



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي بلحاج بوشعيب - عين تموشنت -

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مذكرة تخرج ضمن متطلبات شعبة علوم التسيير لنيل شهادة الماستر

تخصص: إدارة الموارد البشرية

تحت عنوان

أهمية عملية التحفيز و تأثيرها على أداء العاملين
دراسة حالة شركة الإسمنت - بني صاف -

تحت إشراف الأستاذة:

غلاي نسيمة

من إعداد:

✓ رابحي يمينة

✓ مراد لمياء

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2019/06/26

أعضاء لجنة المناقشة:

د. الأستاذة: جباري لطيفة

د. الأستاذة: غلاي نسيمة

د. الأستاذ: مراد اسماعيل

المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت

المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت

المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت

رئيسة

مشرفة

ممتحنا

السنة الجامعية: 2019/2018

كلمة شكر و تقدير

الحمد لله الذي علم بالقلم، ووهب للإنسان العقل و سائر النعم و الصلاة و السلام على محمد أشرف الخالق سيد الأمم، و آله و صحبه و سلم.

أتقدم بجزيل الشكر و التقدير للأستاذة المشرفة المحترمة : "غلاي نسيمة" .

إلى كل أعضاء لجنة المناقشة الذين سأنال شرف مناقشتهم لمذكرتنا.

كما أتقدم بالشكر لكل العاملين بمكتبة جامعة تلمسان و كل من تعاون معنا من مكتبة المركز الجامعي بلحاج بوشعيب لعين تموشنت و بالأخص "بلعبدلي أمين" .

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى موظفي و عاملي شركة الإسمنت بني صاف على الدعم الذي قدموه لنا و على رأسهم السيد رئيس القسم.

كل الشكر لكل من ساعدنا و أعاننا على هذا العمل، و جزاهم الله جميعا كل خير و وفقهم و سدد خطاهم.

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

« قل إعملوا فسير الله عملكم ورسوله المؤمنين »

أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى ذكرى "أبي" الذي تمنيت أن يشهد معي هذا اليوم و يسعد بما حققت من تقدم في دراستي. رحمه الله.

إلى التي سهرت الليالي من أجلي و عملت المستحيل لنجاحي إلى نور عيوني "أمي أمي أمي" الغالية حفظها الله و أطال في عمرها.

إلى أختي العزيزة "ياسمين" و زوجها المحترم "عماد الدين" الذين أشكرهم على دعمهم و حبهم لي أتمنى لهم السعادة و الهناء في حياتهم.

إلى الكتكوت العائلة "مليك" حفظه الله و رعاها.

إلى صديقاتي مريم - يمينة - وفاء - فاطمة - فاطمة - فاطمة - حنان .

إلى دفعة إدارة الموارد البشرية 2018-2019 .

إلى كل الأساتذة بالمركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت.

إلى كل من ذكرهم قلبي و لم يكتبهم قلبي.

لمياء

الإهداء

الحمد لله رب العالمين، حمدا لشكره أداً ولحقه قضاء ولفضله نماء ولثوابه عطاء، والصلاة والسلام على سيدنا محمد، صاحب الكتاب الأبقى والقلب الأتقى والثوب الأنقى، وعلى آله وصحبه و من اهتدى بهداه، أما بعد :

أهدي ثمرة عملي المتواضع خلال مشواري الدراسي إلى روح أمي العزيزة "فاطمة" طيب الله ثراها وتغمد بواسع رحمته وأسكنها فسيح جناته، تمنيت أن تكون سندي وأن تقطف معي ثمرة جهدي ولكن قدر الله وما شاء فعل وأقول لها ها أنا على الدرب وصلت وعلى العهد وفيت.

إلى من يعجز اللسان ويجف القلم عن وصف جميله وكان لي سراجاً منيراً أبي العزيز "ميسوم" أطال الله في عمره.

إلى من ترعرعت معهم: أخي "بوسيف" وزوجته وابنه "أنس"، وإلى أختي الحبيبة "سميرة" وأبناءها

"فتح الله وفاطمة"، دون أن أنسى زوجها "محمد"، وإلى أختي "سعيدة" وإبنتها "حنان" وزوجها "بوسيف" إلى أختي الثالثة و ابنة عمي التي لم تنجبها أمي "نصيرة" وابنها "محمد الأمين" وإلى أعز حبيبة إلي "شيماء".

إلى من شاركني حلو هذا الزمان ومره زوجي العزيز "عماد".

إلى كل الأصدقاء الذين كانوا برفقتي طوال مساري الدراسي وبالأخص لمياء، فاطمة، حنان، وفاء،

فاطمة، مريم، إكرام إلى كل من يحبهم قلبي ولم يذكرهم لساني.

بمينة



فهرس العام

فهرس العام

الصفحة	المحتويات
	الإهداء
	كلمة شكر و تقدير
IIIIV -IIV	الفهرس
IX -X	فهرس الجداول
IIIX	فهرس الأشكال
أ-ح	مقدمة عامة
50 -01	الفصل الأول: مفاهيم عامة حول نظام التحفيز
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية التحفيز
03	المطلب الأول: تعريف التحفيز
07	المطلب الثاني: نظريات التحفيز
28	المطلب الثالث: أهمية و أنواع التحفيز
37	المبحث الثاني: طبيعة نظام الحوافز
37	المطلب الأول: مبادئ نظام الحوافز و شروط نجاحه
40	المطلب الثاني: خصائص نظام الحوافز الفعال
41	المطلب الثالث: أسس منح الحوافز
42	المبحث الثالث: تصميم نظام الحوافز
42	المطلب الأول: مراحل تصميم نظام الحوافز و متطلباته
48	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز
49	المطلب الثالث: أسباب فشل أنظمة الحوافز
50	خلاصة الفصل
91 -51	الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء العاملين
52	تمهيد
53	المبحث الأول: مفاهيم متعلقة بالأداء
53	المطلب الأول: مفهوم الأداء
54	المطلب الثاني: محددات و أنواع الأداء

57	المطلب الثالث: أبعاد و معايير الأداء
61	المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء العاملين
62	المطلب الأول: مفهوم و خصائص تقييم الأداء العاملين
64	المطلب الثاني: أهمية و أهداف تقييم أداء العاملين
68	المطلب الثالث: خطوات تقييم أداء العاملين
71	المبحث الثالث: العلاقة الحوافز بالأداء
71	المطلب الأول: طرق تقييم أداء العاملين
85	المطلب الثاني: مشكلات و استخدامات نتائج عملية تقييم أداء العاملين
88	المطلب الثالث: أثر الحوافز بالأداء
91	خلاصة الفصل
141 - 92	الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لشركة الإسمنت ببني صاف SCIBS
93	تمهيد
94	المبحث الأول: تقديم عام عن شركة الإسمنت ببني صاف
94	المطلب الأول: نشأة و تعريف شركة الإسمنت ببني صاف
95	المطلب الثاني: مهام و أهداف شركة الإسمنت ببني صاف
96	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للشركة الإسمنت ببني صاف
105	المبحث الثاني: مساهمة شركة الإسمنت ببني صاف في تحفيز عمالها
105	المطلب الأول: الحوافز المادية المقدمة للعاملين في شركة الإسمنت ببني صاف
108	المطلب الثاني: الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين في شركة الإسمنت ببني صاف
110	المطلب الثالث: الأخطاء و العقاب كوسيلة لتحفيز في شركة الإسمنت ببني صاف
112	المبحث الثالث: الدراسة الميدانية
112	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة
120	المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج الدراسة
136	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
141	خلاصة الفصل
143	خاتمة العامة
147	قائمة المراجع
158	قائمة الملاحق



فهرس الجداول

فهرس الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
13	أساليب استجابة المؤسسة للحاجات المحددة في سلم ماسلو	1-1
17	العوامل الوقائية و الدافعية عند هرزبرغ	2-1
20	مقارنة النظريتين X و Y	3-1
59	الاختلافات الرئيسية بين أداء المهمة والأداء الضمني (العام)	1-2
61	مثال لمعايير التقييم وأوزانها	2-2
75	نتيجة المقارنات الثنائية	3-2
77	نموذج لأسئلة قوائم المراجعة	4-2
84	تقييم الأداء بطريقة الإدارة بالأهداف	5-2
102	تطور رقم أعمال الشركة الإسمنت ببني صاف	1-3
103	عدد العاملين في شركة الإسمنت ببني صاف	2-3
105	تطور العاملين حسب التصنيف المهني	3-3
106	نسبة منحة الخبرة المهنية في شركة الإسمنت ببني صاف	4-3
115	سلم ليكرت خماسي	5-3
116	بجال المتوسط الحسابي لقياس ليكرت الخماسي	6-3
117	نتائج معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الحوافز المادية	7-3
118	نتائج معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الحوافز المعنوية	8-3
119	نتائج معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الأداء العاملين	9-3
120	نتائج ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة	10-3
121	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	11-3
122	توزيع عينة الدراسة حسب السن	12-3
124	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	13-3
125	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	14-3
127	التكرارات و النسب المئوية للحوافز المادية	15-3

129-128	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للحوافز المادية	16-3
130	التكرارات و النسب المئوية للحوافز المعنوية	17-3
132	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للحوافز المعنوية	18-3
134-133	التكرارات و النسب المئوية لأداء العاملين	19-3
135	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لأداء العاملين	20-3
136	معامل التحديد و الارتباط الحوافز المادية و أداء العاملين	21-3
137	مدى معنوية نموذج خط الانحدار (الحوافز المادية و أداء العاملين)	22-3
137	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر الحوافز المادية على أداء العاملين	23-3
138	معامل التحديد و الارتباط لحوافز المعنوية و أداء العاملين	24-3
139	مدى معنوية نموذج خط الانحدار (الحوافز المعنوية و أداء العاملين)	25-3
139	نتائج الانحدار البسيط لأثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين	26-3



فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
06	طريقة تحفيز السلوك الإنساني	1-1
11	هرم الحاجات الإنسانية كما حددها ماسلو	2-1
15	نظرية ألدفر	3-1
22	نظرية التوقع	4-1
45	خطوات تصميم نظام الحوافز	5-1
47	المكونات الأساسية لنظام الحوافز	6-1
70	خطوات تقييم الأداء	1-2
72	نماذج مختلفة لمقياس التدرج البياني	2-2
76	درجات التوزيع الإجباري	3-2
90	العلاقة بين الحوافز و الأداء	4-2
97	الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت ببني صاف	1-3
100	مديرية تسيير الموارد البشرية لشركة الإسمنت ببني صاف	2-3
103	تطور رقم الأعمال لشركة الإسمنت ببني صاف	3-3
104	تطور عدد العمال لشركة الإسمنت ببني صاف	4-3
121	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	5-3
123	توزيع عينة الدراسة حسب السن	6-3
124	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	7-3
126	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	8-3



مقدمة عامة

المقدمة العامة

تولي إدارة المؤسسات المعاصرة اليوم اهتماما كبيرا بالموارد البشري، والذي يعتبر بحد ذاته مصدر أساسيا وفعالا من عناصر الإنتاج في تحقيق الأهداف، وطبيعة المنافسة الحادة و الشديدة بين المؤسسات، وما تتطلبه من عمل جاد ومتواصل للمحافظة على البقاء والتقدم، ولكن لا يكفي للبقاء والاستمرار جلب عاملين أكفاء فقط، بل يكمن في مقدرتها على استخدام أكفاء الموارد البشرية و تحسين أدائها وتحفيزها على اكتشاف وتفجير الطاقات الكامنة لديها.

فنجاح أو فشل أي مؤسسة يرتكز أساسا على مدى تحكمها واهتمامها بالموارد البشرية العاملة فيها، والذي نجد المؤسسات تهتم به لأنه عضو فعال و ثمين وهذا ما يدفعه ويشجعه لتنمية وتطوير وتحسين أدائه نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

إذ تعتبر الحوافز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دورا هاما وحيويا في تنشيط سلوك العاملين من اجل تحريك وخلق الرغبة لديهم في رفع الأداء، الأمر الذي يؤدي إلى الحرص وتوزيع تلك الحوافز بشكل عادل وموضوعي، لتحقيق الأهداف العاملين ويتوقف هذا على نجاح الإدارة في وضع نظام فعال للحوافز الذي يثير دوافع العاملين للإنتاج و يحقق لهم الرضا عن ذلك العمل مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية و زيادة معدلات الأداء. فالتحفيز هو أسلوب تنظيمي يساعد على استمرارية التنظيم و الحفاظ على العلاقات الاجتماعية و الإنسانية داخل المؤسسة من جهة، و كذلك يؤدي إلى تحقيق الأهداف الإنتاجية للمؤسسة من جهة أخرى.

وبناء على ما سبق فإن إشكالية الدراسة، يمكن حصرها في التساؤل التالي:

إلى أي مدى يمكن أن يساهم نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين في المؤسسة؟

ولتوضيح الإشكالية أكثر يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل نظام الحوافز المعتمد في المؤسسة العمومية الجزائرية يؤدي إلى رضا و استقرار عمالها؟
- هل تؤدي الحوافز إلى تبادل و انتقال المعرفة بين العاملين مما يعمل على تحسين الأداء في المؤسسة؟
- ما هي مجموعة الحوافز المادية و المعنوية المطبقة في المؤسسة الجزائرية؟

المقدمة العامة

❖ فرضيات الدراسة:

- لا يوجد تأثير الحوافز المادية على أداء العاملين لشركة إسمنت ببني صاف.
- يوجد تأثير الحوافز المعنوية على أداء العاملين لشركة إسمنت ببني صاف.

❖ أهمية الدراسة:

يعتبر موضوع التحفيز من المواضيع المهمة المطروحة في المؤسسات الحديثة، نظرا للتغيرات والتطورات المختلفة، وقد اكتسبت هذه الأهمية بسبب زيادة المنافسة بين المؤسسات في ظل انفتاح السوق، لذا انصبحت أغلب جهود إدارة الموارد البشرية على أداء العامل وكفاءته و فعاليتها باعتباره انه من أهم الأسس التي تسهم في زيادة إنتاجية المؤسسة ورفع مردوديتها وهو الهدف الذي تسعى إليه كل مؤسسة اقتصادية.

❖ أهداف الدراسة:

- اكتشاف دور الحوافز الفعال في تأثير أداء العاملين؛
- التعرف على نظام الحوافز المطبق في شركة إسمنت ببني صاف؛
- الخروج بمجموعة من النصائح والاقتراحات حول كيفية إعداد نظام حوافز فعال في شركة الإسمنت ببني صاف؛
- البحث عن العلاقة بين الحوافز و تحسين الأداء لدى العاملين بالشركة.

❖ المنهج المتبع والأدوات المستخدمة في الدراسة:

إن المنهج المتبع في دراستنا لهذا الموضوع هو المنهج الوصفي و التحليلي، الذي يقوم على الجمع بين الدراسة النظرية و التي اشتملت فصلين نظريين أما فيما يخص الفصل الثالث كان عبارة عن دراسة تطبيقية في شركة الإسمنت ببني صاف كما وزعنا 70 إستبانة على العاملين واسترجعنا 42 إستبانة.

❖ أدوات المستعملة:

مقابلة، ملاحظة، إستبيان، برنامج إحصائي SPSS.

❖ أسباب اختيار الموضوع:

✓ أسباب ذاتية (شخصية):

- طبيعة التخصص وهو (إدارة الموارد البشرية) إذ هذا الموضوع يدخل في إطاره؛
- نقص الاهتمام والعناية بالعاملين من خلال عدم التوازن بين الجهود المبذولة والأجور؛

المقدمة العامة

- فضولنا لمعرفة حقيقة نظام التحفيز في مؤسستنا ومدى تأثيره على العامل.

✓ الأسباب الموضوعية:

- يعتبر التحفيز الأساس الذي تعتمد عليه المؤسسة لتحقيق أهدافها؛

- يعد نظام التحفيز من أهم مجالات انشغال المتخصصين في المؤسسات، والخبراء والباحثين في قضايا شؤون

إدارة الموارد البشرية، وخاصة الباحثين فيسلوك ودوافع الأفراد، ومدى تأثيره لمختلف العوامل المادية والمعنوية

الإيجابية والسلبية على أداء العاملين؛

- توعية مسيري المؤسسات الجزائرية بالدور الحيوي الذي يؤديه العامل في تحقيق أهدافها.

❖ تحديد الإطار الزمني والمكاني للدراسة:

✓ مكاني: شركة الإسمنت ببني صاف؛

✓ الزمني: دامت حوالي ثلاثة أشهر من فيفري إلى ماي.

❖ صعوبات الدراسة:

- نقص المراجع في المركز الجامعي مما جعلنا نلجأ إلى جامعات ومكتبات خارج ولاية عين تموشنت؛

- ضيق الوقت وعدم الإتقان الجيد لبرنامج التحليل الإحصائي؛

- إضرابات ومسيرات وغلق المركز الجامعي.

❖ الدراسات السابقة:

✓ نهي عطايا، الحوافز و علاقتها بالولاء التنظيمي و الأداء المهني "دراسة ميدانية في شركتي

(SYRIATEL-MIN) للاتصالات الخلوية في مدينة دمشق"، أطروحة أعدت لنيل درجة

الدكتوراه، كلية التربية، جامعة دمشق، 2015-2016.

ركزت الباحثة على بحث ماهية عملية التحفيز و أهميتها بعدها أداة إدارية و آثارها في الأداء الفردي والمؤسسي،

و كل من مفهوم الولاء التنظيمي و مستوياته و المتغيرات التنظيمية ذات العلاقة، و مع هذه الدراسات و غيرها

ذات الصلة بالتحفيز و الولاء التنظيمي، إلا أنها لم تنل نصيبها من التركيز في الكشف عن جوهر العلاقة بين

سياسات التحفيز المعتمدة و مستوى الولاء التنظيمي المتولد عنها، وعن نتائج المترتبة على تلك السياسات.

و من أهم نتائج البحث التي توصلت إليها:

المقدمة العامة

- السلم التراتبي لمخاور الحوافز المادية و المعنوية الأكثر توفرا في شركتي (SYRIATEL-MIN) للاتصالات الخلوية من وجهة نظر العاملين فيها كانت علو النحو التالية حوافز الإنتاج و المكافآت، الزيادة الدورية، ضمان و استقراره، التقدير و الثناء، إشراك العاملين في الإدارة؛
 - كان مستوى توافر حوافز الخدمات الاجتماعية في شركتي الاتصالات الخلوية من وجهة نظر العاملين فيها مرتفعا بشكل عام؛
 - كان مستوى الولاء التنظيمي للعاملين في شركتي الاتصالات الخلوية مرتفعا؛
 - كان مستوى الأداء المهني في شركتي الاتصالات الخلوية جيد جدا.
- ✓ تغريد سليمان أبو سنيينة، أثر الحوافز على الرضا الوظيفي لمهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية،" مذكرة أعدت لنيل درجة الماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، 2008.
- هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز على الرضا الوظيفي لمهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية، ومعرفة فيما إذا كان هناك ارتباط دال إحصائيا بين الحوافز و الرضا الوظيفي لدى المهندسين العاملين في القطاع العام في جنوب الضفة الغربية. و قد أظهرت الدراسة العديد من نتائج أبرزها:
- هناك تأثير و أهمية لحوافز العمل المادية منها و المعنوية، الإيجابية و السلبية، على الرضا الوظيفي لمهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية؛
 - تثبتت الدراسة وجود علاقة بين حوافز العمل و الرضا الوظيفي لدى مهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية، و كان أكثر الحوافز تأثيرا في الرضا الوظيفي لدى المهندسين الحوافز الإيجابية المعنوية، ثم الإيجابية المادية، و وجود تأثير محدود نسبيا للحوافز السلبية المادية و المعنوية.
- ✓ علي جوادي، التحفيز و علاقته بأداء لاعبي نوادي كرة اليد الجزائرية أثناء المنافسة الرياضية "دراسة ميدانية لنوادي القسم الممتاز (أولمبي الوادي، بركة و عين التوت)"، مذكرة أعدت لنيل درجة الماجستير، المركز الجامعي محمد الشريف مساعدي سوق أهراس، 2011-2012 .
- هدفت هذه الدراسة إلى محاولة الكشف عن العلاقة بين تطبيق الحوافز وأداء لاعبي نوادي كرة اليد الجزائرية لقسم الممتاز وهذا لنوادي كل من أولمبي الواد، أمل بركة و وفاق عين التوتة، والوقوف على مدى تقديم الحوافز المادية والمعنوية من قبل النوادي للاعبين ومدى علاقتها بمستوى الأداء لهؤلاء اللاعبين خلال المنافسة الرياضية. و قد أظهرت الدراسة على العديد من النتائج أهمها:

المقدمة العامة

- أظهرت الدراسة بأن الحوافز المادية تقدم بدرجة كافية للاعبين نوادي كرة اليد؛
- أظهرت الدراسة بأن الحوافز المعنوية تقدم بدرجة قليلة للاعبين نوادي كرة اليد؛
- بينت الدراسة بأن مستوى الأداء منخفض لدى لاعبي نوادي كرة اليد.

✓ الطاهر الوائلي، التحفيز و أداء الممرضين "دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية عالية

صالح بمدينة تبسة، مذكرة أعدت لنيل درجة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة

قسنطينة "02" 2013-2012

حاولت الدراسة الموسومة بالتحفيز و الأداء، وتشخيص الواقع لظاهرة الحوافز والأداء في المؤسسة الاستشفائية "عالية صالح" بتبسة، وقد تعرضت الدراسة إلى مختلف الاتجاهات والمداخل النظرية والأبحاث الميدانية التي عالجت مسألة التحفيز كمتغير تنظيمي يرتبط بباقي متغيرات البناء التنظيمي للمؤسسة.

وقد سعت الدراسة إلى تفصي العلاقات القائمة بين مختلف أنواع الحوافز التي تقدمها المؤسسة وأداء الممرضين، وناقشت عدد من المتغيرات التي شكلت محور اهتمام نظريات التنظيم.

و قد توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج و المتمثلة في أن قيمة الحوافز المادية التي تقدمها المؤسسة الاستشفائية يرتبط ارتباطا وثيقا بمستوى الأداء الوظيفي لدى الممرضين، و أن الممرض في المؤسسة العمومية الاستشفائية يلتقي أجرا منخفضا و مكافآت ضعيفة، الأمر الذي خلق لديه مشاعر عدم الرضا و الارتياح في العمل الأمر الذي انعكس سلبا على أدائه، كما أن الحوافز المعنوية بأبعادها الثلاثة: المشاركة في اتخاذ القرار و الترقية و التدريب تؤثر على مستوى الرضا و استقرار الممرض.

✓ علاء خليل محمد العكش، نظام الحوافز و المكافآت و أثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات

السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة أعدت لنيل درجة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية

غزة، 2007.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، وذلك من خلال دراسة نظام الحوافز الحكومي، وتقييم مدى فعاليته وأثره على الأداء.

من أهم النتائج الدراسة ما يلي:

المقدمة العامة

- هناك أثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز و المكافآت في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة؛

- وجود خلل في طرق و آليات الترقية، و عدم وجود ضوابط و معايير لمنح الحوافز؛
- الإدارات العليا في الوزارات لا ترتبط بين نتائج تقييم الأداء كأساس لمنح الحوافز؛
- لا يوجد إنصاف في منح الحوافز و المكافآت، و ذلك أثر سلبا على أداء العاملين.

هيكل الدراسة:

للإجابة على إشكالية البحث واختبار فرضياته تم تقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول سبقتهم مقدمة عامة وتليهم خاتمة عامة تحتوي ملخص عام حول الدراسة متبوعا بأهم النتائج المتوصل إليها من الجانب النظري والتطبيقي وتقديم توصيات و اقتراحات.

يهتم الفصل الأول: بدراسة التحفيز تحت عنوان مفاهيم عامة حول نظام الحوافز التحفيز تتضمن ثلاث مباحث تناولنا على مستوى المبحث الأول ماهية التحفيز، أما في المبحث الثاني فتطرقنا إلى طبيعة نظام الحوافز، أما بالنسبة للمبحث الثالث تصميم نظام الحوافز.

الفصل الثاني: كان تحت عنوان الإطار النظري لأداء العاملين حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى مفاهيم متعلقة بالأداء، أما المبحث الثاني تناولنا فيه تقييم أداء العاملين، و في المبحث الثالث فتطرقنا إلى العلاقة الحوافز بالأداء. أما **الفصل الثالث:** فقد خصصناه لدراسة حالة شركة الإسمنت ببني صاف و قد اشتملت على ثلاث مباحث، من خلال تقديم عام عن شركة الإسمنت ببني صاف، أما المبحث الثاني الذي يتضمن في عرض و تحليل أسئلة الاستمارة المتعلقة بأهمية التحفيز و تأثيرها على أداء العاملين، أما فيما يخص المبحث الثالث فيتمثل في مساهمة شركة الاسمنت ببني صاف في تحفيز عمالها .



مفاهيم عامة حول نظام التحفيز

تمهيد:

يعتبر موضوع التحفيز من المواضيع الحيوية والمعقدة التي لاقت و لا زالت تلاقى قبولا واهتماما كبيرا من قبل المديرين في المؤسسات المختلفة، ويرجع ذلك للفرد (العامل) الذي يمثل محور النجاح و التقدم ، والذي يعول عليه الكثير في المنافسة ونجاح المؤسسات، و لكي يقوم هذا الأخير بأداء مهامه بمستوى عالي من الكفاءة الإنتاجية، فإنه يحتاج إلى حافز ورغبة لإنجاز مهامه، فهذا يمكن المؤسسة من استشارة تلك الدوافع وتوجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف التي يراد تحقيقها، وهذا يتوقف على إقامة نظام تحفيز ناجح وفعال.

ولغرض التعرف على هذا الموضوع والإلمام بمختلف جوانبه فقد تم الاعتماد على خطة تتضمن ثلاث مباحث، حيث سنتطرق من خلال المبحث الأول إلى ماهية التحفيز، ونظريات التحفيز ثم أهمية وأنواع التحفيز، أما المبحث الثاني، سوف نتعرض إلى طبيعة نظام الحوافز، مبادئ وشروط نظام الحوافز، خصائص نظام الحوافز، أسس منح الحوافز، وأخيرا نتناول في المبحث الثالث مراحل نظام الحوافز ومتطلباته، العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز.

المبحث الأول: ماهية التحفيز

لقد احتل موضوع حوافز العمل مكانا بارزا في اهتمامات مؤسسات العمال في الآونة الأخيرة بتحفيز العاملين، إذ تستعمل العديد من الأساليب لحث أو دفع العامل إلى بذل المزيد من الجهد والعطاء، وذلك بالشكل الذي يحقق أيضا أهداف المؤسسة باعتبار سياسات الحوافز تلعب دورا فعالا في معالجة كثير من المشكلات الكفافية الإنتاجية سواء على مستوى المؤسسة أو على مستوى المجتمع ككل وبصفة خاصة في مراحل النمو الاقتصادي والاجتماعي .

المطلب الأول: تعريف التحفيز

يعرف التحفيز على أنه قوة أو شعور خارجي لدى الفرد يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو سلوك معين أو بذل مجهود يسعى من ورائه إلى تحقيق أهداف محددة.

I. المفاهيم الأساسية المتعلقة بالحوافز

من أجل فهم معنى الحوافز لابد للتطرق لبعض المفاهيم الأساسية التي تنطوي تحت مفهومه وهي:

1 - الدوافع:

ترجع كلمة الدافع (Motivation) أصلا إلى الجذور اللاتينية لكلمة Mover التي تعني Move وينظر إلى الدافعية على أنها: عملية تبدأ بوجود نقص (Need) أو حاجة فسيولوجية أو نفسية تنشط وتستحث وتعد Activates¹.

الدوافع: تعرف بأنها العملية التي يتم فيها توجيه السلوك نحو إشباع حاجات محددة وصولا إلى هدف ما. والدافع يمثل قوة داخلية لدى الفرد تعمل على توجيه السلوك في اتجاه معين وبقوة معينة.²

كما تطرق لها علماء الإدارة: هي "حاجات مختلفة ومتنوعة يسعى الفرد إلى إشباعها بإتباعه أنماطا سلوكية مختلفة، ويزداد الدافع كلما كانت الحاجة غير مشبعة، أي أن الدوافع هي طاقات كامنة في النفس الإنسانية تنبع من داخل الفرد وتوجهه في اتجاه معين وبنمط سلوكي محدد".³

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار الجامد للنشر، عمان- الأردن، 2004، ص.108.

² أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، دار الميسر للنشر، عمان- الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص. 166.

³ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، الطبعة الأولى، 1999، ص. 57.

فقد عرف بيرلسون و سستينز الدافع: بأنه هو تلك الحالة الداخلية أو القوة الداخلية التي تنبع من الفرد والتي تنشط وتحرك الفرد، وتدفع سلوكه تجاه أهداف محددة.¹

2 - الحاجة:

عبارة عن شعور بالنقص أو العوز بالنسبة لشيء معين، وهو يؤدي لتوتر وعدم اتزان داخلي سواء كان النقص نفسياً أم فسيولوجياً حتى يتم بإشباع تلك الحاجة.²

3 - الحافز:

يعرف الحافز بأنه المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهم المتميز. وبالتالي فإن التعويض الذي يحصل عليه الفرد العامل كمقابل لأدائه المتميز.³

ويقصد بالحافز هو مؤشر خارجي يهدف إلى تحريك القوى الداخلية (الدوافع) المهيمنة على سلوك الأفراد نحو تحقيق التوازن الأمثل بين إشباع رغباتهم- أي الأفراد- وأهداف المؤسسات التي يعملون بها.⁴

4- الفرق بين الدافع والحاجة والحافز :

يمكن توضيح الفرق بين الدافع والحاجة والحافز كالأتي:

- الدافع: شعور.
- الحاجة: رغبات (رغبة في فعل).
- الحافز: تلبية (رد فعل).⁵

¹ خالد عبد الرحيم الهيثي، أكرم أحدم الطويل، جمال محمد النعيمي، أساسيات التنظيم الصناعي، دار زهران، عمان- الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص. 294.

² وليد حليم غازي، دوافع واحتياجات العمل وأثرها على الرضا الوظيفي، دار الجامعية الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2011، ص. 28.

³ مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص. 248.

⁴ محمد الصيرفي، السياسات البترولية في مجال الأفراد، دار الفكر الجامعي للطباعة والنشر الإسكندرية، ص. 251.

⁵ صالح علي عوده الملالات، الإدارة الفعالة للموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص. 109.

II. مفهوم التحفيز

للتحفيز عدة تعاريف و يمكن التعرف على بعض منها كما يلي:

- لغة: يختلف مفهوم الحافز من معجم لأخر فنجد في بعض المعاجم يقصد به تحريض أو تشجيع ومعناه الأجنبي (Ancetement) أي يحث، يحرض. (Incite) ونجد أيضا أصل كلمة حافز يقصد بها (Stimules) أي حث وأثار. وفي معجم ثالث يقصد بالحافز الدافع الذي يحث المرء على فعل الشيء.¹
- أما في الاصطلاح: يعرف الحافز بأنه شعور خارجي لدى العامل يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو سلوك معين يسعى من ورائه إلى تحقيق أهداف محددة.²

التحفيز Motivation: هو حصول الأفراد العاملين على الحماس والإقدام والسرور في أعمالهم، وإكسابهم الثقة في أنفسهم، بما يدفعهم إلى القيام بالعمل المطلوب منهم على خير وجه دون شكوى أو تدمير.³

التحفيز: هو دفع الأفراد العاملين اتجاه إنجاز عمل معين أو تحقيق هدف محدد، أي أنه سلوك موجه.

في مفاهيم أخرى أنه مجموعة من العمليات التي تهدف لإثارة وتوجيه السلوك الإنساني نحو تحقيق هدف معين.⁴

كما يعرف أيضا أنه: هو عبارة عن مجموعة الدوافع التي تدفعنا لعمل شيء ما، إذن فأنتم - كمدير - لا تستطيع أن تحفز مرؤوسيك ولكنك تستطيع أن توجد لهم أو تذكرهم بالدوافع التي تدفعهم وتحفزهم على إتقان وسرعة العمل.⁵

الحوافز: هي عبارة عن عوامل خارجية وتشير إلى المكافآت التي يتوقعها العامل من قيامه بعمل معين، أي أنها تمثل العوائد والتي يتم من خلالها استثارة الدوافع وتحريكها.⁶

كما تعرف بأنها: مجموعة من القوى، التي تحرك الأفراد لكي يتصرفوا بطرق أو باتجاهات معينة وهذه القوى تحرك سلوك العاملين نحو تحقيق هدف أو أهداف محددة.⁷

¹ معمر داود، منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت، دار الكتاب الحديث، القاهرة، الطبعة الأولى، 2006، ص.27.

² سعد عامر أبو شندي، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، دار أسامة للنشر، الأردن- عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص. 142.

³ مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، دار الناشر المجموعة العربية للتدريب، القاهرة، الطبعة الأولى، 2012، ص. 151.

⁴ سامح أحمد رفعت عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية في المجال السياحي، دار الكتب القانونية للنشر، مصر- القاهرة، 2011، ص.158.

⁵ علاء فرج الطاهر، التخطيط الإداري، دار الراية للنشر، عمان- الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص. 97.

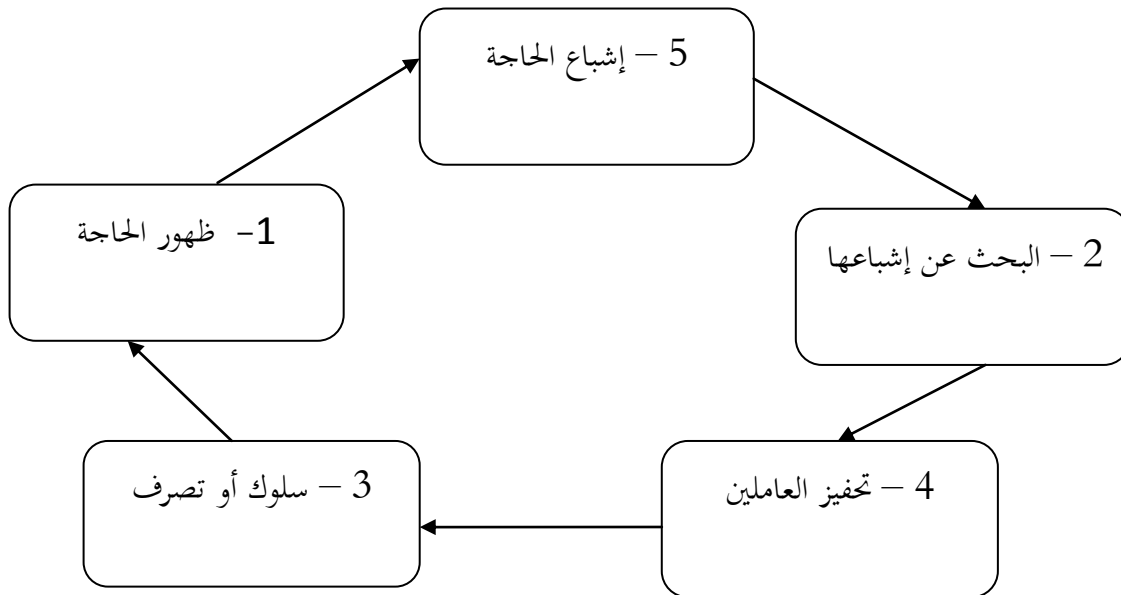
⁶ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2011، ص. 79.

⁷ Michel Amiel ; Francis bannait, joseph Jacobs, **management de l administration** 2^{ème} édition Bruxelles, de Boeck laxiex sa 1998, p. 61.

بمعنى أن الحوافز: هي تلك العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد.¹
و الحوافز هي: "مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للعمال في قطاع معين والتي تشبع الحاجة لديهم وترسلهم إلى سلوك معين".²
وبمعنى آخر فإن الحوافز هي: "مجموعة العوامل التي تعمل على التأثير في سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته".³

وكذلك جاء في تعرف آخر: بأنها العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد، وتدفعه لأداء الأعمال المناطة به على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية لأنها مشيرات تدفع الفرد العامل لأداء عمله، بما يضمن تحريك القدرات الإنسانية وتحويلها إلى سلوك إنتاجي موجه باتجاه السلوك الأفضل والأداء الأفضل، أو قد يكون مشيرا لعوامل داخلية تنتج عنه حالة من الإحباط الإنساني الذي يمكن أن تقود إلى سلوك غير مرغوب فيه وأداء أقل.⁴ وهذا ما نجد في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-1): طريقة تحفيز السلوك الإنسان



المصدر: شريف وحيدة، التحفيز وطبيعة الملكية في المؤسسات الاقتصادية "دراسة حالة المؤسسة الجزائرية الأنابيب الحديدية و الشركة ذات المسؤولية المحدودة آل دوداح للخدمات العامة و التجارة"، مذكرة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، 2010، ص. 19.

¹ علي غري ، بلقاسم سلاطينية ، إسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2007، ص. 207.

² بوخريسة بوبكر وآخرون، دراسات في تسيير الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار قرطبة، الجزائر، الطبعة الأولى، 2008، ص. 120.

³ نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص. 285.

⁴ طاهر محمود الكلالده، إدارة الموارد البشرية الحديثة، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الطبعة الأولى، 2017، ص. 115.

المطلب الثاني: نظريات التحفيز

مع بداية القرن الثامن عشر، حيث برزت حركة الإدارة العلمية، وخلال تلك الفترة تطورت مجالات البحث وتعددت النظريات التي تحاول تفسير أسباب تحفيز الأفراد و فيما يلي عرض لهذه النظريات

I. النظريات التقليدية (الكلاسيكية):

****فريدريك تايلور** كان من الأوائل الذين تحدثوا عن التحفيز، كان ذلك سنة 1911 عندما ركز على أهمية الحوافز المادية وافترض أن العامل أو الموظف كسول بطبعه ولا يمكن تحفيزه إلا من خلال الرواتب والحوافز المالية فقط. للوصول إلى نظام عادل للرواتب والحوافز، اقترح "تايلور" عن تجزئة الوظيفة إلى أجزاء صغيرة ومن ثم دراسة هذه الأجزاء لإيجاد أفضل طريقة للقيام بها وتنفيذها.¹

فالتايلورية تركز أساسا على المكافآت أي الحوافز المادية تبعا لاقتصاد المؤسسة، أخذين بعين الاعتبار إلا احتياجات الأفراد التي كانت لا تتمثل في الجانب الشخصي، بل في الجانب الاقتصادي.

وقد حاول "تايلور" فيها تحديد الأسس العلمية والقيم المادية التي تساعد الإدارة في زيادة الإنتاج بأقل جهد مفترضا مايلي:

- 1) - أن تطبيق الأساليب العلمية في العمل يؤدي إلى الكفاية الصناعية في الإنتاج؛
- 2) - أن تطبيق الحوافز النقدية(المادية) يزيد من الإنتاج بمجهود وزمن أقل موضحا بأن الأهداف النقدية هي الأساس لحث العمال على زيادة الإنتاج. ولذلك فإن نظرية "تايلور" للحوافز كانت تهدف إلى وضع نظام للأجور التشجيعية للعامل ليزيد في الإنتاج، إذ أن كل زيادة في الأجر تتبعها زيادة في الإنتاجية، بمعنى أن الإنتاج الأعلى يقابله الأجر الأعلى.²

* يطلق عليه المدرسة الكلاسيكية، لأنها المدرسة الأولى التي تتميز بوضع الأسس والقواعد والتقاليد في الإدارة، والتي لم تكن معروفة من قبل.
** ولد تايلور في 20 مارس 1856 في فيلادلفيا بالولايات المتحدة، يعتبر مؤسس الإدارة العلمية، مهندس أمريكي سعى لتحسين الكفاءة الصناعية كما، كان من أوائل المستشارين الإداريين، وقد أظهر الكتابين الأول والثاني تحت عنوان: إدارة المصنع shop Management سنة 1903، أما الكتاب الثاني هو مبادئ الإدارة العلمية سنة 1911

¹ عبد العزيز شنيق، الحوافز والفعالية التنظيمية "دراسة المؤسسة المينائية لسكيكدة نموذجاً"، مذكرة أعدت لنيل درجة الماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، 2008/2007، ص. 46.

² معمر داود، مرجع سبق ذكره، ص.ص: 45-46

غير أن هناك من عاب على تايلور ذلك لأنهم ظنوا أن هذا الحافز النقدي يتعلق بفترة قصيرة فقط ولذلك لا بد من استخدام حوافز أخرى غير مادية. كما أن تايلور بهذه الطريقة أصبح لا يفرق بين العامل والآلة، وهذا غير معقول، كما أنه لا يمكن الحد من حرية الإنسان بأن تخطط الإدارة للعامل وعليه أن ينفذ، ومن ذلك كله يتبين لنا بأن هذه النظرية تجاهلت تماما إنسانية الإنسان.¹

II. نظرية العلاقات الإنسانية (تجارب هاوتورن 1927-1932)

مدرسة العلاقات الإنسانية هي أمريكية الأصل وعلى رأسها كل من **مايو** وهومانس وغيرهم من علماء النفس الاجتماعيين، واليهم المدرسة التفاعلية والتي أكدت على العلاقات الإنسانية غير الرسمية.² تقوم هذه النظرية على أهمية فهم الأفراد أيا كان مستواهم لبعضهم البعض من حيث سلوكهم وتصرفاتهم وميولهم ورغباتهم حتى يمكن خلق جو من التفاهم المتبادل والتعاون المشترك والمشاركة الجماعية، وصاحب هذه هو "التو مايو" وزملائه في مصانع هاوتورن بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية. حيث ترى هذه النظرية أن الحوافز المادية فقط لن تؤدي وحدها إلى رفع معدلات الأداء بل يجب أن تستعمل حوافز أخرى معنوية.³ حيث كانت تعاني إدارتهم من ظاهرة خطيرة هي تقييد العمال لإنتاجهم وعند بعث العلاقة بين الإنتاجية وظروف العمل المادية مثل الأجور والإضاءة وأيام العمل وفترات الراحة أتضح أنها ليست هي العامل المؤثر على الكفاءة الإنتاجية فالتجهد الدراسة إلى عامل و الاجتماع للبحث عن المحرك الأساسي لحوافز العمل مبنية على أساس العلاقات الإنسانية.⁴

¹ جمال مراد، تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي "دراسة شركة صوفية سوق أهراس Lasa"، مذكرة أعدت لنيل درجة الماجستير، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بأجي مختار عنابة، 2011/2010، ص. 18.

* **التو مايو**: هو عالم نفس وعالم اجتماع أسترالي، ولد بمدينة ادليد بأستراليا يوم 26 ديسمبر 1880 وتوفي يوم 07 سبتمبر 1947، قضى معظم حياته المهنية في مدرسة هارفارد للأعمال 1923-1947 أين عمل كأستاذ في البحث الصناعي.

² نفس مرجع سابق، ص. 47.

³ براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية ودورها في صقل وتمكين قدرات الأفراد، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015، ص.ص: 35-36.

⁴ نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص. 295.

كما تناولت هذه الدراسة التي قام بها مايو العلاقة بين عدد من العوامل كالحرارة والضوء وفترات الراحة وعدد ساعات العمل اليومية ومستوى الإنتاجية، ولقد أجريت في مصانع هارثون التابعة لشركة ويسترن إلكترونيك الخاصة بصناعة أجهزة الهاتف، وقد اختار مايو لعينته ست عاملات تم عزلهن في قاعة اختبار خاصة ليسنى ملاحظة التغيرات التجريبية وكن يقمن بتجميع محددات التيار في التلفون، وتستغرق العاملة دقيقة واحدة لتجميع محددات التيار إذ سار عملها سيراً صحيحاً، وقد تم توزيع العاملات بحيث يجلس 5 منهن على منضدة أما 6 فإنها تحضر الأدوات وتسلمها إليهن، وقد تم تسجيل إنتاج كل واحدة لمدة أسبوعين دون أن تشعر، وقبل انتقالها إلى قاعة الاختبار، وكذلك أثناء التجربة قام بتسجيل إنتاج العاملات 5 لمدة خمسة أسابيع دون تغيير في ظروف العمل أو أسلوبه، وفي الظروف العادية كان إنتاج العاملة 2400 جهاز في الأسبوع، أما الفترة التجريبية فقد حدث فيه في دفع الأجر والتي استغرقت 8 أسابيع ثم الدفع بالقطعة الأولى ولاحظ أن هذه العملية أدت إلى زيادة الإنتاج، ثم أدخل مايو وزملائه فترات الراحة في العمل وتقديم الوجبات الغذائية خلال هذه الفترات، تبين أن فترات الراحة لم تؤثر تأثيراً كبيراً بالعمل لكنها أدت إلى زيادة الإنتاج، ثم عملوا على تقليص ساعات العمل لمدة نصف ساعة فكانت النتيجة زيادة الإنتاج، ثم عملوا إلى تقليص ساعات العمل لمدة (10 دقائق) مع وجبة طعام فكانت النتيجة زيادة الإنتاج، وكذلك تبين لمايو وزملائه أن مستوى الإنتاج لم يقل بل في ازدياد، فتوصلوا إلى أن للعلاقة الإنسانية والعلاقات الاجتماعية الودية دوراً في تحسين الإنتاج وأكدوا أن الحوافز المادية ليست هي الأساس في المعمل، ولذا تعد هذه الدراسة من الدراسات الرائدة في علم النفس الصناعي وفي مجال العلاقات الإنسانية وفي خلق الرغبة في العمل وتحسين الأداء.¹

بحيث ركزت هذه النظرية على مايلي:

- أهمية العامل الإنساني في المؤسسة؛
- التنسيق بين جهود العاملين المختلفين في المؤسسة وإيجاد جو عمل يحفزهم على الأداء الجيد والتعاون المستمر في سبيل الحصول على نتائج أفضل؛
- ضرورة التعرف على أساليب السلوك الإنساني في التنظيم وأنماط العلاقات بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم وتأثير تلك العلاقات على الإنتاجية،²

¹ هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النصور، إدارة المنشآت المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص: 207-208.

² سعد عامر أبو شندي، مرجع سبق ذكره، ص: 148-149.

- السعي إلى تحقيق حاجات العاملين الاقتصادية والاجتماعية والنفسية وتحقيق أهداف الإدارة في زيادة الإنتاج والربح، ويعتمد تحقيق تلك الأهداف على طبيعة العلاقة بين الإدارة والعاملين.¹

وقد رأى العديد من الباحثين إلى تقسيم نظريات الحوافز التي برزت بعد نظرية العلاقات الإنسانية إلى قسمين هما:

- نظرية المحتوى للدافعية؛
- نظرية العملية في التحفيز والدافعية.

III. نظرية المحتوى / المضمون:

وتتمثل أهم النظريات التي تهتم بهذا الاتجاه في مايلي:

❖ أولاً: نظرية تدرج الحاجات أبراهام ماسلو:

نشر ماسلو* سنة 1943 نظرية عن الدافعية الإنسانية أسماها بنظرية تدرج الحاجات، قامت على أساس من الملاحظة الواعية والمنطقية، وقد لاقت قبولا كبيرا من قبل المديرين في منظمات الأعمال.² إذ تعتبر هذه النظرية التي وضعها ماسلو من أكثر نظريات الدافعية انتشارا وقدرة على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة.

تقوم نظريته على مبدئين أساسيين هما:

- أن حاجات الفرد مترتبة ترتيبا تصاعديا على شكل سلم بحسب أولوياتها للفرد؛
- أن الحاجات غير مشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد، أما الحاجات المشبعة فلا تؤثر على سلوك الفرد وبالتالي ينتهي دورها في خلق الدافع.³

¹ نفس المرجع السابق، ص. 149.

