



الموضوع

تأثير الحوافز المادية على أداء الكفاءات دراسة حالة شركة اسمنت عين التوتة - باتنة -

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم
تخصص علوم التسيير

المشرف:

➤ أ.د/ حجازي اسماعيل

إعداد الطالب:

➤ خذري توفيق

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د. أقطي جوهرة	أستاذ محاضر أ	جامعة بسكرة	رئيسا
أ.د اسماعيل حجازي	أستاذ التعليم العالي	جامعة بسكرة	مشرفا ومقررا
أ.د عبد الحميد برحومة	أستاذ التعليم العالي	جامعة مسيلة	عضوا مناقشا
أ.د يحيياوي نعيمة	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة 1	عضوا مناقشا
د. فرحاتي لويزة	أستاذ محاضر أ	جامعة باتنة 1	عضوا مناقشا
د. شنافي نوال	أستاذ محاضر أ	جامعة بسكرة	عضوا مناقشا



شكر وعرفان

لله الحمد والشكر من قبل ومن بعد

أتقدم بكل شكر وامتنان وخالص العرفان لأستاذي الفاضل

الأستاذ الدكتور حجازي اسماعيل

وأتوجه بجزيل الشكر الى كل عمال واطارات شركة اسمنت

عين التوتة - باتنة

شكر خالص لكل من قدم لي يد المساعدة من قريب أو

بعيد



الإهداء

فهرس المحتويات

.....البسمة	
.....شكر وعرفان	
.....الإهداء	
.....فهرس المحتويات	
.....قائمة الجداول	
.....قائمة الأشكال	
.....مقدمة	أ
.....الفصل الأول: الاطار النظري للكفاءات	1
.....تمهيد	1
.....المبحث الأول: مدخل إلى كفاءات المنظمة	2
.....المطلب الأول: المقاربة بالموارد والكفاءات	2
.....المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للكفاءات	9
.....المبحث الثاني: تسيير الكفاءات	17
.....المطلب الأول: مفهوم تسيير الكفاءات	17
.....المطلب الثاني: مقاربات تسيير الكفاءات	18
.....المطلب الثالث: تسيير الكفاءات من خلال وظائف إدارة الموارد البشرية	20
.....المبحث الثالث: تقييم أداء الكفاءات	29
.....المطلب الأول: مفهوم تقييم الكفاءات	29
.....المطلب الثاني: الطرق الحديثة في تقييم الاداء	32
.....المطلب الثالث: رسمة الكفاءات كألية لتقييم الكفاءات	36
.....خلاصة الفصل	42
.....الفصل الثاني: تسيير الحوافز المادية	43
.....تمهيد	44
.....المبحث الأول: تأثير الدوافع والحوافز على سلوك الكفاءات	45

45	المطلب الأول: الدوافع
52	المطلب الثاني: نظريات الحوافز
55	المطلب الثالث: المتغيرات الكبرى للحوافز المادية
58	المبحث الثاني: تأثير المزايا والخدمات على الكفاءات
58	المطلب الأول: أنواع المزايا والخدمات
62	المطلب الثاني: المتغيرات الأساسية لأنظمة المزايا والخدمات
64	المطلب الثالث: الترقيات
68	المبحث الثالث: الأجور والسياسات الأجرية
68	المطلب الأول: مفهوم الأجر
73	المطلب الثاني: السياسات الأجرية وأجر الكفاءة
79	الفصل الثالث: تأثير الحوافز المادية على الكفاءات
80	تمهيد
81	المبحث الأول: تخصيص القيمة المضافة في المنظمة
81	المطلب الأول: التحفيز المادي للكفاءات وتأثيره على الأداء
88	المطلب الثاني: تبرير أرباح المنظمة
91	المطلب الثالث: الأجر بين الأداء وأحقية الفرد والجماعة والمالك
93	المبحث الثاني: النظريات المفسرة للعلاقة بين الت
93	حفيز المادي وأداء الكفاءات
93	المطلب الأول: نظريات حول فلسفة السلوك
101	المطلب الثاني: نظريات ذات علاقة بضرورة التحفيز المادي
107	خلاصة الفصل
107	الفصل الرابع: دراسة ميدانية بشركة اسمنت عين التوتة -باتنة-
109	تمهيد:
110	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة
110	المطلب الأول: نظرة عامة عن الشركة محل الدراسة
115	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي والوظيفي لشركة اسمنت عين التوتة -باتنة

126.....	المبحث الثاني: الإجراءات التطبيقية للدراسة الميدانية
126.....	المطلب الأول: منهجية الدراسة وحدودها
127.....	المطلب الثاني: الأدوات المستعملة في جمع البيانات وعينة الدراسة
130.....	المطلب الثالث: دراسة البيانات الشخصية للمستجوبين
143.....	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
143.....	المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى والثانية
145.....	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثالثة
165.....	المطلب الثالث: مناقشة نتائج فرضيات الدراسة
168.....	خلاصة الفصل
170.....	خاتمة
173.....	قائمة المصادر والمراجع:
181.....	الملاحق:

قائمة الجداول

- الجدول رقم (1): نموذج المركز والمحيط 20
- الجدول رقم (2): متغيرات نموذج J.AT KINSON 21
- الجدول رقم (3): مستويات الكفاءة 22
- الجدول رقم (4): الفرق بين التسيير بالكفاءات والتسيير بالمنصب 57
- الجدول رقم (5): نماذج الدفع وأهدافها 85
- الجدول رقم (6): تقييم السلوك باستخدام نظرية التوقع 98
- الجدول رقم (7): نفقات التنقل 122
- الجدول رقم (8): عبارات محور التحفيز المادي 128
- الجدول رقم (9): عبارات محور أداء الكفاءات 128
- الجدول رقم (10): توزيع الموارد البشرية بالشركة حسب الفئات 129
- الجدول رقم (11): مجموع الاستثمارات الموزعة والمستردة والمقبولة للدراسة 129
- الجدول رقم (12): درجات مقياس ليكارت الخماسي 130
- الجدول رقم (13): معامل الثبات ألفا كرونباخ 132
- الجدول رقم (14): صدق المحك لمتغيرات الدراسة 133
- الجدول رقم (15): معامل الارتباط بيرسون (PEARSON) لعبارات محور التحفيز المادي 134
- الجدول رقم (16): معامل الارتباط بيرسون (PEARSON) لعبارات محور تنمية الكفاءات 134
- الجدول رقم (17): التكرارات والنسب المئوية للبيانات الفردية للعينة 135
- الجدول رقم (18): حساب معدل السن لدى العينة 138
- الجدول رقم (19): حساب معدل الخبرة المهنية 140
- الجدول رقم (20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ومستوى القبول لجميع أبعاد التحفيز المادي 143
- الجدول رقم (21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ومستوى القبول لجميع أبعاد أداء الكفاءات 144
- الجدول رقم (22): قيم اختبار ANOVA لتأثير محور التحفيز المادي على أداء الكفاءات 145
- الجدول رقم (23): قيم اختبار ANOVA أبعاد التحفيز المادي (الأجر، المزايا والخدمات، الترقية) على أداء الكفاءات 146

الجدول رقم (24): قيم اختبار COEFFICIENTS أبعاد التحفيز المادي (الأجر، المزايا والخدمات، الترقية) على أداء الكفاءات	147
الجدول رقم (25): قيم اختبار ANOVA لتأثير محور التحفيز المادي على بعد الأداء المعرفي ...	147
الجدول رقم (26): قيم اختبار ANOVA لتأثير أبعاد محور التحفيز المادي (الأجر، المزايا والخدمات، الترقية) على بعد الأداء المعرفي	148
الجدول رقم (27): قيم اختبار COEFFICIENTS لتأثير أبعاد محور التحفيز المادي (الأجر، المزايا والخدمات، الترقية) على بعد الأداء المعرفي	149
الجدول رقم (28): قيم اختبار ANOVA لتأثير محور التحفيز المادي على بعد الأداء السلوكي ...	149
الجدول رقم (29): قيم اختبار ANOVA لتأثير أبعاد محور التحفيز المادي (الأجر، المزايا والخدمات، الترقية) على بعد الأداء السلوكي	150
الجدول رقم (30): قيم اختبار COEFFICIENTS لتأثير أبعاد محور التحفيز المادي (الأجر، المزايا والخدمات، الترقية) على بعد الأداء السلوكي	151
الجدول رقم (31): قيم اختبار ANOVA لتأثير أبعاد محور التحفيز المادي (الأجر، المزايا والخدمات، الترقية) على بعد الأداء السلوكي	151
الجدول رقم (32): قيم اختبار COEFFICIENTS لتأثير أبعاد محور التحفيز المادي (الأجر، المزايا والخدمات، الترقية) على بعد الأداء السلوكي	152
الجدول رقم (33): قيم اختبار MODEL SUMMARY لتأثير بعد التحفيز المادي على بعد الأداء المهاري	153
الجدول رقم (34): قيم اختبار ANOVA لتأثير أبعاد محور التحفيز المادي (الأجر، المزايا والخدمات، الترقية) على بعد الأداء المهاري	153
الجدول رقم (35): قيم اختبار COEFFICIENTS لتأثير أبعاد محور التحفيز المادي (الأجر، المزايا والخدمات، الترقية) على بعد الأداء المهاري	154
الجدول رقم (36): قيم اختبار ANOVA لتأثير أبعاد محور التحفيز المادي (الأجر، المزايا والخدمات، الترقية) على محور أداء الكفاءات	155
الجدول رقم (37): قيم اختبار COEFFICIENTS لتأثير أبعاد محور التحفيز المادي (الأجر، المزايا والخدمات، الترقية) على محور أداء الكفاءات	156
الجدول رقم (38): قيم اختبار MODEL SUMMARY لتأثير بعد المزايا والخدمات على محور أداء الكفاءات	157

الجدول رقم (39): قيم اختبار ANOVA لتأثير أبعاد محور التحفيز المادي (الأجر، المزايا والخدمات، الترقية) على بعد الأداء المعرفي.....	158
الجدول رقم (40): قيم اختبار COEFFICIENTS لتأثير أبعاد محور التحفيز المادي (الأجر، المزايا والخدمات، الترقية) على بعد الأداء المعرفي	158
الجدول رقم (41): قيم اختبار MODEL SUMMARY لتأثير كل من بعدي المزايا والخدمات والأجر على بعد الأداء المعرفي.....	159
الجدول رقم (42) : قيم اختبار ANOVA لتأثير أبعاد محور التحفيز المادي (الأجر، المزايا والخدمات، الترقية) على بعد الأداء السلوكي	161
الجدول رقم (43): قيم اختبار COEFFICIENTS لتأثير أبعاد محور التحفيز المادي (الأجر، المزايا والخدمات، الترقية) على بعد الأداء السلوكي	161
الجدول رقم (44): قيم اختبار MODEL SUMMARY لتأثير بعد المزايا والخدمات ر على بعد الأداء السلوكي.....	162
الجدول رقم (45): قيم اختبار ANOVA لتأثير أبعاد محور التحفيز المادي (الأجر، المزايا والخدمات، الترقية) على بعد الأداء المهاري.....	163
الجدول رقم (46): قيم اختبار COEFFICIENTS لتأثير أبعاد محور التحفيز المادي (الأجر، المزايا والخدمات، الترقية) على بعد الأداء المهاري (الأجر، المزايا والخدمات، الترقية) على بعد الأداء السلوكي.....	163
الجدول رقم(47) : قيم اختبار MODEL SUMMARY لتأثير كل من بعدي المزايا والخدمات والأجر على بعد الأداء السلوكي	164

قائمة الأشكال

- الشكل رقم(1) : شجرة الكفاءات والموارد لـ "HAMEL ET PERHARD" 6
- الشكل رقم(2): شكل يبين نموذج الجبل الجليدي 14
- الشكل رقم (3): العناصر المشكلة للمهارات 14
- الشكل رقم(4): دورة التعلم 26
- الشكل رقم(5): دورة مشاركة المعرفة 27
- الشكل رقم(6): الكفاءة الفردية والمقاييس الأخرى للتقييم من خلال تموضعها على مستوى الزمن 30
- الشكل رقم(7) : شكل يبين تقييم الكينونة 31
- الشكل رقم (8): نموذج GORDON 35
- الشكل رقم(9): عملية إعداد نظام أجري فعال 74
- الشكل رقم (10): سلم الحاجات 94
- الشكل رقم (11): عناصر نظرية التوقع لـ فروم 97
- الشكل رقم (12): نظرية التوقع وتحويل المعرفة..... 99
- الشكل رقم (13): حجم مبيعات شركة إسمنت عين التوتة 113
- الشكل رقم(14) : المجال المكاني لمبيعات شركة إسمنت عين التوتة 113
- الشكل رقم (15): أرباح شركة إسمنت عين التوتة..... 114
- الشكل رقم (16): الهيكل التنظيمي للشركة 115
- الشكل رقم (17): دائرة نسبية تمثل جنس أفراد العينة..... 137
- الشكل رقم (18): دائرة نسبية تمثل سن أفراد العينة 138
- الشكل رقم (19): دائرة نسبية تمثل المؤهل العلمي لأفراد العينة..... 139
- الشكل رقم (20): دائرة نسبية تمثل وظائف أفراد العينة..... 140
- الشكل رقم (21): دائرة نسبية تمثل قيمة الاجر القاعدي لأفراد العينة 141
- الشكل رقم (22): دائرة نسبية تمثل دخول أفراد العينة 142
- الشكل رقم (23): نموذج نتائج الدراسة الميدانية 166
- الشكل رقم(24) : نموذج نتائج الدراسة الميدانية "النموذج الأول" 166
- الشكل رقم (25): نموذج نتائج الدراسة الميدانية "النموذج الثاني" 167

المخلص:

في ظل ازدياد حدة المنافسة وظهور اقتصاد المعرفة، تعتبر الكفاءات الخزان المتجدد للقدرات الإبداعية والفيصل في تميز المنظمات المعاصرة، كما أن دورها يتعدى كونها عنصر إنتاج الى المتحكم والمنظم لعناصر الإنتاج الأخرى من خلال الأداء. هذا الأخير يتحدد بتفاعل عاملين أساسيين؛ الأول يتمثل في القدرة التي تمتلكها الكفاءات حصراً أو لها قابلية تعبئتها، أما الثاني فيتمثل في الرغبة التي تتيح عملية التحفيز اثارها عبر توجيه السلوك الإنساني نحو السلوك المرغوب.

ويأتي التحفيز بصفة عامة والتحفيز المادي بصفة خاصة كآلية استجابة للتحدي الأخير من جهة وكقاعدة متينة لإرساء التحفيز المعنوي من جهة أخرى، وبالتالي فالإشكال المثار في هذا الصدد يتمحور حول مدى تأثير هذا النوع من التحفيز (التحفيز المادي) على أداء ذلك النوع المميز من الموارد البشرية (الكفاءات).

ومن أجل التعرف على واقع الشركات الجزائرية من هذه الزاوية تم اجراء دراسة ميدانية بشركة اسمنت عين التوتة -باتنة- من خلال توجيه استبيان لإطاراتها ومعالجته عن طريق مجموعة من الأدوات الإحصائية وباستعمال البرنامج الاحصائي SPSS وكانت النتائج كما يلي:

- يوجد مستوى مقبول من التحفيز المادي في الشركة من وجهة نظر اطاراتها.
- يوجد مستوى مرتفع من الأداء في الشركة من وجهة نظر اطاراتها.
- يؤثر محور التحفيز المادي على الأداء المهاري.
- يؤثر بعد المزايا والخدمات على كل من الأداء ككل وأبعاده (الأداء المعرفي، الأداء السلوكي، الأداء المهاري) كل على حدى.
- هناك علاقة عكسية ذات تأثير ضعيف بين الأجر والأداء تعود للتأثير السلبي للأجر على الحفز الذاتي.

Résumé :

Avec l'intensification de la concurrence et l'émergence d'une économie de la connaissance, les compétences sont le réservoir renouvelable des capacités créatrices et le caractère unique des organisations contemporaines. Leur rôle dépasse le cadre de la production pour le contrôleur et le régulateur des autres éléments de production par la performance. Ce dernier est déterminé par l'interaction de deux facteurs principaux: le premier est la capacité que les compétences possèdent ou sont capables de mobiliser, le second est le désir que le processus de stimulation déclenche en dirigeant le comportement humain vers le comportement souhaité.

La motivation en général et la motivation physique en particulier sont un mécanisme qui permet de relever le défi récent et constitue une base solide pour la stimulation morale. L'enjeu est de savoir comment ce type de stimulus (stimulation physique) affecte la performance de ce type particulier de ressources humaines (Compétences).

Afin d'identifier la réalité des entreprises algériennes sous cet angle, une étude de terrain a été réalisée auprès de la société Ain Al-Touta Ciment - Batna - au moyen d'un questionnaire, puis analysée à l'aide d'un ensemble d'outils statistiques et du programme statistique SPSS. Les résultats obtenus sont les suivants:

- Le niveau de motivation pécuniaire est acceptable selon les cadres.
- Le niveau de la productivité est considérable dans l'entreprise.
- Les avantages et les services influents à la fois sur les performances et ses dimensions (performance cognitive, performance comportementale, performance des compétences).
- Une relation inversée influe faiblement sur la rémunération et la performance cela est dû à l'impact négatif de la rémunération sur la motivation personnelle.

Abstract:

Due to the sharp increase of competition and the appearance of the economic knowledge, the competences are considered as a source of creative capacities and the appearance of the distinguished contemporary organizations. In fact, the role of these organizations is not just as an element of production, but they are the controllers and organizers of the elements of production according to performance. This latter is determined via the interaction of two main factors. The first factor is the capacity owned by competencies, and the second refers to the desire, which stimulates and directed human behaviour towards the desired behaviour.

Actually, motivation generally and extrinsic motivation particularly is considered as mechanism in order to find an answer to the recent challenge on the one hand, and as a basic ground for intrinsic motivation in the other hand. Therefore, the study under investigation revolves around the following query: to what extent the extrinsic motivation affects the performance of human resources.

For the sake of discovering the fact of the Algerian companies, we shed light on Ain Touta Cement Company in Batna, where a field study was conducted. Hence, to collect the needed data for the study, a questionnaire was distributed to workers at the company. To analyse the collected data, we used a Statistical Package of Social Sciences (SPSS). The findings of the study were as follows:

- From the point of view of the company workers, the level of extrinsic motivation is acceptable.
- The level of performance is high in the company.
- The extrinsic motivation affects the performance skill.
- The advantages and services of the company influence performance as a whole and its dimensions (knowledge/cognitive, behavioral, and skill).
- There is a weak inverse relationship between workers' wages and their performance as a result of negative effect of wages on self-motivation.

حَقِّقْ

مقدمة

تتسم بيئة الأعمال الحديثة بالمنافسة التامة، مما يستوجب على المنظمة التكيف مع هذه الحركية في محاولة للتميز عن المنافسين من خلال انشاء ميزة تنافسية تمكنها من تحقيق الهدف من وجودها. فالشركات الجزائرية ليست بمنى عن التغيرات الحاصلة في محيط الأعمال، فالتحول نحو اقتصاد السوق وما تلاه من الانفتاح أفرز مزيدا من التسارع في وتيرة الأعمال وانحسار دور الدولة في العملية الاقتصادية لصالح الخواص ما عدا الانشطة والقطاعات الاستراتيجية أو بعض الشركات الرائدة التي صنعت الاستثناء، سواء من خلال قدرتها على البقاء أو اعتبارها تنتج مواد استراتيجية أو واسعة الاستهلاك كالحليب والطاقة والاسمنت... الخ، هذه الأخيرة التي تمكنت ولعقود من تلبية الطلب المحلي لحين حدوث الطفرة النفطية وتوجه الدولة والخواص الى قطاع البناء والأشغال العمومية الذي استهلك ملايين الأطنان من هذه المادة ما أفرز ندرة فيها تطلب فتح الباب للاستيراد لمواجهة هذا العجز. هذا ما لم يدم طويلا بحدوث الأزمة النفطية الأخيرة حيث تآكل الاحتياطي من النقد الاجنبي ما جعل الدولة تلجأ لإجراءات تقشفية توجت بتوقيف عمليات الاستيراد وفتح المجال للخواص لتغطية العجز بالإنتاج الوطني مما أعاد رسم خريطة الحصص السوقية، ما وضع الشركات العمومية العاملة في قطاع الاسمنت أمام رهان حقيقي؟

وفي هذا الاطار سعت شركة اسمنت عين التوتة -باتنة- إلى البحث عن تحقيق الفعالية والمردودية من خلال الاستخدام الأمثل والعقلاني لطاقتها البشرية وإمكانياتها المادية، وإذا كان باستطاعتها التحكم في الإمكانيات المادية، فالعامل البشري رغم توفره إلا أنه يصعب التحكم فيه نظرا لمرونته وقابلية سلوكه للتغير على مر الزمن، لذا يستوجب عليها الاهتمام بهذا العامل باعتباره جوهر عملية الإنتاج والمتغير الأساسي فيها من خلال اعتباره موردا غير ملموس وأكثر تعقيدا -من الموارد الملموسة- يشكل ما يسمى السبب المبهم ويرد بالأساس الى كفاءات الشركة والمسؤول الرئيسي عن تميزها، وبالتالي يجب ايجاد توليفة من العمليات والاجراءات تمكنها من التسيير الفعال له في مقدمتها الأداء، اذ يعتبر مخرجات العملية التسييرية بأكملها وهو انعكاس لكيفية استخدام الموارد.

ويتحدد أداء العنصر البشري بتفاعل عاملين أساسيين هما: القدرة على العمل والرغبة فيه، والتميز بين هذين العاملين مهم إذ على أساسه تحدد الإجراءات التي تؤثر في تحسين أداء العنصر البشري، فإذا كانت مشكلة المقدرة تحل بتكوين وتدريب العاملين وزيادة مهارتهم، فان مشكلة الرغبة في العمل تواجهها الشركة باستخدام أسلوب آخر يتمثل في التحفيز.

إن درجة الاهتمام التي يوليها كل عامل لعمله تختلف من فرد لآخر، وحتى وإن تمتع هؤلاء العمال بنفس الكفاءة في القيام بالأعباء الموكلة إليهم؛ أي بنفس القدرات وذلك تبعاً للعديد من العوامل النفسية الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية التي تحدد دورها الرغبة في العمل والولاء للمؤسسة والتفاني في تحقيق أهدافها، إلا أن آليات التحفيز بشقيه المادي والمعنوي قادرة على تفجير الطاقات الكامنة لدى كفاءات الشركة وإبرازها على شكل مجموعة من السيرورات تتمثل في الأداء العالي. ويأتي التحفيز المادي كأولوية وكموجه مبدئي للسلوك الإنساني عامة وللكفاءات بصفة خاصة، وكذلك سداً أمام مخاطر تسربها نحو الشركات المنافسة. مما يجعلنا نطرح التساؤل التالي:

• ما تأثير الحوافز المادية على أداء الكفاءات في شركة اسمنت عين التوتة -باتنة؟

من خلال السؤال الرئيسي تتبثق الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما مستوى التحفيز المادي في شركة اسمنت عين التوتة -باتنة من وجهة نظر اطاراتها؟
- 2- ما مستوى أداء الكفاءات في شركة اسمنت عين التوتة -باتنة من وجهة نظر اطاراتها؟
- 3- هل هناك علاقة ذات دلالة احصائية لتأثير التحفيز المادي (الأجر، المزايا والخدمات، الترقيّة) على أداء الكفاءات (الأداء المعرفي، الأداء السلوكي، الأداء المهاري) أو أحد أبعادهما على الأقل لدى اطارات شركة اسمنت عين التوتة - باتنة؟

الفرضية الرئيسية

• يوجد تأثير للحوافز المادية على أداء الكفاءات في شركة اسمنت عين التوتة -باتنة؟

الفرضيات الجزئية

- 1- يوجد مستوى مقبول من التحفيز المادي لدى اطارات شركة اسمنت عين التوتة -باتنة.
- 2- يوجد مستوى مقبول من التحفيز المادي لدى اطارات شركة اسمنت عين التوتة -باتنة.
- 3- توجد علاقة ذات دلالة احصائية لتأثير التحفيز المادي (الأجر، المزايا والخدمات، الترقيّة) على أداء الكفاءات (الأداء المعرفي، الأداء السلوكي، الأداء المهاري) أو أحد أبعادهما على الأقل لدى اطارات شركة اسمنت عين التوتة -باتنة.

منهج البحث:

سنعتمد المنهج الوصفي التحليلي المناسب للدراسات ذات الصلة من أجل إبراز وتحليل الدوافع والحوافز لدى الكفاءات البشرية وتأثيرهما على الأداء، بالإضافة إلى وصف الظاهرة وتحليلها، بالاعتماد على الإحصاء الوصفي لمعالجة بيانات الدراسة الميدانية.

أهداف البحث:

يهدف البحث الى:

- التعرف على محددات أداء الكفاءات في المنظمة المستهدفة من البحث.
- قياس مدى تأثير الحوافز على الأداء في المنظمة المستهدفة من البحث.
- التعرف على العوامل الموجهة نحو تنمية الكفاءات في المنظمة المستهدفة من البحث.
- محاولة ايجاد نموذج للتحفيز قادر على حث الكفاءات لتنمية ادائهم.

أهمية البحث

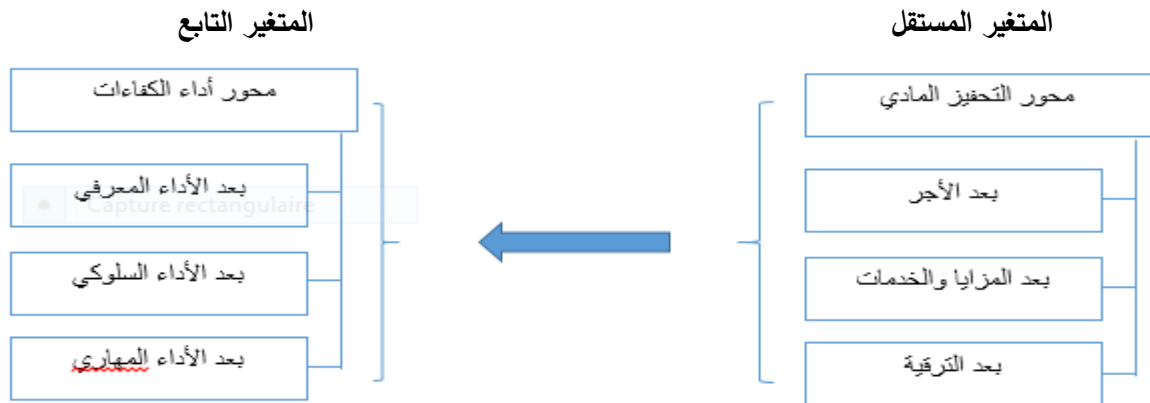
تنبثق أهمية الموضوع من ارتباطها بأهمية التحفيز بشقيه المادي والمعنوي في توجيه سلوك كفاءات المنظمة؛ فيما يكمن دور الشق المادي كونه القاعدة والأساس الذي بدونه لا تستوي العمليات التسييرية الأخرى ولا يمكن أن تمارس بالقطعية معها، فإدارة الكفاءات أو التمكين أو الجودة الشاملة...تفترض وجود نظام أجري كفاء، وبالتالي ارتأت الدراسة تسليط الضوء عليه.

ان حاجات العامل لا يمكن اشباعها كل على حدا، وبالتالي يتناول الموضوع الحوافز المادية ولا ينفي الحوافز الأخرى بل يعتبر الكل في سلة واحدة.

أسباب اختيار البحث:

- تعود أسباب اختيار هذا الموضوع، دون غيره من المواضيع المتعددة إلى:
- أسباب موضوعية: أهمية الموضوع في مجال الإدارة كونه يتعلق بالموارد البشرية من جهة ويشكل تحدياً أمام الإدارة.
 - أسباب واقعية: الاطلاع على بعض السلوكيات التي تميز المناخ التنظيمي للمؤسسات.
 - أسباب ذاتية: تتمثل في زيادة معرفة الباحث بالعلاقات القائمة بين التحفيز والأداء المتميز للموارد البشرية.

نموذج البحث



المصدر: من اعداد الطالب

هيكل البحث

سنحاول معالجة اشكالية البحث من خلال جزئين، الأول نظري يتمثل في تحديد مفهوم الدوافع والحوافز بالإضافة الى ابراز محدداتهما، ثم ننتقل الى تسيير أداء الكفاءات، ونعرج الى ابراز دور الحوافز في تنمية أداء الكفاءات. أما الجزء الثاني فيتعلق بتسليط الضوء على اسقاط الجهاز المفاهيمي للجزء النظري على المنظمة المستهدفة من البحث، عن طريق تحليل الاستبيان الذي سيوزع على عينة الدراسة، وابراز علاقات الارتباط الموجودة بين مختلف العوامل المفسرة للظاهرة (المتغير المستقل والتابع). وهذا وفق الخطة التالية:

الفصل الأول: ماهية الكفاءات.

الفصل الثاني: تسيير الحوافز المادية.

الفصل الثالث: تأثير الحوافز المادية على الكفاءات.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية بشركة اسمنت عين التوتة -باتنة.

الدراسات السابقة:

1- دراسة رياض عبد القادر (2015) بعنوان سياسة الأجور ودورها في المحافظة على الموارد البشرية؛ حالة نظام الأجور بشركة سوناطراك - نشاط المنبع (1):

تتعلق الدراسة من تعديل قانون المحروقات (2) وفتح المجال للشركات للبحث والاستكشاف والاستغلال ونقل وتوزيع المحروقات المحتكر من قبل شركة سوناطراك مما أثر على توازن سوق العمل للكفاءات المتخصصة، مما زاد في تنافسية سوق العمل، وأبرز ظاهرة تسرب اليد العاملة المتخصصة، هذا ما حتم على مديرية الموارد البشرية تحسين سياساتها لمواجهة الظاهرة. في مطلع سنة 2008 تبنت سوناطراك سياسة تهدف الى تدارك العجز من خلال سياسة توظيف تجدد مخزونها من الموارد البشرية، وإعادة النظر في سياسة الأجور وفق مبدأ تعويض المساهمة الفردية والجماعية لتحقيق العدالة التنظيمية، فسياسة الأجور أثر مباشر على تحفيز ونتاجية الموارد البشرية وأداة جذب لها رغم أن الأجر لا يشكل الدافع الوحيد الا أنه يتحول الى عنصر لعدم الرضا حالة عدم اشباعه، فصممت الشركة نظام أجري بمتغيرات متداخلة يحقق التوازن المالي العدالة التنظيمية مع مراعاة التنافسية في سوق العمل. وكانت النتائج كما يلي:

- تتم عملية تصنيف العمال حسب الأدوار ودرجة المساهمة فيها، كما أن الدور مستقل عن مستوى المعرفة العلمية والتقنية أي لا يعكس مستوى الشهادة.
- تم ربط الأجر بأربع محاور هي: التغيير، النجاعة، الأمن والسلامة، المشاركة، كما قسمت أدوار العمال من متعلم الى منفذ الى متحكم فمطور وأخيرا كمرجع.
- التسرب ناتج عن التقاعد الذي هو حق للعامل؛ وكذا التقاعد النسبي اذي تطور من 32 بالمئة سنة 2011 الى 56 بالمئة سنة 2014 رغم الزيادة الأجرية.
- الزيادة الأجرية لم تحقق النتائج المرجوة نظرا لعدم مصاحبة العملية لتغيرات جوهرية في طرق التفكير والتسيير، وعدم تقبل العمال للمنطق الجديد للعمل المبني على المنافسة في الأداء من أجل الظفر بالزيادة الأجرية.

1- رياض عبد القادر، سياسة الأجور ودورها في المحافظة على الموارد البشرية؛ حالة نظام الأجور بشركة سوناطراك -نشاط المنبع، مجلة المؤسسة، مخبر ادارة التغيير في المؤسسة الجزائرية، جامعة الجزائر 03، العدد 04، 2015.

2- أنظر قانون المحروقات رقم 05-07 المعدل والمتمم بالأمر 06-10 والمصادق عليه بالقانون 06-18 نوفمبر 2006.

- اعتمدت المؤسسة مبادئ أخرى لتدارك الولاء لها، كتوزيع مكافأة نهاية الخدمة على الأجر الشهري للعمال في العشر سنوات الأخيرة عوض دفعها دفعة واحدة، مع التمكين من قرض السكن والعقارات.

2- دراسة ونوعي فتيحة (2015) بعنوان أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأساتذة التعليم العالي؛ دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس - سطيف: (1)

تهدف الدراسة الى التعرف على أثر الرواتب -باعتبارها أحد أهم مكونات النظام التعويضي للأساتذة- في رضاهم الوظيفي ورضاهم عن التعويضات وحفزهم الذاتي في المؤسسة المستهدفة، من خلال الكشف عن مستويات الرضا الوظيفي، التعويضات وأبعادهما، ومستوى الحفز الذاتي لأساتذة الجامعة، وقد طرحت الباحثة الاشكالية التالية:

✓ هل تحقق الرواتب "المال" مستوى عال من الرضا عن العمل والرضا عن التعويضات، وهل المستويات العالية من الأجور تثبط العمل (تخفض الحفز الذاتي).

للإجابة على الاشكالية الرئيسية طرحت الباحثة التساؤلات التالية:

1- ما هي الأهمية النسبية للرواتب ضمن قائمة من حوافز العمل لدى الأساتذة بجامعة سطيف.

2- ما هي مستويات الرضا الوظيفي العام والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأساتذة جامعة سطيف؟ وماهي مستويات الرضا عن أبعاد كل منها؟

3- هل للرواتب دور في تحقيق الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات، وهل للمستويات العالية من الرواتب تأثير سلبي على الحفز الذاتي لأساتذة جامعة سطيف، وهل للرواتب علاقة بأبعاد كل

منهما، وهذا من حيث اعتبار الراتب قيمة مطلقة وقيمة نسبية؟

وكانت النتائج كما يلي:

- توجد علاقة سالبة بين الرواتب والحفز الذاتي.
- توجد علاقة جزئية سالبة بين الرواتب وأبعاد الحفز الذاتي.
- توجد علاقة موجبة بين عدالة الأجور وأبعاد الرضا الوظيفي.

¹- ونوعي فتيحة، أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأساتذة التعليم العالي؛ دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس - سطيف، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2014/2015.

- توجد علاقة موجبة بين عدالة الأجور والرضا عن التعويضات.
- توجد علاقة موجبة بين عدالة الأجور وأبعاد الرضا التعويضات.
- توجد علاقة جزئية موجبة بين عدالة الأجور وأبعاد الحفز الذاتي

3- دراسة (Martine LE BOULAIRE et Didier RETOUR, 2008) بعنوان

Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise : Quel est le rôle de la fonction RH⁽¹⁾

أجريت الدراسة على مستوى عدة مؤسسات عالمية ذات الأداء العالمي، من بينها Schneider، Renault، Electric ST-Micro-électronique: وهدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين تسيير الكفاءات الاستراتيجية والأداء من خلال مقابلات مع مديري الموارد البشرية بالشركات، بالإضافة إلى الاعتماد على استمارة استبيان وجهت إلى مديري الموارد البشرية، نوابهم، أو مديرين ورؤساء أقسام موارد بشرية على مواقع الأنترنت، وكان الهدف من ورائها معرفة واقع إدارة الكفاءات الفردية والجماعية وتأثيرها في الأداء وفي استراتيجية الشركات. وتوصلت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الكفاءات، تسيير الكفاءات الاستراتيجية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

الدراسة الأولى:

- هدفت دراسة رياض عبد القادر بعنوان سياسة الأجور ودورها في المحافظة على الموارد البشرية حالة نظام الأجور بشركة سوناطراك -نشاط المنبع الى استهداف التحفيز الأجرى وهو ما يتوافق مع الدراسة الحالية، في حين أن هذه الأخيرة تستهدف التحفيز المادي بأبعاده الثلاث (الأجر، المزايا والخدمات، الترقية).
- كما هدفت الدراسة الى توظيف الأجر كعامل محفز على الاحتفاظ بالموارد البشرية في شركة سوناطراك لأنها تعاني من نزيف وهجرة في كفاءاتها، في حين وظفت الدراسة الحالية الأجر في توجيه سلوك الكفاءات عن طريق قياس تأثيره على أداء الكفاءات بأبعاده الثلاث (الأداء المعرفي، الأداء السلوكي، الأداء المهاري)

¹- <https://www.agrh.fr/assets/actes/2008leboulaire-retour.pdf> (22/05/2016).

- توصلت الدراسة الى أن الأجر أداة جذب للموارد البشرية فرغم أن الأجر لا يشكل الدافع الوحيد الا أنه يتحول الى عنصر لعدم الرضا في حالة عدم اشباعه، وخلصت الدراسة الحالية الى أن الأجر قد يلعب دورا معاكسا لما أنشئ من أجله، فالزيادة الأجرية قد تؤدي الى انخفاض معدلات الأداء المرغوب الراجع الى التأثير السلبي على الحفز الذاتي، المستمد من عدم الرضا والغموض الذي يكتنف معايير منظومة التحفيز والأجور بصفة خاصة.

- لقد ذهبت شركة سوناطراك الى ايجاد حلول عن طريق ايجاد نظم أجرية أكثر عدالة، ومنتزعة داخليا وخارجيا، في حين لا بد على شركة اسمنت عين التوتة -باتنة اعادة النظر في طرق تقييم الأداء، وتأهيل كفاءاتها -معظم المشرفين لديهم تأهيل تقني لا تسييري- لاكتساب الكفاءات التسييرية بالموازاة مع الوظائف التقنية، للإيجاد أرضية تؤسس لتسيير الكفاءات في الشركة.

الدراسة الثانية:

- لقد تناولت دراسة ونوغي فتيحة أثر الرواتب على الرضا الوظيفي عن الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لدى أساتذة جامعة سطيف حيث استهدفت الدراسة تأثير الرواتب على مؤشرات الرضا الوظيفي ومختلف التعويضات ثم محاولة قياس مستويات الحفز الذاتي، فيما تحاول الدراسة الحالية معرفة مستويات الرضا عن أنظمة التحفيز المادي، وتحديد مستويات الأداء من وجهة نظر الباحثين، وأخيرا إيجاد العلاقة بينهما.

- أما فيما يخص النتائج فقد توصلت دراسة ونوغي الى تحقق العلاقة السالبة بين الرواتب من جهة والحفز الذاتي من جهة أخرى، في حين توصلت الدراسة الحالية الى وجود علاقة عكسية بين التحفيز المادي في صيغة المزايا والخدمات والأداء المعرفي يرجع الى تأثيرات الحفز الذاتي.

- لقد بينت دراسة ونوغي تحقق العلاقة الموجبة بين عدالة الأجور من جهة وأبعاد الرضا الوظيفي الرضا عن التعويضات وأبعاده، والحفز الذاتي؛ من جهة أخرى مع تحقق جزئي موجب للعلاقة مع أبعاد الحفز الذاتي. في حين توصلت الدراسة الحالية الى وجود رضا متوسط عن التحفيز المادية في مجملها وكذلك كل بعد على حدى، في حين أن الأداء المهاري يتأثر بمحور التحفيز المادي أما كل من محور أداء الكفاءات وأبعاده فيتأثرون ببعد المزايا والخدمات.

الدراسة الثالثة:

- هدفت دراسة **M. le Boulaire et D. Heton** الى معرفة العلاقة بين تسيير الكفاءات الاستراتيجية والأداء. في حين تستهدف الدراسة الحالية الى اختبار وظيفة التحفيز لما لها من دور ريادي وقاعدي في توجيه أداء الكفاءات.
- توصلت الدراسة الثالثة الى وجود علاقة بين الكفاءات وتسيير الكفاءات الاستراتيجية، والأداء. في حين توصلت الدراسة الحالية الى وجود علاقة طردية بين بعد المزايا والخدمات وأداء الكفاءات وأبعاده، وكذلك وجود علاقة عكسية بين الأجر والأداء المعرفي.

الفصل الأول

الإطار النظري للكفاءات

تمهيد

لقد تباين أهمية عوامل الإنتاج عبر المراحل الاقتصادية التي مر بها العالم، حيث واكب هذا التباين ظهور نظريات مفسرة لبروز أحد هذه العوامل، فبعدما كانت الأرض والعمل هما العنصران الطاغيان على العملية الانتاجية، أصبحت التكنولوجيا عاملا لا غنى عنه في عصر اقتصاد المعرفة وتحول عنصر العمل من مجرد مكون من مكونات عناصر الانتاج بمعنى التكلفة، الى العنصر المنظم والمبدع الذي يصنع الفارق في المنظمات، والذي يتحكم في عناصر الانتاج الأخرى مما زاد في أهميته فأضحى استثمارا ورأسمال جنبا الى جنبا مع الرأسمال المادي بل أبعد من ذلك. فالآلات الانتاجية لها طاقة تشغيلية محدودة والوصول الى هذه الطاقة أو السقف يعتبر ممكنا ويعبر عن الكفاءة، لكن ماذا عن العنصر البشري؟

إن كفاءة العنصر البشري غير محدودة ولتحليل مضمونها، لابد أن نأخذ في عين الاعتبار أدائها الفعلي والأداء الممكن أي القدرة على القيام بالوظائف والمهام والتحديات؛ فمفهوم الكفاءة متشعب ومتعدد الدلالات، ومن أجل الالمام به تم تقسيم الفصل الى ثلاث مباحث:

- مدخل إلى كفاءات المنظمة

- تسيير الكفاءات

- تقييم أداء الكفاءات

المبحث الأول: مدخل إلى كفاءات المنظمة

خلال الستينات من القرن الماضي برز نموذج المنظمة الصناعية للعوائد على اعتبار أن البيئة الخارجية هي المحدد الرئيسي لنشاط المنظمة؛ فالحقل الصناعي الذي تختاره المنظمة هو الذي سيلعب دورا حاسما في نتائجها وأدائها أكثر من القرارات الإدارية التي سيتخذها المديرون داخلها لاحقا. إن اختيار الصناعة أو الحقل وفق هذه المقاربة يعتمد على ما سماه "بورتر" بجاذبية الصناعة. هذا الأخير الذي أحدث ثورة في عالم الاستراتيجية من خلال تحليله لهيكل الصناعة عن طريق القوى الخمس ومن ثم تبني إحدى الاستراتيجيات الثلاث (الكلفة الأدنى، التمييز، التركيز) ومن ثم التوقع السوقي على هذا الأساس، "وتقوم المنظمة بعد ذلك بتطوير أو اكتساب المهارات الداخلية المطلوبة استجابة للبيئة الخارجية لذا يفترض النموذج أن خصائص البيئة الخارجية وليس الموارد الداخلية الفريدة للمنظمة هي المحدد الرئيسي للعوائد"⁽¹⁾.

