

# وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

UNIVERSITE 8 MAI 1945 - GUELMA

جامعة 8 ماي 1945 - قالمة -



السنة: 2010

٧/330.050

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مدرسة الدكتوراه تخصص: اقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تحت عنوان:

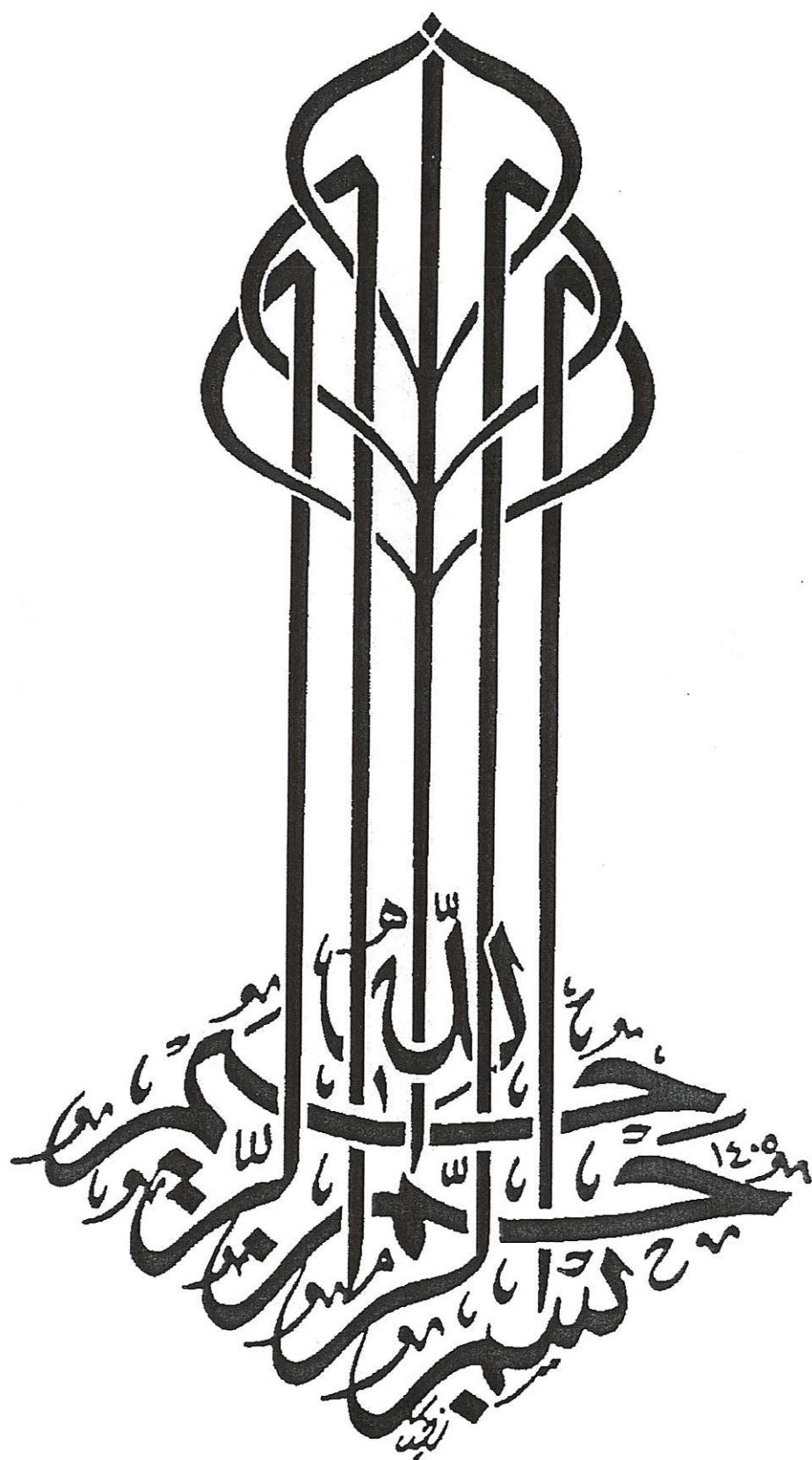
أثر الحوافز المادية على أداء الأفراد العاملين في  
المؤسسات الصناعية الجزائرية.  
دراسة حالة شركة إسمنت تبسة

تحت إشراف:  
أ.د. صالح فلاحي

إعداد الطالب:  
صالح محرز

## أعضاء لجنة المناقشة

| الاسم واللقب             | الرتبة العلمية       | الجامعة     | الصفة  |
|--------------------------|----------------------|-------------|--------|
| أ.د. خير الدين معطى الله | أستاذ التعليم العالي | جامعة قالمة | رئيسا  |
| أ.د. صالح فلاحي          | أستاذ التعليم العالي | جامعة باتنة | مشرفا  |
| د. الطاهر بن يعقوب       | أستاذ محاضر          | جامعة سطيف  | مناقشا |
| د. وسيلة حمداوي          | أستاذ محاضر          | جامعة قالمة | مناقشا |

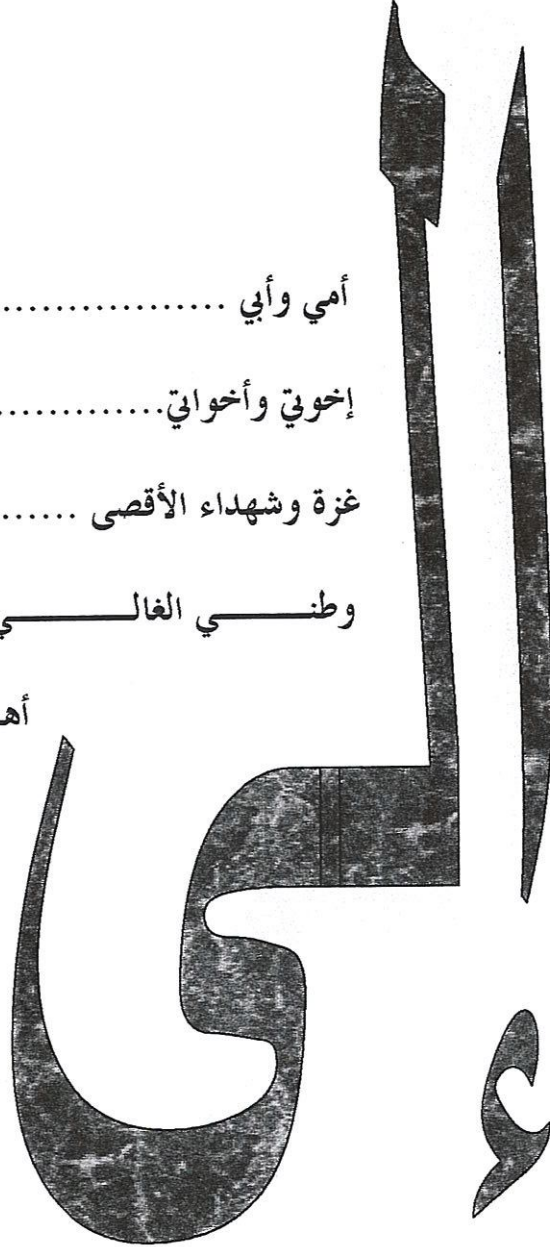




# الإهداء

أمي وأبي ..... إقرارا بالجميل  
إخوتي وأخواتي ..... معنى المؤازرة الأصيل  
غزة وشهداء الأقصى ..... شعورا بالضمير  
وطني الغالي.

أهدي هذا العمل



# شكر وعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

« رب اوزعني أن اشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن احمل حالكاً ترضاه  
وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين »

النمل-19-

بادئ ذي بدء أحمد وأشكر المولى جل شأنه بديع السموات والأرض أن شق سمعي وبصري بحوله وقوته وفضله  
وتوفيقه في إخراج هذا الجهد والعمل إلى النور، والذي يعد قطرة من بحر. والصلاة والسلام على سيد  
المرسلين، وخاتم النبيين محمداً وآله وصحبه أجمعين.

كما أتفضل بشكري الخالص وجزيل الامتنان إلى الأستاذ المشرف الدكتور: صالح فلاحى الذي لم يخل  
عليّ بعلمه وجهده المتواصل وأفخاره الثيرة ووجيهاته وإرشاداته السديدة وآرائه القيمة وتوجيهاته لي الأوقات  
الثمينة من أجل إثراء هذا العمل من بدايته حتى نهايته، فشكراً لك أيها الأستاذ الرمز.  
والشكر موصول بالأستاذ الكريم أحمد طرطار على الجهود الجبارة والمعلومات القيمة التي ساهمت في  
إنجاح هذا العمل وتدعيمه  
وأختتم شكري إلى كل من ساهم فيه من قريب أو من بعيد خاصة الأخ الفاضل عبد الكريم محرز.  
لكم جميعاً كل شكري.

بارك الله فيكم

| المحتويات | الموضوع                                       | الصفحة |
|-----------|-----------------------------------------------|--------|
| أ ب ج     | المحتويات                                     | 1      |
| د         | فهرست الجداول                                 | 1      |
| هـ        | فهرست الأشكال                                 | 1      |
| 1         | المقدمة العامة                                | 1      |
|           | <b>الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول الحوافز</b> |        |
| 7         | مقدمة الفصل                                   | 7      |
| 7         | المبحث الأول: مفاهيم التحفيز وخصائصه          | 7      |
| 7         | المطلب الأول: مفاهيم التحفيز                  | 7      |
| 9         | المطلب الثاني: أهمية وأهداف التحفيز           | 9      |
| 12        | المبحث الثاني: أدبيات التحفيز                 | 12     |
| 13        | المطلب الأول: النظريات الكلاسيكية             | 13     |
| 15        | المطلب الثاني: نظريات العلاقات الإنسانية      | 15     |
| 22        | المطلب الثالث: نظرية الاتجاهات الحديثة        | 22     |
| 25        | المبحث الثالث: أنواع الحوافز                  | 25     |
| 25        | المطلب الأول: أسس تصنيف الحوافز               | 25     |
| 27        | المطلب الثاني: الحوافز المادية                | 27     |
| 35        | المطلب الثالث: الحوافز المعنوية               | 35     |
| 38        | المبحث الثالث: أسس، متطلبات ومعوقات التحفيز   | 38     |
| 38        | المطلب الأول: أسس ومتطلبات منح الحوافز        | 38     |
| 40        | المطلب الثاني: معوقات التحفيز                 | 40     |
| 41        | خاتمة الفصل                                   | 41     |
|           | <b>الفصل الثاني: أداء الأفراد</b>             |        |
| 42        | مقدمة الفصل                                   | 42     |
| 43        | المبحث الأول: ماهية أداء الأفراد              | 43     |
| 43        | المطلب الأول: مفهوم أداء الأفراد              | 43     |



|     |                                                                            |
|-----|----------------------------------------------------------------------------|
| 45  | المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء.....                              |
| 46  | المطلب الثالث: انعكاسات نظام التحفيز على أداء الأفراد.....                 |
| 47  | المبحث الثاني: مفهوم وأهداف عملية تقييم الأداء.....                        |
| 48  | المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء.....                                      |
| 49  | المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء.....                                     |
| 51  | المطلب الثالث: أهمية تقييم الأداء.....                                     |
| 52  | المبحث الثالث: معايير وطرق تقييم الأداء.....                               |
| 53  | المطلب الأول: معايير تقييم أداء الأفراد العاملين.....                      |
| 55  | المطلب الثاني: الطرق التقليدية لتقييم الأداء.....                          |
| 59  | المطلب الثالث: الطرق الحديثة لتقييم الأداء.....                            |
| 66  | المبحث الرابع: مؤشرات تقييم الأداء والصعوبات التي يواجهها.....             |
| 66  | المطلب الأول: مؤشرات تقييم الأداء.....                                     |
| 68  | المطلب الثاني: الصعوبات التي تواجه تقييم الأداء.....                       |
| 70  | المطلب الثالث: فعالية نظام تقييم الأداء.....                               |
| 71  | خاتمة الفصل.....                                                           |
|     | <b>الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في شركة إسمنت تبسة</b>                  |
| 72  | مقدمة فصل.....                                                             |
| 72  | المبحث الأول: تقديم شركة إسمنت تبسة.....                                   |
| 72  | المطلب الأول: نبذة تاريخية عن شركة الإسمنت تبسة.....                       |
| 76  | المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للشركة محل الدراسة.....                     |
| 81  | المطلب الثالث: الحوافز المطبقة في الشركة.....                              |
| 84  | المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية.....                                |
| 84  | المطلب الأول: حدود الدراسة والأدوات المستعملة للحصول على المعلومات.....    |
| 86  | المطلب الثاني: اختبار أداة الدراسة وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة..... |
| 89  | المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات.....                    |
| 90  | المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة.....                                |
| 94  | المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة.....                         |
| 112 | المطلب الثالث: اختبار الفرضيات.....                                        |
| 115 | خاتمة الفصل.....                                                           |

|     |                     |
|-----|---------------------|
| 116 | .....الخاتمة العامة |
| 116 | .....النتائج        |
| 119 | .....البليوغرافيا   |
|     | الملاحق             |

## فهرست الجداول

| رقم الجدول | العنوان                                                             | الصفحة |
|------------|---------------------------------------------------------------------|--------|
| 1          | تأثير طرق دفع الأجور في سلوك العمال                                 | 30     |
| 2          | مقارنة بين معايير المكافآت بين الماضي والحاضر                       | 32     |
| 3          | نموذج مبسط لطريقة الترتيب العام                                     | 56     |
| 4          | مقارنة بين طرائق التقييم التقليدية والحديثة                         | 65     |
| 5          | مؤشرات تقييم الأداء                                                 | 67     |
| 6          | الشركات الجزائرية والأجنبية المساهمة في عملية الإنجاز لمصنع الإسمنت | 73     |
| 7          | المساهمات في رأس مال شركة إسمنت تبسة عند التأسيس                    | 74     |
| 8          | وصف المهام والوظائف على مستوى شركة إسمنت تبسة                       | 78     |
| 9          | معاملات ارتباط بيرسون لمحاو الاستبيان ودرجة جميع عبارات المحاور     | 87     |
| 10         | توزيع أفراد العينة حسب الجنس                                        | 90     |
| 11         | توزيع أفراد العينة حسب العمر                                        | 91     |
| 12         | توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي                                | 92     |
| 13         | توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل                                  | 93     |
| 14         | الإجابة على السؤال الأول                                            | 94     |
| 15         | الإجابة على السؤال الثاني                                           | 95     |
| 16         | الإجابة على السؤال الثالث                                           | 95     |
| 17         | الإجابة على السؤال الرابع                                           | 96     |
| 18         | الإجابة على السؤال الخامس                                           | 96     |
| 19         | الإجابة على السؤال السادس                                           | 97     |
| 20         | الإجابة على السؤال السابع                                           | 98     |
| 21         | الإجابة على السؤال الثامن                                           | 98     |
| 22         | الإجابة على السؤال التاسع                                           | 99     |
| 23         | الإجابة على السؤال العاشر                                           | 99     |
| 24         | الإجابة على السؤال الحادي عشر                                       | 100    |



|     |                                                  |    |
|-----|--------------------------------------------------|----|
| 101 | الإجابة على السؤال الثاني عشر                    | 25 |
| 101 | الإجابة على السؤال الثالث عشر                    | 26 |
| 102 | الإجابة على السؤال الرابع عشر                    | 27 |
| 102 | الإجابة على السؤال الخامس عشر                    | 28 |
| 103 | الإجابة على السؤال السادس عشر                    | 29 |
| 103 | الإجابة على السؤال السابع عشر                    | 30 |
| 104 | الإجابة على السؤال الثامن عشر                    | 31 |
| 104 | الإجابة على السؤال التاسع عشر                    | 32 |
| 105 | الإجابة على السؤال العشرون                       | 33 |
| 106 | الإجابة على السؤال الحادي والعشرون               | 34 |
| 106 | الإجابة على السؤال الثاني والعشرون               | 35 |
| 107 | الإجابة على السؤال الثالث والعشرون               | 36 |
| 107 | الإجابة على السؤال الرابع والعشرون               | 37 |
| 108 | الإجابة على السؤال الخامس والعشرون               | 38 |
| 108 | الإجابة على السؤال السادس والعشرون               | 39 |
| 109 | الإجابة على السؤال السابع والعشرون               | 40 |
| 110 | الإجابة على السؤال الثامن والعشرون               | 41 |
| 110 | الإجابة على السؤال التاسع والعشرون               | 42 |
| 111 | الإجابة على السؤال الثلاثون                      | 43 |
| 111 | الإجابة على السؤال الحادي والثلاثون              | 44 |
| 112 | نتائج اختبار كولموجروف - سمرنوف                  | 45 |
| 113 | نتائج اختبار كاي تربيع - الفرضية الفرعية الأولى  | 46 |
| 114 | نتائج اختبار T-Test - الفرضية الفرعية الأولى     | 47 |
| 114 | نتائج اختبار كاي تربيع - الفرضية الفرعية الثانية | 48 |
| 115 | نتائج اختبار كاي تربيع - الفرضية الفرعية الثالثة | 49 |

# المقدمة العامة

## المقدمة

تتمثل التغيرات السريعة في عالم اليوم في بروز الانفتاح الاقتصادي والتحرر في المعاملات وخاصة المرونة. وهذه تعتبر كعناصر رئيسية في حركية المؤسسات الاقتصادية تؤدي إلى إضفاء المزيد من التنافس فيما بينها. وهكذا أصبح مصير المؤسسة الاقتصادية يتحدد، في ظل هذه المتغيرات، بما تحقّقه من أرباح ونتائج وعلى ما تملكه من قدرات تنافسية تبقىها في التواجد والتفوق على المنافسين وتصل بها إلى إرضاء العملاء. وتتكون هذه القدرات التنافسية للمؤسسات بالتصميم والتخطيط والإعداد لتحويل المزايا والموارد المتاحة لها: مادية، مالية، تقنية ومعلوماتية إلى منافع وقيم أعلى للعملاء.

إن المصدر الرئيسي والحقيقي لتكوين هذه القدرات وإستمراريتها يتمثل في: "المورد البشري" الفعال، الذي بدأ الاهتمام به منذ منتصف القرن العشرين واعتباره العنصر الجوهرى في نجاح أي مؤسسة، وهذا ما مكنها من أن تبرز كقوة إقتصادية مؤثرة وفعالة على المستوى المحلى والعالمى نظرا لانشغالها الكبير بالاستثمار في العنصر البشري الذي يعتبر المحرك والثروة الأساسية التي تحتل الصدارة ضمن ما تملكه المؤسسات من مقومات إنتاجية والعامل الأساسى في كسب الخبرة التنافسية والحفاظ عليها في ظل تحديات التحول الإقتصادى الذى يشهدها العالم والتي تفرضها المنافسة العالمية في إطار آليات اقتصاد السوق.

وعلى هذا الأساس، فإن المسؤولين عن إدارة شؤون الأفراد في منظمات الأعمال يسعون دائما إلى أن يحقق العاملون في إنتاجيتهم أقصى كفاءة ممكنة. ولتحقيق هذا الهدف تعمل هذه الإدارات على توفير العمالة الجيدة المؤهلة سواء عند اختيارهم لشغل الوظائف، أو الحرص على تكوينهم وامتلاكهم للمهارات المختلفة لتحسين مقدرتهم على الأداء. إلا أن القدرة وحدها غير كافية ليعمل العامل بأقصى كفاءة ممكنة إذا لم يكن هناك دافع للعمل. والواقع أن أداء الأفراد هو محصلة تفاعل عنصرين هما: القدرة والرغبة على العمل. أما عنصر القدرة على العمل فيتمثل فيما يمتلكه الفرد من مهارات ومعارف وقدرات، والتي يكتسبها الفرد بالتعليم والتكوين والخبرة العملية، إضافة إلى الاستعداد والقدرات الشخصية التي ينميها التعليم والتدريب، فهذا يعني أن أحد المحددات الرئيسية للأداء (الرغبة في العمل) الذي يتمثل في التحفيز لا يزال غائبا مع أنه يمثل أداة بث الرغبة والحماس وبالتالي امتلاك القدرة لتحقيق الأهداف المحددة للمنظمة.

ويمكن الإشارة إلى أن أهم أسباب ضعف اقتصاديات الدول النامية، ومن بينها الجزائر، تتمثل في ضعف مستوى أداء المورد البشري. ويكمن السبب الرئيسى لذلك في عدم تحنيد وتحفيز الأفراد. وقد تعرضت الكثير من الأبحاث إلى ظاهرة التحفيز باستعمال نماذج مختلفة، إلا أنه لا يوجد نموذج تحفيزى عام متفق عليه لاختلاف الأوضاع التي توجد فيها المنظمة، عامة كانت أم خاصة، والأفراد المتواجدون بها والخصائص المهنية والاجتماعية.

وقد أصبح تحفيز الأفراد كأحد المهارات في الوقت الحاضر التي يجب أن يتصف بها المديرون والمشرع الجزائري لم يهمل هذه القضية فقد أدرج أنواعا عديدة منها، ولكن تأثيرها على أداء الأفراد يختلف من منظمة إلى أخرى في الجزائر كما في غيرها من الدول متقدمة كانت أم نامية.

#### أولا، مشكلة الدراسة:

تعاني المؤسسات الاقتصادية في الجزائر شأنها شأن الدول النامية من مشاكل في غاية من التعقيد والتشابك، وهذه تؤثر سلبا على أدائها مما قد يؤدي في نهاية المطاف إلى زوالها من الوجود. ومن بين الحلول الممكنة الالتجاء إليها هي الحوافز، التي تكاد تكون غائبة في السياسات التي تنتهجها معظم المؤسسات الاقتصادية في الجزائر. فالحوافز من الوسائل التي تجعل العمال يقدمون أفضل ما لديهم لتحقيق أهداف المؤسسة، إلا أنها ليست العنصر الوحيد بل هي عنصر متكامل ومتناغم مع باقي العناصر الإدارية فلا يمكن مثلا تعيين ذوي الكفاءة المتدنية والاعتماد على الحوافز لزيادة إنتاجيتهم ولعل من المفيد أن تذكر هذه البديهة وهي: أن تعيين ذوي الكفاءة مع نظام الحوافز يعود على المؤسسة بالفائدة بشكل أكبر من تعيين الأفراد قليلي الكفاءة مع نظام الحوافز.

وبالتالي يمكن القول أن مشكلة الدراسة تتضح من خلال غموض عملية التحفيز وعدم وضوح مدى فعاليتها في المؤسسة الجزائرية عموما والمؤسسة محل الدراسة خصوصا، فليس من الواضح ما الذي يجب على الموظف أن يفعله حتى ينال المكافأة؟ وما هي السياسات والقرارات الواجب اتخاذها؟ كما أن بعض الحوافز تعطى بعد ظهور التفوق والإبداع من جانب بعض الموظفين ولعل هذا يعني أن المبادرة الذاتية من جانب العامل جعلته يحصل على المكافأة. وهكذا، فإن الغموض الذي يكتنف عملية التحفيز ربما حجب الكثير من طاقات الموظفين أو بعضها من الظهور وهذا بذاته ليس من مصلحة المؤسسة.

ومن هذا المنظور أصبح لزاما على الباحثين تشريح العلاقة بين الحوافز وأداء المؤسسة للوقوف على طبيعة العلاقة بين المتغيرين ومدى تأثير أحدهما على الآخر. ومن هذا العرض يمكن طرح مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي الآتي: ما مدى فعالية الحوافز المادية في شركة إسمنت تبسة وكيف تؤثر على أداء الأفراد العاملين بها؟

وهذا التساؤل يمكن أن يتفرع إلى تساؤلات فرعية، هي:

- ما مستوى الأداء للأفراد العاملين في شركة إسمنت تبسة؟
- ما مدى وجود الإنصاف والعدالة في منح الحوافز من قبل الإدارة للعمال في شركة إسمنت تبسة؟
- ما مدى مساهمة الحوافز المادية المقدمة والمطبقة في المؤسسة في رفع أداء الأفراد العاملين بها؟
- وهل يمكن للحوافز أن تؤدي دورها في تطوير وتحسين الأداء للأفراد العاملين في شركة إسمنت تبسة؟



## ثانيا، فرضيات الدراسة:

سنحاول من خلال الدراسة التعرف على العلاقة بين الإدارة وموردها البشري من خلال عملية التحفيز حيث سننطلق في هذه الدراسة من الفرضية الرئيسية الآتية: لا يؤدي التحفيز المادي إلى تحسين أداء الأفراد العاملين في شركة إسمنت تبسة.

ومن هذه الفرضية يمكن استنباط الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يعد مستوى أداء الأفراد العاملين في شركة إسمنت تبسة مرتفعا.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإنصاف والعدالة في منح الحوافز ومستوى أداء العاملين في شركة إسمنت تبسة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على تحسين الأداء للعاملين في شركة إسمنت تبسة.

## ثالثا، أهداف الدراسة:

- تسعى الدراسة للاطلاع على الحوافز المادية ودورها في تحسين مستوى أداء العاملين في المؤسسة تحت الدراسة من خلال الوصول إلى جملة من الأهداف التي تتمثل في:
- الوقوف على مستوى الأداء للأفراد العاملين في شركة إسمنت تبسة، والتعرف على وظيفة أساسية من وظائف المؤسسة وهي التحفيز والنظريات المفسرة لها وكيفية إعدادها. بالإضافة إلى مختلف أنواع الحوافز المتوفرة في المؤسسة، وإزالة الغموض على مفهوم الأداء والعوامل المؤثرة فيه وكيفية تقييمه.
  - التعرف على مزايا نظم الحوافز والمكافآت ومدى فعاليتها، وتحديد العيوب والقصور فيها للوصول لنظم حوافز فعالة، ومعرفة مدى مساهمة وملاءمة الحوافز المادية المقدمة من قبل الإدارة في رفع أداء الأفراد العاملين بها، للوصول إلى نتائج تساهم في تطوير الأداء وتوضح مدى أهمية تطبيق الحوافز المادية ودورها في التأثير على أداء الأفراد العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية.
  - إثراء الساحة البحثية والمكتبة الجامعية بشكل خاص بهذا النوع من البحوث التي تتخصص في ميدان الإدارة وأساليب تحسين الأداء.

## رابعا، أهمية البحث:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها حيث تكمن أهمية البحث في التعرف على وظيفة أساسية من وظائف الموارد البشرية في المؤسسة ألا وهي وظيفة التحفيز خاصة وأنها تساهم مساهمة فعالة في التأثير على أداء الفرد في المؤسسة الصناعية وتحقيق أهدافها، كما تكمن أهمية الدراسة في التعرف على سلوك فئة معينة من مجتمع الدراسة تتمثل في العمال ومدى تأثير الحوافز المادية على أدائهم، بالإضافة إلى ذلك

تبرز أهمية الموضوع في ظل الاهتمام البالغ الذي أصبح يحيط بالموارد البشرية على اعتبارها أهم الأسس التي يبنى عليها حاضر المؤسسات ومستقبلها، والمكانة التي أصبحت تحتلها المعارف والمهارات ضمن مجموعة العوامل الأساسية لنجاح أي مؤسسة.

#### خامسا، مبررات البحث:

- يمكن إيجاز أهم أسباب اختيار هذا الموضوع إلى اعتبارات ذاتية وأخرى موضوعية وهذه تتمثل في:
  - تقديم دراسة تساعد متخذي القرار على أخذ فكرة عن أسباب التباين في تأثير التحفيز على أداء الأفراد.
  - يسعى كل باحث إلى إشباع فضوله العلمي وتحصيل قدر أكبر على إعداد البحوث بدقة وموضوعية، بالإضافة إلى حب الاستفادة من معالجة هذه البحوث التي تتعلق بالعنصر البشري كونه المورد الصعب التعامل معه وإرضائه وفهمه، لأن طبيعته يتحكم فيها خالق هذا الكون.
  - معانات المؤسسات الجزائرية من تدني مستوى أدائها نتيجة للكثير من العوائق الإدارية والتنظيمية والتكوينية وغيرها التي غالباً ما تعود إلى إهمال وعدم توفر إدارة فعالة تهم بمواردها البشرية، وتفضيل الاستثمار في الموارد المالية والتكنولوجية على حساب الموارد البشرية، وهذا ما أدى إلى فشل تلك المؤسسات في تحقيق أهدافها، وعجزها عن الاندماج في الاقتصاد العالمي.
  - إن هذا الموضوع ذو صلة متينة وقوية بتخصصي في الفترة ما بعد التدرج، أضف إلى ذلك الميل والرغبة للبحث والاستطلاع في موضوع الموارد البشرية سيما جانب الحوافز منه، وأثره في رفع مستوى الأداء للأفراد العاملين في المؤسسات الصناعية، وهذا يعود إلى اتساع استخدام نظام الحوافز كأسلوب فعال لتحقيق أداء أفضل على مستوى المؤسسات الصناعية، واعتباره أحد الاستثمارات الخلاقة لرفع أداء الأفراد العاملين بها.
- سادسا، منهجية البحث:

نظرا لطبيعة الدراسة وتماشيا مع الموضوع في محاولة لتحقيق أهدافه والوصول إلى النتائج المرجوة منه، فإن ذلك لا يتم إلا من خلال السير وفق منهج واضح ومحدد. وبما أن للدراسة جانبان: جانب نظري وتطبيقي، فإن ذلك يستوجب الاستعانة بالأسلوب الوصفي في الجانب النظري، وهي طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وذلك من خلال وصف وتحليل أهم الحوافز المادية التي تطبق في المؤسسات، لأجل الوصول إلى فهم كيفية تأثيرها على أداء الأفراد العاملين. أما الجانب التطبيقي فسيتم الاعتماد على منهج دراسة حالة، لأنه يسمح بالتعرف ظاهرة واحدة ومحددة وبصورة تفصيلية ودقيقة حيث نقوم بجمع البيانات والمعلومات عن المشكلة موضوع الدراسة، أثر الحوافز المادية على أداء الأفراد العاملين، وتحليلها وتفسيرها والوقوف على دلالتها والخروج بنتائج.

وسيتم الاعتماد في الحصول على المعلومات والبيانات لهذه الدراسة من الكتب والدوريات والمقالات العلمية المنشورة، والأبحاث المتعلقة بالموضوع. بمختلف اللغات والتي تناولت موضوع الحوافز والأداء، هذا في

الجانب النظري. أما الجانب التطبيقي فلقد تم الحصول على المعلومات من المؤسسة محل الدراسة ذاتها وأيضاً تقارير الهيئات الوصية. كما تمت الاستعانة بمجموعة من الأدوات المنهجية التي تساعد في تجميع المعلومات ومعالجتها ومن ثم تحليلها واستخلاص النتائج منها، مثل المقابلة والملاحظة واستبيان موجه إلى عينة مكونة من عمال وإطارات من المؤسسة، أضف إلى ذلك مختلف أساليب التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي باستخدام برمجية الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences)، والمعروف اختصاراً بـ SPSS، بالإضافة إلى برنامج إكسل EXCEL

سابعاً، هيكل البحث:

لتجسيد موضوع البحث والوصول إلى النتائج المنتظرة من هذه الدراسة، فإن الخطة المعتمدة ستعالج في ثلاث فصول، اثنان منها تضمنت الجانب النظري والفصل الثالث خصص للجانب التطبيقي، بالإضافة إلى مقدمة عامة جاءت فيها التفاصيل السابقة من طرح مشكلة الدراسة ووضع الفرضيات، وخاتمة توضح أهم النتائج المتوصل إليها وألحقت هذه الدراسة بنسخة عن الاستمارة الموزعة على العاملين في شركة إسمنت تبسة.

تناول الفصل الأول الإطار النظري للخوافز، وتم دراسة ذلك من خلال أربعة مباحث يستعرض الأول مفاهيم التحفيز وأهميته وأهدافه وخصائصه، وتناول المبحث الثاني مختلف النظريات المتعلقة بالخوافز، ويليه المبحث الثالث من نفس الفصل ليستعرض مختلف أنواع الخوافز، وفي الأخير تم التطرق للأسس والمعوقات التي تعترض تطبيق الخوافز.

أما الفصل الثاني فيلقي الأضواء على مفاهيم نظرية حول أداء الأفراد، ويعالج فيه المبحث الأول مفهوم أداء الأفراد والعوامل المؤثرة فيه وانعكاسات نظام الخوافز عليه، وتناول المبحث الثاني مفهوم وأهداف عملية تقييم الأداء، أما المبحث الثالث فقد خصص لتحديد المعايير والطرائق المختلفة للتقييم، وأخيراً المبحث الرابع من نفس الفصل فقد تناول مختلف مؤشرات تقييم أداء الأفراد بالإضافة إلى التطرق للصعوبات التي تواجه عملية التقييم.

أما الفصل الثالث فيمثل الجانب التطبيقي لموضوع البحث حيث خصص لإجراء الدراسة الميدانية بشركة إسمنت تبسة. إن هذه الدراسة الميدانية سيتم تقسيمها إلى ثلاث مباحث، يركز الأول فيها عرض وتشخيص المؤسسة تحت الدراسة والتعرف على واقع الخوافز المطبقة فيها، وكان اهتمام المبحث الثاني هو تحديد مجتمع، عينة، أدوات الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية للبيانات. وفي المرحلة الأخيرة من البحث ستجسد الإجابة الرئيسية على إشكالية البحث من خلال التعرض لتحليل البيانات باستخدام مختلف الإحصاءات والبرامج الإحصائية، واستخلاص مجموعة من النتائج وهذا بعد الإجابة على فرضيات الدراسة.

## ثامنا، صعوبات البحث:

تعرض مثل هذا النوع من البحوث عدة صعوبات، نظرا لكونها تتعلق بالنواحي السلوكية. ويمكن حصر هذه الصعوبات في وفرة الأفكار المتعلقة بالموضوع واختلافها وتنوعها، مع تداخلها في أغلب الأحيان، حيث يصعب في هذا الإطار الإلمام بكل ما كتب. وعليه، يمكن إغفال الكثير من الآراء والأفكار، وصعوبة الموضوع كونه يتناول جانب إنساني يتميز بالحساسية التي يصعب التعامل معها في ضبط المتغيرات التي تحكم سلوك الفرد في العمل، وصعوبة الحصول على المعلومات الدقيقة في الدراسة الميدانية نظراً للثقافة السائدة في المؤسسة لدى الأفراد العاملين سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين، الذين لا يتعاونون مع الباحث إلا في حدود ضيقة لا تفي بأغراض البحث بشكل تام بثقافة الحفاظ على سرية المعلومات التي تخص المؤسسة.



## الفصل الأول:

مفاهيم أساسية حول الحوافز

## الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول الحوافز

### مقدمة

من المعروف أنه لكل إنسان حاجات متعددة تدفعه إلى إتخاذ سلوك معين من أجل إشباعها، والوصول إلى حالة الرضا والاستقرار، لذا من الضروري الجمع بين العمل وسد الحاجات ورفض النواقص لدى الأفراد حتى نضمن حماسهم واندفاعهم للإنجاز، الذي هو في مصلحته النهائية إنجاز أكبر للمؤسسة ونجاح باهر لطموحاتها، والتقصير في هذا المجال يهدد المؤسسة بالتراجع، كما يعرض أفرادها وكوادرها إلى ترك العمل، أو الانتقال إلى مشروع أضمن.

وباعتبار العنصر البشري هو عنصر متغير وإن كانت طاقته محدودة لكنها تزداد وتنقص بقدر ما يتحقق من ظروف مادية ومعنوية في العمل.

ومما لاشك فيه أن التحفيز أكبر باعث ومحرك لمجهود العمال ورفع مستوى أدائهم، إذ أنه إذا توفرت القدرة لدى الشخص على العمل إلى جانب توفر المعلومات فإننا لا يمكن ضمان الحصول على أداء جيد إنما ذلك مرهون بالدور الذي يلعبه الحافز، فهذا الأخير هو الذي ينمي الرغبة في العمل لدى العاملين ويبعث الرضا والاستقرار في نفوسهم، وهذا ما جعل الحوافز محل اهتمام الباحثين. وانطلاقاً من هذه المعطيات سيتم التطرق في هذا الفصل إلى مفاهيم نظرية حول الحوافز. وسنحاول من خلال ما سيأتي التطرق إلى التحفيز، أهدافه، مختلف النظريات المفسرة له بالإضافة إلى أنواعه.

### المبحث الأول: مفاهيم التحفيز وخصائصه

تدخل الحوافز في صميم أعمال إدارة الموارد البشرية في سعيها إلى إدارة العنصر البشري بما يهدف ضمان بقائه وولائه للمؤسسة، حيث تهدف الحوافز إلى تشجيع هم العاملين نحو تأدية وظائفهم وعلى الرغم من أن عملية التحفيز تبدأ من خارج الفرد كالحصول على الأجر والمكافآت، إلا أن نتيجتها تتبع داخله على اعتبار أنها عملية تركز على معرفة دوافع السلوك الهادف لإشباع الحاجات البشرية.

### المطلب الأول: مفاهيم التحفيز

تعتبر عملية تحديد المفاهيم خطوة أساسية لفهم الموضوع محل الدراسة ومثابة مفتاح الدخول لأي بحث، ولذلك سيتم التطرق إلى بعض التعاريف المتعلقة بالتحفيز حيث لا يوجد تعريف واحد متفق عليه. وقد اعتنى الباحثون وعلماء الإدارة بمفهوم الحوافز، وخصصوا لها جانباً كبيراً للدراسة واعتبروها المؤثر الخارجي الذي يوجه بوصلة العاملين في منظمات الأعمال، سواء الخاصة أو العامة منها. وهنالك الرجوع إلى بعض التعاريف للحوافز، حيث اعتبرت أنها فرص أو وسائل (مكافأة، علاوة،...) ومجموعة إجراءات ونظم ذات

طبيعة مادية ومعنوية توفرها إدارة المنظمة وتطبيقها على جماعة العاملين،<sup>1</sup> لتثير رغبتهم وتوجد لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد، والعمل المنتج، والسلوك السليم، وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها والتي تحتاج إلى إشباع.<sup>2</sup>

- كما يقصد بالتحفيز أيضا توافر المنافع والخوافز الكافية لجذب الفرد، التي تدفعه لبذل الجهد للحصول على تلك المنافع.<sup>3</sup> كما ينظر إليه بأنه "مختلف المغريات التي تقدمها الإدارة للعاملين لحثهم على أداء عمل معين.<sup>4</sup> وهناك من عرف الحافز كمؤثر و محرك للسلوك؛ حيث يعتبر الحافز هو القوة التي تحرك الفرد وتوجهه في اتجاه معين وهي الوسائل أو العوامل التي توجه سلوك الإنسان إلى ناحية معينة.<sup>5</sup> ويمكن القول أيضا بأنها "العوامل التي تدفع العاملين في الوحدة الإنتاجية إلى العمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة.<sup>6</sup> وثمة من ينظر إليها على أنها أسلوب يهدف إلى زيادة قدرات العاملين مما ينعكس إيجابا على الكفاية الإنتاجية كما ونوعا مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها.<sup>7</sup>

ومن خلال التعريفات السابقة نجد ما يلي:

- الحافز نوعان مادي ومعنوي؛
  - أنها تتفق في أن الخوافز وسائل أو أساليب أو مغريات أو قوى؛
  - أنها تثير، توقظ، تحرك، تنمي، تحث، توجه السلوك والأداء الإنساني؛
  - أنها تهدف لتحريك القدرات الإنسانية لتحقيق أهداف المنظمة وبذل الجهد في أداء العمل؛
- أما الوسيلة التي يمكن استخدامها لإشباع الحاجات الإنسانية وتحقيق رغبات الأفراد.
- ومع ذلك يمكن تحديد صورة للخوافز على أنها: "مجموعة الوسائل أو المغريات المادية أو المعنوية التي تستخدمها الإدارة لتحريك وإثارة وتوجيه سلوك العاملين للاستفادة من قدراتهم، بما يؤدي إلى تحسين أدائهم في العمل ويساعد في تحقيق أهداف المنظمة وتلبية حاجاتهم وتحقيق رغبتهم أو بعضها".
- والملاحظ أن هناك خلط بين الحافز ومفاهيم أخرى كالدافع والحاجة، فكل من الحافز والدافع يشتركان في الاثر الذي يخلفانه على السلوك فالمنبهات الخارجية، الخوافز، لا تستطيع لوحدها ان تستثير السلوك إذا لم تتجاوب مع عوامل داخلية ، دوافع، كما يستعمل الكثير من الباحثين مصطلحا الحافز والدافع للتعبير عن

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقلي، إدارة القوى العاملة، (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 1996)، ص.304.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص.305.

<sup>3</sup> - G.Thomason, A Textbook Of Human Resource Management, (Great Britain: Short Run Press,1988), p.128.

<sup>4</sup> - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2001)، ص.213.

<sup>5</sup> - حسن محمد عبد الغني، مهارات إدارة السلوك الإنساني: متطلبات التحديث المستمر، (القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، 2002)، ص.161.

<sup>6</sup> - مهدي زويلف، إدارة الأفراد: في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، (عمان: دار مجدلاوي، 1994)، ص.275.

<sup>7</sup> - محمد فالصالح، إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليل، (عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2004)، ص.113.



ظاهرة الدافعية وهي عبارة عن عوامل داخلية وخارجية تحرك الفرد من أجل إعادة التوازن الذي اختل، وحول الفرق بين المصطلحين بأن الدافع حاجة يسعى الإنسان لاشباعها بينما الحافز هو الوسيلة التي يمكن بها اشباع هذه الحاجة،<sup>1</sup> ويمكن أيضا إعتبار الدوافع مسببات داخلية للسلوك تتضمن قيام فرد ما بعمل معين وهي التي تختلف عن الخوافز التي تعبر عن عوامل خارجية تشير الى المكافآت التي يتوقعها الفرد من ادائه لعمله،<sup>2</sup> فالفرق يكمن اذا في مصدر القوى، فالخوافز والحاجة والدافع تصدر من داخل الفرد واستثارة الحاجة والدافع تؤدي إلى البحث عن مشبع أو حافز الذي يصدر من عوامل خارجية، فالحافز يتميز بأنه يشبع الحاجة ويخفف من الدافع عندما يتم الحصول عليه، كما أن العلاقة بين الحافز والدافع كالعلاقة بين المثير والاستجابة له.<sup>3</sup> فالحافز لا يستثير الدافع فقط بل يوقظ معه المشاعر التي ترتبط بالدافع،<sup>4</sup> وقد يكون الحافز أكثر من دافع فمثلا إذا كانت الترقية تعتبر حافزا على العمل فهي ليست حافزا ماديا فقط تخاطب دوافع البقاء، بل تعتبر حافزا أدبيا ونفسيا ومعنويا يوقظ الكثير من الدوافع الاجتماعية. ويمكن الحكم على الحافز بمدى قوة إغرائه وإثارته للدوافع وكما خاطب الحافز عددا أكبر من الدوافع في نفس الوقت فإن تأثيره قد يكون أكبر.

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف التحفيز

لأي نظام أهمية وأهداف يسعى لتحقيقها، وكذلك الحال لنظام الخوافز، فهو يحتل أهمية كبيرة في المؤسسات، كما تسعى المؤسسات من خلال تطبيقه إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن إنجازها في مايلي:

أولا، أهداف التحفيز:

تسعى المنظمات إلى تحقيق أهداف عامة ضمن إستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام للخوافز أن يأخذ هذا في الحسبان ويحاول ترجمته في شكل هدف لنظام الخوافز، ولتحقيق هذا الهدف العام (سواء للمنظمة أو لنظام الخوافز) يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية بحسب وحدات التنظيم، وتقسيم الهدف العام إلى أهداف جزئية يعني ضرورة التسلسل من أعلى إلى أسفل داخل كل وحدة تنظيمية،<sup>5</sup> وبالتالي فالحوافز تهدف إلى عدة أهداف مختلفة متباينة من حيث أولويتها إذ يوجد مزيج من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية؛ فهي تهدف إلى تعبئة جهود كل العاملين من أجل الوصول إلى زيادة الإنتاجية والربح،<sup>6</sup> مما يؤدي إلى رفع دخل

<sup>1</sup> - إبراهيم الغمري، السلوك الإنساني والإدارة الحديثة، (الإسكندرية: دار الجامعات المصرية، دون تاريخ النشر)، ص.31.

<sup>2</sup> - جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، (الجزائر: بوزريعة، دار هومة للنشر والطبع والتوزيع، 2002)، ص.12.

<sup>3</sup> - حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2000)، ص.57.

<sup>4</sup> - فاروق فليح وعبد المجيد السيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2005)، ص.103.

<sup>5</sup> - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006)، ص.256.

<sup>6</sup> - لا يزال اهتمام الإداريين موجها نحو الاستفادة من طاقات الأفراد في تنفيذ الأعمال، والخوافز أحد أهم الوسائل لاستخراج طاقة العاملين وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المنظمة، ويرى بعض الكتاب أنه يتحتم على الإداريين فهم كيفية تحفيز تابعيهم... وتحفيز العاملين يحقق هدفين وهما الأول: توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية والثاني: تحقيق العدالة والرضا الوظيفي بين المرؤوسين؛ انظر:

Michel Armstrong, *Humain recourses Management Practice*, 8th edition, (London: Kogan page limited, 2001), p.89



العامل وتحسين مستوى معيشته. وعليه فإن الهدف الأساسي يتمثل في جعل الفرد يحقق أداء متميزاً. وعموماً فإن أهداف التحفيز تتمثل في:<sup>1</sup>

- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، جودة إنتاج، مبيعات وأرباح، بالإضافة إلى تخفيض الفاقد في العمل ومن أمثلته تخفيض التكاليف وكمية الخامات والفاقد في الموارد البشرية وأي موارد أخرى، كل هذا يؤدي إلى تحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع أي خلق صورة مشرفة لها.

- المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين ورفع روحهم المعنوية بما يحقق هدفاً إنسانياً مهماً في حد ذاته، وغرضاً رئيسياً له انعكاساته على زيادة الإنتاجية لهؤلاء الأفراد وتعزيز انتمائهم وعلاقتهم مع المنظمة وإدارتها ومع أنفسهم وزملائهم.

- جذب الكفاءات إلى المؤسسة وإشعار العاملين بروح العدالة داخل المؤسسة ورفع روح الانتماء والولاء، والحث على النظام بين الموظفين طالما تمنحهم المؤسسة فرص التعبير عن آرائهم وفرص الترقى والتسلسل الهرمي الإداري.

- تنمية الطاقات الإبداعية للمنظمة بما يضمن ازدهار المنظمة وتفوقها ذلك أن الحوافز تعد مقوماً أساسياً في المنظمات المبدعة، ويعتبر الإبداع هدفاً متجدداً ومطلوباً ويتأصل من خلال حوافز وأساليب ونظم تعمق إيمان العاملين بهذه المبادئ وتشترك المنظمات المبدعة في عدد من القيم والمبادئ منها: تأصيل مفهوم الإنتاجية وتنمية قدرات العاملين ومشاركتهم في النتائج، وإعطاء أسبقية متميزة لتنمية قدرات وحفز العاملين للأداء المتميز، والمساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات الأفراد والعاملين وتنسيق أولوياتها وتدعيم التناسق بينها بما ينسجم مع أهداف المنظمة وقدراتها على تلبية مطالب العاملين وأهدافهم.

- ربط أهداف المؤسسة بأهداف العاملين فيها: وهنا تسعى المؤسسة إلى تحقيق أفضل إنتاج كما ونوعاً وأفضل الخدمات لموظفيها المادية والمعنوية أثر طيب على رفع مستوى معيشة العامل ورفع الروح المعنوية لديهم والعمل باخلاص.

- ربط أهداف المؤسسة والعاملين فيها بأهداف المجتمع: من نتائج استخدام أسلوب الحوافز دفع العاملين للعمل وترغيبهم فيه وإنتاج أكبر كمية وأفضل نوعية من السلع والخدمات وتوفيرها في الزمان والمكان المناسبين

<sup>1</sup> - تم إستنباط هذه الأهداف من: عبد المعطي عساف، السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة، (عمان: دار زهران، 1999)، ص.128؛ وأيضاً إيهاب صبيح محمد زريق، العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين، (القاهرة: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، 2001)، ص.37؛ وأيضاً هيثم العاني، الإدارة بالحوافز: التحفيز والمكافآت، (عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2007)، ص.16؛ وأيضاً صالح، مرجع سابق، ص.122؛ وأيضاً Steven H Appelbaum, and Loring Mackenzie, "Compensation in the year 2000: pay for performance?", HealthManpower Management, (Volume 22 Number3), p.79.

وهذا ينعكس إيجاباً على سمعة المؤسسة في أوساط المجتمع الذي يعمل فيه فيدفع أفرادها للتعامل مع المؤسسة وتفضيلها عن غيرها.

وبالتالي عند وضع نظام للحوافز في المؤسسة لا بد أن نأخذ بعين الاعتبار الهدفين الرئيسيين الآتيين:<sup>1</sup>

1. **الهدف الإقتصادي:** تعتبر زيادة الإنتاج هي الهدف الرئيسي لنظام الحوافز وبالتالي فهو يهدف إلى تنويع وتحسين نوعية منتجات وخدمات المؤسسة المطبقة لهذا النظام وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

2. **الهدف المعنوي:** هذا الهدف يتعلق بالعنصر البشري مباشرة وذلك لأنه يعتبر العنصر المهم من عناصر الإنتاج والمتحكم في العملية الإنتاجية وهو المستهدف من وضع نظام للحوافز.

ثانياً، أهمية التحفيز:

تتبع الأهمية الأساسية للتحفيز من أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج التي يمكن من خلال استخدامها بكفاءة تحقيق أهداف الفرد وأهداف المنظمة، وأهداف المجتمع المتمثلة بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية وتعتبر الحوافز، ذات أهمية كبرى ولها تأثير فعال في إدارة العملية الإنتاجية، فإذا ما استخدمت بطريقة عقلانية فهذا لا يؤدي إلى تحسين الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية فحسب بل سترتب على ذلك إشباع حاجات العمال المختلفة. ويمكن تلخيص هذه الأهمية فيما يلي:<sup>2</sup>

- زيادة كمية الإنتاج وسرعته والمحافظة على جودته وتحسينه، وخفض التكاليف وزيادة كمية المبيعات والمحافظة على الآلات وصيانتها، ووضع أساس متين للتحكم في الإنتاج والعمالة؛
- مراقبة العمال وذلك من خلال قياس كفاءتهم الإنتاجية في أوقات محددة، مثلاً في نهاية كل أسبوع؛
- ربط الأجر بالإنتاج وتحفيز العمال على قدر جهده، وتحقيق رضاهم<sup>3</sup> وإشباع حاجتهم الضرورية والنفسية والاجتماعية؛

- تؤدي الحوافز دوراً اقتصادياً واجتماعياً إذ تؤدي، فتؤدي إلى زيادة الإنتاج الوطني للمجتمع مما ينجر عنه رفع دخل العامل، وبالتالي تحقيق مستوى أفضل للمعيشة.

وتشير الدراسات إلى أن الاهتمام بموضوع الحوافز بدأ مع بداية الفكر الإداري مثلاً بحركة الإدارة العلمية كحركة متكاملة، وتطور عبر مراحل الفكر الاقتصادي وقد أصبح أكثر أهمية في الوقت الحالي لأسباب عدة نذكر منها زيادة حدة المنافسة بين المنظمات على الموارد البشرية التي يتلاءم توظيفها مع التطورات التقنية خاصة تلك التي تتم على المنظمات اجتذاب أكبر الكفاءات وتحفيزها حتى تواكب استخدام الوسائل التقنية

<sup>1</sup> - أحمد صقر، إدارة القوي العاملة، (بيروت: دار النهضة، 1995)، ص. 151.

<sup>2</sup> - فايزة الزغي، إبراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، (عمان: دار المستقبل للنشر والتوزيع، 1997)، ص. 126.

<sup>3</sup> - يعرف رضا العامل بأنه الشعور النفسي بالقناعة والإرتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والغايات والتوقعات من العمل نفسه (محتوى الوظيفة) وبيئة العمل، مع الثقة والولاء والانتماء للعمل. انظر: هاشم، مرجع سابق، ص. 269.

