

# الإهداء

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى من أوصى بهما الله ورسوله، وجعل رضاها من رضاه، وطاعتها من طاعته، إلى أعز وأقرب الناس إلى قلبي، إلى من كانا سندا لي في الحياة، والذي الكريمين أدامهما الله ورعاهما، وجعلني دائما وأبدا مطيعا لهما.

وإلى أعز صديقين لي "رمزي" و"يزيد".

إلى كل زملائي وزميلاتي في الدراسة وجميع الأصدقاء.

وإلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من بعيد أو من قريب.

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع.

# كلمة شكر وعرافان

"اللهم لا تجعلنا نصاب بالغرور إذا نجحنا ولا باليأس إذا أخفقنا وذكرنا أن الإخفاق هو التجربة التي تسبق النجاح، اللهم إذا أعطيتنا نجاحا فلا تأخذ تواضعنا وإذا أعطيتنا تواضعا فلا تأخذ اعتزازنا بكرامتنا، اللهم أختم بالسعادة أحلامنا، وحقق بالزيادة آمالنا ربنا وتقبل دعائنا".

نسجد لله تعالى شاكرين إياه على فضله وإحسانه وتوفيقه لإتمام هذا البحث ونتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أستاذنا الفاضل "عمر سعيدان" الذي نعم المشرف والموجه طيلة العام الدراسي لم يبخل علينا لا بوقته، ولا بجهد، ولا بخبرته، ولا بمعاملته الطيبة.

كما لا ننسى كل عمال وموظفي مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة الذين لم يبخلوا علينا بالمعلومات القيمة التي ساعدت في إنجاز بحثنا هذا.

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الإهداء .....	
ب.....	كلمة شكر وعرفان .....
II .....	فهرس المحتويات .....
V .....	فهرس الجداول .....
VII.....	فهرس الأشكال .....
IX .....	فهرس الملاحق .....
أ .....	المقدمة العامة.....

### الفصل الأول: الإطار النظري للتحفيز

3 .....	المبحث الأول: عموميات حول التحفيز.....
3 .....	المطلب الأول: مفهوم التحفيز والحوافز: .....
5 .....	المطلب الثاني: أهمية وأهداف التحفيز.....
8 .....	المطلب الثالث: نظريات التحفيز: للتحفيز عدة نظريات أهمها:.....
14.....	المبحث الثاني: أسس تصنيف الحوافز وأنواعها وأسس قيادة التحفيز الناجح.....
14.....	المطلب الأول: أسس تصنيف الحوافز وأسس قيادة التحفيز الناجح.....
16.....	المطلب الثاني: أنواع الحوافز .....
23.....	المطلب الثالث: تصنيفات أخرى للحوافز .....
26.....	المبحث الثالث: أسس ومتطلبات ومعوقات التحفيز .....
26.....	المطلب الأول: أسس التحفيز .....
26.....	المطلب الثاني: متطلبات التحفيز .....
29.....	المطلب الثالث: معوقات التحفيز .....

### الفصل الثاني: علاقة نظام الحوافز بتحسين الأداء

34.....	المبحث الأول: أساسيات حول الأداء .....
34.....	المطلب الأول: مفهوم الأداء ومكوناته .....
38.....	المطلب الثاني: معايير الأداء ومتطلباته .....

40.....	المطلب الثالث: خطوات قياس الأداء والعوامل المؤثرة فيه
46.....	المبحث الثاني: ماهية تقييم أداء العاملين.....
46.....	المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين وأهميته
47.....	المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء وأنواعه.....
50.....	المطلب الثالث: مجالات وأهداف تقييم الأداء
52.....	المبحث الثالث: فعالية نظام الحوافز وأثره على أداء العاملين في المؤسسة
52.....	المطلب الأول: أثر الحوافز في تحسين الأداء وخطواته في المؤسسة
56.....	المطلب الثاني: آليات الحوافز المتبعة في تحسين الأداء
57.....	المطلب الثالث: السياسات التحفيزية الحديثة المتبعة في المؤسسة

### الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات " صوميفوس " "SOMIPHOS" تبسة

63.....	المبحث الأول: التعريف بالشركة محل الدراسة.....
63.....	المطلب الأول: نشأة الشركة وأهدافها
70.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة
74.....	المطلب الثالث: الحوافز المطبقة في المؤسسة
75.....	المبحث الثاني: منهجية الدراسة.....
76.....	المطلب الأول: المجتمع وعينة الدراسة
77.....	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات.....
79.....	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية
80.....	المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستمارة.....
80.....	المطلب الأول: وصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة
86.....	المطلب الثاني: دراسة وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة
89.....	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
96.....	الخاتمة
99.....	قائمة المراجع
105.....	قائمة الملاحق
115.....	ملخص

# فهرس الجداول

## فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	كيفية تقسيم مجتمع وعينة الدراسة	76
02	درجة مقياس لكارت الخماسي	78
03	توزيع الاستمارات على عينة الدراسة واستردادها	78
04	نتيجة اختبار ألفا كرونباخ	79
05	نتيجة اختبار shapiro-wil	80
06	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	80
07	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	81
08	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	82
09	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة المهنية	83
10	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية	84
11	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب أساس التوظيف	85
12	تقييم إجابات أفراد العينة حول محور الحوافز المادية	86
13	تقييم إجابات أفراد العينة حول محور الأداء في المؤسسات الصناعية	87
14	تقييم إجابات أفراد العينة حول محور مساهمة الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين	88
15	نتائج نموذج الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية	88
16	نتائج اختبار One way ANOVA للفرضية الرئيسية	89
17	نتائج اختبار One way ANOVA للمتغيرات (المستوى التعليمي، الأقدمية، التوظيف)	91
18	المقارنات المتعددة.	92

# فهرس الأشكال



## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
8	هرم "ماسلو" للحاجات الإنسانية	01
10	سلو الحاجات عند "ألدرفير"	02
37	مكونات الاداء	03
41	خطوات قياس الأداء	04
45	العوامل المؤثرة على الأداء	05
70	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة -	06
81	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	07
81	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	08
82	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	09
83	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة المهنية	10
84	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية	11
85	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب أساس التوظيف	12

# فهرس الملاحق

## فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
105	استمارة الاستبيان	01
109	مخرجات برنامج SPSS	02
112	أسئلة المقابلة	03

# المقدمة العامة

## المقدمة العامة

تشهد بيئة الأعمال تغيرات متسارعة ومتعددة في كافة المجالات سواء الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية والثقافية، هذا الواقع نتج عنه ضغوط كبيرة على المنظمة، بذلك كان لزاما عليها مواكبة هذه التغيرات عبر عدة مداخل من بينها التركيز على مواردها، ولا شك أن من أهمها المورد البشري الذي يعتبر من اهم ما يؤثر في تحديد هويتها ورسم معالم مستقبلها.

وقصد الارتقاء بهذا المورد والرفع من مستوى كفاءته، حظي التحفيز باهتمام الكثير، وما أكد على أهميته اعتراف الإدارات الناجحة بالحاجات الإنسانية وضرورة احترامها للأفراد والجماعات، كل حسب كفاءته وقدرته ومهارته، فتحفيز العاملين يثير دوافعهم ويحرك طاقاتهم وقدراتهم الكامنة ويولد الرغبة والحماس في العمل ودفعهم لزيادة أدائهم عن طريق الاهتمام بهم وحسن المعاملة والأخذ بمشاعرهم وطموحاتهم ورغباتهم، وهذا يعمل على ملأ نفوس العاملين بالطمأنينة ومن ثم ضمان تفانيهم في أدائهم والتعامل بكفاءة وفاعلية وإبعاد كافة مظاهر القلق و التوتر وغيرها.

ولهذا تسعى كل المؤسسات والمنظمات الصناعية من أجل الارتقاء والنهوض، وذلك من خلال تطوير إمكانياتها للوصول إلى الأهداف التي سطرته بالاعتماد على الأجهزة والآلات، لأن الأفراد هم الذين يشغلونها، وذلك من خلال تطوير إمكانياتها للوصول إلى الأهداف التي سطرته والاستخدام المثل والعقلاني لطاقاتها البشرية وإمكانياتها المادية، ولو استطاعت المؤسسة التحكم والسيطرة في إمكانياتها المادية فإن المر يختلف في الطاقات البشرية، فرغم توفرها إلا انه يصعب التحكم فيها نظرا لقابلية سلوكها للتغيير على مر الزمن.

كما أن نجاح أي منظمة مرهون بما تملكه من كفاءات وقدرات بشرية، فالفرد يعد عضوا فعالا بإمكانه إعادة المؤسسة، لذلك نجد أن المؤسسات تهتم به لأنه هو ركيزة أساسية لتحقيق أهدافها، وذلك بالعمل على تنميته وتطويره إلا أن هناك كثير من المشكلات التي تواجهها في سعيها نحو تحقيق أهدافها المرجوة مما يستدعي دراسة وتحليل سلوك العاملين وتصرفاتهم في المؤسسة بهدف توجيه سلوكهم للاتجاه المرغوب فيه والذي يتلاءم مع مخططات وأهداف المؤسسة، ويعتبر هذا المؤشر الذي تبنى عليه مدى تحقيقها لأهدافها، وتعتمد في ذلك على تأسيس الطاقة الكامنة لدى الأفراد ليتجسد ذلك في إمكانية العطاء المطلوب، وفي حدود الحوافز والذي يعتبر البحث فيه معقد وذلك لارتباطه بمشاعر الإنسان.

وتعتبر الحوافز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دورا هاما وحيويا في تنشيط سلوك الأفراد وتقويمه من خلال خلق الرغبة لديهم في رفع الأداء، الأمر الذي أدى بالمؤسسة من خلال وضع نظام الحوافز على التوازن والتعاون لتحقيق أهداف الأفراد ومن ثمة الوصول إلى تحقيق أهدافها مما يعمل على

زيادة الثقة لدى الأفراد داخل المؤسسة، فهو يوجه لإثارة الدوافع التي بدورها تدفع العاملين للعمل أكثر، وتحقق لهم الرضا عن ذلك العمل مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة معدلات الأداء وللوقوف على ذلك فإنه سيتم طرح الإشكالية التالية:

### 1. إشكالية الدراسة:

تعتبر الحوافز داخل المؤسسة تتمثل في أنها باعث أساسي ومحرك لطاقت ورغبات الأفراد في العمل كونه يوفر للعامل مزيدا من الأجور والمزايا المادية والمعنوية، مما يؤدي إلى تحسين ظروفه الاقتصادية والاجتماعية، كما أن غياب الحوافز أو عدم فعالية نظامها ينعكس على الحالة النفسية والاجتماعية للعامل ويظهر ذلك فب انخفاض أدائه مما ينعكس سلبا على فاعلية المؤسسة ككل ومنه يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما مدى أثر الحوافز المادية في مؤسسة مناجم الفوسفات على أداء الأفراد العاملين في المؤسسات الصناعية وما هو أثر ذلك في مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة -؟

من خلال طرح الإشكالية الرئيسية فإنه يتبلور طرح التساؤلات الفرعية الآتية.

### 2. الأسئلة الفرعية:

- ما هو مفهوم الحوافز؟
- ما هي أنواع الحوافز المطبقة في شركة مناجم الفوسفات تبسة؟
- ما مستوى أداء الأفراد العاملين في مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة؟
- هل يساهم نظام الحوافز المادية بمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة؟

### 3. فرضيات الدراسة:

سنحاول من خلال الدراسة التعرف على العلاقة بين الإدارة وموردها البشري من خلال عملية التحفيز حيث سننطلق في هذه الدراسة من خلال الفرضية الرئيسية الآتية:

- لا يؤدي التحفيز المادي إلى تحسين أداء العاملين في المؤسسة.

ومن هذه الفرضية يمكن استنباط الفرضيات الفرعية التالية:

#### 4. أسباب اختيار الموضوع:

لكل بحث علمي مهادته ومبرراته للقيام بهذا البحث ولقد كانت عدة أسباب وراء اختيارنا لهذا الموضوع نذكر منها:

- رغبة ذاتية في دراسة واكتشاف نظام الحوافز في المؤسسة.
- المساهمة في تحسين نظام الحوافز في المؤسسات الاقتصادية.
- إظهار أثر الحوافز على أداء العاملين والمؤسسة.
- تركيز أغلب المفكرين حديثاً على ضرورة وجود نظام حوافز فعال في المؤسسة التي تريد تحقيق أهدافها.
- غياب العدالة في توزيع الحوافز خاصة في المؤسسات العمومية.

#### 5. أهداف وأهمية الدراسة:

إن الغاية المنشودة من هذه الدراسة تتمثل في:

- محاولة الإجابة عن الإشكالية المطروحة وإزالة الغموض.
- معرفة مدى ارتباط الأداء بالحوافز.
- مناقشة بعض العوامل المؤثرة على الطرق المستخدمة في تشجيع العاملين وتوجيه سلوكهم.
- محاولة إبراز أثر على أداء العاملين ومردودية المؤسسة وتميزها.
- توضيح العلاقة بين نظام الحوافز المادية وأداء الأفراد الذي ينعكس في الأخير على كفاءة وفعالية المنظمة.

#### 6. أهمية الدراسة:

- يعتبر هذا الموضوع من المواضيع التي حظيت باهتمام العديد من المفكرين عبر الزمن.
- ارتباط التحفيز بدوافع وحاجات الأفراد التي تتميز بالتغيير والتمايز من فرد لآخر.
- كما يسمح دراسة موضوع نظام الحوافز للمسيرين في المؤسسات العمومية من التحكم في انخفاض الأداء وتحديد مستوى أداء الأفراد وإنتاجيتهم في مختلف المجالات والأنشطة.

## 7. تحديد إطار الدراسة:

للإجابة عن الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات سيتم وضع أسس محددة للدراسة وهي متمثلة في الحدود التالية:

- **المجال المفاهيمي:** التعرف على أهم المصطلحات المتعلقة بالحوافز المادية والأداء.
- **المجال المكاني:** التعرف على كيفية قياس أداء المؤسسة والحوافز المقدمة في المؤسسة محل الدراسة.

- **المجال الزمني:** تم إعداد الدراسة بين شهري مارس وأفريل 2022.

**8. المنهج المتبع في الدراسة:** تم اتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كأسلوب مناسب للوصف، الذي يتطابق مع الفصول النظرية أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة للمؤسسة محل الدراسة باعتباره ملائماً لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده، والتي سنتطرق إليها في الفصل التطبيقي في دراسة الحالة.

## 9. وسائل جمع البيانات:

تنقسم أدوات ومعطيات جمع البيانات على قسمين هما:

- **الوسائل النظرية المستعملة:** والمتمثلة في الكتب، والمجلات، المقالات، الملتقيات، المذكرات.
- **الوسائل العلمية المستعملة:** تتمثل في الملاحق، وثائق رسمية من المؤسسة قيد الدراسة، الاستبيانات، المقابلات الشخصية.

## 10. حدود الدراسة:

من أجل حصر إشكالية البحث وبلوغ الأهداف المرجوة من الدراسة حددنا أبعاد هذه الدراسة التي تشمل دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات تبسة، وذلك للوقوف على تحديد دور الحوافز المادية في تحسين أداء المؤسسة ومدى تعميم النتائج المتحصل عليها بناء على الدراسة.

## 11. هيكل الدراسة:

ولمعالجة أهداف البحث ومعالجة مشكلته بصورة علمية، تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول، ومقدمة وخاتمة بالإضافة إلى تلخص عام واختبار الفرضيات، ثم عرض لأهم النتائج المتوصل إليها،



وفي الأخير نعطي بعض التوصيات بناء على النتائج المتوصل إليها، بالإضافة إلى آفاق البحث في الموضوع، بإتباع ما يلي:

تم في الفصل الأول دراسة ذلك من خلال ثلاث مباحث يستعرض الأول عموميات حول التحفيز وأهميته وأهدافه ونظرياته، ويليه المبحث الثاني لنفس الفصل ليستعرض مختلف أنواع الحوافز وأسس تصنيفها، وفي الأخير تم التطرق إلى أسس ومتطلبات ومعوقات التحفيز. أما الفصل الثاني تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، حيث تم في المبحث الأول تحليل مفهوم الأداء ومعاييره وخطواته، وتناول المبحث الثاني مفهوم تقييم أداء العاملين بالإضافة إلى طرق تقييم الأداء وأنواعه ومجالاته وأهدافه، أما المبحث الثالث فقد خصص لبيان فعالية نظام الحوافز وأثره على أداء المؤسسة. ويمثل الجانب التطبيقي لموضوع الدراسة حيث خصص لإجراء الدراسة الميدانية بشركة مناجم الفوسفات تبسة، هذه الدراسة الميدانية سيتم تقسيمها إلى ثلاث مباحث، يركز الأول فيها على عرض وتشخيص المؤسسة محل الدراسة والتعرف على واقع الحوافز المطبقة فيها، وكان اهتمام المبحث الثاني هو تحديد مجتمع، عينة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية للبيانات، أما المبحث الثالث تم فيه تحليل نتائج الاستمارة واختبار الفرضيات.

#### الدراسات السابقة:

وفيما يلي عرض لأهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع دراستنا:

**1/ صالح العيد محرز، أثر الحوافز المادية على أداء الأفراد العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية،** مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: اقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قالمة 08 ماي 1945 2010. حيث تهدف هذه الدراسة الى التعرف على أثر الحوافز المادية على مستوى أداء العاملين، ومدى أثر منح الحوافز بإنصاف وعدالة على هذا الأخير. وذلك من خلال دراسة عينة من موظفي مؤسسة الإسمنت عن طريق الاستبانة. وفي الأخير توصل الباحث الى أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وأداء العاملين في مؤسسة الإسمنت. كما وجد أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإنصاف والعدالة ومستوى أداء العاملين.

**2/ عزوز محمد، دور الحوافز في تحسين الأداء من وجهة نظر العاملين،** دراسة حالة عمال المركب الأولمبي الرياضي محمد بوضياف- الجزائر العاصمة - مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، تخصص: إدارة الموارد البشرية وتسيير المنشآت الرياضية جامعة الجزائر 2008/2009 وتبرز إشكالية البحث في: ما الدور الذي تلعبه الحوافز في تحسين مستوى أداء العاملين والارتقاء حتى تحقق أهداف المؤسسة، وذلك من خلال وجهة نظر العاملين بالمركب

الأولمبي محمد بوضياف بالجزائر العاصمة ولقد تطرق في هذا البحث الى إدارة الموارد البشرية وكل ما يتعلق بالحوافز من جهة ودور الحوافز في تحسين الأداء من جهة أخرى، وقد توصل الى أن التحفيز يملك القدرة على مساعدة المؤسسة في إحداث تحسينات في أدائها، من خلال تأثيره على اتجاهات الأفراد وتحريكه لقدراتهم ومعارفهم التي يمتلكونها، وقد توصل الى العديد من النتائج من خلال تحليل مختلف البيانات التي تحصل عليها وكان أهمها أن العمال بالمركب يعملون في واقع غير مشجع يفتقد للحوافز والمكافآت التي تخلق الرضا الوظيفي، وافتقار المؤسسة الى نظام فعال وديناميكي لتقييم الأداء، يترتب عليه تحديد طفيف لاحتياجات ورغبات العاملين.

# الفصل الأول

الإطار النظري للتحفيز

### الفصل الأول: الإطار النظري للتحفيز

#### مقدمة الفصل الأول:

تلعب الحوافز دورا بالغ الأهمية وتؤثر تأثيرا كبيرا وفعالا في تغيير سلوك الفرد ورفع أداء العامل كما تعتبر ذات أهمية بالغة في حياة وتفكير المديرين في المنظمات الفاعلة وهذا من منطلق أن الإنسان بحاجة ماسة لتحريك دوافعه بغرض ظهوره وتمييزه عن غيره في المنظمة من الأفراد ولذلك أصبح من الضروري إيجاد نظام للحوافز من أجل تشجيع الفرد على أداء عمله بفاعلية وكفاءة.

علاوة عن ذلك فإن امتلاك المنظمة لعاملين محفزين يكسبها ميزة تنافسية عن تلك المنظمات التي لا تمتلك مثل هذه الميزة لذلك يعتبر العاملون المحفزين ميزة تنافسية للمنظمات الرائدة، ونتيجة لتلك الأهمية تسلك هذه المنظمات طرق مختلفة وتستخدم مداخل متنوعة للتحفيز تبرز بنوع من الموارد البشرية التي تملكها والإمكانيات المتاحة للمنظمة ونوع الوظائف التي تشكل منها هيكل الوظائف في المنظمة. ولالإلمام بموضوع الحوافز والتحفيز قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث على النحو التالي:

- المبحث الأول: عموميات حول التحفيز.
- المبحث الثاني: أسس تصنيف الحوافز وأنواعها.
- المبحث الثالث: متطلبات ومعوقات التحفيز.

### المبحث الأول: عموميات حول التحفيز

تعمل المؤسسات جاهدة للوصول إلى أهدافها من خلال توظيف الجهود والإمكانيات المتاحة كافة، ويبقى الفرد هو محور النجاح والتقدم، والعنصر المتغير دوماً والذي يعول عليه الكثير في المنافسة والنجاح في المنظمات.

من المعلوم أن لكل إنسان حاجات متعددة، تدفعه إلى اتخاذ سلوك معين من أجل إشباعها والوصول إلى حالة الرضا والاستقرار، وإيجاد آلية تحث الموارد البشرية على العمل والتوجيه وبما أن كفاءة أفراد المنشأة، ومما لا شك فيه أن التحفيز أكبر باعث ومحرك لهذا فالحافز من أهم محددات سلوك العمل، لذلك كان من أولى اهتمامات إدارة الموارد البشرية تحفيز العمال.

### المطلب الأول: مفهوم التحفيز والحوافز:

من خلال المفاهيم التي يتم عرضها يتبين أن أسماء التحفيز واسعة، فهناك من يطلق عليه اسم التحفيز أو الحوافز والبعض الآخر يسميه بالحافز أو الحفز، وفي البداية يتم توضيح معنى التحفيز ثم الحوافز، الحافز والحفز.

#### 1/ تعريف التحفيز: للتحفيز عدة تعريفات إلا أن ما ورد في تعريف التحفيز نذكر ما يلي:

- التحفيز هو ممارسة إدارية للمدير للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعداداً لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنجاز في المنظمة.<sup>1</sup>
  - كما يعرف التحفيز على أنه تلك الجهود التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على العمل وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية.<sup>2</sup>
- ويركز مضمون هذا المفهوم على أن زيادة إنتاجية الأفراد ترتبط باستمرارية الإدارة في بذل جهودات لإشباع حاجاتهم المتنوعة مع الإبقاء على التجديد في طرق الإشباع، وهذا يشير بصفة غير مباشرة على تغير وتطور حاجات الأفراد مع الزمن.

<sup>1</sup> صالح مهدي محسن العامري، طاهر منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2007، ص: 459.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، إدارة الفرد والعلاقات، دار قنديل، عمان، ط1، 2003، ص: 297.

- والحوافز كل شيء يخفف من الحاجة ويقلل من مفعول الدافع، وفي مجال العمل فهي كل ما يتلقاه الفرد من عوائد مادية ومعنوية مقابل أدائه للعمل (رواتب، مكافآت، ترقية، تقدير وغيرها).<sup>1</sup>

### 2/ تعريف الحوافز

#### 1-2 التحفيز والحوافز:

اختلفت وجهات النظر حول مفهوم التحفيز والحوافز وتعريفها، ولكن مما يجدر بنا التنبيه له أن ذلك الاختلاف يظهر بصورة شكلية، بحيث يمكن ملاحظة الاتفاق في المضمون.

إلا أن هناك اختلاف بين العلماء والباحثين في تحديد مفهوم الحوافز فمنهم من يعرفها على أنها:

- أنها مثيرات تحرك السلوك الإنساني وتساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول على الحوافز مهما بالنسبة للفرد.<sup>2</sup>
- الحوافز هي المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض على أدائهم المتميز، وبالتالي فإن التعويض الذي يحصل عليه الفرد كمقابل لأدائه المتميز يسمى حافز أو مكافئة، ويحتاج الأمر أن تكون إدارة المؤسسة من خلال مدير الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين القادرة على قياس أداء العاملين لديهم بحيث يكون الحافز على قدر الكفاءة في الأداء.<sup>3</sup>
- يرتبط مفهوم الحوافز بعملية التحفيز ذاتها، حيث يعرف التحفيز بأنه "الشعور الداخلي لدى الفرد الذي يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف معينة".<sup>4</sup>
- وعليه يمكن القول أن التحفيز وسيلة لتحريك دوافع الأفراد ليسلك سلوكا ما من أجل إشباع الحاجة المثارة.

كما أنه من التعاريف الأخرى للتحفيز نذكر:

- هو "مجموعة من القوى الناشطة التي تصدر من داخل الفرد، ومن محيطه في آن واحد والتي تحت الفرد العامل على تصرف معين في عمله أو في تقدير اتجاهه وشكله ومدته".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> حسن حريم، مبادئ الإدارة والنظريات الإدارية والمنظمة، دار الحامد، عمان، ط1، 2006، ص: 247.

<sup>2</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة غريب، القاهرة، 1992، ص: 209.

<sup>3</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار العربية، الإسكندرية، 2009، ص: 248.

<sup>4</sup> مدني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية، دار خوارزم للنشر، جدة، 2007، ص: 476.

<sup>5</sup> حمدادي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، قالمه، 2009، ص: 151.

ومن هذا التعريف يمكن أن نستنتج أن التحفيز هو القوة التي تحرك وتثير الفرد من أجل إنجاز المهمات الموكلة إليه على الوجه الأفضل، عن طريق تلبية حاجاته ورغباته.

• هو " كل الوسائل والعوامل التي يكون من شأنها حث الموظفين والعمال على أداء واجباتهم بجد وإخلاص، وتشجيعهم على بذل أكبر جهد وعناية في أداء هذه الواجبات".<sup>1</sup>

ومن هذا التعريف نستنتج، أن التحفيز هو المحرك الأساسي الذي يدفع الأفراد لتحقيق وإرضاء رغباتهم والاستجابة على كل ما يطلب منهم.

• هو "ما يحصل عليه الفرد من المنظمة مقابل عمله فيها".<sup>2</sup>

ومن هذا التعريف نستنتج أن التحفيز هو عملية يتعلق أساسا بثلاثة عناصر: بذل الجهود، والأهداف واحتياجات الأفراد، فإذا تم تحفيز الفرد، فإنه يكون مستعدا لبذل المزيد من الجهد، ولكن هذا الجهد لا يكون إيجابيا وفعالاً إلا إذا تم توجيهه كما وكيفا لخدمة أهداف المنظمة، وأخيرا فلكي تستمر عملية التحفيز يجب أن ترتبط بإشباع بعض الاحتياجات لدى الفرد.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج أن التحفيز هو مجموعة العوامل، والوسائل، أو الأساليب التي تختارها الإدارات بعناية فائقة من أجل خلق وتوجيه السلوك الإنساني لكي يساهم مساهمة فعالة في رفع الكفاءة الإنتاجية وتحقيق حاجات ورغبات العاملين.

### 3/ خصائص التحفيز: للتحفيز مجموعة من الخصائص والمتمثلة فيما يلي:<sup>3</sup>

- أن التحفيز يثير ويحرك وينمي السلوك الأدائي للفرد.
- أنه يهدف إلى تحريك القرارات الإنسانية لتحقيق أهداف المنظمة وبذل الجهد في أداء العمل.
- أنه الوسيلة التي يتم استخدامها لإشباع الحاجات الإنسانية وتحقيق رغبات الأفراد.

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف التحفيز

للتحفيز أهمية بالغة في حياة الأفراد العاملين لأنه يعتبر المحرك الأساسي لنشاط العاملين في المنظمة.

<sup>1</sup> سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدولاي للنشر، عمان، 2004، ص: 222.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص: 70.

<sup>3</sup> محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء الدنيا، الإسكندرية، 2009، ص: 21.

1. أهمية التحفيز: تتبع أهمية التحفيز الأساسية، من أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج، التي يمكن من خلال استخدامها بكفاءة تحقيق أهداف الفرد، وأهداف المنظمة والمجتمع.

ويعتبر التحفيز ذو أهمية كبرى وله تأثير فعال على المورد البشري والعملية الإنتاجية، فإذا استخدم بطريقة عقلانية فهذا يؤدي إلى تحسين الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية فحسب، بل سترتب على ذلك إشباع حاجات العمال المختلفة.

ويمكن تلخيص هذه الأهمية فيما يلي:<sup>1</sup>

- تحقيق رضا العاملين.
- المحافظة على جودة الإنتاج أو تحسينه.
- يلعب التحفيز دورا اقتصاديا واجتماعيا في نفس الوقت، فيؤدي إلى زيادة الناتج الوطني القومي للمجتمع وزيادة دخل الفرد لتحقيق مستوى أفضل للمعيشة والرفاهية.
- المساهمة في تعزيز العاملين لتحقيق أهداف المنظمة وسياستها وقدرتها التنافسية، وتعزيز قدرات العاملين وميولهم وطاقتهم الإبداعية، بما يضمن ازدهار المنظمة.

كما يذكر أحد العلماء الإداريين أهمية التحفيز كما يلي:<sup>2</sup>

تبرز أهمية التحفيز لكل من المنظمة والعاملين، فهي تمثل تكلفة للمؤسسة وفي نفس الوقت مصدرا هاما لإشباع حاجات العاملين المادية، ويمكن تلخيص هذه الأهمية فيما يلي:

- تحسين أداء العاملين من خلال مكافئة أولئك الذين حققوا مستويات عالية من الأداء حيث يؤدي ربط المكافئة بمستويات الأداء العالية إلى تشجيع الأفراد لمحاولة بلوغ هذه المستويات ومثل هذا النظام يساهم في تحليل التفاوت في الأجور بين العاملين.
- زيادة الانتماء على أساس أن الأجور والحوافز المادية والمعنوية تشكل العلاقة بين المؤسسة والأفراد العاملين فيها، وعليه ربط الحوافز بالأداء، لتشجيع كلا من الأداء والانتماء وتزويد إدراك العامل للعدالة والإنصاف كما أن نجاح نظام الحوافز ساهم في رضا العاملين عن أعمالهم ويزيد من إنتاجهم وولائهم للمؤسسة حيث يتطلب ذلك مجموعة من المقومات الأساسية لنظام الحوافز والتي تتمثل في:
  - دراسة إدارة العاملين.
  - تقديم نظام الحوافز بشكل واضح للعاملين وإقناعهم بمزاياه.

<sup>1</sup> فايز الزغبى، محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل، عمان، 1997، ص: 167.

<sup>2</sup> علي محمد عبد الوهاب، استراتيجيات التحفيز الفعالة نحو أداء بشري متميز، دار التوزيع والنشر الإسلامية، جدة، 1982، ص: 151.



- اختيار مزيج من الحوافز المناسبة والفاعلة.
  - التقييم المستمر للنظام، بما يضمن تقديمه بنفس المستوى من المزايا لكل من الإدارة والعاملين.
  - توجيه السلوك: أثبتت النظريات بأن نظم التعويضات والحوافز إلى جانب كونها من أهم مكونات نظام إدارة الموارد البشرية فإنها تعد أداة قوية في تحفيز وصياغة شكل السلوك. المرغوب لدى الأفراد بما يكفل التحقيق الأمثل لأهداف المؤسسة، إذ يحقق نظام الحوافز ما يلي:
    - تحسين الأداء والاحتفاظ بالعمالة.
    - جذب العدد الكافي والنوعية المناسبة من العاملين وفي مرحلة لاحقة والمحافظة عليهم.
    - إيجاد أحد أكثر الروابط المميزة بين العاملين والمؤسسة على الرغم من كون المكافئات تشكل جزءا هاما من التكلفة الكلية.
- 2. أهداف التحفيز:**

تسعى المنظمة من خلال التحفيز لتحقيق مجموعة من الأهداف التي تساعد في تحقيق أهدافها وتقوية علاقاتها بالعاملين لديها ومن هذه الأهداف ما يلي:<sup>1</sup>

- ربط أهداف المنظمة بالعاملين فالمنظمة تسعى لتحقيق أهدافها من خلال أداء وإنتاجية عمالها وهذا من خلال الحوافز التي تقدمه لهم.
- تكيف وتكيف العمال داخل المنظمة.
- تكيف المنظمة والعاملين بها مع تطورات ومتغيرات البيئة.
- تحقيق المرونة والاستجابة السريعة للظروف الخارجية.
- تنمية روح التعاون وروح الفريق والعمل الجماعي وبالتالي تحقيق الولاء والانتماء للمنظمة.
- تحقيق الرضا الوظيفي والأمن والاستقرار الداخلي.