المطلب الأول: المقاربة بالموارد والكفاءات

إن نموذج المنظمة الصناعية للعوائد يبقى مبنيا على متغيرات غير مستقلة ولا تستطيع المنظمة التحكم فيها، مما أوصل "بورتر" إلى أن الميزة ما هي إلا نتاج أنشطة المنظمة، وبالتالي يجب البحث عنها من خلال المتغيرات التي تستطيع المؤسسة التحكم فيها، وهي أصولها ومواردها بمختلف أنواعها.

الفرع الأول: المقاربة المبنية على الموارد

يعد النموذج البورترتي قاصرا على إيجاد فهم عميق لتفسير الاختلاف في عوائد المنظمات العاملة في نفس الصناعة، وبالتالي التوجه نحو بيئتها الداخلية "وقابليتها على بناء المقدره الجوهرية"⁽²⁾. لقد أشار كل من J.B.Say إلى هذه الفكرة من خلال قانون المنافذ، على اعتبار أن الإنتاج يؤدي إلى خلق الطلب على المنتجات، وكذلك "David Ricardo" في نظريته التي تقترض أن امتلاك مورد أو عدة موارد نادرة

1- محمد حسين العيساوي وآخرون، الإدارة الاستراتيجية المستدامة؛ مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012، ص ص176-177.

2- نفس المرجع، ص177.

يمكن أن يعود على مالكة بعدة فوائد⁽¹⁾ فيما بين "Joseph Schumpeter" سنة 1942 من خلال تشخيصه لواقع المنافسة أن الصراع التنافسي إنما هو صراع حول الموارد، لأن هذه الأخيرة هي أداة خلق القيمة وتحقيق الإيرادات، ومن ثم يقول شومبيتر بأن المنافسة الحقيقية ليست هي تلك التي تناضل المنظمة من أجل هوامشها وأرباحها أو مخرجاتها، بل هي التي تناضل من أجل أصول تلك المنظمات وحياتها وهذه المنافسة قد تأتي من ظهور تكنولوجيا جديدة، أو مصادر تمويل جديدة أو نمط تنظيم جديد⁽²⁾ من خلال التحكم في تخصيص وتوظيف الموارد⁽³⁾، والذي يمثل مصدر قوة للمنظمة ومدخل لتحقيق مزاياها التنافسية.

يفترض النموذج الكلاسيكي تماثل الموارد الاستراتيجية التي تسيطر عليها المنظمة، وكذا اتسام هذه الموارد بالحركية (قابلة للتنقل)⁽⁴⁾، فالنموذج يفترض أن الموارد ربما لا تنتقل بشكل تام ومحكم بين المنظمات وأن التمايز في الموارد هو أساس الاختلاف المحدث⁽⁵⁾؛ وخلافا لذلك يرتكز النموذج المرتكز على الموارد حسب "Barriey" على فرضيتين بديلتين لتفسير الميزة التنافسية: (6)

- **الفرضية الأولى التباين النسبي للموارد:** يفترض هذا النموذج أن المنظمات التابعة لنفس الصناعة يمكن أن تكون لها موارد استراتيجية متباينة؛ أي بعبارة أخرى يمكن للموارد أن تتميز نسبيا من مؤسسة لأخرى حتى وإن كانت هذه الموارد تابعة لنفس القطاع أو نفس الصناعة وعليه فإن الموارد المالية، المعرفية، التكنولوجية، شهرة المؤسسة ما هي إلا متغيرات قابلة للتمايز والتباين من مؤسسة لأخرى.

-
- 1- رحيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء"، مذكرة ماجستير جامعة بومرداس، 2011، ص 60.
 - 2- نور الهدى بوهنتالة، المداخل العامة نحو الموارد الحاسمة لتمليك الميزة التنافسية للشركات، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية عدد 21، 2009، ص 138.
 - 3- محمد الطائي، نظم المعلومات الاستراتيجية، منظور الميزة الاستراتيجية، دار الثقافة، الأردن، 2009، ص 155.
 - 4- سمالي يحيى، بلالي أحمد، الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية من منظور المقاربة المرتكزة على الموارد، مداخلة من الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية 10/9 مارس 2004، ورقة، ص 55.
 - 5- محمد حسين العيساوي، وآخرون، مرجع سابق، ص 177.
 - 6- نفس المرجع، ص 56.

- **الفرضية الثانية:** إن حركية الموارد ما بين المؤسسات يفترض وفقا لهذه المقاربة أنها ليست مطلقة، وهو ما يعني أن التباين في الموارد قد يكون مستداما لوجود عوامل تحد من قدرتها على الحركة بشكل كامل، فإذا كان بالإمكان نقل التكنولوجيا من مؤسسة إلى أخرى فإن براءات الاختراع قد تحول دون سهولة ذلك، "فهي محمية من طرف القانون أو صعوبة التقليد مثل الهيكل التنظيمي"⁽¹⁾، هذا اللاتجانس يمكن أن يبقى لمدة أطول بسبب مجموعة من الخصائص التي تمنع المؤسسات الأخرى من امتلاك موارد متشابهة. وحسب Mello فقد يستند هذا النموذج إلى خمس افتراضات أساسية هي:

1- تشكل موارد المنظمة الأساس الذي تستند عليه المنظمة في اتخاذ قراراتها الاستراتيجية وليس خصائص البيئة الخارجية.

2- يمكن أن تحصل المنظمة على الميزة التنافسية عن طريق الاكتساب والموارد التنظيمية القيمة.

3- تستطيع المنظمة اختيار الموقع المتميز واكتساب الموارد القيمة.

4- ليس من السهولة انتقال الموارد بين المنظمات.

5- تتميز الموارد القيمة بكونها مكلفة في تقليدها وغير قابلة للإحلال.

حيث صنف "Miller et Shamsie" هذه الموارد وفق صنفين؛ موارد مستندة للملكية والتي يمكن حمايتها عن طريق حقوق الملكية وموارد مستندة للمعرفة وهي موارد يمكن حمايتها من خلال إنشاء حواجز معرفية"⁽²⁾.

ويرتكز تطبيق نظرية الموارد على أن:⁽³⁾

- المؤسسة محفظة من الموارد (التقنية، المالية، البشرية).

¹- Cécile De Joux, *les compétences au cœur de l'entreprise*, édition d'Organisation, Paris, 2001, P 316.

²- سملاي يحضيه، بلالي أحمد، الأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية من منظور المقاربة المرتكزة على الموارد، مرجع سابق، ص 91.

³- عبد المليك مزهودة، الفكر الاستراتيجي التسييري؛ من نموذج SWOT إلى التنمية الإستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة العدد الرابع، ص 117.

- ان ضعف موارد المنظمة لا يخرجها من السوق، كما أن كثرتها لا يضمن لها حصة القائد.
 - اختلاف المنظمات لا يتوقف عند كفاءات اقتحام الأسواق فحسب، بل يتعدى إلى الأثر الذي تحصل عليه من كمية مواردها.
 - الاستغلال الكفاء للموارد يرفع من فعاليتها من جانب رقم الأعمال والمردودية أكثر من جانب الاستثمارات وعدد الأفراد.
- يتضح من تطبيق نظرية الموارد أن زيادة الأصول والموارد عن طريق التوسع في الاستثمار أو زيادة القوى العاملة لا تعني أنها مقرونة بإنتاجية المنظمة، بل بفاعلية هذه الموارد.

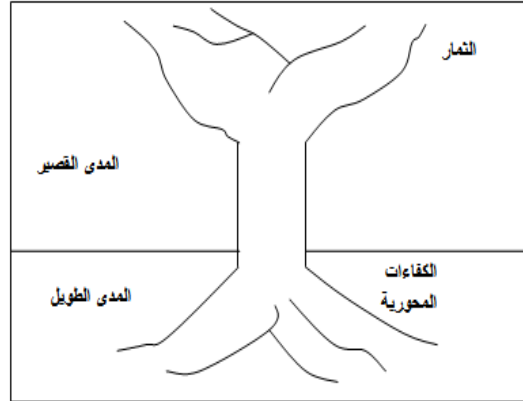
الفرع الثاني: شجرة الكفاءات

لأجل فهم أكثر لكل من التحليلين "البورتزي" والمقاربة بالموارد والكفاءات بهدف تفسير الميزة التنافسية، شبه كل من "Hamel et Perhalad" المؤسسة بالشجرة (جذور جذع، أغصان، ثمار، أوراق) حيث تركز المقاربة بالجذور (الموارد والكفاءات) كون الجذع والأغصان الرئيسية هي المنتجات القاعدية أما الأغصان الصغيرة فهي الوحدات، أما الأوراق والأزهار والثمار هي المنتجات المباعة للزبائن. والجذور تحمل التغذية والمساعدات فهي الكفاءات القاعدية (1). إن المقاربة بالأغصان (التحليل الكلاسيكي البورتزي) تركز على التموقع والتكيف مع المحددات البيئية في المدى المتوسط والمنظمة محفظة منتجات، والاستراتيجية خصم للمحددات البيئية، أما المقاربة بالجذور فترتكز على النشاطات في المدى الطويل، والمنظمة عبارة عن محفظة كفاءات وموارد، والاستراتيجية تصنع من خلال هذه الموارد والكفاءات (2)، والشكل أدناه يصور المنظمة في المنظورين:

¹- Jacques Bojin, Jean Marc, *les outils de la stratégie, édition d'Organisation*, 2^{eme} tirage, Paris, 2006, P 41.

²- *ibid*, P 43.

الشكل رقم (1) : شجرة الكفاءات والموارد لـ "Hamel et Perhard"



Source : Jacques Bojin, Jean Marc, **les outils de la stratégie, édition d'Organisation**, 2^{ème} tirage, Paris, 2006, P40.

إن المقاربة التقليدية تركز على الأغصان والثمار فينظر إلى الأنشطة باستقلالية عن الثمار التي تتجدد كل عام وكذلك الأغصان التي تتميز بقصر حياتها النسبي.

المقاربة الجديدة المرتكزة على الجذور تهتم بالموارد والكفاءات المحورية للمنظمة ممثلة بالجذور التي تسقي الشجرة بالنسج، وتمكنها من توليد أغصان جديدة ومنتجات جديدة أي أنها حاملة لأنشطة جديدة، فالموارد والكفاءات مثل الجذور لها خاصية الاستمرارية، وهي مستقرة وتتطور بشكل بطيء بالمقارنة مع المنتجات والتكنولوجيا فهي ميزة تنافسية في المدى الطويل⁽¹⁾.

الفرع الثالث: المنظمة من منظور محفظة كفاءات

المقاربة الكلاسيكية تنظر إلى المنظمة كمحفظة نشاطات أي كيان لإنتاج منتجات متجانسة موجهة إلى السوق، واستراتيجية المنظمة هي توحيد الاستراتيجيات على مستوى وحدات النشاط. ففي الواقع زيادة المنتجات في المدى الطويل محدود بزيادة الكفاءات كمصدر للميزة التنافسية في المدى الطويل⁽²⁾. إن النظر إلى المنظمة كمحفظة كفاءات وليس فقط كمحفظة نشاطات يمكنها من إثراء تفكيرها الاستراتيجي وأكثر تحديدا لـ:⁽³⁾

- اختيار التوقع.

¹- Jacques Bojin, Jean Marc, Op.cit, P 41.

²- ibid, P 61.

³- ibid, P 62.

- ظهور فرص النمو.

- الأخذ في الاعتبار ميكانيزمات التعاون.

- توجيه الاختيار الاستراتيجي.

فاختيار التمويع وتصميم الاستراتيجيات في المدى الطويل اعتمادا على الكفاءات هو مفتاح النجاح الاستراتيجي فمعركة الكفاءات تكون قبل معركة المنتجات فمؤسسة "GVC" طورت كفاءاتها على مدى 20 سنة لتتفوق على "VHS" ونفس الشيء لـ "PHILIPS"، فالمعركة التنافسية للمنتجات لا تمثل إلا خطوة أخيرة ونتيجة لبناء الكفاءات، في حين قد تمنح الكفاءات فرص نمو للمنظمة انطلاقا من أنها مورد وبالرجوع إلى المقاربة بالموارد فالكفاءات قادرة على إنشاء أنشطة جديدة وبالتالي منتجات جديدة كما يمكنها تعزيز ميكانيزمات التعاون مع المحيط الخارجي. كما يمكن اختبار الأهمية الاستراتيجية لكفاءات للمنظمة من خلال طرح أربع تساؤلات⁽¹⁾:

- من هو الذي يمتلك الكفاءات؟ إن المستخدمين هم الذين يمتلكون المهارات على مستوى المنظمات وهناك احتمال انتقالهم إلى منظمات منافسة في حالة توفرت لهم ظروف أفضل.
- ما مدى تعميم الكفاءات؟ من الملاحظ سرعة التطور التكنولوجي، بالإضافة إلى قصر حياة المنتجات لذلك فعمر الكفاءات عادة ما يكون أطول من دورات الحياة لتلك المنتجات والتكنولوجيا.
- ما مدى إمكانية نقل الكفاءات؟ تتباين قدرة المنظمات المنافسة في الحصول على كفاءات متماثلة، رغم إمكانية ذلك إذا كانت مواد أولية (أصول ملموسة)، لكن الأمر يختلف إذا تعلق الأمر بالأصول المعنوية.
- ما مدى إمكانية تقليد الكفاءات؟ هذا ما يقتضي إجراء عملية تقييم لإمكانية المنافسين في تطوير قاعدة موارد كفاءات مماثلة، بالإضافة إلى تدعيم عوائق التقليد (كزيادة درجة الغموض حول مواردها وكفاءاتها) حتى يصعب على المنافسين اكتشاف سر هذه الكفاءات. وبالتالي يمكن تحديد ثلاث مستويات للتحليل المتعلق بتحديد الكفاءات:⁽²⁾

1- حسن علي الزغبى، نظم المعلومات الاستراتيجية؛ منظور الميزة الاستراتيجية، دار وائل، الأردن، ص 152.

2- ثابتي الحبيب، المناهج العلمية لتطوير الكفاءات المهنية، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر، 2017، ص 27-30.

- **المؤسسة كوحدة تحليل:** انبثق هذا التحليل كما رأينا سابقا عن المقاربة المرتكزة على الموارد والكفاءات كبديل عن التحليل الاستراتيجي البورتري أو ما يسمى بتحليل القطاع الصناعي. فمن خلال البحث الذي أجراه R.Hall على مسيرين لمؤسسات تابعة لقطاعات مختلفة؛ تبين أهمية بعض الموارد في إنشاء مزايا تنافسية، فهي إما مرتبطة بالأشخاص كالخبرات الوظيفية وثقافة إدراك التعلم والجودة، وإما غير مرتبطة بالأشخاص كالعقود والرخص. أما B.Mascarenhas, A.Bayeva et M.Jamil فقد أجروا دراسة شملت 12 مؤسسة، حيث تبين وجود ثلاث مجالات أساسية للكفاءات تمثلت في التفوق التكنولوجي، صلاحية المسارات، متانة العلاقات مع الغير.

- **المنتج كوحدة تحليل:** يعتبر كل من G.Hamel et C.K.Prahalad من الباحثين الذين أشاروا إلى ضرورة الاهتمام بالمنتج من خلال تقسيم المنظمة إلى ثلاث مستويات: كفاءات مركزية، منتجات مركزية، منتجات نهائية، فالمنافسة على مستوى المنتج النهائي يندرج ضمن التحليل البورتري وهو تحصيل حاصل بالنسبة للتميز في حقل المنافسة. إذا فالتموقع ضمن المنتج المركزي يمكن في الأخير من التميز في المنتج النهائي عن طريق اكتساب كفاءات مركزية فامتلاك المؤسسة لكفاءات معينة يمكنها من استخدامها في التميز أو ابتكار منتجات مختلفة انطلاقا من تلك الكفاءات.

- **المهنة كوحدة تحليل:** يتمثل أهمية هذا التحليل في اعتباره وسيطا بين المنظمة والمنتج باعتبار المهنة مفهوم يدمج الأبعاد الداخلية والخارجية للمؤسسة. حيث يرى A.C.Martient أن المهنة هي نقطة التقاء العرض والطلب مما يتيح إمكانية توازن الثنائية (نقاط القوة والضعف/الفرص والتهديدات).

المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للكفاءات

مما لا شك فيه أن الكفاءات تلعب دورا محوريا في تميز المنظمة، من خلال ما تقدمه من مخزون بشري قادرا على مجابهة العمل في بيئة متغيرة، ومن هنا كان لابد من التعرف على هذا المفهوم رغم صعوبة ذلك واختلاف الآراء حوله.

الفرع الأول: تعريف الكفاءات

يعد "نعوم تشاومسكي" من الأوائل الذين تطرقوا لمفهوم الكفاءة في نظريته اللغوية "النظرية التوليدية التحويلية" فالتوليد عنده عبارة عن مجموع القواعد التي تعمل من خلال عدد من المفردات على توليد عدد غير محدد من الجمل، أما التحويل فيعني تطبيق مجموعة من قواعد الحذف، الاستبدال، والإضافة وتغيير المواقع على الجمل الأصلية للحصول على عدد غير منته من الجمل، وفي هذا الصدد شدد تشومسكي على التمييز بين الكفاءة اللغوية *compétence* والأداء الكلامي *performance* فالكفاءة تعني نظام اللغة الكلي في الأذهان، أما الأداء الكلامي فيعني طريقة تنفيذ الفرد واستعماله للغة وبالتالي فالكفاءة تجسيد كامل لنظام اللغة، أو "هي قدرة القارئ على صناعة اللغة"⁽¹⁾؛ أما الأداء الكلامي فهو مجموع الجمل التي ينطقها الأفراد.

أما على مستوى المنظمة فقد بدأ يظهر جليا بداية الثمانينات من القرن الماضي في سياق اللاأكادة وزيادة عولمة الأسواق التي حتمت على المنظمة المزيد من اليقظة⁽²⁾، وأصبح الفرد مطالبا أكثر بالتكيف مع البيئة الخارجية الجديدة بل أصبحت منظمته تطالبه بإيجاد حلول للمشكلات القائمة، ثم توالى المساهمات الفكرية في هذا الصدد، ففي واقع الأدبيات الأمريكية لا يوجد إجماع على هذا المفهوم، رغم وجود عدة نماذج إلا أنها تبدو متناقضة وغير كافية وسنعمد على أعمال "Lawler 1994" و "Shippagan 1999" من أجل إعطاء التعريف التالي؛ الكفاءات هي "خصائص كامنة وعميقة يمتلكها الفرد، تبشر بسلوك العامل في مختلف الحالات، وتترجم عن طريق خصاله الملاحظة والقابلة للقياس، والتي تقود إلى أداء عالي"⁽³⁾، كما عرفها G.Boterf: على أنها "القدرة على تعبئة مزج وتنسيق الموارد في إطار

¹- Nadine Jolis, **la compétence au cœur du succès de votre entreprise**, édition d'Organisation, Paris, 1999, P127.

²- Cécile Dejoux, op.cit, P136.

³ - Said Ahmed Benraoune, **le management des ressources Humaines : étude des concepts, approche et outils développés par les entreprises américaines**, office des publications Universitaires, Alger, 2010, P 52.

عملية محددة، بغرض بلوغ نتيجة محددة، تكون معترف بها وقابلة للتقييم، كما يمكن أن تكون فردية أو جماعية⁽¹⁾. أما المجموعة الفرنسية المهنية للكفاءة فعرفت على أنها "تركيبية من المعارف والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني الذي يمنحها صفة القبول، ويرجع للمنظمة مهام تحديدها وتقويمها وتطويرها"⁽²⁾.

أما "Balade et Bouvier" فقد أشارا إلى أن الكفاءات مورد أساسي واستراتيجي يساهم في خلق ميزة تنافسية دائمة للمنظمة⁽³⁾. فبالنسبة لـ لوبوي "C.Lévy.Leboyer" فقد قدم مفهوم للكفاءة من خلال تمييزها عن الملامح الشخصية والقدرات التي تسمح بالتمييز بين الأشخاص وتفسر الاختلاف في السلوكيات عند تنفيذ مهام خاصة، مبينا أنها الخاصة الاستعمالية للقدرات واللامح الشخصية بالإضافة إلى المعارف المكتسبة في تنفيذ المهام المعقدة بطريقة جيدة⁽⁴⁾.

فالكفاءة تمارس بالارتباط مع هدف ينتظر الوصول إليه أو هي متعلقة بوضعية أو هدف معطى مسبقا وهو ما ذهب إليه P. Gilbert و M. Parlier في تعريفهما للكفاءة على أنها "مجموعة من المعارف والقدرات على التصرف والسلوكيات المهيكلة قصد تحقيق هدف في حالة معينة"⁽⁵⁾، هذه الحالة لا بد من مجابته عن طريق "تحمل مبادرة أو مسؤولية فيما يخص الحالات المهنية، في التوجهات كما في الأداء، كما أنها مقدرة اجتماعية والتزام من الفرد، فهي معرفة معمقة عملية"⁽⁶⁾.

أما "C.K.Perhalad et Gary Hamel" فقد تحدث عن الكفاءة من منظور المقارنة المرجعية وفرق بين الكفاءة والكفاءة القادرة على صناعة الفرق في حقل المنافسة واصطاح عليه اسم الكفاءات المحورية "Core compétence" وتعني قدرة المنظمة على بناء قيمة أساسية تجسدها بمهارات وقدرات تتقاسمها مختلف خطوط الإنتاج أو الأعمال المنظمة المتنوعة، وبالتالي فإنها تسند قدراتها المتميزة لكي تحقق ميزات تنافسية في الصناعة⁽⁷⁾. أما من حيث كونه مرتبطا بالرأسمال الإنساني، فيمكن إرجاعه إلى قيمة

¹- Phillippe Lorino, **Méthodes et pratique de la performance**, éd organisation, Paris, 2000, P 85.

²- لشلش عائشة، درويش عمار، تسيير الكفاءات البشرية باستخدام لوحة القيادة الاستراتيجية-دراسة حالة المؤسسة الاسمنت بني صاف، مداخلة في الملتقى الدولي حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، 23/22 فيفري 2012، ص3.

³- Bernard galambaud, **Si la GRH était de la gestion**, édition liaison, Paris, 2002, P 202.

⁴- Jean Brilman, **les meilleures pratiques de management**, édition d'Organisation, 4ème éditions, Paris, 2003, P : 61.

⁵- Le Boterf G: **construire les compétences individuelles et collectives**, éd organisation, Paris, 2000, P:45.

⁶- لشلش عائشة، درويش عمار، مرجع سابق، ص3.

⁷- ظاهر الغالبي، وائل ادريس، الإدارة الاستراتيجية؛ منظور منهجي متكامل، دار وائل، ط1، الأردن، 2007، ص306.

الفرد أو مجموع الأفراد، فهو يتشكل من المعارف، المهارات، والسلوك الذي يتصدر جميع نواحي الحياة من خلال تنوع فرص التعليم، ويمكن تلخيص هذا المفهوم في العناصر التالية:⁽¹⁾

- جمع الموارد يولد الكفاءات: المعارف النظرية المهارات وجودة السلوك...تعتبر موارد منتجة للكفاءة.

- الكفاءات تطبيق ظرفي: لسياق جمع الموارد لحل إشكالية خاصة ووحيدة.

- الكفاءات تهدف إلى صناعة نتيجة: فجمع هذه الموارد في الأخير سيسمح بإيجاد حل للمشكلة.

الفرع الثاني: خصائص الكفاءات

تتميز الكفاءات بجملة من الخصائص عددها J.Leplat فيما يلي:

1- **عملية موجهة:** فهي مرتبطة بوضعية معينة، بمعنى عمل معين، وتطمح إلى تحقيق هدف معين كتنفيذ مهمة ما أو نشاط معين، وهي ترتبط بوضعيات العمل وتتغير بتغيره.

2- **عملية مهيكلية:** إذ تقوم بمزج عناصرها المكونة لها من معارف savoir وممارسات savoir faire فهي تلبى مختلف متطلبات الشغل في إطار خطط وبرامج وأهداف واضحة ومحددة.

3- **مفهوم مجرد:** إذ لا يمكن لمسها أو ملاحظتها وإنما تظهر من خلال نتائجها وآثارها.

4- **مكتسبة:** من خلال التعلم، التكوين والخبرة.

هذه الخصائص الفريدة تشكل لنا مزيجا قادرا على مجابهة التحديات المنوطة بالمنظمة، والعمليات التي ترافق سيرورة الأداء، هذا المزيج ينضج من خلال صقل الكفاءات في المدى المتوسط والطويل وهو صعب التحديد إذ لا يظهر إلا من خلال البعد الاستعمالي، وإمكانية التكيف مع الحالات المعقدة. فبالإضافة إلى الخصائص السابقة يمكن تحديد الخصائص التالية:⁽²⁾

¹- Alain-Chamak, Céline Fromage, **le capital Humain ; comment le développer et l'évaluer**, éditions Liaisons, Paris, P : 81.

²- إسماعيل حجازي، سعاد معاليم، سكانير المهارات كأداة لتخفيف العجز المهاري، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 23/22 فيفري 2012.

- صعبة التقليد أو النقل.
- لها القدرة على التكيف والتطور، وهي مصدر التحسين في سلسلة القيمة.
- الكفاءات غير مفيدة للمنظمة إلا إذا كانت واعية، لكون إدراك الفرد لما يملكه يسمح بالحفاظ عليه وتطويره ومن ثم الاستفادة الدائمة منه.
- الكفاءات ليست النشاط لكن تسمح بالقيام به.
- الكفاءات ليست الأداء لكنها أحد مكوناته.
- إن الكفاءات يجب أن تخضع للصيانة أي توفير الشروط الضرورية لاستمرارها.
- الكفاءات يجب أن تلقى اعترافاً من طرف الآخرين.
- إن الجسر بين التشغيل والفرد هو الكفاءة
- تمكن الكفاءة أيضا الفرد من التحول من وضعية عمل إلى أخرى، وهو ما لا يمكن تحقيقه إلا من خلال مستويين من الكفاءة؛ مستوى الإبداع ومستوى الإسقاط، فالفرد إذا كان في مواجهة وضعية جديدة فهو مطالب بالإبداع أما إذا كانت مشابهة لوضعية ما فهو مطالب بإجراء عملية إسقاط باللجوء إلى القياس، والمقارنة المرجعية محاكاة لحالة سابقة، فإذا كانت نفس الحالة لجأ لما يسمى بالتقليد.

الفرع الثالث: أنواع الكفاءات

يمكن تقسيم كفاءات المنظمة من خلال عدة زوايا؛ سواء تعلق ذلك بالجانب التنظيمي أو الفردي والجماعي، غير أنه يبقى هناك هامش قد تتداخل وتتكامل فيه هذه الأنواع، ويمكن الاصطلاح على تقسيم الكفاءات إلى ما يلي:

أولاً: الكفاءات الفردية

تعرف الكفاءات الفردية على أنها مجموعة منظمة ووظيفية (معارف، قدرات، مهارات) والتي تسمح أمام جملة من الوضعيات بحل مشاكل وتنفيذ نشاطات وإنجاز أعمال (1).

كما تعرف على أنها مجموعة المعارف والمهارات التي يمتلكها الفرد، تسمح بإنجاز بشكل منسجم ومتوافق مهمة أو مجموعة من المهام (2).

وقد أشار "Zarifian" إلى أن الكفاءة الفردية هي الأخذ بروح المبادرة والمسؤولية من طرف الفرد اتجاه وضعيات مهنية معينة والتي يواجهها في تأدية عمله (3).

فالكفاءات الفردية هي الأخذ في الحسبان الحالة الوظيفية للقدرات التي تمكن من ممارسة وظيفة أو نشاط بشكل صحيح (4) فهي تتطلب: (5)

- القدرة على تفعيل المعرفة إذ لا يكفي امتلاك المعرفة أو المهارة، بل يجب أن نعرف متى نستخدمها، وما هي الظروف المناسبة لذلك.
- يجب تحويل وتكييف جميع الكفاءات من أجل ضمان انتشارها داخل المؤسسة.
- خبرات أثبتت جدارتها وواقعيتها.

في هذا السياق أبرزت "Cécile Dejoux" نموذج الجبل الجليدي كمدخل لفهم الكفاءات الفردية باعتبارها توليفة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الأفراد كالمقدرات والمعارف والاستطاعات

1- محمد الصالح، المدخل إلى التدريس بالكفاءات، دار الهدى، عين ملية، الجزائر، 2002، ص 43.

2- سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003، ص 137.

3 - Philippe Zarifian, **le model de la compétence**, édition liaisons, paris, 2001, P:77

4 - La lettre du CEDP en lignes, **créer la compétence collective**, fiche n 05, 1998, P 02

5 - ibid, P 03.

العلمية والسلوكيات والقيم ذات الطابع الاجتماعي التي تتجلى أثناء القيام بالأنشطة، أما دور المنظمة فهو الكشف عن هذه الكفاءات وتطويرها باعتبار الفرد مستودع للكفاءة يظهر جزءا منها قبل القيام بالمهام وهو الجزء الظاهر من الكفاءة ويخفي الجزء الآخر كونه عملياتي أكثر أو ينتظر المؤثرات الخارجية لتحفيزه على إخراجها، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(2): شكل يبين نموذج الجبل الجليدي



Source : Cécile De Joux, *les compétences au cœur de l'entreprise*, édition d'Organisation, Paris, 2001, P159.

ومما يدعم طرح Céline Dejoux مفهوم المهارات -باعتبارها مكون أساسي للكفاءة- عند الأنجلوساكسون كومه مكون أساسي للكفاءة، فتفسر المهارات من جانبين؛ الأول مرئي يتمثل في الاستطاعات، الدرايات، المواقف التي تحكم من خلال الجزء غير المرئي المتمثل في الدور الاجتماعي الصورة الذاتية، الخصائص السلوكية كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (3): العناصر المشكلة للمهارات



المصدر: إسماعيل حجازي، معاليم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013، ص87.

ثانيا: الكفاءة الإستراتيجية

إن الكفاءات كمفهوم متعلق بتسيير الموارد البشرية يتطلب تحديد الفجوات بين ما هو كائن وما هو مطلوب، عن طريق المقارنة للوصول إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، فالكفاءات لا تعد ذات طابع استراتيجي ما لم تساهم في تكيف المؤسسة مع بيئتها التنافسية، حيث توجد مقارنة تنظر إلى المؤسسة من خلال درجة الاعتمادية فيما بينها وبين محيطها (1).

ثالثا: الكفاءات التنظيمية

لقد جاءت الدراسات لتؤكد وجود تنظيم ميكانيكي يلائم المنظمات العاملة في محيط مستقر حيث تكون هناك مركزية في أخذ القرار وهناك درجة رسمية كبيرة للإجراءات والقواعد، وتنظيم آخر عضوي يلائم المؤسسات التي تعمل في محيط غير مستقر ومعقد ويتميز بالمرونة واللامركزية.

رابعا: الكفاءات الجماعية

بالعودة إلى أعمال كل من "katzenbach et Smith" و "kouliche, au de Bert lasrachas"، المتعلقة بالكفاءات الجماعية نلاحظ أن الفريق (العمل الجماعي، هيكل المشروع) تعطي ميزة أكثر من العمل الفردي، ويذهب (Deming) أبعد من هذا فينتقد طغيان أداء الأفراد في الأجل القصير، من أجل تسليط الضوء على الدور المهم لسير العمل المنجز من قبل الجماعة "transsessales" والذي يتجاوز الهرمية والتخصص الوظيفي في المؤسسات الكبيرة.

على الرغم من أن هذه الأعمال الكبيرة ترتبط بشرح منطوق الأفعال الجماعية المتناقضة والغريبة مع القليل من الاعتبارات، والتي تطرح إشكالية الكفاءات الجماعية. من هذا المنظور فإن "تصرف الكفاءات ليس خاصا وحصرها للمفرد (كفاءة فردية) لكن هو كذلك لصيغة الجمع (الكفاءات الجماعية). وفي هذا الصدد لاحظ "Boterf" أن الفعالية الجماعية للمنظمة تعتمد بشكل واسع على قدرتها على جمع المعارف العلمية المختلفة.

1- الهادي بوقفلول، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 10/9 مارس 2004، ص 207.

إن الكفاءات الجماعية تسمح بإنشاء موارد جديدة للمنظمة، ذات سمات معقدة المفهوم أكثر من مجموع الكفاءات الفردية، وتنشأ هذه الكفاءات من خلال تعاون وتآزر الكفاءات الفردية من أجل ضمان الوصول إلى النتائج المرجوة "فهي ناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة المنظمة حين تسمح هذه الكفاءات الجماعية بإنشاء موارد جديدة لها، فهي لا تحل محل الموارد، بل تسمح بتطويرها وتراكمها⁽¹⁾.

ويرى " Ambardt et al " أن الكفاءات الجماعية هي مجموع معارف التسيير التي تنشأ من فريق عمل، وهي عبارة عن مزج للموارد الداخلية والخارجية لكل فرد من الفريق، والذي يخلق كفاءات جديدة ناتجة عن تنسيق تجميعي للموارد، حيث تنشأ وتتكون أثناء العمل الجماعي، ومنه فإدارة الكفاءات الجماعية لا تتوقف عند إدارة كفاءة الأفراد ومن ثم تجميع هذه الكفاءات الفردية المكونة لهذه المجموعة فهذا يعتمد إلى حد كبير بنوعية التفاعلات القائمة بين الأفراد ممثلين بمهاراتهم⁽²⁾.

إن اختلاف الأنماط السابقة للكفاءات والتنوع الذي أفرزه كل نوع من الكفاءات يرجع بطبيعة الحال إلى الخلفية النظرية المستند لها وطبيعة الكفاءة في حد ذاتها، إلا أن المسلم به هو ملكية المنظمة لها ووضعها في خدمتها ومحاولة الاستفادة من هذه الطاقات قدر الامكان، بداية من تعريفها وحتى آليات الاستفادة منها، وفي هذا الإطار كانت التجربة الأوروبية من خلال برنامج FCD "فيدرالية مؤسسات التجارة والتوزيع" التي وضعت على عاتقها إنشاء مشروع شهادات امتلاك الكفاءات⁽³⁾ من خلال توزيعها على الشباب المكونين أو الممتهنيين أو عملوا في إطار مهمات ذات صلة من أجل تقييس أكثر مصداقية لهذه الكفاءات الشابة.

1- زكية بوسعد، أثر برنامج تقليص العمال على الكفاءة في المؤسسة العمومية الاقتصادية؛ دراسة حالة مؤسسة مطاحن الأوراس باتنة، مذكرة ماجستير، جامعة باتنة، 2008/2007، ص 32.

2- بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات، الملتقى الدولي حول التهيئة البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة 10/09 مارس 2004، ص 242.

3- Nadine Jolis, op.cit, P128.

المبحث الثاني: تسيير الكفاءات

ان بروز الكفاءات كمدخل استراتيجي ومعقد لتمييز المنظمات يظهر الحاجة الى ممارسات تسييرية جديدة تأخذ بعين الاعتبار خصوصية هذه الحالة، وتمارس أنشطة الموارد البشرية بتكييفها مع الوضعية الجديدة من خلال ممارسات حديثة تشجع على تنمية هذا العنصر وترافقه طول حياة المنظمة.

المطلب الأول: مفهوم تسيير الكفاءات

لقد ساد مفهوم منصب العمل لمدة طويلة للإشارة إلى مرجعية المهنة، فأتى ما سمي الثلاثين المجيدة 'Trente Glorieuses' خصص للأجير منصب عمل بخصائص وملامح صارمة بشكل عام "التايلورية" مع تبني ترتيب خاص (عمال، عمالة خاصة، عون بارع...) مما لم يترك أي مجال للتقدير أو الاعتراف لمساهمة الأداء الفردي⁽¹⁾.

إن تبني هذه المقاربة التنظيمية للعمل غير محفزة للفرد - العمل الإبداعي - ومع بروز مفهوم الكفاءات مطلع السبعينات كمقاربة حديثة تأخذ بعين الاعتبار موقف الفرد - أكثر من منصب العمل - يعتبر محفزاً لظهور سلوك جديد في المنظمة، يوجه نحو تثمين السلوك الفردي والمبادرة. ومع بروز الثمانينات ووجود رغبة في الخروج من الأزمة التي عانت منها الدول الأوروبية آن ذاك تبلور مفهوم الكفاءات - المفهوم الحالي - في ظل عدم قدرة النماذج السابقة على مواجهة التحديات الجديدة (التفاعلية، الإنتاجية، الإبداع) من خلال مقاربة تنظيمية مبنية على الأوامر والمركزية، وبالتالي صار لزاماً التنازل عن جزء من القرار للجماعات القاعدية 'Equipes de base' القادرة على مجابهة التعقيدات التي تطرأ على الطلب السوقي زيادة اللا أكادة، بالإضافة إلى معضلة التقاعد المسبق وقيمة الراحة، حيث تم الربط بين الأجير والأفعال والسلوكيات التي يسلكها لا منصب العمل، بل الاستثمار في الفرد وكفاءاته وربطها بالمنصب، لا اعتباره ملجأً وامتيان يتخفى وراءه.⁽²⁾

ظهر المصطلح سنة 1988 على يد "Zarifian" في كتابه "L'émergence du model de la compétence" من أجل وصف ظهور نموذج جديد لتسيير اليد العاملة وهو تسيير الكفاءات، وفي هذا الصدد قام بإبراز ثلاثة نماذج للتسيير وهي:

¹ - Alain-Chamak, Céline Fromage, Op.cit, P79.

² - ibid, P 80.

- نموذج المهن: يعتمد على الشراكة، انتقال المعارف العملية من المعلم إلى الرفيق وهذا النموذج بقي مهيم إلى نهاية.

- نموذج منصب العمل: عكس النموذج السابق، والذي جاء بعد الثورة الصناعية يعتمد على ترشيد الإنتاج، وسلب العمال نشاطهم الإنتاجي، "والمؤسسة تكافئ منصب العمل ولا تكافئ أداء العامل حيث يتميز منصب العمل بمجموعة المهام التي تنجز بمؤهلات ووقت محددين"⁽¹⁾

- نموذج الكفاءات.

المطلب الثاني: مقاربات تسيير الكفاءات

لم يعد مضمون الكفاءات بمنظورها الجديد ذا مدلول بسيط؛ أي قدرة المورد أو المورد البشري على الاستجابة الفعالة والناجعة لمتطلبات الوظائف، بل أصبح ذا مفهوم شامل ومركب فهو يتوقف على قدرة الفرد والمجموعات والبيئة التنظيمية على الانسجام، الأمر الذي جعلها تحتل مكانة محورية ضمن نظام التسيير لارتباطها بمفاهيم الاستراتيجية وتسيير الموارد البشرية. إن فهم علاقة الكفاءات بتلك المفاهيم ساهم في الانتقال من تسيير الحافظة التكنولوجية إلى تسيير حافظة الكفاءات وفق مقاربات هي:⁽²⁾

الفرع الأول: المقاربة التسييرية للكفاءات

تتمثل الكفاءات من وجهة نظر المقاربة التسييرية في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، وعلى قدرة استغلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة، ضمن هذا المنطلق تصبح الكفاءات متكونة من رأسمال، ومن المعرفة والمهارة، وحسن التصرف.

إن المقاربة التسييرية تقترض أن تكون جاهزية الكفاءات للتعبئة والاستغلال عالية أمام أي وضعية وظيفية محتملة، وبالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة وملازمة للوضعيات المهنية للعامل أثناء أدائه لمهامه، ورغم هذا تبقى الكفاءات نهائية أو ناقصة ما لم تكن مقرونة بالقدرة على الفعل أي توفير الفعل، التي تكون وليدة القدرة التحضيرية للمؤسسة. إن الكفاءات كمنظومة متكاملة تعد

¹- Michel Ferrary, **management des ressources humaines ; entre marché du travail et les acteurs stratégique**, Dunod, Paris, 2014, P 209.

²- سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، مرجع سابق، ص 141، ص 142.

مسؤولية كل من الموارد البشرية (أفراد ومجموعات)، بسبب امتلاكها للمعرفة والخبرة والإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية.