المتطورة، أضف إلى ذلك غموض مفهوم ومضمون عملية التحفيز لارتباطها بمجموعة من العوامل النفسية والاجتماعية، والتنظيمية المعقدة، والمتشابكة، الأمر الذي جعل موضوع التحفيز نجالا خصباً للعديد من البحوث العلمية، بالإضافة إلى ترايد القيود والتحديات التي تواجه المنظمات والتي لها تأثير مباشر على كفاءة المنظمة خاصة ما تعلق بدور النقابات للتشريعات الحكومية، دفع المنظمات إلى استخدام الحوافز كوسيلة للحد من تأثير هذه القيود والتحديات، كما أن زيادة حجم المنظمات واتجاه أنشطتها نحو التدويل، دفعها إلى استخدام الحوافز المادية والمعنوية كإحدى وسائل إقناع من تحتاجهم للعمل خارج مناطق سكنهم أو دولتهم.<sup>1</sup>

كما يمتاز نظام التحفيز بمجموعة من الخصائص والسمات إذ يوفر هذا النظام محفزات اقتصادية بمبالغ كافية لأنها ذات مرونة وتسمح للأفراد باستخدامها لإشباع حاجاتهم غير الاقتصادية؛ إذ يوفر عدد كبير من المحفزات لإشباع مختلف الحاجات الفيزيولوجية والاجتماعية والذاتية كما يوفر محفزات دافعية تتعلق بالعمل نفسه وبطريقة تصميمية لكونها الأساسية للاندفاع للإنتاج، كما يوفر للأفراد الدعم والمساندة لتعلم كيفية إشباع حاجات جديدة وكيفية النجاح في مهمات قد تكون صعبة ولكنها ضرورية للحصول على حوافز مهمة لهم، كما أن هناك علاقة بين الحوافز وجو العلاقات الاجتماعية السائد في المؤسسة على كافة مستويات تنظيمه؛ فلا يمكن تحقيق الحوافز لأهدافها في جو يسوده الصراع والتذمر بين العمال والإدارة، كما ترتبط الحوافز في النظام الرأسمالي بدافع الربح، في حين أنها في النظام الاشتراكي ترتبط بتحقيق الكفاية والعدل بين العاملين في المؤسسة.<sup>2</sup>

أضف إلى ذلك أن مفهوم الحوافز ليس مفهوماً مطلقاً وثابتاً، بمعنى أن كل نظم الحوافز ليست واحدة في كل المجتمعات، بل تتغير بتغير الظروف في كل مؤسسة، وتبعاً للهدف الذي وضع من أجله، كما أن الحوافز تقاس بما يمكن أن يسميه رجل الاقتصاد "التضائل الحاد لعائد الكفاية" وهذا يعني أنه كلما اهتمت المؤسسة بنظام الحوافز وعملت على التوسع في استخدامها بكثرته ظهرت آثاره على العاملين، إذ تفقد الحوافز قيمتها.

### المبحث الثاني: أدبيات التحفيز

هناك عدة نظريات في ميدان التحفيز، حيث كان لكل نظرية بعد معين تغطي بمجموعها أبعاد كثيرة، وتشكل دراسات لا بد منها لكل إدارة. ومن أبرز الرواد الذين تطرقوا لموضوع التحفيز نجد: فريدريك تايلور، التون مايو، آدمز، ماغريغور، ويمكن تصنيف النظريات التي عالجتها هذا الموضوع إلى:

- النظريات الكلاسيكية؛
- نظريات العلاقات الإنسانية؛
- نظريات الاتجاهات الحديثة.

<sup>1</sup> - خالد عبد الرحيم مطر المهيبي، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 1999)، ص ص. 22-24.

<sup>2</sup> - صلاح بيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1982)، ص ص. 4-6.



## المطلب الأول : النظريات الكلاسيكية

اعتبرت هذه النظريات المؤسسة وحدة اقتصادية مثالية لا علاقة لها بالبيئة الخارجية، وأن الأهداف لتعظيم الأرباح وتعتبر الفرد أداة للإنتاج وجزءاً من الآلة التي يعمل عليها، فمحوّر اهتمام هذه النظريات كانت الإنتاجية وزيادتها بالإضافة إلى ترشيد الأداء،<sup>1</sup> لذا فقد أخذت الحوافز خلال هذه المرحلة شكلاً مادياً تمثل بالأجر وملحقاته. وتتمثل أهم هذه النظريات في:

أولاً، نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور:

يعتبر فريدريك تايلور FredErik Winslow Taylor<sup>2</sup> الأب الروحي لحركة الإدارة العلمية التي كانت تهدف إلى التعرف على أفضل الطرائق التي يؤدي بها العاملون وظائفهم، كما يعتبر من الأوائل الذين تحدثوا عن التحفيز، حيث ركز تايلور على أهمية الحوافز المادية، وافترض أن الموظفين كسالى ولا يمكن تحفيزهم إلا من خلال الرواتب والحوافز المالية فقط. وللوصول لنظام عادل للرواتب والحوافز اقترح تايلور أن يتم تقسيم العمل أو الوظيفة إلى أجزاء صغيرة ومن ثم دراسة هذه الأجزاء لإيجاد أفضل طريقة للقيام بها وتنفيذها، وأخيراً دمج هذه الأجزاء ثانية بشكل فعال.

وقد لخص تايلور خبراته في كتابه المميز "الإدارة العلمية scientific management" الذي أوضح فيه أن هدف الإدارة هو ضمان أقصى رفاة لأصحاب العمل وأقصى رفاة للعاملين، أي تحقيق مصلحة الطرفين معا بحيث لا يوجد تعارض بين مصالح كل من العاملين والإدارة بل على العكس من ذلك فإن مصالحهما مشتركة وذلك بإعطاء أجور مرتفعة للعمال وتحقيق أرباح عالية لأصحاب رأس المال في نفس الوقت، حيث أن الأجور المرتفعة ستدفع الأفراد العاملين إلى بذل المزيد من الجهد للحصول على أعلى أجر مما يريد الإنتاج ويقلل من تكاليف إنتاج الوحدة الواحدة، وبغض النظر عن اهتمام حركة الإدارة العلمية بمحاولة رفع كفاءة أداء العمل اليدوي فقد كانت متفردة في عصرها بالتركيز على دور العاملين كأفراد فقدمت فكرتين حديثتين في ذلك الوقت تتمثل الأولى في ضرورة العناية بإعدادهم وتدريبهم على الأعمال التي سيؤدونها، أما الفكرة الثانية فهي اعتقاد تايلور أن زيادة أجر العاملين يزيد دافعتهم للعمل ومن إنتاجيتهم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - خالد عبد الرحيم مطر المهيبي، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005)، ص. 257.

<sup>2</sup> - فريدريك وينسلو تايلور F.Taylor : مهندس و اقتصادي أمريكي (1856 - 1915م). اهتم بأساليب الإدارة على مستوى التنفيذ، أي نظرتة إلى الإدارة كانت من أسفل (الورشة). تنسب إليه مدرسة الإدارة العلمية، حيث رجع الفضل إليه في إرسال الدعائم الأولى لهذه المدرسة وقد لاحظ ف. تايلور F.Taylor من خلال المناصب المتعددة التي شغلها في عدة مصانع مجموعة من النقاط السلبية من الناحية الإدارية ومنها: غياب مؤشرات دقيقة وواضحة لقياس أداء العمل. / غياب حوافز تشجيعية للعمال. / تفشي ظاهرة الإهمال وعدم الاهتمام من قبل العمال أثناء أدائهم للأعمال المطلوبة منهم. / عدم التناسب في الكثير من الأحيان بين الوظيفة والفرد وما له من انعكاسات على مستوى الأداء والإنتاجية. للإطلاع أكثر انظر: بتاريخ 2009/0612

- [http://www.infpe.edu.dz/publication/private/administration%20sec\\_moy/System\\_educ/.pdf](http://www.infpe.edu.dz/publication/private/administration%20sec_moy/System_educ/.pdf)

<sup>3</sup> - جيرالد جرينبيرج، روبرت براون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل بسبوني الطبعة السابعة، (الرياض: دار المريخ، 2005)، ص. 29.



إلا أن تصور تايلور قوبل بهجوم وانتقاد كبير تمثل في:<sup>1</sup>

- تجاهلت النظرية الناحية الإنسانية للأفراد حيث ساوى تايلور بين البشر والآلات وأهمل العنصر البشري، لأن توفر عوامل الإنتاج المادية والفنية الجيدة لا تكفي لوحدها لتحقيق إنتاجية جيدة إلا بوجود العنصر البشري الذي يعامل معاملة حسنة يحترم فيها أحاسيسه ومشاعره باعتباره كائناً حياً وليس مجرد آلة.
- يعمل الإنسان المعاصر لإشباع أكثر من حاجة وعلى الرغم من أهمية الحافز المادي إلا أنه ليس الدافع الوحيد.

- اعتبر تايلور أن الموظفين لا يمكن تحفيزهم إلا بالمال وهذا افتراض غير دقيق، إذ تجاهلت النظرية أثر الحوافز المعنوية في رفع إنتاجية العاملين وتحقيق رضاهم الوظيفي.

ثانياً، نظرية Y X لدوغلاس ماجريغور DOUGLAS MC GREGOR:

يقارن ماجريغور صاحب هذه النظرية بين فرضيات رواد الإدارة التقليديين، نظرية X، تجاه الفرد الذي يروونه يميل إلى الكسل وغير خلاق وأنه يحتاج دائماً إلى من يحثه على العمل، بفرضيات السلوكيين، نظرية Y، حيث يرون الإنسان خلاق بطبيعته ولا يحتاج إلى من يحثه على العمل ولديه العديد من القدرات الكامنة التي تحقق أهداف المؤسسة إذا أحسنت الإدارة التعامل معها واستغلالها وتوجيهها،<sup>2</sup> وتتمثل أهم إقتراحات كل من النظريتين X و Y في:

نظرية X تصف النظرة التقليدية المتشائمة للعامل وذلك نتيجة افتراضاتها عن حقيقة النفس البشرية التي تتميز بأن الإنسان سلبى وكسول بطبعه ولا يحب العمل، ولهذا أن يراه بنوع من الشدة أو الحزم مع الرؤوسين لإنجاز العمل بمعنى آخر يعتبر العقاب والتهديد من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان لإنجاز العمل أي أن الإنسان يعمل خوفاً من العقاب وليس حبا في العمل، كما أن الإنسان يفكر بطريقة اقتصادية رشيدة ويسعى إلى تحقيق أعلى المكاسب وبالتالي فالأجر والمزايا المادية هي أهم حافز والدافع الوحيد الذي يحرك الإنسان، الذي يتهرب من المسؤولية. وعلى العكس مما تضمنته نظرية X فإن نظرية Y تفترض بأن الإنسان ليس كسولاً بطبعه والعمل وبذل الجهد أمر طبيعي في الإنسان، ويمكن دفعه إلى العمل من خلال المشاركة والعلاقات الإنسانية، كما أن للإنسان مجموعة كبيرة من الحاجات التي يسعى لإشباعها فهي لا تقتصر فقط على الأمن والحاجات الجسمية ولكنها تمتد لتشمل الحاجات النفسية والاجتماعية كال تقدير والاحترام وإثبات الذات، أضف إلى ذلك فالإنسان يسعى للمسؤولية ومستعد لتحملها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002)، ص. 24؛ وأيضاً سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2004)، ص. 359.

<sup>2</sup> - ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي: دراسة نظرية وتطبيقية، (الجزائر: دار المحمدية العامة، 2004)، ص. 84.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص. 85-86؛ وأيضاً محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، الطبعة الرابعة، (عمان: دار الشروق للنشر، 2003)، ص. 37.

يظهر أثر هذين النوعين من الافتراضات حول الطريقة التي تعامل بها المؤسسة عاملها بالإدارة التقليدية التي تؤمن بالنظرة المتشائمة عن الطبيعة البشرية ذهبت إلى الشدة والضغط والرسمية في إلقاء الأوامر وفي إحكام الرقابة على مجهودات العاملين، فاستعملت في ذلك الأجور فرفعتها إن زاد العاملون مجهوداتهم وخفضتها إذا قلل هؤلاء إنتاجيتهم كما استعملت التهديد بالعقاب والحرمان من الأجر أو الوظيفة، ويرى ماجريجور أن المؤسسة بهذه الطريقة لا تبني إلا العداوة لذلك يؤكد على ضرورة تفهمها من الزاوية المتفائلة، نظرية Y، وأن تحسن المؤسسة قيادتهم بطريقة تساعد على إظهار إمكانيات الإبداع ومقابلة دوافعهم الاجتماعية عن طريق المشاركة الإدارية التي يتم بها توحيد جهود العاملين والمؤسسة وتكامل مصالحها بحيث يحقق العاملون أهدافهم من خلال أهداف المؤسسة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: نظريات العلاقات الإنسانية

امتازت النظريات بتطور واضح في مجال النظرة إلى الإنسان وكيفية التعامل معه، فالمنظمة وفقها تمثل نظام معقد يتكون من مجموعة متباينة من الأجزاء أبرزها وأهمها الجزء الإنساني، فالفرد عضو في جماعات رسمية وغير رسمية داخل المؤسسة، وهو نشيط وطموح وتتوقع منه الإدارة أن يحافظ على الانسجام بين مجموعات العمل والالتزام بالتعليمات، لذا ركزت هذه المرحلة على الخواطر المعنوية إلى جانب الخواطر المادية.

### أولاً، نظرية العلاقات الإنسانية لـ: إلتون مايو Georges Elton Mayo:

في العشرينات من القرن العشرين، ظهرت حركة جديدة تسمى حركة العلاقات الإنسانية،<sup>2</sup> تركز على أهمية تحسين العلاقات في بيئة العمل مثل تحسين الاتصال بين الموظفين والمشرفين عليهم، وإتاحة مجال أكبر للتداول وإبداء الآراء. هذه النظرية وضعها إلتون مايو<sup>3</sup> على ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسات التي

<sup>1</sup> - محمد علي عبد الوهاب، إدارة الأفراد: منهج تحليلي، الطبعة الثانية، (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1975)، ص. 131.

<sup>2</sup> - ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية "Human relations school 1930-1970" كرد فعل للنظريات الكلاسيكية الثلاث، وهي البيروقراطية والإدارة العلمية والتقسيم الإداري، والتي افترضت أن الخواطر المادية هي ما يهم العاملين وبالتالي إهمالها العوامل الاجتماعية والإنسانية، وهذا النوع من الفكر الإداري، التقليدي، ساد خلال مرحلة من مراحل تطور علاقات العمل، كان يسيطر عليها الفكر التنظيمي العلمي الذي يهتم بترشيد الأساليب والطرائق والميكل التنظيمي أكثر مما يهتم بالعنصر البشري... ومن الإعتبارات التي ساعدت على ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية: ظهور الحركة النقابية وتزايد قوتها مما أدى إلى ظهور مشكلات جديدة في العمل. / زيادة ثقافة العمال مما جعلهم يدركون مشكلات العمل ويطالبون بقيادة إدارية أفضل. / كبر حجم المشروعات. / ارتفاع مستوى المعيشة في المجتمع الحديث، مما أفسح المجال أمام الإدارة للتركيز على العوامل الإنسانية. / زيادة تكاليف عنصر العمل، مما جعل الإدارة تبذل جهدها للاستفادة القصوى من هذا العنصر، وكان ذلك هو الأساس الذي انطلق منه فريق البحث في تجارب هوثورن. للإطلاع أكثر انظر: مرجع نفسه.

<sup>3</sup> - إلتون مايو Georges Elton Mayo: عاش التون مايو في الولايات المتحدة بين عام (1880-1949) وهو من أصل استرالي اهتم بالبحوث الصناعية في كلية هارفارد الأمريكية، واهتم بالعلاقات الإنسانية في السلوك التنظيمي والعوامل الاجتماعية والمؤثرة في الإنتاج. قام بعدة أبحاث أهمها البحث الذي أجراه في هاثورن حيث تعتبر دراسات الهاوثورن أساس لمدرسة العلاقات الإنسانية كما يعتبر مايو أباً لهذه المدرسة، بدأ مايو قبل أن يقترب اسمه في دراسات الهاوثورن بدراسة أثر الأحوال الجوية على إنتاجية العامل مثل الإضاءة كما بدأ برصد وقياس أثر التعب وفترات الراحة على

أجريت في مصنع Hawthorne التابع لشركة Westren Electric في الولايات المتحدة الأمريكية والتي دامت خمس سنوات تقريباً "1927-1932"، وقد ظهرت كرد فعل عكسي تجاه أفكار ومفاهيم الإدارة العلمية التي تزعمها فريدريك تايلور. وتم خلال الدراسة عزل مجموعة من النساء ووضعهم في غرفة خاصة لإنتاج أدوات كهربائية لكن في ظروف عمل جديدة، حيث قام الباحثون بتقديم وجبات غذاء مجانية، وساعات عمل أقل، وفترات راحة أكثر، كما تم السماح للموظفين بالقيام بالعمل على شكل مجموعات صغيرة بالإضافة لتغيير في نظام الحوافز المالية بجانب هذه التغييرات "المادية" تمت تغييرات في نظام الإدارة، حيث أصبح المشرفون اجتماعيين وأكثر تفهماً.<sup>1</sup>

ولاحظ الدارسون أن الإنتاجية قد زادت بعد هذه التغييرات وكان الاستنتاج الأولي أن "التغييرات المادية" هي السبب، لكن بعد عمل تغييرات سلبية كتقليل الإضاءة أو زيادة درجة حرارة الغرفة لحد يصعب العمل فيه كانت الانتاجية لا تزال في ارتفاع. من ذلك استنتج الباحثون أن سبب زيادة الانتاجية ليست التغييرات في بيئة العمل، وإنما في طريقة إدارة العاملين فكلما زادت الروح الاجتماعية بين الموظفين زادت إنتاجيتهم.<sup>2</sup>

ويمكن تلخيص أهم نتائج تجارب إلتون مايو على النحو التالي:<sup>3</sup>

- وجود علاقة مباشرة بين الروح المعنوية وإنتاجية الفرد، إذ كلما كانت الأولى مرتفعة كانت الثانية كذلك.
- التخصص الزائد في العمل يصيب الفرد بالملل نتيجة أدائه لعمل بسيط ومنمط لساعات طويلة.
- وجود حاجات ذات طبيعة معنوية تختلف عن حاجة الأجر يرغب العامل في إشباعها مثل الحاجة إلى إثبات الذات، الاحترام.
- للحوافز المعنوية تأثير قوي في زيادة إنتاجية الإنسان في العمل وهي لا تقل أهمية عن الحوافز المادية.
- لا تعتبر القدرة الجسمية للعامل المحدد الرئيسي للإنتاج، بل هناك محددات اجتماعية تتمثل في إرادة الجماعة التي ينتمي إليها العامل، خلفيته الاجتماعية، وروحه المعنوية.
- التنظيم هو عبارة عن علاقات إنسانية تربط بين العاملين أكثر منها هياكل جامدة تتمثل في الوحدات والأقسام المختلفة.

وباختصار، فإن نظرية مايو تؤكد على أن السلوك الإنساني هو محصلة عوامل نفسية، اجتماعية ومادية معقدة وليس استجابة آلية للحوافز المادية فقط، ومن هنا يجب النظر للعامل باعتباره كائناً اجتماعياً.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - المرجع نفسه.

<sup>2</sup> - عقيلي، مرجع سابق، ص. 270.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص. 271.

<sup>4</sup> - القريوتي، مرجع سابق، ص. 23.



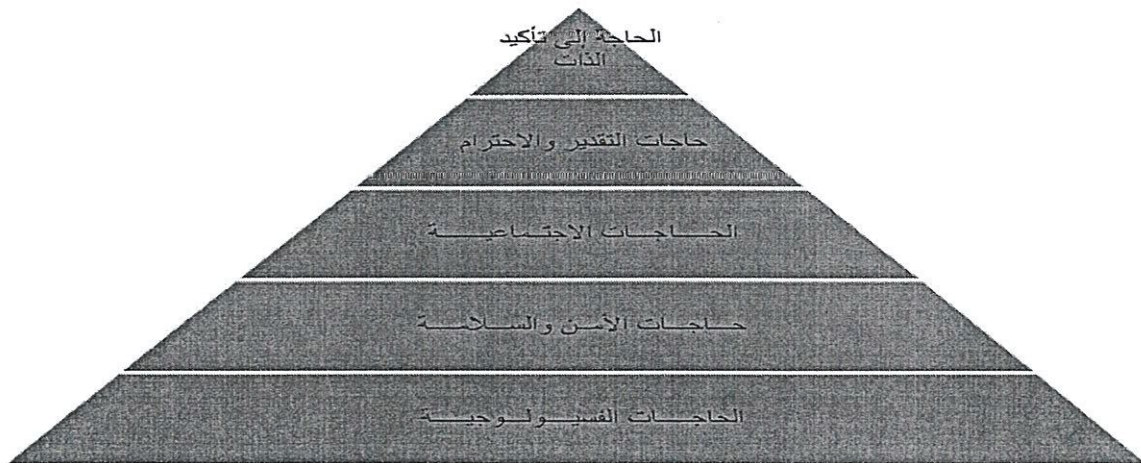
ثانياً، نظرية ماسلو في تدرج الحاجات:

يعتبرها بعض الكتاب من أفضل النظريات في دراسة حاجات الإنسان، وقد قدم أبراهام ماسلو A.Maslow هذه النظرية في ضوء ملاحظاته للمرضى لفترة طويلة، باعتباره متخصصاً في علم النفس التحليلي والافتراض الرئيسي لهذه النظرية هو أن الفرد إذا نشأ في بيئة لا تشبع حاجاته فإنه من المحتمل أن يكون أقل قدرة على التكيف وغير صحيح وظيفياً.<sup>1</sup>

وقد قام ماسلو بتصنيف الحاجات الإنسانية ضمن خمس فئات، واعتبر كل فئة منها درجة وأن مجموع الدرجات تشكل سلم الحاجات الإنسانية، تمثل الدرجة الأولى الحاجات التي تأخذ الأولوية لدى الإنسان في سعيه لإشباع حاجاته، وبعد أن تتم عملية الإشباع يبدأ بالسعي لإشباع الحاجات في الفئة أو الدرجة الثانية، وهكذا فكلما أشبع حاجات ورغبات اتجه لأعلى حتى الدرجة الخامسة بتحقيق الذات.<sup>2</sup> والشكل التالي يوضح هذه الحاجات:

الشكل رقم 1

هرم ماسلو للحاجات



Source: J. Weiss, **Organizational Behavior and Change Managing Diversity**, Cross- Cultural Dynamics, (Washington. D.C: Library of Congress, 1996), P.82.

### 1. الحاجات الفسيولوجية (Physiological Needs):

وتتكون من مجموعة الحاجات الأساسية الضرورية لبقاء الإنسان، مثل: الحاجة للطعام والماء ومكان العيش، وتمثل هذه الحاجات داخل المنظمة في الأجور والحوافز المادية بأنواعها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - جيرالد جرينبيرج، روبرت بارون، مرجع سابق، ص.35.

<sup>2</sup> - J. Weiss, **Organizational Behavior and Change Managing Diversity**, Cross- Cultural Dynamics, (Washington. D. C: Library of Congress, 1996), P.77.

<sup>3</sup> - ثابت إدريس، وجمال المرسي، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005)، ص.198.

## 2. حاجات الأمن والحماية (Security or Safety Needs):

وهي المستوى الثاني في مدرج ماسلو ويبرز هذا النوع بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية. وتشير حاجات الأمن إلى حاجة الفرد إلى بيئة عمل خالية من الأضرار المادية والنفسية والتي تشكل خطراً صحياً أو اقتصادياً عليه، باستمرارية عمله، وتشمل حماية الإنسان لذاته وممتلكاته، وتستطيع منظمات الأعمال أن تفعل الكثير لإشباع هذه الحاجات مثل: تزويد العاملين بمعدات الوقاية من الأخطار، التأمينات الاجتماعية، الرعاية الصحية، عقود عمل دائمة توفر الأمن النفسي للعاملين والعدالة والمساواة في المعاملة.<sup>1</sup>

## 3. الحاجات الاجتماعية (Social Needs):

بعد أن يتم إشباع حاجات الأمن إشباعاً مناسباً تبرز حينئذ الحاجات الاجتماعية ويستدل على هذه الحاجات من أن الإنسان اجتماعياً بطبيعته، يعيش ويتفاعل في بيئته، وتمثل هذه الحاجات في رغبة الفرد في تكوين الصداقات والقبول الاجتماعي من الآخرين، وتمتد هذه الحاجات في العمل في محاولة الفرد كسب المكانة الاجتماعية من خلال المركز الوظيفي الذي يشغله أو من خلال الهيمنة والنفوذ داخل الجماعة، وتستطيع المنظمات إشباع هذه الحاجات عن طريق المشاركة في الأحداث الاجتماعية، إنشاء النوادي الاجتماعية، عقد المسابقات الرياضية.<sup>2</sup>

## 4. حاجات التقدير والاحترام (Esteem and Ego Needs):

وتتضمن حاجة الفرد لتنمية احترام الذات والرغبة في الشعور بالأهمية والقدرة على الانجاز، والمكانة والاستقلالية، تحقيق النجاح والحصول على مكانة مرموقة والشهرة بين الناس و تستطيع المنظمات إشباع هذه الحاجات بعدة وسائل منها: تخصيص جوائز للأعمال والانجازات المتميزة، الحوافز المالية، شهادات التفوق، النشر عن قصص النجاح والتميز.<sup>3</sup>

## 5. الحاجة إلى تأكيد الذات (Self- Actualization Needs):

وتأتي في قمة هرم الحاجات وهي تنشأ فقط بعد أن يتم إشباع باقي الحاجات الدنيا حيث تعتبر بمثابة الرسالة التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها في حياته، كأن يكون مديراً لمؤسسة مثلاً. ويمكن إشباع هذه الحاجات في العمل بتوفير الظروف التي تساعد الفرد على إبراز قدراته على الابتكار والاختراع، وأن يعطي أفضل ما عنده حتى يستطيع أن يشعر بكيانه الخاص، وتحقيق أقصى طموح بالإضافة إلى تمكين الأفراد من الاستفادة من

<sup>1</sup> -A. H. Maslaw, "A Theory of Human Motivation", Originally Published in Psychological Review, Volum 50, P.374., Cited by

عقيلي، مرجع سابق، ص.294.

<sup>2</sup> -Maslaw, Op. Cit., P.375.

<sup>3</sup> -Ibid.

برامج التدريب للحصول على المعلومات الضرورية التي تساعد على إستغلال مهارتهم.<sup>1</sup> وقد سمي ماسلو الحاجات الثلاثة الأولى بأنها حاجات النقص أو القصور، بمعنى أن عدم إشباع هذه الحاجات تؤدي إلى عدم نمو الفرد بشكل صحي بدنيا ونفسيا، وأطلق على المجموعتين الأخيرتين اللتين في قمة الهرم حاجات النمو حيث أن إشباعها يساعد في نمو الفرد و بلوغه مستوى الكمال.<sup>2</sup> ويعاب على هذه النظرية في كون الترتيب الهرمي للحاجات هو ترتيب اصطناعي إذ أن جميع الحاجات متداخلة ومتفاعلة مع بعضها البعض لدى الفرد الواحد، كما أن تطبيق نظرية ماسلو والاختلاف في ترتيب الحاجات مرهون بالعوامل البيئية والاختلافات الثقافية.<sup>3</sup> ويعيب المفكرون المسلمون علي نظرية ماسلو تجاهلها لعوامل الإيمان بالله الواحد الأحد، وحاجة الفرد للإيمان، وأهمية دور الإيمان في حياة الفرد وتأثيره على العمل الذي يقوم به.<sup>4</sup>

### ثالثا، نظرية ألدرفز Alderfer's E.R.G Theory:

وهي أبسط من نظرية ماسلو حيث تم تصنيف الحاجات في ثلاث مجموعات، ولم تشترط التدرج في إشباع هذه الحاجات وأي حاجة من الممكن أن تنشط في أي وقت. وتشمل المجموعات الثلاث للحاجات التالية:<sup>5</sup>

1. حاجات البقاء Existence Needs

2. حاجات الانتماء Relatedness Needs

3. حاجات النمو Growth Needs

وتقابل حاجات البقاء الحاجات الفسيولوجية في نظرية ماسلو أما حاجات الانتماء فأنها تقابل الحاجات الاجتماعية وأخيرا حاجات النمو فتقابل حاجات التقدير وتأكيد الذات.

<sup>1</sup>-I bid., P.376, Cited by

عبد الفتاح بومخيم، "مفهوم الدافعية في مختلف نظريات التنظيم"، مجلة العلوم الإنسانية، (الجزائر: جامعة منتوري قسنطينة، 5 جوان 2001)، ص.140.

<sup>2</sup>- عبدالله الزامل، "نظريات الحوافز وتطبيقاتها في مجال العمل"، ندوة نظام الحوافز في الخدمة المدنية، (الرياض: معهد الإدارة العامة، 20-23 شعبان 1981)، ص.30.

<sup>3</sup>- محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2002)، ص.127.

<sup>4</sup>- الزامل، مرجع سبق، ص.31.

<sup>5</sup>- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الطبعة السابعة، (القاهرة: الدار الجامعية، 2003)، ص.149؛ وأيضا

C. SHEILA, Job Satisfaction: The concept and Its Measurment, Advistory Conciliation and Arbiration Service, (Michigan, 1973), p.04.



## رابعاً، نظرية ذات العاملين لفريدريك هيرزبرغ:

برزت هذه النظرية وتطورت عن دراسة قام "فريدريك هيرزبرغ" وركزت على معرفة الدوافع وإشباع الحاجات لدى مائتي مهندس و محاسب. وجد هيرزبرغ أن نعاسة الفرد وعدم رضائه في معظم الأحيان إنما تنتج عن عدم توافر بيئة العمل المناسبة. وعندما يشعر الفرد بالرضا عن عمله، فإن هذا الرضا إنما يعود إلى العمل ذاته، وبالتالي فقد رأى "هيرزبرغ" أن العوامل المؤثرة في بيئة العمل تتوزع تحت مجموعتين هما:<sup>1</sup>

**1. العوامل الوقائية:** يؤدي عدم وجود أو توافر هذه العوامل إلى حالة من عدم الرضا، في حين لا يؤدي وجودها إلى حفز الأفراد، بل تمنع حالة عدم الرضا. ويشير هيرزبرغ إلى أن هذه العوامل لا تحقق الإشباع لدى العاملين، لذا يدعوها عوامل لا اشباعية،<sup>2</sup> والتي تتمثل في الآتي:

أ. سلوكيات الشركة و إداراته؛

ب. نمط الإشراف؛

ت. العلاقات بين الأفراد؛

ث. ظروف العمل المادية؛

ج. الراتب و المركز الاجتماعي والأمن الوظيفي.

**2. العوامل الحافزة:** ثمة عوامل مرتبطة بالعمل تعمل في حالة وجودها على بناء درجة عالية من الرضا

والحفز عند الأفراد، وقد أطلق هيرزبرغ على هذه العوامل "العوامل الحافزة" أو الإشباعية، وهي:

أ. الشعور بالإنجاز في العمل؛

ب. الإدراك الشخصي لقيمة عمله نتيجة لإتقانه العمل؛

ت. طبيعة الوظيفة ومحتواها؛

ث. المسؤولية؛

ج. فرص التقدم والتنمية؛

ح. نمو الشخصية وتطورها.

والملاحظ أن العوامل الحافزة في نظرية هيرزبرغ تركز على محتوى العمل،<sup>1</sup> بمعنى أنها تتعلق بمهامية العمل

وانجاز الفرد لذلك العمل، والاعتراف الذي يحصل عليه الفرد من خلال تأديته لذلك العمل في حين أن العوامل

<sup>1</sup> - نقلاً عن عدون، مرجع سابق، ص. 80؛ نادر أبوشبخة، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2000)، ص. 152 -

153؛ وأيضاً نظمي شحادة، وآخرون، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار الصفاء، 2000)، ص. 36-37.

<sup>2</sup> - ويشير هيرزبرغ إلى أن المديرين يميلون إلى تحفيز العاملين بما أسماه بـ "الكيتا" مشيراً إلى الضرب كوسيلة لدفع العاملين نحو العمل. و"الكيتا" إما أن تكون سالبة حسية تعتمد الضرب أسلوباً، أو سالبة نفسية تعتمد التوبيخ والتجاهل، وإما أن تكون موجبة تعتمد أسلوب العطاء والمنح لقاء انجاز العمل، ويؤكد هيرزبرج على أن كلا النوعين من "الكيتا" عوامل تحفيز. انظر: مرجع نفسه، ص. 152.

الوقائية لا تعود إلى محتوى العمل بل تتعلق بالظروف والعوامل المحيطة بالعمل. إلا أن الأكاديميين ينتقدون نظرية هيرزبيرغ كونه لم يحاول معرفة وتقييم العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء، وأن النظرية انتشرت انتشارا كبيرا لأنها استتجت من بيئة عمل حقيقية بالإضافة لكونها سهلة الفهم.<sup>2</sup>

### خامسا، نظرية الدافع للإنجاز:

تشير هذه النظرية إلى أن الحاجات الانسانية ذات استقرار نسبي، حيث الطاقة الداخلية الكامنة في الانسان تبقى ساكنة الى حين مجيء عامل ما ويثيرها، ويعبر عن هذا العامل بالحافز، والذي يعتبر ترجمة لهدف معين، بحيث اذا تحقق من طرف الفرد فإنه يؤدي الى اشباع الحاجة التي اثيرت لديه وشكلت دافعيته، ولقد قام صاحب نظرية الدافع للإنجاز "ديفيد ماكلياند" من خلال تجاربه بالتوصل إلى أن هناك أفراد ذوو ميل ورغبة في إتمام العمل بصورة جيدة خلافا للأفراد العاديين فأطلق عليهم مسمى ذوو الإنجاز العالي،<sup>3</sup> وتوصل أيضا إلى أن سلوك الفرد يكون مستندا لحاجات رئيسية ثلاثة هي:<sup>4</sup>

1. الإنجاز: الأفراد الذين يحتاجون لتحقيق الإنجاز يسعون دائما لبلوغ النجاح ولتفادي حالات الفشل، كما يحددون لأنفسهم أهدافا معتدلة، وينظرون لتحمل المخاطر بواقعية.

2. الانتماء: الأفراد الذين يمتلكون حاجة قوية للانتماء يتولد لديهم شعور بالسرور عندما يكونون محبوبين من قبل أشخاص آخرين، ويشعرون بالألم إذا تم رفضهم من قبل الجماعة التي ينتمون إليها.

3. القوة: وتتمثل بالحاجة للسيطرة والتحكم في الآخرين، وذلك النوع من الأفراد الذين تتشكل لديهم حاجة كبيرة للقوة، فإنهم يحصلوا على الرضا من خلال نفوذهم وتأثيرهم على الآخرين.

حسب ماكلاند فإن الأفراد الذين تتوافر لديهم هذه الحاجة يبذلون جهودا أكبر من غيرهم، ليس لأن ذلك مطلوب منهم بالضرورة ولكن لأنهم يرون فيه إنجازا خاصا لأنفسهم وإرضاء لذاتيتهم بغض النظر عن ارتباط عملهم المتميز بمكافآت ومنافع مادية،<sup>5</sup> ويؤكد أيضا على تنمية حاجة الإنجاز لدى العمال بالمؤسسات عن طريق البرامج التدريبية، محاضرات، ندوات، نشر مجلات أو من خلال تقديم النصائح والتوجيه لهذه الفئة وبالتالي تحفيزهم للعمل.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> - يشير هرزبرغ إلى أنه بإشتراك النوعين من العوامل، الحافزة والوقائية، تسهل عملية التحفيز للفرد وتحقيق رضا أعلى وهو ما يؤثر إيجابا على عمله، ويرى كذلك أنه إذا استطاعت المؤسسة توفير هذه العوامل من المسؤولية وفرص الترقية والإنجاز وغيرها، فإن العامل سيؤدي نشاطه بشكل أفضل وبالتالي أكثر مردودية انظر: عدون، مرجع سابق، ص.80.

<sup>2</sup> - شحادة، مرجع سابق، ص.37.

<sup>3</sup> - أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الافراد، (بيروت: دار النهضة العربية، 1981)، ص.97.

<sup>4</sup> - خليل الشماع، وخضير حمود، نظرية المنظمة، الطبعة الثانية، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2005)، ص.228؛ وأيضا سالم، فؤاد، وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الثالثة، (عمان: دون ذكر دار النشر، 1989)، ص.286.

<sup>5</sup> - القريوتي، مرجع سابق، ص.48-50.

<sup>6</sup> - "Motivation", research unit, London : Tavistoc Institue, Rapport n 16, (1984), p.472.

### المطلب الثالث: نظرية الاتجاهات الحديثة

استفادت هذه النظريات من تجارب النظريات السابقة في وضع فلسفتها الخاصة بالخوافز حيث اعتبرت المؤسسة وحدة اجتماعية فنية تتكون من أجزاء متفاعلة، يؤثر بعضها على البعض الآخر. وتعيش المؤسسة في مجتمع كبير له ظروفه وبيئته سواء أكانت اقتصادية أو اجتماعية أو تعليمية، وأن هناك تفاعل وتأثير متبادل بين المؤسسة والمجتمع. ولقد قدمت هذه النظريات توليفة من الخوافز، ومن أهمها ما يلي:

#### أولاً، نظرية العدالة Adam's Equity Theory:

قدم آدمز هذه النظرية عام 1965 وتنص على أن الجهد المبذول من طرف العامل يتوقف على المعاملة التي يتلقاها من المؤسسة وعلى شعوره بعدالة نظام الخوافز المتبع فيها، إذ يميل الفرد إلى مقارنة أدائه بأداء غيره ومقارنة الخوافز التي يتلقاها مع ما يتلقاه غيره وفقاً لمستوى معين.<sup>1</sup> ووفق هذه النظرية فإن المعيار هو عقد المقارنة بين الأفراد في المنظمة الواحدة من حيث الأداء الذي يبذل، حيث أن الفرد يقيس درجة العدالة بمقارنة نفسه بالغير في ضوء متغيرين هما: المدخلات، وهي ما يعطيه الفرد للمنظمة مثل: وقت العمل، مقدار الجهد المبذول، مؤهلاته، خبراته، والمخرجات هي ما يحصل عليه الفرد من عمله: كالأجر والمزايا الإضافية والمكانة.<sup>2</sup> ومن الناحية العملية فإن الناس قلما يغيرون سلوكياتهم ليصبح الموقف عادلاً، بل يحاولون تغيير الموقف من خلال السلوك والإدراك، فقد يقنع الفرد الذي يحصل على أقل ما يستحق نفسه بأن مدخلات الشخص الآخر أعلى لأنه أكثر تأهيلاً وكذلك الذي يحصل على أعلى مما يستحق يحاول أن يقنع نفسه بأنه أفضل فعلاً من الشخص الآخر.<sup>3</sup>

ويمكن القول أن الإدارة لكي حتى تستفيد من نظرية العدالة في التحفيز يستوجب أن تأخذ في الحسبان العدالة في الأجور لإرضاء العالين.

#### ثانياً، نظرية التوقع Expectancy Theory:

لقد وضع هذه النظرية فكتور فروم VICTOR VROOM، ويرى أن الرغبة أو الميل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف ستبعه نتائج معينة، كما تعتمد أيضاً على رغبة الفرد في تلك النتائج، أي أن الدافعية عنده، هي نتاج لرغبة الإنسان في شيء ما وتقديره لاحتمال أن عملاً أو سلوكاً ما سيحقق له ما يريد. وفقاً لهذه النظرية فإن تحفيز العامل على إتباع سلوك معين هو محصلة للعوائد التي سيتحصل عليها وإعتقاده بإمكانية الوصول إليها، وبالتالي فإن الفرد سيكون له دافع قوي للعمل إذا توقع أنه

<sup>1</sup> - القريوتي، مرجع سابق، ص. 46.

<sup>2</sup> - العميان، مرجع سابق، ص. 149؛ وأيضاً

<sup>3</sup> - فاروق فليح وعبد المجيد السيد، مرجع سابق، ص. 182.



سيحصل من العمل على ما يريد. ويمكن استخدام نظرية التوقع للتنبؤ بالتصرف أو السلوك لأي موقف، والاختيار من بين بديلين أو أكثر بناء على ذلك.<sup>1</sup> وتتمثل العناصر الأساسية لهذه النظرية في:<sup>2</sup>

1. التوقع: ويتمثل في اعتقاد الفرد بأن ما يبذله من جهد سينعكس على الأداء، فإذا كان تقديره أنه مهما بذل من جهد فإنه سيضيع سدى فإن العلاقة بين الجهد والأداء تكون ضعيفة جدا، وإن كان تقدير الفرد أنه كلما بذل مجهودا كبيرا أدى هذا إلى انجاز عالي وأداء مطلوب فإن العلاقة هنا واضحة وقوية.

2. الوسيلة: وتتعلق باعتقاد الفرد بأن ما حققه من أداء سوف يكون الوسيلة للحصول على المردود، وإذا وجد الفرد أن المردود غير مناسب فإن دافعه للعمل سوف ينخفض.

3. قيمة المكافأة بالنسبة للفرد: قد يعتقد الفرد أن ما بذله من جهد انعكس على مستوى الأداء وحصل على مكافأة، ولكن تبقى دوافعه للعمل منخفضة إذا كانت المكافأة مادية أو معنوية قليلة القيمة بالنسبة له، فمثلا الشكر والتقدير قد يكون ذو قيمة لدى البعض وقد لا يمثل أي قيمة للبعض الآخر، وعلى هذا تزيد دافعية الفرد عندما يحصل على عوائد تتناسب مع احتياجاته.

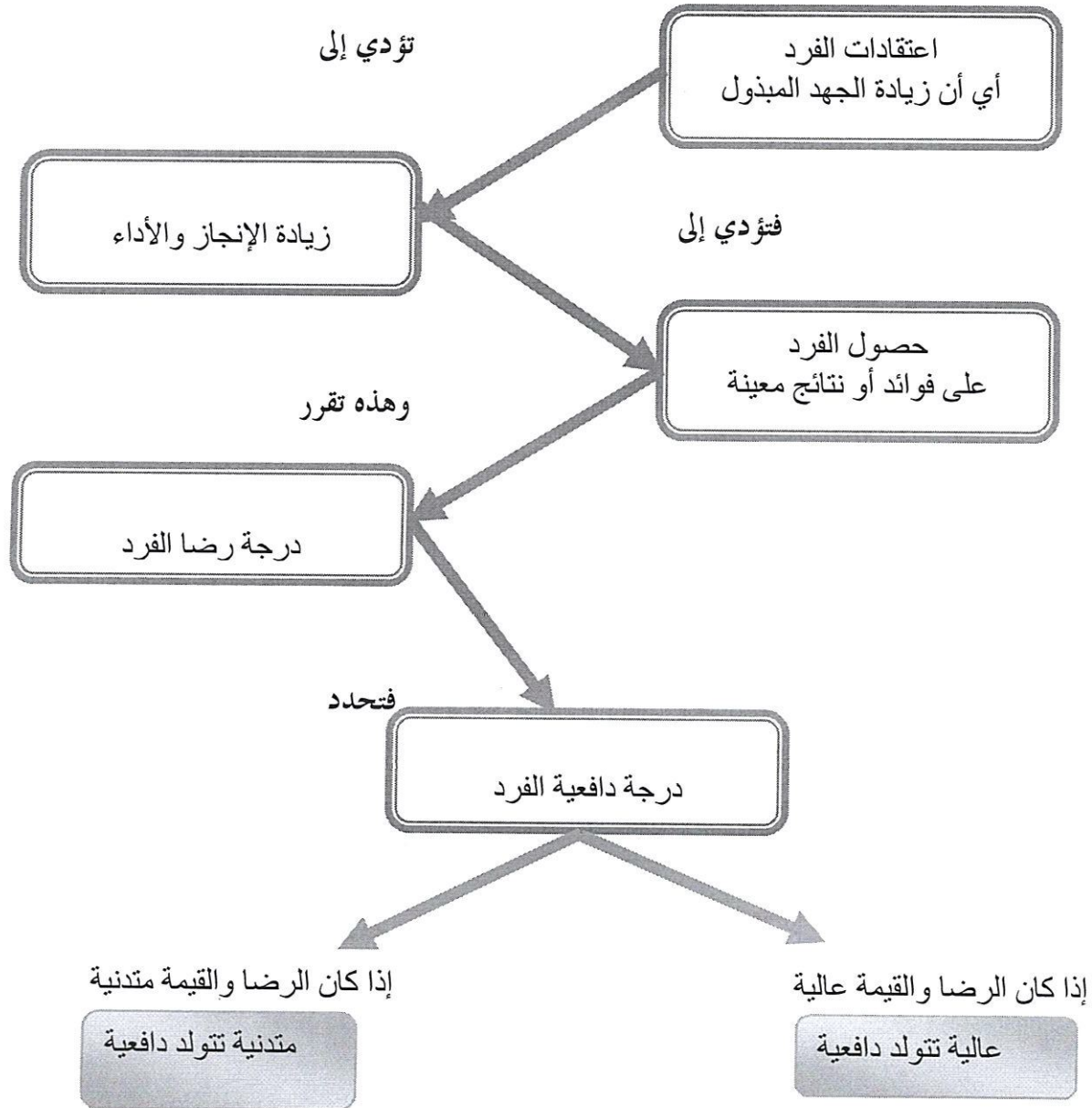
والشكل التالي يعبر عن نظرية التوقع من حيث تسلسل الأفكار والنتائج التي يتوقعها الفرد في عمله انتهاء بتولد دافعية معينة لديه.

<sup>1</sup> - R. Kreitner, and A. Kinicki, **Organizational Behavior**, 2nd edition, (USA, 1992), p.239.

<sup>2</sup> - Ibid., PP.239-240. Cited by

ماهر، مرجع سابق، ص ص. 154-156؛ وأيضا عبد السلام ابو قحف، تنظيم وإدارة الاعمال، (المكتب العربي الحديث، 2000)، ص. 45.

الشكل رقم 2  
نموذج لنظرية التوقع



المصدر: إبراهيم الغمري، الإدارة: دراسة نظرية و تطبيقية، (القاهرة: دار الجامعات المصرية، 1982)، ص. 179.

بعد التطرق لمختلف النظريات المتعلقة بالتحفيز من المدرسة الكلاسيكية التي ركزت على الحوافز المادية والتمثلة في الأجر وارتباطه المباشر بالإنتاج وكميته، كما تبنت كذلك أسلوب الإكراه والتمثل في التهديد وتخويف العامل لتحقيق المستوى المطلوب من الإنجاز، وفي بداية الثلاثينيات بدأ ظهور الاتجاهات الإنسانية التي تهتم بالعامل وأحواله وظروف العمل حيث اعتبرت هذه الأمور حافزا كافيا لزيادة الإنتاجية، أما مع بداية

الخمسينيات وحتى نهاية الستينيات بدأت مراسيم تؤكد على حقوق العمال وتعترف بحاجياتهم وظروف البيئة الداخلية والخارجية، إذ ركزت الاتجاهات الحديثة على ضرورة وجود نظم حوافز متعددة مادية ومعنوية حتى يصبح بالإمكان مسايرة التقدم العلمي والتكنولوجي ومختلف ظروف الحياة. وسيتم التطرق لمخلف هذه الحوافز بشيء من التفصيل في المبحث الموالي.

### المبحث الثالث: أنواع الحوافز

تختلف الحوافز باختلاف المنظمة وإمكانياتها وتقديراتها لحاجات العمال والأهداف التي ترمي إلى تحقيقها حيث توجد عدة أسس للتصنيف فهناك التقسيم حسب المادة -الطبيعة- وحسب الاتجاه، التأثير، وكذلك المستفيد منها، وهي عديدة ومتعددة تختلف من كاتب إلى آخر حسب الأساس المعتمد عليه وسنأخذ بالتصنيف حسب الطبيعة لأنه يتماشى مع بحثنا والأهداف التي نرجو الوصول إليها.

#### المطلب الأول: أسس التصنيف

هناك العديد من أسس التصنيف للحوافز وتختلف الحوافز فيها من واحدة إلى أخرى فحسب تأثير الحافز يمكن أن تكون حوافز جاذبة للأفراد نحو سلوك إيجابي معين أو ما يعبر عنه بالحوافز الإيجابية وهذا يتطلب تحديد السلوك الإيجابي التي تريده المنظمة ثم الحافز المادي أو المعنوي الذي يكافئه؛ حيث يستخدم هذا النوع من الحوافز لتشجيع الأفراد على إحداث السلوك المرغوب فيه وتستعمل لذلك مجموعة من الحوافز المادية والمعنوية مثل: المكافآت، الأمن والاستقرار في العمل، المشاركة في الأرباح، وتعتبر هذه الحوافز من أفضل الأساليب لتدريك الأفراد العاملين في المنظمة.<sup>1</sup>

وهناك حوافز سلبية وهذه مهمة للمنظمة لكونها تدفع العاملين لتجنب سلوك معين ضار وهذا أيضا يكون إما بحوافز مادية أو معنوية،<sup>2</sup> وتعرف الحوافز السلبية بأنها: "العقوبات والإجراءات التي تتخذ لحث الفرد العامل على بذل الجهد والالتزام بالسلوك الوظيفي القويم"،<sup>3</sup> وتتضمن هذه المجموعة من الحوافز العقاب والتهديد لتغيير سلوك الفرد في الاتجاه المرغوب ويترتب عليها غالبا حرمان الفرد بصورة مؤقتة أو نهائية من بعض أو كل الحقوق والمزايا الوظيفية التي يتمتع بها، وتأخذ هذه الحوافز عدة أشكال منها: الإنذار، الخصم من المرتب، تخفيض الرتبة وحجب الترقية، الحرمان من العلاوة والإيقاف المؤقت إلى الفصل النهائي من العمل.

إلا أنه يجب الإشارة هنا أن الكثير من المشرفين يرون أن هذا النوع من الحوافز يعتبر أداة فعالة لتحقيق الطاعة والولاء والحصول على السلوك المرغوب فيه.<sup>4</sup> إلا أنه لا يخلو من السلبيات إذ يمكن أن يكون مسببا لخوف الفرد العامل لدرجة لا يمكنه فيها الاستجابة بطريقة إيجابية للتعليمات وبالتالي تنمو لديه اتجاهات غير

<sup>1</sup> - برنوطي، مرجع سابق، ص. 356.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص. 356.

<sup>3</sup> - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2001)، ص. 98.

<sup>4</sup> - برنوطي، مرجع سابق، ص. 356.



ملائمة نحو العمل، كما أن مكافأة السلوك المناسب أكثر فائدة من معاقبة السلوك غير المناسب وأن العقوبة لن تساعد في تغيير الأداء الرديء إذا كان الفرد لا يعرف كيف يؤدي المهمة بصوره صحيحة،<sup>1</sup> ولذا يجب أن يخضع هذا النوع من أساليب الحفز إلى عدة اعتبارات منها:<sup>2</sup>

أن يكون الحافز السلبي بحجم الخطأ الذي ارتكبه العامل فلا يجوز معاقبته بشكل كبير بمجرد ارتكابه خطأ بسيطاً، كما لا يجوز معاقبة العامل عن خطأ واحد بأكثر من حافز سلبي، فلا ينبغي إعطاء العامل إنذار عن خطأ ما والخصم ومن راتبه في الوقت نفسه، أضف إلى ذلك أن يتم إعطاء الحافز السلبي للعامل وقت حدوث الخطأ حتى يكون له أثر فعال عليه وعلى زملائه، بالإضافة إلى وضع ضوابط للمسؤولين عن استخدام الحوافز السلبية وعدم منحهم الحرية الكاملة لاستخدامها لأتفه الأسباب وإلا جاءت النتائج المتوخاة من استخدامها غير محققة للهدف الذي وضعت من أجله.

