

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique  
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة أكلي محمد أولحاج - البويرة

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales  
et des Sciences de Gestion

Tasdawit Akli Muḥend Ulḥaġ - Tubirett

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية  
و علوم التسيير

الموضوع:

## تقييم نظام الحوافز لمؤسسة عمومية جزائرية ذات طابع اقتصادي "دراسة حالة شركة الإسمنت لسور الغزلان"

مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
تخصص: إدارة الأعمال الإستراتيجية

تحت إشراف الأستاذ:  
د. علي زيان محمد واعمر

من إعداد الطالبة:  
خلفي أمال

لجنة المناقشة:

أ.د. علي زيان محمد واعمر..... مشرفا  
د. فرج شعبان..... رئيسا  
أ.مرمات نبيلة..... مناقشة

السنة الجامعية  
2014/2013



# الإهداء

إلى التي جعل الله الجنة تحت أقدامها، إلى التي كان دعاؤها سر نجاحي،  
إلى أغلى ما أملك في الوجود "أمي" حفظها الله.

إلى رمز التضحية والعطاء والإخلاص إلى معلمي الفاضل ومثل الأبوّة  
السامي إلى النبع المتدفق بالحب والحنان "أبي" حفظه الله.

إلى من شاركوني الأفراح والآلام طوال مشواري إلى من هم في قلبي  
وأنا في قلبهم "إخوتي وأبنائهم" حفظهم الله.

إلى كافة من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.

"أهدي ثمرة جهدي"

# شكر

بداية أشكر الله عز وجل جزيل الشكر وعظيم العرفان، على منه وكرمه علي  
بأن سهل لي إتمام هذا العمل، فله الحمد والشكر.  
وشكر الناس من شكر الله، لذلك أتوجه بجزيل الشكر:

إلى الأستاذ المشرف الدكتور "علي زيان"

"الذي غمرني بكرمه ونصائحه وتوجيهاته، جزاك الله كل خير"

إلى خطيبي ورفيق دربي المستقبلي إنشاء الله "سعد الدين"

"الذي ساعدني كثيرا على إنجاز هذا العمل المتواضع جزاك الله كل خير"

إلى كل عمال مصنع الإسمنت لسور الغزلان ومكتبة العلوم الإقتصادية:

حورية قرومي، حورية أجراد، نسمة حاج موسى، ربيحة ذويب

إلى كل من علمني حرفا من الابتدائي إلى الجامعة

"شكرا لكم جميعا وجزاكم الله كل خير"

# فهرس المحتويات

## فهرس

أ	مقدمة عامة
7	الفصل الأول: نظام الحوافز: مفاهيم، نظريات وأنواع
8	تمهيد الفصل
9	المبحث الأول: ماهية الدافعية والتحفيز
9	المطلب الأول: مفهوم الدوافع، الدافعية وأهميتهما
9	الفرع الأول: مفهوم الدوافع
10	الفرع الثاني : مفهوم الدافعية
11	الفرع الثالث : أهمية الدوافع والدافعية
12	المطلب الثاني : مفهوم الحوافز، التحفيز وأهميتهما
12	الفرع الأول: مفهوم الحوافز
13	الفرع الثاني : مفهوم التحفيز
13	الفرع الثالث : أهمية الحوافز والتحفيز
15	المطلب الثالث : علاقة الدافعية بالتحفيز والفرق بينهما
15	الفرع الأول: علاقة الدوافع بالحوافز
15	الفرع الثاني : الفرق بين التحفيز والدافعية
16	المبحث الثاني : نظريات التحفيز والدافعية
16	المطلب الأول: النظريات التقليدية
16	الفرع الأول: نظرية الإدارة العلمية (Frederic Taylor)
17	الفرع الثاني: نظرية العلاقات الإنسانية
17	المطلب الثاني: نظريات المحتوى في الدافعية والتحفيز
17	الفرع الأول: نظرية تدرج الحاجات (Needs hierarchy theory)
20	الفرع الثاني : نظرية ألدرفر للوجود والانتماء والنمو (Alderfer's ERG Theory)
21	الفرع الثالث : نظرية الحاجات الثلاثة المكتسبة لماكلياند (Three needs theory)
23	الفرع الرابع: نظرية العاملين ( Herzberg's two-factor theory )
26	المطلب الثالث : نظريات العملية في الدافعية والتحفيز
26	الفرع الأول: نظرية الإنصاف لأدامز ( Adam's equity theory )
27	الفرع الثاني: نظرية التوقع (Room's expectancy theory)
29	الفرع الثالث : تطوير نظرية التوقع من طرف " بورتر " و"لورل" :

31.....	الفرع الرابع: نظرية تحديد الهدف (Admin's Goal-Setting theory)
31.....	المطلب الرابع:لمحة عن بعض الإسهامات الحديثة في الدافعية والتحفيز
31.....	الفرع الأول: إسهام هاكمان (Hackman 1971)
32.....	الفرع الثاني: إسهام لوك ولاثان (Locke & Latham 1990)
32.....	الفرع الثالث: إسهام شامير (Shamir 1991)
32.....	الفرع الرابع: إسهام مايارس (Myers 2001)
33.....	<b>المبحث الثالث: أنواع الحوافز ومعايير منحها وأهدافها</b>
33.....	المطلب الأول: الحوافز المادية
33.....	الفرع الأول: الحوافز المادية الايجابية
40.....	الفرع الثاني: الحوافز المادية السلبية
41.....	المطلب الثاني: الحوافز المعنوية
41.....	الفرع الأول: الحوافز المعنوية الايجابية
43.....	الفرع الثاني: الحوافز المعنوية السلبية
44.....	المطلب الثالث: معايير منح الحوافز وأهدافها
44.....	الفرع الأول: معايير منح الحوافز في المنظمة
47.....	الفرع الثاني: أهداف الحوافز
48.....	<b>المبحث الرابع: تصميم نظام الحوافز</b>
48.....	المطلب الأول: مراحل تصميم نظام الحوافز
48.....	الفرع الأول: تحديد هدف النظام
48.....	الفرع الثاني: دراسة الأداء
49.....	الفرع الثالث: تحديد ميزانية الحوافز
49.....	الفرع الرابع: وضع إجراءات نظام الحوافز
50.....	المطلب الثاني: المبادئ الأساسية لنجاح نظام الحوافز في المنظمة
53.....	المطلب الثالث: معايير الحكم على فعالية نظام الحوافز من خلال الأداء والرضا الوظيفي
54.....	الفرع الأول: معيار الأداء
57.....	الفرع الثاني: معيار الرضا الوظيفي
60.....	خلاصة الفصل:
61.....	<b>الفصل الثاني: واقع نظام الحوافز لشركة الإسمنت بسور الغزلان</b>
62.....	تمهيد الفصل

63.....	المبحث الأول: تقديم عام لشركة الاسمنت بسور الغزلان
63.....	المطلب الأول: نشأة وتعريف بشركة الاسمنت بسور الغزلان
64.....	المطلب الثاني: البنية التنظيمية لشركة الاسمنت بسور الغزلان
67.....	المطلب الثالث: طبيعة نشاط الشركة
69.....	المبحث الثاني: مساهمة شركة الإسمنت في تحفيز عمالها
69.....	المطلب الأول: الحوافز المادية المقدمة في شركة (SC-SEG)
76.....	المطلب الثاني: الحوافز المعنوية المقدمة في شركة (SC-SEG)
78.....	المبحث الثالث: الدراسة الميدانية
78.....	المطلب الأول: منهجية دراسة الحالة
78.....	الفرع الأول: مجتمع وعينات الدراسة
78.....	الفرع الثاني: حدود الدراسة
79.....	الفرع الثالث: منهج الدراسة
79.....	الفرع الرابع: أدوات الدراسة
80.....	المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات الاستبيان
80.....	الفرع الأول: خصائص العينة المسحوبة
84.....	الفرع الثاني: الحوافز المادية والمعنوية المقدمة في شركة الإسمنت (SC-SEG)
87.....	الفرع الثالث: تقييم فعالية نظام الحوافز لشركة الإسمنت (SC-SEG)
93.....	المطلب الثالث: النتائج العامة للدراسة
93.....	الفرع الأول: عرض نتائج المعلومات العامة حول عينة الدراسة
93.....	الفرع الثاني: النتائج المتعلقة بالحوافز المادية والمعنوية في شركة الإسمنت
94.....	الفرع الثالث: فعالية نظام الحوافز لشركة الإسمنت (SC-SEG)
96.....	خلاصة الفصل
98.....	خاتمة عامة
105.....	قائمة المراجع

# قائمة الأشكال والجداول والملحق

## قائمة الأشكال والجداول والملاحق

### قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	نموذج عملية ظهور الدوافع	1
19	سلم ماسلو للحاجات الإنسانية	2
21	سلم الحاجات عند ألدرفر	3
22	هرم الحاجات حسب ماكلياند	4
27	يوضح العلاقة بين الإنصاف والشعور بالرضا وللإنصاف وعدم الشعور بالرضا	5
28	يوضح العلاقة بين توقع المكافأة وتحقيق الهدف	6
30	نموذج "بورتر" و "لور"	7
55	تأثير التحفيز على أداء الأفراد وتحقيق أهداف المنظمة	8
62	التقسيم العام للمؤسسة الوطنية لمواد البناء	9
64	الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت بسور الغزلان	10
64	الهرم الوظيفي لشركة الإسمنت بسور الغزلان	11
80	توزيع الأفراد حسب الجنس	12
80	توزيع الأفراد حسب السن	13
81	توزيع الأفراد حسب الحالة المدنية	14
81	توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي	15
82	توزيع الأفراد حسب الوظيفة	16
82	توزيع الأفراد حسب الخبرة	17
83	تناسب الاختصاص مع الوظيفة	18
83	يبين العينة حسب الحصول على الحوافز	19
84	يبين نوع الحوافز المتحصل عليها من حيث مادتها	20
85	يبين نوع الحوافز	21
86	يبين أسس تقديم الحوافز	22
86	يبين تحقيق الحوافز للحاجات المضموح إليها	23
87	يبين العينة حسب رأيها في الحوافز	24
87	اعتبار الأجر أهم حافز على العمل	25
88	يبين الرضا عن العمل بالمؤسسة	26
88	يبين تناسب الجهد مع الأجر	27
89	يبين ترك الوظيفة إذا أتاحت الفرصة	28
89	تقدم حوافز يؤدي إلى زيادة الإنتاج	29
90	فعالية الحوافز المادية أم المعنوية	30
91	الاقتراحات المقدمة لتحسين نظام الحوافز	31

## قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
67	مستويات الإنتاج لشركة الاسمنت بسور الغزلان	1
69	الأجور القاعدية لعمال مؤسسة (SC-SEG)	2
70	نسبة منحة الخبرة المهنية في مؤسسة (SC-SEG)	3
70	نسبة منحة الساعات الإضافية	4
71	نسبة علاوة عمل التناوب ألفريقي لإتمام العمل	5
71	منحة النقل على حسب المسافة	6
80	توزيع الأفراد حسب الجنس	7
80	توزيع الأفراد حسب السن	8
81	توزيع الأفراد حسب الحالة المدنية	9
81	توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي	10
82	توزيع الأفراد حسب الوظيفة	11
82	توزيع الأفراد حسب الخبرة	12
83	تناسب الاختصاص مع الوظيفة	13
83	يبيّن العينة حسب الحصول على الحوافز	14
84	يبيّن نوع الحوافز المتحصل عليها من حيث مادتها	15
85	يبيّن نوع الحوافز	16
86	يبيّن أسس تقديم الحوافز	17
86	يبيّن تحقيق الحوافز للحاجات المطموح إليها	18
87	يبيّن العينة حسب رأيها في الحوافز	19
87	اعتبار الأجر أهم حافز على العمل	20
88	يبيّن الرضا عن العمل بالمؤسسة	21
88	يبيّن تناسب الجهد مع الأجر	22
89	يبيّن ترك الوظيفة إذا أتاحت الفرصة	23
89	تقديم حوافز يؤدي بك إلى زيادة الإنتاج	24
90	فعالية الحوافز المادية أم المعنوية	25
90	الاقتراحات المقدمة لتحسين نظام الحوافز	26

## قائمة الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
111	استمارة الاستبيان	1
114	الميكمل التنظيمي لشركة الإسمنت (SC-SEG)	2
115	يظهر الأجر ومختلف ملحقاته	3
116	يظهر قيمة النقطة الاستدلالية	4
117	يظهر الأجور القاعدية حسب كل منصب	5
123	يظهر قائمة المناصب التي لها الحق في منحة الأخطار	6
129	يظهر قيمة منحة القفة ومنحة الدخل الواحد	7
130	يظهر قيمة منحة النقل	8
130	يظهر الوظائف المعنية بالمنحة الجزافية	9
132	يظهر قيمة منحة المسؤولية	10
133	يظهر قيمة منحة المسؤولية التقنية	11
134	يظهر نسبة المكافأة الجماعية	12

# المقدمة العامة

### مقدمة عامة

أمام حدة المنافسة والتطور التكنولوجي والاقتصادي وتغير مفاهيم وأساليب الإدارة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، جعل من ذلك الاستثمار في المورد البشري حتمية لا بد منها، وذلك كونه أحد الركائز الأساسية في بقاء واستمرارية المنظمة وتحقيق لها ميزة تنافسية.

خاصة وأن العنصر البشري في جميع المنظمات وعلى مختلف أنواعها سواء إنتاجية أو خدماتية وحجمها الكبير أو الصغير، خاصة كانت أو عامة وبمستوى التكنولوجيا المستخدمة وغيرها من الجوانب المختلفة يشكل لديها العنصر البشري أهمية خاصة، وبما أنه يختلف عن غيره من العوامل الإنتاجية الأخرى، إذ انه يتميز باعتبارات مختلفة وأكثرها شيوعا وتباينا هو عدم السيطرة على أدائه مطلقا وتباين أداء الأفراد راجع لاختلاف الحاجات، الرغبات، القيم، الاتجاهات ودرجة دافعية الأفراد.

إن نجاح المنظمات الحديثة في إبراز هوية المنظمة في الأداء المتميز واستمراره مرتبط بمدى نجاح تعاملها مع أفرادها، ذلك لأن التأثير على اتجاهات الأفراد وإثارة دوافعهم وتوجيه سلوكهم في الاتجاه المطلوب أو اتجاه المنظمة وجعل الأفراد يعتبرون أن أهداف المنظمة هي أهدافهم الخاصة وهذا هو التحدي الأساسي الذي تواجهه المنظمات الحديثة ولا يمكن تحقيق هذه الأهداف إلا من خلال نظام حوافز فعال، فالتحفيز يعتبر أداة فعالة للمنظمات الحديثة والمتميزة في سبيل الحصول على أفضل الكفاءات وتنميتها والعمل على بقائها بنفس مستويات الأداء المطلوبة بالإضافة إلى الاحتفاظ بها وكسب ثقتها لضمان ولائها لها.

وبإسقاط هذا على المنظمات الجزائرية التي فرض عليها التغير وذلك راجع للتغيرات التي طرأت على العالم وانتقال الإقتصاد الجزائري من نظام إقتصادي موجه إلى نظام إقتصادي حر الذي فتح أبواب المنافسة الشرسة على المنظمات وهذا ما دفعها للشروع في تحسين جودة منتجاتها للإرتقاء بها إلى العالمية، ولتحقيق ذلك فالتحدي الأساسي يكمن في أداء العنصر البشري وتنمية قدراته على الإبداع والإبتكار ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا إذا تم تحفيزه بالحوافز المناسبة لذلك، إذ يعتبر موضوع التحفيز في المنظمات الجزائرية ضروري في معالجة مشكل تراجع وتدهور الأداء خاصة في المنظمات العمومية.

ولالإحاطة أكثر بأهمية موضوعنا تحت عنوان "تقييم نظام الحوافز لمؤسسة عمومية جزائرية ذات طابع

إقتصادي" واعتمادا على ما تم طرحه فإن إشكالية البحث تتمحور حول التساؤل الرئيسي التالي :

"هل يمكن اعتبار نظام الحوافز المعتمد في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإقتصادي نظاما فعالا؟"

وانطلاقا من هذه الإشكالية تتفرع الأسئلة الجزئية التالية:

- أين تكمن العلاقة بين التحفيز والدافعية؟
  - ما هو واقع نظام الحوافز في المؤسسة العمومية الإقتصادية الجزائرية؟
  - هل نظام الحوافز المعتمد في المؤسسات العمومية الإقتصادية يؤدي إلى رضا وإستقرار عمالها؟
- تستند معالجة الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية على **الفرضيات** التالية:
- التحفيز والدافعية موضوعان مختلفان.
  - المؤسسات العمومية الإقتصادية الجزائرية تعتمد التحفيز المادي لتحفيز عمالها.
  - يرتبط رضا وإستقرار الأفراد في المؤسسات العمومية الإقتصادية الجزائرية بأنظمة الحوافز المعتمدة.

## أهمية الدراسة

للموضوع أهميتين، الأولى متعلقة بالجانب العلمي والأخرى بالجانب العملي :

1. **الأهمية العلمية:** يعتبر هذا الموضوع من المواضيع التي حظيت باهتمام العديد من المفكرين عبر الزمن ولازال يحتاج لدراسات جديدة لارتباطه بدوافع وحاجات ورغبات الأفراد التي تتميز بالتغير و التمايز من فرد لآخر.
2. **الأهمية العملية:** يسمح دراسة موضوع الحوافز للمسيرين في المؤسسات العمومية الجزائرية من التحكم في انخفاض الأداء وعدة مظاهر سلبية كالتأخر وارتفاع معدل الغيابات واللامبالاة... وغيرها وذلك بتحفيزهم بالحوافز المناسبة.

## أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى التعرف على الحوافز و إبراز الأسس النظرية لنظام الحوافز، والتعرف عليه، وتقييم نظام الحوافز لمؤسسة عمومية جزائرية اقتصادية ومعرفة مدى فعاليته.

## أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب دفعتني إلى اختيار هذا الموضوع منها ما هو ذاتي ومنها ما هو موضوعي.

## 1. الأسباب الذاتية:

- هذا الموضوع كان موضوع دراستي في شهادة الليسانس ومحاولة مني للتعلم فيه.
- ضعف أنظمة الحوافز في المنظمات خاصة العمومية منها.
- محاولة إفادة المنظمات الجزائرية العمومية بأكثر قدر من الدراسات والأبحاث المفيدة والواقعية من أجل التحسين.

## 2. الأسباب الموضوعية:

حيث يعد نظام التحفيز من أهم مجالات انشغال المتخصصين في المنظمات، والخبراء والباحثين في قضايا شؤون إدارة الموارد البشرية، وخاصة الباحثين في سلوك ودوافع الأفراد، ومدى تأثير مختلف العوامل المادية والمعنوية، الايجابية والسلبية على أداء الأفراد.

## منهجية الدراسة

تضم كل من منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات

### 1. المنهج المتبع في الدراسة:

استعملنا في الجانب النظري كل من المنهج الوصفي والتحليلي، حيث سمح لنا المنهج الوصفي بعرض مختلف التطورات الفكرية للتحفيز وأنواع الحوافز المستعملة في المنظمات وغيرها من المفاهيم، ومن أجل الوصول إلى فهم أعمق استعملنا المنهج التحليلي، وذلك لشرح ومحاولة تحليل بعض الأفكار، وتقييم فعالية نظام الحوافز في المنظمة .

منهج دراسة الحالة وذلك في الجانب التطبيقي والذي أسقطنا من خلاله الجانب النظري للبحث من أجل تقييم نظام الحوافز المعتمد في المؤسسة محل الدراسة.

### 2. أدوات جمع البيانات:

بهدف الإحاطة بجوانب البحث النظرية والتطبيقية فقد تم الإعتماد على مصدرين لجمع المعلومات وهما:

**المصدر النظري:** ويتمثل في الكتب، المجلات والرسائل العلمية، إضافة إلى مواقع الأنترنت لتغطية الجوانب النظرية للموضوع.

**المصدر التطبيقي:** فتم الرجوع إلى الاستبيان، المقابلات الشخصية، والملاحظة، ووثائق المؤسسة لجمع البيانات الخاصة بالموضوع ومعالجتها من خلال برنامج (Excel) من أجل تقييم نظام الحوافز المعتمد من طرف المؤسسة المختارة.

## حدود الدراسة

1. الحدود الزمنية: بغية الإحاطة بإشكالية البحث والوصول إلى نتائج واستنتاجات تثبت أو تنفي صحة الفرضيات المقترحة إختارنا الفترة ما بين 2013 – 2014.
2. الحدود المكانية: سوف يتم إسقاط الجانب النظري لهذا البحث على شركة الاسمنت لسور الغزلان.

## صعوبات الدراسة

من الصعوبات التي واجهتنا في هذه الدراسة:

- قلة المراجع الجزائرية التي تدرس واقع التحفيز في المنظمات الجزائرية.
- عدم توفر المؤسسة محل الدراسة على مؤطرين وموجهين.

## المصطلحات المفتاحية

من أجل تفادي الالتباس والغموض في المصطلحات الواردة في بحثنا قمنا بتوضيحها كما يلي:

- **المنظمة:** يطلق مصطلح منظمة على أي تنظيم مهما كانت طبيعته، نشاطه، حجمه ونوعيته عوض مؤسسة، سواء كانت إنتاجية، تجارية أو خدمية، ولهذا إستعملنا مفهوم المنظمة كون مفهوم المنظمة أوسع من مفهوم مؤسسة.
- **الإدارة:** هي دراسة سلوك الفرد في المنظمة، وذلك عن طريق معرفة كيفية أداء وتنفيذ العمل بطريقة صحيحة، وفهم سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمة، وكيفية التعامل معهم وتحفيزهم للعمل بطريقة تحقق أهداف المنظمة وأهدافهم، وبهذا فهي تهتم بالأفراد والوسائل في نفس الوقت.
- **السلوك:** هو عبارة عن مجموعة من النشاطات والتصرفات التي يقوم بها كل فرد في حياته اليومية.
- **السلوك التنظيمي:** هو المجال الذي يحاول فهم سلوك العاملين في المنظمة، سواء كانوا أفراد أو جماعات، وذلك من خلال ما يحملونه من مشاعر واتجاهات ومواقف ودوافع وتوقعات وجهود وقدرات، بمعنى آخر، هو تفاعل المتغيرات الإنسانية مع المتغيرات التنظيمية.
- **النظام:** هو مجموعة من العناصر المتفاعلة فيما بينها لتحقيق هدف معين.
- **الكفاءة أو الفاعلية:** تعني الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة.
- **الفعالية:** تعني درجة قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف.

- الرضا الوظيفي: هو ذلك الشعور النفسي بالقناعة والإرتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من العمل نفسه وبيئة العمل، مع الثقة والولاء والانتماء للعمل التي تعتبر كمخرجات للرضا الوظيفي.
- التحفيز: أتى مرادف للتشجيع، ونعني بها العملية التي تقوم بها الإدارة لإثارة دوافع الفرد، نحو السلوك المرغوب فيه، لتحقيق أهداف المنظمة.
- الابتكار: هو إنتاج أفكار وتقنيات جديدة من قبل فرد أو مجموعة من الأفراد في المنظمة.
- الإبداع: هو ترجمة الأفكار الابتكارية وتطبيقها لإيجاد منتج جديد أو تحسين المنتج الحالي.

### الدراسات السابقة

فيما يلي عرض لعدد من الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة، وحاولنا تقسيمها حسب الموضوع هناك عدد كبير من الدراسات التي تطرقت لموضوع الحوافز وربطه بعدة متغيرات وفيما يلي بعض هذه الدراسات:

**دراسة عزبيون زهية:** رسالة ماجستير من جامعة سكيكدة للسنة الدراسية 2006/2007 بعنوان التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية مع دراسة حالة لوحدة نويميديا بقسنطينة، وقد أبرزت من خلالها دور التحفيز في رضا العامل عن وظيفته، لكن في أغلب الأحيان حتى ولو كان العامل راض عن وظيفته إلا أنه عندما يجد فرصة عمل أخرى بشروط أحسن لا يتوانى عن مغادرة المؤسسة، لذلك فالرضا الوظيفي وحده لا يكفي وإنما لابد من شعور أقوى يربطه بمؤسسته.

**دراسة مقدود وهبية:** رسالة ماجستير من جامعة بومرداس للسنة الدراسية 2006/2007 بعنوان التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة مع دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية، وقد هدفت الدراسة إلى تبيان أثر الحوافز على أداء المورد البشري وقد خلصت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: أن نظام الحوافز ليس نمطي بمعنى لا يصلح لكل زمان ولكل الأفراد وعلى المؤسسات أن تنتبه لخصوصية كل فرد، وأن الحوافز ليست مادية فقط وإنما الحوافز الأكثر تأثيرا في الأداء هي تلك الحوافز المتعلقة بالجانب المعنوي، وظروف ومناخ العمل.

**دراسة شريف وحيدة:** رسالة ماجستير جامعة بومرداس للسنة الدراسية 2009/2010 بعنوان التحفيز وطبيعة الملكية في المؤسسات الاقتصادية، وهدفت من خلال دراستها إلى إيجاد الفروق بين القطاع العام والخاص في عملية التحفيز وقد توصلت إلى جملة من النتائج أهمها: أن العمال في القطاع العمومي غير راضين عن الحوافز المقدمة بينما في القطاع الخاص راضين، بالرغم من أنه لا يمكن تعميم هذه النتيجة كونها قامت بدراسة مؤسسة واحدة من كل قطاع وهذا لا يكفي لتعميم النتائج.

من خلال هذه البحوث وغيرها جاءت فكرة التطرق لهذا الموضوع والذي يهتم بتقييم نظام حوافز لمؤسسة عمومية جزائرية ذات طابع اقتصادي ومحاولة تقييم فعاليته.

### هيكل الدراسة

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة في هذا البحث و إختبار مختلف الفرضيات المطروحة، والوقوف على أهمية البحث وتحقيق أهدافه، إقتضت الضرورة تقسيمه إلى فصلين، سبقتهم مقدمة عامة وتليهم خاتمة عامة تحوي ملخصا متبوعا بأهم النتائج المتوصل إليها إضافة إلى بعض التوصيات والاقتراحات التي جاءت كنتيجة للبحث والدراسة في هذا الموضوع وكانت كما يلي :

#### الفصل الأول بعنوان "نظام الحوافز: مفاهيم، نظريات وأنواع"

حاولنا في هذا الفصل إعطاء صورة عن الحوافز والتحفيز وأهميتهما وكذلك بين الدوافع والدافعية، إضافة إلى مختلف التطورات الفكرية للتحفيز، حيث تناولنا بعض من الأفكار الأولية في التحفيز ونظريات المحتوى والنظريات العملية وبعض الإسهامات الحديثة، ثم تطرقنا إلى مختلف أنواع الحوافز، أسس منحها وأهدافها، وأخيرا تطرقنا إلى تصميم نظام الحوافز من حيث المراحل التي يمر بها والمبادئ الأساسية لنجاحه وبعض مقومات فعاليته من أداء ورضا وظيفي.

#### الفصل الثاني بعنوان "واقع نظام الحوافز لشركة الإسمنت بسور الغزلان"

خصصناه لدراسة واقع التحفيز في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية العمومية، من خلال دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان وذلك من خلال تقييم نظام الحوافز في الشركة وبذلك نكون قد رسمنا مدى فعالية نظام الحوافز في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية.

# الفصل الأول

نظام الحوافز: مفاهيم، نظريات وأنواع

## تمهيد الفصل

يعد التحفيز من المواضيع المحورية في علم الإدارة والعمل لأنه يمس صميم العامل البشري الذي يتصف بالتعقيد لما يحمله من حاجيات ورغبات وتطلعات مختلفة يود إشباعها بالمقابل، ولقد أدركت المنظمة أهمية معرفة الدافعية الإنسانية للتوصل إلى كيفية تنشيط الطاقات الكامنة فيه نحو تحقيق أهدافها، وبهذا حظي التحفيز باهتمام العديد من الباحثين الذين قدموا وجهات نظر مختلفة على التحفيز سواء من حيث المفهوم أو الأسلوب.

وهذا ما نهدف إلى توضيحه في هذا الفصل حيث قمنا بالتطرق إلى:

- ماهية الدافعية والتحفيز، العلاقة والفرق بينهما وهذا في المبحث الأول.
- أما في المبحث الثاني تناولنا مختلف النظريات المتعلقة بالدافعية والتحفيز.
- وفي المبحث الثالث تناولنا أنواع الحوافز أسس منحها وأهدافها.
- و أخيرا تصميم نظام الحوافز وذلك بذكر مراحل تصميمه والمبادئ الأساسية لنجاحه وأخيرا تقييم فعاليته من خلال الأداء والرضا الوظيفي وهذا في المبحث الرابع.

## المبحث الأول: ماهية الدافعية والتحفيز

يعتبر العنصر البشري المحرك الأساسي لرفع كفاءة الأداء التنظيمي، وبالتالي فإن رغبة الفرد في العمل تعكس بالضرورة كفاءة أدائه وإنتاجيته، لذلك تقع على عاتق المنظمة وبصفة خاصة إدارة الموارد البشرية مهمة كيفية إثارة رغبته وتوجيه السلوك الناتج عنها في الاتجاه الذي يحقق الأداء المطلوب وبالتبعية أداء المنظمة، وتعتبر الحوافز بالتحديد هي العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية.

## المطلب الأول: مفهوم الدوافع، الدافعية وأهميتهما

يجب التعرف على الدوافع والدافعية الإنسانية وإظهار أهميتها من خلال ما يلي:

## الفرع الأول: مفهوم الدوافع

كلمة دافع هي بالإنجليزية 'Motive' مصدرها من الكلمة اللاتينية 'Metere' ومعناها يتحرك، ويعرف قاموس ويبستر 'Webstere' كلمة الدافع "بأنها الشيء الذي يدفع الإنسان للتصرف والحركة"<sup>1</sup>. وتعرف الدوافع بأنها مجموعة العوامل الداخلية والقوة الموجهة لتصرفات الإنسان<sup>2</sup>، وهناك من يعرفها على أنها مجموعة الحاجات والرغبات والقوى الداخلية المحركة والموجهة للسلوك الإنساني نحو أهداف معينة، فهي كل ما ينشط السلوك الإنساني<sup>3</sup>.

وحسب سهيلة محمد عباس فإن الدوافع هي الحاجات والرغبات والتصورات التي تؤدي إلى سلوك محدد ظاهري للوصول إلى هدف، فعندما تشبع الحاجات أو الرغبات يزيد استقرار الفرد ويقل التوتر ويحصل التوازن في سلوكه<sup>4</sup>.

والشكل التالي يوضح عملية ظهور الدوافع :

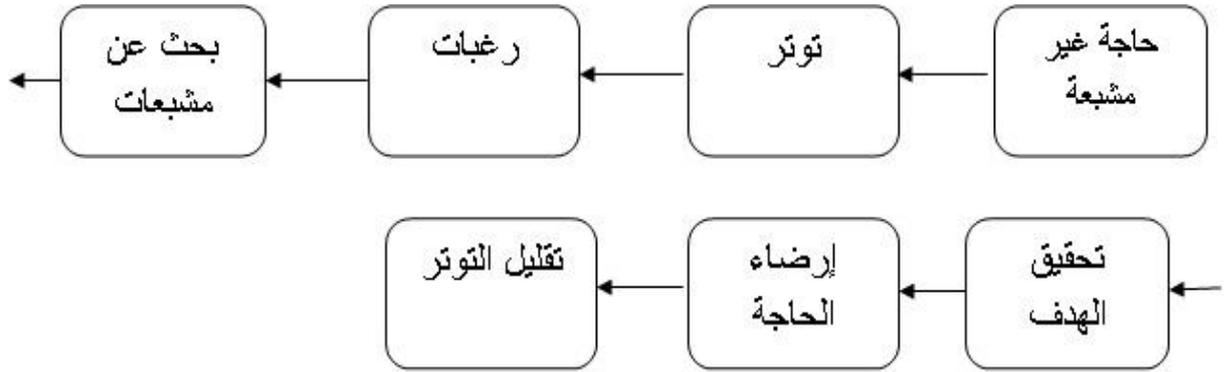
<sup>1</sup> - إبراهيم الفقي، المفاتيح العشرة للنجاح، دار منار للنشر والتوزيع، سورية، (ب ط)، 1999، ص 28.

<sup>2</sup> - خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2005، ص 255.

<sup>3</sup> - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008، ص 79.

<sup>4</sup> - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2006، ص 166.

الشكل رقم (01) : نموذج عملية ظهور الدوافع



المصدر: نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2010، ص 253.

ومن الشكل أعلاه يتضح أن الدوافع تعني الرغبة لدى الأفراد في بذل أقصى جهد ممكن لتحقيق الأهداف وهي إرضاء حاجاتهم وبالتالي تقليل التوتر.

ومن خلال التعاريف السابقة يتضح لنا أن الدوافع عبارة عن محركات داخلية والتي تمثل قوة دافعة للفرد والتي توجه سلوكه نحو تحقيق هدف معين.

### الفرع الثاني : مفهوم الدافعية

بما أن الدوافع هي عبارة عن الرغبات والحاجات وأي قوى مشابهاة تسيير وتوجه السلوك الإنساني نحو أهداف معينة فالدافعية حسب مصطفى نجيب شاويش "هي كل ما يتعلق بتلك القوى التي تنشط السلوك الإنساني أو تحافظ عليه في مستوى معين أو توجهه وجهة معينة وبعبارة أخرى فإن الدافعية هي كل ما يتعلق بتلك القوى التي تحافظ على أو تغير اتجاه طبيعة وشدة سلوك ما وكذلك يمكن النظر إليها على أنها نتاج لعمليات داخلية أو خارجية عند الفرد تثير حماسه وإصراره واندفاعه للقيام بعمل معين، إن الدافعية قوة وميل تحرك الفرد بطريقة محددة مرتبطة بهدف ما"<sup>1</sup>.

وتنشأ عادة لدى الإنسان نتيجة لشعوره بحاجة إلى شيء ما ويكون هذا الشعور إما :

- **شعور فطري:** وهو الشعور الذي يولد مع الإنسان كالحاجة إلى الطعام، الشراب والنوم.
- **شعور مكتسب:** وهو الشعور الذي يتعلمه الإنسان مثل الحاجة إلى القوة والانجاز يرتبط مفهوم الدافعية بعدة عوامل منها:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية ( إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007.

<sup>2</sup> - نقلا عن الرابط التالي : <http://site.awa2el.net/doc/201261383RN474.pdf> : يوم 2014/01/27 على 15:00.

- 1- الحاجة: هي شعور الفرد بنقص شيء ما يسبب له حالة التوتر يسعى إلى إشباعه بهدف إزالة هذا التوتر.
- 2- الدافع: الحالة الداخلية أو النفسية التي توجه سلوك الفرد نحو إشباع حاجة أو تحقيق هدف معين.
- 3- الحافز: هو وضع خارجي يدفعنا إلى عمل ما سواء كان هذا الحافز مادي أو معنوي.

ومما سبق نستنتج أن الدافعية تمر بثلاث مراحل هي :

- ❖ الشعور بالحاجة.
- ❖ السلوك لإشباع هذه الحاجة.
- ❖ الإشباع أو الهدف.

وقد يشير الدافع إلى محتوى ونوع ومكونات الحالة الدافعية وهو يختلف في ذلك عن الدافعية التي تعبر عن مجموعة القوى الدافعة داخل الفرد والتي تعمل على استمرار نشاطه كإنسان بشري وتدفعه إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المحددة من خلال ممارسة أنماط متنوعة من السلوك<sup>1</sup>.

إذن الدافعية هي قوة داخلية تدفع الفرد نحو اتجاه تحقيق الأهداف إذن هي مسالة لتحسين الأداء نحو هدف محدد، وليس مجرد إنفاق للطاقة بدون اتجاه محدد أو هدف معين<sup>2</sup>.

### الفرع الثالث : أهمية الدوافع والدافعية

- يمكن أن تتضح لنا أهمية الدوافع في تفسير السلوك الإنساني بصفة عامة وتشخيص سلوك الأفراد بصفة خاصة، وله أهمية كبيرة للعمال والمنظمة ومن أهم الفوائد المترتبة على ذلك ما يلي:
1. نظرا لكون الدوافع تشكل الأساس أو العامل المؤثر على أداء الأفراد، لذا فإن تشخيص هذه الدوافع يساعد المنظمة على إشباعها بالوسائل التحفيزية المناسبة، سواء منها الحوافز المادية أو المعنوية.
  2. تؤدي الدوافع الإيجابية إلى زيادة التعاون بين الأفراد أنفسهم وبين الأفراد والإدارة.
  3. تؤدي الدوافع الإيجابية إلى زيادة التعاون بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة.
  4. تؤدي الدوافع الإيجابية إلى زيادة إبداع الأفراد في العمل أي استثمار القدرات الكامنة سيزداد بزيادة الدوافع الإيجابية.

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2003، ص 260.

<sup>2</sup> - Laura MUCHA, **La motivation des salariés et la performance dans les entreprises**, mémoire professionnel, en vue de l'obtention de diplôme de master en management stratégique, université Reims champagne Ardenne, faculté des sciences économique, sociales et gestion, spécialité management stratégique, 2009/ 2010, p11

5. يساعد تشخيص دوافع العاملين من حيث الاتجاه والمستوى في تحديد التوجهات الإستراتيجية للمنظمة، فالمنظمات التي لا تملك موارد بشرية من ذوي الاحتياجات العليا لا تنتهج نفس إستراتيجية المنظمات التي تمتلك موارد بشرية من ذوي الاحتياجات الدنيا.

6. يعد تشخيص الدافع ذا أهمية كبيرة في المنظمة في إعداد وتصميم البرامج التدريبية المؤثرة في الدوافع وتنميتها.

7. تساعد الفرد على زيادة معرفته بنفسه وبغيره، وتدفعه إلى التصرف بما تقتضيه الظروف والمواقف المختلفة لان الدافعية محرك لسلوك الفرد.

8. يعمل الدافع القوي على تأخير ظهور التعب والملل، وبذلك فهو يزيد من يقظة الفرد ومن عطائه وإنتاجيته.

9. يساعد الدوافع على التنبؤ بالسلوك الإنساني وبالتالي يمكن توجيه السلوك إلى وجهات معينة يدور في إطار مصالحه ومصالح المنظمة.

### المطلب الثاني : مفهوم الحوافز، التحفيز وأهميتهما

إذا أرادت إدارة المنظمة أن تدفع العاملين نحو زيادة الإنتاج وتعظيم مستوى الأداء، فعليها أن تفكر في نوعية الحوافز التي تناسب دوافعهم.

### الفرع الأول: مفهوم الحوافز

لغة: الحوافز جمع، مفردة حافز من الفعل حفز والتي تعني دفعه من الخلف<sup>1</sup> وجد وأسرع للمضي فيه واستعد أي بمعنى حثه ودفع إليه<sup>2</sup>.

اصطلاحاً : حسب فيصل حسونة فإن الحوافز هي عبارة عن عوامل خارجية وتشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين أي أنها تمثل العوائد التي يتم من خلالها استثارة الدوافع وتحريكها وبهذا المعنى فإن الحافز هو المثير الخارجي الذي يشبه الحاجة والرغبة المتولدة لدى الفرد من أدائه لعمل معين، تتوقف فعالية الحوافز على توافرها مع

<sup>1</sup> - www.maajim.com/dictionary, Le 21/02/2014 à 12h03.

<sup>2</sup> - محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، (د،ط)، 2005، ص 212.

هدف الفرد وحاجته ورغبته<sup>1</sup>، وهناك من يعرفها بأنها مجموعة العوامل التي تعمل على التأثير على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته<sup>2</sup>.

إن الحوافز هي عبارة عن كل المؤثرات والمنبهات والمغريات المادية والمعنوية التي تقدم للعامل قصد التأثير في أدائه وتطويره وتحسينه ليتم تحقيق الأهداف الخاصة بالعاملين وأهداف المنظمة ككل<sup>3</sup>.

### الفرع الثاني : مفهوم التحفيز

حسب ميشيل آرمسترونغ (تحفيز الأفراد هي عملية تحريكهم في الاتجاه الذي تريده لهم المنظمة)<sup>4</sup> أي تحريكهم نحو تحقيق أهداف المنظمة.

وتعرف عملية التحفيز بأنها إدراك واستقبال المؤثر الخارجي وتوجيهه نحو عملية الدفع الإيجابي أو السلبي اعتماداً على طبيعة الإدراك والفهم لطبيعة المؤثر الخارجي من ناحية الفرد، وإنها عملية تنظيمية قيادية تستهدف استثمار المؤثر الخارجي الإيجابي للدفع نحو سلوك أفضل وأداء عالٍ أو أنها استثمار المؤثر الخارجي السلبي بالدفع نحو تغيير السلوك غير المرغوب، يظهر هذا الأمر واضح على صعيد المنظمة بشكل أساسي<sup>5</sup>.

ويعبر عن التحفيز أيضاً بأنه مجموعة المؤثرات الخارجية التي يحددها المديرين في إطار ما يهدف التأثير على القوى الداخلية للفرد (الدافعية) لتوجيه سلوكيات الأفراد باتجاهات معينة تخدم المصالح المشتركة للأفراد والمنظمة. فالتحفيز إذاً هي تلك العملية التي بموجبها يتمكن المديرين من إشباع كافة القوى الكامنة لدى الموارد البشرية و التي تزيد من رغبتهم في بذل الجهود المطلوبة لأداء مهامهم بمستويات عالية من الإنتاجية<sup>6</sup>.

### الفرع الثالث : أهمية الحوافز والتحفيز

إن اختلاف الأهمية النسبية للحوافز تختلف باختلاف العاملين وحاجاتهم، فكمثال على ذلك فإن الحافز المادي قد لا يكون مؤثر تماماً بالنسبة لموظف يتقاضى مرتب يراه كبيراً أو كافياً نسبياً فهو لا يشعر بحاجة مادية أساسية بينما قد

<sup>1</sup> - فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 79.

<sup>2</sup> - زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2011، ص 299.

<sup>3</sup> - فاطمة قبة، علاقة نظام تقييم الأداء بالتحفيز في المؤسسة الإستشفائية، حالة المركز الإستشفائي الجامعي بالبلدية، مذكرة تدرج ضمن درجة نيل شهادة الماجستير (غ،م)، جامعة سعد دحلح بالبلدية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، ديسمبر 2006، ص 46.

<sup>4</sup> - محمد أحمد العطار، الحوافز مفهومها وأهميتها، مجلة مفكرات الإسلام، السعودية، نشرت الجمعة 29 يناير 2010 نقلاً عن الرابط

[www.islammemo.cc/](http://www.islammemo.cc/) بيوم 21 فبراير 2014 21 سا14.

<sup>5</sup> - خالد عبد الرحيم مطر الهيبي، مرجع سبق ذكره، ص 255.