الفرع الثاني: المقاربة العملية للكفاءات

من منظور المقاربة العملية تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي والسيرورة التنظيمية والتكنولوجيا وقدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي بينها، إن الميزة التنافسية المتعلقة بالكفاءات لا يمكن أن تتحقق إلا يتفاعل دائم ومستمر بين تلك المكونات. فالقدرة حسب المقاربة العملية ليست فردية بل جماعية وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة، مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة، وكذا القدرة على التأقلم والتفاعل مع السيرورات التنظيمية المطبقة من طرف المؤسسة بهدف تحسين الفعالية ومسايرة تغيرات البيئة الداخلية، والبيئة التنافسية.

الفرع الثالث: المقاربة الاستراتيجية للكفاءات

وفق المقاربة الاستراتيجية تحقق الكفاءات للمنظمة الميزة التنافسية من خلال إنجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية والعملية والتنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد، أو تعويضها بابتكار طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات أخرى مشابهة، بما يؤكد Hitt et al بأن "الصورة الجديدة للموارد والقدرات والإمكانات التي تملكها المنظمة يمكن أن يكون لها تأثير أقوى نسبيا على أدائها من فعل ظروف البيئة الخارجية"⁽¹⁾ ومن هنا يتضح من خلال البعد الاستراتيجي للكفاءات أن أنشطة تسيير الموارد البشرية تتعدى التسيير الإداري وتسيير الحياة المهنية إلى التنمية والتطوير ثم إلى تسيير العلاقات الاجتماعية من منطلق عدم إمكانية فصل المورد البشري عن بيئته الاجتماعية.

¹- محمد العيسوي، وآخرون، مرجع سابق، ص310.

المطلب الثالث: تسيير الكفاءات من خلال وظائف إدارة الموارد البشرية

إن مرافقة الكفاءات خلال سيرورة الأعمال داخل المنظمة تتطلب إجراءات عملية على مستوى الوظائف والوحدات عن طريق تفعيل آليات عمل إدارة الموارد البشرية بطرق مبدعة بداية من وظيفة تحليل الوظيفة واكتساب الكفاءات مروراً بهندستها وتطويرها.

الفرع الأول: تحليل العمل والوظيفة

يعتبر تحليل الوظائف نقطة البداية لجميع أنشطة الموارد البشرية لارتباطها الوثيق بالوظائف الأخرى كون مخرجاتها مدخلات لها، ومع الاسقاط على الكفاءات فإن العملية تتطلب تفكيكها وابرار دورها في الأداء، ومساهمتها في انشاء القيمة للمنظمة.

أولاً: نموذج المركز والمحيط لـ J. Atkinson محاكاة لتحليل العمل للكفاءات

إن الهيكل التنظيمي للمنظمات يفرض تسلسلاً هرمياً وديناميكياً يعتمد على القانون والثقافة التنظيمية من خلال علاقة الفرد/المنظمة هذه العلاقة طويلة الأجل وذات بعد استراتيجي، أو متوسطة الأجل ذات بعد تكتيكي أو قصيرة الأجل ذات بعد تشغيلي، حسب درجة الأهمية في المنظمة. وفي هذا الإطار جاء نموذج المركز والمحيط ليفسر العلاقة بين النواة المركزية للكفاءات (المستخدمون الدائمون) والمجموعات الهامشية والخارجية التي تلجأ إليها المنظمة بصفة شبه منتظمة فيما يعرف بنموذج Atkinson الذي يربط بين نواة الكفاءة والعلاقة الوظيفية⁽¹⁾ كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (1): نموذج المركز والمحيط

الخارجيون	الهامشيون	الدائمون
- المناولة	- لا يتمتعون بالضمانات	- استخدام كامل الوقت
- الوكالات	- الوظيفية	- موالون
- عارضوا خدمات خصوصية	- التوظيف بواسطة أنواع مختلفة من العقود	- محفزون بواسطة مسارات مهنية داخلية

المصدر: ثابتي الحبيب، بندي عبد الله عبد السلام، دور ومكانة التحليل الوظيفي في صنع القرارات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، الملتقى الدولي؛ صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، أبريل 2009، ص7.

1- ثابتي الحبيب، بندي عبد الله عبد السلام، دور ومكانة التحليل الوظيفي في صنع القرارات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، الملتقى الدولي؛ صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، أبريل 2009، ص7.

من خلال الجدول السابق يتبين لنا ثلاث أنواع من العلاقات فرد/منظمة تعبر عن نوعية الكفاءة ودرجة الانتماء فهناك ما يسمى بالعمال الدائمون الذين يرتبطون بالمنظمة من خلال عقود دائمة وهم موالون للمنظمة ومحفزون بواسطة مسارات مهنية داخلية من خلال ما يسمى بالحفز الذاتي المنبثق من الشعور بالانتماء ويتجسد على أرض الواقع بالعقود الغير منتهية المدة من جهة والجزء الثابت من الأجر الغير مرتبط بالأداء من جهة أخرى.

أما الفئة الثانية فهم الهامشيون الذين يرتبطون بالمنظمة بعقود مختلفة غير دائمة ومحددة المدة ولا يتمتعون بالضمانات الوظيفية اللازمة، إلا أن المنظمة تعمل على تحفيزهم من خلال التأمين عليهم على البطالة، حيث أن المنظمة وبعد انتهاء عملهم أو عقودهم تضمن لهم أجراً ثابتاً من خلال عقود التأمين على البطالة. فبالرغم من اعتبار هذا النوع من العمالة هامشياً إلا أن دورهم مهم بالنسبة لها خاصة في بعض القطاعات الصناعية الموسمية حيث تزداد أهميتهم، وتلجأ إليهم بشكل دوري منتظم.

أما الخارجيون -كمنظمات مستقلة بذاتها- فيرتبطون بالمنظمة من خلال ما يسمى بعقود المناولة ذات الطابع الاقتصادي البحت على الرغم من أن المنظمة تسعى لبناء علاقات تعاونية معهم، فهذا النوع يرتبط بالمنظمة من خلال انجاز خدمات وأهداف معينة، فهي تعبر عن التحفيز المادي أكثر منه معنوي -بالمقارنة مع العلاقات الداخلية- وفي هذا السياق اقترح Atkinson نموذجاً يؤخذ بعين الاعتبار النموذج السابق ويتبنى الكفاءة ونوعها كمحدد لعلاقة العمل كما هو مبين في الشكل الموالي:

الجدول رقم (2): متغيرات نموذج J.AT Kinson

نوع الكفاءة	علاقة العمل
كفاءات أساسية	عقد غير محدد المدة
كفاءات ثانوية	مناولة
كفاءات غير مهمة	عقد مؤقت

المصدر: ثابتي الحبيب، بندي عبد الله عبد السلام، دور ومكانة التحليل الوظيفي في صنع القرارات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، الملتقى الدولي؛ صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، أفريل 2009، ص7.

من خلال الجدول يتضح وجود علاقة بين نوع الكفاءة وعلاقة العمل؛ فالكفاءات الأساسية من الطبيعي بمكان أن تتمتع بعقود غير محددة المدة، وهذا لدورها المحوري في المنظمة، أما الكفاءات الغير مهمة فتحدد بعقود عمل مؤقتة، ما يقلل من دوران عمل الكفاءات الأساسية، وان كان لا بد من

حركية في العمالة فلنكن في الكفاءات غير المهمة. أما عقود المناولة فالأنشطة والأهداف المتعلقة بهذا العقد الخارجي تهدف المنظمة من خلالها إلى تحقيق الكفاءة العالية، لأنها قد لا تملك كفاءات قادرة على تحقيق أهدافها، أو التكلفة المرتفعة لكتلتها الأجرية المتزامنة مع الاستعمال المحدود لها، وبالتالي فالعقود الغير محددة المدة قد ترفع من حجم هذه الكتلة، وتجعل من دوران العمل مؤشرا ايجابيا له دوره في تحقيق الثنائية الكفاءة/التكلفة وتحقق المرونة/الاستغلال الأمثل للطاقات الداخلية والخارجية.

ثانيا: هندسة الكفاءات التنظيمية

يملك المورد البشري مستويات عدة من الكفاءة والمؤسسة تسعى إلى أن ترفع هذا المستوى قدر الإمكان فالكفاءات القاعدية أو الابتدائية يرجح أن يمتلكها معظم العمال كالقدرة على القراءة والكتابة وهي معارف تستخدم في جميع الوظائف والمهن، ثم تتدرج هذه الكفاءات إلى أن تصل مستويات فعالة قادرة على إحداث الفرق في المؤسسة. والجدول التالي يبين هذه المستويات:

الجدول رقم (3): مستويات الكفاءة

المستوى العالي	الكفاءات غير الوظيفية تطوير المنتجات خدمة الزبون تسيير الجودة	كفاءات عامة سيرورة التنسيق سيرورة القرار بنية الحوافز تسيير الأداء
المستوى البيئي		الكفاءات الوظيفية البحث التطوير الإنتاج التسويق والبيع
المستوى الابتدائي		الكفاءات العملية معارف خاصة معارف عملية للأفراد فرد المعرفة

Source : Stephane A. Tywoniak, **le modèle des ressources et des compétences ; un nouveau paradigme pour le management stratégies**, P 7, lien

https://www.researchgate.net/publication/228485068_Le_Modelle_des_Ressources_et_des_Compétences_Un_Nouveau_Paradigme_pour_le_Management_Strategique (25/09/2018)

إن وجود الكفاءات ونشأتها يتطلب عدة شروط نورد منها ما يلي (1):

- تسهيل التعاون بين الكفاءات من خلال تطوير لغة مشتركة بين الأعضاء الفاعلين وتحسين وسائل العمل الجماعي والعلاقات بين أفراد الهيكل التنظيمي، إضافة إلى المحافظة على التنوع في الكفاءات والمعرفة.
- اختيار أنماط التنظيم التي تسهل التآزر بين مختلف الكفاءات ووضع الهياكل الملائمة.
- ضمان معالجة الموارد الفاصلة من خلال السهر على إيجاد طريقة جيدة لعمل الكفاءات.
- إيجاد علاقات التضامن والمحافظة عليها، الأمر الذي يسمح بإيجاد التجانس بين أعضاء الجماعة.
- وضع مكانة ملائمة للإدارة بغية تنشيط جماعات العمل، وترسيم التجارب والتطبيقات المهنية وتثمين التكامل وخصوصيات كل فرد، إضافة إلى تسهيل المساهمات الفردية في تحسين الأداء الجماعي.
- كما يمكن استخلاص وجود عوامل عديدة تعمل على تطوير الكفاءات الفردية أو الجماعية بدء بالنظام التربوي كنواة أساسية لتشكيل الكفاءات، مرور بمؤسسات التعليم العالي ومراكز التكوين، وانتهاء بالمؤسسة.

1- سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، مرجع سابق، ص 139.

الفرع الثاني: اكتساب الكفاءات عن طريق التوظيف

عندما تتبع المنظمة استراتيجية النمو عن طريق الاستحواذ، قد تحتاج إلى استبدال أكثر من مدير في الشركة التي تم الاستحواذ عليها، فقد أظهرت نتائج البحث الذي أنجز على 102 شركة أتبعَت استراتيجية الاستحواذ؛ أن نسبة المديرين الذين استقالوا أو تم الاستغناء عن خدماتهم بلغت 26% في السنة الأولى و 61% بعد خمس سنوات⁽¹⁾ فتوليفة المورد البشري في المؤسسة تتبع استراتيجية إدارة الموارد البشرية التي بدورها تتعلق بالاستراتيجية الكلية للمؤسسة، فتطبيق الاستراتيجية الجديدة (الاستحواذ) يتطلب قيادة كفؤة وفعالة للمورد البشري، لتمكينه من استخدام قدراته ومهاراته وخبراته، وحتى يمكن تطبيق هذه الاستراتيجية يجب الإجابة على الأسئلة التالية: "ما هو عدد الأفراد المطلوبين لتطبيق هذه الاستراتيجية؟ ما هو عدد الأفراد القدامى وما عدد الأفراد الجدد؟ ما هي نواحي التنمية المطلوبة بالنسبة لهم لمواجهة الاستراتيجية الجديدة، وما هي السمات المطلوب توافرها في المديرين لأداء واجباتهم من ناحية المهارات والخبرات"⁽²⁾، وهل سيتم الاستغناء عن عمال الشركة الرائدة أم القابضة؟ من سيبقى؟ كيف سيتم دمج كفاءات المؤسسة الجديدة؟ مدى تأثير الكفاءات الجديدة في ثقافة المنظمة (سلباً أو إيجاباً). وإظهار مقص المهارات في مناصب معينة، والذي من شأنه توجيه مرحلة تخطيط الكفاءات وبذلك تكتمل دورة حياة الكفاءات.

الفرع الثالث: تنمية الكفاءات

إن المعارف والمقدرات التي يملكها المورد البشري قد تتقادم أو تكون معرضة للتقليد، هذا ما يحتم على المؤسسة محاولة بلورة هذه الأخير فيما يسمى بفرق العمل فالمبادرات الفردية تبقى محدودة ومهددة بهجرة الكفاءات وبالتالي فقدان الميزات الناتجة عنها، أما العمل الجماعي ضمن فرق عمل في بيئة مشجعة على الإبداع، قد تكون ما يسمى بالسبب المبهم، وهو أعقد الكفاءات نتيجة أنه صعب التقليد ويبني تراكمياً.

إن التكوين في المنظمة يعتبر الآلية الفعالة لتلافي تآكل كفاءاتها وتعبئة مقدراتها ومهاراتها فأصبح المفهوم الظرفي للتكوين بمعنى الدخول في دورات محددة الأهداف تبدأ وتنتهي بالوصول لأهدافها قاصراً

1- نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الاستراتيجية، المفهوم، الأهمية، التحديات، جدار للكتاب العالمي، ط1، الأردن، 2009، ص 165.

2- المرجع نفسه، ص166.

على مواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال، فما مفهوم تكوين الكفاءات؟ كمفهوم حديث يرتبط بخصوصية الكفاءة ويتفاعل مع مكوناتها.

في حين أن المنظمات ستبدأ شيئاً فشيئاً في الابتعاد عن التفكير الحالي الخاص بالتكوين وذلك نحو تفكير مؤسس على إنتاج، تطوير والحفاظ على الكفاءات⁽¹⁾ بشكل مستمر ومستدام عن طريق التدريب في موقع العمل، ومشاركة المعرفة.

فالتدريب أثناء العمل داخل المنظمة من خلال أو من خلال مراكز التدريب الخاصة بالمنظمة وفي كلتا الحالتين فإنه يتم تحت إشراف مسؤول التدريب أو المشرف المباشر للعامل حيث يقوم بإعطاء معلومات تعريفية يجيب من خلالها على كافة التساؤلات العامة والمتخصصة، ثم يقوم بتكليف المتدرب للقيام بإنجاز معين وقد يسمح له بالعمل بمفرده أو بشكل تشاركي، وبالتالي فالطريقة تمزج بين أسلوب المحاضرة والممارسة الفعلية للأداء بغية تحقيق التفاعل بين الجانب النظري والتطبيقي⁽²⁾. أما الآلية الثانية فهي التشاركية بمعنى تعميم المعرفة داخل المنظمة والوصول إلى منظمات التعلم فحسب "Senge 1990" هي مؤسسات يقوم الأفراد فيها باستمرار في استخدام طاقاتها وقدراتها لخلق النتائج التي يرغبون فيها، وتكون هناك أنماط جديدة ومتميزة للتفكير تنشئ في هذه المؤسسات، كما تكون الطموحات غير محدودة، كما يستمر الأفراد في التعلم لرؤية الكل معاً⁽³⁾. كما يراها "Pedler et al 1991" على أنها رؤية ما الذي يكون مناسباً، ولا يأتي ذلك ببساطة ولكن من خلال تدريب الأفراد، ويحدث ذلك نتيجة للتعلم عند كل المستويات التنظيمية⁽⁴⁾. حيث تقوم منظمات التعلم بدمج الموظفين في عملية بناء المشاركة والتشاور ومشاركة جميع الأفراد في بناء الرؤية والمبادئ المشتركة في المنظمة. فالمؤسسة يمكن أن تتعلم وتكون لها ذاكرة وثقافة تستغلها في بناء إستراتيجيتها، ناتجة عن تذبذب المحيط وعدوانية وتقلباته المستمرة⁽⁵⁾. هذا الأخير يتسم بسرعة التغيير وأي تكيف للمؤسسة لن يدوم وسيبرز تغيراً آخر، وبالتالي الدخول في حلقة مفرغة كما هو مبين في الشكل التالي:

¹- إسماعيل حجازي، معالم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، مرجع سابق، ص 127.

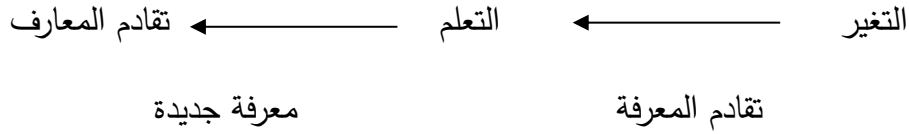
²- خضير حمود، ياسين الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2011، ص 136.

³- سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمصرفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، مصر، 2006، ص 2.

⁴- المرجع نفسه، ص 3.

⁵- عبد الملوك مزهود، الفكر الاستراتيجي التسييري، من نموذج SWOT إلى نظرية الإستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد الرابع، ص 65.

الشكل رقم(4): دورة التعلم



المصدر: من اعداد الطالب

إن العلاقة بين التغير والتعلم مترابطان وذو علاقة عكسية، وعلى المنظمة التكيف مع هذا الوضع، عن طريق التعلم المستمر؛ فما هو الفرق بين التعلم والتدريب.

إن التدريب يحمل بعداً ألياً في نقل المهارة التي تتمثل في مجموعة حركات التعامل مع الآلة من أجل الإنتاج، وكذلك الحال مع التعليم الذي يتم بالنمط المدرسي لتلقين واكتساب المعلومات، وفي كلتا الحالتين ثمة حالة ساكنة يتم نقلها من الخبير إلى المتدرب أو الطالب بكل ما يعنيه ذلك من اتصال أحادي الاتجاه والهرمية؛ بينما التعلم التنظيمي هو انتقال المعرفة أو الخبرة أو المهارة من خلال التبادل والتفاعل الإنساني⁽¹⁾ فالتعلم لا يتم فقط باكتساب معلومات جديدة، وإنما توسيع القدرة على إنجاز الأهداف⁽²⁾. لذا بدأت المنظمات العالمية بنبذ أساليب التعلم التقليدية وإحلاله بالتعلم الذاتي أي الخبرة العالمية، فأى إنسان يمكنه تذكر 15% مما يسمعه في قاعة المحاضرات ولكنه بالتأكيد سوف يتذكر 80% مما قام باكتسابه وممارسه عملياً⁽³⁾. فبعض المنظمات تكلف العمال -خاصة الحرفيين والميدانيين الذين عن أبواب التقاعد- بالإشراف المباشر، وتدريب الموظفين الجدد ميدانياً على مستوى الورشات من أجل نقل مهاراتهم المتراكمة عبر سنوات الخدمة لهذه الفئة الحديثة التجربة لمقدرتهم على التواصل انطلاقاً من أنهم مروا بهذه المرحلة حين كانوا حديثي العهد بالوظيفة، وكونهم مرتبطين بالمنظمة ويكون لها ولاء، مقابل إعفاء هؤلاء المديرين من المهام الأخرى، وكذا مقابل تحفيزات مادية مغرية. "فالموارد البشرية والكفاءات ذات القدم الوظيفي والخبرة مصدر يمكن الاعتماد عليه لتلبية حاجات التدريب والتنمية

¹ - نجم عبود، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، 2004، ص244.

² - أكرم سالم، المنظمات المتعلمة - منظمات التعلم قاعدة الابتكار والخبرة

http://www.google.com/url?sa=t&rc=1&q=%D8%A3%D9%83%D8%B1%D9%85%20%D8%B3%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%8C%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%86%D8%B8%D9%85%D8%A7%D8%AA%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%8B%D9%85%D8%A7%D8%AA%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B9%D9%84%D9%85%20%D9%82%D8%A7%D8%B9%D8%AF%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%84%D8%A7%D8%88%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%A8%D8%B1%D8%A9%20pdf&source=web&cd=1&cad=rja&ved=CCOQFJAA&url=http%3A%2F%2Fwww.arabvolunteering.org%2Fcorner%2Fattachments%2F2399d1214170517-caaeuace-caeuaae.pdf&ei=9nCGUOnENoiGtAaB-4DIDA&usq=AFQjCNGI76icM4bPzje4y3iBLsS_IV8BqQ

(2018/05/06)

³ - اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، عائد الاستثمار في رأسمال البشري؛ قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين، ايتريك للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2004، ص23.

وصناعة الكفاءات الجديدة، فمن خلال ما يمتلكونه من مهارة وخبرة كبيرتين يكون بإمكانهما معرفة جوانب الضعف ومسبباته وسبل معالجته وجوانب القوة وطرق تدعيمها، لما لهؤلاء من مقترحات جديدة لتطوير وتحسين الأداء الحالي⁽¹⁾. فإذا سلمنا بأهمية التعلم المستمر-دون أن نلغي التدريب-فإننا سنفتح الباب لمعرفة آلياته وأنواعه" فالتعلم المرن هو الطريق لنشر المعرفة، فلا تكون حكرًا على فرد دون غيره أو مجموعة دون أخرى، وإنما يحول المنظمة بأسرها إلى آلة تعلم مستمر في أي وقت وفي أي مكان، وعلى جميع المستويات"⁽²⁾،

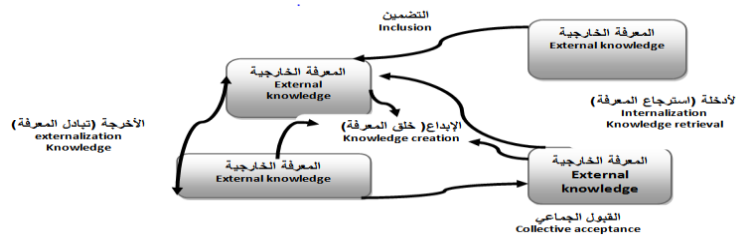
ومن أجل هذا يجب تعميم المعارف والكفاءات على مستوى المنظمة فهي عملية تشاركية تتم في ظل دورة تعبر عن أنشطتها الرئيسية، ويتم هذا من خلال ثلاثة أنشطة رئيسية:⁽³⁾

1- **استرجاع المعرفة:** مشاركة المعرفة من المنظمة إلى الفرد لغرض استرجاع المعرفة، الذي من خلالها يتعلمون من المنظمة.

2- **تبادل المعرفة:** مشاركة المعرفة من فرد إلى أفراد آخرين لغرض تشارك المعارف الفردية، وهنا يتعلم الفرد من الأفراد الآخرين.

3- **خلق المعرفة:** حيث يهدف تبادل المعارف من خلال الأفراد لتوليد معارف جديدة حيث يكون نتيجة توليفة من خلال الأفراد الموجودين، المشاركة، وأيضا المعرفة التنظيمية. والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (5): دورة مشاركة المعرفة



Source: Mark S. Ackerman ET .al, **sharing expertise: beyond knowledge management**, the Met press England, 2003, p30.

¹- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص462.
²- إيمان محمد غراب، الاتجاهات المعاصرة في التدريب والاستشارات الإدارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية لجامعة الدول العربية مصر 2006، ص86.

³ - Mark S. Ackerman et al, op. Cit, P31, P32.

من خلال الشكل السابق يتبين أنه تتم أخرجة المعرفة الفردية من خلال التبادل لتصبح متاحة ومن ثم دمجها مع المعرفة التنظيمية لتصير ذات قبول جماعي، أي تصبح المعرفة مقبولة جماعيا كأنها معرفة تنظيمية، وبالتالي تتم أدخلة هذه المعارف التنظيمية إلى أفراد المنظمة من جديد، كذلك فإن أشكال المشاركة بالمعرفة ترتبط بعملية التعلم التنظيمي للأفراد والجماعات، فالتعلم على مستوى المنظمة يكون فقط عندما تعامل المعرفة الجماعية على أنها معرفة تنظيمية، وتصبح هذه الأخيرة مقبولة ومستخدمة جماعيا وبالتالي يصبح القبول الجماعي للمعرفة هنا ذو أهمية إستراتيجية بالنسبة للمنظمة. إن حجر الزاوية في العملية السابقة هو نشر المعرفة وليس توليدها -رغم أهميتها في العملية وبالتالي إيجاد الطريقة والآليات من أجل تعميم المعارف والكفاءات، من أجل إبقائها داخل المنظمة، حتى في حالة هجرة بعض الكفاءات، وبالتالي هجرة المعارف معها.

المبحث الثالث: تقييم أداء الكفاءات

مما لا شك فيه أن أي نظام منشأ لا نستطيع أن نطلق عليه أحكاما مسبقة، وإنما يمكننا أن نتنبأ بنجاحه من عدمه من خلال اتباعنا لطرق علمية ممنهجة واضحة المعالم، تربط العلاقات السببية أو عوامل النجاح والفشل والمتغيرات الأخرى بالنتيجة التي سنتحصل عليها عند اشتغال هذا النظام، مما يفتح الباب واسعا لوظيفة التقييم.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الكفاءات

ان تقييم الموارد البشرية أو ما يسمى بإشكالية تقييس اللاملوس خاصة فيما يتعلق بكفاءات المنظمة تعد من الإشكالات الحداثية في العلوم الإدارية، لما له من تشعب ومتغيرات متعددة مما يستلزم محاولة القاء الضوء عليها.

الفرع الأول: تعريف تقييم الكفاءات

"يعرف النموذج الأوروبي لإدارة التميز الأداء بأنه الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج"⁽¹⁾، كما يعرف تقييم الكفاءات على أنه "مسار مستمر يندمج في نظام التعلم الخاص بالعامل والمكون من أجل المساعدة على تخزين وحفظ طريقة العمل"⁽²⁾ إذا فدور تقييم الكفاءات يلتحم ويتماشى جنبا الى جنب مع التكوين في طابعه المستمر، ومن هنا يشير "السلمي" الى أن التميز في الأداء ينطوي على بعدين:⁽³⁾

- **البعد الأول:** بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقه يتم التفوق من خلالها على كل المنافسين عبر منطقتي التعلم.

- **البعد الثاني:** كل نواتج الإدارة من أعمال وقرارات وكل نظمها وفعاليتها يجب أن تتسم بالتميز والذي لا يترك مجالاً للانحراف والخطأ وذلك من أول مرة.

¹- عبد الناصر موسى، سميرة عبد الصمد، تميز أداء المنظمة في ظل الاقتصاد المعرفي-مدخل الاستثمار في الرأسمال البشري-أنظر <http://dspace.univ-biskra.dz:8080/jspui/bitstream/123456789/7380/1/عبد%20الناصر%20موسى%20%20عبد%20الصادق%20سميرة%20%20تميز%20أداء%20المنظمة...pdf> (2017/06/05)

²- Emanuel Carré, Alain Labruffe, **guide de nouveau formateur ; Talent pratique**, édition AFNOR, 2006, P12.

³- علي السلمي، إدارة التميز، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2002، ص12.

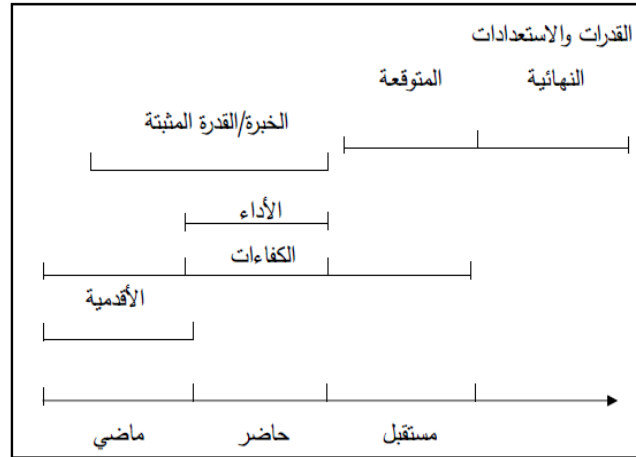
الفرع الثاني: المفاهيم المرتبطة بتقييم الكفاءات

ان تقييم الكفاءات يرتبط بعدة مفاهيم، فهو يتعدى مفهوم تعبئة المعارف والمهارات والجانب الاستعمالي لذلك مما يضفي عليها الطابع الاشرافي الى كونه سيرورة متواصلة ذات بعد ذاتي وبالتالي فإمكانية اكتساب مكونات الكفاءة قد يكون أكثر أهمية منها، وبالتالي تعدي عملية التقييم من الأداء المنجز الى الأداء الممكن إنجازه.

أولاً: تقييم الكينونات

يقصد بالكينونة استعداد الأفراد للتعبئة بالمعارف المختلفة، من أجل الاستجابة لحالات جديدة أو شغل منصب جديد، أما تقييم الاداء من خلال الكينونة فهي توقع نجاح الفرد في منصب الجديد أو وظيفته المستحدثة انطلاقاً من أدائه في منصبه الحالي، وقد نعني بالكينونة الاستعدادات التي هي قدرة الفرد على التعلم بشكل سريع وسلس، خاصة إذا توافرت له الموارد الخاصة بتأدية مهامه والآليات التدريبية المناسبة، فالقوة الكامنة لدى الفرد -خاصة الفطرية- تمكنه من تدعيم هذه الميزة، والشكل الموالي يبين كيفية تأثر الكفاءة بالمتغيرات السابقة.

الشكل رقم(6): الكفاءة الفردية والمقاييس الاخرى للتقييم من خلال تموضعها على مستوى الزمن

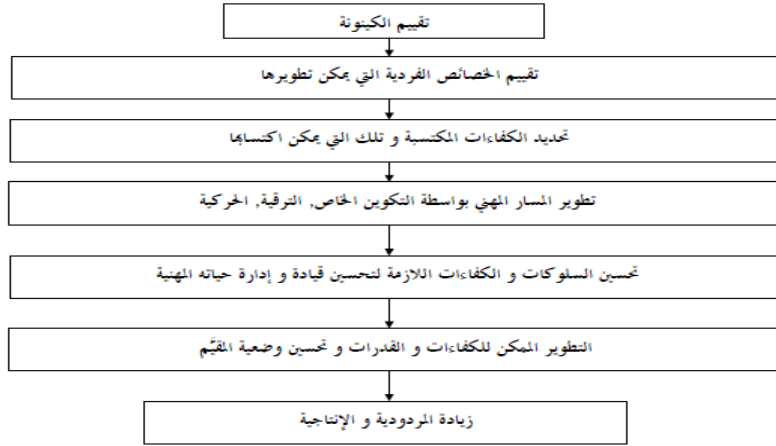


Source : Valérie Marbach, *évaluer et rémunérer les compétences*, éditions d'organisation, 2^{ème} tirage, paris, 2000, P15.

من خلال الشكل أعلاه يتبين أن القدرات والاستعداد لتأدية المهام والوظائف المستقبلية يمكن التنبؤ بها من خلال تحليل القدرة على التعلم الناتجة عن تجارب الماضي والمعبر عنها بالأقدمية فأداء الحاضر ما هو إلا تثبيت للخبرات والقدرات التي على أساسه توضع الكفاءات في الوضعيات المختلفة، والتغير

في البيئة الخارجية يمكن التكيف معه بامتلاك هذه الكفاءات القادرة على حل الإشكالات المحدثة. ويمكن تقييم الخامات والاستعدادات الفردية انطلاقاً من اعتبارها كينونات داخلية هادفة، والشكل الموالي يبين ذلك:

الشكل رقم(7) : شكل يبين تقييم الكينونة



Source : Jean-Marie.Peretti, **ressources humaines et gestion des personnes**, 4^{ème} éd, édition Vuibert, paris, 2002, P97.

من الشكل السابق يتضح لدينا أن أهداف تقييم الكينونة تتمحور حول تقييم الخصائص الفردية التي يمكن تطويرها ومنه تحديد امكانات التعلم التي يمكن تتميتها لدى الفرد، من خلال معرفة جميع الكفاءات التي اكتسبها، ثم التنبؤ بالكفاءات التي يمكن أن يكتسبها من أجل تطوير المسار المهني للأفراد من خلال عمليات التكوين، والترقية، وحركية المنصب، ومن ثم تحسين الكفاءات والسلوكات والحياة المهنية بشكل عام، ووضع المقيم في سياق يمكنه من التحكم أكثر في نواتج التقييم، وإعطاء الفرصة في الوصول إلى منصب أكثر اهمية، أو مكافئة تأخذ في عين الاعتبار الخزانات المعرفية والقابلية للتطور.

ثانيا: تقييم الكفاءات التنظيمية

يعتبر تقييم الكفاءات التنظيمية من المواضيع الصعبة والمتشعبة والتي لازالت تطرح كمواضيع بحثية متجددة في العلوم الادارية، والإشكال الأساسي في التقييم يتعلق بصعوبة القياس أو التقييس، رغم وجود بعض المعايير الخاصة والمحددة الاهداف خاصة إذا كان الأداء نتيجة جهد فردي واضح المعالم. بيد أن بيئة الاعمال الحديثة تتطلب مزيدا من الاداء الجماعي والتنظيمي بحيث تتمكن المنظمة من مواجهة الازمات والاشكاليات المتعلقة بالسير الحسن لها، خاصة في ظل قصور النماذج التقليدية في

الاستجابة للمتغيرات الخاصة بالكفاءات، ومن هنا يرى Gérard Vergnaud أن تقييم الكفاءات هو الوقوف على ما يفرق فرد وآخر في منصب عمل، ما يفرق بين مجموعة متلاحمة وعملية وأخرى وما يفرق بين منظمة ومنافسيها، فيما يرى باحثون آخرون أنه من غير الممكن الحديث عن تقييم الكفاءات أو عن قياسها كمياً، بل كل ما يمكن فعله في هذا السياق هو الاعتراف بالكفاءات.

المطلب الثاني: الطرق الحديثة في تقييم الاداء

تعتبر الطرق الكلاسيكية التي سادت لمدة طويلة والتي يتم فيها تقييم الاداء كخطوة اولى للقيام بالتحفيز المادي تنصب حول ما يسمى بالمنصب، وتحليل العمل أو الوظيفة بغض النظر عن شاغلها فالتقييم على هذا الأساس يتأثر بالمسؤوليات والاختار والسلطة المخولة مما يجعلها لا ترتبط بشكل او بآخر بالكفاءات خصوصاً والموارد البشري عموماً. وفيما يلي بعض الطرق البديلة:

الفرع الأول: طريقة حلقة الرجوع العكسي³⁶⁰

تنطلق فكرة تقييم اداء الكفاءات بواسطة حلقة الرجوع العكسي من أنها طريقة تمكن من استخدام عدة طرق في آن واحد، وفي أزمنة متعددة من جهة، وبواسطة ذوي العلاقة من المهتمين، مما يجعلها توفر معلومات دائمة ومحينة عن العاملين مما يساهم في نجاعتها. أما عيبها فيتمثل في اعتراض البعض عليها، وعلى الأخص اعتراض الرؤساء على أن يتم تقييمهم بواسطة مرؤوسيه، كما يعاب عليها أنها تستحوذ على وقت كبير من العاملين على حساب إنتاجية العمل⁽¹⁾.

الفرع الثاني: طريقة التقييم بالإدارة بالأهداف

لقد كان بيتر دروكر Peter Drucker أول من أشار الى مصطلح الادارة بالأهداف، كأسلوب اداري يستمد فلسفته على الجانب الانساني من خلال كتابه ممارسة الادارة، وتستخدم فلسفة الادارة بالأهداف في مجال تقييم الاداء الواسع النطاق، ويرى أوديون Odiorne أن الادارة بالأهداف عملية يقوم المدير ورئيسه بمقتضاها بتعريف الأهداف العامة وتحديد المجالات الرئيسية لمسؤولية كل منهما في صورة نتائج متوقعة، ثم استخدام معايير تقيس مستوى انجاز الأهداف. "فهي طريقة تعتمد على أسلوب العبرة بالنتائج فالرئيس المباشر لا يهتم بسلوك وصفات مرؤوسيه بل بنا استطاعوا أن يحققوه من نتائج"⁽²⁾

¹- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص428.

²- المرجع نفسه، ص424.

وتعد الإدارة بالأهداف طريقة من تقييم الأداء لأن المرؤوس يشترك مع رئيسه في جميع مراحل التقييم بدءاً من تحديد الأهداف وانتهاءً بتقييم مدى تحققها، وهي لا تسعى إلى إصدار حكم على أداء الموظف بل تسعى إلى مساعدته على النمو والتطور⁽¹⁾ وتعتمد الخطوات التالية:⁽²⁾

- يتم تحديد وتعريف مجموعة واضحة ودقيقة من الأهداف التي يجب أن يؤديها الفرد وغالباً ما يتم التحديد بمشاركة الأفراد المعنيين بالأداء.
- وضع آلية لتنفيذ العمل وتطبيق الأهداف الموضوعية
- تعطى الحرية للفرد العامل بإنجاز هذه الخطة.
- متابعة مدى الانجاز المتحقق للأهداف دورياً.
- اتخاذ الاجراءات الوقائية والتصحيحية للانحراف عن الخطة الموضوعية.
- تحديد ووضع اهداف جديدة للمستقبل.

ومن أجل التطبيق الناجع لهذا الأسلوب لا بد أن تكون الأهداف قابلة للقياس، ووجود الرهان أي وجود تكافؤ بين الأهداف والقدرات والطاقات، وتتسم بالمرونة أي إمكانية التعديل، وموثقة وبجدول زمني محدد ومشاركة الأفراد.

الفرع الثالث: طريقة تقييم الاحداث الحرجة

تعتمد هذه الطريقة على التدوين في السجلات، حيث تعتبر من أهم الوسائل المستخدمة في تقييم الأداء، حيث تتطلب سجلات يقوم المقيم بتدوين الاحداث، والسلوكيات التي يقوم بها الافراد اثناء تأدية الانشطة والوظائف والاعمال بحيث يقوم بتدوين نوعين من السلوك؛ المرضي وغير المرضي وتتسم هذه الطريقة بأنها:⁽³⁾

- تقلل من عنصر التحيز في التقييم.

¹- نادر أحمد أبو شحبة، ادارة الموارد البشرية إطار عملي وحالات عملية، مرجع سابق، ص 359.

²- خضير حمود، ياسين الخرشة، ادارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 162، ص 163.

³- نادر احمد أبو شحبة، ادارة الموارد البشرية إطار عملي وحالات عملية، مرجع سابق، ص 358

- تحسن من مستوى الاشراف، لأنها تجبر الرئيس المباشر (المقوم) على ملاحظة أداء مرؤوسيه بشكل دقيق، لتحديد اي الوقائع حدثت في أدائه لوظيفته.
- تعطي فكرة واضحة ودقيقة عن أداء الموظف؛ لأنها تحدد نقاط القوة والضعف في أدائه، وذلك من خلال ملاحظته لأدائه بشكل دقيق، وتحليل أدائه في أثناء ملاحظة حدوث الوقائع.
- تحتاج الى مقدرة وكفاءة عالية من قبل الرؤساء المباشرين، اذ تتطلب منهم ملاحظة دقيقة لأداء مرؤوسيه، وذلك للوقوف على واجبات ومسؤوليات الوظائف التي يقوم بها مرؤوسوهم بنجاح أو إخفاق، وتحليل الاسباب، ومقارنة ذلك مع الوقائع المحددة.

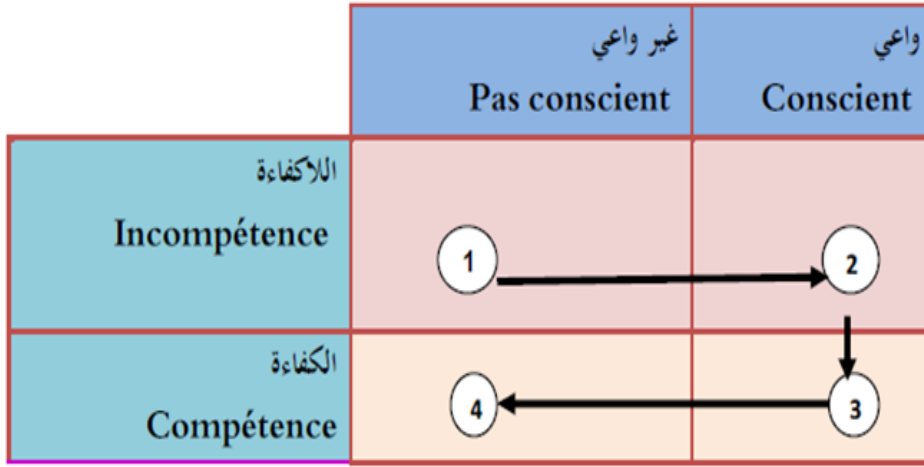
ويعاب على هذه الطريقة "بأنها تتطلب من المقيم أن يقوم بتسجيل الاحداث بانتظام وهذا يشكل عبئا وجهدا ووفقا لغرض متابعة وتدوين تلك الاحداث او الوقائع ، وحيانا قد يشكل هذا الاسلوب حاجزا نفسيا بين العامل والمقيم خصوصا اذا شعر العامل بان المدير أو المقيم يحتفظ ويتابع تدوين ما يتعلق به من احداث ووقائع بصورة مستمرة"⁽¹⁾ وهذا ما يجعل المنظمة المتبنية لهذه الطريقة ملزمة بإيجاد ثقافة تنظيمية تتقبل هذه التقنيات المستعملة في تطبيقها، وجعلها ضمن استراتيجية واسعة للموارد البشرية تلتزم بالخط الاستراتيجي للمنظمة.

الفرع الرابع: نموذج Gordon

يهدف نموذج Gordon الى انشاء نظام متكامل مبني على علاقات فعالة بين الافراد في المنظمة والحفاظ عليها، ويتضمن أربع خطوات لنقل الكفاءة كما يوضح المخطط الموالي:

¹- خضير كاضم حمود، ياسين كاسب الخرشة، ادارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص164.