* أبراهام ماسلو: ولد عام 1908 في روسيا، وتوفي في 08 يونيو، دكتور علم النفس، ويعتبر من أشهر علماء النفس في القرن العشرين

² عاطف جابر طه، نظم المعلومات للموارد البشرية، دار الأكاديمية للعلوم، الطبعة الأولى، 2014، ص. 316.

³ أنس عبد الباسط عباس، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (علوم السلوكية)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص. 171.

هذا ولقد قسم ماسلو الحاجات الإنسانية في شكل هرمي إلى خمسة أنواع كما موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (1-2): هرم الحاجات الإنسانية كما حددها ماسلو



مصدر: مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، مرجع سبق ذكره،

ص. 118.

افتراضيات النظرية:

✓ إن الإنسان في حاجة مستمرة وان حاجاته تؤثر على سلوكه والحاجات غير المشبعة هي المؤثرة على السلوك؛

✓ ترتيب حاجات الإنسان بحسب الأهمية والأولوية فنجد في قاعدة الهرم الحاجات الأساسية ثم تتدرج حتى تصل إلى الحاجة إلى تحقيق الذات.

ينتقل الأفراد من مستوى إلى مستوى أعلى في درجات الهرم عندما يشبع الحاجات الدنيا فالتالي تليها.. وهكذا بمعنى إن العاملين يهتمون أولاً بالحاجات الدنيا وبعد إن يتم إشباعها يسعون إلى تحقيق الإشباع في الحاجات العليا.¹

¹ محمد الصيرفي، السلوك الإداري "العلاقات الإنسانية"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2006، ص.255.

فالحاجات الإنسانية وفق نظرية أبراهام ماسلو تنقسم إلى خمس مجموعات:

1. الحاجات الفسيولوجية: **Physiologique Needs**

وهي تتضمن الحاجات الجسمانية الأساسية للحياة مثل الحاجة إلى الطعام والماء والهواء والجنس والنوم والدفء.....الخ؛

2. حاجات الأمان **Safety or Security Needs**

وهي تعتبر عن حاجات الفرد أن يكون بمأمن من الأخطار، وأن يشعر بقدر من الاطمئنان والتأكد فيما يتعلق بالبيئة المحيطة به. ولا يقتصر الشعور بالأمن والاطمئنان على الكيان المادي للفرد وإنما يتضمن الأمن النفسي و المعنوي أيضا. فاستقرار الفرد في عمله، وانتظام دخله، وتأمين مستقبله تمثل عوامل أمن نفسي للفرد؛

3. الحاجات الاجتماعية **Social Needs**

وهي تتضمن حاجة الفرد أن يشعر بأن الآخرين يبادلونه الود والمحبة، وأن ينتمي إلى جماعة، وأن يكون له أصدقاء، وأن يتصل ويتفاعل مع الآخرين؛¹

4. حاجات التقدير **Esteem Needs**

هنا يتم التركيز على حاجة الفرد إلى المكانة الاجتماعية المرموقة، وأيضا الشعور باحترام الآخرين له، وبحاجة إلى إحساسه بالثقة في النفس، و القوة، و المقدرة، والكفاءة؛

5. حاجات تحقيق الذات **Self actualization Seeds**

هنا يحاول الفرد أن يحقق ذاته من خلال تعظيم استخدام قدراته ومهاراته الحالية والمحتملة في محاولة تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنجازات التي تسره وتسعده شخصيا، إن الناس الذين يسيطر عليهم هذا النوع من الحاجات يمكن أن يتصفوا بأنهم أفراد يبحثون عن مهام ذات طبيعة متحدية لمهاراتهم وقدراتهم، ويستطيعون أن يستخدموا من خلالها هذه القدرات وأن يطوروا من مقدرتهم الإبداعية بالشكل الذي يؤدي إلى إنجاز عالي يستطيعون من خلاله أن يحققوا ذواتهم.²

¹ أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 1989، ص. 78.

² محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 1993، ص.ص: 258- 259

وفقا لسلم الحاجات لماسلو فان المنظمة عليها أن تستجيب لهذه الحاجات وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (1-1): أساليب استجابة المنظمة للحاجات المحددة في سلم ماسلو

الوسائل التحفيزية	الحاجة
أنظمة الدفع والأجور، برامج التغذية والإطعام، برامج وخدمات الإسكان.	الفسولوجية
خطط العلاوات والمزايا العينية، الرواتب التقاعدية، برامج العناية بالأطفال، البرامج الصحية.	الأمان
فترات الاستراحة، الفرق الرياضية، السفرات العائلية، فرق العمل.	الاجتماعية
الاستقلالية، المسؤولية، الدفع كمرکز للموقع، نوعية المكتب وتأثيره.	احترام وتقدير الذات
الوظيفة المتحدية (المهارات العلمية) المواقع القيادية، الصلاحيات والاستقلالية.	تحقيق الذات

المصدر: نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص. 290.

الانتقادات الموجهة لنظرية ماسلو:

- نظرية ماسلو لها شهرة واسعة في مجالات علم النفس والسلوك الإنساني. وترجع بالدرجة الأولى لبساطة هذه النظرية وسهولتها. ومن أبرز هذه الانتقادات:
- افترضت النظرية أن الأفراد متمثلون في إشباع حاجاتهم الإنسانية تلك. وعلى هذا الافتراض سلمت أن إشباع تلك الحاجات يكون متسلسلا هرميا؛
- يختلف ترتيب الحاجات باختلاف الأفراد، فقد لا ينتقل الفرد بالضرورة من إشباع حاجة أخرى أقل إلحاحا وأكثر ريقا. فقد يشبع إنسان حاجة إثبات الذات قبل إشباعه للحاجات العاطفية أو يفضل آخر الحاجات الجمالية والفكرية عن حاجة الأمن؛¹

¹ حسين الشيخ، السلوك الإداري " النظرية والتطبيق"، مكتبة الوفاء القانونية للنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2008، ص. 69.

- قد تدفع الفرد أكثر من حاجة في نفس الوقت. فالحاجات الأساسية قد تحقق بعض الأحيان حاجات نفسية أو اجتماعية في وقت واحد؛
- قد لا يكون المحرك الرئيسي للسلوك هو إلهام الحاجة أو عدم إلهامها بل على العكس من ذلك قد يجد الفرد أن سلوكا معيناً يؤديه هو بمثابة سلوك مجز. لا لأن حاجته غير مشبعة؛
- تفاوت الإلهام من فرد لآخر. وصعوبة قياس ذلك الإلهام لكل حاجة؛
- يعتبر عنصر المكان والزمان على قدر كبير من الأهمية في نظرية ماسلو. فالأفراد متفاوتون في احتياجاتهم طبقاً للظروف الاجتماعية التي يعيشون فيها.¹

❖ ثانياً: نظرية ثلاثية الحاجات (ألدفر) ERG

لقد عدل * ألدفر نظرية ماسلو واختصرها بثلاث حاجات هي:

- حاجات البقاء (محل الحاجات الأولى والثانية لدى ماسلو)؛
- حاجات الارتباط الاجتماعي (محل الحاجات الثالثة والرابعة كما رآها ماسلو)؛
- حاجات التطور والنمو (و هي الحاجات الأخيرة عند ماسلو).

أما خلاف ألدفر مع ماسلو فهو على موضوعين:

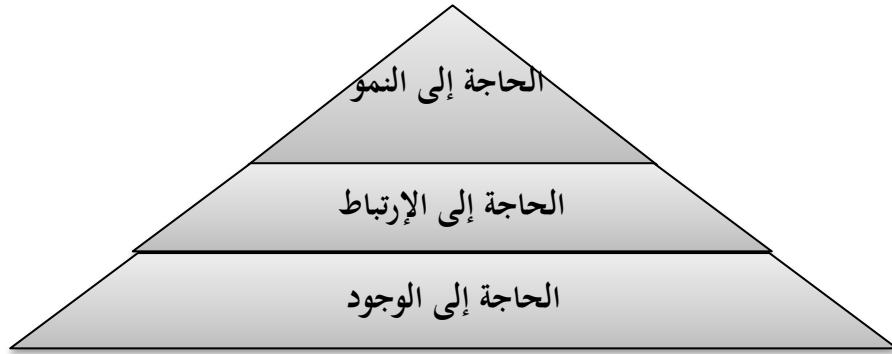
- **الموضوع الأول:** هو أنه يمكن لعامل الإلهام بالتراجع إذا حصلت حاجة لإلهام في مستوى أدنى يمكن العودة إليه وإلهامه حتى لو كنا تصاعدياً في مستوى أعلى منه، كما يرى ألدفر؛
- **الموضوع الثاني:** فهو اعتبار ألدفر أن الأفراد يمكنهم إلهام عدة مستويات من الحاجات دفعة واحدة وهذا يتناقض مع ماسلو الذي يشدد على إلهام مستوى واحد بكامله قبل الانتقال إلى آخر.²

¹ نفس المرجع السابق، ص. 69.

* ألدفر: ولد سنة 1940 مختص في علم النفس طور نظرية أبراهام ماسلو وسمي نظريته ب أي أر جي.

² موسى خليل ، مرجع سبق ذكره، ص. 175.

الشكل رقم (1-3): يوضح نظرية الدفر



المصدر: محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 271

❖ ثالثاً: نظرية الحاجات المكتسبة ل ماكلياند: اقترح* دافيد ماكلياند عام 1967

قام هذا الباحث الأمريكي بعدة دراسات في دافع الإنجاز، حيث قدم العديد من المحاضرات لمجموعات من أصحاب الأعمال بغرض إثارة حاجة الإنجاز فيهم.¹

حيث حدد ماكلياند ثلاثة أنواع من الحاجات الأساسية، هي الحاجة للقوة، والحاجة للانتماء، والحاجة للإنجاز وأجرى العديد من البحوث لدراسة أثارها في التحفيز كما يأتي:

- الحاجة للقوة (Needs for power)

فالأفراد الذين يحتاجون إلى التمتع بالقوة يهتمون كثيراً بممارستها تجاه الآخرين، مما يعني أنهم يفتشون عن مواقع القيادة. وهم يتسمون بقوة الشخصية، واللباقة، والإصرار والقدرة على فرض الرأي؛

- الحاجة للانتماء (Needs for Affiliation)

الأفراد الذين يحتاجون للانتماء لدرجة عالية يشعرون بالسعادة عندما يجبههم ويودهم الآخرون، ويسعون لتفادي الأبعاد أو الرفض من الجماعات متينة مع الآخرين، ويرغبون في مساعدة الآخرين والتخفيف من حدة مشكلاتهم والتفاعل معهم، وفهمهم عن قرب؛²

¹ ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص. 81.

* ولد ديفيد ماكلياند في مونت فيرنون في ولاية نيويورك وحصل على الدكتوراه من جامعة ييل ودرس في كلية كونيكتيكت وجامعة ويسليان قبل الالتحاق بالكلية في جامعة هارفارد في عام 1956، كان أستاذ علم النفس ب هارفارد حيث عمل فيها لمدة 30 عاماً، كرئيس لقسم العلاقات الاجتماعية. انتقل إلى جامعة بوسطن في عام 1987، حيث حصل على جائزة الجمعية الأمريكية للأطباء النفسيين لمساهماته العلمية البارزة.

² خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، الميسرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان، الطبعة الأولى 2000، الطبعة الثانية 2005، ص.ص: 278-279.

- الحاجة إلى الانجاز (Needs for Achievement)

وهي حاجة الفرد للانجاز وأداء عمله للوصول إلى النجاح المطلوب فالأفراد ذوي الدافعية العالية للانجاز يكون لديهم اندفاع قوى للوصول إلى نتائج جيدة والعكس بالعكس.

بناء على ما تقدم فقد وجد ماكليانند بأن الأفراد ذوي الأداء العالي يرغبون في تمييز أنفسهم عن بقية الآخرين بعمل أشياء أفضل ويبحثون عن مسؤوليات فردية ويحاولون حل مشاكلهم.¹

❖ رابعا: نظرية العاملين (المتغيرين) ل"فريدريك هيرزبرج"

قدم هذه النظرية فريدريك هيرزبرغ كمحاولة تفسير العلاقة بين دوافع الإنسان ورضاه وإنتاجيته أو جده لأداء الأعمال التي يكلف بها. لقد نتج عن الدراسة التي قام بها هيرزبرغ* وزملاءه على 2000 من المهندسين والمحاسبين في مدينة بتسريح ولاية بنسلفانيا لمعرفة دوافع العاملين ومدى رضاهم الوظيفي اتجاه الأعمال التي يمارسونها وقد نشر نتائج هذه الدراسة في كتابه المشهور "الدوافع إلى العمل" عام 1959.

حيث تساءل هؤلاء المهندسون والمحاسبون عن العوامل التي تجعلهم راضيين وتوصلوا أن لكل فرد مجموعتين مختلفتين من الحاجات غالبا ما تكون مستقلة عن بعضها البعض إلا أنهما يؤثران في سلوك الفرد بطريقة متباينة.² لقد قسم هيرزبرغ العوامل إلى مجموعتين يقابلها الفرد في التنظيم، المجموعة الأولى يطلق عليها العوامل الوقائية وهي تقريبا تشابه مع حاجات "ماسلو السفلى"، ووظيفة هذه العوامل هي منع حدوث عدم الرضا ولكن لا تؤدي إلى الرضا، وبمعنى آخر فهي تتصل بالدافعية إلى درجة الصفر النظري، وتعتبر حد أمان لمنع أي نوع من أنواع الدافعية السلبية.

والمجموعة الثانية الأخرى يطلق عليها اسم العوامل الدافعة، وهي المسؤولة عن تزويد الأفراد بالدافعية وهي كذلك تشابه مع حاجات "ماسلو العليا" وطبقا لهذه النظرية فإنه على الفرد أن يتمتع بالقناعة بعمله بمعنى يجب عليه أن يكون متحد، ويدفعه ذلك التحدي لبذل جهد عنده.³

¹ علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية "تخصص نظم المعلومات الإدارية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2003، ص: 84-85.

* فريدريك هيرزبرغ: ولد 18 أبريل 1923 في لين بالولايات المتحدة درس في كلية نيويورك، وجامعة بيتسبرغ حصل على الدكتوراه في علم النفس في عام 1950، كان أستاذ في علم النفس والإدارة، كان يطلق عليه الأب المؤسس وقد صنف نظريته من بين 10 النظريات المعمول بها في القرن العشرين.

² براء رجب تركي، مرجع سبق ذكره، ص. 40.

³ لوكيا الهاشمي، بو منقار مراد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان-الأردن الطبعة العربية، 2014، ص: 142-143

الجدول رقم (1-2): يبين العوامل الوقائية والدافعة عند هرزبرغ

العوامل الدافعة	العوامل الوقائية
- الإنجاز أو التحصيل.	- سياسات الشركة و إدارتها.
- التقدير.	- الإشراف الغني.
- العمل نفسه.	- الأجر.
- المسؤولية.	- العلاقات الشخصية، المشرف.
- التقدم والترقية.	- ظروف العمل.

المصدر: محمد سعيد السلطان، مرجع سبق ذكره، ص. 263.

تعرض النموذج المشار إليه، من جهة أخرى، لانتقادات وجيهة، أهمها انتقادان. يتمثل الأول في أن الأفراد يمكن أن يستعملوا هذا التصنيف الثنائي للعوامل لمجرد الدفاع عن النفس. حيث ينسبون أسباب الرضا على الدوام لإنجازاتهم الشخصية في العمل. بينما ينسبون أسباب التذمر، حتى ولو كانت صادرة عن سوء إنجازاتهم وعدم قدرتهم على التقدم، إلى ظروف العمل وسياسات الإدارة. ويتمثل الثاني في أن تحديد ما هو عامل صحة، أو محفزة، أمر يمكن أن يختلف من شخص لآخر، وفي أن اعتبار ما سمي عوامل الصحة، غير ذات قوة تحفيزية، هو أمر مشكوك فيه.¹

❖ خامسا: نظرية X و Y ل " دوغلاس ماك غريغور

قدم عالم النفس الاجتماعي* ماك غريغور 1960-1964 وجهة نظره الخاصة بطبيعة البشر. حيث قام باختبار افتراضات أساسية عن السلوك البشري، كما عرض نظريتين مختلفتين للطبيعة البشرية، أسماها نظرية X ونظرية Y في كتابه المرسوم "الجانب الإنساني لمشروع الأعمال" المنشور سنة 1960.

ومن خلال اتصالاته بعدد كبير من المديرين، لاحظ وجود فئتين منهم، وقد استخدم في تحديد الفئتين الرمزيتين: X و Y، لأنه لا يريد أن يحكم على المضمون بوصفه "جيداً أو رديئاً أو متشدداً أو متساهلاً"، لكنه باختبار النظريتين عملياً، باعتبار أنهما يمثلان موقفين متعارضين، وبالضرورة سيكون الحكم بالنسبة لفئة مناقضا لأخرى.²

* دوغلاس ماك غريغور: ولد سنة 1906 وتوفي سنة 1964، كان أستاذ الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية، وهو عالم النفس الاجتماعي X و Y نظريته نظرية تحفيز الموارد البشرية في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا مدرسة سلون للإدارة في 1960، وكان له تأثير عميق على الممارسات التعليمية

¹ محمد رفيق الطيب، مدخل للتفسير أساسيات، وظائف، تقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، 2012، ص. 241

² علي غربي، بلقاسم سلاطينية، إسماعيل قيرة، مرجع سبق ذكره، ص. 212.

أ- نظرية X:

تقوم هذه النظرية على افتراضات وهي كمايلي:

- الإنسان كسول بطبعه فهو لا يحب العمل ويحاول دائما تجنبه استطاع. وبما أن الإنسان كسول بطبعه ويكره العمل فإذن من الصعب أن تدفعه للعمل؛
- الإنسان أناني ولا يبالي باحتياجات المنظمة؛
- الإنسان بليد وبطيء وثقيل الفهم؛
- يحتاج الإنسان دائما إلى أن نحفزه ماديا للعمل المنتج ونعاقبه إذا لم ينتج؛
- الإنسان ليس لديه طموح ولا يريد أن يتخذ المبادرة ويتحاشى المسؤولية؛
- الإنسان غير قابل للتغير بطبيعته.¹

الفئة الأولى من المديرين تطبق نظرية والتي تنظر إلى الفرد العادي على أنه بطبيعته كسول لا يود العمل ولا يعمل إلا قليل لا طموح له ويكره المسؤولية أي أنه يفضل أن يقاد بدلا من أن يقود أضف إلى ذلك لأنه الإنسان المغلق داخليا أي أنه لا يهمله أهداف المؤسسة وكل ما يهمله ذاته فقط كذلك هو شخص قابل للتغير بطبيعته.

هذه الافتراضات تتطلب التدخل النشط من طرف الإدارة لتوجيه طاقات الأفراد وتحفيزهم والرقابة على أعمالهم وتغيير سلوكهم بما يتوافق وحاجات المنظمة وإلا فإن الأفراد سوف يسودهم حالة من التراخي إن لم تكن المعارضة لأهداف المؤسسة وحتى تستطيع الإدارة القيام بعملها فليس أمامها سوى أن تلبس ثوب القوة أو التشدد في مواجهة سلوك الأفراد بما ينطوي على ذلك من عنف أو تهديد مستمر وأدوات الإدارة في هذا السبيل الإشراف والرقابة المباشرة وهذه فلسفة الضغط أو ما يسمى بنظرية X وهي **فلسفة العصا والجزر** التي قامت عليها النظرية التقليدية في الإدارة، فالإدارة تملك التحكم في عملية التوظيف وأنظمة الأجور والمرتبات وملحقاتها وظروف العمل المادية الأخرى وهي جميعها لا تخرج من كونها الجزرة التي يسعى العامل للحصول عليها مقابل أدائه لعمله وبالتالي فإن التراخي في الأداء يحول هذه الوسائل إلى عصا يمكن للإدارة استخدامها للضغط على الأفراد واستخدام هذه العصا أمر مرهون بإرادة وليس بإرادة الفرد.²

* وهي فلسفة العصا والجزرة التي قامت عليها النظرية التقليدية في الإدارة، فالإدارة تملك التحكم في عملية التوظيف وأنظمة الأجور والمرتبات وملحقاتها وظروف العمل المادية الأخرى وهي جميعها لا تخرج عن كونها (الجزرة) التي يسعى العامل للحصول عليها مقابل أدائه لعمله، وبالتالي فإن التراخي في الأداء يحول هذه الوسائل إلى (عصا) يمكن للإدارة استخدامها للضغط على الأفراد واستخدام هذه العصا أمر مرهون بأداء الإدارة

¹ نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010، ص. 113.

² براء رجب تركي، مرجع سبق ذكره، ص.ص: 34-35.

ب- نظرية Y:

إنها نظرية تؤمن بالإنسان وتتنكر لتلك الافتراضات التي جاءت بها نظرية X فقد ذكرت ردا على تلك الافتراضات:

- أن للإنسان حاجات تبدأ بالخبز والأمان والحاجة الاجتماعية والذات. وهو كلما أُرْضِيَ حاجة تحل الحاجة التي تليها في سلم الحاجات. ويبقى يفكر بها، ولا يفكر غيرها. وتبقى محرّكة لسلوكه حتى يرضيها. لذا فإن حوافزه لم تكن مادية فقط، بل هنالك حاجاته الاجتماعية والذاتية؛
- و العاملون لا يعملون ضد أمانهم وأهداف المؤسسة؛
- كما أن الفرد يعمل أملا بالحصول على المكافآت لا خوفا من عقاب؛
- وأنه يطلب الحرية والتحرر ويرغب في أن يشترك بإدارة نفسه وقيادته لا أن يقاد؛
- كما أنه يتحمل المسؤولية، وهي جزء من ذاته، وما على الإدارة إلا أن توفر له فرصة ممارستها.¹

الفئة الثانية من المديرين تطبق نظرية Y، إن الفرد وفقا لهذه النظرية هو بطبيعته إنسان فعال قادر على العمل وراغب فيه، قادر على تحمل المسؤولية والاستعداد لتنمية أهداف المؤسسة، متحمس للقيادة وعلى الإدارة خلق الظروف الملائمة لزيادة قدراته ولتحقيق أهدافه، لذلك فهم محررون من الرقابة المباشرة ولهم الحرية لتوجيه أنشطتهم ولتحمل مسؤولياتهم ولإشباع حاجاتهم للإنجاز والاحترام وتحقيق الذات، وعلى الإدارة تفويض سلطاتها للأفراد ومشاركتهم في اتخاذ القرارات الإدارية.²

ونلاحظ أن افتراضات النظريتين مختلفة تماما وان واقع الحياة عكس ذلك فلا بد وان توجد منطقة وسط بين الفئتين، لأننا قد نجد أفرادا يميلون بعض الشيء إلى نظرية X أو إلى نظرية Y ولكن ليس بالضرورة ميلهم إلى إحدى هاتين النظريتين.

كذلك فقد تجاهل ماك غريغور أسلوب القيادة إذ القائد يستطيع أن يغير أسلوبه بما يوافق طبيعة الموقف الذي يواجهه وطبيعة المرؤوسين، وفي هذه الحالة قد يتبع القائد أسلوب إحدى النظريتين أو أسلوبا منها وهو قائد فعال في هذه الحالات.³

¹ مهدي حسن زويلف، الإدارة نظريات ومبادئ، دار الفكر والنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2001، ص. 157.

² نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص. 300.

³ بوخريسة بوبكر، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص. 126.

ماك غريغور لا يعطينا الكثير فيما يخص سلوك المسؤول إلا القول بأن المسؤولين الذين يعتقدون بعمالهم كما جاء بنظرية X هم بحاجة إلى العمل وتطبيق سلطتهم الرسمية وذلك بسن الأوامر، المراقبة، التوبيخ، الشكر.

أما من يعملون على النمط الذي جاءت به نظرية Y بالمقابل فهم يعتمدون على مبدأ دمج الأهداف التنظيمية مع الأخرى الشخصية للعمال ويقومون بخلق شروط أحسن لتحقيق العمال لأهدافهم الشخصية (مثل ما هو ممثل عند ماسلو والمساهمة في إنجاح أهداف التنظيم، ومن بين الطرق الفعالة التي ينصح بها ماك غريغور للوصول إلى هدف الدمج هو إشراك العمال في اتخاذ القرارات التي تخصهم كالترقية، تقييم المرود، خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل وتشجيعهم على تحمل المسؤولية. ومن خلال ما تقدم يلاحظ أن ماك غريغور ركز على نظرة المسؤول والإدارة للعامل لكنه تجاهل أسلوب القيادة إذ أن القائد يلعب دورا هاما في المؤسسة وهذا ما أثبتته النظريات المتعددة.¹

وبناء على هذه الافتراضات فقد قسم ماك غريغور إلى مجموعتين (X و Y) وحدد لكل منهما الملامح الرئيسية نعرضها في الجدول التالي:²

جدول رقم (1-3) : مقارنة النظريتين X و y

النظرية X	النظرية y
الأغلبية من الناس	
تكراه العمل	تستمتع بالعمل
تريد تجنب المسؤولية	يتقبل مستويات من المسؤولية
لديهم طموحات محدودة	لديهم أهداف صعبة يحققونها لأنفسهم
يفضلون أن يكونوا تحت السيطرة	تميل لحب القيادة
إمكاناتهم ضئيلة لحل المشاكل	قادر على حل المشاكل
تعمل بدافع توفير المأكل والملبس والأمان	لديهم الحماس لأهداف تتعدى المستويات الفسيولوجية
يتطلب متابعتها بشكل مستمر لمنع التكاثر	لا يتطلب وجود سياسات ومراقبة دقيقة من المؤسسات

المصدر: عاطف جابر طه، مرجع سبق ذكره، ص. 322.

¹ بوخريسة بوبكر وآخرون، نفس المرجع السابق، ص: 126-127.

² نفس مرجع سابق، ص. 322.

IV. نظرية العملية أو المعرفية في الدافعية والتحفيز:

ويطلق عليها البعض نظريات العملية وقد اهتمت النظريات السابقة بالسعي نحو تعريف وتحديد أنواع الحاجات والدوافع المختلفة التي تثير حماس الفرد ونشاطه ودافعيته في العمل، دونما الاهتمام بآلية عمل التحفيز وإذا لم تقدم تفسيراً شاملاً متكاملًا للتحفيز.

العملية التحفيزية شديدة التعقيد، لأنها تتعلق بالمشاعر الشخصية، والتوقعات المستقبلية، والاستعدادات النفسية، الإيجابية أم سلبية. وعلى هذا الصدد سوف نستعرض النظريات الأكثر استعمالاً وأهمية وأهمها نظرية التوقع، نظرية العدالة أو المساواة، نظرية تحديد الأهداف، نظرية التعزيز، نظرية Z.

❖ أولاً: نظرية التوقع

لقد تبنت هذه النظرية مدخلاً مغايراً للمدخل الذي سارت عليه النظريات التي سبقتها، إذا اعتمدت على فكرة تباين الناس في نوع وطريقة الاستجابة للمؤثرات الداخلية والخارجية التي توجه سلوكهم من خلال دفعهم وتحفيزهم.

في عام 1964 وضع العالم **فكتور فروم** هذه النظرية و طورها (ليمان بورتير) و(إدوارد لولر) بعد ذلك تعد هذه النظرية من النظريات التي لاقت قبولا واسعا إذ أنها اعتبرت الحافز ما هو إلا نتيجة للعائد الذي يبحث عنه شخص ما. والسلوك المتوقع للحصول على ذلك العائد المرغوب. بعبارة أخرى إذا أراد الفرد تحقيق نتيجة معينة برغبة قوية، فإن الطريق متاح للحصول على تلك النتيجة، وما عليه إلا سلوكه.¹

حيث ذكر أن دافع الفرد لبذل مستوى معين من الجهد يعتمد على ثلاثة عوامل وهي:

- 1- توقعات الفرد (في شكل احتمال) بأن ما يبذل من جهد سيؤدي إلى إنجاز ما هو مطلوب منه؛
- 2- المنافع المتوقعة أو الصلة السببية (إن وجدت) بين الإنجاز النتائج وبين الحصول على مكافآت؛
- 3- وأخيراً، التكافؤ الذي يمثل المتوقعة التي يربطها الفرد بالمكافآت التي يحصل عليها.²

¹ نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2010، ص.ص: 342-34.

***فكتور فروم**: أستاذ العلوم التجارية في كلية الإدارة بجامعة بيل، ولد في 9 أوت 1932 في مونتريال، كندا. حاصل على شهادة الدكتوراه من جامعة ميشيغان، إن بحثه حول نظرية التوقع حسب الدوافع، التي تحاول تفسير سبب اختيار الأفراد لمتابعة دورات معينة للعمل في المنظمات، ولا سيما في عملية صنع القرار والقيادة. لديه كتب معروفة جدا هي العمل والتحفيز، والقيادة وصنع القرار والقيادة الجديدة. كما كان مستشارا لعدد من الشركات مثل جنرال إلكتريك وأمريكان اكسبريس.

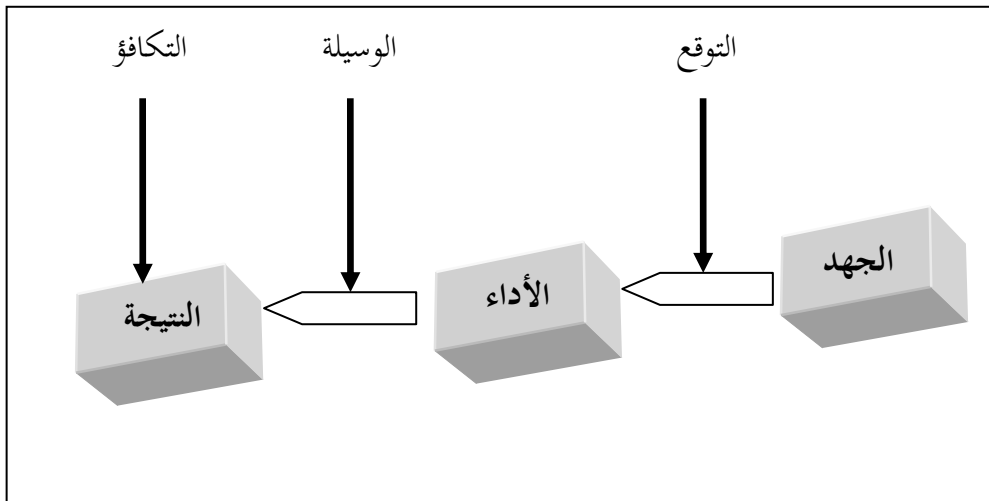
² جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية - الرياض، 2015، ص. 599.

ويرى فروم في نظريته أن الدافعية هي محصلة ثلاثة عوامل:

$$\text{الدافعية} = (\text{التوقع} \times \text{المنفعة} \times \text{التكافؤ})$$

وإذا كان أي من هذه العوامل يساوي صفراً أو قيمته غير منطقية، عندئذ، فلن تكون هناك دافعية تثير الفرد.¹

شكل رقم (1-4): نظرية التوقع



المصدر: خليل محمد الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 1999، الطبعة السادسة، 2011، الطبعة السابعة، 2016، ص. 239.

الافتراضات التي قامت عليها هذه النظرية:

- أ- إن سلوك الفرد تحدده قوى تنبع من داخله ومن البيئة؛
- ب- يختلف الناس في حاجاتهم وأهدافهم، ومن ثم فهم يختلفون حول ما يريدون من المؤسسة التي يعملون بها؛
- ت- يتخذ الأفراد قرارات معينة مبنية على إدراكهم إن سلوكاً معيناً سيؤدي إلى نتائج مرغوب بها.

أهمية هذه النظرية:

- أ- معرفة الحاجات التي يرغب الأفراد في إشباعها؛
- ب- محاولة الإدارة تسهيل مسار العمل وتوضيح طريقة حتى يستطيع الفرد تحقيق أهدافه وإشباع حاجاته.²

¹ نفس مرجع سابق، ص. 599.

² علي محمد رابعة، مرجع سبق ذكره، ص. 83-84.

❖ ثانياً: نظرية العدالة أو المساواة

تنسب نظرية العدالة أو المساواة في الدافعية إلى الكاتب*آدمز(Adams) (وقام بتطوير واختبار نظرية المساواة في الدافعية أثناء عمله باحثاً نفسياً في شركة الكهرباء العامة في نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية.¹

وتقوم نظرية العدالة لآدمز سنة 1963 على مسلمة أساسية وبسيطة وهي رغبة الأفراد في الحصول على معاملة عادلة. وتعرف النظرية، العدالة على أنها اعتقاد الفرد بأنه يعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين. أما عدم العدالة فتعرف على أنها اعتقاد الفرد بأنه لا يعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين.²

تفترض هذه النظرية أن الفرد العامل يحاول إيجاد حالة من التوازن بين ما يقدمه للمؤسسة من جهد ووقت وما يحصل عليه من مردود مالي أو مزايا ومنافع معنوية.

وهذا التوازن يتحقق عندما يشعر العامل بأن مردوداته المالية والمعنوية تعادل مردودات العاملين الذين يتعامل معهم، وعند شعوره بالتمايز عنهم فإنه سيعيش حالة توتر تدفعه إلى تغيير إنتاجيته داخل المؤسسة لهذا فإن هذه النظرية تعتمد على المقارنة بين طرفي معادلة تتحقق فيها المساواة على النحو التالي:

عوائد الآخرين

عوائد الفرد

جهدهم

جهوده

وعند تحقق المساواة يعتبر الفرد محفزاً، لذا يتعين على المؤسسة أن توجه جهودها التحفيزية نحو تحقيق المساواة أعلاه سواء بالمحفزات المالية أو غيرها من المحفزات³

¹ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص.125.

*آدمز: عالم نفس أمريكي سنة1963، قام بتطوير نظرية العدالة والمساواة لجون راولز.

² رواية حسن، السلوك التنظيمي، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004، ص.126.

³ طاهر محمود الكلالده، مرجع سبق ذكره، ص.ص: 120-121.

❖ ثالثاً: نظرية تحديد الأهداف

تعتبر نظرية تحديد الهدف التي قدمها لوك (Locke) في نهاية عام 1960، والتي كانت محور اهتمام الباحثين في 1970، وهي الترجمة العملية لنظرية مستوى الطموح. ولهذا فهي نظرية أقرب للواقع العملي، وأكثر قابلية لأن تترجم إلى برامج تطبيقية.

وتقوم فكرة هذه النظرية على أن دافعية الأفراد يحركها السعي لتحقيق أهداف وغايات تمثل نوايا لها منفعة أو قيمة لدى الفرد فهناك عنصرين معرفيين أو إدراكيين تقوم عليهما هذه النظرية هما: الأهداف أو النوايا والقيمة أو الأهمية النسبية التي تمثلها هذه الأهداف لدى الفرد.¹

وقد بني أدوين لوك نظريته على افتراض أن أهداف الفرد وغاياته ونواياه الواعية هي المحدد الرئيس لسلوكه، والتي توجه سلوكه والاستمرار في هذا السلوك حتى تحقيق الهدف أو الغاية المنشودة، وأن عملية وضع الأهداف يمكن أن تؤدي إلى دافعية عالية نحو العمل والإنجاز في سبيل تحقيق هذه الأهداف.

تعتبر النظرية وضع الأهداف عملية عقلية وجدانية، ويحدد الكاتب ثلاث خصائص لهذه العملية المعرفية.

- مدى تحديد الأهداف بوضوح؛

- مدى صعوبة الأهداف، ودرجة ومستوى الأداء المطلوب؛

- الالتزام بالأهداف، الجهد الفعلي المبذول لتحقيق الهدف.²

ويتضمن تحديد الأهداف عادة خمس خطوات:

1. تتوافر حوافز معينة بواسطة البيئة، وأكثر تحديداً بواسطة جزء أو فرد في المؤسسة، وتتضمن هذه الخطوة عموماً تحديداً ما تريد المؤسسة عمله (أي النتائج المستهدفة) وتوضيح الحوافز (زيادة الراتب أو الترقية أو التقدير) التي ترتبط بما يمكن تحقيقه من الأهداف؛

2. تتعلق عملية المشاركة في تحديد الأهداف بالطريقة التي يتم بموجبها وضع الأهداف ويتضمن قيام المرؤوس إما باتخاذ القرارات بصورة مشتركة ذات اتجاهين (أي تحديد الأهداف) أو أن تكون العملية ذات اتجاه واحد من الرئيس إلى المرؤوس (أي تخصيص أهداف محددة للمرؤوس) أو تكون بأسلوب "أفعل ما في وسعك"؛³

¹ أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص. 91.

² نفس مرجع سابق، ص. 126-127.

³ ميروح عبد الوهاب، السلوك القيادي وعلاقته بالدافعية "دراسة حالة بالمؤسسة الوطنية السنوارية كوحدة فرجوة ميلة"، مذكرة أعدت لنيل درجة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2010/2009، ص. 135-136.

3. تحديد طبيعة الأهداف المقررة خصائص الأهداف وهي الوضوح ودرجة الصعوبة والتحدي والتنافس بين الزملاء والتغذية المرتدة؛

4. تضمن قبول الأهداف المقررة والالتزام بها ونية العامل أو الموظف وعزمه على أداء العمل الذي يحقق هذه الأهداف؛

5. تشمل نتائج تحديد الأهداف جوانب مثل أداء المهام والرضا.¹

إن من أهم نقطة تستدعي الوقوف عندها بالنسبة لهذه النظرية، أنها تتفق إلى درجة كبيرة مع نظام الإدارة بالأهداف، حيث أن أسلوب الإدارة بالأهداف تعتبر التطبيق العملي والفعلي لنظرية تحديد الهدف. فالاستناد إلى نظام الإدارة بالأهداف يتم تحديد الأهداف بمشاركة الأفراد الذين يقومون بتحقيقها وفقا لإمكانات المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك، يتم تحديد خطط وبرامج تنفيذ هذه الأهداف، وطرق قياس نتائج تحقيق الأهداف، ثم يتم وضع نظام للحوافز على أساس الاستحقاق، أي أن كل فرد يحصل على الحوافز وفقا لما حققه من أداء. ويسمح هذا النظام بتعريف الفرد لنتائج أدائه مع تصحيح الأخطاء التي يكون قد وقع فيها، حتى يعالجها في المستقبل.²

❖ رابعا: نظرية التدعيم/التعزيز

طورت هذه النظرية على أساس الأبحاث والدراسات التي قام بها **سكينر (Skinner)** عام 1969.

حيث تعتبر هذه النظرية بمثابة النقيض لنظرية تحديد الهدف، فإذا كانت نظرية تحديد الهدف، تقوم على مدخل معرفي وجداني يفترض توجيه نية وغاية الفرد لسلوكه وتصرفاته، فإن نظرية التدعيم تقوم على مدخل سلوكي مفاده أن سلوك الفرد يكون مشروطا بما يحصل عليه من تدعيم ومكافآت. وحسب ما يعتقد سكينر، فإن سلوك الفرد يحدد من خلال عوامل خارجية بيئية، بينما المحددات الداخلية الوجدانية لا تمثل عند أية أهمية. ولهذا فإن المدعمات المتمثلة فيما يحصل عليه الفرد من منافع فور إبدائه لسلوك معين في مجال العمل (مكافآت مثلا)، هي التي سوف تتحكم في توجيه سلوكه، وهي التي تزيد من احتمالات تكرار هذا السلوك في المستقبل.³

¹ نفس المرجع السابق، ص. 136.

² علي غربي، بلقاسم سلاطية، إسماعيل قيرة، مرجع سبق ذكره، ص. 218.

***سكينر**: عالم نفس أمريكي وفيلسوف ولد عام 1904 وحصل على درجة الدكتوراه من جامعة هارفارد، ويهتم بأهمية التعزيز كعامل أساسي في عملية التعلم، كما اهتم بدراسة الظاهرة السلوكية من خلال دراسة السلوك نفسه، وليس عن طريق أية دراسات أخرى خارج مظاهر السلوك.

³ فاطمة عبد الغني مطر، أثر تحفيز العاملين في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة حالة في المصارف الخاصة السورية"، مذكرة أعدت لنيل درجة الماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2015، ص. 30.

إن نظرية تعزيز السلوك كأساس يمكن استخدامه في مجال تحفيز المرؤوسين تقوم على أساسين هما:

- **مفهوم التعلم:** والذي يمكن تعريفه بأنه تغير شبه دائم في السلوك نتيجة للخبرة أو التكرار؛
- **قانون التأثير:** والذي بمقتضاه يمكن القول بأن أي سلوك تترتب عليه نتائج سارة أو إيجابية سوف يكون هناك احتمال قوي لتكراره أو إعادته، وأن أي سلوك تترتب عليه نتائج غير سارة أو سلبية (عقاب) سوف يكون هناك احتمال قوي لعدم تكراره أو إعادته.

وتجدر الإشارة هنا إلى أربعة أنواع أو مبادئ أساسية لنظرية تعزيز السلوك كالأتي:

- أ. **مبدأ التعزيز الإيجابي:** والذي من شأنه أن يؤدي إلى تكرار وتقوية السلوك عن طريق السلوك بنتائج إيجابية أو مرغوبة، وأبسط مثال على ذلك المدير الذي يشير برأسه بالموافقة حين يقدم أحد مرؤوسيه تعليقا مفيدا خلال أحد الاجتماعات؛
- ب. **مبدأ التعزيز السلبي:** والذي من شأنه أن يؤدي إلى تكرار وتقوية السلوك عن طريق ربط السلوك بتجنب تعريض المرؤوس لنتائج غير مرغوب فيها، وأبسط مثال على ذلك التوقف عن توبيخ المرؤوس الذي عادة ما يصل للعمل متأخرا عندما يبدأ يصل للعمل في الوقت المحدد؛
- ت. **مبدأ العقاب:** والذي من شأنه أن يؤدي إلى تخفيض تكرار السلوك غير المرغوب فيه أو عدم حدوثه كلية عن طريق ربط السلوك غير المرغوب فيه بنتائج غير مرغوب فيها من قبل المرؤوس وأبسط مثال على ذلك حرمان الموظف الذي يحضر للعمل متأخرا بصفة متكررة من العلاوة المناسبة أو من الترقية؛
- ث. **مبدأ الإخماد أو التجاهل:** والذي من شأنه أن يؤدي إلى تخفيض تكرار السلوك غير المرغوب فيه أو عدم حدوثه كلية عن طريق الربط بين السلوك غير المرغوب فيه بالامتناع عن تقديم حافز إيجابي وبالتالي تجاهل السلوك غير المرغوب فيه على أمل أن ينتهي مع الزمن. وأبسط مثال على ذلك الامتناع عن امتداح المرؤوس أو عدم تزكيته للترقية عندما يكون هذا المرؤوس دائم الغياب.¹

¹ زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص.ص.ص: 157-158-159
 * قانون التأثير: جاء به عالم النفس ثرينديك عام 1911، ومفاده أن السلوك الذي يتبعه عوائد إيجابية يحتمل تكراره في المستقبل، أما السلوك الذي يتبعه عوائد سلبية فاحتمال تكراره ضعيل وقد ينعم.

ولهذا تعد عملية التعزيز مؤشرا مهما على السلوك، ولكنها ليست العامل الأساسي المؤثر على السلوك، حيث أن السلوكيات التي تمارس في العمل، وكمية الجهد المخصص لكل مهمة، كلها عوامل تتأثر بالنتائج التي تتحقق نتيجة للسلوك الممارس.¹

❖ خامسا: نظرية Z وليام أوشي

إن نظرية Z التي توصل إليها البروفيسور* **ويليام أوشي** في 1980 بعد إجرائه لعدة بحوث ودراسات ميدانية في اليابان والولايات المتحدة الأمريكية من أجل التوصل إلى سر نجاح للإدارة اليابانية تقوم على العامل الإنساني وروح الجماعة واشتراك العمال في اتخاذ القرارات وخلق الجو الأسري في المنظمة وروابط إنسانية واتصالات مستمرة والشعور بالمسؤولية والرقابة الذاتية والشعور بالملكية لكل مؤسسة وعدم فصل العامل عن العمل ندى الحياة وأهمية تحقيق دستور لكل مؤسسة يسعى الجميع لتحقيقه بالولاء والانتماء والإخلاص.²

وقد توصل وليام أوشي من خلال المقارنة التي أجراها بينهما إلى وضع نموذج، أسماه بالنموذج Z والذي تميز بعدة خصائص نذكر منها:

- ✓ وتقوم الشركة من النوع Z على تحمل تكاليف ضخمة من أجل تدريب عمالها ساعية إلى الرفع من أدائهم وترقيتهم في العمل المستمر لديها؛
- ✓ التقويم والترقية البطيئة والذي يكون على أساس إجراء مقابلات لتقويم الأداء وتكون واضحة ومألوفة، وبطئها راجع إلى العلاقة الوظيفية الدائمة للعامل بمنظمتها؛
- ✓ توفر نوع من التقلب على العديد من الوظائف نظرا لإطلاع العامل على كافة جوانب العمل مما يكسبه مهارات محددة تخص المنظمة من النوع Z فقط؛
- ✓ استخدام وسائل الرقابة بهدف تبادل المعلومات لا من أجل الهيمنة على عملية اتخاذ القرارات الرئيسية؛
- ✓ يمارس النوع من الشركات Z أسلوب المشاركة في صناعة القرارات مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات واضحة وفعالة، إضافة إلى تنمية الشعور بالانتماء والثقة المتبادلة والولاء والتعاون بين العاملين؛³

¹ ماجدة العطية، سلوك المنظمة "سلوك الفرد والجماعة"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2003، ص.126.

* **ويليام أوشي**: من مواليد سنة 1943 هو أستاذ إدارة الأعمال بجامعة كاليفورنيا لوس أنجلوس وقد قام بإجراء عدة دراسات ميدانية خلال السبعينات على عدد من المؤسسات اليابانية والأمريكية لاكتشاف سر نجاح المؤسسات اليابانية، وقد نشر خلاصته في كتابه المشهور **نظرية Z: كيف يقابل الأمريكيون التحديات اليابانية** الذي صدر 1981، لتحديد الأسباب التي تجعل الشركات تتمتع بإنتاجية أكبر.

² براء رجب تركي، مرجع سبق ذكره، ص.46.

³ جمال مراد، مرجع سبق ذكره، ص.28.

✓ إن تحقيق الأرباح في هذا النوع لا يعتبر غاية في حد ذاته بل الحصول عليها يعد بمثابة مكافأة تضمن للشركة الاستمرارية بتقديم أفضل الخدمات لعملائها، وفي نفس الوقت تساعد موظفيها على التطور والنماء وتحمل المسؤولية؛

✓ يسود هذا النوع من الشركات جو الاتصال المفتوح والثقة المتبادلة والشعور بالالتزام والإخلاص . من الشركات التي توصل إليه وليام يقوم على اعتبار العامل كل متكامل Z إذا فالنوع يعمل في ظروف إنسانية واجتماعية يسودها جو من الألفة والثقة والصراحة والعمل بروح الفريق، والإدارة بالتحوال للمديرين وفرق الموظفين، مما يخلق جو أسري في المؤسسة مع روابط إنسانية، واتصالات مستمرة، والشعور بالمسؤولية، والرقابة الذاتية وعدم فصل العامل من العمل مدى الحياة، وأهمية تحقيق دستور لكل مؤسسة، يسعى الجميع لتحقيقه بالولاء والانتماء والإخلاص.¹

المطلب الثالث: أهمية وأنواع التحفيز

للحوافز دور جد مهم في حفز العاملين على العمل ورفع كفاءة العامل، وكذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة والمجتمع. ولأن التحفيز سلوك يسير بالتوافق مع رغبات وحاجيات العامل للوصول إلى تحقيق نتائج المؤسسة.