<sup>6</sup> - كامل بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني، لبنان، ط1، 2008، ص 156.

يشعر بحاجة عالية إلى تقدير شخصي واحترام رؤسائه وزملائه له، وهنا يكون الحافز الذي خاطب حاجته إلى التقدير الشخصي أقوى وأفضل (أكثر دفعا له) من الحافز المادي<sup>1</sup>.

وعلى الرغم من هذا فلا يمكن أن ننكر الأهمية الكبيرة للتحفيز والحوافز سواء على المنظمة أو على الأفراد.

### أولا : على المنظمة<sup>2</sup>:

- للحوافز دور فعال وأهمية كبيرة في تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.
- تحقق الحوافز زيادة في رفع أداء الأفراد، مما يؤدي إلى زيادة العوائد (الأرباح) وجودة وتحسين المنتجات.
- تعمل الحوافز والتحفيز على تقليص تكاليف الإنتاج من خلال ابتكار وتطوير أساليب العمل واعتماد أساليب ووسائل حديثة من شأنها تقليص الهدر في الوقت والموارد الأولية والمصاريف ....
- عملية التحفيز يمكن أن تقود إلى تطوير سلوك العمل المقبول في المنظمة واستقرار في قيم العمل التي تشكل النواة الرئيسية لما يسمى بالثقافة التنظيمية.

### ثانيا : على الأفراد : تتمثل عملية التحفيز والحوافز على مستوى الأفراد إلى ما يلي :

- تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد العامل وربط مصالحه بمصالح منظمته<sup>3</sup>.
- تنمية روح المشاركة والتعاون: تؤدي الحوافز إلى تكاتف الجماعة لتحقيق الإنجازات المطلوبة منها وهذا في حالة توفر الحوافز الجماعية<sup>4</sup>.
- تحقيق الرضا الوظيفي والشعور بالاستقرار والولاء للمنظمة.
- تجنب الكثير من مشاكل العمل كالغياب ودوران العمل وانخفاض المعنويات وكثرة الصراعات، مما يقود إلى خلق الشعور بالاستقرار لدى العمال<sup>5</sup>.
- تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى غرسها في الأفراد العاملين لديها.

<sup>1</sup> - أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية معاصرة، دار النهضة العربية، مصر، ط2، 2008، ص 468.

<sup>2</sup> - بالإعتماد على :

- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2006، ص 230 .

- خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص 253.

<sup>3</sup> - سنان الموسوي، المرجع أعلاه، ص 230.

<sup>4</sup> - زاهر عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010، ص 142.

<sup>5</sup> - يوسف حجيم الطائي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2006، ص 414.

## المطلب الثالث : علاقة الدافعية بالتحفيز والفرق بينهما

إنه لمن الضروري إظهار العلاقة بين الدافع والحافز والفرق بينهما لأنهما لا يكتسيان نفس المعنى.

## الفرع الأول: علاقة الدوافع بالحوافز

بما أن سلوك الفرد يتحدد وفقا لدوافعه والتي تعتبر بمثابة القوى الداخلية المعبرة عن حاجاته في حين أن الحوافز تعتبر بمثابة عوامل خارجية في البيئة المحيطة التي تقدم له الفرص المختلفة لإشباع هذه الدوافع<sup>1</sup>، فعليه إن الحافز هو فرصة أو وسيلة مثل المكافأة والعلووة وغيرها من الحوافز نوفرها أمام الفرد لتثير بها رغبته وتخلق لديه الدافعية من أجل الحصول عليها وإشباع حاجة يحس بها، ويكون السبيل للحصول على الحافز هو الأداء الجيد والسلوك السليم<sup>2</sup>، وبما أن سلوك الفرد يتحدد وفقا لدوافعه فربط الحافز بالدافع شيء أساسي لنجاحه لتحقيق غايته وهذا النجاح يتطلب أن يكون الحافز متكاملًا ومتوافقًا مع الحاجة أي أنه قادر على إثارتها وتشكيل الدافع، وكلما كان التوافق بين الدافع إلى العمل والحافز على العمل الموجود في بيئة العمل مكتملا كلما كانت فاعلية الحافز في إثارة أنواع السلوك المطلوب أكثر، ويقال بأن الغاية من توفير الحوافز هي خلق الدافع للفرد للتوجه نحو سلوك معين يخدم أهداف المنظمة<sup>3</sup>.

## الفرع الثاني : الفرق بين التحفيز والدافعية

بما أن عملية التحفيز لا تتم إلا بواسطة حوافز وعملية الدافعية لا يمكن أن تتحقق إلا بدوافع لذلك وجب التفرقة بينهما.

التفرقة بين الدافع للعمل من ناحية وبين الحافز للعمل من ناحية أخرى ذلك أن الدافع شيء ينبع من نفس الفرد ويشير فيه الرغبة في العمل أي هو دفعه من الداخل أو قوة داخلية تعتمل في نفس الفرد وتدفعه للبحث عن شيء محدد وبالتالي توجه تصرفاته وسلوكه في اتجاه ذلك الشيء أو الهدف، أما الحافز على العمل فهو شيء خارجي يوجد في البيئة المحيطة بالفرد تجذب إليها الفرد باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته التي يشعر بها<sup>4</sup> إذن فالدافعية عملية داخلية عكس التحفيز الذي هو عملية خارجية.

<sup>1</sup> - ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين المرسي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، ط1، 2000، ص 342.

<sup>2</sup> - هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010، ص 140.

<sup>3</sup> - حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2011، ص 39.

<sup>4</sup> - علي السلمي، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، دار المعارف، مصر، (د، ط)، 1985، ص 213.

## المبحث الثاني : نظريات التحفيز والدافعية

إن المتتبع لتاريخ الفكر الإداري يجد بأن عملية التحفيز مرت بعدة تطورات ومراحل وكان لكل مرحلة من مراحل التطور إطارها البيئي الذي يتكون من فلسفة وافتراضات وقيم معينة ساعدت على تكوين نظام الحوافز في تلك المرحلة. ويجب الإشارة إلى أن ثمة تصنيفات مختلفة لنظريات التحفيز والدافعية، فبعضهم ينظر إليها من حيث المنهج الذي تستخدمه، والبعض الآخر يقسمها من حيث طبيعتها، ومنهم من يأخذ الزمن عنصراً من عناصر التمييز فيقسمها إلى نظريات ظهرت في العشرينيات والثلاثينيات من هذا القرن وأخرى ظهرت في الخمسينيات والستينيات منه بالإضافة إلى نظريات حديثة، والواقع إلى أن هذه التصنيفات، تصنيفات متداخلة فقد نجد نظرية تطبيقية عملية مثلاً ظهرت في الخمسينيات وأخرى في السبعينيات، إن التصنيف الذي أخذنا به هو التصنيف الذي أخذ به الكثير من الباحثين هو نظريات تتعلق بمحتوى الدوافع ونظريات تتعلق بالعمليات في الدوافع للتحفيز، وكمدخل لذلك تطرقنا لبعض النظريات التقليدية وختمنا بأحده عن الإسهامات الحديثة في التحفيز.

### المطلب الأول: النظريات التقليدية

أهم هذه النظريات نظرية الإدارة العلمية والتي من أبرز روادها فريدريك تايلور Frédéric Taylor ونظرية العلاقات الإنسانية ورائدها إيلتن مايو Elton Mayo.

### الفرع الأول: نظرية الإدارة العلمية (Frederic Taylor)

إن مرحلة النظريات التقليدية والتي اعتبرت فيها المنظمة وحدة اقتصادية مثالية لا علاقة لها بالبيئة الخارجية وأن أهدافها هي تعظيم الأرباح وتعتبر الفرد أداة للإنتاج وجزء من الآلة التي يعمل عليها، فمحمور اهتمام هذه المرحلة ونظرياتها كان الإنتاجية وزيادتها عن طريق ما أصطلح عليه بالإدارة العلمية وترشيد الأداء، لذا فقد أخذت الحوافز خلال هذه المرحلة شكلاً مادياً تمثل في الأجر.

برز من خلال هذه النظرية أسلوب تحفيز العاملين نحو بذل مزيد من الجهد والجدية في أداء العمال لأعمالهم وذلك راجع لتطبيق أسلوب الأجر بالقطعة من طرف الإدارة، أي أن النقود خير حافز للعمل وكانت فرضية تايلور لتطبيق هذا الأسلوب بأن الإنسان العامل رجل اقتصادي بطبعه (Economic man) يسعى جاهداً لزيادة أجره وتطبيقاً لهذا الاتجاه فإنه يجب ربط الإنتاج بإنتاجية العامل، بمعنى أنه كلما زاد الإنسان العامل في إنتاجه زاد أجره<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - نادر أحمد أبو شيخه، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2002، ص206.

## الفرع الثاني: نظرية العلاقات الإنسانية

تأسست هذه النظرية على يد إيلتن مايو Elton Mayo، حيث اكتشف أهمية العلاقات الإنسانية من خلال البحوث التي قام بها حول دافعية العمال والتي دامت حوالي تسع سنوات من عام 1924 إلى 1932 بمصنع هاوثورن الشركة الغربية للكهرباء بعد أن استنجدت به إثر الانخفاض المدهش لمعدل إنتاجها وما نتج عنه من آثار عملية على العمال كالتذمر والاستياء وعدم الرضا رغم كون الشركة لا تعاني من المشاكل المالية، قام إيلتن مايو خلال دراسته بإدخال تغييرات على الظروف المادية كشدة الضوء، الحرارة، فترات الراحة وحتى سلم الأجور لمعرفة مدى تأثيرها على الإنتاج، فازداد إنتاج العمال وأخذ وتيرة الاستمرار والتحسين رغم سوء ظروف العمل وكانت النتيجة أنه اكتشف أن إنتاجية العمال تزداد عندما يركز عليهم انتباه خاص وان ارتفاع الإنتاج لا يرجع إلى الظروف والحوافز الخارجية بقدر ما يرجع إلى الروح المعنوية<sup>1</sup>.

والخلاصة هي أن كفاءة العامل الإنتاجية تتوقف بحد كبير على معنوياته أي شعوره نحو عمله وظروف العمل والجماعة التي يعمل معها ونحو رؤسائه هي ناتجة عن نفسه وعن تفسيره لما يدور حوله<sup>2</sup>، من خلال ما تقدم يمكن القول أن هذه النظرية كانت لها الأثر الكبير في إبراز أهمية العلاقات الإنسانية في المنظمات وأهمية الحوافز المعنوية التي غابت في نظرة الإدارة العلمية التي اهتمت فقط بالحوافز المادية، بحيث لا تقل الحوافز المعنوية أهمية عن الحوافز المادية في تحقيق الرضا المهني عند العمال وتحفيزهم نحو العمل والانجاز أكثر.

## المطلب الثاني: نظريات المحتوى في الدافعية والتحفيز

تركز نظريات محتوى الدوافع على تحديد الجوانب الداخلية التي تثير السلوك وتوجهه وتحافظ عليه وتوقفه، تتضمن هذه النظريات كل من نظرية تدرج الحاجات لماسلو، ونظرية العاملين لهيرزبرج، ونظرية الحاجات المكتسبة لماكيلاند، ونظرية ERG للألدرفر.

## الفرع الأول: نظرية تدرج الحاجات (Needs hierarchy theory)

تدعى هذه النظرية أيضا بالنظرية الإنسانية (Humanistic theory) من أشهر نظريات الدافعية والتحفيز وأكثرها شيوعا منذ أن تم تطويرها عام 1943 م ومن ثم نشرها في عام 1954 م عندما نشر ماسلو كتابه المسمى "الحافز

<sup>1</sup> - نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، ط1، 2011، ص-ص: 120-121.

<sup>2</sup> - صلاح بيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، (ب ط)، 1982، ص 49.

والشخصية"، ترى هذه النظرية أن حاجات الأفراد يمكن أن يتم ترتيبها على شكل هرم في إشارة إلى الأسبقية التي تحظى بها هذه الحاجات لدى الأفراد إذا ما أريد إشباعها وهذه الحاجات يمكن وصفها كآلاتي :

**1. الحاجات الأساسية:** تتضمن مجموعة الحاجات الضرورية لبقاء الفرد (الطعام، الماء، الهواء، النوم..) وما يقابل

هذه الحاجات لدى الأفراد في المنظمات هي حاجتهم إلى الأجور والحوافز المادية بأنواعها، الوجبات الغذائية، وأوقات الاستراحة.. الخ

**2. حاجة الأمن والسلامة:** تتمثل في حاجة الفرد إلى الأمن والحماية بما في ذلك حماية نفسه من الأخطار التي

تهدد حياته أو مستقبله أو مستقبل أسرته، وما يقابل هذه الحاجات لدى الأفراد في المنظمات الحاجة إلى الأمان الوظيفي في المدى القصير (إنهاء الخدمة)، أو في المدى الطويل (الحصول على تقاعد في نهاية الخدمة)، الحماية من الإصابات والحوادث في العمل.

**3. الحاجات الاجتماعية:** وتعرف أيضا بالحاجة إلى الإنتماء وتتضمن الحاجات اللازمة لتحقيق التفاعل

الاجتماعي وتتمثل في الحاجة إلى الإنتماء للأسرة أو الجماعة أو الوطن والحاجة إلى الصداقة والحب ومن أمثلة هذا النوع من الحاجات في المنظمات هي حاجة الأفراد للإنتماء إلى جماعات العمل الرسمية أو غير الرسمية، الإنتماء إلى المنظمة وسيادة علاقات الصداقة مع الرؤساء في العمل.

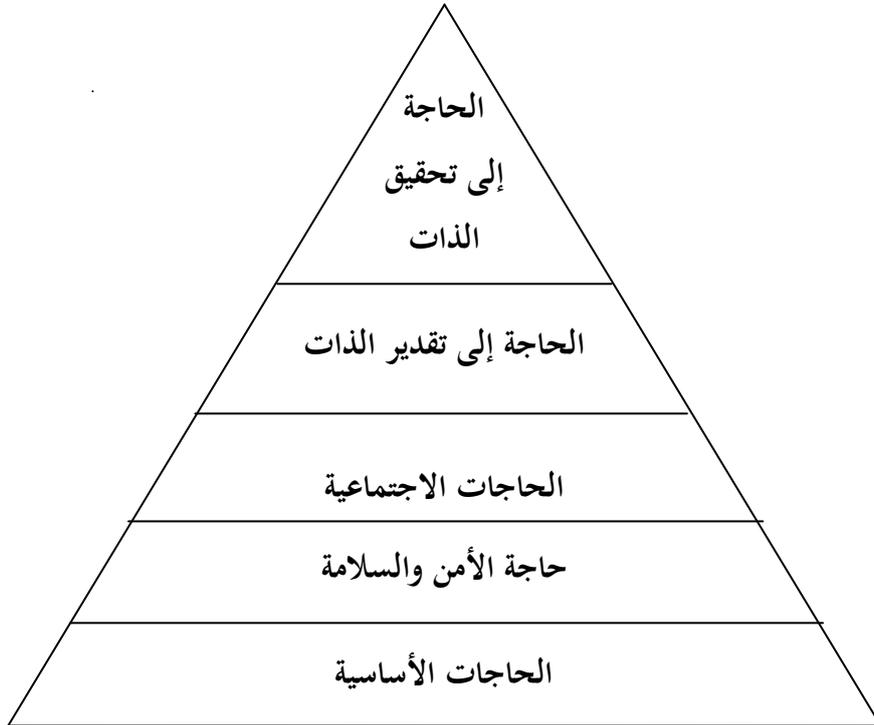
**4. الحاجة إلى تقدير الذات:** تتعلق هذه الحاجة بشعور الفرد بالكفاءة أو الجدارة، الاستقلالية، القوة، الثقة

بالنفس والتقدير والإعتراف من قبل الآخرين ومن بين العوامل التنظيمية التي تقابل هذا النوع من الحاجات هي إتاحة الفرصة للفرد في المنظمة للقيام بأعمال أو مهام مميزة ومهمة تجعل منه يشعر بالإنجاز وتحمل المسؤولية.

**5. الحاجة إلى تحقيق الذات:** وهي من أصعب أنواع الحاجات، وتضم هذه الحاجة رغبة الفرد في تكوين قدراته

وتطويرها والتعبير إلى أقصى حد عن مهارات الفرد وعواطفه على النحو الذي يحقق ذاته في الواقع العملي. ومن العوامل التنظيمية التي تساعد على إشباع هذا النوع من الحاجات هي توفير فرص الابتكار والإبداع والنمو للأفراد، فضلا عن توفير فرص التنمية الذاتية وتحقيق التقدم في المسار الوظيفي.

الشكل قم (02): سلم ماسلو للحاجات الإنسانية



المصدر: محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد تعيلب، إدارة الموارد البشرية (مدخل معاصر)، دار الفكر الجامعي، مصر، ط1، 2010، ص 229.

تقوم نظرية الحاجات الإنسانية على مبدأين أساسيين هما:

1. إن حاجات الفرد مرتبة ترتيباً تصاعدياً على شكل سلم، يعكس أولوياتها عند الفرد يبدأ بالحاجات الفسيولوجية (الأساسية) وينتهي بحاجة تحقيق الذات، (انظر الشكل أعلاه).
2. إن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر في سلوك الفرد وتحفزه، أما الحاجات المشبعة فلا تؤثر في سلوك الفرد وبالتالي فإن دورها ينتهي في عملية التحفيز.

على الرغم من بساطة الفكرة التي تقوم عليها نظرية الحاجات ومنطقيتها، إلا أن هذه النظرية تعاني من بعض نقاط الضعف لا سيما تلك الخاصة بعدم تحديد ماسلو مايعنيه بالإشباع، فمستوى الإشباع يختلف من فرد إلى آخر.

أبعاد نظرية ماسلو على عملية التحفيز<sup>1</sup>:

يمكن تلخيص أبعاد هذه النظرية على التحفيز فيما يلي:

<sup>1</sup> - سعاد نائف بزنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2008، ص- ص 361 - 362.

1- الإنسان يعمل على إشباع عدد من الحاجات، وليس الحصول على الأجر فقط، فهو يسعى لإشباع حاجاته الاجتماعية بالانتماء إلى جماعات وتحقيق مكانة اجتماعية والحصول على التقدير وتعلم مهارات جديدة وإتقان عمل معين والإبداع والإنجاز..... وغير ذلك من دوافع لتحقيق الذات، على الرغم من أهمية الأجر إلا أنه ليس الحافز الوحيد للعمل، لهذا فنظام الحوافز الفعال يجب أن يوفر محفزات لإشباع الحاجات المختلفة وليس المالية فقط.

2- تختلف الحاجات من فرد إلى آخر فقد تكون الحاجات المادية نشطة لدى مجموعة من الأفراد، وحاجات الانتماء لمجموعة أخرى، وحاجات تحقيق الذات....، كما أنها تتغير للفرد الواحد، فقد تكون الحاجات الفسيولوجية والمالية مهمة لفرد ما في تاريخ معين ومع مرور الوقت تتغير تلك الحاجة، ولهذا يجب أن يوفر نظام الحوافز مجموعة من المحفزات تشبع الجاميع المختلفة من الحاجات، كما يجب أن يتسم بالمرونة بحيث يستجيب لمتطلبات كل فرد في ضوء الحاجات الدافعة لديه.

هذه هي العناصر الأساسية في سلم ماسلو، وهي تبين بأن نظام الحوافز الجيد يجب أن يوفر محفزات لإشباع الحاجات المختلفة كما يجب أن يكون مرنا، فيعرض محفزات متعددة، وبشكل مرن بحيث يختار الفرد ما يشبع حاجاته.

### الفرع الثاني : نظرية ألدرفر للوجود والانتماء والنمو Alderfer's ERG Theory

طرح كلينتون ألدرفر هذه النظرية البديلة والبسيطة استجابة للانتقادات التي وجهت لنظرية ماسلو، والتي برزت إلى الوجود سنة 1972، حيث تقوم على أساس تصنيف الحاجات في ثلاث مجموعات فقط، وتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

1. حاجات الوجود: وتمثل الحاجات الفسيولوجية في هرم ماسلو بالإضافة إلى جزء من الحاجة إلى الأمان والتي يمكن إشباعها من خلال ظروف مادية وليس من خلال علاقات شخصية، وهكذا فإن الحاجات الخاصة بوجود الفرد تتمثل في الطعام، الشرب، النوم والأجور وظروف العمل المادية... الخ

2. حاجات الانتماء: وتمثل في تلك الحاجات التي يمكن إشباعها عن طريق الاتصالات المفتوحة وتبادل الأفكار والمشاعر مع الآخرين، وهي تقابل في هرم ماسلو حاجات الانتماء وبعض حاجات التقدير والاحترام، أي أن حاجات الانتماء هي الحاجات التي يمكن إشباعها من خلال العلاقات التفاعلية والاجتماعية الطيبة مع الآخرين.

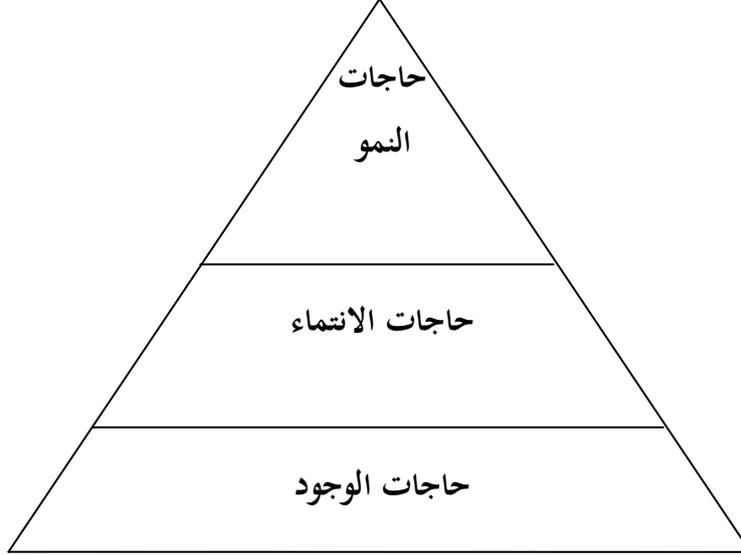
<sup>1</sup> - بوزورين فيروز، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في اقتصاد تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، (غ،م)، جامعة فرحات عباس، سطيف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، 2009-2010، ص 103.

**3. حاجات النمو:** وتتمثل هذه الحاجات في تنمية الفرد وتحقيق ذاته، وتقابل في هرم ماسلو حاجات تقدير

الذات وجزء من حاجات التقدير والاحترام، ويمكن إشباعها من خلال إسهامات الفرد الإبتكارية والمنتجة.

ويمكن توضيح هذه الحاجات في الشكل الموالي:

الشكل رقم (03): سلم الحاجات عند ألدرفر



المصدر: محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للطباعة والنشر، ط1، 2002، ص 262.

وحسب نظرية ألدرفر فان حاجات الفرد مرتبة في سلم تدريجي من الأكثر مادية إلى الأكثر حسية، هذه الحاجات

يمكن أن تتواجد في نفس الوقت عند نفس الفرد و ليس من الضروري أن تشبع الحاجة الواحدة حتى يتم الانتقال إلى

الحاجة الثانية، وكل فرد في العمل يمكن له الانتقال في هذا السلم صعودا و نزولا أي في الاتجاهين معا.

إذن قدمت نظرية " ألدرفر " أسلوبا أكثر واقعية للتحفيز عن نظرية ماسلو إذ بينت العلاقة بين الحاجة والإحباط،

والتي تؤكد أن الحاجة التي لا يتم إشباعها تزداد قوة، إلا أنه يوضح الارتباط بين الأنواع المختلفة للحاجات كما أنها

تساعد على فهم السلوك البشري في المنظمات بصورة أوضح، وذلك لشمولها على عنصري الرضا والتقدم، وبهذا نقول

أن هذه النظرية لا تقدم للمدير أنواع الحاجات فقط بل تحدد أيضا مكونات للحاجة و هي إشباع الحاجة، قوة الرغبة

وعموما يمكن أن نقول أن رؤية " ألدرفر " للتحفيز لا تختلف كثيرا عن ماسلو.

### الفرع الثالث : نظرية الحاجات الثلاثة المكتسبة لماكلياند (Mac Clelland's three needs

theory)

أجرى ديفيد ماكلياند أبحاثا تطبيقية متعددة وخرج من هذه الأبحاث بان ثمة حاجات ثلاثة لها تأثير كبير في

تحريك سلوك العاملين في المنظمات وهذه الحاجات هي :

1. الحاجة إلى الانجاز: وهي الحاجة إلى أن يبذل الإنسان جهدا، وان يحقق انجازات معينة وان يتفوق فيها وفقا

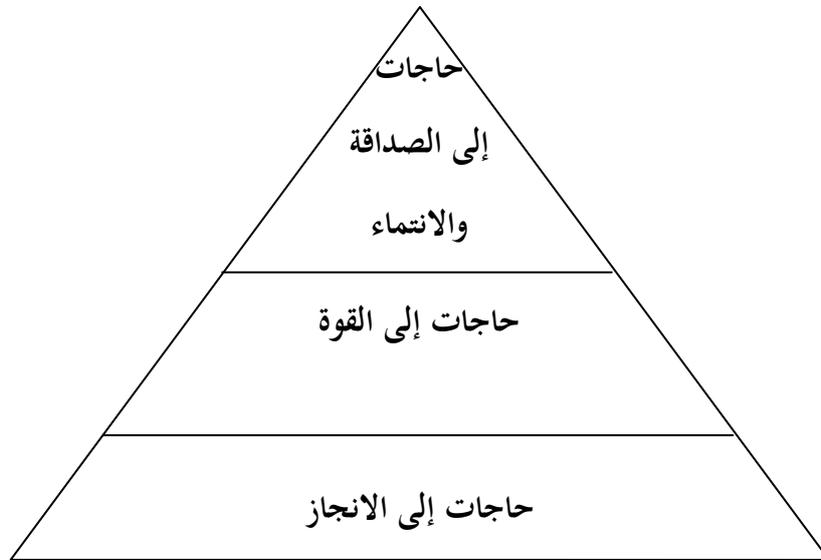
لمعايير معينة.

2. الحاجة إلى القوة: وهي الحاجة إلى أن يكون الإنسان مؤثرا في الآخرين، وان يجعلهم يسلكون بطريقة معينة

تتفق مع ما يريد.

3. الحاجة إلى الصداقة والانتماء.

الشكل رقم (04): هرم الحاجات حسب ماكيلاند



La source : Nicole Aubert, **Diriger et motiver ; art et pratique du management**, Edition d'organisation, paris, 2éme édition, 2008, p20.

ومن ملامح هذه النظرية العناصر التالية :

- ❖ لقد اعتقد ماكيلاند أن كل فرد يملك هذه الحاجات (بالإضافة إلى حاجات أخرى) وبدرجات متفاوتة.
- ❖ إستخدام ماكيلاند كطريقة لمعرفة قوة هذه الحاجة أو تلك الاختبارات الاسقاطية. وفيها كان يطلب إلى الأشخاص موضوع البحث تفسير صور معينة، فيبرز التفسير العفوي منونات نفوسهم ومحتوياتها، ومن ثم اعتبرت هذه الطريقة طريقة ناجحة لاستخراج قوة تلك الحاجة بعيدا عن التأثيرات الخارجية.
- ❖ رغم أن ماكيلاند اهتم في أبحاثه بالحاجات الثلاثة إلا أن أبحاثه حول الحاجة عن الانجاز استأثرت بعناية الباحثين، وقد اعتقد ماكيلاند أن هذه الحاجة يمكن أن تعلم إذا ما وضع المتعلم في ظروف خاصة وخضع لاختبارات معينة، ومن هنا جاء التعبير أن هذه الحاجات حاجات مكتسبة باعتبار أنها يمكن أن تعلم.

❖ حدد ماكلياند خصائص الأشخاص الذين يتميزون بقوة الحاجة إلى الانجاز بأنهم:<sup>1</sup>

- للفرد حاجة نفسية للانجاز، تختلف قوة هذه الحاجة نتيجة عوامل ثقافية واجتماعية فقد ينشأ الفرد في بيئة تنمي لديه هذه الحاجة.
- يندفع الأشخاص الذين يملكون دافعا قويا للانجاز ذاتيا لأداء الأعمال المطلوبة منهم وكذلك التقدم في مجال عملهم وبدون الحاجة إلى من يحفزهم لذلك.

أبعاد نظرية ماكلياند على عملية التحفيز :

إن هذه النظرية تمكن المديرين من معرفة حاجات الأفراد وبالتالي كيفية التعامل معها عن طريق إشباعها واستعمال حوافز مناسبة لذلك.

على حسب دافيد ما كلياند فان هناك أفراد يملكون سمة الحاجة للانجاز فهم لا يحتاجون إلى من يحفزهم وبالتالي لا تحتاج المنظمة أن تمارس التحفيز بل عليها الاهتمام فقط باستقطاب وتعيين من يملكون سمة الحاجة للانجاز، وطالما أن هؤلاء يحفزون أنفسهم يكفي المنظمة أن تستقطب وتعين من يملكون الاستعداد للانجاز بالمستوى الذي يناسبها.

### الفرع الرابع: نظرية العاملين ( Herzberg's two-factor theory )

ويطلق عليها أيضا النظرية ذات المتغيرين وتنسب للكاتب فريدريك هيرزبرج الذي أجرى دراسة على مائتي مهندس ومحاسب سنة 1959 وتمكن من خلالها أن يتوصل إلى الفصل بين العوامل المؤدية للرضا والعوامل المؤدية إلى عدم الرضا<sup>2</sup> وقد كانت الدراسة في عدد من الشركات العاملة بفلاديفيا في أمريكا وباستخدام أسلوب الحوادث الحرجة حيث وجه السؤالين التاليين لأفراد عينة الدراسة:

- متى شعرت بأعلى مستوى من الرضا والقناعة في عملك ؟
  - متى شعرت بأعلى مستوى من الاستياء وعدم الرضا في عملك ؟
- وطلب من كل فرد وصف الظروف التي سببت هذين الشعورين لديه، وصنف العوامل المؤثرة على سلوك الأفراد في العمل إلى مجموعتين:

<sup>1</sup> - سعاد نائف برونوطي، مرجع سبق ذكره، ص367.

<sup>2</sup> - Annick Cohen, **Toute la fonction ressources Humaine**, Dunod, paris, 2ème édition, 2006, p72

1. **العوامل الوقائية (الصيانة)** : ويؤدي عدم توفر أو وجود هذه العوامل في بيئة العمل إلى حالة الاستياء وعدم الرضا لدى الفرد، ولكن توفرها لا يؤدي إلى تحفيز قوي على العمل، ولقد أطلق على هذه العوامل عوامل الصيانة أو الوقاية لكونها ضرورية لضمان أدنى درجة إشباع الحاجات، وقد حدد عشرة عوامل وقاية<sup>1</sup> :

1. سياسة الشركة و إدارتها
2. العلاقات مع المرؤوسين
3. ظروف العمل
4. العلاقات مع الزملاء
5. الحياة الشخصية
6. العلاقات التبادلية مع المشرف
7. الاستقرار في العمل
8. الإشراف الفني
9. الأجر
10. المركز والمكانة

2. **العوامل المحفزة** : وهي عوامل مرتبطة بمحتوى الوظيفية، فإذا توفرت كان الأفراد راضين عن وظائفهم فهي تؤدي إلى تحفيزهم للأداء، ولكن عدم توفرها لا يؤدي بالضرورة إلى حالة عالية من الاستياء وعدم الرضا لدى العامل، وأهم هذه العوامل<sup>2</sup> :

1. الإنجاز في العمل
2. التقدم والترقية في العمل
3. إمكانية النمو وتطور الشخص
4. الاعتراف وتقدير
5. طبيعة العمل ومحتواه
6. المسؤولية

إذا فالعوامل الوقائية تسبب درجة عالية من عدم الرضا عندما لا تكون موجودة، لكنها لا تؤدي إلى التحفيز عند وجودها، في حين أن العوامل المحفزة تؤدي إلى تحقيق الرضا والتحفيز عند توفرها، ولكنها لا تسبب الكثير من عدم الرضا عند عدم توفرها.

**أسلوب توسيع العمل**: يتضمن هذا الأسلوب إضافة واجبات أخرى للوظيفة الأساسية التي يقوم بها العامل بدلا من أن يقتصر على القيام بواجبات ومسؤوليات محددة، وكأن في هذا الأسلوب رجوع عن مبدأ التخصص في العمل، إضافة الواجبات والمسؤوليات إلى الوظيفة الأساسية يقضي على الملل والرتابة فيها، وبالتالي يزيد تحفيز العاملين على أداء الواجبات والمسؤوليات.

**أسلوب إثراء العمل**: يقصد بمبدأ إثراء العمل إعطاء العاملين فرصا أكبر وحرية أوسع في تخطيط وتنظيم ومراقبة أعمالهم، وهذا يعني زيادة التوسع العمودي في الوظيفة، في حين يعني أسلوب توسيع العمل زيادة التوسع الأفقي فيها، ويفضي أسلوب إثراء العمل بإعطاء المرؤوس بعض الواجبات التي يقوم بها رئيسه، وبالتالي زيادة مشاركته في صنع القرارات

<sup>1</sup> - حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، (د ت ن)، ص-ص:128-129.

<sup>2</sup> - خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط1، 1999، ص 244.

التي تتعلق بوظيفته بشكل يؤدي إلى زيادة ارتباط المرؤوس وولائه لوظيفته، كما يزيد من إحساسه بالمشاركة والإنجاز بشكل يؤدي إلى رفع روحه المعنوية، وبالتالي تحسين إنتاجيته.

فقد توصل هيرزبرج إلى أن العوامل التي تحقق الرضا لها علاقة مباشرة بطبيعة الوظيفة التي يشغلها الفرد، أما عوامل عدم الرضا فتربط ببيئة العمل، وأهم النتائج التي توصلت إليها هذه النظرية هي أن الرضا وعدم الرضا (الاستياء) هما نقيضان، كما وليس من الضروري أن التخلص من العوامل التي تؤثر على الاستياء، قد يخلق انسجاماً في العمل، وليس بالضرورة أيضاً أن يؤدي ذلك إلى الرضا الوظيفي<sup>1</sup>.

لقد أسهمت نظرية هيرزبرج في توجيه انتباه المديرين إلى عوامل أخرى غير الأجور وظروف العمل والسياسات، والتي يمكن أن تدفع العاملين للعمل، إلا أنها واجهت انتقادات عديدة أهمها:

إن النظرية استندت أساساً إلى دراسة عينة من المهندسين والمحاسبين فقط، مما دفع النقاد إلى التساؤل عما إذا كانت هذه العينة المحدودة تسمح بالتعميم على المجموعات المهنية الأخرى.

ثم أن هيرزبرج قد نظر إلى الرضا عن العمل بصورة مبسطة جداً بحيث أن المدير يستطيع بسهولة تحقيق الرضا للفرد، وهذه الصورة بعيدة عن الواقع لكون أن الرضا عملية معقدة وصعبة فيما يتعلق بالسيطرة على بيئة العمل.

وأن الدراسة الأصلية استخدمت تقارير العاملين أنفسهم حول أدائهم وفي معظم الحالات كانوا يتحدثون عن أنشطة ومهام في العمل حدثت لفترة طويلة ولم يقدم هيرزبرج تفسيراً لما يجب أن تؤثر العوامل الخارجية والذاتية للعمل على الأداء.

### أبعاد نظرية العاملين على عملية التحفيز:

أهم أبعاد هذه النظرية هي أن على المنظمة توفير عوامل الوقاية والمحفزة مع الإدراك بأن عوامل الوقاية ستؤدي إلى عدم الشكوى والتذمر، في حين ستؤدي العوامل المحفزة إلى الرضا وبالتالي الأداء المتميز<sup>2</sup>.

من الأشياء الجيدة التي تشرحها هذه النظرية هي ظاهرة عدم تحفز العاملين في بعض الأحيان بالرغم من ارتفاع الدخل المادي وتوفير فرص للترقي وذلك يحدث حين لا يكون العاملين راضين عن العمل نفسه. فحسب هذه النظرية فارتفاع الدخل المادي والترقيات لا تعوض عن طبيعة العمل الممتعة التي يشعر فيها الإنسان أنه يحقق ذاته ويقوم بعمل

<sup>1</sup> - كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، دار المنهل اللبناني، لبنان، ط1، 2006، ص:293.

<sup>2</sup> - سعاد نائف برونوطي، مرجع سبق ذكره، ص 366.

رائع يقدره الآخرون، من الحقائق التي توضحها أن المال ليس هو المحفز الوحيد وأن المال وحده لا يكفي فالمال يلي الاحتياجات الأساسية أو الفسيولوجية فقط ولكن الإنسان له احتياجات اجتماعية واحتياجات الاحترام فهو يريد أن يشعر أنه يقوم بعمل له قيمته وأن أمامه في عمله تحديات يحاول التغلب عليها وأن هناك من يقدره. فالمال ليس هو المحفز الوحيد الصالح، الإنسان يسعى لأن يعامل كإنسان فهو يريد البقاء ويريد أن يحيا كإنسان له احترامه وله فكره وله شخصيته وله أصدقاؤه وله نجاحاته وله تأثيره في العمل.

### المطلب الثالث : نظريات العملية في الدافعية والتحفيز

تم التعرف في نظريات محتوى الدوافع على الكيفية التي تستدعي فيها أو تستحدث من خلالها دوافع أي إنسان، لكن لم يتم التطرق إلى كيفية ترجمة هذه الدوافع إلى سلوك فعلي، أما نظريات العملية فتهتم بتفسير الآلية التي يختار فيها الأفراد سلوك معين من بين العديد من السلوكيات بقصد إشباع حاجة معينة لديهم، وهي تتضمن عدد من النظريات منها، نظرية الإنصاف لستاسي أدامز، نظرية التوقع ليفيكتور فروم وتم تطويرها من طرف بورتر ولولر، ونظرية تحديد الهدف لأدوين لوك.

### الفرع الأول: نظرية الإنصاف لأدامز ( Adam's equity theory )

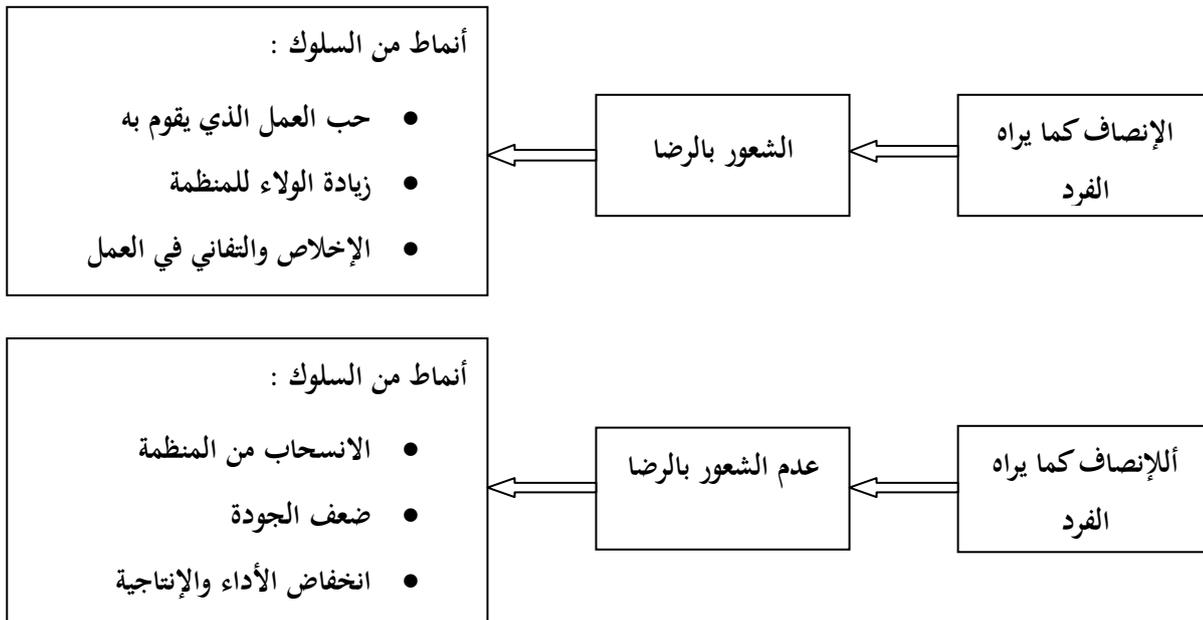
صاحب هذه النظرية هو ستاسي أدامز وذلك في سنة 1965 تنطلق هذه النظرية من فرضية أساسية وهي الإنصاف والعدالة في الحوافز، حيث يميل الأفراد في المنظمة إلى مقارنة العوائد التي يحصلون عليها بالعوائد يحصل عليها الآخرون وثمة مفاهيم أساسية أربعة في هذه النظرية<sup>1</sup>:

- الفرد (Person): يعني الفرد العامل الذي يصيبه الإنصاف أو اللانصاف في العمل.
  - المرجع المقارن (Comparaison référent): يعني أي فرد أو مجموعة أفراد يحاول الفرد أن يقارن نفسه بهم.
  - المدخلات (Inputs): كالمؤهلات العلمية والخبرة، ساعات العمل، درجة التعقد في الوظيفة، الأداء ...
  - المخرجات (Outputs): وهي الحوافز التي يتلقاها الفرد من عمله مثل الراتب، الترقية، الثناء، الشكر...
- تقول هذه النظرية بأن الفرد يقارن نسبة مدخلاته ومخرجاته (مدخلات الفرد/مخرجات الفرد) مع مدخلات ومخرجات المرجع المقارن أي الآخرين الذي يقارن نفسه بهم (مدخلات الآخرين/مخرجات الآخرين).

<sup>1</sup> - عبد الباري درة، الصباغ زهير نعيم، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين: منحنى نظمي، دار وائل للنشر، الأردن، ط1، 2008، ص402.

إذا فهي توضح العلاقة بين أداء الفرد وشعوره بإنصاف المقابل الذي يستلمه كحافز للأداء، وذلك بمقارنته لأدائه مع أداء غيره والحافز الذي استلمه مع الحافز الذي يستلمه الآخرون، فإذا وجد أن هناك إنصاف في الحوافز فإنه سيرتفع مستوى رضاه عن العمل وتزداد دافعيته، والعكس يحصل عندما يكون هناك عدم إنصاف أو عدالة إذ يشعر الفرد بالغبين مما يؤدي به إلى تبني سلوكيات معينة منها تقليل الجهود المبذولة، التفريط في نوعية المنتج، تغيير مستوى أدائه، الانسحاب من المنظمة والبحث عن مكان عمل آخر يحقق له الشروط بالإنصاف والعدالة والرضا<sup>1</sup> والشكل الآتي يوضح ذلك :

الشكل رقم (05): يوضح العلاقة بين الإنصاف والشعور بالرضا وللإنصاف وعدم الشعور بالرضا



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على زاهد محمد ديري، مرجع سبق ذكره، ص 305.