الشكل رقم (8): نموذج Gordon



المصدر: بلعربي مريم وآخرون، دور التعليم بالمرافقة في نقل كفاءات العمال، دراسة حالة المجمع الجزائري الاسباني للأشغال العمومية، مجلة التنظيم والعمل، المجلد السادس، العدد 1 (12)، 2017، ص47.

يتضح من خلال الشكل السابق وجود أربع محطات أو مراحل يمر بها خلال عملية نقل الكفاءة أو

استقبالها:

- المرحلة الاولى: الفرد فيها لا يعي وجود الكفاءة عنده من عدمه، إلا عند وضعه في حالة عملية، لم يسبق له أن مارسها، وهذا ما يسمى بالاكفاءة ويعبر عنه بالوضعية رقم (1) في الشكل.
- المرحلة الثانية: في هذه المرحلة يبدأ الفرد بعدم قدرته على انجاز الاعمال، نتيجة عدم امتلاكه للكفاءة المطلوبة لذلك، وهو ما تشير اليه الوضعية رقم (2).
- المرحلة الثالثة: وهوما يشار اليه في الشكل رقم (3) من محاولات الافراد لاكتساب الكفاءات والمهارات.
- المرحلة الرابعة: وفيها يقوم الافراد باكتساب الكفاءات المستهدفة والتي كان لا يملكها، وبالتالي يعود للمرحلة الاولى (مرحلة الوعي) التي تشعره بانها يمتلك الكفاءات كما تشير اليه الوضعية رقم (4).

المطلب الثالث: رسمة الكفاءات كألية لتقييم الكفاءات

يعد مفهوم الرسمة من المفاهيم المرتبطة بانطلاق المنظمة والدور الذي يلعبه رأس المال في ذلك إضافة إلى اعتباره محركا للتدفقات النقدية الناتجة عن الاستثمار، فالرسمة وفق هذه المقاربة هي قيمة رأس المال اللازمة استثمارها للحصول على معدل دخل معين. أما فيما يخص الرأسمال البشري - باعتباره رأس مال للمنظمة- فتراكم الخبرات عبر الزمن من تثمين الفرد من خلالها، ما يؤثر إيجابا على رأس مال المنظمة باعتباره شق مادي ملموس، وآخر معنوي غير ملموس.

إن عملية الرسمة باعتبارها سيرورة الخبرات المتراكمة يعبر عنها بالمنجز من الأعمال الناجحة فتوجه المنظمة نحو انجاز أعمال مماثلة يزيد من قيمة رأسمالها أو قيمة كفاءاتها. فالرسمة ثمرة الخبرة، بتحول الخبرة الشخصية أو الفردية إلى معارف متقاسمة شريطة اتخاذ الطرف الآخر إجراءات استعداديه لقراءة هذه الخبرات ومعرفة الواضح والغامض في السلوكات والأفعال، لا المعرفة السطحية بنواتجها⁽¹⁾.

الفرع الأول: تثمين مكتسبات الخبرة المهنية

يقصد بالتثمين "جميع الإجراءات المطلوبة من المنظمة للقيام بها والتي تؤدي إلى إثراء الموارد البشرية بمجموعة المعارف والمعارف العملية ومعارف التحلي، من أجل الراحة النفسية والحدية للمورد البشري من ناحية، ووجود الاعتراف الاجتماعي المتعلق بالوضعية المهنية ذات الفائدة"⁽²⁾، هذا ما يحتم علينا أن نميز ما يسمى بالشهادة بالمعنى الفيزيائي للوثيقة -كألية اعتراف أو تثمين- التي تصدر عن الهيئات المتخصصة التي تتمتع بالسلطة القانونية أو القبول العام أو مرجعية التحكيم والتي تثبت امتلاك المعني للمعرفة المتخصصة أو تمكنه من أداء أنشطة ووظائف معينة، هذا الاعتراف يشمل اتجاهين أساسيين:⁽³⁾

- **تثمين المكتسبات المهنية VAP:** وهو إدراج كل من الخبرات المهنية وكذا السلوكات والممارسات ذات الطابع الفردي -الغير مهني- في الكفاءة باعتبارها بيئة واسعة للمهنة ولها تأثيرها عليها.

¹- Annik Ollitrault-Bernard et autre, **analyser et valoriser un capital d'expérience**, éditions Charles Léopold Mayer, n: 125, France, 2001, P18.

²- Bezeidane Sidi Mohamed, **la gestion de ressources humaines**, fiche de lecture, édition Economica.2003.

³- Bertrand, P50.

- **تثمين مكتسبات الخبرة:** من خلال الحصول على شهادات توثق ما سبق وامتلاكه الفرد من كفاءة.

ومن هنا يرى Bertrand بأن تثمين مكتسبات الخبرة المهنية هي "عملية توثيق وتصديق كفاءات ومهارات فرد ما مقارنة بمعيار رسمي، وتتجسد هذه العملية في وثيقة ذات قيمة قانونية"⁽¹⁾ ولنفهم أكثر للموضوع يمكن محاكاة شهادة الايزو للمنظمة، فهي تعبر عن مدى التزامها بمعايير وقوانين وأعراف قد لا تشمل فقط النشاط الرئيسي لها، بل جميع الأنشطة الإنتاجية والإدارية والفنية ولا تنتهي بأنظمة التطوير والتسويق. فالتثمين بمعناه الواسع لا يتعلق فقط بالأداء الفعلي والحالي وإنما على المستقبل المهني والخدمات المتوقع تقديمها للمنظمة، ويمكن أن يعبر عنه بطريقة ملموسة من خلال ثلاثة إجراءات أساسية:⁽²⁾

- تقدير خصائص الموظفين.
- تطوير وتدريب الموارد البشرية.
- تطوير المناخ المناسب للعمل من خلال تحسين ظروف العمل (ظروف مادية ومعنوية).

الفرع الثاني: تجارب عالمية لتثمين مكتسبات الخبرة المهنية

تعتبر الرسملة مهنة بالنسبة لتسيير الكفاءات فهي اعتراف بوجود الكفاءات نفسها، وبالتالي يمكن أن تلعب دور الحافز المعنوي وبالتالي دعم الدافع الذاتي، كما أنها تعتبر سيرورة من سيرورات الحافز المادي - فالتحفيز المادي يبني على أسس علمية ومدخلات تعتبر مخرجات للنظام الفرعي السابق ومن هنا تأتي أهمية تثمين مكتسبات الخبرة المهنية، وتأتي تجارب الدول لتبين لنا كيفية التطبيق العملي لها. وفيما يلي بعض التجارب العالمية:⁽³⁾

¹- مشرور محمد الأمين وآخرون، تثمين مكتسبات الخبرة المهنية كمنهج لتطوير الكفاءات الحرفية بولاية معسكر، مجلة التنظيم والعمل، المجلد5، العدد4 (11)، 2016، ص29، ص31.

²- Verginie Gallego, Lynda Saoudi, **valoriser le potentiel humain dans une perspective d'ancrage territorial**, université Montpellier, 2009, France.

³- مشرور محمد الأمين وآخرون، مرجع سابق، ص31، ص32.

أولاً: تثمان مكتسبات الخبرة المهنية في و.م.أ

أصبح الاعتراف بالخبرات المهنية المكتسبة في مكان العمل من القضايا الرئيسية للاقتصاد الأمريكي، حيث أرادت الولايات المتحدة الأمريكية أن تنظم للدول الرائدة في هذا المجال مثل استراليا واليابان وكندا وبريطانيا، واعتبار المصادقة على مكتسبات الخبرة المهنية وسيلة للتكيف مع العولمة والتكنولوجيا الجديدة، ففي منتصف التسعينات كان هناك أكثر من 120 وكالة خاصة بالإشهاد على الكفاءات الفردية تشارك فيها النقابات ضمن عملية التقييم في مختلف القطاعات، ومن أهم هذه الوكالات:

- المنظمة الوطنية لضمان الكفاءات (NBCRA): وهي وكالة تعمل على ضمان الجودة العالمية لوكالات التأهيل المهني وتنظيم المؤتمرات والندوات والمطبوعات الإقليمية، وتصدر شهادات وتراخيص تطوير القوى العاملة، وذلك بمنح الشهادات في مجال العناية الشخصية والصحية وغيرها.
- مجلس تنفيذ التراخيص والتنظيم (CLEAR): هي منظمة دولية تشرف على عدد من الوكالات المتخصصة في تنظيم جهات منح الشهادات والتراخيص، وتوثق المشاكل المتعلقة بالتأهيل في مجال التعليم والحراك المهني وتضم ممثلين عن الحكومة والقطاع الخاص.
- المعهد الوطني الأمريكي للمعايير (ANSI): وهو عبارة عن وكالة لضمان الجودة في مجال إصدار الشهادات الخاصة، وهو متخصص في معايير الجودة ISO 9000 و ISO 14000 وتمثل مهنته في وضع المعايير الوطنية.

ثانياً: تثمان مكتسبات الخبرة المهنية في بريطانيا

قامت بريطانيا خلال سنوات الثمانينيات في إطار التأهيلات المهنية بتطوير نظام المؤهلات الوطنية NVQ، فقد كان نظام التأهيل يدمج الشهادات الأكاديمية والتقييم في المنظمات الذي كان يفقد للاعتراف الخارجي. فبروز هذا الجهاز جاء نظراً لأن التعليم والتكوين المهني كانا يستوفيان حدوداً ضيقة من متطلبات سوق العمل. لقد أصبحت المملكة تولي اهتماماً للتعليم غير الرسمي ويظهر ذلك من خلال مختلف المراكز المتخصصة في هذا المجال ونذكر منها:

- وكالة تطوير الكفاءات القطاعية (SSDA): وتضم 25 منظمة قطاعية على شكل مجالس للكفاءات القطاعية (SSA) حيث أن كل مجلس يتولى مسؤولية تحديد وتعريف وتحديث مرجعيات الكفاءات المهنية المتوافقة مع قطاعه بعد تمشينها عن طريق خبراء متخصصين في ذلك القطاع.
- هيئات الإشهاد أو المصادقة على الكفاءات Awarding body: تعتبر مسؤولة عن مناهج تقييم المؤهلات المهنية الوطنية، وكذا مراقبة مسارات تقييم الكفاءات والمصادقة عليها.

ثالثا: تثمين مكتسبات الخبرة المهنية في فرنسا

أنشئت جمعية الاعتراف بالكفاءات المهنية (ACCP) في 1998 بهدف السماح للمؤسسات الراغبة باستصدار شهادات اعتراف بكفاءات مستخدميها، ويرتكز هذا النظام على ثلاث مبادئ أساسية المصادقة على الكفاءات والاعتراف بقيمتها بصفة مستقلة عن مكان اكتسابها وبدون الإشارة إلى المسار التكويني أما المبدأ الثاني فيتمثل في انجاز التقييم والاعتراف من قبل طرف خارجي، وأخيرا إقحام المنظمة في العملية باعتبارها طرفا معنيا وموضع اكتساب الكفاءات، وبالتالي لا يمكن إجراء التقييم ومنح الاعتراف بدون موافقته.

الفرع الثالث: تثمين مكتسبات الخبرة المهنية في الجزائر

إن النظام الاقتصادي الجزائري باعتباره نظاما فتيا وغير مستقر نسبيا؛ فالتبني المبكر للنظام الاشتراكي عطل العملية الإنتاجية -بالمفهوم الحديث- رغم وجود بعض القوانين والمراسيم التي أبدت اهتماما بالتكوين والتكوين المهني لتعبئة الطاقات الموجهة للاقتصاد الموجه وفيما يلي أهم محطتين له:⁽¹⁾

أولا: المحطة الأولى

وهذا بصدور القانون رقم 78-12 المتضمن القانون الأساسي العام للعامل SGT سنة 1978 وقد خصص الباب الخامس منه للتكوين حيث نص على مبدأ تنظيم نشاطات التمهين والتكوين المستمر وتطبيقا لهذا القانون صدر نصاب الأول قانون رقم 81-87 المؤرخ في 27 جوان 1981 متعلق بالتمهين والثاني مرسوم رقم 82-298 المؤرخ في 4 سبتمبر 1982 ينظم التكوين في المؤسسة.

¹- ثابتي الحبيب، المناهج العلمية لتطوير الكفاءات المهنية، مرجع سابق، ص 68-70.

فقد اعتبر التكوين عامل للترقية الاجتماعية والمهنية للعمال وضامن للنمو الاقتصادي، واعتبر التكوين المستمر للعمال في كل المجالات واجبا تفرضه المصلحة الوطنية⁽¹⁾. في حين اعتبر التمهين أحد أنماط التكوين المهني هدفه اكتساب تأهيل مهني أساسي معترف به بالموازاة مع أداء العمل أو تأهيل يمكن من ممارسة مهنة في احد القطاعات، واكتساب هذا التأهيل يتم بواسطة التنفيذ العملي، المتكرر والتدريجي لمختلف العمليات المرتبطة بممارسة المهنة المعنية، وبالتكوين المظهري والتكنولوجي الإضافي⁽²⁾. ويعتبر المرسوم رقم 82-298 أول نص تنظيمي يتكفل بموضوع التكوين في الوسط المهني من حيث تنظيمه وأساليبه تمويله، فقد نصت المادة الرابعة منه على أن التكوين داخل المؤسسة يهدف إلى:

- التلبية الكلية أو الجزئية لاحتياجات المؤسسة من اليد العاملة المؤهلة.
- المساهمة في تلبية الاحتياجات القطاعية أو الوطنية من اليد العاملة المؤهلة.
- التكيف المستمر للعمال مع مناصب عملهم.

ثانيا: المحطة الثانية

شهدت الجزائر بعد هذه المرحلة تحولا راديكاليا في الاقتصاد، فبعد تبنيها للنمو الاشتراكي توجهت نحو اقتصاد السوق، ما عجل بصدور نصوص تشريعية تخدم هذا التوجه.

فبعد صدور القانون رقم 90-11 الذي ينظم العلاقات الفردية في العمل والذي صنف التكوين كحق أساسي للعامل والتزام لصاحب العمل في مادته السادسة كما ألزم العمال بالمشاركة في عمليات التكوين تحسين المستوى والرسكلة التي يبادر بها المستخدم في إطار تحسين التسيير أو فعالية الهيئة المستخدمة أو بغرض تحسين حفظ الصحة والأمن في مادته السابعة.

واستتبع هذا القانون بمجموعة مراسيم؛ منها:

المرسوم التنفيذي رقم 91-141 المؤرخ في 11 ماي 1991: الذي يحدد شروط إنشاء ومراقبة المؤسسات المعتمدة للتكوين المهني، وقد فتح هذا المرسوم المجال أمام المبادرة الخاصة لإنشاء مؤسسات من هذا القبيل.

¹- القانون الأساسي للعامل الجزائري 78-12 المادة 171.

²- القانون 81-07 المؤرخ في 27 يونيو 1981، المادة 02.

المرسوم التنفيذي رقم 97-197 المؤرخ في 18 ماي 1997 المعدل للمرسوم 78-135 المؤرخ في 3 جوان 1978: والمتضمن إنشاء مجلس وطني استشاري للتكوين المهني مكلف بالمساهمة بواسطة آراء استشارية وتوصيات في إعداد وتحديد السياسة الوطنية للتكوين المهني.

المرسوم التنفيذي رقم 98-355 المؤرخ في 10 نوفمبر 1998: المتضمن إنشاء تنظيم وتسيير الصندوق الوطني لتطوير التمهين والتكوين المتواصل FNAC للتكفل بدراسة مشاريع برامج التكوين المتواصل وتمويلها والسهر على ترقية التمهين والتكوين المتواصل وتطويرهما.

إن التجربة الجزائرية في مجال تثمين الخبرة المهنية اقتصرت على شقها التكويني والتمهيني سواء في الاقتصاد الموجه أو في مرحلة التوجه نحو اقتصاد السوق، فالتثمين اقتصر على تعويض الخبرة المهنية، أما الاعتراف والإشهاد بالمعنى السابق فاقصر على الاختبارات المهنية التي تجرى على مستوى التكوين وذلك من أجل الاعتراف بالكفاءات المكتسبة خلال ممارسة مهنة أو حرفة لغرض إنشاء سجل تجاري. أما على مستوى المؤسسات القطاعية خاصة الخاصة منها لم تنضج لتواكب التطورات الحاصلة في محيط الأعمال الدولي، بالشراكة مع مؤسسات الدولة.

خلاصة الفصل

من خلال تناولنا للفصل يتضح لدينا أهمية الكفاءات في المنظمة وبعدها الاستراتيجي، فالمنظمة لا ترتبط بالمنتج رغم أنه ظاهريا هو المسؤول عن التدفقات النقدية الا أنه يرتبط بدورة حياة تنتهي بوصوله الى مرحلة النضج، وبالتالي أصبح ربطه بمصير المنظمة منظورا قاصرا. فالكفاءات هي المسؤولة عن انشاء المنتج وتطويره وتكيفه في حقل المنافسة، وبالتالي توجهت الأنظار الى الموارد وخاصة الكفاءات لضمان تحقق أهدافها، ويأتي تسيير الكفاءات كسيرورة منطقية ذات بعد استراتيجي ينوط بالمنظمة اكتساب الكفاءات تطويرها تحفيزها وتقييمها... الخ، وقبل ذلك تحليلها لمعرفة مكوناتها وأنواعها وصولا الى تقييمها لمعرفة فجوة الكفاءات وكذلك تعميمها أي علمنة المعارف والمقدرات وتثبيتها والاعتراف بها داخل المنظمة.

الفصل الثاني

تسيير الحوافز المادية

تمهيد

يعد التحفيز الوقود الذي يبعث الطاقة في المنظمة، فانطلاق الآليات التسييرية مرتبط بمدى كفاءة الأنظمة التحفيزية بمختلف أنواعها، وتناغمها مع السلوك البشري، هذا الأخير ذو خصائص وخلفيات مختلفة ومتباينة تجعل من الصعب بمكان تحديد توجهاته وتفضيلاته، غير أن مختلف المقاربات التي تناولت السلوك البشري فرقت بين نوعين من آليات توجيهه، فتناولت الأدبيات المرتبطة بالمدرسة الكلاسيكية التحفيز المادي كأساس واحد ووحيد لزيادة الانتاج، أما الأدبيات التي جاءت بعد ذلك فقد أقرت بدور التحفيز المعنوي وان تعددت أشكاله وأنواعه كمحرك للسلوك الانساني كل حسب الزاوية التي يراها.

ان التسليم بدور التحفيز المعنوي في المدارس الحديثة المرتبطة بالمفاهيم الجديدة للموارد البشرية كمصطلح الكفاءات كما في الفصل السابق أو الرأسمال الفكري الذي يصب في ذات الاتجاه، وظهور مقاربات التمكين والرأسمال الاجتماعي لا تلافي التحفيز المادي بل الزمته بمواكبة التغيرات المحدثة وجعله أساسا يستند اليه لتطبيق المفاهيم السابقة في الحقل التسييري. وسنتناول في هذا الفصل ثلاث مباحث هي:

- تأثير الدوافع والحوافز على سلوك الكفاءات
- المزايا والخدمات في خدمة الكفاءات
- الأجور والسياسات الأجرية

المبحث الأول: تأثير الدوافع والحوافز على سلوك الكفاءات

إن المنظمة في سعيها لتحقيق أهدافها، تحاول أن توجه مواردها نحو التأقلم والتكيف مع البيئة الخارجية، فالمنظمة تتأثر بإفرازات هذه الأخيرة بشكل مباشر أو غير مباشر، بيد أن التحدي المنوط بها هو كيفية توجيه هذه الموارد بشقيها، فالموارد الفيزيائية محدودة الإنتاجية ومسقفة والوصول إلى تشغيلها تشغيلاً كاملاً يمكن تحقيقه إذا امتلكت مورداً بشرياً كفاءاً أو ما يسمى بالكفاءات ذات الطابع الإنساني هذه الميزة الإنسانية تجعل من سلوكها غير متوقع مما يزيد من صعوبة تسييرها على الرغم من عدم محدودية مردودها مقارنة بالموارد الفيزيائية أو عوامل الإنتاج الأخرى، ففهم السلوك الإنساني أصبح من الأهمية بمكان للتأثير عليها من خلال الوظائف التسييرية ووظيفة التحفيز بشقيه بصفة خاصة.

المطلب الأول: الدوافع

إن دراسة السلوك الإنساني تستلزم تحليل دوافعه من جهة ومعرفة العلاقات السببية التي قد يقيّمها الأفراد فيما بينهم كأفراد أو كجماعات، وتمييزها عن المؤثرات الخارجية، وكذا دراسة تأثير هذه الأخيرة عليها للوصول إلى الأهداف المرجوة.

الفرع الأول: السلوك الإنساني وتأثيره على الكفاءات

إن التسليم بأن السلوك الإنساني أحد أهم العوامل الحرجة في نجاح المنظمات يقتضي معرفة مبادئ هذا السلوك، وفيما يلي هذه المبادئ:⁽¹⁾

- **مبدأ السببية:** فهناك دائماً سبب لنشأة السلوك فهو لا ينشأ من العدم، والسبب يكمن في تغير ظروف الشخص الذاتية (الفسولوجية والسيكولوجية) وتغير الظروف المحيطة بالفرد، ويترتب على ذلك الشعور بعدم التوازن، الشيء الذي يدعو إلى إتباع سلوك ما يعيده إلى توازنه.
- **مبدأ الهادفية:** ويقضي أن السلوك الإنساني يوجه لتحقيق غرض أو غاية معينة، فكل فرد يريد بسلوكه إشباع حاجة معينة، وبذلك فهو سلوك هادف.
- **مبدأ الدافعية:** ويعني أنه ما دام للسلوك سبب يؤدي إلى نشأته فإن له دافع يؤدي إلى تحديد اتجاهه ودرجة الإصرار عليه، فالدافع هو القدرة الأساسية المثيرة للسلوك والموجه له.

1- نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية؛ إطار نظري وحالات عملية، مرجع سابق، ص 203، ص 204.

إن العلاقات بين المنظمات نحكمها ديناميكية المنافسة، بدءا بالمنافسة على الأسواق وبين مختلف المنتجات ومرورا بالمنافسة على الموارد والكفاءات، مما يجعل المنظمة في صراع دائم حول هذه الأخيرة وصولا إلى المنافسة المفرطة كما أشار 'Rechard D'Avenir' فحدود الصناعة ستصبح أكثر حركية وستواجه ضغوطات مستمرة تفرز عدم استقرار قواعد المنافسة.

إن هذا التحليل أصبح قاصرا على تفسير بعض الظواهر العلاقتية المبنية على التحالفات بين المؤسسات في الصناعة الواحدة لإنشاء المزايا العلاقتية كمصدر للميزة التنافسية. إن ضمان استمرار النموذج السابق مرتبط بتماسك هذه العلاقة "ومدى الفصل بين التعاون والتنافس عن طريق استخدام هيكل حاكمية ملائم يفصل بين مجالات التعاون والتنافس"⁽¹⁾.

إن استخدام هيكلية التحليل السابق في تفسير بعض الظواهر الاقتصادية المتعلقة بالمنافسة يمكن أن يجيب على بعض الإشكاليات في هيكل الصناعة وحقل المنافسة، فهل يمكن أن يعتد به في تفسير علاقات الأفراد والجماعات في المنظمة؟ أو بشكل آخر ما طبيعة العلاقات بين الأفراد والجماعات في المنظمة الواحدة، على اختلاف التوقع الهرمي وحدود المسؤولية والاختلافات المرتبطة بالسلوك الإنساني وتوزيع القيمة بين هذه المكونات، وفيما يلي أهم هذه العلاقات:⁽²⁾

1- المنافسة: تعد المنافسة من السلوكات الأساسية بين الأفراد والجماعات في مظهر من مظاهر التفاعل الاجتماعي في مجال الحصول على المنافع والحاجات النادرة في عملية مستمرة ودائمة فالمنافسة من العوامل المهمة للتغيير، ووسيلة للتطور وزيادة مستويات الأداء. فالمنافسة بين العمال يمكن دفعها من خلال استخدام الخرائط والرسوم، ويجب ألا تستخدم هذه الخرائط والرسوم المعبرة عن إنتاجية الأفراد أو الجماعات كوسائل للعقاب، وإنما يجب استخدامها بطريقة ايجابية كأساس للتشجيع والمساعدة في تحسين الأداء، أما النقابات فتحاول خفض المنافسة بين أعضائها من خلال وضع حدود اللعب، وتركز على الأقدمية عند الترقية والإحالة على التقاعد"⁽³⁾. أما "لوبا" فقد توصل إلى أن زيادة الأداء خلال التنافس على المكافأة، ناتج عن هذه العملية وبشكل

¹- سعد علي العنزي، جواد محسن راضي، التحالفات الاستراتيجية في منظمات الأعمال، اليازوري ط1، الأردن، 2011، ص218.

²- خليل محمد، خضير كاظم، مرجع سابق، ص158، ص159.

³- عبد الغفار حنفي، محمد فريد الصحن، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1991، ص363.

أكبر عن المنافسة⁽¹⁾. إن نتائج "لوبا" ترجع الأداء العالي إلى التنافس وهذا صحيح، غير أن أصل المنافسة في حد ذاتها وجود المكافأة وبالتالي ارتباط المتغيرين وصعوبة فصلهما عن بعضهما، إلا أن المؤكد في السيورة هو أن المكافأة هي التي تفرز المنافسة.

2- الصراع: يمثل الصراع إفرزا من إفرازات المنافسة، ويحصل حينما يدرك المتنافسون أنه لا يمكن التوفيق بين المصالح المتعارضة. إن تسيير الصراع -إذ أمكن وضعه تحت السيطرة- يعد سلوكا صحيحا ولصالح المنظمة، أما إذا خرج الصراع عن السيطرة فسيؤدي إلى آثار ضارة بالمنظمة.

3- المهادنة: إن مظاهر الصراع أو المنافسة لا تطفوا بالضرورة على السطح، حيث يلجأ الأفراد إلى إخفاء هذه المظاهر مؤقتا عندما يشعرون بعدم جدواها.

4- التقليد والمحاكاة: التقليد ظاهرة يمارسها الفرد عندما يتأثر بأنماط سلوكية يعتبرها مرشدة لسلوكياته واتجاهاته العامة، قد تكون مقصودة ومتعمدة، وقد تكون تلقائية.

5- التعاون: التعاون من أهم مظاهر التفاعل الاجتماعي بين الأفراد والجماعات حيث يعبر عن اشتراك شخصين أو أكثر في محاولة لتحقيق هدف مشترك، وينبعث التعاون من أن الفرد لا يستطيع تحقيق هدفه لوحده لذا يلجأ لمساعدة الآخرين، فيما يكون هذا التعاون اختياريا أو مفروضا.

إن انتقال المعرفة بين الكفاءات عموديا أو أفقيا يستوجب قنوات اتصال فعالة، وإلى سلوك تعاوني وثقة متبادلة، فرغم التداخل بين المصطلحين " يؤكد "Mayer 1995" أن الوثوق بشخص معين يعني أن تكون احتمالية أن يؤدي أفعالا نافعة، أو على الأقل غير ضارة بالنسبة لنا عالية جدا، بحيث تكفي لدفعنا إلى القيام بشكل من أشكال التعاون معه، وعلى الرغم من أن الثقة تؤدي في معظم الأحيان إلى ظهور السلوك التعاوني فإنها لا تمثل شرطا أساسيا لتحقيق التعاون، وذلك لأن التعاون لا يصبح بالضرورة طرفا معينا في موقع المخاطرة، فالموظف قد يتعاون مع آخر رغم أنه لا يثق به. إن وجود بعض الوسائل مثل الضبط وعدم وجود بدائل أخرى قد يدفع بطرف معين إلى التعاون في غياب الثقة"⁽²⁾.

إن مجمل هذه العلاقات في تأثير مستمر على التفاعلات داخل المنظمة فهي بلا شك تساهم في التوازن التنظيمي، وكذا الرضا الوظيفي، وأي محاولة لتوجيه هذه السلوكيات لصالح المنظمة يجب أن

¹ - هيثم العاني، الإدارة بالحوافز؛ التحفيز والمكافآت، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص31.

² - رامي جمال أندرواس، عادل سالم مصابغة، الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2008، ص32.

تأخذ في الاعتبار أن العلاقات الفردية يحكمها التنافس فيما يخص قطف الثمار أو اقتسام القيمة، أما العلاقات الجماعية أو الفردية /الجماعية فيحكمها التعاون والتضامن فيما يخص انجاز الأعمال. أما التقليد والمحاكاة فجانباها الايجابي يكمن في محاولة تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة ومن ثم تعميمها على مكونات المنظمة من أجل الرفع من مستوى أداء الكفاءات.

ومن هنا يمكن توجيه وإعادة توازن الكتلة الأجرية، فإذا كانت متمركزة حول الأداء الفردي فسيتجه التنافس نحو إبراز القدرات الفردية لحصد أكبر عدد من العوائد المادية، أما إذا كانت حول الأداء الجماعي فالشعور أن العوائد المادية للفرد تتأثر بالسلوك الجماعي يؤدي إلى زيادة الوعي بضرورة نقل الكفاءات وخاصة للأفراد حديثي التوظيف لأن أي خلل في منظومة الجماعة يؤدي إلى تضرر أداء الجماعة أو المنظمة، وكذا من أجل تلافي الصراع التنظيمي بين الجماعات القديمة وحديثي التوظيف.

إن العلاقات الإنسانية في ظل التنظيم معقدة تتجاذبها مجموعة القوى التي تؤثر على السلوكيات الفردية والجماعية، ففوائض القيمة التي توزع على عنصر أثناء وبعد تحقيقها، تجعل المنافسة تنتقل إلى حدود المنظمة، فكل مشارك في إنشاء القيمة يعتبر نفسه أكثر أحقية في الاستفادة من هذه الفوائض في شكل أجور ومكافآت ومزايا. "أما عناصر الارتباط مع المنظمة فقد تطورت من البقاء في المناصب لمدة طويلة والاعتماد على نظام المسار الوظيفي وتوقع التشغيل طويل الأجل"⁽¹⁾ إلى التركيز على العقود قصيرة الأجل، والتوقعات المنخفضة لتجديد هذه العقود، والاعتماد على التكيف في العمل.

إن تحليل المنافسة على مستوى المنظمة والأفراد يقودنا إلى الرجوع لنظرية الألعاب لتحليل الثنائية (الفعل/رد الفعل) بفرض تعظيم المكاسب وخفض الخسائر، وبذلك تقوم هذه النظرية على فروض أساسية هي أن:⁽²⁾

- 1- للمنظمة أهداف تتعارض مع هدف أو أكثر من أهداف المنظمات الأخرى.
- 2- وجود بديلين أو أكثر من أساليب وخطط العمل والتصرفات.
- 3- ليس للمنظمة سيطرة تامة على نتائج أي من هذه الإجراءات أو التصرفات.

¹- J.McGregor, Tweed D.,Pech R, **human capital in the new economy**, journal of intellectual, Vol5, N1, 2004, P185.

²- عبد الغفار حنفي، محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص222، ص223.

4- المنظمة تتأثر بتصرفات المنظمة أو المنظمات الأخرى المتعارضة معها من حيث المصالح والأغراض.

من هنا يمكن محاكاة الوضعية السابقة في حقل المنافسة بالعلاقات بين الأفراد في المنظمة باعتبار العلاقة بينهم علاقة منافسة خاصة في الهياكل التنظيمية المبنية على الوحدات، ومنه تصبح الفروض السابقة كما يلي:

- 1- للأفراد أهداف تتعارض مع هدف أو أكثر من أهداف المنظمة وأفرادها داخل المنظمة الواحدة.
- 2- وجود بديلين أو أكثر من التصرفات المتاحة كإحلال الأجر بالراحة.
- 3- لا يسيطر الأفراد على نتائج تصرفاتهم، بل المنظمة هي المسؤولة عن ذلك.
- 4- يتأثر الأفراد بتصرفات الزملاء المتعارضة معه من حيث المصالح.

إن هذه المحاكاة تفسر لنا العلاقات التنافسية ويمكن تقييمها وفق الطرح الآتي:

الأفراد من جهة يعتقدون أنهم ساهموا في إنشاء القيمة أكثر من زملائهم، وبالتالي فهم يسعون إلى تعظيم مكافآتهم بالمقارنة مع الآخرين، وضحووا بوقتهم في سبيل أهداف المنظمة من جهة أخرى فال تنفيذيون وأصحاب الحرف يرون أنهم مسؤولون مباشرة على العملية الإنتاجية، أما المدراء والمستشارون فيرجعون ذلك إلى قيامهم بالعملية التنظيمية.

أما بدائل التصرفات فيمكننا الانطلاق من نظرية "ماك غريغور" أو طرق المفاضلة بين الأجر والراحة، أما إمكانية السيطرة على نتائج التصرفات فنحدد بنطاق الإشراف، وأما التأثير بتصرفات الزملاء المتناقضة معه، فالمقصود هنا تنمية روح المنافسة وإرضاء المشرفين والمدراء، فالاعتقاد هو أن أي بروز لفرد أو جماعة -آداء- سيكون مقارنة مع الأفراد والمجموعات الأخرى.

إن هذه العلاقة التنافسية تختلف عما يحدث للمنظمة في سوق المنافسة التامة فالرجل الاقتصادي في ظل هذه الظروف يذهب إلى تعظيم مصالح المنظمة، على حساب المنظمات الأخرى لأنه يعلم يقينا أنها لن تنقسمها معه أو ما يصطلح عليه بالمجموع الجبري الصفري. أما على مستوى المنظمة والفرد فالعمل هو نتاج السيرورات في مختلف المستويات التنظيمية والوظيفية، بالإضافة إلى أن السياسة الأجرية تتكون من جزأين ثابت ومتغير، مما يتيح الاستقرار النسبي في الوظيفة.

الفرع الثاني: مفهوم الدافعية

تعتبر الدافعية مفهوم متعدد الأوجه ومن الصعب تحديده بدقة إلا أن المسلم به أنه يتحكم بالسلوك الإنساني، وهو متغير حسب الحالة والوظيفة والبعد الاجتماعي ودرجة الإشباع، مما يحتم علينا محاولة إيجاد تعريف شامل أو يكافئ الوظيفة المنوطة به.

أولاً: تعريف الدوافع

إن مصطلح الدافعية Motivation يوناني الأصل بمعنى التحرك أو التحريك، أما أصلها في اللغة الانجليزية فمن فصل الكلمة إلى قسمين Motive-action أي الفعل الصادر عن الحاضر "فهي حالة داخلية، تنشط وتحرك وتقود السلوك نحو الأهداف"⁽¹⁾ هذه الحالة تنبثق من "القوى أو الطاقات النفسية الداخلية التي توجه وتنسق تصرفات الفرد وسلوكه في أثناء استجابته للموقف والمؤثرات البيئية المحيطة به"⁽²⁾ أما على مستوى المنظمة "فيقصد بدوافع العمل الرغبات الإنسانية في الاستجابة لرسائل المنظمة وأهدافها"⁽³⁾. إن التفريق بين الدافعية والتحفيز لم يكن معروفاً، حيث أنه كان قطبا أو اتجاهاً واحداً فقط إلى أن جاءت أعمال Deci 1971 التي بينت أن السلوك يخضع للحفز الذاتي والحفز الخارجي؛ فإن كان السلوك نابعاً من داخل الفرد التقت الدافعية والتحفيز وكانت شيئاً واحداً، وإن كان غير ذلك أصبح الحافز هو الحث من الآخرين للقيام بسلوك معين⁽⁴⁾

تنبثق أهمية الدوافع في كونها القاعدة المتينة التي تؤسس لنظام حوافز فعال من جهة، وتمكن من تعزيز الرغبة في الرفع من الأداء من خلال التحكم في الكينونات الداخلية المعبرة عن الرضا الوظيفي من جهة أخرى، هذه الكينونات ذات دافعين الأول متعلق بالاستقطاب من خلال دوافع مكونات سوق عمل الكفاءات المحتمل انضمامها للمنظمة، والثاني من خلال استغلال العنصر البشري ودفعه إلى الأداء العالي.

1- سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للطباعة والنشر العامة، الرياض، 2004، ص344.

2- ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص147.

3- نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص201.

4- ونوغي فتحة، مرجع سابق، ص83.

ثانياً: أنواع الدوافع

إن التفريق بين الحافز الداخلي ومثيراته والحافز الخارجي والعلاقة بينهما والتأثيرات المتبادلة بينهما لمن الصعوبة بمكان، حيث كانت العملية تمثل اتجاهاً واحداً مبهماً إلى أن جاءت أعمال Deci 1971 التي بينت أن السلوك يخضع للحفز الذاتي والحفز الخارجي، فإذا كان السلوك نابعاً من داخل الفرد التقت الدافعية بالتحفيز؛ وإن كانت غير ذلك أصبح الحافز هو الحث من طرف الآخرين للقيام بسلوك معين⁽¹⁾

إن تحديد وضبط أنواع الدوافع لمن الصعوبة بمكان، لأنها عوامل داخلية تتعلق وتبرز من خلال كفاءة المؤثر الخارجي - الحافز - ولاختلاف الباحثين في تحديد المرجعية التي على أساسها يمكن إيجاد معايير قياسية تمكن من تحديد حدود كل نوع من الأنواع، مما يحيلنا إلى تبني التقسيم التالي:⁽²⁾

1- الدوافع الأولية

إن طبيعة الفرد من خلال مساره الطبيعي تتضمن وجود دوافع مكتسبة، وأخرى غريزية غير مكتسبة تفرزها التفاعلات النفسية، سميت بالدوافع الفيزيولوجية أو البيولوجية أو الفطرية أو الأولية، تكون مصدر الصدارة من حيث أهميتها

2- الدوافع العامة

وتعد الوسيط بين الدوافع الأولية والثانوية وقد تجاهلت نظريات الدوافع أهميتها في الماضي، إلا أنها أصبحت من المفاهيم الحديثة للدوافع، وهي تشمل دوافع الجدارة، حب الاستطلاع، العاطفة والنشاط.

3- الدوافع الثانوية

تعتبر الدوافع الثانوية من الدوافع المؤثرة في دراسة السلوك الحديث، لأن الدوافع الأولية لوحدها غير قادرة على القيام بالدور السابق، فيمكن التمييز بين الدوافع الأولية والثانوية من خلال خاصية الاكتساب التي تمتع بها الدافع الثانوي ومن هذه الدوافع الانتماء والقوة والسلطة والذات.

1- ونوغي فتحة، مرجع سابق، ص 83.

2- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاضم حمود، مرجع سابق، ص 272، ص 273.

المطلب الثاني: نظريات الحوافز

لقد تماشت نظرية التحفيز جنباً إلى جنب مع النظرية الادارية في تحولاتها سواء من حيث اختلاف المقاربات التي تناولت النظرية أو المدرسة؛ أو من خلال التحول الراديكالي في هذه المدارس والنظريات والتغير على مستوى المنظمة، خاصة أن العلوم الادارية وعلوم التسيير من النظريات التي تستمد أسسها من الواقع التسييري على عكس النظرية الاقتصادية التي تستمد قوتها من التنبؤ في الغالب. وفيما يلي أهم هذه النظريات:

الفرع الأول: النظريات التقليدية

تعد النظرية التقليدية أو الكلاسيكية من أول النظريات في العلوم الادارية، وبالتالي فمن الطبيعي تناول الحوافز من خلال النظرية التي أرسى أولى أسسها فريديريك تايلر عام 1912 والتي أكد فيها أن الحافز الوحيد أو الأهم للفرد هو الحافز المادي وهو السبيل إلى زيادة انتاجيته، حيث كانت فرضيته لتحقيق هذا الاسلوب مبنية على ما جاء به ادم سميث الذي اعتبر الانسان العامل رجل اقتصادي بطبعه يسعى إلى زيادة عوائده المالية. هذه الطريقة كانت ثورة في علم الادارة وقد وضع "تايلر" أن الانتاجية العالية تتحقق من خلال الزيادة الأجرية، هذه الاخيرة تتناسب طرذاً مع انتاجيته، وأهم طريقة لتحقيق ذلك هو الأجر بالقطعة.

الفرع الثاني: نظرية ماسلو وتعديلاتها

في كتابه الدافعية طور "ابراهام ماسلو" عام 1954 نظرية الدوافع، وقد حددها بـ 5 مجموعات يسعى الانسان لإشباعها والتي تلقي بظلالها على سلوكه، وتعتبر نظريته من النظريات الشائعة في دراسة السلوك الانساني من خلال التحفيز والتوجيه. وتقوم النظرية على أساس أن لكل فرد حاجة أو مجموعة من الحاجات يتطلب اشباعها، هذا ما يدفعه إلى اشباعها من خلال نوع من السلوك الهادف، هذه الحاجات المتعددة والكامنة قد تؤثر على سلوكه، من خلال تنافس الحاجات من حيث درجة اللاحاق والحاجة الاقوى في لحظة معينة هي من تدفعه إلى التوجه للقيام بسلوك معين، فالحاجات الاكثر اشباعاً يكون تأثيرها محدوداً في حين أن الحاجات الغير مشبعة هي المتحكم في السلوك، وبالتالي اكتسبت هذه الحاجات الطابع السلمى المتدرج أو الهرمي، إذ أن الاشباع ينطلق من أدنى السلم إلى أعلاه، فإشباع أي مستوى ينتهي دوره في التحفيز، وتنتقل الحاجة إلى الدرجة أو المستوى الذي يليه في أعلى السلم.