❖ أولاً: أهمية التحفيز

تبدو أهمية الحوافز في مختلف المستويات على النحو التالي:

➤ أهمية الحوافز على المستوى الفردي:

1. الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجاته للتقدير: طالما أن العمل السيئ سريعا ما ينال صاحبه الجزاء الرادع من التأنيب والتوبيخ والخصم والفصل أحيانا. يجب الاعتراف بحق من يبذل الجهد وأتقن الأداء وأخلص في العمل بتشجيعه وحثه على الاستمرار بما يمكنه من الإبداع والحرص على دوام التقدم والنمو؛
2. أداة للتغذية المرتدة: يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج أفعالهم ورد فعل الغير تجاهها، استجابة لرغبتهم في معرفة المعلومات والبيانات على أدائهم، وإشباعها لغرائزهم في حب الاستطلاع؛
3. الدعم المالي: يمثل الدعم المالي أهمية كبيرة لمعظم الأفراد فالتعويض المالي يحتل مكانة كبيرة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية.²

¹ نفس المرجع السابق، ص.ص: 28-29

² بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص. 142.

4. تحمل المسؤولية: يعد تحمل المسؤولية من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، فالالتزام عنصر جوهري من عناصر تكوين الشخصية والأفراد يبحثون عن المكانة الاجتماعية والدور الفعال، والإحساس بالفخر وكلها متغيرات لا تبدو واضحة دون تحمل المسؤولية.¹

➤ أهمية الحوافز على مستوى الجماعة:

1. إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة في ما بين أفراد الجماعة: إذ يجب الأفراد إثبات ذاتهم ومن هنا يحدث التنافس إذا ما توفرت للأفراد الفرص المناسبة والتحدي؛
2. تنمية روح المشاركة والتعاون: حيث تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات، بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها، وشعورهم بالأهمية لاقتناع الإدارة بأراء ووجهات نظرهم؛
3. تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة: تشجع الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل مهاراتهم إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.²

➤ أهمية الحوافز على مستوى المؤسسة:

1. التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية: تتلقى المنظمة العديد من الضغوط من محيطها الاقتصادية، الاجتماعية، تكنولوجية وحكومية، واستجابة لهذه الضغوط يتطلب من المؤسسة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتها، وهذا يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل لمواردها المادية والبشرية المتاحة. ولتحقيق كل هذا لابد من توفير نظام حوافز فعال؛
2. التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة: ومنها تخطيط الموارد البشرية، تحليل الوظائف، الاستقطاب، الاختيار، التعيين التدريب والتنمية، تقييم الأداء والأجور، الخدمات الترقية، حيث تؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة على مستوى المؤسسة.
3. تهيئة المناخ التنظيمي المناسب: تساهم الحوافز في تحقيق الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة.³

¹ نفس المرجع السابق، ص. 142.

² مزوار منوبة، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي "دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية"، رسالة أعدت لنيل درجة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2012-2013، ص. 13.

³ ليازيد وهبية، فعالية أساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة "دراسة حالة بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان"، أطروحة أعدت لنيل درجة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2013-2014، ص. 79.

❖ أهداف التحفيز:

لدى وضع نظام للحوافز في مؤسسة ما لا بد من الأخذ بعين الاعتبار المهدفين الرئيسيين التاليين:

✓ **الهدف الاقتصادي** : حيث أن وضع نظام للحوافز في منظمة ما يجب أن يعود بالفائدة على المؤسسة

والعاملين لديها حيث تسعى المؤسسة عن طريق الاستخدام الأفضل لعناصر الإنتاج التي تهدف إلى زيادة الإنتاجية وتحسين منتجاتها ونوعيتها التي تعود بالفائدة عليها أولاً، وكذلك على العاملين لديها؛¹

✓ **الهدف المعنوي** : وهو المتعلق بالعامل مباشرة حيث أنه العنصر الأهم من عناصر الإنتاج والمتحكم في

العملية الإنتاجية وعقلها المؤثر وهو المستهدف من وضع نظام للحوافز ولا بد لهذا النظام من المساهمة في إشباع بعض رغباته وأحاسيسه ومشاعره واحتياجاته التي لا بد من فهمها للتعامل معه.²

❖ ثانياً: أنواع التحفيز

توجد تصنيفات متعددة ومتنوعة للحوافز، وهي متداخلة مع بعضها البعض، حيث تعددت أنواع التصنيفات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل وأساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين، وأهمها هذه التقسيمات:

1) الحوافز من حيث طبيعتها أو (قيمتها):

وفيما يلي يأتي تفصيل موجز لهذه الأنواع من الحوافز:

❖ أولاً: الحوافز المادية:

تعتبر الحوافز المادية من أهم مثيرات الدافعية لدى العمال ذلك أنها تساهم في تلبية حاجاتهم الاقتصادية والنفسية غير المشبعة لديهم ، فلا بد من تقديم حوافز مادية في كل مؤسسة لضمان استمرار بذل العامل لمجهود أكبر وتحسين مستوى أدائه.

إن الحوافز المادية هي مجموعة الخدمات والوسائل التي تقدمها المنظمة للعمال بغية إشباع حاجاتهم من الناحية المادية، كما تستخدم في حثهم وتشجيعهم على زيادة الإنتاج، وتندرج تحت عنوان الحوافز المادية مجموعة من المفاهيم نستعرضها أهمها فيما يلي:³

¹ براء رجب تركي، مرجع سبق ذكره، ص. 15.

² عبد الله حمد محمد الجساسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2011/2010، ص. 30.

³ منير بن أحمد بن دريدي، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية " التدريب - الحوافز"، دار الابتكار للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2015، ص. 136.

➤ الأجر وملحقاته:

يعتبر حافظ المال من أهم طرق الحوافز في هذا الوقت، عن طريق المال تشبع ضروريات الحياة من مأكّل و مسكن، كما أنه ضروري للصحة والتعليم ، بالإضافة إلى قدرته على توفير كماليات الحياة والمركز الاجتماعي. كل ذلك يعتمد على المال إلى حد كبير، ويتمثل المال في الأجر الذي يتقاضاه الفرد مقابل ما يقوم به من عمل ويوزع هذا الأجر على العامل بطرق شتى، ونجد أن كل طريقة من هذه الطرق لها أثرها البالغ في حفز ودفع العامل لزيادة الأداء والاستمرار في العمل ومن هذه الطرق التي لا حصر لها على سبيل المثال؛¹

✓ **الأجر بالقطعة** : يمثل الأجر بالقطعة إحدى الطرق الفردية للحوافز التي تمنح للعامل عن كل قطعة من

الإنتاج. ويتم احتسابها بصورة يومية أو أسبوعية عن طريق حساب عدد الوحدات المنتجة، وهي أكثر

شيوعاً ويمكن الاعتماد عليها عندما يكون الإنتاج مستمراً بنفس المواصفات والمعايير ويمكن تطبيق هذه

الطريقة على أساس إخضاع كل الكمية المنتجة للأجر أو الحافز المحدد؛

إلا أنه على طريقة الأجر بالقطعة صعوبة تحديد الحد الأدنى للإنتاج الذي يستحق عليه العامل الأجر

المحدد واختلاف العامل والمنظمة حول تحديده. كما تحتاج هذه الطريقة إلى قياس مستمر للكمية المنتجة.²

✓ **الأجر باليومية** : يوجه لهذه الطريقة عيب يتمثل في أنها لا تعطي الفرصة للعمال المهرة لبذل جهد أعلى

لشعورهم وإدراكهم بأنهم يتساوون من حيث النتيجة والأجر مع غيرهم من العمال غير الأكفاء، إلا أنه

على الرغم من ذلك فإن طريقة الأجر باليومية أو بالساعة أو بالأسبوع أو بالشهر تعطي الفرصة للعالم

ليصل بإنتاجه إلى مستوى رفيع بصرف النظر عن الوقت وليس هناك ما يؤدي إلى الإسراع في إنجاز عمله

حتى يزداد أجره؛

✓ **الأجر على حسب الخبرة في العمل**: أي كلما كانت خبرة العامل كثيرة كلما كان أجره عالياً ويمكن أن

يكون المعيار لذلك مدة السنوات التي قضاها في العمل؛

✓ **الأجر حسب احتياجات الفرد**: أي يزداد أجره كلما زادت حاجاته ومع زيادة عدد أفراد أسرته.³

¹ نفس مرجع سابق، ص. 19.

² بشار يزيد الوليد، مرجع سبق ذكره، ص. 154.

³ فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص. 86.

➤ **العلاوات:** هناك عدة أنواع من العلاوات أهمها (علاوة الكفاءة) وهي زيادة في الأجر أو الراتب بناء على أداء الفرد في عمله، و (علاوة الأقدمية) وهي تعويض عن عضوية الفرد بالمنظمة لفترة زمنية معينة، و(العلاوة الاستثنائية) تمنح لوجود أداء متميز جدا من الفرد يستلزم تعويضه. عادة ما تتميز العلاوات بتأثيرها التراكمي وتستمر مستقبلا؛

يعتمد نظام العلاوات وخاصة علاوة الكفاءة على عملية تقييم الأداء وتقرير الكفاءة، وهو ما يتطلب أن تكون عملية التقييم عادلة ومنصفة بعيدا عن الميول الشخصية للمديرين.

➤ **العمولات:** عادة ما يتبع هذا النظام مع الوظائف البيعية، حيث يحصل القائمين على عملية المبيعات على نسبة مئوية من إجمالي المبيعات أو الصفقات التي يحققوها، وبالتالي فإن الدفع يرتبط بالأداء. ويفضل دائما أن يكون هناك مرتب ثابت إلى جانب العمولة ليضمن دخل آمن للفرد يستطيع معه الوفاء بالأعباء الأساسية لمعيشته؛¹

➤ **المكافآت:** هي مبلغ من المال يعطى للفرد العامل لقاء قيامه بعمل متميز، أو تحقيق مستوى معين من الإنتاج، أو بسبب تحقيقه وفرا في مجال ما.

ومما سبق قوله عن العلاوات على الرواتب ونجاحها كحافز على الإنتاج ينطبق كذلك على المكافآت.²

➤ **المشاركة في الأرباح:** يمكن تعريف المشاركة بالأرباح، بأنها نسبة مئوية من الأرباح السنوية تحددها إدارة المنظمة ليجري توزيعها على العاملين. وتتم طريقة احتساب هذه النسبة، إما على أساس الأرباح الإجمالية، أو الأرباح الصافية.

ويقوم مبدأ المشاركة في الأرباح على الأساس مفاده. أن الأرباح التي تحققها المؤسسة في نهاية فترة الأعمال، إنما هي انعكاس لجهود ونشاط العاملين، وكل زيادة في النشاط سيؤثر بالتالي في زيادة الإنتاج والأرباح، لذلك يمكن اعتبار المشاركة في الأرباح حافزا نقديا على زيادة الإنتاج، على أساس أن العاملين سيعمدون إلى زيادة جهودهم ونشاطهم في العمل بغية زيادة الإنتاج والأرباح، وبالتالي زيادة الأرباح التي يحصلون عليها. ويؤخذ على المشاركة في الأرباح كحافز على زيادة الإنتاج.³

¹ سامح أحمد رفعت عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص.169.

² مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2005، ص.ص: 209-210

³ عاطف جابر طه، مرجع سبق ذكره، ص.ص: 308-309.

❖ ثانيا: الحوافز المعنوية

تساهم الحوافز المعنوية في رفع نفسية العامل وإشعاره بالرضا اتجاه عمله وإشباعه لحاجاته النفسية والاجتماعية، فالعمل بالنسبة للعامل هو ضرورة ملحة ليس فقط من جانبه المادي بل هو عبارة عن تحقيق للذات من خلال ما تكسبه من احترام وتقدير للآخرين.¹

➤ فرصة الترقية:

تعتمد فاعلية الترقية كحافز على العمل فيما إذا ربطت بالكفاءة والإنتاج، فإذا كان لدى العاملين رغبة أو دافع لشغل منصب وظيفي أعلى من مناصبهم الحالي بسبب ألتزعه إلى المكانة الوظيفية والمكانة الاجتماعية في هذه الحالة ستكون الترقية حافزا مشجعا للعاملين على العمل والإنتاج ويجب أن يؤخذ في الاعتبار أن الترقية كحافز سيفقد أثره في التحفيز إذا كان هناك مساواة بين الفرد والمبدع في الإنتاج والفرد العادي وخصوصا إذا كانت الترقية فقط على أساس الأقدمية في العمل؛

➤ **إشراك العاملين في الأداء:** ويقصد بذلك أن يكون للعاملين صوتا في مجلس الإدارة حيث يساهمون في إدارة المؤسسة مساهمة فعلية عن طريق الاشتراك في رسم سياساتها واتخاذ قراراتها. والهدف من وراء اشتراك العاملين في الإدارة هو حفزهم على العمل عن طريق إشعارهم بأهميتهم وان لهم صوتا في إدارة المؤسسة وبالتالي تنمية الشعور بالمسؤولية لديهم ورفع درجة انتماءهم لمؤسستهم؛²

➤ **تقدير تكوين والتدريب:** يعتبر التدريب والتكوين من أهم الوسائل وأحسنها في رفع الإنتاجية والدقة في العمل لأنه يسمح للعامل باستخدام الوسائل العلمية في انجاز عمله، فالتدريب الذي يخطط وينفذ بشكل سليم أداة فعالة في تحسين مهارة الأفراد عند أدائهم لأعمالهم، فهو يحقق فائدتين رئيسيين بأن واحد فهو يزيد إنتاجية المؤسسة ويساعد في تحقيق أهدافها من جهة ومن جهة أخرى يرفع الروح المعنوية للعاملين وذلك نتيجة إلهامهم بأبعاد عملهم وزيادة دخلهم على أساس وجود علاقة بين الإنتاج والدخل؛³

¹ معمر داود، مرجع سبق ذكره، ص. 40.

² هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص.ص: 142-143

³ منير بن أحمد بن دريدي، مرجع سبق ذكره، ص. 139.

➤ **تقدير جهود العاملين:** ويكون ذلك بمنح شهادات تقدير أو ثناء للعاملين الأكفاء الذين يحققون مستويات جيدة في الإنتاج وذلك كتقدير لهم على جهودهم المبذولة في إنجاح المؤسسة، كذلك هناك وسيلة أخرى لتقدير جهود العمال عن طريق تخصيص لوحة إعلانات تسمى لوحة في الأماكن العامة في المؤسسة يوضع فيها أسماء العمال الأكفاء وصورهم ولوحة موجزة عن نشاطهم وجهدهم وما حققوه من إنجازات؛¹

➤ **توفير ظروف عمل مناسبة:** كتوفير التهوية والتدفئة والإنارة المناسبة، مما ينعكس إيجابيا على نفسية العاملين فتزداد إنتاجيتهم كما ونوعا؛

➤ **ضمان العمل واستقراره:** إذ أن شعور العامل بالاستقرار داخل المؤسسة يدفعه إلى تقديم أفضل الخدمات وإنتاج أكبر كمية وأفضل نوعية، كما ينمي فيه روح الانتماء وهذا على عكس حال العامل الذي يشعر دائما بأنه مهدد بالاستغناء عن خدماته فيتحول عدم استقراره إلى تقديم إنتاج يكون متدنيا كما ونوعا؛²

➤ **توسيع العمل:** يعني مفهوم توسيع العمل هو زيادة عدد المهام التي يقوم بها الفرد بشكل أفقي وعلى نفس المستوى من السلطة والمسؤولية؛

➤ **إغناء أو إثراء العمل:** فيعني إعادة تصميم الأعمال والمهام التي يقوم بها العامل بشكل يجعل فيها نوعا من التحدي الذي يشبع الدافعية للإبداع، ويتغلب على روح الملل التي تصاحب الأعمال البسيطة المتكررة.³

➤ **تحديد ساعات العمل:** فمما لا شك فيه أن هناك مستوى معقولا من ساعات العمل التي تحفز العاملين على العمل بكفاءة وإنتاجية حيث إذا زادت عن هذا المستوى سيصاب الفرد بالتعب والإرهاق وبالتالي يؤثر على روحه المعنوية وإنتاجيته في العمل فمن الضروري تحفيز العمال على الإنتاج والانتماء للمؤسسة.⁴

¹ نفس المرجع السابق، ص. 140.

² محمد فالخ صالح، إدارة الموارد البشرية "عرض وتحليل"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص. 121.

³ محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص. 64.

⁴ نفس مرجع سابق، ص. 143.

(2) الحوافز من حيث الاستفادة منها:

حسب هذا المعيار تنقسم الحوافز إلى: حوافز فردية وحوافز جماعية.

➤ **الحوافز الفردية:** بالرغم من اختلاف الحوافز الفردية، إلا أن جميعها يرتبط بالأداء الفردي بطريقة أو بأخرى. فعلى المستوى غير الإداري في المؤسسة، تعتمد الحوافز الفردية على أداء الفرد، وليس الجماعة أو المؤسسة.

حيث يمكن الاعتماد على الحوافز الفردية حيثما تتسم الأهداف بالوضوح ويمكن تحديدها بدقة وقياسها بشكل سليم كما أن المهام التي تناط بالأفراد و تكون مستقلة عادة، بمعنى يمكن للفرد العامل أن يقوم بأدائها بمفرده، دون أن تقتزن بمهام و نشاطات أخرى للأداء؛¹

➤ **الحوافز الجماعية:** نتيجة العديد من المنظمات المعاصرة إلى تنظيم الأعمال في شكل جماعات أو فرق عمل، بحيث يضم فريق العمل أعضاء ذو مهارات وقدرات متنوعة. وفي هذه الحالة فإن الأداء الجماعي هو المهم للمؤسسة وليس الأداء الفردي.

ونتيجة معظم الحوافز الجماعية إلى معاملة أعضاء الجماعة أو فريق العمل بشكل متساوي. وقد تؤدي هذه السياسة إلى وجود ظاهرة تهرب بعض الأفراد من تحمل المسؤولية طالما أن هناك أفراد آخرين في جماعة العمل لديهم الحرص الكاف على إنجاز العمل في الوقت المحدد بالجودة المطلوبة، وللقضاء على هذه الظاهرة تستخدم المؤسسات حوافز جماعية وتترك لأعضاء الجماعة حرية توزيع المكافأة فيما بينهم على حسب حجم ونوعية مشاركة كل عضو في الأداء الكلي للجماعة.

وقد تؤدي الحوافز الجماعية إلى تدعيم روح التعاون بين أفراد جماعة أو فريق العمل كما تجعلهم حريصين على الأداء الكلي للفريق دون التنافس على تحسين الأداء الفردي الذي قد يضر بالأداء الجماعي.²

¹ خيضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2007، ص. 187.

² صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي مسلم، رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، مركز الإسكندرية للكتاب، 2009، ص. 292.

3) الحوافز من حيث تأثيرها:

حسب هذا المعيار تنقسم الحوافز إلى حوافز: الايجابية والحوافز السلبية.

➤ **حوافز إيجابية:** الحوافز الإيجابية فهي تلك الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد في العمل.¹

ويعنى آخر هي تعكس مبدأ الثواب للعاملين، حيث تهدف إلى تشجيع السلوك المرغوب فيه وتحسين الأداء، ومن أهم الأمثلة على الحوافز الايجابية زيادة الراتب والمكافآت التشجيعية.²

➤ **حوافز سلبية:** أي أنها تعتمد على مبدأ العقاب بدرجاته المختلفة. وإن الحوافز السلبية هي ليست الحالة السائدة، وإنما عادة ما تستخدم لتقويم السلوك غير المتوافق مع نظم العمل وقواعده. وإن هذا النوع من الحوافز، في الواقع، لا يستهدف الشخص ذاته وإنما يحاول أن يعالج السلوك. كما أن عملية استخدام هذه الحوافز يجب أن تكون الحل الأخير، وينبغي أن لا تستخدم كأساس للتأثير على السلوك أو توجيه الأداء، لأن ذلك سينعكس سلباً على الوضع النفسي والسلوكي للعاملين.

ويمكن أن تكون الحوافز السلبية على الوجه الآتي:

■ مادية:

- الخصم من الراتب؛
- تأخير من العلاوة؛
- تأخير الترفيع؛
- الإيقاف عن العمل لفترة؛
- الحرمان من بعض المزايا المادية.

■ معنوية:

- التهديد؛
- توجيه عقوبة الإنذار؛
- الانتقاد والتأنيب أمام الآخرين؛
- العزل الوظيفي.³
- توجيه اللوم؛
- النقل العقابي؛
- الحرمان من الانضمام إلى فرق العمل واللجان؛

¹ سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص. 299.

² صالح علي عوده الهللات، مرجع سبق ذكره، ص. 309.

³ نبيل ذنوب الصائغ، الإدارة مبادئ وأساسيات، عالم الكتب الحديث، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص.ص: 214-216-217.

المبحث الثاني: طبيعة نظام الحوافز

إن الحوافز بمختلف أنواعها و بما تقدمه للمنظمة و العمال لا تمنح بشكل عشوائي، إنما تخصص لها المؤسسة نظاما خاصا يصمم بعناية، و التي تقوم على مجموعة من المبادئ يراعي فيها المسؤولين أسباب الفشل سعيا منهم للوصول إلى نظام حوافز فعال يحقق الأهداف المرجوة منه.

المطلب الأول: مبادئ نظام الحوافز و شروط نجاحه

إن أنظمة الحوافز تقوم على مجموعة من المبادئ و الشروط التي تعتبر كشرط أساسي لنجاح عملية التحفيز و من بين هذه المبادئ و الشروط تتمثل فيما يلي:

I. مبادئ نظام الحوافز:

يبني نظام الحوافز على عدد من المبادئ تتمثل فيما يلي:

- **مبدأ التبعية:** و نقصد به أن الثواب و العقاب ينبغي أن يكون تابعا أو معتمدا على السلوك المرغوب بمعنى أن الموظف الذي يكون أداءه متميز و فوق مستوى معين يمكن أن يتم تحفيزه بمنحه زيادة في راتبه. و هنا نقول أن الحافز «الزيادة في الراتب أو الأجر تتبع السلوك (الأداء المتميز)». و ذلك عكس الحال لو حصل الموظف على زيادة سنوية عادية في راتبه فإن الثواب هنا لا علاقة له و لا يتبع أي سلوك معين أو مستوى أداء. إن تنفيذ مبدأ إتباع الثواب و العقاب بالسلوك يسمح للموظفين في القيام بسلوك يعرفون مسبقا أنه مجزئ لهم؛
- **مبدأ الإدراك:** نقصد بذلك أنه لكي ينجح مبدأ التبعية بين الحوافز و السلوك لا بد أن يكون الناس مدركين للعلاقة الموجودة في هذا المبدأ. ففي المثال السابق إذا لم يعرف الموظف مسبقا أن زيادة راتبه ستبعب ارتفاع مستوى أدائه فلن يكون لمبدأ التبعية أي وجوده. و من هذا يجب على المشرف عندما يريد أن يقيم علاقة تبعية بين الحوافز و السلوك المرغوب ينبغي أن ينقل هذا المبدأ إلى الموظفين و إلا فإنهم لن يتعرفوا على هذا المبدأ؛
- **مبدأ التوقيت:** ينبغي على المشرف إذا وجد أن الموظف قام بسلوك مرغوب و أداء متميز أن يتبع ذلك بصرف حافز له في أسرع وقت حتى يشعر بعلاقة التبعية بين الحافز و السلوك؛¹

¹ مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص.ص: 173-174 .

- **مبدأ الحجم:** يوازي حجم الحافز، الجهد، والإنجاز الذي تم، و ذلك نسبيا، بمعنى أن هناك تباينا بالضرورة وفقا للظروف، و للهيكل الوظيفي، و حجم الجهد و نوعيته، و طبيعة الأفراد، و المؤسسات و مكانها الجغرافي؛
- **مبدأ الثبات:** ضرورة أن يكون نظام الحوافز ثابتا عبر الوقت و بين الأفراد، و بعبارة أخرى ينبغي على المشرف أن يكافئ كل المرؤوسين لنفس الشيء، و تقدم المكافأة على نفس الأشياء؛
و عليه ينبغي توحيد المعيار الحافزي من ناحية، و توحيد المقياس الحافزي من ناحية أخرى، مما يبعث في النفوس الطمأنينة، بسبب العدالة المتوفرة من الثبات؛
- **مبدأ السيطرة:** تحكم العامل في مكونات الأداء و في ظروف الأداء، و الظروف الحياتية، حتى يتم إرجاع النتائج إلى أدائه، و من ثم يمكن مكافأته.¹

II. شروط نجاح نظام الحوافز:

- هناك العديد من الشروط التي تضمن نجاح نظام الحوافز بفعالية و من أهمها:
1. أن تربط الحوافز بأهداف العاملين و المؤسسة معا. إذ لا بد من تحديد مسار الحوافز لكي تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة و العاملين معا. و هذا يتطلب إقامة جسور مشتركة بين أهدافهما؛
 2. ضمان الإدارة الوفاء بالتزاماتها التي تقررها الحوافز؛
 3. أن يتصف نظام الحوافز بالعدل و المساواة و الكفاءة؛
 4. أن ترتبط الحوافز ارتباطا عضويا مع الجهود المبذولة لتؤدي دورها في تحفيز الأفراد، و تقديم المزيد من الجهود، و تشجيعهم على الإبداع و الابتكار؛
 5. أن نمي في ذهن الفرد العلاقة العضوية بين الأداء الجيد و الحصول على المكافأة؛
 6. أن يكون الحافز متناسبا مع دوافع الفرد. و أن يكون الأداة المطلوبة لتخفيض النقص في الإشباع؛
 7. أن ترتبط الحوافز ارتباطا عضويا مع الجهود المبذولة لتؤدي دورها في تحفيز الأفراد، و تقديم المزيد من الجهود، و تشجيعهم على الإبداع و الابتكار؛²

¹ تغريد سليمان أبو سنيينة، أثر الحوافز على الرضا الوظيفي لمهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية، مذكرة أعدت لنيل درجة الماجستير، كلية الدراسات العليا و البحث العلمي، جامعة خليل، 2008، ص. 51.

² مهدي حسن زويلف، مرجع سبق ذكره، ص. 161.

8. أن تكون هناك صلة وثيقة بين الحوافز و أهداف المؤسسة؛
9. ضرورة تحديد الوقت المناسب لاستخدام الحوافز، و خاصة الحوافز المادية؛
10. استمرارية الحوافز يخلق الشعور لدى الأفراد بالطمأنينة و بتوقع استمرارية قيام المنظمة بإشباع حاجاتهم و ضمان مستقبلهم¹؛
11. التغطية الكاملة للأداء: و يعني أن يشمل نظام الحوافز كل أنواع الإحادة في الأداء من حيث زيادة الكمية، و الجودة، و تخفيض التكاليف، و تخفيض الحوادث، و فتح أسواق، و عقد الصفقات، و تمثيل المؤسسة، و تقديم أفكار جديدة، و غيرها من أنواع مختلفة للأداء؛
12. تدريب مشرفين: لابد من تعليم و تدريب مديري الإدارات و رؤساء الأقسام و المشرفين و الملاحظين على إجراءات النظام، و الرد على التساؤلات التي قد تدور حوله و كيفية مساندة النظام؛
13. نظام التسجيل: يجب أن يكون هناك نظام سليم لتسجيل أنواع و مستويات الأداء كما تحدث في الواقع، و دون تحيز، و بدقة عالية، حتى يمكن حساب الحوافز بدقة و موضوعية؛
14. الكفاية: يجب أن يكون هناك أجر يكفي احتياجات العاملين، و يتمثل نظام الحوافز زيادة على الأجر. كما يجب أن يضمن النظام الجديد للحوافز دخلا لا يقل عما كان يحصل عليه العامل قبل تطبيقه؛
15. العلانية: يجب أن يكون نظام الحوافز معلنا، لكي يزيد من ثقة العاملين فيه؛
16. مساندة الإدارة العليا: و يكون ذلك عند بداية النظام لإعطائه الدفعة القوية، و عند عقد حفلات تنويع الحوافز و الجوائز؛
17. عائلي: كلما تم إشراك المنزل في الحوافز كلما كان أفضل، و بعض المنظمات ترسل للأسرة هدايا و خطابات تهنئة و منشورات ترويجية للنظام، أو تدعوهم لحفلات توزيع الجوائز.²

¹ سامح أحمد رفعت عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص. 164.

² أحمد ماهر، نظم الأجور و التعويضات دليلك إلى الرواتب و الحوافز و مزايا و خدمات العاملين، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، الطبعة الثانية، 2013، ص.ص: 320-321.

المطلب الثاني: خصائص نظام الحوافز الفعال

يجب أن يتسم نظام الحوافز ببعض الخصائص من أهمها:

1. القابلية للقياس: يجب أن تترجم السلوكيات و التصرفات و الانجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره و قياس أبعاده؛
2. إمكانية التطبيق: و يشير هذا إلى تحري الواقعية و الموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام؛
3. الوضوح و البساطة: لا بد من وضوح نظام الحوافز و إمكانية فهمه و استيعاب أسلوبه، و الاستفادة منه و ذلك من حيث إجراءات تطبيقية؛
4. التحفيز: يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد و حثهم على العمل و التأثير على دوافعهم، لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك و تحقيق الأداء المنشود؛
5. المشاركة: بفضل أن يشارك العاملون في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم، مما يؤدي لتبنيهم و تحمسهم، و زيادة إقناعهم به و الدفاع عنه؛
6. تحديد معدلات الأداء: يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة و واضحة، و موضوعية للأداء؛¹
7. القبول: يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه. و إلا فقد أهميته و تأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة؛
8. الملائمة: تفقد الجميع الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين علو نفس المقدار منها. إذ يجب أن تعتمد في مداخلها و طرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية و الأعمار السنية، و الحاجات الإنسانية و الأرقام و الجودة و غيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز؛
9. المرونة: يجب أن تتسم نظام الحوافز بالاستقرار و الانتظام، إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييرها إذا استدعى الأمر ذلك؛²

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2007، ص.ص: 371-372.

² ليلى مطالي، محاضرات في إدارة الموارد البشرية، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2016-2017، ص. 141.

10. الجدوى التنظيمية: يجب أن يكون للنظام منفعة للمؤسسة في شكل زيادة إيراداتها و أرباحها أو نتائج

أعمالها، و يتم ذلك بمقارنة نتائج أعمال المؤسسة قبل و بعد النظام؛

11. التوقيت المناسب: تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من

ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل و التصرف.¹

و من هنا نستخلص خصائص نظام الحوافز الفعال:

1- تعمل على تحريك القدرات الإنسانية للفرد في العمل، أو لفريق العمل للاستجابة لمتطلبات المؤسسة و

تحقيق أهدافها من خلال جهد أكبر في الأداء و القيام به على نحو أفضل؛

2- تقوم بإشباع حاجات الأفراد العاملين و رغباتهم و أمالهم و بما يحقق أهدافهم من خلال عملهم

بالمؤسسة؛²

3- زيادة الإنتاجية؛

4- حل المشاكل المتعلقة برضي العاملين.³

المطلب الثالث: أسس منح الحوافز

حتى تكون الحوافز ذات فعالية لا بد من توفر مجموعة من الأسس، و إن أهم أساس على الإطلاق لمنح

الحوافز هو التمييز في الأداء و لا يمنع الأمر من استخدام أسس أخرى مثل المجهود و الأقدمية و فيما يلي عرض

لهذه الأسس.

■ **معيار الأداء:** يعتبر من أهم المعايير في حساب الحوافز و يتم تحليل الأداء و من ثم وضع معايير محدد قابلة

لقياسه بالنسبة لكل وظيفة مثل كمية العمل، جودة العمل، أو في وقت العمل و التكاليف التي يتم

توفيرها؛

■ **معيار المجهود:** يستعمل هذا المعيار في قياس ناتج العمل، لكنه أقل موضوعية من المعيار الأول، حيث لا

يؤدي المجهود المبذول من العامل دائما إلى إنجاز العمل بفعالية؛⁴

¹ نفس مرجع سابق، ص. 141.

² حازم أحمد فروانة، سليمان سلامة الدين، سليمان محمد سليمان مرابط، "أثر دور الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء محافظات غزة"، مجلة كلية فلسطين التقنية دير بلح، العدد الثالث، ص. 115.

³ مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص. 194.

⁴ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر، قلمة، 2004، ص. 157-158.

- **الأقدمية:** و يقصد بها طول الفترة التي قضاها العامل في العمل و هي تشير إلى د ما إلى الولاء و الانتماء للمؤسسة لذلك يجب مكافأته، و تظهر هذه المكافأة على شكل علاوة و حوافز؛
- **المهارة:** في معظم الأحيان نجد بعض المؤسسات تعوض و تكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات عليا أو إجازات أو دورات تدريبية.¹

المبحث الثالث: تصميم نظام الحوافز

يعتبر الحافز وسيلة لتوجيه سلوك العاملين حيث تهتم المنظمة بتصميم نظام حوافز يجعل الأفراد يتصرفون على نحو الأهداف الكلية المسطرة. فالنظام السليم للحوافز يجب أن يكون على مقياس المؤسسة و هذا أنه يناسب استراتيجية المؤسسة و طبيعة العمل فيها.

المطلب الأول: مراحل تصميم نظام الحوافز و متطلباته

تقوم المؤسسة بتصميم نظام الحوافز وفقا لمجموعة من المراحل و المتطلبات و التي تتبع المنظمة بحد ذاتها تتمثل فيما يلي:

❖ أولا: مراحل تصميم نظام الحوافز

إذا أرادت المؤسسة أن تصمم نظاما جيدا لأول مرة للحوافز، عليها أن تتبع الخطوات:

المرحلة الأولى: تحديد هدف النظام

تسعى المؤسسات إلى أهداف عامة و استراتيجيات محددة، و على من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا جيدا. و يحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز. و قد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح، أو رفع المبيعات و الإيرادات، أو قد يكون تخفيض التكاليف، أو التشجيع على الأفكار الجديدة، أو تشجيع الكميات المنتجة أو تحسين الجودة، أو تحسين العمل الجماعي، أو تحسين سلوك معين، أو غيرها من الأهداف. و تقسيم الهدف العام إلى أهداف جزئية يعني ضرورة التسلسل من أعلى إلى أسفل، و ذلك داخل كل وحدة تنظيمية، انتقلا من الإدارات العامة إلى الإدارات، و إلى الأقسام، وصولا إلى المساهمة الفردية لكل شخص في تحقيق هذه الأهداف. و يحقق هذا أيضا مبدأ المشاركة في وضع النظام.²

¹ منير بن أحمد بن دريدي، مرجع سبق ذكره، ص.143.

² هيثم العاني، الإدارة بالحوافز التحفيز و المكافآت، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2007، ص. 19.

المرحلة الثانية: دراسة الأداء

لكي ينجح نظام الحوافز يجب تحديد نوع و حجم الأداء الذي يحسب على أساسه الحوافز. و تسعى هذه الخطوة إلى تحديد، و توصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي. إن تحديد و توصيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي:

1. وجود وظائف ذات تصميم سليم: بما عبء كامل للعمل، فلا المهام أكثر و لا هي أقل مما يجب، و أن الوظيفة محددة، وواضحة، و مفهومة المعالم، و ذات بدايات و نهايات معلومة، و ذات عمليات و نواتج واضحة؛

2. وجود عدد سليم للعاملين: فلا الأعداد أكثر و لا هي أقل مما يجب، و إذا كان هناك عدد معين من العاملين داخل الوظيفة، فهل أعمالهم على سبيل التشابه أو التابع أو التكامل؟ إن الإجابة على هذا السؤال قد تؤدي إلى الانتقال من النظام الفردي إلى الجماعي في الحوافز: فمثلا إذا كان العاملون يؤدون وظائف متتابعة و متكاملة و بما نوع من الاعتمادية، فيجب أن يكون النظام جماعيا، و ذلك مقارنة بالأعمال المتشابهة و المنفصلة (كالإنتاج)، و التي قد تقترح نظاما فرديا للحوافز؛

3. وجود ظروف عمل ملائمة: و يعني هذا أن المكان العمل يسهل الأداء، و ذلك من حيث التجهيزات، و الأدوات، و الإضاءة، و الحرارة، و التهوية، و المواصلات و غيرها؛

4. وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل: فلا يمكن محاسبة الفرد على عمل ليس له أي سيطرة عليه، أو أن هناك ظروفًا تتدخل لتحديد شكل نواتج العمل. و يفضل التعبير عن الأداء في شكل معدلات أداء، أو مؤشرات إنجاز.

المرحلة الثالثة: تحديد ميزانية الحوافز:

و يقصد ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي يتفق على هذا النظام، و يجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:

- **قيمة الحوافز و الجوائز:** و هو يمثل الغالبية لميزانية الحوافز، و هي تتضمن بنودا جزئية مثل المكافآت، و العلاوات، و الهدايا، و غيرها؛¹

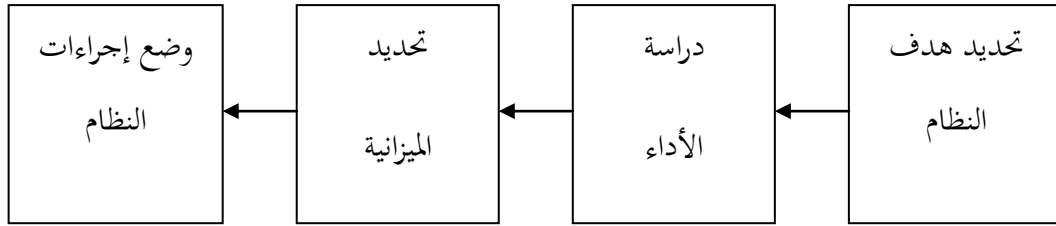
¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص.ص: 298-299.

- **التكاليف الإدارية:** و هي تغطي بنودا مثل تكاليف تصميم النظام و تعديله و الاحتفاظ بسجلاته، و اجتماعاته، و تدريب المديرين على النظام؛
 - **تكاليف الترويج:** و هي تغطي بنودا مثل النشرات و الكتيبات التعريفية، و الملصقات الدعائية، و المراسلات، و خطابات الشكر، و الحفلات (متضمنة بنودا أخرى خاصة بها).¹
- كما يمكن التفريق بين نوعين من ميزانيات الحوافز:
- **ميزانية ثابتة:** فيها يتم تحديد مبلغ ثابت و معروف مسبقا و يمكن تحديدها باعتبارها نسبة ثابتة من ميزانية الأجر؛
 - **ميزانية مرنة:** و يعني أن تكون متغيرة و غير محددة سلفا و ذلك حسب أرقام الأرباح أو المبيعات أو الإنتاج.
- المرحلة الرابعة: وضع إجراءات النظام**
- هنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات و إجراءات متسلسلة و هي تعني تسجيل الأداء و حساباته و نماذجه و اجتماعاته و أدوار المشاركين فيه و أنواع الحوافز و توقيت تقديمها. و فيما يلي شرح لأهم الخطوات:
- **تحديد الأدوار:** و هنا يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه، و تسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحافز، و استخدام نماذج محددة لهذا الغرض و رفع التقارير إلى جهات محددة (مدير نظام الحوافز أو مدير الموارد البشرية أو الرؤساء المباشرين)؛
 - **الاجتماعات:** قد يحتاج إلى عقد اجتماعات خاصة بلجنة الحوافز، أو قسم الحوافز، أو بين مدير الحوافز و غيره من المديرين؛
 - **توقيت تقديم الحوافز:** فقد تكون شهرية أو ثلاثية أو نصف سنوية أو سنوية، أو أنها تمنح بعد الأداء المتميز مباشرة، أو تقديم في مناسبات معينة مثل الأعياد و الدخول المدرسي؛
 - **نوع الحوافز:** هناك لائحة تحدد أنواع الحوافز لكل أنواع الأداء كما يجب أن تكون هناك مرونة في تفصيل الحوافز؛
 - **النماذج:** و تشمل سجلات قياس و تسجيل الأداء الفعلي و نماذج اقتراح و تقديم حوافز معينة.²

¹ فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص. 102.

² براء رجب تركي، مرجع سبق ذكره، ص.ص: 67-68.

الشكل رقم (1-5): خطوات تصميم نظام الحوافز



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص. 298.

❖ ثانياً: متطلبات تصميم نظام الحوافز

تتمثل أهم المتطلبات الرئيسية لإعداد و تصميم الحافز في ثلاثة جوانب هي:

- **متطلبات البنية الأساسية لنظام التحفيز:** تتمثل البنية الأساسية لنظام الحافز في مجموعة من النظم الفرعية و التي تشكل الركائز الأساسية لنظام الحافز و هي:
 - **الهيكل التنظيمي و هيكل العمال:** يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات و الأدوار المختلفة لشاغلي الوظائف و مستوى التفاعل بين العاملين و يفيد تحليل هيكل القوى العاملة في تحديد مدى الخلل أو التوازن في الهيكل التنظيمي و التعرف على الخصائص النوعية للعاملين و تأثير ذلك على نظم الحوافز المطبقة؛
 - **نظام الأجور و المرتبات:** و المقصود به نظام الأجر الأساسي الذي يتم تحديده على أساس تقييم الوظائف، و يعكس هيكل الأجور في المنظمة الفروق في خصائص الوظائف داخل المؤسسة و كذلك التفاعل بين العرض و الطلب في سوق العمل؛
 - **نظام تقييم الأداء:** يهدف تقييم الأداء إلى التعرف على إنتاجية الفرد و سلوكه الوظيفي و ذلك بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف أو المعياري و تستخدم نتائج تقييم الأداء في عدة مجالات منها الترقية و النقل و التحفيز المادي؛
 - **وصف الوظائف:** يهدف توصيف الوظائف إلى توفير البيانات الأساسية عن الوظائف من خلال بيان مكتوب يعرف باسم بطاقة الوصف الوظيفي ز التي تحدد واجبات شاغل الوظيفة، و الظروف التي يمارس فيها وظيفته و المؤهلات و الخبرات المطلوبة من شاغل الوظيفة و معايير أداء الوظيفة و ظروف العمل؛¹

¹ أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص. 182.

■ **النظام الفني:** يتعلق بالأساليب الإنتاجية المطبقة في الصناعة و الذي يفيد في التعرف على طرق و إجراءات العمل، و تدفق العمليات من خلال دراسة الزمن و الحركة، حيث أن ذلك له باختيار نظام الحوافز المناسب للتكنولوجيا المستخدمة.

➤ **متطلبات تنفيذ الحوافز:** يتطلب تنفيذ نظام الحافز إلى عدة عناصر هي:

■ **القواعد:** و التي تتعلق بكيفية ربط الأداء بالعائد المتوقع باستخدام معايير معينة و من هذه القواعد على سبيل المثال:

1. تحديد المبلغ الكلي للحافز على مستوى المنظمة؛

2. التوزيع الداخلي للحافز على الأقسام و الأفراد؛

3. تحديد نصيب الأفراد من الحوافز.

■ **النماذج:** و تشمل مجموعة من السجلات و النماذج المتعلقة بأداء العاملين و معدلات الأداء المخططة؛

■ **الإجراءات:** و تتعلق بكيفية تطبيق القواعد من خلال مجموعة من الخطوات المنطقية و المتابعة و الخاصة بحساب و صرف الحافز للأفراد.

➤ **متطلبات إدارة نظام الحوافز:** و تتعلق هذه المتطلبات بالشروط العامة و التي تساعد على تشغيل و

إدارة النظام بطريقة فعالة، و من أهم هذه المتطلبات:

- وجود مناخ ملائم للعلاقات بين الإدارة و العاملين؛

- عدالة الحافز و كفايته؛

- سهولة فهم السياسة التي تحددها المنظمة في تقريرها للحوافز؛

- ارتباطها ارتباطا وثيقا و مباشرا بالجهود الذهنية أو البدنية التي يبذلها العامل في تحقيق الخد الأمثل للإنتاجية؛

- إقرار صرفها أو أدائها للعاملين في مواعيد محددة و متقاربة؛

- ارتكاز الحوافز على أساس أو مستويات مقبولة؛

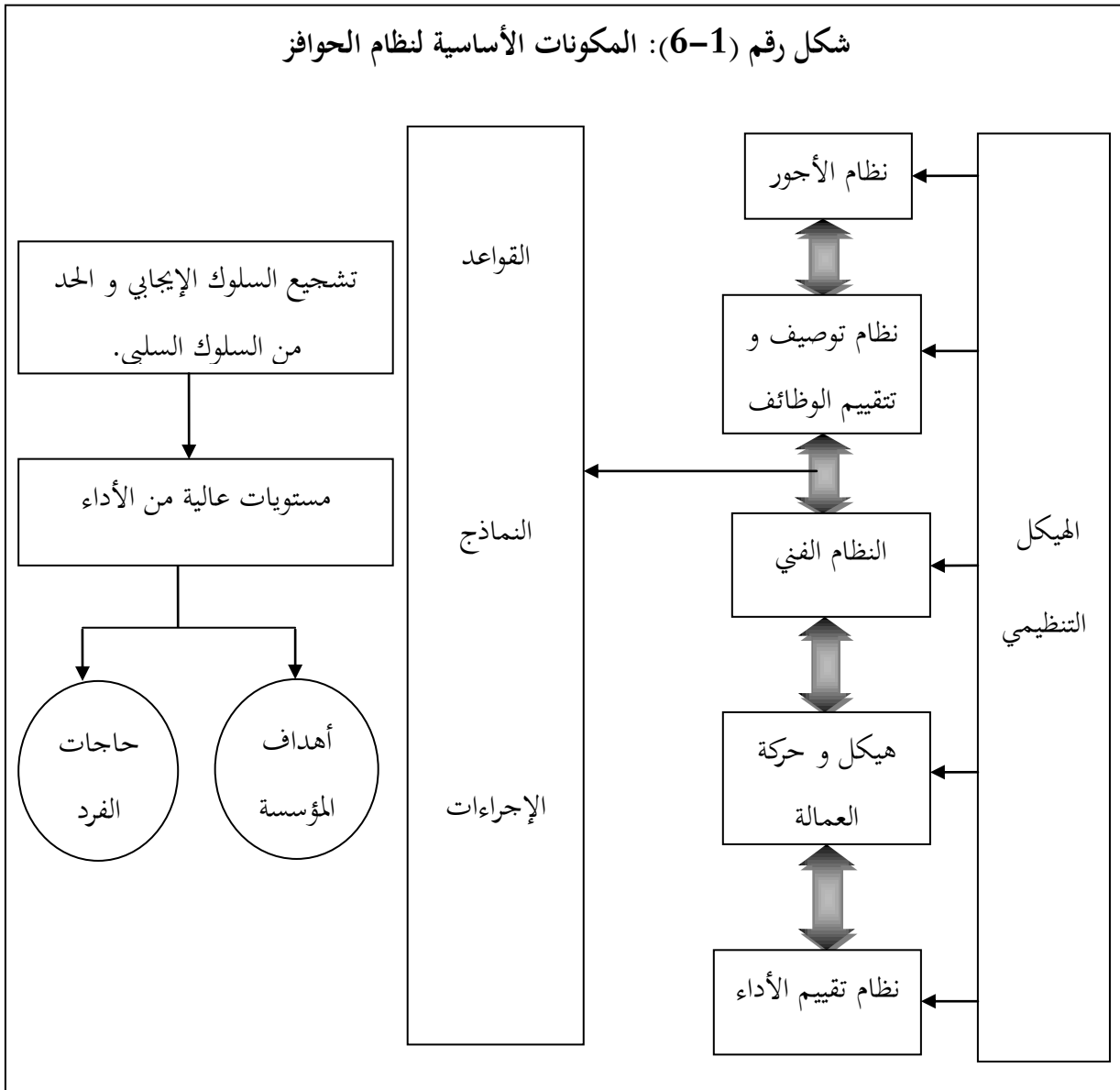
- أن تأخذ شكل الاستمرار في نظام أدائها؛¹

¹ الطاهر الوائلي، التحفيز و أداء الممرضين "دراسة بالمؤسسة العمومية الإستشفائية عالية صالح بمدينة تبسة"، مذكرة أعدت لنيل درجة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة قسنطينة "02"، 2012-2013، ص.ص: 47-48.