ويمكن تصنيف الحوافز حسب المتحصل عليها. وهنا يلاحظ نوعان من الحوافز: فردية وجماعية، فالحوافز الفردية هي التي توجه لكل فرد على حدى فقد يتم إعطاء حافز مادي لعامل ينتج كمية أكبر من الكمية التي حددتها له الإدارة، وبذلك فهو يحفز ويشجع أفراد معينين مما يدفع أفراد الجماعة لزيادة التنافس للحصول عليها،<sup>3</sup> وقد يكون لمثل هذا النوع من الحوافز آثار جانبية كعدم التعاون وغياب روح الفريق كما قد تؤدي إلى إرهاق العامل فينعكس هذا سلباً على وضعه الصحي أو إنتاج كمية ذات جودة منخفضة مما يفرض على الإدارة وضع نظام رقابي صارم على جودة الإنتاج فيؤدي ذلك إلى ارتفاع تكاليف الإنتاج.<sup>4</sup> ومن أمثلة هذا النوع من الحوافز: تخصيص جائزة لأفضل عامل/ مكافآت تشجيعية/ علاوات استثنائية/ ربط الأجر بكمية الإنتاج.

أما النوع الثاني فيتمثل في الحوافز الجماعية، وهذه الحوافز تقدم للجماعة ككل التي تتعاون للحصول على هذا النوع من الحوافز،<sup>5</sup> فهي تهدف إلى تشجيع روح الفريق بين منتسبي المنظمة بحيث يحرص كل منهم على أن لا يتعارض عمله مع عمل زملائه لأن في ذلك إضراراً بالأهداف الرئيسية للعمل ومن أهم الآثار الإيجابية:<sup>6</sup>

<sup>1</sup> - هاريس نيكي، إدارة الفريق: إستراتيجية النجاح، ترجمة د.سرور علي سرو، و د.عبد المضي عزام (الرياض: دار المريخ للنشر، 2005)، ص.119.

<sup>2</sup> - كامل محمد مغربي السلوك التنظيمي، السلوك التنظيمي، الطبعة الثالثة، (بدون بلد النشر: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2004)، ص.135؛ وأيضاً صالح، مرجع سبق ذكره، ص.120.

<sup>3</sup> - برنوطي، مرجع سابق، ص.358.

<sup>4</sup> - صالح، مرجع سابق، ص.119.

<sup>5</sup> - برنوطي، مرجع سابق، ص.135.

<sup>6</sup> - صالح، مرجع سابق، ص.119؛ وأيضاً

Brown, Duncan Ian, "Team-based reward plans", **Team Performance Management**, Volume 1, Number 1, (1995), p.39; Cited by Jopdy Hoffman, "A guide to team incentive systems", **Team Performance Management**, volume 4, Number1, (1998), p.51.

إشاعة روح الفريق بين العاملين وشعورهم أنهم فريق واحد، كما أنها تؤثر في كل فرد من فريق العمل (القوة العاملة) من المدير حتى أصغر الموظفين، وتساعد أو تؤدي إلى تحمل المسؤولية المشتركة عن المشاكل؛ أضف إلى ذلك فإن هذه الحوافز لا تعتمد على الأداء الفردي و يتم وضعها بالتعاون والمشاركة بين الإدارة والعاملين،

ولا يخلو هذا النوع من العيوب إذ أنه يؤدي إلى تقاعس البعض منهم على القيام بالمهام المطلوبة والتوكل على الآخرين فيثير هذا التقاعس مشاعر الحقد والبغضاء بينهم فينعكس هذا لاحقاً في تدني الروح المعنوية للعاملين المنتجين فتظهر في خفض الكفاية الإنتاجية للمؤسسة كما ونوعاً. ومن أمثلة هذا النوع: المشاركة في الأرباح/ مكافأة المردودية الجماعية.

### المطلب الثاني: الحوافز المادية

تعرف على أنها " تلك الوسائل الملموسة التي تشبع حاجات الفرد المادية وتشمل كل ما يدفع للعاملين على شكل نقدي أو عيني من أجل العمل على زيادة معدلات إنتاجهم كالأجور، العلاوات، المشاركة في الأرباح، السكن، وتعتبر من أهم الحوافز في البلدان النامية نظراً لفقرها وحاجة المواطنين فيها لسد احتياجاتهم المعيشية".<sup>1</sup>

ولقد تعددت صور وأشكال الحوافز المادية - والمالية - وهي تتمثل في الأجر والعلاوات السنوية، والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة، والمكافآت والمشاركة في الأرباح ويعتبر الحافز المادي من أهم طرق الحوافز لأنها تشبع كل الحاجات الإنسانية تقريباً وهي حقيقة واقعية.<sup>2</sup> إلا أن التجارب والبحوث العلمية قد أجمعت على أن الحوافز المادية وحدها ليست كافية ما لم تساندها أنواع أخرى من الحوافز فأثارها لن تتعدى مجرد إشباع الحاجات البيولوجية لدى الأفراد ومن ثم تصبح ضئيلة الأثر بعد حد الإشباع، ففعالية الأجر كحافز على العمل تتوقف على علاقته بعوامل أخرى، إذ اتضح أن العامل يهتم بالفرق في الأجر بينه وبين زملائه أكثر من إهتمامه بمستوى أجره شخصياً، كذلك قد ينعدم الحافز إذا تعارض مع حاجة العامل للأمن والاستقرار والخوف من الفصل أو التسريح كما يحدث في أوقات الكساد.<sup>3</sup> وتتمثل هذه الحوافز في:

- الأجر.

- ملحقات الأجر وتتمثل في: - العلاوات والمكافآت.

- المشاركة في الأرباح.

- الخدمات.

<sup>1</sup> - عقيلي، مرجع سابق، ص. 307.

<sup>2</sup> - زويلف، مرجع سابق، ص. 276.

<sup>3</sup> - عبد الكريم درويشي، "إقتصاديات الحوافز"، مجلة الإدارة، إتحاد جمعيات التنمية الإدارية، العدد الثاني، (أكتوبر 1996)، ص. 81.

أولاً، الأجر: عرف محمد الصيرفي الأجر على أنه "المقابل المادي الذي يستحقه العامل من صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلف به من أعمال متفق عليها وعرف الأجر العادل بأنه ذلك المقابل المادي الذي تعرضه الإدارة ويقبله العامل في سوق العمل الحرة"،<sup>1</sup> كما يعرف الأجر على أنه "التمن الذي يحصل عليه الموظف نظير الجهد الجسماني والعقلي الذي يبذله"،<sup>2</sup> ويقصد بالأجر أو الراتب ذلك المبلغ النقدي الذي يدفع للموظف أو الأجير أو العامل لقاء عمله وجهده الذي يبذله في المؤسسة،<sup>3</sup> ويعتبر الأجر من أكثر الحوافز المادية استخداماً حيث يقول ادوارد لولر الثالث: "الأجر حافز فريد فهو فريد لأنه قادر على إشباع كل الحاجات الدنيا الفسيولوجية الحاجة للأمن ويشبع أيضاً الحاجات العليا مثل تحقيق الذات الاعتراف والتقدير"، ولذلك فالأجر تتبع أهميته كحافز بأنه يتيح للفرد تحقيق الكثير من الحاجات الأولية والأساسية كالمأكل والملبس كما يمكن عن طريق الأجر استقطاب وجذب العمالة الجديدة ورفع الإنتاج عن طريق ربط الأجر بالإنتاجية إلا أن هناك وجهتي نظر مختلفتين فيما يتعلق بكون الأجر هل هو أهم حافز أم لا؟

إذ يرى أنصار حركة الإدارة العلمية أنه أهم حافز فيما أن جماعة حركة العلاقات الإنسانية ترى أن الأجر ليس هو الحافز الأول والأهم إنما المعاملة الحسنة للعاملين ودراسة مشاكلهم والاهتمام بظروف عملهم المادية لها تأثير أقوى من الأجر وعلى أي حال يمكن القول أن أهمية أي حافز تنبع من مدى توافقه وتكامله مع الحاجة والرغبة التي يشعر بها الفرد.<sup>4</sup>

والأجر له وجهان فوجهه الأول يمثل تكلفة تتحملها المؤسسة وتحصل في المقابل على إنتاجية والثاني يمثل الدخل الذي يحصل عليه الفرد لسداد حاجياته، إذن فهو وسيلة الربط بينهما في عملية البيع وشراء العمل،<sup>5</sup> وفقاً للاتفاق الذي يتم بينهما وفي إطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل وصاحب العمل. فالمواد 80 من القانون 90-11 ينص على أن: "للعامل الحق في أجر مقابل العمل المؤدي ويتقاضى بموجبها مرتباً أو دخلاً يتناسب ونتائج عمله"، كما تنص المادة 81 على: "يجب على كل مستخدم ضمان المساواة في الأجور بين العمال لكل عمل مساوي قيمة بدون أي تمييز"، إذن فالأجر حق وشرط قانوني يمنح للعامل مقابل تنفيذ ما يكلف به من أعمال في المؤسسة.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> - محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، (دار المناهج، 2006)، ص. 327.

<sup>2</sup> - عادل حرشوش صالح ومؤيد سعيد سالم، الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، (دون ذكر بلد النشر: جدار للكتاب العالمي، 2006)، ص. 174.

<sup>3</sup> - محفوظ جبار، "محاولة تقييم دور الأجور في رفع إنتاجية العامل"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، العدد 19، (ديسمبر 2008)، ص. 5.

<sup>4</sup> - مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، (عمان: دار الشروق، 2005)، ص. 182.

<sup>5</sup> - عقيلي، مرجع سابق، ص. 159.

<sup>6</sup> - محمد الصغير بعلي، تشريع العمل في الجزائر، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1995)، ص. 72.



1- نظام دفع الأجور: هناك العديد من طرق وأنظمة دفع الأجور التي على أساسها تحسب الأجور وهي تتمثل في: نظام دفع الجور على أساس الزمن ويتم تحديد الأجر وفقها على أساس الوقت الذي يقضيه الفرد في العمل (ساعة، يوم، أسبوع، شهر، سنة) وهنا لا يرتبط الأجر بكمية أوجوده الإنتاج وتعتبر هذه الطريقة لدفع الأجور من أكثر الطرق شيوعا في معظم منشآت العمال.<sup>1</sup> ويتميز هذا النظام بعدة مزايا نذكر منها: أنه يصلح في المؤسسات التي تهم بالجودة أكثر من الاهتمام بكمية الإنتاج، كما يسهل تطبيقه إذ لا يتطلب استخدامه عملية حسابية كبيرة، كما يضمن دخلا ثابتا للعاملين لا يتغير بتغير إنتاجيتهم مما يولد لديهم شعورا بالراحة والاطمئنان النفسي، أضف إلى ذلك أنه يصلح في الحالات التي لا تتضح فيها العلاقة بين الإنتاج والجهد المبذول، كما يعتبر هذا النظام أكثر تقبلا من قبل العاملين ونقاباتهم وشعورهم بعدم استطاعة الإدارة إساءة استغلالهم عند تطبيقه.

ويؤخذ على هذا النظام على أنه لا يشجع روح الابتكار والمبادرة ولا يوفر حافزا كافيا لدى العاملين لرفع إنتاجيتهم وتحسينه كما و نوعا نظرا لمساواته في التعويض بين الفرد النشط وغير النشط فالجميع يتقاضى تعويضا واحدا في نهاية الفترة الزمنية.

كما يوجد نظام آخر لدفع الأجور وهو دفع الأجور على أساس الإنتاج<sup>2</sup> ففي ضوء هذا النظام يتوقف أجر الفرد على إنتاجيته،<sup>3</sup> بحيث يحصل على عائد إضافي إذا زادت الكمية ويتحمل عبء انخفاض الإنتاج في المؤسسة. ولهذا النظام عدة مزايا إذ يوفر حافزا مباشرا للعاملين على زيادة الإنتاج إذ كلما زاد إنتاج العامل زاد الأجر الذي يتقاضاه كما يؤدي إلى زيادة إنتاج المؤسسة وتفيض تكلفة الخدمة، كما يسهل تطبيقه في المنشآت التي يسهل قياس إنتاجها بوحدات رقمية، كما يتلائم هذا النظام مع الحالات التي يوجه فيها الاهتمام إلى كمية الإنتاج بدرجة أكبر من نوعه وجودته، أضف إلى ذلك أنه يساعد على خلق روح الابتكار لدى العاملين وتحسين أسلوب عملهم بزيادة إنتاجهم وبالتالي الأجر الذي يتقاضونه.

<sup>1</sup> - شاويش، مرجع سابق، ص. 182.

<sup>2</sup> - يعرف الأجر التشجيعي بأنه كل أجر يعطى للعامل متى زاد إنتاجه عن حد معين؛ بمعنى أنه يعطى أجرا ثابتا مقابل قيامه بإنتاج كمية محددة، ثم أجرا مشجعا إذا زاد إنتاجه عن هذه الكمية. فالأجر التشجيعي هو أجر تحفيزي يرتبط بتحقيقه بتحقيق الزيادة في الإنتاج. للإطلاع أكثر أنظر: عبد الغفار حنفي، حسن الفزاز، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، (الإسكندرية: دار الجامعة، 1996)، ص. 227.

<sup>3</sup> - مفهوم الانتاجية: تمثل الانتاجية العلاقة بين الموارد المستخدمة في العملية الانتاجية وبين الناتج من تلك العملية، والانتاجية هي الاستخدام الأمثل للموارد (العمل، راس المال، الأرض، المعدات، الطاقة، المعلومات)، وذلك لإنتاج السلع والخدمات... ويعبر عنه الاقتصاديون من خلال القيمة المضافة أو انتاجية عنصر العمل البشري من خلال المعادلة التالية:

القيمة المضافة السنوية

انتاجية العامل =

اجمالي عدد العاملين

لإطلاع أكثر أنظر: علي السلمي، إدارة الانتاجية، (القاهرة: مكتبة الإدارة الجديدة، 1991)، ص. 18 - 20.

ومن مآخذ هذا النظام أنه يتناسب مع الذين يمتلكون كفاءات فقط إذ من الممكن أن تكون هناك فئة من العاملين لديها رغبة في العمل وسلوكها جيد لكن طاقتها وإمكاناتها لا تساعد على زيادة إنتاجها عن مستوى معين مما يولد لديهم شعورا بالغيرة والحسد من زملائهم، كما يمكن أن يسبب زيادة الإجهاد للعاملين، ولا يوجه هذا الأساس اهتماما كافيا إلى مركز الفرد في المؤسسة وأقدميته .

والجدول رقم 1 يوضح طرق دفع الأجور وآثار كل منها

### تأثير طرق دفع الأجور في سلوك العمال

| الطريقة       | السلوك الذي تتجهه          | القيم الخلفية                       | العائق الأساسي     | الجماعة المنتفعة    |
|---------------|----------------------------|-------------------------------------|--------------------|---------------------|
| أساس الزمن    | احترام مواعيد العمل        | لا تحابي بمساواة معدل الأجور        | لا تقترن بالكفاءة  | العمال ذوي الكفاءات |
| أساس الإنتاج  | زيادة كمية الإنتاج         | تعترف بالفروق الفردية في الأداء     | تخلق عدم الاطمئنان | الأكفاء من العمال   |
| أساس الأقدمية | البقاء أطول مدة في المؤسسة | تمنح فرصة للتطور وأمانا في الشيخوخة | ضد العمال الجدد    | ذوي الأقدمية        |

المصدر: ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي: دراسة نظرية وتطبيقية، ( الجزائر: دار المحمدية العامة، 2004)، ص. 54.

وبصفة عامة يجب أن يتوفر في أي نظام لدفع الأجور مجموعة من الخصائص أهمها وجود صلة بين الأجر المدفوع وإنتاجية العامل مع وجود فوارق مقابل عوامل أخرى كظروف العمل، المهارة والقدرة على أداء العمل بكفاءة، كما ينبغي أن تتميز الطريقة بالبساطة وسهولة الفهم من جانب العاملين، وأن لا يؤدي تنفيذ الطريقة إلى خلق خلافات بين العاملين كتلك التي تنشأ بسبب وضع خطط للحوافز المادية لبعض المجموعات دون البعض الآخر، وأن يساعد نظام دفع الأجور على المقارنة الدقيقة بين مستوى الإنتاجية وكفاءة الإدارات المختلفة في المؤسسة.<sup>1</sup>

ثانيا، **العلاوات**: العلاوات تعويض مالي يدفع للعامل إما نقدا أو بطريقة عينية وتقدر العلاوات بطريقة علمية وبعد دراسة مستفيضة تشمل كافة شرائح العاملين في المؤسسة ودرجاتهم وما تدفعه الشركات المنافسة في هذا المجال أما الهدف من هذه العلاوات فهو مساعدة العاملين ورفع روحهم المعنوية وترغيبهم في العمل، وهناك عدة أنواع من العلاوة ونذكر منها:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عبد الباقي، مرجع سابق، ص. 343.

<sup>2</sup> - صالح، مرجع سابق، ص ص. 178 - 179.



علاوة السكن وهي إما أن تكون نقدية أو عينية وتختلف نسبة العلاوة النقدية الممنوحة للعامل المتزوج عنها لحاجته إلى إستئجار سكن أكبر من رفيقه الأعزب، وقد تقوم المؤسسة بإستئجار الوحدات السكنية ومنح العاملين فيها سكناً يتناسب ووضعهم الإجتماعي، وهناك أيضاً علاوة الإنتداب وهي تتمثل في تعويض مالي يصرف للعامل لتغطية مصاريف الإقامة والمأكل والمواصلات الداخلية عند تكليفه بمهمة رسمية لصالح المؤسسة، وقد يتم دفع علاوة الإنتداب مقدماً أو عند إنتهاء المهمة، أما في حالة تأمين المؤسسة المقر والمأكل والمواصلات للعامل على حسابها فلا يتم دفع علاوة الإنتداب للعامل، كما توجد كذلك علاوة الزوجة والأولاد إذ تمنح الكثير من المؤسسات لعاملاتها علاوة نقدية شهرية للزوجة والأولاد، ويتم صرف هذه العلاوات طبقاً للقوانين الحكومية المعمول بها في بلد المؤسسة، بالإضافة إلى أنواع أخرى من العلاوات مثل علاوة التعليم والنقل وعلاوة والأثاث .

كما تجدر الإشارة هنا إلى أن مبلغ هذه العلاوات يختلف من عامل إلى آخر، حيث أن لها علاقة بنوع العقد وشروطه والدرجة التي يعمل فيها العامل ومستواه الوظيفي، كما يتم دفع الكثير منها بناء على مستندات رسمية يقدمها العامل لإدارة الموارد البشرية والتي تقوم بتدقيقها والتأكد من صحتها.

**ثالثاً، المكافآت:** تعتبر المكافآت أحد الحوافز المادية التي تقدم للعاملين كمكافأة لهم على ما قدموه من معدلات عالية في الإنتاج أو الخدمات أو الأرباح وهي عبارة على: " مبلغ من المال يدفع للعامل مقابل قيامه بعمل متميز وتحقيقه مستوى معين من الإنتاج أو تحقيق وفرا في مجال ما"<sup>1</sup>، كما يمكن النظر لمفهوم المكافأة على أنه: "الأسلوب الذي تتم به مكافأة مجموعة أو إدارة على عملية ناجحة"<sup>2</sup>، وتختلف المكافأة عن الأجر الذي عرف على أنه: "المقابل الذي يستحقه العامل من صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلف به من أعمال متفق عليه"<sup>3</sup>، على أن المكافآت تمنح حين يؤدي أحد الأفراد عملاً متميزاً خارج نطاق وظيفته العادية في الغالب، ويستحق تقديرًا خاصاً<sup>4</sup>، وعادة ما يتم منحها بعد أن تقوم المؤسسة بتقييم أداء العاملين فيها وتقييم نتائج الأعمال التي حققتها المؤسسة ككل حيث أن هناك مقاييس يتم عليها منح المكافأة، وتستخدم بمثابة مؤشرات أداء رئيسية للفرد في نهاية العام.

وترتبط هذه المقاييس بالعلاوات في العمليات بنسبة معينة من المرتب السنوي ونسبة تخصص تبعاً لوظيفة الفرد في المنظمة، أي لا تستند لنتائج مالية، ونسبة أخرى يكون أساسها التطور الشخصي ومدى اندماج الشخص كعضو في فريق.<sup>5</sup> ويتم دفع المكافآت بصورة فردية على شكل مردودية فردية إذا كان الجهد

<sup>1</sup> - عقيلي، مرجع سابق، ص. 308.

<sup>2</sup> - جوران نيلز وآخرون، الأداء البشري الفعال بقياس الأداء المتوازن: أفكار عالمية معاصرة، ترجمة علا إصلاح، (القاهرة: دون ذكر مكان النشر، 2003)، ص. 385.

<sup>3</sup> - محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والمبادئ، (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2006)، ص. 327.

<sup>4</sup> - دونا ديروز، كيف تقيم موظفيك وتحفزهم، ترجمة مكتبة جرير، (الرياض: مكتبة جرير، 1999)، ص. 146.

<sup>5</sup> - نيلز وآخرون، مرجع سابق، ص. 386.



فردية، وبصورة جماعية على شكل مردودية جماعية إذا كان الجهد جماعي. وقد أشار بعض الباحثين إلى تغير في القيم وفي النظرة إلى نظام المكافآت بين الحاضر و الماضي،<sup>1</sup> يمكن ذكر أهم هذه التغيرات وتلخيصها في الجدول رقم 2

مقارنة بين معايير المكافآت بين الماضي والحاضر

| القديم                                 | الجديد                                                    |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| - التركيز على العائد المالي.           | - التركيز على العائد الكلي.                               |
| - دفع المال على أساس رد الفعل.         | - تقديم المال على أساس إستراتيجي.                         |
| - المكافآت تتم من خلال نظام بيروقراطي. | - الأجر مستمد من إدارة الأعمال.                           |
| - نظام ثابت .                          | - المكافآت تتم من خلال نظام مرن.                          |
| - ملتزم بالسلم الوظيفي.                | - نظام متكامل مع إدارة الموارد البشرية.                   |
| - الأجر المرتبط بالأداء الفردي.        | - يركز على التطوير المستمر.                               |
| - الأولوية للإنصاف الداخلي.            | - الأجر المرتبط بالأداء والمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة. |
| - مركز على الوظيفة                     | - مشتق من سوق العمل                                       |
| - تحت سيطرة إدارة الأفراد.             | - مركز على الأفراد وتحت سيطرة مدراء خطوط الإنتاج.         |

Source: Michel Armstrong, **Humain recourses Management Practice**, 8th edition, (London : Kogan page limited, 2001), P.193

أما الهدف من هذه المكافآت فهو ربط أهداف المنظمة بأهداف العاملين فيها والعمل على تحقيقها بالإضافة فهي تساعد على زيادة الإنتاج وتخفيض تكاليفه وتدفع وتشجع العاملين على القيام بجهد أكبر في أداء عمله وتقدم اقتراحات لتحسين الإنتاج.<sup>2</sup>

رابعاً، إشراك العاملين في الأرباح: يمثل موضوع اشتراك العاملين في الأرباح صورة من صور الحوافز المالية المنتشر استخدامها، ففي الجزائر عبر عنها القانون الأساسي للعامل في المادة 165، من فصل الحوافز الجماعية والمشاركة في الأرباح بـ "مكافأة المردود الجماعي"، فنظام المشاركة في الأرباح يختلف عن غيره من نظم الحوافز الأخرى بأنه عادة ما يغطي جميع العاملين (حوافز جماعية) وليس فئة معينة بالذات وعلى ذلك يمكن

<sup>1</sup> - Armstrong, Op. Cit., P.192

<sup>2</sup> - صالح، مرجع سابق، ص.179.

تعريف هذا النظام بأنه "نسبة مئوية من الأرباح السنوية تحدد إدارة المنشأة ل يتم توزيعها على العاملين"،<sup>1</sup> ويتم احتساب هذه النسبة إما على أساس الأرباح الإجمالية أو الأرباح الصافية.

ويكثر استخدام حافز المشاركة في الأرباح في القطاع الخاص، من خلال ربط ما تدفعه المنظمة من أجور وحوافز بما تحققه من مستويات في الربحية، بهدف دفع العاملين لتحسين أدائهم، وبالتالي زيادة الإنتاجية والربحية.<sup>2</sup> ويهدف هذا النوع من الحوافز إلى تحقيق زيادة في مكاسب العاملين ومدخراتهم وتشجيعهم على محاربة الإسراف والضياع في الوقت، وتقليل الإضرابات وزيادة العناية بالمعدات، وتقليل معدل دوران العمل بدرجة كبيرة، كما تساهم وبشكل فعال في شؤون ومشاكل العمل من خلال التقدم باقتراحات تؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الأداء، وتحسين العلاقات الإنسانية بين المؤسسات والعاملين والنقابات العمالية، أضف إلى ذلك زيادة الإقبال على العمل في المؤسسة، وخاصة من العمال ذوي المستوى الرفيع والحفاظ على الموجودين منهم، وتقوية الشعور بالولاء والرغبة في التعاون من جانب العاملين.<sup>3</sup>

ويعيب على استخدام نظام المشاركة في الأرباح عدم وجود علاقة واضحة بين أداء كل فرد منفردا وبين الأداء الكلي الخاصة بالمنظمة، فلا يعني أن المنظمة قد ربحت كثيرا أن كل فرد قد أدى دوره بالشكل المرسوم له،<sup>4</sup> بالإضافة إلى تأثير الأرباح بعوامل لا يكون للعاملين دخل فيها، كأن تتعرض الصناعة لفترة ركود أو منافسة قوية مما يؤدي إلى تدهور الطلب على السلعة وبالتالي الأرباح، أضف إلى ذلك أنه يحول نظرة العامل إلى نصيبه في الأرباح على أنه جزء من الأجر وحق من الحقوق كما تأخذ صفة الاستمرارية في كثير من المنظمات، مما يفقدها أثرها كحافز مادي.<sup>5</sup> أما مزايا هذا النظام فهو ينمي مشاعر الانتماء والعضوية للمنظمة ويرفع الحماس لتحقيق أهدافها كما قد يرفع الإحساس بأهمية التعاون والمشاركة.

خامسا، الخدمات: يطلق عليها البعض إسم الحوافز الغير المباشرة بسبب أن الأفراد يحصلون عليها عن طريق غير العمل أي غير مرتبط بتقديمها بمستوى أداء العاملين وإنجازهم حيث يحصل العاملون بالمؤسسة إلى جانب أجورهم على عدة مزايا عينية تمثل زيادة في دخولهم من ناحية وعنصر تكلفة للمؤسسة من ناحية أخرى، وبشكل عام يقصد بحوافز الخدمات: "تلك التي تشبع حاجات ذاتية لدى العاملين وتشعرهم بأن الإدارة ترحي

<sup>1</sup> - هيثم العاني، مرجع سابق، ص. 18.

<sup>2</sup> - J. Storey, *New Perspectives on Human Resource Management*, (Washington. D.C: New York, 1991), p.186.

يستمد موضوع إشراك العاملين في الأرباح أصوله من الأفكار الاشتراكية إلا أن شعبيته ونموه مستمرة في البلاد الرأسمالية وحتى في الأعمال الخاصة والصغيرة الحجم.

Ibid.

<sup>3</sup> - Ibid., p.187.

<sup>4</sup> - ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص. 249.

<sup>5</sup> - الدرويش، مرجع سابق، ص. 81.



مصالحهم الشخصية وتساعدهم على حل مشاكلهم الخاصة"،<sup>1</sup> كما تعرف على أنها المنافع أو العوائد المالية التي يتلقاها الموظفون بطريقة غير مباشرة من المنظمة.<sup>2</sup>

ويتم تقديم هذا النوع من الحوافز لأسباب عدة منها جذب الموظفين الأكفاء والإحتفاظ بالموجودين منهم وحفزهم لأداء أفضل، وهذا يؤدي بدوره إلى تخفيض معدل دوران العمل داخل المنظمة وخلق روح الولاء والانتماء بين العاملين مما يجعلهم أول المدافعين عن مؤسستهم، بالإضافة إلى إعطاء نوع من الأمان الوظيفي والاستقرار من خلال أنظمة التأمين المختلفة.

ومن بين هذه الحوافز الخدمات الصحية إذ تقدم بعض المنظمات برامج رعاية صحية تحوي أنواع مختلفة من الخدمات سواء داخل مباني المنظمة أو خارجها وذلك من خلال توفير مراكز صحية تقدم كافة المستلزمات الطبية اللازمة للعاملين وعائلاتهم مجاناً أو برسوم رمزية، والتعاقد مع بعض المستشفيات لتقديم الخدمات العلاجية والجراحية المتخصصة التي قد يحتاج لها العمال، كما تقدم بعض الشركات رعاية إجتماعية وثقافية وذلك بتقديم خدمات ترفيهية لهم قد تؤدي داخل المؤسسة أو خارجها ومن صورها: تكوين فرق في المجالات الرياضية المختلفة وذلك لممارسة الألعاب أو للإشتراك في المسابقات، وإقامة الحفلات في المناسبات الرسمية، وتنظيم رحلات سياحية وترفيهية وقد يمتد الأمر إلى تنظيم رحلات الحج والعمرة، وإعداد قاعات للمكتبة داخل المؤسسة للإطلاع على الكتب والمجلات المختلفة، كما تعتبر خدمات التغذية من أكثر الخدمات إنتشاراً محسنة في المنظمات وتتمثل في توفير بعض المصانع الكرتون والحقن لتعمل الفترات، وإزالة أمان الإلهام وتقديم الوجبات والمشروبات للعاملين خلال فترات الاستراحة من يوم العمل بأسعار منخفضة أو مجانية، كما توفر المؤسسة لعاملها المواصلات من وإلى مكان العمل، فالإهتمام بهذه الخدمة يقلل الجهد والوقت والمال على العمال ويترتب على ذلك الراحة وإرتفاع أدائهم وزيادة إنتاجيتهم، كما تقوم المؤسسة بتوفير السكن المناسب بالقرب من مكان العمل مجاناً أو بأقساط معقولة فذلك يسهم بشكل مباشر في رفع مستوى معيشتهم.<sup>3</sup>

ويمكن القول أخيراً أن تقديم مثل هذه الخدمات هو في الواقع حافز للعاملين على العمل والإنتاج، وذلك عن طريق التأثير على حالتهم المعنوية الأمر الذي يزيد من حبهم وولائهم للمؤسسة وبالتالي غيرتهم على مصلحتها، وكل ذلك سيؤدي في النهاية إلى زيادة الإنتاج الذي يعود بالمنفعة على المؤسسة والعاملين فيها.

<sup>1</sup> - شاويش، مرجع سابق، ص.212.

<sup>2</sup> - R. Mondy, and R.Noë, **Human Resource Management**, 9<sup>th</sup>edition, (New Jersey: Prentice Hall, 2005), p.176.

<sup>3</sup> - Ibid., P.177.



وللحوافز المادية، بمختلف أنواعها سابقة الذكر مزايا وعيوب تتمثل في:

#### 1- مزايا الحوافز المادية: يمكن إيجازها في النقاط الآتية:<sup>1</sup>

- يعتبر الحافز المالي الأساس اللازم لأي نظام متكامل للحوافز وإذا لم تبذل جهود كافية لوضع هذا الأساس السليم فإن نظم الحوافز الأخرى لن تؤتي ثمارها المطلوبة.
- يساعد في بعض الأعمال على التخلص من مضايقات الإشراف المباشر ويدخل في باب تحسين الظروف التي يؤدي فيها العمل ويزيد من رضا العاملين.
- إن خطط الحوافز تقوم على أن المكافأة تتناسب مع قيمة الجهد المبذول.
- يشتمل الحافز المادي على عدة معان نفسية واجتماعية نتيجة لما توفره للفرد من قدرة شرائية تمكنه من الحصول على السلع و الخدمات التي يريدها.

#### ثانياً، عيوب الحوافز المادية: يمكن إيجازها في:<sup>2</sup>

- الحوافز المادية يتناقص تأثيرها بمرور الزمن وأن قانون تناقض الغلة ينطبق على الحوافز المادية بمعنى انه كلما تزايدت المكافأة، كلما تناقصت الرغبة في الحصول على المزيد منها إلى أن تنعدم الرغبة، ويجمع رأي علماء النفس الصناعي على أن النقود قد نقصت أهميتها عن ذي قبل كحافز على العمل عدا حالات الانخفاض الشديد للأجور أو فترات التضخم المالي وأن تعميم مفهوم المشاركة في إدارة المشروع من أهم وسائل التحفيز.
- إن تأثير النقود في غاية التعقيد وإنفاق أي مبالغ نقدية ضمن نظم الحوافز لا يؤدي العائد المطلوب مباشر، من دون النظر إلى حاجات العامل الأخرى؛
- تدفع الحوافز المادية في بعض الأحيان العمال إلى العمل المضني والشاق الذي غالباً ما يؤثر على صحتهم الجسدية أو حالتهم النفسية مستقبلاً وبعد فترة طويلة من العمل الشاق، كما يمكن أن تؤدي إلى حدوث مشاكل بين العاملين الذين لم يحصلوا عليها وزملائهم الذين تمكنوا من تحصيلها، وقد تؤدي إلى تحطيم روح الفريق وتدهور مستوي التعاون بين العاملين.
- الحوافز المادية ضعيفة الأثر بعد حد الإشباع المناسب ولذلك قد لا يسعى الأفراد لزيادة الإنتاج للحصول على مكاسب مادية إضافية.

<sup>1</sup>- Martin, Graeme, **Performance Related Pay: Theory, Practice and Prospect**, University of Southern California, (Marshall School of Business, 1999), p.106؛ Cited by Calvin London, and Higgot Kim, " An employee reward and recognition process", **The TQM Magazine**, Volume9, Number5, (1997), p.67؛ Cited by Takahashi Kiyoshi, " Effects of wage and promotion incentives on the motivation levels of Japanese employees", Research paper, Journal: Career Development International, Volume: 11, Issue: 3, (2006)؛ Cited by Appelbaum Steven, and Mackenzie Loring, Op. Cit., P.87.

<sup>2</sup>- Ibid.

### المطلب الثالث: الحوافز المعنوية non- material incentive

هي عبارة عن أشياء غير مادية تقدمها المنظمة للعاملين فيها والتي تهدف إلى إرضاء الذات إلى جانب إشباعها للحاجات الاجتماعية، وأكثرها شيوعاً: فرص الترقية، التعلم، المشاركة في إصدار القرارات، التكريم والمدح... إلى غير ذلك من المحفزات الغير المادية ولكنها تعتبر مهمة للكثير من العمال،<sup>1</sup> ولهذا النوع من الحوافز آثار بالغة في دفع العاملين لا تقل عن النوع الأول حيث هناك بعض المؤسسات التي تلجأ إلى استخدام النوعين معاً مما يتيح لها فرصة لتحقيق أهدافها بكفاءة أعلى مما لو استخدموا الحوافز المادية لوحدها.

وهنا لا يفوتنا أن ننوه إلى أن مدى تأثير الحافز سواء أكان مادياً أو معنوياً يتوقف على عدة عوامل منها ظروف العامل الاقتصادية، تركيبة العامل السيكولوجية، مستوى العامل العلمي والثقافي، مستويات الرواتب المدفوعة من قبل المؤسسة للأفراد العاملين فيها، فمثلاً قد يعطى الحافز المادي نتائج أفضل من الحافز المعنوي في مستويات دنيا من الأجر بينما يكون العكس هو الصحيح لعامل في مستويات عليا وإذا أجر كبير.<sup>2</sup> ومن أكثر الحوافز المعنوية تداولاً ما يلي:

أولاً، الترقية: لا تقل الترقيات الوظيفية أهمية كأسلوب من أساليب نظام الحوافز، سواء أكانت الترقيات الدورية المستحقة التي يقضي عليها الموظف فترة زمنية محددة حسب نظام وقوانين المنظمة، أو الترقيات الاستثنائية التي عادة ما يتم منحها لبعض الموظفين نظير التميز في الأداء الوظيفي، أو نتيجة المسابقة الداخلية التي تعقدتها بعض المنظمات لموظفيها في التنافس على وظيفة عليا، وتمثل قرارات الترقية مساراً رئيسياً في الهيكل التنظيمي وتحتاج لتخطيط دقيق من قبل الإدارة، وأن تهدف الترقية إلى التنسية البشرية للدكادر الوظيفي وحسب المهارات والخبرات اللازمة لتولي الأفراد من داخل المنظمة لوظائف عليا، حيث أن الترقية تؤثر في كل من الفرد والمنظمة، وتمثل جانباً هاماً في تخطيط القوى العاملة والمستقبل الوظيفي للأفراد ويقصد بالترقية: "تغيير الفرد لوظيفته الحالية ليمارس وظيفة أخرى تتضمن واجبات ومسؤوليات أكبر، وقد تقع في مستوى تنظيمي أعلى، مما يترتب عليها زيادة في الراتب".<sup>3</sup> وأيضاً على أنها: "الترقية في الإلتحاق بمنصب عمل أعلى في التسلسل الهرمي وترجم بتغيير الرتبة في السلك ذاته أو بتغيير السلك".<sup>4</sup>

ويربط مفهوم الترقية بالنجاح الذي يسعى الفرد في المنظمة لتحقيقه لتولي مناصب، والتقدم اعتماداً على الخبرات والتعلم وبرامج التدريب التي بدورها تؤدي لذلك الهدف. كما يجب أن تستند الترقية على أساس موضوعي، وألا تكن مجرد وسيلة لتحسين دخل الفرد، أو مكافأة معنوية له بقدر ما تكون وسيلة لوضع الفرد

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، المفاهيم الحديثة في الإدارة، (عمان: دار الشروق، 1993)، ص. 198.

<sup>2</sup> صالح، مرجع سابق، ص. 119-220.

<sup>3</sup> عثمان رفعت، إدارة وتخطيط القوى العاملة: على مستوى المشروع، الطبعة الثانية، (دون ذكر بلد النشر: دار الفكر العربي، 1982)، ص. 360.

<sup>4</sup> المادة 54، الفصل الثاني من المرسوم 59/85 مؤرخ في 1985/03/03 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات الإدارية، الجريدة الرسمية، الجزائر: المطبعة الرسمية، العدد 13.

في المكان المناسب وفقاً لمؤهلات وقدرات ومعارف تم اكتسابها من بيئة العمل، وأهله للحصول على الترقية بما يحقق أهداف الأفراد العاملين والمنظمة معاً.<sup>1</sup>

وهناك العديد من الأسس والمبادئ التي يقوم عليها نظام الترقيات ونذكر منها: التدرج الهرمي الذي ينتمي إليه الموظف، فكلما كبر حجم الوحدة التي يعمل بها وزادت مستوياتها الوظيفية كلما زادت فرص الترقية، بالإضافة إلى توفر وظيفة أو أكثر شاغرة يمكن الترقى إليها، كما يجب أن تكون مؤهلات الموظف العلمية والخبرات والمعرفة موافقة لشغل الوظيفة التي سيرقى لها، أضف إلى ذلك الإعداد والتدريب للموظف قبل ترقيته لشغل الوظيفة، ليكون قادراً على ممارسة أعباء ومهام الوظيفة المرقى لها قبل صدور قرار الترقية، كما يجب أن تنتج عن الترقية زيادة في الراتب أو الأجر، حتى يشعر الفرد بالعائد المادي الناتج عن الترقية، وأن يكون هناك وضوح في السلطات والمسئوليات لكل وظيفة على حدة، بناء على نظام ترتيب الوظائف في المنظمة.<sup>2</sup>

ثانياً، تقدير جهود العاملين: ويمكن تحقيق ذلك بمنح شهادات تقدير وللعاملين الأكثر كفاءة ممن تمكنوا من تحقيق مستويات أداء عالية، وذلك تقديرًا واعترافًا بجهود أتم من قبل الإدارة.<sup>3</sup>

ثالثاً، إشراك العاملين في الإدارة: وذلك بان يكون لهم صوتاً في مجلس الإدارة، يساهمون في إدارة المنظمة مساهمة فعلية، عن طريق المشاركة في رسم سياسات المنظمة، واتخاذ قراراتها.<sup>4</sup>

رابعاً، ضمان واستقرار العمل: الضمان والاستقرار في العمل الذي توفره الإدارة للعاملين في بيئة العمل، يعتبر حافزاً له أثراً كبيراً في معنوياتهم، وبالتالي على مستوى أدائهم، لأن العمل المستقر يكفل دخلاً ثابتاً للفرد يؤمن له ظروف عيش كريمة.<sup>5</sup>

وللحوافز المعنوية مجموعة من المزايا تتمثل في أنها توفر الطمأنينة للعاملين وتحافظ على معنوياتهم وتمنحهم الإحساس بالاعتزاز بالعمل والشعور بالرضا، وتساعدهم على التخلص من متاعبه الشخصية والتي قد تكون مصدرها حياته الخاصة، وتزيد ثقتهم بأنفسهم ورغبتهم بزيادة مهاراتهم والنمو داخل المنظمة.

وبصفة عامة وبعد التعرف على الأسس المعتمدة لتصنيف الحوافز وحسب التعريف الإجرائي للموضوع، يمكن القول بأن هناك العديد من أنواع الحوافز المستخدمة في جميع المنظمات، كما أن هناك طرائق عدة لتصنيفها إلا أن مختلف هذه التقسيمات والتصنيفات المتعلقة بالحوافز هي اختلافات شكلية فهي تتكون من نوعين فقط هما الحوافز المادية والمعنوية التي قد تكون إيجابية أو سلبية موجهة إلى الفرد أو المجموعة تصدر عن

<sup>1</sup> - شاويش، مرجع سابق، ص. 210.

<sup>2</sup> - عبد الباقي، مرجع سابق، ص. 406.

<sup>3</sup> - علي ربابعة، إدارة الموارد البشرية، (عما ن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2003)، ص. 249.

<sup>4</sup> - عقيلي، مرجع سابق، ص. 310.

<sup>5</sup> - شاويش، مرجع سابق، ص. 211.



العمل نفسه أو عن مصادر خارج العمل، وعلى أي منظمة أن تختار التوليفة المثلى للحافز ليكون لها نظام متكامل يحفز العاملين على أدائهم المتميز.

### المبحث الثالث: أسس ومتطلبات منح الخوافز والصعوبات التي تواجهها

نظام الخوافز كغيره من الأنظمة أسس يقوم عليها بغية تحقيق الأهداف المخططة على مستوى المنظمة، كما يحتاج النظام إلى مجموعة شروط ومتطلبات أساسية لا بد من أخذها بعين الاعتبار لضمان الاستفادة منها ومحاولة التقليل من العوائق التي قد تعترض تطبيق نظام الخوافز.

#### المطلب الأول: أسس ومتطلبات منح الخوافز

تقوم عملية التحفيز على مجموعة من الأسس يجب توفرها عند تطبيق نظام الخوافز في المؤسسة، كما يتطلب تطبيق نظام الخوافز تحقيق مجموعة من الشروط والمتطلبات الأساسية للوصول للنتائج المرجوة.

#### أولاً، أسس منح الخوافز

إن منح الخوافز لا بد أن يكون مبنياً على مجموعة من الأسس حتى تحقق الأهداف المرجوة منها ولا تكون سبباً في نتائج عكسية على الموظفين بشكل خاص وعلى المنظمة بشكل عام، ومن أهم هذه الأسس على الإطلاق هو معيار الأداء بالإضافة إلى أسس أخرى مثل: المجهود، الأقدمية، وفيما يلي عرض لهذه الأسس:

1. معيار الأداء: يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي وربما الوحيد لدى المؤسسات، وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي في الأداء سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو في العمل والتكاليف وأي مورد آخر،<sup>1</sup> ويؤثر الأداء في (التميز في الأداء) أهم المايير على الإحتمالات للتميز، الخوافز هي ثم ثمايل الأداء ووضع معايير محددة قابلة للقياس بالنسبة لكل وظيفة مثل كمية العمل، جودة العمل.<sup>2</sup>
2. المجهود: يصعب أحياناً قياس ناتج العمل وذلك لأنه غير ملموس وواضح كما في أداء وظائف الخدمات والأعمال الحكومية أو لأن الناتج شيء إحتماي الحدوث مثل الفوز بعرض في إحدى المناقصات أو المسابقات وبالتالي، فإن العبرة تكون أحياناً بالمحاولة وليس بالنتيجة،<sup>3</sup> أو قد يمكن الأخذ في الحسبان المجهود أو الوسيلة التي استخدمها الفرد ليصل إلى الناتج والأداء. فمعيار المجهود يستعمل لقياس ناتج العمل إلا أنه أقل أهمية من المعيار الأول لصعوبة قياسه وعدم موضوعيته في كثير من الأحيان حيث لا يؤدي المجهود المبذول من العامل دائماً إلى انجاز العمل بفعالية.

<sup>1</sup> - العاني، مرجع سابق، ص.16.

<sup>2</sup> - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، (الجزائر: مديرية النشر لجامعة لجامعة قلمة، 2004)، ص.157.

<sup>3</sup> - ماهر، إدارة الموارد البشرية، ص.238.

3. الأقدمية: وهو معيار شائع الاستخدام ويقصد به طول الفترة التي قضاهما الفرد في العمل في المؤسسة وهي تشير إلى حد ما الولاء والانتماء، إذ يجب مكافأة العامل بشكل ما وهي تأتي في شكل علاوات في الغالب وتظهر أهمية علاوات الأقدمية في الحكومة بشكل أكبر من العمل الخاص.<sup>1</sup>

4. الأهداف: وهو معيار كثير الاستخدام في المنظمات الحديثة التي تشجع عمالها على إنجاز الأهداف المسطرة والمحددة سلفاً،<sup>2</sup> مثل مكافأة الأفراد العاملين عند تطبيق معايير الإيزو والجودة الشاملة في المنظمة.

#### ثانياً، متطلبات التحفيز:

عملية التحفيز عملية مهمة ومعقدة لذلك فهي تحتاج إلى مجموعة شروط ومتطلبات أساسية لا بد من أخذها في الاعتبار لضمان الاستفادة من الحوافز بشكل فعال، ويمكن إدراجها في النقاط الآتية:<sup>3</sup>

- أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين و الإدارة معا. وأن يدرك الأفراد السياسة التي تنظم الحوافز وأن هذه السياسة تتصف بالعدالة والمساواة والكفاءة بالإضافة إلى تفهم الفرد للعلاقة بين الأداء المميز، وليس الأداء العادي، وبين الحصول على الحافز.

- وضع واعتماد نظرية الحوافز: إذا كانت الإدارة متفتحة عليها أن تسعى للاستفادة من النظريات المختلفة واستعمالها في تصميم أنظمة الأجور والمزايا، وإختيار وتحديد قائمة الحوافز التي تستخدمها وتستطيع توفيرها.

- تحديد المنظمة حاجات العاملين لديها وخصائصهم وما هو مهم لديهم، وأن تستخدم الإدارة أكبر قدر ممكن من الحوافز المتنوعة لمقابلة حاجاتهم ورغباتهم وأهدافهم المتنوعة. بالإضافة إلى تحديد مجال السلوك أو الأداء المستهدف بالتحفيز، واختيار الوقت المناسب للتحفيز وضمان استمراريتها وإيجاد شعور الطمأنينة لدى الأفراد، بتوقع انتظام تلقي الحوافز، وإعطاء الرؤوس الحوافز الإيجابية التي يستحقها فور انجازه العمل المطلوب.

- الحوافز التي تقدمها المنظمة يجب أن تقع في دائرة اهتمام العاملين، وأن تتناسب طردياً مع الجهود التي يبذلونها لتؤدي دورها في تحفيز الأفراد، وأن تكون الحوافز المالية المقدمة لهم ذات قيمة معقولة وإلا فإن الفرد سوف يفسرها كنوع منعدم التقدير والاهتمام.

<sup>1</sup> - المرجع نفسه.

<sup>2</sup> - وسيلة، ص.158.

<sup>3</sup> - محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، (الأردن: عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2002)، ص.156؛ وأيضاً برنوطي،

مرجع سابق، ص.373؛ وأيضاً

- الإستماع للطرف الآخر هو في حد ذاته يعتبر حافزا له ويشعره بأهميته، كما أن التحفيز من خلال الكلمة الطيبة وما تشبعه من روح متفائلة تنعكس إيجابيا على العمل والأداء يكون ذلك من خلال علاقة إنسانية ومهنية جيدة.

- إتاحة الفرصة للانتقال من قسم لآخر لإثبات كفاءة أكثر في الأداء؛

### المطلب الثاني: معوقات التحفيز

يمكن تلخيص الأسباب التي تعرقل نجاح نظام الحوافز في مايلي:<sup>1</sup>

- عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز بالنسبة للمديرين؛
- تطبيق نظم نمطية أو نفس النظام في عدد كبير من المنظمات بغض النظر عن اختلاف خصائص كل منظمة من حيث طبيعة النشاط والهيكل التنظيمي وتركيب القوى العاملة والإمكانات المتوفرة؛
- عدم وجود أو قلة الدراسات والبحوث المتعلقة بدوافع العاملين واتجاهاتهم والعوامل التنظيمية والفنية والمادية للمنظمة والظروف البيئية المحيطة بها؛
- عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء التي تمنح الحوافز بناء عليها، فقد يحصل عدد كبير من العاملين على نفس الحوافز رغم اختلاف المهارات ومستويات الأداء، بالإضافة إلى عدم دقة تقييم أداء الأفراد، ووجود أخطاء في التقارير الدورية وعدم دقة البنود وميلها إلى العمومية، وتدخل العوامل الشخصية في تقييم الموظفين، ما ينتج عنه من ذهاب الحوافز لغير مستحقيها.
- سوء استخدام الحوافز من جانب بعض المديرين، فقد يستخدمها بعضهم في تخويف العاملين أو يقومون بإخفاء معايير الحوافز عن رؤوسهم وهذا يؤدي إلى إصابة العاملين بالتوتر والحدة وسوء الظن والعدائية وهو ما ينتج عنه الإهمال وعدم تحقيق النتائج المطلوبة.
- عدم القدرة على تحديد السبب في زيادة الإنتاجية، هل هي بسبب إدخال نظم تكنولوجية حديثة أو بسبب الحوافز وتحول الحوافز إلى جزء من المرتب، أو إضافة مضمونة ومن ثم انتفاء الصفة التحفيزية؛
- قصور المتابعة والرقابة على الحوافز وذلك من حيث فعاليتها والنواحي التي تتطلب تعديلا وعلاجاً، وكثرة التغيير في القيادات وخاصة إذا كان لكل منهم أسلوب في العمل يختلف عن سابقه.
- يقتصر تأثير الحوافز المادية على مدى حاجة الأفراد إلى النقود وهذا يرتبط بأعبائهم العائلية، وعندما يغطي العمل الذي يقوم به الفرد احتياجاته فإن إنتاجياته بعد ذلك تقل، ولكنها حقيقة غير مؤكدة حيث أنهما

<sup>1</sup> A. Bowey, and T. Lupton, **Managing Salary and Wage Systems**, 3<sup>rd</sup> edition, (Great Britain: Billing and Sons Ltd, 1989), P.195. cited by J. Leopold, **Human Resource in Organizations**, (England: Person Education, 2002), P.235. cited by

حرم، حسين، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 1997)، ص. 283. وأيضاً العميان، مرجع سابق، ص. 169.



تختلف من شخص لآخر حسب مدى احترامه وتقديره للعمل الذي يؤديه. كما يختلف أثر الحافز النقدي من مهنة لأخرى ففي حالة الأعمال اليدوية في المصانع والحرف فإنهم لا ينظرون كثيرا للترقية بل ينظرون أكثر للمال. أما أصحاب المهن الإدارية فيفضلون الشهرة والترقية وتحقيق الذات عن الحوافز النقدية نسبيا مع اختلاف ظروف الحياة وأعبائها من شخص لآخر.

وفي الأخير يمكن القول أن لنظام الحوافز دورا فعالا في المؤسسات، فلنظام الحوافز والتعويضات دورا رئيسيا في توفير بيئة العمل المناسبة، بحيث يتحقق هذا الدور من خلال أمرين،<sup>1</sup> تحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم وامكاناتهم للمؤسسة، وضمان تحفيزهم والتزامهم تجاه تحقيق أهداف المؤسسة.