أبعاد نظرية الإنصاف على عملية التحفيز: إن نظرية الإنصاف توجه المنظمات إلى وضع أنظمة حوافز منصفة وعدالة لتحقيق وتأثر عالية من الدوافع والأداء.

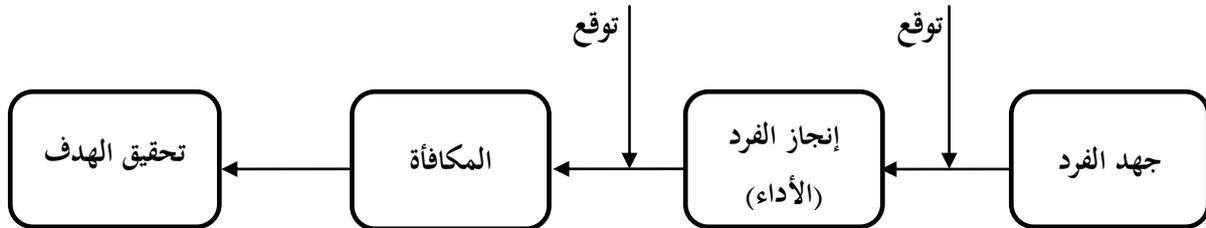
### الفرع الثاني: نظرية التوقع (Room's expectancy theory)

هذه النظرية تنسب لفيكتور فروم (Victor vroom) عام 1964 وتعد من النظريات المهمة لتفسير التحفيز عند الأفراد وقد طورها في أواخر الستينيات مفكرين بارزين أمثال ليمان بوتر (Porter Lyman) وزميله ادوارد لولر (Edward f.lawler) ويرى فروم أن الدافعية هي نتاج لرغبة الإنسان في شيء ما وتقديره لاحتمال ما سيحقق له ما

<sup>1</sup> - زاهد محمد ديري، مرجع سبق ذكره، ص 306.

يريد<sup>1</sup> فهذه النظرية تفسر قيام الفرد باختيار سلوك معين دون غيره وترى أن دافعية الفرد للقيام بسلوك معين تتحدد باعتقاد الفرد بأن لديه القدرة على القيام بذلك السلوك، وأن القيام بذلك السلوك سيؤدي إلى نتيجة معينة، وأن هذه النتيجة ذات أهمية للفرد، وهذا يعني أن تحفيز الفرد يعتمد على توقعات الفرد وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (06): يوضح العلاقة بين توقع المكافأة وتحقيق الهدف



المصدر : عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، دار الإثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009، ص 177.

- التوقع الأول: أن الجهد المبذول سيؤدي إلى الأداء المطلوب.
- التوقع الثاني: أن الأداء المطلوب سيحقق المكافأة المرغوبة من قبل الفرد والتي بدورها تشبع حاجاته وبالتالي تحقق له هدفه كما يظهر في الشكل أعلاه.

هذا يعني أن الفرد لن يسلك سلوكا يتوقع أن نتيجته ستكون منخفضة وكذلك لن يختار سلوكا يحقق مكافأة لا تشبع حاجاته<sup>2</sup>. وتشير نظرية التوقع إلى أن دافعية الفرد للأداء هي محصلة تفاعل درجة التوقع ودرجة الوسيلة ومنفعة العوائد وذلك على النحو التالي<sup>3</sup>:

1. **درجة التوقع:** وهي اعتقاد الفرد بوجود ارتباط إيجابي قوي بين الجهد الذي يبذله والأداء المحقق.
2. **درجة الوسيلة:** تشير إلى مدى اعتقاد الفرد بأنه سوف يحصل على عائد نتيجة هذا الأداء، أي أن الأداء هو وسيلة للحصول على العائد أو المكافأة أو الحافز.
1. **منفعة العوائد:** أي مدى أهمية أو منفعة هذه العوائد أو النواتج للفرد، ومن الأساليب التي تساعد على زيادة إدراك الفرد بأن هذه العوائد تشبع حاجة ذات أهمية مرتفعة لديه (خطط أو أسلوب الكافيتيريا) والذي يتيح للفرد أن يختار ما يناسبه من بين قائمة من المزايا والحوافز المتاحة وعليه فإن الدافعية تكون على شكل معادلة كالتالي:

<sup>1</sup> - Dimitri Weiss, **les ressources humaines**, édition d'organisation, Paris, 2<sup>ème</sup> tirage, 2000, p340.

<sup>2</sup> - سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009، ص 115.

<sup>3</sup> - محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، مصر، (د،ط)، 2005، ص- ص: 96-97.

الدافعية = درجة التوقع \* درجة الوسيلة \* منفعة العوائد (جاذبية العوائد)

ومن خلال هذه العناصر يمكن القول أن قوة الدافع للقيام بالعمل هي حصيلة كل من التوقع، درجة الوسيلة وجاذبية العوائد ومن أجل عمل دافعية الفرد لا بد من اجتماع العناصر الثلاثة معا دون غياب أي عنصر منهم، فانعدام أحدهما يعني انعدام الدافعية.

### أبعاد نظرية التوقع على عملية التحفيز:

- أخذت هذه النظرية الفروقات الفردية بعين الاعتبار وهذا شيء مهم في عملية التحفيز فما قد يكون حافزا مهما لفرد قد لا يكون مهما لآخر.
  - ترشد هذه النظرية إلى العلاقة بين جهد الموظف ومستوى الأداء وذلك من خلال إرشادات وتوجيهات المشرفين والإدارة.
  - أشارت إلى العلاقة بين الأداء وانجاز المهام والحصول على المكافآت أو الحوافز المتاحة ويتم ذلك من خلال إرشاد المرؤوسين إلى نوعية الأداء الذي من الممكن أن يؤدي إلى الحصول على الحوافز من جهة ومن جهة أخرى على الإدارة الوفاء بوعودها بحيث يتم منح المكافأة أو الحوافز بمجرد تحقيق الأداء المطلوب<sup>1</sup>.
- ومجمل القول أن نظرية التوقع تؤكد على ضرورة فهم أهداف الفرد ومن ثم العمل على تحقيقها لكسب رضاه وبالتالي تحفيزه على العمل أو بعبارة أخرى العمل على إيجاد التكافؤ بين ما يتوقعه العامل وما يحصل عليه فعلا جراء عمله.

### الفرع الثالث : تطوير نظرية التوقع من طرف " بورتر " و " لولر ":

لقد ساهم كل من " بورتر " وزميله " لولر " سنة 1968 في تعديل نظرية التوقع بنموذج جديد يظهر الرضا الوظيفي<sup>2</sup>، وتفترض هذه النظرية أن الرضا يتحدد بمدى عدالة العوائد في اعتقاد الفرد، بمعنى مدى تقارب العوائد(النتائج) الفعلية مع العوائد المتوقعة للعامل<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2011، ص: 156.

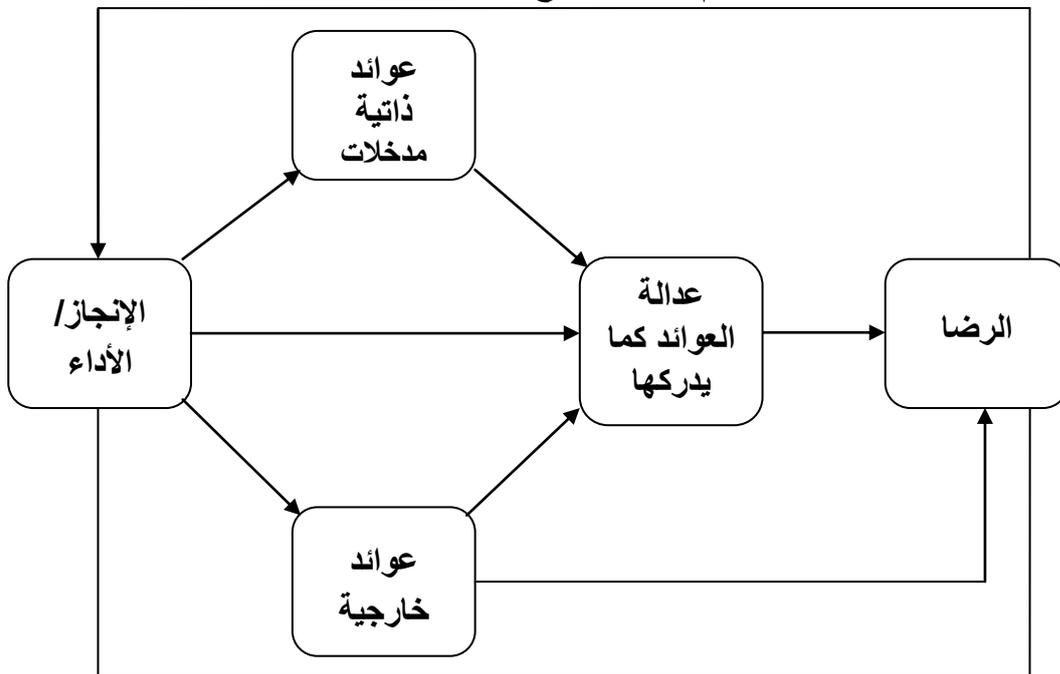
<sup>2</sup> - مزياني لونس، محددات الرضا الوظيفي وأثاره على المؤسسات في ظل النظريات المعرفية والسلوكية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، العدد الثاني، جوان 2011، ص 17.

<sup>3</sup> - Ricky, w. GRIFFIN, **Fundamentals of management, concepts and application**, 3ed edition, library of congress control number, New York, without year, p279.

وتأكد هذه النظرية أن العائد لا يتأثر فقط بالمهارات والكفاءة وإنما أيضا بوضوح الدور (clarté du rôle) بمعنى آخر يجب تحديد التوقعات المتعلقة بالوظيفة بصورة دقيقة، أي ماذا على العامل أن يفعل بالضبط ليحصل على العائد المقترح<sup>1</sup>، فإذا كانت العوائد الفعلية لقاء الأداء والانجاز تعادل أو تزيد على العوائد التي يعتقد العامل بأنها عادلة، فإن الرضا المتحقق سيدفع الفرد إلى تكرار الجهد والنشاط والعكس صحيح ولقد ميز الكاتبان بين نوعين من العوائد :

- عوائد خارجية: مثل الأجر والعلاوات التي تشبع الحاجات الدنيا.
- عوائد ذاتية : مثل إثبات الذات واحترام الذات.

شكل رقم (07): نموذج "بورتر" و "لولر"



المصدر : مزوار منوبة، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، (غ، م)، جامعة أحمد بوقره بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، 2013/2012، ص 30.

يمكن القول أن بورتر وزميله لولر قد طورا نموذجا عرضا فيه وصفا لعملية الدوافع يعتبر أكثر شمولا مما جاء في

نظرية التوقع لفرووم، وقد أكدوا على ثلاث خصائص رئيسية وهي:

1- يتم تقدير قيمة المكافأة المدركة بكل من المكافآت الداخلية والخارجية والتي تؤدي إلى إشباع الحاجة عندما يتم

أداء وانجاز المهمة.

<sup>1</sup> Claude Lévy LEBOYER, **la motivation dans l'entreprise modèles et stratégies**, édition d'organisation, paris 2ème édition ,2003, p70

- 2- يتم تقدير المدى الذي يستطيع الفرد فيه من إنجاز العمل بمتغيرين هما: إدراك الفرد لما هو مطلوب من إنجاز العمل ومقدرته على إنجازها، فمن الطبيعي أن تزداد فعالية إنجاز العمل كلما ازدادت المقدرة على إنجازها.
- 3- إن عدالة المكافآت والعوائد المدركة تؤثر على مقدار الرضا الناتج عن هذه المكافآت، وبشكل عام يمكن القول أنه كلما أدرك الفرد أن المكافآت أكثر إنصافا (عدلا)، كلما ازداد رضا الفرد كنتيجة للحصول عليها، وعلى الرغم من أن النموذج أضاف توضيحا جديدا فسر من خلاله العلاقة بين الدافعية والأداء، إلا أن صعوبة تطبيقه حدث من انتشاره.

### الفرع الرابع: نظرية تحديد الهدف (Admin's Goal-Setting theory)

في أواخر الستينيات قدم أدوين لوك (Edwin look) نظريته والتي تقوم على أن مبعث دافعية الأفراد وحفزهم هي الأهداف والغايات وما لها من أهمية لديهم، فسلوك الفرد محكوم في أغلب الأحيان بالأهداف التي يسعى إليها وما يعطيها من أهمية حيث كلما كانت الأهداف محددة وواضحة ومقبولة كلما كانت الدافعية لعملها أكبر، وكذلك فإن المعلومات التي يتلقاها الفرد عن مستوى أدائه وإنجازه باتجاه تحقيق الأهداف الأثر الأكبر على تحفيزه لمزيد من العمل.

ومن الجدير ذكره أن الكثير من الدراسات دعمت نظرية تحديد الأهداف، واعتبرت تحديد الأهداف من وسائل التحفيز لان تحديد الأهداف يعمل على زيادة وتحسين أداء الأفراد والمجموعات، وبالتالي المنظمة ككل، غير أنه أهم إنتقاد وجه للنظرية هو أن وضع الأهداف عملية صعبة ومعقدة، خاصة في الأعمال الصعبة والمهام المعقدة التي يصعب قياسها.

### المطلب الرابع: لمحة عن بعض الإسهامات الحديثة في الدافعية والتحفيز

لقد تطورت نظريات التحفيز مع تطور المنظمة والمتغيرات البيئية التي تعيشها منظمات الأعمال خاصة من بداية الثمانينات إلى يومنا هذا، ومن بين هذه الإسهامات نجد:

#### الفرع الأول: إسهام هاكمان (Hackman 1971)<sup>1</sup>

يرى هذا الباحث أن العمل يصبح محفزا ومرضيا إذا ما توفر فيه ما يلي :

#### • تنوع المهام

<sup>1</sup> Samir HOUGHLAOUENE, **stratégie de distribution d'un groupe pétrolier intégré**, mémoire de magister en économie de l'énergie, université M'Hamed BOUGUERRA- Boumerdes, faculté des hydrocarbures et de la chimie, spécialité économie de l'énergie, mars 2007, p349.

- وحدة المهمة : أي السماح للعامل بإنجاز المهمة منذ بدايتها وحتى النهاية.
- أهمية المهمة: أو العمل الذي يقوم به العامل.
- الاستقلالية : أي امتلاك الأفراد الحرية في جدولة العمل وتحديد إجراءاته.
- التغذية العكسية: أي الحصول على تغذية عكسية واضحة ومنتظمة عن فاعلية الأداء.

### الفرع الثاني: إسهام لوك ولاثان (Locke & Latham 1990)<sup>1</sup>

يرى هذين الكاتبين أن عملية صياغة الأهداف يمكن أن تكون أسلوباً دافعاً نحو الأداء ورفع مستوى الإنتاجية، كما يرى أن أسلوب الإدارة بالأهداف أسلوباً ناجحاً في هذا الجانب. ومبدأ التحفيز في هذا الأسلوب ينطلق من فكرة بسيطة مفادها أن التحفيز يكون في أعلى درجاته عندما يعتمد الأفراد على أهداف ذات قيمة لهم يمكن بلوغها وتثير التحدي بنفس الوقت.

### الفرع الثالث: إسهام شامير (Shamir 1991)

تناول هذا الباحث دافعية العمل من منطلق درجة إسهام ذلك العمل في إشباع حاجات الفرد العامل لاسيما المتصلة بالذات concept-self وذلك من خلال الأتي:

- أهمية العمل للفرد.
- مدى مساهمة العمل في تزويد الفرد بفرص احترام الذات.
- مدى مساهمة العمل في تزويد الفرد بفرص قيمة الذات.
- فرص المسار الوظيفي كالترقية.

### الفرع الرابع: إسهام مايارس (Myers 2001)

ينطلق هذا الباحث من منطلق ميدان علم النفس التنظيمي<sup>2</sup> **Organizational psychology** للتعاطي مع الدافعية في العمل، إذ يرى بأن الدافعية في ميدان العمل يمكن أن تتحقق من خلال الأتي:

<sup>1</sup> - نقلا عن الرابط التالي : [http://www.owl.net.rice.edu/~antonvillado/courses/08c\\_psyc101002/Research%20Report%204.pdf](http://www.owl.net.rice.edu/~antonvillado/courses/08c_psyc101002/Research%20Report%204.pdf) ليوم 2014/03/19 بتوقيت 22سا00.

<sup>2</sup> - علم النفس التنظيمي: هو فرع من علم النفس يدرس السلوك في مكان العمل، ويشار لهذا الفرع أحيانا بعلم النفس الصناعي، industrial psychology.

- التوجه نحو عمل الفريق وإنجاز المجموعة.
- موائمة الأفراد مع العمل من خلال اختيار الأفراد الأكفاء والراغبين في العمل.
- ملائمة العمل مع الأفراد من خلال خلق بيئة عمل مناسبة.
- تقييم الأداء وتخصيص الحوافز للأداء المتميز.

## المبحث الثالث: أنواع الحوافز ومعايير منحها وأهدافها

نظرا لتعدد حاجات الإنسان واختلافها من شخص لآخر وتطورها عند نفس الشخص كما سبق ورأينا في مختلف النظريات، جاءت ضرورة التنوع في الحوافز الممنوحة، والتقسيم الشائع للحوافز هو ذلك الذي يقسمها إلى حوافز مادية وأخرى معنوية وطبعا في كل منهما نجد السلبية والايجابية، وهذا ما سوف نتطرق إليه بالتفصيل من خلال هذا المبحث، وسنتطرق لمعايير منحها والأهداف التي تسعى لتحقيقها.

### المطلب الأول: الحوافز المادية

تعتبر الحوافز المادية الحوافز الأكثر شيوعا كونها تشبع حاجات ملموسة وضرورية، ويمكن تعريف الحوافز المادية على أنها "مثيرات ملموسة لها القدرة على إثباع عدد من الحاجات الأولية (الأساسية لدى الفرد)،<sup>1</sup> إذن كما هو مبين في تعريف الحوافز المادية أنها تلي الحاجات الأولية من مأكلا ومشرب، وملبس أي المستوى الأول من هرم الحاجات لماسلو، وهذه الحوافز المادية قد تأخذ أشكالا متعددة ومختلفة من مؤسسة إلى أخرى ويمكن إظهار أهمها كما يلي:

### الفرع الأول: الحوافز المادية الايجابية

الحوافز المادية الايجابية هي حوافز تستخدم لتعزيز السلوك الصحيح، والتحفيز على تكراره والمواصلة فيه، وتعطي هذه الحوافز للعاملين بشكل فردي أو جماعي، فقد يتم إعطاء حافز مادي لعامل ينتج كمية أكبر من الكمية التي حددتها له الإدارة وهذا ما نادى به تايلور في نظام الأجر بالقطعة، وقد يتم منح الحوافز المادية لكافة العاملين في المؤسسة على شكل زيادات دورية لارتفاع تكاليف المعيشة مثلا<sup>2</sup>.

1- فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 85.

2- محمد فالخ صالح، إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004، ص 118.

أولاً- الحوافز الفردية: تمنح للفرد بحد ذاته نتيجة لعمله الفردي، وتتميز هذه الحوافز بأنها تؤدي إلى توليد روح المنافسة الايجابية بين العاملين في المنظمة وأهم هذه الحوافز ما يلي:

### 1. الأجر:

بالرغم من تطور علم الإدارة إلا أن سياسة الأجور بقيت محورا رئيسيا في إدارة المنظمات، كون الفرد لا يقرر التضحية بفترات راحته إلا إذا كان المقابل مغري ويعوضه عن هذه التضحية<sup>1</sup>.

والأجر هو عبارة عن "مبلغ من المال يتقاضاه العامل لقاء ما يقوم به من عمل"<sup>2</sup> ويلعب الأجر دورا أساسيا في حياة الأفراد حيث يساهم في تحسين مستوى أداء الأفراد ورفع إنتاجيتهم كما أنه وسيلة أساسية لإشباع حاجات المستوى الأول المختلفة<sup>3</sup>، ويأخذ الأجر أشكال متعددة بالنظر إلى ساعات العمل أو الأداء، أو بالنظر إلى عدة متغيرات أخرى ومن أكثر أشكال الأجر شيوعا نجد:

#### 1.1. الأجر بالقطعة<sup>4</sup>: وفقا لهذه الطريقة الأجير (العامل) يتحصل على مبلغ من المال محدد على كل وحدة

منتجة وفي الأخير أجره يساوي إلى:

$$\text{الأجر} = \text{عدد الوحدات المنتجة} * \text{أجر القطعة}$$

ونظام الأجر بالقطعة يمكن أن ينقسم بدوره إلى قسمين<sup>5</sup>:

- أجر القطعة الموحدة: وهنا يتحدد الأجر مسبقا وهو ثابت ولا يتغير مهما زادت كمية الإنتاج التي ينتجها العامل.

- أجر القطعة المتغير: وهذا النوع أكثر تشجيع حيث يرتفع أجر القطعة عند الوصول إلى حد معين مثلا: أجر القطعة 20 دج عندما تكون عدد الوحدات المنتجة من 1-50 ويرتفع إلى 25 دج عندما تكون 50 قطعة منتجة. وتعتمد هذه الطريقة عندما تكون إمكانية تحديد الإنتاج الفردي سهلة، ولعلى من أهم عيوبها هو احتمال تدهي جودة المنتجات، وخلق شعور لدى العمال الذين لا يتمتعون بالسرعة في الإنتاج بعدم الأمان.

<sup>1</sup> - Bernard Roman, **Bâtir une stratégie de rémunération**, dunod, paris, 2em édition, 2010, p6.

<sup>2</sup> - طارق المحدوب، الإدارة العامة: العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري، الدار الجامعية للطباعة والنشر، مصر، ط1، 2000، 343.

<sup>3</sup> - نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، عالم الكتاب الحديث، الأردن، ط1، 2009، ص: 197.

<sup>4</sup> - Paul milgrom, John roberts, **Economie organisation et management**, bibliothèque national, paris, 1er édition, 2003, p505.

<sup>5</sup> - خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص: 161.

2.1. الأجر الزمني أو الراتب: يتم بمقتضى هذا النظام دفع أجر محدد عن وحدة زمنية معينة يقضيها الفرد في عمله (سنة، شهر، أسبوع، يوم، ساعة) وهنا لا يتغير الأجر بتغير كمية الإنتاج، وهذا النظام في دفع الأجر هو النظام الأكثر شيوعاً<sup>1</sup>، ويتم اللجوء إليه في الحالات التي يصعب فيها ربط الإنتاج بالأداء كوحدة كمية مثل الأعمال الإدارية، الهندسية، والاستشارية، وكذلك في الأعمال التي يكون فيها الاهتمام بالجودة أكثر من الكمية. ولكن لهذه الطريقة عيب يتمثل في أنها لا تعطي الفرصة للعمال المهرة لبذل جهد أعلى لشعورهم وإدراكهم بأنهم متساوون من حيث النتيجة والأجر مع غيرهم من العمال غير الأكفاء<sup>2</sup>.

ولكن طبعاً عملية تحديد الأجر لا تكون بهذه السهولة، وإنما هي في غاية التعقيد وتتحدد بعدة عوامل من بينها<sup>3</sup>:

- عوامل داخلية: قبل أن تصمم المنظمة نظاماً للأجر لابد عليها أن تقوم بتحليل أربعة عوامل أساسية هي:

- إستراتيجية الأجر في المنظمة وذلك بالأخذ بعين الاعتبار عدة معطيات مثل ما هو مستوى الأجر الذي يدفعه المنافسون، إلى أي حد يمكن للمؤسسة أن تصمم نظام أجر يعتمد على الأداء.

- تقييم الوظائف.

- قدرة المنظمة على الدفع.

- قيمة المهارات التي يجب أن يتمتع بها العامل.

- عوامل خارجية: وتتحدد في ثلاث عوامل أساسية هي:

- القوانين المعمول بها فيما يخص العمال والأجر.

- النقابات العمالية.

- شروط سوق العمل (من عرض وطلب، مستوى الأجر السائد، التضخم).

## 2. ملحقات الأجر

بالإضافة إلى الأجر هناك حوافز مالية أخرى تضاف إلى الأجر وتدمج معه وتسمى ملحقات الأجر، وأهمها:

1.2. العلاوات: هي ما زاد عن أجر العامل وتعدد أنواع العلاوات ونوردها فيما يلي:

<sup>1</sup> مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص: 182.

<sup>2</sup> هيثم العاني، الإدارة بالحوافز: التحفيز والمكافآت، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2007، ص 26.

<sup>3</sup> Saïd Ahmed Ben Raouan, **le management des ressources humaines**, office des publication universitaires, Alger, 2010, p, p 138, 140.

- **العلاوة الدورية<sup>1</sup>**: هي عنصر من المقررات المالية التي تستحق للعامل، وهي تتقرر بصفة دورية ومستمرة، وتستحق العلاوة الدورية بشروط معينة لعل أهمها عدم الحصول على جزاءات تأديبية، وتوخي الأداء المطلوب، والسعي للوصول إلى النتائج المطلوبة، حتى يتفادى تقرير انتهاء السنة بتقرير ضعيف ومنه إلغاء العلاوة، أو تأجيل استحقاقها.

- **علاوة الكفاءة**: تمنح العلاوة نتيجة للكفاءة الأدائية خلال السنة فعلى سبيل المثال عندما يتحصل العامل على تقرير كفاءة بدرجة ممتازة، أو الحصول على درجة علمية أعلى من درجته الحالية، أو تقديم مقترحات وبحوث تساعد على تحسين طرق العمل وغيرها<sup>2</sup>.

- **علاوة استثنائية<sup>3</sup>**: وهي تمنح بسبب وجود أداء ومجهود مميز، يستلزم تعويض استثنائي.

- **علاوة الأقدمية**: وهي تعويض كامل عن عضوية الفرد في المنظمة، وتعد تعبيراً عن إخلاصه لمدة عام.

وكل العلاوات تتميز بأن تأثيرها تراكمي، أي أنه حين يحصل عليها الفرد تصبح حقاً مكتسباً له<sup>4</sup>.

**2.2. الأجر الإضافي**: هو عبارة عن مبلغ من المال يدفع للعامل إضافة إلى أجره الأساسي ومختلف التعويضات

الأخرى لقاء تكليفه بعمل إضافي خارج مواعيد العمل الرسمية، سواء كان هذا العمل ضمن نطاق عمله الأصلي أم لا.

**3.2. العمولات**: وهي غالباً ما تكون في وظائف البيع أو الوظائف الإدارية الكبرى، إذا حققت صفقات معينة،

والعمولة هي عبارة عن نسبة مؤوية من النتائج المحققة<sup>5</sup>.

### 3. الترقية

من الرقي أي الصعود إلى أعلى والترقية هي "إعادة تخصيص الفرد على وظيفة ذات مستوى أعلى<sup>6</sup>، وحتى تؤدي

الترقية غرضها في التحفيز لا بد أن تخضع لسياسة واضحة، وترتبط مباشرة بمستويات الأداء أو القدرة على الإبداع

والابتكار، وأن لا تعتمد على معيار الأقدمية لأنه إذا اعتمدت على هذا المعيار أصبحت أداة سلبية بدلاً من أن تكون

<sup>1</sup> - محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 228.

<sup>2</sup> - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، (د ط)، 2004، ص 245.

<sup>3</sup> - هيثم العاني، مرجع سبق ذكره، ص 18.

<sup>4</sup> - فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 101.

<sup>5</sup> - عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، عمان، (د ط)،

2009، ص 279.

<sup>6</sup> - محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 229.

إيجابية، والترقية هنا عندها شقين شق مادي ناتج عن الزيادة في الراتب نظراً لعلو المنصب، وشق معنوي ناتج عن الرقي الوظيفي، والزيادة في الهيبة والاحترام.

**ثانياً- الحوافز الجماعية:** لا يجب أن تغفل المنظمات الأثر الذي تخلفه الجماعة على الفرد، من منطلق أن الفرد كائن اجتماعي، لذلك جعل الجماعات رسمية من خلال التحفيز الجماعي الذي يأخذ عدة أشكال سنحاول ذكر أهمها من خلال الآتي:

**1. نظام المشاركة في الأرباح:** يقتضي هذا النظام أن يتحصل العاملون على حصة من الأرباح السنوية التي تحققها المنظمة، وهذا النظام تأخذ به الكثير من المنظمات في الوقت الحالي، وهذا وقد أجريت العديد من الدراسات والبحوث بهدف تقييم فعالية استخدام نظم المشاركة في الأرباح، وتوصلت إلى أن معظم المنظمات ترى أن هذه النظم تحقق استفادة كبيرة لها، وليس بالضرورة أن تكون هذه الاستفادة في شكل زيادة في الأداء، ولكنها تؤدي إلى زيادة الإحساس بالالتزام والمشاركة والتضامن مع المنظمة<sup>1</sup>، ولكن ما يعاب على هذا الحافز أنه لا يرتبط مباشرة بالمجهود الذي يبذله العامل، فقد لا يتساوى العمال في المجهود لكن يتساوون في الأرباح المحصل عليها.

**2. ملكية العاملين لأسهم المنظمة:** حيث يسمح للعمال بشراء قدر من أسهم الشركة ويصبحون بذلك شركاء في المنظمة، وبالتالي يزداد حرصهم على نجاحها وديمومة ربحها، مما يؤخذ<sup>2</sup> على هذه الطريقة أن عدد الأسهم المطروحة لن يكون بالضرورة مساو لكل راغب في شراء، ومن ثم افتقاد المساواة، كما أن أسهم المنظمة ذاتها قد تنخفض أسعارها فلا يحرص العاملون على امتلاكها.

**3. الزيادة العامة في الأجور:** هي تلك الزيادات في الأجور التي يحصل عليها العاملون في نفس الوقت، وتلجأ المنظمة إلى هذا النوع من الحوافز لمواجهة غلاء المعيشة وانخفاض القدرة الشرائية للعمال، ولا ترتبط هذه الزيادات بأداء العمل، بل يستفيد منها جميع العمال في المنظمة في نفس الوقت، وهذا النوع من الحوافز يؤدي بالفرد للشعور بالشكر والعرفان تجاه المنظمة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - جاري يسلمر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، عبد المحسن عبد المحسن جودة، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، الرياض، (د ط)، (د ت ن)، ص 438.

<sup>2</sup> - محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 233.

<sup>3</sup> - طارق المجدوب، مرجع سبق ذكره، ص 344.

4. المشاركة في وفر التكاليف: وهي عبارة عن نسبة مئوية من الوفر المالي الذي يحققه العاملون في تكلفة الإنتاج من خلال ضبطهم للتكاليف وتخفيضها، عن طريق التقليل والحد من حجم الهدر والتبذير، في الموارد واستغلال الوقت خير استغلال. هذه الوفرات المحققة توزعها عليهم المنظمة في نهاية السنة<sup>1</sup>.

5. حوافز الخدمات الاجتماعية: ويطلق عليها البعض اسم التعويضات أو الحوافز غير مباشرة بسبب أن الأفراد يحصلون عليها عن طريق غير العمل، أي تقديمها غير مرتبط بمستوى أداء العاملين، وهي تقدم لجميع العاملين بدون استثناء، وبشكل عام يقصد بحوافز الخدمات الاجتماعية تلك التي تشبع حاجات ذاتية لدى العاملين، وتشعرهم بأن الإدارة ترحم مصالحهم الشخصية، وتساعدهم على حل مشاكلهم الخاصة. وتشمل الحوافز الاجتماعية خدمات تقدمها المؤسسة للعاملين دون مقابل، أو بمقابل بسيط<sup>2</sup> وأهم هذه الخدمات ما يلي:

- التأمين ضد إصابات العمل والتأمين ضد البطالة: حيث يحصل العامل الذي يصاب أثناء الدوام على تعويض مادي، ويختلف هذا التعويض باختلاف درجة الإصابة، وقد تلجأ المنظمة أحيانا إلى التأمين على موظفيها لدى شركات التأمين، وتختلف أقساط التأمين باختلاف درجة خطورة العمل هذا فيما يخص التأمين ضد إصابات العمل، أما فيما يخص التأمين ضد البطالة فيقصد بها تقديم تعويض، مادي مناسب للأفراد عند حدوث ظروف تستدعي تسريحهم<sup>3</sup>.

- التأمين الصحي: يغطي نفقات العلاج والاستشفاء كلياً أو جزئياً للشخص العامل أو أفراد أسرته، أو تقديم خدمات العلاج في مركز صحي داخل المنظمة أو من خلال التعاقد مع بعض المستشفيات<sup>4</sup>.

- تأمين الشيخوخة والعجز والوفاة: يعتبر تأمين الشيخوخة والعجز والوفاة، من أهم التأمينات على الإطلاق لأنه يغطي أحداثاً ستقع لا محالة، وأنه سيعوض دخل الفرد بعد الانقطاع عن العمل، ويبقي الفرد وعائلته من الحاجة والعوز<sup>5</sup>.

- خدمات النقل: تقوم بعض المنظمات بتوفير خدمات النقل مجاناً، أو بمبالغ رمزية، وهي توفره لكل، العاملين خاصة من المستويات الدنيا<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> - جاري يسلمر، مرجع سبق ذكره، ص 441.

<sup>2</sup> - مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 212.

<sup>3</sup> - محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص: 232.

<sup>4</sup> - مرعي محمد مرعي، التحفيز المعنوي وكيفية تطبيقه في القطاع العام العربي، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 34.

<sup>5</sup> - محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 248.

<sup>6</sup> - سعاد نايف برونوطي، مرجع سبق ذكره، ص 285.

- خدمات السكن: توفر بعض المنظمات للعاملين خدمات سكن مجاني، هذه الميزة شائعة خاصة، لأعمال في مناطق نائية، حيث لا يرغب أو لا يستطيع العامل تأجير أو شراء مساكن فيها<sup>1</sup>.
- وجبات غذائية: حيث تقوم بعض المنظمات بتوفير وجبات غذائية بأسعار رمزية لكل من أراد.
- الإجازات بمختلف أنواعها: وهناك العديد من الإجازات التي يمكن للموظفين الحصول عليها مثل إجازات المناسبات والأعياد، الإجازات السنوية، الإجازات المرضية، إجازة طويلة مدفوعة الراتب وهذه عادة ما تكون للعاملين في منظمات التعليم والبحث العلمي، إجازات دراسية تسمح للموظف على الحصول على درجات علمية أو حضور دورات تدريبية<sup>2</sup>.
- وهناك العديد من الخدمات الأخرى التي تقدمها المنظمات لعمالها نوجزها فيما يلي<sup>3</sup>:
  - منح الموظفين بعض من منتجات المنظمة خاصة في حال منظمات تنتج مواد استهلاكية.
  - توفير اشتراكات في نواد خاصة للعاملين وعائلتهم.
  - خدمات إرشاد نفسي واجتماعي لمساعدة العاملين على التأقلم مع بيئة العمل.
  - إنشاء تعاونيات لتوفير المواد الاستهلاكية للعاملين.
  - هدايا عينية في الأعياد مثل: كبش العيد أو هدايا أخرى في رأس السنة... الخ
  - إنشاء صندوق للدخار يساهم فيه العاملون والمنظمة، يقوم بمنح قروض وإعانات للعاملين في مناسبات مختلفة مثل الزواج، الولادة، الانتقال من مسكن لآخر... الخ.
- بعد أن تطرقنا للحوافز المادية الايجابية وحاولنا أن نورد أكبر عدد من الأشكال، هناك جانب آخر للحوافز المادية ألا وهو السلبيية، وهذا ما سنتطرق له فيما يأتي.

<sup>1</sup> - نفس المرجع أعلاه، ص 387.

<sup>2</sup> - محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 233-234.

<sup>3</sup> - بالإعتماد على:

- مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص ص: 212-213.

- محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 235.

- سعاد نايف برنوطي، مرجع سبق ذكره، ص، ص: 288، 290.

## الفرع الثاني: الحوافز المادية السلبية

تسعى الحوافز السلبية إلى التأثير في سلوك العاملين من خلال مدخل العقاب والردع والتخويف أي من خلال العمل التأديبي، وهذه الإجراءات العقابية لا بد أن يتضمنها نظام يسمى النظام التأديبي أو نظام العقوبات في المنظمة، ويقصد به تلك العقوبات التي تسلط على العاملين الذين يخالفون قواعد العمل أو السلوك، ويسمى البعض الحوافز السلبية، إذ أن الهدف من استخدامها هو التلويح بالعقاب كوسيلة لمنع العاملين من القيام بسلوكيات غير مقبولة، والحوافز المادية السلبية تأخذ عدة أشكال من أهمها ما يلي<sup>1</sup>:

**أولاً- عقوبات بسيطة:** تتمثل فيما يلي:

1. **الخصم من الأجر:** وذلك بخصم نسبة من أجر العامل نظراً لقيامه بسلوك غير مرغوب فيه، وحتى يكون هذا الإجراء نافعا ولا يأتي بنتائج عكسية لا بد على الإدارة أن توضح صراحة ما هي السلوكيات التي ينجم عنها هذا الخصم، وإلا أحس العامل بعدم العدالة وبالتالي نتائج عكسية.
2. **الحرمان من العلاوات أو المكافآت أو تأجيل استحقاقها:** وهي أيضا عقوبة بسيطة تلجأ إليها الإدارة بغرض تقويم السلوك، ونفس الكلام الذي قلناه في الخصم من الأجر ينطبق عليها في حال ما أردنا أن تؤدي الغرض الذي وجدت من أجله.

**ثانياً- عقوبات قاسية:** تتمثل فيما يلي:

1. **التنزيل:** ويقصد به إعادة تخصيص الفرد ليشغل وظيفة ذات أجر ومكانة ومسؤولية أقل، وطبعاً لهذه الطريقة جانب معنوي أيضاً، فهي تخلف آثار نفسية خطيرة جداً لدى العامل ما يجعل المنظمات تحجم عن إستعمالها إلا في الضرورة القصوى.
2. **التحويل:** ويعنى به إعادة تخصيص الفرد على وظيفة أخرى لا تختلف عن الوظيفة السابقة، فهي حركة أفقية من وظيفة إلى أخرى، ويستعمل هذا الأسلوب في العقاب من ناحيتين مادية ومعنوية، فالوظيفة الأخرى قد لا تكون لها نفس الإمتيازات المالية مثلاً، ومن جانب معنوي فإنها تبعد الفرد عن جماعته ومحيطه الذي اعتاد عليه.

<sup>1</sup> - بالاعتماد على:

- مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 214.

- محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص، ص: 236، 237.

3. **الإستغناء:** يشير الإستغناء في معناه الاصطلاحي العام إلى عملية إسقاط الفرد من قوائم الأجور، لأسباب منظميه، أو سوقية، أو تكنولوجية، وتستخدم المنظمات طريقة الإستغناء كوسيلة للتخلص من الأفراد غير المرغوب في سلوكهم.

4. **الفصل:** يعتبر الفصل من العمل عملية استبعاد نهائية، بسبب مخالفات وسلوكيات مادية ملموسة غير مرغوب فيها، مما يضر بالصالح العام للمنظمة، وهذه الطريقة من أصعب الطرق في تنفيذها، حيث تحمي القوانين جملها العامل من الفصل وعليه تحتاج إجراءات قانونية محكمة حتى تؤتي ثمارها.

ويختلف الإستغناء عن الفصل كون الفصل يعد نهائيا بينما في الإستغناء يمكن الاستعانة بالعامل المستغنى عنه مرة أخرى، عندما تزول الأسباب، سواء باستدعائهم لذات الوظيفة أو لوظيفة أخرى.

### المطلب الثاني: الحوافز المعنوية

لا يمكن أن يتصرف الفرد بعقله مائة بالمائة وإنما غالبا ما تتدخل مشاعره، وأحاسيسه، لذلك كان للتحفيز المعنوي الأثر البالغ على سلوك الفرد العامل، فهذا النوع من الحوافز تشبع حاجاته العليا من إحساس بالتقدير والإحترام، والأهمية... الخ، ما ينعكس على إنتاجية العامل وأدائه، والحوافز المعنوية تأخذ عدة أشكال سوف نتطرق إلى أهمها من خلال ما يلي.

### الفرع الأول: الحوافز المعنوية الايجابية

وهي حوافز تنمي شعور إيجابي لدى الفرد العامل ومن أهمها:

**أولا- تحسين ظروف ومناخ العمل:** حيث دلت نتائج الدراسات أن المناخ الصحي للعمل من علاقات، طيبة بين الزملاء، روح الفريق، التعاون... الخ، له الأثر الكبير في إقبال العامل على عمله<sup>1</sup>.

**ثانيا- إعادة تصميم العمل:** فقد بينت الدراسات أن العامل عندما يمارس عملا لمدة طويلة، يسبب له عدم الرضا والملل، لذلك جاءت فكرة إعادة تصميم الوظيفة لتحفيز العمال وبعث النشاط فيهم من عدم الرضا والملل، لذلك جاءت فكرة إعادة تصميم الوظيفة لتحفيز العمال وبعث النشاط فيهم من جديد، ويفرق البعض بين درجات مختلفة من إعادة تصميم العمل كآلاتي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص 400.

<sup>2</sup> - عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص، ص: 278، 279.

1. **التناوب الوظيفي:** والذي يشير إلى التنقل من وظيفة لأخرى في فترات محددة حيث يؤدي الفرد واجباته تقريبا ولكن في وظائف أو مواقع مختلفة.
  2. **التوسع الوظيفي:** يعني أداء الفرد لواجبات أكثر تنوعا وتعقيدا فهناك توسع في المهام وبالتالي المهارة المطلوبة لأدائها، مما يدفع الفرد للتعلم والتعامل أكثر مع الآخرين، وهذا من شأنه أن يشبع حاجاته الاجتماعية.
  3. **الإثراء الوظيفي:** هو يحوي مفهوم التوسع الوظيفي مع زيادة في المسؤوليات وأكد السلطة لتنفيذها، ومن هنا زيادة المسؤولية هي العنصر المحرك والمحفز للفرد، وليس مجرد زيادة الأنشطة.
- ثالثا- ضمان العمل واستقراره:** من خلال مبدأ التوظيف مدى الحياة، وضمان العمل واستقراره، ينمي في الفرد إحساسه بالطمأنينة والراحة لأنه واثق من حصوله على دخل دائم يعيله وأسرته، وبالتالي يعمل بأريحية.
- رابعا- المدح والثناء:** يوجه المدح والثناء عند قيام العامل بعمل متميز ولا بد أن يكون المدح في الوقت المناسب حتى يكون له الأثر المتوقع، ومن الأفضل أيضا أن يكون المدح على مرأى ومسمع العمال الآخرين حتى يشعر ذلك العامل بالفخر، وأيضا يتحرك لدى الآخرين مشاعر الغيرة الايجابية وروح المنافسة.
- خامسا- الإعراف بجهود العاملين:** يعطي كثير من العمال أهمية بالغة للاعتراف بجهودهم ويعتبرون ذلك حافزا مهما لهم لبذل جهود إضافية في العمل، ويتم التعبير عن التقدير بعدة طرق منها شهادات تقديرية، رسائل شكر للعمال الذين يحققون مستويات أداء عالية، تسجيل أسمائهم على لوحة شرف، تعلق في مكان بارز في المنظمة... الخ<sup>1</sup>.
- سادسا- الوظيفة الملائمة:** يقصد بها وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، أي ملائمة المهنة وطبيعتها وأعبائها لقدراته وإمكانات وخبرات ومهارات ورغبات وطموحات الفرد، لأن ملائمة الوظيفة، للفرد تنمي ولاءه ومحبهه لعمله، ويدفعه أكثر للإنجاز والأداء العالي<sup>2</sup>.
- سابعا- الإصغاء:** من مميزات المدير الناجح أنه يملك قدرة الإصغاء، وذلك بالاهتمام بمشاكل العمال، وتحسيسهم بتأييد المنظمة لهم، أيضا الإصغاء لمشاكل العامل في عمله ومناقشة حلول عملية معهم<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2000، ص75.