- أن ترتبط ارتباطا مباشرا وثيقا برسالة و أهداف المؤسسة؛
- ارتباطها و اتصالها اتصالا مباشرا بدوافع العامل و بواعثه.

و يمكن القول بأن نظام الحوافز ما هو إلا نظام يتكون من ثلاثة عناصر يمثل العنصر الأول مدخلات النظام

(المهيكل التنظيمي، نظام الأجور، نظام التوصيف... الخ) و عمليات تشغيل النظام (القواعد، النماذج، الإجراءات) ثم مخرجات النظام متمثلة في مستويات الأداء.¹



المصدر: أنس عبد الباسط عباس، مرجع سبق ذكره، ص. 184 .

¹ نفس مرجع سابق، ص. 48 .

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على نجاح سياسة الحوافز نذكر منها:

1. **سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية:** و التي يتم التعبير عنها بقوانين الدولة و تشريعاتها التي يمكن أن تتضمن نظم الحوافز المادية و المعنوية التي يجرى تطبيقها في مؤسسات الدولة على العاملين فيها، حيث كان التركيز فيها على نظام الحوافز المعنوية أساسا دون إعطاء اهتمام و تركيز مماثل على الحوافز المادية (المالية) و لذلك لم ينجح عن نظم الحوافز المعنوية نتائج ملموسة في دفع العامل نحو الأداء الأكبر و الأفضل حيث تم دعوة إلى التوجه نحو الاعتماد على نظم الحوافز المادية بجانب الحوافز المعنوية؛
2. **سياسة المشروعات بخصوص الحوافز:** حيث أن المشروعات يمكن أن تطبق نظم و سياسات للأجور تتضمن في وضعها و تطبيقها عوامل تدفع العاملين نحو بذل جهود أكبر و بصورة أفضل، و بذلك فإنها عند وضعها لسياسات الأجور توفر الحوافز التي تدفع العاملين لأداء أحسن و أكفأ، في حين أن مشروعات أخرى لا تطبق مثل هذه السياسات الأجرية، حيث أن نظام الأجور فيها لا تطبق مثل السياسات الأجرية، حيث أن نظام الأجور فيها لا يتضمن حوافز تشجع العاملين على بذل جهد أكبر و أفضل، و لذلك فإنها تضع نظم حوافز تحقق ذلك و تقود إلى النتائج التي ترغب في الوصول إلى تحقيقها من خلال هذه النظم؛
3. **مدى الموضوعية و العلمية و الدقة:** و التي يتم بها وضع نظام الحوافز و الذي ينبغي أن يستمر ليشمل تنفيذ نظام للحوافز يعتمد معايير علمية و موضوعية و يجرى تطبيقه بدقة و كفاءة بحيث يتحقق ما يراد الوصول إليه من الأهداف، و في حالات ليست بالقليلة قد يفشل نظام الحوافز بسبب عدم علمية و موضوعية نظام الحوافز، أو بسبب التطبيق غير السليم له في الواقع، أو نتيجة الحالتين معا؛
4. **العادات و التقاليد و القيم السائدة في المجتمع:** و التي قد تؤدي في حالات ليست بالقليلة و بالذات في الدول النامية إلى انحراف نظم الحوافز فيها، حتى و إن كانت موضوعية و علمية، عن الأهداف المتوخاة منها عن طريق التطبيق غير السليم و الذي لا يعتمد الموضوعية و العلمية التي تتضمنها نظم الحوافز هذه، و إنما يعتمد على أسس و اعتبارات شخصية أو اجتماعية أو سياسية أو غيرها،¹

¹ طارق الحاج، فليح حسن، الإقتصاد الإداري، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص.ص: 218-219.

و بذلك تتحول في تأثيرها إلى نظم التحفيز السلبي بدلا من التحفيز الإيجابي عندما يتم منح الحوافز للذين لا يعملون جهد أكبر، و حجمها عن الذين يقومون بمثل هذا الجهد، و بذلك يدفع هذا إلى عدم بذلهم هذا الجهد الأكبر.¹

المطلب الثالث: أسباب فشل أنظمة الحوافز

من أسباب التي تعرقل و تعيق و تؤدي إلى فشل نظام الحوافز نذكر منها ما يلي :

1. **عدم وجود أهداف و معايير للأداء:** و يرجع ذلك إلى تحليل العمل و التوصل إلى الأنشطة و المهام المكونة للعمل و التي يتم ترجمتها بعد ذلك إلى معايير للأداء؛
2. **خوف العاملين من رفع المعايير في المستقبل:** و يرجع هذا الخوف إلى ظن العاملين من أن الإدارة يمكن أن ترفع معايير الأداء على خلفية أن العاملين قادرين على تحقيقها، فإذا كانت هذه المعايير مبنية على دراسة لوصف الوظيفة، و اتفاق العاملين، و إنها تتسم بأنها مفهومة ربما شيء من التحدي فيجب على الإدارة أن لا ترفعها؛
3. **صعوبة قياس معايير الأداء:** و ترجع الصعوبة على عدم إمكانية التعبير عن معايير الأداء في شكل كمي واضح، أو أن تسيحله صعب، أو لعدم توافر الأشخاص التي تقوم بقياسه و تسجيله؛
4. **عدم سيطرة العاملين على تحقيق المعايير:** و يرجع ذلك إما إلى عدم واقعية المعايير المطلوبة، أو إنها غير مفهومة، أو لعدم تدريب العاملين على أداء الأنشطة و المهام الخاصة بالعملاء لعدم قيام المؤسسة بتوفير الموارد المطلوبة لتحقيق العمل؛
5. **الصراع و المنافسة:** أن التنافس بين الأفراد على إبراز أدائهم الأفضل قد يؤدي إلى الشعور بأن الآخرين يهددون مصالحهم في إمكانية التوصل إلى المعايير الخاصة بالأداء، و هو ما يؤدي إلى وجود صراع بين العاملين؛
6. **فقدان الثقة بين الإدارة و العاملين:** تحدث مواجهة بين العاملين المسؤولين عن تحقيق المعادلات و المعايير و الذين يظنون أن الإدارة قد تقوم برفع المعايير و تغييرها.²

¹ نفس مرجع سابق، ص. 219.

² براء رجب تركي، مرجع سبق ذكره، ص. 73.

خلاصة الفصل

نستخلص من عناصر الفصل أن نظام الحوافز له أهمية كبيرة و بالغة، كما أنه جد مهم في المنظمة إذ يستخدم لتحريك دوافع العاملين و التأثير في سلوكياتهم، من أجل الوصول بدوره إلى مستويات الأداء المتميزة و كذلك لتحقيق أهداف المنظمة و الأفراد و المجتمع ككل.

و الإدارة الناجحة هي قادرة على تحديد و معرفة نوع الحافز الممكن تقديمه و معرفته من أجل تعديل سلوك الأفراد، مما يخدم أهداف المنظمة بكفاءة عالية بما يتلاءم مع حجمها و توفير الإمكانيات.

و لكي يكون نظام الحوافز نظاما ناجحا يجب على المنظمة أن تلبي حاجات العمال إضافة إلى المحافظة على الأفراد العاملين بها.



الإطار النظري لأداء العاملين

تمهيد:

يعد الأداء من المفاهيم التي أصبحت المؤسسات تعتمد عليها لمعرفة حالتها، حيث تتوقف كفاءة أي مؤسسة.

وفي أي قطاع على أداء مواردها البشرية. و على هذا الأساس أصبحت المؤسسات المعاصرة تولي أهمية بالغة للمورد البشري من أجل رفع أدائه.

تطورت وظيفة تقييم أداء العاملين و تبلورت أكثر فأكثر مع مرور الزمن لتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد وأصول، يشرف عليها أفراد مدربون على أدائها، و هي وظيفة تتوسط وظائف إدارة الموارد البشرية حيث تزودهم جميعا بالمعلومات الضرورية لأداء أدوارهم في الاتجاه الذي يحقق أهداف هذه الأخيرة و من خلالها أهداف المؤسسة، و لكن لا يكتفي للبقاء و الاستمرار جلب العاملين الأكفاء فقط بل يجب الاهتمام بهم و تحسين مستواهم و ذلك عن طريق تقييم أدائهم و تحسينه.

المبحث الأول: مفاهيم متعلقة بالأداء

يعتبر موضوع الأداء من المواضيع الرئيسية و الأساسية في علم الإدارة و السلوك الإداري فقد لقي اهتمام العديد من الباحثين و المفكرين في مجالات متعددة، و هو أحد المؤشرات التي يستدل بها على نجاح أو فشل المؤسسات في تحقيق أهدافها.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

يعتبر الأداء من أهم محاور العمل المهني في أي مجال وظيفي و من هنا نتطرق إلى بعض التعريفات حول الأداء نذكر منها ما يلي:

أ- لغة: من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى، و يقال أدى الشيء أوصله و الاسم الأداء: أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به.

ب- اصطلاحاً: يعني النتائج العملية، أو الإنجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال أو تنفيذاً لأعمال.¹

ج - تعريف الأداء حسب (Millier et Bromily): ينظر هذان الكاتبان إلى الأداء على أنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية و البشرية، و استغلالها بكفاءة و فعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها". نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال موارد المؤسسة، و نقصد بذلك عامل الكفاءة و النتائج (الأهداف) المحققة من ذلك الاستخدام، و نعني بذلك عامل الفعالية.²

- كما يعرف الأداء بأنه السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة.³

د- يركز كل من (Zahar et Pearce): في حديثهما عن الأداء و تحديد مفهومه على البعد البيئي الداخلي و الخارجي و مدى قدرة تكييف عناصر البعدين لتعزيز أنشطتها باتجاه تحقيق أهدافها، و يقولان إن "الأداء هو النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية و التأثيرات الخارجية و استغلالها من قبل المؤسسة في تحقيق أهدافها".⁴

¹ بو الشرش كمال، الثقافة التنظيمية و الأداء في العلوم السلوكية و الإدارية، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص. 83.

² مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2018، ص. 16.

³ عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب و تقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن-عمان، الطبعة الأولى، 2012، ص. 14.

⁴ إبراهيم الخلوف المللكاوي، إدارة الأداء باستخدام الأداء المتوازن، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان-الأردن الطبعة الأولى، 2009، ص. 31.

وبالرغم من تعدد التعريفات المقدمة بخصوص أداء العاملين إلا أنها تصب جميعها في نفس الاتجاه وعليه من خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف أداء العاملين على أنه بذل الجهود اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة، باستخدام الوسائل المتاحة لذلك¹.

المطلب الثاني: محددات و أنواع الأداء

الأداء هو القيام بالأنشطة و المهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة، و هو ينتج من تضافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر على هذا الأداء سلباً أو إيجابياً.

❖ أولاً: محددات الأداء

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، و إدراك الدور أو المهام. و يعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من:

1. الجهد، 2. القدرات، 3. إدراك الدور (المهام).²

➤ **الجهد المبذول:** إن الجهد يمثل الدافعية التي تتفاعل مع قدرات العاملين ليؤثر على سلوك الأداء الذي يبديه العامل في العمل، و هي تمثل القوة التي تحرك العامل ليؤدي العمل، و تمثل الرغبة في القيام بمهام العمل، و هذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله العامل، و قوة الدافعية تحديد مدى استخدام العامل لقدراته في الأداء فيقدر ما تزيد الدافعية يزيد العامل من تلك القدرات.

➤ **القدرات و الخصائص الفردية:** وتنقسم بدورها إلى الخصائص الشخصية و الخصائص الجسدية، بالإضافة إلى القدرات الحسية و الحركية و المعرفية:

✓ **الخصائص الشخصية:** نستطيع التنبؤ بسلوك العامل أمام متطلبات العمل من خلال معرفة نشاطاته المهنية السابقة الموجودة في استمارة طلب الوظيفة المملوءة بمعلومات حول حياته المهنية و المتغيرات الأساسية كالعمر، نوع التكوين السابق... الخ؛³

¹ Christian Batal, "La gestion des ressources humaines dans le secteur public",

2^{ème} édition, Edition d'organisation, Paris, 2000, p. 95 .

² رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999، ص. 215.

³ بلقايد إبراهيم، بوري شوقي، "علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين" دراسة ميدانية بالمؤسسة للدهن لوحدة وهران"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17 السداسي الثاني، 2017، ص.ص: 259-260.

✓ الخصائص الجسدية: إن الحالة الصحية للعامل و التنافس الحسي الحركي من المحددات الأساسية للعامل.

➤ القدرات الحسية و الحركية و المعرفية: القدرة تمثل العامل الثاني الذي يتفاعل مع الدافعية في تحديد الأداء، و يكون تأثيره عليها حسب طبيعة و متطلبات القدرات اللازمة، كما أن فعالية استعمال المعلومات و معالجتها مرتبطة بالقدرات الحسية و الحركية و المعرفية للعامل.

✓ القدرات الحركية: تتضمن الاستجابات الحركية التي يقوم بها الفرد بناء على إدراكه لمثيرات معينة، و لا بد الإشارة إلى ثلاثة خصائص و هي:

- السرعة: وتمثل القدرة على الاستجابة السريعة لأحد المثيرات و يطلق عليها الزمن؛
- التآزر الحس الحركي: و هي القدرة على القيام بسلسلة من الحركات الدقيقة و السريعة تتضمن تنسيق بين حركة العين و حركة اليد، و القدرة على القيام بالتكيف الدقيق لحركة العضلات؛
- اللياقة الجسمانية: وتتضمن القوة و المرونة و التوازن و التنسيق و قوة التحمل، و هذا للقيام بالمهمة و تأديتها.

✓ القدرات الحسية: تعتبر حاسة السمع و البصر من أهم الحواس لتكيف العامل مع محيط العمل:

- قدرة الإبصار: من أهمها القدرة على حدة الإبصار، و تمييز المسافات و الألوان و التنسيق البصري؛
- قدرة السمع: و تتعلق بحدة السمع و التمييز بين المثيرات الصوتية المختلفة.

✓ القدرة المعرفية: القدرات العقلية هي التي تؤثر على أداء العاملين في المهام الصعبة و تمثل الذكاء العام

للعامل، و تتفرغ منه مجموعتين رئيسيتين: تمثل إحداهما القدرات اللغوية و الحسائية و التعليمية التي تربط بالأداء المدرسي و التعليمي، أما الأخرى فهي القدرات العقلية ذات الطبيعة الميكانيكية و اليدوية.

- و يرى أنه يجب تمثيلها بعامل عام و إنما بعدد من العوامل للقدرات العقلية الأولية: عامل الفهم اللغوي، الطلاقة اللغوية، القدرة الحسائية، عامل السرعة الإدراكية، عامل التذكر، و عامل التفكير الاستنباطي.¹

¹ نفس مرجع سابق، ص. 260.

➤ إدراك العامل لدوره الوظيفي: يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد العامل أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، و تقويم الأنشطة و السلوك التي يعتقد العامل بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور، و لتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإلتقان في كل مكون من مكونات الأداء. و نظرا لصعوبة اتفاق علماء الإدارة و الباحثين على محددات معينة تحكم الأداء، لذا فإنهم يحدرون من تعميم النتائج التي تصل إليها هذه الدراسات، فتحديد العوامل التي تحكم الأداء ليس أمرا سهلا، نظرا للأسباب التالية:

- إن محددات أداء فئة معينة ليست هي محددات أداء فئة أخرى؛
- إن محددات أداء العاملين في مؤسسة معينة ليست حتما هي نفسها محددات أداء العاملين في مؤسسة أخرى؛
- إن العوامل البيئية الخارجية لها أثر سلبي أو إيجابي في تحديد محددات الأداء.¹

❖ ثانيا: أنواع الأداء

بعد التعرف على مفهوم الأداء و التطرق إلى محدداته يمكننا الانتقال إلى عرض أنواع الأداء هذا الأخير الذي يمكن تصنيفه و تقسيمه كغيره من الظواهر التنظيمية. و يمكن تقييم أنواع الأداء بغرض اختيار معيار التقسيم الأداء إلى أنواع حسب معيار المصدر، إضافة إلى معيار الشمولية:

➤ حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي و الأداء الخارجي.

أ/ الأداء الداخلي: و يطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة أي إنه نتاج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

■ الأداء البشري: و هو أداء العمال المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجي قادرة على صنع القيمة و تحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم²؛

¹ نعى عطايا، الحوافز و علاقتها بالولاء التنظيمي و الأداء المهني "دراسة ميدانية في شركتي (SYRIATEL-MIN) للاتصالات الخلوية في مدينة دمشق"، أطروحة أعدت لنيل درجة الدكتوراه، كلية التربية، جامعة دمشق، 2015-2016 ص.ص: 119-120.

² بو الشرش كمال، مرجع سبق ذكره، ص.ص: 89-90.

- الأداء التقني: و يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال؛
- الأداء المالي: و يكمن في فعالية تهيئة و استخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب/ الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه و لكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، و كل هذه المتغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، و هذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، و هذا مهم إذ تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها و تحديد أثرها.

➤ حسب معيار الشمولية: و حسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي و الأداء الجزئي.

أ/ الأداء الكلي: و هو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر و الوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، و لا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر. في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى و كفاءات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاتمرارية، الربح و النمو، كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية؛

ب/ الأداء الجزئي: و هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، و ينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، وظيفة العمال، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.¹

المطلب الثالث: أبعاد و معايير الأداء

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى أهم أبعاد و معايير الأداء فيما يلي:

❖ أولاً: أبعاد الأداء

إذا كان الأداء هو ذلك التفاعل بين السلوك و الإنجاز، فإن مفهومه يكتمل بمعرفة أبعاده المتصلة به، و المتمثلة في:

¹ نفس مرجع سابق، ص.ص: 90-91.

الأداء متعدد الأبعاد مما يعني أننا ينبغي أن نفكر في أنواع عديدة مختلفة من السلوكيات لفهم الأداء. فهناك نوعان من السلوكيات أو جوانب الأداء بارزان: أداء المهمة و الأداء الضمني.

يجب التفكير في أداء المهمة الضمني بشكل منفصل لأنهم لا يتموا بالضرورة علو نحو متصل يمكن أن يكون العامل كفؤ بدرجة كبيرة في عمله و مهمته و لكنه يكون تحت المستوى بالنسبة للأداء الضمني. يتم تعريف أداء المهمة كالتالي:

- الأنشطة التي تحول المواد الخام إلى السلع و الخدمات التي تنتجها المؤسسة؛
- الأنشطة التي تساعد عملية باستخدام، الإشراف، أو وظائف العاملين التي تساعد المؤسسة على تحقيق الفاعلية و الكفاءة.
- يتم تعريف الأداء الضمني على إن هذه السلوكيات التي تسهم في فاعلية المؤسسة بتقديم بيئة جيدة يمكن أن يحدث بها أداء المهمة. يشتمل الأداء الضمني على سلوكيات مثل:
 - الإصرار على الحماس و بذل مجهود إضافي كما ينبغي لإنجاز أنشطة مهمة العامل الخاصة بنجاح مثل: (المواظبة و الغياب النادر، زيادة المجهود الإضافي بالعمل)؛
 - التطوع لإنجاز أنشطة المهمة التي لا تعتبر رسمياً جزء من الوظيفة مثل: (اقتراح تحسينات تنظيمية، عمل اقتراحات بناءه)؛
 - المساعدة و التعاون مع الآخرين مثل: (مساعدة و مساندة العمال و العملاء)؛
 - إتباع القواعد التنظيمية و الإجراءات مثل: (إتباع اللوائح و الأوامر، إظهار الاحترام للسلطة، الالتزام بالقيم و السياسات التنظيمية)؛
 - المساندة و التدعيم و الدفاع عن الأهداف التنظيمية مثل: (الإخلاص التنظيمي، تمثيل المؤسسة بشكل مفضل للناس بالخارج).
- يعتبر كلا من الأداء الضمني (العام) و أداء المهمة أبعاداً هامة تنظر إليها بعين الاعتبار في أنظمة إدارة الأداء.¹

¹ سامح عبد المطلب، إدارة الأداء، دار الفكر ناشرون و موزعون، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص. 116.

جدول رقم (2-1): الاختلافات الرئيسية بين أداء المهمة و الأداء الضمني (العام)

أداء مهمة	الأداء الضمني (العام)
■ يختلف باختلاف الوظائف.	■ متشابه عبر الوظائف.
■ محتمل أن يكون محدد الدور.	■ ليس محتملا أن يكون محدد الدور.
■ الاهتمام (الركائز): القدرة و المهارة.	■ الاهتمام (الركائز): الشخصية.

المصدر: نفس مرجع سابق، ص. 117.

- و قد وصلت الدراسات إلى نتيجة و هي الاعتبار الأداء متعدد الأبعاد، و من بينها بعد الفعالية و حسب Jean Charles & Vincent Changment فنموذج تقييم الأداء القائم على الفعالية يرتكز على:

1. الفعالية المالية: و تقاس من خلال متغيرات أساسية ثلاثة تتمثل في المردودية المالية التجارية، معدل التمويل الذاتي؛
2. فعالية الإنتاجية: تقاس بفضل مؤشري الإنتاجية و التكاليف؛
3. فعالية النمو: يستدل عليها بفضل ثلاث مؤشرات: نمو رقم الأعمال، نمو القيمة المضافة، نمو حصة السوق؛
4. الفعالية في السوق المالية: و هي تهم أساسا المؤسسات التي تنشط ضمن مجال السندات و الأوراق في البورصات، و تقاس بفضل مؤشرين اثنين: تطور مقسوم الأرباح، تطور سعر أسهم المؤسسة؛
5. الفعالية الاجتماعية: على الرغم من تعقدها إلا أنها قد تقاس من خلال المؤشرات التالية: تطور المكافآت المالية، تطور عدد العاملين، و أهم مؤشر هو الرضا السائد بين العاملين.¹

¹ آمال بن سمشة، الأداء البشري بالإدارة المحلية، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، 2018، ص. 75.

❖ ثانياً: معايير الأداء

تختلف نشاطات المؤسسة واحدة لأخرى، و لهذا تختلف المهمات التي يؤديها العاملون داخل المؤسسة ذاتها من موقع إلى آخر. لذلك وضعت الإدارات المختلفة عدة معايير يمكن الأخذ بها لقياس أداء العاملين.

- يقصد بمعايير تقييم الأداء الأسس التي يركز عليها التقييم، و تكون هذه المعايير نسبية إذا تعلقت بالمقارنات ما بين الموارد البشرية، أو تكون مطلقة إذا ارتبطت بأهداف التقييم.¹

و تنحصر معايير الأداء فيما يلي:

- و من الملاحظ أن هذه المعايير أو الجوانب أو العوامل عناصر متنوعة بعضها يتعلق بالنواتج الأداء، و بعضها تتعلق بسلوك الأداء، و بعضها يتعلق بصفات الشخصية.

■ نوع الأول: نواتج الأداء

تعتبر جهود العامل التي تترجم إلى نتائج جوانب تحظى باهتمام الرؤساء و في معظم الأحيان فإننا نستطيع أن نقيس النتائج.² و يمكن تقسيمها إلى:

1. الزمن **Time**: و هو عبارة عن تقدير عدد وحدات الزمن لإنجاز وحدة عمل واحدة باستخدام جهد معين؛

2. الكمية **Quantity**: و هو عبارة عن تحديد كمية معينة من وحدات العمل التي تنتج في وقت معين؛

3. الجودة **Quality**: و هو عبارة عن وحدات العمل التي يمكن إنتاجها بمستوى معين من حيث الإتقان و التميز في وقت معين.³

■ نوع الثاني: سلوك الأداء

ففي هذا النوع من المعايير فهو يقوم بالاعتماد على معايير غير مباشرة، لأنها لا تلمس نواتج الأداء بل تلمس الأسلوب و السلوك الذي تم الاعتماد عليه للتوصل إلى النواتج. و من أمثلة المعايير السلوكية معالجة شكاوى العملاء، كتابة التقارير، التعاون مع الزملاء، قيادة المرؤوسين، مواظبة على العمل؛⁴

¹ عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص. 33.

² عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن- عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص. 266.

³ مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة- مصر، الطبعة الأولى، 2012، ص. 138.

⁴ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2017، ص. 417.

■ نوع الثالث: صفات الشخصية

معايير الصفات الشخصية هي أقل المعايير دقة. لأنها لا تصف الأداء، وإنما تصف صفات الشخص القائم بالأداء، و إنه إذا توافرت به صفات معينة فإن أداءه من المحتمل أن يكون ممتازا. و من أمثلة هذه الصفات الشخصية الذكاء، الانتباه، المبادرة، اللباقة، الاتزان الانفعالي.

- يمكن أن تأخذ المعايير أوزانا مختلفة، و ذلك لكي تعكس تأثيرها و علاقتها على الأداء. فإذا كان المطلوب تقييم أداء عمال الإنتاج من خلال قائمة تقييم تضم عدة معايير، فإن المعايير التالية قد تكون مناسبة، و الأهم أن هذه المعايير تأخذ قيمتها أهميات نسبية.¹

الجدول رقم (2-2): مثال لمعايير التقييم و أوزانها

الاسم..... الإدارة التاريخ.....	المعايير	الأوزان	تقييم الأداء
.....	1. كمية الإنتاج.	35
.....	2. الجودة.	25
.....	3. المواظبة في العمل.	15
.....	4. التعاون مع الزملاء.	10
.....	5. المبادرة.	10
.....	6. الدافعية.	5
	المجموع	100	

المصدر: نفس مرجع سابق، ص. 418.

المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء العاملين

يعتبر أداء العاملين سرا من أسرار نجاح المؤسسات وعنصرا أساسيا في ترشيد استخدام الموارد البشرية بما يوفره من بيانات عن أداء العاملين، وتوقع أدائهم في المستقبل، وفيما يلي عرض لهذه النقاط.

¹ نفس مرجع سابق، ص.ص: 417-418.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص تقييم الأداء العاملين

لقد تناول العديد من الكتاب لمفهوم تقييم الأداء بطرق مختلفة أو متباينة و أهم خصائص له.

❖ أولاً: مفهوم تقييم الأداء العاملين

تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة النشاط الرئيسي للمشروع، والذي تقوم به الإدارة، بهدف التوصل إلى القدر الذي حققته من نجاح أو من فشل في تحقيق أهدافها، و تعتبر هذه النظرية متوقفة على الانتهاء من التنفيذ الفعلي و مقارنة نتائجه مع الخطط الموضوعة و ما يعقب ذلك من تنفيذ للتغذية العكسية بنواحي الانحراف المحتمية للخطط القائمة.¹

- تعرف عملية تقييم الأداء: "بأنها العملية التي يتم من خلالها تحديد كيف يؤدي العامل وظيفته وما يترتب على ذلك من وضع خطة لتحسين الأداء".

- كما يمكن تعريف عملية تقييم الأداء: "بأنها حلقة أساسية من حلقات النظام الرقابي في المؤسسة".²

- ويقصد بتقييم أداء العاملين: دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقية لوظيفة أخرى.³

- ويعرف الدكتور عمر وصفي عقيلي تقييم الأداء على أنه: نظام رسمي مصمم من قبل إدارة الموارد البشرية يحتوي على مجموعة من الأسس، القواعد العملية، الإجراءات، يعتمدها كل مستوى إداري أعلى في تقييمه أداء المستوى الأدنى منه بدءاً من قمة الهرم التنظيمي مروراً بمستوياته الإدارية وصولاً لقاعدته.⁴

- عرفه بيث Beach 1975 "أنه التقييم المنظم للفرد، مع احترام أدائه في العمل و للتطور"⁵

¹ سلوى عمر عبد الرحمن، الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2015، ص. 91.

² سيد محمد جاد الرب، إستراتيجيات وتحسين الأداء " الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية"، حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف، 2009، ص. 50.

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص. 353.

⁴ طوي هري فاطمة، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في مؤسسة الجزائرية "دراسة حالة شركة إنتاج الكهرباء ببيارت"، مذكرة أعدت لنيل درجة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 2، 2014/2015، ص. 53.

⁵ نور الدين بشير تاويريت، نظرية المنظمة والتنظيم، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص. 171.

- تقييم الأداء بمعنى الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من العاملين أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي. ويترتب على هذا التقييم وصف العامل بمستوى كفاية أو جدارة و استحقاق معين (ممتاز، جيد جدا، جيد ، مقبول، ضعيف، ضعيف جدا.....)¹.
- بمعنى آخر: هو تحديد مستوى كفاءة هذا الأداء، في محاولة للوصول إلى تحديد مدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم، أو المحتمل أن توكل إليهم في المستقبل، وكذلك سلوكه وتصرفاته في محيط العمل أو المتعلقة به، وكذلك قدراته وإمكانياته الذاتية خلال فترة زمنية محددة.²
- ويعرف أيضا بأنه العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافئتهم بقدر، يعلمون وينتجون وذلك بالاستناد إلى عناصر و معدات تتم أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم.³
- عملية تقييم الأداء هي عملية تقدير أداء العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداءه، وتنفيذ العملية لتحديد فيما كان الأداء جيد أما لا، وفي أية مجالات، هذا الأداء قد يشتمل تنفيذ الأعمال المستندة للعامل أو جهوده أو سلوكه.⁴

❖ ثانيا: خصائص تقييم أداء العاملين

تتميز الأداة الجيدة للتقييم بمجموعة من الخصائص تتمثل في:

- أنها عملية إدارية مخطط لها مسبقا بشكل رسمي؛
- أنها عملية إيجابية لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط و إنما تهتم أيضا بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه إلى تحقيق الهدف؛⁵

¹ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2002، ص.ص: 361-362.

² محمد محمد إبراهيم ، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008، ص.753.

³ Schuler R. Smanaging human rources weste publishing company without giving out publishing sthed ed 1995 p. 306.

⁴ سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2001، ص.378.

⁵ مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية" مدخل استراتيجي تكاملي"، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص. 23.

- أنها لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط بل قياس مدى إلتزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحققت من الإلتزام بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم؛
- أنها عملية شاملة وعامة في وقت واحد. أي يشمل تقييم الأداء جميع العاملين في المؤسسة رؤساء ومرؤوسين في كافة المستويات الإدارية؛
- وأخيراً، فإن تقييم أداء العاملين عملية مستمرة يوميا (غير موسمية) وان كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة. وما النتائج النهائية إلا تعبير عن التحليل لكافة الجزئيات والتحركات المتعلقة بالعمل اليومي للعامل. وقد يتم التقييم على أساس سنوي أو ربع سنوي أحيانا.¹

المطلب الثاني: أهمية و أهداف تقييم أداء العاملين

يمكن تبيان أهمية تقييم أداء المورد البشري من الأهداف التي يسعى لتحقيقها تقييم الأداء والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

❖ أولا: أهمية تقييم أداء العاملين

تتجلى أهمية تقييم الأداء كونها تساعد المؤسسات في التعرف على مستوى أداء عاملها بما يمكنها من تخطيط نظم الموارد البشرية على أسس سليمة وتحسينها وتطويرها للأفضل، يمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء في النقاط الآتية:

✓ **تخطيط الموارد البشرية:** أن فاعلية التقييم و أسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية سيما و أن المنظمة تعتمد مقاييس تقييم الأداء دوريا أو سنويا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديهما و حاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق و هذا من شأنه أن يرتبط بتقدير و تحديد السياسات التنظيمية بدأ باستقطاب الموارد البشرية الكفوءة و اختيارها و تعبئتها و تدريبها و تطويرها واستثمار قدراتها بكل فاعلية، لذا أن تخطيط وضع السياسات التشغيلية و التطويرية و التدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السليمة لعملية التقييم الأداء العاملين؛²

¹ نفس مرجع سابق، ص. 23.

² عبد الله حسن عواد، إدارة و تقييم الأداء، الجنادرية للنشر و التوزيع، الأردن-عمان، الطبعة الأولى، 2018، ص.ص: 16-17.

✓ **تحسين الأداء و تطويره:** أن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء و تطويره، إذ أن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المؤسسة في معرفة و تحديد نقاط القوة و الضعف لدى العاملين لديها، ثم أن هؤلاء العاملين لابد من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة و هذا من شأنه أن تحفز العاملين و يدعو كل منهم إلى استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي و تطويره بالشكل الأفضل أما العاملين ذوي القدرات و المهارات الضعيفة سواء على الصعيد المهني أو الإداري فإن الإدارة تسعى معهم لممارسة سبل التطوير المناسبة من خلال التدريب مثلا في الحالات التي يشعرون بالضعف فيها و لذا فإن التقييم من شأنه أن يؤشر الجوانب المرتبطة بالعاملين من حيث القوة و الضعف و بالتالي يصار لتطويرها و تحسينها، مما ينعكس أثره إيجابيا على مستوى الأداء العام للعاملين في تحقيق أهداف المؤسسة؛

✓ **تحديد الاحتياجات التدريبية:** مما لاشك فيه أن التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية و تحديدها لا يتم عشوائيا و إنما يتركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المؤسسة؛

✓ **وضع نظام عادل للحوافز و المكافآت:** نظرا لأن التقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الإنجاز الفعلي للعامل و مدى قدرته على تحقيق متطلبات و واجبات العمل بدقة، لذا فإن الحوافز و المكافآت التي تقدم لهؤلاء العاملين تعتمد الجهد الفعلي المبذول من قبلهم مصداقا و لذا فإن المكافآت المعطاة للعامل تستند على الجهد المنجز في تحقيق الأداء و هذا ما يعزز لدى العاملين عدالة التوزيع للحوافز و المكافآت من قبل الإدارة العليا في المؤسسة، أو أن وضع السياسات العادلة للحوافز و المكافآت من شأنها أن تعمق الولاء و الانتماء للمؤسسة و تشعر العامل بأن الإدارة العليا تعترف بفضل العاملين في قيامهم بالإنجاز السليم و عدالتهم بالتقييم و إعطاء كل ذي حق حقه وفقا للأداء سيما في معايير الحوافز و المكافآت، أما الأفراد ذوي الكفاءات العلمية المتدنية قد تأخذ بشأنهم بعض الجزاءات كحرمانهم من العلاوات الدورية أو من نصيبهم في الأرباح التي يتم توزيعها و قد تلجأ الإدارة أحيانا لإيقاع بعض العقوبات التأديبية و غيرها،¹ و من هنا يتضح بجلاء أن عملية التقييم تساهم بوضع السياسات التنظيمية العادلة في إعطاء الحوافز أو المكافآت أو الحرمان منها وفق طبيعة و فلسفة المؤسسة بشأن الثواب و العقاب و أسس استخدامه؛

¹ نفس مرجع سابق، ص.ص: 17- 18.

✓ إنجاز عمليات النقل و الترقية: إن تقييم الأداء من شأنه أن يساعد الإدارة العليا بمعرفة حقيقة العاملين لديها من حيث المهارات و القدرات إذ يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفائض أو النقص بالموارد البشرية من ناحية و يمكن الإدارة بنقل أو ترقية العاملين ذوي الكفاءات العلمية و العلمية لمواقع أو مراكز وظيفية ينسجم مع قدراتهم في الأداء. و هذا ما يجعل الإدارة العليا بالمؤسسة على دراية تامة بإمكانية الترقية أو النقل أو الاستغناء عن العاملين ذوي الكفاءات المتدنية في الأداء؛

✓ معرفة معوقات و مشاكل العمل: يساهم تقييم أداء العاملين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكان الخلل أو الضعف في اللوائح و السياسات و البرامج و الإجراءات و التعليمات... الخ، المطبقة في العمل من ناحية و معرفة الضعف أيضا في المعدات و الأجهزة و الآلات، أي أن التقييم يكشف مكان القوة والضعف عموما في جميع العناصر الإنتاجية و بالتالي يمكن للمؤسسة من تحسين أو تطوير قدرات هؤلاء العاملين من خلال إجراءات التحسين و التغييرات المطلوبة بمختلف البرامج و السياسات و الإجراءات و الموازنات و غيرها من المتطلبات التي يمكن أن تكون رفدا فعلا في تحقيق إنجاز العاملين بفاعلية و كفاءة عالية.

إن حقائق الأهمية التي تكمن في إطار التقييم العادل و الفعال تمتد لآفاق متعددة من الأهداف و لذا يصار إلى اعتمادها في جميع المؤسسات كوسيلة جوهرية يركز إليها في التطوير الهادف للأداء.¹

❖ ثانيا: أهداف تقييم أداء العاملين

إن عملية تقييم أداء العاملين من الأنشطة المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، و من بين أهدافها ما يلي:

¹ خيضر كاضم حمود، ياسين كاسب خرشة، مرجع سبق ذكره، ص.ص. 153-154.

✓ أهداف تقييم الأداء على مستوى المؤسسة:

من بين أهم الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها على مستوى المؤسسة ما يلي:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة و التعامل الأخلاقي للابتعاد عن الشكاوي اتجاه المؤسسة؛
- رفع مستوى أداء العاملين و استثمار قدراتهم و إمكانياتهم و بما يساعدهم على التقدم و التطور؛
- تقييم سياسات و برامج إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات؛
- أبعاد التقييم و معاييره يساعد في تنفيذ الغايات الاستراتيجية، و توضح توقعات الأداء.

✓ أهداف تقييم الأداء على مستوى المديرين:

يهدف تقييم الأداء على مستوى المديرين إلى:

- تنمية مهاراتهم و إمكانياتهم الفكرية و تعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم و موضوعي لأداء تابعيهم؛
- الاختلافات الفردية في الأداء يخلق تغييرا في أداء المؤسسة؛
- مساعدة المؤسسة في وضع معادلات أداء معيارية دقيقة؛
- توفير التغذية العكسية يعد جزءا من عملية تقييم الأداء.

✓ أهداف تقييم الأداء على مستوى العاملين:

يمكن حصر أهداف عملية التقييم على مستوى العاملين في النقاط التالية:

- خلق الحاجة لتقييم التحسن أو التقدم الحاصل في الأداء؛
- العدالة تتطلب إيجاد الفروقات في أداء العاملين و قياس تلك الفروقات و نتائج تأثير ذلك على الأداء؛
- تقييم الأداء يمنح الدافعية للعاملين لتحسين أدائهم؛
- إن التغذية العكسية للأداء هو أمر مطلوب و ضروري.¹

¹ نوال يونس محمد آل مراد، نظام تقييم أداء الموارد البشرية و انعكاساته في قرارات إدارتها، دار غيداء للنشر و التوزيع، الأردن، 2013، ص. 58.

المطلب الثالث: خطوات تقييم أداء العاملين

تمر عملية تقييم أداء العاملين في أي مؤسسة بخطوات أساسية و هي كالتالي:

❖ وضع معايير الأداء:

يجب تحديد المعيار الملائم والمناسب للأداء الفعال وذلك يختلف باختلاف مواصفات العمل وشروطه، وهناك بعض الخصائص الواجب توفرها في المعيار المحدد وهي:

- أ- الصدق: يجب أن يعبر المعيار عن الأمور التي يتطلبها الأداء الكفء للعمل؛
- ب- الثبات: أي يضم المعيار جانب الاستقرار والتوافق. أي حصول الفرد على نفس التقديرات عندما يكون أدائه ثابتا إما عندما يكون مختلفا فإن نتائج القياس تكون متفاوتة؛
- ت- التمييز: أي مدى قدرة المعيار على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء. وذلك من أجل تمييز الجهود لغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في الأجور والراتب وغيرها؛
- ث- القبول: يجب أن تكون المعايير مقبولة من قبل العاملين والمعياري المقبول هو المعيار العادل والذي يعكس الأداء الفعلي للعاملين؛
- ج- سهولة الاستخدام: أي سهولة استخدام المقياس ووضوحه وكذلك أن يكون الوقت المناسب لاعتماده مقبولا ومناسبا.¹

❖ نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين:

بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لا بد من توضيحها للعاملين لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا وماذا

يتوقع منهم. ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال بطريقتين Two- Way Communication

أي أن يتم نقل المعلومات من المدير إلى مرؤوسيه ويتم مناقشتها معهم والتأكد من فهمها وبالتالي لا بد وان تكون هناك تغذية عكسية Feed Back من المرؤوسين إلى مديريهم لغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم؛²

¹ علي محمد ربابعة، مرجع سبق ذكره، ص.88.

² سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص. 246.

❖ قياس الأداء:

وتكون هذه الخطوة بجمع معلومات حول الأداء الفعلي وهناك أربعة مصادر للمعلومات غالباً ما تستخدم

لقياس الأداء الفعلي هي:

أ- ملاحظة العاملين؛

ب- التقارير الشفوية؛

ت- التقارير المكتوبة.

إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء؛

❖ مقارنة الأداء الفعلي مع معيار الأداء أو الأداء المعياري:

هذه الخطوة ضرورية لمعرفة و الكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي، إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي العامل وقناعة العامل بهذه النتيجة حيث أن نتائج التقييم التي يستلمها العاملين تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي، ولذلك لا بد وأن تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية والخطوة التالية هي مناقشة التقييم مع العاملين؛

❖ مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين:

لا يكفي أن يعرف العاملين نتائج عملية تقويم أدائهم، بل إنه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها العامل وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه. كما وأن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي. حيث أن التقييم الصادق وكما أشارت الكثير من الدراسات إلى ذلك يضع المدير في موقف معقد من قبل المرؤوسين حيث يشعر هؤلاء بأن أدائهم مما حدده لهم المدير أو المشرف المباشر؛¹

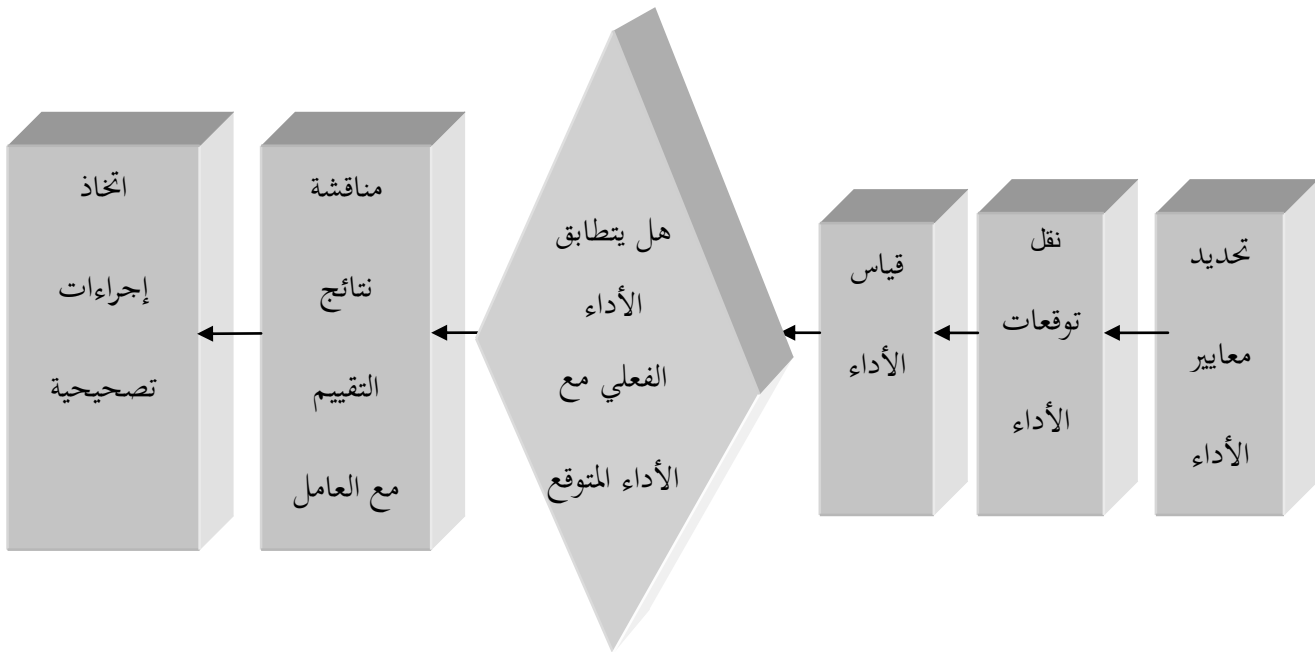
¹ نفس المرجع السابق، ص.ص. 246-247.

❖ الإجراءات التصحيحية:

إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين: الأول مباشر وسريع، إذا لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء، وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار، ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقي.

أما النوع الثاني من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية للأداء ليتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراء التصحيحي الأساسي، حيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات، أي تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك، وهذه العملية أكثر عمقا وعقلانية من الأسلوب الأول، كما وأنها تعود على المؤسسة بفوائد كثيرة على المدى الطويل أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك، وهذه العملية أكثر عمقا وعقلانية من الأسلوب الأول، كما وأنها تعود على المؤسسة بفوائد كثيرة على المدى الطويل.¹

شكل رقم (2- 1): خطوات تقييم الأداء



المصدر: عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص.36.

¹ عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص. 35.

المبحث الثالث: العلاقة الحوافز بالأداء

إن أهمية إشباع حاجات الأفراد العاملين لضمان حفزهم لأداء أعمالهم بطريقة أكثر فعالية و كفاءة هنالك جانب هام و هو التأكيد من وجود الرغبة لديهم في القيام بالعمل لأن الأداء المرتفع الذي تصبو إليه المؤسسة يساوي القدرة على الأداء و الرغبة فيه.

المطلب الأول: طرق تقييم أداء العاملين

هناك عدة طرق لقياس أداء العاملين في مؤسسة و هذا تبعاً للأنشطة المؤسسة سواء كانت إنتاجية أو خدمتية و كذلك اختلاف المهام التي يقوم بأدائها العاملين. و لهذا فإن هناك العديد من الطرق المستخدمة في مختلف المؤسسات و التي تتمثل فيما يلي:

❖ أولاً: الطرق التقليدية:

و هي الطرق التي تعتمد التقديرات الشخصية للرؤساء على أداء مرؤوسيهـم و هي لا تعتمد على العوامل الموضوعية، و تختلق عن بعضها البعض في تحديدها لأنواع الأحكام المحددة فيها، و هذه الطرق هي:

✓ طريقة التدرج البياني:

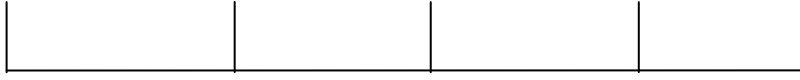
تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص المساهمة في الأداء و من ثم يتم تقييم كل فرد وفقاً لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص و تحدد لكل عنصر على أساس 1 إلى 5، حيث يمثل 1 أقل درجة، غير أن المقيم يشير على مقياس التدرج البياني المحدد مسبقاً و الذي يحتوي على صفات و خصائص مثل كمية الإنتاج، نوعية الإنتاج، الإبداع، و المعرفة بالعمل: و التعاون، و غيرها من الخصائص، يشير إلى ما يعتقد بأن العامل تتوفر فيه هذه الصفة.