ففي المقابل إن تجاهل وجود نظام حوافز قانوني وفعال يكفل حقوق وامتيازات العاملين يعرض المؤسسات للعديد من المخاطر، التي تؤثر سلبا على مجمل الأداء الوظيفي والسلوكي في المؤسسة ومن هذه المخاطر:<sup>2</sup> تدني مستوى العاملين وانخفاض معدلات الإنتاجية لديهم إلى مستويات اقل من الأهداف المحددة، وشعورهم بعدم الرضا في أعمالهم، والقضاء على روح التعاون في إطار العمل وتكريس التزعة المصلحية الذاتية، بالإضافة إلى إنتشار ظاهرة عدم الاكتراث واللامبالاة وغياب روح المسؤولية في الأعمال التي يقوم بها الموظفون، أضف إلى ذلك ارتفاع نسبة دوران العمل وترك المؤسسة حين توفر فرص عمل في مؤسسات أخرى، وارتفاع نسب التغيب المقصود عن العمل بذرائع مرضية أو ظروف اجتماعية، عدم تمتع الإدارة العليا بالاحترام والتقدير من العاملين في المؤسسة ولومها بأنها مقصرة في تلبية حقوقهم وامتيازاتهم، بالإضافة إلى ازدياد حوادث العمل والأمراض الناتجة عن ممارسة بعض المهام نتيجة للأخطأ وحوالات الإهمال حين المسارسة.

<sup>1</sup> - G.Dessler, **Human Resource Management**, 8<sup>th</sup> edition, (New Jersey: Prentice Hall, 2000), p. 289.

<sup>2</sup> - Ibid., PP.289-293.

## خاتمة الفصل

من خلال عرض المفاهيم النظرية حول نظام الحوافز، وكيف يمكن لها أن تؤدي الدور الذي وضعت من أجله، فيمكن القول بأن الحوافز المادية والمعنوية يجب أن تكون ضمن خطة مبرمجة تكفل إنصاف كل من العامل والمنظمة، وتشجع على استمرار الجهود المتناسقة من جانب العاملين والمديرين، وتكون واضحة لا لبس فيها، وأن يستفيد من هذه الخطة عدد كبير من الموظفين، دون أن تجير لمصلحة البعض فحسب، كما أن الأمر يتوقف في تطبيق هذه الخطة على حسن الإدارة وحكمة المديرين وتوخيهم العدالة والمصلحة العامة.

إضافة إلى ذلك فإن نظام الحوافز يعكس تطلعات الأفراد العاملين بالمؤسسة ويعتبر الضمانة الأساسية لكفاءة الإنتاج وبالتالي كفاءة الأداء، لأن وضوح النظام وعدالته هو المعيار الأساسي الذي يرسم العلاقة بين المؤسسة وكافة الأفراد العاملين بها.

وبالتالي فإن نجاح عملية تقييم الأداء تتوقف على مدى الفهم العلمي لهذه العملية لدى المستويات الإدارية المختلفة وعلى مدى فهم الفرد العامل لدوره في العمل ومحاسبته لنفسه، كما أن نجاح هذه الوظيفة يتوقف أيضا على مدى ربط نظام التقييم بأسلوب علمي ومتكامل للحوافز يتفق مع احتياجات الأفراد بهدف وضع اليد على كافة المؤثرات التي تساعد على تفعيل نظام الحوافز بالاتجاه الذي يضمن التأثير الإيجابي على سلوك أفراد المؤسسة.

الفصل الثاني:

أداء الأفراد



## الفصل الثاني: أداء الأفراد

### مقدمة

أبرزت التحولات العالمية توجهات جديدة مست كافة المؤسسات وغيرت من طرائق الإدارة، ولتتمكن المؤسسات من المضي قدماً ومواكبة التحديات العالمية، يستوجب منها أن تقدم مستويات عالية في الأداء وتدرج نظام حوافز يشجع على الإبداع، ويتيح الفرصة للعنصر البشري بالمؤسسة ليفجر طاقته، وكل ذل لتحقيق أهداف المؤسسة على مستويات الأداء التي يجب أن يتمتع بها الأفراد العاملين. إن الفارق الرئيسي بين الأداء الجيد والضعيف يكمن في حدود طاقم العاملين بالمؤسسة. ومن هنا وجب التركيز على البحث عن حقيقة الأداء، ومعرفة العوامل التي تحدده وتؤثر فيه، حتى يمكن معرفة الخلل في الأداء والعمل على تصحيحه، مما يساعد على تحقيق مستوياته المطلوبة.

وما دام موضوع البحث يعالج أثر الحوافز المادية على أداء الأفراد العاملين، فإنه من المهم التعرف على طبيعة الأداء، من خلال تحديد مفهومه، وأهدافه وفوائده، والوقوف على خصائصه وشروط أدائه، وكيفية تقييمه، إلى جانب الكشف عن الصعوبات والمشاكل التي تواجهه، والعوامل التي تؤثر فيه.

## المبحث الأول: ماهية أداء الأفراد

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتحليل، وذلك بالنظر لأهمية الموضوع على مستوى الفرد والمؤسسة، وتداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية.

## المطلب الأول: مفهوم الأداء البشري.

إن مصطلح الأداء ليس حديثا بل توجد عدة دراسات وأبحاث من الناحيتين: النظرية والتطبيقية التي كانت تهدف إلى تدقيق مفهومه<sup>1</sup> إلا أنه لا يوجد اتفاق عام حول تعريفه إضافة إلى اختلاف المصطلحات المستخدمة للدلالة على الاداء مثل الكفاءة والفعالية.<sup>2</sup> ومن ذا السياق قدم الباحثون عدة تعريفات للاداء، أهمها:

يعرف لغة بأنه إنجاز عمل ما وهو يقابل الكلمة اللاتينية performare التي تعني إعطاء الشكل الكلي لشيء ما والتي اشتقت منها الكلمة اللاتينية performance التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي بواسطتها تحقق المؤسسة أهدافها.<sup>3</sup> وتم تعريفه أيضا بأنه: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي تندرج ضمن عمله."<sup>4</sup> ويرجع سبب الاتجاه نحو التركيز على أداء العنصر البشري فقط على أن الإنتاج الإجمالي للمؤسسة ينتج عن التوفيق بين العديد من العوامل كرأس المال، العمل، المعرفة؛ أما الأداء فينحدر أو ينتج مباشرة من عنصر العمل

<sup>1</sup> - يمكن تلخيص النظرة إلى الأداء باختلاف المدارس والنظريات التي كانت سائدة في كل مرحلة من المراحل التاريخية لتطور الفكر التنظيمي، والتي تختزن كل منها الكثير من الأفكار المتعلقة بالأداء؛ فالمدرسة البيروقراطية التي تُمثل بأفكار ماكس فيبر، نظرت إلى الأداء من خلال المعيارية النمطية في الأداء المحدد سلفا، ومدرسة الإدارة العلمية نظرت إليه من خلال تخطيط الأداء الفردي وتخصيص المناقشات لتحسينه، ورفع الإنتاجية من خلال دراسة الوقت والحركة. ونتيجة المناقشة بتحسين ظروف العمل والأجور وظهور أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية، تغيرت النظرة إلى الأداء حيث تم التركيز على أثر العوامل الاجتماعية والإنسانية وظروف العمل المادية. ومع ظهور المفاهيم الجديدة مثل توسع العمل، وإثراء العمل، تغيرت النظرة إلى الأداء، من الأداء الذي ستم مكافأته إلى الأداء هو المكافأة، وأصبح العاملون قادرين على النظر إلى الرضا والإشباع لحاجاتهم، ليس فقط من خلال العمل وإنما من خلال الأداء العالي فيه؛ حيث يركز أساسا على فهم المدخل الاستراتيجي للأداء، والذي يعتبر الموارد البشرية إحدى الموارد التي تحتاجها المؤسسة في عملية التخطيط الاستراتيجي. أنظر: فاروق محمد السعيد راشد، التنظيم الصناعي والإداري، (مصر: الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، 2001)، ص.103؛ وأيضا إلهام بجاوي، دور الجودة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية: دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، (جامعة سطيف، 2008)، ص.4.

<sup>2</sup> - الفعالية: وتعني تقارب النتائج المحصلة مع الأهداف المسطرة، فالموظف الفعال هو الذي يتمكن من الوصول إلى الأهداف وتحقيقها في الآجال المحددة، ومن بين مؤشرات التنبؤ بالفعالية: احترام الأهداف المسطرة، النتائج المالية المحققة، رقم الأعمال، معدل المردودية، حجم الإنتاج، ردود أفعال الزبائن ومختلف المتعاملين مع المؤسسة، رضا العاملين، معدل دوران العمل؛ أما الكفاءة: فهي نتيجة توفيق بين الموارد والمفاضلة بشكل يسمح بتقليل التكاليف وتعظيم الربح، كما يجب معرفة كيفية التعبئة والتنسيق بين الموارد، إذا فالكفاءة تعني كيف نعمل؟ أما الفعالية فتعني ماذا نعمل؟ فالفعالية تعبر عن مدى صلاحية العناصر المستخدمة للحصول على الناتج المطلوب، أي العلاقة بين العناصر وليس كميتها. أما الكفاءة فتعني بكفاءة العناصر المستخدمة، أي العلاقة بين هذه العناصر كمدخلات ومخرجات. للإطلاع أكثر أنظر: عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد المؤسسة، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2000)، ص.126؛ وناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1998)، ص.341؛ وأيضا

Martory. B And Crozet.D, *Gestion Des Ressources Humaines, Pilotage Social Et Performance*, (Paris: Imprimerie Chirat, 2002), p.160

<sup>3</sup>-petit Larousse (paris, ed librairie Larousse,1990)

<sup>4</sup> - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، (بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، طبعة ثانية، 1986)، ص.50.

وبالتالي فإن كل عامل سيعطي الأداء الذي يتناسب مع قدراته ومع طبيعة عمله.<sup>1</sup> ويعرف الأداء أيضا بأنه: "اتجاه نحو المستقبل من خلال مفهوم القدرة على الذهاب إلى حيث تريد المؤسسة أن تذهب."<sup>2</sup> ويمكن القول عن المؤسسة أنها حققت الأداء، إذا قامت بتحقيق الأهداف التي سطرها. وهناك من يعرف الأداء في مجال الإدارة بأنه "بلوغ الاهداف المحددة بأفضل استغلال للإمكانيات والموارد المتاحة." كما يعرف على أنه "المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله".<sup>3</sup> وثمة من ينظر إليه على أنه القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من طرف العامل الكفاء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه.<sup>4</sup>

كما يعرف الأداء بأنه نتاج السلوك الذي هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك.<sup>5</sup> ويقصد بالأداء البشري مجموعة من السلوكيات الادراية ذات العلاقة المعبرة عن قيام الفرد العامل بأداء مهمته وتحمل مسؤوليته وتتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في العمل فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام بالنواحي الادارية للعمل والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفعالية.<sup>6</sup>

وثمة من يرى بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك والإنجاز والأداء؛ ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال كعقد الاجتماعات، أو تصميم النماذج، أو التفتيش. أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل (مخرج أو نتاج، كتقديم خدمة محددة أو إنتاج سلعة ما)، والأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس.<sup>7</sup> وبالنظر للتعاريف السابقة الذكر يمكن تعريف الأداء الوظيفي، بأنه سلوك ونشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية وفقا للموارد المتاحة.

<sup>1</sup> - J. Chevalier et autres, **Gestion des ressources humaines**, (université Québec: ed. debook, 1993), p.333.

<sup>2</sup> - Voir : Lamia Berrah, **L'indicateur De Performance, Concepts Et Application**, (Paris: Lepadués Editions, 2002), p.21.

<sup>3</sup> - نقلا عن: أمين عبد العزيز، إدارة الأعمال وتحديات القرن الواحد العشرين، (القاهرة: دون ذكر مكان النشر، 2002)، ص.218.

<sup>4</sup> - أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات الاجتماعية، (بيروت: مكتبة لبنان، 1992)، ص.310.

<sup>5</sup> - نقلا عن: عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المؤسسات، (القاهرة: منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، 2003)، ص.15.

<sup>6</sup> - الحوامدة، نضال صالح، وآخرون، "أثر فضيلة التقوى في الأداء والرضا الوظيفي، دراسة ميدانية للاتجاهات بعض الموظفين الحكوميين"، مجلة مؤسسة للبحوث والدراسات، (سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 7، العدد 2، 2002)، ص.165.

<sup>7</sup> - نقلا عن: درة، مرجع السابق، ص.26.



## المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء

هناك عدة معايير لتصنيف العوامل المؤثرة على الأداء يمكن إيجازها فيما يلي:

- معيار إمكانية التحكم فيها: حيث قسمت إلى عوامل خاضعة لتحكم المؤسسة، وأخرى غير خاضعة لها.
- معيار مصدر العوامل: وهذه تصنف إلى عوامل ومؤثرات داخلية وخارجية،<sup>1</sup> وتتمثل هذه الأخيرة في العوامل الاقتصادية، السياسية، والاجتماعية السائدة في المجتمع الذي تنتمي له المؤسسة؛ أما المؤثرات الداخلية فتتمثل في العوامل التنظيمية، البشرية، التقنية، المناخ التنظيمي، الممارسات الإدارية، الجوانب الفنية والعلمية لأداء الأعمال. وسيتم التركيز على المؤثرات الداخلية المتعلقة بالمؤسسة والعامل، من أهمها مايلي:

## أولاً، العوامل التنظيمية (المناخ التنظيمي):

وتتمثل في أسلوب التنظيم المتبع القائم على الاختيار الأفضل للأفراد مع تحديد العلاقات بينهم، وكذا تقسيم المهام والمسؤوليات بينهم ويتمثل تأثير المناخ التنظيمي على الأداء في:<sup>2</sup> توفير بيئة تنظيمية داعمة ومحفزة لتطوير أساليب العمل وتحسين الأداء وضمان إتقانه وجودته، بالإضافة إلى إنسجام الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع أهدافها واستيعابه لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات، وقدرته على تبسيط إجراءات العمل ومدى فعالية القرارات الإدارية وانسيابها من الإدارة العليا إلى الوسطى، ودرجة الحرية التي يشعر بها الأفراد عند اتخاذ القرارات، وكلما ساهمت هذه العوامل التنظيمية في توفير تلك الخصائص للهيكل التنظيمي بالمؤسسة، أدى ذلك إلى التأثير الإيجابي المباشر على فاعلية الأداء للعاملين.<sup>3</sup>

## ثانياً، العوامل البشرية (الشخصية):

تشمل هذه العوامل الصفات أو الخصائص التي تميز الفرد عن غيره من الأفراد العاملين في المؤسسة، مثل: المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، التركيبة البشرية، مستوى تأهيل الأفراد، التوافق بين مؤهلات العمال ومناصبهم، العلاقات بين العمال أو بينهم وبين رؤسائهم، نظام الحوافز المطبق في المؤسسة طالما أن لهذا الأخير تأثير كبير على أداء الأفراد يتمثل في ضرورة دمج أهداف الفرد بأهداف المؤسسة، وتشجيع روح الابتكار والإبداع لدى الأفراد وتوفير شروط العمل الضرورية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - محمد الطراوبة، "أثر العوامل الداخلية الإدارية والفنية على أداء الشركات الصناعية المساهمة العامة: دراسة تحليلية"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، (الأردن: عمان، الجامعة الأردنية، المجلد 23، العدد 02، 1996)، ص. 147.

<sup>2</sup> - "يعبر المناخ التنظيمي عن شخصية المؤسسة كما يراها العاملون فيها... والمناخ التنظيمي بهذا المعنى يشير إلى القيم والاتجاهات السائدة في التنظيم، وتأثيرها على السلوك الإداري للعاملين ومجمل العملية الإدارية" للإطلاع أكثر أنظر: عبد الفتاح الشريبي، "المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الكويتية"، المؤسسة العربية للعلوم الأمنية، (عمان: العدد 3، 1987)، ص. 20. ؛ وايضا القريوتي، مرجع سابق، ص. 61.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص. 148-149؛ وكذلك محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المؤسسات الإدارية، (عمان: مكتبة دار الشروق، 1997)، ص. 78-79.

<sup>4</sup> - الطراوبة، مرجع سابق، ص. 149.

## ثالثاً، نطاق الإشراف:

إن المعاملة الحسنة والإشراف الجيد وإيجاد علاقات طيبة وتكوين جو من الثقة والاحترام في العمل، يعتبر من العوامل الهامة في رفع معنويات المرؤوسين. إن ففعالية الإشراف ودوره في تحقيق مستوى عال من الأداء يعتمد بشكل أساسي على مدى قدرة الرئيس على جعل الآخرين يقومون بأعمالهم بكفاءة وفعالية، وهذا يتطلب استعمال المشرف أساليب تحفيز للعاملين، لرفع معنوياتهم لتحقيق التميز في الأداء. ومن أهم الواجبات التي يستخدمها المشرف كدليل في العمل هي أن يفهم الأفراد بوضوح ما هو المتوقع منهم، وأن يتوفر الإرشاد لهم في أعمالهم، وتقدير العمل الجيد، ومنح الفرص للأفراد لإظهار استعدادهم لقبول مسؤوليات أكبر، إضافة إلى ذلك تشجيع الأفراد على تنمية أنفسهم.<sup>1</sup>

## المطلب الثالث: انعكاسات نظام التحفيز على أداء ومردودية الأفراد العاملين

إن الحوافز سواء أكانت مادية أو معنوية تؤدي دوراً أساسياً وفعالاً ومؤثراً في أداء العمال، فهي تستهدف الروح المعنوية للعاملين بالدرجة الأولى، مما يؤثر في العمل وينعكس على زيادة الإنتاجية أو تخفيضها حسب طبيعة الحافز ونوعه، كما أن للتحفيز تأثيرات إيجابية وأخرى سلبية على أداء الأفراد العاملين بالمؤسسة يمكن التطرق إلى بعض منها من خلال مايلي:

## أولاً، التأثيرات الإيجابية:

إن نظام الحوافز له أهمية وتأثير فعال في مسار المؤسسة إذا ما استخدم بطريقة عقلانية وبعدالة وشفافية. وتتمثل هذه التأثيرات في شعور العمال بالقيمة والمسؤولية اتجاه إنجاز العمل وذلك لتحكمهم في مخرجات وظائفهم وتحقيق رضاهم وإشباع حاجاتهم الضرورية المادية والمعنوية والاجتماعية، وهذا ما يولد لديهم القدرة على العطاء والابتكار، ليحسنوا أدائهم ويرفعوا إنتاجيتهم، وينعكس كل ذلك على مردودية المؤسسة.<sup>2</sup> بالإضافة إلى ذلك، فإن تقييم أداء العمال وقياس كفاءتهم الإنتاجية، ومراقبتهم وربطهم بنظام تحفيز فعال يشجعهم على الإخلاص في العمل والوفاء للمؤسسة والحرص على مصلحتها. كما يؤدي الأداء الجيد للعمل إلى تحسين الإنتاج كما ونوعاً مما يضمن توسيع الحصة السوقية للمؤسسة ويكسب العمال والموظفين سلوكيات إيجابية مما يخلق جواً من الألفة بينهم ويحد من كثرة النزاعات والخلافات ويقوي أواصر المحبة بينهم، وكل هذا ينعكس إيجاباً على إنتاجيتهم وعلى سيرورة العمل داخل المؤسسة، كما يخلق جو من الثقة بين العمال والرؤساء وتقوية روابط الاتصال بينهم، وهذا ما يحث العامل على العطاء وتنفيذ الأوامر دون ممانعة أو تخاذل، كما يؤدي إلى تكاثف جهود العمال لتحقيق الأهداف التي تم تسطيرها والتخطيط لها رفقة المشرفين،

<sup>1</sup> - مريم حسين، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المؤسسات، (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 1995)، ص.16.

<sup>2</sup> - الزغبي، وعبيدات، مرجع سابق، ص.161؛ وأيضاً

Shinonl Solan et Randall. S.Schuler, la Gestion des Ressources Humaines au Seuil de l'an 2000, 2<sup>ème</sup> Édition, (Québec : Edition Durenouveau Pédagogique, 1995), p.484.



أضف إلى ذلك فإن التقييم الفعال للأداء والمرفق بنظام عادل للحوافز يشعر الأفراد بالمؤسسة بأهميتهم مما يدفعهم للمساهمة في تطوير أداء مؤسستهم وترقيتها.<sup>1</sup>

ثانياً، التأثيرات السلبية:

يمكن أن يكون لنظام الحوافز انعكاسات سلبية على أداء العمال بالمؤسسة خصوصاً في ظل إنعدام العدالة والشفافية في عملية التحفيز ويمكن توضيح البعض منها من خلال النقاط الآتية:<sup>2</sup>

- تفاقم المشاكل بين العمال لعدم رضاهم عن عملية التقييم وما يترتب عنها من تحفيز مما يؤدي إلى اشتداد الصراع بينهم وهذا يؤثر على سير العمل وإنتاجيتهم؛

- تؤدي المنافسة بين المؤسسات في استقطاب العمال المؤهلين وذوي الكفاءات والخبرات بدفع أجور خيالية، وتقديم تحفيزات مادية كبيرة إلى تسرب العمالة إلى هذه المؤسسات، وبالتالي تفقد المؤسسة إطاراتها بعد أن تحملت تكاليف عالية لتدريبهم وتكوينهم وتأطيرهم، وينعكس ذلك على مردوديتها وحجم نشاطها سيما إذا استمر الوضع ولم تتخذ الإجراءات الضرورية لمنع ذلك؛

- يؤثر عدم التفاعل بين العمال وانعدام التواصل بينهم وبين المرؤوسين على سيرورة العمل وعلى تنفيذ المهام المطلوبة منهم وهذا ما ينعكس سلباً على مردوديتهم، عدم تناسب الحافز مع الجهد المبذول من قبل العمال مما يثبط من عزيمتهم ويقلل من فعاليتهم؛

- ثبات نظام الحوافز بالمؤسسة وعدم إدخال تعديلات عليه بما يتناسب مع التغيرات الحاصلة داخل المؤسسة وفي البيئة الخارجية، يحسس العمال بالإهمال فيؤثر ذلك على معنوياتهم وسلوكياتهم ويزيد من عدم انضباطهم مما يؤدي إلى ارتفاع معدل دوران العمل والغياب فيتأثر نشاط المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك فإن عدم ربط العلاوات والترقية بالإنجاز والأداء الجيد للعمل، بل تدخل فيها اعتبارات شخصية للمشرف كالتحيز وغيرها.

واستناداً لما تم التطرق إليه يمكن القول بأن نظام الحوافز يعكس تطلعات الأفراد العاملين بالمؤسسات ويعتبر الضمانة الأساسية لكفاءة الانتاج وبالمقابل كفاءة وتحسين الأداء، لأن وضوح النظام وعدالته هو المعيار الذي يرسم العلاقة بين المؤسسة وكافة الأفراد العاملين فيها.

**المبحث الثاني: مفهوم وأهداف تقييم الأداء**

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، وعليه فهي مهمة على جميع مستويات المؤسسة، ابتداءً من الإدارة العليا وانتهاءً بالعاملين في أقسام ووحدات الانتاج. ولكي تحقق عملية تقييم الأداء أهدافها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق، وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن

<sup>1</sup> - الزغي، وعبيدات، مرجع سابق، ص.162.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص.162؛ وأيضاً



أن تستفيد من النتائج.<sup>1</sup> كما يجب مواكبة تلك العملية حتى تتلاءم والظروف التي تفرزها التغيرات في العمل، وأساليب أدائه، والخصائص المعرفية للعاملين، والعوامل الطبيعية التي تنعكس على طبيعة أعمال المؤسسات. ويخلق تبني هذه العملية من قبل المؤسسة نوع من الثقة لدى العاملين بجديتها، مما يرفع ولاءهم لها.

### المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء

إنطلاقاً من الاختلاف حول مفهوم الأداء فإنه توجد عدة وجهات نظر حول تعريف تقييم الأداء، فلقد حظي بالكثير من الاهتمام، رغم ذلك لم يتوصل الباحثون إلى تعريف موحد يجمع بين جميع وجهات النظر العلمية. وللإلمام بجميع أبعاد عملية التقييم، سيتم عرض مجموعة من التعاريف:

تقييم الأداء هو: "عملية دراسة وتحليل جوانب القوة والضعف التي تكتنف إنجاز الأنشطة، سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة."<sup>2</sup> كما يقصد بتقييم الأداء: "قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور."<sup>3</sup> وهناك من ينظر لتقييم الأداء على أنه: "دراسة وتحليل أداء العاملين وملاحظة سلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية له لوظيفة أخرى."<sup>4</sup> كما يعرف على أنه: "عبارة عن نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ويشتمل على مجموعة من الأسس والإجراءات التي وفقاً لها تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة سواء أكانوا رؤساء أو ممرضين أو فرق عمل، أي جميع العاملين فيها بحيث يقوم كل مستوى إداري أعلى بتقييم أداء مستوى الأدنى، بدءاً من قمة الهرم التنظيمي مروراً بمستوياته الإدارية وصولاً لقاعدته."<sup>5</sup> وثمة من ينظر إليه على أنه عبارة عن العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل

<sup>1</sup> يشير التتبع التاريخي لعملية تقييم أداء العاملين أنها استعملت من قبل الحضارات القديمة كالحضارة الرومانية، والفرعونية، وحضارة بلاد الرافدين، وصولاً إلى العصر الحديث، ولقد تطورت مفاهيمها بتطور وسائل القياس وتطور الفكر الإداري بشكل عام، حيث ركزت واهتمت حركة الإدارة العلمية بهذه العملية بشكل واسع، واستخدمت كوسيلة لإعادة تصميم الوظائف بما يعزز استخدام الأساليب العلمية في الأداء. كما عكست مدرسة العلاقات الإنسانية اهتمام خاص بعملية تقييم الأداء، إذ دعت إلى ضرورة المزج ما بين المعايير الموضوعية والسلوكية عند تقييم الأداء. أنظر: أكرم محمد الطويل وخالد عبد الرحيم الهبيتي، التنظيم الصناعي: المبادئ، العمليات، المداخل، التجارب، (الأردن: دار حامد للطباعة، 2000)، ص. 81؛ وأيضاً خالد عبد الرحيم الهبيتي، إدارة الموارد البشرية، (الأردن: عمان، دار وائل للنشر، 2004)،

ص. 196-198؛ وأيضاً

Cadin I, Guerin f, Pigeire f, *Gestion Des Ressources Humaines ,Pratique Et élément De Théorie*, (Paris : Edition Dunod, 2002), pp.310-311.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005)، ص. 483.

<sup>3</sup> زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين؟، (القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر، 2001)، ص. 87.

<sup>4</sup> صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات، (الإسكندرية: الدار الجامعية للتوزيع والنشر، 2002)، ص. 257.

<sup>5</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، (عمان: دار وائل للنشر، 2005)، ص. 363.

منصف وعادل، لتجري مكافأته بقدر ما يعملون ويتجنون، وذلك بالاستناد إلى معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها، لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يؤدونه.<sup>1</sup>

ويستخلص من هذه التعاريف أن التقييم ينصب على أداء الفرد أو نتائج أعماله وعلى سلوكه وتصرفاته. كما أنها تقوم على الاتصال والحوار بين الرئيس المباشر ومرؤوسيه مما يؤدي إلى تعزيز الثقة بين الطرفين، وهذه العملية تخضع لمعايير وأسس للمقارنة.

وعليه، يمكن القول أن تقييم الأداء هو قياس لأداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية، وتحديد كفاءتهم، ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المشرفين في معظم الأحيان. ويترتب على ذلك إصدار قرارات تتعلق بالفرد العامل في المؤسسة، إما بتطويره من خلال برامج التدريب، أو ترقيته وتحفيزه، أو الاستغناء عن خدماته.

### المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء

عملية تقييم الأداء تعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية للعمال، وتحديد أنواع وبرامج التطوير اللازمة لهم، كما أنها تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بنشاط وحيوية، وذلك بالإشراف الجيد على الأفراد العاملين بشكل مستمر، وحثهم على العمل بفاعلية.<sup>2</sup> ويستهدف تقييم أداء الأفراد العاملين تحقيق مجموعة من الأهداف، تتمثل في ما يلي:<sup>3</sup>

#### أولاً، الأهداف على مستوى المنظمة:

تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط بين الأهداف التنظيمية، الإستراتيجية، وأهداف الأفراد العاملين لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية، والتمثلة في المخرجات المحددة مسبقاً، لذلك لا بد أن يكون نظام تقييم الأداء مرناً، يستجيب لأي تغيير في إستراتيجية المنظمة، كما تساعد على تحسين البيئة الاجتماعية للعمل، إذ تعمل على توضيح أساليب التعايش في المنظمة وتحسين علاقات العمل بها، كما تساعد عملية تقييم الأداء على إعداد سياسة جيدة للرقابة، ولكي يقوم الرئيس بتقييم مرؤوسيه على أساس سليم، يستلزم الأمر الاحتفاظ ببيانات منظمة عن أدائهم، ونقاط القوة والضعف فيهم، وهذا بدوره يحسن العملية الرقابية في المنظمة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - شحاذة وآخرون، مرجع سابق، ص.75.

<sup>2</sup> - نادر أحمد أبو شحاذة، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2000)، ص.218.

<sup>3</sup> - لقد أصبح التوجه الإستراتيجي المعاصر بالنسبة لهدف تقييم الأداء، يركز على ما يحققه هذا الأداء من قيمة مضافة كمعيار أساسي للتقييم، أي ما يحققه الأداء من عوائد ومنافع للمنظمة وللعاملين فيها بأن واحد، وهذا يستدعي بالضرورة أن يركز التقييم على الأهداف والنتائج التي يحققها الفرد في عمله. أنظر: عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، مرجع سابق، ص.367.

<sup>4</sup> - Besseyere Des Hortes, *Gérer Les Ressources Humaines Dans L' entreprise, Concept Et Outil*, (Paris: Edition D' organisation, 1992), p.111. Cited by Dennis Molho, *La Performance Globale De L'entreprise*, (Paris: Edition D'organisation, 2003), P.226. Cited by Dimitri Weiss, *Ressources Humaines*, deuxième édition, (Paris : Edition d'organisation, 2003), p. 86.



ويمكن القول أن تقييم الأداء وسيلة لتنمية وزيادة الانسجام والترابط بين الأفراد والمؤسسة، الأمر الذي يصعب تحقيقه في المؤسسات ذات الثقافة التقليدية، والسلطوية، والبيروقراطية، ومن بين الأهداف أيضا تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية؛ حيث تعتبر وظيفة تقييم الأداء بمثابة الوظيفة التي تعمل على مراجعة ومتابعة باقي الوظائف، حيث يمكن أن تستخدم معلوماتها لأغراض إدارية أو لأغراض التوجيه والإرشاد،<sup>1</sup> فهي الوظيفة التي تقع عند ملتقى جميع أنشطة الموارد البشرية (التدريب، الحوافز، الترقية...)<sup>2</sup>.

ثانيا، الأهداف على مستوى المديرين:

من بين أهداف عملية تقييم الأداء على مستوى المديرين تنمية قدراتهم في مجالات: الإشراف، التوجيه، واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين، كما تساعد المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، وتحسين الاتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين، وزيادة التعاون لرفع الكفاءة الإنتاجية من جانب، وتنمية قدرات الأفراد من جانب آخر، أضف إلى ذلك تفهم المدير لقدرات العاملين في إدارته وكيفية استخدامها بشكل أفضل في المستقبل، كما تعمل على تنمية كفاءة الرؤساء حيث طبيعة التقييم تقتضي من الرؤساء ملاحظة أداء مرؤوسيههم ومعرفة سلوكياتهم أثناء العمل، وتحليلها حتى يتمكنوا من التقييم والقيادة الرشيدة والفعالة لمؤسساتهم وتحسين تنافسيتها ورفع مردوديتها وتوسيع حصتها السوقية، بالإضافة إلى ذلك فإن معلومات التقييم تستعمل في العقاب، إذ أن الموظف الذي يتعرض لعقوبة ما يثبت ذلك في ملفه، ويأخذ بعين الاعتبار عند اتخاذ قرار بشأن مستقبله الوظيفي.<sup>3</sup>

ثالثا، الأهداف على مستوى العمال:

من بين أهدافها أنها تساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، وتسهيل مهمة تصميم البرامج التدريبية ووضع خطط لرفع مستوى أدائهم وتحسين إنتاجيتهم. ومن خلال عملية التقييم للأداء يتم تحديد مواطن الضعف عند العامل، من حيث القدرات والمهارات الفنية والإدارية، وتكشف عن مدى قدرته على

<sup>1</sup> وتشمل الأغراض الإدارية قرارات الترقية، والنقل، وتخفيض المرتبة، وتحديد عقود العمل أو إنهاؤها، وأيضا قرارات صرف المكافآت التشجيعية، وإلحاق العاملين ببرامج تدريبية، ووضع معايير إجراءات الاختيار؛ أما استخدام معلومات الأداء لغرض التوجيه والإرشاد، فتشمل المعلومات المرتدة التي يقدمها الرؤساء للمرؤوسين، حول جوانب القوة والضعف في أدائهم. وقد تستعمل هذه المعلومات لأغراض التخطيط والإعداد المهني، وتحسين الرضا الوظيفي، وقرارات التكليف المحتملة مستقبلا. أنظر:

ABE, Diploma in Business Administration, **Huma Resource Management**, (London: The Association of Business Executives, William House, 2006), p.150. Cited by

مجموعة إدارة الموارد البشرية، أغراض تقييم الأداء، 2009/09/13،

<http://www.hrm-group.com>

<sup>2</sup> - جمال الدين محمد مرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006)، ص.408؛ وأيضا سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، (عمان: دار وائل للنشر، 2003)، ص.139.

<sup>3</sup> - محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2003)، ص.295؛ وأيضا ثابت، مرجع سابق، ص.90؛ وأيضا شحادة وآخرون، مرجع سابق، ص.76؛ وأيضا

Solan, Op. Cit., P.63.



التأقلم في بيئة عمله، كما تعمل على تنمية الإحساس بروح المسؤولية، من خلال توليد القناعة الكاملة لدى العاملين بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة تقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات.<sup>1</sup> وتساعد عملية التقييم على استثمار مهارات وقدرات العاملين بشكل أفضل في المستقبل، أضف إلى ذلك فإن هذه العملية تمدد العاملين بتغذية عكسية عن أدائهم،<sup>2</sup> بالمقارنة مع ما كان متوقعا منهم.

من خلال ما سبق وبعد التطرق لأهداف تقييم الأداء على مستوى كل من المؤسسة، والمديرين، والعمال، يمكن اعتبار هذه العملية - عملية تقييم الأداء - من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية للعمال، وتشخيص المشكلات وحلها، ومعرفة مواطن القوة والضعف في أداء العاملين في المؤسسة وتحديد أنواع وبرامج التطوير اللازمة لهم.

### المطلب الثالث: أهمية تقييم الأداء

بناء على ما تم التطرق إليه سابقا يتضح أن عملية تقييم الأداء للعاملين ذات أهمية كبيرة في المؤسسة لأنها تسمح بمعرفة مراكز الخلل فيها لمعالجتها، إذ أن التقييم من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المنظمة والتحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم ويمكن تبيان أهمية تقييم أداء العنصر البشري من الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.

إن عملية تقييم الأداء تكشف على قدرات العاملين، وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى بناء على هذه النتائج، كما تساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب وقدراته، كما يساهم تقييم الأداء في إجراء تعديلات في الرواتب والأجور واقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها يمكن زيادة رواتب وأجور العاملين أو إنقاصها كما ويمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم، بالإضافة إلى ذلك فعلمية تقييم الأداء تعتبر مطلب للمعرفة الشخصية والإطلاع إذ تشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسيههم أثناء عملية التقييم فينتج عنه المعرفة الشخصية بينهما، فالمقيم يجب أن يعرف الكثير عن من يقيمه.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - Jacqueline.b, fancoise k, Martin .M ,la fonction ressources humaines, (Paris: Edition Dunod, 2004), P.23; Cited by

ثابت، مرجع سابق، ص.89-90؛ وأيضاً صالح، مرجع سابق، ص.137-138.

<sup>2</sup> - يعرف أسلوب التغذية العكسية بأنه: نتاج عملية التقويم لأداء الفرد، والمستخلص بناء على استجابة عدة مقومين (رؤساء وزملاء عمل ومرؤوسين، إضافة إلى الفرد المَقُوم ) على أداة التقويم التي غالباً ما تكون الاستبيانات أو المقابلات الشخصية، وذلك بهدف تطوير أداء الفرد أو تقويمه، من خلال بيان نقاط القوة لديه واحتياجاته من التنمية المهنية. كما يمكن استخدامها أيضاً في عملية تقويم الأداء الوظيفي.

www.360-degree feedback, <http://en.wikipedia.org/wiki>

<sup>3</sup> - شاويش، مرجع سابق، ص.87؛ أيضاً مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006)، ص.218؛ أيضاً الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص.200.

وتزود هذه العملية مسؤولي إدارات الأفراد في المؤسسات المختلفة بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين فيها مما يعتبر مؤشرا للإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم ومستقبل المؤسسة نفسها، كما يعتبر تقييم الأداء مؤشرا لعمليات الاختيار والتعيين ومنح الحوافز في المؤسسة. كما تساعد المديرين على اتخاذ القرارات لتحسين وتطوير أداء الأفراد العاملين واقتراح المكافآت المالية بناء على مستوى الأداء وتميزه مما يساعد في رفع الروح المعنوية وتقليل معدل دوران العمل.<sup>1</sup>

وتكمن أهمية تقييم الأداء في إشعار الموظفين بالمسؤولية، بالإضافة إلى معرفة مدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة وإستراتيجياتها ومدى ملاءمة الموظف للوظيفة التي يشغلها بشكل موضوعي وعادل، كما تعمل على تخفيض الانحرافات بين المعايير والإنجازات.<sup>2</sup>

**تقديم المشورة:** إذ يشكل قياس الأداء أداة لتقييم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم وقد يأخذ التحسين شكل التدريب داخل المؤسسة أو خارجها، بمعنى آخر يمكن أن تعتبر عملية التقييم حافزا للتطوير الشخصي ومقياسا له. وتفيد معلومات تقييم الأداء في معرفة المشكلات الإدارية التي تحتاج إلى تطوير الأنظمة أو قد تحتاج إلى تدخل مستويات أعلى لحلها ومنع حدوثها مستقبلا.<sup>3</sup>

تعتبر عملية التقييم أحد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية التي تعبر عن عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها أداء الأفراد العاملين للوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وأدائه. لذا فالعملية ليست غاية في حد ذاتها وإنما وسيلة للوصول إلى غايات منها إعادة النظر في سياسات التوظيف والحوافز وغيرها من الأنشطة الجوهرية لإدارة الموارد البشرية.<sup>4</sup>

وللإشارة، فإن المؤسسة تحتاج إلى إعداد نظام لتقييم أداء العاملين فيها حتى تكشف عن نقاط القوة والضعف لديهم، حيث صارت عملية التقييم في جميع المنظمات وسيلة جوهرية يتم الإعتماد عليها في التطوير الهادف للأداء.

### المبحث الثالث، معايير وطرائق التقييم للأداء:

تتباين طرائق ومعايير التقييم من مؤسسة لأخرى، تبعا لأنشطتها الإنتاجية أو الخدمية، ووفقا لاختلاف المهام التي يقوم بأدائها العاملين، كما أنها تختلف أيضا في إطار المؤسسات المتماثلة فضلا عن عدم وجود مقاييس موحدة لتقييم أداء العاملين في إطار المؤسسة الواحدة والتي يمكن أن تنطبق على كافة الأفراد العاملين بموضوعية وعدالة. ولذا فإن هناك العديد من الطرائق والمعايير المستخدمة من طرف المنظمات.

<sup>1</sup> - المرجع نفسه.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه.

<sup>3</sup> - شاويش، مرجع سابق، ص. 88؛ أيضا خطيم كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ( عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007)، ص. 152.

<sup>4</sup> - شاويش، مرجع سابق، ص. 88؛ أيضا يحياوي، مرجع سابق، ص. 21؛ أيضا



### المطلب الأول: معايير تقييم أداء الأفراد العاملين.

في كل عملية تقييم لا بد من وجود معايير تعتمد عليها برامج التقييم المختلفة، وتقارن على ضوءها درجات التقييم، ومن الضروري اختيار هذه المعايير مقدما. وقد اختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير فمنهم من خصص مجموعة من المعايير لكل مستوى تنظيمي، ومنهم من قدم مجموعة معايير يمكن تطبيقها على جميع الوظائف أو الأعمال الإدارية.

ويشتمل تقييم الأداء على ثلاثة جوانب أساسية، في ضوءها تتحدد أنواع معايير التقييم التي بدورها تحدد نطاقها.<sup>1</sup> وهذه الجوانب أو الأنواع تصف الأداء الجيد من ثلاث نواحي، هي كما يلي:

#### أولاً، معايير تصف الخصائص الشخصية:

ويقصد بها المزايا الشخصية الإيجابية التي يجب أن يتحلى بها الفرد أثناء أدائه لعمله، حيث تمكنه من أداءه بنجاح وكفاءة، ومثال على هذه المعايير: الإخلاص، والمواظبة في العمل، والولاء، والانتماء، والتعاون، والاستعداد، والمهارات، والقيم، والقدرات، حيث تتعلق كل هذه العناصر بالصفات الشخصية للفرد، وهي صعبة القياس والتقييم، لأنها صفات غير ملموسة، لا يمكن تتبعها وملاحظتها.<sup>2</sup>

#### ثانياً، معايير تصف السلوك:

هي عناصر تتعلق بسلوك الفرد أثناء قيامه بعمله، والقصد من السلوكيات الإيجابية التي تصدر عن الفرد الخاضع للتقييم تشير إلى نواحي جيدة في أدائه، كما يمكن ملاحظتها وقياسها. ومن هذه السلوكيات: القدرة على اتخاذ القرارات، واحترام مواعيد العمل الرسمية، والقدرة على حل المشكلات، والتفويض والتخطيط والعلاقات الشخصية، والقيادة، والحضور، وتحديد الأولويات، والاتصالات الشفوية.

إن تقييم هذه السلوكيات الإيجابية من قبل المقيم يحتاج أيضاً إلى متابعة مستمرة من قبله لأداء من يقيم أدائه، وبالتالي فإن تقييمها يتصف أيضاً بالصعوبة، لكن بدرجة أقل من الأولى، ويتم تحديد واختيار العناصر السابقة انطلاقاً من النتائج المتحصل عليها من عملية وصف وتحليل الوظيفة، حيث تسمح هذه العملية بتبيان مهام ومسؤوليات كل وظيفة، مع تحديد الصفات الواجب توافرها في الشخص الذي يشغلها، فهي بالتالي تمثل مرجعاً يستند إليه عند قياس وتقييم كفاءة وسلوك الفرد.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - "يعرف المعيار بوجه عام بالمستوى أو الدرجة المطلوب توفرها في الشيء الذي نحن بصدد تقييمه والحكم عليه فيما إذا كان وفق ما نريده أم لا، وبالنسبة لمعايير تقييم الأداء فهي تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها، حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أدائها وفق المطلوب أم لا، وهي في الحقيقة تمثل أهدافاً يجب على الموارد إنجازها من خلال أدائها وذلك ضمن فترة زمنية محددة. ويتضح من ذلك أن معايير الأداء توضح للمقيم ما الذي سوف يقيمه في أداء الفرد" للإطلاع أكثر أنظر: عقيلي، مرجع سابق، ص. 409؛ أيضاً الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص. 202.

<sup>2</sup> - عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، مرجع سابق، ص. 410؛ وأيضاً عاشور، مرجع سابق، ص. 248.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه.



## ثالثاً، معايير تصف النتائج:

توضح معايير النتائج ما يراد تحقيقه من قبل الفرد الذي يقيّم أدائه، من إنجازات يمكن قياسها وتقييمها من حيث الكم، الجودة، التكلفة والزمن؛ حيث تمثل هذه الإنجازات الأهداف المطلوبة منه. ولا شك أن هذه المعايير أكثر دقة في وصف الأداء الجيد، إلا أنه من الصعوبة بمكان استخدامها في تقييم الموارد البشرية التي تؤدي أعمالاً ذات إنتاجية غير ملموسة، كالأعمال الإدارية على سبيل المثال؛ حيث يتم تقييم النتائج المحققة من قبل الفرد، عن طريق مقارنة إنجازاته الفعلي بما هو محدد فيها.<sup>1</sup> ويشترط في تلك المعايير مهما كانت نوعيتها، أن تكون دقيقة في التعبير عن الأداء المراد قياسه وتقييمه. وعلى هذا يتوجب على القائم بتصميم معايير الأداء أن يولي اهتماماً لمجموعة من الاعتبارات والشروط التي يجب أن تتصف بها هذه المعايير، حتى تأتي المعلومات التي تعطيها صحيحة، واضحة، دقيقة وفعالة. ومن هذه الاعتبارات:

**العمومية:** إذ يجب أن تكون معايير الصفات والسلوكيات عامة وشاملة لأكثر عدد ممكن من الأفراد الذين يشغلون وظائف المؤسسة. وبعبارة أوضح أن تكون مطلوبة ومتوفرة لدى غالبية الموارد البشرية، وليست مقتصرة على قلة فقط؛ فالعمومية هذه تقلل من عدد المعايير؛ وكمثال عن الصفات العامة: المواظبة على العمل، الإخلاص، الولاء، التعاون، بالإضافة إلى الصلاحية، وتعني هذه الأخيرة قدرة المعيار على تقييم كافة الأبعاد ذات العلاقة بالأداء الجيد للوظيفة، وحتى يتمتع مقياس الأداء بالصلاحية، فإنه لا يجب أن يكون معيماً أو فاسداً، بمعنى أن يعكس الأداء الحقيقي الذي يتضمن كافة الأبعاد التي تمكن من النجاح في أداء الوظيفة مع إمكانية ملاحظتها وتقييمها. ومن الضروري أن تكون معايير التقييم واضحة وسهلة الملاحظة والتقييم، لتسهيل مهمة المقيم وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل.<sup>2</sup>

ومن الاعتبارات التي يجب أن تتصف بها هذه المعايير الثبات والتمييز، فالثبات يعني به الاستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة، أو من قبل أشخاص متباينين، أي أن النتائج تكون متقاربة من وقت لآخر، ومن شخص لآخر. أما التمييز فهو أن نفرق بين المعايير بسهولة وأن نجد من احتمالية التداخل بينها. ولتحقيق ذلك يستوجب الأمر تعريف كل منها بشكل واضح ومفهوم، وبلغة

<sup>1</sup> - ثابت، مرجع سابق، ص. 98.

ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال عوامل أربعة: الكمية: حجم ما تم إنجازه مقارنة بما كان متوقعا. النوعية: ما هي نوعية العمل المنجز مقارنة مع النوعية المتوقعة، والعلاقة الموجودة بين الكمية والنوعية. الوقت: مدى إنجاز العامل للعمل المطلوب منه في الوقت المحدد وإن كان هناك تأخير في الإنجاز يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى هذا التأخير هل هو سبب يعود للعامل، أم إلى سوء في التخطيط والإدارة. التكلفة: معرفة تكلفة تحقيق النتائج، والانحراف الناتج عند مقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المستهدفة. ينظر: ثابت، مرجع سابق، ص. 99.

<sup>2</sup> - عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، مرجع سابق، ص. 411-412؛ عباس، مرجع سابق، ص. 143؛ الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص. 203.

سهلة لا غموض فيها، منعا للتأويل والتحريف في معانيها. كما نقصد بالتمييز أيضا قدرة المعيار على تمييز الجهود والأداء بشكل واضح، ليوفر لمتخذي القرار فرصة في إصدار القرارات الخاصة بالتحفيز، أو التدريب.<sup>1</sup>

**القبول والتوافق الإستراتيجي:** فالمعيار المقبول هو الذي يشير إلى العدالة، ويعكس الأداء الفعلي للأفراد، أما التوافق الإستراتيجي فيقصد به المدى الذي يستطيع فيه نظام تقييم الأداء استنباط أو تمييز الأداء الذي يتسم بالتوافق مع أهداف واستراتيجيات وغايات وثقافة المؤسسة. فعلى سبيل المثال إذا كانت المؤسسة تركز في ثقافتها أو إستراتيجيتها على خدمة العملاء، فإن نظام التقييم لديها يجب أن يظهر مستوى جودة قيام الموظفين بخدمة العملاء.<sup>2</sup>

من خلال ماسبق يتضح جليا أن وجود هذه المعايير أمرا ضروريا وحتميا في كل عملية تقييم، إذ تعتمد عليها هذه الأخيرة في برامج التقييم المختلفة. ويتم التعرف من خلالها على جوانب القصور في عملية التقييم.

**المطلب الثاني: الطرائق التقليدية لتقييم الأداء**

تفترض جميع أنواع طرائق التقييم التقليدية أنه لا يوجد تماثل تام بين أداء العمال لا من حيث الكمية أو النوعية أو السلوك الوظيفي، بل يفترض وجود تقارب بين أداء وإنجازات العمل، لذلك حاولت هذه الطرائق قياس تصرفات الأفراد وفق معايير تضعها المؤسسة، حيث كان التأكيد دائما على قياس خواص الأفراد أثناء عملهم، إلا أنه كثيرا ما كانت هذه الخواص غير واضحة والأهداف متشابكة. ومن أهمها:

#### أولا، طريقة الترتيب العام:

تقوم هذه الطريقة على أساس ترتيب العمال ترتيبا تنازليا أو تصاعديا وفق درجة كفاءة أداء كل عامل من المجموعة المراد تقييمها، بحيث يتدرج السلم من الأحسن إلى الأسوأ، مقارنة بالمستوى العام لأدائهم وقيمة هذا المستوى أو مساهمته في بلوغ أهداف القسم أو المؤسسة.<sup>3</sup>

وعمليا يتم تطبيق هذه الطريقة باختيار المقيم<sup>4</sup> من بين قائمة أسماء الأفراد محل التقييم، الفرد العامل الذي يملك أكبر قدر من الصفة التي يتم قياسها ويعطيه المرتبة الأولى، كما يختار أضعف عامل لديه يفتقر إلى الصفة المقاسة ويعطيه المرتبة الأخيرة في الترتيب، ثم الفرد الذي يليه وتتكرر العملية مع باقي العمال بأن يختار الأحسن والأسوأ من باقي أفراد المجموعة، إلى أن يتم ترتيب جميع الأفراد في القائمة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - المرجع نفسه.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه.

<sup>3</sup> - Lakhdar Sekiou, *Gestion des ressources humaines*, (CANADA : Edition de Book Université, 1993), P.343.

<sup>4</sup> - المقيم أو القائم بالتقييم هو الشخص الذي يتوفر فيه قدر وفير وكافي من المعلومات عن أداء الشخص الذي سيتم تقييمه؛ حيث على أساس هذه المعلومات يكون بإمكانه الحكم على مستوى أدائه، وتتوفر هذه المعلومات لديه بالاحتكاك اليومي والدائم مع من سيقوم بتقييمه، كذلك يتوفر في المقيم القدرة على الملاحظة والمتابعة وجمع المعلومات، والقدرة على تحليلها واستخلاص النتائج والحكم على الأمور بشكل سليم، كما يجب أن يتصف المقيم بالتراحة والقدرة على تحمل مسؤولية التقييم وعدم التخوف منها. انظر: عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، مرجع سابق، ص.389.

<sup>5</sup> - زويلف، مرجع سابق، ص.202؛ وكذلك محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار المناهج، 2005)، ص.300.