<sup>2</sup> - مصطفى كمال أبو العزم عطية، السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، (د ط)، (د ت ن)، ص: 163.

<sup>3</sup> - فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص97.

**ثامنا- إشراك العاملين في الإدارة:** ويقصد بها أن يكون للعامل ممثلين في مجلس الإدارة، وأن يساهموا بآرائهم وأفكارهم في إدارة المنظمة، والغرض الأساسي من استخدام هذا الأسلوب هو إشعار العامل بأهمية رأيه وإكسابه الثقة في النفس والقدرة على الإبداع، وأيضا كسب التزامه اتجاه الأهداف المسطرة<sup>1</sup>.

**تاسعا- التكوين:** يلعب التكوين دورا هاما وحيويا في المنظمة، ويخدم أهداف الإدارة، وذلك عن طريق عقد الدورات، الندوات التثقيفية، وإرسال البعثات للخارج لمسيرة التقدم الحاصل على مستوى العالم، ويؤدي ذلك إلى تنمية وصقل مهارات العامل بالمنظمة، والنهوض بما لديهم من قدرات وإمكانيات وتطوير أدائهم وسلوكهم<sup>2</sup>، ويعتبر التكوين حافز معنوي كونه يعطي شعور للفرد بأن المنظمة تهتم لمصيره، وتفضل تطويره على الاستغناء عنه وتوظيف عامل يملك تلك الكفاءات، ومن هنا ينمو شعوره بالأهمية ويزداد تقديره وولاءه للمنظمة.

**عاشرا- الثقة وتفويض السلطة:** وذلك بتكليف العامل بمهام صعبة ومنحه مسؤوليات أكبر، مما يمنحه شعور التحدي والمثابرة ليكون قدر تلك المسؤولية والثقة التي وضعت فيه.

**حادي عشر- فرص الترقية:** سبق وتطرقتنا لهذا العنصر في الحوافز المادية الايجابية، ولكن لهذا الحافز شقه المعنوي أيضا، حيث يشعر الفرد بالجدارة والاستحقاق، وبالتالي رفع معنوياته وأيضا زيادة تقدير الآخرين له<sup>3</sup>. وهناك العديد من الحوافز المادية التي تطرقنا إليها سابقا لها شق معنوي مثل مختلف الإجازات، الخدمات الاجتماعية والهدايا العينية في المناسبات والأعياد كلها تترك آثارا ايجابية على معنويات الفرد العامل.

### الفرع الثاني: الحوافز المعنوية السلبية

لكل شيء نقيض وكما تستعمل الحوافز المعنوية الايجابية يتحتم على المسؤول أحيانا استعمال الحوافز المعنوية السلبية لتجنب تكرار السلوك غير المرغوب فيه كنوع من أنواع العقاب، ومن أهم الحوافز المعنوية السلبية نذكر ما يلي:

**أولا- توجيه إنذار كتابي أو شفهي:** وهي طريقة شائعة الاستعمال، يلجأ إليها الرؤساء للفت انتباه العامل إلى خطأه، فإذا كان الخطأ لأول مرة يكتفون بإنذار شفهي، وإذا تكرر الخطأ قدم لهم إنذار كتابي.

<sup>1</sup> - مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 211.

<sup>2</sup> - مصطفى كامل أبو العزم عطية، مرجع سبق ذكره، ص 165.

<sup>3</sup> - مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 210.

ثانياً- التحويل إلى التحقيق ومجلس التأديب: وتستعمل المنظمة هذه الطريقة في حال كان السلوك الصادر من العامل تجاوز كل القوانين واللوائح المعمول بها في المنظمة، كأن يقوم باختلاس مثلاً أو يتسبب عمداً في إتلاف المعدات... الخ، وهذا عقاب معنوي شديد ويمتد أثره إلى باقي العمال حيث يخلق عندهم شعور بالحيطه والخوف من ارتكاب نفس السلوك حتى لا ينالوا نفس العقاب، فهي إذا وسيلة ردع.

ثالثاً- عزل الفرد مؤقتاً عن المشاركة في الاقتراحات واتخاذ القرارات: وهذا عقاب معنوي شديد فالعامل يحس أن مكانته في الجماعة اهتزت، خاصة وإذا شارك الجميع في الاقتراحات إلا هو، وسيكون هذا العقاب أشد إذا كان العزل ليس فقط من طرف المسؤول وإنما من جميع الزملاء.

وهناك العديد من الحوافز المعنوية السلبية الأخرى، فإذا عكسنا الحوافز المعنوية الإيجابية أصبحت حوافز معنوية سلبية، مثلاً:

- الترقية حافز إيجابي إذا أردنا استخدامها في الجانب السلبي نحرمة من الترقية.

- إثراء الوظيفة إيجابية إذا أردنا جعله سلبي تقليص السلطات، أو التنزيل... الخ.

إذن هناك قدر كبير من أشكال الحوافز مادية كانت أو معنوية، سلبية كانت أو إيجابية ولكن الأهم من إحصائها ومعرفتها كيفية استخدامها للوصول إلى الأهداف المسطرة، وهذا ما سنتطرق له في المطلب الموالي.

### المطلب الثالث: معايير منح الحوافز وأهدافها

لمنح الحوافز في المنظمة مجموعة من المعايير، ولها مجموعة من الأهداف كما يلي:

#### الفرع الأول: معايير منح الحوافز في المنظمة

يرتكز نظام التحفيز إلى مجموعة من المعايير بغية تقديم الحوافز، سواء كانت مادية أو معنوية، فمنهم من يركز على الأداء، ومنهم من يركز على الاتجاهات السلوكية، وآخرون يعتمدون على معيار الإبداع والابتكار ومعيار الكفاءات والمهارات، ويمكن إظهارها كما يلي:

**1- معيار الأداء:** يعتبر الأداء من أهم المعايير في عملية التحفيز في المنظمة، إذ يتم تحليل الأداء ومن ثم وضع معايير محددة قابلة للقياس بالنسبة لكل وظيفة<sup>1</sup>، ومن هذه المعايير نجد :

**1.1. الأداء المتميز :** يتم تقديم الحوافز إثر الأداء أو الإنجاز المتميز لأنه عامل يساهم في تقدم العمل وتحسينه سواء من حيث الكمية أو الجودة أو توفير الوقت أو تكاليف العمل<sup>2</sup>، فالعامل يكرم على الأداء المتميز الذي لا يمكن تخيله قيل إنجازه أو يصعب للآخرين تحقيقه، ويمكن للحوافز أن يأخذ أشكال مختلفة<sup>3</sup>.

**2.1. التصويت على الأفضل في الإنجاز :** تلجأ المنظمة إلى أسلوب التصويت على الفضل في الإنجاز أو الأداء ممن تجاوز أدائه المهام والأعمال الموكلة إليه، وتكرمه بعد إجراء التقييمات الرسمية اللازمة، وتطبيق معايير تقييم الأداء من قبل إدارة المنظمة.

**3.1. كمية العمل:** تختار المنظمة أصحاب الإنتاج الأعلى وفق معايير الإنتاجية المحددة بشكل موضوعي، وتكرم الأشخاص ذوي الإنتاج العالي<sup>4</sup>.

**4.1. درجة تحقيق الأهداف :** تختار المنظمة الفريق أو الأفراد أو الفرد الذي حقق الأهداف المحددة له، وفق المؤشرات الرقمية أو الوصفية من طرف الإدارة وتكرمهم على ذلك، ويكون ذلك ماديا عن طريق المكافآت والعلاوات وغيرها أو معنويا عن طريق الثناء والشكر والتقدير..الخ.

**2- معيار المجهود :** يصعب أحيانا قياس ناتج العمل وخاصة عندما يكون غير ملموس وواضح خاصة في أداء وظائف الخدمات بالإضافة إلى أن هناك من يعتبره بالمحاولة وليس بالنتيجة، وبهذا يأخذ بالحسبان مكافأة المجهود أو الأسلوب أو الوسيلة التي استخدمها الفرد للوصول إلى النتائج أو الأداء<sup>5</sup>، ويمكن الأخذ بمعيار المجهود عن طريق<sup>6</sup>:

**1.2. اختيار الأكثر دواما في المنظمة :** تختار المنظمات الأفراد الذين يمضون أوقاتا أكثر خارج الدوام الرسمي، بقصد إتمام مهامهم الصعبة وتمنحهم حوافز مادية أو معنوية تكريما على استمرارهم في تنفيذ أعمالهم طوعا بقصد إنجازها.

<sup>1</sup> - وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، ط1، ص:434.

<sup>2</sup> - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط 6، 1998، ص:237.

<sup>3</sup> - مرعي محمد مرعي، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 47-48.

<sup>4</sup> - المرجع أعلاه ص:48.

<sup>5</sup> - وسلة حمداوي، المرجع أعلاه، ص: 208.

<sup>6</sup> - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص: 238.

2.2. اختيار الأكثر امتثالاً للأوامر والقوانين : يمكن للمنظمة أن تعتمد في اكتشاف المجهودات المبذولة من طرف العاملين من خلال امتثالهم للأوامر والتعليمات والقوانين الصادرة بشأن العمل.

### 3- معيار الاتجاهات السلوكية:

يتبع هذا المعيار مقاييس معينة منها<sup>1</sup> :

1.3. الموظف المثالي : حين يؤدي الأفراد سلوكيات مثالية في العمل، تعمل المنظمة على اختيارهم كقدوة سلوكية أو مثلاً تسميتهم الموظفين المثاليين، ويتم اختيار الأفراد الأكثر التزاماً بأوقات الدوام، استناداً إلى سجلات الدوام والأكثر انضباطاً في العمل وغيرها من مؤشرات الموظف أو العامل المثالي، وبهذا تكرمهم على التزامهم في دوامهم وتمنحهم الحوافز المناسبة.

2.3. الموظف الأكثر شعبية: تختار المنظمة تبعاً لاستقصاء الآراء موظفاً كل مدة زمنية معينة، عادة تكون لمدة شهرين ممن يجمع على شعبيته معظم الأفراد العاملين في المنظمة، نظراً لسلوكه الإيجابي أو علاقاته الودية الواسعة أو غيرها وتمنحهم الحوافز اللازمة.

3.3. الأقدمية: هو معيار شائع الاستعمال، يأخذ في الاعتبار المدة التي قضاها العامل في المنظمة والتي تشير إلى الولاء والانتماء، وتستعمل المنظمة حوافز متنوعة في ذلك.

4.3. التمييز في خدمة الزبائن: تختار المنظمة أفراداً يميزون في خدمة الزبائن وذلك من خلال سلوكياتهم الحسنة، ويتم ذلك من خلال آراء الزبائن حول معاملة العامل معهم.

### 4- معيار الإبداع والابتكار والمهارة:

يمكن للمنظمة أن تعتمد على معيار الإبداع والابتكار والمهارة من أجل تنفيذ عملية التحفيز ومنح الحوافز المناسبة، ويظهر ذلك كما يلي :

1.4. المقترحات: تختار المنظمة الأشخاص الذين يقدمون اقتراحات وأفكار جديدة حول موضوعات بشأن تقليل النفقات، تحسين جودة الخدمة أو المنتج، تصميم منتج جديد وغيرها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - بالاعتماد على :

- مرعي محمد مرعي، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 49-50.

- وسيلة حمداوي، مرجع سبق ذكره، ص: 208.

<sup>2</sup> - مرعي محمد مرعي، المرجع أعلاه، ص: 52.

2.4. معيار المسابقات: تحدد المنظمة برنامج مسابقات حول موضوعات معينة أو لإيجاد حلول متعلقة بمشكلات، وتحفز الفرد على ذلك<sup>1</sup>.

3.4. معيار الكفاءات والمهارات الشخصية: بعض المنظمات تحفز الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو رخص أو براءات أو أدوات تكوينية، ويمكن استعمال هذا المعيار من أجل امتلاك المزيد من الكفاءات والمهارات الإدارية للفرد.

ويمكن للمنظمة أن تعتمد على عدد من المعايير المذكورة وهذا حسب أهدافها وتوجهاتها وحسب التوليفات التي تختارها من الحوافز.

### الفرع الثاني: أهداف الحوافز

لعملية تحفيز العاملين أهداف لا بد من مراعاتها من قبل إدارات المنظمات كالأتي:<sup>2</sup>

1. تحسين الإنتاجية.
2. إبراز أنشطة المؤسسة.
3. رفع الروح المعنوية للعاملين.
4. الاحتفاظ بالعاملين الممتازين.
5. مكافأة الأداء المتميز.
6. تشجيع الإبداع والابتكار الجديد.
7. تحفيز الأداء المتوسط إلى التقدم والارتقاء.
8. تشجيع المنافسة بين الأفراد.

### المبحث الرابع: تصميم نظام الحوافز

هناك جملة من العوامل التي يجب الالتفات إليها عند تصميم أنظمة الحوافز وهي مراحل تصميمه، والمبادئ الأساسية لنجاحه، وأهم معايير الحكم على فعاليته وذلك من خلال مدخلين مهمين وهما الأداء ومدى رضا العاملين عليه.

<sup>1</sup> حمدي أمين عبد الهادي، إدارة شؤون موظفي الدولة: أصولها وأساليبها وإصلاحها، دار الفكر العربي، القاهرة، ط3، 1990، ص-ص: 137-138.

<sup>2</sup> عمر الخرابشة، الحوافز وتطبيقاتها: متى يقرر المدراء منح الحوافز للموظفين ولماذا، مجلة الإنماء والإدارة، الأردن، العدد 17، 1995، ص 32.

## المطلب الأول: مراحل تصميم نظام الحوافز

إن تصميم نظام الحوافز يمر بعدة مراحل أو خطوات يمكن توضيحها كما يلي:

## الفرع الأول: تحديد هدف النظام

لابد في البداية أن يتم تحديد هدف عام لنظام الحوافز سواء كان هذا الهدف في شكل تعظيم للأرباح أو زيادة المبيعات أو الإيرادات أو قد يكون تخفيض للتكاليف أو التشجيع على أفكار جديدة أو تحسين للجودة أو غيرها من الأهداف، ولتحقيق هذا الهدف العام فإنه يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية بحسب وحدات التنظيم (الأنشطة، الإدارات، الفروع، الأقسام) ولذلك فإن نظام الحوافز الشامل يمكن أن يتضمن عدة أنظمة فرعية بداخله، فهذا نظام جزئي لرجل البيع وذلك نظام جزئي لرجال الإدارة العليا<sup>1</sup>، ونظام جزئي آخر للعمال التنفيذيين... الخ.

## الفرع الثاني: دراسة الأداء

في هذه المرحلة يتم تحديد وتوصيف للأداء المطلوب وكذلك تحديد طريقة لقياس الأداء الفعلي، ولتحديد وتوصيف الأداء المطلوب لابد من<sup>2</sup>:

- 1- وجود وظائف ذات تصميم سليم، محدد فيه واجبات ومهام كل وظيفة بشكل واضح ومفهوم.
- 2- وجود عدد سليم للعاملين لا أكثر ولا أقل مما يجب.
- 3- وجود طرق عمل سليمة من لوائح وخطوات كاملة للعمل وأساليب للأداء والاتصال.
- 4- وجود ظروف عمل ملائمة من تجهيزات وأدوات وإضاءة وتهوية ومواصلات وغيرها مما يسهل الأداء.
- 5- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل، فلا يمكن محاسبة الفرد على عمل ليس له سيطرة عليه.

## الفرع الثالث: تحديد ميزانية الحوافز

يقصد بميزانية الحوافز ذلك المبلغ الإجمالي المتاح للمسؤول على نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام، و يجب

أن تغطي الأموال المخصصة في ميزانية الحوافز البنود التالية:<sup>3</sup>

- 1- قيمة الحوافز والجوائز: وهي تمثل الجزء الأكبر من ميزانية الحوافز.

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص: 357.

<sup>2</sup> - المرجع أعلاه، ص- ص: 358-357.

<sup>3</sup> - يوسف حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 417.

2- التكاليف الإدارية: مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله وتدريب المديرين على النظام.

3- تكاليف الترويج: وهي تغطي بنوداً مثل النشرات والكتيبات التعريفية، الملصقات الدعائية، المراسلات والحفلات.

ويجب التفرقة بين نوعين من ميزانيات الحوافز عند تحديد حجم ميزانية الحوافز:

1- ميزانية ثابتة: يتم تحديد مبلغ ثابت ومعروف مسبقاً فمثلاً يحدد مبلغ 3 مليون دينار جزائري على سبيل

المثال خلال العام القادم وفقاً للخبرة السابقة للمنظمة، وحجم ميزانية الأجور، وأهمية الحوافز لزيادة الإنتاج.

2- ميزانية مرنة: حيث تكون الميزانية متغيرة، وغير محددة سلفاً وذلك حسب أرقام الأرباح أو المبيعات أو

الإنتاج وعلى هذا فإن ميزانية الحوافز تمثل نسبة مئوية من شيء متغير كأن تكون مثلاً 5% من الأرباح أو 8% من المبيعات، تتميز هذه الطريقة بأنها لا تفرض أي قيود مسبقة على الإدارة حيث أنها لا تتعهد بدفع مبلغ معين وذلك لأن مبلغ الحوافز لا يتحدد إلى في ظل ما يتحقق من أداء ونواتج وأن هذه النواتج هي التي تمول ميزانية الحوافز وبالتالي فالنظام يمول نفسه بنفسه.

### الفرع الرابع: وضع إجراءات نظام الحوافز

ويقصد بها ترجمة النظام في شكل خطوات، وإجراءات متسلسلة وهي تعنى بتسجيل الأداء وحساباته ونماذجه

وإجتماعاته وأدوار المشاركين فيه وأنواع الحوافز والجوائز وتوقيت تقديم الحوافز، وفيما يلي أهم هذه الإجراءات:<sup>1</sup>

1- تحديد الأدوار: حيث يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك رؤوسيه وتسجيل أنواع الأداء المتميز

الذي يستحق الحافز وإستخدام نماذج محددة لهذا الغرض ورفع تقارير إلى جهات محددة لاعتماد أو إقرار الموافقة على الاقتراحات الخاصة بتقديم الحوافز إلى أفراد معينين، وتتضمن هذه الخطوة تحديد أدوار رؤساء المستوى الأعلى، ومدير نظام الحوافز أو مدير إدارة الموارد البشرية وذلك من حيث الإعتماد والموافقة أو التعديل أو المناقشة.

2- الإجتماعات: حيث قد يتم عقد اجتماعات خاصة بلجنة الحوافز أو قسم الحوافز أو بين مدير الحوافز وغيره

من المديرين.

3- توقيت تقديم الحوافز: هل هي شهرية أم ربع سنوية أم نصف سنوية أم تعطى بعد الأداء المتميز مباشرة.

4- نوع الحوافز: هناك لائحة تحدد أنواع الحوافز لكل أنواع الأداء كما يجب أن تكون هناك مرونة في تفصيل

الحافز طبقاً لاحتياج من يتلقاها والقاعدة العامة تشير إلى ضرورة تنوع الحوافز.

<sup>1</sup> - علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص: 317.

## المطلب الثاني: المبادئ الأساسية لنجاح نظام الحوافز في المنظمة

إن أنظمة الحوافز تقوم على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تعتبر كشرط أساسي لنجاح عملية التحفيز وتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

### 1- دراسة الاحتياجات ودوافع الأفراد :

يجب على المنظمة قبل وضع نظام الحوافز أن تتعرف على دوافع الأفراد للعمل وتحدد أولويات الدوافع من وجهة نظرهم، كما تعمل للتعرف على الاختلافات بين هؤلاء العاملين، ومعرفة أن لكل فرد احتياجات خاصة به، ذلك لأن التحفيز الفعال يتطلب فهما لماهية الإحتياجات التي تجعل الفرد يبذل جهودا مميزة لتحقيقها، وبهذا تتمكن المنظمة من تحديد واختيار أنواع الحوافز المتوافقة مع دوافع العاملين.<sup>1</sup>

### 2- بساطة ووضوح نظام الحوافز:

كلما كان نظام الحوافز مختصرا، واضحا ومفهوما، وذلك في بنوده وصياغته وحساباته، كلما ساعد على نجاح عملية التحفيز في المنظمة، وخاصة إذا تم تحديد أنواع السلوك والأداء الذي سيتم تحفيزه بالشرح التفصيلي لها، وهو ما يجعله مفهوما من طرف المنفذين والمسؤولين والعاملين<sup>2</sup>. ومن هنا تظهر ضرورة التعريف بالنظام والإعلان عنه لجميع أعضاء المنظمة، من أجل فهم السياسات والإجراءات التي تقررها المنظمة أثناء تقريرها للحوافز، وكذلك فهم معايير وشروط منح الحوافز أي مواصفات الأداء أو السلوك الذي تمنح الحوافز بسببه<sup>3</sup>.

### 3- تناسب الحوافز للأداء:

يرتبط إشباع الإحتياجات بسلوك معين من الأفراد، وذلك بتوضيح العلاقة بين السلوك والأداء المرغوب من المنظمة وبين حوافز معينة يمكن الحصول عليها، وقصد أن يشعر الفرد بالرضا على الحوافز يجب أن تكون تابعة مباشرة بالعمل قدر المستطاع، كما يجب أن تتناسب وتتوافق مع جهودهم، وبهذا لا يمكن أن يحصل العاملون على نفس القدر من الحوافز وإنما يجب أن تتناسب حسب قدراتهم وجهودهم؛ فالتوافق بين الحافز والأداء يعني ضرورة تفاوت العاملين في حوافزهم وذلك حسب مقدار كل فرد من الأداء، هذا من أجل أن لا تفقد صفتها التحفيزية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 481.

<sup>2</sup> - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 253.

<sup>3</sup> - ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، (د د ن)، الرياض، ط 1، 1993، ص 543.

<sup>4</sup> يوسف حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 416.

#### 4- شمولية التحفيز:

يجب على نظام الحوافز أن يغطي كافة الجهود التي يبذلها الأفراد، إذ يجب أن تأخذ المنظمة بعين الاعتبار الجهود الإضافية وعدم اعتبارها جزءاً من الوظيفة، بالإضافة إلى عدم تشجيع الحلول السريعة على حساب التحسينات طويلة الأجل، ذلك لأنه يؤدي إلى انحراف في نظام العمل، ويجب أن لا تعمل المنظمة على مكافأة النتائج فقط، لأن ذلك يدفع الأفراد إلى التركيز على النتائج بدلاً من تحسين عمليات الأداء مثلاً، ولهذا يجب على المنظمة أن لا تقدم حوافز مقابل النتائج فقط بل أيضاً مقابل جودة وكفاءة عمليات الأداء، وكذلك الجهود وغيرها، وبهذا فعلى المنظمة تقدير الإنجازات مهما صغر شأنها، لأن كل تحسين مهما قل يعتبر تقدماً في الاتجاه الصحيح.

#### 5- وعي الأفراد بنظام الحوافز وإمكانية تحقيقه:

ينبغي أن يعرف العاملون السلوكيات الأدائية التي سيتم مكافأتهم عليها وإدراكهم لسبب حفزهم، بالإضافة لتيقنهم بارتفاع احتمال التوصل إليها وتحقيقها، وأن مكافأة المنظمة لهذه التصرفات هو أمر وارد، وما يساعد على ذلك هو وضع أهداف قابلة للتحقيق.

#### 6- التوقيت الملائم:

يتم مراعاة قصر الفترة ما بين الأداء المحقق للفرد وحصوله على الحافز، فإذا قام العامل بالأداء المطلوب وقدم له الحافز بعد سنة تلاشت الرابطة المطلوبة بين السلوك والحافز وعليه على الحافز أن يتبع الأداء بسرعة دون تأجيل أو تعطيل<sup>1</sup>، بالإضافة إلى ضرورة اختيار الوقت المناسب والشخص المناسب الذي سيقدم هذا الحافز للفرد.

#### 7- الثبات والاستمرار والاستقرار:

على نظام الحوافز أن يكون ثابتاً عبر الوقت وبين الأفراد، بمعنى أن على المشرف أن يكافئ كل العاملين لنفس التصرف سواء كان أداءً أو مجهوداً أو سلوكاً معيناً، أي تقديم حوافز على نفس التصرفات<sup>2</sup>، فإذا كانت المنظمة كثيراً ما تغير الأسلوب الذي تتبعه في الإدارة، أو أنها تتعرض لتغيير مستمر لسياساتها، أو أن المشرف متقلب السلوك، فإن هذا يتسبب بالشعور بعدم الاستقرار، مما يؤدي إلى عدم تحفيز الأفراد؛ وبالتالي فثبات واستمرار الحوافز يخلق الشعور بالطمأنينة لدى الأفراد.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص: 111.

<sup>2</sup> - محمود حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص: 214.

<sup>3</sup> - مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد من منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار مجدلاوي للتوزيع، عمان، ط1، 1993، ص: 278.

## 8- عدالة النظام:<sup>1</sup>

يجب أن تتناسب حوافز الفرد إلى أدائه مع حوافز الآخرين إلى أدائهم، وعدم تحقيق هذه العدالة يؤدي إلى شعور الفرد بالاستياء، وإن كانت هناك عدالة في توزيع الحوافز وشعر بعض الأفراد بانعدامها، يجب على المشرف أو المدير أن يوضح لهم السلوك المناسب الذي يمكنهم من الحصول عليها، ومقارنة أدائهم مع أداء الأفراد المحفزين، وذلك باقتناعهم بعدالة أوضاعهم حتى يؤدي إلى استقرار دافعيتهم.

## 9- تميز النظام :

نظام الحوافز ليس نمطياً، بمعنى لا يمكن جذب نظام معين ناجح في منظمة ما من بلد ما وتطبيقه على المنظمة حتى ولو كانت تشابهها من حيث النشاط، ذلك لأن ظروف كل واحدة مختلفة عن الأخرى، كما تختلف طبيعة الأفراد وإحتياجاتهم الحقيقية من منظمة لأخرى، بالإضافة لتباين قيم وثقافة المنظمين وأفراد كل منهما، وبهذا يجب أن يكون نظام الحوافز مصمم حسب أنواع العاملين الموجودين في المنظمة وأنواع الأهداف التي تسعى إليها وغيرها من أسباب التمييز.<sup>2</sup>

## 10- التنوع في الحوافز:

على الحوافز أن تكون متنوعة حسب تنوع حاجات أفراد التنظيم وتغيرها من وقت لآخر، إذ لا يمكن افتراض أن الناس تعمل من أجل المال فقط، وبهذا على المنظمة أن تستعمل نظم حوافز متنوعة تتضمن الحوافز المادية والمعنوية، إذ تزداد فاعلية الحوافز المادية إذا تبعث بالحوافز المعنوية اللازمة، بالإضافة إلى التنوع بين الحوافز السلبية والإيجابية، مع مراعاة الحذر في استعمال الحوافز السلبية، واعتمادها على أنظمة الحوافز الفردية في مواقف معينة وعلى أنظمة الحوافز الجماعية في مواقف أخرى.

## 11- الاستخدام المتقطع للحوافز:

يعتبر التحفيز المتقطع أكثر فعالية من التحفيز المستمر للحفاظ على السلوك الإيجابي، إذ أن إتاحة الحافز بشكل مستمر تجعله يفقد الكثير من جاذبيته، كما يجعل رد فعل الأفراد قويا عندما يتم منعه لسبب أو لآخر، لأن الحافز

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص552.

<sup>2</sup> - كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص:111.

المستمر يصبح كنوع من الحقوق الواجب منحها لهم، فإذا أخذنا العلاوات الدورية التي تمنح بصفة مستمرة لكل الأفراد كمثل نجد أنها تفقد صفتها التحفيزية<sup>1</sup>، لأن الفرد يعتبرها كجزء من الأجر.

### 12- إستمرارية المعلومات المرتدة:

إن توفر المعلومات عن الأداء بشكل منتظم ترفع معنويات العاملين في حال إرتفاع الأداء، نظرا لتوقع المكافآت، كما أنها تفيد في تعديل سلوك البعض الآخر، حتى يتوافق مستوى الأداء الفعلي مع المستوى المتوقع والذي يسمح بالحصول على الحوافز<sup>2</sup>.

### 13- المرونة:

يجب أن يكون نظام التحفيز مرنا يتغير حسب تطور أوضاع العاملين ويتغير وتطور حاجاتهم ورغباتهم ودوافعهم، وحسب تغير ظروف المنظمة والظروف المحيطة بها كذلك فالأخذ بعين الاعتبار كل هذه المقومات سيؤدي إلى نجاح نظام الحوافز وسيؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة منه.

## المطلب الثالث: معايير الحكم على فعالية نظام الحوافز من خلال الأداء والرضا

### الوظيفي

يعتبر موضوع الفعالية من المواضيع الهامة التي شكلت حيزا كبيرا من إهتمام الفكر التنظيمي، باعتباره أحد أسس تقييم النجاح أو الفشل في كل الوظائف والأعمال والممارسات والأهداف المسطرة التي تتبناها المنظمة وتسعى لتحقيقها، يمكن للمنظمة التعرف على مستوى فعالية نظام الحوافز من خلال بعض المؤشرات التي تظهر ذلك بصفة واضحة والتي تتمثل في الأداء، والرضا من خلال معدل دوران العمل والغياب وغيرها، ونبرز ذلك كما يلي :

### الفرع الأول: معيار الأداء

يمكن استخدام الأداء كمعيار أساسي لتقييم فعالية أنظمة الحوافز في المنظمة وذلك بمعرفة الأداء المحقق نتيجة تطبيق هذا النظام، ومعرفة العلاقة بينه وبين الأهداف التنظيمية.

<sup>1</sup> المرسي جمال الدين، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية؛ لمنظمة القرن الواحد و العشرين،الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1، 2003، ص482.

<sup>2</sup> - المرجع أعلاه، ص:483.

وتشير الدراسات أن الأداء هو الرغبة في العمل والقدرة عليه مع إتاحة الفرصة أمام الفرد، إذ ترجع القدرة وإتاحة الفرصة من خلال الإختيار السليم لأعضاء المنظمة من خلال برامج التدريب والتنمية، إلا أن ما يؤثر على خلق الرغبة في العمل هو ما تقدمه الإدارات من أنظمة حوافز، فالمنظمة تستطيع أن تحرك الرغبة في الفرد، عن طريق إرضاء حاجاته، ولكن لا بد أن يتم ذلك بإدراك العلاقة بين الحاجات ذاتها، ذلك لأنه قد تعجز الحاجة المشبعة من أن تكون الدافع الحقيقي للسلوك الإنساني ومن ثم المؤشر الفعال على فعالية الإنتاجية والأداء، وبهذا برزت أهمية إدارة الأفراد الحديثة كإدارة فعالة في توجيه الأفراد للعمل وزيادة أدائه وذلك بدراسة ما يؤدي إلى تنمية رغبات الأفراد، ومعرفتها بملائمة نوع العمل لميول العاملين<sup>1</sup>.

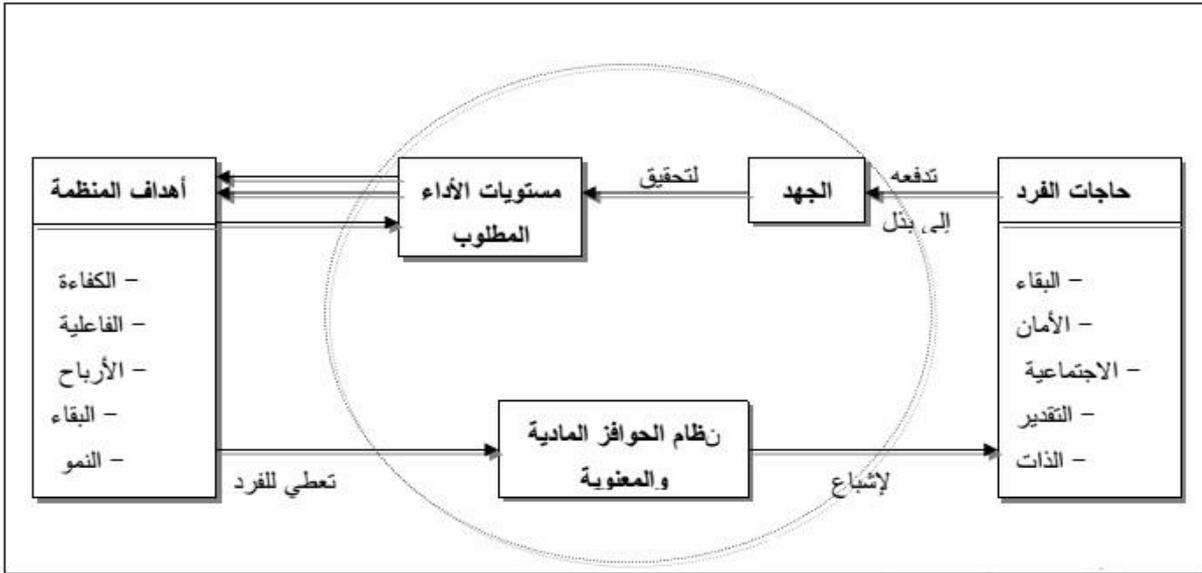
وتسعى المنظمة لإنجاز أهدافها من خلال الأدوار والمهام والواجبات التي يؤديها الأفراد العاملون فيها على مختلف مستوياتهم الوظيفية، والعاملون يسعون لإشباع حاجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم وطموحاتهم من خلال عملهم الوظيفي، وتنجح المنظمة عندما تجاوز بين متطلبات أدوارها التي حددتها ورسمتها وبين حاجات وتوقعات الأفراد<sup>2</sup>، وعندما يكون العاملون في أداء مهامهم فإن جهودهم يجب توجيهها نحو غاية محددة وهي تحقيق الأهداف التنظيمية التي تتحقق من خلال الأداء المناسب، فمثلما يمتلك العاملون حاجات غير مشبعة والتي تجعلهم يتصرفون بطريقة معينة، فإن المنظمات تمتلك حاجات غير مشبعة هي الأخرى والمتمثلة في أهداف يتعين تحقيقها، إلا أن هذه الاحتياجات لن تتحقق إلا من خلال جهود العاملين و أدائهم، فإذا كان أداء الفرد غير كاف لتحقيق أهداف المنظمة، فإنها سوف تكون أقل مقدرة على مكافأة العاملين، بالإضافة إلى أن المنظمة تشبع حاجات الأفراد من أجل تمكينهم من الأداء بشكل جيد، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة<sup>3</sup>، وبهذا يمكن اعتبار التحفيز كطاقة مستعملة من طرف العامل في عمله، ذلك لأنه يمكنه من تلبية حاجاته عن طريق القيام بالعمل، وبهذا فالحوافز تدفع للأداء، هذا الأداء الذي تعبر عنه المنظمة بكمية الإنتاج، الجودة أو بتخفيض تكاليف الوحدة الإنتاجية أو بتقليل الوحدات المعيبة وتقليل الأخطار وغيرها ويمكن توضيح كل ذلك من خلال الشكل التالي:

<sup>1</sup> مهدي حسن زويلف، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 284-285.

<sup>2</sup> ناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره، ص: 96.

<sup>3</sup> جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 475.

الشكل رقم (08) : تأثير التحفيز على أداء الأفراد وتحقيق أهداف المنظمة



المصدر: أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي: دراسة سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000، ص:23.

يتضح من الشكل أن حاجات الفرد تدفعه إلى الجهد من أجل تحقيق مستويات الأداء المحددة بواسطة المنظمة وهو بذلك يساهم في تحقيق أهداف المنظمة، وتقوم هذه الأخيرة من جانبها بإعطاء الفرد الحوافز مقابل الإنجازات التي حققها، فمثلا إذا شاءت المنظمة زيادة الإنتاج مع الحفاظ على مستوى الجودة المطلوب، فعليها أن تحفز العاملين على ذلك من أجل استخراج طاقاتهم الكامنة والمهم هو اكتشاف هذه الطاقات وإيجاد الحوافز لإطلاقها أو وضعها في خدمة العمل<sup>1</sup>.

وبهذا فعدم تحقيق الفرد لمستويات الأداء المحددة بواسطة المنظمة سوف يؤثر سلبا على مستويات تحقيق المنظمة لأهدافها، كما أن فشل المنظمة في إعطاء الفرد الحوافز المناسبة سوف يؤثر سلبا على مستويات إشباع الفرد لحاجاته، وهذا ما يؤثر على أدائهم وهكذا، ويعتبر التأثير السلبي على مستويات تحقيق أهداف المنظمة انخفاض كفاءة وفعالية المنظمة، وانخفاض مستويات الأرباح، مما يؤثر على احتمالات استمرارية وبقاء المنظمة وهو أمر ليس في صالح الأفراد العاملين فيها.

ونستخلص من كل هذا أنه يمكن الحكم على فعالية التحفيز من خلال الأداء، ويتم ذلك عن طريق معدلات الإنتاجية أي الكميات المنتجة، وذلك بالاعتماد على معايير معينة، حيث كلما زادت الحوافز المقدمة تزداد الكميات المنتجة، كما يتم الحكم عليه عن طريق جودة المنتجات وذلك من خلال عدد الوحدات المعابة مثلا، أو الأخطاء

<sup>1</sup> - أحمد جاد عبد الوهاب، مرجع أعلاه، ص-ص: 23-24.

المرتكبة، أو من خلال إضفاء نوع من التجديد في المنتج أو الخدمة، ويمكن كذلك أن يتم الحكم على التحفيز في المنظمة من خلال قياس التكاليف الوحدوية، فكلما قام العامل بأداء مهامه بتكاليف أقل كلما عملت المنظمة على مكافأته، بالإضافة إلى قياس فعالية التحفيز من خلال معدلات تحقيق الأهداف الفرعية أو العامة للمنظمة<sup>1</sup>.

## الفرع الثاني: معيار الرضا الوظيفي.

يعتبر رضا الأفراد العاملين أحد المعايير الهامة لمعرفة مدى فعالية أنظمة التحفيز، ومدى تناسب الحافز مع الأداء،<sup>2</sup> ويمكن إظهار ذلك من خلال توضيح علاقة الرضا بالتحفيز، وتوضيح مظاهر الرضا للحكم على أنظمة التحفيز في المنظمة.

### 1. علاقة التحفيز بالرضا:

جاء تعريف الرضا الوظيفي على أنه عبارة عن شعور الفرد بالقناعة من خلال عمله، التي تعتبر محصلة العلاقة بين ما يتوقعه الموظف من عمله وبين ما يحصل عليه<sup>3</sup>، وبالتالي هو إشباع حاجات الأفراد من أجل أن تتحقق لديهم القناعة والإطمئنان، ويكون الشخص الذي يتوفر لديه هذا الرضا ثقة كبيرة بالمنظمة ويفخر بإنتمائه إليها ويعتبر أن أهدافه جزء من أهداف المنظمة، ويحقق ذلك المزيد من الولاء لها مقابل دوران أقل والتزام بالدوام أكثر، إضافة إلى المعنويات العالية وعلاقات العمل الجيدة، وهي أمور تساهم كلها في الرفع من الأداء<sup>4</sup>. فوجود الشخص في الوظيفة التي يفضلها، ومع الزملاء المناسبين من حيث انسجامهم في الميول وتقاربهم في المؤهلات، وكذلك جودة ظروف العمل كالإضاءة، التهوية وغيرها، وإجراءات الأمن والمكافآت المادية والمعنوية ومزايا الخدمات التي يحصل عليها، والنمط القيادي الذي يتبعه، هو ما يشعر الفرد بالرضا.

وبهذا يعبر الرضا الوظيفي عن مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد في العمل وما يحيط به؛ وبما أن رغبات الأفراد مختلفة، فإن هناك تبايناً في اتجاهاتهم نحو أي قيم ذات أهمية بالنسبة إليهم، فالبعض يعطي قيمة أكبر للأجور قياساً بالعوامل الأخرى، في حين يعطي البعض الآخر أهمية أكبر للإستقرار الوظيفي وغير ذلك، ومن أجل ذلك فإن الرضا الوظيفي هو التعبير عن مدركات الأفراد للموقف الحالي مقارنة بالقيمة التفضيلية، وهذا يعني أن الفرد يحصل على الرضا عندما يدرك بأن الوظيفة التي يؤديها تحقق القيم المهمة بالنسبة له، فتحقيق الرضا الوظيفي يكون بفضل عملية

<sup>1</sup> - طارق الجدوب، الإدارة العامة، الدار الجامعية، بيروت، ط1، 2000، ص: 349.

<sup>2</sup> - المرجع أعلاه، ص: 349.

<sup>3</sup> - يوسف محمد القبان، مفاهيم وتطبيقات في السلوك الإداري، شركة العايبكان للطباعة والنشر، الرياض، ط2، 1991، ص: 103.

<sup>4</sup> - محمد علي جعلوك، دليل المال والأعمال: كيف يبني المدير الفعال فريق العمل الفعال، دار الراتب الجامعية، بيروت، ط1، 1999، ص: 157.

التحفيز في المنظمة، التي تضع عددا من العوامل للتأثير على درجة تحققة لدى الفرد، بالإضافة إلى أن أسباب الرضا تختلف من فرد لآخر<sup>1</sup>.

وعليه التحفيز الفعال يضمن ارتفاع الرضا الوظيفي، يمكن أن تحكم المنظمة على نظام تحفيزها من خلال الرضا، وذلك بالحكم على بعض المظاهر في المنظمة، ويمكن إظهارها في العنوان الموالي.