كما تستخدم المنظمة حوافز من أجل أهداف أهمها ما يلي:<sup>2</sup>

- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، وجودة، ومبيعات، وأرباح.
- تخفيض التكاليف وتخفيض كميات الخامات.
- إشباع احتياجات العاملين المتنوعة، وعلى الأخص بما يسمى بالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة.
- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.

<sup>1</sup> علي محمد عيد الوهاب، نفس المرجع السابق، ص: 151.

<sup>2</sup> علي محمد عبد الوهاب، المرجع نفسه، ص: 53.

- تحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع.
- تنمية روح التعاون بين العاملين.
- تنمية روح الفريق والتضامن.
- جذب العاملين داخل المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء.
- تشجيع الابتكارات والاختراعات لدى العمال الممتازين.

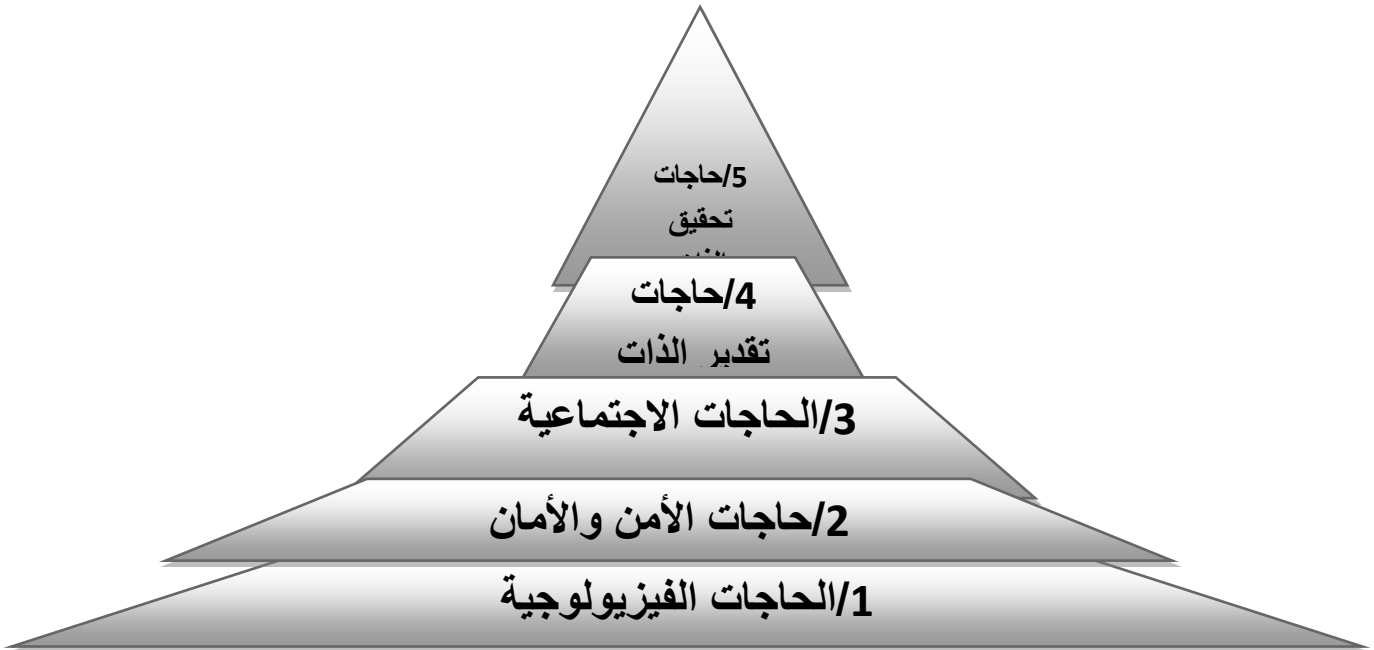
المطلب الثالث: نظريات التحفيز: للتحفيز عدة نظريات أهمها:

**1/ نظرية الحاجات الإنسانية "ماسلو":** تعتبر من النظريات المعروفة في الحاجات الإنسانية وقدمها "أبراهام ماسلو" والتي تسمى بنظرية تدرج الحاجات والافتراض الرئيسي في هذه النظرية هو أن الفرد إذا نشأ في بيئة لا تتبع حاجاته فإنه من المحتمل أن يكون أقل قدرة على التكيف وغير صحيح وظيفياً.

ويرى "ماسلو" أن الحاجات الفسيولوجية والامن والأمانة ضرورية للمحافظة على بقاء الفرد، وهي موجودة لدى الإنسان والحيوان، في حين أن الحاجات الاجتماعية وتقدير وتحقق الذات موجودة لدى الإنسان فقط ولازمة لسعادته وطمأنينته.

لقد صنف "ماسلو" الحاجات الإنسانية في خمس فئات بحسب أولويتها من الأسفل كما يلي:<sup>1</sup>

الشكل رقم (1): هرم ماسلو للحاجات الإنسانية



المصدر: مدحت محمد أبو النصر: الإدارة بالحوافز - أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط1، 2012، ص:117.

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز - أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط1، 2012، ص: 117.

يمثل الشكل سلم "ما سلو" لتدرج الحاجات والتي تبدأ من الأسفل بدءا بالحاجات الفيزيولوجية ثم حاجات الأمان والحاجات الاجتماعية وصولا إلى أعلى الهرم لحاجات تحقيق الذات.

من خلال الشكل يتضح أن حاجات الإنسان تنقسم إلى 5 أصناف وهي:

**1-1 الحاجات الفسيولوجية (المادية):** وهي الحاجات الأساسية للفرد التي تقوم بدور فعال في دفع الإنسان وتتمثل هذه الحاجات في الحاجات ذات العلاقة بتكوين الإنسان البيولوجي والفسيولوجي كالماء والهواء والكل والجنس وتعمل هذه الحاجات على حفظ التوازن الجسدي وصيانة الفرد للبقاء والمقاومة والاستمرارية في حياته، وهي كما يعتقد "ماسلو" أقوى دافع للفرد فحاجة الفرد للأكل والشرب أقوى من حاجاته الأخرى حتى يتم إشباعها بعد ذلك تبدأ الحاجات الأخرى في الإلحاح والظهور.

**2-1 حاجات الأمان والأمان:** هذه حاجة لبيئة عمل عاطفية ومادية آمنة ومستقرة وخالية من التهديدات، بمعنى أن تكون حرية من العنف ولمجتمع مرتب ومنظم، ففي مكان العمل تعكس احتياجات الأمان الحاجة إلى أعمال آمنة وفوائد تضاف إلى الأجور وأمان وظيفي.

**3-1 الحاجات الاجتماعية:** تبرز الحاجات الاجتماعية كحاجات مؤثرة في السلوك الإنساني وتتمثل في رغبة الفرد في وجوده بين الآخرين ورغبته في علاقات يحيطها الود والصدقة، كما تمتد هذه الحاجات إلى محاولة كسب الفرد لمزيد من المكانة الاجتماعية من خلال المركز الوظيفي أو النفوذ داخل الجماعة المنتمي إليها.

**4-1 حاجات تقدير الذات:** تتمثل الحاجة إلى التقدير في رغبة الفرد بالشعور بالأهمية والمكانة البارزة في السلم التنظيمي أو بين الأفراد وبقدرته على تحمل المسؤولية والتنفيذ والإنجاز، بالإضافة إلى العمل على تنمية الذات لاكتساب مهارات وإضافة معلومات.<sup>1</sup>

**5-1 الحاجة إلى تحقيق الذات:** يأتي ظهور هذه الحاجات فقط بعد أن تكون بقية الحاجات قد أشبعت بصفة أساسية، وتعتبر هذه الحاجة على رغبة الفرد في أن يصبح أكثر تميزا عن غيره من الأفراد، وأن يصبح أكثر قدرة على فعل أي شيء يريد.<sup>2</sup>

من خلال التحليل لهذه النظرية يمكن ملاحظة أن لدى الفرد العديد من الحاجات، ولكن الحاجة الأكثر نجاحا هي التي تعرض نفسها على سلوكه الحالي، إن الحاجات تعتمد بعضها على بعض

<sup>1</sup> نور الدين جروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة، الجزائر، ط1، 2011، ص: 123.

<sup>2</sup> راهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2005، ص: 302.

وتتداخل فيما بينها، ونظرا لأن إشباع حاجة معينة لا يجعلها نخفي بالكامل حتى تظهر الأخرى فإن كل الحاجات تميل إلى عدم الإشباع الكامل.

## 2/ نظرية الدرفير:<sup>1</sup>

قام كلايتون "الدرفير" باقتراح تعديل على نظرية "ماسلو" في محاولة لتبسيطها والرد على النقد حول نقصها للتحقيق والصحة وقد حددت هذه النظرية ثلاث أصناف للحاجات:

- حاجات البقاء: الحاجات للسعادة(الرفاه) المادية.
- حاجات الانتماء(القرب): الحاجات لعلاقات مرضية مع الآخرين.
- حاجات النمو التطور: الحاجة لتطوير القدرات الإنسانية والرغبة في التطور الشخصي وزيادة الكفاءة.

إن نموذج هذه النظرية هي مشابهة لنموذج "ماسلو" لحاجات فكليهما يفترض أن الأفراد ينتقلون إلى الأعلى في السلم الهرمي خطوة واحدة في وقت ما على أي حال فإن "الدرفير" قلل عدد مجموعات الحاجات إلى ثلاث مجموعات واقترح بان الحركة إلى الأعلى في السلم الهرمي هو أكثر تعقيداً، تعكس مبدأ الإنجاز والإحباط.

إن نموذج نظرية "الدرفير" هو أقل صرامة من السلم الهرمي في نظرية "ماسلو" للحاجات والتي تقترح بأن الأفراد يمكن أن ينتقلوا إلى الأسفل وأيضاً إلى الأعلى في السلم الهرمي معتمدين على قدراتهم في تلبية الحاجات. والشكل التالي يوضح سلم الحاجات عند "الدرفير":

الشكل رقم (2): سلم الحاجات عند "الدرفير"



المصدر: هيثم العاني: الإدارة بالحوافز - التحفيز والمكافآت، كنوز المعرفة، ط1، 2007، ص:62.

<sup>1</sup> هيثم العاني، الإدارة بالحوافز - التحفيز والمكافآت، كنوز المعرفة، عمان، ط1، 2007، ص: 61.

من خلال الشكل رقم (3) فإنه يمكن القول بأن "ما سلو" قسم الحاجات الإنساني إلى خمسة أصناف، أما "ألدرفير" فقد قسم الحاجات الإنسانية إلى ثلاث أصناف كما هو موضح في الشكل أعلاه.

إن نظرية الحاجات الهرمية تساعد في تفسير سبب إيجاد المنظمات طرق للاعتراف بالموظفين وتساعد في تشجيع مشاركتهم في صنع القرار.

### 3/ نظرية الإنجاز "مكليند":

اقترح "مكليند": سنة 1967 نظرية الإنجاز التي شملت ثلاث حاجات أساسية للفرد هي:<sup>1</sup>

- الحاجة إلى القوة.
- الحاجة إلى الإنجاز.
- الحاجة إلى الانتماء.

**3-1 الحاجة إلى القوة:** إن الأفراد الذين تكون لديهم الحاجة للقوة يعني ذلك حاجتهم إلى السيطرة والتحكم في سلوك الآخرين وفي ذلك نجد اندفاعهم نحو المهام التي توفر لهم فرص كسب القوة.

**3-2 الحاجة إلى الإنجاز:** إن الحاجة للإنجاز تجعل الأفراد يبحثون عن فرص لحل مشكلات التحدي والتفوق فحسب رأي "مكليند"، أن الأفراد الذين لديهم حاجة للإنجاز يتحلون بالعديد من الخصائص والمميزات التي تؤهلهم لتحمل المسؤولية في حل المشكلات واتخاذ القرار ووضع الأهداف ومن جملة الخصائص لهذا النوع نذكر:

- الرغبة في وضع بعض الأهداف فيها التحدي.
- يجدون في العمل المنفرد بدلا من العمل الجماعي.

**3-3 الحاجة إلى الانتماء:** الحاجة إلى الانتماء تدفع بالأفراد إلى البحث عن فرص لتكوين علاقات صداقة جديدة مع الآخرين بمحيط العمل فيشعرون بالارتياح ومن ثمة يتحقق رضاهم الوظيفي هذا من جهة، ومن جهة أخرى نجدهم يختارون من زملاء العمل أصدقاءهم بالدرجة الأولى.

### 4/ نظرية العاملين "فريدريك هيرزبيرج":<sup>2</sup>

يرجع الفضل في تأسيس هذه النظرية إلى "هيرزبيرج" (Herzberg) وزملاءه حيث توصل إلى أن لكل إنسان مجموعتين مختلفتين من الاحتياجات الإنسانية وأولهما يؤثران على سلوك الفرد بطرق متباينة

<sup>1</sup> طارق طه، الإدارة، منشأ المعارف للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص: 645.

<sup>2</sup> الطجم عبد الغني، طلق بن عوض السواط، السلوك التنظيمي - المفاهيم - نظريات التطبيق، دار النشر للتوزيع، جدة، 1415هـ، ص: 102.

وقد وجد أن استياء الفرد ينتج عن عدم توفر بيئة صالحة ومناسبة للعمل كما توصلنا إلى أن رضا الفرد عن عمل ما إنما يعود إلى العمل ويرى "فريدريك" أن الإنسان لن يشعر بالرضا إلا إذا تحققت له جميع وسائل الإشباع المختلفة من عوامل صحية وبيئة مادية وهذا الإشباع يمنع الاستياء وشعور العامل بالتعاسة ومحددات الرضا التي اصطلح على تسميتها (العوامل الحافزة) هي التي تعمل على تحريك جهود الأفراد وزيادة وتحقيق أداء جيد بما ينعكس إيجابيا على تحقيق أهداف المنظمة، أما محددات عدم الرضا اصطلح على تسميتها (العوامل الوقائية) وهي سياسة الإدارة والإشراف والعلاقات الشخصية والراتب وظروف العمل... وتعمل هذه العوامل على مساعدة الفرد على الانتماء لعمله وإن هذه العوامل تساعد على النمو النفسي السوي.

ويتضح لنا من هاتين المجموعتين من العوامل أن المجموعة الأولى وجودها يزيد من رضا الفرد، ولكن انعدامها لا يؤثر سلبا على الأفراد وسميت بالعوامل الدافعية، أما المجموعة الثانية من العوامل التي يمنع وجوده حالة عدم الرضا، ولكنها لا تزيد من رضا الفرد وإذا وجدت هذه العوامل سميت بالعوامل الوقائية أي أن مجموعة العوامل الأولى مرتبطة بطبيعة العامل نفسه أما العوامل الثانية مرتبطة ببيئة العمل فبطبيعة العلاقة بين المجموعتين من العوامل تمثل جوهر هذه النظرية ولذلك سميت بنظرية العاملين.

إن نظرية "هيرزبيرج" حاولت تقديم تفسير لهذه الظاهرة، فترى أن تركيز الإدارة على العوامل الوقائية فقط يجردها من القدرة على تحفيز العمال على بذل العمل اللازم، كما ترى أنها ضرورية لأي تنظيم لكن وجودها يدفع الفرد إلى التفكير في حاجات أخرى كالإنجاز، التقدير...<sup>1</sup>

### 5/ النظريات الحديثة للتحفيز:

ساعدت النظريات السابقة على فهم الكيفية التي تستدعي فيها أو تستحدث من خلاله تحفيزات أي فرد، ولكن لم يتم التطرق إلى كيفية ترجمة هذه التحفيزات إلى سلوك فعلي، وهذا ما سعت إليه النظريات الحديثة من خلال محاولة إجراء تحليل لعملية اختيار التحفيز، التي تركز على كيفية حصول التحفيزات والوسائل التي تحفز الفرد

ومن أهم هذه النظريات نجد:

### 1-5 نظرية التوقع "فروم" victor vroom: تقوم هذه النظرية على مسلمة أساسية، وهي أن

أداء الفرد تسبقه عملية الاختيار بيت عدة بدائل، قد تتمثل في القيام بالسلوك أو عدم القيام به والمفاضلة

<sup>1</sup> سعاد نائف برطوني، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2001، ص: 224.

بين بدائل السلوك المتعلقة بالأداء، فقبل تبني الفرد لسلوك معين، يأخذ بالنتائج المحتملة ويختار منها تلك التي يتوقع منها المنافع المناسبة له.<sup>1</sup>

بالرغم من الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية، نجد من أهم افتراضاتها بأن الفرد يقدر بعقلانية كاملة كل جهد يبذله، كما تجاهلت التحفيزات اللاشعورية التي يمكن أن تثير الفرد في بعض الأوقات. إلا إنها كانت محل اهتمام الكثير من الباحثين، الذين حاولوا إيجاد طرق وأساليب جديدة للتحفيز من بينهم "بورتر"porter، و"ولر"lawler، إلا أن كل منهما أكدوا على أن استمرارية الأداء وفعالية التحفيز والدافع تعتمد على قناعة الفرد ورضاه.<sup>2</sup>

**5-2 نظرية العدالة:** تفترض هذه النظرية أن درجة شعور العامل بالعدالة تقاس بدرجة ما يحصل عليه من مكافأة وتحفيزات من عمله تحدد بدرجة كبيرة شعوره بالرضا مما يؤثر في مستوى أدائه وإنتاجيته.

**5-3 نظرية Z:** توصل "وليام أوشي"William oshea، إلى نموذج جديد في الإدارة والتحفيز سماها نظرية"Z" الذي طبقه في المنظمات الأمريكية واليابانية، والذي نتج عنه تحقيق أهداف الأفراد وأهداف المنظمة على حد سواء، والتي تتمثل في زيادة الثقة، والتعاون في العمل، وزيادة الرضا الوظيفي، وزيادة الاستقلالية والحرية وزيادة الإنتاجية بالإضافة إلى حصولهم على حوافز كثيرة ومتنوعة أو سواء كانت مادية كالمكافأة أو معنوية وهي كثيرة ومتنوعة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2005، ص: 26.

<sup>2</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص: 298.

<sup>3</sup> محمود سلمان العميان، نفس المرجع، ص: 298.

### المبحث الثاني: أسس تصنيف الحوافز وأنواعها وأسس قيادة التحفيز الناجح

لحوافز أسس تبنى عليها وأنواع متعددة تختلف من منظمة لأخرى.

#### المطلب الأول: أسس تصنيف الحوافز وأسس قيادة التحفيز الناجح

تختلف أنواع الحوافز بشكل عام من نوع لآخر من خلال تقسيمات وتصنيفات محددة، حيث تتنوع وتتداخل مع بعضها البعض لذلك فقد سعى الكثيرون لإخضاع الحوافز لتقسيمات وتصنيفات محددة، فمنهم من يصنفها وفق أثرها على الفرد والمؤسسة على حد سواء، ومنهم من صنفها حسب طريقة توزيعها، وحسب موضوعها، أو أهدافها وغيرها ذلك من التصنيفات التي بعد البحث والتمحيص تبين أنها في معظمها تندرج تحت نوعين رئيسيين من الحوافز هما: الحوافز المادية والحوافز المعنوية.<sup>1</sup>

#### 1/ أسس تصنيف الحوافز:

ومن تصنيفات الحوافز أيضا حوافز كامنة وحوافز خارجية، فالحوافز الكامنة تتبع من طبيعة النشاطات التي يقوم بها الفرد بأدائها في عمله، فقد يكون سلوك الأداء نفسه مصدر سعادة له، مثل فعاليات الاتصال بال جماهير، والتحدث معهم والتعرف عليهم بما يحتويهم ذلك من تفاعلات اجتماعية، كما تتحقق أيضا معه نتائج الإنجاز التي يحققها الفرد في العمل.<sup>2</sup>

أما الحوافز الخارجية فهي تلك التي يحصل عليها العاملون في المؤسسات العامة من البيئة المحيطة بأداء العمل مثل الأجور، والمكافآت والترقيات وظروف العمل ونمط القيادة والعلاقات مع الزملاء. وقد أضاف البعض نوعا ثالثا من التصنيف يطلق عليه الحوافز الوقائية، وهي وإن كانت تحافظ على مستوى الأداء وتمنعه من التدهور إلا أنها لا تؤدي إلى تحسين الأداء وإنما تخضع إلى مستوى معين ربما يكون مقبولا نسبيا.<sup>3</sup>

وتتمثل الحوافز الوقائية في ظروف العمل المريحة، وساعات العمل المناسبة، ومكان العمل الصحي، وبرامج العلاج المجاني وإمكانيات العمل المادية.

<sup>1</sup> عصام الدين أبو علقة، إدارة المنظمات العامة، مكتبة جرير، أبو ظبي، دون سنة نشر، ص: 272.

<sup>2</sup> علي السلمي، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، دار المعارف للنشر، القاهرة، 1970، ص: 272.

<sup>3</sup> علي السلمي، نفس المرجع، ص: 100.



وهناك تصنيفات متعددة ومتنوعة ومتداخلة مع بعضها البعض للحوافز، حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل وأساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين.<sup>1</sup>

### 2/ أسس قيادة التحفيز الناجح:

ومن الأسس التي يجب أن يتصف بها قائد التحفيز والتي تتمثل في سلوكيات قيادة التحفيز الناجح والتي تتمثل في النقاط التالية:<sup>2</sup>

**2-1 الاستماع الجيد للأفراد:** لا بد من التركيز على التواصل مع الأفراد والإحساس بمشاعرهم وتوجهاتهم ومعاونتهم على الشعور بأنهم مقبولون من الآخرين، ولذلك من المهم التركيز على الإنصات الجيد للأفراد، فعندما نشعرهم بأننا نعطيهم من وقتنا وتفكيرنا تزيد ثقتهم وحبهم لنا لنصل لعقولهم وقلوبهم مما يساعد على الأخذ بيدهم لبر الأمان.

**2-2 التركيز على الأعمال التي يؤديها الأفراد بشكل جيد:** فالكثير من القادة يعتقد أن التركيز على الأخطاء يؤدي إلى تحسين الأداء، إلى أن ذلك من الأعراف الخاطئة، فقد أثبتت الأبحاث أن التركيز على الإيجابيات والأعمال الجيدة يزيد من الإنتاجية والفعالية لدى الأفراد أكثر من التركيز على السلبيات.

**2-3 تشجيع الجميع على الثقة في القائد:** أن الثقة تبنى على أساس الثقة، فعندما يشعر العنصر بثقة القائد بثقة القائد به يصبح العنصر على ثقة بقائده، ويزيد تلك الثقة ويعمقها مشاركة الأفراد في اتخاذ بعض القرارات التي يمكن لهم المشاركة بها.

**2-4 مواجهة الأخطاء بأسلوب لا يرتكز على اللوم:** يجب علينا كقادة مواجهة أخطاء الأفراد بطريقة لا تركز على اللوم، فربما يكون الفرد بحاجة لتدريب، أو توجيه، أو أكثر، أو تغيير أسلوب التوجيه بما يساعد على تخطي تلك الأخطاء بسلام.

**2-5 التعاون المتبادل:** إن التركيز على التعاون المتبادل بين الأفراد في الفرقة الواحدة يساعد على بناء فريق عمل ناجح أكثر من اعتماد المنافسة بينهم فالمشاركة والتعاون وتكامل الأدوار والثقة يشعر الجماعة بالمحبة والانتماء والاستقرار الذي يضمن نجاح الجماعة.

<sup>1</sup> هاريس نيكي، إدارة الفريق - استراتيجية النجاح، ترجمة د. سرور علي سرو، عبد المرزي عزام، دار المريخ للنشر، الرياض، 2005، ص:

<sup>2</sup> مراد زعيبي، دراسات في تسيير الموارد البشرية، دار قرطبة، الجزائر، دون سنة نشر، ص: 89.

2-6 تنمية الجوانب غير الظاهرة من إمكانيات ومواهب الأفراد: يجب على القادة أن يبحثوا عن مصادر القوة والمواهب والكفاءات الموجودة والمتوقعة والإمكانيات التي يمكن أن تبرز من الأفراد، ويعملوا على تشجيع ودفع الأفراد باتجاه تنمية هذه القدرات والجوانب الكامنة لديهم والتي قد لا تكون ظاهرة حتى للفرد نفسه.

### المطلب الثاني: أنواع الحوافز

هناك أنواع عديدة من الحوافز مطروحة ومتاحة أمام الإدارة يمكن الاختيار من بينها لتقديم المناسب منها للعاملين لمقابلة دوافعهم وإشباع حاجاتهم ومن هذه الأنواع نجد الحوافز المادية والحوافز المعنوية:

1. **الحوافز المادية:** وهي ما يدفع للعاملين بشكل نقدي أو عيني من أجل العمل على زيادة معدلات إنتاجهم في شكل مباشر أو غير مباشر، بحيث تعتبر العلاوات والمشاركة في الأرباح والتأمين الوظيفي والاجتماعي كلها حوافز مادية.<sup>1</sup>

1-1 **حافز الأجر:** ويمثل الأجر أهم حافز مادي وفي مقدمة الاحتياجات التي ينبغي للعامل تحقيقها

من وراء عمله، ويعتبر الأجر الذي يحصل عليه العامل محصلة تفاعل العديد من العوامل:

- العرض والطلب من القوى العاملة.
- اقدمية العمل.
- مستوى الأداء الفردي للعامل.
- القواعد القانونية العامة التي تنظم عملية دفع الأجر.

يعرف الأجر على أنه "الثلث الذي يحصل عليه العامل نظير الجهد الجسمي أو العقلي الذي يبذله في العمل".<sup>2</sup>

كما يعرف على أنه: "هو ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل مقابل ما يكلفه به، وفقا للاتفاق الذي تم بينهما، وفي إطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل وصاحب العمل. ويمكننا أن نبين أثر الزيادات في الأجر من حيث فاعليتها في زيادة الإنتاج كما يلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> علي محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص: 151.

<sup>2</sup> ابن نوار صالح، أسباب الاستقرار في العمل الصناعي، معهد العلوم الاجتماعية، كلية إدارة الأعمال، جامعة منتوري، قسم علوم التسيير، قسنطينة، 1995، ص: 64.

<sup>3</sup> ابن نوار صالح، نفس المرجع، ص: 64.

### 1-1-1 العلاوات الدورية:

تمنح هذه الزيادات في مواعيد محددة سابقة، وبالتالي فهي غير مرتبطة بالإنتاج أو الجهد المبذول بطريقة مباشرة، والعلاقة التي قد يراها العامل بين تلك الزيادة في العمل، أي أن رئيسه قد يكون قد أخبره بأنه قد حصل على تقدير جيد في التقرير السنوي وفي بعض الأحيان يحصل الفرد على بعض هذه الزيادات على أسس أخرى ليس لها علاقة بالكفاءة الإنتاجية كعلاقته مع الرؤساء والمركز الاجتماعي وعلاقته الشخصية، ومن ناحية أخرى فإن تقدير الرئيس للمرؤوس وهو أساس.

العلاوات الدورية في أغلب الأحيان، قد تنقصه الموضوعية والحياد. وحيث أن هذه العلاوات لا تتصل بالإنتاج مباشرة فإنه من الصعب توقع أن تؤدي تلك العلاوات إلى زيادة الإنتاج أو تحسين مستوى الكفاءة وهذا ما يؤدي إلى فقدان فاعليتها فينقلب تأثيرها من الإيجابي إلى السلبي في حالة ارتباطها بعوامل غير موضوعية.

### 1-1-2 الزيادات العامة في الأجور:

هي تلك الزيادات التي يحصل عليها الجميع في نفس الوقت وهي تؤدي إلى أي زيادة في الإنتاج حيث إنها لا ترتبط إطلاقاً بمقدار أو جودة العمل الذي يقوم به الفرد، وكمثال على ذلك إعادة النظر في شبكة الأجور مثل رفع الحد الأدنى للأجور في المؤسسات.

### 1-1-3 الزيادات في الأجور مقابل الزيادة في نفقات المعيشة:

هذه الزيادات ذات تأثير سلبي أيضا لا يختلف عن نوع الزيادات السابقة وهو عدم ارتباط واضح بين هذه الزيادة والزيادة في الإنتاج وكمية وجودة العمل الذي يقوم به الفرد. فعلاوة الزيادة في القدرة الشرائية ونفقات المعيشة يحصل عليها الجميع بغض النظر عن الكفاءة الإنتاجية.

### 1-1-4 المشاركة في الأرباح:

يمثل موضوع اشتراك العاملين في الأرباح المحققة صورة من صور الحوافز المالية ويختلف نظام المشاركة في الأرباح عن الأنواع السابقة من الزيادات في الجور لأنها تعكس مساهمة الفرد في زيادة إنتاجهم، حيث يتوقف حصولهم على تلك الأرباح على مدى زيادة الإنتاج وخفض تكاليفه، وعلى الرغم من ذلك فإن المشاركة في الأرباح لا تؤثر كثيرا في الإنتاجية لأنها تدفع مرة واحدة في السنة، وبالتالي يفقد العامل الصلة بينها وبين إنتاجه ويمكن القضاء على هذه العيوب بتوضيح العلاقة بين المشاركة في الأرباح والإنتاجية بتوزيع أرباح و التي تمنح للعاملين إذا زاد إنتاجهم على قدر معين كوسيلة لتشجيع العامل بالحصول على مزيد من المداخل مقابل مجهود و إنتاج أكبر،

حيث يتم وضع معدلات أداء محددة للأعمال المختلفة بحيث يتم تخصيص نسبة من المال لكل عامل مما يمكن من التفرقة بين العاملين المجتهدين والخاملين.<sup>1</sup>

**1-2 ظروف وإمكانات العمل المادية:** تشكل هذه الظروف المادية المحيطة بالعمل مثل (الآلات والمعدات، مكان العمل، الإدارة، نظام المكان ونظافته)، وما إلى ذلك من الظروف التي تسود جو العمل عاملاً مؤثراً على كفاءة الأفراد في العمل ورغبتهم فيه إلى حد كبير مهما كانت تلك الظروف مهيأة لعمل أحسن، ولكن ينبغي عدم المبالغة وتوفير ظروف ملائمة للعمل، وهذا لكي تبقى محافظة على فعاليتها.

**1-3 ساعات العمل:** ينعكس تأثير ساعات العمل على الإنتاجية من خلال درجة الإجهاد العضلي والإجهاد النفسي الذي يعانيه العامل وينطبق على ساعات العمل نفس المبادئ التي تحكم ظروف العمل بكفاية فليس من الضروري دوماً أن تزيد الإنتاجية بانخفاض ساعات العمل لذلك يجب على الإدارة دراسة إمكانية القوى العاملة وتحديد ساعات العمل عند الحد الذي يعطي أقصى كفاية إنتاجية.<sup>2</sup>

**1-4 الخدمات الاجتماعية:** تختلف الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة من حيث النوع والمستوى، ولكنهما تشترك جميعاً في كونها تتصف بخاصية أساسية هي القدرة على إشباع بعض الحاجات الأساسية التي يشعر بها الأفراد وهي تهدف بذلك إلى حفزهم على بذل جهد أكثر ورفع كفاءتهم الإنتاجية، وتختلف أنواع الخدمات باختلاف المشاريع، ولكنها تشمل بصفة عامة على الأنواع التالية:<sup>3</sup>

**1-4-1 خدمات غذائية:** وهي تقدم وجبات غذائية وصحية متلائمة مع الجهد الذي يبذله العامل، حيث تعتبر التغذية مصدر من مصادر الطاقة التي تمكن العاملين من ممارسة أعمالهم على أكمل وجه.