إن أهمية و فائدة هذه الطريقة في تقييم الأداء تعتمد على الدقة في تحديد الصفات و الخصائص المرتبطة بالأداء الفعال ففي بعض المؤسسات يقوم مصممي نظام تقييم الأداء بوضع هذه الصفات اعتماداً على نظرتهم الذاتية و لكن الطريقة الأفضل في تحديد الصفات تكون اعتماداً على عملية تحليل العمل.¹

¹ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص. 250

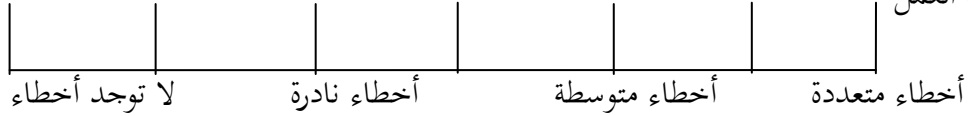
الشكل رقم (2-2): نماذج مختلفة لمقياس التدرج البياني

(أ) - نوعية العمل



نادرا	طالما	النوعية	العمل	نوعية
يكون	يحتوي	متوسط	ينجز في	العمل
العمل	العمل على	لهذا	الغالب	مميزة
جيда	بعض	العمل	بشكل	
	التغيرات		ممتاز	

(ب) - نوعية العمل



(ج) - نوعية العمل

درجات الأداء				عوامل الأداء
غير مرضي باستمرار	متوسط باستمرار	متميز في بعض الأحيان	متميز باستمرار	
				النوعية الدقة الاقتصادية عدم وجود أخطاء

المصدر: عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص.49.

➤ مزايا هذه الطريقة:

- تعتمد على الدقة في تحديد الصفات و الخصائص المرتبطة المرتبطة بالأداء الفعال؛
- تستخدم في حالة وجود أعداد كبيرة أو صغيرة، و هي تلائم قطاع الخدمات لسهولة تحديد الصفات.

➤ عيوب هذه الطريقة:

- لا ترتبط بصورة مباشرة بسلوك الأفراد موضع التقييم، حيث أن العامل يقيم وفقا لأحكام المشرفين فيما يتعلق بكمية و نوع العمل، مما يؤدي إلى التحيز في عملية التقييم؛
- من الصعب على العامل تحديد كيفية تغيير سلوكه للحصول على تقييم عالي؛
- من الصعب تصميم برامج تدريبية للعاملين الذين يكون تقييمهم منخفض، فالصفات هي عامة في الغالب، حيث لا بد من تحديد نقاط الضعف بدقة ليتسنى تعديل السلوك؛
- يتطلب استخدام هذا السلوك درجة عالية من الشعور بالمسؤولية و الحكم العادل من قبل الرئيس المباشر كما يتطلب جهودا كبيرة في الملاحظات و الإشراف على سلوك العاملين و متابعتهم.¹

✓ طريقة الترتيب البسيط:

تنطوي هذه الطريقة على قيام الرئيس المباشر بترتيب جميع مرؤوسيه من وجهة نظر إجمالية وفقا لمستويات أدائهم، و بالتالي، فإن هذه الطريقة تؤدي في النهاية إلى ترتيب جميع المرؤوسين ابتداء من الأكفأ حتى الأقل كفاءة، أو العكس.

و عادة ما يتم الترتيب بأن يقوم الرئيس بتحديد أحسن عامل من أفراد العاملين المجموعة و كذلك أسوأهم، و إعطاء الأول الترتيب رقم (1) و الثاني الترتيب الأخير، ثم يقوم مرة ثانية باختيار الأحسن و الأسوأ من باقي أفراد العاملين المجموعة و إعطاء الأول الترتيب رقم (2) ترتيب قبل الأخير، ثم يقوم بتكرار نفس الشيء حتى ينتهي من ترتيب جميع الأفراد المجموعة. و كأسلوب بديل فقد يقوم الرئيس بترتيب مرؤوسيه في شكل مجموعات مثل مجموعة الممتمازين و مجموعة الجيدين، و مجموعة المتوسطين، و هكذا.²

¹ نفس مرجع سابق، ص. 47.

² زاهد محمد ديري، سعاد راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري في المنظمات الأعمال الحديثة، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص. 200.

➤ مزايا هذه الطريقة:

- سهولة التطبيق؛
- تفرق بين الكفاء و غير الكفاء بطريقة واضحة.

➤ عيوب هذه الطريقة:

- لا يتم التقييم وفقا لعوامل محددة، و لا تصلح في حالة كثرة عدد الموظفين الذين يتم تقييمهم؛
- يكون التقييم وفقا للآراء و الانطباعات الشخصية للمقيم؛
- لا تقدم تشخيصا واضحا للأداء فهي لا توضح نواحي العجز أو القصور في أداء العامل.¹

✓ طريقة المقارنة الثنائية:

في هذه الطريقة يعطي كل عامل الفرصة لكي يتم مقارنته بباقي الأفراد في نفس القسم، و يتكون وفقا لذلك ثنائيات من المقارنات، و يتحدد في كل منها أي فرد العامل أفضل، و بتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب العاملين تنازليا حسب أدائهم العام، و حسب المقارنات التي تمت.

تحسب بالمعادلة التالية: عدد المقارنات = $\frac{2}{n(n-1)}$. حيث ن: عدد العاملين.²

فمثلا لدينا أربعة أفراد هم: آدم، يوسف، محمد، فادي و مطلوب ترتيب هؤلاء الأفراد عاملين و تقييم أدائهم وفقا لطريقة المقارنة الزوجية (الثنائية)، في هذه الحالة فإنه ينبغي تحديد عدد المقارنات الممكنة. و بذلك نجد عدد المقارنات الثنائية الممكنة:

(آدم، يوسف) / (آدم، محمد) / (آدم، فادي) / (يوسف، محمد) / (يوسف، فادي) / (محمد، فادي). و عند إجراء المقارنات يقوم الرئيس المباشر بتحديد أي فرد أفضل في كل مقارنة من المقارنات السابقة. و لقد تمت الإشارة إلى الشخص الأفضل، و ذلك بوضع خط تحت الفرد عامل الأفضل. و عليه يمكن التوصل إلى هذا الجدول و الذي يبين نتيجة المقارنات الثنائية. و يظهر من هذا الجدول أن محمد قد حصل على أكبر عدد مرات تفضيل و بالتالي فهو يعتبر ذا الرتبة الأولى، و آدم و الثاني، و يوسف الثالث، و فادي الرابع.³

¹ محمد أحمد عبد النبي، مرجع سبق ذكره، ص. 202.

² أحمد ماهر، الإختبارات و استخدامها في إدارة الموارد البشرية و الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص. 377.

³ أحمد ماهر، نظم الأجور و التعويضات دليلك إلى الرواتب و الحوافز و مزايا و خدمات العاملين، مرجع سبق ذكره، ص. 422.

الجدول رقم (2-3): نتيجة المقارنات الشائئة

الترتيب	عدد المرات التفضيل	الفرد
2	1	آدم
3	1	يوسف
1	3	محمد
4	—	فادي

المصدر: نفس مرجع سابق، ص. 313.

➤ مزايا هذه الطريقة:

- سهولتها وبساطتها من حيث التنفيذ و الفهم للأفراد العاملين؛
- تستخدم كجزء من نظام التقييم الإداري؛
- لها قيمة عندما يرتبط ذلك باتجاه القرارات الإدارية مثل الترفيعات و زيادة الرواتب؛
- من المداخل التي تلقى قبولا من قبل الأفراد العاملين.

➤ عيوب هذه الطريقة:

- تؤدي إلى تقييم شخصي غير موضوعي و بسبب الطبيعة غير الموضوعية للتقييمات فإن صدقها و صحتها و موثوقيتها إنما تعتمد على المقيمين أنفسهم؛
- صعوبة استخدامها في حالة وجود أعداد كبيرة من الأفراد العاملين المراد تقييمهم و تستغرق وقتا طويلا؛
- من مشاكلها هو فشلها في ربطها مع الغايات الاستراتيجية للمؤسسة؛
- لا توفر الكثير من التغذية العكسية، فهي تصنف الأفراد عاملين حسب أدائهم، و لا تخبرهم بما يجب أن يفعلوا لتحسين مستويات أدائهم.¹

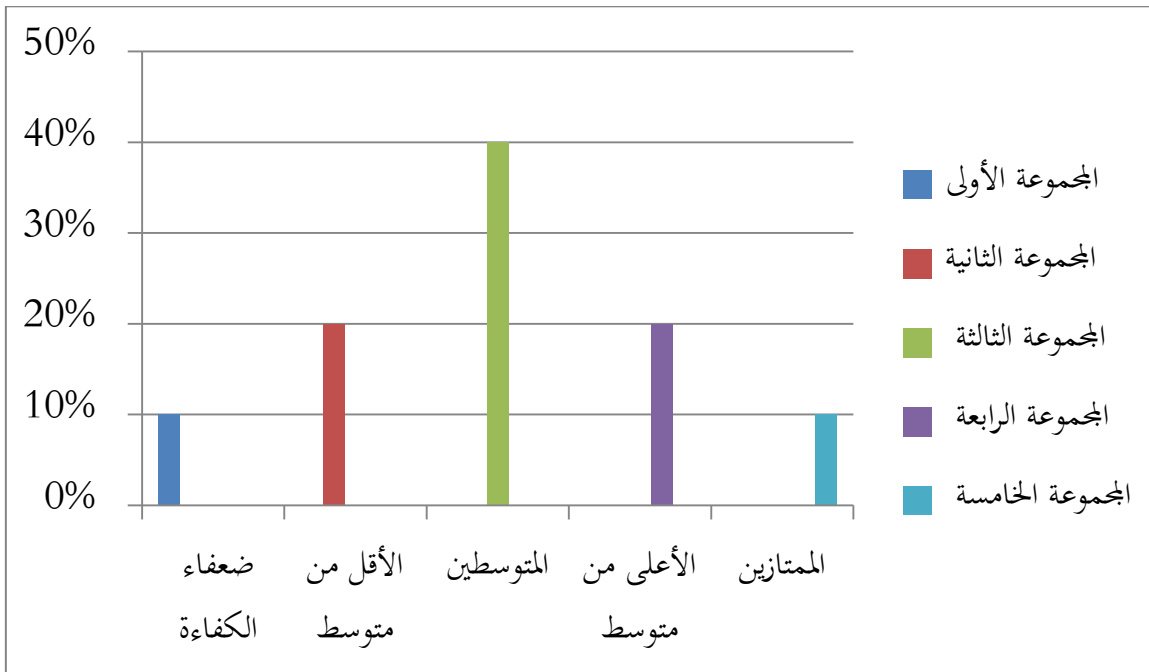
¹ نوال يونس محمد آل مراد، مرجع سبق ذكره، ص. 62.

✓ طريقة توزيع الإجمالي:

تستند هذه الطريقة في تقييم الأداء على ظاهرة التوزيع الطبيعي، و مدلول هذه الظاهرة هو أن توزيع مستوى الكفاءة يأخذ غالباً شكل المنحنى الطبيعي بحيث تكون النسبة الكبرى من العاملين من ذوي الكفاءة المتوسطة و النسبة القليلة منهم من ذوي الكفاءة المرتفعة، أو الضعيفة. إذ يقوم المشرف بكتابة أسماء رؤوسيين المراد تقييم أداء على بطاقات صغيرة، و يطلب من المقيم توزيع العاملين إلى مجموعات، و ذلك بعد مقارنة أدائهم ببعض و على نحو التالي:

- المجموعة الأولى: (مجموعة ضعفاء الكفاءة) = 10% من العاملين؛
 المجموعة الثانية: (مجموعة الأقل من متوسط) = 20% من العاملين؛
 المجموعة الثالثة: (مجموعة المتوسطين) = 40% من العاملين؛
 المجموعة الرابعة: (مجموعة الأعلى من متوسط) = 20% من العاملين؛
 المجموعة الخامسة: (مجموعة الممتازين) = 10% من العاملين.¹

الشكل رقم (2-3): درجات التوزيع الإجمالي



المصدر: من إعداد الطالبتين

¹ عبد الباري درة و آخرون، إدارة القوى البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، مصر، 2008، ص.ص: 287-288.

➤ مزايا هذه الطريقة:

- بسيطة في التنفيذ؛

- تفترض تساوي كل المؤسسات في توزيع العاملين على النسب السابقة، في حين أن من الممكن أن يكون نسبة المتأثرين في مؤسسة ما أكبر من 10%.

➤ عيوب هذه الطريقة:

- لا تصلح في حالة قلة عدد العاملين الذين يتم تقييمهم؛

- لا توضح نواحي العجز أو القصور في أداء العامل.¹

✓ طريقة قوائم المراجعة:

هي عبارة عن قائمة تضم مجموعة من الفقرات أو العبارات ذات العلاقة بأداء العامل، يقوم المسؤول عن التقييم بتأشير تلك الفقرات أو العبارات التي تنطبق على الخصائص و الصفات الموجودة في العامل. و من البديهي أن تشير كل فقرة من فقرات هذه القائمة إلى صفة أو سمة من السمات الإيجابية أو السلبية التي يمكن أن يتسم بها أداء العامل. و بعد انتهاء المقوم من تأشير هذه القائمة، تجمع التأشيريات الإيجابية لصالح العامل، و السلبية عكس ذلك، ثم يقارن عدد النقاط الإيجابية و السلبية. فإن كل رصيد النقاط الإيجابية أكثر، فإن ذلك يدل على أداء إيجابي، و العكس صحيح.²

الجدول رقم (2-4): نموذج لأسئلة قوائم المراجعة

لا	نعم	الأسئلة
		هل يلتزم بأداء عمله.
		هل يفقد أعصابه عند التعامل مع المستهلكين.
		هل يتسم بالمبادرة الإبداع.
		هل يحترم مواعيد العمل.
		هل يتعاون مع زملائه بالعمل.
		هل يتطوع بالقيام بأعمال خاصة

المصدر: خيضر كاضم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، مرجع سبق ذكره، ص. 165

¹ محمد أحمد عبد النبي، مرجع سبق ذكره، ص. 207.² نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، مرجع سبق ذكره، ص. 371.

➤ مزايا هذه الطريقة:

- تقلل من التحيزات، باعتبار أن المقيم لا يتدخل و لا يعرف الدرجات المحددة مسبقا، و بالتالي اختيار ما يراه اعتماد على حكمه الشخصي.

➤ عيوب هذه الطريقة:

- كلفتها عالية، حيث تتطلب من المنظمة إعداد قوائم وفقا للأعمال الموجودة لديها، حيث تختلف فقرات القائمة من عمل لآخر.¹

✓ طريقة الاختيار الإجباري:

تتكون استمارة التقييم في هذه الطريقة من مجموعات عديدة من الجمل، تحتوي كل مجموعة على أربع جمل، و من هذه الأربع جمل اثنتان تمثلان الصفات المرغوبة، و اثنتان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء العامل. و يقوم المشرف في كل أربع جمل باختيار جملتين فقط: واحدة تقيس الصفة المرغوبة في أداء المرؤوسين، و أخرى تعبر عن الصفة غير المرغوب فيها في أداء هذا المرؤوس.

و أما الحقيقة فهي أنه في كل أربع جمل، هناك جملة واحدة فقط من بين الاثنتين اللتين تبدوان كمقياس للصفات المرغوبة هي التي تعبر عن الصفة المرغوبة، و جملة واحدة فقط من بين الاثنتين اللتين تبدوان كمقياس للصفات غير المرغوبة هي التي تعبر عن هذه الصفات. ولكن المشرف حين يقرأ العبارات كلها لا يدري أيها سيحسب في صالح العامل و أيها سيحسب ضده و تجري الإدارة أو قسم الأفراد عملية الحساب و تظهر نتيجة التقييم للأفراد. و إليك الجمل الأربع الآتية لنوضح ما نقول:

أ- يقابل الموظف توقعات الإدارة في أوقات زحمة العمل؛

ب- ينجز الأعمال المطلوبة منه و الأعمال الإضافية أيضا؛

ج- لا يستطيع أن يحدد موقفه في المشاكل التي يصادفها؛

د- لا يعد قادرا على اتخاذ القرارات.

و تمثل العبارتان أ، ب، الصفات المرغوبة في أداء العامل، بينما تصف العبارتان ج، د، الصفات غير المرغوبة. و يختار المشرف من كل عبارتين عبارة واحدة تمثل الصفة المراد قياسها.²

¹ ليلى مطالي، مرجع سبق ذكره، ص. 102.

² محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص. ص: 315-316.

➤ مزايا هذه الطريقة:

- قلة التحيز من جانب القائم بعملية التقييم؛
- تتغلب على أخطاء التساهل أو التشدد في التقييم.

➤ عيوب هذه الطريقة:

- صعوبة المحافظة على سرية الشفرة؛
- صعوبة تصميم العبارات المستخدمة كمعايير للأداء علما و إن العبارات من هذا النوع تحتاج إلى خبرات كبيرة.¹

✓ طريقة الأحداث الحرجة:

الأساس في طريقة الأحداث الحرجة هو تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تسبب في نجاح أو فشل العمل، ويطلب من الرئيس أن يلاحظ أداء مرؤوسيه و يقرر ما إذا كانت أي من تلك الوقائع تحدث منهم في أدائهم لعملهم. و يتم أداء الفرد العامل على أساس عدد من الوقائع التي حدثت في عمله و مدى خطورتها من نجاح أو فشل العمل.

بهذا تهدف هذه الطريقة إلى إبراز السبل الكفيلة بتحديد السلوكيات المرغوبة للقيام بأداء الوظيفة لجعلها قاعدة لبرامج تدريبية يمكن أن تعد بهدف تحسين أداء العاملين.²

➤ مزايا هذه الطريقة:

- تزويد المقيم ببعض الحقائق و المواقف المدعمة عند شرح تقييمه لمرؤوسيه؛
- تحفيز المقيم على التفكير في قياس أداء مرؤوسيه على فترات متتالية من العام و ليس في نهايته فقط؛
- وقوف المرؤوس على أمثلة محددة لأدائه الجيد و أدائه السيئ مما يساعده على التخطيط لتصحيح أوجه النقص و علاج القصور.³

¹ بو الشرش كمال، مرجع سبق ذكره، ص.127.

² كامل بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات و ممارسات، دار المنهل اللبناني، بيروت، الطبعة الأولى، 2012، ص. 184.

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص. 282.

➤ عيوب هذه الطريقة:

- صعوبة استخدامها للمقارنة و المفاضلة فيما بين العاملين لأن الحادثة تخص تصرف مرؤوس بذاته فقط، و ليس معروفا تصرف الآخرين إذ ما تعرضوا لنفس الحادثة كما أنها لا تصلح للاستخدام في قرارات الترقية أو زيادة المرتبات.¹

✓ طريقة التقرير المكتوب:

و هي طريقة بسيطة حيث يقوم المدير أو المشرف بكتابة تقرير تفصيلي عن الموظف يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتمتع بها إضافة إلى ما يمتلكه من مهارات يمكن تطويرها مستقبلا، و مدى إمكانية التقدم الوظيفي و الترقية لهذا العامل. و بالرغم من غزارة المعلومات التي يمكن أن يتضمنها التقرير و عكس ما يمتلك به المشرف من أفكار و أسلوب و طريقة كتابة، لكن هذه الطريقة لا تمتلك مواصفات معيارية خاصة بشكل التقرير و ما هي مكوناته و مدى طولها، أضف إلى ذلك أن هذا التقرير يعتمد على مهارة القائم بإعداده، و لعل هذه الأسباب تفقد التقرير عنصر المقارنة مع التقارير الأخرى التي يعدها مشرفين مختلفين.²

➤ مزايا هذه الطريقة:

- أن كمية المعلومات الواردة في التقرير تعطي وصفا كاملا للعامل؛
- تظهر قدرة المشرف أو القائم على التقييم و أسلوبه و أفكاره و طريقة كتابته؛
- يعتبرها العاملون طريقة سهلة للقراءة و الفهم.

➤ عيوب هذه الطريقة:

- إن نوعية التقرير يعتمد على مهارة القائم بإعداده صياغة و كتابة التقرير؛
- عدم قدرة بعض المشرفين أو القائمين بالتقييم على التحليل مع إمكانية تأثرهم بالنهاية؛
- قد تكون أحيانا هذه التقارير طويلة و البعض الآخر قصير جدا، و من ثم يفقد عنصر المقارنة بين العاملين عند إعداد هذه التقارير من مشرفين مختلفين.³

¹ نفس مرجع سابق، ص. 282.

² مؤيد سالم السعيد، مرجع سبق ذكره، ص. 247.

³ مدثر حماد الشيخ التيجاني، أثر الدوافع على أداء العاملين، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2015، ص. 132.

❖ ثانياً: الطرق الحديثة:

من الطرق الحديثة نجد:

✓ طريقة التدرج على أساس سلوكي Behaviorally Anchored Rating Sating :

غالباً ما يشار إلى هذا المقياس بالمختصر التالي (BARS) وكذلك يشار له بكونه مقياس التوقع السلوكي Behavioral Expectation Scale (BES) ولقد طور هذا المقياس من قبل كل من سمث وكندل في 1963 يرتبط هذا المقياس ويأخذ بالعناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتين التدرج البياني والمواقف الحرجة، حيث أنه يتم تحديد وتصميم أعمدة (Bars) لكل صفة أو سلوك مستقى من واقع العمل الفعلي وليست صفات عامة محددة مسبقاً كما هو الحال من مقياس التدرج البياني، ويتم تقييم العامل بناءً على مدى امتلاكه للصفات وسلوكه المتوقع في واقع العمل بحيث تكون هذه الصفات أو السلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية. إضافة إلى ذلك فإنه يتم توضيح و تفسير المستويات المختلفة للسلوك ودرجة فاعليته كأن يكون أداء متميز أو جيد أو ضعيف إلى آخره مما يساعد المقيم في ربط تقييماته بصورة مباشرة مع سلوك العامل في العمل أثناء عملية التقييم.¹

➤ مزايا هذه الطريقة:

- أنها طريقة دقيقة في القياس مقارنة بالطرق السابقة؛
- أن مقاييس التقييم فيها واضحة و متعددة.

➤ عيوب هذه الطريقة:

- أن ما يعتبر سلوك ممتاز خلال فترة قد لا يكون كذلك في مرحلة أخرى؛
- إنها طريقة معقدة تحتاج إلى وقت و جهود كبيرين لتصميمها وتنفيذها؛
- إنها تحتوي على العديد من النماذج للتصميم وفقاً لكل وظيفة أو مجموعة من الوظائف المتقاربة والمتشابهة.²

¹ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص.258.

² عشوي نصر الدين، إدارة الموارد البشرية "رؤية إستراتيجية"، ديوان المطبوعات الجامعية، وهران، 2015، ص. 108.

✓ طريقة مقياس الملاحظة السلوكية (BOS) Behaviourally observation scales:

تبنى هذه الطريقة على أساس بيان الأبعاد السلوكية المتوقعة عند الأداء والتي تمثل جوهر سلوكيات العمل، وبموجب هذه الطريقة Patrick: 1989 أن يقوم المقيم بملاحظة سلوك الأفراد العاملين وترتيب أدائهم وإعطاء كل بعد خمسة أوزان ومن ثم تجمع الدرجات التي يحصل عليها الفرد العامل ولكل بعد من أبعاد الأداء.¹

✓ طريقة مراكز التقييم

إن السمات أو الصفات الأساسية التي تسعى إلى قياسها مراكز التقييم تتضمن مهارات التخطيط والتنظيم والعلاقات الإنسانية ونوعية التفكير ومقاومة الضغوط والدوافع نحو العمل ودرجة الاعتماد على الآخرين إضافة إلى مهارات التفاعلات والاتصالات. ولقد أشارت الكثير من الدراسات حول مراكز التقييم بأن هذه المراكز استطاعت تحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها. إن الأسلوب المتبع من قبل مراكز التقييم في تقييم أداء العاملين يكون بوضع الأفراد العاملين بمواقف متشابهة مع المواقع التي يعملون فيها ويتم قياس هذه الصفات ومدى توفرها لدى الأفراد العاملين.²

➤ مزايا هذه الطريقة:

- تتمثل الميزة الرئيسية لمراكز التقييم في توفير مقياس موضوعي لأداء الأفراد العاملين للمهام الإدارية؛
- إنها توفر معلومات مؤكدة محددة و يمكنها المساعدة في تصميم خطط تنمية إدارية فردية؛
- توفر معلومات قيمة عن نواحي القوة و الضعف لدى الأفراد العاملين؛
- كما تتميز بالاعتمادية و الصلاحية و القبول لدى المديرين و العاملين.

➤ عيوب هذه الطريقة:

- كلفة عالية،
- عدم إمكانية استخدامها في جميع المستويات الإدارية المختلفة.³

¹ نوال يونس آل مراد، مرجع سبق ذكره، ص. 67.

² محمد الصيرفي، قياس و تقويم أداء العاملين، دار الكتب للنشر والتوزيع مؤسسة حروس الدولية، الإسكندرية، 2008، ص. 155.

³ علي محمد رابعة، مرجع سبق ذكره، ص. 99.

✓ طريقة الإدارة بالأهداف:

تسعى هذه الطريقة إلى التركيز في عملية التقييم على مقارنة الأهداف الموضوعية للفرد مع ما تم إنجازه منها فعليا، حيث يتم وضع الأهداف ليتم تحقيقها خلال فترة زمنية محددة ثم يتم بعد ذلك عملية المقارنة، بعد ذلك يتم عمل تقرير لأهداف و خطط مستقبلية للعامل، وهنا يظهر الفرق بين هدف التقييم التقليدي والإدارة بالأهداف حيث في الطريقة التقليدية يتم التركيز على الماضي بينما في الإدارة بالأهداف يتم التركيز على المستقبل وتقديم النصح والإرشاد والمشاركة في التقييم بهدف التعليم.¹

فإن الإدارة بالأهداف تعتمد الخطوات التالية:

- يتم تحديد وتعريف مجموعة واضحة ودقيقة من الأهداف التي يجب أن يؤديها العامل وغالبا ما يتم التحديد بمشاركة الأفراد عاملين المعنيين بالأداء؛
- وضع آلية لتنفيذ العمل وتطبيق الأهداف الموضوعية؛
- تعطى الحرية للفرد العامل بإنجاز هذه الخطة؛
- متابعة مدى الانجاز المتحقق للأهداف دوريا؛
- اتخاذ الإجراءات الوقائية و التصحيحية للانحراف عن الخطة الموضوعية؛
- تحديد وضع أهداف جديد للمستقبل.²

¹ فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص. 153.

² خيضر كاظم، ياسين كاسب الخرشنة، مرجع سبق ذكره، ص: 162-163.

الجدول رقم (2-5): تقييم الأداء بطريقة الإدارة بالأهداف

الانحراف	الإنجاز	المستهدف	الأهداف (المعايير)
107% -	160 -	150 -	- عدد الزيارات البيعية للعملاء.
100% -	50 -	50 -	- عدد العملاء الجدد الذين تم الاتصال بهم.
95% -	950 -	1000 -	- كمية المبيعات من السلعة س.
110% -	2200 -	2000 -	- كمية المبيعات من السلعة ص.
75% -	15 -	20 -	- عدد شكاوي العملاء.
80% -	07 -	10 -	- عدد التقارير البيعية المطلوبة في الشهر.

المصدر: أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص. 378.

ترتكز عملية التقييم على الإنجازات المحققة لا على السمات والمميزات الشخصية.

➤ مزايا هذه الطريقة:

- هي من الطرق الموضوعية المعتمدة على الأداء الفعلي والمحدد بشكل كمي؛
- تعرف الأفراد العاملين على ما هو مطلوب منهم مسبقاً، وما هي إمكانياتهم؛
- تسهل عملية التخطيط والتنسيق في الأهداف.

➤ عيوب هذه الطريقة:

- من الصعب مقارنة مستوى أداء العمال نظراً إلى أن كل فرد مقيم وفقاً لمدى تحقيقه للأهداف المحددة؛
- صعوبة تطبيقها في الواقع العملي، لأنها تتطلب مهارات إدارية عالية لتحديد الأهداف، والمشاركة كما تتطلب في صياغة الأهداف بشكل واضح، كما أن توزيع الأفراد عاملين كفرق عمل وعندما تكون النشاطات والفعاليات متداخلة، فإن ذلك يزيد من صعوبتها أيضاً.¹

¹ عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص.ص: 60 - 61.

المطلب الثاني: مشكلات و استخدامات نتائج عملية تقييم الأداء العاملين

إن معظم حالات التقييم تتم على أساس التقديرات الشخصية مما يعرض عملية التقييم للكثير من الأخطاء منها، و تبرز أهم نتائجه في المجالات التالية.

❖ أولاً: مشاكل تقييم الأداء العاملين

من المشاكل الذي يجب توفرها في عملية تقييم الأداء العاملين هي كما يلي:

تتجسد المشكلة الأساسية في عملية تقييم أداء العاملين في كيفية ضمان الموضوعية و عدم التحيز لدى الرئيس أو المدير و تحصيله ضد احتمالات الأخطاء. من خلال ذلك أن المدير أو القائم بأعمال التقييم قد يمارس أخطاء عديدة من شأنها هدم أدق عمل في إدارة الموارد البشرية و هو تقييم أداء العامل.

إن من بين الأخطاء التي قد يمارسها الرئيس هو عدم مقدرته مثلاً على الفرز الدقيق بين معايير التقييم (جيد جداً، جيد، مقبول.....الخ)، كما أن بعض المديرين تجد نتيجة التقييم التي يقدمها انعكاس مباشر لطبيعته علاقته مع المرؤوسين. فإذا كانت علاقة مع المرؤوسين جيدة جاءت نتيجة التقييم لصالح العامل. أما إذا كانت غير جيدة... فإن هذه العلاقة ستنعكس بالسلب على جميع عناصر التقييم. و يسمى البعض هذه الحالة بتأثير الهالة.

و هناك من الرؤساء ممن اعتاد على الموقف الوسط "الحلول الوسطى"، بمعنى أنه يركز أو يضع نتائج تقييم أداء المرؤوسين في وسط الطريق متجنباً بذلك أقصى درجات التقييم و أدناها.¹

أحياناً يؤثر التحيز الشخصي للمشرف على نتيجة تقييمه للمرؤوسين، فنجد أنه يقيم المرؤوس الذي يحبه و يرتاح إليه شخصياً بدرجة أعلى مما يستحق و العكس صحيح، خصوصاً إذا كانت طبيعة العمل الذي يؤديه المرؤوس من النوع الذي يصعب قياسه "كما" أو "كيفاً"، و المشرف الذي يريد أن يجد من تأثير التحيز الشخصي يحتاج إلى ضرورة وضع معايير كمية بقدر المستطاع للعناصر التي يقيم على أساسها المرؤوسين كما أنه من الضروري أن يتجنب أي مرؤوس له في اللحظات التي يشعر بحالة من الضيق أو الغضب،²

¹ عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2002، ص. 119.

² حمد عبد الغنى حسن هلال، المسار الوظيفي و الأداء و الجدارة و الأجور، مركز تطوير الأداء و التنمية، مصر، 2008-2009، ص. 81.

فإن المشرف مهما كان يبغض أحد مرؤوسيه، فلا بد أن درجة شعوره بالبغض نحوه تختلف من وقت لآخر، حيث يشعر في لحظة ما أنه لا يستطيع أن يراه و لا يتصور أنه يمكن أن يعمل معه، و في لحظة أخرى قد تقل حدة البغض هذه بشكل ملحوظ، و ربما تصل إلى الحب، فإذا قيم المشرف أحد مرؤوسيه و هو في الحالة الأولى فإنه بلا شك سيكون متجنباً عليه متشدداً ضده بدرجة غير مقبولة أما إذا قيمه، و هو في الحالة الأخرى، فإنه سيكون معتدلاً إلى حد مقبول و لهذا فإن المشرف مطالب بتطبيق هذه القاعدة.

خطأ، التساهل، أو التشدد: أحيانا يكون لدى المشرف ميل في وقت أو مناسبة ما إلى أن يكون متشدداً أو متساهلاً أكثر من اللازم. فيأتي تقييمه غير دقيق إذ ما قورن بتقييم بقية المشرفين لمرؤوسيه. ولا شك أن هذه الظاهرة، تسبب مشكلة لإدارة المؤسسة و للمرؤوسين الذين يقيمهم مشرفون مختلفون. فإذا جاء تقييم أحد العاملين بدرجة جيد أو ممتاز و كان السبب في ذلك هو تشدد المشرف، و جاء تقييم موظف آخر من قسم آخر بدرجة ممتاز نتيجة لتساهل المشرف، فإن الإدارة ستخطئ قطعاً عندما تقرر ترقية العامل الثاني و تترك العامل الأول الأكثر كفاءة.

التأثر بسلوك الأفراد قبيل فترة التقييم: أحيانا يشعر المشرف أنه لا يعرف جميع التفاصيل اللازمة لتقييم المرؤوس كـ ممتاز أو ضعيف، فإنه يكتفي في هذه الحالة، بأن يقيم كل عامل من مرؤوسيه بدرجة متوسط أو جيد، و بذلك يشعر براحة الضمير لأنه لم يسبب أذى لأي موظف، حيث أن تقييم المرؤوس في هذه الحالة لن يؤثر على علاوته السنوية أو ترقيته في موعده، و لكن المشرف الذي يفعل هذا يقتل فرص الترقى أو فرض القفزات الاستثنائية أمام مرؤوسيه الممتازين، لهذا فإن المشرف الذي يتبع هذا الأسلوب، عليه أن يبادر فوراً بإعداد بطاقة تقييم مرحلية لكل مرؤوس بحيث بدون فيها رأيه عن مميزات و أساليب أداء العامل كل شهراً مثلاً، أو كلما أتى بتصرف جيد أو تصرف سيئ، حتى يتم تقييمه النهائي على أساس متوسط التقييم للمراحل المختلفة، و بذلك يكون أكثر دقة، و أكثر بعداً عن التقييم الخاطئ.¹

خطأ الاختلاف في فهم المعايير: ينشأ هذا الخطأ عندما يكون هناك فهم مختلف لمعاني المعايير: فـ جيد و مقبول و ممتاز تعني أشياء مختلفة لمقيمين مختلفين.

هذه المشاكل و غيرها لا بد من معالجتها في المؤسسة، لا بد أن تمتلك الإدارة الجرأة على الاعتراف بوجودها، لأن معرفة المشكلة هو المفتاح لتجنب حدوثها مستقبلاً.²

¹ نفس مرجع سابق، ص.ص: 80-81.

² عبد الباري درة و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص.ص: 292-293.

❖ ثانيا: استخدامات نتائج عملية تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء مهمة لأن نتائجها ضرورية للقرارات التالية والمؤسسة تنفذها لأغراض خاصة بالعاملين محددين، أو لرصد حالة القوى العاملة فيها، فالنتائج تستخدم للقرارات التالية:

✓ الترقية و النقل:

قبل ترشيح أي عامل للترقية، من الضروري العودة إلى سجل التقييمات التي حصل عليها في السنوات السابقة، فالترقية تعني تغيير و توسيع في مسؤولياته، مما يتطلب التأكد من تمنعه بمجسائص و مؤهلات جديدة. واحدة من الطرف المهمة للتأكد من تمنع المرشح للترقية بهذه المؤهلات هي العودة إلى ملف تقييماته المتتالية لتقدير مدى تمنعه بها، وقد ينطبق ذلك على قرارات نقل الموظف إلى دائرة أخرى. بإمكان المؤسسة أن تسأل مدير المرشح للترقية أو النقل عن مدى تمنعه بالمؤهلات المطلوبة، إلا إن هذه الإجابة لن تكون وافية، لأن من الممكن أن تكون انطباعات المدير وقتية و سطحية، بعكسه، توفر تقارير تقييم الأداء الدورية للسنوات السابقة معلومات أكثر دقة و فائدة، خاصة إذا كانت هذه التقارير معدة بشكل سليم. لذلك، حتى إذا كان اهتمام المؤسسة بمؤهلات المرشح محدود، فإن أغلب أنظمة الترقية تشترط أن تكون تقييماته السابقة جيدة، أي أن أي تقييم سلبى يؤدي إلى تأخير الترقية؛

✓ تحديد مبالغ العلاوات السنوية و المكافآت التشجيعية:

تنص أكثر أنظمة الأجور على حصول العامل على علاوة أو زيادة سنوية في نهاية كل سنة، المؤسسات لا تجعل هذه العلاوة و الزيادة تلقائية أو ثابتة وواحدة للجميع بل غالبا ما تربطها بنوعية أداء العامل خلال السنة: فإذا كان الأداء ممتاز، فمبلغ الزيادة يكون كبير، أما إذا كان الأداء اعتيادي، فمبلغ الزيادة يكون اعتيادي و بسيط. و قد ينص نظام الأجور على منح مكافآت تشجيعية لأنواع معينة من الأداء المتميز، فمثلا، قد ينص على منح مكافئة تشجيعية لكل فكرة و مقترح ابداعي أفاد المؤسسة، و/ أو من يحقق خدمة مهمة للمؤسسة، و/ أو من يحصل على شهادة في مجال معين،..... الخ.

لذلك فإن الاستخدام الأساسي لنتائج عملية تقييم الأداء هو تحديد المكافأة السنوية الاعتيادية و التشجيعية التي سيحصل عليها العامل؛¹

¹ سعاد نائف برنوطي، مرجع سبق ذكره، ص.ص: 379-380.

✓ تحديد الاحتياجات التدريبية:

حتى تضع إدارة الموارد البشرية خطة تدريب سليمة تحتاج أن تعد قائمة بالدوران التدريبية التي تحتاجها و من يشارك في كل منها. يتطلب إعداد مثل هذه القائمة دراسة تفصيلية تستغرق الجهد و الوقت، خاصة إذا كان عدد عمال كبيرا.

فمثلا، قد تجد من تحليل نتائج عملية تقييم الأداء أن 50% من العاملين حصلوا على تقييمات سلبية بالنسبة للمواظبة، هذه النتيجة تنبه إلى الحاجة لتحديد أسباب ذلك، فإذا تبين بأن السبب في ذلك هو انخفاض الروح المعنوية، بسبب سلوك المشرفين، فهذا يساعد في اقتراح دورة تدريبية للمشرفين الذين تحدث في وحداتهم المعدلات العالية لمساعدتهم في تغيير سلوكهم.¹

المطلب الثالث: أثر الحوافز بالأداء

ترك الحوافز بأنواعها ايجابية أو سلبية بلا شك الأثر على أداء معظم العاملين، فيما لها من آثار اقتصادية و اجتماعية على متلقي الحوافز، و يتمثل الأثر الوظيفي في الجهود التي سيبدلها العامل الذي تلقى الحوافز من أجل الحفاظ على المكانة و الصورة المأخوذة عنه، و تترجم من خلال تقديم الجهود المساوية لمقدار الحافز الذي تم منحه إياه. إضافة لتوفير جو تنافسي بين العاملين، نظرا لتطلبهم للحصول حوافز أسوة بزملاء العمل، و هذا بدوره يؤدي بالنتيجة إلى رفع كفاءة العمل. أما الآثار الاجتماعية و الاقتصادية التي تحققها الحوافز المادية التي يتحصل عليها العامل، فهي غالبا ما تساهم في حل المشكلات المادية التي يعاني منها العامل و أسرته، فتكون الحوافز أوجدت حلولاً لمشاكل اقتصادية و اجتماعية، تولد لدى العامل الشعور بالانتماء إلى مؤسسته.

إضافة للعلاقة العضوية بين الكفاءة الإنتاجية و الدوافع المتمثلة بظروف العمل المادية و الاجتماعية و حاجات العاملين. "إن الإدارة تستطيع أن تحرك الرغبة في الفرد عن طريق إرضاء دوافعه و حاجاته التي تؤدي لرفع الكفاءة الإنتاجية للعامل" و الكفاءة في العلاقة بين مساهمة العامل الشخصية في الأداء و نتائج أدائه على اعتبارات خطط الحوافز من قاعدة الهرم حتى نهايته التي تعنى بخصوصية توجهات الإدارة.²

¹ نفس مرجع سابق، ص.380.

² علاء خليل محمد العكش، نظام الحوافز و المكافآت و أثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة أعدت لنيل درجة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2007، ص.ص: 17-18.

يذكر (Bratton & Gold) أهداف أساسية ثلاث لإدارة نظم الحوافز و المكافآت كي تحقق الأداء المنظور الذي وضعت من أجله وهي:

1. الاستقطاب و الاحتفاظ بعاملين مناسبين للمؤسسة؛
2. تحسين و تطوير مستويات أداء العاملين؛
3. تطوير التشريعات و القوانين المتعلقة بالوظيفة أي لا يكون هناك تعارض مع حقوق العاملين.

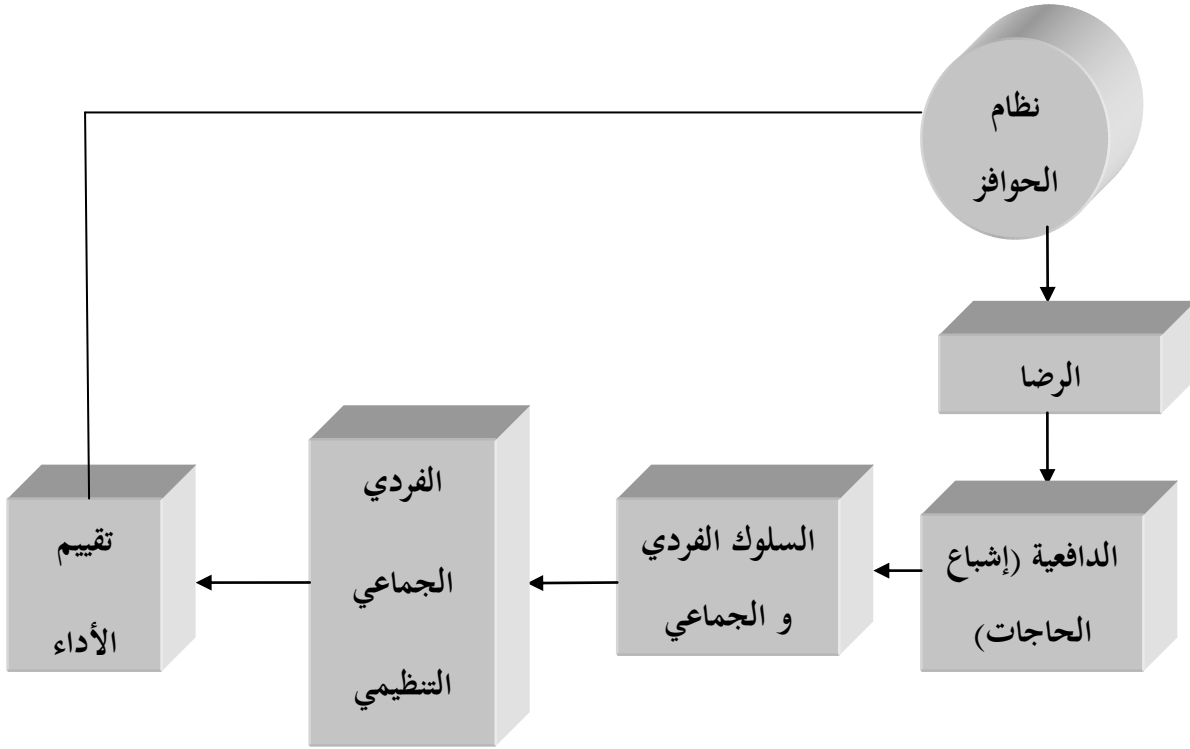
و يكون بانجاز الأهداف السابقة ضمانة لحوافز تنافسية تشجع و تدعم أداء أعضاء المؤسسة، والاستقطاب والاحتفاظ بعاملين مؤهلين لديها، و تخفيض من دوران العمل، وتسرب الكفاءات من المؤسسة، مع الحفاظ على الحقوق و الامتيازات التي كفلها القانون للعامل.

كما أن عملية تقييم الأداء تهدف للتعرف على القيمة العملية و الإنتاجية في المؤسسة بناء على ما يشمله العمل من أعباء، و من المعروف أنه كلما زادت أعباء العمل كلما زاد العامل من زيادة إنتاجيته، و جهده و خبرته، و في المقابل لا بد من إعطاء العامل استحقاقاته من الترقية و الأجور و الحوافز بأشكالها، و من هذا المفهوم فإن عملية التقييم للعامل ما هي إلا عملية لمراجعة نشاطه و أدائه الإنتاجي، من أجل تقييم مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة، و تقييم الأداء نشاط مستمر، يشمل العاملين بمختلف مستوياتهم و درجاتهم التنظيمية.

كما تعمل إدارة مؤسسات الأعمال جاهدة للوصول لمعدلات أداء جيدة، و كيفية المحافظة على كفاءة الأداء و استمراريته، و طبيعة المؤثرات الرئيسية التي تؤثر بإدارة الأداء الوظيفي، و ذلك لظهور العديد من المشاكل التي تواجه المدراء في فشل بعض مرؤوسين في أعمالهم بكفاءة، إذ أنها تستغرق أوقات طويلة لانجاز المهام الوظيفية بشكل أكثر من الوقت المخطط، أو الوقوع في العديد من الأخطاء التي تؤثر على الإنتاجية و الأداء، و إدراك سبب انخفاض معدلات الأداء، فهل يرجع لعدم امتلاك الموظفين للمهارات و القدرات الملائمة للوظيفة، أو أن يكون الأداء المنخفض و غير المرضي سببه التحفيز غير الملائم. و من هنا نرى أن إدارة الأداء التي تعني أن الأداء المتميز المحقق للغرض يتطلب أن يكون العمل و الوظائف صممت بطريقة علمية سلمية تحدد الأداء المطلوب وطرق قياسه، و النتائج المتوقعة، و معدلات التعويض من أجور و حوافز و مكافآت وفق نتائج التقييم، و توفر مستلزمات الأداء المادية و التقنية، و تهيئة الظروف المناسبة بمكان العمل.¹

¹ مصطفى يوسف، مرجع سبق ذكره، ص. 85-86-89-92-93.

الشكل رقم (2-4): العلاقة بين الحوافز و الأداء



المصدر: بشار يزيد الوليد ، مرجع سبق ذكره، ص.150.

و حتى يمكن للحوافز أن تؤثر على الأداء بشكل فعال، فإنه يجب مراعاة العديد من المبادئ و الأسس من بينها: المساواة، و القوة، و نوع الحاجة، و عدالة التوزيع. و يمكن القول أن الحوافز تؤثر داخليا في لأعمال و أنشطة المؤسسة،¹ و يتجلى ذلك من استقراء دورها في:

- جذب العمالة الماهرة و استقطابها للعمل بالمؤسسة؛
- الأداء الفعال لمهام الوظيفة، إذ تعمل العديد من المؤسسات على ربط المكافأة بصورة مباشرة بالسلوك و الأداء؛
- الحد من الغياب و التأخر عن مواعيد العمل؛
- الاحتفاظ بالعاملين المهرة.²

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2007، ص. 130.

² نفس مرجع سابق، ص.ص:150-151.

خلاصة الفصل

حاولنا في هذا الفصل إلقاء الضوء على أداء بدءاً بشرح، مفهومه و التعرف على أهم محدداته و على أبعاده، ركزنا بالتفصيل على تقييم الأداء و التي يوصي القيام بإجراءاتها للمختصين ذوي الخبرة في هذا المجال لما لها من الأثر على العامل، و من خلال هذه العملية نستطيع أن نحدد بدقة مستوى العامل من كل جوانب.