## 2. مظاهر الرضا للحكم على التحفيز:

على الرغم من أن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى تشجيع الأداء الناجح، إلا أن له عددا من الإيجابيات الأخرى التي يحققها، فالاتجاهات الإيجابية للأفراد ترتبط بانخفاض الإنسحاب الوظيفي؛ والذي نقصد به مجموعة من السلوكيات المؤدية إلى عدم رضا الأفراد والمتمثلة في درجة دوران العمل، نسبة التغيب، معدلات الشكاوي وغيرها؛ وبهذا يمكن قياس فعالية التحفيز من خلال مظاهر الإنسحاب الوظيفي أي قياسه بمعايير عدم الرضا لمعرفة قوته وضعفه، ويمكن إظهار ذلك من خلال ما يلي:

### 1.2. معدلات الشكاوي والصراعات<sup>2</sup>: تمكن من التعرف على درجة الرضا لدى الأفراد؛ وبالتالي إمكانية

الحكم على عملية التحفيز؛ من خلال مراجعة الشكاوي والتظلمات والنزاعات الرسمية وغير الرسمية التي تحدث في المنظمة، وذلك في محاولة للفرد لتغيير الظروف المؤدية إلى عدم الرضا، وهذا ما يتسبب بوجود صراعات ومواجهات، لتتطور إلى شكاوي وتظلمات للمسؤولين الإداريين أو النقابات والاتحادات المهنية التي ينضم إليها العامل.

### 2.2. معدلات دوران العمل: يشكل دوران العمل ظاهرة مكلفة ومشكلة كبيرة بالنسبة لأي منظمة، لأنها

ترتكب جداول العمل، وبالتالي تؤدي لتخفيض الإنتاجية، وتدل الإحصائيات في بعض الدول المتطورة كالولايات المتحدة الأمريكية، على أن تبديل عامل بعامل آخر يكلف مبلغا من المال يساوي قيمة أجر العامل الجديد خلال عام كامل، ذلك لأن هناك تكاليف الاستقطاب وتكاليف لجان الاختيار والتوظيف والأعباء التي تنجم عن دمج العامل لعمله، حتى ولو كان مؤهلا ومكونا من قبل، بسبب اختلاف البيئة والظروف السائدة، كما تدخل ضمن هذه الأعباء قيمة الوقت الضائع في تقديم البيانات والمعلومات أو في انشغاله بتلقي المعلومات واستيعابها، كل ذلك إضافة إلى نقص الإنتاج عند توظيفه، وبهذا فإن أي موظف يعمل في المنظمة يمثل استثمارا لها، لأنها تكلفت من أجل إيصاله إلى مستواه مبالغ كبيرة من خلال تكوينه ودوجه في أهداف المنظمة وإطلاعه على ظروفها وأحوالها، وبالتالي فدوران العمل يكلف المنظمة ماديا

<sup>1</sup> - سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص: 175.

<sup>2</sup> - علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص: 114.

ويجعلها تفقد عناصرها الجيدة، بالإضافة إلى سيادة جو القلق بين العاملين الآخرين نظرا لنقص الثقة بالمنظمة، وهو ما يخلق أثارا سلبية في الأداء<sup>1</sup>.

فكل تلك التكاليف التي قد تخسرها المنظمة، يمكن تجنبها بتخفيض درجة دوران العمل، وذلك بتوفير الظروف الملائمة والحوافز اللازمة التي ستشعر الأفراد بالرضا، وهو ما يؤثر على قرارهم بالاستمرارية في المنظمة، وبهذا يمكن الحكم على فعالية التحفيز من خلال دراسة معدلات دوران العمل في المنظمة، والتي تعتبر كمؤشر لتحديد نجاح أو فشل عملية التحفيز، حيث أنه إذا كانت هذه المعدلات مرتفعة يمكن الحكم على نظام التحفيز بالفشل، أما إذا انخفضت فهذا يدل على كفاءته ونجاعته.

**3.2. معدلات التغيب<sup>2</sup>:** تعتبر ظاهرة التغيب مثل دوران العمل مكلفة جدا للمنظمة تحدث خلال الأداء، تبدأ نتيجة عدم رضا الأفراد الذي يظهر من خلال تغيير السلوك وذلك انخفاض مستوى الأداء، وبعدها يبدأ العامل في التأخر عن العمل، وبعد ذلك يحدث التغيب ليوم أو لأيام، وقد ينتهي الأمر باتخاذ قرار ترك العمل نهائيا، لكن قبل الوصول إلى ذلك يمكن للإدارة توفير تطبيقات تعيد من خلالها ثقة الأفراد بالمنظمة، وبالتالي تخفيض معدلات الغياب، ويمكن القول أن أغلب قرارات الفرد للتغيب ليست تلقائية، بل تنتج عن تراكم الشعور بعدم الرضا اتجاه الوظائف والحوافز المقدمة، وبهذا يمكن الحكم على فعالية التحفيز في المنظمة من خلال معدلات الغياب، فإذا كانت منخفضة يمكن أن نقول عليه أنه ذات فعالية والعكس صحيح.

**4.2. الانسحاب النفسي ودرجة التوتر في العمل<sup>3</sup>:** تظهر نجاعة عملية التحفيز من خلال درجة الانسحاب النفسي للعامل، والتي تظهر من خلال درجة الاندماج الوظيفي للأفراد الذي يحصل عندما يعتبر العامل عمله ذات أهمية في حياته ويشعر بالفخر نتيجة أدائه، بالإضافة إلى معاملاته التي تعبر عن اندماجه بين العاملين في المنظمة، كما يمكن اعتبار الالتزام التنظيمي من بين مظاهر الانسحاب النفسي والذي يستعمل كمقياس للحكم على نظام التحفيز، فكل من الاندماج الوظيفي والالتزام التنظيمي للفرد يعبران عن رضا الأفراد حول الحوافز المقدمة من طرف المنظمة.

بالإضافة إلى الانسحاب الوظيفي، يمكن الاعتماد للحكم على مدى نجاح التحفيز على بعض المشاكل النفسية من بينها القلق والتوتر في العمل، والذي يحصل بسبب وجود الفرد في موقف غير مرض مع عدم إمكانيته في تغييره، وبهذا يمكن الحكم على التحفيز في المنظمة من خلال التأكد من وجود أو عدم وجود التوترات في العمل الناتجة عن عدم رضا العاملين.

<sup>1</sup> - أندرودي سيزلاقي، ترجمة أبو القاسم أحمد جعفر، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة للبحوث، الرياض، 1991، ص-ص: 430-431.

<sup>2</sup> - المرجع أعلاه، ص431.

<sup>3</sup> - سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص187.

## خلاصة الفصل:

إن نظام الحوافز هو مجموعة من الوسائل المادية والمعنوية تسخرها المنظمة لتحفيز عاملها نحو سلوك أفضل ونتائج أحسن للعاملين والمنظمة معا، ومن خلال ما سبق تطرقنا إلى الأسس النظرية للحوافز حيث إستخلصنا أنها بمثابة الشراع الذي يوجه سلوك الأفراد داخل المنظمات، فالفرد يسعى من وراء قيامه بسلوك معين لإشباع نقص لديه، هذا النقص يعتبر دافع لديه وعلى المنظمة التي تريد توجيه سلوك عمالها في إتجاه تحقيق أهدافها أن تتقن فن إشباع هذه الدوافع بالحوافز المناسبة.

ولقد تعددت النظريات التي حاولت وضع قواعد وأسس لفهم دوافع الأفراد وبالتالي إقتراح حوافز مناسبة، فنجد نظريات المحتوى التي من أشهرها نظرية ماسلو، هيرزبرغ، ألدرف... والذين ركزوا بشكل أساسي على دراسة الدوافع وبذلك وفرت قاعدة لمعرفة أفضل بما قد يدفع الفرد للقيام بسلوك معين، وبالتالي إعطائه الحافز المناسب، والإتجاه الثاني في النظريات هو النظريات العملية في التحفيز والتي ركزت أساسا على إيجاد إجابة للسؤال: **كيف تعمل الدوافع لدى الإنسان؟** حيث توصلوا إلى أن الدافعية عملية عقلية أساسها المفاضلة والاختيار في تحديد الأهداف ومن أشهر هذه النظريات: نظرية التوقع، نظرية تصميم الهدف، نظرية الإنصاف... لذلك تسعى المنظمة لأن تجعل نظام الحوافز لديها واضح وعادل حتى يتسنى للعامل المفاضلة والاختيار. وبهذا تكون هذه النظريات أبرزت في طياتها نظام الحوافز المناسب للمنظمة، ولهذا النظام أسس ومبادئ يجب مراعاتها لتحقيق الأهداف المرجوة منه، ويحقق لها الفعالية المطلوبة، وأنا وهي إرتفاع أداء الأفراد والإرتقاء به إلى مستوى الأداء المطلوب ورضا الأفراد عن المنظمة.

# الفصل الثاني

واقع نظام الحوافز لشركة الإسمنت بسور الغزلان

## تمهيد الفصل

بغية التعرف على مدى إهتمام المؤسسات الجزائرية بتحفيز أفرادها، وإسقاط جوانب الدراسة النظرية على واقع المؤسسات الجزائرية، إمتثلنا بإحدى المؤسسات الجزائرية وهي شركة الإسمنت لسور الغزلان، وذلك بعرض وتحليل معطيات هذه الشركة، وبالإستناد على المعطيات النظرية حول نظام الحوافز، التي شكلت لنا قاعدة البحث الميداني وذلك بهدف التعرف على واقع التحفيز في مؤسساتنا، ولهذا قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث رئيسية تناولنا فيه:

- تقديم عام لشركة الإسمنت بسور الغزلان (SC-SEG).
- مساهمة شركة الإسمنت (SC-SEG) في تحفيز عمالها.
- الدراسة الميدانية.

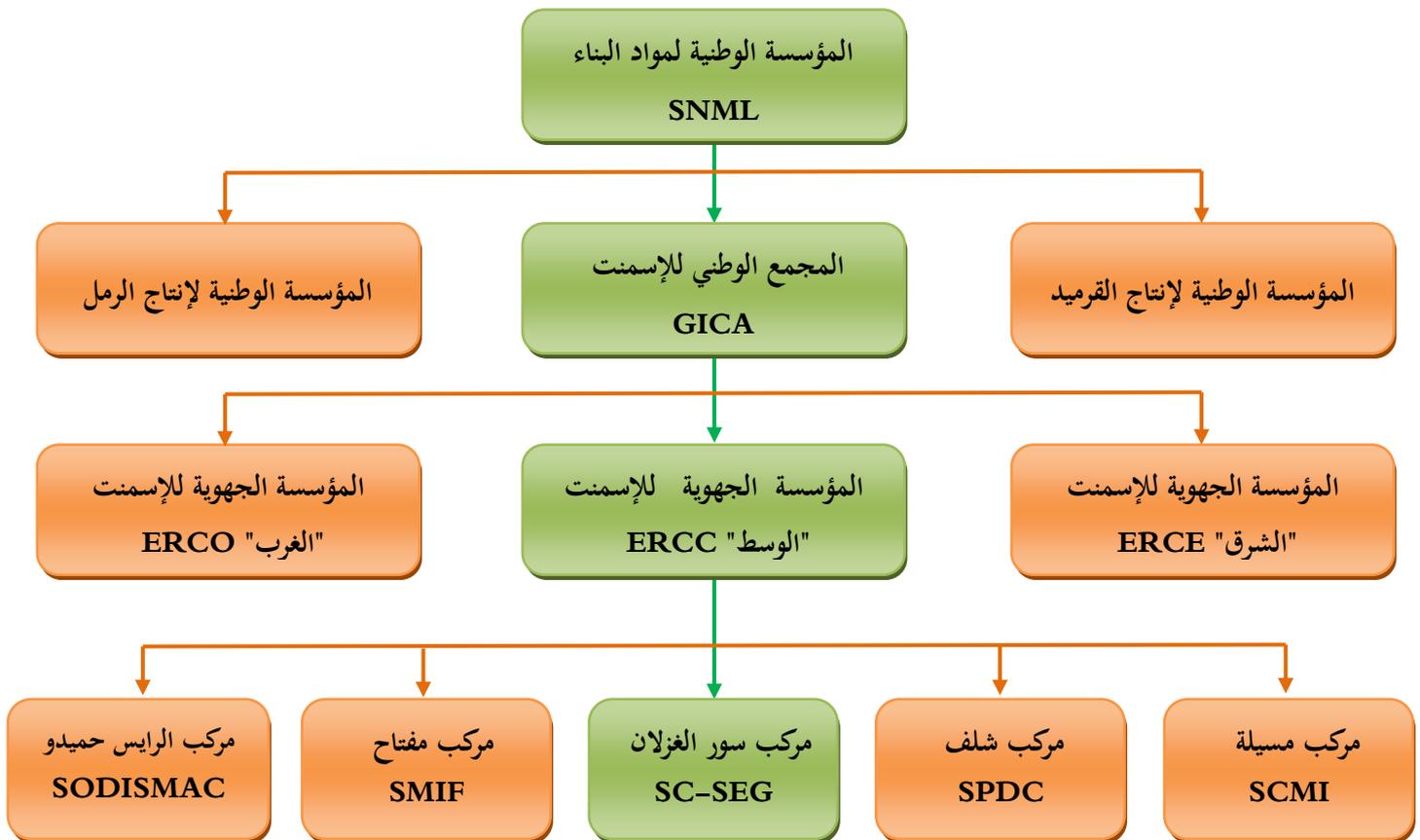
## المبحث الأول: تقديم عام لشركة الاسمنت بسور الغزلان

تعتبر إحدى الشركات الجزائرية التي تمتاز بأدائها المقبول وتساير تطورات المحيط، حيث أنها توجد ضمن المؤسسة الجهوية لإنتاج الاسمنت "الوسط" التابعة للمجمع الصناعي لإنتاج إسمنت الجزائر "GICA".

### المطلب الأول: نشأة وتعريف بشركة الاسمنت بسور الغزلان

في إطار مخططات التنمية الاقتصادية تم إنشاء المؤسسة الوطنية لمواد البناء "SNMC" سنة 1974 ونظرا لكبر حجم الشركة فقد واجهت تحديات كبيرة في التسيير وهذا ما أدى إلى إعادة هيكلتها سنة 1983 حيث تم تقسيمها بالشكل التالي :

الشكل رقم (09): التقسيم العام للمؤسسة الوطنية لمواد البناء



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق الشركة

فبعد إعادة الهيكلة العامة للمؤسسة، أصبح المجمع الوطني لإنتاج الإسمنت "GICA" هو المسؤول عن الصناعة الوطنية للإسمنت ويضم 12 مصنع يبلغ رأس ماله الاجتماعي 25.358.000.000,00 دج له قدرة إنتاجية تصل إلى 11.5 مليون طن سنويا<sup>1</sup>.

بغرض تطوير إنتاج الاسمنت وإطلاق استثمارات جديدة تم فتح رأسمالها الاجتماعي بنسبة 35 % منذ سنة 2005 للشركاء الأجانب.

- الشركة الإيطالية "BUZZI UNICEM"
- المجمع السعودي "Groupe PHARAON"
- الشركة المصرية "ASEC"
- الرائد الفرنسي العالمي لمواد البناء "Groupe LAFRAGE".

وفيما يخص شركة الاسمنت بسور الغزلان فهي تابعة المؤسسة الجهوية لإنتاج الاسمنت "الوسط" أنشئت بموجب القانون 82/23 المتضمن عقد المفتاح في اليد الذي\* وُقِع مع الشركة الدنمركية F.SMIDTH والشركة الفرنسية CIE, F.L.S. MIDH وقد استغرقت مدة الانجاز 39 شهرا، و تقع شركة الإسمنت بفتح بكوش بمحاذاة الطريق الوطني رقم 5 وتبعد عن مدينة سور الغزلان بحوالي 7 كم وب 25 كم عن مقر ولاية البويرة، تتربع على مساحة 41.1 هكتار وكانت أول تجربة لها بالإنتاج في 1983/10/20، بلغ إجمالي العمال فيها لسنة 2014 (شهر مارس) 386 عامل.

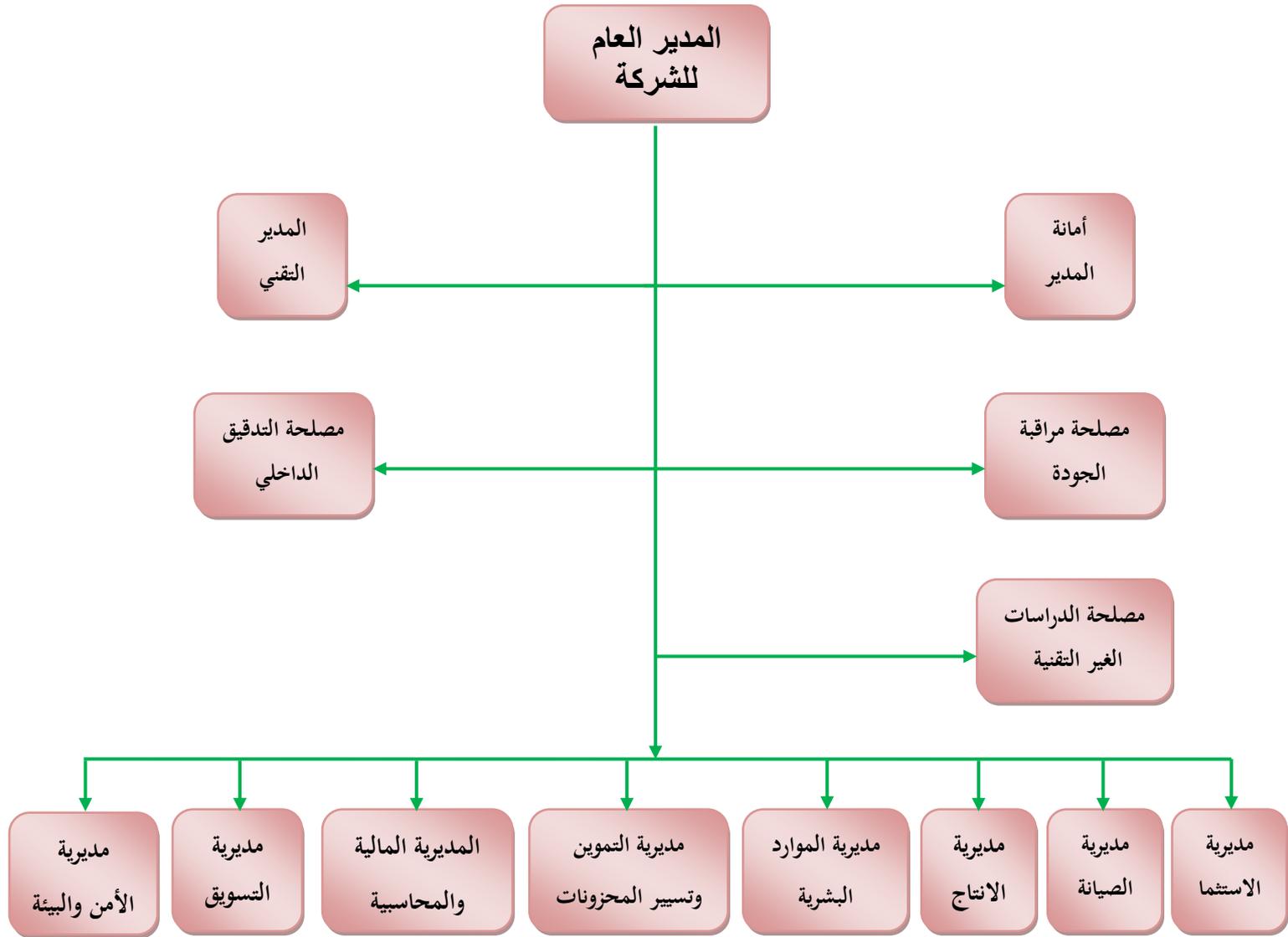
### المطلب الثاني: البنية التنظيمية لشركة الاسمنت بسور الغزلان

يعتبر الهيكل التنظيمي للشركة كمخطط لتوزيع المهام والمسؤوليات على المستويات التنظيمية وذلك وفق التقسيم الوظيفي، إذ يوضح الإطار العام للوظائف ومسار الاتصالات داخل الشركة، ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت بسور الغزلان من خلال الشكل رقم 10.

<sup>1</sup> www.sgp-gica.dz/presentation

\* هو عقد عمل تقوم من خلاله الشركة بإقامة مشروع بالكامل وتسليمه جاهز للتشغيل بعد تدريب الأفراد على إدارته

الشكل رقم (10): الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت بسور الغزلان

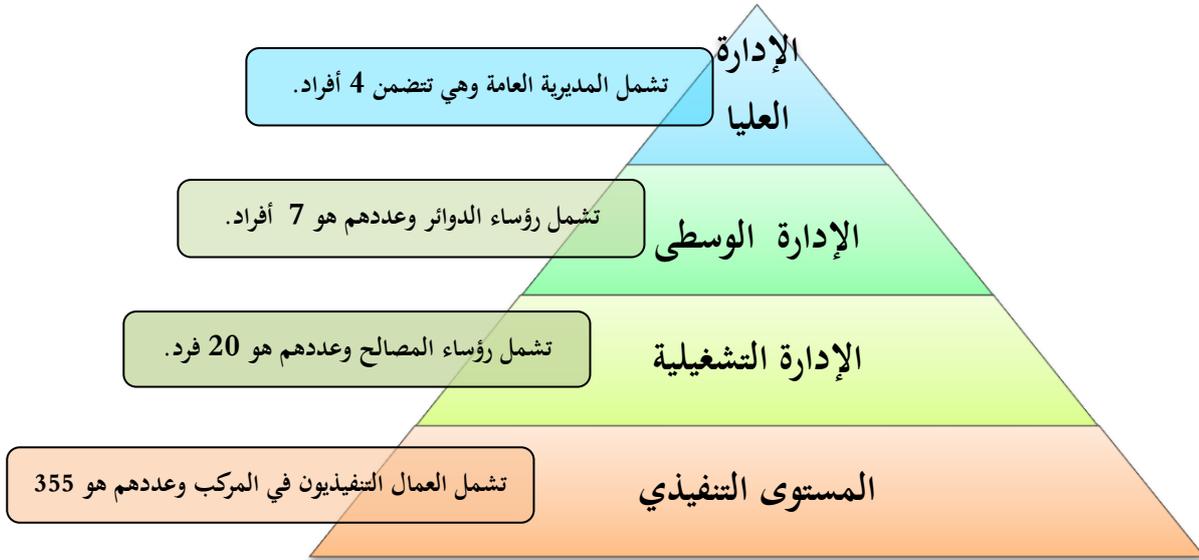


المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق الشركة (أنظر الملحق رقم 02)

- **المديرية العامة:** تضم الرئيس العام والأمانة العامة ونواب المدراء وبعض المكلفين بالدراسات المختلفة (قانونية ، إدارية وتقنية )، تمثل الوحدة المسؤولة عن إستراتيجية وتطور الشركة، يتمثل دورها في ضمان التطبيق الفعال للسياسة الإنتاجية للمركب بأقل التكاليف وأعلى المستويات الكمية والنوعية لتحقيق الأهداف المسطرة.
- **مصلحة مراقبة الجودة:** تعمل هذه الخلية على متابعة جودة مسار الإنتاج والقيام بعملية التحليل في المخابر لتأكد من مدى جودة المنتجات، تطوير نوعيتها، وضمان مراقبة نوعية المنتجات والمواد الأولية.
- **مديرية المالية والمحاسبة:** تعمل هذه المديرية على تقييم النشاط وتسيير الموارد المالية داخل الشركة كما تقوم بإعداد الميزانية التقديرية، وتحتوي دائرة الميزانية، دائرة المحاسبة ودائرة المالية، حيث تعتبر بمثابة المرجع لمراقبة العمليات.

- **مديرية التموين وتسيير المخزونات:** تعمل على تفعيل عمليات الشراء بالمؤسسة وضمان التسيير الجيد للمخزونات، وشراء وتخزين المواد الأولية وقطع الغيار بالكمية والنوعية المطلوبة، وهي تتضمن دائرة المشتريات، دائرة الإستيراد ودائرة تسيير المخزونات.
  - **مديرية التسويق:** ويتمثل دورها في تسويق المنتج وهي تحتوي المصلحة التجارية والتي تتضمن:
    - **قسم الفوترة:** مهمته إستقبال الزبائن يوميا وتحرير الفواتير لهم ويقبض مبلغها كما يحرر إشعار التسليم وفي نهاية كل يوم يقوم رئيس القسم بتسجيل مبالغ الفواتير.
    - **قسم التغطية:** مهمته رصد ومراقبة كميات الإسمنت التي خرجت من قسم المبيعات.
    - **قسم المبيعات:** مهمته تسليم الكميات المباعة للزبائن وإحصائها، كما يقوم ببرمجة الإنتاج الشهري للرد على طلبات الزبائن وله علاقة بمصالح المؤسسة التالية: المحاسبة، الميزانية، التموين والإنتاج.
  - **مديرية الموارد البشرية:** تتكفل هذه الإدارة بالشؤون الإجتماعية للعمال وكذا تسييرهم وتحفيزهم لرفع الأداء وتحسين الإنتاجية، فهي تهتم بتنظيم العمل داخل الشركة من خلال إعداد برامج التكوين، تنظيم العطل وتسجيل الغيابات ...، حيث تكون مرتبطة بجميع المديريات الأخرى وهي تتضمن دائرة التكوين وتسيير الكفاءات ودائرة الموارد البشرية و التي بدورها تتضمن مصلحة المستخدمين ومصلحة الوسائل العامة.
  - **مديرية الإنتاج:** تعمل هذه المديرية على تحسين عملية الإنتاج بالمؤسسة وذلك من خلال البحث الدائم على المواد الفعالة في الإنتاج والتصنيع الجيد للمنتجات، فهي تهتم بإنتاج إسمنت ذو جودة عالية وتتبع مراحل الإنتاج، حيث تتكون من دائرة إنتاج الكلينكر، دائرة الاسمنت ومشتقاته، دائرة المواد الأولية، دائرة الإرسال ومكتب مناهج الإنتاج.
  - **مديرية الصيانة العامة:** تهتم هذه الإدارة بمختلف عمليات الصيانة المتعلقة بالمعدات الإنتاجية وكل الوسائل الداعمة لنشاط الشركة، وهي تهدف إلى سير الحد الأقصى من تركيبات الإنتاج وملحقاته وذلك بأقل التكاليف، فهي تقوم بصيانة المعدات والآلات والتجهيزات التي يستعملها المصنع، وتتفرع لنوعين هما المراقبة قبل العطب وإصلاح العطب بعد دخولها، وتتضمن دائرة الإعلام الآلي، دائرة الصيانة الميكانيكية، دائرة الكهرباء، مصلحة المنافع، مصلحة التسرب ومكتب الدراسات والمناهج.
  - **مديرية الاستثمار:** تعمل على تحديد احتياجات الاستثمار وتحقيقها من خلال السهر على التطبيق الفعال فيها ومن بين المهام التي تقوم بها إعداد الموازنة التقديرية، مشروع دفتر المهام، موجز إجراءات تحرير العقد، القوانين والتنظيمات المعمول بها، رمز الأسواق العمومية.
- من خلال ما تم طرحه مسبقا يمكن القول أن المركب يعتمد في نشاطه على أربع مستويات في الهرم الوظيفي، كما هي موضحة في الشكل رقم 11.

الشكل رقم 11: الهرم الوظيفي لشركة الاسمنت بسور الغزلان



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق الشركة.

يتضح من خلال الشكل أن الشركة تعتمد في تنظيمها على درجة عالية من الرسمية حيث تعتمد هيكل وظيفي متطاول، وهذا ناتج لطبيعة نشاطها وعدد عمالها بحيث نجد أن طبيعة النشاط تفرض وجود العديد من الأنشطة والعدد الكبير للعمال أوجد حتمية وجود مسؤولين مباشرين ومسؤولين غير مباشرين وذلك لصعوبة الإشراف والمراقبة.

### المطلب الثالث: طبيعة نشاط الشركة

تعد طبيعة نشاط الشركة الدافع الأساسي الذي أدى بها إلى اعتماد إستراتيجية توسعية تسعى من خلالها إلى السيطرة على التكاليف والمساهمة في سد الاحتياج الوطني، وذلك كون سوق الإسمنت الجزائري يتميز بطلب يفوق العرض، إضافة إلى أن الشركة تضع من أولوياتها تقديم منتجات ذات جودة عالية وتأكيد على هذا هو حصولها على شهادة ISO 9002 سنة 2002 وشهادة ISO 9001 سنة 2003 وهي متحصله على حق وضع علامة تاج الخاصة بمنتوج الإسمنت منذ سنة 2006، وتسعى الشركة حاليا إلى امتلاك شهادة ISO 14001 المتعلقة بالبيئة.

تمتلك شركة الإسمنت بسور الغزلان إمكانيات بشرية عالية يعملون وفق نظام العمل بالفرق جميع أيام الأسبوع (8\*3)\*، تعمل الشركة باستمرار على تدريبهم وتكوينهم بحيث أن أدنى حد مقبول للمصاريف المتعلقة بالتكوين يجب أن يتجاوز 1% من رقم الأعمال وإذا لم يتجاوز فستدفع الشركة الفارق كضريبة وقد بلغت مصاريف التكوين 3% من رقم الأعمال لسنة 2013.

\* نقصد به وجود ثلاث فرق تعمل لمدة ثمانية ساعات في اليوم وذلك بالتناوب ليكون الإنتاج مستمر بالشركة.

أما فيما يخص الأهداف الإستراتيجية التوسعية للشركة فهي تسعى من خلالها إلى زيادة حجم الإنتاج لإشباع السوق المحلي والإندماج في السوق العالمي بغية تحقيق الأهداف المسطرة في المخططات الوطنية وتخفيض الواردات وتعزيز الملكية الوطنية بالخارج، وذلك من خلال إكتساب التكنولوجيا الحديثة في الإنتاج وتطوير مستويات الجودة بالشركة بالإضافة إلى تطوير الكفاءات بالشركة وتوسيع حجم المشاريع.

تعمل الشركة حاليا على رفع مساهمتها في تغطية الطلب الداخلي على الإسمنت بفضل إنتاجها لمادة الاسمنت الذي فاق طاقتها الإنتاجية (تقدر بمليون طن سنويا) في العديد من المرات، و يمكن توضيح مستويات الإنتاج للشركة في السنوات السبعة الأخيرة من خلال الجدول رقم 01.

الجدول رقم (01): مستويات الإنتاج لشركة الاسمنت بسور الغزلان

السنوات	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013 الثلاثي الأول
الإنتاج المخطط	1000000	1000000	1020000	1125000	1125000	1025000	69000
الإنتاج المحقق	866199	735761	1072538	1004912	1143675	905068	67026
فعالية الإنتاج	0,866	0,735	1,051	0,893	1,016	0,882	0,971

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق الشركة

ما يمكن ملاحظته أن فعالية الإنتاج\* للشركة كانت بين 0.7 و 0.8 ثم شهدت تحسن ملحوظ لتصل بذلك لقيمة 1.05 سنة 2009 لتعود وتراجع في سنة 2012، وبالتالي يمكن القول بأن مستوى إنتاج الشركة ليس ثابت ولكنه في حدود مرتفعة.

كما تتوفر الشركة على العديد من الزبائن، و من أهم الزبائن الرئيسيين نجد ما يلي:

- "COSIDER" (مجمع مختص في الأشغال العمومية يتضمن سبع مؤسسات فرعية أنشئ سنة 1979).
- "BATIGEC" (مؤسسة للتطوير العقاري أنشأت سنة 2004).
- "TOEC Algérie" (شركة دولية تعمل في مجال البناء، التصنيع والتجارة).
- "ETRHB HADDAD" (شركة رائدة في مجال مشاريع السكك الحديدية والأشغال العمومية في السوق الجزائرية).

\* نقصد بفعالية الإنتاج بمدى تحقيق الأهداف المسطرة بمعنى مقارنة بين ما هو مخطط وما تم تحقيقه (النتائج).

وتكمن أهمية شركة الإسمنت بسور الغزلان في كونها تساهم بنسبة حوالي 8.69 % من الإنتاج الوطني للإسمنت من ناحية الاقتصادية، إضافة إلى أنها تساهم في تخفيض مستويات البطالة بالمنطقة حيث أن هذه الأخيرة تعاني من ضعف كبير في المشاريع.

## المبحث الثاني: مساهمة شركة الإسمنت في تحفيز عمالها

تقوم شركة الإسمنت لسور الغزلان (SC-SEG) بتقديم حوافز مادية مختلفة وبعض الحوافز لمعنوية وخدمات، وكونها مؤسسة عمومية فهي تخضع لقوانين الدولة وبالتالي فإن الحوافز المقدمة لها خلفية قانونية من جهة ومن جهة أخرى فهي مرتبطة باتفاقية جماعية<sup>1</sup> (Convention collective).

### المطلب الأول: الحوافز المادية المقدمة في شركة (SC-SEG)

تقدم مؤسسة (SC-SEG) حوافز مادية مختلفة، تظهر من خلال الأجر وملحقاته والخدمات الاجتماعية بالإضافة إلى حوافز أخرى، يمكن إبرازها في ما يلي:

#### أولاً - الأجر وملحقاته:

تقوم مؤسسة (SC-SEG) بدفع أجور العمال شهريا حيث يتكون الأجر من الأجر القاعدي مضافا إليه مختلف المنح والمكافآت والعلاوات وهذا ما تنص عليه المادة (79) من الإتفاقية الجماعية، أنظر الملحق رقم (03)، ويمكن توضيحها كما يلي:

#### 1. الأجر القاعدي (Salaire de base):

هو المقابل المالي لوقت العمل في الشهر، حيث يتم تقدير الأجر القاعدي على مستوى مؤسسة (SC-SEG) على أساس النقطة الاستدلالية (Point indiciaire) المقابلة لكل منصب، أنظر الملحق (04 و 05) ويتم حسابه وفق العلاقة التالية:

$$\text{الأجر القاعدي} = \text{النقطة الاستدلالية للمنبص} * \text{قيمة النقطة الاستدلالية}$$

<sup>1</sup> الاتفاقية الجماعية: هي اتفاقية بين نقابة عمال شركة الإسمنت لسور الغزلان أو ما تعرف بلجنة المشاركة والمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر (GICA)، وتعتبر بمثابة التشريع الرسمي بالمؤسسة.

• قيمة النقطة الاستدلالية (Valeur du point indiciaire): هي ثابتة بالنسبة لكل العمال من أعوان تنفيذ وأعوان تنسيق وإطارات وقيمتها 141.2775 دينار جزائري.

• النقطة الاستدلالية للمنصب: إن النقطة الاستدلالية تختلف من منصب لآخر حيث يتم تقسيم العمال حسب المناصب التي يشغلونها في شركة الإسمنت إلى ما يلي:

◀ أعوان التنفيذ: من [ 136 إلى 164 ] نقطة.

◀ أعوان التنسيق: من [ 167 إلى 215 ] نقطة.

◀ الإطارات: من [ 220 إلى 490 ] نقطة.

وتكون الأجور القاعدية في شركة الإسمنت موضحة كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): الأجور القاعدية لعمال مؤسسة (SC-SEG)

نوع الوظيفة	النقطة الاستدلالية	قيمة النقطة الاستدلالية	الأجر القاعدي/دج
أعوان التنفيذ	[ 136 إلى 164 ]	141.2775 دج	[ 23.169-19.213 ]
أعوان التنسيق	[ 167 إلى 215 ]	141.2775 دج	[ 30.374-23.593 ]
الإطارات	[ 220 إلى 490 ]	141.2775 دج	[ 69.225-31.081 ]

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق من مصلحة الأجور

ثانيا- المنح المقدمة للعمال:

### 1. منحة الخبرة المهنية Indemnité d'expérience professionnelle:

تقدم المؤسسة منحة الخبرة المهنية وهذا حسب أقدمية الفرد في المؤسسة أو خارجها<sup>1</sup>، وهذه المنحة تحسب من الأجر القاعدي للمدة التي قضاها الفرد في المؤسسة وهي تحسب شهريا وتصرف سنويا، حيث يتحصل كل فرد على منحة الخبرة المهنية على أساس الأقدمية تشجيعا من المؤسسة للعاملين للبقاء فيها وإكتساب خبرة في المؤسسة.

<sup>1</sup> فإذا كانت الخبرة المهنية خارج قطاع الإسمنت فإن نسبة تقديم المنحة تقسم على اثنين.

الجدول رقم (03) نسبة منحة الخبرة المهنية في مؤسسة (SC-SEG)

السنوات	نسبة منحة الخبرة المهنية
من 1 إلى 10 سنوات	2 %
من 11 إلى 15 سنة	2.5 %
من 16 إلى 20 سنة	3 %
من 21 إلى 30 سنة	3.5 %
من 30 سنة فما فوق	4 %

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات أدلى بها السيد حفيظ السعدي، رئيس مصلحة الأجور.

2. منحة الأخطار (Indemnité de nuisances):

تقدم هذه المنحة شهريا لكل العمال دون استثناء، ولكن تختلف حسب درجة خطورة العمل، فهي تتراوح نسبتها من (5%، 6%، 8%، 12%، 16%، 20%)، تحسب هذه النسبة من الأجر القاعدي لكل منصب وهي تحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{منحة الأخطار} = \text{الأجر القاعدي} * \text{نسبة درجة الخطورة}$$

وتحدد النسبة وفق درجة خطورة المهمة وهناك جدول تصنف فيه كل مهمة ونسبة خطورتها، أنظر الملحق رقم (06).

3. منح الساعات الإضافية (Indemnité d'astreinte):

تكون الساعات الإضافية حسب احتياجات ومتطلبات العمل ويجب أن لا تتجاوز 35 ساعة إضافية في الشهر، وهي تحب كما يلي:

جدول رقم (04): نسبة منحة الساعات الإضافية

عدد الساعات الإضافية	نسبة المنحة
من (1 إلى 10) ساعات	5% من الأجر القاعدي
من (11 إلى 20) ساعة	10% من الأجر القاعدي
من (20 إلى 35) ساعة	11% من الأجر القاعدي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق الشركة.

4. علاوة عمل التناوب الفريقي لإتمام العمل Indemnité de travail posté:

تتبع المؤسسة نظام عمل التناوب الفريقي لإتمام العمل وذلك من أجل زيادة الإنتاج وتلبية الطلبات المستعجلة ليلا ونهارا وفي أيام العطل والأعياد وتكون نسبته كما يلي:

الجدول رقم (05): نسبة علاوة عمل التناوب الفريقي لإتمام العمل

نسبة العلاوة	نظام العمل
10% من الأجر القاعدي	(8x2 ساعات) غير متواصلة ما عدا عطلة نهاية الأسبوع
15% من الأجر القاعدي	(8x3 ساعات) خاصة بالأمن
25% من الأجر القاعدي	(8x3 ساعات) متواصلة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق من مصلحة الأجور.

5. علاوة القفة (Indemnité de panier):

تمنح علاوة القفة لكل عامل عمل على الأقل 4 ساعات في اليوم وتقدر ب 400 دينار في اليوم لمدة 22 يوم في الشهر، ولا تمنح في حالة الغياب وفي شهر رمضان الكريم، وتضاف على الأجر القاعدي والمنح الأخرى وتدفع شهريا، أنظر الملحق رقم (07).

6. منحة النقل (Indemnité de transport):

توفر شركة الإسمنت لسور الغزلان النقل المجاني لعمالها، أما في حالة عدم ضمان النقل من طرف الشركة للعمال الذين يسكنون في أماكن لا تتوفر على وسائل النقل التابعة للشركة فإن العامل يدفع نفقة تنقله من مقر سكنه ذهابا وإيابا، ويتقاضى تعويضا عن ذلك، يحدد هذا التعويض وكيفية دفعه بواسطة الاتفاقية الجماعية، وهذا ما تنص عليه المادة "86" من الإتفاقية الجماعية، أنظر الملحق رقم (08).

الجدول رقم(06): منحة النقل على حسب المسافة

المسافة/كم	التعويض الشهري/دج
من 01 إلى 10 كم	792
من 11 إلى 20 كم	1584
من 21 إلى 30 كم	3164
من 31 إلى 40 كم	3600
أكثر من 41 كم	4752

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الملحق رقم (08)

**7. منحة الدخل الواحد (Prime de salaire unique):**

تمنح لكل عامل أو عاملة حيث دخله (ها) هو الدخل الوحيد على مستوى الأسرة وهي تمنح لأحد الأزواج، فإذا كان الزوج عامل في المؤسسة وزوجته مأكثة في البيت، وإذا كانت الزوجة عاملة في المؤسسة والزوج بدون عمل، فتمنح له (ها) مبلغ 3500 دينار شهريا، انظر الملحق رقم (07).

**8. منحة الموازنة (Prime de bilan) :**

تمنح هذه المنحة لغرض التحفيز والتشجيع على المبادرة بالأعمال الإستثنائية بمناسبة الموازنة السنوية للمؤسسة وتكون من حق جميع الأفراد العاملين كمحاسبين أو مالىين مستدعين للعمل في الموازنة السنوية وتقدر هذه المنحة من 15.000 دج إلى 35.000 دج.

**9. منحة الجرد (Prime d'inventaire) :**

كل عامل مستدعى للقيام بعملية الجرد السنوية له الحق في هذه المنحة وهي تتراوح من 15.000 دج إلى 35.000 دج.

**10. المنحة الجزافية للوظائف الدائمة (Indemnité forfaitaire de service permanent):**

تمنح هذه المنحة لوظائف محددة وهي الوظائف التي لا تمسها الترقية طيلة المدة المهنية أي من استئناف العمل إلى التقاعد، وهذه المنحة تقدم لسائقي (السيارات، الشاحنات والآلات) ومسؤول النقل (Chef section transit)، والمصرحين لدى الجمارك (Les déclarants en douane)، تمنح لهم شهريا منحة مقدرة ب 20 % من الأجر القاعدي. أنظر الملحق رقم (09).

**11. منحة المسؤولية (Prime de responsabilité) :**

تصنف مؤسسة (SC-SEG) العمال في تقديم هذه المنحة في جدول يحتوي على 36 صنف أي من (01 إلى 36) صنف، وذلك حسب درجة مسؤولية المنصب ولكل صنف مقابل مالي وهي تتراوح من ( 700 إلى 5.635 ) دينار جزائري، أنظر الملحق رقم (10).

**12. منحة التقنية (Prime de technicité) :**

بنفس المبدأ السابق في منح منحة المسؤولية لكن في منحة التقنية تكون على حسب درجة المسؤولية على الوسائل والمعدات وهي تتراوح من (1.230 إلى 4.165) دينار جزائري وتمنح شهريا. أنظر الملحق رقم (11).

ثالثا- المكافآت التي تقدمها المؤسسة:

تمنح المؤسسة مكافأة على المردودية الفردية ومكافأة على المردودية الجماعية.

1. المكافأة على المردودية الفردية **Prime de rendement individuel**:

تمنح هذه المنحة مقابل مردودية الفرد العامل، وهذا بشهادة من مسئوله المباشر وفقا لقاعدة تنقيط، وتسري على الجميع ومجموع هذه النقاط هو عشرة نقاط تمنح كما يلي:

كمية العمل ← 5 نقاط.

الإنضباط والغياب ← 5 نقاط.