إن ماسلو لم يستهدف من خلال دراسته للحاجات دراسة المنظمة والعمل، في حين أن علماء الإدارة مثل "ماك غريغور" و "ليكارث" قاموا بتطبيقها على دوافع العمل بعد حوالي 20 عاما من ظهورها، وقد تعرضت النظرية لانتقادات من قبل العديد من الباحثين في الحقل الإداري. وتتمثل هذه الحاجات مرتبة فيما يلي:⁽¹⁾

- 1- الحاجات الفسيولوجية.
- 2- حاجات الأمن والسلام.
- 3- الحاجات الاجتماعية.
- 4- حاجات التقدير والاحترام الشخصي.
- 5- حاجات تحقيق الذات.

ويمكن تلخيص الفروض التي تقوم عليها النظرية فيما يلي:

- 1- يخضع اشباع الحاجات الانسانية لأولية تعبر عن مدى أساسية الحاجة.
- 2- اشباع الفرد لمجموعة من الحاجات، يترتب عليه بروز واثارة مجموعة الحاجات التي تليها في الأولوية.
- 3- لا تقوم الحاجات المشبعة بتحريك السلوك الانساني، فالسلوك الانساني تنشطه الحاجات غير المشبعة.
- 4- عندما يتجه سعي الفرد لإشباع حاجة في مستوى أعلى، فهذا يعني أن الحاجات الدنيا مشبعة لديه نسبيا.
- 5- يؤدي النقص في اشباع حاجة تقع في مجموعة أدنى (أكثر أساسية) بعد أن كانت مشبعة نسبيا الى تحويل اهتمام وسلوك الفرد من اشباع الحاجات التي تعلوها الى مواجهة النقص المفاجئ في اشباع تلك الحاجة، وهو ما يعبر عنه بضرورة ايجاد التوازن الخارجي للتحفيز المادي، حيث يتكيف مع ابعاد التضخم، لأن زيادة معدلات التضخم سيؤدي الى تآكل الكتلة النقدية المخصصة للعامل.

¹- نادر أحمد ابو شيخة، ادارة الموارد البشرية؛ إطار نظري وحالات عملية، مرجع سابق، ص212.

6- تتوقف سعادة الفرد على مستوى اشباعه للحاجات، وكلما تدهور مستوى الاشباع تدهورت الصحة النفسية للفرد.

الفرع الثالث: نظرية العاملين

لقد بلور هذه النظرية كل من "فريدريك هرزبارغ" وزملاؤه الذي نشرها في كتابهم *the motivation to work* المنشور عام 1959 حيث درس بمعينة زميليه "موسنر" و"سنايدرمان" الرضا كمحرك للسلوك والاندفاع للعمل حيث نشرت نتائجها في الكتاب السالف الذكر وقد كانت دراستهم حول العديد من الأفراد في مختلف المستويات والوحدات بغية التعرف على متغيرات تحقيق الرضا، وقد تمخضت النظرية في بنائها الفكري عن وجود عاملين اثنين يحددان مصدر رضا الفرد هما: (1)

1- العوامل الوقائية: وهي العوامل التي ترتبط ببيئة الوظيفة، والتي تحول دون تحقق عدم الرضا لدى الافراد، فهي تحجب مشاعر عدم الرضا لكنها لا تحقق الرضا بذاتها. وتتمثل هذه العوامل بظروف العمل، الرواتب والأجور، وسياسات المنظمة، والعلاقات بالمشرفين والرؤساء، والزمان الوظيفي، والمكانة الاجتماعية. وهي تعد ذات أثر في منع الدوافع السلبية في العمل، ويمكن اعتبارها بمثابة حد أمان في هذا الخصوص.

2- العوامل الدافعة: وهي العوامل التي يشعر الفرد من خلال اشباعها بدرجة من الرضا لأنها تسهم في زيادة اندفاعه نحو العمل؛ وتتمثل في عوامل التقدم، والترقية والمسؤولية، والتقدير والشعور بالإنجاز والاحترام، أي أنها تعبر عن محتوى وطبيعة الوظيفة نفسها. ومن شأن هذه العوامل أن تساهم في تحقيق الرضا لدى الأفراد.

الفرع الرابع: نظرية التوقع

تعد نظرية فروم 1964 وتعديلاتها لاحقا من طرف هاوس ووهبة 1972 من النظريات الحديثة في الدوافع، وتتأسس النظرية من كون الافراد يبذلون الجهد لإنجاز الاعمال التي تأتي بنتائج او عوائد مرغوبة. فهي من المداخل العقلانية للتحفيز (2)

¹- خليل محمد حسن الشماغ، خضير كاسم حمود، نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص280.

²- لمزيد من التفصيل أنظر الفصل الثالث نظرية التوقع لفروم.

المطلب الثالث: المتغيرات الكبرى للحوافز المادية

تعتبر الحوافز المادية وتأثيرها على سلوك الكفاءات شيئاً نسبياً يتأثر بما تقدمه من إشباع بالمقارنة مع المنظمات الأخرى في القطاع بصفة عامة أو في محيط الأعمال بصفة خاصة عن طريق الآلية السوقية -سوق العمل- خاصة العمالة الجديدة، أما الأفراد الذين ينتمون للمنظمة فإنهم يطرحون إشكالية عدم قدرة هذه الحوافز على مجابهة التغيرات المحدثة -التغيير- وفي هذا الصدد تبني المنظمة استراتيجياتها على أساس البعد المهاري من جهة والبعد الأدائي من جهة أخرى.

الفرع الأول: الحوافز بين سوق العمل وإدارة التغيير

إن منظمة اليوم تعيش في محيط سريع التغيير على البيئة الداخلية والخارجية، مما أصبح لزاماً على المنظمة تخطيط العملية وتسييرها وفق نماذج تأخذ بعين الاعتبار الوصول إلى الأهداف المرجوة وفق الاتجاه الرأس/القاعدة مما قد يعرض مصالح الفئات في المستويات الدنيا من الهرم التنظيمي وينشأ ما يسمى بمقاومة التغيير، إذا لم يكن هناك حافز للمضي قدماً ودعم عملية التغيير. هذا الحافز يجب أن يمس معظم الأفراد فالتصميم النظري للتغيير دون الأخذ بالحسبان الأهداف الفردية الايجابية قد يرهن نجاح العملية ككل.

إن حدوث التغيير داخل المنظمة قد يقلب موازين القوى والمنافع والخدمات، فالتعويضات - المفترضة- الممنوحة للأفراد مقابل تخليهم عن مكاسب سابقة -محصلة- قد لا تمكنه من المفاضلة الصحيحة خاصة إذا كانت الامتيازات غير مادية، وتأتي هذه الأخيرة كطريق واضح وجلي لان الحوافز المادية تمكن من مقارنة أشياء من نفس الجنس وبالتالي فنتائجها حتمية، أما العوامل الأخرى فالمشاركة بالتغيير قد تكون قادرة على إرساء القبول العام شرط تحقق المفاضلة المادية.

إن المنظمات في سعيها إلى اكتساب الكفاءات وتنميتها من خلال نجاعة عملية الاستقطاب؛ وهي العملية المتعلقة بحركية سوق العمل ومكتسبات العامل خارج حدود المنظمة -المسار الأكاديمي والعلمي- فالتحليل النيوكلاسيكي الكينزي بقيادة "هانس" يرى أن مصلحة المنظمة في رفع مستوى التعليم والخدمات القاعدية والبنى التحتية أكثر منه في تخفيض معدلات الضرائب، مما يزيد في تعبئة المخزونات من الكفاءات في سوق العمل نحو القطاعات ذات الأجور العالية.

إن نظم الحوافز في المنظمة من خلال السياسات الأجرية يعمل على تشجيع الأفراد على اكتساب المعارف والقدرات القبلية قبل الانتماء للمنظمة-وبالتالي زيادة فاعلية العملية التعليمية، غير أن التحليل الكلاسيكي الذي حرر انتقال السلع والخدمات يجد نفسه قاصرا في تفسير عنصر العمل باعتباره عنصرا متحركا.

الفرع الثاني: استراتيجية تحفيز كفاءات

تعتبر الكفاءات داخل المنظمة المسؤول الرئيسي لإنشاء القيمة، وبالتالي فإن التأثير في الدوافع الفردية الداخلية تتطلب استراتيجية تحفيزية كفؤة وعادلة وتتسم بالقبول العام، ويمكن في هذا الصدد تمييز الاستراتيجيات التالية:⁽¹⁾

1- استراتيجية التحفيز على أساس المهارة: وهذا من خلال تتمين ما تمتلكه الكفاءات من قدرات ومعرفة في أداء عملها متأثرة بمستواها العلمي الذي ينعكس على المهارات والقدرات المتخصصة ومما يجعلها خبيرة أكثر القابليات التنسيقية والتدريبية والقيادية وكذلك المهارات الأفقية المرتبطة بأعمال الاتصال في مختلف مستويات الهرم التنظيمي. وخالصة لذلك فإن الحوافز تدفع على أساس المهارات التي يمتلكها الفرد بغض النظر على طول الخدمة، مما يرفع من الأداء ويزيد في الإبداع.

2- استراتيجية التحفيز على أساس الأداء: تعد الإنتاجية دالة لثلاث متغيرات أساسية هي التكنولوجيا ورأس المال والموارد البشرية، إلا أنه في العديد من المنظمات يتم التركيز على المتغيرين الأول والثاني مع إهمال المتغير الثالث بالرغم من أهميته الاستراتيجية، بالنظر إلى أن أداء الكفاءات لمهامها يؤثر بشكل حاسم في الإنتاجية حيث الأداء المعياري يعد الأساس الذي يمكن بموجبه تمييز العاملين والكفاءات من خلال مساهمتهم في تحسين الجودة أو الكمية أو توفير الوقت أو العمل أو أي مورد آخر، بحيث يمكن اعتبار الأداء فوق العادي أو الأداء المتميز أو الناتج النهائي للعمل أهم معايير تقدير الحوافز.

¹- سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، مرجع سابق، ص228.

إن الأداء كنتاج نهائي للعمل قد يكون حاسما في قياس الأداء للوحدة وتحدث هنا عن الأداء الجماعي وهو المناسب لهذا الغرض، لكن يبقى التحفيز على أساس المهارة الفردية ملائما أكثر لتحفيز الأفراد على أساس أداء المهام والأهداف المختلفة وليس على أساس المنصب، والجدول الموالي يبين الفرق بين تسيير بالمناصب وتسيير الكفاءات موضحا كل من الأداء وطرق التحفيز.

الجدول رقم (4): الفرق بين التسيير بالكفاءات والتسيير بالمنصب

تسيير الكفاءات	تسيير المنصب
- يركز على الفرد اجمالا	- يركز على المهام
- مؤهلات يمكن تحويلها من منصب لآخر	- المؤهلات يستوجبها المنصب
- وصف للفرد وللكفاءات الواجب تطويرها	- وصف مفصل للمهام
- معارف، معارف عملية، معارف سلوكية	- معارف، معارف عملية
- الكفاءة محور كل مظاهر ادارة تسيير الموارد البشرية وما بعد التنظيم التابلوري والبيروقراطي	- المنصب محور كل مظاهر تسيير الموارد البشرية، والتنظيم التابلوري والبيروقراطي
- تعيين مؤقت للمهام داخل فرق العمل	- تعيين دائم لمهام الفرد اعتمادا على السلم التنظيمي
- اختيار أفراد قادرين على اكتساب كفاءات	- اختيار الافراد انطلاقا من المنصب
- المكافأة تقوم على أساس تقييم كفاءات الافراد	- المكافأة تقوم على تقييم المنصب مع مناصب مرجعية
- تقييم الفرد على أساس التحسين المستمر في الانتاجية والكفاءة.	- تقييم الفرد على أساس الوصول الى درجات معينة من الانتاج

Source : Jamal Chekib, **le paradigme de la gestion des compétences ; application au cas tunisien**, revue de l'économie & de management : management des savoirs et des compétences, N03, Tlemcen, Mares 2004.

يتضح من الجدول السابق وجود اختلاف بين تسيير المنصب وتسيير الكفاءات فالتسيير بالمنصب ذو بعد ساكن، وهذا لأن المهام ترتبط بالوظيفة والصلاحيات من خلال توصيفها واختيار الأفراد بناء على مواصفات المنصب وكذلك المكافآت. أما تسيير الكفاءات فيرتكز على مبدأ التغيير والتكيف وقابلية التحويل المستمر كونه يعتمد على قدرات الفرد ومؤهلاته، حيث يمكن تحويلها الى مناصب أخرى مما يضيف على الصفة المؤقتة على المنصب أما المكافآت فتحسب على أساس الأداء الفعلي والمحتمل للأفراد.

المبحث الثاني: تأثير المزايا والخدمات على الكفاءات

إن الأجر كتحفيز مادي يعتبر قاعدة صلبة لنظام حوافز متين وكفء، إلا أنه في الأخير مرتبط بالأداء سواء الفردي أو الجماعي أو لنتاج المنظمة ككل، إذ أنه يرتبط بما يقدمه الفرد من مجهود، فماذا عن الشعور بالانتماء والعضوية والأمان والاستقرار الوظيفي والحد من هجرة الكفاءات.

المطلب الأول: أنواع المزايا والخدمات

تختلف المزايا والخدمات المقدمة من المنظمة -كحافز مادي غير مباشر له أهدافه- من حيث أهدافها وأشكالها... الخ، فمنها ما جعل للشعور بالأمان الوظيفي وكرمزية لقبول الفرد في المنظمة، ومنها ما يقدم للحفاظ على المستوى المعيشي، ومنها ما يقدم كاعتراف بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمة، ومنها ما هو متعلق بالتأمين والرعاية وكذا ضمان المعاش. "العوائد الممنوحة لا ترتبط مطلقاً بالأداء الفردي أو الجماعي وإنما تمنح لقاء الانتماء التنظيمي؛ تحقيقاً للاستقرار والثبات والاحتفاظ بالعاملين لديها مقارنة بالمنظمات الأخرى"⁽¹⁾ ويمكن تقسيمها إلى الأنواع التالية:⁽²⁾

الفرع الأول: مزايا مادية عن وقت لا يتم فيه العمل

ويطلق عليها اسم المزايا لعدم ارتباطها بالأجر أو وقت العمل، بل بزمن لا يتم العمل فيه، وترى المنظمة أنه يستحق خلالها هذا الأجر، على اعتبار أوقات الراحة ضرورية لإعادة النشاط للعامل على اعتبار هذا النشاط يخضع لقانون الغلة المتناقص.

كما أن المنظمات تمكن أفرادها من الإجازات السنوية، لتجديد النشاط الكلي للعامل، وتختلف مدة الإجازات السنوية من منظمة إلى أخرى، إلا أن هناك حد أدنى تعتبر من مكاسب العمال.

الفرع الثاني: تسهيلات معيشية

قد تقدم بعض المنظمات خدمات ومزايا إضافية تمكن أفرادها من مواجهة المشاكل المعيشية - بالإضافة إلى الاعتبارات الاقتصادية الكلية في تصميم الأجر- من أجل ضمان استقرار معيشي ينتج عنه تركيز أكثر في العمل وبالتالي الوصول إلى الأداء العالي.

¹- خضير كاسم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط4، دار المسيرة، الأردن 2011، ص191.

²- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص376-381.

وتتوفر هذه التسهيلات على مساعدة الأفراد في الإسكان والبدائل المتعلقة بذلك، من خلال بناء المجمعات السكنية، أو منح بدائل السكن، أو المساعدة على تملك شقة بالتقسيط، أو تشكيل تعاونيات تساهم في ذلك.

كما قد توفر المنظمة خدمات النقل عن طريق توفير وسائل النقل الجماعية، أو المساعدة على شراء سيارة خاصة، أو في بعض الأحيان توفير سيارة خاصة مرتبطة بالمنصب، وقد تمتد إلى الخدمات الغذائية بتوفير وجبات غذائية من خلال المطاعم تبعا لخصوصية كل منظمة ونطاقها الجغرافي، أو توفير بدل لذلك.

الفرع الثالث: الخدمات الصحية

قد تقدم بعض المنظمات خدمات من نوع آخر، هي الخدمات الصحية سواء داخل المنظمة أو خارجها، سواء بتغطية تأمينية أو تكلفة جارية، خاصة على مستوى وحدات الإنتاج والتحويل، حيث ترى المنظمات ضرورة وجود المتابعة الفورية لحوادث العمل وكذلك ضمان مستوى جيد من الخدمة الصحية عن طريق الكشف الدوري والإحالة على الأطباء المتخصصين، وقد يتضمن ذلك تقديم الأدوية... وغيرها من الخدمات الطبية.

فيما ترغب المنظمة في تقديم مزيدا من الخدمات الصحية، المتمحورة حول الإجراءات الوقائية، وذلك بتوفير الإرشادات الصحية والكتيبات وعرض، الأفلام وتوزيع النشرات في مختلف المجالات الصحية، وعند الحالات المرضية المختلفة كالحمل والولادة والرضاعة، والعناية بالطفل، وقد يمتد الأمر إلى إرشادات خاصة بالتمارين الرياضية.

الفرع الرابع: التأمينات

ترى بعض المنظمات أن توافر عدد كبير من العاملين يتيح إمكانية تغطيتهم بمظلات تأمينية متعددة، وهم هذه التأمينات هي تأمين التقاعد. وتهدف إلى توفير نوع من الأمان للعاملين عند تقاعدهم حيث يحصلون على مرتب يتحدد بعدة اعتبارات أهمها: مساهمة الفرد بما يستقطع منه شهريا، مع مساهمة المنظمة طول مدة الخدمة أو الأقدمية.

وتتضمن هذه التأمينات أيضا تأمينات البطالة، والتي يمكن أن تغطي أجر العامل لمدة معينة، بالنسبة للعاملين الذين يتم الاستغناء عنهم أي المؤقتين.

وهناك حالة خاصة من التأمينات وهي الصناديق الخاصة والتي يتحمل العاملون عادة أعباءها، وذلك كنسبة مئوية من الراتب، وقد ترى بعض المنظمات المساهمة في هذه الصناديق بنسبة من الأرباح. وعادة ما تغطي هذه الصناديق حالات خاصة بالحوادث والإصابات والضائقة المالية، وإن كانت تستخدمها بعض المنظمات لتغطية عجز خطط التأمين أو محدودية فعاليتها.

الفرع الخامس: الخدمات الاجتماعية والثقافية

تميل بعض المنظمات إلى رعاية عاملها اجتماعيا وثقافيا وترفيها وذلك من خلال إنشاء نواد تقدم خدمات اجتماعية ورياضية وثقافية وترفيهية متكاملة. وقد تميل إلى تكوين فرق في المجالات الرياضية المختلفة، لما لها من تأثير اجتماعي وجسماني وصحي ونفسي على العاملين. أما في مجال الرعاية الاجتماعية فقد تقوم المنظمات برعاية عائلات موظفيها، فقد تقوم "بخدمة العناية بالأطفال وكبار السن في موقع العمل أو تحويلهم إلى الخارج بالتعاقد مع خدمة العناية بالأطفال وكبار السن من ذوي السمعة الجيدة، فقد كان "بنك تنسي" الأول يخسر 150 يوم إنتاجي في السنة بسبب مشاكل العناية بالأطفال، فدرس إنشاء مركز مخصص لذلك، وبالاستناد إلى نتائج مسح دراسي على قضايا العناية بالأطفال، فقد اكتشف البنك أن المشكلة الحقيقية تحدث عندما يمرض الأطفال ولم يسمح لهم بالحضور إلى مراكز العناية بالأطفال، مما يستلزم غياب ذويهم ونتيجة لذلك قام البنك بتأسيس مركز للعناية بالأطفال المرضى"⁽¹⁾

كما يمكن تقسيم المزايا والخدمات والمنافع إلى معايير أخرى كالإلزامية والاختيارية، والتي يحكمها الجانب القانوني، ويفصل في أحقية الاستفادة منها من غيره، ويمكن تصنيفه إلى نمطين:⁽²⁾

1- العوائد القانونية

يمكن تحديد مفهوم المزايا والخدمات القانونية بأنها تلك المنافع والمزايا التي لا تستطيع المنظمة التوصل من إعطائها للفرد العامل لديها لأن مثل هذه المزايا مرتبطة بقانون يحتم على المنظمة دفعها

¹- هيثم العاني، مرجع سابق، ص 90.

²- خضير كاضم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 194.

للعاملين لديها، ويمكن أن تتمثل بالتأمين الاجتماعي وتعويضات العاملين وتعويضات البطالة وتعويضات العجز وبعضها مرتبط بقانون التأمين كالتأمين الصحي والتأمين ضد الحوادث والتأمين على الحياة... الخ وكذلك رواتب الإجازات والعطلات الرسمية والاعتيادية ورواتب الحج... الخ من المزايا التي تلتزم بها المنظمة المعنية لأنها تخضع للأنظمة والقوانين السارية في المجتمع.

2- العوائد الاختيارية

إن مفهوم العوائد الاختيارية تتعلق برغبة المنظمة بتوفير بعض المنافع والمزايا والخدمات الطوعية أو الاختيارية والتي تطمح لتقديمها للعاملين لديها رغبة منها بتحقيق الميزة التنافسية في أسواق العمل، ولجذب الكفاءات والمؤهلات المهنية والعلمية المرموقة في سوق العمل وكذلك ضمان تحقيق الولاء والانتماء العضوي للعاملين لديها، وذلك لرغبتها في تحقيق المكانة السوقية الملائمة لها وتحقيق القدرة التنافسية العالمية وتوفير كل مستلزمات الاستقرار والاستمرار في العمل مثل توفير دار حضانة لأطفال العاملين، مطعم ملحق في المنظمة لتوفير الوجبات الغذائية أثناء العمل، جمعيات تعاونية استهلاكية خاصة بالمنظمة، تقديم منتجاتها بأسعار أقل مما هي عليه في الأسواق الخارجية للعاملين.

المطلب الثاني: المتغيرات الأساسية لأنظمة المزايا والخدمات

إن وجود المزايا والخدمات جنباً إلى جنب مع الحوافز المادية وكذا المعنوية يطرح إشكالية الغاية الاستراتيجية لها - خاصة مع الدور الذي يلعبه الأجر- من جهة، مع اتسامها بخاصية الثبات، وما تستلزمه هذه الأنظمة من مرونة من جهة أخرى.

الفرع الأول: الأبعاد الاستراتيجية لأنظمة المزايا والخدمات

تستمد المزايا والعوائد أهميتها من أن تأثيراتها طويلة الأجل مثل الأجور خاصة في جزئها المتعلق بالأداء الفردي والجماعي مما يضيف عليها بعداً استراتيجياً، وكذا من كون هذه المكاسب لا يمكن تغييرها في الأجل القصير والمتوسط؛ حيث أنها ترتبط بثقافة المنظمة والفلسفة التنظيمية التي تعتمدها المنظمة ويمكن تحديد الأبعاد الاستراتيجية للفوائد المقدمة للعاملين من خلال ما يلي:⁽¹⁾

- تعتبر وسيلة وسبل تقديم الفوائد والمزايا والمنافع للأفراد طريقة هادفة لرفع معنوياتهم وبالتالي زيادة الإنتاجية وتحقيق الربحية.
- إن قوة المنظمة تنبع من حقيقة تكريس سبل الولاء والانتماء للعاملين لديها مما يقلل من دوران العمل وعدم الاستقرار الوظيفي.
- تحقيق مستوى عالي من الرضا لدى الأفراد العاملين يعزز رغبة المنظمة بالإبقاء على القوى العاملة المؤهلة والكفوة بدلاً من انتقالها إلى المنظمات المنافسة الأخرى.
- إن الواقع التنافسي المحتدم بين المنظمات المختلفة يجعل من المنظمات الرائدة في ميدان الأعمال أن تحقق بقاء واستقراراً لمواردها البشرية بتوفير المتطلبات الأساسية للعاملين لديها مقارنة بالمنافسين.
- إن العوائد من شأنها أن تسهم بعملية الولاء والانتماء العضوي للأفراد العاملين في المنظمة وهذا ما يجعل عملية الانعكاس واضحاً في تحسين وتطوير الإنتاجية وتحقيق الأرباح المجزية لأنشطتها عموماً.

¹- خضير كاضم حمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سابق، ص192.

- إن عملية التحسين والتطوير المستمر أصبحت من الظواهر السائدة في المنظمات المعاصرة ولذا فإن تحسين حياة العمل من خلال تقديم العوائد أو المنافع المجزية للعاملين من شأنها أن تسهم بشكل كبير في التطوير والتحسين المستهدف.

الفرع الثاني: مرونة المزايا والخدمات

على الرغم من أن نقطة قوة المزايا والخدمات هو الثبات النسبي واستقلاليتها عن الأداء لتحقيق أهداف التحفيز الذاتي والشعور بالانتماء، إلا أنها تصطدم بعدم انسجام الكتلة العاملة من حيث الاختلاف في الاحتياجات والأقسام الإدارية والمساهمة في القيمة والأهمية الاستراتيجية للفرد، ولزيادة مرونة المزايا والخدمات هناك عدة جهات نظر يمكن تقسيمها إلى ثلاث أقسام:⁽¹⁾

النوع الأول: يحصل عليها الأفراد بغض النظر عن نوع وكمية الأداء المحقق من قبله، أي أن هذا النوع من المزايا والخدمات والمنافع يدفع للأفراد بغض النظر عن طبيعة أدائه، ولا يرتبط به مطلقاً وإنما يتعلق بالانتماء للمنظمة المعنية من الناحية التنظيمية.

النوع الثاني: وهذا النمط يدفع وفق معايير مختلفة كالأقدمية في العمل، المستوى التعليمي، المؤهلات الفنية، المؤهلات المهنية، الخبرة، الكفاءة في الأداء... إلخ، أي أنه يرتبط ببعض المعايير التي تحددها المنظمة وفق اعتبارات معينة تدفع في ضوئها تلك العوائد للأفراد.

النوع الثالث: ويتم دفعه للأفراد وفق الأداء المحقق من قبلهم، لذا فإنه يتسم بالزيادة والنقصان وفق كمية ونوعية الأداء المنجز من قبل العاملين في المنظمة.

إن اتسام نظام المزايا والخدمات بالمرونة يجعله قادراً على التماشي مع خصوصية كل منظمة وكل نشاط ووظيفة، أما إمكانية اقترانه بالأداء فقد يمس بالأسس التي بني عليها النظام (تعزيز الانتماء الشعور بالاستقرار...) بيد أن هذا الربط لا يجعل منه جزءاً من الأجر، مما يفتح الباب لظهور نوع رابع المزايا والخدمات.

¹- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سابق، ص 193.

النوع الرابع: "نموذج الكافيتيريا" فخطط العمل المرنة تسمح للموظفين باختيار أنواع ومقادير المنافع التي تلبي حاجاتهم بأفضل شكل وذلك بسبب مقدرتهم على الانتقاء والاختيار من مجموعة متنوعة من الفوائد تتطلب هذه الخطط أن يكون للموظفين الحد الأدنى من المنافع مثل التغطية والعناية الطبية، وفي بعض الأحيان قد يستلم الموظفون أموالا مقابل تخليهم عن بعض المنافع التي لا يرونها ضرورية، كما يمكنهم التخلي عن إجازاتهم مقابل الاستقادة من راتب أعلى، كما يستطيعون استخدام أموالهم لشراء إجازات أطول⁽¹⁾ كلما كان ذلك ممكنا.

المطلب الثالث: الترقيات

تعتبر الترقيات جزءا مهما من تطور المسار المهني للعامل، فمن خلالها يتم مكافأة الأفراد على وعيهم وقدراتهم وميولاتهم المهنية، كما أنه يساعد المنظمة على تعبئة المناصب الشاغرة بالكفاءات المحلية وبالسرعة المطلوبة، فما المقصود بالترقية وما الفرق بينها وبين النقل، وما علاقتها بالتحفيز المادي؟

الفرع الأول: مفهوم الترقية

"الترقية ما هي إلا تحرك العاملين نحو أعمال أفضل ويقصد بذلك الأعمال والوظائف ذات مسؤوليات ومركز اجتماعي أكبر وتحتاج إلى مهارات وخبرات أكثر من الوظيفة السابقة ويصاحبها زيادة في الأجور وملحقاتها"⁽²⁾، فيما قد يستخدم مصطلح الترفيع كمرادف للترقية وقد يعنيان شيئين مختلفين فإذا كانت الترقية تعني إسناد وظيفة جديدة إلى شخص ما تختلف في طبيعتها وواجباتها ومسؤولياتها عن الوظيفة الحالية، فإن الترفيع قد لا يترتب عليه تغيير في طبيعة ونطاق المسؤوليات الوظيفية للشخص، ولكن تترتب عليه زيادة في الراتب والأجر⁽³⁾.

¹ - هيثم العاني، مرجع سابق، ص 91.

² - نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2015، ص 111.

³ - نادر احمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص 283، ص 284.

الفرع الثاني: أسس الترقية

وجدت الترقيات في المنظمة من أجل توفير مزيد من الكفاءات في مراتب ووظائف أعلى، من خلال أسس وأنظمة قائمة على التوفيق بين الكفاءة والأقدمية:⁽¹⁾

أولاً: نظام الترقية على أساس الأقدمية

ويقصد بالأقدمية طول مدة الخدمة التي يقضيها الفرد، وتعتبر أيسر الطرق وأعرقها، حيث أنها لا تتطلب سوى احتساب مدة الخدمة، مما يجعلها بسيطة، واضحة كميّاراً للترقية، في مقابل بعض الطرق المبهمة والتي قد يشوبها التحيز، وتختلف المنظمات في طرق احتساب الخبرة أو الأقدمية خاصة إذا تخللتها استقالات أو إنهاء خدمة. فيما ترى منظمات أخرى أن احتساب الأقدمية فقط في الترقيات مجحف وغير منطقي، إذ أنه يمكن أن تمر السنوات على الفرد بدون أن يقدم شيئاً للمنظمة أو يكتسب شيئاً من الكفاءات أو المعارف الخاصة بوظيفته، بالمقارنة مع بعض العناصر الفعالة خاصة عنصر الشباب. إضافة إلى أن الاحتكام إلى الأقدمية يعيق الحركية في المنظمة، ويثبط المسار التنافسي باعتبار الترقيات من الحوافز المهمة، وبالتالي فالموظفون سيعتبرونها جزءاً من التسيير الآلي، أما الوصول إلى المناصب المهمة فهو مسألة وقت ووقوف في الطابور، وفرص الوصول إليها ستتساوى مع العناصر الغير مؤهلة مما يتسبب بأثر سلبي، فيما أقرته بعض المنظمات كعنصر ترجيح في حال تساوي الكفاءة أو تماثلها. ويرى أنصار الترقية بالأقدمية المطلقة أنه يحقق المزايا التالية:⁽²⁾

- الموضوعية والابتعاد عن المحاباة واحتمالات التمييز.
- القبول من قبل العاملين لانسجامه مع ممارساتهم الاجتماعية وتوقعاتهم.
- السهولة في التطبيق للعاملين ولالإدارة على حد سواء، فطول مدة الخدمة قرينة واضحة على خبرة الشخص المكتسبة وكفاءته.
- تشجيع العاملين على البقاء في المنظمة وعدم تركها لاحتمال فقدهم لأقدميتهم عند ترك العمل وبالتالي فإنه يقلل من معدل دوران العمل، كذا أنه من ناحية أخرى يمثل مكافأة للعاملين على ولائهم للمنظمة.

¹- نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، مرجع سابق، ص113، ص114.

²- نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص291.

- حفز الإدارة على الاهتمام بإجراءات وأساليب اختيار العاملين في المنظمة، تطوير قدراتهم باستمرار لغرض تولي مراكز وظيفية أعلى، أما الانتقادات التي وجهت لهذا النظام فيمكن تحديدها فيما يلي:
- ضعف الأساس الذي تقوم عليه فكرة الأقدمية، إذ ليست هناك علاقة مطردة ومطلقة بين طول مدة الخدمة ومستوى الكفاءة والقدرة التي يمتلكها الأفراد.
- تناقص الخبرات المكتسبة من العامل بعد مرور فترة زمنية معينة من الممارسة، وبالتالي دور الزمن في ممارسة عمل معين لا يضيف خبرات حقيقية وجديدة للعاملين.
- تباين قدرات الأفراد واستعداداتهم للتعلم والاكتماب، وبناء عليه فقد يستطيع أحد الأشخاص اكتساب ما تحتاج إليه الوظيفة من مهارات في فترة أقصر مما قد يستطيع ذلك شخص آخر أمضى مدة أطول فيها.
- طول مدة الخدمة في الوظيفة الحالية قد لا تكون قرينة على النجاح في الوظيفة المستقبلية بسبب اختلاف متطلبات كل منها، خاصة عند الترقية من وظائف لا تتضمن واجباتها ومسؤولياتها الإشراف على الآخرين أو توجيههم إلى وظائف تتضمن ذلك.
- دفع أشخاص غير أكفاء لتسلم مناصب مهمة في المنظمة مما يؤدي إلى ضعف مستوى أدائها.
- إحباط العاملين المجددين لأنهم سيعلمون أن مدة الخدمة وليست الكفاءة هي أساس الترقية.
- صعوبة تطبيق هذا النظام، فكيف ستحسب الأقدمية؟ هل ستحسب على أساس إجمالي مدة الخدمة أم تحتسب على أساس مدة الخدمة في الوظيفة الحالية؟ أم على أساس مجموع مدة الخدمة في وظائف مماثلة ومشابهة... الخ؟ وكذلك كيف سيتم حسم الأمر عند تساوي مدة خدمة أكثر من مرشح للترقية؟ هل سيتم الرجوع إلى أساس آخر كالمؤهل العلمي أو العمر... الخ.

ثانيا: نظام الكفاءة

وهي الأساس الثاني في تحديد أحقية الترقية، إذ عمدت المنظمات المعاصرة على تعزيزه كمعيار للتفضيل لشغل مناصب أعلى مرتبة، مادامت الكفاءة مصدر تميزها وإنتاجية المنظمة مرتبطة بإنتاجية كفاءاتها. فالموظف الحامل للمبادرة والملتزم والمنضبط في سلوكه هو الأجدر بالترقية بغض النظر عن الأسبقية في العمل في المنظمة، فالعامل الحاسم هو الكفاءة، أما فيما يخص تحديد وتقييس الكفاءة فتأخذ وجهين؛ الأول يتعلق بقياس الأداء ونظرة المشرفين للقدرات التي يحملها الفرد، أما الثاني فيتعلق بالتحصيل في امتحانات الترقية سواء الكتابة أو الشفهية، أو مجهودات الفرد فيما يخص تأهيله لنفسه عن طريق حضور الدورات التدريبية أو متابعة الدراسة.

ثالثا: نظام يجمع بين الأقدمية والكفاءة

باعتبار المنظمة تمتلك مستويات إدارية متباينة وكل مستوى له خصوصيته، فإنه من غير الطبيعي الأخذ بمعيار وحيد لإنجاز الترقيات، فالمراكز الدنيا التي تتطلب مهارات أقل والأنشطة فيها تأخذ الصبغة الروتينية يمكن أن تكون فيها الأقدمية عنصرا حاسما بالمقارنة مع الكفاءة لأنها أنشطة تتعلق بالتخصص والإعادة كعنصر مرتبط بالكفاءة حيث أن الكفاءة تكتسب من خلال العمليات المتشابهة والمتكررة. فيما المستويات الأخرى فالترقية تجمع وتوازن بين كل من الأقدمية والكفاءة من أجل كسب ثقة الأفراد وإيمانهم بعدالة الترقية.

"وهناك من يرى أن شرط زيادة الأجر ليس شرطا يجب توفره حيث أن الترقية تشتت الانتقال من عمل لأخر أكثر مسؤولية ومركز دون زيادة آنية في الأجر"⁽¹⁾.

¹- نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 112.

المبحث الثالث: الأجور والسياسات الأجرية

تعتبر الأجور من أهم أساليب التحفيز ويرجع ذلك إلى أنها السبب الرئيسي لوجود العامل في المنظمة، وتعاضم الكتلة الأجرية خاصة بالنسبة للكفاءات، وتأثيرها السلبي على الأداء إذا ما استخدمت بشكل عشوائي حتى وإن تعاضمت هذه الكتلة، وتداخلها مع الأنواع الأخرى من التحفيز؛ فمن البديهي أن العامل قد يحفز معنويا إذا كان موضوع ضمن منظومة تحفيز مادي فعالة، غير أنه من غير الممكن أن يحفز تحفيزا معنويا إذا كانت المنظومة المادية غير عادلة مثلا.

المطلب الأول: مفهوم الأجر

تمتلك المنظمة مجموعة من الأهداف تسعى إلى تحقيقها مثل الربحية النمو الاستمرارية... وكذلك الفرد فيها، فالانتماء إليها يحقق مجموعة من الأهداف بدءا بإشباع الحاجات الفيزيولوجية ولا تنتهي بالحاجة إلى الانجاز وتحقيق الذات فالتحفيز المادي أو الأجرى يرافق السيرورة السابقة فحتى وإن كان هدف الفرد الترقيّة أو الثناء أو تقلد المناصب فإنه يحمل في طياته الزيادة الأجرية حتى وإن كان يظهر عكس ذلك، فما هو هذا الأجر؟ وما هي المفاهيم المرتبطة به؟

الفرع الأول: تعريف الأجر

التحفيز المادي هو المقابل المادي المباشر أو غير المباشر من جهة والمقابل غير المادي الذي يحصل عليه الفرد من خلال ممارسته لوظيفته أو في بيئة عمله، فالأول يمثله الأجر والثاني جميع التكاليف المتعلقة بالمنصب" وتعد الرواتب والأجور جزءا من نظام التعويضات الإجمالية التي يتسلمها العاملون وتتكون من ثلاث أجزاء؛ الأول هو الأجر الذي يعتمد على عملية تقييم الوظائف، أما الثاني فهو الحوافز المدفوعة وفق مستوى أداء العامل، في حين أن المكون الثالث يتضمن الفوائد والخدمات أي التعويضات غير المباشرة"⁽¹⁾

¹- نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2 الجزائر، 2015، ص61.

"فالأجر عبارة عن مقابل العمل المقدم من العامل والذي يستوجب اجرا أو راتبا يتناسب مع نتيجة العمل المنجز"⁽¹⁾، كما يرى Ferrary أن الأجر هو المكافأة المترتبة على نشاط العامل، والمرتبطة بعقد عمل مع منظمة ما، بمقابل تقديمه لقوة عمله⁽²⁾ "فالعمل والأجر اليوم لم يبقيا كما كانا في أزمنة قديمة، بل أصبحا يرتبطان ارتباطا وثيقا بالعقود التي يعقدها العمال مع أصحاب العمل، والعقد برغم ما يتميز به من الفردية مع صاحب العمل إلا أنه لا يخلوا من ميزات الالتزام الجماعي"⁽³⁾ فالالتزام التعاقدى ملزم فيما يخص العلاقة عامل/منظمة غير أن شبكية العلاقات داخل أي منظمة تلزم بوجود عقد ضمني بوجود السير الحسن للعلاقات الإنسانية لأن الكفاءة الفردية كما ذكرنا سابقا غير كافية لمجابهة التحديات.

"يعتبر الأجر وسيلة لإشباع حاجات العمال، وبالتالي فهو وسيلة لتحفيزهم على العمل وكذلك كتكلفة يجب أن تتناسب مع عوائدها لتحقيق التوازن بين ما تدفعه المؤسسة من أجور وما تحصل عليه في المقابل"⁽⁴⁾

"فإذا كان العمل سلعة عادية فان رب العمل سيدفع ثمنها بما يسمى الأجر المستحق، أما إذا كان العمل سلعة غير عادية أي أنه ليس ظاهرا فالعامل لا يبيع منتج معين ولكن يضع تحت تصرف المنظمة قوة عمل يشتريها رب العمل"⁽⁵⁾ وهذا ما يتناسب مع قول الكلاسيك بأن "الدخل الذي يتقاضاه العامل مقابل تقديم عمل في عملية بيع وشراء، باعتبار العمل سلعة كأى شيء آخر في الاقتصاد وفق قانون العرض والطلب في مختلف الأسواق ومنها سوق العمل"⁽⁶⁾ إلا أن كينز تعدى هذه الحالة ليصبح متغير خارجي غير مرتبط بالمعطيات الاقتصادية ومردودية العمل فقط، بل هو نتاج المفاوضات الاجتماعية أيضا"⁽⁷⁾

¹- Abde Elaziz Amoukrane, **le régime et le statut juridique des cadres dirigeants**, Merkouche, 1^{ère} édition, Alger, Algérie, 2004, P 49.

²-Michel Ferrary, op.cit, P158

³- ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي؛ دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص47.

⁴- سنان الموسى، إدارة الموارد البشرية... وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2005، ص494.

⁵- Jean-Francois Amadiou et Jaques Rojot, **gestion des ressources humaines et relations professionnelles**, édition Litec, Paris, 1996, P 49.

⁶- ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي؛ دراسة نظرية وتطبيقية، مرجع سابق، ص45.

⁷- Bernard Roman, **Bâtir une stratégie de rémunération ; systèmes de rémunérations et management de la performance**, 2^{ème} édition, Paris, 2010, P12.