من خلال هذا الفصل وجدنا العلاقة بين الأداء و نظام الحوافز جدى متداخلة و إيجابية حيث أن نظام الحوافز الجيد يؤدي إلى تحقيق مستوى أداء جيد و إيجابي للمؤسسة و يؤدي إلى تحقيق أهدافها، و هذا الأداء يحفز المؤسسة أكثر فأكثر للاهتمام بنظام الحوافز و زيادة تحسنه، من أجل رفع مستوى الأداء و لمواكبة التغيرات التي تحدث على مستوى حاجات العاملين. و سنحاول إسقاط هذا المفهوم على الواقع العملي و الذي سنتطرق إليه في الفصل الموالي.



الفصل الثالث

الدراسة التطبيقية لشركة الإسمنت

ببني صاف SCIBS

تمهيد

من خلال تطرقنا للجزء النظري اتضح لنا أن التحفيز عملية معقدة بحد ذاتها على دراسة حاجيات ورغبات العاملين لتبليتها وتوجيه سلوك العامل من خلال تقديم له الحوافز المادية والمعنوية وبغية التعرف على اهتمام المؤسسات الجزائرية بتحفيز عمالها وامتثلنا بإحدى شركات و هي "شركة إسمنت بني صاف" وذلك بتحليل وعرض معطيات الشركة محاولين إسقاط ما جاء في الجانب النظري على الجانب التطبيقي.

ولذلك قمنا تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث رئيسية تناولنا فيه:

المبحث الأول: تقديم عام عن شركة الإسمنت بني صاف؛

المبحث الثاني: مساهمة الشركة الإسمنت بني صاف بتحفيز عمالها؛

المبحث الثالث: الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: تقديم عام عن شركة الإسمنت بني صاف

سنتطرق من خلال هذا المبحث للتعريف بشركة الاسمنت بني صاف ومحاولة تقديم لمحة عن نشأتها مهامها الرئيسية ومقرها، والهيكـل التنظيمي التابعة لشركة محل البحث.
المطلب الأول: نشأة و تعريف شركة الإسمنت بني صاف

أولاً: لمحة تاريخية عن الشركة

تأسست شركة الاسمنت بني صاف شهر سبتمبر 1974 من طرف الشركة الفرنسية (CROSOT Loire ENTREPRISE)، انتهى بنائها سنة 1978 بتكلفة (1.039.600.000 دج)، وقد بدأ إنتاجها الفعلي سنة 1979 ، وكانت تسمى بالشركة الوطنية لمواد البناء S.N.M.C ، بحيث كانت تابعة لشركة الأم مقرها الجزائر. بعد إعادة الهيكلة للمؤسسات سنة 1982 والتي مست الشركة الوطنية لمواد البناء حيث تفرعت إلى ثلاث شركات جهوية، وتضم 13 وحدة صناعية للإسمنت وهي موزعة على النحو التالي:

✓ شركة الإسمنت ومشتقاته للشرق E.R.C.E؛

✓ شركة الإسمنت ومشتقاته للوسط E.R.C.C؛

✓ شركة الإسمنت ومشتقاته للغرب E.R.C.O .

شركة الاسمنت و مشتقاته للغرب E.R.C.O وتضم هذه الأخيرة ثلاث وحدات إنتاجية:

✓ وحدة الإسمنت بزھانة ولاية معسكر؛

✓ وحدة الإسمنت بسعيدة؛

✓ وحدة الإسمنت بني صاف ولاية عين تموشنت.

في 28 ديسمبر 1997 تفرعت شركة الإسمنت ومشتقاته للغرب إلى أربعة شركات مستقلة وهي كالتالي:

✓ شركة الإسمنت زھانة S.C.I.Z ؛

✓ شركة الإسمنت بسعيدة S.C.I.S ؛

✓ شركة الإسمنت بني صاف S.C.I.B.S ؛

✓ شركة توزيع مواد البناء S.O.D.M.A.C .

إبتداء من سنة 1989 شهدت الشركة استقلالية في التسيير وأصبحت وحدة تابعة للمجتمع الجهوي لإنتاج الإسمنت غرب E.R.C.O، في جانفي 1998 أصبحت الشركة ذات أسهم يقدر رأس مالها 1800.000.000 دج والتابعة لمجموعة الأم E.R.C.O، هذه الأخيرة تشرف أيضا على شركتي الإسمنت زهانة وسعيدة وشركة سودمك لتوزيع مواد البناء، وشركة سودباك.

ثانيا: الموقع الجغرافي

تقع شركة الإسمنت بدائرة بني صاف ولاية عين تموشنت، على بعد 4 كلم شرق ميناء بني صاف وبارتفاع يقدر ب 185 كلم عن سطح البحر، أما المواد الأولية المستعملة الكلس و الطين، كما تقع قاعدة استخراج الكلس والطين في جنوب شرق بني صاف، وبذلك تتوزع الشركة على مساحة 20 هكتار خاصة بمخرجة الكلس و 41 هكتار خاصة بمخرجة الطين.

ثالثا: طبيعة الشركة

شركة الإسمنت بني صاف هي شركة ذات طابع عمومي اقتصادي، وهي شركة ذات أسهم SPA وهي فرع من فروع الجمع الجهوي لإنتاج الإسمنت غرب E.R.C.O المتواجدة على مستوى ولاية وهران والتابعة للمجمع الصناعي للإسمنت الجزائر GICA. في سنة 2005 توجهت الشركة إلى عقد شراكة أجنبية مع الشريك السعودي فرعون حيث تقدر نسبة مساهمته ب 35 % من رأس مال الإجمالي للشركة الذي يقدر 1800.000.000 دج أما النسبة المتبقية والتي تتمثل في 65 % فهي ملك ل GIC .

المطلب الثاني: مهام و أهداف شركة الإسمنت بني صاف

❖ أولا: مهام شركة الإسمنت بني صاف

تتمثل مهام شركة الإسمنت فيما يلي:

- ✓ ضمان الإنتاج وفقا للأهداف الموجودة؛
- ✓ التسيير الأمثل للموارد البشرية وتحقيق الرقابة على جميع المستويات؛
- ✓ توفير جو مناسب للعمل و ضمان استقرار الشركة؛
- ✓ قيام بالمحاسبة العامة للميزانية والعمليات القانونية والإدارية.

❖ ثانيا: أهداف شركة الإسمنت بني صاف

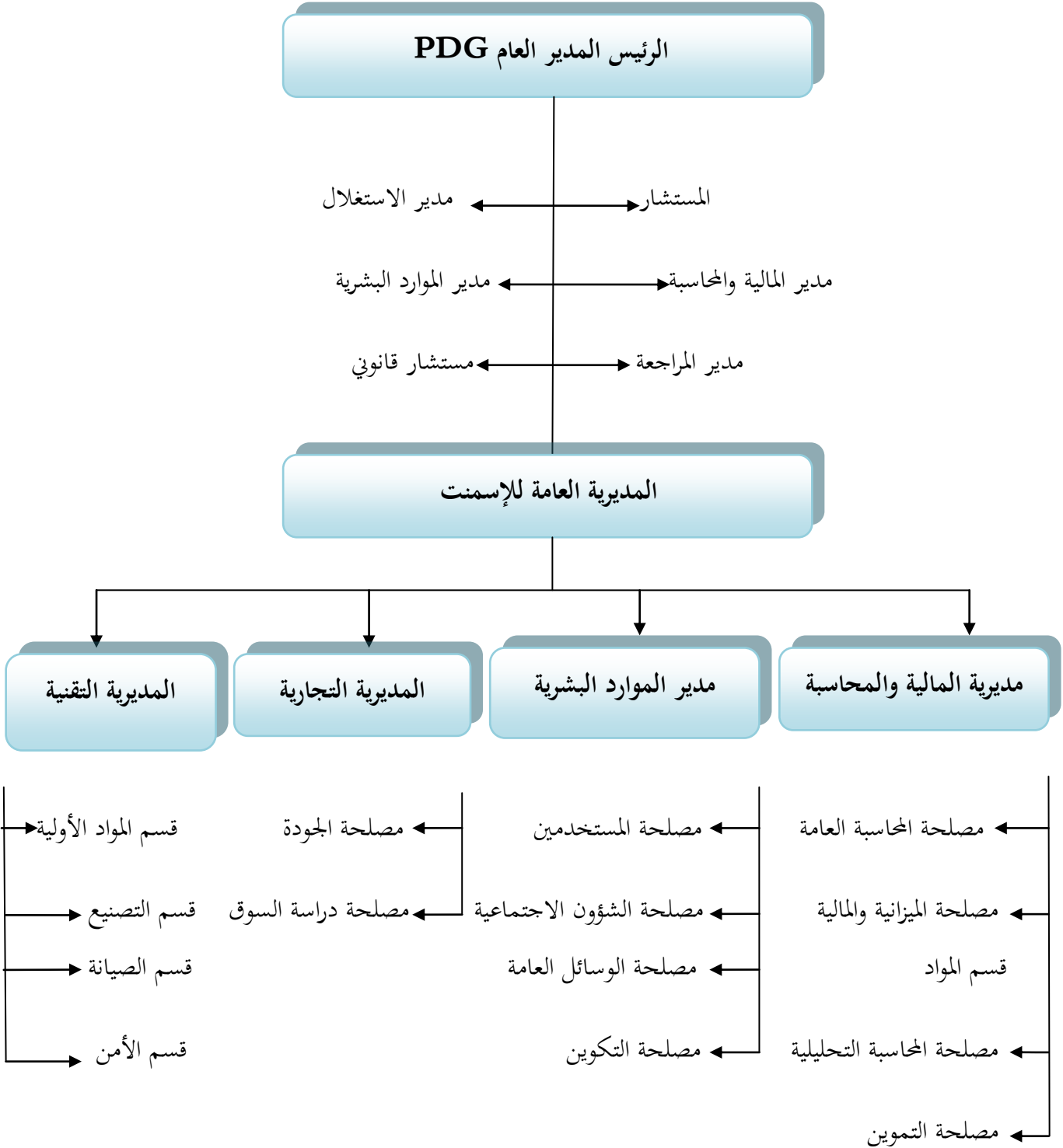
من خلال ما تقدم تهدف شركة الإسمنت بني صاف إلى:

- ✓ إدخال التكنولوجيا و التقنيات الصناعية والإدارية الحديثة؛
- ✓ تطوير وترقية إنتاج الاسمنت كما ونوعا؛
- ✓ استغلال الطاقة الإنتاجية؛
- ✓ توفير مادة الاسمنت في السوق المحلية؛
- ✓ تصدير الاسمنت والحصول على العملة الصعبة؛
- ✓ تدعيم الاقتصاد الوطني وتحقيق التنمية؛
- ✓ المحافظة على صحة وأمن الموظفين؛
- ✓ تحقيق متطلبات المستهلك وتجاوز توقعاته فيما يتعلق بجودة مادة الإسمنت، سعرها، وسرعة تسليمها.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للشركة الإسمنت بني صاف

إن نجاح أي شركة ووصولها إلى أهدافها الموجودة فهو راجع على حسن اختيار هيكلها التنظيمي الذي يتلاءم ويوافق حجم نشاطها وتوزيع مهامها، دون أن تهمل جانب التنسيق بين مختلف هياكلها، ويمكن توضيح التنظيم العام لشركة الإسمنت بني صاف من خلال الشكل رقم (3-1):

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت بني صاف



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق داخلية للشركة

❖ المديرية العامة:

يتأسس الشركة المدير العام PDG الذي يعتبر أعلى سلطة في الشركة وتمثل مهامه فيما يلي:

- تمثيل الشركة داخليا وخارجيا؛
- تحديد الأهداف التي ترغب الشركة الوصول إليها؛
- الحفاظ على الشركة؛
- الحفاظ على سمعة الشركة؛
- إبرام اتفاقيات والعقود.

ويتم مساعدته كل من المكاتب التالية:

➤ المستشار: الذي يقدم النصح والإرشاد وكذلك التوجيهات للمدير العام بالإضافة إلى المساهمة في وضع خطط الإستراتيجية في المستقبل؛

➤ مدير المالية والمحاسبة: يهتم بوضع السياسات المالية والاستراتيجيات فيما يخص المالية وأيضاً انسجام الإجراءات المالية والمحاسبية؛

➤ مدير الموارد البشرية: تتمثل مهمته الأساسية في وضع السياسات المتعلقة بالموارد البشرية ومراقبة تطبيقها.

➤ مدير الاستغلال: يقوم بتسيير ومتابعة استغلال الطاقة البشرية والتقنية؛

➤ مدير المراجعة: وضع سياسات التفتيش ومراقبة الحسابات؛

➤ مستشار قانوني: يهتم بوضع الأدوات القانونية ومراقبة تطبيقها.

❖ مديرية المالية والمحاسبة:

مهمتها الأساسية وضع السياسات المالية والتسجيلات المحاسبية والتي تنقسم إلى:

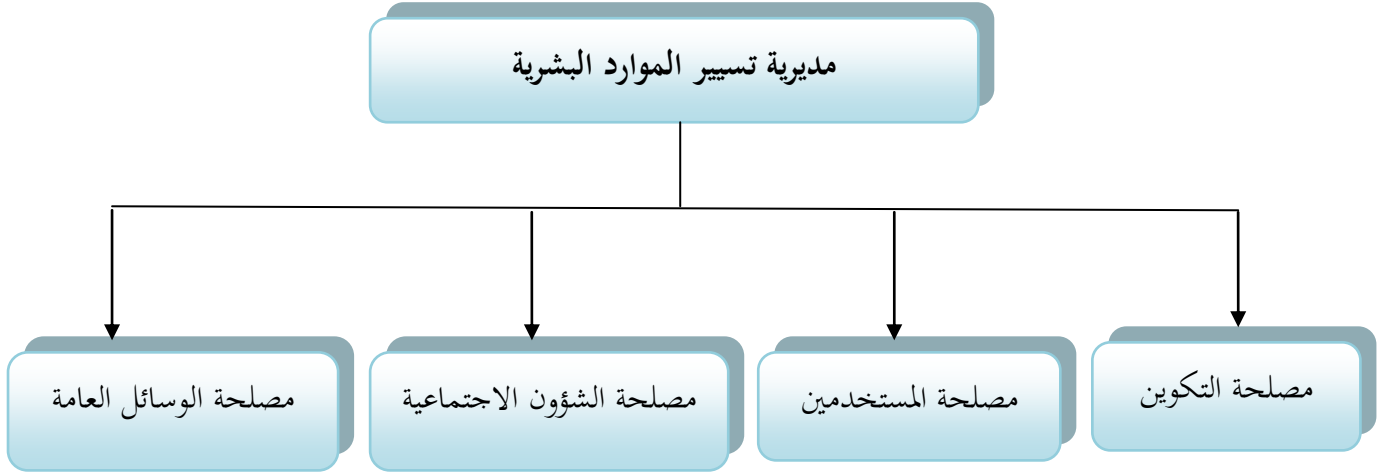
➤ مصلحة المحاسبة العامة: تتكون من ثلاث أقسام، قسم المشتريات مهمته معاينة الملفات الخاصة

بالمشتريات، وقسم المبيعات مهمته تكمن في طريقة الدفع، وأخيراً قسم التسجيلات المحاسبية مهمته

العمليات الحسابية وحساب النتائج؛

- **مصلحة الميزانية و المالية:** مهمتها الإشراف على وضع ميزانية الشركة سنويا ومتابعة وضعيتها من خلال وضع ميزانيات شهرية، واتخاذ الإجراءات المالية عن طريق الاتصال بالمؤسسات المالية، وأخيرا وضع البرامج التقديرية للشركة (موازنة المبيعات، المشتريات....الخ)؛
- **مصلحة المحاسبة التحليلية:** تتمثل مهامها الأساسية في تحديد تكلفة المدخلات والمخرجات للمواد، متابعة العمليات التي تتم على مستوى المخزن، القيام بالجرد الشهري والسنوي للمواد الأولية والمنتجات؛
- **مصلحة التمويل:** تتمثل في متابعة و تسيير كل الأعمال المتعلقة بالتمويل ودفع الرسوم الجمركية، كما تدرس عروض الموردين واختيار أحسنها، ضمان استمرار العملية الإنتاجية وذلك بتوفير المواد الأولية في الآجال المحددة وتنقسم إلى قسم المشتريات وقسم المخزونات.
- ❖ **مديرية الموارد البشرية:**
 - تتمثل مهمتها في تسيير الموارد البشرية من خلال المصالح التالية:
 - **مصلحة المستخدمين:** تسهر هذه المصلحة بالتكفل بالتسيير الإداري للمستخدمين فيما يخص الأجرة وكذلك تحديد وظيفة كل عامل ضمن الهيكل التنظيمي؛
 - **مصلحة الشؤون الاجتماعية:** يتمثل دور هذه المصلحة في توفير الجو المناسب من خلال التكفل بجميع القضايا المتعلقة بما يلي الضمان الاجتماعي، التأمينات الاجتماعية، ملفات التقاعد، التكفل بالمنح العائلية للعمال ومتابعتها، التكفل بالعمال الذين يتعرضون لحوادث العمل؛
 - **مصلحة الوسائل العامة:** تقوم هذه المصلحة بجميع الأعمال المتعلقة بصيانة المنشآت كما تشرف على حظيرة السيارات وكذا متابعة نقل العمال إلى جانب النظافة؛
 - **مصلحة التكوين:** تكمن مهام المصلحة في إعداد مخطط التكوين في إطار السياسة العامة لأهداف الشركة وكذا تطبيقه من أجل تحسين كفاءات العمل، وبالتالي زيادة مردودية الإنتاج.

الشكل رقم (3-2): مديرية تسيير الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق داخلية للشركة .

تتم وظيفة تسيير الموارد البشرية في الشركة بتحقيق هدفين رئيسيين هما:

- ✓ تلبية الحاجات الكمية والتنوعية من المورد البشري؛
- ✓ القيام بتسيير التنشيط اللازم لتطوير المسارات المهنية الفردية والجماعية، وذلك بالنظر لاحتياجات الشركة والآمال والطموحات المهنية للعاملين، ولتحقيق هذه الأهداف تقسم وظيفة التسيير المورد البشرية إلى مصطلحتين مختلفتين:

- الأولى تختص بتسيير المسارات المهنية والتدريب؛
- الثانية تختص بالتسيير الإداري للمستخدمين.

وبالتالي فإن محتوى وظيفة تسيير الموارد البشرية يتضمن إجراءات التسيير الخاص بالهيئتين والمتمثلة في:

❖ إجراءات تسيير المسار المهني والتدريب (التكوين)

- ✓ إجراءات تنبؤات الميزانية؛
- ✓ إجراءات الاختيار؛
- ✓ إجراءات التعيين؛
- ✓ إجراءات الترقية؛
- ✓ إجراءات التحويل وتغيير المنصب؛
- ✓ إجراءات التقدم؛

✓ إجراءات تسيير التدريب والتكوين؛

✓ إجراءات الاستقالة؛

✓ إجراءات الفصل بسبب إهمال المنصب؛

✓ إجراءات الفصل لأسباب اقتصادية؛

✓ الوثائق والإجراءات الخاصة بتوقف علاقة العمل.

❖ إجراءات التسيير الإداري للمستخدمين

✓ إجراءات تسيير أوقات العمل و الأجور؛

✓ إجراءات تسيير العطل السنوية؛

✓ إجراءات تسيير الغيابات المسموحة ولكن غير مأجورة؛

✓ إجراءات تسيير البعثات؛

✓ إجراءات تسيير المنح والتعويضات؛

✓ إجراءات تسيير المنح الاجتماعية؛

✓ إجراءات التسيير الخاصة بالضمان الاجتماعي.

❖ المديرية التجارية

تشرف المديرية التجارية على ما يلي: انجاز التقارير والمستندات الشهرية، الثلاثية، السداسية والسنوية، دراسة الفرق بين الكمية المفوترة والكمية المتحصل عليها يوميا، مراقبة ومتابعة الكمية المباعة يوميا، وإعداد قائمة المنتجات الغير المباعة. وتتكون من مصلحتين:

➤ **مصلحة الجودة:** يتمثل دورها في إعداد الدراسات التقنية، كما تساهم في الحد من الأسباب المؤدية إلى

نقص الجودة، وإعداد التقارير والحصائل الشهرية المتعلقة بالإنتاج؛

➤ **مصلحة دراسة السوق:** تقوم هذه المصلحة بكل الدراسات المتعلقة بالسوق .

❖ مديرية التقنية

تتمثل في المديرية التي تخضع لسلطة المدير العام حيث أن الشركة توزع نشاطها العملي على الأقسام التالية:

➤ **قسم المواد الأولية:** يشرف على عملية جلب مواد أولية من المحاجر؛

- **قسم التصنيع:** يتكون من أربع ورشات (ورشة طحن المواد الأولية، ورشة الطهي والفرن، ورشة طحن الإسمنت، ورشة التخزين والبيع) بالإضافة إلى مكتب الدراسة والتخطيط؛
 - **قسم الصيانة:** يحتوي هذا القسم على أربع مصالح متمثلة في مصلحة الآليات، مصلحة الكهرباء ومصالح الميكانيك ومصالح الاستعمالات؛
 - **قسم المحيط والأمن الصناعي:** يقوم هذا القسم بكل ما يتعلق بالأمن والحفاظ على المحيط.
- ❖ **مؤشرات ونتائج أداء:**

تظهر نتائج أداء الشركة من خلال رقم الأعمال النتيجة الصافية ودرجة التحكم في التكاليف، ونظرا لسرية المعلومات تحصلنا فقط على رقم الأعمال المحقق خلال أربع سنوات الأخيرة وتعذر علينا الحصول على النتيجة الصافية والتكاليف الخاصة بالشركة. والجدول والشكل المواليين يوضحان تطور رقم الأعمال من خلال الفترة [2014 - 2017].

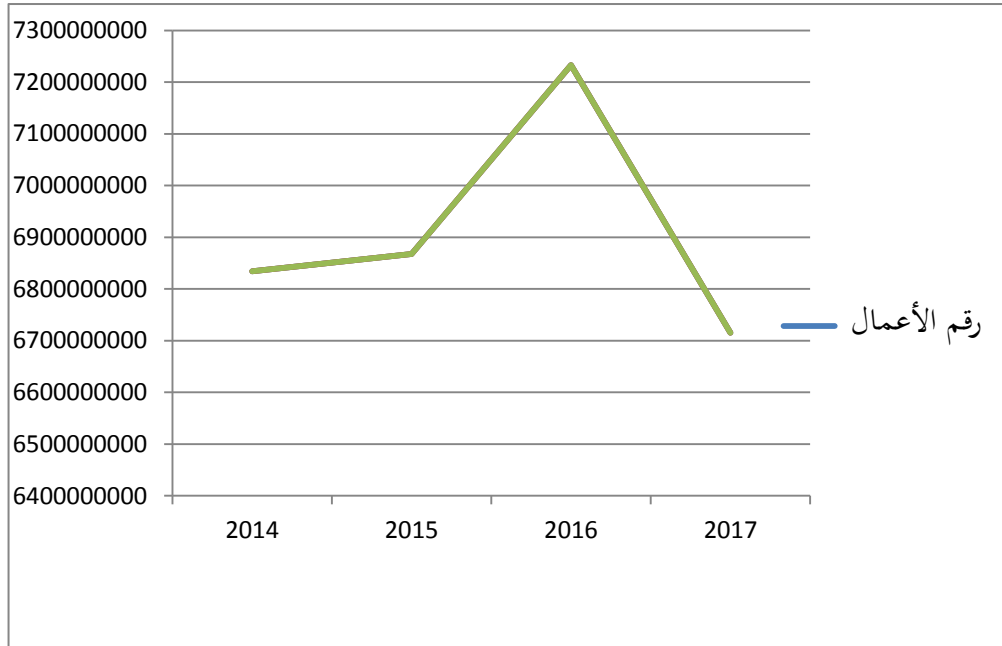
الجدول رقم (3-1): تطور رقم الأعمال لشركة الإسمنت بني صاف

السنوات	2014	2015	2016	2017
رقم الأعمال المحقق	6834381000	6867872000	7232770000	6715173000

المصدر: بالاعتماد على وثائق داخلية للشركة

من خلال الجدول يظهر لنا رقم الأعمال لشركة الإسمنت بني صاف عرف ارتفاعا مستمر من سنة 2014 إلى سنة 2016 حيث تراجعت في سنة 2017، وبالتالي يمكن القول إن كمية الإنتاج للإسمنت ليست ثابتة.

الشكل رقم (3-3): تطور رقم الأعمال لشركة الإسمنت بني صاف



المصدر: بالاعتماد على جدول سابق

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين ارتفاع مستمر في رقم الأعمال للشركة ابتداء من سنة 2014 إلى سنة 2016، وهذا ما يدل على السيورة الحسنة لأعماله وتحقيق أهدافه المرجوة. أما في سنة 2017 رقم الأعمال تدهور بسبب نقص في كمية الإنتاج.

❖ عدد العاملين في شركة الإسمنت بني صاف

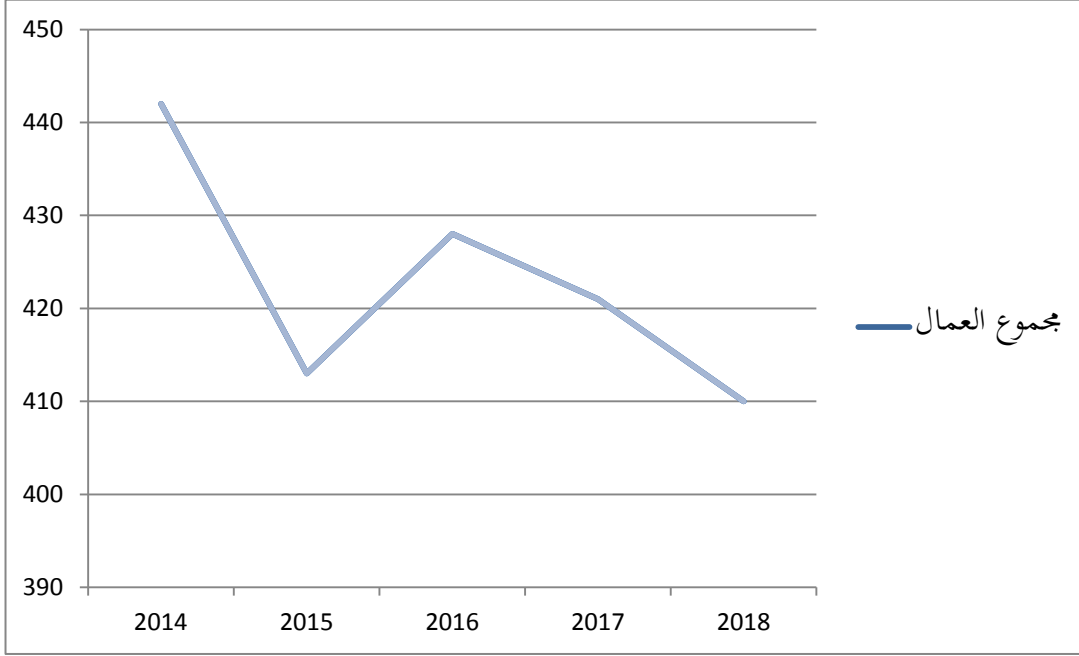
بدأت الشركة نشاطها بعدد عمال يقدر ب 200 عامل حيث كان ذلك في سنة 1978 ومع تطور نشاطاتها ومحاولتها الرفع في الإنتاج ازداد عدد العمال حيث وصل سنة 2018 ب 410 عامل.

الجدول رقم (3-2): عدد العاملين في الشركة الإسمنت بني صاف

السنوات	2014	2015	2016	2017	2018
مجموع العمال	442	413	428	421	410

المصدر: بالاعتماد على وثائق داخلية للشركة

الشكل رقم (3-4): منحنى تطور عدد العمال



المصدر: بالاعتماد على نتائج الجدول سابق

نلاحظ من الجدول و الشكل السابق تذبذب في عدد العمال في الشركة، حيث وصل إلى أقصى حد في 2014 أما سنة 2018 فقد انخفض وهذا راجع إلى تحديد سن التقاعد في السنوات الأخيرة، أضف إلى ذلك خروج العمال في عطلات مرضية مطلوبة.

❖ تطور العاملين حسب التصنيف المهني

يوضح الجدول التالي طريقة توزيع العمال حسب التصنيف المهني خلال خمس سنوات الأخيرة أي من 2014 إلى 2018

الجدول رقم (3-3): تطور العاملين حسب التصنيف المهني

السنوات	2014	2015	2016	2017	2018
الإطارات الخارجية	28	32	43	35	30
إطارات	124	144	157	182	168
عمال تقنيين	258	219	217	198	198
عمال جدد	32	18	11	6	14
مجموع العمال	442	413	428	421	410

المصدر: بالاعتماد على وثائق داخلية للشركة.

نلاحظ من خلال الجدول ارتفاع عدد عمال تقنيين وإطارات و انخفاض الإطارات الخارجية والعمال الجدد سنة 2014 مقارنة بسنة 2018 كذلك شهدت ارتفاع في الإطارات وعمال تقنيين وانخفاض اطارات الخارجية والعمال الجدد. وهذا الارتفاع راجع الى ترقية البعض منهم، أما انخفاض العمال بسببه انتهاء صلاحية العقد للعمال.

المبحث الثاني: مساهمة شركة الإسمنت بني صاف في تحفيز عمالها

تقوم شركة الإسمنت بني صاف بتقديم حوافز مادية مختلفة وبعض الحوافز المعنوية وخدمات، وكونها شركة عمومية فهي تخضع لقوانين الدولة وبالتالي فإن الحوافز المقدمة لها خلفية قانونية من جهة من جهة أخرى فهي مرتبطة باتفاقية جماعية.

المطلب الأول: الحوافز المادية المقدمة للعاملين في شركة الإسمنت بني صاف

تقدم الشركة حوافز مادية مختلفة تظهر من خلال الأجر وملحقاته وخدمات اجتماعيه بالإضافة إلى حوافز أخرى، يمكن توضيحها كما يلي :

أولاً: الأجر

تقوم الشركة بالدفع للأجور شهرياً و في الآجال المحددة ، فلا يجوز الاقتطاع أو الخصم في المبالغ المستحقة من الأجور بناء على معايير تأخذها الشركة بعين الاعتبار كالتجربة في المجال الأقدمية، الوظيفة المستخدمة. فالأجر القاعدي هو مقابل مالي لوقت العمل الشهري حيث يتم تقدير الأجور القاعدية على مستوى شركة الإسمنت بني صاف على أساس التصنيف السلمي، يتدرج فيه العامل حسب درجة الكفاءة والمهارات... الخ.

ثانياً: المنح المقدمة للعمال

تقدم الشركة منح متنوعة أو علاوات بسبب أقدمية العامل، ساعات الإضافية، خطر المهنية وغيرها ويمكن إظهار أهم المنح فيما يلي:

■ **منحة الخبرة المهنية:** تقدم شركة الإسمنت بني صاف منحة الخبرة المهنية، وهذا حسب أقدمية الفرد في الشركة وهذه المنحة تحسب من الأجر القاعدي للمدة التي قضاها الفرد في العمل وهي كالتالي:

الجدول رقم (3-4): نسبة منحة الخبرة المهنية في شركة الإسمنت بني صاف

السنوات	نسبة منحة الخبرة المهنية
من 1 إلى 15 سنة	2.50%
من 16 إلى 20 سنة	3%
من 21 إلى 30	3.5%
من 30 سنة فما فوق	4%

المصدر: بالاعتماد على وثائق رسمية للشركة

■ **منح الساعات الإضافية:**

تعطي المؤسسة لأفرادها فرصة الحصول على علاوة مقابل الساعات الإضافية وهي كالتالي:

ساعات العمل في الأسبوع 40 ساعة في الأسبوع؛

الساعات الإضافية في النهار فوق 40 ساعة تحسب بنسبة 50% من أجر الساعة العادية؛

الساعات الإضافية في الليل تحسب بنسبة 100% من أجر الساعة العادية. أما في الأعياد و العطل تحسب

بنسبة 200%.

■ منحة النقل:

توفر مؤسسة الاسمنت ببني صاف النقل المجاني لعمالها، أما في حالة عدم ضمان النقل من طرف المؤسسة للعمال الذين يسكنون في أماكن لا تتوفر على وسائل النقل التابعة للشركة فإن العامل يدفع نفقة تنقله من مقر سكنه ذهابا وإيابا، ويتقاضا تعويض عن ذلك .

ثالثا: المكافآت التي تقدمها شركة الإسمنت ببني صاف

تمنح الشركة مكافآت كثيرة ومتنوعة لمقابلة إنتاجية العامل والنتائج المحققة من قبله، ومن بينها نجد:

■ المكافآت المهنية:

تمنح هذه المكافأة لجميع الأفراد العاملين في الشركة و هي تستحق نتيجة تحقيق الأهداف المسطرة و المحددة مسبقا، و تظهر قيمتها المستحقة للأفراد عن طريق التقييم الذي تقوم به الشركة، حيث أن المكافأة المهنية تقدم حسب درجة تحقيق الأهداف و سلوك الفرد في العمل، كما تعتبر هذه المكافآت جد محفزة على الأداء الناجع، كما أن الأسلوب الذي تعتمده في التقييم فعال إذا استخدم بالموضوعية.

مثلا: يقوم المجمع الصناعي للإسمنت الجزائر (GICA) حيث تحدد لسنة 2018 إنتاج و بيع مثلا 85000 طن من إسمنت شهريا، إذا زاد الإنتاج و البيع عن هذه الكمية فإن هذه المكافآت تكون بنسبة 100% من الأجر القاعدي.

ثالثا: الخدمات الاجتماعية وحوافز مادية أخرى

■ الخدمات الاجتماعية المقدمة للعاملين في شركة الإسمنت ببني صاف: وهي متنوعة نجد.

- تقديم قروض اجتماعيه، مثلا شراء سيارات بدون فائدة؛
- النفقة المدرسية لأبناء العمال؛
- مساعدات مقدمة لأرامل العمال المتوفون؛
- ختان أبناء العمال؛
- دفع تكاليف المستشفيات للعامل في حالة وقوع حادث؛
- تقوم الشركة كل سنة بتكفل ب عشرة عاملين يتم اختيارهم حسب مجموعة من المعايير والإعلان عن أسماءهم بعد القرعة في كل شفافية وإرسالهم إلى البقاع المقدسة لأداء مناسك العمرة.

- حوافز مادية أخرى: بالإضافة إلى كل تلك الحوافز المادية، يمكن أن نذكر حوافز أخرى تتمثل فيمايلي:
- الظروف المادية للعمل؛
- الترقية: تعتمد الشركة الاسمنت بني صاف على الأقدمية كمعيار لترقية الأفراد وهذا حسب الخبرة المكتسبة.
- ومن شروطها هي:
- حسب نص المادة 20: محتوى عقد العمل
- يجب أن يشير عقد العمل لمدة غير محدودة أو المدة المحددة إلى الأحكام القانونية والتنظيمية لحقوق وواجبات العامل.
- المطلب الثاني: الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين في شركة الإسمنت بني صاف
- توفر الشركة إلى جانب الحوافز المادية وحوافز معنوية متعددة تشجع من خلالها الأفراد العاملين للعمل وتبرز كفاءتهم، ونذكر من أهمها:
- **تكوين عمالها:** لتكوين أهمية كبيرة بالنسبة للشركة من أجل مواكبة التطور العلمي والتكنولوجي وأيضا من أجل تحسين الأداء والرفع من الكفاءة الإنتاجية، حيث يتم التكوين بناء على إستراتيجية و تخطيط محكم لأنه يعتبر استثمار لمواردها البشرية.
- وتتبع الشركة في هذا المجال ثلاث أنواع من التكوين:
- 1. **تكوين قصير المدى:** وتكون مدته لا تتجاوز شهرا على الأغلب ويكون إما داخل الوطن أو خارجه؛
- 2. **تكوين متوسط المدى:** يستغرق مدته من شهر إلى سنة في بعض الأحيان، ويكون كذلك إما داخل الوطن أو خارجه؛
- 3. **تكوين طويل المدى:** وهو التكوين الذي تتجاوز مدته 12 شهرا داخل الوطن أو خارجه.
- الاتصال داخل الشركة؛
- إشراك العاملين في اتخاذ القرارات؛
- المدح و الثناء.

■ تنظيم ساعات العمل:

- حسب نص المادة 30: المدة القانونية الأسبوعية

يتم تحديد أسبوع العمل القانوني بموجب القانون في ظل ظروف العمل العادية، يتم توزيعه على مدى خمسة أيام تحديد القواعد الإجرائية في توزيعها الأسبوعي وكذلك ساعات العمل.

يتم تقديمها للأشخاص الذين يقومون بعمل معين مؤلم أو خطير أو ينطوي على ضغوط جسدية أو عصبية معينة. زيادة لبعض محطات العمل مع فترات خارج الذروة.

وستكون القائمة المحتملة للوظائف المتأثرة بهذه الفقرة موضوع اتفاق جماعي محدد.

وعلى هذا النحو، تحدد الاتفاقية المحددة في أي الحالات يتم دفع الساعات المتزايدة أو المخفضة أو لا.

- حسب نص المادة 33: توزيع وقت العمل

إن تحديد وقت العمل وتوزيع وقت العمل الأسبوعي هو مسؤولية حصرية للشركة، بعد رأي لجنة المشاركة.

- حسب نص المادة 34: السعة اليومية

على أي حال، لا يمكن أن يكون النطاق اليومي للعمل أكبر من اثني عشر (12) ساعة.

- حسب نص المادة 35: وقت الاستراحة

في أماكن العمل أو الساعات العادية يتم تنفيذها في ظل نظام الدورة المستمرة، فإن الشركة مطالبة بترتيب وقت استراحة لمدة نصف ساعة يعتبر وقت العمل.

تقع هذه الاستراحة، من الأفضل، في منتصف الجلسة.

■ الأمن و الصحة: تعمل الشركة على توفير الأمن والصحة للعاملين، إذ تضع في متناولهم كل الوسائل التي

تقيهم من مخاطر الحوادث المختلفة، ولهذا يفرض على كل عامل ارتداء الملابس الخاصة بالحماية، بالإضافة

توفير طبيب في مكان العمل، كما تعمل على توعية العاملين للمساهمة بأنفسهم على حماية أماكن عمل

ومحيط الشركة بصفة عامة.

المطلب الثالث: الأخطاء و العقاب كوسيلة للتحفيز في شركة الإسمنت بني صاف

تستعمل شركة الاسمنت إلى جانب الحوافز الإيجابية ، حوافز سلبية وهذا حفاظا على نظام وسيرورة العمل وانضباط في الشركة حيث يفرض عقوبات لكافة الأخطاء المهنية التي تكون حسب درجة الضرر ويمكن إظهارها في مايلي:

➤ **الأخطاء المهنية المعاقب عليها في الشركة الإسمنت بني صاف:**

تصنف الأخطاء المهنية حسب الضرر الذي تخلفه إلى ثلاث مستويات، ويمكن إدراجها كما يلي:

■ **الأخطاء من الدرجة الأولى:**

- تكرار الخطأ الطفيف الذي أدى إلى إنذار كتابي؛
- انتهاك لفظي لقواعد الطريق من قبل السائق؛
- استخدام لأغراض شخصية الهاتف، والفاكس، أجهزة الكمبيوتر، أو أي وسيلة من وسائل الشركة دون إذن مسبق حسب نص (المادة 44)؛
- التوقيع على الرسائل أو الوثائق مع التداول الداخلي الذي لا يسمح لأحد؛
- عدم احترام القواعد الأساسية للنظافة و السلامة؛
- المرور والمواقف سيارات في المصالح وورش العمل (بخلاف مكان عمله) دون سبب خدمة؛
- عدم احترام التسلسل الهرمي الداخلي لمكان العمل أو المجتمع (المادة 13)؛
- عدم تنظيف منطقة عمله (المادة 27)؛
- الافتقار إلى الاجتهاد في القيام بالمهام والمسؤوليات عادة؛
- الإرسال التسلسل الهرمي للمعلومات الخاطئة؛
- غياب غير مبرر في اجتماعات العمل المستدعى من قبل التسلسل الهرمي؛
- الغياب الغير النظامي أقل من 48 ساعة؛

■ **الأخطاء من الدرجة الثانية:**

- تكرار الخطأ الطفيف الذي أدى إلى عقوبة من الدرجة الأولى لم يتم حلها بعد؛
- إرسال وتوقيع البريد و الوثائق الموجهة خارج الشركة الغير المسرح بها؛
- عدم تنفيذ الأوامر والتعليمات التسلسل الهرمي المتعلقة بالمهام والمسؤوليات المكرسة عادة؛

- استخدام وسائل النسخ التصويري للأغراض الشخصية و الأجنبية لاحتياجات الشركة؛
 - الرفض، دون سبب صحيح وذات مصداقية، لأداء العمل الإضافي؛
 - رفض الخضوع للفحص الطبي الدوري (المادة 30)؛
 - وقحة، و تهديد و اهانة تصريحات حول رئيس قسم ؛
 - النوم أثناء ساعات العمل؛
 - الرفض، دون سبب معقول وموثوق به، لأداء مهام إضافية من حين لآخر تتعلق بمجال خبرته؛
 - رفض متابعة التدريب الذي قرره صاحب العمل؛
 - خروج دون إذن مسبق من المدير المخول (المادة 43)؛
 - إنشاء بيانات كاذبة من أجل إيذاء الزميل في العمل .
- الأخطاء من الدرجة الثالثة:

- تكرار الخطأ الطفيف الذي أدى إلى عقوبة من الدرجة الثانية لم يتم حلها بعد؛
- تصريحات خاطئة على نموذج الطلب (المادة 37)؛
- التزوير واستعمال المزور؛
- التحريض أو المشاركة في جريمة خطيرة؛
- خروج المواد، والسلع المختلفة دون إذن صريح من التسلسل الهرمي المأذون به؛
- اختلاس ممتلكات عقارية للشركة؛
- التلاعب في الأجور؛
- مخالفة السرية المهنية أو المعلومات المصنفة على هذا النحو.

➤ العقوبات المقدمة من طرف الشركة الإسمنت بني صاف

■ العقوبات المقابلة للأخطاء من الدرجة الأولى:

- تبلغ العقوبة على الفرد الذي وقع في أخطاء ذات درجة أول من طرف المسؤول المباشر له، و يكون ذلك إما بتحذير شفوي، تحذير كتابي، التوبيخ؛
- اقتطاعات على الأجر لقيمة العتاد المفقود؛
- اقتطاع على الأجور للوقت الموافق.

■ العقوبات المقابلة للأخطاء من الدرجة الثانية:

- التعليق في حالات المراقبة الطبية بمبادرة صاحب العمل.

■ العقوبات المقابلة للأخطاء من الدرجة الثالثة:

- تنزيل الفرد من وظيفته إلى وظيفة ذات مستوى أقل؛

- الفصل من العمل.

و بهذا فإنه يمكن القول أن الشركة حوافز إيجابية و حوافز سلبية متنوعة، و ذلك من أجل دفع العاملين نحو أداء أفضل لتحقيق أهدافها.

المبحث الثالث: دراسة الميدانية

سيتم في هذا المبحث التعرف على منهجية الدراسة، و من ثم عرض و تحليل نتائج الدراسة ثم اختبار الفرضيات والخروج باستنتاجات عامة حول الشركة.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

تشمل الإجراءات المنهجية للبحث على عدة عناصر سوف نتطرق إليها فيما يلي:

❖ أولاً: نموذج الدراسة:

متغيرات الدراسة تتمثل في المتغيرين التاليين و هما:

■ المتغير المستقل: الحوافز؛

■ المتغير التابع: الأداء.

❖ ثانياً: مجال الدراسة

لقد استمرت الدراسة لمدة ثلاثة أشهر ثم جمع القدر المتوفر من المعلومات الضرورية للبحث و كذا إعداد نموذج الاستبيان و ضبطه ثم توزيعه على أفراد العينة، و بعد استرجاع الأجوبة انتقلنا لمرحلة تحليل النتائج، وقد استهدفت الدراسة جميع عمال المؤسسة من مدراء وإطارات وعمال عاديين إلا أننا ركزنا أكثر على الإطارات بها.

❖ ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في كل العاملين بشركة الإسمنت بني صاف من إطارات و تقنيين و البالغ عددهم 410 عاملاً خلال عام 2018 موزعين حسب الاختصاص، و نظراً لصعوبة تغطية كل أفراد المجتمع بالدراسة، تم اختيار عينة عشوائية أغلبهم إطارات تتكون من 70 و تم استرجاع 60 استمارة فقط و كان عدد الاستثمارات الصالحة للدراسة 42.

❖ رابعاً: أدوات الدراسة

استخدمنا لجمع البيانات في هذه الدراسة كل من المقابلة، الملاحظة والاستبيان بالإضافة إلى وثائق الشركة، كأدوات لجمع البيانات و المعلومات الخاصة بمشكلة البحث.

➤ **المقابلة:** تعد المقابلة من الوسائل الهامة لجمع البيانات و المعلومات في دراسة الأفراد و تعرف على أنها محادثة في حدود غرض البحث تستهدف جمع الحقائق للاستفادة منها في التوجيه والتشخيص و العلاج ويكمن هدفها استثارة أنواع معينة من المعلومات والبيانات لاستخدامها في البحث العلمي من أجل تحليل ظاهرة معينة ما ، بالإضافة إلى إعطاء فكرة أولية وشرح مختصر عن هدف الاستبيان وإزالة أي سوء التفاهم أو التخوف من الإجابة واستخدمت المقابلة تدعيماً للاستمارة في جمع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة. فقمنا بإجراء مقابلة مع مدير مصلحة الموارد البشرية التي تمكنا على الحصول على الكافية.¹

➤ **الملاحظة:** بالإضافة إلى المقابلة استخدمت الملاحظة كوسيلة ثانية للبحث فهي إحدى أدوات جمع البيانات وتعني الانتباه والنظر لشيء ما، وهي أداة من أدوات البحث العلمي تجمع بواسطتها المعلومات التي تمكن الباحث من الإجابة على أسئلة البحث واختبار فروضه.²

¹ محي محمد مسعد، كيفية كتابة الأبحاث و الإعداد للمذكرات المكتب العربي الحديث، الإسكندرية - مصر، 2000، ص. 39.

² لحسن عبد الله باشيو و آخرون، البحث العلمي مفاهيم، أساليب، وتطبيقات"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن- عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص.ص: 143- 144

➤ **الاستبيان:** يعتبر الاستبيان من أكثر وسائل جمع البيانات فعالية وشيوعاً، وهي "عبارة عن استمارة تحتوي على مجموعة من الفقرات مصاغة صياغة استفهامية، يجيب كل مشارك في العينة عنها بنفسه"، وقد اعتمدنا عليها في البحث لأنها تتيح للمبحوثين فرصة الإجابة بنوع من المصداقية والوضوح نظراً لكونها مرتبطة تماماً بالعمل بالإضافة لكونها سرية، وهو ما يبعد الخوف من المبحوث للإجابة بمصداقية تامة.³

لقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية في الدراسة الميدانية لكونه الوسيلة الأكثر الملائمة لتحقيق أهداف الدراسة وجمع البيانات التي تسمح بتكوين ظاهرة شاملة على واقع التحفيز في الشركة وكذا ما مدى أثر ذلك على أداء المورد البشري فيها.