كما تعرف طريقة الترتيب أسلوب آخر بديل لها، بأن يقوم المشرف بتصنيف مرؤوسيه في شكل مجموعات جزئية مثل مجموعة الممتازين ومجموعة الجيدين ومجموعة المتوسطين ومجموعة الضعفاء وهكذا. ويتم ترتيب العمال داخل كل صنف وفق مبدأ طريقة الترتيب التنازلي (التصاعدي) باستعمال مقياس مستوى الأداء العام لعناصر المجموعة الكلية، ثم بعد ذلك ترتب الأصناف تنازليا (تصاعديا) حسب مستوى الأداء من الأحسن إلى الأسوأ للوصول إلى قائمة الترتيب العام.<sup>1</sup>

### جدول رقم 3

نموذج مبسط لطريقة الترتيب العام

| الأصناف   | الرتب                | قائمة العمال المرتبين تنازليا   |
|-----------|----------------------|---------------------------------|
| الممتازين | 1.                   | اسم و لقب أفضل عامل في المجموعة |
|           | 2.                   |                                 |
|           | 3.                   |                                 |
| الجيدين   | 4.                   |                                 |
|           | .                    |                                 |
| المتوسطين | .                    |                                 |
|           | .                    |                                 |
| الضعفاء   | قبل الأخير<br>الأخير | اسم و لقب أسوأ عامل في المجموعة |

نموذج كما يتخيله الباحث انطلاقا مما ورد في المبحث الثاني

تتميز بالبساطة وسهولة الاستعمال ميدانيا وكثيرا ما يتم استعمالها بغرض توزيع كتلة الأجور وملحقاتها، ومن أجل تحديد أفضل عامل في المجموعة أو الفوج الخاضع لعملية التقييم. ويعاب عليها اعتمادها على معيار مستوى الأداء العام لعمال وليس على التقييم التفصيلي لأداء العامل كما أن نتائجها تفتقر إلى الدقة مما يصعب التفرقة بين عاملين متقاربين في مستوى الأداء. كما يتميز أسلوب الطريقة باعتماده على التقدير الشخصي للقائم بعملية التقييم مما قد يدخل عوامل التحيز، التعميم، التساهل، التشدد لتحل محل التزاهة والموضوعية والعدالة والدقة في تقدير مستوى كفاءة أداء العامل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، (بيروت، الدار الجامعية للطباعة والنشر، 1993)، ص. 309.

<sup>2</sup> - Sekiou, Op. Cit., PP. 345-346.



وكثيرا ما ينصح باستعمال هذه الطريقة في المؤسسات الصغيرة التي لا يتعدى عدد عمالها المائة عامل مثلا، كونها تتطلب الكثير من الوقت والجهد والمعرفة الواسعة والدقيقة بجميع عمالها نظرا لاعتمادها على جهة تقييم واحدة مركزية.<sup>1</sup>

### ثانيا، طريقة التقييم بالدرجات:

تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط طرائق التقييم وأكثرها شيوعا، وهي تعتمد على نموذج يتضمن مجموعة من الصفات والخصائص المكونة لعناصر التقييم التي تراها الإدارة والمشرف على التقييم مناسبة للتعبير عن مستوى أداء العامل لمهامه. ويمكن أن تكون هذه العناصر عبارة عن صفات مطلقة أو في صورة أسئلة مدققة، يراد معرفة درجة احتوائها لدى العامل الخاضع لعملية التقييم للحكم عليه من خلالها على درجة أدائه ضمن المجموعة، حيث يتم استخدام مقياس متدرج الدرجات لكل صفة أو عنصر من عناصر التقييم. يقوم المشرف عند التقييم بوضع دائرة عند كل مستوى وعند كل صفة، ينطبق حكمها على العامل الخاضع للتقييم، وبتجميع درجات كل فرد التي حصل عليها بالنسبة لعناصر التقييم نستطيع المقارنة بين الأفراد بالرجوع إلى مجموع الدرجات النهائية التي حصل عليها كل منهم.<sup>2</sup>

وهذه تعد من أكثر الطرائق استعمالا وأقدمها في تقييم أداء العمال نظرا لسهولة وقابليتها للتطور والتكيف مع طبيعة الوظيفة والهدف من التقييم، إلا أنها لا تخلو من العيوب. فبالإضافة إلى العيوب الناشئة من مشكلة التحيز وعدم الموضوعية والتأثير والتساهل والتشدد والتعميم، إلى جانب كون الصفات المقاسة غالبا ما تكون عامة غير دقيقة، وكذلك اختلاف الطرائق والنماذج في تحديد درجات القياس وأوزانها.<sup>3</sup>

### ثالثا، طريقة المقارنة المزدوجة:

تقوم هذه الطريقة على مبدأ المقارنة المزدوجة لأداء العمال الخاضعين لعملية التقييم، بعد أن يتم توزيعهم إلى مجموعات جزئية ثنائية، ليتم مقارنة أداء كل عامل بأداء عامل آخر من باقي المجموعة فردا بفرد، والعامل الذي يحصل على تفضيلات أقل يرتب على أنه الأسوأ ويتكرر ذلك لعدد من المرات يتناسب وعدد الثنائيات المشكلة،<sup>4</sup> والتي يتم تحديدها وفق العلاقة التالية:

$$\frac{n(n-1)}{2}$$

عدد المجموعات الثنائية الممكنة: حيث: n عدد الأفراد المطلوب ترتيبهم.

تتسم هذه الطريقة كغيرها من طرائق المقارنة بالبساطة والسهولة في التطبيق، نظرا لاعتمادها مفهوم موحد لمعيار التقييم، وتتجلى أهميتها في حالة اختيار العمال الجدد المرشحين للعمل في المؤسسة، كما توحى

<sup>1</sup> - Ibid

<sup>2</sup> - سلطان، المرجع السابق، ص.306.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص.307-308.

<sup>4</sup> - ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2007)، ص.166.

بأن نجاح الطريقة تتوقف على عدد الأفراد الخاضعين للتقييم فكلما صغر العدد كلما زادت نجاعة هذه الطريقة. ويؤخذ عليها عجزها على الكشف عن الفروق بين العمال الذين يكونون في رتب متقاربة، ولا تحدد بدقة نقاط القوة والضعف بالنسبة لكل عامل مقيم، كما يؤخذ عليها باعتبارها من المقاييس التقديرية لا تصلح لاعتمادها في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة يشغل الوظائف العليا أو القيادية، لكونها لا توفر المعلومات اللازمة عن القدرات والصفات الشخصية للعمال والتي يجب معرفتها لمقارنتها بمواصفات الوظيفة الشاغرة المرشح توظيفها، بالإضافة إلى الوقت الذي تستغرقه في حالة كبر عدد الأفراد المراد تقييمهم، فكلما زاد عدد الأفراد زادت المجموعات الثنائية، ويعاب عليها بأنها لا تتصف بالموضوعية، كونها تعتمد على الحكم الشخصي للمقيم، بمعنى إمكانية تحيزه في عملية الترتيب.<sup>1</sup>

#### رابعاً، طريقة التوزيع الإجمالي:

تستند هذه الطريقة في تقييم الأداء إلى ظاهرة التوزيع الطبيعي، ومدلولها يستند على أن توزيع مستوى الكفاءة يأخذ شكل المنحنى الطبيعي الذي يعتبر أن الظواهر تميل إلى التركيز نحو القيمة المتوسطة لها، ويقل تركيزها عن الطرفين، وهذا ما تراه الطريقة في تقدير مستويات الأداء لدى العمال،<sup>2</sup> إذ تتركز تقديرات الأداء حول الوسط، وتندرج ارتفاعاً وإنخفاضاً في الاتجاهين طبقاً لتوزيع المساحات تحت منحنى التوزيع الطبيعي. وطبقاً لهذه الطريقة يتم توزيع درجات التقييم بشكل إجباري من قبل المقيم وتمثل نتائج هذا النوع من التقييم في:<sup>3</sup>

- إعطاء مجموعة الممتازين نسبة 10% من عدد الموظفين؛
- 20% لمجموعة الذين أدأؤهم أعلى من المتوسط؛
- 40% لمجموعة الذين أدأؤهم متوسط؛
- 20% لمجموعة الذين أدأؤهم أقل من المتوسط؛
- 10% لمجموعة ضعيفة الأداء.

لقد استحدثت هذه الطريقة للحد من ظاهرة التحيز بمنح جميع العمال أعلى التقديرات أو أقلها، أي تقلل من حالة التساهل أو التشدد التي تشوب المقاييس السابقة، كما تتسم بالسهولة والبساطة في التطبيق وتقترب نتائجها من المنطق والتوازن والموضوعية، كما تبث روح المنافسة بين الأفراد الخاضعين للتقييم فيؤدون أعمالهم بشكل أفضل ليحتلوا مكانة أعلى في قائمة الترتيب.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - الموسوي، مرجع سابق، ص. 175.

<sup>2</sup> - عليان، مرجع سابق، ص. 167.

<sup>3</sup> - حسن، مرجع سابق، ص. 223.

<sup>4</sup> - عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، مرجع سابق، ص. 418.

ويؤخذ على الطريقة كونها طريقة تحكمية إذ تفترض مسبقاً توزيعاً معيناً لتقديرات أداء العمال، في حين أن الواقع قد يكشف عن حقائق تخالف النسب المقررة سلفاً في التوزيع، وهذا ما يجعلها تقتل روح التنافس بين العمل، ويقوم التوزيع الطبيعي على مبدأ الاختيار العشوائي للعمال، بينما لا يخضع اختيار العمال في المؤسسة الخاضعين للتقييم للأسلوب العشوائي باعتبارهم عينة مختارة وليس عينة عشوائية الأمر الذي يجعل أداء العمال لا يتوافق بالضرورة مع فكرة التوزيع الطبيعي، فقد نجد، مثلاً، أن جميع العمال في قسم الإنتاج يتصفون بالأداء الممتاز لا يكون من العدل أن يتم تصنيفهم إلى ضعيف ومتوسط الأمر الذي سيصيب بعضهم بالإحباط.<sup>1</sup> يتطلب تطبيق هذه الطريقة من المؤسسات أن تكون ذات عدد كبير من العمال موضع التقييم، لأن فاعليتها تقل كلما قل عدد العمال المقيمين كما يؤخذ عليها نقص الموضوعية بسبب الاعتماد على الرأي الشخصي للمقيم؛ ولا توضح مستوى الأداء بشكل دقيق، إذ تقتصر على بيان أن فلاناً أكفاً من فلان، كما أن نتائج التقييم لا توضح نقاط القوة والضعف في أداء الموظفين.<sup>2</sup>

إن طرائق التقييم السابقة الذكر رغم بساطتها وسهولة استعمالها إلا أنه يعاب عليها كونها ذات طابع دفاعي لاعتمادها على السمات الشخصية للمرؤوسين، كما أنها عرضة للتحيز الشخصي للرؤساء مما يفقدها الموضوعية ويطرح بعض الشك في جدية وصحة نتائج التقييم كونها غير كافية لاعتمادها في تحديد ورسم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وكنيجة لهذه النقائص التي تميزت بها الطرائق التقليدية، بدأ الاتجاه نحو طرائق أكثر حداثة وموضوعية.

### المطلب الثالث: الطرائق الحديثة لتقييم الأداء

تسمح هذه الطرائق باعتماد معايير نموذجية لتقييم أداء العامل دون المقارنة مع زملائه من العمال الآخرين، كما أنها تتيح للعامل بتدراك طموحاته والعمل على بلوغها مما يمكن المؤسسة من الوصول إلى نتائج تنافسية في أداء عمالها، نتيجة تشجيعها لعمالها على التحدي لتحطيم الأرقام القياسية في مستويات الأداء، التي من أهمها مايلي:

#### أولاً، طريقة الاختيار الإجباري:

يعتبر أسلوب الاختيار الإجباري من الطرائق الحديثة التي تهدف إلى تحقيق الموضوعية والعدالة في تقييم الأداء، وتعد هذه الطريقة من أكثر الطرائق شيوعاً واستخداماً في التقييم. وتتطلب هذه الطريقة من المقيم أن يقوم بترتيب مجموعة من العبارات التي تصف كيفية أداء العامل لمهام وواجبات عمله والمسؤوليات المتعلقة به.<sup>3</sup> حيث يتم وضع عدد من العبارات والعناصر التي تعبر عن أداء العامل، مع تقسيمها إلى مجموعات تضم كل منها أربع جمل، منها اثنتان تمثلان الصفات المرغوبة، والاثنتان الأخريان تمثلان الصفات غير المرغوبة في

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص 418-419.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه.

<sup>3</sup> - محمود، الخرشة، مرجع سابق، ص 165.



أداء العامل، ويطلب من المشرف اختيار جملتين من الأربع، بما يراه معبراً عن حقيقة أداء العامل أو سلوكه الحقيقي.<sup>1</sup> والجدير بالملاحظة أن هناك عبارة واحدة فقط تعبر عن الصفات المرغوبة وعبارة واحدة فقط تعبر عن الصفات غير مرغوبة فيها، ولكن المشرف حينما يقرأ العبارات كلها لا يدري على نحو دقيق أيها منها سيحسب في صالح العامل أو ضده ولا يعلم مسبقاً الوزن أو القيمة الحقيقية لهذه الجمل، ومن ثمة لا يستطيع أن يقيم المرؤوس تقييماً حسناً أو سيئاً حسب تفضيله الشخصي.<sup>2</sup> لذلك يمكن القول بأن هذه الطريقة تقوم على إخفاء جوانب الأداء الفعلية المقصود توفرها في العامل لتجنب المشرف الوقوع في حالة التحيز التي تسيء إلى نتائج التقييم.

وتتسم هذه الطريقة بالموضوعية، كما تتجنب إلى حد ما أخطاء التحيز والتعميم والتأثر وبالتالي نتائجها أكثر دقة مقارنة بالطرائق التقليدية، كما أنها لا تتطلب أي نوع من التدريب للمشرفين المباشرين على التقييم، ويعاب عليها أنها لا تتيح للرئيس معرفة الأوزان النسبية للعبارات والقيم المخصصة لها، حيث أنه يخشى أن يعطي من غير قصد تقديرًا جيداً لعامل ضعيف أو تقديرًا ضعيفاً لعامل جيد، مما قد يفوت الفرصة على الإدارة توجيه العامل نحو تجنب جوانب القصور في أدائه وتحسين مستوى هذا الأداء، إضافة إلى أنه لا يستطيع مناقشة التقييم مع مرؤوسيه لوضع خطط لإصلاح وتطوير الأداء، كما يعيب على هذا النوع من الطرائق في أنها صعبة ومعقدة في محتواها.<sup>3</sup>

#### ثانياً، طريقة الأحداث الجوهرية:

تعتبر هذه الطريقة من أحدث الطرائق في تقييم أداء العمال، حيث يتم التقييم بموجها عن طريق دراسة طبيعة كل نوع من الوظائف من خلال نتائج تحليلها وتوصيفها وتحديد مجموعة من السلوكيات التي تؤثر في أدائها إيجاباً وسلباً، على أن تكون هذه السلوكيات هامة وحساسة وذات علاقة وتأثير مباشر في أداء الأفراد الذين يمارسونها، ويهمل أي سلوك ليس له تأثير يذكر في الأداء، وبعدها يتم إعطاء قيمة لكل حادثة على حسب أهميتها في العمل، حيث تكون هذه القيم سرية لا يعرفها المقيم ضمناً لتوفير الموضوعية في التقييم.<sup>4</sup>

وفق هذه الطريقة يتم التركيز في التقييم على سلوك العمل الفعلي بدلاً من التركيز على الصفات غير المحددة، وهذا ما يعطي لها صفة الموضوعية، والملاحظ أنها واقعية لاعتمادها على أحداث فعلية في تحديد مستوى كفاءة أداء العمال، كما أنها تبرز نواحي الضعف والقصور في أداء العاملين وأسباب انخفاض كفاءة أدائه، مما يسمح للمؤسسة بالعمل على تحسينه، ويعاب عليها أنها تتطلب أن يكون لدى الإدارة المسؤولية

<sup>1</sup> - سلطان، مرجع سابق، ص. 316.

<sup>2</sup> - ثابت، مرجع سابق، ص. 121.

<sup>3</sup> - حسن، مرجع سابق، ص. 224.

<sup>4</sup> - عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، مرجع سابق، ص. 423.

على التقييم والمشرفين مستوى عال من الكفاءة والمقدرة وقوة الملاحظة والمثابرة على المتابعة المستمرة في تسجيل الأحداث بالانتظام وهذا يشكل جهدا وعبتا عليهم.<sup>1</sup>

### ثالثا، طريقة الإدارة بالأهداف:

تقوم فكرة هذه الطريقة على افتراض ميل العمال إلى معرفة وإدراك الأمور المطلوب منهم القيام بها، إلى جانب الرغبة في مشاركة الإدارة في عملية اتخاذ القرارات التي تمس بالخصوص مستقبلهم، بالإضافة إلى رغبتهم المستمرة في الوقوف على مستويات أدائهم،<sup>2</sup> وقد أصبح هذا الأسلوب شائع الاستخدام لدرجة أنه أصبح ينظر إليه في بعض المنشآت على أنه موضة تلك الفترة حيث لم يكن من المقبول أن يقوم العاملون في المستويات التنظيمية الدنيا بتحديد ووضع أهدافهم في العمل.<sup>3</sup>

وتهدف هذه الطريقة إلى التركيز في عملية التقييم على مقارنة الأهداف المخططة مع ما تم إنجازه فعليا خلال فترة زمنية محددة، بعد ذلك يعد المشرف تقرير يتضمن الأهداف والخطط المستقبلية للفرد، وهنا يظهر الفرق بين هدف التقييم في الطرق التقليدية والإدارة بالأهداف، حيث يتم التركيز في الطريقة التقليدية على الماضي بينما في الاتجاهات الحديثة يتم التركيز على المستقبل وتقديم النصح والإرشاد.<sup>4</sup>

ومن أهم مزايا هذه الطريقة أنها تعمل على تشجيع الأفراد وتحفيزهم، فهم يساهمون في تحديد الأهداف وتحقيقها مما يساعد على تطوير أدائهم. كما تعمل على تعريف الأفراد بعملهم فهم يعلمون ما هو مطلوب منهم مسبقا. وتحقق هذه الطريقة ميزة التنسيق، مع العلم بأن الإدارة العليا تتفق مع الإدارات الأخرى على جملة من الأهداف، وهذه الأخيرة تتفق مع العمال الخاضعين للتقييم على تصميم أهداف تكون امتداد للأهداف العليا للمؤسسة، وبهذه السلسلة يمكن أن يكون هناك تنسيق تام بين الأنشطة المختلفة للمؤسسة في الاتجاه الأفقي والعمودي. وهذه الطريقة تعمل على تغيير نظرة المشرف من مراقب وناقد للعمال إلى مساعد ومرشد وشريك في تحقيق الأهداف، وهذا ما يساهم في تنمية رضا العمال بانتماهم للمؤسسة.<sup>5</sup>

وبالرغم من المزايا التي تمنحها طريقة الإدارة بالأهداف إلا أنه يعاب عليها بأنها من الصعب مقارنة أداء العمال فيما بينهم، لأن لكل منهم أهداف مختلفة فالبعض منهم له أهداف سهلة المنال ربما يظهرون أفضل من العمال الذين لديهم أهداف أكثر صعوبة. وقد أثبتت التجارب العملية لهذه الطريقة أنها تركز على النتائج التي حققها العامل، بينما تعطي اهتماما قليلا للأسباب التي من شأنها تحسين مستوى أداء العامل في

<sup>1</sup> - محمود، الخرشنة، مرجع سابق، ص. 164؛ أيضا زويلف، مرجع سابق، ص. 221.

<sup>2</sup> - آرثير بيل، إدارة الأفراد، ترجمة خالد العامري وآخرون، الطبعة الثانية (القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2001)، ص. 185.

<sup>3</sup> - شاويش، مرجع سابق، ص. 100.

الإدارة بالأهداف ليس لها تعريف محدد بل ينظر إليها كنظام أو طريقة أو فلسفة إدارية لتحفيز أفراد ومشاركتهم في تقييم الأداء وهي تقوم على عدة أهداف وليس هدف واحد سواء للمؤسسة أو لأفرادها. ينظر: المرجع نفسه.

<sup>4</sup> - أندرودي سيزر لاجي، مارلوجي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر القاسم، (الرياض: معهد الإدارة العامة، 1991)، ص. 508.

<sup>5</sup> - حمداوي، مرجع سابق، ص. 129.



المستقبل، كما أنها تقيس أداء الفرد في وظيفته الحالية فقط، ولا تستطيع الحكم بدقة على نجاحه في وظائف أخرى مستقبلاً.<sup>1</sup>

#### رابعاً، طريقة إدارة الجودة الشاملة:

تعتبر من الطرائق المعاصرة في تقييم أداء العامل، كونها أسلوب إدارة للموارد البشرية يوضح الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء العاملين، لأن المؤسسة الآن أصبحت لا تستطيع أن تتجاهل أهمية ودور البعد الإنساني، لضمان التزام العمال وإتقانهم وتعاونهم لتمكينها من النجاح. وتركز هذه الطريقة على المزيج المركب في تقييم أداء العمال، يجمع بين السلوك وخصائص العامل بنتائج العمل.<sup>2</sup> كما توفر عدة مزايا مقارنة بأساليب التقييم السابقة أهمها أنها تقيس الأداء في صورة جودة، عكس ما تقوم به طرائق التقييم الأخرى التي تقيس الأداء في صورة مصطلحات كمية، كما تعتمد على التحسين المستمر في جودة المنتج والنشاط، من خلال التحسين المستمر في الإجراءات والأساليب، عكس الطرائق السابقة التي تركز على مساءلة العاملين على نتائج أعمالهم وغالباً ماتحاسبهم على أدائهم الماضي، وتولي أهمية قصوى لإشراك العمال في العوائد المالية والجوانب المادية والمعنوية وفقاً لمساهمة العاملين في تحقيقها. ورغم هذه المزايا. فكثيراً ما تتعارض الأهداف بين مصالح العمال ومصالح المديرين، بحيث لا يمكن الجزم بوجود إجماع تام في المؤسسة على أهداف مشتركة محددة بين الجميع.<sup>3</sup>

#### خامساً: بطاقة الأداء المتوازن

لقد قدمت بطاقة الأداء المتوازن في البداية كوسيلة لتقييم الأداء،<sup>4</sup> ثم تحولت فيما بعد إلى نظام للإدارة تسمح بنشر الإستراتيجية وتحديد الأهداف العملية لكل فرد في المنظمة وتحديد سلوكهم، حيث توفر للإدارة

<sup>1</sup> - كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، (عمان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2000)، ص. 109.

<sup>2</sup> - المرسي، مرجع سابق، ص. 440.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص. 441.

<sup>4</sup> - كان أول ظهور لبطاقة الأداء المتوازن سنة 1990 بأمريكا الشمالية على يد المستشار R. Kaplan والمستشار المؤسسة لوحدة البحث D. Norton، وذلك بعد دراسة دامت عاماً كاملاً على اثنتي عشر مؤسسة في كل من كندا والولايات المتحدة الأمريكية من أجل تقييم أدائها. وخلال الدراسة لاحظ الباحثون أن المديرين لا يفضلون أسلوباً معيناً في التقييم على حساب آخر، بل يبحثون عن تقييم يوازن التقييم المالي والعملية، وهذا سمح بإيجاد مؤشر أداء شامل يعطي للمديرين نظرة سريعة حول نشاط المؤسسة... لقد قدمت بطاقة الأداء المتوازن في البداية كوسيلة لتقييم الإستراتيجية والأداء، ثم تحولت فيما بعد إلى نظام للإدارة تسمح بنشر الإستراتيجية، وتحديد الأهداف العملية لكل فرد في المنظمة. ينظر:

R.S. Kaplan & D.P. Norton, "The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance", *Harvard Business Review*, (January: 1992), P.71; Cited by

نعيمه يحياوي، "بطاقة الأداء المتوازن وسيلة فعالة للتقييم في المؤسسة"، مجلة العلوم الاجتماعية الإنسانية، (الجزائر: جامعة باتنة، العدد 18، جوان 2008)، ص. 22-24.

- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن الترجمة العربية لعبارة Balanced scorecard بالإنجليزية. وهي بمثابة منهجية للرقابة الإستراتيجية تستخدم إطاراً متعدد الأبعاد لوصف وتنفيذ وإدارة الإستراتيجية، كما تقدم مقياساً شاملاً عن كيفية تقدم المنظمة نحو أهدافها الإستراتيجية. للإطلاع أكثر أنظر:

23/08/2009

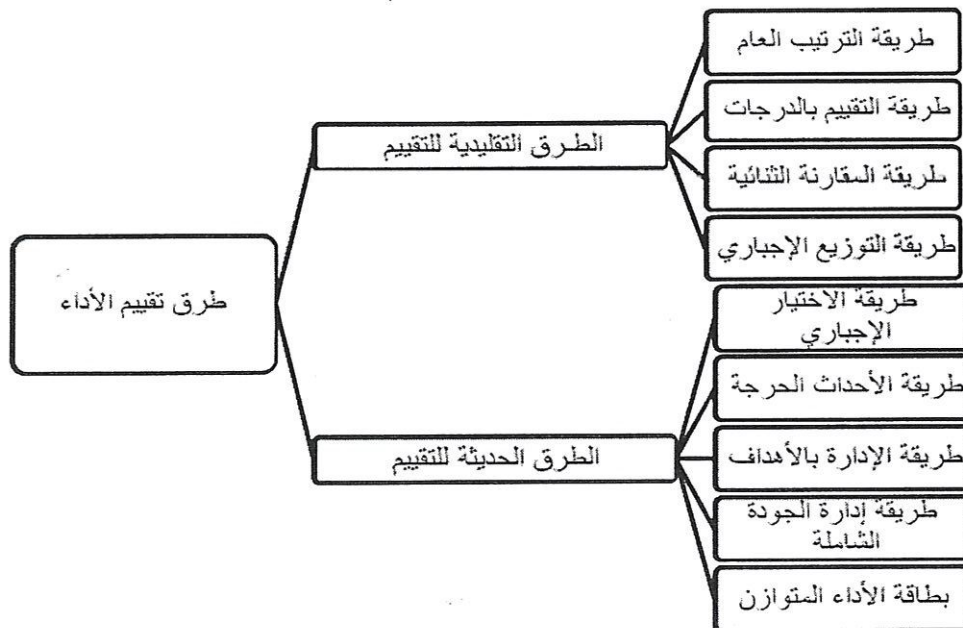
<http://www.Muflelabel.com>



معلومات سريعة، مستمرة، متجددة عن مستويات ومعدلات الأداء الفعلي في جميع عمليات المؤسسة واتجاهات التطور المتوقعة، ومدى توافقه مع الخطة الإستراتيجية.<sup>1</sup>

وتقدم هذه الطريقة تقييماً للأداء يتلافى أوجه القصور في نظم التقييم التقليدية مما جعلها تتميز عن غيرها بأنها تشجع على تطوير برامج الاتصال؛ حيث يتم التعريف بالإستراتيجية لكل أعضاء المؤسسة من خلال التعبير عنها في شكل مجموعة أهداف مفهومة وقابلة للقياس، بالإضافة إلى زيادة قدرة المؤسسة على المنافسة من خلال التعرف باستمرار على نقاط القوة والضعف في أداء العاملين، وهي وسيلة فعالة للرقابة على العمال والرقابة الذاتية؛ إذ يدرك كل عامل أن هناك أهدافاً محددة يجب تحقيقها خلال مدة معينة، أو مجموعة من الواجبات والمسؤوليات عليه تأديتها ليجد الهدف من أدائه لوظيفته، وبهذا يخفف العبء عن الإدارة في الرقابة. ويؤخذ عليها أن العلاقة بين السبب والنتيجة هي علاقة منطقية، ولكن في بعض الأحيان قد لا تدل على شيء، ومن ثم يصعب الاعتماد عليها في التقييم. وهكذا فإن نظام التقييم المتزن قد يضع افتراضات غير سليمة التي قد تؤدي إلى توقع مؤشرات أداء خاطئة.<sup>2</sup>

الشكل رقم 3  
طرائق تقييم الأداء



المصدر: تم استنباط هذا الشكل مما ورد في المطلبين الثاني والثالث.

<sup>1</sup> - علي السلمي، إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2002)، ص. 103.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص. 110.

## متطلبات نجاح طرائق التقييم

يتوقف نجاح عملية تقييم الأداء بدرجة كبيرة على الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسة كأساليب تقنية في تنفيذ عملية التقييم على أرض الواقع، وحتى تضمن لنا هذه الطرائق تحقيق النتائج المتوقعة من عملية التقييم يجب أن تتوافر فيها مجموعة من الشروط والمتطلبات، أهمها أن تكون الطريقة مرتبطة برسالة وأهداف وقيم وثقافة المؤسسة، كما يجب أن توفر الطريقة خطوط إرشادية واضحة لمن يعمل في تقييم الأداء. وأن تمكن من عمل اتصالات مفتوحة بين مختلف أطراف عملية التقييم بدون عوائق أو صعوبات، وأن تضمن الطريقة مصادر عديدة للحصول على المعلومات. ويجب أيضا أن تكون ذات منهج متناسق وبسيط، يجنب التعقيدات في التطبيق. ومن بين شروطها أيضا أن تتسم بالمرونة وسهولة التعديل والتطوير، وأن تمكن الطريقة من القيام بإجراءات التقييم في الوقت المناسب ولمدة محددة، و تؤدي إلى تحقيق نتائج عادلة وموضوعية وذات مصداقية.<sup>1</sup>

وفي الأخير يمكن القول أن عجز أدوات التقييم التقليدية التي تواجهت في بيئة تتميز بالثبات والنمو الخطي البطيء في التكيف مع بيئة تتميز بالنمو السريع والتنافس الشديد والتغير المفاجئ أدى إلى البحث عن أدوات جديدة تتناسب وهذه الظروف، غير أن استعمال الأدوات الحديثة لا يعني القضاء على الأولى بل على العكس فهي تكمل بعضها البعض. ويوضح هذا الجدول النقاط المشتركة ونقاط اختلاف بين الطريقتين، التقليدية والحديثة، لتحديد مدى إمكانية التكامل بينهما.

<sup>1</sup> - ثابت، مرجع سابق، ص. 128.

الجدول رقم 4

مقارنة بين طرائق التقييم التقليدية والحديثة

| أدوات التقييم التقليدية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | أدوات التقييم الحديثة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| على مستوى الأهداف                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | على مستوى الأهداف                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- التحقق من ملائمة الإستراتيجية مع العمليات والأهداف التقليدية.</li> <li>- تنفيذ ومتابعة المخططات.</li> <li>- ردة الفعل بطيئة ومتأخرة</li> <li>- تفسير النتائج يكون من معطيات داخلية.</li> <li>- الاعتماد على معطيات كمية.</li> <li>- الاعتماد على أنظمة الجزاء والعقاب.</li> <li>- مساهمة الأشخاص قليلة ومركزة.</li> <li>- أهداف جزئية.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- التحكم المسبق في الإستراتيجية والأهداف</li> <li>- تنفيذ ومحاكمة الوضعية</li> <li>- ردة الفعل سريعة وتوقعية.</li> <li>- التفسير يكون أنطلاقا من معطيات خارجية.</li> <li>- الاعتماد على معطيات نوعية.</li> <li>- الاعتماد على نظام التكوين والتدريب.</li> <li>- مساهمة تفاعلية وغير مكررة.</li> <li>- أهداف شاملة.</li> </ul>                           |
| على مستوى الوسائل والأدوات                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | على مستوى الوسائل والأدوات                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- الاعتماد على نظام المعلومة المحاسبة.</li> <li>- معالجة صلبة للمعلومات.</li> <li>- معلومة كمية تسلسلية وصاعدة مخصصة لكل مهتم.</li> <li>- نظام المعلومات دعامة للوظيفة.</li> <li>- مؤشرات تحليلية مالية.</li> <li>- تحليل عمودي يستند إلى مراكز المسؤولية.</li> <li>- دورة الرقابة والتقييم شهرية.</li> </ul>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- الاعتماد على نظام يعالج المعلومة كمادة أولية نصنعها.</li> <li>- معالجة مرنة .</li> <li>- البحث عن معلومة شفافة صاعدة نازلة ومشاركة.</li> <li>- نظام المعلومات دعامة للاتصال بين الوظائف.</li> <li>- مؤشرات مادية ونوعية شاملة.</li> <li>- تحليل أفقي يستند إلى النشاطات والعمليات.</li> <li>- الدورة مكيفة ومرتبطة بإمكانيات عمل المسيرين.</li> </ul> |

Source: N. Guedj et autre, **Le Contrôle de Gestion pour améliorer la Performance des Entreprises**, (Paris:édition d'organisation, 3eme édition), P.608.



## المبحث الرابع: مؤشرات تقييم الأداء والصعوبات التي يواجهها

لعملية تقييم الأداء مجموعة من المؤشرات والمقاييس تعكس واقع الأداء بالمؤسسة والأفراد العاملين بها، إلا أن تطبيق هذه المؤشرات والقيام بعملية التقييم بمختلف الطرائق المذكورة سلفا تعترضه مجموعة من الصعوبات والعوائق منها ما يتعلق بنظام التقييم، ومنها ما يتعلق بالقائمين بعملية التقييم، إلا أن هذه المشاكل لا تحول دون تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المؤسسة.

## المطلب الأول: مؤشرات تقييم الأداء.

إن مفهوم المؤشرات يدعى كذلك بالمقاييس، وتركز معظم التعاريف الخاصة بمؤشرات الأداء على الجانب الكمي،<sup>1</sup> إلا أن بعض التعاريف بينت أنه ليس شرطاً ضرورياً أن يكون مؤشر الأداء مقاساً بل قد تكون المعلومة في شكل بياني أو رمز. ويمكن تعريف مؤشر الأداء البشري على أنه: "معلومة كمية تقيس كفاءة أو فعالية جزء من عملية أو نظام الموارد البشرية بالنسبة لمعيار أو خطة أو هدف محدد ومقبول في إطار إستراتيجية المؤسسة".<sup>2</sup> ولوضع مؤشرات تعكس واقع الأداء بالمؤسسة يجب أن تتصف بالخصائص التالية: أن تكون بسيطة وسهلة التطبيق، واقعية وتحدد مسؤولية كل الأفراد بالمؤسسة،<sup>3</sup> كما يستدعي تشكيل مؤشرات تقييم الأداء إتباع المراحل التالية:<sup>4</sup>

تحليل الإستراتيجية،<sup>5</sup> تحديد الأهداف، العوامل الأساسية للنجاح، تحليل العمليات، يلي ذلك توزيع الأهداف العامة على العمليات بالمؤسسة، ثم تشخيص الأنشطة الحاسمة، وتحليل الأداء ومن ثم تحديد خطط العمل ووضع نظام مؤشرات، وفي الأخير إعلان المؤشرات في شكل جداول القيادة. وكما تم الإشارة إليه فإن أداء المورد البشري ركز عليه معظم الباحثين لكنهم اختلفوا في كيفية تقييمه، لذا سيتم توضيح أهم مؤشرات تقييمه وفق الجدول التالي الذي يوضح أنواع مؤشرات تقييم أداء الأفراد الخاصة بكل معيار من معايير الأداء المتعلقة بـ: الكمية، التكلفة، الوقت والجودة.

<sup>1</sup> - Berrah, Op. Cit., P. 46.

<sup>2</sup> - ECOSIP, Gestion Industrielle et mesure économique, (Paris: Edition economica).

<sup>3</sup> - يحياوي، مرجع سابق، ص. 23.

<sup>4</sup> - المرجع نفسه، ص. 23؛ وأيضاً

- Berrah, Op. Cit., PP. 102-108.

<sup>5</sup> - تعرف الإستراتيجية بأنها تصور المنظمة لما تريد أن تكون عليه في المستقبل، ولقد استعملت كلمة الإستراتيجية قديماً في الاستعداد والتهيؤ للحرب بتحديد تحركات الجيش بشكل عام لتحقيق هدف معين. ولغويًا تعني هذه الكلمة فن الجنرال أو القائد الأول الذي يقود الحرب في أثينا وهي ذات مصدر يوناني Strategos وتميز الإستراتيجية عن التكتيك بعموميتها، فالأولى هي المسؤولة عن مجموع الحرب، في حين أن التكتيك يعني حركة القوى في حضور العدو بميدان المعركة. وقد تم توسيع مفهوم الإستراتيجية إلى عدد من الجوانب الاقتصادية والسياسية على يد نابليون. انظر: دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجية، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجزائرية، 2001)، ص. 12؛ وأيضاً عبد السلام أبو قحف، سياسات الأعمال، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004)، ص. 157.



الجدول رقم 5  
مؤشرات تقييم الأداء

| المعايير | رمز المؤشر <sup>1</sup> | نوع المؤشر                             | العلامة الرياضية                                                  | معنى المؤشر                                                          |
|----------|-------------------------|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| الكمية   | م أف 1                  | نسبة العمال في قسم الأفراد             | عدد عمال قسم الأفراد \ إجمالي العمال                              | معدل العمال إلى إجمالي عمال المؤسسة                                  |
|          | م أف 2                  | إنتاجية العامل بالمؤسسة                | كميات الإنتاج \ عدد العمال                                        | عدد الوحدات التي ينتجها كل عامل                                      |
|          | م أف 3                  | نسبة الغيابات الغير مبررة              | عدد الغيابات الغير مبررة \ مجموع الغيابات                         | عدم اهتمام العمال بالعمل في المؤسسة                                  |
|          | م أف 4                  | عدد الصراعات بين العمال في نفس المستوى | عدد الصراعات بين العمال في نفس المستوى                            | الرضا أو عدمه عن العمل بين العمال في نفس المستوى التنظيمي            |
|          | م أف 5                  | عدد الصراعات بين العمال ومشرفيهم       | عدد الصراعات بين العمال ومشرفيهم                                  | الرضا أو عدمه عن العمل خلال بين العمال ومروسيهم                      |
|          | م أف 6                  | متوسط الصراعات في اليوم                | عدد الصراعات \ عدد أيام العمل                                     | عدم الرضا عن العمل خلال فترة ما                                      |
|          | م أف 7                  | نسبة التوظيف                           | عدد الموظفين خلال فترة ما \ احتياجات المؤسسة                      | مدى تلبية وظيفة الأفراد لاحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية         |
|          | م أف 8                  | نسبة نجاح التوظيف                      | عدد العمال المرشحين خلال التبرص \ عدد العمال الموظفين             | نجاح أو فشل سياسة التوظيف في المؤسسة                                 |
|          | م أف 9                  | معدل دوران العمل                       | عدد العمال المنقولين \ عدد العمال                                 | مدى استقرار العمال في مناصبهم الداخلية                               |
|          | م أف 10                 | نسبة نجاح الترقية                      | عدد العمال المترقين من الترقية \ عدد العمال المستفيدين من الترقية | فشل أو نجاح سياسة الترقية في المؤسسة                                 |
|          | م أف 11                 | نسبة تاركي الخدمة                      | عدد تاركي الخدمة \ مجموع العمال                                   | نسبة مغادرة المناصب في المؤسسة                                       |
| الوقت    | م أف 12                 | إنتاجية ساعة عمل فعلية                 | كمية الإنتاج أو قيمته \ إجمالي ساعات العمل الفعلية                | كمية أو قيمة الإنتاج في الساعة الواحدة للمؤسسة                       |
|          | م أف 13                 | إنتاجية ساعة عمل مباشرة                | كمية الإنتاج أو قيمته \ إجمالي ساعات العمل المباشرة               | كمية أو قيمة إنتاج ساعة في ورشات الإنتاج فقط                         |
|          | م أف 14                 | القيمة المضافة لساعة عمل               | القيمة المضافة \ مجموع ساعات العمل                                | قيمة إنتاج ساعة مع استبعاد آثار الاستخدامات الوسيطة                  |
|          | م أف 15                 | نسبة التغيب                            | عدد ساعات التغيب \ إجمالي ساعات العمل                             | مدى رضا العمال ونجاح الإدارة في القيادة                              |
|          | م أف 16                 | متوسط الغياب                           | ساعات الغياب \ عدد العمال                                         | متوسط ساعات التغيب لكل عامل بالمؤسسة                                 |
| التكلفة  | م أف 17                 | إنتاجية العامل بالقيمة                 | قيمة الإنتاج \ عدد العمال                                         | مساهمة كل عامل في الإنتاج بالقيمة                                    |
|          | م أف 18                 | نسبة مصاريف العمال في المؤسسة          | مصاريف العمال \ إجمالي التكاليف                                   | نسب المصاريف التي تتحملها المؤسسة عن عمالها مقارنة مع مجموع مصاريفها |
|          | م أف 19                 | نسبة مصاريف العمال إلى الإنتاج         | مصاريف العمال \ قيمة الإنتاج                                      | مدى تحكم المؤسسة في تكاليف عمالها                                    |
|          | م أف 20                 | وزن الأجر في التكاليف                  | مجموع الأجر \ إجمالي التكاليف مجموع                               | نصيب الأجر من تكاليف المؤسسة                                         |
|          | م أف 21                 | الأجر المتوسط للعامل                   | الأجر \ عدد العمال                                                | تطور مستوى الأجر في المؤسسة                                          |
|          | م أف 22                 | نسبة علاوات المردود إلى الإنتاج        | علاوات المردود \ الإنتاج بالكمية أو                               | مدى نجاح سياسة التحفيز بالمؤسسة بناء على علاوات المردود              |

<sup>1</sup> - نرسم لمؤشرات تقييم أداء الأفراد بـ م أف ن؛ حيث : م = مؤشر، أ = أداء، ف = أفراد، ن = رقم المؤشر.



|         |                                    |                                                                 |                                                   |
|---------|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| م أف 23 | نسبة المنح من الأجر                | القيمة<br>بمجموع المنح \ مجموع الأجر                            | مدى نجاح سياسة التحفيز بناء على المنح بالمؤسسة    |
| م أف 24 | أهمية تكاليف قسم الأفراد           | مصاريف قسم الأفراد \ مجموع مصاريف المؤسسة                       | نسبة تكاليف قسم الأفراد إلى إجمالي مصاريف المؤسسة |
| م أف 25 | نسبة الأصول الثابتة في قسم الأفراد | قيمة الأصول الثابتة لقسم الأفراد \ مجموع الأصول الثابتة للمؤسسة | مدى استغلال المؤسسة لمواردها في قسم الأفراد       |
| م أف 26 | نسبة تكاليف التدريب                | تكاليف التدريب \ إجمالي التكاليف                                | وزن التدريب بالنسبة لتكاليف المؤسسة               |
| م أف 27 | نسب تكاليف الحوافز إلى الأجر       | تكاليف الحوافز \ إجمالي الأجر                                   | وزن الحوافز بالنسبة للأجر                         |
| م أف 28 | نسبة الإنتاج المعب لكل عامل        | الإنتاج المعب / عدد العمال                                      | أنتاجية كل عامل من المعب                          |
| م أف 29 | نسبة أخطاء العمل                   | عدد الأخطاء / عدد العمال                                        | عدد أخطاء العمل لكل عامل                          |
| م أف 30 | نسبة تكلفة الجودة لساعة عمل        | تكاليف الجودة / مجموع ساعات العمل المباشرة                      | جودة العمل بالساعات                               |

المصدر: أبو قحف عبد السلام، سياسات الأعمال، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004)، ص ص. 215-238؛ وأيضاً

- Couloud. A, les Ratios de Productivité, (Paris: édition d'organisation, 1986), p p. 136- 180

### المطلب الثاني: الصعوبات والمشاكل التي تواجه تقييم الأداء.

يتضح حسب ما تم التطرق إليه سابقاً أن عملية تقييم الأداء سهلة - نظرياً - فهي مرحلة من مراحل عملية الرقابة لكنها من الناحية التطبيقية ما تزال تطرح إشكاليات معقدة فقياس كفاءة الأداء للأفراد والحكم عليهم موضوع حساس، كونه يتعلق بالإنسان سواء أكان رئيساً أو مرئوساً، حيث أنها تتضمن الحكم على شخص من قبل شخص آخر مما يجعل هذا القرار غير موضوعي، وبالتالي عدم مصداقيته في الحكم على مستوى الأداء للأفراد. ومن أهم الصعوبات التي تواجه المدير عند قيامه بتقييم الأداء:

أولاً، صعوبات تتعلق بنظام التقييم:

وتتعلق هذه الصعوبات بنظام التقييم بحد ذاته والتي يمكن إيجازها في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- عدم الوضوح في تحديد أهداف التقييم؛ فقد تخطأ المنظمة في تحديد الهدف الأساسي من التقييم بالتالي تصبح العملية هدر للوقت والمال، لذلك على المنظمة أن ترجع العملية لهدف محدد كأن يكون القياس أو المقارنة أو تقويم نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة، أضف إلى ذلك عدم دقة معايير التقييم وسوء اختيارها؛ وتظهر هذه المشكلة بسبب عدم قدرة المنظمة على فهم غايات المعيار الذاتي أو الموضوعي ومثل هذا الأمر يفوت على المنظمة فرصة استثمار هدف عملية التقييم.

<sup>1</sup> - الميحي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص. 215؛ أيضاً ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص. 285؛ أيضاً ثابت، مرجع سابق،

ص. 205؛ أيضاً عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات، مرجع سابق، ص. 393.



- وجود عدة عناصر غير قابلة للقياس مما يؤدي إلى صعوبة قياس أدائه، وفي هذا الاتجاه ينظر إلى الأداء على أنه "مفهوم مجرد اجتماعيا يتكون في أذهان الباحثين"، مما جعل إسقاطه على واقع المؤسسات وتحويله إلى مفهوم ملموس أمرا صعبا خاصة إذا تعلق الأمر بقياسه.
- عدم وجود نظام موضوعي منتظم لجمع البيانات اللازمة لتقييم أداء العاملين أو وجود قصور وضعف في النظام المطبق؛
- تطبيق نموذج موحد لكل المستويات يتنافى مع نظام تصنيف الوظائف، الذي يقوم على تنوع الواجبات وتفاوت مسؤولياتها، الأمر الذي يتطلب ضرورة تنوع نماذج تقارير التقييم.

#### ثانيا، الصعوبات المتعلقة بالقائمين بعملية التقييم:

تتعلق هذه الصعوبات بالقائمين بعملية التقييم وبصورة أدق بخصائص الفرد القائم بأعمال التقييم وبشكل مباشر أو غير مباشر، فإذا كان القائمون بالتقييم حديثي الخبرة في مجال العمل الإداري، فقد يميلون إلى القسوة والصرامة على عكس ذوي الخبرة الإدارية والإدراك العالي. وقد يميل بعض القائمين بعملية التقييم إلى الفرق بالآخرين والتساهل معهم مما ينعكس على نتائج التقييم بشكل سلبي ويفقد العملية الهدف الأساسي منها، كأن تكون النتائج متساوية لجميع المقومين. وكثيرا ما يحدث أن يجمع المشرفون المعلومات والدلائل والمؤشرات التي توضح تميزا في أدائهم الشخصي دون الاهتمام بالأداء الفعلي للعامل، لشعور هؤلاء المشرفين بالسعادة والرضا عند الثناء عليهم من قبل الإدارة العليا.<sup>1</sup>

#### ثالثا، صعوبات تتعلق بالعامل الخاضع للتقييم:

من الصعوبات التي تؤثر على عملية التقييم في المؤسسة، وجود صراعات بين العمال أنفسهم أو بين الرؤساء والمرؤوسين من العمال، وعادة ما ينشأ مثل هذا الصراع عندما يكون العامل على علم ودراية بالوظيفة التي يشغلها أكثر من رئيسه، من حيث النواحي الفنية والمهارات العالية في هذه الوظيفة. كما يمكن أن يكون الصراع لأسباب أخرى، يتمثل في مجموعة من الأخطاء أو المشاكل التي ترتبط بالعامل الخاضع لعملية التقييم، وتؤثر على كفاءة وفعالية العملية في تحقيق التوازن بين متطلبات العمل وبين قدرات وطاقات العمال.<sup>2</sup>

تختلف هذه الصعوبات التي تواجه عملية تقييم الأداء كلها تحول دون الوصول إلى النتائج المرجوة والأهداف المرسومة من قبل المؤسسة، إلا أن ذلك لا يحول دون تحقيقها فهناك العديد من السبل للتغلب على هذه الصعوبات أو على القل التقليل منها، مما يسمح للمؤسسة من تحقيق أهدافها بنسبة كبيرة.

<sup>1</sup> - الهيبي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص. 213.

<sup>2</sup> - نور الدين شنوفي، "تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، (جامعة الجزائر، 2005)، ص ص. 38-39.

## المطلب الثالث: فعالية نظام تقييم الأداء.

يرتبط نظام تقييم الأداء بالعديد من الأهداف الأساسية على المستوى المنظمة والمديرين والأفراد العاملين فيها، وذلك بغرض تحقيق العدالة والشمول والتميز الموضوعي بين الموظف الجيد والموظف الأقل أداءً، وتحقيق الترابط بين الموظف ومنظمته وزملائه، وكلها ترتبط وتعتمد على سلامة ومدى فعالية نظام التقييم المطبق في المؤسسة. ويتم التأكد من هذا الأمر من خلال مراجعة عمليات التقييم التي تتم داخل كل قسم أو إدارة فرعية في المؤسسة، وأن تشعر هذه الأقسام بما لديها من حقائق وتصورات بشأن طرق التنفيذ وقياس برامج التقييم. ولا شك أن الإدارة العليا للمؤسسة ومن خلال مناقشة ومراجعة نظام التقييم المتبع سيتضح لها جوانب الضعف في هذا النظام، وبالتالي العمل على معالجتها من أجل ضمان تحقيق الأهداف المرجوة منه، وبما يحقق الموضوعية والعدالة من لكل من الموظف والمؤسسة.<sup>1</sup>

وبالرغم من أن هناك الكثير من المشاكل والصعوبات التي تواجه تقييم الأداء إلا أنه يمكن التغلب على ذلك إذا أمكن وضع نظام أكثر دقة وموضوعية وفعالية يعتمد على أساس علمي سليم لتقييم الأداء وذلك بتوافر الشروط المتمثلة في تحديد أهداف واضحة للمؤسسة ولكل وحدة تنظيمية، وتحديد أهداف واضحة ومحددة لعملية التقييم يتم على ضوءها اختيار الطريقة والأسلوب المناسب للعملية، أضف إلى ذلك اهتمام الإدارة العليا بالنظام المختار وتأييده والافتتاع بفائدته والمساهمة في التخطيط والتنفيذ وشعور العاملين بهذا الاهتمام، بالإضافة إلى ثقة وتعاون وطمأنينة العاملين للنظام وشعورهم بعدالته وإشراك ممثلين عنهم في وضع برامج للتقييم ومراجعة النتائج ومنحهم حق التظلم من التقديرات التي يشعرون بعدم عدالتها.<sup>2</sup>

ومن الشروط أيضاً وجود أوصاف، وظيفية مكتوبة لدى جميع الرؤساء تتضمن معلومات صحيحة ومن واجبات ومسؤوليات القائم بالوظيفة وذلك لضمان معرفة الرؤساء بمهام مرؤوسيههم وتقييم أدائهم على ضوءها، بالإضافة إلى وجود معايير أداء واضحة ومنطقية لجميع الوظائف، كما يجب وضع سياسة موحدة للتقييم بحيث يستخدم المشرفين نفس المعايير في تقييم أداء موظفيهم، وأن يكون الموظفون على علم بهذه المعايير وأهميتها وأوزانها وذلك تحقيقاً لمبدأ العدالة والمساواة في التقييم.

ويجب أن تتضمن هذه التقارير كافة البيانات والمعلومات والعناصر الضرورية لقياس وتحديد مستوى أداء العامل، بما يتلائم مع نوعية وطبيعة العمل أو المجموعة الوظيفية التي ينتمي إليها العامل، كما يجب أن يستند

<sup>1</sup> - مؤيد سعيد سالم، عادل حرشوش، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، (عمان: عالم الكتب الحديث، 2002)، ص. 123.

<sup>2</sup> - حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، (بيروت: دار النهضة للطباعة، دون ذكر سنة النشر)، ص. 397؛ وأيضاً ثابت، مرجع سابق، ص. 128.

حق التظلم: هو طلب رسمي، وأحياناً يكون غير رسمي، يقدمه الفرد الذي لم يقتنع بنتيجة تقييمه ولا بمناقشتها معه لشعوره بعدم عدالة تقييمه، أو وجود خطأ ما فيه... من أجل التعبير عن وجهة نظره بنتيجة تقييم أدائه التي تشير إلى عدم قناعته بها، وينظر إلى حق التظلم هنا على أنه تنفيس للمشاعر السلبية التي قد تكون قد تشكلت لدى بعض الموارد البشرية غير الراضية عن نتيجة تقييمها. ينظر: عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، مرجع سابق، ص. 413.