وهذه المنحة لا تمنح مباشرة للعامل بل يتم استعمالها في منح مكافأة المردودية الجماعية، فإذا تحصل العامل على 10 نقاط فإنه يتحصل على 100% من مكافأة المردودية الجماعية.

2. المكافأة على المردودية الجماعية **(Prime de rendement collectif)** :

تمنح هذه المكافأة لجميع الأفراد العاملين في المؤسسة وهي شهرية وتصرف في حال تحقيق الأهداف المسطرة والمحددة مسبقا من طرف المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر (GICA) والتي حددت لسنة 2014 بإنتاج وبيع 85.000 طن من الإسمنت شهريا، ويجب أن لا تقل عن 55.000 طن، فإذا قل الإنتاج والبيع عن هذه الكمية تلغى المكافأة. وهناك جدول يحدد كمية الإنتاج ونسبة المكافأة المقابلة له وهي تتراوح من (20% إلى 100%) من الأجر القاعدي، أنظر الملحق رقم (12).

فإذا تحصل العامل على 10 نقاط، فإنه يتحصل على مكافأة قدرها 100% من الأجر القاعدي وإذا تحصل مثلا على 9 نقاط فإن النسبة تحسب وفق العلاقة الثلاثية التالية:

10 نقاط ← 100% من مكافأة المردودية الجماعية.

09 نقاط ← نسبة المكافأة.

$$\text{نسبة المكافأة} = \frac{100 \times 9}{10} = 90\%$$

وعليه فإن العامل الذي تحصل على نقاط يتحصل على 90% من الأجر القاعدي وهذه المكافأة تمنح

شهريا.

رابعاً- الخدمات الاجتماعية المقدمة للأفراد في مؤسسة (SC-SEG):

تهدف المؤسسة من خلال الخدمات الاجتماعية إلى رفع المستوى المعيشي للعاملين في المؤسسة ومساعدتهم في حياتهم وتحسيسهم أن المؤسسة تقف معهم في أفراحهم وأحزانهم مخصصة بذلك مبالغ مالية من خلال تقديم تكملة للتعويضات المقدمة، ويمكن إدراج أهمها في ما يلي :

1. تقديم قروض اجتماعية: تخصص المؤسسة مبلغاً من المال المخصص للخدمات الاجتماعية لسلفات وقروض اجتماعية الغرض منها مساعدة العامل في حال شراء منزل أو بنائه، أو الزواج للعامل العازب.
2. نفقة الجنائز: في حالة وفاة العامل فإنه يقدم لعائلته مبلغ مقدر ب 200.000 دج بالإضافة إلى 18 شهر من الأجر، وفي حالة وفاة زوج العاملة أو زوجة العامل فإنه يقدم لهم 5.000 دج.
3. منحة التقاعد: هي منحة تعتبر كهدية نهاية الخدمة وهي تقدر ب 20 شهر من الأجر القاعدي.
4. منحة الختان: يقدم لكل عامل أو عاملة لديه (ها) طفل مقبل على الختان مبلغ 1.000 دج.
5. منحة الزواج: يقدم لكل عامل أو عاملة مقبل على الزواج مبلغ 5.000 دج.
6. منحة المولود الجديد: يتم تقديم لكل عامل أو عاملة ولد لديه مولود جديد مبلغ يقدر ب 2000 دج.
7. منحة الإعاقة: إذا كان للعامل طفل معوق بنسبة 100%، فإن المؤسسة تقدم له شهرياً مبلغ يقدر ب 1000 دج.
8. هدية اليوم العالمي للمرأة: تكريماً للنساء العاملات في المؤسسة تقدم لهم هذه الأخيرة مجموعة من الهدايا أو على شكل وصل بقيمة معتبرة للشراء من أحد المحلات المتعاقدة.
9. هدية يوم عيد العمال: تكريماً للعمال في المؤسسة، تقدم لهم مجموعة من الهدايا.
10. العمرة: تقوم المؤسسة كل سنة التكفل ب 10 عاملين يتم إختيارهم حسب مجموعة من المعايير والإعلان عن أسمائهم بعد القرعة في كل شفافية وإرسالهم إلى البقاع المقدسة لأداء مناسك العمرة.
11. مراكز العطل والراحة: تمتلك المؤسسة مركزين للراحة واحد في زرالدة والآخر بعين الترك بوهران ويمكن للعاملين الاستفادة من عطلة 15 يوم من الراحة مع عائلاتهم.
12. الطب الاجتماعي: تتكفل المؤسسة كلياً بعلاج العاملين المصابين بأي مرض كان لهم ولعائلاتهم وذلك عن طريق التعاقد مع مجموعة من الأطباء في جميع الاختصاصات (طب عام، طب الأطفال، جراحة الأسنان، طب النساء، الأشعة والتحليل..).

## خامسا- حوافز مادية أخرى:

إضافة إلى الحوافز التي سبق ذكرها، يمكن ذكر حوافز أخرى منها :

1. **الظروف المادية للعمل:** تقوم المؤسسة بتوفير كل الوسائل والتجهيزات الخاصة بالعمل لتوفير أحسن الظروف منها كل وسائل الحماية من أقمعة واقية وقبعات وكذلك سدادات للأذن تفاديا للضجج نظرا للضجج الكبيرة التي تصدرها الآلات بالإضافة إلى القفازات والأحذية الخاصة، أما بالنسبة للإدارات فهي تسعى إلى توفير كل ما هو حديث من أجهزة كمبيوتر، الانترنت، الطابعات، أجهزة الفاكس وغيرها إضافة إلى تجهيزات المكتب والإضاءة .
2. **الترقية:** تعتمد مؤسسة (SC-SEG) على الأقدمية كمعيار لترقية الأفراد وهذا حسب الخبرة المكتسبة.

## المطلب الثاني: الحوافز المعنوية المقدمة في شركة (SC-SEG)

الحوافز المعنوية المقدمة من قبل المؤسسة للأفراد العاملين إضافة إلى الحوافز المادية التي تقدمها المؤسسة، فهي تقدم حوافز معنوية عديدة تشجع من خلالها الأفراد على بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة، وتظهر كما يلي:

1. **التكوين:** للتكوين أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة من أجل مواكبة التطور العلمي والتكنولوجي وأيضا من أجل تحسين الأداء والرفع من الكفاءة الإنتاجية، حيث يتم التكوين بناء على إستراتيجية وتخطيط محكم لأنه يعتبر إستثمار لمواردها البشرية، إذ يتم التكوين بطلب من المشرف الأول على العامل وإيداع طلبه لدى مصلحة التكوين التابعة لمديرية الموارد البشرية، وهناك نوعين من التكوين في المؤسسة:

- **التكوين الداخلي:** ويتم على مستوى المؤسسة حيث يقومون بإحضار أساتذة ومكونين من خارج المؤسسة.

- **التكوين الخارجي:** للمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر مركز مختص في التكوين يحتوي على جميع الاختصاصات التي تحتاجها مصانع الإسمنت عبر التراب الوطني بما في ذلك شركة الإسمنت لسور الغزلان، يعرف باسم "مركز التكوين الصناعي للإسمنت" (CFIC)<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> (CFIC) : centre de formation industrielle de ciment.

**2. الاتصال:** إن نجاح أي مؤسسة مرهون بمدى نجاح الاتصالات التي تقوم بها سواء الاتصال الداخلي ولذلك تعتمد المؤسسة على مجموعة من وسائل الاتصال لكي تضمن الوصول إلى تحقيق أهدافها، وتهدف من خلال الاتصال إلى ما يلي:

- تبادل كل المعلومات المتعلقة بالمؤسسة مع كامل الأفراد للوصول إل الأداء الناجع (اتصالات عمودية واتصالات أفقية).
- تقوم المؤسسة بعقد اجتماعات دورية للتعريف بأهداف المؤسسة و إرساء رسالتها وخططها المستقبلية.
- توفر المؤسسة كل الوسائل اللازمة للاتصال من أجهزة هاتف وفاكس وانترنت وكذلك مختلف اللوحات والملصقات بالإضافة إلى الوسائل السمعية كصفارات الإنذار وغيرها لكي تضمن توزيع المعلومة في الوقت المناسب لضمان السير الحسن لعملية الإنتاج.

**3. تنظيم ساعات العمل:** أوقات العمل محددة عن طريق وثيقة من القسم، معلنة في المحيط المتوقع لها، تتحدد بعد إشعار لجنة المشاركة بالموافقة عليها و تقدر ب173.33 ساعة في الشهر أي ما يقارب 8 ساعات يوميا تتخللها فترة راحة مقدرة بساعة واحدة مدفوعة الأجر بالنسبة للإدارة تكون ما بين 12سا و13سا و00.

**4. ضمان واستقرار الوظيفة:** ظهر لنا من خلال دراستنا أن نسبة الأفراد الدائمين أكبر بكثير من الأفراد المتعاقدين وهذا راجع إلى سياسة المؤسسة واعتبارها أن الشعور بالاستقرار في الوظيفة يحفز الفرد على العمل أكثر ويشعره بالانتماء للمؤسسة.

**5. الأمن والصحة:** تعمل المؤسسة على توفير الأمن والصحة للعاملين، إذ تضع في متناولهم كل الوسائل التي تقيهم من مخاطر الحوادث المختلفة، ولهذا يفرض على كل عامل إرتداء الملابس الخاصة بالحماية، بالإضافة إلى توفير طبيب في مكان العمل، كما تعمل على توعية العاملين للمساهمة بأنفسهم على حماية أماكن العمل ومحيط المؤسسة بصفة عامة، حيث تحسبهم بأهمية اهتمامهم بنظافة وصحة مكان العمل، كما تظهر الجهود من خلال القسم المكلف بالأمن والصحة بالتحقق والمحافظة على أمن وسلامة العاملين .

**6. العطل الشرعية والإجازات:** تتيح المؤسسة لعمالها إجازات وعطل متنوعة منها (إجازات سنوية، راحة أسبوعية، أيام العطل والأعياد، العطل المرضية) وذلك حسب المواد من 42 إلى 56 من الاتفاقية الجماعية للمؤسسة، وكل هذه العطل والإجازات تعطي دعم معنوي قوي للأفراد تشعرهم بنوع من الراحة النفسية وهذا ما يعزز ولائهم وانتماءهم للمؤسسة.

## المبحث الثالث: الدراسة الميدانية

بعد عرض مختلف الجوانب النظرية وللوقوف على صحتها أو خطأها، إستدعى منا ذلك التنقل إلى الميدان وذلك بدراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان (SC-SEG)، حيث قمنا بتوزيع إستبيان على العينة المحددة وسنحاول عرض وتحليل المعطيات والتي على أساسها يتم إستخلاص النتائج ومقارنتها مع الدراسة النظرية وذلك من خلال ما يلي :

- منهجية دراسة الحالة.
- عرض وتحليل بيانات الاستبيان.
- نتائج الاستبيان المتوصل إليها.

### المطلب الأول: منهجية دراسة الحالة

في إنجازنا لهذا البحث قمنا بتتبع المنهجية التي تقوم على الطرق التالية :

#### الفرع الأول: مجتمع وعينات الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في شركة الإسمنت بسور الغزلان وشملت عينات الدراسة كافة العاملين في الشركة ما عدا العاملين في الورشة وذلك بسبب منعنا من دخولها.

#### الفرع الثاني: حدود الدراسة

لقد تمت هذه الدراسة في إطار حدود زمنية ومكانية وبشرية معينة، ويمكن إظهار ذلك وفق ما يلي:

1. **الحدود المكانية:** من أجل تقييم نظام الحوافز وبهدف التعرف على واقع نظام الحوافز اخترنا لتحقيق هذه الدراسة الميدانية شركة الإسمنت لسور الغزلان التي تقع بفتح بكوش بمحاذاة الطريق الوطني رقم 5، وتبعد عن مدينة سور الغزلان بحوالي 7 كلم وب 25 كلم عن مقر ولاية البويرة.
2. **الحدود الزمانية:** اقتصرنا دراستنا على السنة الجامعية 2013-2014 والمعلومات المتعلقة بها.
3. **الحدود البشرية:** لقد شملت دراستنا عينة من الأفراد العاملين بشركة الإسمنت بسور الغزلان.

### الفرع الثالث: منهج الدراسة

إقتضت طبيعة وخصوصية موضوع البحث التعامل مع منهج دراسة الحالة لمعالجة الدراسة الميدانية والذي يعرف بأنه "المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأية وحدة، سواء كانت فردا أو نظاما اجتماعيا، وهو يقوم على أساس التعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها وذلك بغرض الوصول إلى تعميمات متعلقة بالوحدة المدروسة وبغيرها من الوحدات المتشابهة"<sup>1</sup> وبالتالي أستوجب علينا اللجوء إلى بعض التقنيات الخاصة بجمع وتحليل معطيات الدراسة، والمتمثلة في المعاينة والمقابلة والإستبيان والتي يمكن توضيحها من خلال أدوات الدراسة.

### الفرع الرابع: أدوات الدراسة

**1. المعاينة:** تعتبر المعاينة من أهم الأدوات والتقنيات لجمع البيانات والمعطيات لدراسة الأفراد، حيث يتم من خلالها تحديد عينات الدراسة، التي تعتبر من الخطوات الهامة لأي بحث وهي "جزء من مجتمع الدراسة، تمثله من حيث الخصائص والصفات"<sup>2</sup>، وفي دراستنا قمنا باختيار العينة الملائمة لموضوع الدراسة، حيث كانت العينة المدروسة هي 120 من عمال شركة الإسمنت لسور الغزلان ممثلة بمختلف العاملين على إختلاف خصائصهم ومستوياتهم.

**2. المقابلة:** تعد المقابلة من الوسائل الهامة لجمع البيانات والمعلومات في دراسة الأفراد والسلوك الإنساني وتعرف على أنها "محادثة موجهة يقوم بها فرد مع آخر أو مع أفراد آخرين، بهدف حصوله على معلومات لاستخدامها في البحث العلمي، أو الاستعانة بها في عملية التوجيه، التشخيص والعلاج"<sup>3</sup>، وتكون مناسبة إذا كانت العينة صغيرة ومحدودة نسبية وإذا كانت طبيعة الاستبيان تحتاج إلى شرح وتوضيح.

**3. الاستبيان:** يعتبر الاستبيان من أكثر وسائل جمع البيانات فعالية وشيوعا، وهو عبارة عن "إستمارة تحتوي على مجموعة من الفقرات المصاغة صياغة إستفهامية، يجيب كل مشارك في العينة عنها بنفسه"<sup>4</sup>، وقد اعتمدنا عليه في البحث لأنه يتيح للمبحوثين فرصة الإجابة بنوع من المصادقية والوضوح، نظرا لكونه غير مرتبط تماما بالعمل، بالإضافة لكونه يتميز بالسرية وهذا لعدم إطلاع كل فرد على إجابات الآخرين، مما يضمن عليه نوع من الثقة والمصادقية.

<sup>1</sup> - عمار بوحوش، *مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث*، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط5، 2009، ص: 130.

<sup>2</sup> - مهدي حسن زويلف، *تحسين الطراونة، منهجية البحث العلمي*، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 1998، ص: 55.

<sup>3</sup> - سلاطنية بلقاسم، حسن الجيلاني، *أسس البحث العلمي*، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، (ب ط)، 2009، ص: 105.

<sup>4</sup> - مهدي حسن زويلف، *تحسين الطراونة، منهجية البحث العلمي*، مرجع سبق ذكره، ص: 79.

وقد حاولنا صياغة إستبيان شامل لكافة جوانب موضوع الدراسة، وتم توزيعه على أفراد العينة في شكله النهائي بعد أن تم عرضه على عدد من الأساتذة المختصين في مجال إدارة الأعمال بجامعة البويرة لمعرفة مدى ملاءمته، وتم الأخذ بملاحظاتهم وآرائهم، وأعيدت صياغة البعض من فقراته في ضوء هذه الملاحظات وقد احتوت الاستمارة النهائية على 20 سؤال وقد تم تقسيمها إلى ثلاثة محاور، أنظر الملحق رقم (10) :

- المحور الأول: ويتضمن البيانات الشخصية.

- المحور الثاني: يدور حول الحوافز المادية والمعنوية المقدمة في المؤسسة.

- المحور الثالث: يخص تقييم نظام الحوافز.

وقد قمنا بتوزيع 120 استمارة على عمال شركة الإسمنت بسور الغزلان، ما عدا عمال الورشة وذلك بسبب منعنا من الدخول إليها بسبب توفر مخاطر مهنية، تم استرجاع 112 استمارة، وقد تم الاعتماد على برنامج Excel لمعالجة المعطيات التي تكون في شكل جداول ليترجمها إلى دوائر نسبية، لتسهيل عملية الملاحظة والتحليل إلى جانب الدراسة، ولقد قمنا باختيار هذا البرنامج لأنه مناسب لبحثنا كونه يحتوي على متغير واحد ونحن بصدد تقييمه.

### المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات الاستبيان

خصص هذا المطلب لعرض وتحليل البيانات المتحصل عليها من إستمارات الاستبيان التي وزعت سابقا على عمال شركة الإسمنت بسور الغزلان، وسيتم فيه تحليل البيانات العامة والبيانات المتعلقة بموضوع الدراسة.

#### الفرع الأول: خصائص العينة المسحوبة

من أجل التعرف على خصائص أفراد العينة المسحوبة، نقوم في البداية بتفريغ وتحليل البيانات الشخصية المتعلقة بكل فرد من أفراد العينة من خلال المعلومات المتحصل عليها من استمارات الاستبيان، وعليه يمكن القول أن أفراد العينة المختارة تتميز بالصفات التالية:

1. توزيع الأفراد حسب الجنس :

الشكل رقم (12): توزيع الأفراد حسب الجنس



الجدول رقم (7) توزيع الأفراد حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	85	75,89%
أنثى	27	24,11%
المجموع	112	100%

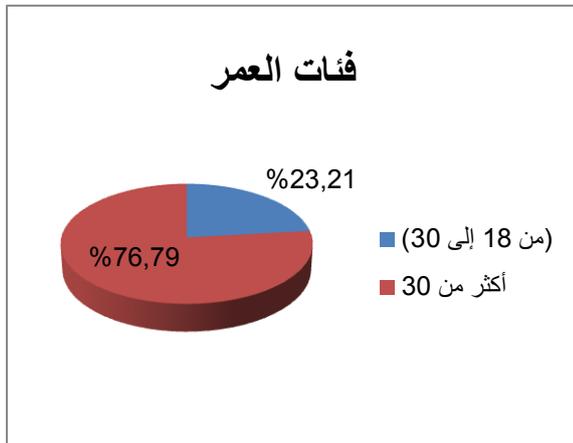
المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

نلاحظ من الجدول أن نسبة الإناث تمثل (24.11%) من مجموع العينة، وهذه النسبة تعتبر ضئيلة مقارنة مع نسبة الذكور والتي تقدر ب (75.89%)، وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة، الذي يتطلب عمال رجال أكثر من النساء.

2. توزيع الأفراد حسب السن :

الشكل رقم (13): توزيع الأفراد حسب السن



الجدول رقم (8): توزيع الأفراد حسب السن

فئات العمر	التكرار	النسبة المئوية
من 18 إلى 30	26	23,21%
أكثر من 30	86	76,79%
المجموع	112	100%

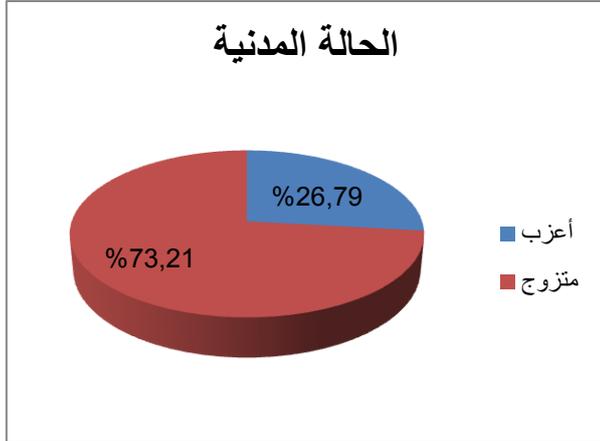
المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

نلاحظ من الجدول أن أغلب أفراد العينة تزيد أعمارهم عن 30 سنة وذلك بنسبة (76.79%) وهي تعتبر كبيرة مقارنة مع الفئة التي يتراوح سنها بين (18-30) سنة، وهذا راجع لسياسة التوظيف المنتهجة في المؤسسة لأنها لم تكن توظف عمالاً جدد إلا خلال الثلاث سنوات الأخيرة، حيث قامت بتوظيف عمال جدد عن طريق عقود ما قبل التشغيل.

3. توزيع الأفراد حسب الحالة المدنية:

الشكل رقم (14) : توزيع الأفراد حسب الحالة المدنية



الجدول رقم (9) توزيع الأفراد حسب الحالة المدنية

الحالة المدنية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	30	26,79%
متزوج	82	73,21%
المجموع	112	100%

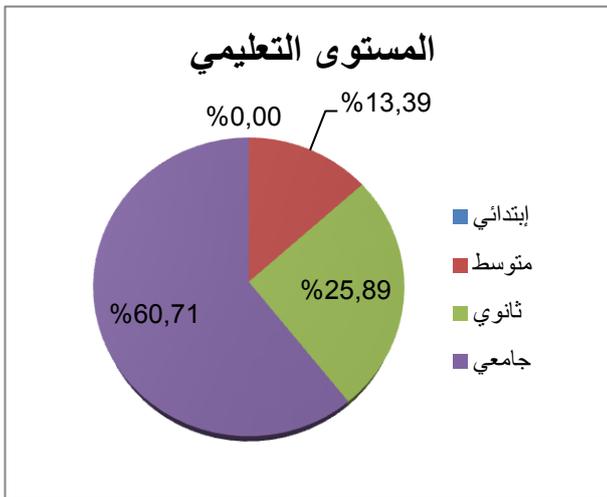
المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستبيان

نلاحظ من الجدول أن أغلب أفراد العينة من فئة المتزوجين وذلك بنسبة (73.21%) وهذا تعبير عن نتائج البيانات المتعلقة بالسن وهذا ما يؤثر على نوع احتياجات العاملين ودرجة تحفزهم على العمل.

4. توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي :

الشكل رقم 15 : توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي



الجدول رقم 10 توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ابتدائي	0	0,00%
متوسط	15	13,39%
ثانوي	29	25,89%
جامعي	68	60,71%
المجموع	112	100%

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستبيان

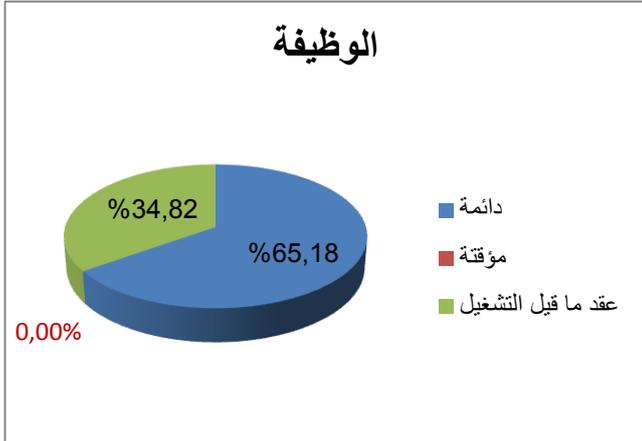
نلاحظ من الجدول أن أكبر نسبة كانت للجامعيين بنسبة (60.71%) وهي نسبة عالية مقارنة مع الفئة ذات المستوى الثانوي (25.89%) وفئة المتوسط (13.39%)، كما نلاحظ انعدام المستوى الابتدائي وهذا راجع لعدم وصولنا لعمال الورشة الذين يعتبرون من أصحاب المستويات الدنيا، وبما أن نسبة كبيرة من أفراد العينة لديهم

درجات علمية عالية فهذا يدل على أن نسبة عالية من مجتمع الدراسة مؤهلين بمستوى عالي، وبالتالي لديهم الكفاءة والقدرة العالية على فهم وإدراك موضوع الدراسة والإجابة على أسئلة الدراسة بالكفاءة المطلوبة.

5. توزيع الأفراد حسب الوظيفة :

الشكل رقم (16) : توزيع الأفراد حسب الوظيفة

الجدول رقم (11) توزيع الأفراد حسب الوظيفة



الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
دائمة	73	65,18%
مؤقتة	0	0,00%
عقد ما قبل التشغيل	39	34,82%
المجموع	112	100%

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

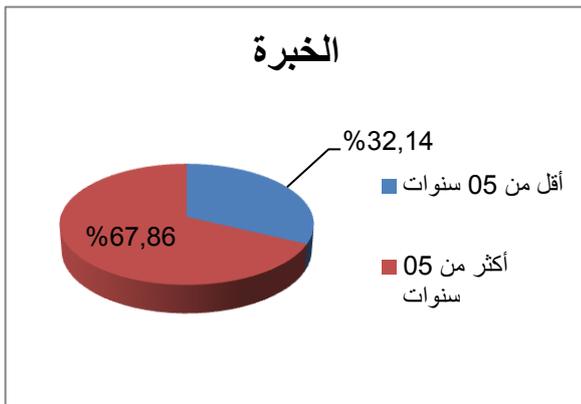
المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستبيان

نلاحظ من الجدول أن أكبر نسبة من العمال (65.18%) هم عمال دائمون و (34.83%) هي للعمال الذين يعملون عن طريق عقود ما قبل التشغيل وهذا راجع لسياسة التوظيف المنتهجة من طرف المؤسسة والتي ذكرناها سابقا.

6. توزيع الأفراد حسب الخبرة :

الشكل رقم (17) : توزيع الأفراد حسب الخبرة

الجدول رقم (12) توزيع الأفراد حسب الخبرة



الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	36	32,14%
أكثر من 05 سنوات	76	67,86%
المجموع	112	100%

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستبيان

نلاحظ من الجدول أن أكبر نسبة كانت لفئات العمال الذين زادت خبرتهم عن 5 سنوات وكان ذلك بنسبة (67.86%) وهي أكبر من نسبة العمال الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات والذين يمثلون (32,14%) وهذا ما يدعم لنا صحة الإجابة السابقة.

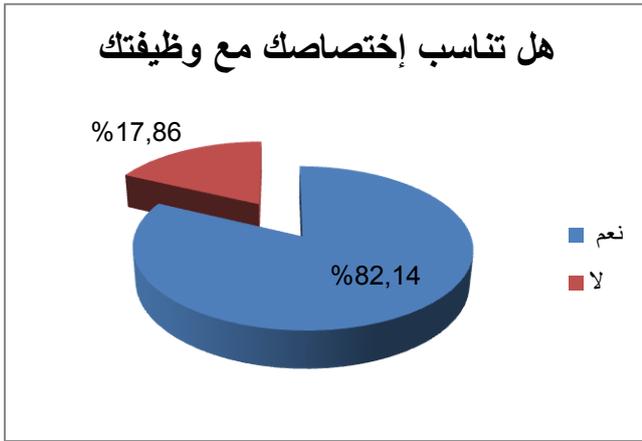
## الفرع الثاني: الحوافز المادية والمعنوية المقدمة في شركة الإسمنت (SC-SEG)

فبعد أن تطرقنا إلى خصائص العينة المسحوبة، سنحاول التعرف على بعض الحوافز المادية والمعنوية المقدمة في المؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال ما يلي:

7. هل إختصاصك يتناسب مع وظيفتك؟ :

الشكل رقم (18) : تناسب الإختصاص مع الوظيفة

الجدول رقم (13) تناسب الإختصاص مع الوظيفة



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	92	82,14%
لا	20	17,86%
المجموع	112	100%

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

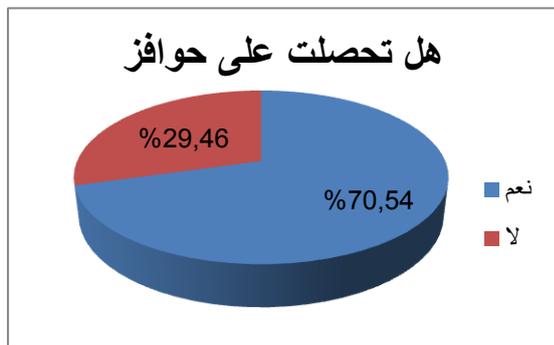
المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

نلاحظ من الجدول أن نسبة الأفراد الذين يتناسب إختصاصهم مع وظيفتهم هو 82.14 %، وتعتبر هذه النسبة عالية مقارنة مع الذين لا يتناسب إختصاصهم مع الوظيفة التي يشغلونها والتي تقدر ب (17.86 %) والسبب في ذلك يعود لكون المؤسسة تشغل العمال حسب احتياجاتها وسياسة التكوين المعتمدة بالمؤسسة.

8. هل تحصلت على حوافز بالمؤسسة التي تعمل بها :

الشكل رقم (19): يبين العينة حسب الحصول على الحوافز

الجدول رقم (14) يبين العينة حسب الحصول على الحوافز



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	79	70,54%
لا	33	29,46%
المجموع	112	100%

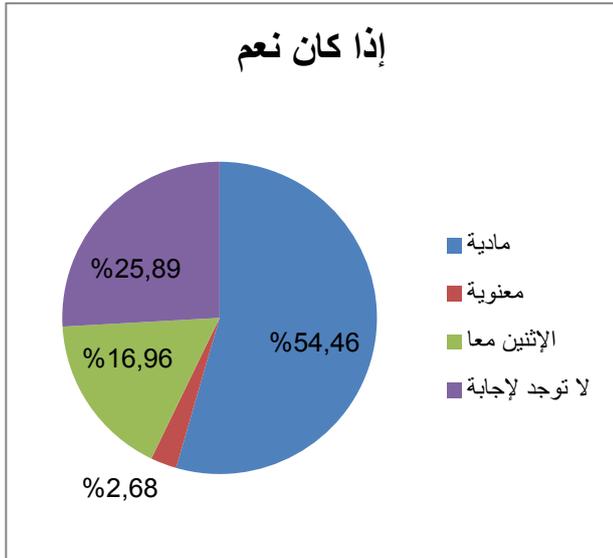
المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

نلاحظ من الجدول أن النسبة المرتفعة كانت للفئة التي تحصلت على حوافز وذلك بنسبة (70.54%)، والفئة التي لم تحصل على حوافز كانت نسبتها (29.46%).

9. إذا كانت الإجابة بنعم هل هي مادية أو معنوية ؟ :

الشكل رقم (20) : يبين نوع الحوافز المتحصل عليها من حيث مادتها



الجدول رقم (15) يبين نوع الحوافز المتحصل عليها من حيث مادتها

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
54,46%	61	مادية
2,68%	3	معنوية
16,96%	19	الإثنين معا
25,89%	29	لا توجد لإجابة
100%	112	المجموع

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستبيان

نلاحظ من الجدول أن نسبة الذين تحصلوا على الحوافز المادية هي التي تمثل أعلى نسبة (54.46%)، ثم تليها نسبة الذين تحصلوا على حوافز معنوية ومادية معا بنسبة (16.96%)، ثم بعد ذلك الذين تحصلوا على حوافز معنوية بنسبة (2.56%) وهذه النسبة تعتبر ضئيلة جدا، وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بتحفيز عمالها ماديا ولا تهتم بالتحفيز المعنوي، أما النسبة المتبقية المقدرة ب (25.89%) فهي تعكس الفئة التي أجابت سابقا على أنها لم تتحصل على حوافز، وهذا ما يدل على أن شركة الإسمنت تهتم بالتحفيز المادي فقط وهناك إهمال للتحفيز المعنوي.

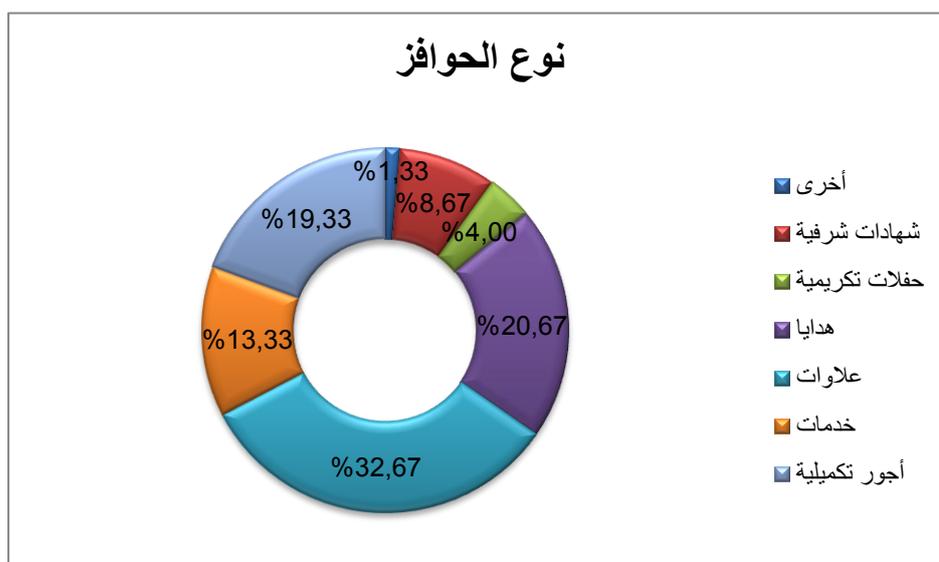
10. إذا تحصلت عل حوافز فيما تتمثل ؟ :

الجدول رقم (16) يبين نوع الحوافز

الإجابة	أجور تكميلية	خدمات	علاوات	هدايا	حفلات تكريمية	شهادات شرفية	أخرى	المجموع
التكرار	29	20	49	31	6	13	2	150
النسبة	%19,33	%13,33	%32,67	%20,67	%4,00	%8,67	%1,33	% 100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستبيان

الشكل رقم (21) : يبين نوع الحوافز



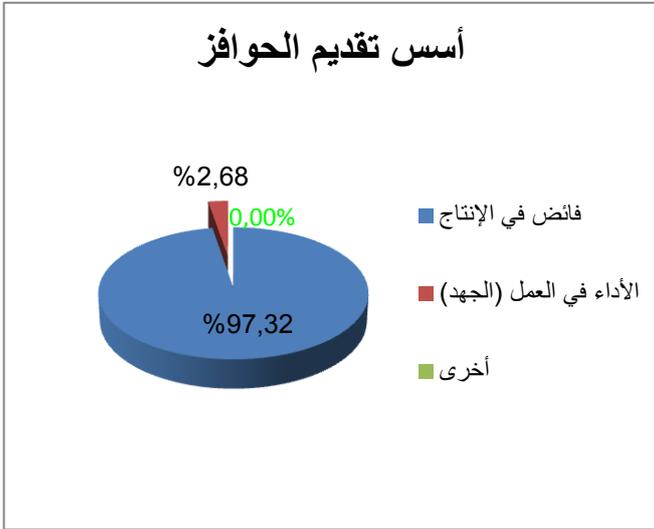
المصدر: بالاعتماد على الجدول أعلاه

نلاحظ من الجدول أن الذين تحصلوا على حوافز مادية والمتمثلة في (أجور تكميلية بنسبة 19.33 %، خدمات 13.33 %، علاوات 32.67 % وهدايا 20.67 %) أي ما يعادل نسبة (86 %) والذين تحصلوا على حوافز معنوية متمثلة في (حفلات تكريمية 4 % وشهادات شرفية 8.67 %) أي ما يعادل نسبة (12.67 %) وهذا ما يؤكد صحة الإجابة على السؤال السابق بأن أغلب العمال تحصلوا على حوافز مادية.

11. على أي أساس تقدم الحوافز في المؤسسة؟:

الشكل رقم (22): يبين أسس تقديم الحوافز

الجدول رقم (17) يبين أسس تقديم الحوافز



أسس تقديم الحوافز	التكرار	النسبة المئوية
فائض في الإنتاج	109	97,32%
الأداء في العمل (الجهد)	3	2,68%
أخرى	0	0,00%
المجموع	112	100%

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستبيان

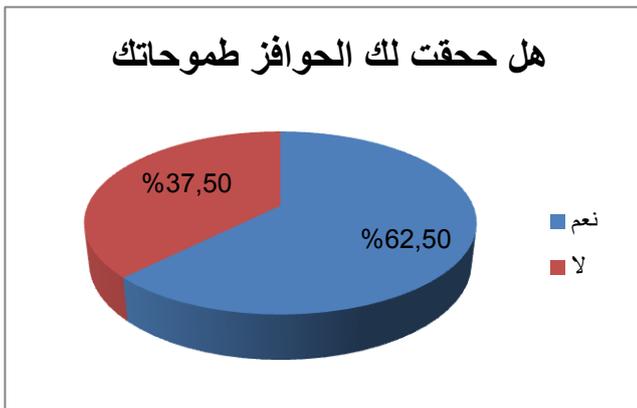
نلاحظ من الجدول أن غالبية العمال يرون أن الحوافز تقدم على أساس فائض في الإنتاج وذلك بنسبة عالية جدا (97.32%) وأما الذين يرون أن الحوافز تقدم على أساس الأداء في العمل (الجهد) فهي نسبة صغيرة جدا (02.86%) مقارنة مع سابقتها.

الفرع الثالث: تقييم فعالية نظام الحوافز لشركة الإسمنت (SC-SEG)

12. هل حققت لك الحوافز الحاجات التي تطمح إليها؟ :

الشكل رقم (23) يبين تحقيق الحوافز للحاجات المطموح إليها

الجدول رقم (18) يبين تحقيق الحوافز للحاجات المطموح إليها



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	70	62,50%
لا	42	37,50%
المجموع	112	100%

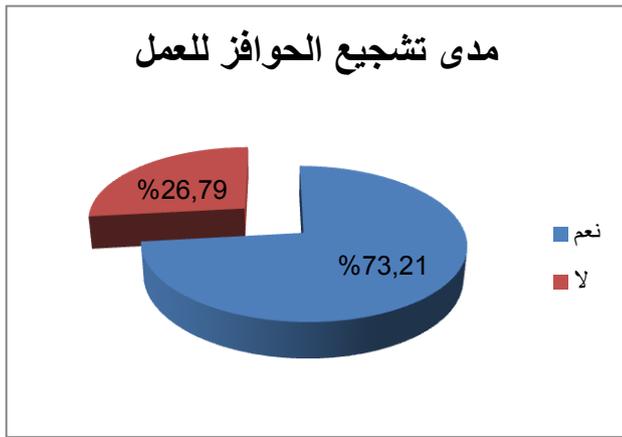
المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستبيان

نلاحظ من الجدول أن الأغلبية أجابت بنعم (62.50%) أي أن الحوافز المقدمة حققت لهم الحاجات والرغبات التي يطمحون إليها في حين أن بقية أفراد العينة أجابوا بأن الحوافز المقدمة لم تحقق لهم الحاجات التي يطمحون إليها وذلك بنسبة (37.5%).

### 13. في رأيك هل الحوافز المقدمة في مؤسستك مشجعة على العمل ؟ :

الجدول رقم (19) يبين العينة حسب رأيها في الحوافز الشكل رقم (24): يبين العينة حسب رأيها في الحوافز



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	82	73,21%
لا	30	26,79%
المجموع	112	100%

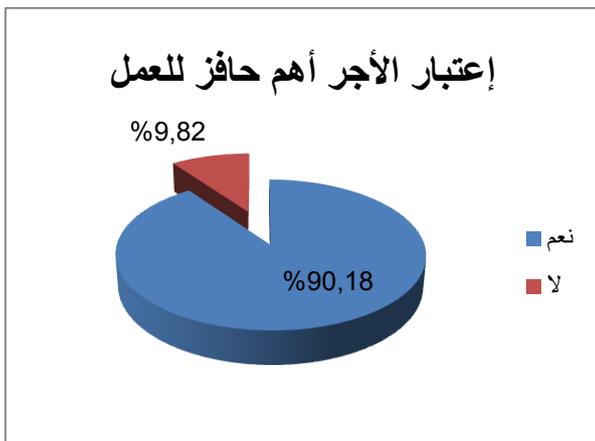
المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

نلاحظ من الجدول أن أفراد العينة يرون بأن الحوافز مشجعة حيث قدرت نسبتها ب (73.21%) وهي نسبة عالية مقارنة مع الذين يرون بأن الحوافز المقدمة غير مشجعة على العمل والذين قدرت نسبتهم ب (26.79%)

### 14. هل تعتبر الأجر أهم حافز على العمل ؟ :

الجدول رقم (20): اعتبار الأجر أهم حافز على العمل الشكل رقم (25): اعتبار الأجر أهم حافز على العمل



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	101	90,18%
لا	11	9,82%
المجموع	112	100%

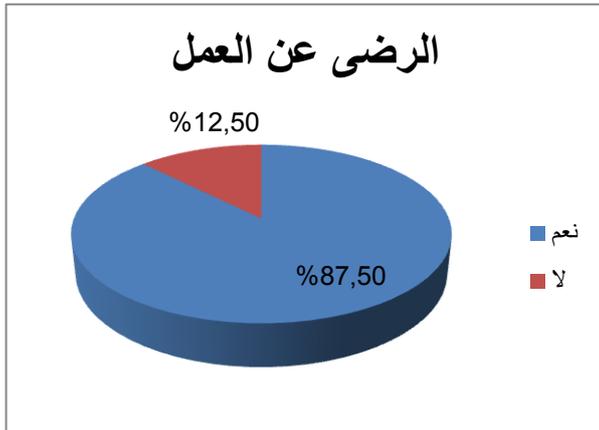
المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

نلاحظ من الجدول أن الأغلبية العظمى من العمال يرون أن الأجر هو أهم حافز على العمل وذلك بنسبة (90.18%)، في حين يعتبر الباقون بأن الأجر لا يعتبر لوحده أهم حافز على العمل قدرت نسبتهم ب (9.82%).

15. هل راض عن العمل الذي تقوم به في المؤسسة ؟ :

الشكل رقم (26) : يبين الرضا عن العمل بالمؤسسة



المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

الجدول رقم (21) يبين الرضا عن العمل بالمؤسسة

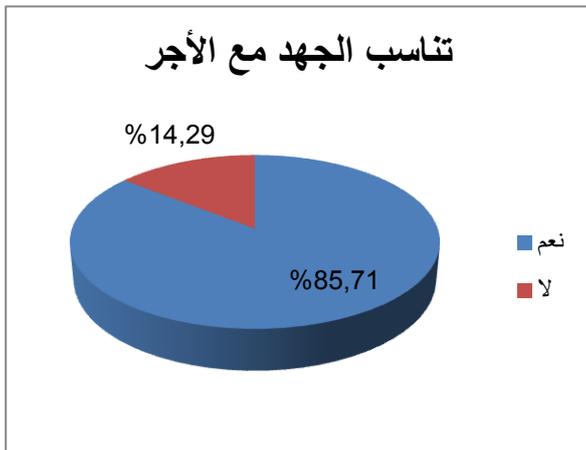
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	98	87,50%
لا	14	12,50%
المجموع	112	100%

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

نلاحظ من الجدول أن الأغلبية العظمى من العمال راضون عن العمل بالمؤسسة وذلك بنسبة (87.50%) أما الفئة غير الراضية عن العمل فهي ضئيلة أي (12.5%)، وهذا ما يدل على أن الرضا هو سمة واضحة للعمال في المؤسسة وانسجامهم مع عملهم بالكفاءة والقدرة والرغبة في ذلك.