**1-4-2 خدمات الإسكان:** وتتعلق بتوفير المساكن وأسرته، فإذا كان العامل يعاني من أزمة السكن فإن هذه المعاناة تسيء إلى نفسية العامل وتركيزه في العمل مما يعرضه لعلاقات سيئة مع زملائه ووقاية العاملين من الأمراض وحوادث العمل.

**1-4-3 خدمات صحية:** تمكين العامل من العلاج الطبي المتوفر من أطباء وأدوية ووقايته من الأمراض.

ابن نوار صالح، مرجع سبق ذكره، ص: 64.<sup>1</sup>

<sup>2</sup> الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وأعمال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2011/2012، ص: 40.

<sup>3</sup> الطاهر الوافي، نفس المرجع، ص: 40.

**1-4-4 خدمات النقل:** توفير وسائل النقل للعمال لنقلهم من أماكن إقامتهم إلى المؤسسة وبالعكس وذلك في بداية أوقات العمل وعند انتهائها، حيث إن توفير خدمات.

**2/ الحوافز المعنوية:** هي تلك الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية والذاتية التي ترتبط بالحاجة النفسية والسلوكية للأفراد بهدف رفع معنوياتهم وتحسين الجو المحيط بالعمل، وذلك أن الحوافز المعنوية تعطي للعامل شعوراً بأن ما يقدمه هو تقدير للجهد الذي يبذله ومن دلائل هذه الحوافز:

**1-2 الأمن والاستقرار في العمل:** إن أهم ما يريده الأفراد في الحياة هو الشعور بالأمان والاستقرار في العمل فهم بحاجة إلى الإحساس أنهم مؤمنون من المخاطر في العمل. فالعامل الذي يشعر انه مهدد بالطرد بين لحظة وأخرى لا شك أنه يشعر بعدم الاطمئنان والاستقرار في العمل، إذن فلهذا العامل تأثير كبير على نفسية العاملين، ومن ثم كان لا بد من طمأننته وجعله يشعر على أنه باق في منصب عمله، بل وإتاحة الفرصة لينتقل إلى أعلى المراتب كل ما أثبت جدارته ومسؤوليته في القيام بالمهام والأعمال الموكلة إليه لأن العامل الذي يفنقذ إلى مثل هذا الشعور يجعله عاجزاً عن الإبداع.

**2-2 فرصة الترقية والتقدم:** هناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى خلو بعض مراكز العمل مثل التقاعد، الاستقالة أو التوسع في الأعمال فتلجأ الإدارة في بعض الأحيان إلى شغل بعض أو تلك المراكز بأفراد المؤسسة إلا أنها في بعض الأحيان تعتمد إلى ملأ تلك المراكز من داخل المؤسسة عن طريق الترقية كحافز على العمل لإنتاجية الفرد وكفاءته. وتجدر بنا الإشارة هنا إلى أن المنظمات التي تتحدد فيها الترقيات على أساسا العلاقات العائلية، أو الشخصية، أو الصداقة، أو المحبة أقل من المنظمات التي ترتبط فيها الترقيات بإنتاجية الأفراد ومستويات أدائهم. إن المبدأ الرئيسي الذي يجب مراعاته عند رسم سياسة الترقية بهدف استخدامها كحافز هو أن يرتبط حصول الشخص على الترقية لتحقيقه لأعمال متميزة أو مستوى كفاءة عالية.<sup>1</sup>

**2-3 الاعتراف بأهمية العامل:** تكمن أهمية هذا الحافز في اعتراف الإدارة بأهمية العامل وتقدير ما يبذله من جهد في عمله لإثبات كفاءته، وكلما زاد حرص الإدارة على الاعتراف بأهمية العامل كلما أدى ذلك إلى توحيد الجهود المبذولة للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة وفي نفس الوقت تحقيق رضا العاملين، ويتخذ هذا الاهتمام عدة مظاهر من بينها: الثناء والمدح الشفهي أمام الزملاء.

تسجيل أسماء العاملين الممتازين في لوحات الشرف داخل المؤسسات أو في سجلات خاصة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الطاهر الوافي، مرجع سبق ذكره، ص: 41.

<sup>2</sup> نور الدين كتوفي، دراسة فعالية نظام الحوافز على الكفاية الإنتاجية، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1992، ص:

ص: 80، 81.

**2-4 المشاركة في اتخاذ القرارات:** تعتبر المشاركة في القرارات من أهم الحوافز المعنوية في تحفيز الأفراد وزيادة إنتاجيتهم وولائهم إلى الأعمال والمؤسسة، حيث تعني المشاركة مشاركة الأفراد فكريا وعملا في عملية وضع الأهداف وأخذ القرارات وهذا يقتضي أن يشترك العامل في عملية الإنتاج ليس بجهد الإنسان وعضلاته فقط وإنما بفكره ونكائه، وكذلك حتى لا يشعر بأنه أحد الأزرار في جهاز آلة العمل.<sup>1</sup>

**2-5 التدريب:** إن استمرارية البقاء والنمو والتطور وتحقيق الإنتاجية العالية وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية للمؤسسات بما يتلاءم والتغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية، مرتبطا باستمرارية التعليم والتدريب والتوجيه. ويمكن تعريف التدريب على أنه " النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله قادرا على مزاولة عمله".

ويلعب التدريب دورا حيويا في تنمية مهارات وسلوكيات الأفراد ورفع الأداء وتحسينه، لذلك على المؤسسات أن تأخذ بالاعتبار التدريب وأهميته، لما يتركه من أثر على الأفراد في تحقيق الكفاءة والفعالية، وللتدريب العديد من المزايا فهو يؤدي إلى:

**2-5-1 زيادة الإنتاجية:** حيث تنعكس زيادة مهارات العامل الناتجة عن التدريب، على حجم الإنتاج وعلى جودته، هذا بالإضافة إلى أن التزايد المستمر في الجوانب الفنية للأعمال والوظائف في الوقت الحاضر تدعو إلى التدريب المنظم حتى يتوفر لدى العامل على الأقل الحد الأدنى المطلوب للأداء الملائم لهذه الأعمال.

**2-5-2 رفع معنويات الأفراد:** لا شك أن اكتساب القدر المناسب من المهارات يؤدي إلى ثقة العامل بنفسه، ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي.

**2-5-3 تخفيض حوادث العمل:** تكثر الحوادث نتيجة للخطأ من جانب العاملين، ويعني أن التدريب الجيد على الأسلوب الجيد لأداء العمل وكيفية أدائه، يؤدي إلى تخفيض معدل الحوادث.

فعملية التدريب تهدف على تحسين أداء العاملين وبالتالي نجاح المؤسسة ككل ومن الأهداف الأخرى لهذه العملية تهيئة العاملين الجدد للعمل وتعريفهم بمتطلبات إنجاز الأنشطة ومواكبة التقدم، كما تعتبر هذه العملية استثمار طويل الجل لا يقل أهمية عن شراء الآلات والمعدات وغيرها سواء تم التدريب داخل المؤسسة أو خارجها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نور الدين كتوفي، نفس المرجع، ص ص 18-20.

<sup>2</sup> عبد السلام محمود، مقدمة في الأعمال، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص: 39.

ويعتبر التدريب من أهم الأنشطة التي تعتمد عليها المؤسسة في زيادة الكفاءة الإنتاجية، وفي حل أو تفادي أو تقليل الحوادث الناتجة عن العمل، أو تحسين العلاقات والمعاملات الإنسانية وبما أن التدريب هادف بطبيعته وموجه في أسلوبه، فهو يسعى لتزويد الفرد بمعلومات معينة لأداء عمل معين، أو تزويده بإرشادات وتعليمات محددة تعينه على تحسين أدائه أو استغلال قدراته بطريقة مثمرة.<sup>1</sup>

**2-6: الضمان الوظيفي:** هذه الرغبة تنصدر قائمة الرغبات لدى العاملين في كثير من المنظمات وتتبع من الإحساس العام للفرد بضرورة توافر قدر مناسب من الاستقرار والثبات في العمل الذي يقوم به، وعندما يتوفر هذا الاستقرار يشعر العامل بالأمان والانتماء إلى المنظمة التي يعمل بها ومن ثم يبذل كل ما في وسعه لتأدية عمله على أكمل وجه ليضمن دخلا مناسباً له في تحقيق أرباح المنظمة التي يعمل بها، لأن استمرارها في تأدية نشاطها معناه ضمان منصب عمله وبالتالي تأمين متطلبات الحياة.

ويتخذ هذا الضمان الوظيفي صوراً عديدة تتمثل في:<sup>2</sup>

- التأمين ضد الفصل التعسفي.
- التأمين ضد البطالة.
- التأمين ضد الشيخوخة.
- التأمين ضد حوادث العمل.
- التعويضات المناسبة عند إنهاء الخدمة.

**2-7: العلاقة الطيبة بين العاملين:** إن الإنسان بطبعه اجتماعي فهو يسعى إلى إقامة صداقات وعلاقات مع زملائه في العمل، وتكون هذه العلاقات ما يسمى بالجماعات غير الرسمية، وتكون العلاقات الطيبة بين العاملين حسب الجماعة، وتفضيل المصلحة العامة على المصلحة الخاصة وتزرع فيهم روح الفريق، ولكي تتحقق العلاقات الطيبة بين العاملين لا بد من أن تعمل الإدارة على إشباع هذا الجانب من الحاجات الاجتماعية المتمثلة على سبيل المثال في تنظيم رحلات سياحية للعاملين وعائلاتهم، وتنظيم حفلات بالمؤسسات في المناسبات الوطنية والدينية، تنظيم مقابلات رياضية... الخ.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> هناء حافظ بدوي، إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار المعارف الجامعية، القاهرة، 1999، ص: 177.

<sup>2</sup> علي السلمي، مرجع سابق، ص: 288.

<sup>3</sup> الطاهر الوافي، مرجع سبق ذكره، ص: 5، 48، 49.

**2-8: القيادة العادلة ذات الكفاءة:** تعد القيادة من أهم العوامل التي تؤثر على الأداء في المنظمات ويمكن تعريفه كما يلي:

"هي عملية التأثير في المرؤوسين لتوجيه جهودهم من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة".<sup>1</sup>

تتكون عملية القيادة من أربع مراحل تستخدم التأثير، تتضمن المرحلة الأولى توزيع المهام وتشمل نشاطات مثل التخطيط والتوجيه والتعليمات، والمرحلة الثانية تتضمن التنفيذ وتشمل النشاطات القيادية التي توجه وتراقب وتفوض وتدعم المرؤوسين في أدائهم للعمل، ويتضمن التقييم في المرحلة الثالثة سياسات تتعلق بالرقابة وتقييم العمل، أخيراً يقوم القائد في مرحلة التحفيز بتقديم المكافأة والمعلومات المرتدة والبيانات حول مدى أداء المرؤوسين للأهداف المقررة، بعدها تظهر نتائج القيادة سواء مرتبطة بالعمل أو المرتبطة بالأفراد كالرضا الوظيفي ودوران العمل والغياب... الخ.<sup>2</sup>

**2-9: المنافسة:** المقصود بالمنافسة هنا وضع الأفراد موضع التحدي مع بعضهم البعض في سبيل إنجاز وتحقيق أهداف جماعية، ومن يحققها أولاً يحصل على مكافأة خاصة مادية أو غير مادية وهذا من شأنه زيادة الفعالية والأداء للأفراد.

**2-10: تلبية الحاجات الاجتماعية:** يزداد الأفراد عطاء عن طريق حفزهم في جوانب من حياتهم الشخصية والعمل على تلبية الحاجات الاجتماعية، مثل توفير نشاطات ترفيهية أو رياضية للعامل.

**2-11: إثراء العمل:** إن الزيادة في العمل تعمل على التحدي والمنافسة بين العاملين، حيث يعطي الفرد الواحد الحرية في مجموعة من الأعمال في إطار تخصصه يشرف عليها ويخطط لها ويراقبها، أي أن يكون مسؤول عنها وهذا ما يزيد من الخبرات والتعمق العملي وهذا طبعاً يولد لدى العامل رغبة كبيرة في أداء عمله على أكمل وجه.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد رفيق الطيب، مدخل لتسيير أساسيات، الوظائف، التقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص: 18.

<sup>2</sup> الطاهر الوافي، المرجع نفسه، ص: 51.

<sup>3</sup> الطاهر الوافي، نفس المرجع، ص: 52.



المطلب الثالث: تصنيفات أخرى للحوافز

إن من بين التصنيفات الأولى للحوافز نجد:

1/ من حيث من تطبق عليهم الحوافز: تقسم إلى حوافز فردية وحوافز جماعية:<sup>1</sup>

1-1: الحوافز الفردية: وهي الحوافز التي تركز على إيجاد روح التنافس الفردي وتعطي للأفراد بنوعيتها المادي والمعنوي والإيجابي والسلبي، فيأخذ الفرد (الموظف) مكافئة تشجيعية نظير عمله الممتاز، كما يحصل على تقدير رئيسه في صورة ثناء أو خطاب أو اشتراك في اتخاذ قرار أو حل مشكلة معينة فالهدف من الحوافز الفردية هو إشباع مجموعة من الحاجات لدى الفرد.

1-2: الحوافز الجماعية: وهي الحوافز التي تركز على العمل الجماعي وتقوم على التعاون بين العاملين، ويهدف هذا النوع من الحوافز إلى إشباع حاجات الانتماء والولاء وتقدير الآخرين، وتساهم في زيادة الجماعة الواحدة بالإضافة إلى إشباع حاجات التنافس بينهم، وزيادة رغبتهم في تحقيق المصلحة العامة والأهداف التعاون بين الأفراد وإثارة التنافس بينهم، وزيادة رغبتهم في تحقيق المصلحة العامة والأهداف المشتركة وهي الحوافز التي تقدم للعاملين كمجموعة وليس للفرد باعتباره كائناً مستقلاً والتي تهدف إلى حفز وتشجيع العمل الجماعي وكذلك زيادة إنتاجية ومستوى كفاءة أداء العاملين كمجموعة من الأفراد وليس لكل عامل على حدا.

وتتميز الحوافز الجماعية بما يلي:

- ✓ إدماج كل فرد في هدف المنظمة المشترك بدلاً من أن يركز حول هدفه الفردي.
- ✓ لا تحمل كل فرد المسؤولية الكاملة في الخسائر التي يصعب تحديد المسؤولية الفردية عنها.
- ✓ لا تخرج عن كونها حوافز مادية أو معنوية، سلبية أو إيجابية.
- ✓ تعمل على غرس القيم الروحية وتشجيع الاتصال المباشر والمستمر وتدفع إلى التعاون بين الأفراد.
- ✓ مشاركة العمال في الإدارة وتحسين ظروف العمل.

2/ من حيث فعاليتها: تقسم إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية:<sup>2</sup>

1-2: الحوافز الإيجابية: وهي تلك الحوافز التي تستخدم لتشجيع العاملين على القيام بأعمالهم أو هي الوسائل التي تعمل على إغراء العاملين على زيادة إنتاجهم وكفاءتهم وهي ذات تأثير إيجابي

<sup>1</sup> أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للنشر، بيروت، 1981، ص: 306.

<sup>2</sup> أحمد عادل راشد، نفس المرجع السابق، ص: 306.

إذا أشبعت حاجات معينة لدى الفرد ومن ثم تؤدي إلى السرور والرضا، فالعاملين الذين يقومون بإنجاز عملهم بمستوى يفوق زملائهم لهم الحق في التمتع بالحوافز الإيجابية التي تجعلهم بمستوى أعلى من زملائهم، وتحقق لديهم الشعور بالفخر والسعادة.

ومن أهم هذه الحوافز نذكر:

- المكافآت التشجيعية.
- الترقية.
- المشاركة في الأرباح.
- المكافآت عن الاقتراحات البناءة.
- التأمينات ضد العجز والمرض والشيخوخة والوفاة وحوادث العمل والإجازات الاستثنائية.

2-2 : الحوافز السلبية: وهي عبارة عن وسائل تستخدم لردع العاملين من القيام بأعمال أو تصرفات معينة لضمان حسن سير الإنتاج وأداء العمل بالشكل الطبيعي المعتاد، وهذه الوسائل تعتبر من قبيل العقوبات التي توقع على العاملين الذين يؤدون عملهم بمستوى أقل مما هو مقدر أو متوقع منه، ونستطيع أن نذكر عدد من الحوافز السلبية في النقاط التالية:

- ✓ الخصم من المرتب أو خفضه.
- ✓ تأخير الترقية وعدم تسليم درجات عالية.
- ✓ توجيه الإنذار أو التوبيخ.
- ✓ الحرمان من الامتيازات التي تمنح للعاملين.
- ✓ الحرمان من النشاط الاقتصادي أو الاجتماعي.

ومما تجدر الإشارة إليه أن الحوافز الإيجابية عادة ما تكون أكثر فعالية من الحوافز السلبية ذلك لأن طبيعة الإنسان تميل التشجيع سواء المادي أو المعنوي، لهذا تستخدم الحوافز الإيجابية في دفع تصرفات العاملين في الاتجاه المرغوب نحو تحقيق الأهداف، ولكن بالرغم من ذلك فهي لا تكفي بمفردها لتحقيق أهداف المنظمة، ولابد من استخدام الحوافز السلبية كعامل له تأثير هام في ضمان تأدية العمال لعملهم على أجنس وجه واستجابتهم للأوامر والتعليمات لكن يجب عدم المبالغة في الحوافز السلبية لأنها تؤدي إلى إحباط العمال.

إن التهديد بالعقاب بسبب خوف العامل فيصبح غير قادر على أن يستجيب للسلوك الإيجابي.

فقد يؤدي العقاب في هذه الحالة إلى أشياء غير تلك الذي يقصدها، فالعامل الذي يعاقب على شيء ما فقد يتمادى في خطته في أشياء أخرى.

وعلى هذا يجب أن تطبق الحوافز السلبية بصفة عامة في حدود معقولة حتى لا تؤثر على الاتجاه العام للمؤسسة.

### 3/ من حيث آثارها : تقسم الحوافز من حيث آثارها إلى :<sup>1</sup>

3-1 الحوافز المباشرة: هي الوسائل والأساليب التي تشجع العاملين على سرعة الإنجاز ودقة الأداء في العمل وهي بدورها تنقسم إلى ثلاث أقسام:

- الحوافز المادية.
- الحوافز المعنوية.
- الحوافز العينية: وهي تمثل المزايا العينية التي يحصل عليها العمال بلا مقابل أو بمقابل رمزي مثل: العلاج الطبي المجاني، الخدمات الاجتماعية والثقافية والرياضية والإسكان وغيرها، ويمكننا أيضا أن نعتبر أن الحوافز السلبية والإيجابية من الحوافز المباشرة وذلك لما لها من تأثير مباشر على العامل من حيث تحقيق رضاه وسعادته إذا كانت إيجابية أما إذا كانت سلبية فهي تسبب له الإحباط والتوتر والقلق.

3-2 الحوافز غير المباشرة: إلى جانب الحوافز المباشرة وما لها من أثر على أداء وإنجاز العامل هذا الأخير لا يتم إلا إذا توفر الجو المناسب للعمل، وتدريب العمال على أفضل الوسائل في عملهم وهذا يطلق عليه بالحوافز غير المباشرة والتي يمكننا توضيحها فيما يلي:

- توفير الجو المناسب بعد إزالة العقبات والصعوبات التي تعترض سير العمل وتحسين العلاقات بين الإدارة والعمال وخلق نوع من التفاهم والتعاون المشترك بينهما.
- التدريب أو التكوين المستمر للعمال والذي يعتبر من الحوافز غير المباشرة التي تؤدي إلى دقة العمل واستخدام الوسائل العلمية في إنجازه فالتكوين المستخدم من أجل تنمية المهارات للعاملين، وبرامج التكوين الفعالة تحقق الزيادة في الإنتاج وتزيد من الكفاية الإنتاجية للعامل وتخفف من دورات العمل، فالتكوين ليس غاية في ذاته وإنما وسيلة لتطوير قدرات الأفراد المهنية والتقنية ومساعدتهم على استخدام قدراتهم وكفاءتهم.

<sup>1</sup> احمد عادل راشد، نفس المرجع السابق، ص: 308.

### المبحث الثالث: أسس ومتطلبات ومعوقات التحفيز

إن نظام الحوافز كغيره من الأنظمة له 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 الحوافز.

#### المطلب الأول: أسس التحفيز

إن أهم أساس على الإطلاق لمنح الحوافز هو التميز في الأداء، ولا يمنع الأمر من استخدام أسس أخرى مثل المجهود والأقدمية وتتمثل هذه الأسس فيما يلي:<sup>1</sup>

- 1- الأداء: يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي، وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء، سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو في وقت العمل لهذا يعتبر أهم معيار لحساب الحوافز.
- 2- المجهود: أحيانا يصعب قياس ناتج العمل، وذلك لأنه غير ملموس وواضح كما في أداء وظائف الخدمات والأعمال الحكومية، وبالتالي فإن العبرة أحيانا بالمحاولة وليس بالنتيجة، أو تأخذ في حساب مكافأة المجهود أو الأسلوب أو الوسيلة، التي يستخدمها الفرد لكي يصل إلى الناتج أو الأداء.
- 3- الأقدمية: يقصد بها الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء الذي يجب مكافأته بالشكل الجيد، وهي تأتي في شكل علاوات في الغالب.
- 4- المهارة: بعض المنظمات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى، أو براءات، أو إجازات، أو دورات تدريبية.

#### المطلب الثاني: متطلبات التحفيز

حددت متطلبات التحفيز في شكل مبادئ أساسية حسب حسن محمد خير الدين وزملاءه كالتالي:<sup>2</sup>

- 1- مبدأ التبعية: يقصد به الثواب والعقاب ينبغي أن يكون تابعا أو معتمدا على السلوك المرغوب بمعنى أن الموظف الذي يكون أداؤه متميز وفوق مستوى معين يمكن أن يتم تحفيزه بمنحه زيادة في راتبه وهنا نقول إن الحافز "الزيادة في الراتب أو الأجر يتبع من سلوك الأداء" وذلك عكس

<sup>1</sup> حمداوي وسليمة، مرجع سابق، ص: 157.

<sup>2</sup> مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص: 173.

الحال لو حصل الموظف على زيادة سنوية عادية في راتبه فإن الثواب هنا لا علاقة له لا يتبع أي سلوك معين أو مستولى أداء.

إن تنفيذ مبدأ إتباع الثواب والعقاب بالسلوك يسمح للموظفين في القيام بسلوك يغرفون مسبقاً أنه مجزئ لهم.

**2- مبدأ الإدراك:** نقصد بذلك أنه لكي ينجح مبدأ التبعية بين الحوافز والسلوك لا بد أن يكون الناس مدركين للعلاقة الموجودة في هذا المبدأ ففي المثال السابق إذا لم يعرف الموظف مسبقاً أن زيادة راتبه ستتبع ارتفاع مستوى أداءه فلن يكون لمبدأ التبعية أي وجود، ومن خدا يجب على المشرف عندما يريد أن يقيم تبعية بين الحوافز والسلوك المرغوب ينبغي أن ينتقل هذا المبدأ إلى الموظفين وإلا فإنهم لن يتعرفوا على هذا المبدأ.

**3- مبدأ التوقيت:** فالحافز أو السلوك الذي يتبع السلوك بسرعة يكون أفضل من الذي يحدث بعد فترة طويلة من حدوثه، لذلك ينبغي على المشرف إذا وجد أن الموظف قام بسلوك مرغوب وأداء متميز أن يتبع ذلك بصرف حافز له في أسرع وقت حتى يشعر بعلاقة التبعية بين الحافز والسلوك.

**4- مبدأ الحجم:** ويتعلق هذا المبدأ بكبير أو صغر الحافز نفسه، فالحافز الكبير سيكون له أثراً كبيراً من الحافز الصغير.

**5- مبدأ النوع:** يتعلق هذا المبدأ بأنواع الحوافز المقدمة فقد تكون حوافز مادية كالمال والجوائز والترقيات والعطلات وقد تكون حوافز غير مادية مثل الرضا الوظيفي والغرور والاستحسان من المشرف، ويختلف فالأفراد فيما بينهم بالنسبة لنوع الحوافز التي يفضلونها ويمكن للمشرف من خلال المواقف المختلفة التي يواجهها مع المرؤوسين ومن خلا تعامله معهم أن يتعرف على نوع الحوافز التي يفضلها كل منهم حتى يمكنه أن يحقق علاقة التبعية بين الثواب والسلوك المؤدى من كل منهم.

**6- مبدأ الثبات:** ويقصد بذلك أن يكون نظام الحوافز ثابتاً عبر الوقت وبين الأفراد بمعنى ينبغي على المشرف أن يكافئ كل المرؤوسين لنفس الشيء (حتى وإن اختلفن الحوافز حسب درجة تفضيل كل منهم لأنواع المختلفة للحوافز) وينبغي أن تقدم المكافآت على نفس الأشياء.

**7- مبدأ التحكم:** ويتعلق بدرجة تحكم الموظف في السلوك الذي يرغبه المشرف، فإذا كان للموظف سيطرة تامة على السلوك المرغوب (كان يكون ملتزماً بمواعيد العمل الرسمية في الحضور

والانصراف) فإن تطبيق مبادئ نظام الحوافز يمكن أن يؤثر على السلوك أما إذا كان الموظف لا يستطيع التحكم في السلوك لظروف خارجة عن إرادته.<sup>1</sup>

وحتى يكون نظام الحوافز الفعال يجب أن يحتوي على مجموعة من الشروط والمتطلبات تتمثل في:<sup>2</sup>

- البساطة: وتعني أن يكون النظام مختصرا وواضحا مفهوما في صياغته وحساباته.
- التحديد: ويقصد به أن تكون أنواع السلوك التي يتسم تحفيزها محددة ومفسرة.
- يمكن تحقيقه: يجب أن يكون احتمال التوصل إلى تحقيق التصرفات والسلوكيات التي سيتم تحفيزها أمر واقعي وليس خيالي لكي يكون قابل للتطبيق على أرض الواقع.
- يمكن قياسه: يجب أن يكون الأداء في السلوكيات والتصرفات مادي قابل للتقييم والقياس.
- معايير الأداء: يجب أن يتم وضع معايير محددة لتقييم الأداء والسلوك وأن يتم ذلك من خلال دراسات تجعل هذه المعايير يمكن تحقيقها وقابلة للقياس.
- التفاوت: لا يجب أن يحصل جميع العاملين على القدر نفسه من الحوافز.
- العدالة: يجب أن تتناسب حوافز الفرد إلى أدائه مع حوافز الآخرين إلى أدائهم،
- الكفاية: يجب أن يكون هناك أجر كافي يكفي احتياجات العاملين.
- السيطرة: وتعني سيطرة كاملة من الأفراد على الأعمال التي يقومون بها والظروف المحيطة بها حتى يمكن تقييم ما يقومون به من الأعمال.
- التغطية الكاملة للأداء: وهو أن يشمل نظام الحوافز كل أنواع الإيجاد في الأداء من حيث زيادة الكمية، جودة النتائج، تخفيض التكاليف، تقليل الحوادث،
- المشاركة: إن مشاركة العمال في وضع نظام الحوافز يمكن أن يزيد إقناعهم به وتحسينهم له والمحافظة عليه.
- التوزيع: يجب أن تكون الحوافز مختلفة في نوعها حتى تكون مثيرة ومرضية لكافة الاحتياجات.
- الجدوى: يجب أن يكون النظام يشكل منفعة للمنظمة في زيادة إيراداتها أو نواتجها.
- شمول كل العاملين: وهو أن يشمل النظام كل الوظائف بالمنظمة.
- البذخ: يجب أن تكون الحوافز واضحة وكبيرة ليكون لها تأثير لأن العكس قد يؤدي إلى العكس.
- المرونة: يجب أن يتماشى نظام الحوافز مع المتغيرات التي تحدث داخل المنظمة أو محيطها الخارجي.

<sup>1</sup> مدحت محمد، نفس المرجع السابق، ص: 173.

<sup>2</sup> احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص: 236.

- العلانية: يجب أن يكون نظام الحوافز معلنا لكي يزيد من ثقة العاملين.
- الإسناد: مساندة الإدارة العليا عند بداية النظام لإعطائه الدفعة القوية.
- التدريب: يجب تدريب المشرفين وهم المديرين ورؤساء الأقسام والملاحظين على إجراءات النظام.
- القوة: يجب أن يكون نظام الحوافز ذو بداية قوية بمساندة الإدارة العليا واستخدام إعلانات وشعارات قوية.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: معوقات التحفيز

تعرض نظم الحوافز العديد من المشكلات والصعوبات والتي قد تحد من فعاليتها وتشكل عوائق أمام الهدف المنشود منها ومن تلك المشكلات ما يلي:<sup>2</sup>

- غموض التعليمات الوظيفية.
- عدم وضوح الأهداف بدقة.
- الاختيار غير الفعال للموارد البشرية.
- القصور في برامج التدريب.
- قصور البرامج الأخرى الداعمة للعاملين مثل تفويض السلطة.
- ربط الأجر بالإنتاج وعدد الوحدات يؤدي إلى إهمال متطلبات الجودة.
- إهمال استخدام الحوافز السلبية أو الأساليب العقابية.
- اللجوء إلى طرق لا أخلاقية لتحقيق معدلات الإنتاج المرتبطة بالمكافآت.
- وضع نظام حوافز غير مدروس.
- عدم الموضوعية في توزيع الحوافز.
- عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز.<sup>3</sup>
- تطبيق نظم واحدة ونمطية في العديد من المنظمات.
- عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء التي تمنح الحوافز بناءا عليها ونتيجة لذلك ترى أعدادا كبيرة من العاملين يحصلون على حوافز واحدة أو متشابهة، بالرغم من وجود فروق، على درجات متعددة في مهارات هؤلاء العاملين ومستويات تحصيلهم الأمر الذي يترتب عليه إحباط المجدين واستمرار المقصرين في تقصيرهم.

<sup>1</sup> احمد ماهر، نفس المرجع، ص: 237.

<sup>2</sup> حريم حسين، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد في المنظمات، دار زاهر للنشر، عمان، 1997، ص: 208.

<sup>3</sup> علي محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص ص 362، 364.

- عدم دقة تقويم أداء الأفراد، ووجود أخطاء كثيرة سواء في التقارير الدورية من حيث نقص دقة البنود التي تحتويها أو ميلها للعمومية.
- سوء استخدام الحوافز من جانب بعض المديرين، فقد يستعملها البعض سوطا يخوفون به مرؤوسيهم، كما أن بعضهم يحاول إخفاء معايير الحوافز عن العاملين ظنا نهم أن ذلك سيدفع الأفراد العاملين للعمل الجاد.
- ارتفاع تكاليف الحوافز.
- عدم وجود مقاييس للتكلفة والعائد من الحوافز.
- غياب الدراسات والبحوث المتعلقة بدوافع العاملين واتجاهاتهم.
- غموض بعض المواد القانونية التي تتعلق بالحوافز.
- فقدان مفهوم الأخذ والعطاء في الحوافز.
- قصور المتابعة والرقابة على الحوافز.
- نقص المهارة لدى المديرين في تطبيق نظام الحوافز.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> علي محمد عبد الوهاب، نفس المرجع، ص: 364.



### خلاصة الفصل الأول

يتضمن نظام الحوافز عدة متطلبات من خلال التركيز على العامل الذي يختلف حسب مستوى كفاءته، ويظهر دور التحفيز والحوافز في إثارة السلوك للدفع بالعاملين نحو تحسين مستوى أدائهم، حيث تتبع أهمية التحفيز من أهمية العنصر البشري كعنصر من عناصر الإنتاج، فإن تزايد القيود والتحديات التي تواجه المنظمات والتي لها تأثير مباشر على الأفراد وكفاءة المنظمة يدفع هاته المنظمات إلى استخدام الحوافز كوسيلة للحد من تأثير القيود والتحديات.

ومن ثم يهدف نظام الحوافز إلى جذب الموارد البشرية بالكم والكيف المناسب للعمل بالمنظمة، والاحتفاظ بالعاملين الأكفاء، والسعي الدائم لتحثهم على بذل الجهد وتحسين الأداء في وظائفهم وجزائهم حسب المستوى الزائد على المستوى المتوقع من الأداء، وخير دليل على فعالية نظام الحوافز أنه يعمل على تحريك الدوافع المكبوتة داخل الأفراد العاملين والسعي لإشباعها وذلك باستخدام عدة طرق كالحوافز المادية والمعنوية أو السلبية والإيجابية وغيرها.