تصميم الاستبيان: صمم الاستبيان بطريقة تم فيها مراعاة موضوع الدراسة، حيث قسم إلى ثلاثة محاور رئيسية، وهي:

➤ **الجزء الأول:** خصص للبيانات الشخصية للأفراد من أجل التعرف على البنية الديمغرافية للمبحوثين من حيث سنهم، جنسهم، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة.

➤ **المحور الأول:** كان تحت عنوان واقع التحفيز في الشركة، والذي انقسم بدوره إلى:

- الحوافز المادية؛

- حوافز المعنوية.

➤ **المحور الثاني:** أداء العاملين

❖ **خامساً: أدوات التحليل الإحصائي في الدراسة:**

و قد تم الاستعانة ببرنامج الإحصائي (spss v.21) من أجل معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية للعينة المبحوثة، وبالتحديد لقد قمنا باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل الارتباط من أجل معرفة درجة الارتباط و العلاقة بين متغيرات الدراسة؛

- إختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لمعرفة ثبات فقرات استمارة الاستبيان؛

³ مهدي حسن زويلف، تحسين الطراوة، منهجية البحث العلمي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 1998، ص. 55.

- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي وانحراف المعياري، و ذلك من أجل معرفة تكرار فئات المتغير المراد تحليله و المساعد في وصف عينة الدراسة؛
 - معادلة خط الانحدار البسيط من أجل قياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
- تحليل الاستبيان :

و لقد اعتمدنا على سلم ليكرت الخماسي كما ذكرنا سلفا هو كما يلي:

جدول رقم (3-5): سلم ليكرت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدراسة	1	2	3	4	5

المصدر : من إعداد الطالبتين استناد الى سلم ليكرت

لقياس ليكرت الخماسي، يكون مجال المتوسط الحسابي كما يلي:

$$\text{طول الفئة} = (\text{أعلى طول فئة} - \text{أدنى طول فئة في المقياس الخماسي}) / \text{عدد الفئات} = 5 / (1-5) = 0.8$$

$$1.8 = 0.8 + 1$$

$$2.6 = 0.8 + 1.8$$

$$3.4 = 0.8 + 2.6$$

$$4.2 = 0.8 + 3.4$$

$$5 = 0.8 + 4.2$$

وبناء على ذلك يكون المقياس المعتمد لاتخاذ القرار على النحو التالي:

الجدول رقم (3-6): مجال المتوسط الحسابي لقياس ليكرت الخماسي

مستوى الاستجابة	المتوسط الحسابي للاستجابة	
	إلى	من
منخفضة جدا	1.8	1
منخفضة	2.6	1.8
متوسطة	3.4	2.6
مرتفعة	4.2	3.4
مرتفعة جدا	5	4.2

المصدر: من إعداد الطالبتين

❖ سادسا: صدق و ثبات أداة الدراسة

يقصد بالصدق أن أداة القياس تقيس ما صممت لقياسه و لا تقيس شيئا آخر، ثم التأكد من صدق و ثبات فقرات الاستبيان بطريقتين هما:

أولا: صدق أداة الدراسة

- **صدق الظاهري:** و يقصد به التأكد من أن الفقرات التي تحتويها الاستمارة تؤدي إلى جمع البيانات بدقة، و قد تم عرض الاستبانة على هيئة المحكمين من ذوي الخبرة و الاختصاص، لإبداء الرأي من حيث وضوح المعنى و كفاية العبارات لإمامها بمختلف متغيرات الدراسة في الاستبيان.
- **صدق البنائي:** و هو صدق أداة الدراسة، بحيث تم التأكد من أن مضمون الفقرات شامل و ذات وصف دقيق لفقرات الدراسة، بحيث تكون واضحة و مفهومة، و للتأكد من ذلك تم حساب الاتساق الداخلي المقدم للعيينة المدروسة بشركة الإسمنت لبني صاف ولاية "عين تموشنت"، و ذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة و الدرجة الكلية للمحور التابعة له، و كانت النتائج كما يلي:

➤ أولاً: التحفيز في الشركة:

الجدول رقم (3-7): يبين نتائج معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الحوافز المادية

الرقم	فقرات مجال الحوافز المادية	معامل سبيرمان	القيمة الاحتمالية sig
1	الأجر الذي تتلقاه يتناسب مع جهدك المبذول أثناء العمل.	0.683**	0.000
2	الأجر الذي تتقاضاه يلي حاجيات أسترتك.	0.620**	0.000
3	تقدم الشركة مكافآت على العمل الإضافي.	0.645**	0.000
4	تقدم الشركة خدمات اجتماعية متعددة ومتنوعة (علاج، تأمينات، نقل).	0.653**	0.000
5	يكون نظام الترقية على أساس الكفاءة و الأداء الجيد.	0.622**	0.000
6	تساعد الحوافز على رفع مستوى أدائك وإنتاجياتك.	0.578**	0.000
7	الشركة تستعمل بكثرة أسلوب الخصم من الأجور في حالة وقوع العقاب .	0.192	0.223

* الارتباط دال عند 0.05

** الارتباط دال عند 0.01 المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول أعلاه معامل الارتباط سبيرمان لكل فقرة من فقرات مجال الحوافز المادية و الدرجة الكلية للمجال، و الذي يوضح أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى معنوية 0.05، و بالتالي يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه. في حين الفقرة-7- لا يوجد ارتباط فيها.

الجدول رقم (3-8): يبين نتائج معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الحوافز المعنوية

الرقم	فقرات مجال الحوافز المادية	معامل سبيرمان	القيمة الاحتمالية sig
8	تأخذ المؤسسة بآراء العمال و اقتراحاتهم ويتم اشتراكهم في اتخاذ القرارات.	0.730**	0.000
9	تهتم المؤسسة بتكوين العمال و تطوير قدراتهم.	0.586**	0.000
10	تهتم المؤسسة بالشكر و تقدير العمال.	0.673**	0.000
11	العمل الجماعي يؤدي إلى الشعور بالراحة النفسية.	0.304	0.050
12	هناك ثقة متبادلة بين العمال ومسئوليه.	0.564**	0.000
13	تتسم الحوافز بالعدالة في التحفيز.	0.721**	0.000
14	غياب الحوافز المعنوية ينقص اهتمامك بعملك.	0.393*	0.010

* الارتباط دال عند 0.05

** الارتباط دال عند 0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول أعلاه نتائج معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات مجال الحوافز المادية و الدرجة الكلية للمجال، و الذي يوضح أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى معنوية 0.05، و منه يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه.

➤ ثانيا: أداء العاملين

جدول رقم (3-9): يبين معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور أداء العاملين

الرقم	فقرات الأداء العاملين	معامل سبيرمان	القيمة الاحتمالية sig
15	تعمل في مجال تخصصك.	0.381*	0.013
16	تتيح لي وظيفتي السلطة والصلاحيات كافية لأداء عملي.	0.807**	0.000
17	مكافآت العمل تساعد على تحقيق أداء أفضل.	0.363*	0.018
18	تستخدم الشركة وسائل مبتكرة لتقييم الأداء.	0.571**	0.000
19	معايير تقييم الأداء العاملين واضحة وذات مصداقية.	0.712**	0.000
20	يتم الاستفادة من نتائج تقييم الأداء (كالترقية، التدريب).	0.830**	0.000
21	لديك الحرية لأداء عملك بالطريقة التي تراها مناسبة.	0.622**	0.000

* الارتباط دال عند 0.05

** الارتباط دال عند 0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول أعلاه نتائج معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني أداء العاملين و الدرجة الكلية للمجال، و الذي يوضح أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى معنوية 0.05، و منه يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة

يعني استقرار النتائج التي تم الحصول عليها باستخدام أداة القياس عدة المرات و عدم تغييرها حتى لو أعيد توزيعه على أفراد العينة عدة مرات من خلال فترات زمنية معينة. و قد تحقق الطلبة من ثبات استبيان هذه الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ كما يلي:

✓ معامل ألفا كرونباخ: بالنسبة لثبات الاستبيان فقد تم حسابه بطريقة ألفا كرونباخ بواسطة برنامج spss لكل متغير من متغيرات الدراسة، و قد كانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-10) : يبين نتائج ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

عناصر الاستثمار	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
الحوافز المادية	٧	0.681
الحوافز المعنوية	٧	0.659
محور التحفيز في الشركة	14	0.729
محور أداء العاملين	٧	0.757
الاستثمار	21	0.815

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يشير الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ لمحور التحفيز في الشركة قد بلغ 0.729 و هي نسبة عالية، في حين محور أداء العاملين فقد بلغ 0.757 و هي بدورها نسبة عالية جدا، أما جميع الأسئلة الاستثمارية مجتمعة فقد بلغ معاملها 0.815 و هي نسبة عالية و جيدة.

المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج الدراسة

بعد التأكد من صدق و ثبات أداة الدراسة و المتمثلة في الاستبيان، و ذلك من خلال دراسة الاتساق

الداخلي و حساب معامل الثبات لها، و من تم توزيعها على أفراد العينة، كان عدد استمارات الاستبيان 70 وزعت أفراد العينة المدروسة حيث تم استرجاع 60 استمارة فقط و كان عدد الاستمارات الصالحة للدراسة 42، و تعد عملية التحليل الإحصائي لتحليل البيانات أهم مراحل البحث العلمي الميداني وهي المرحلة التي تبني على أساسها نتائج الدراسة المتعلقة بالجانب التطبيقي.

أولاً: عرض و تحليل نتائج الجزء البيانات الشخصية

➤ توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

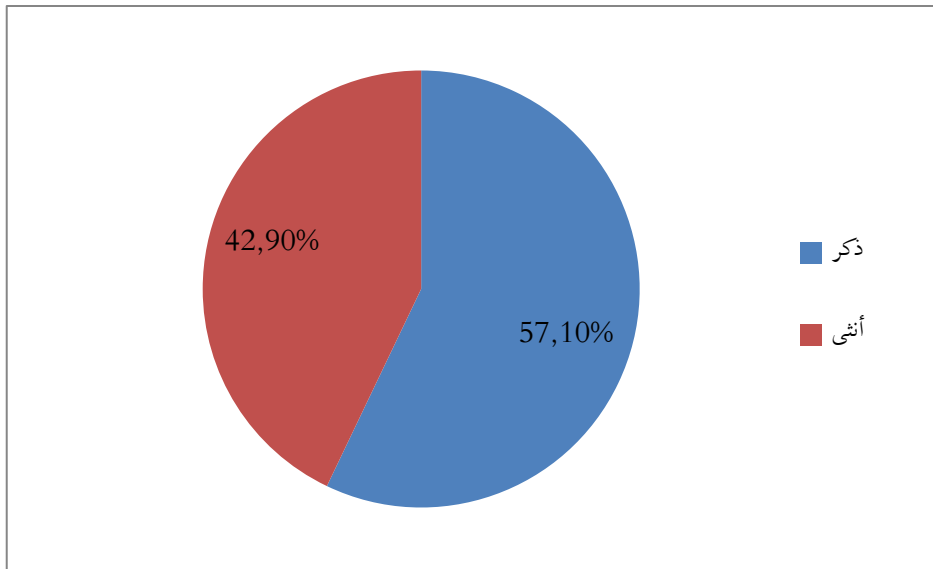
تساعد تحديد الجنس من البيانات الشخصية التي تساعد الباحث التعرف على ملامح و خصائص المبحوثين و خلفياتهم، و كثيرا ما يعتمد عليها كمؤشرات في تحليل البيانات و المعطيات الميدانية و بالتالي يمكن توزيع أفراد العينة حسب الجنس من خلال الجدول و الشكل الموالي:

الجدول رقم (3-11): يبين توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
57.1	24	ذكر
42.9	18	أنثى
100	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

شكل رقم (3-5): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول و الشكل نجد أن أفراد العينة أغلبيتهم ذكور و تقدر نسبتهم 57.10% أما نسبة الإناث فتقدر ب 42.90% أي ارتفاع نسبة الذكور، و لكن كانت النسبة بينهما متقاربة نوعا ما، و هذا راجع إلى طبيعة نشاط الشركة و الذي يستدرج الذكور بصفة كبيرة منه لدى الإناث.

➤ توزيع أفراد العينة حسب السن:

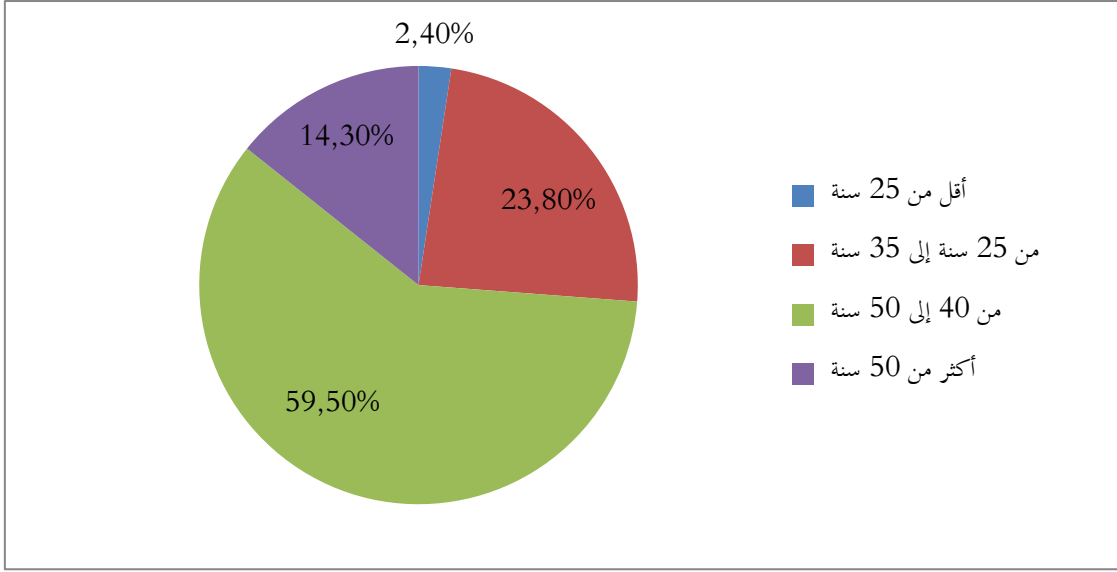
تم تقسيم أفراد عينة الدراسة إلى أربع مجموعات، كل مجموعة تضم فئة عمرية معينة، و يلخص ذلك في الجدول و الشكل التالي:

جدول رقم (3-12): يبين توزيع العينة الدراسة حسب السن

النسبة المئوية %	التكرار	السن
2.4	1	أقل من 25 سنة
23.8	10	من 25 إلى 35 سنة
59.5	25	من 35 إلى 45 سنة
14.3	6	أكثر من 45
100	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم: (3-6) توزيع عينة الدراسة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل أن مختلف الفئات العمرية لعينة البحث هي من 25 سنة إلى 35 سنة قد بلغت نسبتها 23.8%، و هو ما يظهر أن فئة الشباب متواجدة بشكل مقبول على مستوى مصالح المؤسسة بغرض إتاحة الفرصة لهم للبرهنة على قدراتهم و كفاءاتهم، و في الفئة من 40 إلى 50 سنة، بنسبة 59.5% و هي أكبر فئة حيث تفسر أن معظم إدارات الشركة هم من فئة الكهول ذوي الأقدمية و الخبرة في مجال العمل، ثم تليها الفئة العمرية أكثر من 50 سنة بنسبة 14.30% ، و في الأخير تأتي الفئة العمرية أقل من 25 سنة وتقدر بنسبة 2.4% وهي أضعف نسبة من بين النسب السابقة .

➤ توزيع أفراد العينة حسب مستوى التعليمي:

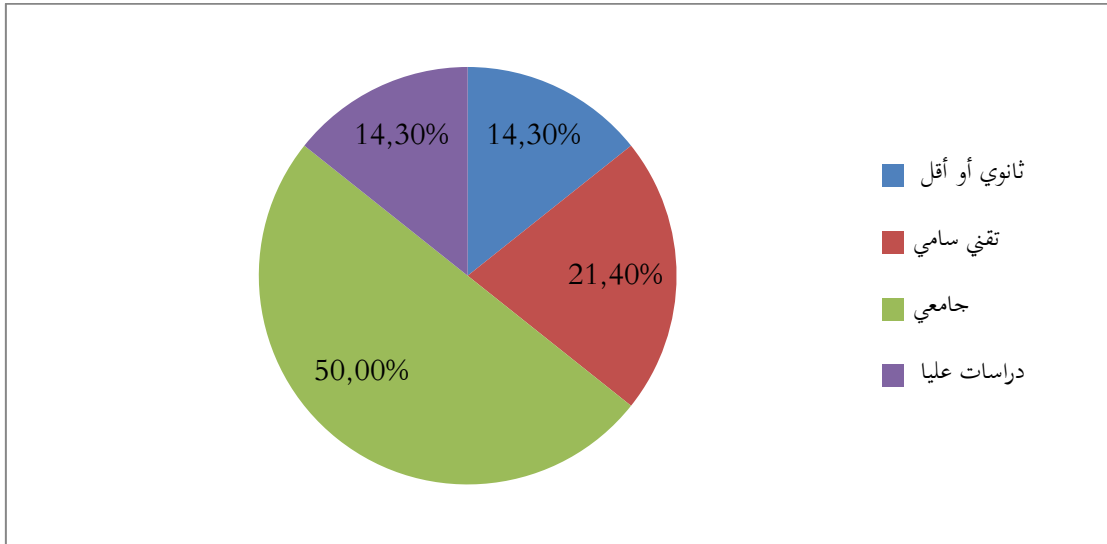
يمكن توضيح توزيع أفراد العينة من حيث المستوى التعليمي من خلال الجدول و الشكل الموالي:

جدول رقم:(3-13) توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
14.3	6	ثانوي أو أقل
21.4	9	تقني سامي
50.0	21	جامعي
14.3	6	دراسات عليا
100	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (3-7): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

يتضح من الجدول و الشكل أعلاه أن أغلبية الأفراد مجتمع الدراسة لهم مستوى تعليم جامعي و ذلك بنسبة 50% ترجع أساسا إلى طبيعة العينة المدروسة التي تعمل في المكاتب، أي أن الأعمال تتطلب مجهودات فكرية و ليست عضلية، و هذا دال على أن الشركة تتبع أسلوب الفرد المناسب في المكان المناسب، أي كل عامل يوظف حسب مؤهلاته العلمية، بينما يأتي في المرتبة الثانية المستوى تقني سامي بنسبة 21.4% و هي نسبة كبيرة نوعا ما نظرا لكونها تستوعب عاملين لديهم خبرة طويلة في العمل، و لتأتي في المرتبة الثالثة مستوى ثانوي و ذلك بنسبة 14.3% و كذلك مستوى دراسات عليا و كذلك بنسبة 14.3% احتلوا المرتبة الأخيرة.

➤ توزيع أفراد العينة من حيث سنوات الخبرة:

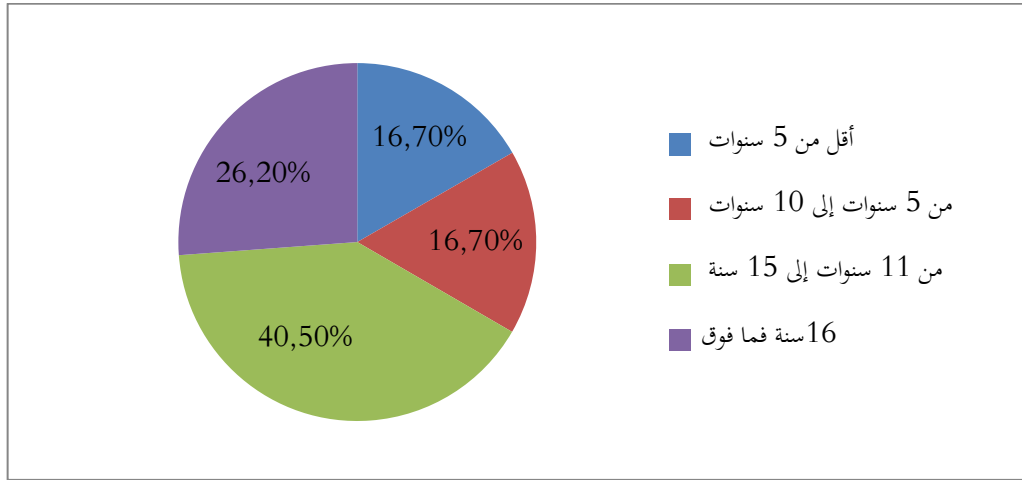
يمكن توضيح توزيع أفراد العينة من حيث سنوات الخبرة من خلال الجدول و الشكل الموالي:

جدول رقم (3-14): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية %	التكرار	سنوات الخبرة
16.7	7	أقل من 5 سنوات
16.7	7	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
40.5	17	من 11 سنوات إلى 15 سنة
26.2	11	16 سنة فما فوق
100	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (3-8): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول و الشكل أعلاه أن أعلى نسبة العاملين ذوي خبرة التي تتراوح من 11 سنوات إلى 15 سنة قدرت بنسبة 40.5% و هذا مؤشر إيجابي للشركة حيث ذوي الأقدمية في العمل تكسب الفرد خبرة في سيرورة أداء الأعمال، بحيث تعود على الشركة بفوائد للتقدم نحو الأحسن، ثم تليها الفئة التي تتراوح أقدميتها من 16 سنة فما فوق و تقدر بنسبة ب 26.2% قليلة نوعا ما راجعة إلى تقاعد العمال المسنين، لتأتي في المرتبة الأخيرة الفئتين أقل من 5 سنوات و من 5 سنوات إلى 10 سنوات وهما نسبتين متساويتين حيث قدرت نسبتها ب 16.7% وهي نسبة ضعيفة .

و مما سبق نستنتج أن عينة الدراسة أغلبهم الذكور، تتراوح أعمارهم من 35 إلى 45 سنة، و أغلبهم يحملون شهادات جامعية، كما أن عدد سنوات خبرتهم من 11 إلى 15 سنة.

ثانيا: عرض وتحليل محور التحفيز في الشركة:

يمثل هذا المحور مجموع التحفيز في الشركة و يضم 14 سؤال والمتمثل في الحوافز المادية و المعنوية، وقد تم حساب التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل سؤال وقد سجل المحور ككل متوسط حسابي عام 2.855، وهو ما يدل على مستوى الأهمية متوسطة لتحفيز في الشركة لدى أفراد العينة المستجوبين، وهذه نتيجة مقبولة وتعكس الاهتمام المعتدل لشركة الإسمنت لبني صاف، و بالانحراف معياري بلغ 0.469،

و تشير النتائج إلى أن الشركة محل الدراسة تعتمد على التحفيز و خاصة الحوافز المعنوية الذي سجل متوسطا حسابيا عاما 3.00، و سنوضح أكثر نتائج فيما يلي:
 ➤ عرض وتحليل مجال الحوافز المادية:

الجدول رقم (3-15): يبين التكرارات و النسب المئوية للحوافز المادية

عبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق بشدة	
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
01	08	19	12	28.6	07	16.7	15	35.7
02	05	11.9	19	45.2	09	21.4	09	21.4
03	10	23.8	12	28.6	06	14.3	14	33.3
04	07	16.7	22	52.4	05	11.9	08	19
05	11	26.2	17	40.5	09	21.4	04	9.5
06	04	9.5	10	23.8	05	11.9	18	42.9
07	01	2.4	06	14.3	09	21.4	21	50

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه أن معظم فقرات مجال الحوافز المادية تم الإجابة عنها نسبة كبيرة نوعا من غير الموافقة والموافقة، حيث بلغت نسبة الموافقة للعبارة -01- ب 35.7%، و هذا يعني أنه يتلاءم راتب العامل مع أهمية العمل الذي يقوم به، في حين بلغت نسبة الغير موافقة بشدة ب 19% و هذا راجع أن بعض عمال الشركة يعملون أكثر من الأجر الذي يتقاضونه؛

العبارة -02- بلغت نسبة الغير موافقة ب 45.2% و هذا راجع إلى عدم قدرة الشركة على زيادة رواتب العمال، بحيث تكون كافية لسد حاجاتهم المعيشية. في حين بلغت نسبة موافقة ب 21.4% أن الأجر كافي لسد حاجيات أسرته؛

العبارة -03- بلغت نسبة الموافقة ب 33.3%، أي أن الشركة تقدم مكافآت تحفز العاملين على إنجاز العمل بكفاءة في حين بلغت نسبة الغير موافقة بشدة ب 23.8% و هذا راجع إلى عندما لم تقوم الشركة على تقديم العلاوات و المكافآت التشجيعية في حالة زيادة إنتاجية؛

العبارة -04- بلغت نسبة الغير موافقة ب 52.4% وهي أعلى نسبة سجلت من أصل 7 أسئلة و هذا يعني أن حوافز الخدمات الاجتماعية المتعلقة بالعمل في الشركة ضعيفة و غير كافية، في حين بلغت نسبة الموافقة ب 19% يعني أن الشركة تدرك أن توافر هذه الحوافز خدمات اجتماعية يشجع العاملين على العمل و الإنتاج؛

العبارة -05- بلغت نسبة الغير موافقة ب 40.5% و هذا يدل أن نظام الترقيات في شركة الإسمنت ضعيفة و لا تحقق أهدافها في تحسين و كذا رفع أداء العاملين، في حين بلغت نسبة الحياذ ب 21.4% أي أن غالبية الترقيات تمنح بناء على الجدارة والمثابرة في العمل؛

العبارة -06- بلغت نسبة الموافقة 42.9% أي أن مستوى توفره في الشركة مرتفع و هذا يعني الذي يحصل على الأداء متميز في الشركة يحصل على النصيب أكبر من حوافز الإنتاج؛

العبارة -07- بلغت نسبة موافقة 50% و هذا راجع إلى عدد الغيابات المتكررة و الغير مبررة و التأخر في العمل، في حين بلغت نسبة الغير موافقة بشدة ب 2.4%.

الجدول رقم (3-16): يبين المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للحوافز المادية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	مستوى الاستجابة
01	3.00	1.158	5	متوسطة
02	2.00	0.969	2	منخفضة
03	2.00	1.192	6	منخفضة
04	2.00	0.979	3	منخفضة
05	2.00	1.025	4	منخفضة

مرتفعة	7	1.226	4.00	06
مرتفعة	1	0.968	4.00	07
متوسطة		0.631	2.785	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

وقد حقق هذا المجال وسط حسابيا عام بلغ 2.785 وهو يدل على استجابة متوسطة لمجال الحوافز المادية لدى المستجوبين و بانحراف معياري عام 0.631 و هو منخفض إذ يعكس درجة انسجام جيدة نوعا ما في إجابات أفراد العينة. أما على مستوى الفقرات التي تقيس مجال الحوافز المادية فقد تراوحت أوساطها الحسابية بين 2.00 و 4.00 وهذا ما يدل على أن فقرات الحوافز المادية ذات أهمية منخفضة و مرتفعة حيث جاءت الفقرة -7- أعلى قيمة لمتوسطها الحسابي البالغ 4.00 و بانحراف معياري 0.968، و تتساوى الفقرة -6- مع الفقرة -7- من حيث القيمة العليا للمتوسط الحسابي البالغ 4.00 و بانحراف معياري ب 1.226 في حين سجلوا الفقرات -2-، -3-، -4-، -5- أدنى قيمة للمتوسط الحسابي 2.00 و بانحراف معياري يتراوح بين (0.969-1.192)، كما نجد أيضا أن الفقرة -1- قد حصلت على متوسط حسابي بلغ 3.00 وهي قيمة متوسطة، و بانحراف معياري 1.158. و بناء على ذلك يمكن ملاحظة ما يلي:

- لم تكون هناك فروق بين العاملين في اتجاهاتهم نحو الحوافز التي يتلقونها، بسبب شعورهم بعدالة الشركة و حرصها على تقديم الحوافز بما يتلاءم مع طبيعة عملهم، ومقدار الجهد، الذي يبذلونه في أداء العمل الموكل إليهم؛

- كلما تحصل العامل على الأجر الذي يستحقه سيشجعه على قيام بعمله على أكمل وجه؛

- الشركة تقدم مكافآت على العمل إضافي يدفع العاملين للإنجاز العمل بشكل جيد مما يدل على أنها تعتم هذا النظام للتحفيز؛

- لا تقدم الشركة خدمات اجتماعية متعددة و متنوعة بمختلف أنواعها التي تعبر عن حقوق العمال؛

- نظام الترقية غير متوفر لدى جميع العمال ولا ترفع من مستوى كفاءتهم و أدائهم للعمل، لهذا معيار الكفاءة له دور هام في منح الترقية لأنه يدفع العاملين على تحسين أدائهم في وظائفهم الحالية و العمل أكثر؛ لاقتناعهم بأن تولي المناصب مرتبط بمدى كفاءتهم و ذلك تصبح الترقية إحدى الحوافز الهامة؛
- كلما توفرت الحوافز كلما زادت قدرة العامل على العمل و بالتالي ارتفاع الإنتاج و إنتاجية؛
- يعتبر أسلوب الخصم من الأجور في حالة وقوع العقاب من الحوافز السلبية التي تعتمد عليها الشركة للحد من ارتكاب الأخطاء، حيث يعتبر الأجر من أهم متطلبات العامل لذا تحاول الشركة أن تربط العقوبة بهذا الأخير من أجل ارتكاب الأخطاء.

➤ عرض وتحليل مجال الحوافز المعنوية:

الجدول رقم (3-17): يبين التكرارات و النسب المئوية للحوافز المعنوية

عبارة	غير موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		موافق بشدة	
	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار
08	16.7	07	16.7	07	23.8	10	42.9	18	16.7	07
09	4.8	02	42.9	18	16.7	07	35.7	15	4.8	02
10	7.1	03	16.7	07	28.6	12	45.2	19	7.1	03
11	00	00	61.9	26	19	08	4.8	02	00	00
12	4.8	02	16.7	07	38.1	16	40.5	17	4.8	02
13	9.5	04	26.2	11	26.2	11	38.1	16	9.5	04
14	00	00	52.4	22	16.7	07	16.7	07	00	00

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجداول أعلاه أن معظم فقرات مجال الحوافز المعنوية تم الإجابة عنها نسبة كبيرة نوعا من غير الموافقة و الموافقة، حيث بلغت نسبة الغير موافقة للعبارة -08- ب 42.9% و هذا راجع إلى أن العمال العاديين لا يشاركون في عملية اتخاذ القرار في الشركة بل المشاركة تكون بين رؤساء الأقسام و المسيرين، في حين بلغت نسبة الموافقة ب 16.7% أي أن الشركة تتيح للعاملين فرص المشاركة في اتخاذ القرار في بعض المواقف التي لها علاقة بوظيفته و التي من شأن هذه المشاركة أن ترفع معنوياته و تساعد على أداء عمله بأريحية و بدون صعوبات؛

العبارة -09- بلغت نسبة موافقة ب 42.9% أي أن الشركة تشجع النمو الوظيفي من خلال التدريب و التكوين، في حين بلغت نسبة الغير موافقة بشدة ب 4.2% و هذه نسبة قليلة و هذا راجع إلى نقص نوعا ما هذا الأسلوب في الشركة؛

العبارة -10- بلغت نسبة الموافقة ب 2.4% و هي نسبة قليلة و هذا يعني تقدم الشركة شهادات التقدير و الشكر للمستحقين لتشجيع العاملين على العمل بكفاءة و كذلك يحفزهم على زيادة الاهتمام بالعمل أكثر؛

العبارة -11- بلغت نسبة غير الموافقة ب 4.2% يعني ذلك أن العمل الجماعي لا يوفر له الاستقرار والاطمئنان النفسي. في حين بلغت نسبة الموافقة ب 61.9% و هي أعلى نسبة من 7 أسئلة و هذا راجع أن العمال لهم رغبة بالعمل الجماعي لما يحقق التعلم الجماعي و خلق جو اجتماعي مبني على الولاء للشركة؛

العبارة -12- بلغت نسبة الغير موافقة ب 40.5% و هذا يعني أن لا يقوم الرؤساء بتفويض سلطة للعاملين من خلال قيام بالأعمال الموكلة إليهم، في حين بلغت نسبة موافقة ب 16.7%؛

العبارة -13- بلغت نسبة الموافقة و الحياد ب 26.2% و هذا يعني أن الشركة تتبع نظاما عادلا للحوافز من خلال العلاوات الدورية و المكافآت، في حين بلغت نسبة الغير الموافقة ب 38.1%؛

العبارة -14- بلغت نسبة الموافقة ب 52.4% أي من خلال غياب أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار و العامل الشكر و الثناء و كذلك عدم قيام بدورات تكوينية كل هذه الحوافز ينقص من اهتمام العامل بالعمل، في حين بلغت نسبة الغير الموافقة و الحياد ب 16.7% .

الجدول رقم (3-18): يبين المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للحوافز المعنوية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	مستوى الاستجابة
08	2.00	0.964	5	منخفضة
09	3.00	1.000	7	متوسطة
10	2.00	0.936	4	منخفضة
11	4.00	0.718	1	مرتفعة
12	3.00	0.816	2	متوسطة
13	3.00	0.975	6	متوسطة
14	4.00	0.932	3	مرتفعة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.00	0.521	متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

كما يتبين من الجدول أعلاه أن مجال الحوافز المعنوية قد حقق متوسطا حسابيا عام بلغ 3.00 وهو ذو استجابة نسبية متوسطة، وانحراف معياري عام 0.521 و هو ما يعكس درجة انسجام مقبولة في إجابات أفراد العينة، والاهتمام المعتدل من قبل إدارة الشركة للحوافز المعنوية، أما على مستوى الفقرات التي تقيس مجال الحوافز المعنوية فقد تراوحت أوساطها الحسابية بين 2.00 و 4.00، حيث جاءت الفقرة -11- أعلى قيمة لمتوسطها الحسابي البالغ 4.00 وانحراف معياري ب 0.718، و تتساوى الفقرة -14- مع الفقرة -11- من حيث القيمة العليا للمتوسط الحسابي البالغ 4.00 وانحراف معياري ب 0.932، في حين سجلت الفقرة -10- قيمة للمتوسط الحسابي 2.00 وانحراف معياري ب 0.936، وتتساوى الفقرة -8- مع الفقرة -10- من حيث قيمة الدنيا للمتوسط الحسابي 2.00 وانحراف معياري ب 0.964،

كما نجد أيضا أن الفقرات -9-، -12-، -13- قد حصلوا على متوسط حسابي بلغ 3.00 وهي قيمة ذات استجابة متوسطة و بانحراف معياري يتراوح ما بين (0.816-1.000). وبناء على ذلك يمكن ملاحظة ما يلي:

- الشركة لا تأخذ بالآراء العمال و اقتراحاتهم فهم لا يشاركون في تصميم نظام الحوافز باعتبار هذه المهمة مقتصرة على المسؤولين؛
- الشركة إسمنت لديها نظام تكوين فعال فبمجرد توظيفها للعامل تقوم بتكوينه وتدريبه على العمل لكي يعرف عمله وواجبه؛
- لا تقدم الشركة شهادات تقدير وشكر بصفة دائمة ومستمرة وهذا ما يؤثر على معنوياتهم و ينقص من مستوى تحفيزهم على العمل و بالتالي ينعكس سلبا على كيفية أدائهم للعمل؛
- الاهتمام بالعامل النفسي يزيد قدرة العامل على العمل، وكذلك يشعرون بأن الإدارة تراعي مصالحهم الشخصية و تساعدهم على حل مشاكلهم الخاصة؛
- لا يتم توزيع حوافز بطريقة عادلة و هذا ما يؤثر سلبا على العامل و أدائه و بالتالي يقلل رضاه وولائه؛
- الحوافز المعنوية ترفع من معنويات العامل و تشعره بأن له مكانة في العمل.

ثانيا: عرض وتحليل محور أداء العاملين:

الجدول رقم: (3-19) يبين التكرارات و النسب المئوية لأداء العاملين

عبارة	غير موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		موافق بشدة	
	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار
15	2.4	01	69	29	00	00	14.3	06	14.3	06
16	2.4	01	31	13	35.7	15	28.6	12	2.4	01
17	4.8	02	40.5	17	19	08	11.9	05	23.8	10
18	9.5	04	9.5	04	33.3	14	47.6	20	00	00
19	14.3	06	11.9	05	35.7	15	35.7	15	00	00

00	00	11.9	05	35.7	15	33.3	14	19	08	20
00	00	40.5	17	23.8	10	33.3	14	2.4	01	21

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

- من خلال الجداول أعلاه أن معظم فقرات محور أداء العاملين تم الإجابة عنها بنسبة كبيرة نوعا من غير الموافقة و الحياد و الموافقة حيث بلغت نسبة موافقة للعبارة -15- ب 69% و هذا يعني أن العامل يتلاءم عمله مع مؤهلاته الاجتماعية و المهنية، و قدراته العقلية و الإدارية، في حين بلغت نسبة الغير موافقة بشدة ب 2.4 % و هذا راجع إلى عدم تناسب هذه الوظيفة بين مؤهلهم العلمي و خبراتهم و درجاتهم الوظيفية؛
- العبارة -16- بلغت نسبة الغير موافقة 28.6% أي أن الشركة لا تمنح للعاملين الثقة الكافية للشعور بالمسؤولية لحل مشاكل التي قد تحدث في عملهم، في حين بلغت نسبة الحياد ب 35.7%؛
- العبارة -17- بلغت نسبة الغير موافقة بشدة ب 4.8% و هذا يعني هذا أن غالبا هذه المكافآت تمنح لمن يستحقها، و هذا يعني أنه لا يوجد إنصاف في منح المكافآت، في حين بلغت نسبة الموافقة ب 40.5% و هذا يعني فالعمال يسعون إلى تحسين أدائهم نحو الأفضل بغية حصولهم إما على مكافآت أو الترقية في المنصب و هذا ما يزيد اندفاعهم للعمل؛
- العبارة -18- بلغت نسبة الغير موافقة 47.6% و هذا يعني أن عدم قدرة الشركة التعامل مع تقنيات الإدارة الحديثة ، في حين بلغت نسبة الموافقة ب 9.5%؛
- العبارة -19- بلغت نسبة الغير موافقة والحياد 35.7% و هذا يدل على أن هناك ظلم في الشركة و التي ينجم عنها عدم العدالة و الانصاف بين العمال، في حين بلغت نسبة الموافقة 11.9%؛
- العبارة -20- بلغت نسبة الغير موافقة ب 33.3% و هذا يعني أنه لا يوجد إنصاف في منح الترقيات تسود هذا النظام دون الاعتماد على نتائج تقييم الأداء و هذا ما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء العاملين؛

العبارة -21- بلغت نسبة الموافقة ب 40.5% و هذا يعني أن العامل له قدرة على تنفيذ التعليمات و برامج العمل متعلقة بسير العمل، في حين بلغت نسبة الغير موافقة بشدة ب 2.4% أي أن ليس لديهم السلطة اللازمة و الحرية التامة لأداء عملهم بطريقة التي يراها مناسبة.

الجدول رقم (3-20): يبين المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لأداء العاملين

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	مستوى الاستجابة
15	4.00	0.951	5	مرتفعة
16	3.00	0.897	7	متوسطة
17	4.00	1.119	4	مرتفعة
18	2.00	0.801	1	منخفضة
19	2.50	0.917	2	منخفضة
20	2.00	0.939	6	منخفضة
21	3.00	0.932	3	متوسطة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.00	0.521	متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

كما يتبين من الجدول أعلاه أن مجال أداء العاملين قد حقق متوسطا حسابيا عام بلغ 3.00 وهو ذو استجابة نسبية متوسطة، وبانحراف معياري عام 0.521 وهو ما يعكس درجة انسجام مقبولة في إجابات أفراد العينة، والاهتمام المعتدل من قبل إدارة الشركة للأداء العاملين، أما على مستوى الفقرات التي تقيس مجال أداء العاملين فقد تراوحت أوساطها الحسابية بين 2.00 و 4.00، حيث جاءت الفقرة -15- أعلى قيمة لمتوسطها الحسابي البالغ 4.00 وبانحراف معياري ب 0.951، و تتساوى الفقرة -17- مع الفقرة -15- من حيث القيمة العليا للمتوسط الحسابي البالغ 4.00 وبانحراف معياري ب 1.119،

في حين سجلت الفقرة -18- أدنى قيمة للمتوسط الحسابي 2.00 و بانحراف معياري ب 0.801، و تتساوى الفقرة -20- مع الفقرة -18- من حيث قيمة الدنيا للمتوسط الحسابي 2.00 و بانحراف معياري ب 0.936، كما نجد أيضا أن الفقرات -16-، -21-، قد حصلوا على متوسط حسابي بلغ 3.00 وهي قيمة ذات استجابة متوسطة و بانحراف معياري يتراوح ما بين (0.897-0.932). و بناء على ذلك يمكن ملاحظة ما يلي:

- يعتبر نظام المكافآت كمعيار للتمايز بين العمال، و يشجع على رفع و تحسين الأداء في الشركة و هذا ما يزيد اندفاعهم للعمل؛
- نتائج تقييم الأداء غير عادلة عموما و حرمان العاملين من الترقية و المكافآت التي تحقق رضاهم الوظيفي هذا من جهة و تحفز الباقي على تحسين مستوى أدائهم من جهة أخرى أي أن الإدارة العليا لا تعمل على ربط بين منح الترقية و المكافآت بنتائج تقييم أداء لعمالها.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

❖ أولا: اختبار الفرضية الأولى

✓ الفرضية H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0,05$ الحوافز المادية على أداء العاملين لشركة إسمنت بني صاف؛

✓ الفرضية H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0,05$ الحوافز المادية على أداء العاملين لشركة الإسمنت بني صاف.

الجدول رقم (3-21): معامل التحديد و الارتباط الحوافز المادية وأداء العاملين

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,260 ^a	,068	,044	,58600

a. Valeurs prédites : (constantes), الحوافز مادية

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط قدرت ب 0.260 و هي قيمة ضعيفة تدل على ارتباط ضعيف بين المتغير المستقل الحوافز المادية، والمتغير التابع أداء العاملين، أما معامل التحديد R^2 فقد قدرت قيمته ب 0,068 وهي ما تفسر أن 6.8% من المتغير الحاصل في أداء العاملين، ناتج عن عدم الاهتمام بالحوافز المادية. الجدول رقم (3-22): مدى معنوية نموذج خط الانحدار (الحوافز المادية وأداء العاملين)

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,995	1	,995	2,899	,096 ^b
1 Résidu	13,736	40	,343		
Total	14,731	41			

a. Variable dépendante : أداء

b. Valeurs prédites : (constantes) الحوافز مادية

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي spss

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة الإحصاء $\text{sig} = 0.096$ و هي قيمة أكبر من مستوى المعنوية 0.05.

الجدول رقم (3-23): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر الحوافز المادية على أداء العاملين

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,303	,406		5,676	,000
1 الحوافز مادية	,247	,145	,260	1,703	,096

a. Variable dépendante : أداء

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي spss

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة درجة تأثير A 0.247 و هذا يعني أن تغير في قيمة المتغير المستقل الحوافز لمادية بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.247 في المتغير التابع أداء العاملين، حيث بلغت قيمة $\text{sig}=0.096$ وهذا ما يؤكد عدم صحة فرضية بديلة و بالتالي نقبل الفرضية العدمية القائلة بأنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0,05$ الحوافز المادية على أداء العاملين لشركة إسمنت بني صاف ونرفض الفرضية البديلة.

❖ ثانيا: اختبار الفرضية الثانية

- ✓ الفرضية H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0,05$ للحوافز المعنوية على أداء العاملين لشركة إسمنت بني صاف؛
- ✓ الفرضية H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0,05$ للحوافز المعنوية على أداء العاملين لشركة الإسمنت بني صاف.

الجدول رقم (3-24): معامل التحديد و الارتباط لحوافز المعنوية و أداء العاملين

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,640 ^a	,409	,394	,46646

a. Valeurs prédites : (constantes), الحوافز المعنوية

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط قدرت ب 0.640 وهي قيمة مرتفعة نوعا ما تدل على وجود ارتباط موجب بين المتغير المستقل الحوافز المعنوية، و المتغير التابع أداء العاملين، أما معامل التحديد R^2 فقد قدرت قيمته ب 0.409 وهي ما تفسر أن 40.9% من التغير الحاصل في أداء العاملين ناتج عن التغير في الاهتمام بالحوافز المعنوية.

الجدول رقم (3-25): مدى معنوية نموذج خط الانحدار (الحوافز المعنوية و أداء العاملين)

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	6,028	1	6,028	27,703	,000 ^b
1 Résidu	8,704	40	,218		
Total	14,731	41			

a. Variable dépendante : أداء

b. Valeurs prédites : (constantes), الحوافز معنوية

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي spss

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة الإحصاء Sig = 0.000 وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يدل على معنوية النموذج، و بالتالي لا يمكن الحكم على النموذج من خلال معامل التحديد فقط، بل يساهم اختبار المعنوية في ذلك بصورة أوضح.

الجدول رقم (3-26): نتائج الانحدار البسيط لأثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	,787	,422		1,864	,070
حوافز معنوية	,735	,140	,640	5,263	,000

a. Variable dépendante : أداء

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي spss

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة درجة التأثير A بلغت 0.735، و هذا يعني أن تغير في قيمة المتغير المستقل الحوافز المعنوية بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.735 في المتغير التابع (أداء العاملين) و يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة t المحسوبة و التي قدرت ب 5.263 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05، حيث بلغت القيمة Sig= 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، و هذا ما يؤكد عدم صحة الفرضية العدمية، و بالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة و القائلة بأنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0,05$ الحوافز المعنوية على أداء العاملين لشركة الإسمنت بني صاف.

خلاصة الفصل

نستخلص من خلال الدراسة التطبيقية التي قمنا بها في شركة الإسمنت بني صاف والتي هدفها هو التعرف على واقع نظام الحوافز، إذا توصلنا إلى أن الشركة تستعمل عدة أنواع مختلفة ومتنوعة من الحوافز سواء الحوافز المادية أو المعنوية.

من خلال نتائج الدراسة كشفنا أن فئة من الأفراد غير راضيين عن نظام الحوافز داخل الشركة، أما من خلال نتائج الاستبيان نجد عدم شعور العمال بوجود إنصاف في توزيع الحوافز وكذلك معايير تقييم الأداء غير واضحة.



خاتمة عامة

خاتمة عامة

يعتبر العنصر البشري الركيزة الأساسية لاستمرار المؤسسات و أداة لتحقيق أهدافها و زيادة فاعليتها، لأجل ذلك يجب فهم الدوافع و التصرفات و أنماط السلوك لمعرفة تحفيزه بطريقة فعالة، من خلال تطبيق نظام إداري فعال يعمل على تحفيز العاملين و ذلك من خلال اهتمام بالحوافز المادية و المعنوية و التي من شأنها ترفع من حماس ودافعية العاملين و تعمل على تلبية رغباتهم و طموحاتهم مما يؤدي إلى تحسين أدائهم.

لأجل ذلك أصبح اعتماد على أنظمة حوافز فعالة لغرض تحقيق الأهداف التي تسعى إليها و الأهداف العاملين ذاتهم.

و قد توصلنا في هذه الدراسة بشقيها النظري و التطبيقي إلى استخلاص جملة من النتائج و معالجة إشكالية البحث و الإجابة عليها و بالتالي محاولة الإلمام بأهم العناصر الواجب توافرها في نظام الحوافز حيث استخلصنا بأن فعالية الحوافز لا يمكن أن تتحقق إلا بوجود ارتباط كامل و واضح بين أداء العامل و الحصول على الحافز، فإذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب إنجازَه فإنه يحقق الغرض منه، أما إذا كان لا يرقى إلى المستوى المطلوب لإنجاز العمل، فإذا ذلك يتطلب استحداث وسائل و طرق جديدة و تدريب العاملين عليها لرفع كفاءتهم و مستوى أدائهم، و هذا لا يتم التعرف عليه إلا في ظل تقييم أداء العاملين.