16. هل ترى بان جهدك يتناسب مع أجرك؟ :

الشكل رقم (27) : يبين تناسب الجهد مع الأجر



المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

الجدول رقم (22) يبين تناسب الجهد مع الأجر

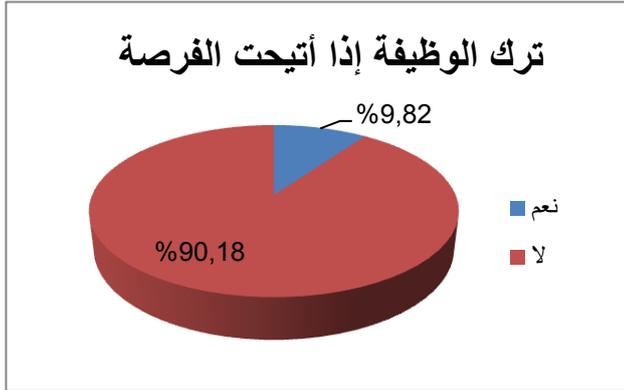
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	96	85,71%
لا	16	14,29%
المجموع	112	100%

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

نلاحظ من الجدول بأن فئة صغيرة لا ترى بأن جهدها يتناسب مع أجرها وذلك بنسبة (14.29%)، في حين في الأغلبية العظمى ترى بأن جهدها يتناسب مع أجرها وذلك بنسبة (85.71%) وذلك راجع لكون العمل بالمؤسسة لا يتطلب جهوداً شاقة وبالتالي تناسب الأجور المدفوعة لهم.

17. إذا توفرت لك فرصة عمل في مؤسسة أخرى هل تترك وظيفتك وتنقل للعمل في وظيفة أخرى؟ :

الجدول رقم (23) يبين ترك الوظيفة إذا أتيحت الفرصة. الشكل رقم (28) : يبين ترك الوظيفة إذا أتيحت الفرصة



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	11	9,82%
لا	101	90,18%
المجموع	112	100%

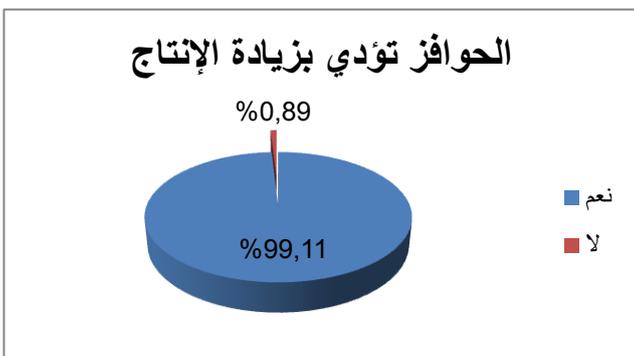
المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

نلاحظ من الجدول بأن أغلب العمال أجابوا بعدم ترك وظيفتهم في حالة أتيحت لهم فرصة عمل في مكان آخر وذلك بنسبة (90.18%) ونسبة قليلة أجابت بنعم أي بترك وظائفهم إذا ما أتيحت لهم فرص عمل في مؤسسات أخرى وذلك بنسبة (9.82%) وما يؤكد لنا مصداقية هذه الإجابة هي إجابات السؤال (14) والتي دلت بأن أغلب العمال راضون عن العمل في المؤسسة.

18. هل إن تقديم حوافز يؤدي بك إلى زيادة الإنتاج ؟ :

الجدول رقم (24) تقديم حوافز يؤدي بك إلى زيادة الإنتاج الشكل رقم (29) : تقديم حوافز يؤدي بك إلى زيادة الإنتاج



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	111	99,11%
لا	1	0,89%
المجموع	112	100%

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

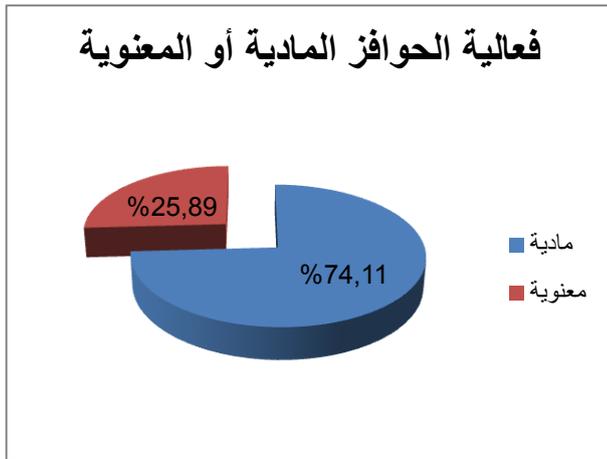
المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

نلاحظ من الجدول أن جميع الأفراد أجابوا بنعم أي أن تقدم الحوافز تؤدي إلى زيادة الإنتاج بنسبة (99.11%) وهذا يدل على وجود علاقة طردية بين زيادة الحوافز وزيادة الإنتاج، فإذا أرادت زيادة إنتاجها فعليها زيادة الحوافز المقدمة لعمالها.

### 19. في رأيك من الأكثر فعالية الحوافز المادية أم المعنوية؟

الشكل رقم (30) : فعالية الحوافز المادية أم المعنوية

الجدول رقم (25) فعالية الحوافز المادية أم المعنوية



النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
74,11%	83	مادية
25,89%	29	معنوية
100%	112	المجموع

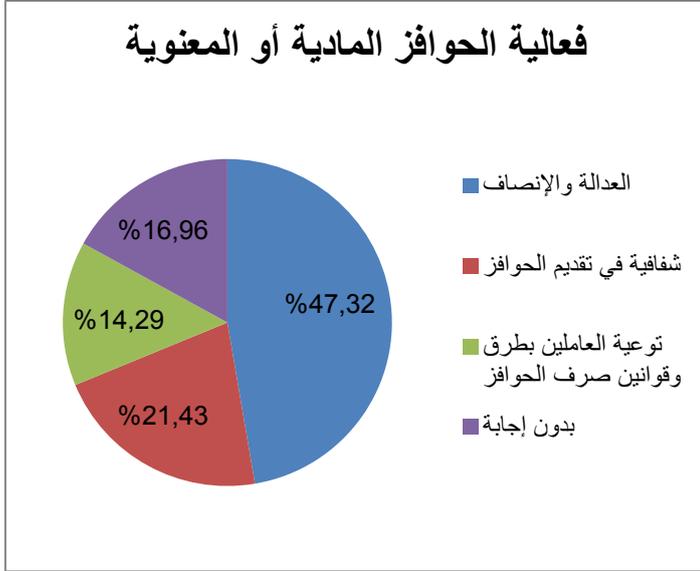
المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

نلاحظ من الجدول بأن أغلب الإجابات تدل على أن الحوافز المادية الملموسة هي الأكثر تحفيزاً على العمل وذلك بنسبة إجابات تقدر ب (74.11%)، إلا أن هناك من يرى بأن الحوافز المعنوية فعالة أكثر من المادية وذلك بنسبة (25.89%).

20. هل لديك اقتراحات لتحسين نظام الحوافز؟:

الشكل رقم (31) : الاقتراحات المقدمة لتحسين نظام الحوافز



الجدول رقم (26) الاقتراحات المقدمة لتحسين نظام الحوافز

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
47,32%	53	العدالة والإنصاف
21,43%	24	شفافية في تقديم الحوافز
14,29%	16	توعية العاملين بطرق وقوانين صرف الحوافز
16,96%	19	بدون إجابة
100,00%	112	المجموع

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستبيان

نلاحظ من الجدول أن (47.32%) من العينة اقترحت أن تكون هناك عدالة وإنصاف وإبعاد الذاتية والحسابات الشخصية خاصة في الترقيات والتقييمات، و (21.49%) اقترحوا الشفافية في تقديم الحوافز وتوزيعها خاصة في الهدايا والقروض الممنوحة في الشركة، و(14.28%) منهم اقترحوا أن تكون هناك توعية بقوانين وطرق صرف الحوافز، و (16.96%) لم يكن لديهم أية اقتراحات.

### المطلب الثالث: النتائج العامة للدراسة

من خلال عرض وتحليل نتائج الاستبيان، إستخلصنا مجموعة من النتائج حول نظام الحوافز المطبق بشركة الإسمنت بسور الغزلان.

#### الفرع الأول: عرض نتائج المعلومات العامة حول عينة الدراسة

من خلال عرض للبيانات الشخصية لعينة الدراسة تبين لنا ما يلي:

- أن أغلب عمال شركة الإسمنت من فئة الرجال وذلك حوالي (76%) وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة.
- أن أغلب العمال يزيد أعمارهم عن 30 سنة.
- إن معظم عمال شركة الإسمنت لسور الغزلان متزوجون.
- المستوى التعليمي السائد هو المستوى الجامعي وذلك بحوالي (61%) وهذا ما يؤثر على احتياجاتهم.
- تمتلك شركة الإسمنت لسور الغزلان خبرة في العمل وذلك لسبب توفرهم على عمال ذوي أقدمية تزيد خبرتهم عن 05 سنوات وذلك بنسبة (68%).
- تمتلك شركة الإسمنت لسور الغزلان خبرة في العمل، وذلك بسبب توفرها على عمال دائمين بنسبة حوالي (65%) وتزيد خبرتهم عن 05 سنوات وهذا راجع لسياسة التوظيف في الشركة وقدم الشركة.

#### الفرع الثاني: النتائج المتعلقة بالحوافز المادية والمعنوية في شركة الإسمنت

من خلال عرض المحور المتعلق بالحوافز المادية والمعنوية تحصلنا على النتائج التالية:

- يوجد بالمؤسسة تناسب بين العمل المؤدى والاختصاص بنسبة عالية حيث بلغت (82.14%) وهي تعتبر عالية جدا إذا ما قورنت بالمؤسسات العمومية الأخرى.
- يحصل معظم وأغلبية عمال شركة الإسمنت بسور الغزلان على حوافز تحفزهم على العمل وذلك بنسبة (70.54%) وهي نسبة عالية، وهذه النسبة تعكس حقا واقع الحوافز، فالشركة تقدم حوافز متعددة كأجور مقبولة تتناسب والمستوى المعيشي وعلاوات ومنح وهدايا عديدة والعديد من المزايا الأخرى في حين أن (29%) فقط لم يتحصلوا على حوافز وذلك راجع إلى حداثة عملهم في الشركة.

- إن الكثير من الذين تحصلوا على الحوافز كانت حوافز مادية وذلك بنسبة (54.46%) في حين الذين تحصلوا على حوافز معنوية فهم قليلون جدا (2%) وهذا راجع من جهة لكون الشركة عمومية، لذلك فهي تهتم فقط بالتحفيز المادي وتحمل التحفيز المعنوي، ومن جهة أخرى إنعدام المبادرة من طرف المسؤولين في تحفيز العمال معنويا.
- من خلال الإجابات تبين أن الحوافز المهيمنة في الشركة هي مادية بنسبة (87.33%) موزعة بين العلاوات، هدايا، خدمات وأجور تكميلية، أما الحوافز المعنوية فهي بنسبة (12.67%) متمثلة في شهادات شرفية وحفلات تكريمية.
- يظهر من خلال الإجابات أن الأساس الوحيد لتقديم الحوافز في شركة الإسمنت هو فائض في الإنتاج وهذا ما تدعمه لنا إجابات العمال الذين أجابوا بنسبة (97.32%) على أن الأساس الوحيد لتقديم الحوافز هو فائض في الإنتاج وهي نسبة عالية جدا.

### الفرع الثالث: فعالية نظام الحوافز لشركة الإسمنت (SC-SEG)

من خلال تحليل نتائج المحور الثالث من الاستبيان والمتعلق بفعالية نظام الحوافز للمؤسسة توصلنا إلى النتائج التالية:

- إن الحوافز المقدمة في الشركة تلي مطالب العمال وحاجاتهم المختلفة التي يطمحون إليها وهذا كان رأي الأغلبية.
- يرى غالبية عمال شركة الإسمنت أن الحوافز المقدمة في المؤسسة مشجعة على العمل، على الرغم من أنها مؤسسة عمومية ولكن كونها إقتصادية وإنتاجية ولها مداخيل تشارك العمال فيها وهذا ما يدفع العمال على العمل والأداء الجيد.
- يعتبر معظم العمال بأن الأجر أهم حافز على العمل وهذا راجع لمتطلبات المعيشة، ولأن أغلب العمال متزوجين.
- يمكن أن تتكون علاقة وثيقة بين العامل والمؤسسة التي يعمل فيها إذا كان راضيا عن عمله، ويمكن لهذا التصور أن يكون أيضا بين الرضا والحوافز (التحفيز المناسب)، فالرضا عن العمل قد يؤدي إلى كشف العوامل التي ساهمت في تكوينه، وهذه العوامل هي جميع الظروف المادية والمعنوية المتوفرة في بيئة العمل وهي ما تحفز العامل وتشجعه على العمل والبقاء والولاء للمؤسسة، وعند تحليلنا لنتائج الاستبيان وجدنا أكثر من (85%) من عمال المؤسسة راضين عن العمل بما وهذا راجع للحوافز المقدمة في المؤسسة.

- إن ولاء عمال شركة هي سمة واضحة عليهم وذلك بنسبة (90%) الذين صرحوا بأنه حتى ولو توفرت لهم فرصة عمل في مكان آخر، لن يتخلون عن العمل بالمؤسسة، وهذا ما يؤدي بهم إلى العمل بالكفاءة والقدرة والرغبة في ذلك.
- هناك علاقة طردية بين الحوافز والإنتاج أي الأداء، فكلما زادت الحوافز المقدمة زاد الإنتاج، وما يحفز عمال شركة الإسمنت على الإنتاج والأداء المرتفع هو الأهداف المحددة مسبقا من طرف الجمع الصناعي لإسمنت الجزائر من أجل الحصول على 100% من الأجر القاعدي كمكافأة لهم على أدائهم كما رأينا سابقا، وهذا ما يؤدي بالعمال إلى زيادة الأهداف المسطرة مسبقا.
- أما من خلال الإقتراحات المقدمة من طرف العمال لتحسين نظام الحوافز في الشركة فإنهم اقترحوا بأن يكون هناك عدالة وإنصاف فيما يخص الترقيات والتقييم، خاصة في التقييم كما رأينا سابقا فعلى أساسه يتم تقديم أهم مكافأة في الشركة وهي مكافأة المردودية الجماعية والتي تصل إلى نسبة 100% من الأجر القاعدي، ووضع التقييم على أسس منهجية وإبعاد الحسابات الشخصية، في حين يرى البعض الآخر بأنه يجب على المؤسسة إتباع الشفافية في تقديم الحوافز خاصة فيما يتعلق بالهدايا والقروض الممنوحة في الشركة.

## خلاصة الفصل

من خلال دراستنا لواقع نظام الحوافز لشركة الإسمنت، توصلنا على أنها تستعمل عدة أنواع من الحوافز وهي تعتمد بشكل كبير على الحوافز المادية كالأجور والعلاوات والمنح والظروف المادية للعمل والخدمات الاجتماعية وغيرها.

وبالرغم من وجود نقائص في نظام الحوافز المطبق في هذه المؤسسة والمتمثل في نقص الحوافز المعنوية، إلا أننا وجدنا أن أفرادها راضين عنها وعن العمل بها، وذلك من خلال عدم استعدادهم لترك العمل في المؤسسة حتى لو أتيحت لهم فرص عمل في مؤسسات أخرى، وهذه تعتبر ميزة إيجابية في هذه المؤسسة، ويرجع الفضل في ذلك لنقابة عمال هذه الشركة والتي تعمل على تحسين تطبيق نظام الحوافز المطبق وذلك من خلال المشاركة في وضع الاتفاقية الجماعية والتي تعتبر التشريع الرسمي للمؤسسة خاصة فيما يتعلق بنظام حوافز الشركة.

خاتمة عامة

### خاتمة عامة

باعتبار العنصر البشري، العنصر الفعال الذي تعول عليه المنظمات في مواكبة المنافسة، ومن تطور النظر إليه من منطلق اليد العاملة إلى منطلق الرأس المال الإستراتيجي *stratégique capital*، وذلك بتزايد إعتراقات المنظمات في الوقت الحالي بأهمية إمتلاك قاعدة عمالية لمواكبة التطورات الحاصلة، لأجل ذلك أصبح عليها إعتتماد أنظمة حوافز فعالة لغرض تحقيق الأهداف التي تسعى إليها وأهداف الأفراد ذاتهم، وفي دراستنا هذه قمنا بمحاولة تقييم نظام الحوافز لمؤسسة عمومية جزائرية ذات طابع إقتصادي، حيث قمنا بصياغة الإشكالية التالية:

"هل يمكن إعتبار نظام الحوافز المعتمد في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإقتصادي نظاما فعالا؟"

حيث قمنا بتقسيم دراستنا إلى فصلين: الأول نظري والثاني تطبيقي، قمنا من خلال الدراسة النظرية إلى مفاهيم حول الدافعية والتحفيز والفرق والعلاقة بينهما، وبعض النظريات المتعلقة بالدافعية والتحفيز التي نخدم دراستنا، وكذلك ذكرنا أنواع الحوافز المقدمة في المنظمات، وفي نهاية الفصل قمنا بذكر تصميم نظام الحوافز من خلال مراحل تصميمه والمبادئ الأساسية لنجاحه وتقييم فعاليته من خلال الأداء والرضا الوظيفي، وكانت نتائجه كما يلي:

#### نتائج الدراسة النظرية:

- تتأثر درجة فعالية نظام الحوافز بقوى متعددة منها ما يرتبط بالفرد كشخصيته والفروق الفردية الموجودة بين الأفراد وإحتياجاتهم وهذا ما يعبر عنها بالدوافع، ومنها ما يرتبط بالمنظمة وظروف العمل، ولهذا يجب أن يكون التحفيز ديناميكي متكامل يأخذ بالحسبان كل المتغيرات الداخلية والخارجية، لأن كل ما يحيط بالفرد من حوافز يؤثر على دوافعه، وكذلك لا أهمية للتحفيز إذا كانت الدافعية منعدمة، لهذا يجب أن يكون هناك تكامل مترابط بين الدافعية والتحفيز، وهذا ما ينفي الفرضية الأولى المصاغة من طرفنا، والتي تدور على أن التحفيز والدافعية موضوعان مختلفان، بل إن التحفيز والدافعية موضوعان متكاملان وهذا ما تثبته نظرية التوقع لصاحبها فكتور فروم، والتي تفيد أن إنعدام الدافعية يؤدي إلى إنعدام التحفيز، وإنعدام التحفيز يؤدي إلى إنعدام الدافعية؛

- ونظرا لأهمية التحفيز وما يمكن أن تحمله من منافع للمنظمة، نجده محل بحث ودراسة العديد من علماء الإدارة، وهذا للتعرف على الأسباب التي تحكم سلوك البشر وتصرفاتهم في العمل وقد أتت محاولاتهم ودراساتهم إلى بروز العديد من النظريات الفكرية، التي تتيح للمنظمة إستخدامها في تحقيق الأهداف المرجوة وفقا للسياق والإطار الزمني الموافق لكل مرحلة من الدراسة، وأولى هذه الدراسات كانت للكلاسيكيين من خلال مفكرها "تايلور" الذي

يعتبر عملية التحفيز تقتصر على الحوافز المادية فقط، لتأتي بعد ذلك مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال مفكرها "إلتن مايو"، ليضيف أنه إلى جانب الحوافز المادية يجب توفير جو اجتماعي تسوده العلاقات الجيدة بينهم، وكانت النتائج التي توصل إليها كمنطلقات إستند إليها العديد من المفكرين لوضع نظرياتهم والتي أخذت إتجاهين:

**الإتجاه الأول:** يركز على ضرورة التعرف على مختلف الحاجات المتعلقة بالأفراد ومقابلتها بالحوافز التي تشبعها وتدعى بنظريات المحتوى ومن أهمها نجد نظرية الحاجات "لأبراهام ماسلو"، ونظرية "ألدرفر" ونظرية "ماكلياند"، التي تعتبر كلها أن الفرد تحركه إحتياجاته المختلفة نحو سلوك معين، ويكمن الإختلاف بينهم في ترتيب هذه الإحتياجات وأهميتها من فرد لآخر، بالإضافة إلى نظريات الحاجات هناك نظرية "هيرزبرج" ذات العاملين التي أضافت أن ما تقوم به الإدارة من توفير الظروف الملائمة للعمل، وحوافز مادية وسياسات المؤسسة والإشراف والعلاقات بين الأفراد وغيرها، وهي عوامل تسبب في حالة غيابها عدم الرضا، أما عوامل الرضا فهي مرتبطة بالعمل الذي يؤديه الأفراد؛

**أما الإتجاه الثاني:** تركز في بحثها عن الكيفية التي تجعل مجموعة الحوافز التي تقدمها ذات تأثير فعال في تنشيط سلوك الأفراد نحو الأداء الناجع، وتدعى مثل هذه النظريات بالنظريات العملية، ومن أهمها نجد نظرية التوقع، التي تبين أن فعالية التحفيز، تعتمد على مدى نجاح الإدارة في إبراز العلاقة الموجودة بين كل من الجهد والأداء والحوافز المقدمة، كما نجد نظرية الإنصاف التي ترى أن أهم ما يرشد عملية التحفيز هو وجود إنصاف في علاقات العمل المختلفة، أضف إلى ذلك نظرية تحديد الأهداف التي تؤكد على ضرورة ربط منح الحوافز بالأهداف المحققة، وذلك بعد تحديد مساهمة كل فرد فيها؛

- نجد أن كل تلك النظريات تكمل بعضها البعض لتحيط بذلك على كل أنواع الحوافز التي يمكن للمنظمة أن تستعملها لدفع الأفراد، ففعالية أنظمة الحوافز في المؤسسة يمكن تبنيها من خلال التعرف على حاجات العاملين لديها ومحاولة إشباعها وذلك بتوفير التوليفة المناسبة من الحوافز التي تأخذ شكلا ماديا أو معنويا، فالحوافز المادية المتمثلة في الأجور والمكافآت والظروف المادية للعمل والخدمات الإجتماعية وغيرها ويجب دعمها بحوافز معنوية من أجل مراعاة الجانب النفسي للأفراد كالاتصالات وإثراء العمل والتشجيعات والإهتمام بالعاملين وغيرها من الحوافز المعنوية؛

- من أجل تعظيم فعالية التحفيز ونظام الحوافز، تعتمد كل منظمة عند منح الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية وتشجيعا منها على الإبداع والإبتكار وذلك من خلال إتباع مراحل منهجية وإعتماد مبادئ أساسية كتنوع الحوافز، تكاملها، إتساقها وإنسجامها، عدالتها وغيرها، وينجم عن تطبيق نظام حوافز فعال نتائج إيجابية عديدة منها السلوك والأداء المقبول في المنظمة ورضاهم عنها، مما يؤدي بهم إلى جعل أهداف المنظمة هي أهدافهم الخاصة؛

ومن خلال دراستنا قمنا بصياغة فصل حول الدراسة الميدانية، حيث تطرقنا فيها إلى التعريف بشركة الإسمنت بسور الغزلان من حيث تنظيمها ومختلف مديرياتها وعرض هيكلها التنظيمي ، ثم تطرقنا إلى الحوافز المطبقة في الشركة وأخيرا دراسة الحالة التي كانت عبارة عن إستبيان موزع عن العمال، حيث سمحت لنا الدراسة الميدانية والإستبيانات الموزعة على الأفراد الذين تم إختيارهم في العينة أو بالإعتماد على الملاحظة من خلال الإحتكاك بالشركة، كل هذا سمح لنا بإستنتاج مجموعة من النقاط التي تتميز بها شركة الإسمنت بسور الغزلان، ونذكر أهمها فيما يلي:

### نتائج الدراسة التطبيقية

- إن أغلب عمال شركة الإسمنت لسور الغزلان دائمون ويمتلكون خبرة تزيد عن الخمس سنوات في المؤسسة، وأغلبهم لا يريدون ترك المؤسسة وهذا ما يدل على انخفاض معدل دوران العمل، لأنه يشكل ظاهرة مكلفة ومشكلة كبيرة بالنسبة لأي مؤسسة، لأنها تترك جداول العمل، وبالتالي تؤدي لتخفيض الإنتاجية؛ وتدل الإحصائيات في بعض الدول المتطورة كالولايات المتحدة الأمريكية، على أن تبديل عامل بعامل آخر يكلف مبلغا من المال يساوي قيمة أجر العامل الجديد خلال عام كامل، ذلك لأن هناك تكاليف الاستقطاب وتكاليف لجان الاختيار والتوظيف والأعباء التي تنجم عن دمج العامل لعمله، حتى ولو كان مؤهلا ومكونا من قبل؛ بسبب اختلاف البيئة والظروف السائدة؛ كما تدخل ضمن هذه الأعباء قيمة الوقت الضائع في تقديم البيانات والمعلومات أو في انشغاله بتلقي المعلومات واستيعابها، وبالتالي فدوران العمل يكلف المنظمة ماديا ، فكل تلك التكاليف التي قد تحسرها المؤسسة، يمكن تجنبها بتخفيض درجة دوران العمل، وذلك بتوفير الظروف الملائمة والحوافز اللازمة التي ستشعر الأفراد بالرضا، وهو ما يؤثر على قرارهم بالاستمرارية في المؤسسة، وهذا ما لمسناه حقا من خلال إجابات العمال، وبهذا يمكن الحكم على فعالية التحفيز من خلال دراسة معدلات دوران العمل في المؤسسة، والتي تعتبر كمؤشر لتحديد نجاح أو فشل عملية التحفيز، حيث أنه إذا كانت هذه المعدلات مرتفعة يمكن الحكم على نظام التحفيز بالفشل، أما إذا خفضت فهذا يدل على فعاليته ونجاعته.

- تعتمد مؤسسة (SC-SEG) على مجموعة من الحوافز لتحفيز عمالها كالأجر وملحقاته من منح متمثلة في منحة الخبرة المهنية، منحة الأخطار، منح الساعات الإضافية، منحة القففة، منحة النقل وغيرها من المنح المقدمة المذكورة سابقا، وتقدم إلى جانب الأجر والمنح مكافآت متمثلة في مكافأة على المردودية الفردية والجماعية وخدمات إجتماعية متنوعة لتظهر لعمالها أنها تقف معهم في أفراحهم وأحزانهم، إلى جانب كل هذه المنح المادية تحاول المؤسسة إعتماد بعض الحوافز المعنوية والمتمثلة في بعض الإتصالات الداخلية والتكوين والأمن والصحة والعطل والإجازات وهذه في الحقيقة تعتبر من متطلبات العمل وليست حوافز معنوية بالنسبة للعمال، لأنها لا تعتمد مثلا على الشكر

والثناء وتقدير جهود العاملين بتقديم شهادة شرفية أو هدايا رمزية، أو إظهار الشكر والعرفان للعمال المتميزين وذلك بتكريمهم علنا أمام زملائهم، فهذا كفيل بتعزيز ثقتهم بأنفسهم وزيادة فخرهم بأنفسهم وأهميتهم وهذا ما دلنا على أن المؤسسة تعتمد تحفيزا ماديا وهذا ما يثبت لنا صحة الفرضية الثانية التي مفادها أن المؤسسة العمومية الاقتصادية تعتمد على التحفيز المادي، وهذا ما لمسناه حقا من خلال دراستنا الميدانية، وباعتبار مؤسسة (SC-SEG) إحدى هذه المؤسسات فهي تحمل التحفيز المعنوي الذي يعتبر مهما جدا في التأثير على نفسية العاملين وتحفيزهم على العمل أكثر؛

- يوجد في مؤسسة (SC-SEG) درجة تناسب كبيرة بين الوظائف وإختصاصات العمال، وهذا ما ينعكس إيجابا على تحفيزهم للعمل والفضل في ذلك يعود لسياسة الشركة في التوظيف لأنها توظف حسب إحتياجاتها هذا من جهة، ومن جهة أخرى سياسة التكوين، فهي تقدم تكوينات للعمال في مختلف المجالات والإختصاصات المعتمدة في الشركة، فجميع مصانع الإسمنت بالجزائر لها مركز تكوين يعرف بمركز التكوين الصناعي لإسمنت الجزائر (CFIC)؛

- يمكن أن تتكون علاقة وثيقة بين العامل والمؤسسة التي يعمل فيها إذا كان راضيا عن عمله ويمكن لهذا التصور أن يكون أيضا بين الرضا والعوامل التي ساهمت في تكوينه بما في ذلك العوامل المادية والمعنوية في بيئة العمل والحوافز المختلفة، وهذا ما أظهرته لنا إجابات العمال من خلال الإستبيانات المقدمة لهم، وذلك من خلال إيجاباتهم أن الحوافز المقدمة بالشركة مشجعة على العمل وبأنهم راضون عن الحوافز المقدمة لهم من طرف الشركة، وبأنهم حتى لو توفرت لهم فرصة عمل في مؤسسة أخرى لن يتركوا العمل في مؤسسة (SC-SEG) وهذا ما يثبت لنا صحة الفرضية الثالثة التي مفادها أن رضا عمال مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان يرجع إلى نظام الحوافز المعتمد؛

- تعتمد مؤسسة (SC-SEG) سياسة التنميط في تقديم الحوافز فهي لا تراعي الكفاءات ودرجة تعقد الوظيفة، ومتطلبات العمل من مجهود فكري أو عضلي أو صعوبة المهام الموكلة للأفراد عن غيرهم، فالحوافز المقدمة لعمال النظافة والأمن هي نفسها المقدمة لأعلى إطار في المؤسسة وإنما الإختلاف يكمن فقط في قيمة الحافز إلا في بعض الحالات الإستثنائية وتعتبر حالات قليلة؛

- تحمل المؤسسة التحفيز المعنوي، وكذلك إهمال الشكر والعرفان للعمال المتميزين؛

- قوة الحوافز المادية المقدمة كالأجور القاعدية والمنح والمكافآت التي تعتبر أكثر من مستوى سوق العمل وإرتفاعها مقارنة بالجهود المبذولة؛

- جميع عمال شركة الإسمنت بسور الغزلان يسعون لتقديم أداء عال وذلك من أجل الحصول على مكافآت المرדودية الجماعية والتي تعتبر أهم حافز في الشركة؛

- إهتمام إدارة الشركة بتنظيم برامج تكوينية غنية ومتنوعة؛

- عدم ثقة عمال المؤسسة بالنقابة التي يعتبرها أغلبهم أنها تعمل لمصالحها الخاصة وأن أفراد النقابة يسعون للحصول على إمتيازات شخصية، على الرغم من أن أفرادها منتخبون من طرف العمال ولهم الفضل الكبير في التفاوض مع مجمع (GICA) على الإتفاقية الجماعية التي تنظم جميع شؤون ومصالح عمال المؤسسة بما في ذلك نظام الحوافز.

- طريقة مكافأة المردودية الجماعية تحقق استفادة كبيرة للمؤسسة وليس بالضرورة أن تكون هذه الاستفادة في شكل زيادة في الأداء ولكنها تؤدي إلى زيادة الإحساس بالالتزام والمشاركة والتضامن مع المؤسسة، ولكن ما يعاب على هذه الطريقة أن الحافز لا يرتبط مباشرة بالمجهود الذي يبذله العامل فقد لا يتساوى العمال في المجهود ولكن يتساوون في الأرباح المتحصل عليها.

### التوصيات:

على ضوء ما ورد في البحث، والنتائج التي توصلنا إليها من خلال دراستنا نقترح جملة من الإقتراحات نأمل أن تساعد متخذي القرار في الشركة وهي:

- التنوع في أشكال الحوافز الممنوحة وذلك بعد دراسة وتصنيف حاجات العمال، فسياسة التنميط في موضوع الحوافز تأتي بنتائج عكسية وليس النتائج المرجوة؛

- أن تهتم المؤسسة بتطوير نظام الحوافز لديها، فما يعتبر حافزا للفرد اليوم لا يعتبر كذلك بعد فترة، لذلك عليها دائما أن تغير من نظام حوافزها، وهذا ما يعبر عنه بمرونة نظام الحوافز، فنفس الحافز لا يصلح لكل زمان ومكان ولكل الأفراد؛

- عند تصميم نظام الحوافز يجب مراعاة السياق وذلك من ظروف المعيشة للأفراد وإحتياجات كل فرد والبيئة التي يعملون فيها؛

- توحي العدالة في توزيع الحوافز فالعدالة تشعر العامل براحة نفسية تؤدي إلى إتقان عمله، أما إذا غابت العدالة فالعامل يشعر أن من حقه التهاون وكأنه نوع من الثأر على المحسوبية التي يعامل بها؛

- الإهتمام أكثر بإظهار الشكر والعرفان للعمال المتميزين وذلك لتكريمهم علنا أمام زملائهم فهذا كفيل بتعزيز ثقتهم بأنفسهم وزيادة فخرهم وتحسيسهم بأهميتهم، مما يؤدي إلى خلق نوع من المنافسة الحميدة التي تدفع العمال الآخرين للقيام بأعمال متميزة يمدون عليها؛

- إبعاد الإدارة عن الورشة وتوفير ظروف عمل مريحة، فهي تعتبر من العوامل الوقائية حسب هيرزبرغ، فرغم أنها لا تؤدي إلى زيادة الرضا إلا أنها تقلل من حالة الإستياء والتذمر؛
- تكوين المدراء والمسؤولين في الطرق الحديثة لإدارة الموارد البشرية فهذا كفيل بتحسيسهم بأهمية المورد البشري وسبل التعامل معه للوصول به إلى قمة العطاء؛
- الإهتمام أكثر بالجانب المعنوي والنفسي للعاملين.

**آفاق البحث:** في الأخير نقترح بعض المواضيع التي يمكن أن تكون مستقبلية وهي:

- تأثير التحفيز المعنوي على الرضا الوظيفي؛
  - أثر إعتقاد التحفيز المادي، وإهمال التحفيز المعنوي على ولاء الأفراد في المؤسسات العمومية؛
  - مقارنة بين نظام الحوافز بالمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري والطابع الإقتصادي؛
  - تأثير المناخ التنظيمي على تحفيز الأفراد.
- وفي الأخير بحثنا هذا ليس إلا محاولة لإثراء واحد من أهم الموضوعات الإدارية، ونتمنى من الله عز وجل أن نكون قد وفقنا في عملنا هذا، فإن أصبت فمن الله وحده، وإن أخطأت فمن نفسي.

# قطعة المرجح

## قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

أ- الكتب:

1. إبراهيم الفقي، المفاتيح العشرة للنجاح، دار منار للنشر والتوزيع، سورية، (ب ط)، 1999.
2. أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي: دراسة سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000.
3. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية معاصرة، دار النهضة العربية، مصر، ط2، 2008.
4. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، (د ط)، 2004.
5. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط6، 1998.
6. المرسي جمال الدين، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية؛ لمنظمة القرن الواحد و العشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1، 2003.
7. أندرودي سيزلاقي، ترجمة أبو القاسم أحمد جعفر، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة للبحوث، الرياض، 1991 .
8. ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين المرسي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، ط1، 2000.
9. جاري يسلمر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، عبد المحسن عبد المحسن جودة، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية.
10. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2011.
11. حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، (د ت ن).
12. حمدي أمين عبد الهادي، إدارة شؤون موظفي الدولة: أصولها وأساليبها و إصلاحها، دار الفكر العربي، القاهرة، ط3، 1990.
13. خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2005.

- 
14. خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط1، 1999.
15. زاهد محمد ديربي، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2011.
16. زاهد محمد ديربي، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2011.
17. زاهر عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010.
18. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2006.
19. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2006.
20. سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2008.
21. سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009.
22. سلاطية بلقاسم، حسن الجيلاني، أسس البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، (ب ط)، 2009.
23. سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للطباعة والنشر، ط1، 2002.
24. صلاح بيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، (ب ط)، 1982.
25. طارق المجذوب، الإدارة العامة، الدار الجامعية، بيروت، ط1، 2000.
26. طارق المجذوب، الإدارة العامة: العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري، الدار الجامعية للطباعة والنشر، مصر، ط1، 2000.
27. عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، دار الإثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009.
28. عبد الباري إبراهيم درة، الصباغ زهير نعيم، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين: منحنى نظمي، دار وائل للنشر، الأردن، ط1، 2008.
29. عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، عمان، (د ط)، 2009.

30. علي السلمي، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، دار المعارف، مصر، (د ط)، 1985.
31. عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
32. عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط5، 2009.
33. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008.
34. كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، دار المنهل اللبناني، لبنان، ط1، 2006.
35. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية ( إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007.
36. محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2003.
37. محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، مصر، (د ط)، 2005.
38. محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد تعيلب، إدارة الموارد البشرية (مدخل معاصر)، دار الفكر الجامعي، مصر، ط1، 2010.
39. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للطباعة والنشر، ط1، 2002.
40. محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، مصر، (د ط)، 2005.
41. محمد فالخ صالح، إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004.
42. محمد قاسم القريوتي، الوجيه في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
43. مرعي محمد مرعي، التحفيز المعنوي وكيفية تطبيقه في القطاع العام العربي، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
44. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2000.
45. مصطفى كمال أبو العزم عطية، السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، (د ط)، (د ت ن).
46. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد من منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار مجدلاوي للتوزيع، عمان، ط1، 1993.

47. محمد علي جعلوك، دليل المال والأعمال: كيف يبني المدير الفعال فريق العمل الفعال، دار الراتب الجامعية، بيروت، ط1، 1999.
48. مهدي حسن زويلف، تحسين الطراونة، منهجية البحث العلمي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 1998.
49. منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2010.
50. محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد تعيلب، إدارة الموارد البشرية (مدخل معاصر)، دار الفكر الجامعي، مصر، ط1، 2010.
51. ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، (د د ن)، الرياض، ط1، 1993 .
52. نادر أحمد أبو شيخه، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002.
53. نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمانة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، ط1، 2011.
54. نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، عالم الكتاب الحديث، الأردن، ط1، 2009.
55. هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010.
56. هيثم العاني، الإدارة بالحوافز: التحفيز والمكافآت، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2007.
57. وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديريةية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، ط 1، 2004.
58. يوسف محمد القبلان، مفاهيم وتطبيقات في السلوك الإداري، شركة العاييكان للطباعة والنشر، الرياض، ط2، 1991.
59. يوسف حجيم الطائي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2006.

#### ب- الرسائل والمذكرات:

1. بوزورين فيروز، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في اقتصاد تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، (غ م)، جامعة فرحات عباس، سطيف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، 2009-2010،

2. فاطمة قبة، علاقة نظام تقييم الأداء بالتحفيز في المؤسسة الإستشفائية، حالة المركز الإستشفائي الجامعي بالبلدية، مذكرة تدرج ضمن درجة نيل شهادة الماجستير (غ م)، جامعة سعد دحلب بالبلدية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، ديسمبر 2006.

3. مزوار منوبة، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، (غ م)، جامعة أحمد بوقره بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، 2013/2012.

### ت - المقالات:

1. مزياني لونس، محددات الرضا الوظيفي وأثاره على المؤسسات في ظل النظريات المعرفية والسلوكية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، العدد الثاني، جوان 2011.
2. عمر الخرابشة، الحوافز وتطبيقاتها: متى يقرر المدراء منح الحوافز للموظفين ولماذا، مجلة الإنماء والإدارة، الأردن، العدد 17، 1995.

### ث - الأترنيت:

1. محمد أحمد العطار، الحوافز مفهومها وأهميتها، مجلة مفكرات الإسلام، السعودية، نشرت الجمعة 29 يناير 2010 نقلا عن الرابط [www.islammemo.cc/](http://www.islammemo.cc/)
2. <http://site.awa2el.net/doc/201261383RN474.pdf>
3. [www.maajim.com/dictionary](http://www.maajim.com/dictionary),
4. [http://www.owl.net.rice.edu/~antonvillado/courses/08c\\_psyc101002/Research%20Report%204.pdf](http://www.owl.net.rice.edu/~antonvillado/courses/08c_psyc101002/Research%20Report%204.pdf)
5. [www.sgp-gica.dz/presentation](http://www.sgp-gica.dz/presentation)

**A. Les livres:**

1. Annick Cohen, **Toute la fonction ressources Humaine**, Dunod, paris, 2ème édition, 2006.
2. Bernard Roman, **Bâtir une stratégie de rémunération**, dunod, paris, 2em édition, 2010.
3. Claude Lévy LEBOYER, **la motivation dans l'entreprise modèles et stratégies**, édition d'organisation, paris 2ème édition ,2003.
4. Dimitri Weiss, **les ressources humaines**, édition d'organisation, Paris, 2<sup>ème</sup> tirage, 2000.
5. Nicole Aubert, **Diriger et motiver ; art et pratique du management**, Edition d'organisation, paris, 2ème édition, 2008.
6. Paul milgrom, John roberts, **Economie organisation et management**, bibliothèque national, paris, 1er édition, 2003.
7. Ricky, w. GRIFFIN, **Fundamentals of management, concepts and application**, 3ed edition, library of congress control number, New York, without year.
8. Saïd Ahmed Ben Raouan, **le management des ressources humaines**, office des publications universitaires, Alger, 2010.

**B. Les mémoires:**

1. Laura MUCHA, La **motivation des salariés et la performance dans les entreprises** , mémoire professionnel, en vue de l'obtention de diplôme de master en management stratégique, université Reims champagne Ardenne , faculté des sciences économique, sociales et gestion, spécialité management stratégique, 2009/ 2010.
2. Samir HOUGHLAOUENE, **stratégie de distribution d'un groupe pétrolier intégré**, mémoire de magister en économie de l'énergie, université M'Hamed BOUGUERRA-Boumerdes, faculté des hydrocarbures et de la chimie, spécialité économie de l'énergie, mars 2007.

# فلاحة الملاحق

الملحق رقم (01): إستمارة الاستبيان  
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة

كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية

معهد علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية

في إطار التحضير لمذكرة نهاية الدراسة للحصول على شهادة ماستر 2 في إدارة الأعمال الإستراتيجية،  
قمنا بصياغة الاستبيان التالي حول موضوع 'تقييم نظام الحوافز لمؤسسة عمومية جزائرية ذات طابع  
اقتصادي'.

وسيكون هذا الاستبيان لغرض البحث العلمي البحت، لذلك أرجو منكم الإجابة بكل حرية وصراحة عن  
أسئلة هذه الاستمارة، وأشكركم جزيل الشكر على تفهمكم، جزاكم الله كل خير.