ففي الأنظمة الأجرية التقليدية كانت ولا تزال الوظيفة ومتطلباتها هي أساس الأجر بدل كفاءة العمال، أما الأنظمة الحديثة فأساسها الكفاءة، أو ما يملكه الفرد من معارف ومهارات ومواهب حيث يتناسب الأجر طردا مع امتلاك العامل للكفاءات واستعمالها في أداء وظيفته⁽¹⁾

"إن فأجر الكفاءة هو ما يدفع للعمال مقابل مواهبهم ومعارفهم وليس على مقابل الوظائف التي يشغلونها"⁽²⁾ كما أن أجر الكفاءة "هو الذي يدفع إلى العمال على أساس ما لديهم (طبيعة، اختلاف، وتخصص في الكفاءة) وليس على أساس ما يفعلونه (أجرة المنصب، أو أجرة الأداء في المنصب)"⁽³⁾.

الفرع الثاني: أنواع الأجر

إن الأجر كغيرها من التقنيات التسييرية تتخذ أشكالا وأنواعا، بدءا بالأجر بالقطعة وصولا إلى المسميات الحديثة والمسميات التقنية والقانونية له وفيما يلي بعض هذه الأنواع:⁽⁴⁾

1- الأجر الدوري والأجر غير الدوري: فالأجر الدوري هو القابل للتكرار كل فترة صرف، ومثال

على ذلك؛ الأجر الأساسي. والأجر غير الدوري هو الذي يدفع على فترات زمنية طويلة لا تتفق ودورية الأجر، كما أنه ليس مقابلا صريحا للوظيفة، ومثال على ذلك المنح النقدية التي يحصل عليها العامل في المناسبات، كالمكافآت السنوية، ومنح الأعياد، وما في حكمها.

2- الأجر الاسمي والأجر الحقيقي: لأجر الاسمي هو المبلغ الذي يتقاضاه العامل لقاء العمل الذي

يقوم به، والأجر الحقيقي هو قيمة الأجر الاسمي وقدرته على إشباع الحاجات، أو هو مقدار السلع والخدمات التي يمكن أن يحصل عليها العامل بأجره النقدي.

3- الأجر النقدي والأجر العيني: فالأجر النقدي يتكون من جزأين؛ جزء ثابت يدفع بشكل دوري

وجزء متحرك يرتبط بظروف العمل والجهد المبذول من جانب العامل.

4- الأجر الثابت: يدفع الأجر الثابت عن الساعة أو اليوم أو الأسبوع أو الشهر أو السنة حسب

نظام الأجر في المنظمة، وحسب طبيعة العمل الذي يؤدي.

¹- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع ط2، الأردن، 2006، ص227.

²- Alain Mirtrani Murry m. Dalziel et Aunick Berard, **des compétences et des hommes ; le management des ressources humaines en Europe**, édition d'organisation, Paris, 1992, P 61.

³- Jean -Marie Peretti, **dictionnaire des ressources humaines**, édition Vuibert, 3^{ème} édition, Paris, 2003, P 61.

⁴- نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية؛ إطار نظري وحالات علمية، ط1، دار صفاء، الأردن، 2010، ص179، ص180.

فالعمال المؤقتون الذين يؤدون عملا مؤقتا ثم تنتهي علاقتهم بالمنظمة، تدفع لهم مستحقاتهم يوميا أو في نهاية الأسبوع. أما العمال الدائمون فعادة ما تدفع مستحقاتهم في نهاية كل شهر، والمبلغ يرتبط بأيام العمل التي تؤدي، ويدفع للعمال المؤقتين عن أيام العمل الفعلية أو حسب المبلغ المتفق عليه، أما الدائمون فيدفع لهم المبلغ كل شهر وفقا للنظام بصرف النظر عن أيا عمل على أن تكون أيام الغياب في حدود المسموح. غير أن هذا الجزء الأجرى لا يظل ثابتا فيتم تعديله نتيجة خبرة العامل أو تزايد أعبائه العائلية عن طريق ما يسمى "العلاوة الأجرية".

5- الأجر المتحرك: تدفع المنظمات لعمالها جزء أجرى آخر -إضافة إلى الجزء الثابت-مبالغ إضافية من أجل زيادة إنتاجه عن المستوى المحدد أو القيام بالأعمال الخلاقة والمبدعة كالأجر أو المكافآت التشجيعية، أو حتى الأجر الإضافية مقابل الساعات الإضافية أو البدلات، وقد تمنح نسبة من الأرباح.

الفرع الثالث: المسميات التقنية والمهنية للأجر

هناك العديد من المصطلحات المرادفة للأجر، تختلف باختلاف المرجعية النظرية وطرق الحساب والاستعمال والهدف منها، وفيما يلي مجموعة من المسميات التقنية للأجر:⁽¹⁾

- **الأجر القاعدي:** هو المبلغ المخصص الذي سيدفع للعامل عند توظيفه نظير عمله المقدم، ويضبط بعقد العمل أو الاتفاقيات الجماعية والقوانين المنظمة للعمل وهو أساس احتساب المنح والعلاوات.
- **الأجر الأساسي:** ويجمع بين الأجر القاعدي وعلاوة الأقدمية.
- **الأجر الخاضع لاقتطاعات الضمان الاجتماعي:** ويجمع بين الأجر القاعدي وبعض المنح والعلاوات الخاضعة لاقتطاعات الضمان الاجتماعي التي تحددها التشريعات والقوانين المتعلقة بالعمل.
- **الأجر الخاضع للضريبة:** ويجمع بين الأجر القاعدي وبعض المنح والعلاوات الخاضعة للضريبة التي تحددها التشريعات والقوانين المتعلقة بالعمل.

¹ - عبد الغني بن حامد، دور التغيير التنظيمي وانعكاساته في تحسين السياسات والأنظمة الأجرية، دراسة حالة المديرية الجهوية لحاسي الرمل وحاسي مسعود، قسم الإنتاج سوناطراك، الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير جامعة ورقلة، 2016، ص71،70.

- الأجر الكلي: ويجمع بين الأجر الأساسي وكل المنح والعلاوات دون استثناء.
- الأجر الصافي: وهو الأجر الكلي بعد طرح اقتطاعات الضمان الاجتماعي والاقتطاعات الضريبية (ضريبة على الدخل الإجمالي IRG)

المطلب الثاني: السياسات الأجرية وأجر الكفاءة

تنبثق السياسة الأجرية من سياسة إدارة الموارد البشرية والتي تستمد مبادئها من الفلسفات الإدارية المختلفة ونظرياتها، فمفهوم كل مكونات الأجر وأهدافه سيخدم في الأخير هذه النظرة، ولن يتعارض معها، ويمكن إبراز ذلك من خلال وجهتي نظر؛ الأولى وظيفية تهتم بالمنصب وما يدور حوله، والثانية وفق المقاربة بالكفاءات.

الفرع الأول: الميكانيزمات المتعلقة بالمكافآت

يتعلق نظام المكافآت عموما في المنظمة بمدى العدالة الأجرية كعامل أساسي، هذه العدالة تتحدد في الأدبيات الإدارية الحديثة بما يسمى: (1)

1- الأجر الترتيبي: فالترتيب يفترض تقديم مجموع المقدرات المهنية للأجير، هذه القدرات تتوافق مع مستوى التكوين، وتبرر بخبرته المهنية، وبشكل موسع يمكن أن نتحدث عن التعيين في الترتيب في الشبكة، هذا التعيين معرف بمعامل الهرمية الذي يضمن للأجير أجر قاعدي مضمون. فإعداد السلم الأجرى يعتمد على العمليات الترتيبية التي تستوجب على المنظمة خمسة مراحل:

- تحليل وتوصيف الوظائف
- تقييم الوظائف عن طريق تعيين قيمة كل وظيفة.
- إنشاء ترتيب يرصد الوظائف وخواصها وقربها من بعضها البعض.
- التعريف بسلم مكافآت يسمح بالتأثير على الوظائف ويرتب قيمتها.
- نمذجة الوظائف لخدمة التفرعات أو الفجوات الحالية للقيم الجوهرية.

2- أجر الأداء: "الأفراد سيحفزون للأداء أكثر إذا ما كان لديهم اعتقاد بأن مستوى أدائهم سيؤدي إلى حصولهم على المكافآت المرغوبة، رغم أن كثيرا من مدفوعات المنظمة لا تربط بين الأداء والمكافآت، وإنما يحصل عليها الفرد فقط لأنه ينتمي أو يعمل للمنظمة أو نتيجة أقدميته، مثل: الإجازات مدفوعة الأجر، خطط التأمين... (2)

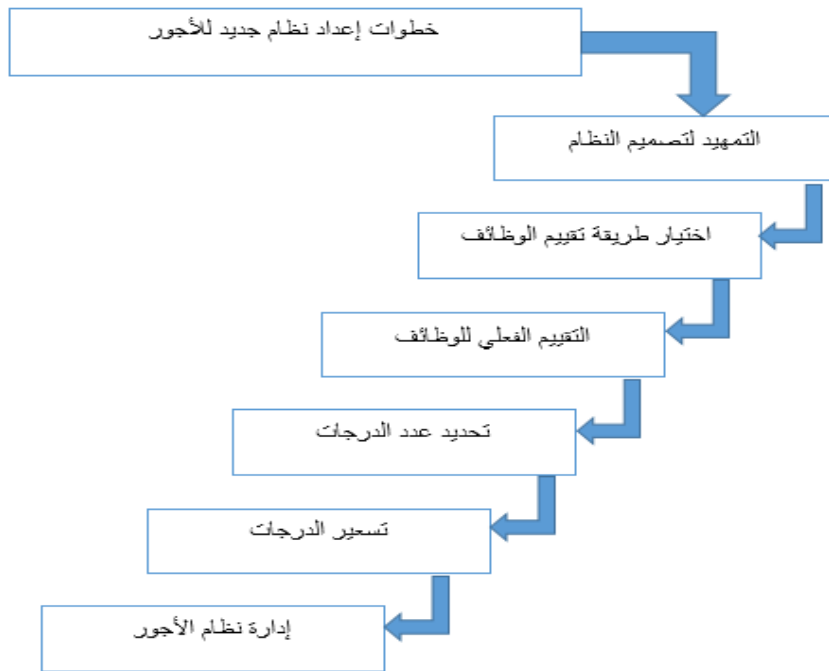
¹- Jean-Pierre Citau, **gestion des ressources humaines ; principes généraux et cas pratiques**, 4^{ème} édition, édition Armand Colin, Paris, 2002, P 142.

²- راوية محمد حسين، محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي، مصر، 2014، ص 247، ص 248.

الفرع الثاني: إعداد نظام أجري جديد للأجور وفق المقاربة الوظيفية

إن الاعتراف بأهمية الأجور في توجيه سلوك الكفاءات يحتم علينا إيجاد أنماط جديدة من خلال إنشاء نظام أجري كفاء قادر على التأثير على دوافع الأفراد من جهة، ويتناسب مع الأداء والوظيفة من جهة أخرى، وفيما يلي خطوات عملية إعداد نظام أجري فعال وفق الشكل الموالي:⁽¹⁾

الشكل رقم(9): عملية إعداد نظام أجري فعال



المصدر: محمد الفاتح المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2016، ص159.

الخطوة الأولى: "التمهيد لتصميم النظام" حيث تتم في هذه الخطوة:

- معرفة هل نظام تقييم الوظائف سيتم وفق قنوات رسمية، ومضبوطة بقواعد ولوائح، أم أنه سيتم بشكل غير رسمي، غير مكتوب وودي على أسس شخصية وظيفية.
- تحديد ما إذا كان هذا النظام سيطور داخل المنظمة وباستخدام مواردها وظروفها، أم أنه سيتم شراؤه من مكاتب خبرة عالمية على الرغم من صعوبة ذلك، من حيث الوفرة والتكلفة.
- تحديد من يقوم بتقييم الوظائف، هل عن طريق إدارة الموارد البشرية أو الاستعانة بالخبراء أو تكوين فريق يشمل الطرفين.

¹- محمد الفاتح المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2016، ص160-162.

الخطوة الثانية: "اختيار طريقة تقييم الوظائف"

هناك عدة طرق لتقييم الوظائف مثل الترتيب، الدرجات، مقارنة العمل، النقاط... الخ وعلى المنظمة اختيار الطريقة الأنسب.

الخطوة الثالثة: "وضع ملامح خطة التقييم" وتتضمن:

- تحديد الوظائف الأساسية التي سيتم تقديمها كوظائف معيارية، وتأخذ كمقاس للوظائف الأخرى في المنظمة.
- وضع جدول زمني للتنفيذ من حيث خطوات التنفيذ أو الزمن الذي تستغرقه كل خطوة، ومن المسؤول عن التنفيذ.
- تحديد تكلفة التقييم من حيث الخبراء والمساعدين وتكلفة ساعات العمل، ومكافآت المتخصصين المشاركين في إدارة الموارد البشرية.
- تعريف العمال بخطة تقييم الوظائف، أهدافها وأسلوب المشاركة فيها لكسب تأييدهم.

الخطوة الرابعة: "التقييم الفعلي للوظائف"

يتم في هذه الخطوة تنفيذ عملية التقييم بناء على الخطة الموضوعة.

الخطوة الخامسة: "تحديد عدد الدرجات"

ويطلق عليها تحديد هيكل الوظائف، وهو عبارة عن عدد من الدرجات وكل درجة تحتوي عدد من الوظائف، ويتم ذلك تمهيدا لتسعير كل درجة.

الخطوة السادسة: "تسعير الدرجات"

يتم في هذه الخطوة تسعير كل درجة وتحديد بداية الأجر ونهايته.

الخطوة السابعة: "إدارة نظام الأجور"

وهنا يتم التعرض لموضوعات أخرى مثل أسلوب الدفع، الزيادة العامة للأجر، تحديد العلاوات والزيادات المتعلقة بالتكيف مع نفقات المعيشة، إضافة وظائف جديدة لم تكن موجودة في هيكل الوظائف

أو إضافة درجة جديدة تضم عدة وظائف لم تكن موجودة سلفاً، ومعالجة المشاكل التي قد تطرأ على النظام الأجرى.

الفرع الثالث: الأجر وفق المقاربة بالمهارات والكفاءات

إن استخدام المهارات والكفاءات كأساس لمنح التحفيز المادي كمرتب يعتبر وسيلة فعالة في بعث النشاط والتأثير على الكفاءات من أجل استخدام الممارسات والطرق الفعالة للاستغلال الأمثل لها؛ غير أن تطبيق هذا النمط من التسيير يصطدم بصعوبة القياس من جهة وتعدد هذه المهارات من جهة أخرى ما يحتم دراسة نماذجها، وفيما يلي نستعرض نموذجين لمكتبين للدراسات هما (هاي وهيويتا):⁽¹⁾

1- نموذج HEWITTA ssociates

لقد تبنى مكتب الدراسات رؤية مخالفة لما هو متعارف لتثمين الأداء والحوافز المادية المرتبطة به، فاعتبر هذه الأخيرة لا ترتبط بما يقوم به الأفراد، بل بما يمكن أن يقوموا به، وقد حدد هذا المكتب ثلاث نماذج لبناء مرجعية للأجر هي:

- سلم الأجر التأهيلي: وهو في الأصل نموذج تقليدي يعتمد على معاملات التصنيف، غير أنه بمواصفات المهارات بدل مواصفات التشغيل، وهذه المعاملات تقابل درجات للأجر وكل درجة تشير إلى مستوى التحكم في المهارات.
- منحنيات التأهيل: تبعا لهذه الطريقة فإن الاعتراف بالتأهيل يأخذ بشكل أساسي الخبرة المتعلقة بالوظيفة المشغولة والتأهيل للمستويات المختلفة، وكل واحدة تقابل مستوى تحكم في الوظيفة، وبالتالي تشكل هذه الأخيرة مجالا حدوده هي مستوى المبتدأ إلى الخبير.
- الأجر المرتبطة بالمهارات: وتبعا لهذه الطريقة فكل فرد يتموضع في مجموعة الأجر بدلالة المهارات المحصلة، وتغيير المجموعة مرتبط بتحصيل مهارات أخرى تسمح بذلك.

2- نموذج HAY

يعتمد هذا المكتب أربع مستويات أساسية للمهارات هي:

¹- إسماعيل حجازي، سعاد معاليم، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، مرجع سابق، ص153، ص154.

- **المهارات كعامل كمي:** وفيه الأدوار تعرف في إطار عائلة التشغيل، ولكل عائلة ميدان منتج للقدرات وكل ميدان يعرف ويرتب تبعاً لدرجة التعقيد، وهو ما يسمح بإعداد مصفوفة المهارات التي ترتب فيها الدرايات العملية الضرورية.
- **الاستثمار في المهارات:** وهذا المستوى يختلف عن سابقه، لكونه لا يركز على المعاينة الحالية للإنجازات الفردية لكم على المستقبلية.
- **مجموعة الرواتب ذات المجالات الواسعة:** وهي تقابل الأجور المرتبطة بالمهارات لمكتب HEWITTA sociates أين كل مجموعة تضم عدة وظائف، والتحرك داخل كل واحدة يحكمه مستوى المهارات المحصلة للأداء المحقق.

من الواضح مما سبق أن نماذج المهارات تتمايز عن النماذج الكلاسيكية المؤسسة على الأداء بصفة عامة والأداء المحقق بصفة خاصة؛ أي أنها نماذج تركز على الماضي، فالأداء في الماضي ما هو إلا مجموعة الخدمات المحققة خلال ممارسة الأنشطة داخل المنظمة. إذ أنها لا تركز على الانجاز بعينه، بل على مدى معرفة كيفية وطريقة الانجاز من أجل مواجهة أكبر عدد من الحالات الممكن وقوعها المتماثلة أو المتباينة.

هذا الطرح يتماشى مع التحول الراديكالي للانتقال من اعتبار الأفراد كتكلفة إلى اعتبارهم استثماراً لصالح المنظمة وجزءاً لا يتجزأ من رأسمالها، "والذي اعتبره Irving Fisher كل مورد دخل مستقبلي وكل ما لا يستهلك فهو مستثمر"⁽¹⁾، وهو ما ينطبق على كفاءات المنظمة، فارتباط المهارات بالاستثمار يتماشى مع النموذج الحدائي -نموذج الكفاءات- باعتبار الاستثمار طويل الأجل، وبالتالي من الخطأ ربط التحفيز بالأداء الآني بل المستقبلي.

إن خير مثال لتدعيم ما سبق فشل نموذج البنوك الأمريكية في تحفيز المديرين قبل أزمة 2008 فارتباط التحفيز المادي للطبقة العليا في الهرم التنظيمي بالأرباح الآنية (الأرباح السنوية) جعلهم يتوسعون في الائتمان على حساب الخطر مما ساهم بشكل أساسي في وقوع أزمة الرهن العقاري ومن ثم تدويل الأزمة.

¹- ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي؛ دراسة نظرية وتطبيقية، مرجع سابق، ص128.

خلاصة الفصل

ان الوصول الى التشغيل الكامل للكفاءات وتكاملها في منظومة واحدة لمن الصعوبة بمكان، حيث أن السلوك الانساني هو الميزة الغالبة لهذه الكفاءات، في حين يأتي كل من الدوافع والحوافز كمحرك لهذا السلوك يتمايز بتمايز الأفراد واختلاف المقاربات التي تناولتهما كل من زاويته. الا أن المتفق عليه هو كون الحوافز المادية هي القاعدة المتينة التي قد ننطلق منها لتحقيق أداء مقبول بل الممتاز من جهة وكونه يرسى أسس متينة للحوافز المعنوية الأخرى، فبالوصول الى فعالية نظام التحفيز المادي قد تتحقق فعالية أنظمة التحفيز المعنوي المختلفة والعكس غير صحيح، ونقصد هنا بالتحفيز المادي الحوافز ذات الطابع المادي المختلفة سواء كانت ذات تأثير مباشر على الوضعية المالية للعامل أو ذات تأثير غير مباشر حيث تمكنه من تخفيض انفاقه أو زيادة الرفاهية وتوفير اجواء صحية للعمل.

إن التحفيز المادي لا يقتصر فقط على المنظومة الأجرية المدفوعة، فالتكاليف الغير مباشرة ترمي الى تخفيف الأعباء على الموظفين من خلال المحافظة على القيمة الحقيقية للأجر بتوفير خدمات مجانية وبالتالي توجيه الأجر نحو شراء خدمات أخرى من جهة، وتحسين ظروف العمل من جهة أخرى. فالمزايا والخدمات قد تلعب دورا مهما في استقطاب الكفاءات أو توجيه سلوكها، كما أن الترقية أو الترقيع ذو بعدين الأول يتبنى الأهمية المعنوية لهذا العامل، أما الثاني فمتعلق بالعوائد المرافقة لعملية الترقية والترقيع.

كما تبين لدينا ضرورة إيجاد أنماط تسييرية جديدة تأخذ في عين الاعتبار الكفاءة لا منصب العمل كمعيار للفصل في مستويات الأداء وتقييمه. هذا ما يتناسب مع الطبيعة البشرية والإنسانية للكفاءات ويزيد من فاعليتها ويفجر الطاقات الكامنة لديها.

الفصل الثالث

تأثير الحوافز المادية على الكفاءات

تمهيد

ان الدور الحاسم للكفاءات في المنظمة أوجب علينا لزاما إعادة النظر إلى الحقل التسييري من خلال مقاربات أكثر مرونة والتوسع من خلال الاعتراف بهذا المكون وربط الحافز بصفة عامة بالأداء الفعلي، ثم بالمقدرات التي تحملها الكفاءة. فالكفاءة تظهر عند وضعها في حالات خاصة ومعينة تستلزم جهدا ومقدرات خاصة، وعدم ظهور هذه الحالات لا يعني عدم وجود كفاءات في المنظمة، مما يطرح تساؤلات عن كيفية التعامل مع هذه الكفاءات من ناحية التحفيز المادي؟

ومن هنا سيتناول هذا الفصل هذه التساؤل بالتحليل، عن طريق النظريات المفسرة لتوزيع القيمة في المنظمة ومدى عدالتها وآليات التي تسمح بقبول الأنظمة التحفيزية كبديل عن العدالة المطلقة واعترافا بنسبيتها، وسنتناول في هذا الفصل المباحث التالية:

- تخصيص القيمة المضافة في المنظمة
- النظريات المفسرة للعلاقة بين التحفيز المادي وأداء الكفاءات

المبحث الأول: تخصيص القيمة المضافة في المنظمة

تعتبر المنافسة من أهم ركائز الاقتصاد الحر، فالمنافسة بين المنظمات في ظاهرها تنافس حول الأسواق والحصص السوقية، أما في باطنها فهي حول الموارد، وعليه فإنه من يمتلك الموارد النادرة هو من يحقق أهدافه. أما على مستوى المنظمة فحركية الكفاءات وسلوكها ليس من السهل بمكان ربطه بميكانيزمات المنافسة -المنافسة في شكلها السوقي- سواء تعلق الأمر بتخصيص الفوائض المحققة نحو عوامل الإنتاج المختلفة بما فيها العنصر البشري والكفاءات بصفة خاصة كعنصر أساسي في إنشاء القيمة، أو علاقة هذا التخصيص بالدفع نحو السلوك المرغوب لهذه الكفاءات المنبثق من الاستفادة من هذه الحوافز المادية في شكل فوائض وأرباح.

المطلب الأول: التحفيز المادي للكفاءات وتأثيره على الأداء

يعتبر تسيير الكفاءات من خلال النماذج الكلاسيكية التي تنتهج مناهج لا تتوافق مع التحليل السابق على اعتبار الكفاءات موردا أساسيا يتعاضد دوره في إنشاء القيمة في الزمن بتأثير الخبرة، هذا ما يحتم إيجاد طرق ومقاربات قادرة على تسيير هذا المورد من خلال مجموعة من المحددات.

الفرع الأول: التحفيز المادي للكفاءات من خلال مساهمته في إنشاء القيمة

إن التحول الذي واكب النظام الرأسمالي عقب الثورة الصناعية سرع بدخول الاقتصاد والتصنيع مرحلة تنظيم عوامل الإنتاج من خلال مقارنة مبنية على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة (العمل، رأس المال، الأرض). اتسمت هذه المرحلة بسيادة العرض؛ وبالتالي حيادية الجودة، أما إنشاء القيمة المضافة فعائد بالأساس إلى عنصر رأس المال بالمقارنة مع وفرة العوامل الأخرى، ويعزز مارشال ذلك ببروز عامل جديد من عوامل الإنتاج وهو "المنظم" الذي يؤطر كل من العملية الإنتاجية وعوامل الإنتاج، فهو يأخذ الربح باعتباره منشئ لقيمتين. "وهنا يذهب كارل ماركس ليتنبأ بانهيال الرأسمالية نتيجة عدم الاستقرار الاجتماعي التي سيخلفها سخط الفئة العاملة من تمركز الثروة في يد قلة قليلة من الرأسماليين، وستحاول هذه الفئة التحرر من هذه الحالة عن طريق إنشاء مجتمع اشتراكي تكون فيه ملكية وسائل الإنتاج ورأسمالها ملكا للبروليتارية أو مجتمع العمال"⁽¹⁾، إن ماركس لم يكن محقا في الشق المتعلق بتحول

¹ - السعدي رجال، مسعي سمير، التحولات المعرفية في بيئة الأعمال، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة أم البواقي، العدد الأول، جوان 2014 ص 96.

عصر العمل إلى مجتمع البروليتارية في شقه الاجتماعي، ولم يكن كذلك فيما يخص سقوط النظام الرأسمالي، إلا أنه سرع في تكيفه مع المستجدات الجديدة - دخول عصري الجودة وازدياد حدة المنافسة - والانتقال من الوضعية كثيفة رأس المال والعمل إلى اقتصاد كثيف المعرفة بتضخم نسب براءات الاختراع وانتقل نمط الإدارة من الاستعمال الأمثل للموارد إلى إدارة الأفراد ثم إدارة الموارد البشرية وصولاً إلى إدارة الكفاءات والرأسمال البشري.

إن ثبوت الحالة السابقة أفرزت إشكالية في النظام الرأسمالي وعدم قدرته على التفسير المنطقي لعوائد القيمة وتوزيعها على كل من رأس المال ونمط العمل الجديد - نتاج إبداع الكفاءات في المنظمة - والإجابة على تساؤلات ماركس التي تنبأ بها "والانتقال من مرحلة الاهتمام بالربح إلى الاهتمام بالمرودية فالاهتمام بالقيمة"⁽¹⁾.

لقد جاءت نظرية حقوق الملكية لتعطي مقاربة أخرى لمفهوم صاحب العمل من منظور الملكية حيث قسمتها إلى: حق الانتفاع بالثمار، الحق في التصرف، الحق في نقل الملكية، هذه الأخيرة يحكمها الجانب القانوني، فالمساهمة في التمويل عن طريق الأسهم يعتبر ملكية لجزء من المنظمة، أما المساهمة على شكل سندات فلا يعني ذلك، أما الحق في التصرف فبانفصال الملكية عن التسيير - لصالح الكفاءات المشرفة على الوظائف الكلاسيكية لصاحب رأس المال - وانحسار دور المنظم الذي جاء به مارشال حتم تنامي دور الكفاءات ممثلة لعنصر العمل الحديث في تفسير إنشاء القيمة وبالتالي ظهور نمط من الحوافز المادية تتناسب مع هذه المستجدات، من خلال الاستفادة من العوائد في شكل نقد وحقوق ملكية "أسهم" تتناسب مع مخرجات العمل وتقل الكفاءات من مستوى منظم الإنتاج وعوامل الإنتاج إلى مالك، والاستفادة من نسبة في الأرباح وبالتالي تفسير انتفاعه أكثر بالثمار. بما يتناسب مع رؤية هيربرت سيمون H.Simon لتوازن المنظمة؛ حيث تتلقى مساهمات في صور رأسمال وجهد، وتقدم في المقابل عوائد في صورة حوافز مادية وغير مادية ومنها الأجر⁽²⁾.

¹-Pierre Rnimen, **Finance d'entreprise**, Dalloz, Paris, 6^{ème} édition, 2005, P625.

²- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، ط1، الجزائر، 1998، ص136.

الفرع الثاني: الأجر بين القيمة النقدية والتكلفة

إن أجر العامل تختلف من نظرة العامل إلى المنظمة؛ فالأول يرى بالوحدات النقدية التي يتقاضاها مقابل تأديته لمهام محددة أما الثانية فتري بعين التكلفة التي تتحملها (الأجرة، التأمين، التدريب، دوران العمل...) (1). إن بروز نمط جديد للتسيير أوجد آلية لتسيير الكفاءات عامة ووظيفة التحفيز في شقها المادي من خلال الانتقال من محاولة تحديد المهام إلى توحيد الأهداف، وتنمية الشعور بالانتماء. إن ضمان استقرار الكفاءات وتلافي دوران العمل يأخذنا كذلك إلى تحليل البيئة الخارجية، فالأجر لا يمكن أن يكون بعيدا عن محددات سوق العمل من خلال العرض والطلب، فالمنظمات في نفس القطاع تتنافس على الأسواق والتكنولوجيا كما تتنافس على الموارد وفي مقدمتها الكفاءات.

إن العامل لا يطلب النقود لذاتها؛ بل من أجل مبادلتها بالسلع والخدمات فهو يستهدف القوة الشرائية للأجر وليس الأجر في حد ذاته، هذه العوامل وأخرى قد تعطينا فكرة على الأنماط الأجرية القادرة على القيام بوظيفة الاستقطاب والمحافظة على كفاءات المنظمة.

لقد حاول "Likert" توضيح أهمية عنصر العمل من خلال طرح سؤال على عينة من المسؤولين في المنظمات: افرضوا أن منظمكم تملك كل أبنيتها وتجهيزاتها ومكاتبها وشهادات البراءة، لكن بدون أي عامل ما عدا الرئيس، وعليكم تعبئة هذه المؤسسة بعنصر العمل من خلال التوظيف، فما تكلفة هذه العملية؟

التقديرات باختلاف نشاط المنظمة أبرزت أن العملية تتراوح من 1 إلى 20 مرة الكتلة الأجرية السنوية والوسط يتموضع بين ثلاث إلى خمس مرات، فباعتقاد هذا الأخير (ثلاث مرات) فالأرباح بعد الاقتطاعات الضريبية تبلغ عشر الكتلة الأجرية (2). إن التكلفة الجديدة تعبر عن انطلاق المنظمة، فما هي تكلفة منحنى الخبرة والعلاقات القائمة بين مختلف العناصر البشرية التي تساهم في إنشاء القيمة داخل المنظومة وتحقق قاعدة الكل أكبر من مجموع الأجزاء.

¹-Boutaleb Kouider, **Politique des salaires**, Office des publications universitaires, Alger 2013, P31, P32.

²- ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 132.

الفرع الثالث: علاقة التحفيز المادي بأداء الكفاءات

من أجل الوصول الى علاقة التحفيز المادي بأداء الكفاءات لابد أن نبرز أهداف التعويضات المختلفة وربطها بمكونات الأداء .

أولاً: الأهداف المختلفة لعملية الدفع أو التعويض

يتضمن الحافز المادي مجموع المكافآت النقدية أو المشاركة في الملكية عن طريق التملك بالأسهم فبالرجوع إلى الأداء الفردي و ثم تثمين عملية المشاركة من خلال كمية الأداء. إن تطور علوم الإدارة ووظيفة الموارد البشرية وضعت ما سبق في نطاق المحددات النوعية الناتجة عن عمليات الإبداع والابتكار وبالتالي الانتقال من الحرص على كمية الأداء، إلى نوعيته.

فالتدرج المنطقي بدءاً باستحقاق الدفع المرتبط بالأداء الفردي لا يتناسب مع تحقيق أهداف المنظمة وبالتالي ضرورة إدراج مقابل المشاركة للدفع أكثر نحو التشاركية، واكتساب المهارات والمعارف للوصول إلى نظام تعويض على أساس جماعي وكفريق قادر على التنسيق مع مكوناته الإنسانية مكرساً مبدأ التمكين للآخرين. والجدول الموالي يبين ذلك:

الجدول رقم (5): نماذج الدفع وأهدافها

الهدف	اسم البرنامج
مكافآت الموظفين الفردية تتناسب مع مساهمات أدائهم وهذا يدعى أيضا باستحقاق الدفع	(1) الدفع مقابل الأداء
مكافأة جميع أداء الموظفين والمدراء في وحدة العمل عندما يتم تحقيق أهداف الأداء المحددة	(2) مقابل المشاركة
منح الموظفين جزء من ملكية المنظمة لتمكين الموظفين من المشاركة لتحسين الأداء	(3) سهم الموظف/خطة الملكية
مكافأة الموظفين بالدفع النقدي لمرة واحدة مبني على الأداء	(4) تكتيك- تجميع الزيادات
ربط راتب الموظف بعدد مهارات المهمة المطلوبة انجازها العاملون يحفزون لتعلم مهارات لأكثر من عمل وهذا يزيد من كفاءة المنظمة ومرونتها	(5) الدفع مقابل المعرفة
مكافأة الموظفين على النشاطات والسلوكيات يعود بالفائدة على الفريق مثل التنسيق والاستماع والتمكين للآخرين	(6) التعويض على أساس جماعي كفريق

المصدر: هيثم العاني، مرجع سابق، ص139.

ثانيا: النماذج الرياضية المفسرة لعلاقة التحفيز المادي بأداء الكفاءات

من أجل الوصول لعلاقة التحفيز في شقه المادي والكفاءة لا بد أن نبين الفرق بين الكفاءة والتأهيل فبالاستعانة بالحرفة يمكن أن نشبه الأدوات التي يستخدمها الحرفي بالتأهيل والذي يكتسب هذه الأدوات عن طريق التكوين المهني أو من خلال التجربة المهنية والاجتماعية، فإذا كان التأهيل هو الصندوق الذي يحمل هذه الأدوات، فإن الكفاءة ما هي الا طريقة استعمال هذه الأدوات⁽¹⁾. وفي هذا السياق بين ' Michel.Parlier ' أن التأهيل هو تحقيق أو انجاز العمل، وعرفه على أنه نتيجة لتنسيق كفاءات محفزات الأفراد بغية وضعها في التطبيق للتحديد الملائم للأهداف وتخصيص الموارد الملائمة وفق التركيبة الرياضية التالية⁽²⁾:

¹- هاملي عبد القادر، وظيفة تقييم كفاءات الافراد في المؤسسة؛ دراسة حالتي مؤسسة سونالغاز المديرية الجهوية بتلمسان وشركة تسويق وتوزيع المنتجات البترولية المتعدد نغفال تلمسان، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة ابو بكر بلقاسم تلمسان، 2010/2011، ص64.

²- المرجع نفسه، ص64.

$$P = (C, M, O, R)$$

$e=k$ / ويعني أن يكون مستوى الأهلية ملائماً للمتغيرات التي يمكن أن تحدث في المحيط

P: مستوى التأهيل المطلوب

C: الكفاءات

M: محفزات الفرد

O: الاهداف المخصصة

R: الموارد الممنوحة

من خلال المعادلة الرياضية نستنتج أن التأهيل أو التحقيق هو معادلة لمتغيرات متعددة بدءا بالكفاءة والمحفزات الفردية الى تخصيص الأهداف والموارد الموضوعة تحت تصرف الفرد، في حالة عمل معينة⁽¹⁾ والسؤال المطروح هنا هو: هل حالة عدم تحقق الأعمال تعني لزوما عدم وجود الكفاءة؟ إن ربط الأهلية بالكفاءة وحدها قاصر على تحديد التشعبات الاخرى المؤثرة في الكفاءة فاذا ثبتنا كل من الأهداف المخصصة والموارد الممنوحة من قبل المنظمة والموضوعة تحت تصرفهم تتجلى لدينا العلاقة بين الكفاءات ومستوى الانجاز ممثلا في الأداء، التحفيز الفردي، عندما يكون مستوى الأهلية ملائماً للتغيرات في بيئة الأعمال.

فيما أبرز 'Christien Lomoin' مدير مؤسسة 'CRECI' أن الأداء في المنظمة ما هو إلا حاصل ضرب الكفاءات في التحفيز $P=C*M$. هذا ما يدل على أن توطين الكفاءات في المنظمة لا يكفي ما لم يكن مرتبط بالتحفيز، حيث أن هذا الارتباط يولد نتائج استثنائية؛ مثل التحفيز الغير نمطي الذي تلقاه مدرب كرة القدم ميشال بلاتيني، والذي مكنه من تحقيق نتائج استثنائية، وكذلك فعل "موزارت" حين طلبت منه أعمال مبدعة رغم أنه كان فقيرا ومريضا.

إن دراسة العلاقة السابقة وفق منهج علمي واضح وذو علاقة سببية تعطي لنا إشارات واضحة على فعالية العملية على مستوى الفرد العامل، لكن السؤال المطروح هو مدى تطابق ذلك على الأداء الجماعي خاصة إذا سلمنا أن الكفاءات الجماعية هي مصدر رئيسي للميزة التنافسية القادرة على الاستمرار في

¹- Jean-Marie Peretti, **dictionnaire de de ressources humaines**, 4^{ème} éd, Vuibert, 2005, P63.

محيط تنافسي. إذن فالمعادلة السابقة قاصرة وغير قادرة على الاستجابة لتحديات العمل الجماعي، فما مصيرها في ظل التحدي المحدث؟

إن إشكالية التحفيز الجماعي وتحديات العدالة والربط بالأداء تتطلب ميكانيزمات قادرة على توحيد السلوك الجماعي، والاعتراف بدور الجماعة في تحقيق الأهداف من خلال تضامن أفراد الجماعة واعتبار الجميع داخل منظومة موحدة نجاحها يعني نجاحا للجميع، وإخفاقها يترتب عليه تكلفة على المنظومة بأكملها.

إن اعتبار الأداء الجماعي مؤشر لا غنى عنه في مجموعة الفاعلين في أداء المنظمة، وفي ظل الاعتبارات سالفة الذكر تصبح معادلة C.L على الشكل التالي: $P=C*M*S$ والأداء يصبح صناعة الكفاءة مضروب في التحفيز مضروب في مدى تضامن الجوار أو المجموعة⁽¹⁾.

إن التحفيز الجماعي يرتبط بتوزيعه بما يتناسب مع إنشاء القيمة في المنظمة، هذه الأخيرة تصطدم بصعوبة تفكيكها ومعرفة السيرورات الداخلة في إنشائها من جهة، وكذلك التباين في المستويات الأفقية والعمودية للهيكل التنظيمي من جهة أخرى.

إن التضامن الجماعي المستدام مسلم به في المجتمع حال الكوارث الطبيعية؛ فهي قادرة على توليد التضامن بين أشخاص بعيدين عن بعضهم، لم تكن بينهم سابق معرفة. أما على مستوى المنظمة فالأعمال التضامنية تتطور باتجاه فرق العمل أكثر منه باتجاه المنظمة، من منطلق ربطها بالجوار وإمكانية وجود فرص أكبر للتعبير عن المشاعر الايجابية، ومع تطور المنظمة يصبح التضامن سهل النمو على نطاق الخدمة والمصالح والفروع أكثر منه بين العمال داخل الوحدات بما يتوافق مع أثر الخبرة، أما مدراء الجوار سيكونون مهئين للثقافة بثقافة التضامن، "هذا الجوار يرتبط بنشاطات الفريق والكفاءات المكونة له وكذا المعلومات والميزانية المخصصة له"⁽²⁾. وفي هذا الإطار يمكن إرجاع ثقافة تضامن الجوار إلى زيادة العوائد الايجابية، وتدنية الشعور بالإحباط، فالأول مرتبط بالتحفيز الكلاسيكي الاستقلالية، الأهداف، التشجيع... أما الثاني فهو مرتبط بمعرفة الأخطار. إن وجود الاضطراب والإجهاد

¹ - <http://www.focusrh.com/tribunes/performance-competence-et-motivation-par-philippe-rodet.html>. (11/12/2014)

² - Christen .Batal, **la gestion des ressources humaines dans le secteur public**, Tome2, éd Organisation, Paris, 1998, P74.

في بيئة العمل يعزز إعادته للجماعة عند العمال، إذن فهو يزيد من هشاشة تضامن الجوار، فالعلاقة عكسية بينهما؛ بينما نلاحظ العكس عند العاملات بسبب التفاعلات الهرمونية في البيئة الجسدية.

المطلب الثاني: تبرير أرباح المنظمة

تعد الربحية من الأهداف التقليدية والأساسية للمنظمة، إذ عليها يقوم حقل المنافسة، مما يجعل من معرفة المقاربات المفسرة لها أمراً ضرورياً، وفي هذا الإطار يمكن التفريق بين مقاربتين أساسيتين:⁽¹⁾

الفرع الأول: النظرية الوظيفية

وتشمل ما يلي:

أولاً: "الربح جائزة للابتكار" يعد 'شومبيتر' من الأوائل الذين أشاروا إلى دور المنظم في إنشاء الربحية من خلال كتابه "نظرية النمو الاقتصادي" سنة 1934 حيث يتمثل دوره في تطبيق وتنفيذ الابتكارات مقابل العائد الربحي من خلال دوره الوظيفي حيث يترتب عليه جزء من الربح يطلق عليه العائد الوظيفي كحافز لشخصيته المتميزة. ويتضخم المنظمات المعاصرة انفصلت الملكية عن التسيير "أرجع البعض رواتب ومكافئات الإدارة العليا ذات الطبيعة التعاقدية إلى كونها نفقات، والأرباح تعتبر من بواقي الدخل بعد دفع كافة النفقات من ضمنها رواتب الإدارة العليا، ويذهب الجزء الأكبر لحاملي الأسهم (المالكين) الذين ليس لهم أنشطة إبداعية"⁽²⁾ هذا ما يوضح العلاقة العكسية بين إيرادات المسيرين واتساع المنظمة وبالتالي اضمحلال دور وريح المنظم الذي جاء به شومبيتر، مع افتراض أن إبداع حاملي الأسهم قاصر على الاستثمار في القطاع الغير حقيقي وموجه نحو سوق الأسهم والسندات وبالتالي القدرة على توقع الربحية من خلال تحليل المركز المالي والتنبؤ بالتغيرات في البيئة الكلية وليس إيجاد طرق ناجعة في التسيير.