وعلى ضوء ما تقدم في هذا الفصل يمكن الاستخلاص بأن تحفيز الموارد البشرية عبارة عن عملية منظمة من قبل المؤسسات تهدف إلى المحافظة على استمرارية الفرد وتشجيعه في عمله إلا أن هذا يقتصر بنظام محدد لاستخدام الحوافز وذلك النظام الذي ينبغي أن يؤسس وفق أسس علمية توصل إلى إحداث رضا الفرد لتحقيق المصالح العامة، إلا أن عملية الدافعية لدى الأفراد اهتمت بدراسة العديد من النظريات المختصة التي تؤثر على سلوك الفرد مثل نظرية الحاجات الإنسانية "لماسلو" ونظريات "ألدرفير" وغيرها من النظريات الحديثة كالإدارة بالأهداف ونظرية (Z) وكلها على اختلافها تسعى أو تشترك لتحقيق هدف واحد هو إثارة دافعية المورد البشري لتحسين أدائه وهذا ما يكفل تحسين أداء المنظمة ككل وبالتالي تحقيق التميز والميزة التنافسية.

# الفصل الثاني

علاقة نظام الحوافز بتحسين الأداء

### تمهيد:

يهتم أغلب الباحثين، بموضوع الأداء نظرا لأهمية التي يكتسبها بالنسبة للمؤسسة، فهي تسعى بدورها إلى تطوير مواردها البشرية، كما أنه المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء كافة، بغية إحداث تغييرات وتأثيرات على أداء العاملين، فمستوى فعالية الأداء يقف على مدى استيعاب الأفراد لوظائفهم ومدى مساهمة المؤسسة تحقيقه، ونظرا لأهمية الأداء في رفع إنتاجية المؤسسات لابد من معرفة طريقة أداء العاملين للعمل وتصرفاتهم أثناء العمل، كما أن عملية تقييم الأداء تعتبر أحد الأعمال المهمة والرئيسية لإدارة الأفراد، حيث يتم منحهم الحوافز بكفاءة الأمر الذي أدى إلى رفعها وزيادتها ومحاولة تطوير وتنمية قدرات العاملين للقيام بأعمالهم من خلال تدريبهم وذلك في سبيل تخطيط ومعرفة وابتكار وإبداع كل ما يحقق أهداف المؤسسة والارتقاء بها وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي كالاتي:

- المبحث الأول: أساسيات حول الأداء .
- المبحث الثاني: ماهية تقييم أداء العاملين.
- المبحث الثالث: نظام الحوافز وفعاليتها على أداء المؤسسة.

### المبحث الأول: أساسيات حول الأداء

يعتبر الأداء عنصرا هاما في التنظيم المهني باعتباره المحرك لهذا الأخير، كما يعد المقياس الذي يعتمد عليه للحكم على فعالية الأفراد في المنظمات والأداء كمتغير، اعتبر مركز اهتمام العديد من الدراسات والبحوث التي كانت تهدف إلى تدقيق مفهومه رغم ذلك لم يتمكن الباحثون لحد الآن لتقديم مفهوم محدد له.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء ومكوناته

إن مفهوم الأداء مرتبط بالموارد البشري والأعمال التي يقوم بها داخل المنظمة، فالأداء هو مقياس لإنتاجية العامل داخل المنظمة وما يقدمه من أعمال فيها، وكفاءته في الأداء تعد من أهم عوامل نجاح المنظمة.

#### 1/ تعريف الأداء: للأداء مجموعة من التعاريف أهمها:<sup>1</sup>

- يعرف الأداء على أنه: "تأدية عمل وإنجاز مهمة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة".
- يقصد به أيضا "مجموعة المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها".
- مصطلح الأداء يعني تأدية، أو إنجاز نشاط، أو تنفيذ مهمة، أو بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة.
- إن الأداء من الناحية الإدارية هو القيام بأعباء وظيفية من المسؤوليات والواجبات وفقا للعمل المفروض أدائه من الموظف الكفؤ المدرب.<sup>2</sup>
- يعبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه، والأداء هو المجهود الذي يبذره كل عامل في المؤسسة.<sup>3</sup>
- يعرف أيضا على أنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، ويمكننا القول بأنه أداة أساسية ذات صلة بجميع المستويات، حيث توفر رسالة لتحسين الأداء التنظيمي من خلال الربط والتوفيق بين الفريق

<sup>1</sup> أبو بكر بوسالم، هدى شهيد، دور أسلوب كايزن النموذج الياباني في تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة اتصالات الجزائر، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، الجزائر، العدد8، ديسمبر 2017، ص: 262.

<sup>2</sup> أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، إنجليزي، فرنسي، عربي، مكتبة لبنان، بيروت، 1988، ص: 310.

<sup>3</sup> حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، قالمة، ط1، 2004، ص: 123.

والأهداف والنتائج كما توفر وسيلة للتعرف على كفاءة الأداء وإدارته نحو الأداء المرغوب، وهو كذلك السلوك الذي يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المؤسسة.<sup>1</sup>

### 2/ مكونات الأداء

نظرا لارتباط مفهوم الأداء بفعالية وكفاءة مدى النجاح في تحقيق الأهداف المحددة، فإن له مجموعة من المكونات تتمثل في:

**1-2 الكفاءة:** يقصد بها العمل بأية صورة دون وجود فاقد في الموارد سواء كانت هذه الموارد بشرية، مادية، مالية، معلوماتية، لذلك فالإدارة الناجحة هي التي تتجنب المواقف التي تؤدي إلى ضياع موارد المؤسسة المختلفة أنواعها، فالمدیر الكفؤ هو الذي يوظف ويستثمر موارد مؤسسته بسياسة الحزم والحكمة.<sup>2</sup>

**2-2 الفعالية:** تشير الفعالية إلى مدى تحقيق الأهداف المرغوبة من استخدام الموارد وإدارتها بشكل جيد، ومن أمثلة هذه الأهداف نجد تحقيق أقصى ربح، التوسع في الأسواق، رضا العاملين.<sup>3</sup>

**3-2 الإنتاجية:** يشير هذا المصطلح إلى قدرة المشروع على تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المطلوبة باستخدام أقل موارد ممكنة، فالمشروع الذي يحقق أهدافه هو مشروع فعال، والمشروع الذي يستخدم أقل موارد ممكنة هو مشروع كفؤ، وإذا تحقق الاثنين معا (الكفاءة والفعالية) فإن المشروع منتج.<sup>4</sup>

**4-2 الأهداف:** وهي حالات نهائية تسعى المؤسسة لتحقيقها، يجب أن تتضمن الخطة الناجحة قائمة من أهداف تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، قد تكون هذه الأهداف استراتيجية أو أداء العمل اليومي للمؤسسة.<sup>5</sup>

**5-2 العلاقة بين الفعالية والكفاءة:** إن الفعالية والكفاءة تعني أداء الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة وترتبط الفعالية بالقيادة، وقيم ومبادئ وتنمية وتطوير الأداء وترتبط أيضا بالإدارة تخطيط وتنظيم وإدارة الوقت.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نذير بوسهوه، على مكيد، دور إدارة المعرفة في تعزيز أداء المؤسسة، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، العدد7، 2014، ص: 157.

<sup>2</sup> عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم " المفاهيم، الوظائف، العمليات، دون دار نشر، دون بلد نشر، دون طبعة، 2001، ص: 11.

<sup>3</sup> أحمد ماهر، الإدارة " المبادئ والمهارات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004/2003، ص: 22.

<sup>4</sup> أحمد ماهر، اقتصاديات الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، دون طبعة، ص: 94.

<sup>5</sup> سعاد نايف برطوني، الإدارة " أساسيات إدارة الأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000، ص: 30.

### 3/ مكونات أداء العاملين:

تتمثل مكونات أداء الأملين في الأنشطة والمهام التي يحتويها العمل والارتباطات بين هذه الأنشطة والمهام، ويمكن تحديد هذه المكونات وفق المعايير التالية:

- الأهداف التفصيلية أو الجزئية للعمل.
- المراحل المختلفة التي يتكون منها الأداء.
- درجة التجانس بين السلوك المطلوب لبيئة العمل والأعمال التي ينصب عليها الأداء.

**3-1 الأنشطة والمهام التي يتكون منها الأداء:** تعني مهمة النشاط الفكري أو العضلي الذي يقوم به العامل في ظروف معينة، تنفيذ عمليات رسمية وذلك قصد الوصول إلى غرض معين، أو هدف ما.<sup>2</sup>

ولمعرفة الأنشطة والمهام المستقرة التي يتكون منها الأداء، نقوم بتقسيم العمل الذي ينتج الوصف الدقيق لنشاطات العامل وتجزئتها إلى عناصر، ومعرفة الأنشطة والمهام المستقرة التي يتكون الأداء منها غير كافية، بل لابد من تحديد الأنشطة والمهام التي تتغير بتغير الزمن، أو بتغير الأفراد(العمال)، أو بتغير الظروف التي تحيط بالأداء.

فالنسبة للأنشطة التي تتغير بتغير الزمن، أي وفقا لمتطلبات الوقت الذي يؤدي فيه العمل مثال ذلك قد تتغير أنشطة إنتاج العامل في مصنع ما نتيجة للتغير في جداول الإنتاج على مدار السنة، أما الأنشطة التي تتغير حسب العمال ذلك نتيجة للتفاوت في الخبرة وفي الخصائص المميزة لكل عامل.

الأنشطة التي تتغير بتغير الظروف، فهي نتيجة لديناميكية البيئة سواء الداخلية أو الخارجية مثلا: قد يؤدي خلل في إحدى وسائل الإنتاج التي توفيق العمال عن أداء أنشطة الإنتاج، والقيام بأنشطة الإصلاح وقد يفرض التغير في احتياجات العملاء والمستهلكين إلى التغير في أنشطة الإنتاج وفقا لمتطلبات الجمهور.<sup>3</sup>

**3-2 العلاقة بين الأنشطة والأداء:** إن تجميع الأنشطة في مهام والمهام في أعمال، يقوم على تحديد علاقات التكامل بين هذه الأنشطة بحيث تساعد هذه العلاقة في إعادة تصميم التنظيم ككل، وهذه

<sup>1</sup> قلال نسيم، أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، قسم العلوم الاقتصادية، 2017/2018، ص: 33.

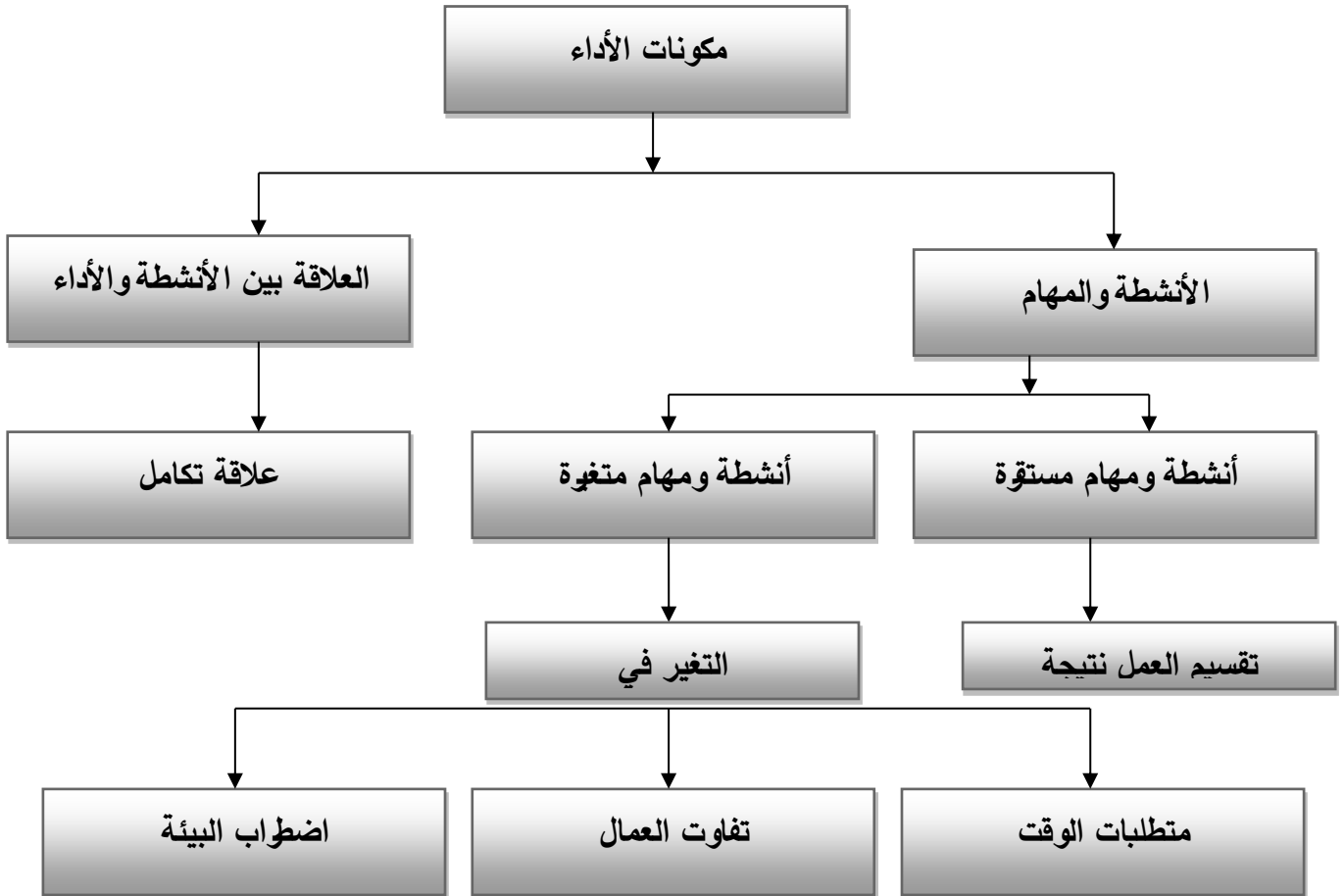
<sup>2</sup> أحمد صالح قندوز، كنزة كربوسة، أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، قسم العلوم السياسية، 2012/2013، ص: 27.

<sup>3</sup> أحمد صقر عاشور، إدارة القوة العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1986، ص: 332.

العلاقة لا تقتصر فقط على الأنشطة والمهام، وإنما تتعداها إلى العلاقات بين مختلف الأعمال ومعرفة العلاقات الداخلية والخارجية بين الأنشطة.<sup>1</sup>

والشكل التالي يوضح مكونات الأداء:

الشكل رقم (3): مكونات الأداء.



المصدر: الإمام سلمى، علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي، مذكرة تخرج ماستر في العلوم السياسية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، دفعة 2004، ص: 64.

يوضح الشكل رقم (3) العلاقة بين الأنشطة والأداء، وهي علاقة تكاملية حيث إن تأدية المهام بالشكل الفعال والكفؤ يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء من خلال التنسيق بين الأنشطة المختلفة التي يقوم بها العامل داخل المنظمة والتي تسعى إلى تحقيق التوافق بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة.

<sup>1</sup> أحمد صقر عاشور، نفس المرجع السابق، ص: 334.

المطلب الثاني: معايير الأداء ومتطلباته

للأداء معايير ومتطلبات يقوم عليها لكي يتم بالشكل الفعال والمناسب الذي يساهم في تحقيق أهداف المنظمة والعاملين معا.

**1/ معايير الأداء:** تمثل معايير الأداء مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها حيث على أساسها بحكم فيما إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا، وتتمثل معايير الأداء في:

**1-1 معايير نواتج الأداء:** تتمثل في:

- كمية الأداء
- جودة الأداء

**2-1 معايير سلوك الأداء:** ويكون الاعتبار الأساسي وفقا لهذه المعايير لسلوك الفرد وليس لكمية ونوعية الإنتاج الذي يقدمه، ومن هذه المعايير ما يلي:<sup>1</sup>

- معالجة شكاوى العملاء
- كتابة التقارير
- المواظبة في العمل
- التعاون مع الزملاء
- قيادة المرؤوسين

**3-1 معايير الصفات الشخصية:** يكون الاعتبار وفقا لهذه المعايير للصفات الشخصية للفرد العامل وليس لإنتاجه أو سلوكه، ومن هذه المعايير:<sup>2</sup>

- المبادرة
- الانتماء
- الاتزان والانفعال
- الدافعية العالية

<sup>1</sup> أبضد ماهر، اختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، الدار الجامعية، القاهرة، 2003، ص:373.

<sup>2</sup> قلال نسيمية، مرجع سبق ذكره، ص:34.



2/ متطلبات الأداء:

وحتى تكون هذه المعايير أكثر مصداقية وفاعلية لا بد أن تتوفر على العديد من الشروط تتمثل في:

**1-2 الصدق:** يجب على القائمين بتصميم المقاييس، أن يتحققوا من أن الجوانب التي يحتويها المقياس، ذات أهمية وارتباط بالكفاءة والفعالية المطلوبين في أداء الفرد لعمله فالعوامل الداخلية في المقياس يجب أن تعبر عن تلك التي تتطلبها أداء العمل لا أكثر ولا أقل.<sup>1</sup>

**2-2 الثبات:** يقصد بالثبات 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.<sup>2</sup>

**3-2 التمييز:** المقصود بتمييز المقياس هنا هو قدرته على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء، فالمقياس الجيد هو الذي يمكن من تقدير الفروق مهما كانت ضئيلة بين أداء الأفراد والقدرة على التمييز تتوقف على دقة الدرجات التي يحتويها المقياس كما تتوقف على دقة الدرجات التي يحتويها المقياس كما تتوقف على صدق المقياس أيضاً، وأهمية التمييز تتضح في الحالات التي تتقارب فيها قدرات الأفراد وكفاءتهم.<sup>3</sup>

**4-2 القبول:** المعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد ويحدد إما وفق السلوكيات التي يدرسها الأفراد أو على أساس النتائج المنجزة من قبلهم، فالمعيار الذي يوضع على أساس السلوكيات التي تحدد الممارسات السلوكية المحددة للأداء سواء السلبية منها أو الإيجابية، أو المعيار الذي يبيث على أساس النتائج فهو المعيار الذي يقيس النتائج والهداف الكمية كعدد الوحدات المنتجة أو المباعة.

<sup>1</sup> أبضد صقر عاشور، إدارة القوة العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، ط2، 1979، ص:33.

<sup>2</sup> قلال نسيم، مرجع سابق، ص:34.

<sup>3</sup> إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية وإدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2006، ص:58.

### المطلب الثالث: خطوات قياس الأداء والعوامل المؤثرة فيه

إن للأداء خطوات لقياسه وعوامل تؤثر عليه من خلال التأثير على العاملين في المؤسسة وهذا التأثير يختلف من منظمة لأخرى حسب نمط القيادة ونوع التنظيم السائد فيها.

#### 1/ خطوات قياس الأداء: للأداء مجموعة من الخطوات تتمثل في:

**1-1 تحديد معايير الأداء:** يعتمد في هذه المرحلة على تحليل العمل لأجل بناء معايير الأداء ويمكن وفي هذا المجال انه من الممكن الاعتماد على معايير متعدد للفعالية في أداء كل عمل نظرا لأن معظم الأعمال معقدة وتتضمن جوانب وأبعاد عديدة وذلك فمن غير الممكن تحديد عدد من الخصائص التي يجب توفرها في المعيار المحدد لكي يكون نافع في عملية تقييم الأداء ومن هذه الشروط نجد:<sup>1</sup>

**1-1-1 الثبات:** يعني إمكانية القياس لأن ثبات القياس يعني الاستقرار والتوافق، فالاستقرار يعني أن القياسات المعيارية المأخوذة في أوقات مختلفة تعطي نتائج متقاربة، إن التوافق يعني القياسات المعيارية المأخوذة من قبل أفراد مختلفين تعطي نتائج متقاربة.

**1-1-2 التمييز:** الهدف الأساسي لتقييم الأداء هو تمييز الجهود وفقا لأداء الأفراد لأن هذا التمييز ضروري في توزيع الأجور والرواتب وترقية الأفراد وتحديد البرامج التدريبية.

**1-1-3 القبول:** ضرورة تقبل الأفراد للمعايير المقبولة وهو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد العاملين.

**1-2 توقعات أداء الأفراد:** عند تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لا بد من توضيحها للأفراد كي يعملوا ماذا يتوقع منهم ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال بطريقتين أن يتم نقل المعلومات من المدير إلى المرؤوسين ونقل المعلومات من المرؤوسين إلى المدير.

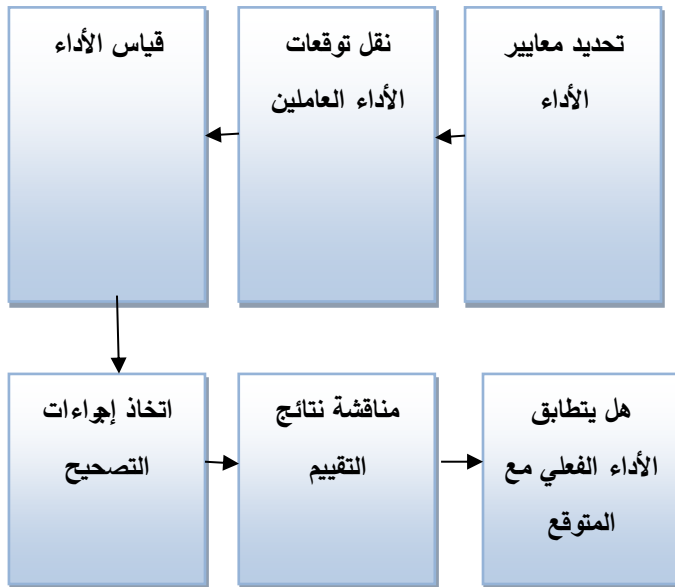
**1-3 الأداء الفعلي للأفراد العاملين:** يتم من خلال جمع المعلومات حول الأداء الفعلي وفقا لأهم مصادر وهي:

- الملاحظة (ملاحظة الأفراد العاملين)
- التقارير الإحصائية
- التقارير الشفوية والتقارير المكتوبة

<sup>1</sup> معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية، بدون دار نشر، بدون سنة نشر، بدون طبعة،

- 4-1 مقارنة الأداء الفعلي مع معيار الأداء أو الأداء المعياري: تكشف هذه الخطوة عن الانحرافات بين الأداء المعياري والمحقق وتصل هذه الخطوة إلى الحقيقة حيث يقتنع العامل بأدائه، كما تؤثر هذه النتائج على الروح المعنوية للأفراد وكذا على تواصلهم بالأداء المستقبلي.<sup>1</sup>
- 5-1 مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين: لا يكفي أن يعرف الأفراد نتائج تقييم أدائهم، بل يجب أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب إيجابية كانت أم سلبية حيث يتم توضيح بعض الجوانب غير مدركة أو المهملة من قبل العامل، كما أشارت الكثير من الدراسات أن التقييم الحقيقي الصادق يضع المقيم في موقف معقد مع المقيمين، فهم يشعرون دائما بأن أدائهم أكثر مما حدد المقيم.
- 6-1 الإجراءات التصحيحية: ممكن أن تكون الإجراءات التصحيحية مباشرة وسريعة دون البحث عن الأساليب حيث يحاول تعديل الأداء ليطابق المعياري، أو التصحيح الثاني الذي يتم فيه البحث عن الأسباب وكيفية حصول الانحرافات حيث تعطي أبعاد واسعة ومتعمقة للانحرافات وهذا الأسلوب يعود بالفائدة على المنظمة على المدى الطويل.<sup>2</sup>

الشكل رقم (4): خطوات قياس الأداء



المصدر: توماس أي هاينز، دافيد هنجر، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة محمود مرسي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990، ص: 37.

<sup>1</sup> عمار بن عيشي، دورة تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2005، ص: 20.

<sup>2</sup> عمار بن عيشي، نفس المرجع السابق، ص: 20.

يتضح من الشكل أعلاه أن عملية قياس الأداء تمر بستة مراحل أساسية، تبدأ بتحديد معايير الأداء ونقل توقعات ومن ثم القيام بقياس الأداء، ومناقشة نتائج التقييم ومن ثم تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

### 2/ العوامل المؤثرة في الأداء:

يتأثر العمال بجملة من العوامل تتعدد وتختلف باختلاف الوظائف، كما انه من الصعب تحديد كل هذه العوامل، إذ تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة الاجتماعية أو الحياة عموماً، لا تؤثر على الأداء، وهناك عدة عوامل تؤثر على الأداء منها:

#### 2-1 العوامل الداخلية: تتمثل العوامل الداخلية في:

**2-1-1-1-1-1 العنصر البشري:** يشكل أهم مورد في المؤسسة، لما له من فعالية وديناميكية مؤثرة في جميع عمليات الإنتاج، ومن حيث دوره في اتخاذ القرارات والحلول السريعة لمختلف المواقف، فالعنصر البشري يعتبر الأساس في تحديد جودة الإنتاج وتكلفته وكميته.

**2-1-2 الإدارة:** يقع على عاتق الإدارة مسؤوليات كبرى ذات أهمية بالغة في استخدام فعال لجميع الموارد التي تقع تحت سيطرة المؤسسة، ويقال إن أكثر من 75% من زيادة معدلات الأداء يعتمد على أساليب الإدارة، والمتمثلة في التخطيط والتنظيم والتنسيق والقيادة والرقابة، حيث تؤثر أساليبها على جميع الأنشطة لذلك فإن أي ضعف أو تقصير لأي دعامة إدارية سيكون سبباً في عجز كفاءة وفعالية الإدارة ككل.

**2-1-3 التنظيم:** يشتمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وتقسيم العمل وفقاً للتخصصات والسيطرة والتنسيق، إن درجة الموازنة في التنظيم وأحداث المتغيرات اللازمة وفقاً للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف، ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر كثيراً على الأداء وتحقيق الأهداف بكفاية ومستويات أعلى.

**2-1-4 بيئة العمل:** توجد عناصر جديدة تحيط بالعمال أثناء أدائه لعمله ووظائفه، وما يعرف بمكونات البيئة الداخلية من علاقات اجتماعية، تنظيمية، أفقية ورأسية، نظام الحوافز.... إلخ، أو ما يسمى بالعوامل المنظمة لها تأثير بالغ الأهمية على السلوك الأدائي للعنصر البشري، كما أن عدم الانتظام في العمل والانسحاب والغيابات والحوادث ودوران العمل، كثيراً ما يؤدي إلى سلبية بيئة العمل.

<sup>1</sup> محمد راتول، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، ISSN1112-6132 العدد 17، مجلة محكمة صادرة عن جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، السداسي الثاني، 2017، ص: 255-270.

**2-1-5 طبيعة العمل:** تشير إلى مدى أهمية الوظيفة التي يؤديها العامل، ومقدار فرص النمو والترقية المتاحة لشاغلها، ومستوى الإشباع المترتب على الوظيفة، حيث كلما زادت درجة التوافق بين العامل والعمل الذي يؤديه زادت دافعيته وولؤه للمؤسسة وبالتبعية الإنتاجية.

**2-1-6 العوامل الفنية:** إن الماكينات والمعدات لها دور مركزي في التأثير على الأداء، ومجال الصيانة وظروف تشغيل الماكينات والمعدات ومدى توفر قطع الغيار والمعرفة الأدائية، كلها محددة لحجم ومستوى الطاقة الإنتاجية المستخدمة.

**2-2 العوامل الخارجية:** وتتكون من مجموعة من العوامل:<sup>1</sup>

**2-2-1 البيئة الاجتماعية والثقافية:** تتمثل فيما يلي:

- ✓ العادات والتقاليد الموروثة.
- ✓ العرف وأمر الدين.
- ✓ المستوى التعليمي ومدى تقدير الأفراد للتعليم ورغبتهم في الحصول عليه.

**2-2-2 البيئة السياسية والقانونية:** تتمثل فيما يلي:

- ✓ طبيعة النظام السياسي.
- ✓ مدى الاستقرار السياسي.
- ✓ مرونة القوانين والتشريعات.
- ✓ السياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة.

**2-2-3 البيئة الاقتصادية:** تتمثل فيما يلي:

- ✓ الاستقرار الاقتصادي.
- ✓ الأسواق المالية
- ✓ السياسات المالية المتبعة من قبل الدولة.

**2-3 العوامل المعيقة للأداء:** هناك مجموعة من العوامل تؤثر سلبا على أداء العاملين منها ما يلي:

**2-3-1 نمط السلطة:** فطبيعة نظام الحكم مثلا إذا كان تسلطا فهذا يجعل من المنظمات نحو المركزية والتنظيم البيروقراطي أكثر، وهنا تتجه الدولة لسن التشريعات والقوانين من أجل فرض الرقابة

<sup>1</sup> عمر أسرار، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003، ص:71.

الشديدة على المنظمات وتقييدها قانونياً، مما يجعل الفرد مقيداً إدارياً باللوائح والقوانين والروتين وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات وانعدام الإبداع وهذا يؤثر سلباً على أدائه.

**2-3-2 ضغوط العمل:** عندما ترفع ضغوط العمل على الموظف ينخفض مستوى الرضا الوظيفي وبالتالي يؤثر سلباً على أدائه.

**2-3-3 غموض الدور:** يقصد به قلة المعلومات التي يحتاجها الفرد عند أدائه ودوره في المنظمة أو عدم وضوح مسؤوليات العمل ومتطلباته، فقد يؤدي عدم الإلمام الكامل بطبيعة العمل نتيجة عدم معرفة الحقيقة بواجبات ومهام وصلاحيات الوظيفة وواجبات ومهام الموظف إلى التأثير سلباً على أداء العمل.

**2-3-4 الصراع التنظيمي:** يؤثر الصراع التنظيمي سلباً وبشكل ملموس على مستويات الأداء، حيث من غير المحتمل أن تبرز محاولات التطور والابتكار والتغيير والقدرة على التكيف مع البيئة المحيطة.

**2-3-5 الحاجة إلى الأمن:** إن عدم وجود الأمن أو تحقيقه للعامل سيكون الخط الأحمر الذي يحد بشكل واسع من إنتاجية العامل ودوره في تحقيق الأداء المطلوب منه.

**2-3-6 عدم توفر الظروف المادية للعمل:** فعدم توفر الظروف المادية للعمل مثل الإضاءة والمحافظة على نظافة بيئة العمل، واتخاذ الإجراءات الوقائية لتجنب الموظفين الأصوات والضجيج من داخل المنظمة وخارجها قد يحد من أداء العامل لوظيفته.

**2-3-7 ضعف نظام الحوافز:** إن ضعف نظام الحوافز يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي مما ينجم عنه الحصول على أداء أقل من معدل الإنتاج المطلوب.