التقييم على بيانات ومعلومات موضوعية ولها أصول كافية يمكن الرجوع إليها مثل: كمية ومستوى وجودة الإنتاج، معدل الغياب، أضف إلى ذلك تدريب كافة الرؤساء على كيفية إجراء مقابلات التقييم وفهم سلوكيات الأفراد وتحديد الأهداف والمعايير الرقابية، وتهيئة نظام فعال للاتصالات ييسر نقل وتحديث المعلومات بين أطراف عملية التقييم (الرئيس، المرؤوس، غدارة الموارد البشرية)، كما يجب أن يتضمن تقييم أداء العاملين استخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركز على تخطيط الأداء وأسلوب تقييم السلوك الذي يركز على الصفات والسمات السلوكية.<sup>1</sup> بالإضافة إلى ذلك يجب أن يتصف تقييم الأداء بالمرونة بحيث يمكن تعديل أو تطوير النظام عند اللزوم لمواجهة التطوير المستمر ولتتماشى مع الظروف السائدة، بالإضافة إلى تكامل نظام التقييم مع الأنظمة الأخرى لإدارة الموارد البشرية.

### خاتمة الفصل

استناداً لما تم التطرق إليه سابقاً يمكن القول بأن هناك علاقة موجبة بين احساس العاملين بموضوعية نظام تقييم الأداء والأداء وهذا أمر منطقي؛ ذلك أن نظام التقييم الذي يتسم بالفاعلية يساهم في كشف أوجه القوة أو الضعف في أداء الأفراد، ومن ثم ينمي ويدعم أوجه القوة ويعالج أوجه الضعف، مما يؤدي إلى رفع مستوى أداء الأفراد.

كما أن لتفعيل وظيفة التقييم يجب أن نبحث منها الروتين حتى تكون المعيار المعتمد عليه في التحفيز والتطوير للأفراد العاملين، فعملية التقييم إذا طبقت بناء على معايير صحيحة ومواكبة للتقدم العلمي، فإن ذلك يساعد على تطوير المؤسسة وتحقيق أهدافها، لكن إذا ترك التقييم شكلي كما هو يعاني في أغلب الأحيان من التحيز والمبالغة ولا يوجد به تغذية راجعة فإن ذلك يعني تدني مستوى الأداء للأفراد وبالتالي المؤسسة، وعدم قدرتها على البقاء في ظل إشتداد المنافسة.

<sup>1</sup> - أحمد السيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي والعشرين، (الإسكندرية، دون ذكر مكان النشر، 2000)، ص. 356.



### الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في شركة إسمنت تبسة

#### مقدمة

تم تخصيص هذا الفصل للدراسة التطبيقية بشركة إسمنت تبسة، وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الحوافز المادية على أداء الأفراد العاملين على مستوى الشركة، وستكون محاولة لتجسيد ما تم دراسته نظريا من خلال معرفة أهم الحوافز المادية التي تقدم على مستوى الشركة، والإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فروضها من خلال الإجابة على مشكلة الدراسة المتعلقة بمدى فعالية الحوافز المادية في التأثير على أداء الأفراد العاملين في الشركة.

وسيتم التطرق إلى التعريف بالشركة محل الدراسة بإعطاء لمحة تاريخية عنها، والتعريف بأهدافها ومهامها إضافة إلى شرح وتفصيل لهيكلها التنظيمي. كما يتم توضيح مختلف مراحل إعداد الاستبيان وكيفية اختيار مجتمع البحث، بالإضافة إلى عرض وتحليل إجابات مفرداته، وفي الأخير يتم اختبار فرضيات الدراسة للتوصل إلى النتائج التي يمكن الخروج بها من هذا البحث

#### المبحث الأول: تقديم شركة إسمنت تبسة

يعتبر تقديم شركة إسمنت تبسة خطوة أساسية لا بد من المرور بها لتحديد أسباب وظروف وجودها، نشأتها، ظروف العمل بها داخليا وخارجيا. وتنظيمها الداخلي وتحديد هيكلها ووظيفة كل منها. والوقوف على أهم الحوافز المطبقة فيها ومدى تأثيرها على مستوى الأداء للعمال وإنتاجيتهم.

#### المطلب الأول: نبذة تاريخية عن شركة الإسمنت تبسة

شركة إسمنت تبسة إحدى الشركات العمومية الجزائرية المختصة في صناعة الإسمنت على المستوى المحلي، إذ تشكل دعما للاقتصاد الوطني، وللتعرف أكثر على الشركة سيتم التطرق لنشأتها، تحديد موقعها وإمكاناتها.

#### أولا: نشأة الشركة

شركة إسمنت تبسة مؤسسة عمومية اقتصادية، تم وضع حجر أساسها سنة 1985، وذلك تحت إشراف المؤسسة الوطنية لتوزيع مواد البناء (EDIMCO). وفي سنة 1988 تم تحويل المشروع لمؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق الكائن مقرها بمدينة قسنطينة.

أنشئ المصنع على مدى خمس سنوات وسبعة أشهر، انطلاقا من يوم بداية البناء الذي كان يوم 25 فيفري 1990 إلى غاية 11 فيفري 1995 تاريخ نهاية الأشغال، وذلك وفقا للعقد المبرم بين شركة إسمنت الشرق وشركة FLS الدنماركية،<sup>1</sup> بتاريخ 15 أوت 1990 بتكلفة إنجاز قدرها 115 مليون دولار.

<sup>1</sup>- FLS: FREDERIC LOURSON SMIDTH

أسندت عملية الإنجاز لشركة FLS الدنماركية التي تكفلت بالهندسة والإشراف على عمليات التركيب وبداية التشغيل وتمويله بالسلع والمعدات وتسيير الأجهزة الميكانيكية والكهربائية، مع مساهمة بعض الشركات الجزائرية والأجنبية، كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم 6

الشركات الجزائرية والأجنبية المساهمة في عملية الإنجاز لمصنع الإسمنت

| المساهمة                             | المساهمة            | المساهمة |
|--------------------------------------|---------------------|----------|
| الهندسة المدنية                      | شركة COSIDER        | جزائرية  |
| الهيكل المعدني والتركيب المعدني      | شركة BATIMETAL      | جزائرية  |
| التركيب الميكانيكي                   | شركتي ETERKIB, ENCC | جزائرية  |
| التركيب الكهربائي                    | شركة MERLIN GERIN   | فرنسية   |
| التمويل بالمياه <sup>1</sup>         | شركة ETVART         | جزائرية  |
| الغاز الطبيعي والكهرباء <sup>2</sup> | شركة SONALGAZ       | جزائرية  |

المصادر: مطبوعات سلمت من طرف إدارة الموارد البشرية بالشركة محل الدراسة.

تأسست شركة إسمنت تبسة كشركة مساهمة بتاريخ 28 نوفمبر 1993، برأس مال اجتماعي قدره 800 مليون دج مقسمة إلى 8000 سهم، قيمة كل منها 100000 دج، كانت المساهمات عند التأسيس كما هو موضح بالجدول التالي:

<sup>1</sup> - قوة ضخ المياه 16 لتر/ثانية

<sup>2</sup> - الغاز الطبيعي عن طريق أنبوب غاز الجزائر - إيطاليا، بينما الكهرباء بواسطة خط تبسة - جبل العنق بضغط عال 90 كيلو فولط.

## الجدول رقم 7

## المساهمات في رأس مال شركة إسمنت تبسة عند التأسيس

| المؤسسة المساهمة                   | عدد الأسهم | نسبة المساهمة |
|------------------------------------|------------|---------------|
| مؤسسة الأسمنت ومشتقاته للشرق ERCE  | 4800       | 60%           |
| مؤسسة الأسمنت ومشتقاته للغرب ERCO  | 1600       | 20%           |
| مؤسسة الأسمنت ومشتقاته بالشلف ESDE | 1600       | 20%           |
| المجموع                            | 8000       | 100%          |

المصدر: مطبوعات سلمت من طرف إدارة الموارد البشرية بالشركة محل الدراسة.

في سنة 1988، قامت مؤسسة الأسمنت ومشتقاته للشرق بشراء حصة كل من مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للغرب ومؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف لتصبح بذلك مالكة كل أسهم الشركة، وتم تحديد مقر الشركة الإداري في مدينة تبسة. أما المصنع فقد أنشئ في دائرة الماء الأبيض، حيث تهدف شركة إسمنت تبسة لإنتاج وتسويق وممارسة جميع الأنشطة الخاصة بمادة الإسمنت في الوطن وخارجه.

## ثانيا: الموقع والإمكانات

- يقع مصنع إسمنت تبسة على بعد 26 كلم جنوب مقر الولاية تبسة بمحاذاة الطريق الوطني رقم 16، يتربع على مساحة قدرها 32 هكتارا، تعود ملكيتها للدولة. وتحوز الشركة ثلاثة مقالع نحددها فيما يلي:<sup>1</sup>
- مقلع الحجر الكلسي: يقع شرق المصنع على بعد 2 كلم، ويتربع على مساحة قدرها 230 هكتارا، يحوي 90 مليون طن من مادة الحجر الكلسي كاحتياطي.
  - مقلع الطين: يقع شمال المصنع على بعد 10 كلم، مساحته 70 هكتارا، يحوي 33.2 مليون طن من مادة الطين كاحتياطي.
  - مقلع الرمل الكوارتزي: يقع شمال شرق المصنع، على بعد 6 كلم، مساحته 21 هكتارا، يحوي 9 مليون طن من مادة الرمل الكوارتزي.
- تعتبر هذه المقالع مصادر المواد الأولية الأساسية لصناعة الإسمنت، بالإضافة لمادتي الجبس والحديد الخام، يتم الحصول على مادة الجبس بموجب اتفاقية التوريد المبرمة مع مؤسسة الطرابلسي. أما مادة الحديد الخام فيتم

<sup>1</sup> - تم الحصول على المعلومات من مطبوعات سلمت من طرف قسم المواد الأولية بالشركة محل الدراسة.



الحصول عليها من الشركة الوطنية للحديد والفوسفات وحدة منجم بوخضرة الذي يقع على بعد 60 كلم شمال المصنع.

يتوفر المصنع على تجهيزات إنتاج نوع وحيد من الإسمنت CPJ CEM /42.5 A<sup>1</sup> يسمى بالإسمنت الرمادي، بطاقة إنتاجية تصميمية قدرها 610 ألف طن سنويا، تتوزع التجهيزات التي بحوزة المصنع على مراكز مختلفة في شكل سلسلة متكاملة تماشيا وطبيعة العملية الإنتاجية المؤداة من قبل كل مركز أو ضمن كل مرحلة إنتاجية تناسبها مع نسق العملية الإنتاجية الممارسة من قبل المصنع وذلك على النحو الآتي:<sup>2</sup>

- مركز التفطيت والتكسير: يتوفر المصنع على ثلاث كسارات بطاقة إجمالية قدرها 500 طن/الساعة.
- المخلط الساحب: بطاقة سحق متاحة قدرها 150 طن/الساعة.
- الفرن: بطاقة طهي قدرها 100 طن / الساعة.
- مركز التوزيع: يتوفر على ثلاث آلات للتعبئة والتغليف، وخط مخصص لشحن المنتج غير المعبأ، بطاقة

1 - تنتمي مادة الإسمنت إلى عائلة هايدروليك لينانت UYDRAULIQUE LIANTE التي تتميز بأنها إذا تفاعلت مع الماء تعطينا مركب صلب في الهواء أو تحت الماء، ومر إكتشاف الإسمنت بالمراحل التالية:

- 1956: أول محاولة صنع الإسمنت من خلال الهيدروليك الكلي من طرف الانجليزي سميطن SMEATON.
  - 1785: أول محاولة لإدخال مادة الطين في صناعة الإسمنت من طرف الفرنسي ديمرو DEMORREAU .
  - 1796: إكتشاف أول إسمنت سريع من طرف الانجليزي بالريك PARKER.
  - 1812: أول محاولة حقيقية لدمج مادة الكلس مع السليس والألمنيوم من طرف الفرنسي لويس جوزيف فيكا J. LOUIS.VICAT
  - 1824: أول شهادة تمنح لمكتشف الإسمنت البورتلاندي القبرصي جوزيف أبسدين J. APSADIN
- من هذا التاريخ توالى الاكتشافات في هذا المجال. هناك لأنواع عديدة لمادة الإسمنت وكما تم ذكره سلفا فإن المؤسسة محل الدراسة تنتج نوع وحيد هو CPJ CEM /42.5A والمقصود به هو:

|                      |                                              |
|----------------------|----------------------------------------------|
| C: Cement            | إسمنت                                        |
| P: Portland          | بورتلاندي                                    |
| J: Composé – ajout – | مركب: أي إضافة مواد ثانوية مثل التيف، الكلس. |
| CEM 42.5 A:          | نسبة الإضافة تكون محصورة بين (6 – 20)        |

تم الحول على هذه المعلومات من: المقابلة مع رئيس مصلحة الجودة ومراقبة النوعية في الشركة محل الدراسة؛ المراسيم التاسيسية الصادرة في الجريدة الرسمية: العدد 40، الصادرة في 2 جويلية 2003م الموافق ل 2 جمادى الأولى 1424هـ؛ وأيضا: 2010/04/24

<http://www.homekw.com/bet/showthread.php>

<sup>2</sup> - تم الحصول على المعلومات من مطبوعات سلمت من طرف قسم الإنتاج بالشركة محل الدراسة.

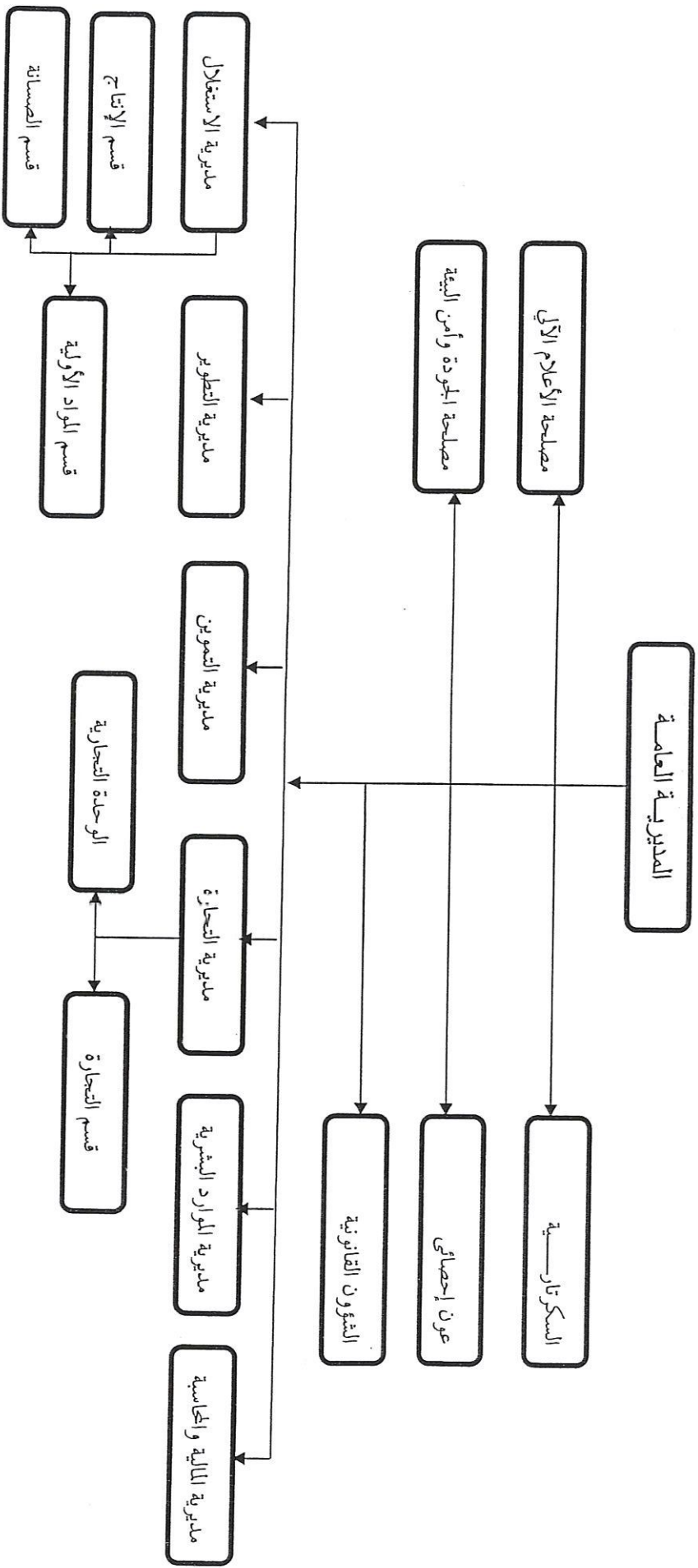
إجمالية قدرها 2000 طن في اليوم حيث تمثل نسبة الإنتاج المغلف بأكياس سعة 50 كلغ 65% من الإنتاج الإجمالي و 35% إنتاج غير مغلف.

#### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للشركة محل الدراسة

يعطي الهيكل التنظيمي صورة مجملية عن تنظيم الشركة محل الدراسة، وأهم المصالح والأقسام الموجودة بها، والتي تعمل كلها على تحقيق الأهداف الأساسية للشركة، ودراسة الهيكلة الحالية لشركة إسمنت تبسة وتوزيع الوظائف فيها يكتسي أهمية بالغة إذا وضع بعين الاعتبار أن حسن تنظيم هيكل الشركة يساعد على تأدية المهام على أكمل وجه ذلك من خلال حسن سريان المعلومات وتدفقها وانسيابها دون عراقيل تذكر. وعليه ومن أجل تأمين حسن سير الشركة استوجب وضع هيكل تنظيمي تبرز فيه جميع الأقسام والمراكز والعلاقات القائمة بينها وبين البيئة الخارجية من أجل تحقيق الفعالية في مجالات الاتصالات واتخاذ القرارات وضمان استمرارية النشاط وسرعة دوران المعلومات كما يوضحه الشكل الموالي:

#### الشكل رقم 4

الهيكل التنظيمي لشركة إمنت تبسة



المصدر: مستندات مقدمة من طرف إدارة الموارد البشرية بشركة إمنت تبسة



تدير الشركة مديرية عامة مشكلة من مديريات فرعية، يوضح الجدول الموالي تحديد مختلف المديريات والدوائر والمصالح المشكلة للشركة والمهام الموكلة إليها.

### الجدول رقم 8

#### وصف المهام والوظائف على مستوى شركة إسمنت تبسة

| المناصب                  | المشرفون                                                                                 | المهام والتنظيم                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| المديرية العامة لشركة    | رئيس مدير عام وسكرتيرة                                                                   | - الإشراف على إدارة الشركة.                                                                                                                                                                       |
| مديرية المحاسبة والمالية | مدير و سكرتيرة وموظفون                                                                   | - مراقبة الأعمال المحاسبية وكذا التخطيط؛<br>- الإشراف على دائرة المالية والمحاسبة بالمصنع، وتتبع مباشرة الرئيس المدير العام.                                                                      |
| مديرية التجارة والتمويل  | مدير وسكرتيرة وموظفون                                                                    | - الإشراف العام على عمليات الشراء من الحجم الكبير وكذا توزيع عقود بيع الإسمنت وتتبع مباشرة الرئيس المدير العام.                                                                                   |
| مديرية الموارد البشرية   | مدير وسكرتيرة وموظفون                                                                    | مكلفة بالأعمال الإدارية الخاصة بالمستخدمين والعمال وتتبع مباشرة الرئيس المدير العام.                                                                                                              |
| مسؤول ضمان الجودة        | مدير وسكرتيرة                                                                            | الإشراف المباشر على مصلحة مراقبة الجودة بالمصنع وتتبع مباشرة الرئيس المدير العام.                                                                                                                 |
| مديرية المصنع            | مدير الصنع وسكرتير ومستشاران أحدهما بالتخطيط والعلاقات والتوجيه والآخر بالشؤون القانونية | - ينوب عند غياب المدير المدير التقني المكلف بمراقبة وتسيير الدوائر ومصالح المصنع.<br>- تشرف على مختلف الدوائر والمصالح والأمن بالمصنع؛<br>- مراقبة سير العمليات وتتبع مباشرة الرئيس المدير العام. |
| المديرية التقنية         | مدير تقني وسكرتير                                                                        | - تشرف على الدوائر والمصالح التالية :<br>التموينات، الصيانة، الإنتاج، المواد الأولية ، مصلحة الإعلام الآلي ومراقبة الجودة، ونستطيع القول أن هذه المديرية هي                                       |

|                         |                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                         |                           | التي تسهر على العملية الإنتاجية وصيانة العتاد وكذا توفير كل المواد التي تدخل في إنتاج وصناعة الإسمنت، وهي تتبع مباشرة مدير المصنع.                                                                                                                                                                                                                                       |
| دائرة المالية والمحاسبة | رئيس دائرة وسكرتير وعمال  | تسهر على مراقبة الحسابات للمصنع كما تقوم بتسديد كل الفواتير والمشتريات واحتياجات المصنع وأيضا بتصليح العتاد للمصنع، حيث تشرف على سير مصلحة المحاسبة العامة، المحاسبة التحليلية ومصلحة الميزانية و تتبع مباشرة مدير المصنع.                                                                                                                                               |
| دائرة التموين           | رئيس دائرة وسكرتير وعمال  | تقوم بشراء المواد والتجهيزات والمواد اللازمة وتخزينها، وبها مصلحة: مصلحة تسيير المخزون والمشتريات، وتتبع مباشرة المديرية التقنية.                                                                                                                                                                                                                                        |
| دائرة الموارد البشرية   | رئيس دائرة وسكرتير وعمال  | تقوم بتسيير كل الأمور الإدارية إذ تحفظ حقوق العامل وتحرص على القيام بواجباته تجاه الشركة، فهي تقوم بإعداد كشوفات الأجور لعمال المصنع، وتشرف على نظافة المراكز الإدارية والإطعام، وتوفير وسائل النقل كما تتكفل بمتابعة كلية لحقوق العمال من تعويضات الضمان الاجتماعي. وتشرف على المصالح التالية:<br>الأفراد، الوسائل العامة، الشؤون الاجتماعية، وتتبع مباشرة مدير المصنع. |
| دائرة الإنتاج           | رئيس دائرة وسكرتير وعمال  | - تقوم بالاشراف المباشر على عملية الإنتاج؛<br>- تقوم بإرسال الإسمنت إلى قسم التوزيع؛<br>تشرف على مصلحة التصنيع و التوزيع و تتبع مباشرة المديرية التقنية.                                                                                                                                                                                                                 |
| دائرة الأمن             | مسؤول الأمن وسكرتير وعمال | الإشراف والحفاظ على أمن المصنع و تتبع مديرية المصنع مباشرة                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

|                      |                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| دائرة الصيانة        | رئيس دائرة وسكرتير<br>وعمال  | - تقوم بصيانة العتاد الثابت أي التجهيزات التي تتولى عمليات التكسير، الطهي والتوزيع؛<br>- الإشراف على مصالح الميكانيك، الكهرباء، القياس والتعديل، الورشة التقنية المركزية ومكتب الدراسات والمناهج، وتتبع المديرية التقنية مباشرة.                                                                                                                                                                                       |
| دائرة المواد الأولية | رئيس دائرة وسكرتير<br>وعمال  | يمكن القول أن هذه الدائرة هي الأساسية التي يتركز عليها المصنع من حيث توفر المواد الخام التي تدخل في صناعة الإسمنت وتقوم بـ:<br>- الإشراف على عمليات التفجير؛<br>- عملية تموين قسم الإنتاج بالمواد الأولية المكسرة؛<br>- صيانة العتاد المتنقل؛<br>- تشرف على مصلحتي استغلال المقالع وصيانة العتاد المتنقل وتتبع المديرية التقنية مباشرة.                                                                                |
| مصلحة مراقبة الجودة  | رئيس المصلحة وكاتبة<br>وعمال | تتبع المديرية التقنية مباشرة وتقوم بمراقبة جودة الإسمنت خلال جميع مراحل التصنيع تتطلب المنافسة التي تفرضها ظروف السوق أن تولي الشركة اهتماما كبيرا بمستوى جودة منتوجها الذي يمثل تحديا يجب أن تقبل الشركة رهانه وتعمل على كسبه عن طريق تحسين مستوى الجودة.<br>استطاعت شركة إسمنت تبسة بفضل تفاني الساهرين على خدمتها بتحقيق أعلى مستويات الجودة وما يبرر ذلك هو حصولها على شهادة الايزو (I.S.O) سنة 2002. <sup>1</sup> |

1- يتوافر لدى المصلحة أربعة مخابر متخصصة، يعني المخبر الأول برقابة الإنتاج على مدار الأربع والعشرين ساعة يوميا، أما المخبر الثاني فيختص بالتحاليل و يشتغل من الساعة الثامنة صباحا إلى الرابعة مساء كل يوم، والثالث يختص بالتحاليل الفيزيائية بطاقة اشتغال ثمان ساعات يوميا، وأخيرا مخبر المواد الأولية بطاقة اشتغال ثمان ساعات يوميا كذلك. ومن المعلوم أن المصلحة تتولى التأكد من أن المواد المنتجة في أقسام الإنتاج أو المشتراة أو المستخرجة تقع ضمن هوامش الخطأ المسموح به، وهذا يقتضي أن تصاحب اختبارات الجودة عمليات الإنتاج بدءا من استلام المواد الأولية حتى الحصول على المنتج النهائي. تم الحصول على هذه المعلومات من المقابلة التي أجريت مع رئيس مصلحة الجودة بالمؤسسة محل الدراسة



|                        |              |                                                                                                         |
|------------------------|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| مصلحة الإعلام<br>الآلي | رئيس المصلحة | تتم بالجانب التقني لنظام المعلومات، وتقتصر مهامها في مراقبة كل الحواسيب، وتتبع المديرية التقنية للمصنع. |
|------------------------|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|

المصدر : مستندات تم الحصول عليها من دائرة الموارد البشرية بالشركة محل الدراسة.

إن الهيكل التنظيمي لشركة إسمنت تبسة تبرز فيه جميع الدوائر والمصالح التي تربطها علاقات وأنشطة، باتحاد كل هذه الدوائر يمكن القول أن كل دائرة هي تكملة لدائرة أخرى، فكل دائرة لها رئيس في حدود عمله يعمل على تنفيذ الأعمال المطلوبة من مسؤوله مباشرة، كل هذا من أجل تحقيق الفعالية في الإنتاج مما يؤدي إلى استمرار النشاط وسرعة دوران المعلومات. والملاحظ هنا غياب مصلحة لها دور مهم على مستوى المؤسسة، وعلى المستوى الدولي وهي مصلحة التسويق التي تدرج ضمن مصلحة المحاسبة كما يوضحه الهيكل التنظيمي للمؤسسة، إذ يجب أن تكون لها مصلحة مستقلة لتؤدي مهامها على أحسن وجه.

### المطلب الثالث: الخوافز المطبقة في الشركة

خلال فترة إجراء الدراسة التطبيقية في المؤسسة محل الدراسة، وباستخدام مختلف الأدوات والأساليب الإحصائية في جمع المعلومات من ملاحظة الواقع في المؤسسة، وإجراء مقابلة مع عينة من المسؤولين ورؤساء المصالح حول واقع الخوافز المادية في المؤسسة، وتأثيرها على أداء العمال وبالتالي إنتاجيتهم، وأثر ذلك كله على الأداء الكلي للمؤسسة، أضف إلى ذلك مخرجات الاستمارة الموزعة على عينة من عمال المؤسسة وسيتم التطرق لهذه الخوافز بشيء من التفصيل.

### أولا، تقييم الخوافز في المؤسسة محل الدراسة:

لدراسة موضوع أثر الخوافز المادية على أداء الأفراد العاملين بالشركة محل الدراسة، وحين إجراء المقابلات مع بعض المسؤولين لمعرفة ظروف سير العمل والخوافز المطبقة من قبلها، اتضح أن الشركة تطبق نظام الخوافز وتولييه اهتماما بالغا، إلا أن هناك اختلافا في الخوافز سواء أكانت مادية أو معنوية، حيث أن الشركة لا تميز بين هذين النوعين، إلا أن العمال وبنسبة كبيرة يميلون إلى الاستفادة من الخوافز المادية أكثر منها معنوية، ومرد ذلك الواقع الاجتماعي (غلاء المعيشة، كثرة الأعباء الاجتماعية)، والتي تحتم على العمال الاهتمام بها أكثر من أي حافز آخر، مع أن الخوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الخوافز المادية. وبالنظر لنشاط المؤسسة، يلاحظ أن الشركة تطبق الخوافز لفائدة كل شرائح الموظفين.

من أبرز الخوافز التي لها تأثير كبير على عملها مكافآت المردودية الفردية والجماعية التي يتحصل عليها العمل خلال كل شهر وفي آخر السنة، والعكس صحيح، وهو ما يدفع العمال إلى بذل أكبر جهد للحصول

على أكثر إنتاج مقابل منحة مردود جيدة، فكلما كان المردود أحسن كان الأجر مرتفعاً. كما تقدم إدارة المؤسسة زيادة في أجر العمال كل سنتين أو ثلاث، والتي تحدد بنسبة مئوية تضاف إلى الأجر السابق، وهي تعتبر بمثابة حافز مهم يساهم في تحسين وتطوير وضعية العامل الاجتماعية ورفع قدرته الشرائية.

كما تقدم الإدارة حافزاً جديداً ظهر منذ سنتين، وينتشر كثيراً في المؤسسات الصناعية ويطلق عليه حافز النجاعة،<sup>1</sup> بالإضافة إلى ذلك فالمؤسسة تنظم رحلات استجمام للعمال في الصيف وذلك لكل من زرالدة بالجزائر ووهران، كما تنظم رحلات العمرة والحج لعدد من عمالها عن طريق القرعة أو الأقدمية.

بالإضافة إلى ذلك توفر المؤسسة لعمالها النقل من مصنع الإسمنت الكائن في الماء الأبيض إلى مدينة تبسة، وذلك حسب فترات العمل في المصنع،<sup>2</sup> كما توفر لهم المؤسسة وجبات الإطعام، كما تقدم المؤسسة مكافآت مالية لعمالها في بعض المناسبات كما حدث عند حصول المؤسسة على شهادة الإيزو 9000 سنة 2000 وحين جددتها في 2004.

ويعتبر الأمن والوقاية من أبرز الحوافز في المؤسسة محل الدراسة بالنظر إلى طبيعة النشاط الذي يتميز بالكثير من المخاطر والعرضة لحوادث العمل، فاهتمام المؤسسة بالأمن ووقاية العمال من الأخطار وتحسيسهم باهتمامهم بهم، والعمل على سلامتهم، يدفعهم إلى العمل في أمان دون خوف، حيث يولي المكلفون بالأمن بالمؤسسة محل الدراسة اهتماماً كبيراً بهذا العنصر، إذ يسعون إلى توفير الرعاية التامة والأمن اللازم والعمل على توعية العمال لتحسينهم الأخطار التي قد تطرأ نتيجة القيام بالأشغال، إذ تقوم المؤسسة بالصاق اللافئات الخاصة بالحماية من الحوادث وذلك حسب نوع الخطر في كل ورشة من ورشات العمل، وعلى هذا الأساس "ماسلو" يضع عنصر الأمن من أهم الأولويات للعامل والمؤسسة وممتلكاتها، في نظريته نظرية الحاجات.

ثانياً، فاعلية الحوافز عند العمال:

إنّ القيام بالتربص التطبيقي في المؤسسة محل الدراسة والعمل على مستوى مختلف المصالح والأقسام، وجدت عدة اتجاهات ومفاهيم لمختلف أشكال الحوافز التي قمنا بدراستها، كما أن لكل عامل في المؤسسة

1 - تقدم المؤسسة حافز النجاعة لعمالها في آخر السنة في حالة تحقيقها لأهدافها المخططة، وفي حالة المؤسسة محل الدراسة فتقدمها في حالة تحقيقها للإنتاج المخطط من قبل المؤسسة في أول السنة، وفي هذا العام 2010 قدر الإنتاج المخطط بـ: 557 ألف طن، وبحسب هذا الحافز بالطريقة التالية: [مجموع أجور العمال لمدة عام كامل (12 شهراً) \ 2] - الضرائب على الدخل - الضمان الاجتماعي. تم الحول على هذه المعلومات من المقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين بالشركة محل الدراسة.

2 - يعمل المصنع 24 ساعة مقسمة على ثلاثة فترات: (5:00 إلى 13:00)، (13:00 إلى 21:00)، (21:00 إلى 5:00)، هذا فيما يخص العمال الذين لهم علاقة بالعملية الإنتاجية، كما توفر المؤسسة النقل للعمال خارج العملية الإنتاجية - موظفوا الإدارة - وذلك صباحاً (8:00 سا) ومساءً (16:00 سا). تم الحول على هذه المعلومات من المقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين بالشركة محل الدراسة.

وجهة نظر تختلف عن وجهة نظر زميله في العمل، ومفهومه للحوافز يختلف من حافز لآخر، حسب أهمية الحافز لديه.

وتظهر فاعلية الحوافز عند العمال في المؤسسة محل الدراسة في زيادة الإنتاجية أو على الأقل تحقيق الكمية المطلوبة والمخطط لها في أول السنة على الرغم من عدد العمال الثابت، وهو ما يؤكد فاعلية الحوافز وأهميتها بالنسبة للعمال من أجل زيادة الإنتاجية. وبالتالي يمكن القول أن المؤسسة إذا طبقت نظام الحوافز وعملت على تحديد الإجراءات القانونية لمنحها وتطبيقها على الوجه السليم، فإنها حتما ستحصل على مردود جيد، وتبرز مكانة مشرفة في السوق الوطنية والدولية. ومن أهم مظاهر فاعلية الحوافز عند العمال نجد:

1. **العمل الجماعي:** و هو مشاركة العمال في نفس الاختصاص لإنجاز مهام معينة وهو ما وجد في المؤسسة حيث تتجسد الفاعلية في الدقة والنوعية لأداء المهام ونوعية الخدمات المقدمة، سواء كانت داخل أو مابين المصالح أو خارج المؤسسة، وسواء لصالح الزبائن أو المؤسسات.
2. **زمن إنجاز المهام:** إذ أن المهام والأشغال الموجهة للعمال، لا تتطلب وقتا طويلا للإنجاز، وهذا يعود إلى عامل كفاءة ومهارة العمال في مجال تخصصهم وإلى طبيعة التكوين الموجه لهم في هذا الجانب، إضافة إلى العمل الجماعي الذي ساعدهم على الفاعلية في سير عملهم ومن ثم تقديم خدمات في المستوى.
3. **الوسائل:** تعد الوسائل سواء أكانت تكنولوجية، آلية، نفعية، أو أمنية من أهم مظاهر الفاعلية لدى العمال، خصوصا في زمن المعلوماتية والتكنولوجيا. فالمؤسسة تدرج سنويا أحدث الوسائل وتجعلها متاحة بين أيدي العمال حتى تسهل إنجاز المهام الموجهة إليهم، سواء كانت هذه الوسائل تخص طبيعة نشاط المؤسسة أو امن العمال من الأخطار المهنية.
4. **الاتصال:** هو الآخر يعتبر هاما بالنسبة للفاعلية داخل المؤسسة، حيث تضع المؤسسة تحت تصرف العمال، خاصة في قسم الإنتاج والاستغلال أجهزة اتصال لاسلكية، تمكنهم من الاتصال في أي مكان من المصنع للتدخل في حالة الطوارئ في وقت وجيز، مما يسهل السير الحسن لنشاط المؤسسة وكما قيل: "دون اتصال لا ازدهار".
5. **المسؤولية:** بما أن كل عامل لديه أشغال يومية، موجهة إليه من طرف المؤسسة ومن واجبه أن ينفذها وفق القوانين والإجراءات المعمول بها، فهو مجبر ومسؤول عن تنفيذ الأشغال الموجهة إليه، وبالتالي فالمسؤولية تعتبر عاملا مهما في تحقيق أهداف المؤسسة، ودفع العمال لتشغيل مهاراتهم واستخدام كل الوسائل من اجل تحفيزهم وتحفيز الأفراد المنضمين إليهم في المجموعة.

ثالثا، إستراتيجية مؤسسة إسمنت تبسة:

لكل مؤسسة إجراءات خاصة تدير بها شؤونها لتحقيق أهدافها، كذلك الحال لشركة إسمنت تبسة التي تأخذ على عاتقها تحقيق مجموعة من الأهداف على المدى القصير والبعيد، ويمكن إيجاز أهداف المؤسسة وآفاقها



المستقبلية فيما يلي:<sup>1</sup>

تسعى شركة إسمنت تبسة إلى أن تكون رائدة في إنتاج مادة الإسمنت، تعتمد في ذلك على تقليص التكاليف مع محاولة الزيادة في الإنتاج، وتعمل جاهدة على إرضاء كل زبائنها بتوفير النوعية المطلوبة للمواصفات المنصوص عليها في المراسيم الرئاسية،<sup>2</sup> كما تأخذ بعين الاعتبار البيئة وما يتعلق بها مع تطبيق سياسة الجودة ومحاولة إرضاء الزبائن ما أمكن.

ومن بين الأهداف القصيرة المدى محاولة فتح نقاط بيع منتوج المؤسسة داخل الولاية أو خارجها بهدف تعزيز المنتوج والعمل على استقرار أسعار الإسمنت، لتحقيق رغبات الزبائن وتلبية حاجياتهم وتوفير جهدهم للاستفادة من مادة الإسمنت دون الذهاب للمصنع، وأيضا مشروع إعادة المصفاة الخاصة بالفرن التي أدت إلى التلوث الجوي وسببت الأمراض المزمنة لسكان المنطقة لأنها تطرح مادة محروقة سامة مضرّة بالصحة والبيئة. أما الأهداف بعيدة الأجل فتسعى مؤسسة إسمنت تبسة إلى محاولة زيادة إنتاج مادة الكلانكر (يعتبر منتوج نصف فخائي) إلى كمية تتراوح 250 طن يوميا فكلما زادت نسبة هذه المادة زادت نسبة إنتاج المنتج النهائي (الإسمنت).

#### المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية

تتطلب عملية تصميم الدراسة الميدانية توفر مجموعة من الوسائل اللازمة لذلك، كاستمارة البحث والأدوات المستعملة فيه، والبرنامج الذي يتم استخدامه لمعالجة وتحليل البيانات التي يتم جمعها إحصائيا، إضافة إلى أدوات التحليل الإحصائي والاستدلالي المستخدمة، وأخيرا قياس مدى ثبات وصدق المعلومات المتحصل عليها من خلال استمارة البحث.

#### المطلب الأول: حدود الدراسة والأدوات المستعملة للحصول على المعلومات

##### أولا، مجتمع وعينة الدراسة:

لا بد من تحديد المجتمع والعينة المأخوذة منه لتطبيق الدراسة عليها بغرض الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها، لاسيما وأن البحوث الميدانية في العلوم الاجتماعية تسمح بتقدير خصائص المجتمع من خلال العينة المأخوذة منه. ويتكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين في شركة إسمنت تبسة، البالغ عدد عمالها 357 عامل (نهایة ديسمبر 2009) حسب مصلحة الموارد البشرية بالشركة.

<sup>1</sup> - تم الحصول على هذه المعلومات من المقابلة التي أجريت مع رئيس أقسام الإنتاج والموارد البشرية والجودة بالمؤسسة محل الدراسة.

<sup>2</sup> - المراسيم الرئاسية الصادرة في الجريدة الرسمية: العدد 40 المؤرخ في 2 جويلية سنة 2003 الموافق لـ 2 جمادى الأولى 1424هـ،

اختلف الباحثون في اختيار حجم العينة، فمنهم من يعتقد أنه كلما كان حجم العينة أكبر كلما كان البحث أفضل، على أنه يعطي نوعاً من القوة للبحث، ولكن إذا كان بالإمكان الحصول على نفس النتائج بعينة أقل، فليس هناك ضرورة لاستخدام عينات كبيرة بشرط أن تكون مقبولة إحصائياً، على ما سبق اقتضت الدراسة على العمال الذين لهم علاقة بالعملية الإنتاجية وذلك لما للحواجز المادية من دور أساسي في التأثير على معدل مستوى الأداء للأفراد والذي يبرز في إنتاجيتهم، وبالتالي تم تحديد ما نسبته 50% من مجتمع الدراسة الذي يبلغ 201 عامل، من المجتمع الكلي المكون من 357 مفردة، أي قدر حجم العينة بـ 100 مفردة، وتم توزيع الاستبيانات عليهم وتم استرداد 88 استبانة، وبعد تفحص الاستبيانات تم استبعاد 8 استبانات وذلك لعدم تحقيق الشروط المطلوبة للإجابة، وبذلك يكون المكتمل من الاستمارات الموزعة والصالح للتحليل الإحصائي 80 استمارة أي بنسبة 82.42% من مجموع الاستمارات الموزعة.

ثانياً، الأدوات المستعملة للحصول على المعلومات:

للتغلب على إشكالية النقص في المعلومة وعدم قدرة الحصول عليها في بعض الأحيان تم اعتماد مجموعة من الأدوات المختلفة بغرض الوصول لأكثر قدر ممكن من المعطيات المرغوبة واللازمة والتي تخدم موضوع البحث وهي:

1. الوثائق والسجلات: تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق التي تتعلق بالهيكل التنظيمي للمركب وتوزيع العاملين على أقسامه وهذا بغرض تحديد العينات التي سيتم سحبها من كل قسم لتوزع عليها الاستمارة.
2. المقابلة: استخدمت المقابلة تدعيماً للاستمارة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة، وذلك لتفسير بعض العبارات لتسهيل فهمها من طرف العاملين، كما تم اعتماد هذه الأداة من أجل الوصول إلى المعلومات والبيانات غير المتاحة إلا لدى مسؤولين معينين والتي يتطلب الحصول عليها بعض الإصرار، وقد تم إجراء المقابلات مع مجموعة من إطارات ومسؤولي المؤسسة المتمثلين أساساً في رؤساء بعض الورشات والمسؤول على مصلحة إدارة الأفراد.
3. الملاحظة: بالإضافة إلى المقابلة استخدمت الملاحظة كأسلوب ثاني للبحث، إذ تعد من الأدوات المهمة التي تساعد في جمع البيانات وتسجيلها، ووصف الحقائق والأحداث، كما تساعد على تكوين تصور حول الوقائع والظروف المحيطة بالعاملين.
4. الاستمارة: باعتبار الاستمارة من أكثر الأدوات استعمالاً في جمع البيانات، تم الاستعانة بها في جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات التي تخص العمال وتعبر عن آرائهم وشعورهم حول موضوع الدراسة، حيث تعتبر الاستمارة وسيلة فعالة للوصول إلى بعض المعلومات التي لا توفرها المقابلة أو الملاحظة، وقد تم إعداد هذه الاستمارة بعدما تم تحديد أبعاد الموضوع ومكوناته، وإدراك أهمية المعلومات المطلوبة وعلاقتها بالموضوع. وقد تم مراعاة العديد من الجوانب خلال إعداد الاستمارة منها: التدرج في الأسئلة وتسلسلها بهدف إثارة اهتمام

المستجوبين وتنظيم أفكارهم وترتيبها، وتم أيضا الاعتماد على لغة بسيطة مستوحاة من خلال بيئة العمل ومحاكاة العمال، كما تم الابتعاد عن الأسئلة المخرجة والتي تمنع الأفراد من الإدلاء بالبيانات الواقعية، إضافة إلى ذلك تم تكرار بعض الأسئلة بهدف التأكد من صدق المستجوبين.

وقد اشتملت الاستمارة على قسمين رئيسيين: القسم الأول خاص بالأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية كالعمر، والجنس، والمؤهل العلمي؛ بينما تناول القسم الثاني ثلاثة محاور مقسمة كما يلي:

- المحور الأول: العبارات الخاصة بقياس مستوى الأداء في المؤسسة، وعددها 10 عبارات.
- المحور الثاني: العبارات الخاصة بواقع العدالة والإنصاف في منح الحوافز، وعددها 10 عبارات.
- المحور الثالث: العبارات الخاصة بمدى مساهمة الحوافز في تحسين أداء الأفراد العاملين في المؤسسة محل الدراسة، وعددها 11 عبارة.

وتم تحديد مستوى الدلالة الحرج بـ 0.05 الذي عنده تقبل أو ترفض فرضيات العدم؛ حيث تقبل فرضية العدم إذا كان مستوى الدلالة المحسوب في البرنامج أكبر من مستوى الدلالة الحرج، وإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى الدلالة الحرج ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة.

#### المطلب الثاني: اختبار أداة الدراسة وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة

قبل الشروع في عملية التحليل واستخلاص النتائج، يجب اختبار أداة الدراسة وذلك من حيث مدى صدق وثبات العبارات التي تضمنتها الاستمارة، حتى تكون النتائج ذات مصداقية وأكثر واقعية.

#### أولا، صدق أداة الدراسة:

ويكون من خلال الصدق الظاهري للاستبيان وكذلك الصدق البنائي لها والموضحة في النقاط التالية:

##### 1- الصدق الظاهري للاستبيان:

بعد إتمام الخطوة الأولى من إعداد الاستبيان وتطويره، تم عرضه في صورته الأولية (انظر الملحق رقم 1) على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والمعرفة في مجال البحث العلمي للحكم عليه، وتحديد مدى وضوح عباراتها ومدى انتمائها إلى محورها وملاءمتها لقياس ما وضعت لأجله، وكفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة، وبناء على ذلك تم تعديل بعض العبارات لتخرج في صورتها النهائية. (انظر الملحق 2).

##### 2- الصدق البنائي للاستبيان:

بعد التصميم النهائي لأداة الدراسة والتأكد من الصدق الظاهري لها، يتم التأكد من الصدق البنائي بتحديد مدى التجانس الداخلي لها. ولمعرفة مدى اتساق عبارات الاستمارة وصدقها، تم حساب معامل



ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)<sup>1</sup>، بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وبالدرجة الكلية للاستمارة.

### الجدول رقم 9

معاملات ارتباط بيرسون لمحاور الاستبيان ودرجة جميع عبارات المحاور

| المحور الأول |                        | المحور الثاني |                        | المحور الثالث |                        |
|--------------|------------------------|---------------|------------------------|---------------|------------------------|
| رقم العبارة  | معامل الارتباط بالمحور | رقم العبارة   | معامل الارتباط بالمحور | رقم العبارة   | معامل الارتباط بالمحور |
| 1            | **0.531                | 11            | **0.451                | 21            | **0.623                |
| 2            | **0.514                | 12            | **0.598                | 22            | **0.571                |
| 3            | **0.623                | 13            | **0.548                | 23            | **0.560                |
| 4            | **0.475                | 14            | **0.638                | 24            | **0.631                |
| 5            | **0.670                | 15            | **0.652                | 25            | **0.629                |
| 6            | **0.624                | 16            | **0.500                | 26            | **0.548                |
| 7            | **0.547                | 17            | **0.542                | 27            | **0.462                |
| 8            | **0.528                | 18            | **0.443                | 28            | **0.457                |

<sup>1</sup> - يستخدم معامل الارتباط لبيرسون لإيجاد العلاقة بين متغيرين أو أكثر، ويكون الارتباط كبيرا إذا كان مستوى المعنوية أقل من 0.01. للاستزادة راجع: محمود مهدي البياتي، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، (عمان: دار الحامد للنشر، 2005)، ص.59.

- يحسب معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) وفق العلاقة:

|         |    |         |    |         |    |
|---------|----|---------|----|---------|----|
| **0.581 | 29 | **0.521 | 19 | **0.561 | 9  |
| **0.623 | 30 | **0.584 | 20 | **0.482 | 10 |
| **0.519 | 31 |         |    |         |    |

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن قيم معامل ارتباط بيرسون لكل عبارة من العبارات مع المحور الذي تنتمي إليه في الاستمارة دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل؛ مما يشير إلى أن جميع محاور الاستمارة تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، ويؤكد قوة الارتباط الداخلي بين جميع عبارات المحور. وبناء عليه فالنتائج المتحصل عليها تبين صدق واتساق عبارات ومحاور أداة الدراسة وصلاحياتها للتحليل.

#### ثانيا، أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري، البنائي، ومعامل ثبات أداة الدراسة، وبعد التوقيع على اتفاقية التبرص بين جامعة 08 ماي 1945- قالمة والشركة محل الدراسة، والحصول على موافقة الجهات الإدارية المختصة لتطبيق الدراسة ميدانيا، تم توزيع 80 استبياناً على أفراد عينة الدراسة، ولتسهيل اختبار فرضيات الدراسة والقيام بالحسابات اللازمة، ومعالجة البيانات بسرعة وبدقة أكبر، تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)<sup>1</sup> وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية مثل: التكرارات والمتوسط والانحراف المعياري وأكثرها تعقيداً مثل تحليل التباين والانحدار.

كما تم استخدام برنامج مايكروسوفت اكسل (Microsoft Excel) لإعداد الرسوم البيانية المتعلقة بالبيانات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة والتي تدرج ضمن المحور الأول للدراسة، وهذا من شأنه إعطاء صورة أكثر وضوحاً على تركيبة أفراد العينة.

ولتحليل بيانات الاستمارة تم استخدام العديد من أساليب التحليل الإحصائي وذلك على النحو التالي:<sup>2</sup>

- التكرارات والنسب المئوية: وهذا لمعرفة نسبة أفراد العينة الذين اختاروا كل بديل من بدائل أسئلة

<sup>1</sup> - SPSS: Statistical Package for Social Sciences

<sup>2</sup> - أبو سريع رضا عبد الله، تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، (عمان: دار الفكر، 2004)، ص. 13-15.

الاستبيان، وتحسب بقسمة عدد التكرارات الموافقة لعبارة ما على عدد أفراد العينة.

- الوسط الحسابي: هو القيمة التي تقع في منتصف البيانات، بحيث يكون مجموع القيم الواقعة قبله مساوياً لمجموع القيم الواقعة بعده، ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\bar{X} = \frac{\sum ni . xi}{N}$$

- الانحراف المعياري: يُعتبر من أكثر مقاييس التشتت أهميةً لأنه مفهوم جبري محدّد بدقّة، ومن أقواها حساسية وأكثرها شيوعاً. والفكرة الأساسية له هي أنّه بدلا من إهمال الإشارات الجبرية، وعند حساب الانحراف المتوسط نحاول التخلص من تلك الإشارات بطريقة أكثر صلاحية، وذلك بتربيع الانحرافات، ويُحسب بالعلاقة التالية:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum ni (xi - X)(xi - X)}{N}}$$

- معامل الارتباط: يستخدم لقياس قوّة واتجاه العلاقة الخطيّة بين المتغيّرات المستقلّة والتّابعة، ومن خلال الاختبار الإحصائي المرافق لقيمتها يمكن الحكم على طبيعة العلاقة خطيّة ومدى دلالتها الإحصائية بين المتغيّرين، ويحسب بالعلاقة الإحصائية التالية:

$$r = \frac{\text{cov}(x, y)}{\sigma x . \sigma y}$$

وفي حالة وجود أكثر من متغيرين يحسب بالعلاقة التالية:

$$r_{1,2,3} = \sqrt{\frac{r_{12}^2 + r_{13}^2 - 2 r_{12} r_{13} r_{23}}{1 - r_{23}^2}}$$

- حساب قيمة مربع كاي (Chi Square): لإيجاد الفروق بين استجابات مفردات عينة الدراسة

- استخدام اختبار T-test في اختبار الفرضيات.

- استخدام اختبار سيمانوف لمعرفة ما إذا كانت العينات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا

وهي كلها إحصاءات مساعدة على اختبار ثبات أداة الدراسة في البداية، ثم اختبار الفرضيات من خلال

البيانات التي يتم تفرغها وتبويبها وترتيبها من خلال البرنامج الإحصائي SPSS.

### المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

سيتم في هذا المبحث تحليل وتفرغ البيانات المتحصل عليها من المؤسسة بالاعتماد على الاستمارة،

بالاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية.



### المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة

بغرض التعرف والاستفادة من سمات وخصائص عينة الدراسة، سيتم عرض البيانات الديمغرافية المتعلقة بالأفراد الذين تم استجوابهم، وتوضيح خصائصهم من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات العمل. وكانت النتائج على النحو الآتي:

أولاً، الجنس: يتضمن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس مع توضيح النسب المئوية والتكرارات.