ثانياً: "النظرية الوظيفية البديلة أو نظرية نايت 'Knight'" يرى نايت أن المنظم يعمل في ظروف بيئية تتسم بالآكادة حيث يقوم فيها المنظم بالمخاطرة عن طريق توجيه الموارد، مما يشكل له مصدراً للربح مكافئة له على اتخاذ القرار الصائب، عكس الذي ينشط في بيئة مستقرة يمكن التنبؤ

¹- منى الطائي، الاقتصاد الإداري ومنظومة الأعمال، ط3، دار مجدلاوي، عمان، 2014/2013، ص150-152.

²- المرجع نفسه، ص151.

فيها بالتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، عندئذ يختفي الربح الاقتصادي ويتحقق الربح الاعتيادي وتسود المنافسة.⁽¹⁾

ثالثاً: "الربح ظاهرة فكرية وروحية للمنظم" يعتبر 'ماينز' أن العمليات الإنتاجية استجابة لرغبات وطلبات المستهلكين، أما تحقيق الربح فيرجعه إلى أن توقعات المنظم للفرق بين الأسعار المستقبلية والتكاليف الجارية موجب. فالمنظم يختار وينفذ المشروع ذو الجدوى الاقتصادية ويرضي في نفس الوقت حاجات المستهلكين بالأفكار المبتكرة للمنظم تأتي نتيجة قابلياته العقلية والفكرية؛ فالربح بالنسبة لماينز ظاهرة روحية وفكرية.⁽²⁾

من خلال المقاربة الوظيفية للربح وفي ظل انفصال الملكية عن التسيير هل يمكن إسقاط دور المنظم على المسير الجديد؟ وهل المسير هو المنظم الشومبيترى؟ وبالتالي استحقاقية عوائده؟

إن ظهور مصطلح المقابلة وتطوره من المنظم والريادي المالك إلى المسير الحامل للخصائص المقاولاتية⁽³⁾ لاسيما روح المبادرة قادر على محاكاة الوظائف الكلاسيكية للمقاول وبالتالي العمل بنفس الميكانيزمات "إذ كلما كانت المخاطرة أقل يكون الفرد عبارة عن عامل، وكلما زادت درجتها أصبح مقاولاً"⁽⁴⁾ ومن هنا جاء مصطلح المقابلة الداخلية ليجيب على التساؤلات السابقة، وكمخرج لتلافي مشكلة مردودية الأفراد من جهة والاستجابة لميولاتهم الاستقلالية من جهة أخرى، إذ أن الأمر لا يستلزم إنشاء مشاريع جديدة، بل تشجيع أكثر للمبادرات الشخصية لدى الموظفين - خاصة في ظل وجود الصناعات المرنة- الذين يتمتعون بصفات المقاول من أجل كسر حالة الجمود الإبداعي لديه، بالموازاة مع توفر نظام تحفيزي يأخذ بعين الاعتبار صفة المقاول الداخلي جنباً إلى جنب مع محددات الأداء النمطية في تحديد الأجر والمكافأة.

¹ - منى الطائي، مرجع سابق، ص 151، 152.

² - المرجع نفسه، ص 152.

³ - خذري توفيق، بن الطاهر حسين، المقابلة كخيار فعال لنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - المسارات والمحددات، الملتقى الوطني الأول حول واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، 05، 06 ماي 2013 ص 4، ص 5.

⁴ - بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار الميسرة؛ عمان، 2007، ص 66.

الفرع الثاني: النظرية غير الوظيفية للربح

هذه النظريات لا تتبع النظرية السابقة (النظرية الوظيفية) كون الربح يعود في الأساس للمنظم بسبب تعدد وظائفه، ومن أهم رواد هذا الرأي J.B.Clark الذي يعتبر الربح بمثابة متبقي ديناميكي ويقصد كلارك بالفائض المبالغ المتبقية للمنظمة بعد دفع جميع نفقات عناصر الإنتاج إضافة إلى القيم الضمنية لخدمات مالكي عناصر الإنتاج، بمعنى آخر، اعتمد كلارك في احتساب التكاليف على التكاليف الاقتصادية التي تتضمن الكلفة الظاهرة والكلفة الضمنية، وما يتبقى هو الربح الذي يعتبره دخلاً غير عقدي Non-contractual income فالربح بالنسبة لهذه النظرية غير وظيفي ويظهر بسبب ديناميكية الاقتصاد التي ركز عليها شومبيتر التغييرات في نوعية وكمية الحاجات، والتغيرات الطارئة على التكنولوجيا والفن الإنتاجي، أما في الاقتصاد الساكن فلن يكون هناك تغييرات في العوامل الاقتصادية (دالتي العرض والطلب) عندئذ تحقق المنظمة الربح الاعتيادي الذي يعد أجراً للإدارة ويدخل ضمن التكاليف الكلية للمنظمة.

فالربح قد يكون سالبا أو موجبا ويتحمله أفراد لا يقومون بوظائف إدارية أو تنظيمية وذلك بسبب انفصال الملكية عن التسيير، فالمتبقي يكون موجب إذا كانت الظروف المحققة الفعلية أفضل من الظروف المتوقعة، كما يشير كلارك في نظريته إلى أن الاقتصاد الساكن لا يجابه تغييرات مفاجئة في ظروف العرض والطلب عندما تكون أسعار عناصر الإنتاج معتمدة على إنتاجية هذه العناصر، ويكون سعر المنتج معادلاً لمتوسط التكاليف الكلية، فتحقق المنظمة حينئذ الربح الاعتيادي الذي يعد أجراً وعائداً لوظيفة المنظم وينعدم عندئذ الربح الاقتصادي، وقيمة عناصر الإنتاج الداخلة في العملية الإنتاجية سوف تستنزف من قبل عوائد الإنتاج المشاركة فيها.

إن التحليل السابق خاص بالمنظمات التي تنشط في سوق المنافسة التامة، أما إذا حدثت تغييرات مفاجئة في قوى الطلب والعرض فحينئذ قد يتحقق الربح الاقتصادي، الذي يأتي بسبب الاختلاف في الظرف السوقي نتيجة التغييرات في العرض والطلب. فيما يؤكد Stigler في كتابه نظرية الأسعار أن تحقيق الربح الاقتصادي في ظروف المنافسة التامة يعود إلى وضع اللاتوازن الذي يحدث عند انتقال الاقتصاد إلى وضع توازن جديد، في هذه الفترة إذا تأخر دخول منظمات جديدة إلى الصناعة أو حدثت تغييرات غير متوقعة في الطلب مثل تفضيلات المستهلكين أو في ظروف العرض كالتغيرات في التقنيات

والتكاليف حينها تتدفق الأرباح الاقتصادية، لكن سرعان ما يختفي هذا الربح بسبب قوى المنافسة، عندئذ لا يعتبر الربح عائدا لعناصر الإنتاج سواء الإداري أو المنظم، وإنما يتحقق بسبب التغيرات الديناميكية المفاجئة في الاقتصاد، ومن أمثلة ذلك في تفسير ما سبق نظرية الاحتكار وما يسمى بالأرباح التكنولوجية.

المطلب الثالث: الأجر بين الأداء وأحقية الفرد والجماعة والمالك

إن الأجر ذو المرجعية الفردية هو ذلك المقابل لمجموع الطاقات المستغلة في تحقيق الأهداف الجزئية ذات الطبيعة التشغيلية؛ ومنه فالعمل ومجموع إسهامات الأفراد كل على حدى خاصة إذا كانت الأهداف محددة ومضبوطة كما ونوعا ومكانا وزمانا، وبدون تفاعل بين المكونات الإنسانية داخل المجموعة أو المنظمة. ومن هنا يمكن احتساب الأجر انطلاقا من الوصول إلى الأهداف، واعتبار الأجر أو المكافأة نتاج الجهد الفردي.

إن تطور الفكر الإداري عقب المدرسة الكلاسيكية، خاصة أعمال "ألتون مايو" Alton Mayo، أبرز أهمية العامل الاجتماعي ودوره في التأثير على علاقات العمل والإنتاج ممهدا لما سمي بعد ذلك بمدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة التي أسست لوظيفة التنسيق والجهد الجماعي المتفاعل وفقا للآليات الإنسانية.

إن ارتفاع الإنتاجية الناتجة عن العلاقات الإنسانية والتفاعلات الاجتماعية والعمل الجماعي تساهم في إنشاء القيمة وبالتالي تعزيز الميزة التنافسية باعتبارها عنصرا غير قابل للتقليد وغير قابل للخضوع للنظم السعرية في سوق العمل، بل يتوالد داخل حدود المنظمة ويزداد مع منحنى الخبرة ويتأثر بالسياسات الأجرية في المدى المتوسط والطويل باعتبار الكفاءات موردا استراتيجيا؛ ومن هنا يمكن طرح التساؤل التالي:

✓ هل هذا الجهد والأداء الجماعي من حق الفرد أو المنظمة أو حتى الجماعة الصغيرة

نسبيا؟

إن المنظمة باعتبارها جامعا ومشغلا للموارد بمختلف أنواعها وللعنصر الإنساني من خلال جمع التوليفات البشرية ومزجها بحيث تنشأ هذه العلاقات، قد تكون صاحبة القيمة المرافقة لمخرجات العملية

التنظيمية، لكن الرهان هو المحافظة على هذه المكتسبات من خلال تثمين الجهود الفردية والجماعية على حد سواء على نمط تصاعدي أو الحفاظ على مستويات مقبولة منه على الأقل، ويمكن تدعيم هذه الحجية بتفكيك الأداء مما يقودنا إلى ضرورة استعارة الطرح الماركسي حيث تحدث "كارل ماركس" عن وجود نوعين من العمل؛ فهناك العمل البسيط وهناك العمل المركب الذي هو مجموع العمل البسيط المدعم بوظيفة الإشراف والتخطيط في الإدارة الاشتراكية والتنسيق والتمكين في الفكر الحر.

ومن هنا يمكن التأكيد أكثر على أهمية الأداء الجماعي أو العمل المركب -كما أسماه ماركس- من أجل إيجاد صيغة للتحفيز المادي يمكن من خلالها الأفراد من حشد أكثر للطاقات والجهود الرامية إلى تدعيم هذه الحالة، ونقل خبرة الكفاءات لبعضها البعض.

المبحث الثاني: النظريات المفسرة للعلاقة بين التحفيز المادي وأداء الكفاءات

من خلال علاقة Christien Lomoin يتبين لنا أن الأداء هو حاصل ضرب الكفاءات والتحفيز وتضامن الجوار أو المجموعة وبالتالي فإن الأداء يتحقق بوجود كفاءات تتسم بالقدرة والرغبة، هذه الأخيرة يحكمها السلوك الإنساني من خلال مجموعة المقاربات النظرية المفسرة لأداء الكفاءات والسيرورات المرافقة لها في ظل التحفيز المادي.

المطلب الأول: نظريات حول فلسفة السلوك

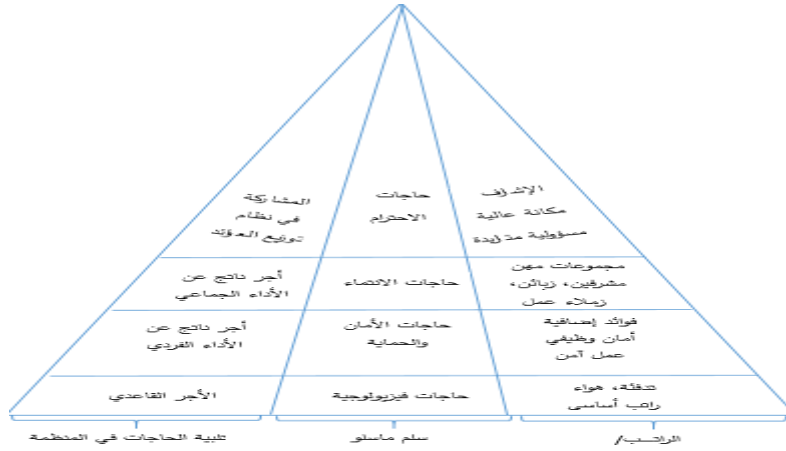
يعتبر السلوك المعبر الأساسي على المؤشرات المتعلقة بكل من التحفيز الخارجي (الحوافز المادية) والتحفيز الداخلي (التحفيز الذاتي). فقد كان "ماسلو" سابقاً لدراسة محددات السلوك من خلال اكتشاف الحاجات الغير مشبعة التي تحكمه، هذا السلوك يعد أحد مخرجات القيم والمعتقدات الداخلية غير المعلنة.

الفرع الأول: التحفيز المادي من خلال سلم ماسلو للحاجات

يعتبر سلم 'ماسلو' للحاجات ثورة في تفسير وتوجيه السلوك الإنساني ومعرفة العوامل التي تسوقه وتدفعه نحو المفاضلة بين الأداء من أجل إشباع حاجاته المتعددة، فكل فرد مجموعة من الحاجات تتطلب إشباعها وأن هذه الحاجات هي الدافع وراء قيامه بالسلوك الموجه. فحسب ماسلو 'هناك خمس مجموعات من الحاجات، وتظل الحاجة غير المشبعة هي المتحكمة في السلوك، أي أنها تؤثر في سلوك الفرد في حين لا تؤثر الحاجات المشبعة في سلوكه، وبالتالي ينتهي دورها في عملية التحفيز، وبناء على ذلك لا بد من إشباع المستوى الأدنى قبل أن يصبح بالإمكان إشباع المستوى الأعلى، وأن الحاجات مرتبة ترتيباً تصاعدياً⁽¹⁾ بدءاً بالحاجات الفيزيولوجية وانتهاءً بحاجات تقدير الذات، وباعتبار هذه الأخيرة المؤثرة في العملية بأكملها لأنها تتم على مستوى الفرد فإننا نحاول أن نركز على الحاجات الأخرى - أسفل السلم- مقارنة بالراتب أو التحفيز المادي وتلبية أو إشباع الحاجات داخل المنظمة حسب الشكل الموالي:

¹- نادر أحمد أبو شحبة، إدارة الموارد البشرية؛ إطار نظري وحالات عملية، مرجع سابق، ص 208

الشكل رقم (10): سلم الحاجات



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على سلم ماسلو للحاجات، وهيتم العاني، الإدارة بالحوافز؛ التحفز والمكافآت، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، 2007، ص57.

يتضح لنا من خلال الشكل أعلاه وجود علاقة تكافؤية بين مختلف المستويات في المتغيرات الثلاث فالحاجات الفيزيولوجية تتماشى مع ظروف العمل كالتدفئة والتكييف والراتب القاعدي... الخ، أما حاجات الأمان والحماية فتتماشى مع أجر الأداء الفردي من جهة والفوائد الإضافية والأمان الوظيفي من جهة أخرى، أما حاجات الانتماء فتكافئ الأجر في جزئه المتعلق بالأداء الجماعي وكذا مجموعات المشرفين والزبائن وزملاء العمل، أما حاجات الاحترام والتقدير فتتعلق بمستويات الإشراف، المكانة العالية والمسؤوليات المتزايدة، أما الجانب الآخر فيتعلق بالمشاركة في نظام توزيع العوائد. إن تسليمنا بالتكافؤ السابق يجعلنا نطرح التساؤل التالي:

✓ هل شرط الترتيب التصاعدي للحاجات - عند ماسلو - ينطبق على ما يكافؤه في السلم

الأجري؟

يعتبر ماسلو أن الحصول على الحاجات الفيزيولوجية هو الذي يؤدي إلى الارتقاء نحو الاعلى أو ما يعرف بهرمية الحاجات التي أصبحت فيما بعد أهم مداخل النقد للنظرية نفسها، وقد ذهب كلنتون اليفيرا¹ في ذات الاتجاه "غير أنه قلل من مجموعات الحاجات إلى ثلاث مجموعات، واقترح بأن الحركة إلى الأعلى في السلم الهرمي هو أكثر تعقيدا، تعكس مبدأ انجاز الإحباط بمعنى أن الفشل في تلبية حاجات ذات مستوى أعلى يمكن أن يحدث انحسار حاجة أقل مستوى وملياة مسبقا"⁽¹⁾. إن الحركية

¹ هيتم العاني، مرجع سابق، ص60.

التصاعدية في أسفل الهرم مقبولة ومدركة إلا أنه كلما ارتقينا إلى الأعلى قل ذلك التأثير وأصبحت الحاجات متعددة وهذا ما تثبته المكونات الأجرية المختلفة؛ إذ أن العامل بالتأكيد سيحصل الجزء الثابت من الأجر إلا أنه قد يحقق نسب متفاوتة من الأجر المتحرك المتناسب مع الأداء الفردي أو الجماعي أو أداء المنظمة ككل.

الفرع الثاني: نظرية تعزيز السلوك

لقد جاءت نظرية تعزيز السلوك الإنساني في الأساس كغيرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة من خلال وضع مواردها البشرية ضمن آلية يمكن تشبيهها بتجربة "بافلوف"؛ وهذا من خلال التأثير عليهم عن طريق التحفيز المتكرر الذي ينشئ التعلم، ما يمكن الفرد من استيعاب العلاقة السببية بين المؤثر وكيفية استعماله، وترتكز النظرية على المبادئ التالية:⁽¹⁾

- 1- **مبدأ التعزيز الإيجابي:** والذي من شأنه أن يؤدي إلى تكرار وتقوية السلوك عن طريق ربط السلوك بنتائج ايجابية أو مرغوبة، وأبسط مثال على ذلك المدير الذي يشير برأسه بالموافقة حين يقدم أحد مرؤوسيه تعليقا مفيدا خلال أحد الاجتماعات.
- 2- **مبدأ التعزيز السلبي:** والذي من شأنه أن يؤدي إلى تكرار وتقوية السلوك عن طريق ربط السلوك بالنتائج، بتجنب تعريض المرؤوس لنتائج غير مرغوب فيها، وأبسط مثال على ذلك التوقف عن توبيخ المرؤوس الذي عادة ما يصل للعمل متأخرا عندما يصل للعمل في الوقت المحدد.
- 3- **مبدأ العقاب:** والذي من شأنه أن يؤدي إلى تخفيض تكرار السلوك غير المرغوب فيه أو عدم حدوثه كلية عن طريق ربط السلوك غير المرغوب فيه بنتائج غير مرغوب فيها من قبل المرؤوسين، وأبسط مثال على ذلك حرمان الموظف الذي يحضر إلى العمل متأخرا بصفة متكررة من العلاوة المنسوبة أو الترقية.
- 4- **مبدأ الإخماد أو التجاهل:** والذي من شأنه أن يؤدي الى تخفيض تكرار السلوك غير المرغوب فيه أو عدم حدوثه كلية عن طريق الربط بين السلوك غير المرغوب فيه بالامتناع عن تقديم حافز ايجابي وبالتالي تجاهل السلوك غير المرغوب فيه على أمل أن ينتهي مع الزمن، وأبسط

¹ - عبد الرزاق الرحاحلة، زكرياء أحمد العزام، السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011 ص193، ص194.

مثال على الامتناع عن امتداح المرؤوس أو عدم تركيته للترقية عندما يكون هذا المرؤوس دائم الغياب.

الفرع الثالث: نظرية التوقع " دور القيم والمعتقدات في توجيه اعتقادات العاملين "

تعتبر نظرية توقع سلوك العاملين أحد مخرجات القيم والمعتقدات الداخلية غير المعلنة للفرد، فحسب فروم 'Vrom' السلوك نتاج اختيار متعمد ومقصود من العاملين بين عدد من البدائل السلوكية؛ أي أنه من وجهة نظر العامل فهو يقوم بتعظيم المنافع والتقليل من المخاطر المرتبطة به، مادية كانت أو معنوية⁽¹⁾ أي أن الأفراد سيحصلون على الدافعية اللازمة للقيام بالأعمال عندما يتوقعون أن ذلك المجهود المبذول سيمكنهم من الحصول على مكافأة تكون ذات قيمة، إذا يوجد مستويين من التوقع:

التوقع الأول: يرجع إلى القناعات الداخلية للشخص بأن قيامه بسلوكيات معينة ستؤدي إلى نتيجة معينة، كالعلاقة بين الجهد المبذول والانجاز.

التوقع الثاني: فمتعلق بالنتائج المتوقعة من السلوك، أي العلاقة بين إتمام الانجاز والمكافأة المتحصل عليها. فعملية التحفيز قائمة على عناصر التوقع، في إطار نظرية التوقع "التي لا تهتم بتحديد أنواع الحاجات ولكن تهتم بعملية التفكير التي يستخدمها الأفراد لتحقيق المكافآت"⁽²⁾ وفيما يلي عناصر نظرية التوقع:

1- **التوقع:** أي اعتقاد الفرد أن العمل بجد يؤدي إلى تحسن مستوى أدائه، وبالتالي وجود علاقة قوية بين هذين المتغيرين نابعة من التقدير الشخصي للعملية.

2- **الوسيلة أو المنفعة:** إن وصول الفرد إلى الأداء الجيد يمكنه من الحصول على مكافأة، فهي مقياس للعلاقة بين الأداء وإمكانية الحصول على المكافأة، وتتحدد نتيجة تفاعل عنصرين:⁽³⁾

- مدى منفعة هذا الإيراد للشخص، فكلما لبي حاجات أكثر قيمة أو منفعة لديه زادت قيمته.

¹- أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2008، ص146.

²- هيثم العاني، مرجع سابق، ص112.

³- ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي؛ دراسة نظرية وتطبيقية، مرجع سابق، ص83.

- احتمال تحقيق الشخص هذا الإيراد نتيجة عمله، وتزداد درجة الاحتمال كلما كان

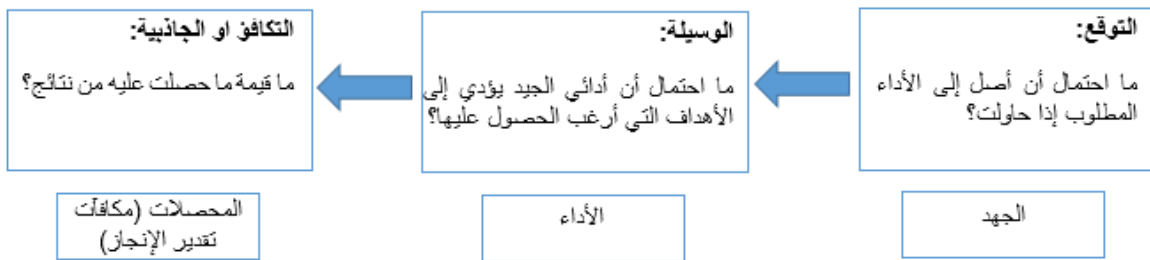
العمل هو الطريق الوحيد للحصول على الإيراد.

3- الجاذبية أو التكافؤ أو المكافأة: وهي قيمة العائد المتوقع من الأداء مثل الترقية، الأجر

التقدير... هذه العوائد تختلف من فرد لآخر.

والشكل الموالي يوضح عناصر نظرية التوقع:

الشكل رقم (11): عناصر نظرية التوقع لـ فروم



المصدر: من اعداد الطالب

من خلال الشكل أعلاه يتضح جليا الترابط بين التوقع المرتبط بيقينية الوصول الى الأداء المرغوب بعد بذل الجهد المطلوب، وهو ما سيؤدي للوصول إلى الأهداف المسطرة، ثم أخيرا مقارنة ذلك مع نواتج العملية والمتمثلة في مجموع المحصلات.

هذا ما يجعلنا نتجه مباشرة الى آليات تقييم السلوك ضمن نظرية التوقع عن طريق طرح مجموعة من التساؤلات ذات الصلة، والتي تترجم لنا كل من علاقة الجهد بالنتائج من خلال معايير القدرة على الإنجاز وثقته بالنتائج التي سيتحصل عليها، أما إذا كان العمل محدث فإن وجود عنصر التحدي لدى الموظف يجعله يراهن على ذلك، وفي الأخير يجب أن يمتلك قدرات التقييم الذاتي ليستطيع الإجابة على ما سبق. أما فيما يخص علاقة الأداء بالنتائج فإنها ترهن مصداقية المسؤول في الوفاء بوعوده من جهة وعدالته فيما يخص التعامل ضمن المجموعة من جهة أخرى. أما علاقة النتائج بالمكافأة فإنه بغض النظر عن قيمتها إلا أن قوتها تكمن في مدى ربطها بالأداء نفسه. وأخيرا تتكفل عملية الاتصال بمتانة علاقة الجهد بالمكافأة. والجدول الموالي بين ذلك.

الجدول رقم (6): تقييم السلوك باستخدام نظرية التوقع

السؤال الذي يسأل	مظهر النظرية
(1) علاقات الجهد-الأداء	
هل يمتلك الموظف القدرة لكي يعمل بشكل جيد؟	القدرة
هل يعتقد الموظف أن بإمكانه أداء العمل بشكل جيد؟	الثقة
هل يملك الموظف العمل بجد لأداء العمل بشكل جيد؟	التحدي
هل يعرف الموظف الفرق بين الأداء الجيد والأداء الضعيف؟	المعايير
(2)علاقات الأداء-النتائج	
هل يؤمن الموظف بأن المدير سيفي بوعوده؟	المصداقية
هل يؤمن الموظف بأن الجميع سيتلقون نفس المكافآت للأداء الجيد (نفس النتائج السلبية للأداء الضعيف)؟	الثبات
(3) علاقات النتائج-التكافؤ	
هل يربط الموظف قيمة المكافأة مع الأداء الجيد	المقارنة
(4) علاقات الجهد-الأداء ، والأداء-النتائج	
ما الذي سيتكلف الموظف ليؤدي بشكل جيد؟	التكلفة
(5) علاقات الجهد-التكافؤ	
هل يتصل المدير بالأفراد بشكل شفوي وغير شفوي -يستقبل الرسائل كما يرسلها؟ (يستقبل كما يرسل)	الاتصال

المصدر: هيثم العاني، مرجع سابق، ص117، ص118.

إن اليقينية السابقة تصطدم بعدم التأكد الناتج عن الأداء الجماعي أو بعض عناصره من خلال التفاعلات الإنسانية المتوجة بمخرجات معرفية، مرهونة باختلاف مكونات الجماعة، مما يرهن الآلية المقبلة أمام عنصر العدالة الأجرية.

إن أهم تحديات المنظمة أو وظيفة إدارة الموارد البشرية هي زيادة كفاءة موردها البشرية من خلال اكتساب الكفاءات الجديدة، أو محاولة إخراج المخزون المعرفي أو ما يسمى بالمعرفة الضمنية من أجل تحويلها إلى معرفة صريحة تخدم أهداف المنظمة، فالاستقطاب يتكفل بجذب الكوادر واقتناصها من سوق العمل وفق استراتيجيتين هما استراتيجية النجوم والعصافير النادرة⁽¹⁾ باعتبار الكفاءات موجودة خارج حدود المنظمة، أما وظيفة التدريب فهدفها التنقيب عن المعرفة ومرافقتها وتعميمها باعتبارها موجودة

¹- تتمثل استراتيجية النجوم في استقطاب أصحاب الكفاءات والخبرة مثل ما يفعله نادي ريال مدريد، أما اصطلياد العصافير النادرة فتتمثل في استشراف إمكانات الكفاءات المتوقعة مثل ما يقوم به نادي برشلونة.

داخل المنظمة. إن تطبيق نظرية فروم على ما سبق يجعل الفرد يعرف جيدا المعارف التي يمتلكها من خلال معرفته بقدراته الباطنية غير المعلنة، أما استعداده لتحويلها فمرتبط بتوقعه بمدى قدرته على تحويلها إلى مهارات وأفعال ملموسة وهذا ما يعبر عنه بالتوقع الأول (المعرفة الضمنية/ المهارة والأفعال)؛ أما التوقع الثاني مرتبط بالوسيلة من جهة (الأداء/إمكانية الحصول على المكافأة)، والتكافؤ من جهة أخرى أي الدافعية الناتجة عن تأثير المتغير الخارجي، كما يبين الشكل أدناه.

الشكل رقم (12): نظرية التوقع وتحويل المعرفة



المصدر: من إعداد الطالب

إن إشباع حاجات الأفراد تؤدي إلى اختيار النشاطات التي تهدف إلى ذلك وتلافي النشاطات التي لا تشبع حاجاتهم أو تعاقبهم، أي أن الإبداع مرتبط بالأساس بالتحفيز وفق تسلسل منطقي كما هو موضح في الخطوات التالية:⁽¹⁾

- 1- يؤدي التعلم إلى تحسن أداء العاملين.
- 2- يؤدي تحسن أداء العاملين إلى انخفاض أزمنة انجاز العمليات.
- 3- يؤدي انخفاض أزمنة انجاز العمليات إلى زيادة عدد الوحدات.
- 4- تؤدي زيادة عدد الوحدات المنتجة إلى حصول العاملين على الحوافز والأجور التشجيعية.

إن التسلسل السابق وفق مبدأ السيرورات يفرض وجود إدراك الفرد للوضع من خلال مبدأ نظمي فالنظام ككل ما هو إلا مجموعة أنظمة فرعية تكون فيها مدخلات أي عملية هي مخرجات للعملية

¹- تحفيز الأفراد باستخدام نظرية العدالة، مرجع سابق، ص55.

السابقة لها، وأي انخفاض في الإدراك لأي مرحلة سيؤدي الى انخفاض التوقع وفق معدل متزايد⁽¹⁾ ما ينتج عنه انخفاض حاد في الأداء مستقبلا.

إن اعتبار المنظمة - باختلاف مستوياتها الإدارية والوظيفية- نظام يتكون من مجموع الأنظمة الفرعية يؤدي بنا إلى قبول أن التوقع السالب من الفرد ذو الأداء الجيد يمكن أن يفسر العمليات السابقة على نحو أن أدائه الجيد ما هو إلا مدخلات لأنظمة فرعية غير كفؤة، مما يرهن أداء المنظمة ويؤثر على المكافآت المادية التي يمكن أن يحصل عليها والعكس صحيح، مما يساهم في عزوفه عن المشاركة في الأنشطة الفعالة والاكتماء بالأنشطة الضرورية أو التي يحددها القانون أو عقد العمل خشية التحفيز السلبي، ما ينتج عتبة وهمية للأداء، هذا ما يدفع نحو ضرورة إعادة ربط سلسلة السيرورات بحيث ينتقل الأداء من الأداء النمطي تحت العتبة إلى الأداء العالي المتراكم من الأنظمة الفرعية المختلفة.

إن أهم تحديات المنظمة أو وظيفة إدارة الموارد البشرية هي زيادة كفاءة موردها البشري من خلال اكتساب الكفاءات الجديدة، أو محاولة إخراج المخزون المعرفي أو ما يسمى بالمعرفة الضمنية من أجل تحويلها الى معرفة صريحة تخدم أهداف المنظمة، فالاستقطاب يتكفل بجذب الكوادر واقتناسها من سوق العمل وفق استراتيجيتين هما استراتيجية النجوم والعصافير النادرة⁽²⁾ باعتبار الكفاءات موجودة خارج حدود المنظمة، أما وظيفة التدريب فهدفها التنقيب عن المعرفة ومرافقتها وتعميمها باعتبارها موجودة داخل المنظمة. إن تطبيق نظرية فروم على ما سبق يجعل الفرد يعرف جيدا المعارف التي يمتلكها من خلال معرفته بقدراته الباطنية غير المعلنة، أما استعداده لتحويلها فمرتبط بتوقعه بمدى قدرته على تحويلها الى مهارات وأفعال ملموسة وهذا ما يعبر عنه بالتوقع الأول (المعرفة الضمنية/ المهارة والأفعال) أما التوقع الثاني مرتبط بالوسيلة من جهة (الأداء/امكانية الحصول على المكافأة)، والتكافؤ من جهة أخرى أي الدافعية الناتجة عن تأثير المتغير الخارجي.

¹- إن أي خلل في إحدى الأنظمة الفرعية يؤدي إلى انخفاض في مخرجات النظام اللاحق، وبالتالي الأنظمة الفرعية يكون الانخفاض هو مجموع الانخفاضات في الأداء الفعلي المتوقع.

²- تتمثل استراتيجية النجوم في استقطاب أصحاب الكفاءات والخبرة مثل ما يفعله نادي ريال مدريد، أما اصطلياد العصافير النادرة فتتمثل في استشراف إمكانيات الكفاءات المتوقعة مثل ما يقوم به نادي برشلونة.

المطلب الثاني: نظريات ذات علاقة بسيرورة التحفيز المادي

يتأثر التحفيز بعوامل كثيرة من بينها العدالة والمواطنة التنظيمية وكذلك الرضا عن الدفع؛ حيث أن العدالة بمفهومها الواسع ترسي أسس قبول نتائج التقييم العادل، وبما أن هذا الأخير شيء نسبي فللمواطنة التنظيمية دور في جعله يلقي قبولا عاما.

الفرع الأول: نظرية العدالة

يعتبر الأجر أو التحفيز المادي بصفة عامة من أبرز المشكلات التي تعاني منها وظيفة إدارة الموارد البشرية، فالآلية التضامنية أو الرضا الوظيفي يعتبر قادرا على مجابهة التحدي المفروض عليها نسبيا ويبقى توازن النظام ككل رهينة عدة اعتبارات ويتحكم فيه مجموعة من المتغيرات المختلفة. "الفلسفة الليبرالية المنحدرة من نموذج العقد الاجتماعي الذي يركز على محورين؛ محور يتعلق بالإرادة المشتركة والهوية الجماعية للأمة من حيث أنها كتلة تعاضدية، ومحور يركز على الحقوق الفردية الأولية التي هي التجسيد الحي لمبدأ الإرادة الحرة بصفته منشأ العقد وضمانته"⁽¹⁾ أما على مستوى المنظمة فالمحورين السابقين يجدان موطن قدم في التحليل الداخلي، فالمحور الأول -الإرادة المشتركة- روح العملية التضامنية أو ما سميناه بتضامن الجوار والرضا الوظيفي، أما المحور الثاني -الحقوق الفردية الأولية فيقيد العملية السابقة باعتبار أن أي توزيع للقيمة لا يعبر عن العدالة النسبية يهدد ثقافة المنظمة في جزئها التضامني مما يهدد العدالة التنظيمية. إن ما يدعم هذا الرأي هو التناقض الموجود بين الاتجاهين الاشتراكي والليبرالي؛ حيث أن الاتجاه الأول مبني على الأساس التضامني الذي يبدو في الوهلة الأولى أنه محمود إلا أن توزيع القيمة فيه لا ترتبط بالمساهمة في إنشائها بينما الاتجاه الثاني المبني على أساس الأناية والمصلحة الشخصية أثبت نجاعته رغم ذلك، مما يعجل بتطبيق العدالة داخل المنظمة.

لقد قام آدمز "Adams" بوضع أساسين لما أسماه نظرية العدالة قامت على افتراضين أساسيين:⁽²⁾

- الفرد في علاقته مع الآخرين يتوقع منهم عائدا لقاء ما يبذله من جهد أو ما يقدمه من

معرفة Imput.

¹- عبد الله السيد ولد أباه، نظرية العدالة لدى جون رولز: الأطروحة ونقدها، أنظر <http://www.bsnt.net/hekmah/?p=399>

(25/08/2017)

²- نادر احمد أبوشيجة، ادارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية، مرجع سابق، ص222.

- الانسان يسعى الى مقارنة ما يحصل عليه من عوائد أو نتائج Outcoms مع ما يحصل عليه الآخرون

اذن هناك مقارنة بين جانبي المدخلات والمخرجات التي يقصد بها "Adems" تلك الامتيازات التي يحصل عليها الفرد في التبادل الاجتماعي مثل: النقود والمكافآت والرواتب والمزايا العينية، والاستقلالية والسلطة والمدح والتقدير الاجتماعي وواجبات ومهام العمل. أما المدخلات في التبادل الاجتماعي فينظر اليها على أنها الخصائص والصفات التي يمتلكها الفرد مثل: العمر الجنس مستوى التعليم والتدريب والخبرة والمعرفة والذكاء والمهارة والجهد والدافع والولاء للمنظمة⁽¹⁾

ان تطور مفهوم العدالة الى ما يسمى بالعدالة التنظيمية أضفى عليها مجموعة من الأبعاد بدءا بعدالة التوزيع وعدالة الاجراءات ثم عدالة التعاملات إضافة الى بعدي عدالة التقييم وعدالة الأخلاق وفيما يلي سرد لهذه الأبعاد:⁽²⁾

أولاً: العدالة التوزيعية: وهي عدالة المخرجات أو العوائد التي يحصل عبيها الموظف والمتمثلة في الأجور والحوافز والترقية حيث أنها مدركة من خلال المخرجات أو التوزيعات التي يحصل عليها الأفراد وهي مبنية على الفرضيتين التاليتين:

- الأفراد دائما في مقارنة اجتماعية مع الجماعات المرجعية
- الفرد مدفوع بواسطة مدركات عدم العدالة مما يجعله يحاول إعادة التوازن الديناميكي بالبحث عنها.

فالعدالة التنظيمية من حيث البعد التوزيعي تتأثر بالقيم الاجتماعية والاقتصادية فاذا زادت أهمية الأخيرة فالإحساس بعدالة التوزيع سيكون له الأثر الأكبر على سلوكهم والعكس. فإدراك العاملين للعدالة التوزيعية ترتبط بمدى وجود معايير تتضمن توزيع العوائد والموارد طبقا لإسهامات الشخص في تحقيق أهداف المنظمة ولها جانبان:

- جانب مادي (هيكل التوزيعات): وهو كم وكيف توزع المكافآت.

¹- عمر محمد درة، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الادارية المعاصرة، دار الرضوان، للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص27.
²- المرجع نفسه، ص38، ص47.

- جانب اجتماعي: ويعبر عنها بالمعاملة الشخصية للحاصل على المكافأة.

ثانياً: **عدالة الإجراءات:** وتتمثل في الإجراءات الرسمية العادلة المرتبطة بالتوزيع العادل للمكافآت والحوافز من حيث ثبات وصحة المعايير المستخدمة لتقييم الأداء، وتتم بشرطين هما:

- هذه الإجراءات متفق عليها من الأطراف المتعاقدة (العامل/الادارة) على أسس موضوعية.
- تزويد طرفي العقد بالمعلومات الكافية عن تطبيق تلك الإجراءات.

فالعدالة هنا لا تتأثر بعدالة الإجراءات بل بالأسس التي بنيت عليها هذه الإجراءات المستخدمة في توزيع النتائج وقد حدد "Leventhal" سنة 1980 المكونات الهيكلية التي يعتقد أنها تشكل القالب الذهني لإدراك الأفراد معنى العدالة وفق القواعد الإجرائية التالية:

- **قاعدة الاستئناف:** بمعنى وجود فرص للاعتراض على الإجراءات أو نواتجها.
- **قاعدة الاخلاقية:** أي التوزيع وفق المعايير الأخلاقية السائدة.
- **قاعدة التمثيل:** من حيث وجهات نظر أصحاب العلاقة أي التشاركية.
- **قاعدة عدم الانحياز:** أي تفضيل الصالح العام على المصالح الفردية.
- **قاعدة الدقة:** على أساس المعلومات الصحيحة والدقيقة والشفافة.
- **قاعدة الانسجام:** أي صالحة للزمان والمكان أي الثبات النسبي.

ثالثاً: عدالة التعاملات: إن وجود العدالة التوزيعية الناتجة عن عدالة الإجراءات قد تؤدي إلى نتائج مرغوبة إذا طبقت بكفاءة إلا أن السلوك الإنساني تحكمه متغيرات عديدة قد لا ترد في اللوائح والإجراءات القانونية والتنظيمية مما يرهن العملية ذاتها، وبالتالي وجود عدالة في التعاملات قد تمكن من تلافي الإشكال السابق باعتبار العدالة في الأخير هي مدى إحساس العامل بعدالة المعاملة المطبقة عليه ومدى تقبله لها، إذ تحتوي مكونين هما:⁽¹⁾

- **الحساسية الشخصية:** وتشير إلى المعاملة العادلة باحترام وأدب من جانب الرؤساء للمرؤوسين ومدى مراعاة الرؤساء في تعاملهم مع العاملين لمشاعر العاملين وحفاظهم على كرامتهم.

¹- عمر محمد درة، مرجع سابق، ص46.

- التفسيرات أو المحاسبة الاجتماعية: وتعني تزويد العاملين بالمعلومات الكافية والدقيقة والهامة التي تساعد على تفسير وتبرير الممارسات الإدارية بشأن أي مكافآت أو مخرجات أو موارد غير مناسبة يتم توزيعها عليهم.

رابعاً: العدالة الأخلاقية: هي العدالة المنبثقة من الشعور بالإنسانية وسيادة العقيدة والقيم الأخلاقية والحضارية، فهي عوامل ذاتية ومحرك داخلي موجه للقرارات الإدارية نابعة من الضمير الإنساني والدين والخلفية الاجتماعية للمكونات الإنسانية في المنظمة. يجدر بالذكر أن بعض الدراسات اكتفت بالبعد الأول والثاني ودمجت البعدين الآخرين فيهما بينما فصلت أخرى ذلك.