البيانات الشخصية :

1. الجنس :  ذكر  أنثى
2. السن :  18-30  أكثر من 30
3. الحالة المدنية :  أعزب  متزوج
4. المستوى التعليمي :  ابتدائي  متوسط  
 ثانوي  جامعي
5. الوظيفة :  دائمة  مؤقتة  
 عقد ما قبل التشغيل
6. الخبرة:  أقل من 5 سنوات  أكثر من 5 سنوات

## 1- الحوافز المادية والمعنوية:

7. هل اختصاصك يتناسب مع وظيفتك؟

<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم
--------------------------	----	--------------------------	-----

8. هل تحصلت على حوافز بالمؤسسة التي تعمل بها؟

<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم
--------------------------	----	--------------------------	-----

9. إذا كانت الإجابة بنعم هل هي :

<input type="checkbox"/>	مادية	<input type="checkbox"/>	معنوية	<input type="checkbox"/>	الاثنين معا
--------------------------	-------	--------------------------	--------	--------------------------	-------------

10. إذا تحصلت على حوافز فيما تتمثل؟

<input type="checkbox"/>	أجور تكميلية	<input type="checkbox"/>	خدمات	<input type="checkbox"/>	علاوات	<input type="checkbox"/>	هدايا
<input type="checkbox"/>	حفلات تكريمية	<input type="checkbox"/>	شهادات شرفية	<input type="checkbox"/>	أخرى أذكرها .....		

ملاحظة: الأجور التكميلية تعني الأجر وملحقاته.

11. على أي أساس تقدم الحوافز في المؤسسة؟

<input type="checkbox"/>	فائض في الإنتاج	<input type="checkbox"/>	الأداء في العمل (الجهد)
--------------------------	-----------------	--------------------------	-------------------------

أخرى أذكرها: .....

## 2- تقييم نظام الحوافز:

12. هل حققت لك الحوافز الحاجات التي تطمح إليها؟

<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم
--------------------------	----	--------------------------	-----

13. في رأيك هل الحوافز المقدمة في مؤسستك مشجعة على العمل؟

<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم
--------------------------	----	--------------------------	-----

الملحق رقم (01): إستمارة الاستبيان

.....- في حالة الإجابة بلا لماذا؟

14. هل تعتبر الأجر أهم حافز على العمل؟

<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم
--------------------------	----	--------------------------	-----

15. هل أنت راض عن العمل الذي تقوم به في المؤسسة؟

<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم
--------------------------	----	--------------------------	-----

.....-إذا كانت الإجابة بلا لماذا؟

16. هل ترى بان جهدك يتناسب مع أجرك؟

<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم
--------------------------	----	--------------------------	-----

17. إذا توفرت لك فرصة عمل في مؤسسة أخرى هل تترك وظيفتك وتنتقل للعمل في وظيفة أخرى؟

<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم
--------------------------	----	--------------------------	-----

.....إذا كانت لإجابة بلا لماذا؟

18. هل إن تقديم حوافز يؤدي بك إلى زيادة الإنتاج؟

<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم
--------------------------	----	--------------------------	-----

19. في رأيك من الأكثر فعالية الحوافز المادية أم المعنوية؟

<input type="checkbox"/>	المعنوية	<input type="checkbox"/>	المادية
--------------------------	----------	--------------------------	---------

20. هل لديك اقتراحات لتحسين نظام الحوافز في المؤسسة؟

أذكر.....

.....

.....

.....

.....

.....



**Article 78**

Les travailleurs apprentis doivent fournir une attestation de leur père, leur mère ou leur tuteur légal les autorisant à percevoir eux-mêmes leur salaire.

**Article 79**

La fiche de paie ci-dessus comporte les éléments suivants :

- Salaire de base.
- Indemnité de nuisance, s'il y a lieu.
- Indemnité de travail posté, s'il y a lieu.
- Prime de rendement.
- Autres primes.
- Indemnité pour heures supplémentaires ou l'indemnité forfaitaire de service permanent, s'il y a lieu.
- Indemnité d'expérience, s'il y a lieu.
- Indemnité de véhicule personnel ou de transport, s'il y a lieu.
- Indemnité de zone, s'il y a lieu.
- Droits primes et autres avantages sociaux.
- Ponctions au profit de l'I.R.G.
- Cotisations.

**Article 80**

La période de congé annuel de détente ouvre droit à une indemnité dite de congé annuel calculée conformément à la législation en vigueur.

**Article 81**

En cas de décès du travailleur, le solde de tout compte est versée aux ayants droits.

**Cession de salaire**

**Article 82**

Tout prêt accordé par la Société implique obligatoirement la cession par le travailleur d'une partie de son salaire dont le montant et les modalités de recouvrement sont convenues d'un commun accord dans le respect des prescriptions légales.

الملحق رقم (04): يظهر قيمة النقطة الاستدلالية

Valeur du point indiciaire : 141.2775 DA

INDICE	VALEUR	SALAIRE DE BASE
136	141.2775	19.213.74
140	141.275	19.778.85
146	141.275	20.626.52
149	141.275	21.050.35
152	141.275	21.474.18
155	141.275	21.898.01
161	141.275	22.754.68
164	141.275	23.169.51
167	141.275	23.593.34
172	141.275	24.299.73
175	141.275	24.723.56
181	141.275	25.571.23
183	141.275	25.853.78
188	141.275	26.560.17
191	141.275	26.984.00
194	141.275	27.407.84
199	141.275	28.114.22
202	141.275	28.538.06
206	141.275	29.103.17
212	141.275	29.950.83
215	141.275	30.374.66
220	141.275	31.081.05
226	141.275	31.928.72
235	141.275	33.200.21
245	141.275	34.612.99
260	141.275	36.732.15
270	141.275	38.144.93
275	141.275	38.851.31
285	141.275	40.264.09
295	141.275	41.676.86
307	141.275	43.372.19
330	141.275	46.621.58
345	141.275	48.740.74
380	141.275	53.685.45
400	141.275	56.511.00
450	141.275	63.574.88
470	141.275	66.400.43
490	141.275	69.225.98

الملحق رقم (05): يظهر الأجر القاعدي حسب كل منصب

Valeur du point indiciaire : 141.275 DA

INTITULE DU POSTE DE TRAVAIL	Indice	Salaire de Base
AGENT DE NETTOYAGE	136	19.213.74
MANŒUVRE	136	19.213.74
AGENT DE CARRIERE	140	19.778.85
AGENT DE FABRICATION N1	140	19.778.85
AIDE CUISINIER	140	19.778.85
AIDE ELECTRICIEN	140	19.778.85
AIDE MECANICIEN	140	19.778.85
CONVOYEUR	140	19.778.85
ECHANTILLONNEUR	140	19.778.85
GARDIEN DE SECURITE	140	19.778.85
GRAISSEUR N1	140	19.778.85
MANUTENTIONNAIRE	140	19.778.85
POURVOYEUR SACS	140	19.778.85
VULCANISATEUR (AUTO)	140	19.778.85
AGENT DE FABRICATION N2	146	20.626.52
CARISTE N1	146	20.626.52
JARDINIER	146	20.626.52
FACTURIER	149	21.050.35
STANDARDISTE	146	20.626.52
AGENT DE TRANSIT	152	21.474.18
ARRIMEUR	152	21.474.18
CARISTE N2	152	21.474.18
CHAUFFEUR AMBULANCE	152	21.474.18
CHAUFFEUR VL	152	21.474.18
DEMARCHEUR N1	152	21.474.18
GRUTIER N1	152	21.474.18
AGENT DE RECOUVREMENT	155	21.898.01
AGENT DE SECURITE	155	21.898.01
AGENT TECHNIQUE EN SOINS	155	21.898.01
AIDE AGENT DE REGULATION	155	21.898.01
AIDE COMPTABLE	155	21.898.01
AIDE LABORANTIN	155	21.898.01
AIDE MINEUR	155	21.898.01
AJUSTEUR OP1	155	21.898.01
BOBINEUR N1	155	21.898.01
CHAUDRONNIER OP1	155	21.898.01
CONDUCTEUR BROYEUR MEULE	155	21.898.01
CONDUCTEUR CHARIOT TRONÇONNEUR	155	21.898.01
CONTROLEUR QUALITE	155	21.898.01
ELECTRICIEN AUTO	155	21.898.01
ELECTRICIEN AUTO	155	21.898.01
ELECTRICIEN ENTRETIEN OP1	155	21.898.01
ENSACHEUR	155	21.898.01
FRAISEUR OP1	155	21.898.01
GRAISSEUR AUTO & ENGIN	155	21.898.01
MACHINISTE EXPEDITIONS	155	21.898.01
MACON FUMISTE N1	155	21.898.01
MAGASINIER N1	155	21.898.01
MECANICIEN AUTO OP1	155	21.898.01

الملحق رقم (05): يظهر الأجر القاعدي حسب كل منصب

INTITULE DU POSTE DE TRAVAIL	Indice	Salaire de Base
OUVRIER PROFESSIONNEL OP1	155	21.898.01
PEINTRE N1	155	21.898.01
PLOMBIER N1	155	21.898.01
PREPARATEUR PATE	155	21.898.01
SECRETAIRE	155	21.898.01
SOUDEUR OP1	155	21.898.01
TOURNEUR OP1	155	21.898.01
TRONÇONNEUR MANCHONS	155	21.898.01
VULCANISATEUR AUTOS & ENGINs OP1	155	21.898.01
CHAUFFEUR CARRIERE	161	22.745.68
CHAUFFEUR PL	161	22.745.68
GRUTIER N2	161	22.745.68
MONTEUR	161	22.745.68
AGENT COMMERCIAL	164	23.169.51
AGENT DE REPROGRAPHIE	164	23.169.51
AGENT D'ESSAIS PHYSIQUES	164	23.169.51
AJUSTEUR OP2	164	23.169.51
CAISSIER	164	23.169.51
CHAUDRONNIER OP2	164	23.169.51
CHAUFFEUR TC	164	23.169.51
COMPTABLE MATIERES	164	23.169.51
CONDUCTEUR CHAUDIERE N1	164	23.169.51
CONDUCTEUR PRESSE EMBOITEMENT	164	23.169.51
CORRESPONDANT SOCIAL	164	23.169.51
CUISINIER	164	23.169.51
CUVISTE	164	23.169.51
DEMANDRINEUR	164	23.169.51
DEMARCHEUR N2	164	23.169.51
DESSINATEUR EXECUTION	164	23.169.51
ELECTRICIEN BATIMENT	164	23.169.51
ELECTRICIEN ENGINs	164	23.169.51
ELECTRICIEN ENTRETIEN OP2	164	23.169.51
FRAISEUR OP2	164	23.169.51
GRAISSEUR N2	164	23.169.51
MAÇON FUMISTE N2	164	23.169.51
MAGASINIER N2	164	23.169.51
MECANICIEN AUTOS OP2	164	23.169.51
MECANICIEN ENGINs OP2	164	23.169.51
MECANICIEN OP2	164	23.169.51
MECANICEN OUTILLEUR	164	23.169.51
MENUISIER N2	164	23.169.51
OUVRIER PROFESSIONNEL OP2	164	23.169.51
PEINTRE N2	164	23.169.51
PLOMBIER N2	164	23.169.51
PONTONNIER	164	23.169.51
PUPITREUR EXPEDITION	164	23.169.51
SOUDEUR OP2	164	23.169.51
SURVEILLANT D'ATELIER	164	23.169.51
TOURNEUR OP2	164	23.169.51
VULCANISATEUR BANDES N1	164	23.169.51
CONDUCTEUR D'ENGINs N 1	167	23.593.34
MINIER	167	23.593.34
SECRETAIRE DE DEPARTEMENT/SOUs DIRECTION	167	23.593.34

الملحق رقم (05): يظهر الأجر القاعدي حسب كل منصب

INTITULE DU POSTE DE TRAVAIL	Indice	Salaire de Base
AGENT D'ADMINISTRATION N1	172	24.299.73
AGENT D'ENTRETIEN POLYVALENT	172	24.299.73
BOBINEUR N2	172	24.299.73
CHAUDRONNIER SOUDEUR OP3	172	24.299.73
CHAUFFEUR SR	172	24.299.73
CHEF CUISINIER	172	24.299.73
CHEF DE QUAI	172	24.299.73
CHEF D'EQUIPE SECURITE	172	24.299.73
COMPTABLE	172	24.299.73
CONDUCTEUR CHAUDIERE N2	172	24.299.73
CONDUCTEUR MACHINE	172	24.299.73
CONDUCTEUR MACHINE EMPILEUSE DEMOULEUSE	172	24.299.73
CONDUCTEUR PRESSE D'EPREUVE	172	24.299.73
CONDUCTEUR TOUR N1	172	24.299.73
DECLARANT EN DOUANE	172	24.299.73
ELECTRICIEN OP3	172	24.299.73
GESTIONNAIRE DES STOCKS	172	24.299.73
MAÇON FUMISTE N3	172	24.299.73
MAGASINIER N3	172	24.299.73
MECANICIEN ENGIN OP3	172	24.299.73
MECANICIEN OP3	172	24.299.73
MENUISIER N3	172	24.299.73
OPERATEUR CONCASSEUR	172	24.299.73
OUVRIER PROFESSIONNEL OP3	172	24.299.73
PEINTRE N3	172	24.299.73
PLOMBIER N3	172	24.299.73
TOURNEUR OP3	172	24.299.73
VULCANISATEUR BANDES N2	172	24.299.73
CHEF GRUTIER	175	24.723.56
CONDUCTEUR D'ENGIN N2	175	24.723.56
DEMARCHEUR N3	175	24.723.56
GERANT DE CANTINE	175	24.723.56
SONDEUR	175	24.723.56
AGENT TECHNIQUE	181	25.571.23
ASSISTANTE SOCIALE	181	25.571.23
CHAUDRONNIER SOUDEUR OHQ	181	25.571.23
CHEF DE PARC	181	25.571.23
CHEF DE POSTE CARRIERE	181	25.571.23
CHEF DE SECTION MOYENS GENERAUX	181	25.571.23
CHEF D'EQUIPE MAÇON FUMISTE	181	25.571.23
CHEF D'EQUIPE MENUISERIE	181	25.571.23
CHEF D'EQUIPE PEINTRE	181	25.571.23
CHEF MINEUR	181	25.571.23
CHEF DE SECTION INTERVENTION SECURITE	181	25.571.23
CONDUCTEUR TOUR N2	181	25.571.23
DESSINATEUR D'ETUDES	181	25.571.23
ELECTRICIEN ENTRETIEN OHQ	181	25.571.23
LABORANTIN	181	25.571.23
MAITRE CHAUFFEUR CARRIERE	181	25.571.23
MECANICIEN ENGIN OHQ	181	25.571.23
MECANICIEN ENTRETIEN OHQ	181	25.571.23
OUVRIER HAUTEMENT QUALIFIE	181	25.571.23

الملحق رقم (05): يظهر الأجر القاعدي حسب كل منصب

INTITULE DU POSTE DE TRAVAIL	Indice	Salaire de Base
REGLEUR	181	25.571.23
RESPONSABLE D'ATELIER	181	25.571.23
SECRETAIRE DE DIRECTION	181	25.571.23
TECHNICIEN EN SOINS	181	25.571.23
CHEF DE SECTION GESTION FORMATION	183	25.853.78
CHEF DE SECTION GESTION PERSONNEL	183	25.853.78
CHEF DE SECTION PAIE	183	25.853.78
CHEF DE SECTION SOCIAL	183	25.853.78
CHEF DE SECTION VENTE	183	25.853.78
CHEF SECTION RECOUVREMENT	183	25.853.78
MAITRE CUISINIER	183	25.853.78
AGENT DE REGULATION	188	26.560.17
AUTOMATICIEN	188	26.560.17
CHEF DE POSTE EXPEDITIONS	188	26.560.17
CHEF DE SECTION ACHATS	188	26.560.17
CHEF D'EQUIPE CHAUDRONNERIE SOUDEUR	188	26.560.17
CHEF D'EQUIPE EMR	188	26.560.17
CHEF D'EQUIPE ENTRETIEN GENERAL	188	26.560.17
CHEF D'EQUIPE EXPEDITION	188	26.560.17
CHEF D'EQUIPE FABRICATION (SPDC Usine A/C)	188	26.560.17
CHEF D'EQUIPE MECANIQUE	188	26.560.17
CHEF D'EQUIPE MECANIQUE AUTO	188	26.560.17
CHEF D'EQUIPE USINAGE	188	26.560.17
CHEF D'EQUIPE ELECTRICITE	188	26.560.17
CHEF SECTION CHARGEMENT	188	26.560.17
CHEF SECTION GESTION MAGASIN	188	26.560.17
CHEF SECTION GESTION STOCKS	188	26.560.17
CONTROLEUR DES DONNEES	188	26.560.17
INSTRUMENTISTE	188	26.560.17
PROGRAMMEUR	188	26.560.17
RESPONSABLE MATIERES PREMIERES (SPDC Usine A/C)	188	26.560.17
TECHNICIEN ELECTRICIEN	188	26.560.17
TECHNICIEN MECANICIEN	188	26.560.17
AGENT D'ADMINISTRATION N2	191	26.984.00
AGENT METHODES PREPARATION	191	26.984.00
ANIMATEUR DE PREVENTION	191	26.984.00
CHIMISTE	191	26.984.00
CONTREMAITRE ELECTRICITE	191	26.984.00
CONTREMAITRE MECANIQUE	191	26.984.00
OPERATEUR RX	191	26.984.00
PREPARATEUR	191	26.984.00
SECRETAIRE DIRECTION CENTRALE	194	27.407.84
CHEF DE SECTION TRANSIT	199	28.114.22
CHEF DE SECTION COMPTABILITE ANALYTIQUE	199	28.114.22
CHEF DE SECTION COMPTABILITE BUDGETAIRE	199	28.114.22
COMPTABLE PRINCIPAL	199	28.114.22
CONTREMAITRE AUTOMATISME N1	199	28.114.22
INSTRUMENTISTE N2	199	28.114.22
OPERATEUR SALLE DE COMMANDE	199	28.114.22
T.S TOUTES SPECIALITES	199	28.114.22
TECHNICIEN DE GESTION RH	199	28.114.22
CHEF D'EXPLOITATION CARRIERE	202	28.538.06
DESSINATEUR PROJeteur	206	29.103.17

الملحق رقم (05): يظهر الأجر القاعدي حسب كل منصب

INTITULE DU POSTE DE TRAVAIL	Indice	Salaire de Base
CHEF D'ATELIER	212	29.950.83
CONTREMAITRE MAINTENANCE	212	29.950.83
DOCUMENTALISTE	215	30.374.66
SECRETAIRE DIRECTION GENERALE	215	30.374.66
CHEF DE CARRIERE	220	31.081.05
CHEF DE QUART	220	31.081.05
CHEF DES EXPEDITIONS	220	31.081.05
CHEF GROUPE DESSINATEUR	220	31.081.05
CHEF SECTEUR TOUTE SPECIALITE MAINTENANCE	220	31.081.05
CONTREMAITRE AUTOMATISME N2	220	31.081.05
CONTREMAITRE EMR	220	31.081.05
CONTREMAITRE FABRICATION AMIANTE- CIMENT	220	31.081.05
CONTREMAITRE LABORATOIRE	220	31.081.05
VISITEUR PREPARATEUR	220	31.081.05
CHARGE D'ETUDES N1 (ADMINISTRATION)	226	31.928.72
CHARGE D'ETUDES N2 (ADMINISTRATION)	235	33.200.21
CHEF DE ZONE	235	33.200.21
INGENIEUR D'APPLICATION	235	33.200.21
CHEF DE SERVICE APPROVISIONNEMENTS (SODISMAC)	245	34.612.99
CHEF DE SERVICE COMPTABILITE (SODISMAC)	245	34.612.99
CHEF DE SERVICE GESTION STOCKS (SODISMAC)	245	34.612.99
CHEF DE SERVICE PERSONNEL (SODISMAC)	245	34.612.99
CHEF DE SERVICE COMMERCIAL (SODISMAC)	245	34.612.99
CHARGE D'ETUDES N1 (TECHNIQUE)	260	36.732.15
CHARGE D'ETUDES N3 (ADMINISTRATION)	260	36.732.15
INGENIEUR D'ETAT N1	260	36.732.15
CHARGE D'ETUDES N2 (TECHNIQUE)	270	38.144.93
CHEF DE SERVICE ADMINISTRATIF (UMP)	275	38.851.31
INGENIEUR D'ETAT N2	275	38.851.31
CONDUCTEUR DE TRAVAUX (SMIF)	285	40.264.09
INGENIEUR DE PREPARATION ET PLANIFICATION AFFAIRES N1 (SMIF)	295	41.676.86
CHARGE D'ETUDES N3 (TECHNIQUE)	307	43.372.19
CHEF DE PROJET N1 (SMIF)	307	43.372.19
CHEF DE SERVICE REALISATION (UMP)	307	43.372.19
CHEF D'ETUDES FILIERE NON TECHNIQUE	307	43.372.19
CHEF SERVICE NON TECHNIQUE	307	43.372.19
INGENIEUR PRINCIPAL	307	43.372.19
CHEF DE PROJET UMP	330	46.621.58
CHEF D'ETUDES TECHNIQUES	330	46.621.58
CHEF DE SERVICE TECHNIQUE	330	46.621.58
CHEF DE PROJET N2 (SMIF)	345	48.740.74
INGENIEUR DE PREPARATION ET PLANIFICATION AFFAIRES N2 (SMIF)	345	48.740.74
INGENIEUR EN CHEF	345	48.740.74
DIRECTEUR UNITE COMMERCIALE (SODISMAC)	380	53.685.45
DIRECTEUR UNITE GYPSE (SCAL)	380	53.685.45
CHEF DE DEPARTEMENT	400	56.511.00
COORDINATEUR AFFAIRES (SMIF)	400	56.511.00
DIRECTEUR UNITE MONTAGE PREFABRIQUE UMP	400	56.511.00
INGENIEUR EXPERT	400	56.511.00
RESPONSABLE LOGISTIQUE (SMIF)	400	56.511.00
RESPONSABLE TECHNICO COMMERCIAL (SMIF)	400	56.511.00

الملحق رقم (05): يظهر الأجر القاعدي حسب كل منصب

SOUS DIRECTEUR N1	400	<b>56.511.00</b>
SOUS DIRECTEUR N2	450	<b>63.574.88</b>
DIRECTEUR UMI (SMIF)	470	<b>66.400.43</b>
DIRECTEUR USINE A/C	490	<b>69.225.98</b>
ASSISTANT PDG GROUPE FILIALE	490	<b>69.225.98</b>
DIRECTEUR CENTRAL GROUPE FILIALE	490	<b>69.225.98</b>

الملحق رقم (06): يظهر المناصب التي لها الحق في منحة الأخطار

INTITULE DU POSTE DE TRAVAIL	Nuisance
AGENT COMMERCIAL	5%
AGENT D'ADMINISTRATION N1	5%
AGENT D'ADMINISTRATION N2	5%
AGENT D'ENTRETIEN POLYVALENT	8%
AGENT D'ESSAIS PHYSIQUES	12%
AGENT DE CARRIERE	20%
AGENT DE FABRICATION N2	20%
AGENT DE NETTOYAGE	16%
AGENT DE RECOUVREMENT	5%
AGENT DE REGULATION	20%
AGENT DE REPROGRAPHIE	8%
AGENT DE SECURITE	12%
AGENT DE TRANSIT	5%
AGENT FABRICATION N1	20%
AGENT METHODES PREPARATION	16%
AGENT TECHNIQUE	16%
AGENT TECHNIQUE EN SOINS	8%
AIDE AGENT DE REGULATION	20%
AIDE COMPTABLE	5%
AIDE CUISINIER	12%
AIDE ELECTRICIEN	20%
AIDE LABORANTIN	12%
AIDE MECANICIEN	20%
AIDE MINEUR	20%
AJUSTEUR OP1	16%
AJUSTEUR OP2	16%
ANIMATEUR DE PREVENTION	12%
ARRIMEUR	20%
ASSISTANT PDG	5%
ASSISTANTE SOCIALE	6%
AUTOMATICIEN	20%
BOBINEUR N1	12%
BOBINEUR N2	12%
CAISSIER	5%
CARISTE N1	16%
CARISTE N2	16%
CHARGE D'ETUDES N1 (ADMINISTRATION)	5%
CHARGÉ D'ÉTUDES N1 (TECHNIQUE)	12%
CHARGE D'ETUDES N2 (ADMINISTRATION)	5%
CHARGÉ D'ÉTUDES N2 (TECHNIQUE)	12%
CHARGÉ D'ÉTUDES N3 (ADMINISTRATION)	5%
CHARGE D'ETUDES N3 (TECHNIQUE)	12%
CHAUDRONNIER OP1	16%

الملحق رقم (06): يظهر المناصب التي لها الحق في منحة الأخطار

INTITULE DU POSTE DE TRAVAIL	Nuisance
CHAUDRONNIER OP2	16%
CHAUDRONNIER SOUDEUR OHQ	20%
CHAUDRONNIER SOUDEUR OP3	20%
CHAUFFEUR AMBULANCE	12%
CHAUFFEUR CARRIERE	20%
CHAUFFEUR PL	16%
CHAUFFEUR SR	20%
CHAUFFEUR TC	16%
CHAUFFEUR VL	12%
CHEF CUISINIER	12%
CHEF D'ATELIER	16%
CHEF D'EQUIPE CHAUDRONNERIE SOUDEUR	16%
CHEF D'EQUIPE ELECTRICITE	20%
CHEF D'EQUIPE EMR	20%
CHEF D'EQUIPE ENTRETIEN GENERAL	12%
CHEF D'EQUIPE EXPEDITION	16%
CHEF D'EQUIPE FABRICATION (SPDC A/C)	20%
CHEF D'EQUIPE MAÇON FUMISTE	20%
CHEF D'EQUIPE MECANIQUE	20%
CHEF D'EQUIPE MECANIQUE AUTO	16%
CHEF D'EQUIPE MENUISERIE	12%
CHEF D'EQUIPE PEINTRE	16%
CHEF D'EQUIPE SECURITE	12%
CHEF D'EQUIPE USINAGE	16%
CHEF D'ETUDES FILIERE NON TECHNIQUE	5%
CHEF D'ETUDES TECHNIQUES	12%
CHEF D'EXPLOITATION CARRIERE	16%
CHEF DE CARRIERE	20%
CHEF DE DEPARTEMENT NON TECHNIQUE	5%
CHEF DE PARC	8%
CHEF DE POSTE CARRIERE	16%
CHEF DE POSTE EXPEDITIONS	16%
CHEF DE PROJET N1 (SMIF)	16%
CHEF DE PROJET N2 (SMIF)	16%
CHEF DE QUAI	16%
CHEF DE QUART	20%
CHEF DE SECTION ACHATS	5%
CHEF DE SECTION CHARGEMENT	16%
CHEF DE SECTION COMPTABILITE ANALYTIQUE	5%
CHEF DE SECTION COMPTABILITE BUDGETAIRE	5%
CHEF DE SECTION GESTION FORMATION	5%
CHEF DE SECTION GESTION MAGASIN	12%
CHEF DE SECTION GESTION PERSONNEL	5%
CHEF DE SECTION GESTION STOCKS	12%
CHEF DE SECTION INTERVENTION SECURITE	12%
CHEF DE SECTION MOYENS GENERAUX	16%
CHEF DE SECTION PAIE	5%

الملحق رقم (06): يظهر المناصب التي لها الحق في منحة الأخطار

INTITULE DU POSTE DE TRAVAIL	Nuisance
CHEF DE SECTION RECOUVREMENT	5%
CHEF DE SECTION SOCIAL	5%
CHEF DE SECTION TRANSIT	5%
CHEF DE SECTION VENTE	5%
CHEF DE SERVICE ADMINISTRATIF	5%
CHEF DE SERVICE ADMINISTRATIF (UMP)	5%
CHEF DE SERVICE COMMERCIAL (SODISMAC)	5%
CHEF DE SERVICE GESTION STOCKS	12%
CHEF DE SERVICE INFORMATIQUE	5%
CHEF DE SERVICE MOYENS GENERAUX	8%
CHEF DE SERVICE REALISATION (UMP)	12%
CHEF DE SERVICE TECHNIQUE	12%
CHEF DE ZONE	12%
CHEF DEPARTEMENT TECHNIQUE	12%
CHEF DES EXPEDITIONS	16%
CHEF E PROJET UMP	16%
CHEF GROUPE DESSINATEUR	8%
CHEF GRURTIER	16%
CHEF MINEUR	20%
CHEF SECTEUR TOUTE SPECIALITE MAINTENANCE	20%
CHEF SERVICE APPROVISIONNEMENTS (SODISMAC)	5%
CHEF SERVICE COMPTABILITE (SODISMAC)	5%
CHEF SERVICE GESTION STOCKS (SODISMAC)	12%
CHEF SERVICE PERSONNEL (SODISMAC)	5%
CHIMISTE	12%
COMPTABLE	5%
COMPTABLE MATIERES	5%
COMPTABLE PRINCIPAL	5%
CONDUCTEUR BROYEUR MEULE	20%
CONDUCTEUR CHARIOT TRONÇONNEUR	20%
CONDUCTEUR CHAUDIERE N1	16%
CONDUCTEUR CHAUDIERE N2	20%
CONDUCTEUR D'ENGINS N1	20%
CONDUCTEUR D'ENGINS N2	20%
CONDUCTEUR DE TRAVAUX (SMIF)	16%
CONDUCTEUR MACHINE	20%
CONDUCTEUR MACHINE EMPILEUSE DEMOULEUSE	20%
CONDUCTEUR PRESSE D'EPREUVE	20%
CONDUCTEUR PRESSE EMBOITEMENT	20%
CONDUCTEUR TOUR N1	20%
CONDUCTEUR TOUR N2	20%
CONTREMAITRE AUTOMATISME N1	20%
CONTREMAITRE AUTOMATISME N2	20%
CONTREMAITRE ELECTRICITE	20%
CONTREMAITRE EMR	16%
CONTREMAITRE FABRICATION (SPDC/AC)	16%

الملحق رقم (06): يظهر المناصب التي لها الحق في منحة الأخطار

INTITULE DU POSTE DE TRAVAIL	Nuisance
CONTREMAITRE LABORATOIRE	12%
CONTREMAITRE MAINTENANCE	20%
CONTREMAITRE MECANIQUE	20%
CONTROLEUR DES DONNEES	5%
CONTROLEUR QUALITE	20%
CONVOYEUR	20%
COORDINATEUR AFFAIRES (SMIF)	12%
CORRESPONDANT SOCIAL	5%
CUISINIER	12%
CUVISTE	20%
DECLARANT EN DOUANE	5%
DEMANDRINEUR	20%
DEMARCHEUR N1	8%
DEMARCHEUR N2	8%
DEMARCHEUR N3	8%
DESSINATEUR D'ETUDES	8%
DESSINATEUR EXECUTION	8%
DESSINATEUR PROJeteur	8%
DIRECTEUR CENTRAL DEVLLOPEMENT FILIALE CIEMENT	8%
DIRECTEUR CENTRAL EXPLOITATION FILIALE	12%
DIRECTEUR CENTRAL GROUPE FILIALE	5%
DIRECTEUR UNITE COMMERCIALE (SODISMAC)	5%
DIRECTEUR UNITE MONTAGE PREFABRIQUE UMP	12%
DIRECTEUR USINE A/C	12%
DOCUMENTALISTE	8%
ECHANTILLONNEUR	20%
ELECTRICIEN AUTO	20%
ELECTRICIEN BATIMENT	12%
ELECTRICIEN ENGIN	20%
ELECTRICIEN ENTRETIEN OHQ	20%
ELECTRICIEN ENTRETIEN OP1	20%
ELECTRICIEN ENTRETIEN OP2	20%
ELECTRICIEN OP3	20%
ENSACHEUR	20%
FACTURIER	5%
FRAISEUR OP1	16%
FRAISEUR OP2	16%
GARDIEN DE SECURITE	12%
GERANT DE CANTINE	12%
GESTIONNAIRE DES STOCKS	8%
GRAISSEUR AUTO ENGIN	20%
GRAISSEUR N1	20%
GRAISSEUR N2	20%
GRUTIER N1	16%
GRUTIER N2	16%
INGENIEUR D'APPLICATION	12%
INGENIEUR D'ETAT N1	12%
INGENIEUR D'ETAT N2	12%

الملحق رقم (06): يظهر المناصب التي لها الحق في منحة الأخطار

INTITULE DU POSTE DE TRAVAIL	Nuisance
INGENIEUR DE PREPARATION ET PLANIFICATION AFFAIRES N1 (SMIF)	12%
INGENIEUR DE PREPARATION ET PLANIFICATION AFFAIRES N2 (SMIF)	12%
INGENIEUR EN CHEF	12%
INGENIEUR EXPERT	12%
INGENIEUR PRINCIPAL	12%
INSTRUMENTISTE	20%
INSTRUMENTISTE N2	20%
JARDINIER	8%
LABORANTIN	12%
MACHINISTE EXPEDITIONS	16%
MAÇON FUMISTE N1	20%
MAÇON FUMISTE N2	20%
MAÇON FUMISTE N3	20%
MAGASINIER N1	16%
MAGASINIER N2	16%
MAGASINIER N3	16%
MAITRE CHAUFFEUR CARRIERE	20%
MAITRE CUISINIER	12%
MANŒUVRE	20%
MANUTENTIONNAIRE	20%
MECANICIEN OP2	20%
MECANICIEN AUTO OP1	20%
MECANICIEN AUTO OP2	20%
MECANICIEN DIESEL OP1	20%
MECANICIEN ENGIN OHQ	20%
MECANICIEN ENGIN OP2	20%
MECANICIEN ENGIN OP3	20%
MECANICIEN ENTRETIEN OHQ	20%
MECANICIEN ENTRETIEN OP1	20%
MECANICIEN OP1	20%
MECANICIEN OP3	20%
MECANICIEN OUTILLEUR	20%
MENUISIER N1	12%
MENUISIER N2	12%
MENUISIER N3	12%
MINEUR	20%
MONTEUR	16%
OPERATEUR CONCASSEUR	20%
OPERATEUR RX	12%
OPERATEUR SALLE DE COMMANDE	12%
OUVRIER HAUTEMENT QUALIFIE OHQ	20%
OUVRIER PROFESSIONNEL OP1	20%
OUVRIER PROFESSIONNEL OP2	20%
OUVRIER PROFESSIONNEL OP3	20%
PEINTRE N1	16%
PEINTRE N2	16%

الملحق رقم (06): يظهر المناصب التي لها الحق في منحة الأخطار

INTITULE DU POSTE DE TRAVAIL	Nuisance
PEINTRE N3	16%
PLOMBIER N1	12%
PLOMBIER N2	12%
PLOMBIER N3	12%
PONTONNIER	20%
POURVOYEUR SACS	16%
PREPARATEUR	8%
PREPARATEUR PATE	20%
PROGRAMMEUR	6%
PUPITREUR EXPEDITION	16%
REGLEUR	20%
RESPONSABLE ATELIER	20%
RESPONSABLE LOGISTIQUE (SMIF)	12%
RESPONSABLE MATIERES PREMIERES (SPDC A/C)	16%
RESPONSABLE TECHNICO- COMMERCIAL (SMIF)	12%
SECRETAIRE	5%
SECRETAIRE DE DEPARTEMENT /SOUS DIRECTION	5%
SECRETAIRE DE DIRECTION	5%
SECRETAIRE DIRECTION CENTRALE	5%
SECRETAIRE DIRECTION GENERALE	5%
SONDEUR	20%
SOUDEUR OP1	16%
SOUDEUR OP2	16%
SOUS DIRECTEUR N1 NON TECHNIQUE	5%
SOUS DIRECTEUR N1 TECHNIQUE	12%
SOUS DIRECTEUR N2 NON TECHNIQUE	5%
SOUS DIRECTEUR N2 TECHNIQUE	12%
STANDARDISTE	5%
SURVEILLANT D'ATELIER	20%
T.S ELECTRONIQUE /AUTOMATISME	20%
T.S EMR	20%
T.S FILIERE NON TECHNIQUE	5%
T.S INFORMATIQUE	5%
T.S MECANIQUE /MAINTENANCE INDUSTRIELLE	20%
T.S METHODES	16%
TECHNICIEN ELECTRICIEN	20%
TECHNICIEN EN SOINS	8%
TECHNICIEN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	5%
TECHNICIEN MECANICIEN	20%
TOURNEUR OP1	16%
TOURNEUR OP2	16%
TOURNEUR OP3	16%
TRONÇONNEUR MANCHONS	20%
VISITEUR PREPARATEUR	16%
VULCANISATEUR (AUTO)	20%
VULCANISATEUR AUTOS & ENGINES OP1	20%
VULCANISATEUR BANDE N2	20%
VULCANISATEUR BANDES N1	20%

### **13.1/- Valeur Indiciaire**

La valeur monétaire du point indiciaire est de :

**Cent quarante et un dinars et 275 cts (141.275 DA).**

### **13.2/- Indemnité de Panier**

Le montant de l'indemnité de panier est de :

**Quatre cent Dinars (400 DA).**

### **13.3/- Indemnité de Salaire Unique**

Le montant de l'indemnité de salaire unique est de :

**Trois mille cinq cent Dinars (3.500 DA).**

الملحق رقم (08): يظهر قيمة منحة النقل

**INDEMNITE DE TRANSPORT**

<b>DISTANCE /KM</b>	<b>MONTANT MENSUEL /DA</b>
DE 1 A 10 KM	792 DA
DE 11 A 20 KM	1584 DA
DE 21 A 30 KM	3164 DA
DE 31 A 40 KM	3600 DA
PLUS DE 41 KM	4752 DA

الملحق رقم (09): يظهر الوظائف المعنية بالمنحة الجزافية

## **INDEMNITE FORFAITAIRE DE SERVICE PERMANENT**

### **PERSONNEL DE CONDUIT**

- Chauffeur SR (Cocotte)
- Chauffeur PL
- Chauffeur TC
- Chauffeur VL

### **APPROVISIONNEMENT**

- Chef Section Transit
- Acheteur Démarcheur
- Déclarant en Douanes

الملحق رقم (10): يظهر قيمة منحة المسؤولية

<b>Nbre</b>	<b>Poste de travail</b>	<b>Montant en DA</b>
1	Directeur Central Groupe et Filiale	5 635.00
2	Assistant PDG Groupe et Filiale	5 145.00
3	Sous Directeur N2	2 100.00
4	Sous Directeur N1	1 600.00
5	Chef de Département	1 600.00
6	Chef de Département SMIF	700.00
7	Directeur Unité SODISMAC	2 660.00
8	Directeur UMP	1 600.00
9	Directeur Unité Médéa	2 660.00
10	Chef de Projet N2 SMIF	700.00
11	Coordinateur Affaires	1 600.00
12	Responsable Technico Commercial SMIF	1 600.00
13	Responsable Logistique SMIF	1 600.00
14	Chef de Service Formation	700.00
15	Chef de Service Moyens Généraux	700.00
16	Chef de Service Informatique	700.00
17	Chef de Service SODISMAC	700.00
18	Chef de Service UMP	700.00
19	Chef de Service Expédition	800.00
20	Chef de Service Entretien General	800.00
21	Chef de Service GRH	900.00
22	Chef de Service Comptabilité	900.00
23	Chef de Service Finance	900.00
24	Chef de Service Budget	900.00
25	Chef de Service Commercial	900.00
26	Chef de Service Approvisionnement	900.00
27	Chef de Service Gestion des Stocks	900.00
28	Chef de Service Statistique	900.00
29	Chef de Service Contentieux	900.00
30	Chef de Service Sécurité	900.00
31	Chef de Service contrôle Qualité	1 000.00
32	Chef de Service EMR	1 000.00
33	Chef de Service Matière Première	1 000.00
34	Chef de Service BMP	1 000.00
35	Chef de Service fabrication	1 000.00
36	Chef de Service maintenance	1 000.00

**الملحق رقم (11): منحة المسؤولية التقنية**

<b>Nbre</b>	<b>Poste de travail</b>	<b>Montant en DA</b>
1	Directeur Central Groupe et Filiale	4165.00
2	Assistant PDG Groupe et Filiale	4165.00
3	Sous Directeur N2	2200.00
4	Sous Directeur N1	2200.00
5	Chef de Département	2200.00
6	Chef de Département SMIF	1900.00
7	Directeur Unité SODISMAC	1900.00
8	Directeur UMP	2200.00
9	Directeur Unité Médéa	1900.00
10	Chef de Projet N2 SMIF	1900.00
11	Coordinateur Affaires	2200.00
12	Responsable Technico Commercial SMIF	2200.00
13	Responsable Logistique SMIF	2200.00
14	Chef de Service Formation	1540.00
15	Chef de Service Moyens Généraux	1540.00
16	Chef de Service Informatique	1540.00
17	Chef de Service SODISMAC	1230.00
18	Chef de Service UMP	1380.00
19	Chef de Service GRH	1540.00
20	Chef de Service Comptabilité	1540.00
21	Chef de Service Finance	1540.00
22	Chef de Service Budget	1540.00
23	Chef de Service Commercial	1540.00
24	Chef de Service Approvisionnement	1540.00
25	Chef de Service Gestion des Stocks	1540.00
26	Chef de Service Expédition	1650.00
27	Chef de Service Entretien General	1650.00
28	Chef de Service Statistique	1540.00
29	Chef de Service Contentieux	1540.00
30	Chef de Service Sécurité	1540.00
31	Chef de Service contrôle Qualité	1 650.00
32	Chef de Service EMR	1 650.00
33	Chef de Service Matière Première	1 650.00
34	Chef de Service BMP	1 650.00
35	Chef de Service fabrication	1 650.00
36	Chef de Service maintenance	1650.00

الملحق رقم (12): قيمة مكافأة المردودية الجماعية

Niveau de production ciment en tonne	Taux	Niveau d'expédition en tonne	Taux	Total de la Prime%
55000	8	55000	12	20
56000	8.7	56000	13	21.7
57000	9.3	57000	14	23.3
58000	10	58000	15	25
59000	10.6	59000	16	26.6
60000	11.3	60000	17	28.3
61000	12	61000	18	30
62000	12.6	62000	19	31.6
63000	13.3	63000	20	33.3
64000	14	64000	21	35
65000	14.6	65000	22	36.6
66000	15.25	66000	23	38.25
67000	16	67000	24	40
68000	17.3	68000	26	43.3
69000	18.7	69000	28	46.7
70000	20	70000	30	50.
71000	21.3	71000	32	53.3
72000	22.7	72000	34	56.7
73000	24	73000	36	60
74000	25.3	74000	38	63.3
75000	26.6	75000	40	66.6
76000	28	76000	42	70
77000	29.3	77000	44	73.3
78000	30.6	78000	46	76.6
79000	32	79000	48	80
80000	33.3	80000	50	83.3
81000	34.6	81000	52	86.6
82000	36	82000	54	90
83000	37.3	83000	56	93.3
84000	38.6	84000	58	96.6
85000	40	85000	60	100