**2-3-8 ضعف نظام الأجور:** حيث إذا كان نظام الجور غير عادل يؤثر سلباً على الروح المعنوية وبالتالي ينخفض أداء العاملين.<sup>1</sup>

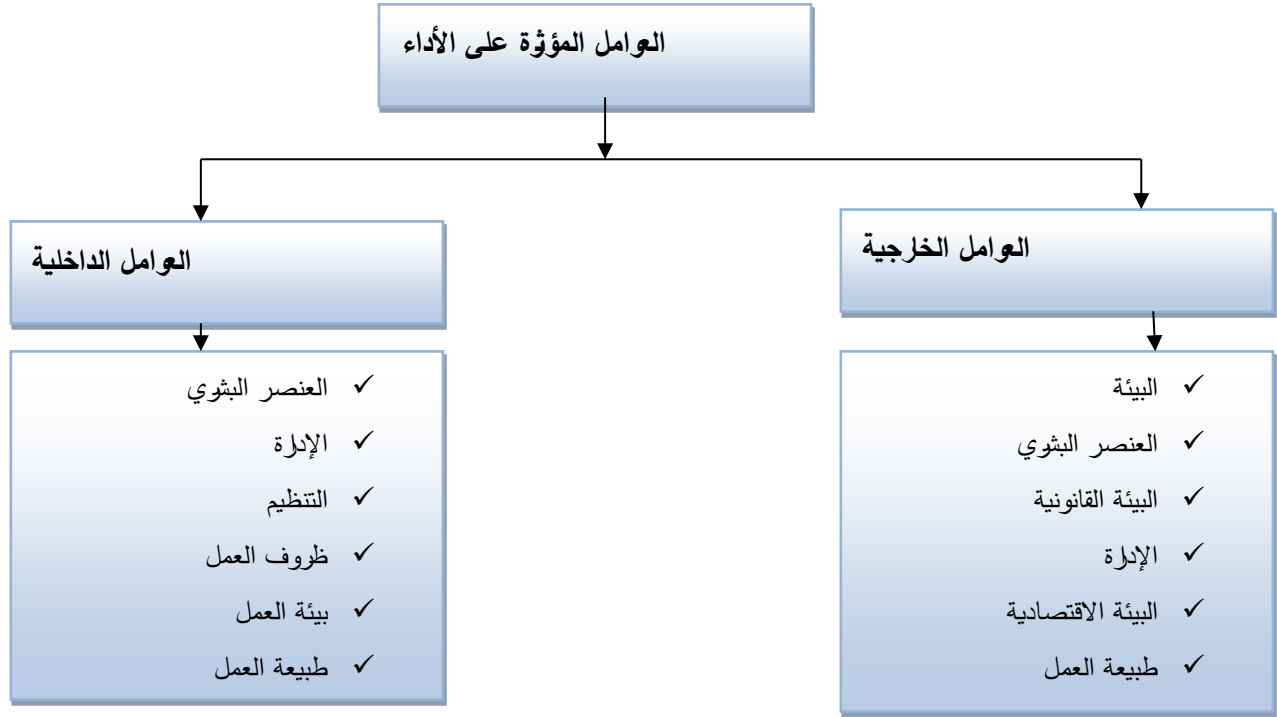
**2-3-9 ضعف الثقافة التنظيمية:** إن أغلب النشاطات وتصرفات الأفراد داخل المنظمة تتبع من أذهانهم أي نتيجة لتقافتهم لهذا فإن الثقافة التنظيمية الضعيفة تؤثر سلباً على أداء العاملين. والشكل أعلاه يوضح العوامل المؤثرة على الأداء والتي تم شرحها سلفاً.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عمر أسرار، نفس المرجع السابق، ص: 72.

## الفصل الثاني: علاقة نظام الحوافز بتحسين الأداء

ويمكن تلخيص العوامل المؤثرة على الأداء في الشكل الموالي:

الشكل رقم (5): العوامل المؤثرة على الأداء



المصدر: من إعداد الطالب من بالاعتماد على العناصر السالفة الذكر.

يوضح الشكل رقم (5) العوامل المؤثرة على الأداء حيث تنقسم إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية وتتلخص أساساً في عناصر البيئة الداخلية والبيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة.

<sup>1</sup> عمر أسرار، نفس المرجع السابق، ص:71.

### المبحث الثاني: ماهية تقييم أداء العاملين

تعتبر عملية تقييم أداء العاملين أحد الأعمال المهمة والرئيسية لإدارة الأفراد، ومن أهم الخطوات الواجب الاعتماد عليها من أجل معرفة مدى كفاءة الأفراد والحكم على إنتاجيتهم إذا كانت جيدة أو ضعيفة.

### المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين وأهميته

إن عملية تقييم الأداء تعبر عن الإجراءات المتبعة للحكم على مدى جودة أداء العامل من أجل الاستغلال الأمثل والفعال لمجهودات العامل، مما يكفل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للعامل.

### 1/ تعريف تقييم الأداء:

تعددت السمات التي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الأداء فقد سمي تارة بتقييم الداء، كما يسمى بقياس الكفاءة وآخرون سموه بتقييم الكفاءة إلا أننا نرى خير تسمية له هو تقييم الأداء لانتشار استعمالها كما تعددت تعاريف تقييم الأداء، والتي نذكر منها ما يلي:

- يقصد بتقييم الأداء تقدير كفاءة الفرد بغرض معرفة صلاحيته في القيام بأعباء العمل، ومستوى أدائه لواجباته، ودرجة تعاونه مع زملائه في جماعة العمل، وسلوكه نحو المتعاملين معه، ومدى توفر القدرات لديه لتحمل أعباء أعلى مستقبلاً، وببساطة شديدة قياس كفاءة الفرد على أساس الأعمال التي أداها خلال فترة معينة وتصرفاته وسلوكه مع من يعملون معه في جماعة العمل.
- يعرف أيضاً أنه عملية دورية تجمع بين الرئيس المباشر ومروسيه، حيث يتم فيها استعراض وتقييم النتائج المحققة، إضافة إلى التحوار حول التنمية الفردية والوظيفية ويعرف أيضاً على أنه نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المؤسسات ويشمل مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات التي تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة سواء أكانوا رؤساء أو مرووسين أو فرق عمل، جميع العاملين بحيث يقوم كل مستوى إداري أعلى بتقييم المستوى الأدنى بدءاً من قمة الهرم التنظيمي مروراً بمستوياته وصولاً لقاعدته، كما يذهب البعض في النظر إلى عملية تقييم الأداء هو النظام الذي من خلاله نستطيع الحكم على الأداء الماضي، الحاضر والاستعدادات المستقبلية مع مراعاة محيط العمل.<sup>1</sup>
- من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن عملية تقييم الأداء هي عملية مستمرة داخل المنظمة والتي من خلالها يتم قياس كفاءة العامل في أدائه، من خلال مجموعة من الإجراءات التنظيمية.

<sup>1</sup> زاهد محمد ديري، الرقابة الإدارية، إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 1998، ص:56.



2/ أهمية تقييم الأداء: إن أهمية تقييم الأداء يتم قياسها على أساس أهميتها بالنسبة للفرد ولجماعة العمل.

2-1 أهمية تقييم الأداء بالنسبة لجماعة العمل: على الجانب الآخر تستفيد جماعة العمل من تقييم الأداء في عدة استخدامات هي:

2-1-1 الكشف عن الاحتياجات التدريبية: يكشف الأداء عن مجالات النقص في المعلومات والمهارات اللازمة للأفراد بناء على سائر ما تسفر عنه نتائج التقييم.

2-1-2 إعادة النظر في سياسات وأساليب اختيار الأفراد: تكشف نتائج تحليل وتقييم الأداء عن أوجه القصور في المصادر التي تلجأ جماعة العمل إليها للحصول على الأفراد المطلوبين.<sup>1</sup>

2-2 أهمية تقييم الأداء بالنسبة للفرد: تكمن أهمية تقييم الأداء بالنسبة للفرد في:

- ✓ معرفة الفرد لمستوى أدائه للعمل المطلوب منه إنجازه.
- ✓ معرفة أساليب تقييم الأداء المتبعة من طرف المؤسسة الأمر الذي يجعله يعمل بجهد وفق هذه الأساليب لكسب رضا الرؤساء.
- ✓ تقييم الأداء يمكن الأفراد العاملين ذوي الأداء الضعيف من تحسين أدائهم.
- ✓ معرفة الفرد لمواطن القوة والضعف في أدائه.
- ✓ يمكن تقييم الأداء من تعريف الفرد بمستوى أدائه الفعلي.
- ✓ يساعد الفرد على إنجاز الأعمال في الوقت المحدد.

المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء وأنواعه

للأداء طرق للتقييم منها الحديثة ومنها التقليدية، وللأداء أنواع مختلفة سنتطرق لأهمها في هذا المطلب.

1/ طرق تقييم الأداء:<sup>2</sup>

هناك العديد من الطرق المستعملة لتقييم أداء العمال، وتنقسم إلى الطرق التقليدية والطرق الحديثة.

1-1 الطرق التقليدية لتقييم الأداء: تعتمد الطرق التقليدية في عملية التقييم على الحكم الشخصي للرؤساء على المرؤوسين ومن أهمها:

<sup>1</sup> قلال نسيمة، مرجع سبق ذكره، ص: 40-41.

<sup>2</sup> زاهد محمد ديري، نفس المرجع سابق، ص: 57.

**1-1-1 طريقة الترتيب البسيط:** من أقدم الطرق في تقييم الأداء، وتعتمد على ترتيب أداء الأفراد العاملين بالتسلسل من الأحسن إلى الأسوأ، وهي طريقة غير موضوعية من حيث تحديد درجة الأفضلية كما أنها عرضة للتأثيرات الشخصية.

**1-1-2 طريقة المقارنة المزدوجة:** يتم مقارنة كل فرد بباقي الأفراد في نفس القسم، ويتكون وفقا لذلك ثنائيات يتحدد في كل منها العامل الأفضل، وبتجميع هذه المقارنات يمكن وضع ترتيبا تنازليا للعاملين.

**1-1-3 طريقة التدرج:** توضع حسب هذه الطريقة عدة تصنيفات من قبل إدارة الموارد البشرية ويتمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء ويتم مقارنة أداء الأفراد العاملين وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا.

**1-1-4 طريقة التدرج البياني:** تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص التي تمكن الفرد من رفع مستوى الأداء ويتم تقييم كل فرد حسب مقياس التدرج البياني المحدد ووفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات وترجع فعالية هذه الطريقة إلى الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء.

**1-1-5 طريقة القوائم المرجعية:** يتم إعداد قوائم تشرح جوانب كثيرة من السلوك الواجب توافرها في العمل، وتحدد إدارة الموارد البشرية أهمية كل عنصر في تأثيره على أداء الفرد وقيمة هذه الأهمية، لكن عدم معرفة المقيم للدرجات التي تحدد قيمة كل صفة يجعله غير موضوعي في تقييمه.

**1-1-6 طريقة الاختيار الإجباري:** حسب هذه الطريقة يختار المقيم الصفة أو العبارة التي تكون أكثر وصفا للعامل، وتتكون كل صفة من زوج من الصفات يصف في الغالب سلوك الفرد إما بالإيجاب أو بالسلب.

**1-1-7 طريقة المواقف الحرجة:** يقوم المقيم، حسب هذه الطريقة، بتسجيل السلوك المساهم إيجابا أو سلبا في أداء العمل، ويوضح تحديد السلوكيات وتسجيلها من قبل المقيم والسلوكيات المرغوب فيها وغير المرغوب فيها.

**1-1-8 الطريقة المقالية:** يتم كتابة تقارير تفصيلية من قبل الرئيس المباشر تصف جوانب الضعف والقوة، الأداء، مهارات الأفراد وتضع الاقتراحات التطويرية والتشجيعية.

## 2-1 الطرق الحديثة في تقييم الأداء:

لتقادي عيوب وأخطاء الطرق التقليدية في تقييم الأداء، ظهرت الطرق الحديثة ومن أهمها ما يلي:

**1-2-1 مقياس التدرج على أساس السلوك:** يربط هذا المقياس بين طريقتي التدرج البياني والمواقف الحرجة، ويتم حسب هذه الطريقة تحديد وتصميم أعمدة لكل سلوك مستقل من واقعه العمل ثم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه للسلوك أو الصفة، كما يتم توضيح المستويات المختلفة للسلوك ودرجة فعاليتها مما يساعد المقيم على ربط تقييمه بسلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.<sup>1</sup>

**2-2-1 مقياس الملاحظات السلوكية:** يعتمد تقييم الأداء حسب هذه الطريقة على النتائج المحققة فعلا مقارنة بالأهداف المسطرة، وتركز هذه الطريقة على الإدارة بالأهداف، وهو أسلوب حديث في الإدارة وتقييم الأداء، ويحدد هذا المقياس الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء الفعال والتي تمثل مواقف جوهرية لسلوكيات العمل ويقوم المقيم بملاحظة سلوك الأفراد موضع التقييم وترتيبهم حسب خمس أوزان لكل بعد. ومن ثم تجمع الدرجات التي تحصل عليها العامل من كل بعد من أبعاد العمل.

**3-2-1 طريقة مراكز التقييم:** تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات وصفات معينة مثل التخطيط التنظيم والعلاقات الإنسانية... إلخ، بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها، وتستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية وبالأخص الأفراد المرشحين للإدارة العليا.<sup>2</sup>

## 2/ أنواع تقييم الأداء: ينقسم تقييم الأداء إلى ما يلي:<sup>3</sup>

**1-2 المشرفون يقيمون رؤوسهم:** وهو الأسلوب الشائع باعتبار المشرف هو القادر على تقييم رؤوسه وهو الذي يستند إليهم المهام ويتابعهم باستمرار ويتعرف على الأداء مشاكلهم الوظيفية وتطورهم المهني ويجب أن يكون التقييم مستندا على الأداء الفعلي للموظف، وأن تطبيق المعايير بشكل منظم، وأن تتكامل الصور لدى المشرف قبل تقييمه للموظف كما ينبغي أن تتوفر على الشفافية والمناقشة مع المرؤوس وجها لوجه.

<sup>1</sup> زاهد محمد ديري، نفس المرجع سابق، ص: 58.

<sup>2</sup> زاهد محمد ديري، نفس المرجع سابق، ص: 58.

<sup>3</sup> راوية حسن، مدخل استراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، دون طبعة، دون سنة نشر، ص: 130-133.

**2-2 المرؤوسون يقيمون رؤسائهم:** وهو أسلوب متبع في الأكاديميات وساحات البحث العلمي وهو يساعد المشرفين على التعرف على نقاط الضعف لديهم مما يدفعهم إلى تحسين أدائهم، كما يتعرف من خلاله المسؤولين أو الإدارة العليا عن مدى كفاءة المشرفين ومدى تجاوب المرؤوسين مع رؤسائهم.

**3-2 الموظفون في نفس المستوى يقيمون بعضهم:** وهو أسلوب غير مجدي في كثير من الأحيان ولا يحقق العدالة إذ يحتاج إلى نزاهة في الحكم والبعد عن الأغراض الشخصية وهو ما يصعب تحقيقه بين المنافسين.

**4-2 التقييم الذاتي:** وهو أسلوب يعود الموظف على النظر إلى عيوبه وميزاته بشكل متجرد، والبحث عن مكامن ضعفه وقوته ووضع مقترحات لتحسين أدائه.

### المطلب الثالث: مجالات وأهداف تقييم الأداء

للأداء مجموعة من المجالات والأهداف التي يسعى لتحقيقها وفيما يلي تفصيل لذلك:

**1/ مجالات تقييم الأداء:** هناك عدة مجالات يمكن للمنظمة أن تستخدم فيها نتائج قياس وتقييم الأداء نذكر منها ما يلي:<sup>1</sup>

**1-1 الترقية:** لقد أصبح من الضروري في الوقت الحاضر أن تعتمد الإدارة على الترقية من الداخل لشغل الوظائف في المستويات الإدارية العليا، وقياس الأداء يبين لنا مدى استحقاق كل موظف للترقية من بين المرشحين لشغل المناصب الوظيفية.

**2-1 تقييم سياسة الاختيار والتدريب:** يعتبر قياس وتقييم الأداء بمثابة اختيار لمدى سلامة ونجاح الطرق والإجراءات المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين، فإذا كانت نتائج قياس الأداء ذات معدلات مرتفعة يعتبر ذلك دليلاً على سلامة وصحة الإجراءات المتبعة، كما يمكن عن طريق القياس تقييم مدى الاستفادة في اختيار الأفراد وتعيينهم في العمل الذي يتناسب مع إمكانيات العاملين من برامج التدريب التي خضعوا لها.

**3-1 النقل:** تعتبر نتائج قياس وتقييم الأداء معياراً هاماً ووسيلة فعالة لمعرفة العاملين الذين هم بحاجة إلى نقل لوظائفهم أكثر إذ ربما يتم تعيين موظف في وظيفة لا تتلاءم مع صفاته ومميزاته الشخصية وطاقاته، فيصبح من الضروري نقله لوظيفة أخرى تلائم المميزات التي يمتلكها بحيث يمكنه إظهارها في الوظيفة الجديدة المنقول إليها ليزيد من كفاءته وإنتاجيته في العمل.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سوريا، 1991، ص: 412.

**4-1 تنظيم المكافآت:** تساهم نتائج تقييم الأداء في منح العاملين الممتازين مكافآت وحوافز لقاء أدائهم مما يدفع من هم أقل مستوى إلى بذل جهد أكثر للوصول إلى مستوى أفضل.

**5-1 التدريب وتنمية الكفاءات:** تتيح نتائج تقييم الأداء الفرصة للتعرف على نقاط القوة والضعف وبذلك تعمل الإدارة والموظف على علاج نقاط الضعف من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية وتؤدي معرفة نقاط القوة إلى تدعيم تلك النقاط وتثبيتها مستقبلاً، والمحافظة عليها وبيان كيفية تنميتها وزيادتها.

**6-1 تصحيح أخطاء تصميم الوظائف:** قد يميل الداء السيئ انعكاس وعلامة على سوء تصميم الوظائف، ويعمل تقييم الأداء على مساعدة الإدارة لتشخيص وتحديد الأخطاء التي أدت إلى سوء التصميم ومن ثم سوء الأداء.

**7-1 دراسة أثر العوامل الخارجية:** يتأثر الأداء أحياناً بالعوامل التي تحدث خارج المنظمة وخارج بيئة العمل مثل: الأسرة والنواحي المالية والنواحي الصحية وغيرها من المتغيرات الشخصية والاجتماعية فإذا لم تدرس وتحلل هذه العوامل من خلال نظم تقييم الأداء فإن الأداء سيتدهور نتيجة عوامل ترتبط ببيئة العمل الداخلية.

**2/ أهداف تقييم الأداء:** تستهدف عملية تقييم الأداء ثلاث غايات تقع على ثلاثة مستويات وهي:<sup>1</sup>

### 1-2 على مستوى المؤسسة:

- ✓ إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعاون الأخلاقي.
- ✓ رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكانياتهم.
- ✓ مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات والقدرات المتميزة.

### 2-2 على مستوى المديرين:

- ✓ تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتعريف إليهم للتعرف على مشكلاتهم.
- ✓ دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية للتمكن من التقويم السليم والموضوعي لأداء العاملين.

### 3-2 على مستوى الفرد:

- ✓ دفع العاملين إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص.

<sup>1</sup> قلال نسيمه، مرجع سابق، ص: 44.

✓ دفع العاملين إلى احترام وتقدير رؤسائهم.

✓ شعور العاملين بالعدالة وبأن جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار.

### المبحث الثالث: فعالية نظام الحوافز وأثره على أداء العاملين في المؤسسة

لنظام الحوافز أثر على أداء العاملين ويساهم في تحسينه إذا كان هذا النظام مبني على أسس فعالة وعلمية تهتم بالعاملين من جميع الجوانب لتساهم في تحسين أدائه والعمل على تحقيق الكفاءة والفعالية في تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

### المطلب الأول: أثر الحوافز في تحسين الأداء وخطواته في المؤسسة

للحوافز أثر في تحسين الأداء، وهناك خطوات متعددة تساعد على تحسين الأداء، وتحفيز العاملين على بذل مجهودات أكبر للنهوض بالأداء الكلي للمنظمة.

#### 1/ أثر الحوافز في تحسين الأداء:

الاعتقاد السائد هو أن الحوافز تدفع للأداء وتقلل من معدل دوران العمل والغياب وتجذب العناصر المؤهلة، على الافتراض أن الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية العامل بصورة يمكن التنبؤ بها، ويمكن القول بوجه عام أن الناس يتجهون إلى المسلك الذي تكافئه عليه المؤسسة، فمن الممكن إذا أن يكون توقع المكافآت حافزا قويا لإثارة مستوى السلوك والأداء الوظيفي، أو يدفع اختيار مؤسسة من المؤسسات كمكان للعمل زيادة على ذلك فللحوافز أهميتها بالنسبة للأفراد لأنها تسد حاجات تتعلق بالعمل.<sup>1</sup>

فالحوافز تعمل كعوامل تعزيز لأنماط مختلفة من السلوك الفردي، كما أنها تشبع الحاجات أو تخفيض قوة الدافع وتؤدي إلى تعلم أنماط جديدة من السلوك. فمن خلال ذلك يسهم دور الحوافز فيما يلي:

#### 1-1 رفع الروح المعنوية: هي مجموعة من المشاعر والاتجاهات والعواطف التي تساهم في

الشعور العام للرضا عن العمل، والروح المعنوية ترتبط بأربعة عوامل هي:<sup>2</sup>

✓ ثقة أعضاء الفريق في الهدف.

<sup>1</sup> نور الدين بو الشرش، الحوافز وأداء العاملين في مؤسسة الصحة العمومية الجزائرية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم اجتماع، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة بسكرة، 2006/2005، ص: 56.

<sup>2</sup> جوادي حمزة، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الروح المعنوية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس والعمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2006/2005، ص: 49.

- ✓ ثقة أعضاء الفريق في بعضهم البعض.
- ✓ الكفاءة التنظيمية للفريق.
- ✓ الرضا عن العمل الجماعي.

**1-2 تحقيق الولاء التنظيمي:** درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المؤسسة التي تعمل فيها، مع رغبة قوية بالاستمرار في عضوية هذه المؤسسة، حيث إن هذا المفهوم يتصف بالشمولية والإيجابية فالعلاقة طبعاً لهذا المفهوم يجب أن تكون قوية وإيجابية وديناميكية وتقوم على الإقناع الداخلي بأهداف وغايات التنظيم، ليس لمجرد تقييم كما يحصل عليه الفرد من مزايا ومنافع مختلفة، فالارتباط الوجداني الذي يتمثل في ولاءه للمؤسسة ويعزز رغبته بالبقاء في العمل والاستمرار فيه.<sup>1</sup>

**1-3 الرضا عن العمل:** تسعى المؤسسات إلى إيجاد العوامل الدافعة المؤدية إلى إثارة الحماس وخلق قوة الدفع للسلوك، إذا أن توافر النظام حوافز مطبق بشكل جيد يؤدي إلى سلوك ينتهي بمشاعر الرضا، كما أنه تلك السعادة التي تأتي من خلال العمل، كما يعتبر أيضاً مؤشر عن مختلف المشاعر والحالات النفسية التي يشعر بها الفرد أثناء العمل، كما يستخدم أحياناً الروح المعنوية كمرادف للرضا عن العمل، إلا أنه يتمثل في مفهوم الروح المعنوية في مجموعة الاتجاهات والمشاعر التي تتفاعل فيما بينها بغية برقيق الشعور العام للرضا عن العمل وبيئته فالرضا الوظيفي المرتفع للفرد يؤدي إلى تشجيعه للبدل والعطاء بعد أن يتحقق توازنه النفسي. ولصد فريق آخر يرى الصورة المعاكسة، أي أن الرضا الوظيفي يتأثر بالأداء، فهم يتبنون ويبررون هذه العلاقة في كون الأداء المتميز.

**2/ أثر المحيط التنظيمي على الأداء:** يقصد بالمحيط التنظيمي بيئة العمل التي تتكون من مجموعة خصائص وصفات مكان العمل كما أن هناك عوامل تؤثر على سلوك العمال يجب توفرها في المؤسسة لتميزها عن باقي المؤسسات الأخرى وهي:

**1-2 الهيكل التنظيمي:** هو طرق ترابط مجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف معينة أو هو الآلية التي تتربط بها مجموعة كبيرة من الأفراد أكبر من أن تقوم فيما بينها علاقة وجها لوجه مباشرة، تشتغل معاً فب أعمال معقدة، لتحديد المؤسسة والراعي لأهدافها المشتركة وفي تحقيق تلك الأهداف.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد زكي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، دون سنة نشر، ص: 16.

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، القاهرة، بدون طبعة، 2003، ص: 122.

إن الهيكل التنظيمي الذي يتسم بالاستمرارية والتوازن من شأنه أن يتيح للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات وتحقيق سبل الإبداع والابتكار في إطار مناخ تنظيمي قادر على تحفيز الأفراد ورفع الروح المعنوية لديهم وبالتالي زيادة أدائهم.

**2-2 التكنولوجيا:** يقصد بها تطوير العملية الإنتاجية والأساليب المستخدمة لتخفيض التكاليف التشغيلية أو هي تلك الأساليب والعمليات الفنية التي تستخدمها المؤسسات لتغيير المدخلات وتحويلها إلى مخرجات، وهي عبارة عن علم تطبيقي أو طريقة فنية لتحقيق هدف عملي، فتطبيق التكنولوجيا بشكل جيد تساهم فيما يلي:

- ✓ توزيع المهام والواجبات والعمل بشكل سليم بين الأفراد والجماعات.
- ✓ تساهم في إيجاد وتحديد شبكات الاتصال بطريقة يتحقق معها الترابط المؤسسي بأقصى كفاءة وفعالية.
- ✓ يحقق استخدام تكنولوجيا العمل في المؤسسة الكثير من الفوائد التي تعود على التنظيم وعلى الأفراد، فهي تؤدي إلى التغيير في حياة الأفراد.
- ✓ تساهم في رفع كفاءة الفرد من حيث السرعة.
- ✓ تساهم في تحسين الظروف المادية للعمل.

**2-3 العمل الجماعي:** هو مجموعة من الأفراد يتفاعلون بحرية ويشتركون معا لتحقيق أهداف محددة وتتميز علاقتهم بالاستقرار النسبي وعلى الرغم من أهمية التجانس بين العاملين في جماعة معينة إلا أن إمكانية إيجاد هذا التجانس بين الأفراد في فرق العمل وتقليص المنازعات بينهم، يتم ذلك عن طريق التدريب والتحفيز وعدم التنقل المتواصل بين الأفراد العاملين من فريق عمل إلى فريق آخر.<sup>1</sup>

**2-4 القيادة:** هي عملية التأثير على جماعة في موقف معين وظروف معينة لإدارة الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المؤسسة مانحة إياهم خبرة المساعدة على تحقيق الأهداف والمشاركة والرضا عن نوع القيادة الممارسة، فالقيادة تتضمن الأفكار الرئيسية التالية:

- ✓ تحفيز وإثارة الأفراد للسعي برغبة لتحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ خبرة المساعد في تحقيق أهداف مشتركة.
- ✓ الرضا عن نوع القيادة الممارسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد عزوز، دور الحوافز في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص: 48.

<sup>2</sup> محمد عزوز، نفس المرجع السابق، ص: 49.



كما أن فعالية تأثير القائد على أفراد الجماعة يمكن أن يقاس بدرجة تحقيق الأفراد أو المجموعة لمهمة أو أهداف العمل، لكن استخدام هذا المعيار وحده غير كافي فهناك أثر آخر لسلوك القائد يتمثل في تأثيره على رضا الأفراد وعلى اتجاهاتهم النفسية.

### 3/ خطوات الحوافز المساعدة على تحسين الأداء في المؤسسة: تتمثل هذه الخطوات في:<sup>1</sup>

**3-1 مساعدة العاملين على التوسيع:** فالعاملين عموماً لديهم الرغبة في التطور والتحسين، وكنهم يحبون عن ذلك إذا كان مفروضاً عليهم من أعلى المدير أو ما أضافوه للمؤسسة عندما يحفزهم لإنجاز عمل يتعدى الأهداف المطلوبة.

**3-2 تحديد مستوى العمل:** أي وضع مستويات وقياسات واضحة للعمل قياساً على المخرجات التي تميز الأداء، وما إذا كان هذا الأداء جيد أو غير مقبول، مع مراعاة مناقشة الأمر مع العاملين والاستماع إليهم وإلى آرائهم، وتشجيعهم على أن يعطوا الموصفات التي يرونها واقعية لقياس الأداء، وهذه المشاركة تترك أثر طيب لدى العاملين في تقبلهم لهذه القياسات ومجاولة تطوير أدائهم.

**3-3 تعيين حجم مسؤولية العاملين:** من أهم العوامل التي تضعف العاملين هو عدم الوضوح لما هو متوقع منهم عمله، فمعرفة كل فرد بكيفية تصرفه مع الوظيفة المنوط به يزيد من شعوره بالمسؤولية وبالتالي سيزيد من تحفيزه للأداء الجيد.

**3-4 مساعدة العاملين على اكتساب مستويات أعلى للأداء:** يرغب أغلب العاملين بشدة بأن يكون لهم دور في توقعات الأداء، وفي المداخلات التي تحسن مستويات الأداء، وبهذا يصبح من الضروري إشراك العاملين في وضع التصورات والمقترحات عن توقعات الأداء، لأنه ربما يجد المدير أو المشرف عن العمل عند العاملين معلومات عند رفع مستويات الأداء قد أغفلها أو لم يأخذها في الحسبان أو حتى قد لا تكون له دراية بها.

**3-5 توثيق لما اتفق عليه العاملين:** على المدير أو المشرف أن يدون قائمة المعلومات عن قياسات ومستويات ما توقعه العاملون من أداء، وتحديد الوقت الذي يستغرقه الوصول إلى هذه المستويات لأنواع معينة من العمل، ثم توثيق ذلك وإعطاء نسخ للعاملين عند المراجعة للأداء لكل عامل حتى تكون أساساً للمناقشة ولقياس ما تم إنجازه.

**3-6 استخدام أسلوب واضح في الحوافز والمكافآت:** وخاصة لمن يحقق من العاملين نتائج جيدة تفوق الأداء المتوقع، وتنوع من الحوافز والمكافآت.

<sup>1</sup> مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، ISSN1112-6132 العدد 17، السداسي الثاني، 2017، ص: 255-270.

### المطلب الثاني: آليات الحوافز المتبعة في تحسين الأداء

للحوافز أو التحفيز مجموعة من الآليات والطرق أو الوسائل، والتي تكون في الغالب موجهة لتحقيق كيفية تحفيز ودفع العاملين داخل المنظمة إلى بذل مجهودات كبيرة لتحقيق أهداف المنظمة بالكفاءة والفعالية اللازمين، لكن يوجد آليات أخرى تساعد في تحسين الأداء أهمها ما يلي:<sup>1</sup>

1. **تخطيط ووضع الأهداف:** إن مشاركة الفرد في وضع أهداف ونتائج له، والعمل على تحقيقها سيزيد من دافعيته وبخاصة إذا كانت هذه الأهداف واضحة، وقابلة للقياس، وترضي طموحه وذات قسمة عالية بالنسبة للفرد العامل لأن وضوح الهدف يعد عاملا مساعدا وقويا في رفع الروح المعنوية للعاملين مما يدفعهم إلى العمل أكثر.
2. **المشاركة في القرارات:** إن مشاركة العاملين في القرارات والأمور ذات العلاقة بعملهم يزيد من حماسهم وانتمائهم والتزامهم، ومن أهم النتائج المترتبة عن ذلك، ترشيد عملية اتخاذ القرارات والمشاركة للأفراد فيما يتفق مع الميل النفسي لهم ليعملوا من خلا ما يقررونه لأنفسهم، وليس من خلال ما يطلبه ويفرضه الآخرون عليهم، لذلك تأتي أعمالهم بعكس مدى رضاهم على عملهم والالتزام بأدائه على أحسن وجه.
3. **تعديل السلوك:** بتغيير أفعال العاملين وسلوكهم من خلال التشجيع المنتظم للأفعال المرغوبة والتخلص من الأفعال غير المرغوب فيها، ويقوم المشرفون عن العمل بتحديد الأفعال المرفوضة التي تحتاج إلى تغيير ثم يستخدمون الطرق المناسبة للتدعيم والتعزيز لتشجيع العاملين على إحداث التغيير.
4. **أثر العامل:** من خلال تنويع مهام العاملين ومسؤولياتهم وإتاحة لهم المزيد من الفرص للاجتهد والمبادأة، ومن الأمور الهامة التي يجب على الإدارة مراعاتها أن تعمل على إشعار كل عامل بأهمية عمله مهما كان هذا العمل بسيطا، كما يجب على الإدارة أن تعطي الفرد العامل صورة أكبر عن العمل بشكل عام وعن دوره بشكل خاص، إن ظروف العمل المحسنة تحقق النفع لكل من الفرد والمؤسسة على حد سواء، فالعاملون تتوفر لهم فرصة استخدام قدراتهم الخاصة وتطوير مهاراتهم كما تحقق المؤسسة خاصية المؤسسة الأكثر تحفيزا.
5. **التحفيز بالتغذية الراجعة "feedback":** إن التغذية الراجعة تهتم بجوانب الأداء التي تشوبها الأخطاء أو قصور فيتوقف الأثر التحفيزي لها على السياق الذي تقوم فيه وعلى الطريقة التي تقوم بها، فإن كانت المعلومات السلبية تقدم بشكل يمكن من التعرف على أسباب القصور ويعرف بطريق تصحيح الأخطاء فإن هذه المعلومات يكون لها أثر تطويري وتحسين على الأداء وبذلك

<sup>1</sup> محمد عزوز، مرجع سابق، ص: 104-105.