❖ نتائج الدراسة:

✓ النتائج النظرية:

- يعتبر نظام الحوافز أحد أهم الدعائم التي يمكن من خلالها إدارة العاملين في المؤسسة؛
- كلما كانت الإدارة ناجحة في تطبيق نظام الحوافز تلبى حاجيات العاملين؛
- كلما زاد التحفيز ارتفع مستوى الأداء في المؤسسة؛
- الأجر يعتبر القاعدة الأساسية في عملية التحفيز؛
- راحة العمال بجميع أشكالها تزيد من قدرة العامل في زيادة مجهوده في الأداء؛
- التحفيز يدفع العمال للأداء واجبه المهني على أكمل وجه؛
- لنجاح عملية التحفيز يجب دراسة سلوكيات العامل وما هو الحافز الذي يؤثر فيه؛
- تعتبر الحوافز دافعا أساسيا في تحسين أداء العمال و من ثم تحقيق أهداف المؤسسة خاصة برفع الكفاءة الانتاجية للعمال المؤسسة.

✓ النتائج التطبيقية:

- معظم العمال يشعرون بالاستقرار و الاطمئنان النفسي؛
- أظهرت النتائج الدراسة التي قمنا بها، أنه لا يوجد إنصاف في منح الترقيات تسود هذا النظام دون الاعتماد على نتائج تقييم الأداء كما هو مفروض في النظام الداخلي للشركة بل يبقى هذا القانون مطبقا في شكله النظري فقط و ليس التطبيقي؛
- كشفت نتائج الدراسة أن هناك جو يسوده الظلم في منح الحوافز و عدم الإنصاف في منحها لمن يستحقها يؤثر سلبا على أداء العاملين.

✓ نتائج اختبار الفرضيات:

لقد توصلنا من خلال بحثنا هذا و الدراسة التي قمنا بها إلى عدة نتائج و هي كما يلي:

- تؤكد صحة الفرضية التي تنص على أن لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0,05$. الحوافز المادية على أداء العاملين لشركة إسمنت بني صاف.

و هذا من خلال أغلب النتائج التي توصلنا إليها من طرف أفراد العينة المدروسة ميدانيا و كذلك نظريا و عليه فالحوافز المادية هي الوسيلة التي يستطيع العامل من خلالها إشباع حاجاته و رغباته أي أن كلما تحصل العامل على الأجر الذي يستحقه يشجعه على قيام بعمله على أكمل وجه و كذلك المكافآت على العمل إضافي يدفع العامل للإنجاز العمل بشكل جيد؛

- تؤكد صحة الفرضية و التي تنص يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0,05$ الحوافز المعنوية على أداء العاملين لشركة إسمنت بني صاف.

و هذا ما استنتجناه من أغلب إجابات أفراد العينة هو قلة اهتمام شركة الاسمنت بتقديم شهادات التقدير و الشكر، و بالإضافة إلى تدني إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار.

✓ توصيات و اقتراحات الدراسة:

- تشكيل لجنة خاصة بالحوافز، يكون لديها كل المعايير التي تمنح على أساسها الحوافز، و يكون مهمتها توزيع الحوافز بحسب تلك المتغيرات بين العاملين على نحو عادل و منصف، و تقوم على إيجاد حلول للمشاكل المادية و الاجتماعية للعاملين؛
- ضرورة اهتمام الإدارة بتقديم الحوافز المتنوعة الكافية للعاملين لديها، ز ذلك لتأثيرها المرتفع في استقرارهم في العمل؛
- ضرورة وضع الشخص الملائم في المكان الملائم من أجل استغلال طاقته و مهاراته في العمل و من ثم زيادة الإنتاج؛
- إتاحة الفرصة للعاملين و تحويلهم صلاحيات مختلفة، ما يساعدهم على تحمل المسؤولية، و يخلق الثقة و الإبداع الذاتي؛
- الاهتمام بوضع الإجراءات الكفيلة بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات ذات صلة بخبراتهم و عملهم و مستقبلهم على نحو أكثر فاعلية، و الاهتمام بأرائهم و مقترحاتهم، ليجدوا القيمة الحقيقية لهذا العمل؛
- توفير فرص متكافئة لكل العاملين لحوار الدورات التدريبية المبنية على دراسة حاجاتهم في العمل على نحو جيد، و تشجيع العاملين على تطبيق مهاراتهم المكتسبة من التدريب في حقل العمل.



قائمة المراجع

❖ الكتب:

➤ باللغة العربية:

1. إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام الأداء المتوازن، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
2. أحمد ماهر، نظم الأجور و التعويضات دليلك إلى الرواتب و الحوافز و مزايا و خدمات العاملين، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الثانية، 2013.
3. أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 1989.
4. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2017.
5. أحمد ماهر، الإختبارات و استخدامها في إدارة الموارد البشرية و الأفراد، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003.
6. آمال بن سمشة، الأداء البشري بالإدارة المحلية، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، 2018.
7. أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، دار الميسر للنشر، عمان- الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
8. أنس عبد الباسط عباس، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (علوم السلوكية)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011.
9. براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية ودورها في صقل وتمكين قدرات الأفراد، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015.
10. بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008.
11. بو الشرش كمال، الثقافة التنظيمية و الأداء في العلوم السلوكية و الإدارية، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، الطبعة الأولى، 2015.
12. بوخريسة بوبكر وآخرون، دراسات في تسيير الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار قرطبة، الجزائر، الطبعة الأولى، 2008.

قائمة المراجع

13. جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية- الرياض، 2015.
14. حسن الشيخ، السلوك الإداري "النظرية والتطبيق"، مكتبة الوفاء القانونية للنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2008.
15. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر، قلمة، 2004.
16. حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار الجامد للنشر، عمان- الأردن، 2004.
17. خالد عبد الرحيم الهيثي، أكرم أحدم الطويل، جمال محمد النعيمي، أساسيات التنظيم الصناعي، دار زهران، عمان- الأردن، الطبعة الأولى، 2013 .
18. خليل محمد الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 1999، الطبعة السادسة، 2011، الطبعة السابعة، 2016.
19. خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2000، الطبعة الثانية 2005.
20. خيضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2007.
21. رواية حسن، السلوك التنظيمي، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004.
22. رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999.
23. زاهد محمد ديربي، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011.
24. زاهد محمد ديربي، سعاد راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري في المنظمات الأعمال الحديثة، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
25. سامح أحمد رفعت عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية في المجال السياحي، دار الكتب القانونية للنشر، مصر- القاهرة، 2011.
26. سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010.

قائمة المراجع

27. سامح عبد المطلب، إدارة الأداء، دار الفكر ناشرون و موزعون، عمان، الطبعة الأولى، 2011.
28. سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2001.
29. سعد عامر أبو شندي، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، دار أسامة للنشر، الأردن- عمان، الطبعة الأولى، 2011.
30. سلوى عمر عبد الرحمن، الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2015.
31. سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000.
32. سيد محمد جاد الرب، إستراتيجيات وتحسين الأداء " الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية"، حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف، 2009.
33. صالح علي عوده الهاللات، الإدارة الفعالة للموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، الطبعة الأولى، 2016.
34. صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي مسلم، رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، مركز الإسكندرية للكتاب، 2009.
35. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000.
36. طارق الحاج، فليح حسن، الإقتصاد الإداري، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000.
37. طاهر محمود الكلالده، إدارة الموارد البشرية الحديثة، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الطبعة الأولى، 2017.
38. عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2002.
39. عاطف جابر طه، نظم المعلومات للموارد البشرية، دار الأكاديمية للعلوم، الطبعة الأولى، 2014.

قائمة المراجع

40. عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن- عمان الطبعة الأولى، 2008.
41. عبد الباري درة و آخرون، إدارة القوى البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، مصر، 2008.
42. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، 2007.
43. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في منظمات الأعمال، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2007.
44. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2002.
45. عبد الله حسن عواد، إدارة و تقييم الأداء، الجنادرية للنشر و التوزيع، الأردن- عمان، الطبعة الأولى، 2018.
46. عشوي نصر الدين، إدارة الموارد البشرية "رؤية إستراتيجية"، ديوان المطبوعات الجامعية، وهران، 2015.
47. علاء فرج الطاهر، التخطيط الإداري، دار الراية للنشر، عمان- الأردن الطبعة الأولى، 2011.
48. علي غربي، بلقاسم سلاطينية، إسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2007.
49. علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية "تخصص نظم المعلومات الإدارية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2003.
50. عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب و تقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن- عمان الطبعة الأولى، 2012.
51. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2011.
52. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات و ممارسات، دار المنهل اللبناني، بيروت، الطبعة الأولى، 2012.

قائمة المراجع

53. لحسن عبد الله باشيو و آخرون، البحث العلمي مفاهيم، أساليب، و تطبيقات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن الطبعة الأولى، 2010 .
54. لوكيا الهاشمي، بو منقار مراد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان- الأردن الطبعة العربية، 2014.
55. ليلي مطالي، محاضرات في إدارة الموارد البشرية، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2017-2018.
56. ماجدة العطية، سلوك المنظمة "سلوك الفرد و الجماعة"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2003.
57. محمد الصيرفي، السلوك الإداري "العلاقات الإنسانية"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2006.
58. محمد الصيرفي، السياسات البترولية في مجال الأفراد، دار الفكر الجامعي للطباعة و النشر، الإسكندرية، 2004.
59. محمد الصيرفي، قياس و تقويم أداء العاملين، دار الكتب للنشر والتوزيع مؤسسة حروس الدولية، الإسكندرية، 2008.
60. محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير أساسيات، وظائف، تقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، 2012.
61. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 1993.
62. محمد عبد الغنى حسن هلال، المسار الوظيفي و الأداء و الجدارة و الأجور، مركز تطوير الأداء و التنمية، مصر، 2008-2009.
63. محمد فالخ صالح، إدارة الموارد البشرية "عرض وتحليل"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000.
64. محمد قاسم القريوتي، الوجيه في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
65. محمد محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008

قائمة المراجع

66. محي محمد مسعد، كيفية كتابة الأبحاث و الإعداد المذكرات المكتب العربي الحديث، الإسكندرية - مصر، 2000.
67. مدثر حماد الشيخ التيجاني، أثر الدوافع على أداء العاملين، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2015.
68. مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة- مصر، الطبعة الأولى، 2012.
69. مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، دار الناشر المجموعة العربية للتدريب، الطبعة الأولى، القاهرة، 2012.
70. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2005.
71. مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، الطبعة الأولى، 2014 .
72. مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2018.
73. معمر داود، منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت، دار الكتاب الحديث، القاهرة، الطبعة الأولى، 2006.
74. منير بن أحمد بن دريدي، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية "التدريب والحوافز"، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2015.
75. مهدي حسن زويلف، تحسين الطراونة، منهجية البحث العلمي، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، الأردن، 1998.
76. مهدي حسن زويلف، الإدارة نظريات ومبادئ، دار الفكر والنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2001.
77. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، الطبعة الأولى، 1999.

قائمة المراجع

78. موسى خليل، الإدارة المعاصرة " المبادئ- الوظائف- الممارسة"، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر و التوزيع، بيروت، الطبعة الأولى، 2005.
79. مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية" مدخل استراتيجي تكاملي"، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
80. ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.
81. نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى العربية، 2010.
82. نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010
83. نوال يونس محمد آل مراد، نظام تقييم أداء الموارد البشرية و انعكاساته في قرارات إدارتها، دار غيداء للنشر و التوزيع، الأردن، 2013.
84. نور الدين بشير تاويريت، نظرية المنظمة والتنظيم، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.
85. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
86. هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
87. هيثم العاني، الإدارة بالحوافز التحفيز و المكافآت، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2007.
88. هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النسور، إدارة المنشآت المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
89. وليد حليم غازي، دوافع واحتياجات العمل وأثرها على الرضا الوظيفي، دار الجامعة الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2011.

➤ باللغة الأجنبية:

89. Christian Batal, "La gestion des ressources humaines dans le secteur public", 2^{ème} édition, Edition d'organisation, Paris, 2000.

90. Michel Amiel, Francis bannait, Joseph Jacobs, management de l'administration 2^{ème} édition Bruxelles, de Boeck Laxiex sa 1998.

91. Schuler R. Smanaging human rources weste publishing company without giving out publishing sthed ed 1995.

❖ قائمة المذكرات و أطروحات:

1. جمال مراد، تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي، "دراسة شركة صوفية سوق أهراس، **Lasa**" مذكرة أعدت لنيل درجة الماجستير، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بأجي مختار عنابة، 2010-2011.
2. شريف وحيدة، التحفيز وطبيعة الملكية في المؤسسات الاقتصادية "دراسة حالة المؤسسة الجزائرية الأنابيب الحديدية و الشركة ذات المسؤولية المحدودة آل دوداح للخدمات العامة و التجارة"، مذكرة أعدت لنيل درجة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2010.
3. الطاهر الوائي، التحفيز و أداء الممرضين "دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية عالية صالح بمدينة تبسة"، مذكرة أعدت لنيل درجة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة قسنطينة "02"، 2012-2013.
4. طوي هري فاطمة، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في مؤسسة الجزائرية "دراسة حالة شركة إنتاج الكهرباء بتيارت"، مذكرة أعدت لنيل درجة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 2، 2014-2015.

قائمة المراجع

5. عبد العزيز شنيق، الحوافز والفعالية التنظيمية "دراسة المؤسسة المينائية لسكيكدة نموذجاً"، رسالة أعدت لنيل درجة الماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، 2007-2008.
6. عبد الله حمد محمد الجساسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2010-2011.
7. علاء خليل محمد العكش، نظام الحوافز و المكافآت و أثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة أعدت لنيل درجة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2007.
8. فاطمة عبد الغني مطر، أثر تحفيز العاملين في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة حالة في المصارف الخاصة السورية"، مذكرة أعدت لنيل درجة الماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2015.
9. ليازيد وهيبة، فعالية أساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة "دراسة حالة بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان"، أطروحة أعدت لنيل درجة الدكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان، 2013-2014.
10. مزوار منوبة، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي "دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية"، مذكرة أعدت لنيل درجة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2012-2013.
11. ميروح عبد الوهاب، السلوك القيادي وعلاقته بالدافعية "دراسة حالة بالمؤسسة الوطنية السوناريك وحدة فرجيوة ميله"، مذكرة أعدت لنيل درجة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009-2010.
12. نهي عطايا، الحوافز و علاقتها بالولاء التنظيمي و الأداء المهني "دراسة ميدانية في شركتي (SYRIATEL-MIN) للاتصالات الخلوية في مدينة دمشق"، أطروحة أعدت لنيل درجة الدكتوراه، كلية التربية، جامعة دمشق، 2015-2016.

❖ المجالات:

1. بلقايد إبراهيم، بوري شوقي، "علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين" دراسة ميدانية بالمؤسسة للدهن لوحدرة وهران"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17 السداسي الثاني، 2017 .
2. حازم أحمد فروانة، سليمان سلامة الدين، سليمان محمد سليمان مرابط، أثر دور الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء محافظات غزة، مجلة كلية فلسطين التقنية دير بلح، العدد الثالث، 2016.



قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): تطور مؤشرات الرئيسية للإدارة

1. CHIFFRES CLÉS										
EVOLUTION DES PRINCIPAUX INDICATEURS DE GESTION 2009-2016										
	U.M	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
Production Clinker	Tonnes	1 014 553	932 888	1 086 714	982 075	1 054 197	1 043 012	1 043 600	995 276	
Production Ciment	Tonnes	1 162 987	1 018 934	1 148 547	1 041 407	1 176 809	1 138 178	1 229 492	1 130 134	
Expédition Ciment	Tonnes	1 128 886	1 049 217	1 154 409	1 024 163	1 176 270	1 138 957	1 238 672	1 122 245	
Chiffre D'affaires	KDA	4 319 365	4 559 310	5 721 321	5 647 225	6 834 381	6 867 872	7 232 770	6 715 173	
Valeur Ajoutée	KDA	2 109 529	2 760 631	3 407 142	4 095 150	4 365 727	4 540 153	4 513 883	4 381 596	
Excédent Brut D'exploitation	KDA	914 589	1 792 048	2 356 913	3 264 322	3 186 172	3 344 549	3 228 968	3 514 926	
Résultat Opérationnel	KDA	757 163	1 345 827	1 743 859	1 844 065	2 333 627	2 526 820	1 909 221	2 915 734	
Résultat Ordinaire Avant IBS	KDA	766 660	1 346 918	1 735 068	1 838 231	2 369 569	2 518 249	1 902 050	2 908 869	
Résultat Net	KDA	640 457	1 089 276	1 432 542	1 452 526	1 711 534	1 934 856	1 330 302	2 353 170	

13

المصدر: بالاعتماد على وثائق داخلية للشركة

قائمة الملاحق

الملحق رقم (02): تطور عدد العاملين في الشركة الإسمنت

EVOLUTION DES EFFECTIFS DE LA SCIBS DE 2014 A 2018

Cat/ Prof	2014			2015			2016			2017			2018		
	CDI	CDD	Total	CDI	CDD	Total	CDI	CDD	Total	CDI	CDD	Total	CDI	CDD	Total
Cadres Sup	27	1	28	32	-	32	41	2	43	35	-	35	30	-	30
Cadres	122	2	124	144	-	144	150	7	157	170	12	182	158	10	168
Maîtrise	258	-	258	219	-	219	204	13	217	175	23	198	177	21	198
Exéc	32	-	32	18	-	18	11	-	11	5	1	6	14	-	14
Total	439	3	442	413	-	413	406	22	428	385	36	421	379	31	410

المصدر: بالاعتماد على وثائق داخلية للشركة

قائمة الملاحق

الملحق رقم (03): نسبة منحة الخبرة المهنية في شركة الإسمنت ببني صاف

Mode de calcul de l'indemnité d'expérience professionnelle selon la convention collective de la REGIO N-OUEST.

Cas d'un salarié qui possède 32 ans d'ancienneté dans le secteur :

Barème IEP	Avant			Après		
	Années	Taux	Prime	Taux	Prime	Ecart
1 à 15 ans :	15	2	30	2.5	37.5	7.5
16 à 20 ans :	5	2.5	12.5	3	15	2.5
21 à 30 ans :	10	3	30	3.5	35	5
>30 ans :	2	3.5	7	4	8	1
Total	32	11	79.5	13	95.5	16

المصدر: بالاعتماد على وثائق داخلية للشركة

قائمة الملاحق

الملحق رقم (04): اتفاقية جماعية للشركة

لorsque la société décide d'adapter un poste de travail pour accueillir un travailleur handicapé, il lui sert une rémunération équivalente à celle servie aux travailleurs de même classification professionnelle possédant de leurs capacités.

ARTICLE 12 : PRIORITES A L'EMPLOI

Le recrutement s'effectue dans les limites des prévisions de la société ou en fonction d'un besoin pressant.

Les parties conviennent, qu'en cas de vacance ou de création de poste, le recours au recrutement externe n'est engagé qu'après épuisement des possibilités de pourvoi par des travailleurs de la société répondant aux critères d'accès aux dits postes de travail.

CHAPITRE III - EMBAUCHAGE

ARTICLE 13: SELECTION DES CANDIDATS A UN EMPLOI

Préalablement à tout recrutement, la société engage une procédure de sélection permettant de vérifier et d'apprécier les capacités et ses aptitudes professionnelles des demandeurs d'emploi.

La sélection des candidats ne constitue nullement un engagement de recrutement. A ce titre, tout candidat ayant subi la procédure de sélection a droit à une réponse écrite des suites réservées à sa candidature, et dont une copie est versée dans son dossier de candidature.

ARTICLE 14: PROCEDURE DE SELECTION

Les recrutements sont décidés après une procédure de sélection comprenant:

- des tests et examens professionnels,
 - un ou plusieurs entretiens de sélection,
 - d'une appréciation globale résultant des titres, diplômes, références professionnelles du candidat en rapport avec les exigences du poste.
- L'ensemble de ces éléments, qui sont consignés par les responsables impliqués dans une procédure de sélection, est versé dans le dossier de candidature, et restent dus à la société.

ARTICLE 15 : CONDITION D'APTITUDE PHYSIQUE

Tout candidat sélectionné et retenu, et préalablement à son recrutement, doit subir un examen médical approfondi par le médecin du lieu de travail ou par un médecin choisi par la société.

Le certificat médical d'aptitude est versé dans le dossier de candidature, et reste du à la société.

ARTICLE 16 : DOSSIER DE CANDIDATURE

Tout candidat à un emploi doit fournir un dossier de candidature qui reste du à la société, comprenant les pièces suivantes :

- Une (01) demande manuscrite,
- Une (01) photo d'identité,
- Une (01) attestation justifiant sa situation vis à vis du Service National
- Une (01) copie certifiée conforme des diplômes et titres obtenus et éventuellement les certificats de travail,
- Une (01) copie certifiée conforme de sa carte nationale d'identité.

En cas de recrutement, la société exigera d'autres documents. La nature et la liste de ces documents sont spécifiés par la société.

ARTICLE 17 : ENQUETE PRELIMINAIRE

La société se réserve le droit de procéder à une enquête d'habilitation pour les candidats à des postes jugés sensibles.

CHAPITRE IV - FORMATION DE LA RELATION DE TRAVAIL

ARTICLE 18 : NAISSANCE DE LA RELATION DE TRAVAIL

Suivant les procédures instituées par les articles précédents, la relation de travail prend naissance par le contrat de travail écrit, et est établie dans les formes qu'il convient aux parties contractantes d'adopter:

Lorsque pour un besoin impromptu et ordonné par les responsables habilités, et notamment le cas de recours immédiat au travail temporaire (de manutention, de nettoyage, de réparation d'étanchéité de toitures, etc.), la relation de travail existe au seul fait de travailler pour le compte de la société. Etant entendu, que les régularisations sont opérées dans les deux jours qui suivent.

ARTICLE 19 : CONTRAT DE TRAVAIL

Tout recrutement est scellé par un contrat de travail signé par les deux parties.

Convention Collective de la société Groupe FRCO et ses sociétés contrôlées

5

المصدر: بالاعتماد على وثائق داخلية للشركة

ARTICLE 20 : CONTENU DU CONTRAT DE TRAVIL

La contrat de travail à durée indéterminée ou à durée déterminée doit faire référence aux dispositions légales et réglementaires aux droits et obligations du travailleurs.

ARTICLE 21: CONTRATS DE TRAVAIL A DUREE INDETERMINEE

Le contrat de travail à durée indéterminée doit préciser:

- La date à partir de laquelle le travailleur doit occuper son poste de Travail.
- Le Poste de travail ainsi que les tâches principales y afférentes et le lieu d'affectation.
- Le salaire de base ainsi que les primes et indemnités y afférentes.
- La durée de la période d'essai
- S'il est à temps plein ou à temps partiel (dans ce dernier cas la durée hebdomadaire de travail y est précisée).
- Eventuellement, pour le personnel d'encadrement, toute clause particulière (possibilité de changement de lieu de travail, véhicule de service, logement, etc...).

ARTICLE 22: CONTRAT DE TRAVAIL A DUREE INDETERMINEE PRONONCEE PAR DEFAULT

Le contrat de travail est réputé conclu pour une durée indéterminée sauf s'il est disposé autrement par écrit.

ARTICLE 23: CONTRAT DE TRAVAIL A DUREE DETERMINEE

Le recours au travail à durée déterminée (à temps plein ou à temps partiel) peut être effectué dans les cas suivants:

1. Lorsque le travailleur est recruté pour l'exécution de travaux ou prestations non renouvelables.
2. Lorsqu'il s'agit de remplacer le titulaire d'un poste de travail qui s'absente temporairement au profit duquel la société est tenu de conserver le poste de travail.
3. Lorsqu'il s'agit d'effectuer des travaux périodiques à caractère discontinu (briquetage four, blindage broyeur, débouillage cyclone, travaux de maintenance importants, etc.).
4. Lorsqu'un surcroît de travail, ou lorsque des motifs saisonniers le justifient.
5. Lorsqu'il s'agit d'activités ou emplois à durée limitée ou qui sont par nature temporaire.

La durée d'un contrat de travail à durée déterminée est fixée dans le contrat.

ARTICLE 24 : TRAVAIL A TEMPS PARTIEL

Tout contrat de travail, qu'il soit à durée déterminée ou indéterminée, peut être conclu à temps partiel. Etant entendu que le temps partiel de travail ne peut être inférieur à la moitié de la durée légale de travail.

Le recours au travail à temps partiel est conclu dans les conditions suivantes:

1. Lorsque le volume de travail disponible ne permet pas de recourir aux services à plein temps d'un travailleur.
2. Lorsque le travailleur en activité en fait la demande (pour des raisons familiales ou convenances personnelles et que la société accepte).

ARTICLE 25 : AVENANTS AU CONTRAT DE TRAVAIL

Sous réserve des dispositions légales, réglementaires et conventionnelles, toute modification du contrat de travail peut être faite par la volonté commune du travailleur et de la société.

Dans ce cas, et pour les travailleurs en activité, elle est matérialisée par un avenant au contrat de travail initial.

ARTICLE 26 : PERIODE D'ESSAI

Tout travailleur nouvellement recruté est soumis à une période d'essai qui ne saurait excéder:

- Deux (2) mois pour le personnel du groupe 1.
- Quatre(4) mois pour le personnel du groupe 2.
- Six (6) mois pour le personnel du groupe 3 et 4.

Durant cette période, qui est dûment mentionnée dans le contrat de travail, les deux parties peuvent rompre la relation de travail sans aucune indemnité ni préavis.

ARTICLE 27: CONFIRMATION

Pendant toute la période d'essai, et au plus tard à son issue, la société tiendra informé le travailleur de sa confirmation ou non à son poste de travail.

Dans le cas contraire, et au-delà de la date de fin de période d'essai, le travailleur est réputé confirmé de fait.

قائمة الملاحق

Lorsque le contrat à durée déterminé arrive à son terme, c'est à dire à la date de fin de contrat, il est réputé résilié de fait.

ARTICLE 28 : DECISION DE CONFIRMATION

L'acte de confirmation qui est matérialisé par une décision de confirmation doit préciser:

- Le poste de travail dans lequel est confirmé le travailleur.
- La classification ainsi que le niveau de rémunération du poste occupé.
- Les primes, indemnités et avantages spécifiques au poste.
- Le lieu d'affectation.

ARTICLE 29 : DROIT D'OPTION DE LA SOCIÉTÉ

Lorsque les résultats obtenus par le travailleur pendant la période d'essai n'ont pas été jugés satisfaisants, la société dispose d'un droit d'option:

- Soit l'affecter à un poste de travail correspondant à ses capacités.
- Soit prolonger la période d'essai par une période dite période d'essai prolongée égale à la première.
- Soit mettre fin à la relation de travail pour période d'essai non concluante.

Dans tous les cas, le choix de l'une ou de l'autre option doit être notifiée au travailleur au plus tard dans l'intervalle des huit (08) jours avant la date de fin de période d'essai.

TITRE IV – DUREE DU TRAVAIL, TEMPS DE TRAVAIL

CHAPITRE I – DUREE LEGALE DU TRAVAIL

ARTICLE 30: DURÉE LEGALE HEBDOMADAIRE

La durée légale hebdomadaire de travail est fixée par la loi. Dans les conditions normales de travail, elle est répartie sur cinq jours. Le Règlement Intérieur précisera sa répartition hebdomadaire ainsi que les horaires de travail.

La durée hebdomadaire de travail peut être:

- Réduite pour les personnes occupées à des travaux particulièrement pénibles, dangereux ou impliquant des contraintes particulières sur le plan physique ou nerveux.
- Augmentée pour certains postes de travail comportant des périodes creuses.

La liste éventuelle des postes concernés par le présent alinéa fera l'objet d'un accord collectif spécifique. A ce titre, l'accord spécifique précisera dans quels cas les heures augmentées ou diminuées sont rémunérées ou non.

ARTICLE 31 : TRAVAIL DE POSTE

Dans les lieux de travail où les besoins de la production l'exigeant, le travail est organisé en équipes successives ou travail posté.

ARTICLE 32 : ORGANISATION DU TRAVAIL POSTE

La répartition de la durée légale hebdomadaire de travail selon le mode de travail posté, est choisie et arrêtée comme suit:

- 3 X 8 continu
- 3 X 8 semi-continu
- 2 X 8 discontinu

Sous certaines conditions (problèmes sécuritaires, durant le mois sacré de Ramadhane, etc.), cette répartition peut être différente, sous réserve de la durée légale de travail. Dans ce cas, elle est décidée par la société après avis du Comité de Participation.

CHAPITRE II – TEMPS DE TRAVAIL

ARTICLE 33: REPARTITION DU TEMPS DE TRAVAIL

La fixation du temps de travail et la répartition de la durée légale, hebdomadaire du travail est du ressort exclusif de la société, après avis du Comité de Participation.

ARTICLE 34: AMPLITUDE JOURNALIERE

L'amplitude journalière de travail ne peut, en tout état de cause, être supérieure à douze (12) heures.

ARTICLE 35 : SEANCE CONTINUE - TEMPS DE PAUSE

Dans les lieux de travail où les heures normales sont effectuées sous le régime de la séance continue, la société est tenu d'aménager un temps de pause d'une demi-heure considérée comme temps de travail. Ce temps de pause, de préférence, est situé au milieu de la séance.

7

Convention Collective de la société Groupe FRCO et ses sociétés affiliées

المصدر: بالاعتماد على وثائق داخلية للشركة

قائمة الملاحق

الملحق رقم (05): الميزانية العمومية لإجراءات التدريب

DRH/DPT FORMATION

BILANS DES ACTIONS DE FORMATION

Années 2011 à 2018.

Année	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Budget Prévu(en KDA)	12 340	21 200	12 999	14 311	13 347	18 404	28 409	12 000
Réalisé(en KDA)	5 632	6 289	16 478	14 379	24 300	25 298	27 422	9 375
Nombre actions réalisés	27	55	61	31	50	69	45	26
Nombre de participations/Effectif réel	117/	276/178	194/157	591/249	312/183	262/158	222/154	71/57
Effectif formé /Effectif global	117/510 23%	178/509 35%	157/471 33%	249/442 56%	183/442 41%	158/428 37%	154/421 37%	57/410 14%
Cadres supérieurs	22	42/39	49/36	122/42	40/23	26/26	28/15	02
Cadres	45	95/61	50/48	269/108	136/68	107/59	91/71	29
Maitrise	35	89/70	42/69	189/94	130/88	129/73	102/68	25
Exécution	15	50/08	53/04	11/05	06/04	00	00	01
% Réalisé/Prévu	46%	30%	127%	101%	182%	137%	97%	78%
Types de formation	Managériaux, techniques, recyclage et perfectionnement							

المصدر: بالاعتماد على وثائق داخلية للشركة

قائمة الملاحق

الملحق رقم (06): الأخطاء و العقوبات الذي نص عليها القانون الداخلي لشركة

المادة 4: Table des fautes professionnelles et mesurés disciplinaires correspondantes (1^{er} degré)

La nature et qualification des fautes professionnelles pouvant entraîner une sanction du premier degré est donnée par le tableau ci-dessous. Il demeure entendu que les fautes énoncées ne sont pas exhaustives. Pour les besoins de qualifier des fautes non contenues dans le tableau il convient de recourir à la définition des fautes du premier degré.

Natures et qualifications des fautes professionnelles	Sanctions	Autres mesures
<ol style="list-style-type: none"> 1. Récidive d'une faute mineure ayant entraîné un avertissement écrit. 2. Infraction verbalisée au code de la route de la route du fait du conducteur. 3. Utilisation à des fins personnelles du téléphone, télécopieur, ordinateur et ou tous moyens de l'Entreprise sans autorisation préalable (article 44). 4. Signature de courriers et ou documents à circulation interne pour lesquels l'on est pas habilité. 5. Défaut de port du casque de sécurité sur chantier (article 24). 6. Perte de l'outillage individuel. 7. Restauration en dehors des heures de repas. 8. Reprise tardive de son travail après le temps normalement alloué pour la restauration. 9. Modification non motivée de l'itinéraire arrêté pour une mission commandée. 10. Non respect des règles de base d'hygiène et de sécurité. 11. Circulation et stationnement dans les services et ateliers (autres que son lieu de travail) sans motif de service. 12. Non respect de la voie hiérarchique interne au lieu de travail et/ou à la société (article 13). 13. Propos grossiers et insultants à l'endroit d'un collègue de travail. 14. Défaut de nettoyage de son aire de travail (article 27). 15. Manque de diligence dans l'exécution des tâches et responsabilités normalement dévolues. 16. Transmission hors délais impartis des rapports d'activité périodiques. 17. Transmissions à la hiérarchie d'informations erronées. 18. Absence injustifiée aux réunions de travail convoquées par la hiérarchie. 19. Introduction et vente de marchandises sur le lieu de travail. 20. Consommer des boissons alcoolisées sur le lieu de travail. 21. Absences irrégulières inférieures à 48 heures. 	<p>Sanction du premier degré</p>	<p>6. Retenue sur salaire de la valeur de l'outillage perdu. 7 et 8. Retenue sur salaire du temps correspondant.</p>

Règlement Intérieur du Groupe ERCO – janvier 1999

المصدر: بالاعتماد على وثائق داخلية للشركة

Article 3 : Table des fautes professionnelles et mesures disciplinaires correspondantes (2^{ème} degré)

La nature et qualification des fautes professionnelles pouvant entraîner une sanction du second degré est donnée par le tableau ci-dessous. Il demeure entendu que les fautes énoncées ne sont pas exhaustives. Pour les besoins de qualifier des fautes non contenues dans le tableau il convient de recourir à la définition des fautes du second degré.

Natures et qualifications des fautes professionnelles	Sanctions	Autres mesures
<ol style="list-style-type: none"> 1. Récidive d'une faute ayant entraîné une sanction du premier degré non encore absoute. 2. Envoi et signature de courrier et documents destinés à l'extérieur de l'Entreprise et pour lesquels on n'est pas habilité. 3. Non exécution des ordres et instruction de la hiérarchie relatifs aux tâches et responsabilités normalement dévolues. 4. Utilisation des moyens de reprographie à des fins personnelles et ou étrangères aux besoins de l'Entreprise. 5. Pointage pour autrui. 6. Refus, sans motif valable et crédible, d'exécuter les heures supplémentaires. 7. Refus, sans motif valable et crédible, de relever son collègue, dans le cadre du travail posté. 8. Refus de se soumettre à la visite médicale périodique de travail (article 30). 9. Propos grossier, menaçants et insultants à l'endroit d'un responsable hiérarchique de rang de chef de département et plus. 10. Dormir pendant les heures de travail. 11. Refus, sans motif valable et crédible, d'exécuter des tâches additionnelles et ou occasionnelles en rapport avec son domaine de compétence. 12. Refus de suivre une formation décidée par l'Employeur. 13. Sortie sans autorisation préalable du responsable habilité (article 43). 14. Non respect de la voie hiérarchique en s'adressant à une tutelle externe à sa société (article 13). 15. Etablissement de fausses déclarations dans le but de nuire à un collègue de travail (article 09). 16. Mise à la fourrière d'un véhicule de l'Entreprise par le fait du conducteur. 	<p align="center">Sanction du second degré</p>	<p>8. Suspension pour les cas de contrôles médicaux initiés par l'Employeur</p>

المصدر: بالاعتماد على وثائق داخلية للشركة

Article 4 : Table des fautes professionnelles et mesures disciplinaires correspondantes (3^{ème} degré)
 La nature et qualification des fautes professionnelles pouvant entraîner une sanction du troisième degré est donnée par le tableau ci-dessous. Il demeure entendu que les fautes énoncées ne sont pas exhaustives. Pour les besoins de qualifier des fautes non contenues dans le tableau il convient de recourir à la définition des fautes du troisième degré.

Natures et qualifications des fautes professionnelles	Sanctions	Autres mesures
<ol style="list-style-type: none"> 1. Récidive d'une faute ayant entraîné une sanction du second degré non encore absoute. 2. Fausses déclarations portées sur la fiche de candidature (article 37). 3. Faux et usage de faux. 4. Tentatives de vols. 5. Sortie de matériel, biens divers sans autorisation expresse de la hiérarchie habilitée. 6. Détournements des biens propriété de la société. 7. Manipulations de salaires. 8. Versement délibéré par quelque procédé que ce soit à son profit ou à celui d'un tiers d'un avantage indu, d'un remboursement de frais ou de rémunération supérieure à celle normalement due. 9. Actes favorisant directement ou indirectement les intérêts des tiers au détriment des intérêts du lieu de travail ou de l'Entreprise. 10. Dissimulation d'intérêts personnels directs ou indirects avec une société cliente, sous-traitante ou concurrente. 11. Engager la société sans en avoir l'habilitation. 12. Dissimulation et/ou communication d'informations erronées relatives à ses titres et diplômes au moment de son recrutement. 13. Réception de dons ou commissions en espèces ou en nature de la part d'une personne physique ou morale entretenant ou susceptible d'entretenir des relations d'affaires directes ou indirectes avec le lieu de travail ou l'Entreprise. 14. Refus de travail, sans motif crédible. 15. Refus d'exécuter les instructions de la hiérarchie, sans motif valable et crédible. 16. Violation du secret professionnel ou des informations classées comme telles. 17. Refus d'assurer le service minimum dans les conditions fixées par la 	<p align="center">Sanction du troisième degré</p>	

المصدر: بالاعتماد على وثائق داخلية للشركة

- reglementation, la Convention Collective et les accords collectifs.
18. Atteinte caractérisée à l'exercice du droit syndical.
 19. Entrave à la liberté de travail.
 20. Incitation et ou participation à une grève illégale.
 21. Délits de droit commun commis à l'occasion ou en dehors de la relation de travail (article 71).
 22. Agression caractérisée contre un collègue de travail.
 23. Agression caractérisée contre un client.
 24. Cumul de fonctions, en dehors des dispositions réglementaires.
 25. Neutralisation ou intervention, sans en avoir la qualification ou l'habilitation, sur les systèmes d'alarme, paramètres de marches, et dispositifs de sécurité.
 26. Tentative de sabotage.
 27. Introduction, vente ou consommation de boissons alcoolisées ou drogues sur le lieu de travail.
 28. Négligence grave.
 29. Engager des procédures d'achats (étrangers et nationaux) en dehors des procédures et habilitations en vigueur.
 30. Exercer une activité salariée ou lucrative durant une période de mise en disponibilité.

المصدر: بالاعتماد على وثائق داخلية للشركة

Règlement Intérieur du Groupe ERCO -- janvier 1999

الملحق رقم (07): الاستبيان قبل التحكيم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المركز الجامعي بلحاج بوشعيب - عين تموشنت -

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

تخصص إدارة الموارد البشرية

إستمارة البحث

سيدي/ سيديتي

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية تحت عنوان "أهمية عملية التحفيز و تأثيرها على أداء العاملين دراسة حالة شركة الإسمنت بني صاف" لذا نرجو منكم الإجابة على الأسئلة الاستبيان بدقة، و بكل موضوعية.

و أود أن أحيط سيادتكم، علما بأن المعلومات الواردة في هذه الاستبانة تعامل بسرية تامة، و لم تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

نشكركم مسبقا على حسن تعاونكم معنا.

قائمة الملاحق

إرشادات:

الرجاء الإجابة على الأسئلة التي بين يديك بوضع علامة (X) في الخانة التي تناسب إجابتك.

المحور الأول: المعلومات الشخصية:

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن: أقل من 25 سنة من 25 سنة إلى 35 سنة
 من 35 سنة إلى 45 سنة أكثر من 45 سنة
3. المستوى التعليمي: ثانوي أو أقل تقني سامي
 جامعي دراسات عليا
4. سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى 10 سنوات
 من 11 سنوات إلى 15 سنة 16 سنة فما فوق

قائمة الملاحق

المحور الثاني: واقع التحفيز في الشركة

1. حوافز مادية:

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	الأجر الذي تتلقاه يتناسب مع جهدك المبذول أثناء العمل.					
2	الأجر الذي تتقاضاه يلبي حاجيات أسترتك.					
3	تقدم الشركة مكافآت على العمل الإضافي.					
4	تقدم الشركة خدمات اجتماعية متعددة ومتنوعة.					
5	يكون نظام الترقية على أساس الكفاءة و الأداء الجيد.					
6	تساعد الحوافز على رفع مستوى أدائك وإنتاجياتك.					
7	الشركة تستعمل بكثرة أسلوب الخصم من الأجور في حالة وقوع العقاب .					

قائمة الملاحق

2. حوافز معنوية:

					08	تأخذ الشركة بآراء العمال و اقتراحاتهم ويتم اشتراكهم في اتخاذ القرارات.
					09	تهتم الشركة بتكوين العمال و تطوير قدراتهم.
					10	تهتم الشركة بالشكر و تقدير العمال.
					11	العمل الجماعي يؤدي إلى الشعور بالراحة النفسية.
					12	هناك ثقة متبادلة بين العمال ومسئوليه.
					13	تتسم الحوافز بالعدالة في التحفيز.
					14	غياب الحوافز المعنوية ينقص اهتمامك بعملك.

المحور الثالث: أداء العاملين

					15	تعمل في مجال تخصصك.
					16	تتيح لي وظيفتي السلطة والصلاحيات كافية لأداء عملي.
					17	مكافآت العمل تساعد على تحقيق أداء أفضل.
					18	تستخدم الشركة وسائل مبتكرة لتقييم الأداء.
					19	معايير تقييم الأداء العاملين واضحة وذات مصداقية.
					20	يتم الاستفادة من نتائج تقييم الأداء .
					21	لديك الحرية لأداء عملك بالطريقة التي تراها مناسبة.

الملحق رقم (08): الاستبيان بعد التحكيم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المركز الجامعي بلحاج بوشعيب- عين تموشنت-

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص إدارة الموارد البشرية

إستمارة البحث

سيدي/ سيديتي

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية تحت عنوان "أهمية عملية التحفيز و تأثيرها على أداء العاملين دراسة حالة شركة الإسمنت بني صاف" لذا نرجو منكم الإجابة على الأسئلة الاستبيان بدقة، و بكل موضوعية.

و أود أن أحيط سيادتكم، علما بأن المعلومات الواردة في هذه الاستبانة تعامل بسرية تامة، و لم تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

نشكركم مسبقا على حسن تعاونكم معنا.

قائمة الملاحق

إرشادات:

الرجاء الإجابة على الأسئلة التي بين يديك بوضع علامة (X) في الخانة التي تناسب إجابتك.

المحور الأول: المعلومات الشخصية:

الجنس: ذكر أنثى

2. السن: أقل من 25 سنة من 25 سنة إلى 35 سنة
 من 35 سنة إلى 45 سنة أكثر من 45 سنة

3. المستوى التعليمي: ثانوي أو أقل تقني سامي
 جامعي دراسات عليا

4. سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى 10 سنوات
 من 11 سنوات إلى 15 سنة 16 سنة فما فوق

قائمة الملاحق

المحور الثاني: واقع التحفيز في الشركة

1. حوافز مادية:

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	الأجر الذي تتلقاه يتناسب مع جهدك المبذول أثناء العمل.					
2	الأجر الذي تتقاضاه يلبي حاجيات أسترتك.					
3	تقدم الشركة مكافآت على العمل الإضافي.					
4	تقدم الشركة خدمات اجتماعية متعددة ومتنوعة (علاج، تأمينات، نقل).					
5	يكون نظام الترقية على أساس الكفاءة و الأداء الجيد.					
6	تساعد الحوافز على رفع مستوى أدائك وإنتاجياتك.					
7	الشركة تستعمل بكثرة أسلوب الخصم من الأجور في حالة وقوع العقاب .					

قائمة الملاحق

2. حوافز معنوية:

					08	تأخذ الشركة بآراء العمال و اقتراحاتهم ويتم اشتراكهم في اتخاذ القرارات.
					09	تهتم الشركة بتكوين العمال و تطوير قدراتهم.
					10	تهتم الشركة بالشكر و تقدير العمال.
					11	العمل الجماعي يؤدي إلى الشعور بالراحة النفسية.
					12	هناك ثقة متبادلة بين العمال ومسئوليهم.
					13	تتسم الحوافز بالعدالة في التحفيز.
					14	غياب الحوافز المعنوية ينقص اهتمامك بعملك.

المحور الثالث: أداء العاملين

					15	تعمل في مجال تخصصك.
					16	تتيح لي وظيفتي السلطة والصلاحيات كافية لأداء عملي.
					17	مكافآت العمل تساعد على تحقيق أداء أفضل.
					18	تستخدم الشركة وسائل مبتكرة لتقييم الأداء.
					19	معايير تقييم الأداء العاملين واضحة وذات مصداقية.
					20	يتم الاستفادة من نتائج تقييم الأداء (كالترقية، التدريب).
					21	لديك الحرية لأداء عملك بالطريقة التي تراها مناسبة.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (09): قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	اسم الأستاذ
المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت	أ. يحيى لخصر
المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت	أ. زدون جمال
المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت	أ. بوزيان عبد الرحمان هاجر
المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت	أ. توزان فاطمة

الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى معالجة موضوع التحفيز وأثره على أداء العاملين في شركة الإسمنت ببني صاف، وكذلك وكذلك معرفة مدى نجاح العامل في تحقيق التكامل بين أهداف المؤسسة وأهداف عمالها، ومن خلال الدراسة التي قمنا بها تم استقصاء 70 إستبانة على عينة من العاملين في الشركة واسترجعنا 42 إستبانة. من خلال الدراسة توصلنا إلى أن الحوافز المادية والمعنوية من مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة، وأن لها أثر إيجابي على أداء العاملين .

خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن للحوافز دور كبير في تحسين أداء العمال وبالتالي تلبية حاجياتهم وورغباتهم المتعددة. وكذلك هناك جو يسوده الظلم في منح الحوافز و عدم الإنصاف في منحها لمن يستحقها يؤثر سلبا على أداء العاملين.

الكلمات المفتاحية:

نظرية الكلاسيكية، نظرية العلاقات الإنسانية، نظرية المحتوى، نظرية العملية في الدافعية، الحوافز المادية والحوافز المعنوية، تقييم الأداء العاملين، سلم ليكارت خماسي، برنامج الإحصائي spss

Résumé :

L'objectif de cette étude est d'aborder la question de la motivation et son impact sur la performance des employés de la cimenterie Béni Saf, ainsi que de connaître le degré de réussite du travailleur dans l'intégration des objectifs de l'institution et des objectifs de ses employés. L'étude a permis d'enquêter sur 70 questionnaires sur un spécimen de travailleurs dans l'entreprise, nous avons récupéré 42 questionnaires.

L'étude nous a montré que les incitations matérielles et morales sont les composants de l'environnement interne de l'institution et ont un impact positif sur les performances des travailleurs.

Cette étude a abouti à un certain nombre de résultats, dont le plus important est que les incitations jouent un rôle important dans l'amélioration des performances des travailleurs et répondent ainsi à leurs besoins et à leurs désirs. Il existe également un climat d'injustice dans l'octroi d'incitations et une injustice dans l'octroi de ces incitations à ceux qui le méritent, ce qui nuit aux performances des travailleurs.

Les mots clés:

Théorie classique, théorie des relations humaines, théorie du contenu, théorie des processus de défense, incitations matérielles et morales, évaluation du rendement des employés.