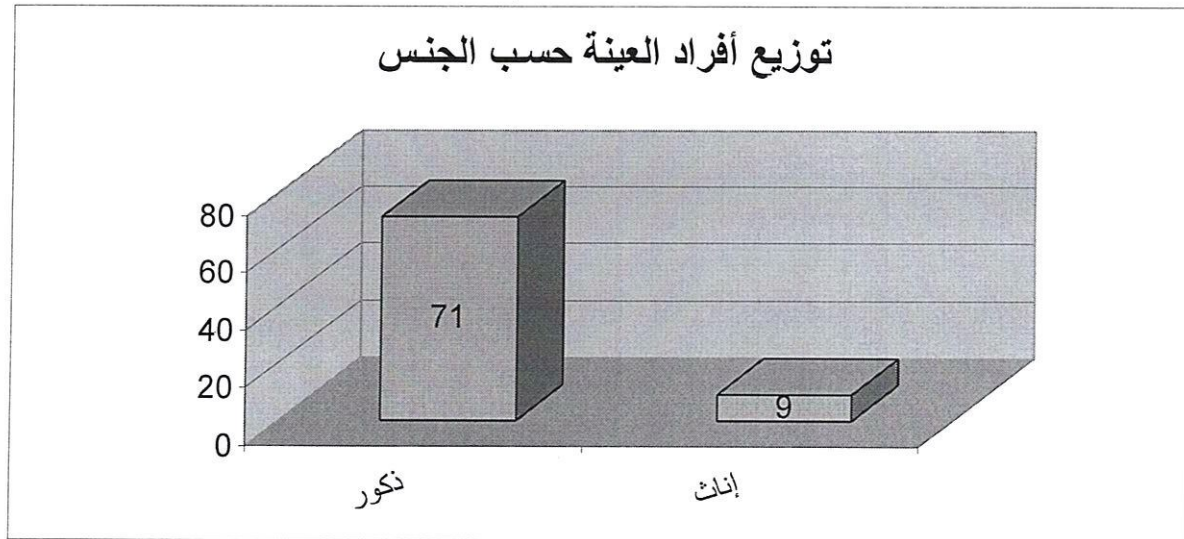
الجدول رقم 10

توزيع أفراد العينة حسب الجنس

| البيان  | التكرار | %      |
|---------|---------|--------|
| ذكور    | 71      | 88.75% |
| إناث    | 9       | 11.25% |
| المجموع | 80      | 100%   |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج Excel

الشكل رقم 5



يتضح من خلال الجدول رقم 10 والشكل رقم 5 أعلاه، أن نسبة 88.75% من الأفراد الذين تم استجوابهم ذكور، أما النسبة المتبقية والتي تمثل 11.25% فهي إناث، وهذا راجع أساساً إلى طبيعة نشاط المؤسسة.

ثانياً، العمر: يتضمن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئات العمر مع توزيع النسب المئوية والتكرارات.

الجدول رقم 11

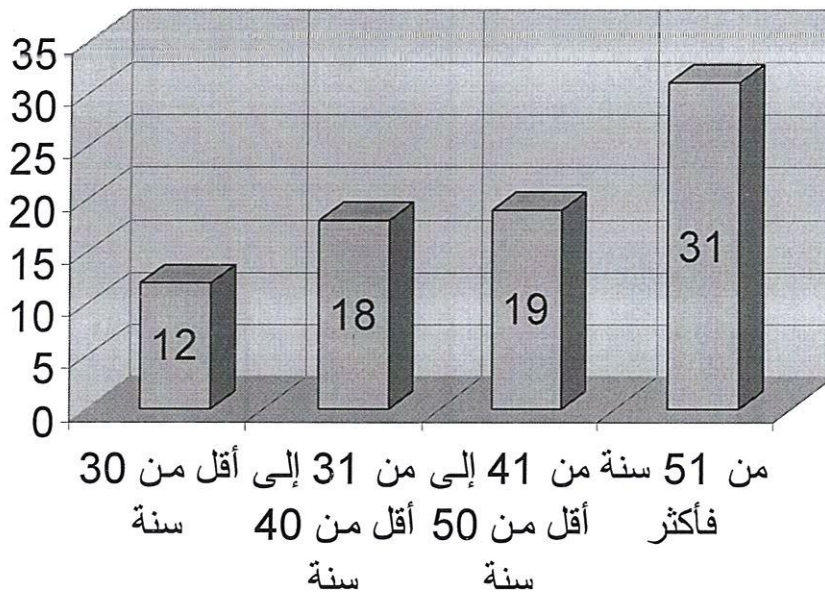
توزيع أفراد العينة حسب العمر

| البيان           | التكرار | %      |
|------------------|---------|--------|
| أقل من 30 سنة    | 12      | 15%    |
| من 31 إلى 40 سنة | 18      | 22.5%  |
| من 41 إلى 50 سنة | 19      | 23.75% |
| من 51 سنة فأكثر  | 31      | 38.75% |
| المجموع          | 80      | 100%   |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج Excel

الشكل رقم 6

توزيع أفراد العينة حسب العمر



يظهر الجدول رقم 11 والشكل رقم 6 أن نسبة 15% من العينة تقل أعمارهم عن 30 سنة، وما نسبته 22.5% أعمارهم بين 31 و 40 سنة، ونسبة 23.75% من العينة أعمارهم بين 41 و 50 سنة، ونسبة

38.75% أعمارهم من 51 سنة فأكثر. ويكشف الجدول أن غالبية المبحوثين تتراوح أعمارهم بين 30 و 50 سنة، حيث وصلت نسبتهم إلى 46.25% من المبحوثين، مما يؤكد أن غالبيتهم لديهم خبرات طويلة في مجال العمل داخل المؤسسة محل الدراسة.

ثالثاً، المؤهل العلمي: يتضمن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

الجدول رقم 12

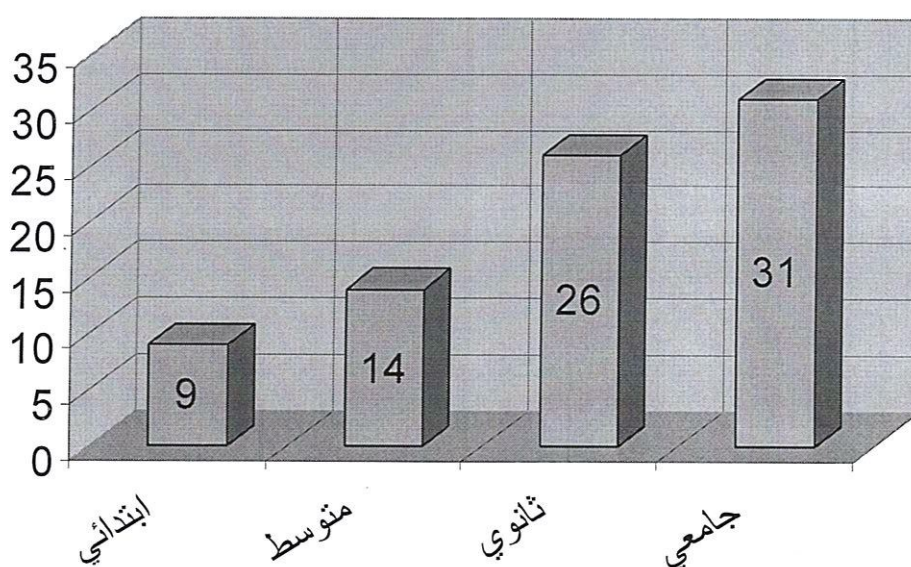
توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

| البيان  | التكرار | %      |
|---------|---------|--------|
| ابتدائي | 9       | 11.25% |
| متوسط   | 14      | 17.5%  |
| ثانوي   | 26      | 32.5%  |
| جامعي   | 31      | 38.75% |
| المجموع | 80      | 100%   |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج Excel

الشكل رقم 7

توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي





يظهر الجدول رقم 12 والشكل رقم 7 أن نسبة 11.25% من أفراد العينة يحملون شهادة التعليم الابتدائي، وما نسبته 17.5% يحملون شهادة التعليم المتوسط، ونسبة 32.5% من الباحثين تابعوا دراستهم الثانوية، ونسبة 38.75% يحملون شهادات جامعية، ويلاحظ أن أغلبية الباحثين جامعيين، حيث هذه النسبة من الجامعيين ستساعد المؤسسة، إذا أتاحت لها الفرصة، على التغيير وتطوير أساليب جديدة في العمل، كما أن هذه النسبة المعتبرة تدل على المستوى الأكاديمي الجيد للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.

رابعاً، سنوات العمل: يتضمن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات العمل.

الجدول رقم 13

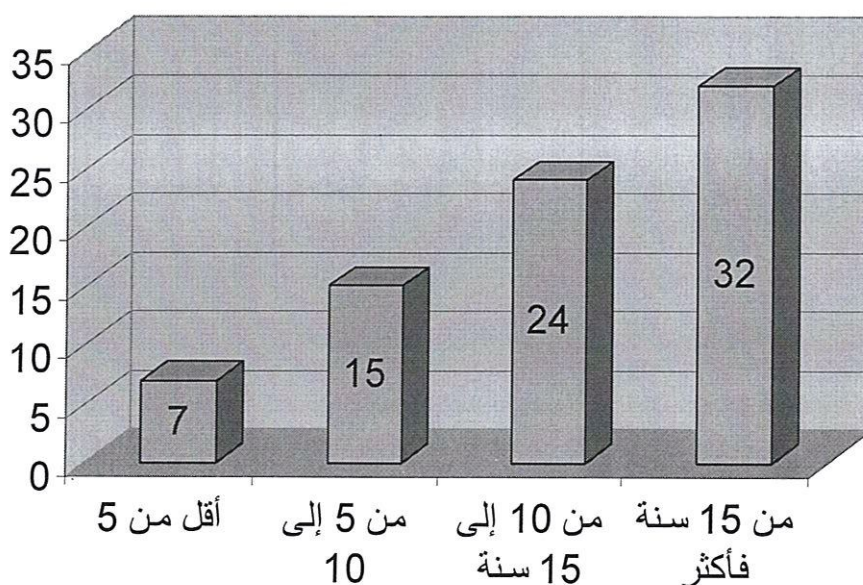
توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل

| البيان            | التكرار | %      |
|-------------------|---------|--------|
| أقل من 5 سنوات    | 7       | 8.75%  |
| من 5 إلى 10 سنوات | 15      | 18.75% |
| من 10 إلى 15 سنة  | 24      | 30%    |
| من 15 سنة فأكثر   | 32      | 40%    |
| المجموع           | 80      | 100%   |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج Excel

الشكل رقم 8

توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل



يلاحظ من خلال الجدول رقم 13 والشكل رقم 8 أعلاه أن نسبة 8.75% من أفراد العينة خبرتهم أقل من 5 سنوات، و18.75% خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات، ونسبة 30% من أفراد العينة خبرتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة، ونسبة 40% من أفراد العينة خبرتهم من 15 سنة فأكثر. والملاحظ هنا أن أغلبية العمال ذوو أقدمية في العمل وهذا راجع أساسا إلى تخفيض معدلات التوظيف بالمؤسسة، واعتمادهم على العمالة المؤقتة وذوي العقود، أضف إلى ذلك فإن الباحثين الذين لديهم سنوات خبرة طويلة في مجال عملهم يمكن أن يكون لديهم القدرة على الإدلاء بآرائهم حول نظام الحوافز ومستويات الأداء.

#### المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة

تم تحليل إجابات أفراد العينة حول المحاور الثلاث في الاستبيان من خلال مخرجات برنامج SPSS، انطلاقا من المدخلات المستمدة من إجابات أفراد العينة المحلة عن طريق الاستبيان،  
أولا، عرض وتحليل إجابات أفراد العينة في المحور الأول:

تم حساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، قيمة مربع كاي، والدلالة الإحصائية لإجابات مفردات الدراسة على محور مستوى الأداء للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم 14

الإجابة على السؤال الأول

| الإجابة | التكرارات | النسب المئوية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | $X^2_c$ | $X^2_t$ |
|---------|-----------|---------------|-----------------|-------------------|---------|---------|
| نعم     | 31        | 38.75%        | 26.67           | 24.78             | 46.075  | 5.99    |
| لا      | 0         | 0%            |                 |                   |         |         |
| أحيانا  | 49        | 61.25%        |                 |                   |         |         |
| المجموع | 80        | 100%          |                 |                   |         |         |

يبين الجدول أعلاه أن  $X^2_c$  دالة عند مستوى معنوية 0.05 لصالح البديل الثالث، وأن الإجابات كانت ذات دلالة إحصائية، أي لم تكن نتيجة للصدفة، حيث جاءت إجابات العبارة الأولى بوزن نسبي 26.67 وانحراف معياري يساوي 24.78 مما يدل على درجة التجانس العالية في إجابات الباحثين حول هذه العبارة، حيث أبدى 49 فردا بنسبة 61.25% أنهم ينجزون أحيانا الأعمال المطلوبة منهم في الوقت المحدد، فيما أكد البقية أنهم دائمي الإنجاز للأعمال المطلوبة منهم، ومرد ذلك لوجود رقابة صارمة على العمال لإنجاز أعمالهم في الوقت المحدد.



الجدول رقم 15

الإجابة على السؤال الثاني

| الإجابة | التكرارات | النسب المئوية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | $X^2_c$ | $X^2_t$ |
|---------|-----------|---------------|-----------------|-------------------|---------|---------|
| نعم     | 46        | 57.5%         | 26.67           | 23.86             | 42.7    | 5.99    |
| لا      | 0         | 0%            |                 |                   |         |         |
| أحيانا  | 34        | 42.5%         |                 |                   |         |         |
| المجموع | 80        | 100%          |                 |                   |         |         |

من خلال تحليل الجدول يتبين أن  $X^2_t < X^2_c$ ، وبالتالي  $X^2$  دالة عند مستوى معنوية 0.05 لصالح البديل الأول وأن الإجابات كانت ذات دلالة إحصائية، أي لم تكن نتيجة للصدفة، حيث جاءت إجابات العبارة الثانية بوزن نسبي 26.67 وانحراف معياري يساوي 23.86 مما يدل على درجة التجانس العالية في إجابات المبحوثين حول هذه العبارة، حيث وافق 49 فردا على أنهم يلتزمون بأوقات العمل الرسمية دون تأخير وذلك بنسبة 57.5%، فيما أبدى البقية رأيهم بأنهم أحيانا يلتزمون بأوقات العمل الرسمية، وذلك بنسبة 42.5%، ومرد ذلك إلى بعد المركب عن المدينة، وهذا يعني أن تأخر العامل عن وسائل النقل التي يوفرها المركب تؤدي إلى تأخره وأحيانا تغيبه طوال اليوم فلا محال للتأخر، إضافة إلى العوثرات، المماثلة بالتأخير، والتي تطبقها إدارة المؤسسة.

الجدول رقم 16

الإجابة على السؤال الثالث

| الإجابة | التكرارات | النسب المئوية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | $X^2_c$ | $X^2_t$ |
|---------|-----------|---------------|-----------------|-------------------|---------|---------|
| نعم     | 57        | 71.25%        | 40              | 24.04             | 14.45   | 3.841   |
| لا      | 23        | 28.75%        |                 |                   |         |         |
| المجموع | 80        | 100%          |                 |                   |         |         |

من تحليل الجدول أعلاه يتبين أن  $X^2_t < X^2_c$ ، وبالتالي  $X^2$  دالة عند مستوى معنوية 0.05 لصالح البديل الأول وأن الإجابات كانت ذات دلالة إحصائية، أي لم تكن نتيجة للصدفة بوزن نسبي 40، حيث أكد



57 فردا على أنهم يعرفون مستوى الأداء الذي يمكنهم من الحصول على مكافأة وذلك بنسبة 71.25%، بينما نفى بقية المستجوبين معرفتهم لهذا المستوى للحصول على المكافأة وذلك بنسبة 28.75%، و هذا يعكس حالة من الغموض لمستوي التحفيز بالمؤسسة وعدم الوضوح الكافي للمبحوثين لما يجب أن يقوموا به للحصول على مكافأة معنوية أو مادية.

الجدول رقم 17

الإجابة على السؤال الرابع

| الإجابة | التكرارات | النسب<br>المئوية | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف المعياري | $X^2_c$ | $X^2_t$ |
|---------|-----------|------------------|--------------------|-------------------|---------|---------|
| نعم     | 51        | 63.75%           | 40                 | 15.55             | 6.05    | 3.841   |
| لا      | 29        | 36.25%           |                    |                   |         |         |
| المجموع | 80        | 100%             |                    |                   |         |         |

يبين الجدول أعلاه أن  $X^2$  دالة عند مستوى معنوية 0.05 لصالح البديل الأول وأن الإجابات كانت ذات دلالة إحصائية، أي لم تكن نتيجة للصدفة، حيث جاءت إجابات العبارة الرابعة بوزن نسبي 40 وانحراف معياري يساوي 15.55 مما يدل على درجة التجانس العالية في إجابات المبحوثين حول هذه العبارة، حيث أبدى 51 فردا بنسبة 63.75% استعدادهم التام لتحمل المسؤولية الناتجة عن تصرفاتهم الخاطئة، في مقابل 29 فردا بنسبة 36.25% فقد أبدوا العكس من ذلك، ولم يوافقوا على هذه العبارة.

الجدول رقم 18

الإجابة على السؤال الخامس

| الإجابة | التكرارات | النسب<br>المئوية | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف المعياري | $X^2_c$ | $X^2_t$ |
|---------|-----------|------------------|--------------------|-------------------|---------|---------|
| نعم     | 40        | 50%              | 26.67              | 15.95             | 19.075  | 5.99    |
| لا      | 9         | 11.25%           |                    |                   |         |         |
| أحيانا  | 31        | 38.75%           |                    |                   |         |         |
| المجموع | 80        | 100%             |                    |                   |         |         |

من تحليل الجدول أعلاه يتبين أن  $X^2_t < X^2_c$ ، وبالتالي  $X^2$  دالة عند مستوى معنوية 0.05 لصالح البديل الأول وأن الإجابات كانت ذات دلالة إحصائية، أي لم تكن نتيجة للصدفة، حيث جاءت إجابات العبارة الخامسة بوزن نسبي 26.67، حيث أبدى 40 فردا موافقتهم على هذه العبارة بنسبة 50%، و31 فردا بنسبة 38.75% من العينة أنهم أحيانا يلتزمون بمكان العمل وعدم التحرك وتضييع الوقت، بينما نفى بقية المستجوبين ذلك، ومرد ذلك لوجود رقابة على العمال أثناء أوقات العمل من قبل رؤسائهم في كل قسم وفي كل مصلحة في المؤسسة.

الجدول رقم 19  
الإجابة على السؤال السادس

| الإجابة | التكرارات | النسب المئوية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | $X^2_c$ | $X^2_t$ |
|---------|-----------|---------------|-----------------|-------------------|---------|---------|
| نعم     | 63        | 78.75%        | 40              | 32.52             | 26.45   | 3.841   |
| لا      | 17        | 21.25%        |                 |                   |         |         |
| المجموع | 80        | 100%          |                 |                   |         |         |

يبين الجدول أعلاه أن  $X^2$  دالة عند مستوى معنوية 0.05 لصالح البديل الأول وأن الإجابات كانت ذات دلالة إحصائية، أي لم تكن نتيجة للصدفة، بوزن نسبي 40 وانحراف معياري يساوي 32.52، حيث أبدى 63 فردا بنسبة 63.75% إهتمامهم باللباس وإعتباره عاملا ضروريا في حسن أدائهم، في مقابل 29 فردا بنسبة 36.25% فقد أبدوا العكس. ويعود ذلك إلى طبيعة العمل في المؤسسة إذ تلزم الإدارة عمالها بالإهتمام باللباس وخاصة العمال الذين لهم علاقة بالعملية الإنتاجية مباشرة وأكثر عرضة للمخاطر والحوادث المهنية ومختلف الألبسة لدى العمال هي بمثابة أدوات وقاية من هذه الحوادث.

الجدول رقم 20

الإجابة على السؤال السابع

| الإجابة | التكرارات | النسب المئوية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | $X^2_c$ | $X^2_t$ |
|---------|-----------|---------------|-----------------|-------------------|---------|---------|
| نعم     | 58        | 72.5%         | 26.67           | 29.28             | 64.3    | 5.99    |
| لا      | 0         | 0%            |                 |                   |         |         |
| أحيانا  | 22        | 27.5%         |                 |                   |         |         |
| المجموع | 80        | 100%          |                 |                   |         |         |

من خلال تحليل الجدول أعلاه يتبين أن  $X^2_t < X^2_c$ ، وبالتالي  $X^2$  دالة عند مستوى معنوية 0.05 لصالح البديل الأول وأن الإجابات كانت ذات دلالة إحصائية، أي لم تكن نتيجة للصدفة، حيث جاءت إجابات العبارة السابعة بوزن نسبي 26.67، حيث وافق 49 فردا في الاعتماد على النفس في إنجاز العمال المطلوبة منهم وذلك بنسبة 57.5%، فيما أبدى البقية بما نسبته 42.5% رأيهم بأنهم أحيانا يعتمدون على النفس في إنجاز أعمالهم، وذلك، في حين لم يجب أي أحد من المبحوثين على عكس ذلك، ومرد هذا يعود إلى طبيعة العمل والذي يشغل هذا العمل، حيث نجد التخصص في العمل وكل عامل له مجاله الخاص به، فلا يمكن لأحد أن يشغل مكان آخر في غير تخصصه.

الجدول رقم 21

الإجابة على السؤال الثامن

| الإجابة | التكرارات | النسب المئوية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | $X^2_c$ | $X^2_t$ |
|---------|-----------|---------------|-----------------|-------------------|---------|---------|
| نعم     | 46        | 57.5%         | 26.67           | 17.78             | 23.725  | 5.99    |
| لا      | 11        | 13.75%        |                 |                   |         |         |
| أحيانا  | 23        | 28.75%        |                 |                   |         |         |
| المجموع | 80        | 100%          |                 |                   |         |         |

يبين الجدول أعلاه أن  $X^2$  دالة عند مستوى معنوية 0.05 لصالح البديل الأول وأن الإجابات كانت ذات دلالة إحصائية، أي لم تكن نتيجة للصدفة، حيث جاءت إجابات العبارة الثامنة بوزن نسبي 26.67،



حيث كان عدد الموافقين عليها 46 بنسبة 57.5%، في حين لم يوافق 11 آخرين بنسبة 13.75%، أما البقية بما نسبته 28.75% فهم أحيانا يتقيدون بالقواعد والإجراءات داخل المؤسسة، ومرد ذلك إلى مركزية الإدارة المطبقة، إضافة إلى عدم رغبة العاملين في الدخول في مشاكل مع الإدارة. أما الذين يرفضون الانقياد بالأوامر فهم نسبة قليلة ويمثلون العمال طويلي الخبرة والكبار في السن، فهم على معرفة وخبرة كبيرة بنجاي العمل.

## الجدول رقم 22

## الإجابة على السؤال التاسع

| الإجابة | التكرارات | النسب<br>المئوية | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف المعياري | $X^2_c$ | $X^2_t$ |
|---------|-----------|------------------|--------------------|-------------------|---------|---------|
| نعم     | 53        | 66.25%           | 40                 | 18.38             | 8.45    | 3.841   |
| لا      | 27        | 33.75%           |                    |                   |         |         |
| المجموع | 80        | 100%             |                    |                   |         |         |

يبين الجدول أعلاه أن  $X^2$  دالة عند مستوى معنوية 0.05 لصالح البديل الأول وأن الإجابات كانت ذات دلالة إحصائية، أي لم تكن نتيجة للصدفة، حيث جاءت إجابات العبارة التاسعة بوزن نسبي 40 وانحراف معياري يساوي 18.38 مما يدل على درجة التجانس العالية في إجابات المبحوثين حول هذه العبارة، حيث أبدى 53 فردا بنسبة 66.25% موافقتهم على هذه العبارة، في حين لم يوافق البقية والتي تمثل نسبة 33.75% من العينة على هذه العبارة.

## الجدول رقم 23

## الإجابة على السؤال العاشر

| الإجابة | التكرارات | النسب<br>المئوية | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف المعياري | $X^2_c$ | $X^2_t$ |
|---------|-----------|------------------|--------------------|-------------------|---------|---------|
| نعم     | 33        | 41.25%           | 26.67              | 10.53             | 4.525   | 5.99    |
| لا      | 18        | 22.5%            |                    |                   |         |         |
| أحيانا  | 29        | 36.25%           |                    |                   |         |         |
| المجموع | 80        | 100%             |                    |                   |         |         |

من خلال تحليل الجدول أعلاه يتبين أن  $X_t^2 < X_c^2$ ، وبالتالي  $X^2$  دالة عند مستوى معنوية 0.05 لصالح البديل الأول وأن الإجابات كانت ذات دلالة إحصائية، أي لم تكن نتيجة للصدفة، إذ جاءت الإجابات بوزن نسبي 26.67، حيث وافق 33 فردا على العبارة وذلك بنسبة 57.5%، فيما أبدى 29 فردا بما نسبته 36.25% من العينة رأيهم بأنهم أحيانا يجدون مشكلة حين الانتقال من قسم إلى آخر، في حين لم يوافق بقية الباحثين بنسبة 22.5% على العبارة، ومرد ذلك يعود إلى شرط التخصيص في بعض المجالات والتي لا يمكن أن يشغلها إلا المتخصص في ذلك المجال، كما أن لطول فترة العمل أن يسهل من انتقال العامل من قسم إلى آخر.

#### ثانيا، عرض وتحليل إجابات أفراد العينة في المحور الثاني:

تم حساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، قيمة مربع كاي، والدلالة الإحصائية لإجابات مفردات الدراسة على محور مستوى الأداء للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم 24

الإجابة على السؤال الحادي عشر

| الإجابة | التكرارات | النسب المئوية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | $X_c^2$ | $X_t^2$ |
|---------|-----------|---------------|-----------------|-------------------|---------|---------|
| نعم     | 54        | 67.5%         | 40              | 19.79             | 9.8     | 3.841   |
| لا      | 26        | 32.5%         |                 |                   |         |         |
| المجموع | 80        | 100%          |                 |                   |         |         |

يبين الجدول أعلاه أن  $X^2$  دالة عند مستوى معنوية 0.05 لصالح البديل الأول وأن الإجابات كانت ذات دلالة إحصائية، أي لم تكن نتيجة للصدفة، إذ جاءت الإجابات بوزن نسبي 40 وانحراف معياري يساوي 19.79 مما يدل على درجة التجانس العالية في إجابات الباحثين حول هذه العبارة، حيث أغلبية المستجوبين أبدوا موافقتهم على العبارة وذلك بنسبة 67.5%، في حين أعرضت بقية العينة على هذا البند وذلك بنسبة 32.5%. مما يعني أنه بصفة عامة شعور عمال المؤسسة محل الدراسة بعدالة نظام الحوافز والمكافآت المقدمة من قبل الإدارة وبالتالي يدعم نظام الحوافز باتجاه تحسين الأداء الوظيفي.

الجدول رقم 25

الإجابة على السؤال الثاني عشر

| الإجابة | التكرارات | النسب<br>المئوية | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف المعياري | $X^2_c$ | $X^2_t$ |
|---------|-----------|------------------|--------------------|-------------------|---------|---------|
| نعم     | 46        | 57.5%            | 26.67              | 16.85             | 21.325  | 3.841   |
| لا      | 19        | 23.75%           |                    |                   |         |         |
| أحيانا  | 15        | 18.75%           |                    |                   |         |         |
| المجموع | 80        | 100%             |                    |                   |         |         |

من خلال تحليل الجدول أعلاه يتبين أن  $X^2_t < X^2_c$ ، وبالتالي  $X^2$  دالة عند مستوى معنوية 0.05 لصالح البديل الأول وأن الإجابات كانت ذات دلالة إحصائية، أي لم تكن نتيجة للصدفة، حيث جاءت إجابات هذه العبارة بوزن نسبي 26.67، حيث وافق 46 فردا على العبارة وذلك بنسبة 57.5%، فيما أبدى 15 فردا بما نسبته 18.75% من العينة رأيهم بأنهم أحيانا تمنح الحوافز لأصحاب الأداء المتميز، في حين أعرض بقية الباحثين بنسبة 22.5% على العبارة، وبالتالي فهذه النتيجة تؤكد أن معظم الحوافز تمنح وتوزع لمن يستحقه، وبالتالي فان نظام الحوافز يحقق هدفه في تحفيز الموظفين وتحسين الأداء.

الجدول رقم 26

الإجابة على السؤال الثالث عشر

| الإجابة | التكرارات | النسب<br>المئوية | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف المعياري | $X^2_c$ | $X^2_t$ |
|---------|-----------|------------------|--------------------|-------------------|---------|---------|
| نعم     | 39        | 48.75%           | 40                 | 2.000             | 0.05    | 3.841   |
| لا      | 41        | 51.25%           |                    |                   |         |         |
| المجموع | 80        | 100%             |                    |                   |         |         |

الملاحظ من خلال الجدول أعلاه أن  $X^2$  غير دالة، لأن  $X^2_t < X^2_c$ ، وهذا يعني أن إجابات الباحثين قد خضعت للصدفة ولم تعبر عن الواقع، حيث أشارت إلى وجود اتجاهين، أين اعتبر 39 فرد من الباحثين بنسبة 48.75% أنه لا يوجد تأثير لطرق وآليات منح الحوافز على أداء الأفراد العاملين في المؤسسة محل الدراسة، بينما اعتبر 51.25% من المستجوبين أن هناك تأثير، مما يعني أن معظم أفراد العينة في الوزارات يتأثرون بطرق



وآليات منح الحوافز والمكافآت، بمعنى أنه لو كانت طرق توزيع ومنح الحوافز غير عادلة فهي بالتأكيد تؤثر سلباً على أدائهم الوظيفي.

الجدول رقم 27

الإجابة على السؤال الرابع عشر

| الإجابة | التكرارات | النسب المئوية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | $X^2_c$ | $X^2_t$ |
|---------|-----------|---------------|-----------------|-------------------|---------|---------|
| نعم     | 18        | %22.5         | 26.67           | 10.97             | 9.025   | 5.99    |
| لا      | 39        | %48.75        |                 |                   |         |         |
| أحيانا  | 23        | %28.75        |                 |                   |         |         |
| المجموع | 80        | %100          |                 |                   |         |         |

يشير الجدول أعلاه أن  $X^2$  دالة عند مستوى معنوية 0.05 لصالح البديل الثاني وأن الإجابات كانت ذات دلالة إحصائية، أي لم تكن نتيجة للصدفة، حيث جاءت إجابات هذا السؤال بوزن نسبي 26.67 وانحراف معياري يساوي 10.97 مما يدل على درجة التجانس العالية في إجابات الباحثين حول هذه العبارة، حيث رفض 39 من أفراد العينة أن يكون هناك ظلم نسبي في منح الحوافز وذلك بنسبة %48.75، في حين أبدى %22.5 من المستجوبين موافقتهم على وجود هذا الظلم في المؤسسة، أما بقية الباحثين فهم يرون أنه أحيانا يوجد نوع من الظلم من قبل الإدارة في من المكافآت ومختلف الحوافز، مما يعني أنه بصفة عامة شعور عمال المؤسسة محل الدراسة بعدالة نظام الحوافز والمكافآت المقدمة، إلا أن هذا لا ينفي وجود ظلم ملموس في منح الحوافز والترقيات يشعر به أفراد عينة الدراسة.

الجدول رقم 28

الإجابة على السؤال الخامس عشر

| الإجابة | التكرارات | النسب المئوية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | $X^2_c$ | $X^2_t$ |
|---------|-----------|---------------|-----------------|-------------------|---------|---------|
| نعم     | 51        | %63.75        | 40              | 15.56             | 6.05    | 3.841   |
| لا      | 29        | %36.25        |                 |                   |         |         |
| المجموع | 80        | %100          |                 |                   |         |         |

يوضح الجدول أعلاه أن  $X^2_t < X^2_c$ ، وبالتالي  $X^2$  دالة عند مستوى معنوية 0.05 لصالح البديل الأول وأن الإجابات كانت ذات دلالة إحصائية، إذ جاءت الإجابات بوزن نسبي 40 وانحراف معياري يساوي 15.56 مما يدل على درجة التجانس العالية في إجابات الباحثين حول هذه العبارة، حيث وافق 51 فردا على العبارة وذلك بنسبة 63.75% أما بقية الباحثين بما نسبته 36.25% فلم يوافقوا على كيفية منح الدرجات والترقيات، وبالتالي فهذه النتيجة تعني أن غالبية الدرجات والترقيات تمنح وتوزع لمن يستحقها.

الجدول رقم 29

الإجابة على السؤال السادس عشر

| الإجابة | التكرارات | النسب المئوية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | $X^2_c$ | $X^2_t$ |
|---------|-----------|---------------|-----------------|-------------------|---------|---------|
| نعم     | 48        | 60%           | 40              | 11.31             | 3.2     | 3.841   |
| لا      | 32        | 40%           |                 |                   |         |         |
| المجموع | 80        | 100%          |                 |                   |         |         |

من خلال تحليل الجدول أعلاه يتبين أن  $X^2_t < X^2_c$ ، وبالتالي  $X^2$  دالة عند مستوى معنوية 0.05 لصالح البديل الأول وأن الإجابات كانت ذات دلالة إحصائية، حيث جاءت إجابات العبارة 20 بوزن نسبي 40 وانحراف معياري يساوي 11.31 مما يدل على درجة التجانس العالية في إجابات الباحثين حول هذه العبارة، حيث أبدى 48 فردا وذلك بنسبة 57.5% موافقتهم على العبارة، فيما أعرض بقية الباحثين بما نسبته 18.75% من العينة، مما يعني أن معظم المدراء والمسؤولين مروا بآليات الترقيات التي تضمن كفاءة أداء الموظف المراد ترفيعه أو ترقيته لوظيفة ما، إلا أن هذا لا يحجب وجود نوع من الظلم والواسطة من قبل الإدارة في نظام الترقية لديها.

الجدول رقم 30

الإجابة على السؤال السابع عشر

| الإجابة | التكرارات | النسب المئوية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | $X^2_c$ | $X^2_t$ |
|---------|-----------|---------------|-----------------|-------------------|---------|---------|
| نعم     | 53        | 66.25%        | 40              | 18.38             | 8.45    | 3.841   |
| لا      | 27        | 33.75%        |                 |                   |         |         |
| المجموع | 80        | 100%          |                 |                   |         |         |



ما يستدل من الجدول أعلاه أن  $\chi^2$  دالة عند مستوى معنوية 0.05 لصالح البديل الأول وأن الإجابات كانت ذات دلالة إحصائية، حيث جاءت إجابات العبارة 27 بوزن نسبي 40 وانحراف معياري يساوي 18.38 مما يدل على درجة التجانس العالية في إجابات المبحوثين حول هذه العبارة، حيث أغلبية المستجوبين أبدوا موافقتهم على العبارة وذلك بنسبة 66.25% في حين أعرضت بقية العينة على هذا البند وذلك بنسبة 33.75%.

الجدول رقم 31

الإجابة على السؤال الثامن عشر

| الإجابة | التكرارات | النسب المئوية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | $X^2_c$ | $X^2_t$ |
|---------|-----------|---------------|-----------------|-------------------|---------|---------|
| نعم     | 61        | 76.25%        | 40              | 29.70             | 22.05   | 3.841   |
| لا      | 19        | 23.75%        |                 |                   |         |         |
| المجموع | 80        | 100%          |                 |                   |         |         |

يشير الجدول أعلاه أن  $\chi^2$  دالة عند مستوى معنوية 0.05 لصالح البديل الأول وأن الإجابات كانت ذات دلالة إحصائية، بوزن نسبي 40 وانحراف معياري يساوي 29.70 مما يدل على درجة التجانس العالية في إجابات المبحوثين حول هذه العبارة، حيث أن نسبة الموافقة على هذا البند كانت عالية إذ قدرتها بنسبة 76.25%، فيما أعرض بقية المبحوثين بما نسبته 23.75% من العينة، ومرد ذلك أن معظم أفراد العينة يرون أن التدرج الوظيفي مناسب أضف على ذلك يشعرون ويساعد في دفع برضا عالي عن درجتهم الوظيفية، وذلك الشعور يسهم في تحسين الأداء.

الجدول رقم 32

الإجابة على السؤال التاسع عشر

| الإجابة | التكرارات | النسب المئوية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | $X^2_c$ | $X^2_t$ |
|---------|-----------|---------------|-----------------|-------------------|---------|---------|
| نعم     | 59        | 73.75%        | 40              | 26.87             | 18.05   | 3.841   |
| لا      | 21        | 26.25%        |                 |                   |         |         |
| المجموع | 80        | 100%          |                 |                   |         |         |



ما يوضحه الجدول أعلاه أن  $\chi^2$  دالة عند مستوى معنوية 0.05 لصالح البديل الأول وأن الإجابات كانت ذات دلالة إحصائية، بوزن نسبي 40 وانحراف معياري يساوي 26.87 مما يدل على درجة التجانس العالية في إجابات المبحوثين حول هذه العبارة، حيث العينة المدروسة وافقة على العبارة بنسبة 73.75% فيما أعرض بقية المبحوثين بما نسبته 23.75% من العينة، وهذه النتيجة تؤكد أنه من يقصر في مهام وظيفته فالإدارة تلجأ استخدام معيار العقاب كحافز معنوي أو مادي لدفع المقصرين نحو تحسين أدائهم.

### الجدول رقم 33

#### الإجابة على السؤال العشرون

| الإجابة | التكرارات | النسب المئوية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | $\chi^2_c$ | $\chi^2_t$ |
|---------|-----------|---------------|-----------------|-------------------|------------|------------|
| نعم     | 49        | 61.25%        | 40              | 12.72             | 4.05       | 3.841      |
| لا      | 31        | 38.75%        |                 |                   |            |            |
| المجموع | 80        | 100%          |                 |                   |            |            |

من خلال قراءة الجدول أعلاه يبين أن  $\chi^2$  دالة عند مستوى معنوية 0.05 لصالح البديل الأول وأن الإجابات كانت ذات دلالة إحصائية، إذ جاءت الإجابات بوزن نسبي 40 وانحراف معياري يساوي 12.72 مما يدل على درجة التجانس العالية في إجابات المبحوثين حول هذه العبارة، حيث أن نسبة الموافقة من قبل المستجوبين على هذه العبارة قدرت بنسبة 61.25% فيما أعرض بقية المبحوثين على ذلك بما نسبته 23.75%، وهذا يعني نوعاً ما أن هناك معايير إدارية محددة وثابتة لدى الإدارة في منح الترقية الوظيفية، وذلك يستوجب وضع إجراءات وخطط لمنح الحوافز.

#### ثالثاً، عرض وتحليل إجابات أفراد العينة في المحور الثالث:

تم حساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، قيمة مربع كاي، والدلالة الإحصائية لإجابات مفردات الدراسة على محور مستوى الأداء للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم 34

الإجابة على السؤال الحادي والعشرون

| الإجابة | التكرارات | النسب<br>المئوية | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف المعياري | $X_c^2$ | $X_t^2$ |
|---------|-----------|------------------|--------------------|-------------------|---------|---------|
| نعم     | 45        | 56.25%           | 26.67              | 15.94             | 19.075  | 5.99    |
| لا      | 16        | 20%              |                    |                   |         |         |
| أحيانا  | 19        | 23.75%           |                    |                   |         |         |
| المجموع | 80        | 100%             |                    |                   |         |         |

يوضح الجدول أعلاه أن  $X_t^2 < X_c^2$ ، وبالتالي  $X^2$  دالة عند مستوى معنوية 0.05 لصالح البديل الأول وأن الإجابات كانت ذات دلالة إحصائية، بوزن نسبي 26.67 وانحراف معياري يساوي 15.94 مما يدل على درجة التجانس العالية في إجابات الباحثين حول هذه العبارة، إذ نجد أغلبية المستجوبين وافقوا على العبارة وذلك بنسبة 56.25% في حين أعرض 16 فردا من العينة بما نسبته 20% أما بقية الباحثين فهم يرون أن نظام الحوافز المطبق في المؤسسة أحيانا يعمل على تحسين أداء العمال.

الجدول رقم 35

الإجابة على السؤال الثاني والعشرون

| الإجابة | التكرارات | النسب<br>المئوية | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف المعياري | $X_c^2$ | $X_t^2$ |
|---------|-----------|------------------|--------------------|-------------------|---------|---------|
| نعم     | 27        | 33.75%           | 40                 | 18.38             | 8.45    | 3.841   |
| لا      | 53        | 66.25%           |                    |                   |         |         |
| المجموع | 80        | 100%             |                    |                   |         |         |

ما يستنبط من الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة في العبارة 22 إيجابي إذ وجد أن  $X_t^2 < X_c^2$ ، وبالتالي  $X^2$  دالة عند مستوى معنوية 0.05 لصالح البديل الثاني وأن الإجابات كانت ذات دلالة إحصائية، إذ جاءت الإجابات بوزن نسبي 40 وانحراف معياري يساوي 18.38 مما يدل على درجة التجانس العالية في إجابات الباحثين حول هذه العبارة، إذ أن نسبة كبيرة من الباحثين لم يوافقوا على العبارة وذلك بنسبة 66.25% في حين أبدى البقية موافقتهم على ذلك، مما يعني بصفة عامة أن عدم العدالة في منح المكافآت بالغالب يؤثر سلباً على الأداء الوظيفي لبعض الموظفين الذين لم يتلقوا مكافآت، وذلك يعني أن قيمة وكلفة المكافآت المنحرفة في

اتجاهاتها تصبح عبء، وتعطي نتائج عكسية وسلبية على الأداء بشكل عام.

### الجدول رقم 36

الإجابة على السؤال الثالث والعشرون

| الإجابة | التكرارات | النسب المئوية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | $X^2_c$ | $X^2_t$ |
|---------|-----------|---------------|-----------------|-------------------|---------|---------|
| نعم     | 62        | %77.5         | 40              | 31.11             | 24.2    | 3.841   |
| لا      | 18        | %22.5         |                 |                   |         |         |
| المجموع | 80        | %100          |                 |                   |         |         |

يشير الجدول السابق إلى أن آراء أفراد العينة في العبارة 23 إيجابي إذ وجد أن كاي مربع المحسوبة أكبر من كاي مربع الجدولية، وبالتالي  $X^2$  دالة عند مستوى معنوية 0.05 لصالح البديل الثاني وأن الإجابات كانت ذات دلالة إحصائية، حيث جاءت إجابات هذه العبارة بوزن نسبي 40 وانحراف معياري يساوي 31.11 مما يدل على درجة التجانس العالية في إجابات المبحوثين حول هذه البند، حيث غالبية المبحوثين وافقوا على العبارة وذلك بنسبة 66.25% في حين أعرض بقية المستجوبين ولم يوافقوا على هذه الفقرة وذلك بنسبة 22.5%، ومرد ذلك يعود إلى اعتقادهم بأنه لا يتم الربط بين نظام الحوافز ونتائج تقييم الأداء.

### الجدول رقم 37

الإجابة على السؤال الرابع والعشرون

| الإجابة | التكرارات | النسب المئوية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | $X^2_c$ | $X^2_t$ |
|---------|-----------|---------------|-----------------|-------------------|---------|---------|
| نعم     | 63        | %78.75        | 40              | 32.53             | 26.45   | 3.841   |
| لا      | 17        | %21.25        |                 |                   |         |         |
| المجموع | 80        | %100          |                 |                   |         |         |

تم استخدام اختبار كاي مربع والنتائج مبينة في جدول أعلاه تبين أن كاي مربع المحسوبة أكبر من كاي مربع الجدولية وبالتالي فإن آراء أفراد العينة في العبارة 24 إيجابي، والإجابات ذات دلالة إحصائية، حيث جاءت إجابات العبارة بوزن نسبي 40 وانحراف معياري يساوي 32.53 مما يدل على درجة التجانس العالية في إجابات



المبحوثين حول هذه العبارة، إذ أبدى أغلبية المبحوثين موافقتهم على العبارة وذلك بنسبة 66.25% في حين أعرض بقية العينة على ذلك، مما يعني وبصفة عامة أن نتائج تقييم الأداء تعتبر فرصة للحصول على الحوافز، وهذا ما يزيد من فعالية نظام تقييم الأداء كأداة رئيسية في ترسيخ سياسة الثواب والعقاب.

الجدول رقم 38

الإجابة على السؤال الخامس والعشرون

| الإجابة | التكرارات | النسب المئوية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | $X^2_c$ | $X^2_t$ |
|---------|-----------|---------------|-----------------|-------------------|---------|---------|
| نعم     | 69        | 86.25%        | 40              | 41.01             | 42.05   | 3.841   |
| لا      | 11        | 13.75%        |                 |                   |         |         |
| المجموع | 80        | 100%          |                 |                   |         |         |

من خلال قراءة الجدول أعلاه يتبين أن  $X^2$  دالة عند مستوى معنوية 0.05 لصالح البديل الأول وأن الإجابات كانت ذات دلالة إحصائية، حيث جاءت إجابات العبارة 25 برزن نسي 40 وانحراف معياري يساوي 41.01 مما يدل على درجة التجانس العالية في إجابات المبحوثين حول هذه العبارة، حيث أن نسبة الموافقة من قبل المستجوبين على هذه العبارة قدرت بنسبة 86.25% فيما أعرض بقية المبحوثين على ذلك بما نسبته 13.75%، وهذا يعني أن هناك نوع من المنافسة بين العمال في أداء نشاطهم بغية جلب النظر من قبل المسؤولين عليهم في المؤسسة محل الدراسة والحصول على المكافآت والحوافز، وهذا يعتبر من الآثار الإيجابية للحوافز على أداء العمال.

الجدول رقم 39

الإجابة على السؤال السادس والعشرين

| الإجابة | التكرارات | النسب المئوية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | $X^2_c$ | $X^2_t$ |
|---------|-----------|---------------|-----------------|-------------------|---------|---------|
| نعم     | 63        | 78.75%        | 40              | 32.53             | 26.45   | 3.841   |
| لا      | 17        | 21.25%        |                 |                   |         |         |
| المجموع | 80        | 100%          |                 |                   |         |         |

الملاحظ من الجدول السابق أن آراء أفراد العينة في العبارة إيجابي إذ وجد أن كاي مربع المحسوبة أكبر من كاي مربع الجدولية، وبالتالي  $\chi^2$  دالة عند مستوى معنوية 0.05 لصالح البديل الأول وأن الإجابات كانت ذات دلالة إحصائية، حيث جاءت إجابات هذه العبارة بوزن نسبي 40 وانحراف معياري يساوي 32.53 مما يدل على درجة التجانس العالية في إجابات المبحوثين حول هذه البند، إذ أبدى غالبية المبحوثين موافقتهم على العبارة وذلك بنسبة 78.75% في حين أعرض بقية المستجوبين ولم يوافقوا على هذه الفقرة وذلك بنسبة 21.25%، وهذا يعني أن الحوافز المطبقة في المؤسسة محل الدراسة لا تقدم عشوائيا ودون مقابل كما في بعض المؤسسات الحكومية، بل يجب أن يكون هناك مقابل.

الجدول رقم 40

الإجابة على السؤال السابع والعشرون

| الإجابة | التكرارات | النسب المئوية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | $X_c^2$ | $X_t^2$ |
|---------|-----------|---------------|-----------------|-------------------|---------|---------|
| نعم     | 74        | 92.5%         | 40              | 48.08             | 57.08   | 3.841   |
| لا      | 6         | 7.5%          |                 |                   |         |         |
| المجموع | 80        | 100%          |                 |                   |         |         |

تم استخدام اختبار كاي مربع والنتائج مبينة في جدول أعلاه تبين أن كاي مربع المحسوبة أكبر من كاي مربع الجدولية وبالتالي فإن آراء أفراد العينة في هذه العبارة ايجابي، والإجابات ذات دلالة إحصائية، حيث جاءت إجابات العبارة بوزن نسبي 40 وانحراف معياري يساوي 48.08 مما يدل على درجة التجانس العالية في إجابات المبحوثين حول هذه العبارة، حيث نسبة كبيرة من أفراد العينة أبدوا موافقتهم على العبارة وذلك بنسبة 92.5% في حين أعرض البقية بنسبة 7.5%، ومرد ذلك يعود إلى اعتقاد المبحوثين واعتقاد راسخ في أذهانهم بأن علاوة المردودية الفردية منها والجماعية تعتبر حق من الحقوق، ولا تعتبر من الحوافز التي تقدمها المؤسسة.

## الجدول رقم 41

## الإجابة على السؤال الثامن والعشرون

| الإجابة | التكرارات | النسب<br>المئوية | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف المعياري | $X^2_c$ | $X^2_t$ |
|---------|-----------|------------------|--------------------|-------------------|---------|---------|
| نعم     | 61        | %76.25           | 40                 | 39.60             | 22.05   | 3.841   |
| لا      | 19        | %23.75           |                    |                   |         |         |
| المجموع | 80        | %100             |                    |                   |         |         |

يوضح الجدول أعلاه أن  $X^2_t < X^2_c$ ، وبالتالي  $X^2$  دالة عند مستوى معنوية 0.05 لصالح البديل الأول وأن الإجابات كانت ذات دلالة إحصائية، حيث جاءت إجابات هذه العبارة بوزن نسبي 40 وانحراف معياري يساوي 39.60 مما يدل على درجة التجانس العالية في إجابات الباحثين حول هذه العبارة، إذ نجد أغلبية المستجوبين وافقوا على العبارة وذلك بنسبة %76.25 في حين أعرض 19 فردا من العينة بما نسبته %23.75.

## الجدول رقم 42

## الإجابة على السؤال التاسع والعشرون

| الإجابة | التكرارات | النسب<br>المئوية | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف المعياري | $X^2_c$ | $X^2_t$ |
|---------|-----------|------------------|--------------------|-------------------|---------|---------|
| نعم     | 48        | %60              | 26.67              | 20.13             | 30.04   | 3.841   |
| لا      | 8         | %10              |                    |                   |         |         |
| أحيانا  | 24        | %30              |                    |                   |         |         |
| المجموع | 80        | 100              |                    |                   |         |         |

المستنبط من الجدول السابق أن آراء أفراد العينة في العبارة 29 إيجابي إذ وجد أن كاي مربع المحسوبة أكبر من كاي مربع الجدولية، وبالتالي  $X^2$  دالة عند مستوى معنوية 0.05 لصالح البديل الأول وأن الإجابات كانت ذات دلالة إحصائية، حيث جاءت إجابات هذه العبارة بوزن نسبي 26.67 وانحراف معياري يساوي 20.13 مما يدل على درجة التجانس العالية في إجابات الباحثين حول هذه البند، إذ أبدى غالبية الباحثين موافقتهم على العبارة وذلك بنسبة %60 في حين أعرض ما نسبته %10 من المستجوبين، أما بقية الباحثين -30%- فهم يرون أن حصولهم على الحافز أحيانا ترفع درجة الدقة والانضباط في العمل وأحيانا



العكس من ذلك أي لا يوجد أي تأثير، وهذا راجع لنوع الحافز من جهة، وأقدمية العامل من جهة أخرى.