يجب أن تكون المعلومات التي يحصل عليها العامل كتغذية عكسية لعمله إيجابية وواضحة وتوقيتها مناسب وتساعد على التعرف على أسباب القصور وسبل معالجته حتى توفر محركا ومحفزا.

### المطلب الثالث: السياسات التحفيزية الحديثة المتبعة في المؤسسة

تعتمد المؤسسة في تحفيز عمالها على إتباع سياسات واضحة تؤثر على أداء الأفراد وتكون محفزا على العمل أكثر وتحسين أدائهم وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب.

**1/ الأجور:** يعرف الدخل على انه مجموع المنافع الاقتصادية والاجتماعية والسيكولوجية التي يستفيد منها الفرد العامل سواء مباشرة كتعويض عن مساهمته ومجهوداته وطاقاته وأفكاره في المؤسسة ويمثل الأجر الجزء الأكبر من التعويضات الكلية التي يحصل عليها الفرد ويشمل كل ما يدفع للفرد بالساعة أو أسبوعيا أو شهريا مقابل قيامه بعمله.<sup>1</sup>

كما تهدف المؤسسة مكن خلال الأجر إلى المساهمة في توفير اتجاهات إيجابية ناحية العمل والرضا الوظيفي لإبعاد الشكاوى والغياب والحوادث، وتقليل معدلات حالات ترك العمل، والربط بين مستويات الأداء ومستويات الأجور وصولا إلى الرقي الأدائي بين العاملين، إحكام الرقابة على تكاليف الأداء، ومن خلال تحديد مستويات الأجور وفقا للمستويات التنظيمية وبدايات ونهايات مستوى الأجر في المستوى الوظيفي.

**2/ الترقية:** هي نقل الموظف من مركزه الوظيفي الحالي إلى مركز وظيفي أعلى، يتيح له الحصول على مزايا مادية أكبر ووضع أدبي ومعنوي أفضل مما كان عليه قبل الترقية، وهي قد تكون من وظيفة إلى أخرى أعلى وأكثر صعوبة ومسؤولية، كما قد تكون من درجة إلى أخرى في نفس الوظيفة، وتهدف الترقية إلى ضمان بقاء العدد الكافي من العاملين في خدمة المؤسسة لتختار من بينهم من يصلح لشغل الوظائف الشاغرة وإيجاد حافز قوي لدى العاملين لبذل المزيد من الجهد والشعور بالطمأنينة نتيجة تحقيق تقدم مستمر في معيشتهم دون الحاجة إلى تغيير مكان العمل، فتوفير فرص الترقية في المؤسسة يضمن بقاء العناصر الصالحة فيها وعدم هروبها بحثا عن فرص الترقية في مؤسسات أخرى تعمل على تحفيز العاملين لتحسين أدائهم وتنمية قدراتهم، إضافة إلى توفير فرص جذب أفراد جدد للعمل في المؤسسة تعمل على استغلال مهارات وقدرات الأفراد ذوي الأداء المرتفع.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص: 139.

<sup>2</sup> محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للدنيا، الإسكندرية، 2009، ص: 185.

**3/ الاتصال:** هو تلك العملية المستمرة التي تتضمن قيام الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة، تنتقل من خلال من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر، وللاتصالات دور فعال في حفز الأفراد فإذا توافر للمؤسسة نظام اتصالات فعال يربط بين مختلف المستويات الإدارية وجميع الأفراد، فإن ذلك يحقق الترابط والتعاون ويهيئ انسجاماً بين العاملين بالمؤسسة ويكون حافزاً لزيادة أدائهم، وتعتبر عمليات الاتصال في المؤسسة ضرورية من أجل تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة للقيام بأعمالهم، وكذلك تطوير وتحسين المواقف والاتجاهات للأفراد بشكل يكلفه التنسيق والإنجاز والرضا عن العمل، وكذلك تحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين.<sup>1</sup>

**4/ التدريب:** هو عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد واتجاهات لزيادة أداء الفرد ويتم اللجوء إلى تدريب العاملين بعد تحديد وحصر الاحتياجات وإعادة تأهيلهم ومنع تقادم معارفهم ومؤهلاتهم، يؤدي التدريب إلى تحقيق عدة فوائد هي:<sup>2</sup>

**4-1 زيادة الإنتاجية:** حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد والنتيجة عن التدريب على حجم الإنتاج وجودته، هذا بالإضافة إلى أن التزايد المستمر في الجوانب الفنية للوظائف والأعمال في الوقت الحاضر تدعو إلى التدريب المنظم حتى يتوافر لدى الفرد على الأقل الحد الأدنى المطلوب للأداء الملائم لهذه الأعمال.

**4-2 رفع معنويات الفرد:** لا شك بأن وجود برنامج للعلاقات الإنسانية له تأثير على المعنويات من هنا تأتي الأهمية البالغة للمورد البشري في العلاقة الحسنة بين الإدارة والجماعات العاملة مع التدريب المنظم والمستمر للأفراد.<sup>3</sup>

**4-3 تخفيض حوادث العمل:** يعني هذا أن التدريب على الأسلوب الآمن لأداء الأعمال مما يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحادث.

**5/ تفويض السلطة:** يقصد بها أن يقوم الرئيس الإداري بتحديد المهام الواجب عليه أن يقوم بها أحد مرؤوسيه وإعطائه السلطة اللازمة للقيام بهذا العمل، كما يعني إعطاء أحد المديرين لأحد مرؤوسيه جزء من عمل مفروض أو تعود القيام به ويتبع هذا منح المرؤوس الحق في اتخاذ قرارات وإصدار أوامر لأفراد آخرين حتى يمكن القيام بهذا العمل، وتهدف عملية تفويضها لمساعدته للقيام بها من خلال:

<sup>1</sup> عبد الرحمان توفيق، المناهج التدريبية المتكاملة" منهج تنمية الموارد البشرية والأفراد" مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، ط3، 2004، ص:69.

<sup>2</sup> عبد الحميد زعباط، دور الموارد البشرية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004، ص:02.

<sup>3</sup> عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، مصر، دون طبعة، 2002، ص:346.

## الفصل الثاني: علاقة نظام الحوافز بتحسين الأداء

---

- ✓ إعطاء الفرصة الكاملة للرئيس الأعلى للقيام بالمهام الأساسية.
- ✓ تنمية قدرات المرؤوسين وإعدادهم لتحمل المسؤولية من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات، مما يساعد على زيادة شعورهم بالرضا والولاء والانتماء للتنظيم.
- ✓ توليد الثقة لدى المرؤوسين بأنفسهم وإلى تدريبهم على اتخاذ القرارات.
- ✓ إعطاء الفرصة للإبداع والابتكار وتقوية العلاقات الإنسانية بين أعضاء التنظيم الإداري.
- ✓ التقليل من التكاليف المادية والمعنوية وتساعد على السرعة في الإنجاز.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2003، ص: 348.

### خلاصة الفصل

يلعب أداء الأفراد دوراً هاماً في التأثير على أداء المؤسسة، فالتصرفات والأنشطة التي يقوم بها الفرد في المؤسسة من انتظامه في العمل واتصاله بالآخرين وانفعالاته ورضاه عن العمل وقيامه بأداء مهامه تعتبر حجر الأساس والنواة الأساسية الأولى لما تحققه من أداء، وحتى يتم معرفة مدى قدرة الأفراد ومهاراتهم تتم عملية تقييم أداء العاملين ومن ثمة تحسين أدائهم بعدة طرق، وخطوات وآليات مساعدة لتحسين أداء الأفراد، بمعنى أن الحوافز تؤثر على الأداء مما يؤدي إلى تحقيق ولائهم وارتفاع مستوى أدائهم ورفع روحهم المعنوية، كما أن لعلاقة الأداء ونظام الحوافز جدوى متداخلة وإيجابية في ما بينهم حيث أن نظام الحوافز الجيد يؤدي إلى تحقيق مستوى أداء جيد و إيجابي للمؤسسة، إضافة إلى أن الأداء يحفز المؤسسة أكثر فأكثر الاهتمام به وزيادة تحسينه من أجل رفع مستوى الأداء ولما كبت التغييرات التي تحدث على مستوى حاجات العاملين، وعلى مستوى البيئة التنافسية وإن أغلب المؤسسات لديها خطوات وآليات وسياسات تحفيزية تساهم في تحسين أداء العاملين والارتقاء به، ومن ثمة تحسين أداء المؤسسة ككل.

## الفصل الثالث

دراسة تطبيقية حول أثر الحوافز المادية في

تحسين أداء العاملين في مؤسسة مناجم

الفوسفات "صوميفوس" "SOMIPHOS" تبسة

## تمهيد

يعتبر النشاط المنجمي من أقدم النشاطات الاقتصادية التي مارسها الإنسان بحكم مساهمته في التطوير الاقتصادي والاجتماعي للمجتمع، وتزخر الجزائر منذ القدم بخيرات طبيعية معدنية وفيرة، الأمر الذي جعلها تباشر في إنجاز قاعدة صناعية لاستغلال هذه الثروات لصالحها وبالتالي رفع قطاع المناجم نحو التطور ومن بين المؤسسات التي تباشر هذا الاستغلال المنجمي نجد شركة مجموعة صوميفوس.



## المبحث الأول: التعريف بالشركة محل الدراسة

تعتبر مؤسسة مناجم الفوسفات من أبرز المؤسسات الاقتصادية بالجزائر، ولها دور كبير في الاقتصاد الوطني، وعلى هذا الأساس سنستعرض تقديمًا عامًا لمؤسسة مناجم الفوسفات وذكر أهدافها وهيكلها التنظيمي وتحليل نشاطها.

### المطلب الأول: نشأة الشركة وأهدافها

#### 1/ نشأة المؤسسة:

#### 1-1 التعريف بالمؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات FERPHOS GROUPE

إن المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات والتي يرمز لها-FERPHOS GROUPE - والتي يتواجد مقرها الاجتماعي بتبسة نتجت إثر عملية إعادة الهيكلة للشركة الوطنية للأبحاث والإستغلالات المنجمية -SONAREM- وهذا بمقتضى المرسوم رقم 441/83 المؤرخ بـ16 جويلية 1983 ، وتحولت إلى شركة عمومية اقتصادية بتاريخ 22 ماي 1990 بمقتضى قانون توجيه المؤسسات العمومية الاقتصادية ، ومن هذا المنطلق فقد تكلفت في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية بإنتاج وتحويل وتوزيع واستيراد وتصدير المواد المنجمية من حديد وفوسفات والبوزولان إضافة إلى مشتقاتها وبعض المنتجات الفرعية .

فمن مهامها الأساسية إذا:

- عملية البحث المنجمي.
- عملية التطوير والتنمية.
- عملية الإنتاج.

عموما فهي مكلفة بكل العمليات التجارية والصناعية والمالية والعقارية المنقولة في كل النقاط المتواجدة عبر التراب الوطني.

-رأس مالها الاجتماعي الابتدائي هو 50.000.000 دج ثم تعدى إلى 300.000.000 دج ثم إلى 1000.000.000 دج لينتهي بـ:243.000.000 دج مجموعة صوميفوس تنشط في القطاع المنجمي الذي تشرف عليه الشركة القابضة للمناجم، مع دخول الإصلاحات الاقتصادية حيز التنفيذ تحولت مؤسسة صوميفوس ابتداء من شهر ماي 1990 إلى الاستقلالية وتهيكلت على هذا الأساس.

- بتاريخ 18 أكتوبر 2001 وبعد فتح رأس مالها الاجتماعي عقدت المؤسسة أول اتفاق شراكة مع مجموعة LNM الهندية "شركة ذات مسؤولية محدودة تخضع للقانون الهولندي" وأصبحت شريكا بالأغلبية في منجمي ونزه وبوخضرة بتبسة 70% وعلى هذا الأساس تأسست شركة METAL-STEEL بتبسة، ونصيب شركة صوميفوس 30%.

**1-2 فروع مجموعة صوميفوس:**

بتاريخ 01 جانفي 2005 تم تفريع المؤسسة إلى مجموعة شركات تشرف عليها المجموعة الصناعية صوميفوس FERPHOS GROUPE ومقرها الاجتماعي عنابة وتضم الشركات التالية:

**1-2-1 شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS:** ومقرها الاجتماعي في مدينة تبسة، وتعتبر العمود الفقري للمجموعة ككل حيث تساهم بنسبة 70% من رقم الأعمال الإجمالي، وهذا بفضل امتلاكها للمركب المنجمي جبل العنق -بئر العاتر- الذي يقدر احتياطي الفوسفات به ب: 2 مليار طن.

- شركة SOMIPHOS تضم الوحدات التالية:
- المركب المنجمي جبل العنق -العاتر-.
- المنشآت المينائية -عنابة-
- مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية -CERAD-
- مقر المديرية العامة -تبسة-

**1-2-2 شركة مناجم الحديد: SOMIFER**

ومقرها الاجتماعي -تبسة- وتضم المناجم التالية: "منجم عنيني - سطيف"، "منجم رويونة - عين الدفلى"، "منجم سيدي معرف - جيجل"، "منجم شعبة البلوط - سوق أهراس".

**1-2-3 شركة البوزولان POZZOLANE:**

ويتواجد مقرها الاجتماعي بمدينة بني صاف - عين تموشنت، وتقتصر على مركز وحيد للنشاط وهو بني صاف، البوزولان هي مادة تفرزها البراكين وتستخدم في مركبات الإسمنت.

**1-2-4 شركة المسبك: SFO- FONDERIE**

ويتواجد مقرها الاجتماعي بمدينة الونزة، وتقوم بصهر المواد الحديدية وصناعة القوالب الصناعية.

**1-2-5 شركة البناء والتجهيز: FERBAT**

ويتواجد مقرها الاجتماعي بمدينة عنابة، وتقوم بأشغال البناء وكل ما يتعلق بالأمر العقارية.

### 1-2-6 شركة نقل الموارد المنجمية SOTRAMINE:

وهي شركة أنشأت حديثاً للقيام بنقل المواد المنجمية والفوسفات من مدينة بئر العاتر إلى عنابة وكذلك نقل البوزولان من بني صاف إلى مراكز البيع.

### 2/ تطور نشاط مؤسسة مناجم الفوسفات -SOMIPHOS-

تعود نشأة صناعة الفوسفات إلى بداية القرن 19 مع اكتشاف عدة مناجم بالشرق الجزائري وانتقال إنتاج الفوسفات، المستخرج أساساً من منجم الكويف من 300.000 طن بداية القرن، إلى 500.000 طن سنة 1920 و 584.000 طن سنوياً سنة 1938 إلى بداية الحرب العالمية الثانية.

استأنفت الأشغال بمنجم الكويف بعده ليتجاوز إنتاجه 500.000 طن سنوياً خلال الخمسينيات، وبعد الاستقلال انخفض احتياط المنجم، ليتوقف نهائياً سنة 1978، اكتشف منجم جبل العنق سنة 1960-1965 بقدرة نظرية مقدرة بـ 900.000 طن من الفوسفات المحترق والمثري بنسبة 77% - 75 BPL، ولم تسمح الهياكل سوى بإنتاج يتراوح بين 450.000 و 500.000 طن سنوياً.

كان استغلال الفوسفات قبل الاستقلال من اختصاص شركات تابعة للخوادم المعمرين من استغل منجم الكويف، إلى غاية تاريخ الاستقلال من قبل شركة فوسفات قسنطينية COMPAGNIES DE (PHOSPHATE DE CONSTANTINE) واستغنى عنه سنة 1963 وخلفتها شركة BAREM سنة 1964 ثم SONAREM سنة 1967، وقد أسس المنجم بمرسوم واستغل في النهاية وأغلق سنة 1978 أما ميدان تحويل الفوسفات فقد أسند إلى مؤسسة سوناطراك، إثر تأميم شركة SPACE سنة 1968.

وفي سنة 1973 أسند مشروع حمض الفوسفور، الذي أعدته شركة جبل العنق بإشراف SONAREM إلى مؤسسة SONATRACH المكلفة آنذاك بتطوير صناعة الأسمدة لتغطية طلب السوق الوطني وترقية صادرات الحمض، ذلك الحين بقيت SONAREM مكلفة بمهمة ترقية وتطوير المنتج المنجمي.

تولت مؤسسة أسميدال ASMIDAL الناشئة بعد إعادة هيكلة SONATRACH المهمة، ثم تطوير صناعة الأسمدة.

بدأ استغلال منجم جبل العنق في الستينات من طرف SDO شركة جبل العنق الخاصة آنذاك، لتندمج فيما بعد الشركة الوطنية للأبحاث المنجمية SONAREM سنة 1983، انبثقت منها عدة مؤسسات

منها مؤسسة صوميفوس، طبقا لمرسوم نشأتها، وفي سنة 2004 بادرت مؤسسة FERPHOS إلى اعتماد نظام الفروع وبتطبيقه سنة 2005 حيث أحدثت الفروع (المؤسسات) السابقة الذكر.

### 3/ علاقات المؤسسة

لم تتغلق المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات على نفسها، بل عملت على توطيد وتطوير العلاقات التي تربطها، بمختلف المنظمات، وفيما يخص المنظمات الوطنية التي تتعامل معها المؤسسة يتم ذكرها فيما يلي:

- التجمع الفولاذي (كوسيدار).
- مصانع الأسمنت.
- مؤسسة asmidal.

وبعض الفروع الخاصة بالزراعة (فيما يخص استعمال السماد DO 20

- الشركة الوطنية للنقل عبر السكك الحديدية.
  - Sonalgaz (المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز).
  - Oneex الخاصة بمواد التفجير.
  - Sonatrach (المؤسسة الوطنية لإنتاج و تسويق المتجات الكربوهيدراتية).
  - الجمارك.
  - مصالح الضرائب.
  - ميناء عنابة.
  - الوكالات التي تقوم بكراء البواخر في موانئ عنابة لنقل الفوسفات.
- أما فيما يخص المنظمات الدولية تتعامل المؤسسة مع:

- بعض منتجي الفوسفات (تونس . سوريا، موريتانيا، بولونيا)
- المنظمات الدولية المتخصصة مثل:
- Ifa المجموعة الدولية للأسمنت.
- Imphos<sup>1</sup> المعهد العالي للفوسفات.
- Uafa<sup>2</sup> الاتحاد العربي للحديد و الفولاذ.
- الجمعية المتخصصة بإصدار المجلات الخاصة لنشاط التصدير.

- Lemoli مجلة فرنسية متخصصة.
- Themarket مجلة بريطانية متخصصة.
- CCT غرفة التجارة الدولية الخاصة بالإحصائيات التجارية.

#### 4/ المؤسسة والحالة الراهنة لصناعة الفوسفات

#### 4-1 إمكانيات المؤسسة

تتوفر شركة مناجم الفوسفات على عدة إمكانيات سواء مادية أو بشرية جعلتها تتأهل لتحتل المكانة التي تصبوا إليها ومن ثم تحقيق الأهداف السالفة الذكر.

#### 4-1-1 الإمكانيات المادية.

تعد المواد الأولية بالمنطقة من أجود المواد في الوطن حيث يقول الأجانب عن رملها انه الذهب الحقيقي وتتمثل فيما يلي:

مادة الجبس: تستخرج من وحدة جبل العنق.

مادة الفوسفات: تستخرج من المركب المنجمي جبل العنق حيث يقدر الاحتياطي بـ 02 مليار طن.

#### 4-1-2 الإمكانيات البشرية.

تتمثل في عدد العمال الإجمالي ويقدر بـ 1386 عامل، كما تعتمد المؤسسة في تسييرها على الموارد البشرية كالاتي:

• أعوان التنفيذ: 692

• أعوان التحكم: 589

• الإطارات: 97

• الإطارات السامية: 49

• المتعاقدون: 391

• الدائمون: 1036

وهكذا يمكننا القول إننا سلطنا الضوء ولو بصورة سطحية على إمكانيات المؤسسة.

#### 4-2 الحالة الراهنة لصناعة الفوسفات.

في خضم الوضع العالمي الحالي في جميع المجالات سواء كانت اقتصادية أو مالية وحتى التكنولوجية، ولمواجهة هذه التحديات عملت صوميفوس على مواجهة هذا المشكل لتضمن مكانتها في السوق العالمية وتكسب زبائن جدد، وفقا لمخطط استراتيجي وضع في بداية سنة 2002، وهذه التحولات تجد منبعها في المتطلبات والتغيرات على الصعيد الوطني، وكذلك الدولي وذلك بالبحث على شركات وعقود استراتيجية.

تتشكل مؤسسة SOMIPHOS من:

- 06 مناجم لإنتاج الحديد بالشرق: الخنقة، شعبة البلوط -سوق أهراس-
- وسط غرب البلاد: منجم روينة ولاية عين الدفلى.
- وسط شرق البلاد: منجم عنيني ولاية سطيف.
- مناجم سيدي معروف وتيسمران.
- مساهمة بنسبة 30% من رأس مال الشركة ISPAT تبسة في منجم الوزرة وبوخضرة المتواجدين بولاية تبسة.
- مركب منجمي لإنتاج الفوسفات بجبل العنق دائرة بئر العاتر ولاية تبسة.
- منجم للإنتاج مادة البوزولان ببني صاف ولاية عين تموشنت.
- مصهرة للحديد بمدينة الوزرة -تبسة-
- مركز للأبحاث التطبيقية -تبسة-
- مركز لنشاطات التصدير بميناء عنابة.

هكذا إذن تترجع المؤسسة على 11 موقعا صناعيا متباينا ومن الناحية التاريخية فإن معظم المواقع المنجمية التابعة لـ SOMIPHOS بدأ استغلالها قبل الاستقلال ثم جمعت تحت إشراف SONAREM (الشركة الوطنية للأبحاث والإستغلالات المنجمية المستغلة للقطاع المنجمي الجزائري).

#### 5/ أهداف المؤسسة.

تسعى كل مؤسسة اقتصادية حسب طبيعة ونوعية نشاطها إلى تحقيق عدة أهداف، فمجموعة صوميفوس من خلال ممارسة نشاطها تهدف إلى تحقيق أهداف مسطرة تتماشى وتتوافق مع إمكانياتها وقدراتها، وتقوم بتقسيم هذه الأهداف إلى أهداف (اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، تكنولوجية).

## 5-1 الأهداف الاقتصادية.

- تحقيق الربح لتوسيع نشاطها وبالتالي الصمود أمام المؤسسات الأخرى.
- وصولها إلى الحصول على شهادات عالمية في الجودة أهمها شهادة ISO للجودة العالمية.
- المشاركة في ترقية وتحسين الموارد والإنتاج الوطني وتوسيع الإمكانيات الصناعية ووسائل التخزين
- تقديم التسهيلات فيما يتعلق بعمليات التصدير.
- تدعيم وخدمة الجانب الاقتصادي من خلال إنتاج وتسويق مواد الحديد والفوسفات والبوزولان خام أو بعد التحول.
- كسب العملاء الجدد وذلك عن طريق التعريف بالمؤسسة والمشاركة في المعارض والملتقيات الدولية.
- زيادة حصتها في السوق العالمي وخلق ديناميكية للشركة والتعاون.
- التحسين والتحكم في كل دوائر مراقبة المنتج وتخفيض النقائص في قيمتها.
- الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية وتطويرها.
- الترقية في مستوى نشاطها بزرع وكالات جهوية يمكنها التحول إلى مؤسسات مستغلة.
- التمسك بالإطار القانوني المعمول به في كل العمليات المرتبطة بنشاطها.
- العمل على ضمان التمويل اللازم والذي يسمح بتحقيق برامج الإنتاج مع استيراد المنتجات المكتملة واللازمة لتحقيق هذه البرامج

## 5-2 الأهداف الاجتماعية.

- رفع مستوى العاملين المهني والاجتماعي.
- ضمان مستوى مقبول من الأجور يسمح للعامل بتلبية حاجاته، والحفاظ على بقائه تحسين مستوى معيشة العمال وترقية الجانب التأهيلي.

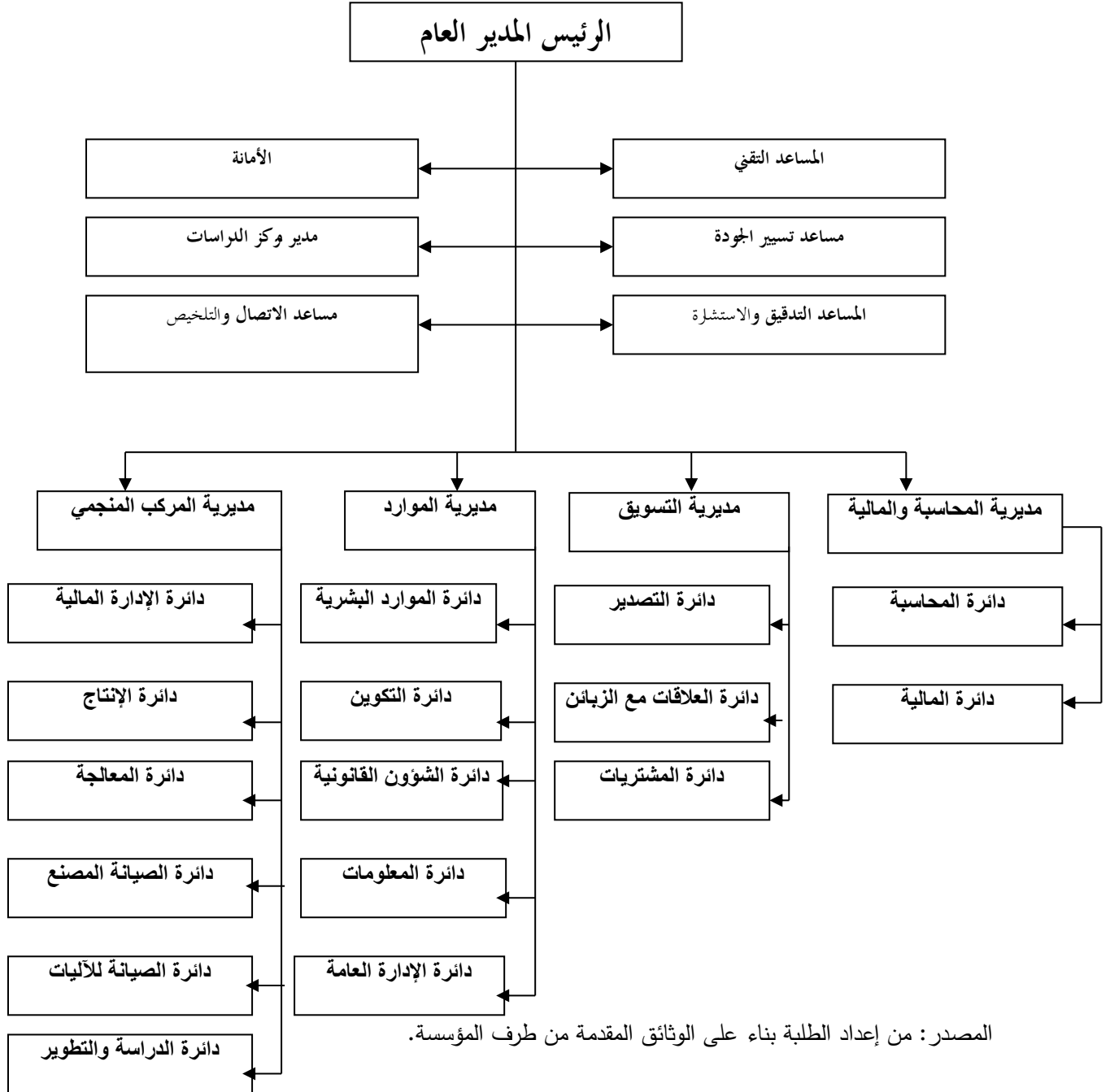
## 5-3 الأهداف الثقافية:

- الحفاظ على محيط وزرع ثقافة المؤسسة المواطنة.
- ترقية أخلاقيات تسيير الأعمال.
- توفير وسائل الترفيه والثقافة.
- عقلنه التنظيم وتأهيل الأشخاص للفهم والاندماج في مكونات التحسين والجودة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة

الشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة -

الشكل رقم (6): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة -





## 2-1 تحليل الهيكل التنظيمي

1-2-1 **الرئيس المدير العام:** هو رئيس ومدير مجلس الإدارة الذي يتكون من تسعة أعضاء "09" وهذا المجلس يسهر على القيام باجتماعات معينة تتم في الحالات العادية أو الطارئة وذلك كل ثلاث أشهر أو ستة أشهر، كما يمثل هرم المسؤولية لشركة صوميفوس SOMIPHOS حيث يقوم بالإشراف الكلي على تسيير وإدارة دواليب الشركة، ومن أبرز مهامه:

- تحقيق الأهداف والمخططات المسطرة.
- تنفيذ الأوامر وتوجيهات مجلس الإدارة.
- السهر على تطبيق القوانين والتشريعات المتعلقة بإدارة الشركة.
- ترأس اجتماع مجلس المديرية ومتابعة تنفيذ مقرراته.
- تسيير قضايا العمال والاهتمام بالصحة والعمل.
- ضبط ضمان توجيه الإدارة (التسيير العام للمؤسسة).
- المصادقة على الاستراتيجيات الخاصة بتسيير الميزانية.
- الاتصال المباشر بالهيئات العليا باعتباره الممثل الرئيسي للمؤسسة بالخارج.

يتمتع المدير العام إضافة إلى مديري الوحدات والهيكل المركزية إلى طاقم من المساعدين يقومون بدور الاستشارة التقنية وإعداد الملفات وكل ما من شأنه مساعدته في القيام بالأعمال التي تتطلبها العملية التسييرية وأخذ القرارات اللازمة.

1-2-2 **الأمانة:** يحتوي مكتب المدير العام على أمانة تقوم بكل الأعمال المتعلقة بالسكرتارية والتنظيم والاستقبالات، يساعدها في ذلك مكتب التنظيم الذي يتولى عملية حفظ وترتيب الملفات وكل الأعمال المكتبية.

1-2-3 **المساعد التقني:** برتبة إطار سامي يتولى القيام بإعداد الملفات التقنية الموكلة إليه من طرف المدير العام والمتعلقة بالمتابعة لنشاطات الوحدات الإنتاجية (المركب المنجمي جبل العنق)، كما يقوم بلفت انتباه المدير العام للمشاكل التي تحدث وطرق علاجها.

1-2-4 **مساعد تسيير الجودة:** من أبرز مساعدي المدير العام والذي يتولى الإشراف ومتابعة منظومة تسيير الجودة والبيئة، فهو المسؤول الأول على هذا النظام وتجسيده عمليا داخل المؤسسة والسهر على إنجاحه.

- إعداد الوثائق اللازمة والإجراءات وتوزيعها على مختلف الهياكل ومتابعة تنظيمها

**1-2-5 المساعد التدقيق والاستشارة:** عملية التدقيق تحتل حيزا هاما في إستراتيجية المؤسسة التسييرية لكونها تهدف إلى ممارسة النقد وتتبع طرق الأداء وملائمتها مع الإجراءات المعمول بها من أجل تقليص نقاط الضعف وتدعيم نقاط القوة.

لذلك فمساعد التدقيق يقوم بأعماله تحت إشراف المدير العام وفي نهاية كل مرحلة يقدم عرض حال للمدير العام هذا الأخير الذي يعطي أوامره بناء على ما ورد في التقرير.

**1-2-6 مساعد الاتصال والتلخيص:** من ضمن مهامه التكفل بكل الأعمال الإحصائية.

- تلقي التقارير الدورية السنوية من طرف وحدات الإنتاج وإعداد تقرير إجمالي للمؤسسة وتوجيهها إلى المدير العام.

- إعداد الحصيلة السنوية.

- تقديم المعلومات للهيئات الخارجية.

**1-2-7 مدير مركز الدراسات:** فهذا المركز من ضمن وحدات المؤسسة الأربعة مكلف بإنجاز الدراسات لصالح المؤسسة وكذا بعض الأعمال الخدمائية في مجال الدراسات لصالح المتعاملين الخارجيين.

- يشرف على هذا المركز مدير برتبة إطار سامي يقع تحت سلطة مباشرة للمدير العام.

**1-2-8 مديرية الموارد:** تتكفل المديرية بما يلي:

- رسم استراتيجيات المؤسسة في مجال تسيير الموارد البشرية بمفهومها الواسع.
- السهر على تطبيق تشريعية العمل والنصوص المنظمة.
- إعداد مخططات التكوين والتوظيف ومخططات المسار المهني.
- الإشراف الوظيفي على مصالح المستخدمين للوحدات التابعة للمؤسسة والتنسيق بينهم.
- القيام بالمفاوضات مع الشريك الاجتماعي (ممثلي العمال) بخصوص الاتفاقية الجماعية.
- إعداد القانون الداخلي للمؤسسة.
- إعداد التقارير الدورية وعرضها على المدير العام.
- تمثيل المؤسسة لدى الهيئات الخارجية.

**1-2-9 مديرية التسويق:** تتكفل المديرية بما يلي:

- القيام بتسويق منتوج الفوسفات حسب البرنامج المسطر.

- البحث عن الأسواق وزيائن جدد من اجل توزيع نصيب المؤسسة في الأسواق.
- دراسة المتغيرات الحاصلة في الأسواق العالمية وضرورة التكيف معها
- تحقيق هدف إرضاء الزبون من خلال تلبية احتياجاته وسماع انشغالاته
- استقبال الوفود والزيائن الدوليين
- التنسيق بين أطراف الإنتاج
- إعداد التقارير الدورية وتبليغها إلى السلم الرئاسي

#### 1-2-10 مديرية المحاسبة والمالية: تتكفل مديرية المالية بما يلي:

- القيام بحسابات مختلفة على مستوى المؤسسة
- إعداد المخططات الحسابية والحصيلة الدورية السنوية
- إعداد الميزانية السنوية
- القيام بتسيير المالي ومتابعتها على مستوى البنوك
- إعداد الدراسات اللازمة في مجال المالية

**1-2-11 مديرية المركب المنجمي جبل العنق:** يمثل المركب المنجمي جبل العنق العمود الفقري للمؤسسة ككل باعتباره يشكل نسبة 70% من رقم أعمال مجموعة صوميفوس ككل حيث إنه يتربع على ثروة فوسفاتية يقدر احتياطها 2مليار طن إضافة على أنه يمتلك مصنع للمعالجة بإمكانه إنتاج ثلاث نوعيات من الفوسفات المعالج تسوق جميعها إلى الخارج

يبلغ إنتاجها السنوي مليون ونصف طن سنويا كما أن عدد العمال به يصل إلى حد 1200 عامل تمثل نسبة التأطير فيهم حوالي 11% مهيكليين عبر 5 أقسام عملية وهم: قسم الاستغلال، قسم المعالجة، قسم الصيانة المصنع، قسم الصيانة المتحركة وقسم الإدارة والتطوير يشرف عليهم مدير المركب برتبة إطار مسير.

### المطلب الثالث: الحوافز المطبقة في المؤسسة

تقدم المؤسسة حوافز متعددة لتحفيز عمالها من أجل الرفع من الروح المعنوية لديهم لبذل مجهود أكبر لتحقيق أهدافها بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية.

#### 1/ الحوافز المقدمة من قبل المؤسسة

**1-1 الأجور:** تختلف أجور العمال حسب طبيعة كل واحد منهم وكذا على حجم المسؤولية الواقعة على عاتقهم وكذا الخبرة المهنية التي يكتسبها، بصيغة أخرى فالعامل يتقاضى أجره حسب العمل الذي يقوم به وحسب شهادته.

**1-2 العطل:** هناك ثلاث أنواع من العطل في المؤسسة محل الدراسة.

العطل السنوية: لكل موظف أو عاملا الحق في عطلة مدتها 50 يوما في السنة.

عطلة الأمومة: تمنح هذه العطلة للمرأة العاملة والتي مدتها لا تتجاوز 90 يوما.

العطل الاستثنائية: وهي تتمثل في:

- ✓ عطل الزواج: 3 أيام.
- ✓ عطل الختان: 3 أيام.
- ✓ عطل الوفاة: 3 أيام.

**1-3 التقاعد:** هو نهاية لطبيعة المسار المهني لدى العامل، وهو حق ذو طابع مالي وشخصي يستفاد منه مدى الحياة وينتج عن منح التقاعد الحقوق التالية:

- معاش مباشر يمنح على نشاط العامل بالذات.
- يتضمن كذلك معاش التأمين.

وهناك ثلاث أنواع للتقاعد في المؤسسة محل الدراسة تتمثل في:

**1-3-1 التقاعد المباشر:** يكون عند بلوغ 60 سنة من العمر بالنسبة للرجل و55 سنة للمرأة مع قضاء 10 سنوات من العمل على الأقل.

**1-3-2 التقاعد دون شرط بالنسبة للسن:** للعامل الحق في التقاعد عند قضاء سنة كاملة في الحياة المهنية دون أي شرط في السن.

**1-3-3 التقاعد النسبي:** ابتداء من سن 50 سنة يمكن للعامل الأجير الذي أدى مدة عمل فعلية عندها (دفع اشتراكات تعادل خمسين سنة على الأقل) أن يطلب الاستفادة من المعاش.

كما تمنح منح أخرى في التقاعد تتمثل في:

- منحة التقدم بثلاث أصناف: تمنح للعامل المتقاعد لمدة 36 شهرا إما بعد إحالته على التقاعد أو قبل
- منحة نهاية الخدمة: تمنح للمتقاعد على حسب عدد الأشهر التي عمل بها في المؤسسة.

**1-3-4 التكوين:** يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفك دائمة قصد ضمان تحسين وتأهيل الموظف وترقيته المهنية وتأهيله لمهام جديدة، حيث تخصص المؤسسة ما نسبته 3% سنويا من الكتلة الشهرية للعمال من أجل ضمان دورات تدريبية وتكوينية للأفراد العاملين.

وتقوم المؤسسة بدورات تدريبية وتكوينية للعمال لتحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- تكيف مستمر للعمال مع مناصب أعمالهم.
- تحسين مستوى أداء الموظفين.
- القدرة على استيعاب المعلومات.
- تنمية روح المبادرة والاحترام عند الموظفين.
- تحسين المردودية التي تنعكس عن المؤسسة بالفائدة.

كما تعمل المؤسسة على تقديم نوعين من الحوافز متمثلة في الحوافز الفردية والحوافز الجماعية والتي يتم منحها مرة كل شهرين، كذلك تمنح حوافز أخرى حسب المستوى والمسيرة المهنية للعامل والتمثلة خاصة في الترقيات، كما تمنح حوافز تشجيعية للعمال الذين يكونون أقل مستوى من غيرهم في الأداء لدفعهم لتقديم أفضل ما عندهم.

### المبحث الثاني: منهجية الدراسة

في هذا المبحث سنتناول منهجية الدراسة الميدانية وهذا من خلال التعريف بالمنهج المتبع، ومجتمع وعينة الدراسة، واتباع مختلف خطوات هذا المنهج من خلال أدوات جمع البيانات حول الحوافز المادية وأداء الأفراد العاملين واستخدام الأساليب الإحصائية لتحليل وعرض واختبار الفرضيات بغرض الوصول إلى نتائج يمكن الوصول تعميمها على باقي المؤسسات وعلى هذا الأساس سيتم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب الآتية:

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

المطلب الثاني: أوات جمع البيانات

المطلب الثالث: المعالجة الإحصائية واختبار الفرضيات

المطلب الأول: المجتمع وعينة الدراسة

يعرف المنهج بأنه الطريق أو الأسلوب الذي ينتهجه الباحث في بحثه أو دراسة مشكلته للوصول إلى حلول لها أو إلى بعض النتائج، وتسمح مناهج البحث العلمي بحصر مختلف جوانب البحث وأبعاده في مراحل تسهل الدراسة، ونظرا لتعدد تصنيفات المناهج المستخدم في البحوث الاجتماعية واختلافها من موضوع إلى آخر، فإنه تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي على اعتبار أن هذا الأخير لا يقتصر على جمع البيانات وتبويبها، وإنما يتضمن قدرا من التفسير لهذه البيانات والتعرف على خصائص الظاهرة المدروسة للوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها، واستخلاص النتائج لتعميمها ويتم ذلك وفق خطة بحثية معينة وذلك من خلال تجميع البيانات وتنظيمها وتحليلها. ويحتوي المنهج الوصفي التحليلي على طريقتين: طريقة المسح الشامل التي تقتضي دراسة الظاهرة بشكل عام، والإحاطة بكافة عواملها وأسبابها عن طريق اختبار عدد كبير من الحالات وأخذ بيانات قليلة عن كل حالة، وطريقة دراسة الحالة وهي المنهج الذي تم اتباعه في هذه الدراسة نظرا لصعوبة إجراء المسح الشامل هذا من ناحية ومن ناحية أخرى صعوبة جمع المعلومات عن عدد كبير من المؤسسات، ويعرف منهج دراسة الحالة على أنه بحث معمق يهدف إلى التعرف على خصائص أو مضمون حالة أو ظاهرة واحدة بصورة دقيقة ومفصلة.

#### 1/ المجتمع وعينة الدراسة

تم التطرق في العينة المختارة إلى مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة، وهي عينة مقصودة من هذا المجتمع، وشملت هذه العينة الفئات التالية (مسؤول قسم، مساعد مسؤول قسم، قائد ماكينة، مساعد قائد ماكينة، عامل بسيط، أخرى)، نظرا لأهمية الموضوع بلغ عدد العمال في هذه المؤسسة 120 عاملا كما موضح في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (1): كيفية تقسيم مجتمع وعينة الدراسة

المؤسسة	عدد العمال	حجم العينة المختارة
مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة	120	30
المجموع	120	30

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على المعلومات المقدمة من مصلحة تسيير الموارد البشرية.

## المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

لقد تم الاعتماد على العديد من الأساليب لجمع البيانات الضرورية لمعالجة هذا الموضوع والتي تتماشى مع الطبيعة والمنهج المتبع، وتتمثل هذه الأساليب في:

**1/ التقارير والوثائق الخاصة بالمؤسسة:** تلعب التقارير والوثائق الإدارية الخاصة بالمؤسسات دورا هاما في تقديم المعلومات والإحصائيات الدورية والمتجددة التي يحتاجها الباحث خلال مختلف مراحل الدراسة.

**2/ الملاحظة:** تعتبر الملاحظة واحدة من اهم الأساليب لجمع البيانات التي لا تعتمد على ما يدليه المبحوث، بل تأخذ تصرفاتهم على وضعها الطبيعي، وتعرف الملاحظة بأنها "عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقاتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض إنسانية وتلبية احتياجاته".

**3/ المقابلة:** تعتبر المقابلة كذلك من اهم الأدوات لجمع البيانات والمعلومات وتتمثل في صياغة أو طرح بعض الأسئلة المباشرة حول موضوع الدراسة على ممن هم مؤهلين للإجابة بطريقة علمية ومنطقية.

**4/ الاستمارة:** تعرف الاستمارة على أنها "وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة وذلك عن طريق إعداد استمارة يتم تعبئتها من قبل عينة ممثلة من الأفراد، ويسمى الشخص الذي يقوم بملء الاستمارة بالمستجيب، ويتم توزيع استبانات إما عن طريق البريد الإلكتروني أو عبر الهاتف أو ورقيا على المعنيين من أفراد العينة. وقد تضمنت الاستمارة قسمين رئيسيين هما:

**1-4 القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالبيانات الأولية لعينة الدراسة من خلال خمس متغيرات هي: (الجنس، السن، الفئة المهنية، الأقدمية في العمل، المؤهل العلمي).

**2-4 القسم الثاني:** شمل متغيرات الدراسة والمتمثلة في الحوافز المادية التي تعتبر المتغير المستقل وأداء الأفراد المتغير التابع، وتم تقسيمه إلى ثلاث محاور تم توزيعها كما يلي:

- المحور الأول: الحوافز المادية في المؤسسة.
- المحور الثاني: الأداء في المؤسسة.
- المحور الثالث: مساهمة الحوافز في تحسين الأداء.

كما تم اختيار مقياس لكاراة الخماسي لأنه يعتبر من أهم وأكثر المقاييس استعمالاً وهذا لسهولة فهمه وتوازن درجاته، كما سنقابل كل فقرة من الفقرات المدرجة في محاور الاستمارة بقائمة تحمل الاستجابات الموضحة في الجدول بالإضافة إلى وجوب إعطاء لكل استجابة من الاستجابات درجات ليتم معالجتها وفقاً لهذا المقياس وقد كانت على النحو التالي:

**الجدول رقم (2): درجات مقياس لكاراة الخماسي**

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5 درجات	4 درجات	3 درجات	2 درجة	1 درجة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

بعد ترميز وتفرغ البيانات باستخدام برنامج SPSS V26، سيتم التعامل مع قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة على النحو التالي: ( $\geq 3.68$ ، مستوى تقييم مرتفع)، (من 3.67 إلى 2.34، مستوى تقييم متوسط)، ( $\leq 2.33$ ، مستوى تقييم منخفض)، وذلك وفقاً للمعادلة التالية: (القيمة العليا - القيمة الدنيا)  $\div$  عدد المستويات؛ أي:  $(5 - 1) \div 3 = 1.33$  وهذه القيمة هي طول الفئة، وبذلك يكون:

- مستوى تقييم منخفض:  $1 + 1.33 = 2.33 \leq$ .

- مستوى تقييم متوسط:  $2.34 + 1.33 = 3.67$ ، أي من 2.34 إلى 3.67.

- مستوى تقييم مرتفع: من 3.68 إلى 5.

وقد تم توزيع الاستمارات على عينة الدراسة كما يوضحه الجدول التالي:

**الجدول رقم (3): توزيع الاستمارات على عينة الدراسة واسترجاعها**

مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة
	30	30

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على المعلومات المحصلة من الاستمارة.

يتضح من الجدول السابق العدد الإجمالي للاستمارات الموزعة (30 استمارة) تم استرجاعها كاملة.



### المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية

بعد اختيار أداة الدراسة يجب معرفة مدى صدقها وثباتها للبيانات التي توفرها، لذلك فإن صدق وثبات الأداة يؤدي بالضرورة إلى صحة وسلامة نتائج الدراسة بأكملها، أو عدم صحتها، لذلك يحرص الباحث على اختيار الأداة ذات الصدق والثبات العالين.

**1/ صدق أداة الدراسة:** يقصد به مدى استطاعتها لقياس الغرض الذي وضعت لقياسه وقد تم التأكد من صدق الاستمارة بطريقتين:

**1-1 الصدق الظاهري للاستمارة:** بعد بناء الاستمارة تم عرضها على مجموعة من المتخصصين والأساتذة لديهم خبرة في مجال بناء الاستمارات البحثية، وذلك لتحديد مدى وضوح العبارات ومدى انتماءها لمحاور الدراسة، وبناء على ذلك تم ضبط بعض العبارات لتخرج في صورتها النهائية.

#### 1-2 ثبات أداة الدراسة "ألفا كرونباخ"

للتأكد من ثبات أداة الدراسة كان من الضروري إجراء اختبار **Cronbach's Alpha**، كما هو ممثل في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (4): نتيجة اختبار Cronbach's Alpha

الاستبانة ككل	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
	37	0.895	0.946

المصدر: بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (4) يتضح أن قيمة  $\alpha$  للاستبيان بلغت 0.895 أي بنسبة 89.5% تقريبا وهي أعلى من 60% وهذا يعكس ثبات الاستبانة، وبلغت قيمة معامل الصدق 0.946 وهي قيمة مرتفعة وقريبة من الواحد 1، وبالتالي نكون قد تأكدنا من صدق وثبات الاستبانة. وعليه فإن هذا المقياس ثابت بالنسبة للمبحوثين، أي أنهم يفهمون بنوده بنفس الطريقة وكما قصدها الطالبان، ومنه يمكن اعتماده لكون نسبة تحقيق نفس النتائج لو أعيد تطبيقه مرة أخرى تقدر بـ: 89.5%.

## 2/ اختبار اعتدالية التوزيع الطبيعي

تم اختبار مدى اعتدالية التوزيع، حيث إن العينة المدروسة من المجتمع تتبع التوزيع الطبيعي، وذلك قبل اختبار نموذج البحث ودراسة العلاقة بين متغيراته، بهدف التعرف أولاً على طبيعة الاختبارات التي ستطبق في الدراسة. فإن كانت العينات تتبع التوزيع الطبيعي؛ لا بد من استخدام الاختبارات المعلمية، بينما إذا كانت تتبع توزيعاً غير طبيعي؛ فمن الضروري تطبيق اختبارات غير معلمية. وعليه لا بد من توضيح ذلك:

### الجدول رقم (5): نتائج اختبار Shapiro-Wilk

المحور	قيمة Z	مستوى الدلالة
الحوافز المادية	0.965	0.433
الأداء في المؤسسات الصناعية	0.941	0.105

المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن محوري الدراسة ذات مستوى دلالة أكبر من 5%، أي أن العينتين تتسمان بالاعتدال وتتبعان التوزيع الطبيعي، وبالتالي لا بد من استخدام الاختبارات المعلمية لاختبار الفرضيات.

### المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستمارة

#### المطلب الأول: وصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

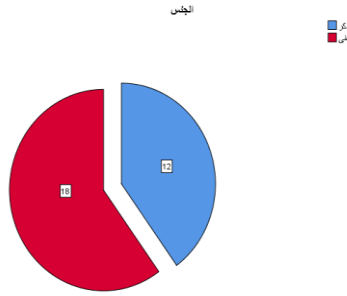
##### 1. الجنس:

#### الجدول رقم (6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	12	40.0
أنثى	18	60.0
المجموع	30	100

المصدر: بالاعتماد على نتائج الاستبانة.

الشكل رقم (7): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



من الجدول رقم (6) والشكل رقم (7) يتضح أن 60% من أفراد العينة هم من الإناث و40% من الذكور.

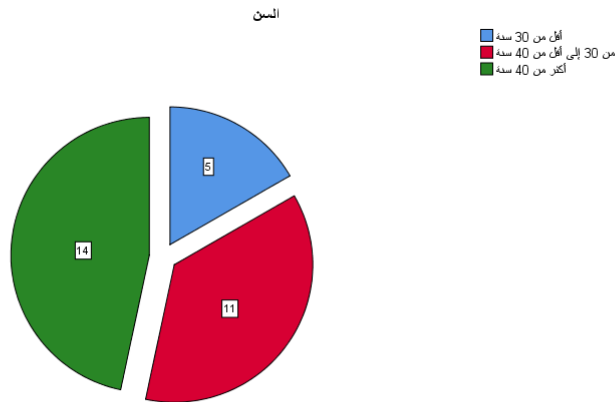
## 2. السن:

الجدول رقم (7): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

السن	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	5	16.7
من 30 إلى أقل من 40 سنة	11	36.7
أكثر من 40 سنة	14	46.7
المجموع	30	100

المصدر: بالاعتماد على نتائج الاستبانة.

الشكل رقم (8): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن



المصدر: بالاعتماد على نتائج الاستبانة.

الملاحظ من الجدول رقم (7) والشكل رقم (8) 46.7% من أفراد العينة تقع أعمارهم في فئة أكثر من 40 سنة، ونسبة 36.7% من أفراد العينة تقع أعمارهم ضمن الفئة من 30 إلى أقل من 40 سنة، أما ما نسبته 16.7% تقع أعمارهم في فئة أقل من 30 سنة.

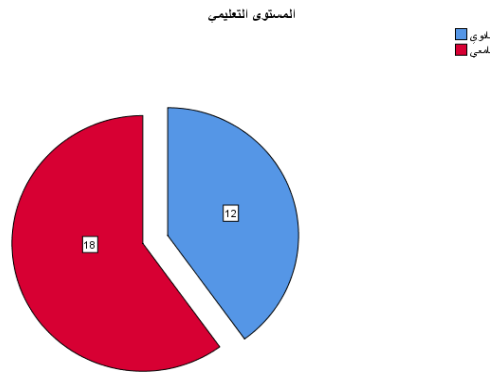
### 3. المستوى التعليمي:

الجدول رقم (8): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
0	0	ابتدائي
0	0	متوسط
40.0	12	ثانوي
60.0	18	جامعي
100	30	المجموع

المصدر: بالاعتماد على نتائج الاستبانة.

الشكل رقم (9): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: بالاعتماد على نتائج الاستبانة.

الملاحظ من الجدول رقم (8) والشكل رقم (9) أن 60% من أفراد العينة يملكون مستوى تعليميا جامعيًا، و40% من أفراد العينة يملكون مستوى تعليميا ثانويًا.

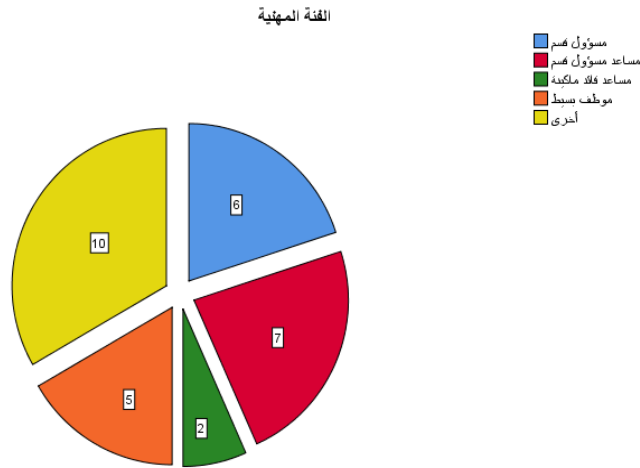
4. الفئة المهنية:

الجدول رقم (9): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة المهنية

النسبة %	التكرار	الفئة المهنية
20.0	6	مسؤول قسم
23.3	7	مساعد مسؤول قسم
6.7	2	مساعد قائد ماكينة
16.7	5	موظف بسيط
33.3	10	أخرى
100	30	المجموع

المصدر: بالاعتماد على نتائج الاستبانة.

الشكل رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة المهنية



المصدر: بالاعتماد على نتائج الاستبانة.

الملاحظ من الجدول (9) والشكل رقم (10) أن 33% من أفراد العينة يشغلون مناصب أخرى غير التي تم ذكرها في الاستبانة، وتشغل نسبة 23% من أفراد العينة وظيفة مساعد مسؤول قسم، و20% تشغل منصب مسؤول قسم، أما ما نسبته 16.7% فيشغلون منصب موظف بسيط، والنسبة الباقية 6.7% تشغل منصب مساعد قائد ماكينة.

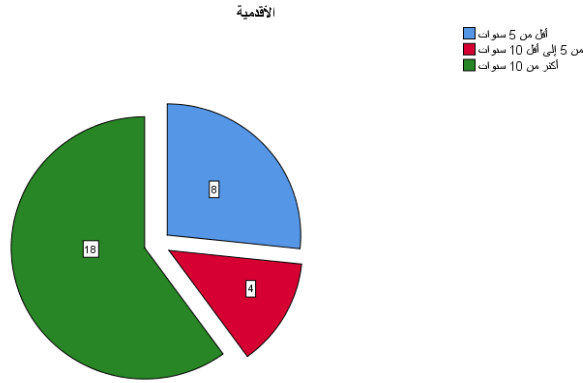
5. الأقدمية:

الجدول رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	8	26.7
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	4	13.3
أكثر من 10 سنوات	18	60.0
المجموع	30	100

المصدر: بالاعتماد على نتائج الاستبانة.

الشكل رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية



المصدر: بالاعتماد على نتائج الاستبانة.

الملاحظ من الجدول (11) والشكل رقم (11) أن 60% من أفراد عينة الدراسة يمتلكون أقدمية أكثر من 10 سنوات، ونسبة 26.7% تمتلك أقدمية أقل من 5 سنوات، أما ما نسبته 13.3% فتمتلك أقدمية من 5 إلى أقل من 10 سنوات.

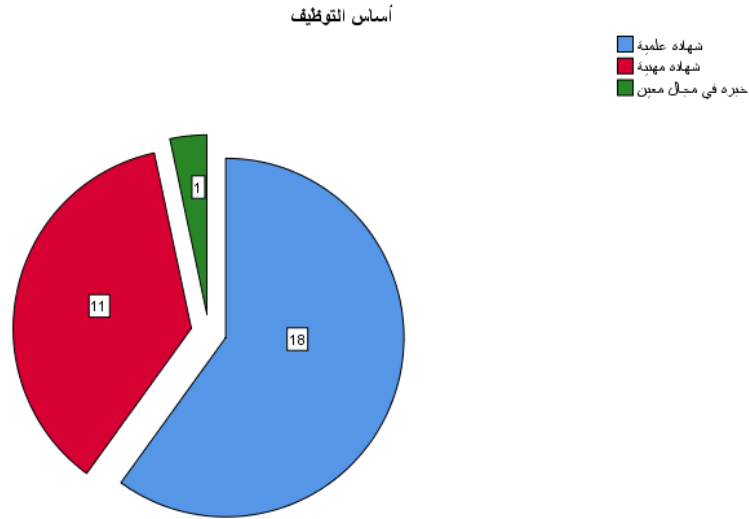
6. أساس التوظيف:

الجدول رقم (12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب أساس التوظيف

أساس التوظيف	التكرار	النسبة %
شهادة علمية	18	60.0
شهادة مهنية	11	36.7
خبرة في مجال معين	1	3.3
المجموع	30	100

المصدر: بالاعتماد على نتائج الاستبانة.

الشكل رقم (12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب أساس التوظيف



المصدر: بالاعتماد على نتائج الاستبانة.

الملاحظ من الجدول (12) والشكل رقم (12) أن 60% من أفراد عينة الدراسة تم توظيفهم على أساس شهادة علمية، ونسبة 36.7% تم اختيارهم على أساس شهادة مهنية، أما نسبة 3.3% تم اختيارها على أساس خبرة في مجال معين.

المطلب الثاني: دراسة وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة

1. تحليل البيانات المتعلقة بتقييم محور الحوافز المادية:

يمثل الجدول أدناه تحليل وتقييم إجابات أفراد العينة حول محور الحوافز المادية

الجدول رقم (13): تقييم إجابات أفراد العينة حول محور الحوافز المادية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقييم
1. تهتم المؤسسة بشكل كبير بمنح الحوافز لعمالها ليقدموا أحسن ما لديهم	4.17	0.531	4	مرتفع
2. تمنح الحوافز على أساس الكفاءة والأقدمية معا	4.2	0.551	2	مرتفع
3. يشعر العامل بأهمية الحوافز والمكافآت المتاحة في المؤسسة	4.27	0.521	1	مرتفع
4. الحوافز التي تمنحها لك المؤسسة ملبية لاحتياجاتك المادية	4.1	0.607	7	مرتفع
5. هناك عدالة في الحصول على الحوافز	4.03	0.414	11	مرتفع
6. هناك تمييز بين العمال في منح الحوافز	3.53	1.252	19	متوسط
7. منح الحوافز يؤدي إلى نزاعات بين العمال	3.4	1.133	20	متوسط
8. منح الحوافز يوفر جو مناسب في بيئة العمل	4.2	0.551	2	مرتفع
9. الأجر الذي تتلقاه يتناسب مع جهدك المبذول أثناء العمل	4	0.643	12	مرتفع
10. أجرك الذي تتقاضاه يغطي حاجياتك الأساسية	3.8	0.551	17	مرتفع
11. الحوافز في المؤسسة تؤدي إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي للعمال	4.07	0.365	9	مرتفع
12. تسعى من خلال عملك لتحقيق أهدافك الشخصية	4.03	0.669	10	مرتفع
13. توفر المؤسسة منح إضافية للعمال	4	0.455	14	مرتفع
14. الحوافز التي تتلقاها أثرت في مجهودك بشكل كبير	4.17	0.461	5	مرتفع
15. يكافئ المشرفين العاملين إذا قدموا ما يستحق ذلك	3.8	0.551	17	مرتفع
16. تقدم المؤسسة تحفيزات مادية على أساس الكفاءة في إنجاز الأعمال	4	0.587	13	مرتفع
17. الزيادة في الراتب من الرؤساء من أهم الأمور التي تدفعك للعمل	3.87	0.776	16	مرتفع
18. توفر المؤسسة كل متطلبات العمل	4.1	0.548	8	مرتفع
19. العمل الجماعي يؤدي إلى الشعور بالراحة النفسية	4.17	0.461	5	مرتفع
20. هل توفر لك المؤسسة المشاركة في اتخاذ القرارات	3.9	0.548	15	مرتفع
الحوافز المادية	3.99	0.312		مرتفع

المصدر: بالاعتماد على نتائج الاستبانة.



## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات "صوميفوس" "SOMIPHOS" تبسة

من خلال الجدول (13) يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد عينة الدراسة في مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة حول محور الحوافز المادية قدر بـ 3.99 بانحراف معياري 0.312 وهو ما يدل على مستوى تقييم مرتفع ودرجة تشتت ضعيفة حول ما جاء في عبارات هذا المحور.

كما تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور بين 3.4 و4.27، وجاءت العبارة 3 (يشعر العامل بأهمية الحوافز والمكافآت المتاحة في المؤسسة) بأعلى متوسط حسابي.

### 2. تحليل البيانات المتعلقة بتقييم محور الأداء في المؤسسات الصناعية للمؤسسة:

الجدول رقم (14): تقييم إجابات أفراد العينة حول محور الأداء في المؤسسات الصناعية للمؤسسة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقييم
21. تتوافق وظيفتك مع مهاراتك وقدراتك	4.1	0.305	4	مرتفع
22. يؤدي التوافق بين مهاراتك وعملك في الاستغلال الأمثل للوقت	4.17	0.379	3	مرتفع
23. يتم تقييم الأداء وفق أسس علمية واضحة	4.03	0.49	7	مرتفع
24. تعتمد المؤسسة على تقارير الأداء لاكتشاف التوافق بين أداء العامل وعمله	4.17	0.531	1	مرتفع
25. مكافئة العامل تؤدي إلى تحقيق أداء أفضل	4.17	0.531	1	مرتفع
26. يهتم المدير بوضع معايير واضحة لقياس كفاءة الأداء	4.07	0.365	6	مرتفع
27. تقدم المؤسسة الحوافز على أساس الجهد المبذول	4	0.587	8	مرتفع
28. تؤدي الحوافز إلى تحسين أداء العاملين	4.1	0.305	4	مرتفع
29. تقوم المؤسسة بترقية العاملين على أساس نتائج التقييم	3.93	0.691	9	مرتفع
الأداء في المؤسسات الصناعية	4.08	0.266	/	مرتفع

### المصدر: بالاعتماد على نتائج الاستبانة.

من خلال الجدول (14) يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد عينة الدراسة في مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة حول محور الأداء في المؤسسات الصناعية قدر بـ 4.08 بانحراف معياري 0.266 وهو ما يدل على مستوى تقييم مرتفع ودرجة تشتت ضعيفة حول ما جاء في عبارات هذا المحور.

كما تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور بين 3.93 و4.17، وجاءت العبارتين 24 و25 بأعلى متوسط حسابي.

3. تحليل البيانات المتعلقة بتقييم محور مساهمة الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين:

الجدول رقم (15): تقييم إجابات أفراد العينة حول محور مساهمة الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقييم
30.الحوافز التي تقدمها المؤسسة تؤدي إلى زيادة أداء العاملين	4.1	0.403	5	مرتفع
31.تقوم المؤسسة بدورات تدريبية لتحسين أداء العاملين في العمل	4.43	0.504	1	مرتفع
32.آليات وطرق منح الحوافز والمكافآت تؤثر على أدائك الوظيفي	4.23	0.504	3	مرتفع
33.تفويض السلطة وعملية الاتصال بين العامل والمدير يؤدي إلى تحسين أداء العمل	4.3	0.535	2	مرتفع
34.نظام الحوافز الفعال يرفع من الروح المعنوية للعامل	4.13	0.434	4	مرتفع
35.نظام الحوافز الجيد يعمل على تحسين أداء الموظفين	4.1	0.403	5	مرتفع
36.السياسة التي تعتمدها المؤسسة تشجع بالاستقرار في العمل	4.07	0.254	7	مرتفع
37.نظام الحوافز يوفر تغذية عكسية بالنسبة للعامل والمؤسسة	3.97	0.49	8	مرتفع
مساهمة الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين	4.17	0.237	/	مرتفع

المصدر: بالاعتماد على نتائج الاستبانة.