الجدول رقم 43

الإجابة على السؤال الثلاثون

| الإجابة | التكرارات | النسب<br>المئوية | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف المعياري | $X^2_c$ | $X^2_t$ |
|---------|-----------|------------------|--------------------|-------------------|---------|---------|
| نعم     | 59        | %73.75           | 40                 | 29.70             | 18.05   | 3.841   |
| لا      | 21        | %26.25           |                    |                   |         |         |
| المجموع | 80        | %100             |                    |                   |         |         |

يوضح الجدول السابق أن قيمة كاي مربع المحسوبة أكبر من كاي مربع الجدولية، وبالتالي  $X^2$  دالة عند مستوى معنوية 0.05 لصالح البديل الأول وأن الإجابات كانت ذات دلالة إحصائية، بوزن نسبي 40 وانحراف معياري يساوي 29.70 مما يدل على درجة التجانس العالية في إجابات الباحثين حول هذه البند، حيث غالبية الباحثين وافقوا على العبارة وذلك بنسبة %73.75 في حين أعرض بقية المستجوبين ولم يوافقوا على هذه الفقرة بنسبة %26.25، ويرجع السبب في ذلك إلى الأقدمية في العمل حيث يسعى العمال القدماء إلى الاستقرار في عمل واحد وعدم التنقل من وظيفة إلى أخرى، حتى ولو كان هناك امتيازات أخرى، كارتفاع الأجر، في حين العمال حديثي التوظيف على العكس من ذلك،

الجدول رقم 44

الإجابة على السؤال الواحد والثلاثون

| الإجابة | التكرارات | النسب<br>المئوية | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف المعياري | $X^2_c$ | $X^2_t$ |
|---------|-----------|------------------|--------------------|-------------------|---------|---------|
| نعم     | 66        | %82.5            | 40                 | 36.78             | 33.08   | 3.841   |
| لا      | 14        | %17.5            |                    |                   |         |         |
| المجموع | 80        | %100             |                    |                   |         |         |

النتائج المبينة في الجدول أعلاه تبين أن قيمة كاي مربع المحسوبة أكبر من كاي مربع الجدولية وبالتالي

فإن آراء أفراد العينة في هذه العبارة ايجابي، والإجابات ذات دلالة إحصائية، حيث جاءت إجابات العبارة بوزن نسبي 40 وانحراف معياري يساوي 36.78 مما يدل على درجة التجانس العالية في إجابات المبحوثين حول هذه العبارة، حيث نسبة كبيرة من أفراد العينة أبدوا موافقتهم على العبارة وذلك بنسبة 82.5%، في حين أعرض بقية المبحوثين بنسبة 17.5%.

### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات واستخلاص النتائج

تهدف الدراسة إلى التعرف على مستوى الأداء للعاملين في المؤسسة محل الدراسة، ونظام الحوافز الذي تطبقه الإدارة ومدى تأثيره على الأداء، بالإضافة إلى التعرف مدى توافر الإنصاف والعدالة في الحوافز المقدمة للعمال، وسيتم التطرق من خلال هذا العنصر إلى اختبار الفرضيات التي تقوم عليها الدراسة ومدى صحتها. وبناء على البيانات التي يتم تفريغها وتحليلها سيتم التوصل إلى النتائج.

#### أولاً، اختبار الفرضيات:

سينم في هذا العنصر اختبار فرضيات الدراسة الفرعية الموضوعة سابقاً، والتي تدرج ضمن الفرضية الرئيسية: ما مدى فعالية الحوافز المادية في التأثير على أداء الأفراد العاملين في مؤسسة إسمنت تبسة.

#### 1. اختبار التوزيع الطبيعي:

سنعرض في البداية اختبار كولموجروف - سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov) لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات، لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.

الفرض العدمي  $H_0$ : بيانات العينة مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي.  
الفرض البديل  $H_1$ : بيانات العينة مسحوبة من مجتمع لا تتبع بياناته التوزيع الطبيعي.

#### جدول رقم 45

##### نتائج اختبار كولموجروف - سمرنوف

| إحصائي الاختبار | درجات الحرية | الاحتمال<br>Sig.(P.value) | مستوى المعنوية |
|-----------------|--------------|---------------------------|----------------|
| 0.098           | 31           | %0.083                    | 0.05           |

يوضح الجدول أعلاه نتائج التحليل الإحصائي لاختبار كولموجروف - سيمنوف، أن قيمة P.value تساوي 0.083% وهي أكبر من مستوى المعنوية 5% وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية، وبالتالي نقبل الفرض العدمي القائل بأن بيانات العينة مسحوبة من مجتمع تتبع

بياناته التوزيع الطبيعي.

## 2. الفرضية الفرعية الأولى:

الفرض العدمي  $H_0$ : مستوى أداء الأفراد للعاملين في المؤسسة محل الدراسة لا يعد مرتفعاً.

الفرض البديل  $H_1$ : مستوى أداء الأفراد للعاملين في المؤسسة محل الدراسة مرتفع.

ولاختبار الفرضية تم استخدام اختبار كاي تربيع واختبار T-test. 1

أ- اختبار كاي تربيع

الجدول رقم 46

نتائج اختبار كاي تربيع

| مستوى الدلالة | درجات الحرية | قيمة مربع كاي | مستوى أداء الأفراد |
|---------------|--------------|---------------|--------------------|
| *0.019        | 10           | 25.58         |                    |

\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 فأقل

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن قيمة مربع كاي تساوي 25.58 عند درجة حرية 10 ومستوى معنوية يساوي 0.05 وهو أقل من مستوى المعنوية الحرج. وبالتالي نقبل الفرض البديل القائل أن مستوى أداء الأفراد للعاملين في المؤسسة محل الدراسة مرتفع.

ب- اختبار T-test:

لاختبار الفرضية تم استخدام اختبار T-test، وكون هذه الفرضية تقوم في الأساس على مقارنة متوسط المحور مع المتوسط المعياري لتحديد ما إذا كان المتوسط المحسوب أعلى من المتوسط المعياري بشكل دال إحصائياً أم لا، حيث تكون الفقرة إيجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت المحسوبة أكبر من الجدولية وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة المحسوبة أصغر من القيمة الجدولية، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان مستوى المعنوية لها أكبر من 0.05.

<sup>1</sup> - للإشارة هنا سيتم التطرق في الفرضية الأولى إلى الاختبارين معاً، أما في بقية الفرضيات سيتم الاعتماد على أحد الاختبارين



## الجدول رقم 47

## نتائج اختبار T-Test

| مستوى الدلالة | درجات الحرية | قيمة T | مستوى أداء الأفراد |
|---------------|--------------|--------|--------------------|
| 0.09          | 9            | 0.484  |                    |

\*دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05 فأقل.

تشير نتائج الجدول رقم 17 إلى أن قيمة T تساوي 0.484 عند درجات حرية 09 ومستوى دلالة يساوي 0.09، وهو أكبر من مستوى الدلالة الحرج، لذلك ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة القائلة بأن مستوى أداء الأفراد للعاملين في المؤسسة محل الدراسة مرتفع.

## 1. الفرضية الفرعية الثانية:

الفرض العدمي  $H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإنصاف والعدالة في منح الحوافز ومستوى أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

الفرض البديل  $H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإنصاف والعدالة في منح الحوافز ومستوى أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة

## الجدول رقم 48 .

## نتائج اختبار كاي تربيع

| مستوى الدلالة | درجات الحرية | قيمة كاي مربع | الإنصاف والعدالة |
|---------------|--------------|---------------|------------------|
| 0.043         | 10           | 10.205        |                  |

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن قيمة مربع كاي تساوي 10.205 عند درجة حرية 10 ومستوى معنوية يساوي 0.043 وهو أقل من مستوى المعنوية الحرج. مما يؤكد قبول الفرضية العدمية بعدم وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الإنصاف والعدالة في منح الحوافز ومستوى أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة، وتبين هذه النتيجة أنه من أسبا تدني مستويات الأداء يرجع لعدم الإنصاف في منح الحوافز لمن يستحقها.

## 2. الفرضية الفرعية الثالثة

الفرض العدمي  $H_0$  : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على تحسين الأداء للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.

الفرض البديل  $H_1$  : يوجد أي أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على تحسين الأداء للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.

### الجدول رقم 49

#### نتائج اختبار كاي تربيع

| مستوى الدلالة | درجات الحرية | قيمة كاي مربع |                                         |
|---------------|--------------|---------------|-----------------------------------------|
| 0.037         | 31           | 27.90         | مساهمة الحوافز في تحسين الأداء للعاملين |

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن قيمة مربع كاي تساوي 27.90 عند درجة حرية 31 ومستوى معنوية يساوي 0.037 وهو أقل من مستوى المعنوية الحرج. وبالتالي نقبل الفرض العدمي القائل أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز على تحسين الأداء للعاملين.

### خاتمة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم التعرف على الشركة محل الدراسة بفضل المعطيات التي أمكن الحصول عليها بمساعدة قيادات وإطارات الشركة، وكانت الزيارات التي تم القيام بها للشركة بمثابة إطلاقة على الواقع الحقيقي للشركة بخلفية نظرية عن موضوع الحوافز والأداء، فبعد جمع المعلومات وتبويبها وترتيبها وفق متطلبات الدراسة بمساعدة البرامج الإحصائية، ومن خلال مناقشة وتحليل نتائج الدراسة الميدانية تم التوصل إلى مجموعة من النتائج المهمة بالنسبة لمستوى الحوافز المادية والأداء الموجودان بالمؤسسة، وتحديد مدى تأثير الأول على الثاني، وتبين في النهاية وجود علاقة أو أثر للحوافز المادية على أداء الأفراد العاملين، وهو ما يتوافق مع الفرضية الرئيسة

# الخاتمة العامة



تعيش العديد من المؤسسات عبر العالم مرحلة حاسمة في تاريخها حيث أصبحت مسألة البقاء شغلها الشاغل، فبانتقال الاقتصاد إلى مرحل جديدة أصطلح على تسميتها باقتصاد المعارف وانفجار الثورة التكنولوجية على كافة الأصعدة تغيرت الكثير من المفاهيم الإدارية، فالنظرة للمورد البشري تحولت من مجرد يد عاملة إلى مصدر لخلق القيمة ومحرك أساسي لباقي موارد المؤسسة من مادية، تقنية، لما يمثله من ميزة تنافسية توفر للمؤسسة فرص الإبداع والسبق.

في ظل البيئة المتقلبة تتواجه المؤسسات في معركة شرسة لكسب المورد البشري الكفاء الذي يمكن أن يدعم موقعها التنافسي ويضمن لها البقاء. وللحصول على الأفراد الذين يمتلكون مثل هذه الخصائص والسعي للمحافظة عليهم وتحقيق مستويات أداء مرتفعة، أصبح على المؤسسات السعي لإيجاد طرائق أكثر فاعلية في تحفيزهم للاستغلال الأمثل لمعارفهم ومهاراتهم.

لذلك كان لابد من وجود وسيلة يمكن بواسطتها الوقوف على مدى كفاءة المورد البشري من خلال وضع نظام للحوافز في المؤسسات قائم على أسس علمية صحيحة وسليمة، من أجل زيادة أداء الموارد البشرية وبالتالي زيادة الأداء الكلي للمؤسسة.

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لمحاولة كشف طبيعة تأثير الحوافز المادية على أداء الأفراد العاملين في المؤسسات الصناعية. أجريت الدراسة الميدانية بشركة إسمنت تبسة على عينة تضم 80 عاملاً لهم علاقة مباشرة بالعملية الإنتاجية، كان ذلك من خلال البحث عن إثبات أو نفي فرضيات الدراسة الموضوعية سلفاً. بعد إجراء الدراسة التطبيقية وتفسير نتائج الاستمارة التي وزعت على العمال في المؤسسة محل الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة والإجابة على الفرضيات الثلاث، بينت الدراسة أنه لا يوجد أثر لفعالية نظام الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة إسمنت تبسة، وهذا يدل على عدم نجاعة نظام الحوافز في المؤسسة محل الدراسة، لتحقيق أهدافه في رفع وتحسين الأداء لعمالها بالدرجة الأولى، وأداء المؤسسة ككل بالدرجة الثانية.

**نتائج الدراسة:** يمكن إدراج مجموعة من النتائج والملاحظات فيما يلي:

لم تتوافق الفرضية الأولى (لا يعد مستوى أداء الأفراد في شركة إسمنت تبسة مرتفع) مع النتائج التي تم التوصل إليها من تحليل المحور الأول في الاستبيان، حيث وجد أن مستوى الأداء لدى العاملين بالمؤسسة مرتفع، وتوافق ذلك مع نتائج اختبار T-Test وكاي تربيع، وبذلك تم رفض الفرضية العدمية الأولى وقبول الفرضية البديلة.

اتفقت الفرضية الثانية (ليس هناك إنصاف وعدالة في منح الحوافز للعمال على مستوى شركة إسمنت تبسة) مع النتائج التي تم التوصل إليها من تحليل المحور الثاني، حيث وجد أنه لا يوجد إنصاف وعدالة في منح الحوافز على العاملين بالمؤسسة، حيث نتائج اختبار كاي تربيع بينت ذلك. وبذلك تم قبول الفرضية العدمية الثانية.

أضف إلى ذلك قبول الفرضية الثالثة (أداء الأفراد العاملين في شركة إسمنت تبسة لا يتأثر بالحوافز المادية المطبقة والمقدمة من قبل الإدارة) حيث توافقت مع النتيجة التي تم التوصل إليها من تحليل محور الدراسة الثالث إذ أن نتائج اختبار مربع كاي أكدت ذلك.

بينت الدراسة أنه تسود علاقات التقدير والاحترام المتبادلة بين الزملاء في العمل والعاملين ورؤسائهم، وذلك ممكن أن يساهم في تحسين مستويات الأداء بشكل عام، بالإضافة إلى ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي للعمال بالنسبة لدرجاتهم ومسمياتهم الوظيفية، وهذا يدل على أن نظام الحوافز حقق أهدافه، أضف إلى ذلك أن الموظفين يجدون نتائج تقييم الأداء إيجابية إذ يحفزهم ويدفعهم للعمل بإخلاص وفعالية. كما أظهرت الدراسة أنه يوجد نوع من الإنصاف في آليات وطرائق توزيع ومنح الحوافز المادية، وذلك بالتأكيد يؤثر إيجابا على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

واتضح أيضا أن أغلبية الحوافز وخاصة المادية منها في المؤسسة محل الدراسة، تتم عملية منحها لمن يستحقها، بطريقة شفافة منطقية تستند في المقام الأول إلى منصب وجهد العامل في أداء العمل المكلف به، إلا أن هذا لا ينفي وجود المحسوبية والمحابة وتدخّل الإدارة العليا في منحها خاصة في مجال الترقيات، إلا أن هذه الظاهرة بنسبة قليلة وذلك راجع لوجود النقابات التي تنشط بقوة وتدافع على حقوق العمال من الضياع، مما يخلق جو من التفاهم والرضا، خاصة علاقة العمال بالإدارة، وذلك ما ظهر جليا خلال فترة التربص وملاحظة كيفية منح الحوافز المادية في المؤسسة تحت الدراسة.

وتبين أن أغلبية أفراد الدراسة يجدون صعوبة في التأقلم مع القوانين والأنظمة المعمول بها ويرغبون في العمل بمعزل عن هذه القيود، بدعوى أن القوانين وإجراءات العمل الموضوعية صيغت بعيدا عنهم ودون إشراكهم فيها، مما يدفعهم للتمرد عليها أحيانا أو الانصياع لها دون رد فعل، لخوفهم من فقدان أعمالهم، لأن أغليبتهم لهم أقدمية في العمل ويعرفون ما هو الحد الأدنى المطلوب منهم، وكل هذا ينعكس أثره على الأداء بشكل مباشر.

أفادت الدراسة أن أغلبية الباحثين يستفيدون من الآراء المخالفة لآرائهم، كما أنهم يسعون دائما للحصول على تعليمات مفصلة قبل البدء في العمل، كما أنهم يحاولون إيجاد الحلول لمشكلات العمل حتى في أوقات الراحة، ويسعون إلى عدم تكرار ما يقوم به الآخرون، ولديهم كامل الاستعداد لتحمل نتائج التصرفات الخاطئة التي تصدر منهم، كما يقدمون يد المساعدة لبعضهم البعض ويتعاونون على تأدية الأعمال داخل المؤسسة، سيما وأن هناك تكامل بين الأنشطة في أقسام المؤسسة.

كما أفادت المقابلة التي أجريت مع بعض الباحثين بأن الإدارة توزع الأرباح على العاملين على شكل مردودية أداء وذلك في آخر السنة، بحيث تبعث وترفع في نفوس الكثير منهم روح المعنوية، وهذا من شأنه أن يؤثر على أدائهم بحيث يقدمون الكثير في العمل والجهد في العام الموالي، وذلك بغية الحصول على مثل هذا الحافز.

ومن المقابلات مع مسؤولي المؤسسة، وجد أن لدى المركب نظام اتصالات متطور extranet، يتوفر على أحدث ما توصلت له التقنيات الحديثة في مجال الاتصال، كلف الشركة تركيبه وصيانتته أموالا كثيرة، بغية تسهيل وتسجيل تنقل المعلومات من وإلى الإدارة، مما يجعل وجوده فيها ذو أهمية، خاصة عند حدوث عطب أو ظهور مشاكل في العملية الإنتاجية، تستدعي آراء وحلول من القائمين على العمل حتى ولو كانوا خارج المؤسسة ومكان حدوث المشكل.



البليو غرافيا

## أولاً، المراجع باللغة العربية

### الكتب باللغة العربية

1. الزغبى، فايز. عبيدات، إبراهيم محمد. أساسيات الإدارة الحديثة، الأردن: عمان، دار المستقبل للنشر والتوزيع، 1997.
2. السلمي، علي. إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.
3. السلمي، علي. إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2002.
4. السلمي، علي. إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مصر: القاهرة، دار غريب للطباعة للنشر والتوزيع، 2001.
5. السلطان، محمد سعيد. إدارة الموارد البشرية، بيروت: الدار الجامعية للطباعة والنشر، 1993.
6. الشماخ، خليل. وخضير، حمود. نظرية المنظمة، الطبعة الثانية، الأردن: عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2005.
7. الصبري، محمد عبد الفتاح. إدارة الموارد البشرية، عمان: دار المناهج، 2005.
8. الصبري، محمد عبد الفتاح. إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والمبادئ، الطبعة الأولى، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2006.
9. الغمري، إبراهيم. السلوك الإنساني والإدارة الحديثة، الإسكندرية: دار الجامعات المصرية، دون تاريخ النشر.
10. العاني، هيثم. الإدارة بالحوافز: التحفيز والمكافآت، الطبعة الأولى، الأردن: عمان، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2007.
11. العوان، محمد. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الأردن: عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2002.
12. الغمري، إبراهيم. الإدارة: دراسة نظرية وتطبيقية، القاهرة: دار الجامعات المصرية، 1982.
13. القريوتي، محمد قاسم. المفاهيم الحديثة في الإدارة، عمان: دار الشروق، 1993.
14. القريوتي، محمد قاسم. السلوك التنظيمي، الطبعة الرابعة، عمان: دار الشروق للنشر، 2003.
15. القريوتي، محمد قاسم. السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المؤسسات الإدارية، عمان: مكتبة دار الشروق، 1997.
16. الهبتي، خالد عبد الرحيم. إدارة الموارد البشرية، الأردن: عمان، دار وائل للنشر، 2004.
17. الهبتي، خالد عبد الرحيم مطر. إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع، 1999.
18. الهبتي، خالد عبد الرحيم. وأكرم، محمد الطويل. التنظيم الصناعي: المبادئ، العمليات، المداخل، التجارب، الأردن: دار حامد للطباعة، الطبعة الثانية، 2000.
19. الهبتي خالد عبد الرحيم مطر ، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.
20. إدريس، ثابت. وجمال، المرسى. السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، مصر: الدار الجامعية، 2005.
21. أندرودي، سيزرلاجي. والاس، مارلوجي ، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر، القاسم. الرياض: معهد الإدارة العامة، 1991.
22. بدوي، أحمد زكي. معجم المصطلحات الاجتماعية، بيروت: مكتبة لبنان، 1992.

23. براون، روبرت. وجيرالد، جرينبيرج. إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاع، محمد رفاعي وبسيوني، إسماعيل. الطبعة السابعة، السعودية: الرياض، دار المريخ، 2005.
24. بربر، كامل. إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، عمان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2000.
25. برنوطي، سعاد نائف. إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2004.
26. بعلي، محمد الصغير. تشريع العمل في الجزائر، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1995.
27. أبو بكر، مصطفى محمود. الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006.
28. بلوط، حسن. إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، لبنان: بيروت، دار النهضة للطباعة، دون ذكر سنة النشر.
29. بيومي، صلاح. حوافز الإنتاج في الصناعة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1982.
30. بيل، أرثير. إدارة الأفراد، ترجمة خالد العامري وآخرون، الطبعة الثانية، القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2001.
31. ثابت، زهير. كيف تقيم أداء الشركات والعاملين؟، القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر، 2001.
32. جوران، نيلز وآخرون، الأداء البشري الفعال بقياس الأداء المتوازن: أفكار عالمية معاصرة، ترجمة علا إصلاح، القاهرة: دون ذكر مكان النشر، 2003.
33. مريم، حسين. السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2000.
34. حمداوي، وسيلة. إدارة الموارد البشرية، الجزائر: مديرية النشر لجامعة لجامعة قالمة، 2004.
35. حمود، عظيم كاظم. والخرشة، ياسين كاسب. إدارة الموارد البشرية، طبعة أولى، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007.
36. درة، عبد الباري إبراهيم. تكنولوجيا الأداء البشري في المؤسسات، القاهرة: منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
37. دونا، ديروز. كيف تقيم بموظفيك وتحفزهم، الطبعة الأولى، ترجمة مكتبة جرير، الرياض: مكتبة جرير، 1999.
38. ديسلر، جاري. إدارة الموارد البشرية، ترجمة: عبد المتعال، سيد أحمد. الرياض: دار المريخ للنشر، 2003.
39. راشد، فاروق محمد السعيد. التنظيم الصناعي والإداري، مصر: الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، 2001.
40. ربابعة، علي. إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2003.
41. رفعت، عثمان. إدارة وتخطيط القوى العاملة: على مستوى المشروع، الطبعة الثانية، دون ذكر بلد النشر: دار الفكر العربي، 1982.
42. زريق، إيهاب صبيح محمد. العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين، مصر: القاهرة، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، 2001.
43. زويلف، مهدي. إدارة الأفراد: في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، عمان: دار مجدلاوي، 1994.
44. سالم، مؤيد سعيد. عادل، حرشوش. إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، الأردن: عمان، عالم الكتب الحديث، 2002.
45. سلطان، محمد سعيد أنور. إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2003.
46. شاويش، مصطفى نجيب. إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، عمان: دار الشروق، 2005.
47. شحادة، نظمي وآخرون. إدارة الموارد البشرية، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2000.



48. أبو شيخه، نادر. إدارة الموارد البشرية، الأردن: عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2000.
49. صالح، عادل حرشوش. وسالم، مؤيد سعيد. الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، جدار للكتاب العالمي، 2006.
50. صالح، محمد فالح. إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليل، الطبعة الأولى، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2004.
51. عاشور، أحمد صقر. إدارة القوى العاملة، بيروت: دار النهضة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1995.
52. عادل، أحمد راشد. مذكرات في إدارة الافراد، بيروت: دار النهضة العربية، 1981.
53. عباس، سهيلة محمد. إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عمان: دار وائل للنشر، 2003.
54. عبد الباقي، صلاح الدين. الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات، الإسكندرية: الدار الجامعية للتوزيع والنشر، 2002.
55. عبد الباقي، صلاح الدين. الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002.
56. عبد الرزاق، بن حبيب. اقتصاد المؤسسة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2000.
57. عبد العزيز، أمين. إدارة الأعمال وتحديات القرن الواحد العشرين، القاهرة: دون ذكر مكان النشر، 2002.
58. عبد الغني، حسن محمد. مهارات إدارة السلوك الإنساني: متطلبات التحديث المستمر، مصر: القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، 2002.
59. عبد الوهاب، محمد علي. إدارة الأفراد: منهج تحليلي، الطبعة الثانية، القاهرة: مكتبة عين شمس، 1975.
60. عدون، ناصر دادي. إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي: دراسة نظرية وتطبيقية، الجزائر: دار المحمدية العامة، 2004.
61. عدون، دادي ناصر. الإدارة والتخطيط الإستراتيجية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجزائرية، 2001.
62. عدون، ناصر دادي. اقتصاد المؤسسة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1998.
63. عساف، عبد المعطي. السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة، الأردن: عمان، دار زهران، 1999.
64. عليان، ربحي مصطفى. أسس الإدارة المعاصرة، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2007.
65. عقيلي، عمر وصفي. إدارة القوى العاملة، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 1996.
66. عقيلي، عمر وصفي. إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، عمان: دار وائل للنشر، 2005.
67. فلي، فاروق. والسيد، عبد المجيد. السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الأردن: عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2005.
68. فؤاد، سالم وآخرون. المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الثالثة، الأردن: عمان، 1989.
69. أبو قحف، عبد السلام. أساسيات التنظيم والإدارة، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005.
70. أبو قحف، عبد السلام. سياسات الأعمال، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004.
71. لعويسات، جمال الدين. السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، الجزائر: بوزريعة، دار هومة للنشر والطبع والتوزيع، 2002.
72. ماهر، أحمد. السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الطبعة السابعة، القاهرة: الدار الجامعية، دون ذكر سنة النشر.
73. ماهر، أحمد. إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2006.
74. مرسي، جمال الدين محمد. الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006.

75. مصطفى، أحمد السيد. إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي والعشرين، مصر: الإسكندرية، دون ذكر مكان النشر، 2000.
76. مغربي، كامل محمد. السلوك التنظيمي، الطبعة الثالثة، بدون بلد النشر: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2004.
77. نيكي، هاريس. إدارة الفريق: إستراتيجية النجاح، ترجمة سرور علي سرور، وعبد المرحضي عزام، السعودية: الرياض، دار المريخ للنشر، 2005.

### الملتقيات والندوات

1. الزامل، عبدالله. "نظريات الخوافز وتطبيقاتها في مجال العمل"، ندوة نظام الخوافز في الخدمة المدنية، الرياض: معهد الإدارة العامة، 20-23 شعبان 1981.
2. الحوامدة، نضال صالح وآخرون. "أثر فضيلة التقوى في الأداء والرضا الوظيفي، دراسة ميدانية للاتجاهات بعض الموظفين الحكوميين"، مجلة مؤسسة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 07، العدد 02، 2002.
3. الشربيني، عبد الفتاح. "المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الكويتية"، المؤسسة العربية للعلوم الأمنية، عمان: العدد 3، 1987.
4. الطراوبة، محمد. "أثر العوامل الداخلية الإدارية والفنية على أداء الشركات الصناعية المساهمة العامة: دراسة تحليلية"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الأردن: عمان، الجامعة الأردنية، المجلد 23، العدد 02، 1996.
5. بوحخم، عبد الفتاح. "مفهوم الدافعية في مختلف نظريات التنظيم"، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر: جامعة منتوري قسنطينة، 5 جوان 2001.
6. جبار، محفوظ. "محاولة تقييم دور الأحرار في رفع إنتاجية العامل"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، العدد 19، ديسمبر 2008.
7. درويشي، عبد الكريم. "اقتصاديات الخوافز"، مجلة الإدارة، إتحاد جمعيات التنمية الإدارية، العدد الثاني، أكتوبر 1996.
8. يحياوي، نعيمة. "بطاقة الأداء المتوازن وسيلة فعالة للتقييم في المؤسسة"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، الجزائر: جامعة باتنة، العدد 18، جوان 2008.

### الاطروحات والجرائد الرسمية:

1. شنوفي، نور الدين. "تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005.
2. يحياوي، إلهام. دور الجودة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية: دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة سطيف، 2008.
3. المرسوم 59/85 مؤرخ في 1985/03/03 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات الإدارية، الجريدة الرسمية، الجزائر: المطبعة الرسمية، العدد 13.
4. الجريدة الرسمية العدد 40 الصادرة بـ: 2 جويلية 2003 الموافق لـ 2 جمادى الأولى 1424.



## ثانيا، المراجع باللغة الأجنبية

الكتب باللغة الأجنبية

1. ABE, Diploma in Business Administration, **Huma Resource Management**, London: The Association of Business Executives, William House, 2006.
2. Armstrong, Michel. **Humain recourses Management Practice**, 8th edition, London : Kogan page limited, 2001.
3. Berrah, Lamia. **L'indicateur De Performance, Concepts Et Application**, Paris: Lepadués Editions, 2002.
4. Besseyere, Des Hortes. **Gérer Les Ressources Humaines Dans L' entreprise, Concept Et Outil**, Paris: Edition D' organisation, 1992.
5. Bowey, A. and Lupton, T. **Managing Salary and Wage Systems**, 3<sup>rd</sup> edition, Great Britain: Billing and Sons Ltd, 1989.
6. Cadin, l. Guerin, f. Pigeyre, f. **Gestion Des Ressources Humaines , Pratique Et élément De Théorie**, Paris : Edition Dunod, 2002.
7. Chevalier, J. et autres, **Gestion des ressources humaines**, université Québec: ed. debook, 1993.
8. Couloud, A. **les Ratios de Productivité**, Paris, édition d'organisation, 1986.
9. Dessler, G. **Human Resource Management**, 8<sup>th</sup> edition, New Jersey: Prentice Hall, 2000.
10. ECOSIP, **Gestion Industrielle et mesure économique**, Paris: Edition economica.
11. Guedj, N. et autre, **Le Contrôle de Gestion pour améliorer la Performance des Entreprises**, Paris: édition d'organisation, 3eme édition.
12. Graeme, Martin. **Performance Related Pay: Theory, Practice and Prospect**, University of Southern California, Marshall School of Business, 1999.
13. Jacquelin, b. fancoise, k. Martin. M, **la fonction ressources humaines**, Paris: Edition Dunod, 2004.
14. Kreitner, R. and Kinicki, A. **Organizational Behavior**, 2nd edition, New Jersey, Prentice Hall, 1992.
15. Leopold, J. **Human Resource in Organizations**, England: Person Education, 2002.
16. , Martory, Bernard. **Gestion des ressources humaines**, 3eme édition, Edition Nathan, 1988.
17. Martory, Bernard. And Crozet, D. **Gestion Des Ressources Humaines, Pilotage Social Et Performance**, Paris: Imprimerie Chirat, 2002.
18. Merchant, Kenneth. **Management Control systems, Performance measurement, evaluation and Incentives**, New Jersey: Prentice Hall, 2003.
19. Molho, Dennis. **La Performance Globale De L'entreprise**, Paris: Edition D'organisation, 2003.
20. Mondy, R. and Noe, R. **Human Resource Management**, 9<sup>th</sup> edition, New Jersey: Prentice Hall, 2005.
21. Sekiou, Lakhdar. **Gestion des ressources humaines**, CANADA: Edition de Book Université, 1993.
22. SHEIL, A. **Job Satisfaction: The concept and Its Measurment**, Advistory Conciliation and Arbiration Service, Michigan, 1973.
23. Solan, Shinonl. et Randall, S. **la Gestion des Ressources Humaines au Seuil de l'an 2000**, 2<sup>eme</sup> Edition , Québec : Edition Durenouveau Pédagogique, 1995.



24. Storey, J. **New Perspectives on Human Resource Management**, USA: New York, 1991.
25. Thomason, G. **A Textbook Of Human Resource Management**, Great Britain: Short Run Press, 1988.
26. Weiss, Dimitri. **Ressources Humaines**, deuxièmes édition, Paris : Edition d'organisation, 2003.
27. Weiss, J. **Organizational Behavior and Change Managing Diversity, Cross-Cultural Dynamics**, USA: Library of Congress, 1996.

### المقالات والمجلات

1. Motivation", **research unit**, london : tavisotc institue, rapport n 16, 1984.
2. **petit Larousse**, paris, ed librairie Larousse, 1990.
3. Brown, Duncan Ian. "Team-based reward plans", **Team Performance Management**, Volume 1, Number 1, 1995.
4. Hoffman Jopdy, "A guide to team incentive systems", **Team Performance Management**, volume 4, Number1, 1998.
5. Kaplan, R. and Norton, D. "The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance", **Harard Business Review**, January: 1992.
6. Kiyoshi, Takahashi. " Effects of wage and promotion incentives on the motivation levels of Japanese employees", **Research paper, Journal: Career Development International**, Volume: 11, Issue: 3, 2006.
7. London, Calvin. and Kim, Higgot. " An employee reward and recognition process", **The TQM Magazine**, Volume9, Number5, 1997.
8. Maslaw, A. H. "A Theory of Human Motivation", **Originally Published in Psychological Review**, Volume 50.
9. Steven, Appelbaum. and Loring, Mackenzie. "Compensation in the year 2000: pay for performance?", **HealthManpower Management**, Volume 22, Number3.

### المواقع الإلكترونية:

1. [http:// www.Muflelabel.com](http://www.Muflelabel.com)
2. <http://www.hrm-group.com>
3. <http://www.dr-saud-a.com>
4. <http://www.infpe.edu.dz>

الملاحق

## الملحق رقم 1



جامعة 8 ماي 1945 - قالمة  
كلية علوم العلوم والعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

### استمارة معلومات

يسرني أن أقدم لكم هذا الاستبيان الذي صمم خصيصا للحصول على بعض البيانات التي تخدم مباشرة أهداف البحث العلمي، حيث يتم حاليا إجراء دراسة ميدانية لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير من كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بعنوان:  
"أثر الحوافز المادية على أداء العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية"

أرجو التكرم بتعبئة هذه الاستبيان بعد قراءة كل فقرة بعناية ومن ثم وضع علامة (X) بالمكان المناسب، وسوف تكون المعلومات التي تدلون بها موضع السرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

أشكركم جزيل الشكر على حسن التعاون والتجاوب معنا.

الطالب:

صالح محرز



## أولاً: البيانات الشخصية

الرجاء الإجابة عن الأسئلة التالية بوضع علامة (X) في المكان المقابل للإجابة المناسبة أو ملاء الفراغ بكتابة الإجابة المناسبة.

1- الجنس

☐

أنثى

☐

ذكر

2- العمر

☐

ب- من 30 إلى أقل من 40 سنة

☐

أ- أقل من 30 سنة

☐

د- من 50 سنة فأكثر

☐

ج- من 40 إلى أقل من 50 سنة

3- المؤهل العلمي

☐

ج- ثانوي

☐

ب- متوسط

☐

أ- ابتدائي

☐

هـ- دراسات عليا

☐

د- جامعي

4- سنوات العمل

☐

ب- من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

أ- أقل من 5 سنوات

☐

د- من 20 سنة فأكثر

☐

ج- من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة

5- القسم الذي تعمل فيه

## ثانياً: البيانات الأساسية

فضلاً ضع العلامة (X) في المكان المقابل للإجابة المناسبة.

- مستوى الأداء العاملين في شركة اسمنت تبسة

| رقم<br>العبارة | العبارة                                          | موافق<br>بشدة | موافق | موافق<br>حد ما | غير<br>موافق | غير<br>موافق<br>بشدة |
|----------------|--------------------------------------------------|---------------|-------|----------------|--------------|----------------------|
| 01             | أنجز الأعمال المطلوبة مبني في الوقت المحدد.      |               |       |                |              |                      |
| 02             | ألتزم في عملي بأوقات العمل الرسمية دون تأخير.    |               |       |                |              |                      |
| 03             | أعرف الحد الأدنى لمستوي الأداء المقبول في العمل. |               |       |                |              |                      |

|    |                                                                                        |  |  |  |  |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 04 | اعرف مستوي الأداء الذي يمكنني من الحصول علي مكافأة.                                    |  |  |  |  |
| 05 | لدى الاستعداد التام لتحمل المسؤولية الناتجة عن تصرفاتي الخاطئة.                        |  |  |  |  |
| 06 | أثناء أوقات العمل ألتزم بمكان عملي ولا أتحرك منه ولا أضيع الوقت في ما لا يفيد المؤسسة. |  |  |  |  |
| 07 | الاهتمام باللباس والأناقة في المظهر عامل ضروري في حسن أداء العمل.                      |  |  |  |  |
| 08 | أعتمد على نفسي في إنجاز الأعمال التي أكلف بها.                                         |  |  |  |  |
| 09 | غالبًا ما يحاسبني رئيسي في العمل على طريقة إنجاز عمل معين وليس على إنجاز العمل نفسه.   |  |  |  |  |

### - الإنصاف والعدالة في منح الحوافز بشركة السمنت تبسة

| رقم العبارة | العبارة                                                            | موافق بشدة | موافق | موافق إلى حد ما | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------------|--------------------------------------------------------------------|------------|-------|-----------------|-----------|----------------|
| 01          | أشعر أن العدالة تسود نظام الحوافز والمكافآت.                       |            |       |                 |           |                |
| 02          | معظم الحوافز والمكافآت تمنح لذوي الأداء المتميز.                   |            |       |                 |           |                |
| 03          | أعتقد أنه لا تسود الوساطة والمحاباة في منح الحوافز والمكافآت.      |            |       |                 |           |                |
| 04          | آليات وطرق منح الحوافز والمكافآت غالبًا لا تؤثر على أدائي الوظيفي. |            |       |                 |           |                |
| 05          | أعتقد أن هناك ظلم نسبي لا يذكر في منح الحوافز والترقيات.           |            |       |                 |           |                |
| 06          | تمنح الدرجات والترقيات غالبًا لمن يستحق.                           |            |       |                 |           |                |

|    |                                                                    |  |  |  |  |
|----|--------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 08 | أعتقد أن معظم المدراء والمسؤولين ترقوا من خلال آليات عادلة ونزيهة. |  |  |  |  |
| 09 | حتى وإن كان هناك ظلم في منح المكافآت فإن ذلك لا يؤثر على أدائي.    |  |  |  |  |
| 10 | أنا راض عن درجتي الوظيفية.                                         |  |  |  |  |
| 11 | أشعر بالإنصاف والعدالة لنتيجة تقييم أدائي السنوي.                  |  |  |  |  |
| 12 | أشعر بالرضا والقبول عن مسماي ودرجتي الوظيفية.                      |  |  |  |  |
| 13 | يتم تطبيق العقوبات علي الموظفين المقصرين في عملهم بشكل مناسب.      |  |  |  |  |
| 14 | من وجهة نظري نظام الرواتب والمزايا الإضافية عادل لحد ما.           |  |  |  |  |
| 15 | أرى أن الترقيات الوظيفية تمنح استنادًا لمعايير إدارية واضحة        |  |  |  |  |

- مدى مساهمة الحوافز كما هي موجودة بالمؤسسة في تحسين مستوى الأداء العاملين

| رقم<br>العبارة | العبارة                                                                       | موافق<br>بشدة | موافق | موافق<br>إلى حد ما | غير<br>موافق | غير<br>موافق<br>بشدة |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|--------------------|--------------|----------------------|
| 01             | أعتقد أن نظام الحوافز جيد يعمل على تحسين أداء الموظفين.                       |               |       |                    |              |                      |
| 02             | أعتقد أن منح الترقيات الوظيفية أثر إيجابًا على الأداء الوظيفي.                |               |       |                    |              |                      |
| 03             | أرى أن نظام الترقيات المستحقة يساعد في تحسين الأداء.                          |               |       |                    |              |                      |
| 04             | منح المكافآت لمن لا يستحقها ليس بالضرورة أن يؤثر سلبيًا على أدائي.            |               |       |                    |              |                      |
| 05             | أعتقد أن نتائج تقييم الأداء السنوي هي المعيار الأساسي لمنح الحوافز والمكافآت. |               |       |                    |              |                      |



|    |                                                                                       |  |  |  |  |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 06 | أهتم بنتائج تقييم أدائي السنوي لأنه يعتبر فرصة للحصول على المكافآت.                   |  |  |  |  |
| 07 | مختلف الحوافز المتوفرة في المؤسسة تشجعي على بذل مزيد من الجهد والمثابرة للحصول عليها. |  |  |  |  |
| 08 | إذا بذلت أقصى جهد في العمل فإنه من المؤكد أن أحصل على بعض المزايا.                    |  |  |  |  |
| 09 | يتم الحصول على علاوة المردودية -الفردية والجماعية - بغض النظر عن أداء الموظف.         |  |  |  |  |
| 10 | اكتسابي مهارات جديدة يزيد فرصتي في الترقى داخل المؤسسة.                               |  |  |  |  |
| 11 | لدى إدارة المؤسسة نظام حوافز عادل ومشجع مرتبط بالأداء المتميز للأعمال.                |  |  |  |  |
| 12 | حصولي على الحافز يزيد من درجة الدقة والانضباط في العمل، وتحملي للمسؤولية.             |  |  |  |  |
| 13 | لو أتيحت لي فرصة عمل في مكان آخر بأجر مماثل أو أكثر لن أترك العمل.                    |  |  |  |  |
| 14 | الحصول على الحوافز يزيد من درجة الحرص على سمعة الإدارة، والحفاظ على الممتلكات العامة. |  |  |  |  |

آراء أخرى تفيد الدراسة

- 1- .....
- 2- .....
- 3- .....
- 4- .....

## الملحق رقم 2



جامعة 8 ماي 1945 - قالة  
كلية علوم العلوم والعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

### استمارة معلومات

يسرني أن أقدم لكم هذا الاستبيان الذي صمم خصيصا للحصول على بعض البيانات التي تخدم مباشرة أهداف البحث العلمي، حيث يتم حاليا إجراء دراسة ميدانية لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير من كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بعنوان:  
"أثر الحوافز المادية على أداء العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية"

أرجو الكرم بعبئة هذه الاستبيان بعد قراءة كل فقرة بعناية ومن ثم وضع علامته (X) بالمكان المناسب، وسوف تكون المعلومات التي تدلون بها موضع السرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

أشكركم جزيل الشكر على حسن التعاون والتجاوب معنا.

الطالب:

محرز صالح

## أولاً: البيانات الشخصية

الرجاء الإجابة عن الأسئلة التالية بوضع علامة (X) في المكان المقابل للإجابة المناسبة أو ملأ الفراغ بكتابة الإجابة المناسبة.

1. الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى ☐
2. العمر
  - أ- أقل من 30 سنة ☐
  - ب- من 31 إلى أقل من 40 سنة ☐
  - ج- من 41 إلى أقل من 50 سنة ☐
  - د- من 51 سنة فأكثر ☐
3. المؤهل العلمي
  - أ- ابتدائي ☐
  - ب- متوسط ☐
  - ج- ثانوي ☐
  - د- جامعي ☐
4. سنوات العمل
  - أ- أقل من 5 سنوات ☐
  - ب- من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ☐
  - ج- من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة ☐
  - د- من 20 سنة فأكثر ☐
5. القسم الذي تعمل فيه ☐

## ثانياً: البيانات الأساسية

فضلاً ضع العلامة (X) في المكان المقابل للإجابة المناسبة.

- مستوى أداء العاملين في شركة السميت تبسة

6. أنجز الأعمال المطلوبة مني في الوقت المحدد.

☐ نعم ☐ لا ☐ أحياناً ☐

7. ألزم في عملي بأوقات العمل الرسمية دون تأخير.

☐ نعم ☐ لا ☐ أحياناً ☐

8. هل تحصلت على مكافأة.

☐ نعم ☐ لا ☐



9. هل صدرت منك تصرفات خاطئة أثناء فترة عملك  
 نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐
10. أثناء أوقات العمل ألزمت بمكان عملي ولا أتحرك منه ولا أضيع الوقت في ما لا يفيد المؤسسة.  
 نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐
11. الاهتمام باللباس والأناقة في المظهر عامل ضروري في حسن أداء العمل.  
 نعم ☐ لا ☐
12. أعتمد على نفسي في إنجاز الأعمال التي أكلف بها.  
 نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐
13. يتقيد العامل بالقواعد والإجراءات وتعليمات العمل.  
 نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐
14. غالبا ما يحاسبني رئيسي في العمل على طريقة إنجاز عمل معين وليس على إنجاز العمل نفسه.  
 نعم ☐ لا ☐
15. لا أجد أي مشكلة في أداء العمل حين إنتقالي من قسم إلى آخر دال المؤسسة.  
 نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐
- الإنصاف والعدالة في منح الحوافز بشركة اسمنت تبسة**
16. تسود العدالة نظام الحوافز والمكافآت.  
 نعم ☐ لا ☐
17. معظم الحوافز والمكافآت تمنح لذوي الأداء المتميز  
 نعم ☐ لا ☐
18. آليات وطرق منح الحوافز والمكافآت غالبا لا تؤثر على أدائي الوظيفي  
 نعم ☐ لا ☐
19. هناك ظلم نسبي لا يذكر في منح الحوافز والترقيات.  
 نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐
- إذا كانت الإجابة بنعم فهل ذلك راجع إلى :  
 المحاباة ☐ الرشوة ☐ الوساطة ☐
20. تمنح الدرجات والترقيات غالبا لمن يستحق.  
 نعم ☐ لا ☐
21. معظم المدراء والمسؤولين ترقوا من خلال آليات عادلة ونزيهة.  
 نعم ☐ لا ☐
22. حتى وإن كان هناك ظلم في منح المكافآت، فإن ذلك لا يؤثر على أدائي.

23. أنا راض عن درجتي الوظيفية. ☐ نعم ☐ لا ☐
24. يتم تطبيق العقوبات على الموظفين المقصرين في عملهم بشكل مناسب. ☐ نعم ☐ لا ☐
25. الترقيات الوظيفية تمنح استناداً لمعايير إدارية واضحة. ☐ نعم ☐ لا ☐
26. مدى مساهمة الحوافز كما هي موجودة بالمؤسسة في تحسين مستوى الأداء العاملين - نظام الحوافز الجيد يعمل على تحسين أداء الموظفين. ☐ نعم ☐ لا ☐ أحياناً ☐
27. منح المكافآت لمن لا يستحقها ليس بالضرورة أن يؤثر سلباً على أدائي. ☐ نعم ☐ لا ☐
28. نتائج تقييم الأداء السنوي هو المعيار الأساسي لمنح الحوافز والمكافآت. ☐ نعم ☐ لا ☐
29. أهتم بنتائج تقييم أدائي السنوي لأنه يعتبر فرصة للحصول على المكافآت. ☐ نعم ☐ لا ☐
30. مختلف الحوافز المتوفرة في المؤسسة تشجعي على بذل مزيد من الجهد والمثابرة للحصول علىها. ☐ نعم ☐ لا ☐
31. إذا بذلت أقصى جهد في العمل فإنه من المؤكد أن أحصل على بعض المزايا. ☐ نعم ☐ لا ☐
32. يتم الحصول على علاوة المردودية (الفردية والجماعية) بغض النظر عن أداء الموظف. ☐ نعم ☐ لا ☐
33. اكتسابي مهارات جديدة يزيد فرصتي في الترقى داخل المؤسسة. ☐ نعم ☐ لا ☐
34. حصولي على الحافز يزيد من درجة الدقة والانضباط في العمل، وتحملي للمسؤولية. ☐ نعم ☐ لا ☐ أحياناً ☐
35. لو أتيحت لي فرصة عمل في مكان آخر بأجر مماثل أو أكثر لن أترك العمل في المؤسسة. ☐ نعم ☐ لا ☐
36. الحصول على الحوافز يزيد من درجة الحرص على سمعة الإدارة، والمحافظة على الممتلكات العامة. ☐ نعم ☐ لا ☐



# Programme des Ventes : Ciment CPJ

Budget 2010

| Désignation       | Unité            | Janv   | Févr   | Mars   | Avr    | Mai    | Juin   | Juil   | Août   | Sept   | Oct    | Nov    | Déc    | Total   |
|-------------------|------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|
| Ventes Directe    | Ciments CPJ VRAC | 3 500  | 3 500  | 3 500  | 3 500  | 3 500  | 3 500  | 3 500  | 3 500  | 3 500  | 3 500  | 3 500  | 3 500  | 42 000  |
|                   | Ciments CPJ SAC  | 22 000 | 22 000 | 22 000 | 21 000 | 22 000 | 21 000 | 21 000 | 21 000 | 21 000 | 21 000 | 22 000 | 22 000 | 258 000 |
|                   | S/Total 1        | 25 500 | 25 500 | 25 500 | 24 500 | 25 500 | 24 500 | 24 500 | 24 500 | 24 500 | 24 500 | 25 500 | 25 500 | 300 000 |
|                   | Ciments CPJ VRAC | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0       |
| Unité Coomerciale | Ciments CPJ SAC  | 16 000 | 16 000 | 16 000 | 16 000 | 17 000 | 17 000 | 17 000 | 17 000 | 17 000 | 17 000 | 17 000 | 17 000 | 200 000 |
|                   | S/Total 2        | 16 000 | 16 000 | 16 000 | 16 000 | 17 000 | 17 000 | 17 000 | 17 000 | 17 000 | 17 000 | 17 000 | 17 000 | 200 000 |
|                   | Ciments CPJ VRAC | 2 500  | 2 500  | 2 500  | 2 500  | 2 500  | 2 500  | 2 500  | 2 500  | 2 500  | 2 500  | 2 500  | 2 500  | 30 000  |
|                   | Ciments CPJ SAC  | 1 600  | 1 600  | 1 800  | 1 600  | 1 600  | 1 800  | 1 800  | 1 800  | 1 600  | 1 600  | 1 600  | 1 600  | 20 000  |
| Ventes U.C SCIMAT | S/Total 3        | 4 100  | 4 100  | 4 300  | 4 100  | 4 100  | 4 300  | 4 300  | 4 300  | 4 100  | 4 100  | 4 100  | 4 100  | 50 000  |
|                   | Total des ventes | 45 600 | 45 600 | 45 800 | 44 600 | 46 600 | 45 800 | 45 800 | 45 800 | 45 600 | 45 600 | 46 600 | 46 600 | 550 000 |

## Budget des Ventes : Ciment CPJ

| Désignation            | Unité            | Janv    | Févr    | Mars    | Avr     | Mai     | Juin    | Juil    | Août    | Sept    | Oct     | Nov     | Déc     | Total     |
|------------------------|------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-----------|
| Ventes Directes        | Ciments CPJ VRAC | 11 900  | 11 900  | 11 900  | 11 900  | 11 900  | 11 900  | 11 900  | 11 900  | 11 900  | 11 900  | 11 900  | 11 900  | 142 800   |
|                        | Ciments CPJ SAC  | 85 800  | 85 800  | 85 800  | 81 900  | 85 800  | 81 900  | 81 900  | 81 900  | 81 900  | 81 900  | 85 800  | 85 800  | 1 006 200 |
|                        | S/Total 1        | 97 700  | 97 700  | 97 700  | 93 800  | 97 700  | 93 800  | 93 800  | 93 800  | 93 800  | 93 800  | 97 700  | 97 700  | 1 149 000 |
|                        | Recettes TTC     | 114 309 | 114 309 | 114 309 | 109 746 | 114 309 | 109 746 | 109 746 | 109 746 | 109 746 | 109 746 | 114 309 | 114 309 | 1 344 330 |
| Unité Coomerciale      | Ciments CPJ VRAC | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0         |
|                        | Ciments CPJ SAC  | 81 779  | 81 779  | 81 779  | 81 779  | 86 890  | 85 890  | 86 890  | 86 890  | 86 890  | 86 890  | 86 890  | 86 890  | 1 022 240 |
|                        | S/Total 2        | 81 779  | 81 779  | 81 779  | 81 779  | 86 890  | 86 890  | 86 890  | 86 890  | 86 890  | 86 890  | 86 890  | 86 890  | 1 022 240 |
|                        | Recettes TTC     | 95 682  | 95 682  | 95 682  | 95 682  | 101 662 | 101 662 | 101 662 | 101 662 | 101 662 | 101 662 | 101 662 | 101 662 | 1 196 021 |
| Ventes U.C SCIMAT      | Ciments CPJ VRAC | 8 500   | 8 500   | 8 500   | 8 500   | 8 500   | 3 500   | 8 500   | 8 500   | 8 500   | 8 500   | 8 500   | 8 500   | 102 000   |
|                        | Ciments CPJ SAC  | 6 240   | 6 240   | 7 020   | 6 240   | 6 240   | 7 020   | 7 020   | 7 020   | 6 240   | 6 240   | 6 240   | 6 240   | 78 000    |
|                        | S/Total 3        | 14 740  | 14 740  | 15 520  | 14 740  | 14 740  | 15 520  | 15 520  | 15 520  | 14 740  | 14 740  | 14 740  | 14 740  | 180 000   |
|                        | Recettes TTC     | 17 246  | 17 246  | 18 158  | 17 246  | 17 246  | 18 158  | 18 158  | 18 158  | 17 246  | 17 246  | 17 246  | 17 246  | 210 600   |
| Total des Ventes (HT)  |                  | 194 219 | 194 219 | 194 999 | 190 319 | 199 330 | 196 210 | 196 210 | 196 210 | 195 430 | 195 430 | 199 330 | 199 330 | 2 351 240 |
| Total des Recettes TTC |                  | 209 991 | 209 991 | 209 991 | 205 428 | 215 971 | 211 408 | 211 408 | 211 408 | 211 408 | 211 408 | 215 971 | 215 971 | 2 750 951 |



تم بعون الله