من خلال الجدول (15) يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد عينة الدراسة في مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة حول محور مساهمة الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين قدر بـ 4.17 بانحراف معياري 0.237 وهو ما يدل على مستوى تقييم مرتفع ودرجة تشتت ضعيفة حول ما جاء في عبارات هذا المحور.

كما تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور بين 3.97 و4.43، وجاءت العبارة 31 (تقوم المؤسسة بدورات تدريبية لتحسين أداء العاملين في العمل) بأعلى متوسط حسابي.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

1- اختبار الفرضية الرئيسية 1:

تنص الفرضية الرئيسية على أنه:

$H_0$  - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على أداء العاملين في المؤسسات الصناعية في مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة عند مستوى دلالة 0.05.

$H_1$  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على أداء العاملين في المؤسسات الصناعية في مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة عند مستوى دلالة 0.05.

لاختبار الفرضية الرئيسية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وهو نموذج خطي إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي ترتبط بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع (الأداء في المؤسسات الصناعية) مع متغير كمي آخر وهو المتغير المستقل (الحوافز المادية)، وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل.

جدول رقم (16): يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	1.189	1	1.189	38.754	.000
الخطأ	.859	28	.031		
الإجمالي	2.048	29			
المتغير	$\beta$	الخطأ المعياري	معامل $\beta$	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	1.489	.418		3.567	.001
الحوافز المادية	.650	.104	.762	6.225	.000

معامل الارتباط: 0.762 معامل التحديد: 0.581  
المتغير التابع: الأداء في المؤسسات الصناعية

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية استنادا إلى قيمة F المحسوبة وبالبالغة 38.754 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، ويتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغيرين (الحوافز المادية والأداء في المؤسسات الصناعية) بقيمة 76.2% والذي يعكس علاقة طردية وقوية، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0.581 وهذا يعني أن 58.1% من التباين الحاصل في الأداء في المؤسسات الصناعية مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة يعود إلى تغيرات حاصلة في الحوافز المادية، والبقية ترجع لعوامل أخرى، كما بلغت قيمة t المحسوبة 6.225 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، وبلغت قيمة معامل  $\beta = 0.762$ .

وبما أن مستوى الدلالة قدر بـ 0.000 أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، فإنه يتم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل الذي ينص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على أداء العاملين في المؤسسات الصناعية مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

ويمكن التوصل إلى معادلة الانحدار كالتالي:

$$y = 1.489 + 0.650x$$

## 2- اختبار الفرضية الرئيسية:

تنص الفرضية الرئيسية 2 على أنه:

$H_0$  - لا توجد فروقات ذو دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول أثر الحوافز المادية على أداء العاملين في المؤسسات الصناعية في مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة ترجع إلى المتغيرات الشخصية عند مستوى دلالة 0.05.

$H_1$  - توجد فروقات ذو دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول أثر الحوافز المادية على أداء العاملين في المؤسسات الصناعية في مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة ترجع إلى المتغيرات الشخصية عند مستوى دلالة 0.05.

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الرئيسية 2 تم استعمال اختبار One way ANOVA للفروق في إجابات العينة حسب المتغيرات الشخصية.

جدول رقم (17) يوضح نتائج اختبار One way ANOVA

المحور				المستوى التعليمي	تفسير
الأداء في المؤسسات الصناعية		الحوافز المادية			
Sig	قيمة F	Sig	قيمة F		
.129	2.449	.700	.151	المستوى التعليمي	تفسير
.160	1.962	.243	1.491	الأقدمية	
.619	.488	.315	1.204	أساس التوظيف	

المصدر: بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه وبالنسبة لمحور الحوافز المادية أن قيم F للمتغيرات (المستوى التعليمي، الأقدمية وأساس التوظيف) بلغت على التوالي 0.151، 1.491 و 1.204 وبقيم احتمالية على التوالي 0.700، 0.243 و 0.315 وهي أكبر من  $\alpha = 0.05$  وبالتالي فهي غير دالة إحصائياً، مما يعني أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول محور الحوافز المادية بالنسبة للمتغيرات (المستوى التعليمي، الأقدمية وأساس التوظيف).

كما يتضح من نفس الجدول أعلاه وبالنسبة لمحور الأداء في المؤسسات الصناعية أن قيم F للمتغيرات (المستوى التعليمي، الأقدمية وأساس التوظيف) بلغت على التوالي 2.449، 1.962 و 0.488 وبقيم احتمالية على التوالي 0.129، 0.160 و 0.619 وهي أكبر من  $\alpha = 0.05$  وبالتالي فهي غير دالة إحصائياً، مما يعني أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول محور الأداء في المؤسسات الصناعية بالنسبة للمتغيرات (المستوى التعليمي، الأقدمية وأساس التوظيف).

جدول رقم (18) يوضح نتائج اختبار One way ANOVA

المتغير	المستوى الوظيفي	المتوسط الحسابي	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
الحوافز المادية	مسؤول قسم	3.8667	4.830	.005
	مساعد مسؤول قسم	3.7571		
	مساعد قائد ماكينة	3.8250		
	موظف بسيط	4.3400		
	أخرى	4.0850		
الأداء في المؤسسات الصناعية	مسؤول قسم	3.9259	7.493	.000
	مساعد مسؤول قسم	3.8889		
	مساعد قائد ماكينة	4.0000		
	موظف بسيط	4.4444		
	أخرى	4.1444		

المصدر: بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه وبالنسبة لمحور الحوافز المادية أن قيمة F بلغت 4.830 وبقائمة احتمالية 0.005 وهي مساوية لـ  $\alpha = 0.05$  وبالتالي فهي دالة إحصائية، مما يعني أنه توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول محور الحوافز المادية بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي.

كما ويتضح من الجدول نفسه بالنسبة لمحور الأداء في المؤسسات الصناعية أن قيمة F بلغت 7.493 وبقائمة احتمالية 0.000 وهي أصغر من  $\alpha = 0.05$  وبالتالي فهي دالة إحصائية، مما يعني أنه توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول محور الأداء في المؤسسات الصناعية بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي.

جدول رقم (19): المقارنات المتعددة

المتغير	مدة التعامل ا	مدة التعامل ل	J - I	الدلالة
الحوافز المادية في المؤسسة	مسؤول قسم	مساعد مسؤول قسم	.10952	.960
		مساعد قائد ماكينة	.04167	1.000
		موظف بسيط	-.47333	.077
		أخرى	-.21833	.597
	مساعد مسؤول قسم	مسؤول قسم	-.10952	.960
		مساعد قائد ماكينة	-.06786	.998
		موظف بسيط	-.58286*	.014

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات "صوميفوس" "SOMIPHOS" تبسة

.173	-.32786	أخرى	مساعد قائد ماكينة	الأداء في المؤسسة
1.000	-.04167	مسؤول قسم		
.998	.06786	مساعد مسؤول قسم		
.235	-.51500	موظف بسيط		
.776	-.26000	أخرى		
.077	.47333	مسؤول قسم	موظف بسيط	
.014	.58286°	مساعد مسؤول قسم	مساعد قائد ماكينة	
.235	.51500	مساعد قائد ماكينة		
.506	.25500	أخرى		
.597	.21833	مسؤول قسم		
.173	.32786	مساعد مسؤول قسم		
.776	.26000	مساعد قائد ماكينة	أخرى	
.506	-.25500	موظف بسيط		
.998	.03704	مساعد مسؤول قسم		
.994	-.07407	مساعد قائد ماكينة		
.005	-.51852°	موظف بسيط		
.335	-.21852	أخرى	مساعد مسؤول قسم	
.998	-.03704	مسؤول قسم		
.970	-.11111	مساعد قائد ماكينة		
.002	-.55556°	موظف بسيط		
.159	-.25556	أخرى		
.994	.07407	مسؤول قسم	مساعد قائد ماكينة	
.970	.11111	مساعد مسؤول قسم		
.143	-.44444	موظف بسيط		
.917	-.14444	أخرى		
.005	.51852°	مسؤول قسم		
.002	.55556°	مساعد مسؤول قسم	موظف بسيط	
.143	.44444	مساعد قائد ماكينة		
.123	.30000	أخرى		
.335	.21852	مسؤول قسم		
.159	.25556	مساعد مسؤول قسم		
.917	.14444	مساعد قائد ماكينة	أخرى	
.123	-.30000	موظف بسيط		

وكذلك تتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة الفروق في متوسطات الإجابات بين أفراد عينة الدراسة حسب مستوياتها الوظيفية دالة إحصائياً عند  $\alpha = 0.05$ ، وفيما يلي تفصيلها:

- فرق في الإجابات بين أفراد عينة الدراسة في المستوى الوظيفي (موظف بسيط) والمستوى الوظيفي (مساعد مسؤول قسم) بالنسبة لمحور الحوافز المادية.

- فرق في الإجابات بين أفراد عينة الدراسة في المستوى الوظيفي (موظف بسيط) والمستوى الوظيفي (مسؤول قسم) بالنسبة لمحور الحوافز المادية.

فرق في الإجابات بين أفراد عينة الدراسة في المستوى الوظيفي (موظف بسيط) والمستوى الوظيفي (مساعد مسؤول قسم) بالنسبة لمحور الحوافز المادية.

وبما أن القيم الاحتمالية في المؤسسة محل الدراسة أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، فإن ذلك يعني عدم تشابه إجابات أفراد العينة حسب مستوياتهم الوظيفية حول محوري الحوافز المادية والأداء في المؤسسات الصناعية.

وبالتالي يتم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل والذي ينص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة على محوري الحوافز المادية والأداء في المؤسسات الصناعية تبعا لمتغير المستوى الوظيفي عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .



الخاتمة

## الخاتمة

تعتبر الحوافز إحدى مقومات العمل المؤسسي والتي بدونها لا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بتحقيق كامل أهدافها، فالحوافز هي الطريقة التي من خلالها تعبر المؤسسة للموظف عن مدى تقديرها لأدائه المتميز وعمله المتقن، وهي من إحدى الطرق التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وذلك بجانب توافر الإمكانيات المادية للمؤسسة وخبرة العاملين بها كل في مجاله.

ولا يمكن للحوافز أن تحقق أهدافها بالمؤسسة إلا من خلال وجود آلية عمل ونظام محدد لإدارتها بالشكل الأمثل مع توافر عنصر في غاية الأهمية ألا وهو المصداقية في تطبيق نظام الحوافز داخل المؤسسة وأن يتم تقنين مثل هذه الحوافز، ليتن منحها لأصحاب التميز في العمل وحسن أدائه، على أن يكون الحافز على قدر العمل من أجل الرفع من مستوى أداء العاملين، ومن أجل زيادة أداء الموارد البشرية كان لا بد من وجود وسيلة يمكن بواسطتها الوقوف على مدى كفاءة المورد البشري من خلال وضع نظام للحوافز في المؤسسات قائم على أسس علمية صحيحة وسليمة.

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

### 1/ نتائج الدراسة النظرية

- الحوافز تؤثر على سلوك الأفراد.
- يجب أن يكون نظام الحوافز لديه قواعد وخصائص يتميز بها.
- تمنح الحوافز على أساس الكفاءة، والأقدمية، والأداء، والمهارة.
- هناك عدة عوامل تؤثر في تحسين أداء العاملين مثل تفويض السلطة والتدريب، الاتصال والقيادة.
- يساهم نظام الحوافز في رفع الروح المعنوية وتحقيق الولاء التنظيمي والرضا عن العمل.

### 2/ نتائج الدراسة الميدانية:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على أداء العاملين في المؤسسات الصناعية مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة على محوري الحوافز المادية والأداء في المؤسسات الصناعية تبعا لمتغير المستوى الوظيفي عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

## ❖ التوصيات والاقتراحات

من خلال دراستنا لهذا الموضوع، قدمت اقتراحات وتوصيات من أجل رسم سياسة النهوض بالعنصر البشري عامة باعتباره أساس الإبداع والتطور لجميع الأصول الأخرى للمؤسسة.

- يجب أن يكون نظام الحوافز ذو أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة مهما كان نشاطها.
- يجب أن يكون هناك وعي لدى العمال على أسس منح الحوافز لزيادة أدائهم أكثر.
- خلق جو مناسب يسوده الرضى لإعطاء فرصة للعامل لإثبات وجوده وإشراكه في عملية اتخاذ القرار.
- يجب أن يكون هناك مساواة في منح الحوافز وأن تكون بأسس علمية.
- العمل على تشجيع العمال لتحقيق أهدافهم الشخصية وتنمية روح الولاء للمؤسسة.
- توفير ظروف وبيئة عمل جيدة من خلال توفير الوسائل والإمكانيات.
- يجب أن توفر المؤسسة الحوافز المادية والمعنوية، والحفاظ على عمالها، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم وتفعيل روح الجماعة بينهم وإشراك الأفراد في اتخاذ القرار.

## ❖ آفاق الدراسة

لقد تبين لنا من خلال الخوض في هذه الدراسة، بأن هناك جوانب مهمة جديرة بالدراسة والبحث، نقترحها لتكون إشكاليات بحوث ودراسات نأمل أن تتال حقاها من الدراسة والتحليل في المستقبل وهي:

- ما دور سياسة الترقية في تحقيق رضا العاملين؟
- ما مدى تأثير نظام الحوافز على إدارة الجودة الشاملة؟
- الحوافز المادية وعلاقتها بالولاء التنظيمي.
- تقييم نظام الحوافز وأثره على أداء العاملين.
- دور الحوافز المادية في تحقيق الرضا الوظيفي.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### ا. المراجع باللغة العربية

#### 1/ الكتب:

1. أبضد صقر عاشور، إدارة القوة العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، ط2، 1979.
2. أبضد ماهر، اختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، الدار الجامعية، القاهرة، 2003.
3. ابن نوار صالح، أسباب الاستقرار في العمل الصناعي، معهد العلوم الاجتماعية، كلية إدارة الأعمال، جامعة منتوري، قسم علوم التسيير، قسنطينة، 1995.
4. أبو بكر بوسالم، هدى شهيد، دور أسلوب كايزن النموذج الياباني في تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة اتصالات الجزائر، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، الجزائر، العدد8، ديسمبر 2017.
5. أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، إنجليزي، فرنسي، عربي، مكتبة لبنان، بيروت، 1988.
6. أحمد زكي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، دون سنة نشر.
7. أحمد صقر عاشور، إدارة القوة العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1986.
8. أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للنشر، بيروت، 1981.
9. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار العربية، الإسكندرية، 2009.
10. أحمد ماهر، اقتصاديات الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون طبعة، بدون سنة نشر.
11. أحمد ماهر، الإدارة " المبادئ والمهارات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون طبعة، 2004/2003.
12. حريم حسين، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد في المنظمات، دار زاهر للنشر، عمان، 1997.
13. حسن حريم، مبادئ الإدارة والنظريات الإدارية والمنظمة، دار الحامد، عمان، ط1، 2006.

14. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، قالمة، 2009.
15. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، قالمة، ط1، 2004.
16. خالد عبد الرحيم الهييتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2005.
17. راهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2005.
18. راوية حسن، مدخل استراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، دون طبعة، دون سنة نشر.
19. زاهد مجمد ديري، الرقابة الإدارية، إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 1998.
20. سعاد نائف برطوني، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2001.
21. سعاد نايف برطوني، الإدارة "أساسيات إدارة الأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000.
22. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدولاي للنشر، عمان، 2004.
23. صالح مهدي محسن العامري، طاهر منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2007.
24. طارق طه، الإدارة، منشأ المعارف للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
25. الطجم عبد الغني، طلق بن عوض السواط، السلوك التنظيمي - المفاهيم - نظريات التطبيق، دار النشر للتوزيع، جدة، 1415هـ.
26. عبد الرحمان توفيق، المناهج التدريبية المتكاملة "منهج تنمية الموارد البشرية والأفراد" مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، ط3، 2004.
27. عبد السلام محمود، مقدمة في الأعمال، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.
28. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، مصر، دون طبعة، 2002.
29. عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2003.

30. عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم " المفاهيم، الوظائف، العمليات، بدون دار نشر، بدون بلد نشر، بدون طبعة، 2001.
31. عصام الدين أبو علقة، إدارة المنظمات العامة، مكتبة جرير، أبو ظبي، دون سنة نشر.
32. علي السلمي، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، دار المعارف للنشر، القاهرة، 1970.
33. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة غريب، القاهرة، 1992.
34. علي محمد عبد الوهاب، استراتيجيات التحفيز الفعالة نحو أداء بشري متميز، دار التوزيع والنشر الإسلامية، جدة، 1982.
35. عمر وصغي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سوريا، 1991.
36. فايز الزغبى، محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل، عمان، 1997.
37. محمد الصيرفي، إدارة الفراد والعلاقات، دار قنديل، عمان، ط1، 2003.
38. محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء الدنيا، الإسكندرية، 2009.
39. محمد رفيق الطيب، مدخل لتسيير أساسيات، الوظائف، التقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
40. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2004.
41. مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز - أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط1، 2012.
42. مدني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية، دار خوارزم للنشر، جدة، 2007.
43. مراد زعيمي، دراسات في تسيير الموارد البشرية، دار قرطبة، الجزائر، دون سنة نشر.
44. مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، القاهرة، بدون طبعة، 2003.
45. معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، بدون دار نشر، دون سنة نشر، دون طبعة.

46. ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.

47. هاريس نيكلي، إدارة الفريق - استراتيجية النجاح، ترجمة د. سرور علي سرو، عبد المرضي عزام، دار المريخ للنشر، الرياض، 2005.

48. هناء حافظ بدوي، إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار المعارف الجامعية، القاهرة، 1999.

49. هيثم العاني، الإدارة بالحوافز - التحفيز والمكافآت، كنوز المعرفة، عمان، ط1، 2007.

## 2/ الرسائل والمذكرات والأطروحات

1. أحمد صالح قندوز، كنزة كربوسة، أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، قسم العلوم السياسية، 2013/2012.

2. إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية وإدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2006.

3. جوادي حمزة، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الروح المعنوية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2006/2005.

4. الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وأعمال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2011/

2012 .5

6. عمار بن عيشي، دورة تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2005.

7. عمر أسرار، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003.



8. قلال نسيمة، أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، قسم العلوم الاقتصادية، 2018/2017.

9. محمد عزوز، دور الحوافز في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008.

10. نور الدين كتوفي، دراسة فعالية نظام الحوافز على الكفاية الإنتاجية، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1992.

11. نور الدين بو الشرش، الحوافز وأداء العاملين في مؤسسة الصحة العمومية الجزائرية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم اجتماع، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة بسكرة، 2006/2005.

### 3/ المجالات والملتقيات والمقالات

1. عبد الحميد زعباط، دور الموارد البشرية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004.

2. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، ISSN1112-6132 العدد 17، السداسي الثاني، 2017.

3. محمد راتول، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، ISSN1112-6132 العدد 17، مجلة محكمة صادرة عن جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، السداسي الثاني، 2017.

4. نذير بوسهوة، على مكيد، دور إدارة المعرفة في تعزيز أداء المؤسسة، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، العدد 7، 2014.

# قائمة الملاحق

## قائمة الملاحق

الملحق رقم (1): استمارة الاستبانة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

السنة الثانية ماستر

تخصص إدارة أعمال

استمارة الاستبانة

موضوع الدراسة:

أثر الحوافز المادية على أداء العاملين في المؤسسات الصناعية

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال، تحت عنوان  
أثر الحوافز المادية على أداء العاملين في المؤسسات الصناعية والذي من خلاله ستكون دراستنا التطبيقية في مؤسسة  
مناجم الفوسفات تبسة

الرجاء منكم تخصيص جزء من وقتكم الثمين لملا هذه الاستمارة لمساعدتنا للحصول على البيانات والمعلومات التي  
تخدم موضوع بحثنا، من خلال وضع علامة (x) في المكان الذي يعبر عن رأيكم، ونضمن لكم بأن المعلومات ستعالج  
بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

الأستاذ المشرف: عمر سعيدان

إعداد الطالبين:

حاجي محمد

الوافي إلياس

استمارة موجهة لموظفي وعمال مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة

أولاً: البيانات الخاصة بالسيرة الذاتية

1/ السن:  أقل من 30 سنة  من 30 إلى أقل من 40 سنة  أكثر من 40 سنة

2/ الجنس:  ذكر  أنثى

3/ المستوى التعليمي:  ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

4/ الفئة المهنية:

مسؤول قسم  قائد ماكينة

مساعد مسؤول قسم  مساعد قائد ماكينة

موظف بسيط  أخرى

5/ الأقدمية:

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

6/ تم توظيفك في المؤسسة بناء على:

شهادة علمية

شهادة مهنية

خبرة في مجال معين

أخرى

ثانياً: البيانات المتعلقة بالدراسة:

الرقم	الأسئلة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>المحور الأول: الحوافز المادية في المؤسسة</b>						
01	تهتم المؤسسة بشكل كبير بمنح الحوافز لعمالها ليقدموا أحسن ما لديهم					
02	تمنح الحوافز على أساس الكفاءة والأقدمية معا					
03	يشعر العامل بأهمية الحوافز والمكافآت المتاحة في المؤسسة					
04	الحوافز التي تمنحها لك المؤسسة ملبية لاحتياجاتك المادية					
05	هناك عدالة في الحصول على الحوافز					
06	هناك تمييز بين العمال في منح الحوافز					
07	منح الحوافز يؤدي إلى نزاعات بين العمال					
08	منح الحوافز يوفر جو مناسب في بيئة العمل					
09	الأجر الذي تتلقاه يتناسب مع جهدك المبذول أثناء العمل					
10	أجرك الذي تتقاضاه يغطي حاجياتك الأساسية					
11	الحوافز في المؤسسة تؤدي إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي للعمال					
12	تسعى من خلال عملك لتحقيق أهدافك الشخصية					
13	توفر المؤسسة منح إضافية للعمال					
14	الحوافز التي تتلقاها أثرت في مجهودك بشكل كبير					
15	يكافئ المشرفين العاملين إذا قدموا ما يستحق ذلك					
16	تقدم المؤسسة تحفيزات مادية على أساس الكفاءة في انجاز الأعمال					
17	الزيادة في الراتب من الرؤساء من أهم الأمور التي تدفعك للعمل					
18	توفر المؤسسة كل متطلبات العمل					
19	العمل الجماعي يؤدي إلى الشعور بالراحة النفسية					
20	هل توفر لك المؤسسة المشاركة في اتخاذ القرارات					

المحور الثاني: الأداء في المؤسسة					
					21 تتوافق وظيفتك مع مهاراتك وقدراتك
					22 يؤدي التوافق بين مهاراتك وعملك في الاستغلال الأمثل للوقت
					23 يتم تقييم الأداء وفق أسس علمية واضحة
					24 تعتمد المؤسسة على تقارير الأداء لاكتشاف التوافق بين أداء العامل وعمله
					25 مكافئة العامل تؤدي إلى تحقيق أداء أفضل
					26 يهتم المدير بوضع معايير واضحة لقياس كفاءة الأداء
					27 تقدم المؤسسة الحوافز على أساس الجهد المبذول
					28 تؤدي الحوافز إلى تحسين أداء العاملين
					29 تقوم المؤسسة بترقية العاملين على أساس نتائج التقييم
المحور الثالث: مساهمة الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين					
					30 الحوافز التي تقدمها المؤسسة تؤدي إلى زيادة أداء العاملين
					31 تقوم المؤسسة بدورات تدريبية لتحسين أداء العاملين في العمل
					32 آليات وطرق منح الحوافز والمكافآت تؤثر على أدائك الوظيفي
					33 تفويض السلطة وعملية الاتصال بين العامل والمدير يؤدي إلى تحسين أداء العمل
					34 نظام الحوافز الفعال يرفع من الروح المعنوية للعامل
					35 نظام الحوافز الجيد يعمل على تحسين أداء الموظفين
					36 السياسة التي تعتمدها المؤسسة تشعرك بالاستقرار في العمل
					37 نظام الحوافز يوفر تغذية عكسية بالنسبة للعامل والمؤسسة

## الملحق رقم (2): مخرجات برنامج SPSS.

### Tests of Normality

	Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.
الحوافز المادية في المؤسسة	.965	30	.433
الأداء في المؤسسة	.941	30	.105

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.895	37

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.762 <sup>a</sup>	.581	.566	.17514

a. Predictors: (Constant), الحوافز المادية في المؤسسة

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.189	1	1.189	38.754	.000 <sup>b</sup>
	Residual	.859	28	.031		
	Total	2.048	29			

a. Dependent Variable: الأداء في المؤسسة

b. Predictors: (Constant), الحوافز المادية في المؤسسة

### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
-------	-----------------------------	---------------------------	---	------

		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.489	.418		3.567	.001
	الحوافز المادية في المؤسسة	.650	.104	.762	6.225	.000

a. Dependent Variable: الأداء في المؤسسة

### ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الحوافز المادية في المؤسسة	Between Groups	.015	1	.015	.151	.700
	Within Groups	2.802	28	.100		
	Total	2.817	29			
الأداء في المؤسسة	Between Groups	.165	1	.165	2.449	.129
	Within Groups	1.883	28	.067		
	Total	2.048	29			

### ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الحوافز المادية في المؤسسة	Between Groups	1.228	4	.307	4.830	.005
	Within Groups	1.589	25	.064		
	Total	2.817	29			
الأداء في المؤسسة	Between Groups	1.116	4	.279	7.493	.000
	Within Groups	.931	25	.037		
	Total	2.048	29			

### ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الحوافز المادية في المؤسسة	Between Groups	.280	2	.140	1.491	.243
	Within Groups	2.537	27	.094		
	Total	2.817	29			
الأداء في المؤسسة	Between Groups	.260	2	.130	1.962	.160
	Within Groups	1.788	27	.066		
	Total	2.048	29			



### ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الحوافز المادية في المؤسسة	Between Groups	.231	2	.115	1.204	.315
	Within Groups	2.586	27	.096		
	Total	2.817	29			
الأداء في المؤسسة	Between Groups	.071	2	.036	.488	.619
	Within Groups	1.976	27	.073		
	Total	2.048	29			

### الملحق رقم (3): أسئلة المقابلة

جامعة العربي التبسي . تبسة .

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مقابلة مع السيد رئيس مصلحة تسيير الموارد البشرية لمؤسسة "صوميفوص" تبسة

سيدي المحترم هذه المقابلة هي ضمن متطلبات إنجاز بحثنا حول "أثر الحوافز المادية على أداء الأفراد العاملين في المؤسسات الصناعية" لذلك أحتاج منكم بعض التوضيحات وذلك من خلال الإجابة على هذه الأسئلة:

س1: هل تقوم المؤسسة بمنح حوافز للعمال؟

ج: نعم بالطبع.

س2: فيما تتمثل هذه الحوافز؟

ج: تمنح المؤسسة نوعين من الحوافز متمثلة في الحوافز الفردية والحوافز الجماعية والتي يتم منحها مرة كل شهرين، كذلك تمنح حوافز أخرى حسب المستوى والمسيرة المهنية للعامل والمتمثلة خاصة في الترقيات، كما تمنح حوافز تشجيعية للعمال الذين يكونون أقل مستوى من غيرهم في الأداء لدفعهم لتقديم أفضل ما عندهم.

س3: هل تمنح الحوافز للعمال وفق أسس علمية مدروسة؟

ج: تمنح الحوافز وفق أسس علمية ومدروسة وقانونية انطلاقا من قانون المالية المنبثق من الضريبة.

س4: هل تقوم المؤسسة بدورات تدريبية للعمال من أجل تحسين أداءهم؟

ج: تقوم المؤسسة بدورات تدريبية وتكوينية ومناوبة للعمال، وتخصص 3% من رأس المال لكل كتلة لضمان عمليات تدريب العمال.

س5: هل يوجد نظام معين متبع في منح الحوافز للعمال المؤسسة؟

ج: يوجد مخطط متكامل ونظام شامل وفق خطة مدروسة يبين آليات منح الحوافز للعمال حسب وضعية كل عامل ومنصبه داخل المؤسسة.

س6: ما هو القانون الأساسي المحدد للحوافز في المؤسسة؟

ج: القانون الأساسي المحدد للحوافز هو القانون 11/90 وملاحقه هو عبارة عن قانون يحدد الحوافز الممنوحة للعمال داخل كل مؤسسة ويختلف باختلاف نشاط المؤسسة سواء كانت اقتصادية أو تجارية أو خدمية، لكن هذا القانون تم إحداث تغييرات وتحسينات عليه توافقا مع التقدم والتطور الذي تشهده نظم منح الحوافز.

س7: هل تمنح الحوافز للعمال حسب معياري الكفاءة في العمل والأقدمية؟

ج: نعم المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار هذين المعيارين لكن كل معيار له نسبة خاصة به ومعدل حساب خاص به، لكن معيار الكفاءة تمنح من خلاله ترقيات تتمثل في الترقيات العمودية والتكامل الأفقي.

س8: هل كل العمال يتم منحهم حوافز مادية في المؤسسة أم هذا النوع من الحوافز يمس فئة معينة منهم؟

ج: كل العمال الموجودين في المؤسسة يستفيدون من الحوافز المادية كل حسب منصبه وخبرته وأقدميته في العمل وكفاءته وأدائه.

س9: ما هي الآليات المعتمدة في تقييم أداء العاملين في المؤسسة؟

ج: تعتمد المؤسسة عدة آليات في تقييم أداء العاملين منها التقييم الفوري من قبل المشرف أو الرئيس المباشر، بالإضافة إلى التقييم اللاحق الذي يكون إما ثلاثي، أو نصف سنوي، أو سنوي.

س10: هل يتم تقييم أداء العاملين على أساس أسس علمية مدروسة؟

ج: نعم، يتم تقييم أداء العمال وفق أسس علمية مدروسة كتقييم العامل من خلال قياس الإنتاجية مثلا.

س11: هل العامل على علم بطريقة تقييم أدائه من قبل المشرفين عليه؟

ج: طبعا العامل على دراية تامة بأساليب وطرق تقييم أدائه من قبل المشرفين عليه وهذا لكي يكون على علم بمستوى الأداء الذي يجب عليه بذله وفق هذه الآليات والأساليب ولكي يكسب رضا مرؤوسيه.

س12: هل تتم مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار؟

ج: يتم مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار حسب طبيعة القرار.

الملخص

## ملخص

يعد تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصناعية من المواضيع الهامة نتيجة التحديات التي تواجهها هاته المؤسسات، وقد أثبتت الكثير من الدراسات أن هناك الكثير من المداخل والأساليب الإدارية الحديثة التي تساهم في التأثير على أداء العاملين بشكل خاص أداء المؤسسة بشكل عام، ولقد جاءت هذه الدراسة للبحث في مدى تأثير الحوافز المادية على تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الصناعية، وقد قمنا بتطبيق الدراسة الميدانية على مجموع عمال مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة، وذلك بهدف دراسة نظام الحوافز المادية وتقييم مدى فعاليته وأثره على الأداء، وقد شملت العينة على 30 موظف.

توصلت نتائج الدراسة إلى

**الكلمات المفتاحية:** أداء العاملين، نظام الحوافز، حوافز مادية، حوافز معنوية، تحسين الأداء.

### Summary:

Improving the performance of workers in industrial enterprises is an important topic as a result of the challenges faced by these institutions, and many studies have shown that there are many modern administrative inputs and methods that contribute to affecting the performance of workers in particular the performance of the institution in general, and this study came to look at the impact of material incentives on improving the performance of workers in industrial institutions, and we have applied the field study to the total workers of the phosphate mine foundation TSA, with the aim of studying the system of Physical incentives and an assessment of its effectiveness and impact on performance, which included the sample of 30 staff members.

**Keywords:** Employee performance, incentive system, physical incentives, moral incentives, improved performance.