الفرع الثاني: نظرية المواطنة التنظيمية

ظهر مصطلح المواطنة التنظيمية لأول مرة على يد برنارد Bernard وقد أطلق عليه الجهد التعاوني واعتبره أبرز مفاهيم السلوك التنظيمي على اعتباره مرتبط بالأداء وينبثق من دافعين أساسيين؛ فالأول يتعلق بالجبر ويستمد قوته من عقد العمل والوظيفة التي على أساسها تحدد الحوافز المادية، أما الثاني فهو المجهود التعاوني المبذول "واعتبر عامل الرغبة أساس تحقيق الأهداف"⁽¹⁾ فالمنظمة في تصوره عبارة عن الأنشطة والقوى الشخصية المنسقة بوعي وشعور يمثل فيها العنصر البشري أهمية حيوية في بناء العلاقات التعاونية السائدة، وقد نادى بإعطاء التنظيم غير الرسمي الأهمية مركزاً على جوانب التنظيم غير الرسمي، التخصص المنطقي اقتصاديات الحوافز. فالمنظمة تبعاً لهذا بمثابة وحدة فرعية من نظام أكبر يضم وحدات أصغر منه، ويمثل علاقة متفاعلة بين أجزائه. وتعزز المواطنة التنظيمية كل من العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات⁽²⁾.

ويمكن تفسير المواطنة التنظيمية بمدخل الولاء التنظيمي حيث يتناول التوازن الناتج عن العلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة، "ويتضح من خلاله أن الولاء التنظيمي ينحصر في العلاقة التبادلية بين المكافأة والتكلفة، والإسهامات والمنافع بين الأفراد والمنظمة في إطار المبادلة والمقايضة ويرتبط بمبدأ

¹- خليل محمد الشماغ، خضير كاظم، نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص 81.

²- الخميس عبد الله، علاقة خصائص الوظيفة بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، ص 24.

التراكمية والاستثمارات السابقة⁽¹⁾ فمبدأ التراكمية لا يقصد المنافع والمكافأة الآنية فقط بل يتعدى إلى ما قد حصل عليه خلال المسار المهني، وما قد يمكن تحصيله لاحقاً إذا ما استمر الفرد في العمل. "فالتعاون حسب برنارد بين الأفراد لا يمكن أن يحقق أهداف المنظمة بكفاءة عالية إلا إذا اقترن بمجموعة من المغريات أو الحوافز التي تشجع الإبداع والابتكار"⁽²⁾ ويذهب كل من سايمون ومارش March et 'Simon' من خلال نظرية التوازن التنظيمي- كامتداد للفكر التعاوني- إلى أن السلوك الرشيد يتجه إلى المفاضلة بين البدائل المتاحة، فيما أكد سايمون على الرضا بأقل من الحد الأقصى من المنافع المحققة⁽³⁾. فيما أكد كل من Herzberg, Kallaber, Katz على وجود علاقة بين المنافع التي قد يتحصل عليها الفرد وولائه التنظيمي، وتنقسم هذه المكاسب إلى مكاسب مرتبطة بالواجب التنظيمي، مكاسب اجتماعية ومكاسب تنظيمية⁽⁴⁾.

الفرع الثالث: نموذج الرضا عن الدفع

يعتبر الرضا الوظيفي بشكل عام أحد الإسهامات الأساسية في تنمية شعور الأفراد بالعدالة بأنواعها المرتبطة بمختلف الحوافز المادية والمعنوية، ويعد نموذج 'دوارد لاولر' 'Edward Lawler' لمحددات الرضا عن الدفع نموذجاً مبنياً على فكرة "أن الأفراد سيشعرون بالرضا إذا ما تحقق شعورهم بالمساواة الداخلية والخارجية أي عندما يتحقق التوافق بين أدائهم بما يدفع لهم فعلاً، وبما يجب أن يدفع"⁽⁵⁾ ولفهم أكثر للظاهرة يمكن أن نستحضر علاقة الإنفاق بالدخل الحاضر والسابق، فالإنفاق والادخار لا يرتبطان بالدخل الحالي، بل بالدخول السابقة أيضاً؛ وبالتالي يمكن تفسير تأثير الدخل الحالي على إدراك الفرد للعدالة والمساواة بالموازاة مع التدفقات السابقة التي يحصل عليها الفرد.

إن تاريخ الفرد وخبرته السابقة فيما يتعلق بالدفع وإدراكه لما يتحصل عليه الآخرون له تأثير أيضاً على شعوره بالمساواة والعدالة فالأفراد الذين حصلوا على أجور مرتفعة في الماضي يميلون إلى تخفيض

¹- شلابي وليد، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة، مذكرة

ماجستير غير منشورة، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة بسكرة، 2016/2015، ص 54.

²- خليل محمد الشماع، خضير كاظم، مرجع سابق، ص 92.

³- المرجع نفسه، ص 93، ص 94.

⁴- شلابي وليد، مرجع سابق، ص 54.

⁵- راوية محمد حسين، محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي، مصر، 2014، ص 253.

إدراكهم للدفع الحالي، مما يساهم في تباين نظرة الأفراد فيما يخص الأجر الواحد، وكذا إدراكهم أن الأجر دالة في الأداء، وأن الزيادة الأجرية -بالنسبة للأفراد الآخرين- ليست ثابتة.

وفي هذا الصدد يهدف تعويض الأداء الى تمييز الأجر وفقا لدرجة تدفق مساهمات الأفراد في نجاح المنظمة، خاصة تلك المنظمات القائمة على الخبرة المهنية أو المميزات الشخصية أو التي تسود فيها التقاليد الجماعية. أما إذا كان مستوى التكوين والسن هو الذي يثبت مستوى المكافأة القاعدية فالتطور والاقدمية من خلال الترقيات الممكنة لمستويات أعلى يكون وفق سياسة تكشف القليل من دوافع المساهمين، ومستوى الأداء لا يؤثر لا في مستوى تأمين العائل ولا في مكافأته. هذا ما يجعل المنظمة تفقد كفاءاتها لصالح المنظمات المنافسة ما يرهن أداءها الكلي ويرفع مستويات التكاليف الثابتة.

من جهة أخرى فإن العديد من الأنظمة تشتمل وظائف الاشراف على حساب الوظائف المتخصصة أما في المنظمات المعاصرة يركز المدراء التنفيذيون توجيههم وتحفيزهم على الوظائف لا على الادارة هذا ما يشعر المساهمين (الأفراد) بالقلق والحاجة لإشراف أكثر جودة.

في مواجهة هذه الفجوة فإن أنظمة التعويض على الأداء أو الجدارة تطورت بشكل سريع، ما يجعلنا نطرح التساؤل التالي:

✓ ما هي أنظمة التعويض على الأداء؟

يمكن تقسيم أنظمة التعويض على الأداء الى قسمين:

- 1- النظام في التعويض الثابت ينمو بشكل أسرع من الاداء والكفاءات تتطور بنفس الوتيرة.
- 2- أنظمة التعويضات المحفزة (الحوافز المتغيرة) تهدف الى مكافأة المساهمين في تنمية المنظمة من خلال مستوى المبيعات، تخفيض التكاليف، أو الريحية، وكذلك ضمان مستوى من المرونة بالنسبة لتكاليف الأجراء في حالة انخفاض رقم الأعمال.

خلاصة الفصل

من خلال تناولنا للفصل نتضح لنا جليا علاقة التحفيز المادي بأداء الكفاءات والمتغيرات التي تحكمها متأثرة بالسلوك الإنساني عن طريق العلاقات التي تتجاذب بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة فالهدف من وراء العملية التسييرية تنظيم هذه العلاقات وإقامة حدود متينة تؤسس لنظام تحفيزي قادر على القيام بوظيفته بفعالية، وجعل العلاقات التنافسية بين الأفراد محدودة بالإطار التعاوني حيث يشعرون أن الأداء الفردي مهما كان مستواه فهو قاصر على الوصول بالمنظمة إلى ما تصبوا اليه، عن طريق تدعيم الأطر العادلة، الولاء التنظيمي، ودعم فرق العمل وثقافة الجوار .

الفصل الرابع

دراسة ميدانية بشركة اسمنت عين التوتة

-بانتة-

تمهيد:

بعد تطرقنا إلى الجزء النظري ومعرفة دور التحفيز المادي في توجيه سلوك الكفاءات نحو الأداء المرغوب كمدخل لتميز المنظمة سنحاول في هذا الجزء التطبيقي إسقاط الجانب النظري على شركة إسمنت عين التوتة من خلال تسليط الضوء على نظم التحفيز المادي المختلفة وكذا درجة الرضا عن الأداء، كما سنحاول إثراء هذا الجزء بمختلف المعلومات التي قد تفيد المؤسسات الجزائرية التي تريد تبني هذا النظام ، لذا سنستخدم مختلف أدوات جمع البيانات الميدانية ونحاول تقديم جميع تأثيرات ذلك النظام في نهاية هذا الفصل، وعليه ستكون مباحث الفصل الرابع كما يلي:

- التعريف بميدان الدراسة.

- الإجراءات التطبيقية للدراسة الميدانية.

- اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة.

من خلال هذا المبحث سنتناول مختلف المعلومات المتعلقة بميدان الدراسة حيث سنتطرق في المطلب الأول إلى نظرة عامة عن المؤسسة محل الدراسة، أما في المطلب الثاني فسنحاول التطرق إلى الأدوات التي يتم من خلالها جمع بيانات الدراسة الميدانية بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي والوظيفي للشركة.

المطلب الأول: نظرة عامة عن الشركة محل الدراسة.

سنتناول في هذا المطلب لمحة عن الشركة الأم والتي تنبثق منها الشركة محل الدراسة وذلك في الفرع الأول، بينما سنتطرق في الفرع الثاني إلى لمحة عن شركة إسمنت عين التوتة.

الفرع الأول: لمحة عن الشركة الرئيسية.

تتمثل المؤسسة الرئيسية في المجمع الوطني لإسمنت الجزائر "Groupe GIGA" والذي تأسس بموجب قرار منبثق عن الجمعية العامة لما يعرف سابقا بالشركة الوطنية لمواد البناء، وذلك بتاريخ 26 نوفمبر 2009 ويعتبر شركة ذات مساهمة (SPA) ويقدر رأس ماله بـ: 25.358.000.000 دينار جزائري، ويقع مقر هذا المجمع ببلدية مفتاح ولاية البليدة، كما يقدر إنتاجه السنوي من الإسمنت بـ: 11,5 مليون طن ويطمح للوصول إلى 23 مليون طن في أفق سنة 2019، أما عن فروع المجمع فهي كالاتي:

1- مؤسسة مجاميع الغرب -معسكر-

2- مؤسسة مجاميع الوسط -البليدة-

3- مؤسسة مجاميع الشرق -قسنطينة-

وتتفرع المؤسسة الأخيرة إلى خمسة شركات يمكن ذكرها كما يلي:

1- شركة إسمنت حامة بوزيان -قسنطينة-

2- شركة إسمنت الحجر الأسود -سكيكدة-

3- شركة إسمنت تبسة -تبسة-

4- شركة إسمنت عين الكبيرة -سطيف-

5- شركة إسمنت عين التوتة -باتنة-

الفرع الثاني: لمحة عن شركة إسمنت عين التوتة.

شركة إسمنت عين التوتة هي مؤسسة اقتصادية عمومية تابعة للمجمع الوطني لإسمنت الجزائر، تم إنشاؤها سنة 1986 وهي تعتبر شركة ذات أسهم (شركة مساهمة SPA)، ويقدر رأس مالها بـ: 2.250.000.000 دينار جزائري، وتسير من طرف مجلس إدارة الشركة، ويتواجد مقرها بشارع بن فليس بلدية باتنة، وتتمثل منتوجاتها فيما يلي:

- 1- الرمل من نوع (0/4).
- 2- الحصى بعدة أنواع (8/15، 15/25، 25/50، 4/8).
- 3- إسمنت من نوع (CPA-CEM I 42,5 ES) وهو مصنوع من أجل البيئات الصعبة (مثل أعمال الصرف الصحي، الأساسات تحت الأرض، أماكن تواجد المياه)، كما يعتبر هذا النوع من الإسمنت مضادا للأملاح، ولقد تم صنعه طبقا للمواصفات (NA 433:2002).
- 4- إسمنت من نوع (CPJ-CEM II/A 42,5) ويسمى بإسمنت بورتلاندي مركب، وهو إسمنت مصنوع طبقا للمواصفات الجزائرية (NA 442:2000).
- 5- إسمنت من نوع (CPJ-CEM III/A 32,5) وقد تم صنعه طبقا للمواصفات الجزائرية (NA 442:2000) كما تحصل على علامة تاج من قبل المعهد الوطني للتقييس (IANOR) التابع لوزارة الصناعة.

أما عن فروع الشركة فنذكر ما يلي:

- 1- مقر المديرية العامة الكائن ببلدية باتنة.
 - 2- وحدة إنتاج الإسمنت، بلدية تيلاطو، دائرة سقانة، ولاية باتنة.
 - 3- وحدة توزيع الإسمنت، بلدية تقرت، ولاية ورقلة.
 - 4- وحدة توزيع الإسمنت بسكرة.
 - 5- وحدة إنتاج الحصى، بلدية تيلاطو، دائرة سقانة، ولاية باتنة.
- وبخصوص تسمية الشركة نسبة إلى مدينة عين التوتة رغم تواجد وحدة إنتاجها ببلدية تيلاطو، دائرة سقانة فالأمر يعود إلى التقسيم الإداري القديم، حيث كانت بلدية تيلاطو تابعة إقليميا لدائرة عين التوتة،

وتتواجد تلك الوحدة على مسافة 50 كلم على مدينة باتنة، وتقع على الطريق الوطني رقم 28 الرابط بين دائرة عين التوتة ودائرة بريكة وتقدر مساحتها بـ 20 هكتار، أما عن تاريخ إنشاء الشركة فيعود إلى يوم 25 ماي 1983، حيث تم إبرام عقد بين المؤسسة الجهوية للإسمنت ومشتقاته بالشرق وشركة البناء الدانماركية، وتقدر مدة إنجاز الشركة بـ: 32 شهرا، حيث بدأت الأشغال في يوم 28 نوفمبر 1983 وانتهت في يوم 27 جويلية 1986 وكانت أول تجربة للإنتاج بتاريخ 3 سبتمبر 1986، إلا أن الطاقم المسير آنذاك كان أجنبيا إلى غاية سنة 1992 حيث استلم الطاقم الجزائري زمام التسيير.

تُنتج الشركة الإسمنت بجودة عالية، ويتم مراقبته بشكل دوري من طرف مركز الدراسات والخدمات التكنولوجية لصناعة مواد البناء بغية التأكد من استمرار احترام المعايير الخاصة بمواد البناء، وكذلك من طرف المركز الوطني للدراسات والبحوث المدمجة للبناء وتتم عملية المراقبة بشكل فجائي، كما تحاول الشركة الالتزام بأعلى معايير الجودة العالمية طبقا لمواصفات الإيزو رقم 17025 والمواصفات الدولية الإيزو رقم 9000، وقد تحصلت الشركة على عدة شهادات في الجودة نذكرها فيما يلي:

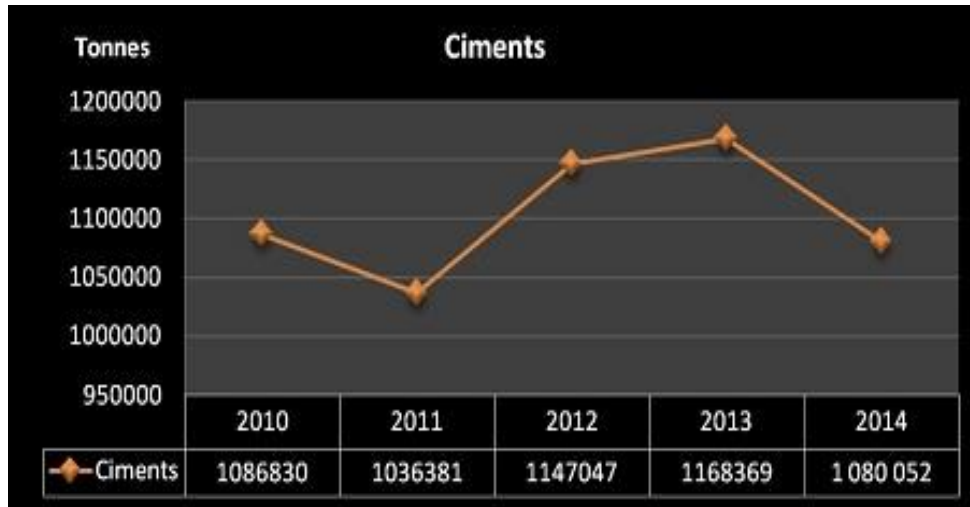
1- شهادة الإيزو رقم 9002.

2- شهادة الإيزو رقم 9001.

3- شهادة عن الجائزة الجزائرية للجودة من طرف وزير الصناعة.

وتحتل الشركة مكانة جيدة بين شركات الإسمنت الأخرى سواء العمومية أو الشركات الأخرى، حيث تعتبر من بين أكبر الشركات من حيث حجم مبيعات الإسمنت (أكثر من مليون طن سنويا)، كما يظهر في الشكل التالي:

الشكل رقم (13): حجم مبيعات شركة إسمنت عين التوتة



المصدر: الموقع الإلكتروني للشركة (<http://www.scimat.dz/?action=presentation&lang=ar>)، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2018/12/15.

كما أن مبيعات الشركة تصل إلى عدة ولايات من الشرق ومن الجنوب الشرقي للوطن، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (14) : المجال المكاني لمبيعات شركة إسمنت عين التوتة

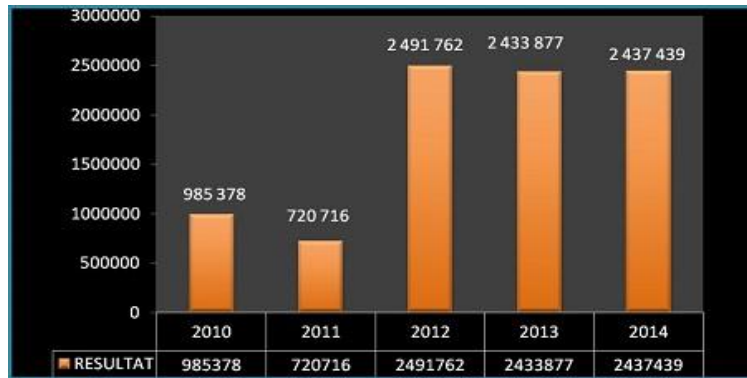


المصدر: الموقع الإلكتروني للشركة (<http://www.scimat.dz/?action=presentation&lang=ar>)، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2018/12/15.

ونظرا لنوعية منتجات الشركة والشهادات المتحصل عليها سواء في الجودة أو في البيئة فقد زاد الطلب على منتجاتها، وأصبح للشركة زبائن من شركات أجنبية كشركة كوجال اليابانية التي تفضل

تحمل مصاريف التنقل لشراء الإسمنت من الشركة على شراءه من الشركات القريبة منها، وكذلك الشركة الصينية التي كانت مكلفة بإنجاز الطريق السيار، وبذلك حققت الشركة مستويات عالية من الأرباح تقدر بالملايير كما يظهر في الشكل رقم (19).

الشكل رقم (15): أرباح شركة إسمنت عين التوتة



المصدر: الموقع الإلكتروني للشركة (<http://www.scimat.dz/?action=presentation&lang=ar>)، تم الاطلاع عليه

بتاريخ: 2018/12/15.

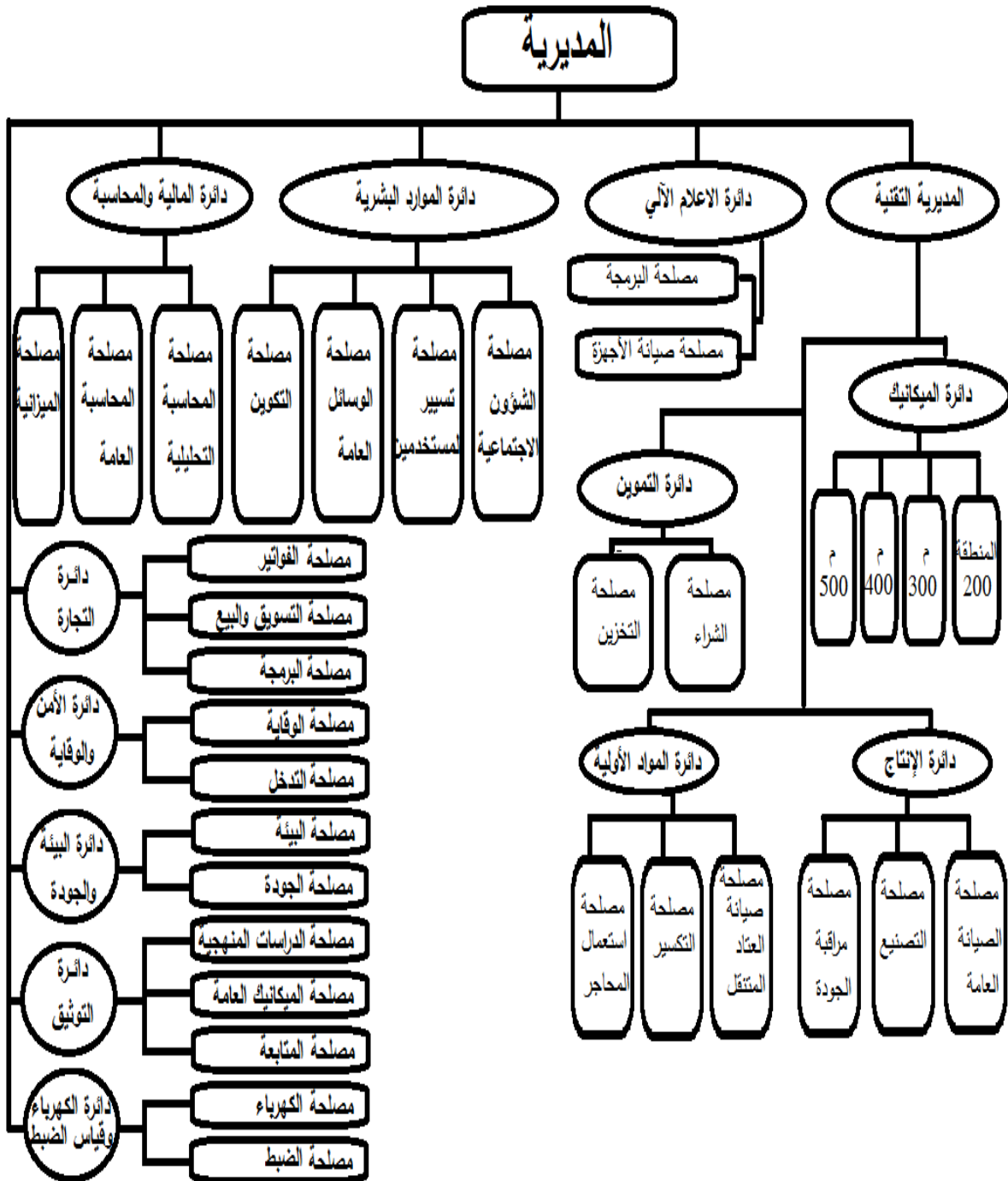
وستقوم الشركة مستقبلا بإنتاج الاسمنت البترولي الذي تحتاجه الشركة الوطنية للمحروقات سوناطراك وتستورده من الدول الأوروبية بأسعار خيالية، وقد قام عمال المخبر بالشركة بإجراء عدة تحاليل وتجارب تتعلق بهذا النوع من الاسمنت ولقد أثمرت جهودهم بالنجاح.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي والوظيفي لشركة اسمنت عين التوتة - باتنة

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي

من خلال الشكل الموالي يتضح الهيكل التنظيمي للشركة، حيث تحدد الدوائر والمصالح:

الشكل رقم (16): الهيكل التنظيمي للشركة



المصدر: دائرة الموارد البشرية للشركة.

ويمكن التطرق إلى دوائر هذا الهيكل بمزيد من التفصيل كما يلي:

1-دائرة الميكانيك:

ومن مهامها الأساسية متابعة الأجهزة الميكانيكية والعتاد الميكانيكي الثقيل في مختلف المناطق الصناعية والسهر على صيانة العتاد من أجل ضمان ديمومة الإنتاج وتشرف على المناطق التالية: المنطقة 200 المنطقة 300، المنطقة 400، المنطقة 500.

2-دائرة التموين:

ومن مهامها القيام بعمليات الشراء والتخزين فهي تنقسم إلى مصلحتين وهما مصلحة الشراء ومصلحة التخزين.

3-دائرة الإنتاج:

وتتمثل مهمتها في إعداد وتنفيذ برنامج الإنتاج كما أنها تشمل المصالح التالية: مصلحة التصنيع، مصلحة مراقبة الجودة، مصلحة الصيانة العامة.

4-دائرة المواد الأولية:

وتقوم بمهمة إمداد العملية الإنتاجية بما تحتاجه من مواد أولية وتنقسم إلى المصالح التالية: مصلحة التكسير، مصلحة صيانة العتاد المتنقل، مصلحة استعمال المحاجر.

5-دائرة الإعلام الآلي:

ومن مهامها القيام بعلاج المشاكل التي تصيب أجهزة الإعلام الآلي في مختلف المصالح، بالإضافة إلى إعداد ومتابعة برامج الإعلام الآلي وتنقسم إلى مصلحتين وهما: مصلحة البرمجة ومصلحة صيانة الأجهزة.

6-دائرة الموارد البشرية:

ومهمتها إدارة أفراد الوحدة حيث أن من مهامها: السهر على تطبيق القانون الداخلي للشركة، استقبال طلبات التوظيف، تسجيل الغيابات، تحضير ودفع الرواتب والمكافآت، إعداد برامج التكوين، ...الخ.

وتنقسم هذه الدائرة إلى أربعة مصالح وهي: مصلحة تسيير المستخدمين، مصلحة الوسائل العامة، مصلحة التكوين، مصلحة الشؤون الاجتماعية.

7-دائرة المالية والمحاسبة:

ومن مهامها: القيام بعمليات الجرد السنوية، حساب تكلفة المنتجات، تسجيل مختلف العمليات المالية الإشراف على صندوق الشركة...الخ. وتنقسم هذه الدائرة إلى ثلاثة مصالح وهي: مصلحة المحاسبة التحليلية، مصلحة المحاسبة العامة، مصلحة الميزانية.

8-دائرة التجارة:

ومن مهامها: تسجيل العمليات اليومية الخاصة بالبيع، مراقبة عمليات الشحن، تحديد نصيب كل زبون تحديد أوقات التسليم للزبائن، ...الخ، وتنقسم هذه الدائرة إلى ثلاثة مصالح وهي: مصلحة الفواتير مصلحة التسويق والبيع، مصلحة البرمجة.

9-دائرة الأمن والوقاية:

وتقوم بعدة مهام ومن بينها: توعية العمال بمخاطر حوادث العمل، مراقبة وسائل الحماية كأجهزة إطفاء الحرائق، الإشراف على أمن وسلامة العاملين، التدخل أثناء حدوث حوادث العمل...الخ. وتنقسم هذه الدائرة إلى مصلحتين وهما: مصلحة التدخل ومصلحة الوقاية.

10-دائرة البيئة والجودة:

وتقوم بعدة مهام ومن بينها: مراقبة جودة المنتجات، تنفيذ ومتابعة متطلبات الحصول على شهادة الإيزو في الجودة (ISO 9001) السهر على احترام تطبيق نظام الإدارة البيئية (ISO 14001) ومختلف القوانين البيئية، البحث عن حلول للمشاكل البيئية، توعية العاملين بقضايا حماية البيئة خاصة في ما تعلق بموضوع تسيير النفايات، ...الخ. وتنقسم هذه الدائرة إلى مصلحتين وهما: مصلحة الجودة ومصلحة البيئة.

11-دائرة التوثيق:

ومن مهامها: متابعة مختلف المشاريع وتنقسم هذه الدائرة إلى ثلاثة مصالح وهي: مصلحة الدراسات المنهجية، مصلحة الميكانيك العامة، مصلحة المتابعة.

12-دائرة الكهرباء وقياس الضبط:

ومن مهامها: صيانة الأعطال الكهربائية، وتنقسم هذه الدائرة إلى مصلحتين وهما: مصلحة الكهرباء ومصصلحة الضبط.

الفرع الثاني: تقييم الأداء والتكوين والتحفيز المادي في شركة اسمنت عين التوتة -باتنة-

أولاً: المزايا الاجتماعية والصحية

تضع شركة اسمنت عين التوتة تحت تصرف عمالها مجموعة من المزايا والتسهيلات ذات الطابع الاجتماعي والصحي تهدف من خلاله الى زيادة شعور العمال بالانتماء للشركة وزيادة الأمان الوظيفي وتمثل فيما يلي:

1- المزايا الصحية وتشمل ما يلي:

- سيارة اسعاف مخصصة لتتقل العمال خارج الولاية من أجل اجراء الفحوصات الطبية مع إمكانية الاستفادة من المرافق الاجتماعي.
- التكفل بالملفات لدى الضمان الاجتماعي CNASS وتغطية المنح العائلية.
- يوجد بالشركة عيادة مزودة بطبيب وممرض وكذا سيارتي اسعاف من أجل نقل الحالات التي تستدعي ذلك.
- مشروع التعاقد مع طبيب أطفال وطبيب أسنان للتكفل بالعمال وذويهم.

2- السلف وتشتمل ما يلي:

يتم توفير السلف الخاصة بالعمال من خلال اقتطاع 1 بالمئة من الكتلة الأجرية مخصصة للتغطية الاجتماعية عن طريق لجنة المشاركة، حيث توفر السلف التالية:

- سلفة 200000 دج مع اقتطاع 10000 دج شهريا.
- سلفة 100000 دج مع اقتطاع 10000 دج شهريا.
- سلفة خروف العيد والمقدرة بـ 60000 دج مع اقتطاع 5000 دج شهريا

- كما أن الشركة تضمن التغطية الاجتماعية التكافلية لأرامل العمال في حالة الخدمة سواء من خلال منحة الدخول المدرسي والمقدرة بـ 2500 دج للمتمدرس أو الاستفادة من العمرة بتخفيض 70 بالمئة من قيمتها عن طريق إجراء قرعة خاصة بهذه الفئة.

3- الهدايا: وتشمل الأدوات الكهرو منزلية والجوائز الشرفية في الغالب.

من خلال ما سبق يكن إدراك وجود نظام للمزايا والخدمات، هذا النظام يواجه قبول من حيث الوجود الفعلي نتيجة ارتفاع مستويات القبول للوجود الفعلي لهذه الخدمات (1) غير أن معظم المستجوبين ينظرون إليها كونها غير كافية، ولا بد على الشركة زيادة وتنويع هذه المزايا

ثانيا: الأجر

تضع الشركة نظاما أجريا يعتمد على الأجر الساعي والمقدر بـ 197.91 دج للساعة الواحدة حيث يتم على أساسه احتساب الأجر القاعدي الشهري والذي بدوره يحتسب على أساسه الجزء المتغير من الأجر وفيما يلي تعريف الراتب حسب المادة 103 من الاتفاقية الجماعية للشركة:

- الأجر القاعدي الناجم عن التصنيف المهني في الهيئة المستخدمة (سلم الأجر) (2).
- التعويضات المدفوعة بحكم اقدمية العامل أو مقابل الساعات الإضافية، بحكم ظروف خاصة لا سيما في العمل التناوبي وخدمة الدوام والعمل المضمر والالزامي بما فيه العمل الليلي، وكل المنح الأخرى في الاتفاقية.
- العلاوات المرتبطة بإنتاجية العمل ونتائجه.

ويمكن تلخيص مكونات الراتب في الشركة فيما يلي:

1- علاوة العمل التناوبي: (3) وهي مخصصة كتعويض جزافي للعمل المستمر والعمل غير المستمر خاصة تغطية ساعات تسليم المهام، العمل الليلي، العمل أثناء يوم الراحة الأسبوعية، العمل أثناء العطل المدفوعة الأجر، وتحسب على أساس الأجر القاعدي وتدفع شهريا حسب النسب التالية:

- 25 بالمئة من الأجر القاعدي بالنسب للعمال الموزعين على نظام 3*8 مستمر.
- 15 بالمئة من الأجر القاعدي بالنسب للعمال الموزعين على نظام 3*8 متقطع.

1- أنظر جدول رقم 20 المتوسطات الحسابية لبعده المزايا والخدمات، ص143.

2- أنظر الملحق رقم 5 من الملاحق.

3- المادة 112 من الاتفاقية الجماعية

- 10 بالمئة من الأجر القاعدي بالنسب للعمال الموزعين على نظام 8*2 متقطع.

يمكن أن تصبح هذه العلاوة حسب النسب التالية إذا كان العمال موزعين على النشاط المستمر إذا كان يحتوي فترات فراغ.

- 15 بالمئة بالنسبة للنظام 8*3 مستمر .

- 10 بالمئة بالنسبة للنظام 8*3 متقطع أو مستمر .

- 15 بالمئة بالنسبة للنظام 8*2 مستمر أو مستمر .

2- **الساعات الإضافية:**(1) يجب أن يكون اللجوء الى الساعات الإضافية استجابة لضرورة مطلقة في الخدمة، وبصفة استثنائية وفي حدود 20 بالمئة من المدة القانونية، كما يستفيد الإطارات السامية في خط الإنتاج التكنولوجي من تعويض راحة للساعات الإضافية الفعلية، وتحتسب أجرتها كما يلي:

بالنسبة لـ 4 ساعات الأولى 50 بالمئة من الأجر الساعي.

بالنسبة لـ 4 ساعات المتبوعة 100 بالمئة من الأجر الساعي.

العمل الليلي 50 بالمئة من الأجر الساعي.

العمل يوم عطلة مدفوعة الأجر يستفيد براحة.

3- **علاوة الأقدمية:**(2) ترصد لتعويض الأقدمية المحددة للخبرة المهنية في قطاع مواد البناء وتمنح

على أساس الاجر القاعدي، وتعطى على أساس نسبة مئوية سنوية في حدود ما يلي:

- من 01 الى 10 سنوات 1 بالمئة. - من 21 الى 30 سنوات 2.5 بالمئة

- من 11 الى 15 سنوات 1.5 بالمئة - من 30 سنة فما فوق 3 بالمئة

- من 16 الى 20 سنوات 2 بالمئة - من 30 سنة فما فوق 3 بالمئة

كما يستفيد العمال الذين أمضو 32 سنة خدمة فعلية أو قد بلغ من 50 الى 58 سنة من صنفين إضافيين وفي حدود 20 بالمئة من الاجر القاعدي شرط أن يشتغل في الشركة مدة لا تقل عن 15 سنة. كما أنها تستخدم حصرا لتحديد منحة الإحالة على التقاعد.

¹- المادة 113،114 من الاتفاقية الجماعية.

²- المادة 115 من الاتفاقية الجماعية.

- 4- **علاوة الضرر:**(1) وتهدف الى تعويض العمال المعنيين في مناصب عمل أو وظائف في بيئة تشكل ضررا أو أوساخا أو أوبئة أو أخطارا. وتكون في حدود 20 بالمئة كم الاجر القاعدي و6 بالمئة كحد أدنى، وتحدد هذه المناصب والمهن وتضبط مستحققاتها من قبل لجنة منشأة لهذا الغرض.
- 5- **منحة المرבודהية:**(2) توجه هذه المنحة لتشجيع الإنتاجية ودرجة انجاز الأهداف المعيارية حسب مكان العمل وتمنح بنسبة 100 بالمئة من الأجر القاعدي مع إمكانية المراجعة.
- 6- **منحة النجاعة:**(3) تحدد وتصحح من قبل المستخدم حسب النجاعة الفيزيائية والاقتصادية المحددة سنويا حسب مشاط كل شركة فرعية، غير أنها تحدد شهريا وتدفع سنويا للعمال الذين مارسوا النشاط أكثر من 6 أشهر متتالية.
- 7- **منحة الأكل:**(4) وتحدد بـ 150 دج لكل يوم عمل.
- 8- **العلاوة التفاضلية:**(5) وهذا عند التكليف الانابة في منصب ذو كفاءات عالية ولمدة لا تقل عن 30 يوم متتابعة وأقصاها سنة، ويتقاضى العلاوة التفاضلية بين أجرة المنصب الأساسي وأجرة المنصب المناب اليه، وبعد السنة يثبت في المنصب أو يعود الى المنصب الأصلي.
- 9- **المساهمة في الأرباح:**(6) مقابل مساهمة العامل في تزايد ثروات المؤسسة التي تستخدمه وللعامل الحق في سهم في الأرباح ويقرر ذلك من طرف الجمعية العامة حسب اقتراح مجلس الإدارة المشتركة، وتوزع للعمال الذين مارسوا النشاط لأكثر من 6 أشهر.
- 10- **علاوة تعويض العطلة السنوية:**(7) يساوي عطلة التعويض السنوية الجزء الثاني عشر من الأجر الكامل الذي يتقاضاه خلال الفترة المرجعية لاستحقاق الحقوق في العطلة السنوية.
- 11- **منحة النقل واستخدام السيارة الشخصية والعلاوة الكيلومترية:**(8) منحة النقل تمنح للعمال الذين لا تضمن الشركة وسائل النقل فيها، وتدفع جزافا حسب عدد الايام الفعلية للعمل. وكذلك استخدام السيارة الشخصية في إطار النشاط الاعتيادي والدائم. كما تحتسب العلاوة الكيلومترية

1- المادة 116 من الاتفاقية الجماعية.

2- المادة 117 من الاتفاقية الجماعية.

3- المادة 118 من الاتفاقية الجماعية.

4- المادة 119 من الاتفاقية الجماعية.

5- المادة 120 من الاتفاقية الجماعية.

6- المادة 121، 122 من الاتفاقية الجماعية.

7- المادة 123 من الاتفاقية الجماعية.

8- المادة 124، 125، 126، 127، 128، 129، 130، 131، 132 من الاتفاقية الجماعية.

بنسبة 35 بالمئة من سعر البنزين العادي لكل كيلومتر بالنسبة لمهام التي يأمر بها العام من طرف المستخدم.

12- العلاوة الجزافي للخدمة الدائمة:(1) وتخصص لتعويض ساعات العمل المفروضة حسب ضرورة العمل لأصناف العمال السائقين (تقيل وخفيف) وهي مستثناة من التعويضات الأخرى المأجورة بسبب أشغال على أساس ساعات إضافية، ولا يمكن أن تتجاوز 20 بالمئة من الأجر القاعدي.

13- العلاوة التعويضية للنفقات في إطار مهمة:(2) تهدف هذه العلاوة لتعويض النفقات التي التزم بها العامل أثناء قيامه بمهمة وتنقلات في محيط يتجاوز 50 كلم عن مكان عمله المحدد في فترة تقل أو تعادل 30 يوم متتابة، وتغطي نفقات الاطعام والايواء والنقل في حالة عدم ضمانه من قبل الشركة.

14- نفقات التنقل:(3) نفقات التنقل لا تجمع مع نفقات المهمة في إطار الأشغال ومحددة حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (7): نفقات التنقل

المجموع	الايواء	الاطعام	المجموعة
1000 دج	400 دج/ اليوم	400 دج/ اليوم	المنفذون والمهرة
1300 دج	400 دج/ اليوم	400 دج/ اليوم	الاطارات

المصدر: الاتفاقية الجماعية لشركة اسمنت عين التوتة -باتنة، ص34.

15- منحة المجاهد:(4) وتعطى للعامل الذي له صفة العضوية جيش التحرير ج ش أو م ت وكما هو محدد في التنظيمات السارية المفعول ومبلغها محدد وفقا للتنظيم الساري المفعول.

16- علاوة المنطقة:(5) تتمح لتثبيت الأشخاص الأكفاء في أماكن مصنفة وتمنح على عدد الأيام المعمولة فعلا حسب المنطقة وتصنيف مكان العمل

17- منحة الإحالة على التقاعد:(6) عند الإحالة على التقاعد يتحصل العامل على منحة تحسب على أساس 18 يوم من اجرة المنصب لكل سنة عمل في الشركة وتكون فعلية ابتداء من السنة

1- المادة 133، 134 من الاتفاقية الجماعية.

2- المادة 135، 136، 137، 138، 139 من الاتفاقية الجماعية.

3- المادة 140 من الاتفاقية الجماعية.

4- المادة 141 من الاتفاقية الجماعية.

5- المادة 142 من الاتفاقية الجماعية.

6- المادة 143 من الاتفاقية الجماعية.

السادسة وفي حدود 30 سنة وعلى أساس أحسن أجرة شهرية تعد بثلاثين يوما شهرية في السنة متحركة التي تتبع ذهاب العامل للتقاعد وحسب الصيغة التالية:

18 يوم * عدد سنوات العمل / 30 يوم * أجرة المنصب

18- الأجر الوحيد: (1) للعامل المتزوج وفي حالة عدم عمل الزوجة لأي نشاط أن يتقاضى علاوة الأجر الوحيد بمبلغ يساوي 100 دج شهريا، ويستمر العامل غي تقاضيها حالة المرض المهني أو حادث عمل.

19- العلاوة التكميلية للمنح العائلية: (2) تخصص للرفع من مستوى المنح العائلية بالنسبة للأولاد تحق الكفالة بين سن السادسة والسابع عشر، وتساوي 100 دج عن كل شهر وتتقاضى في حالة المرض المهني أو حادث العمل، ويمكن أن تمتد الى الواحد والعشرون بشرط تقديم:

- شهادة مدرسية بالنسبة للأولاد المتدرسين
- شهادة الإعاقة بالنسبة للأولاد المعاقين

بالإضافة الى هذا فقد يخضع من الأجر الاشتراكي والضريبي والذي يخضع للسلم، وكذلك اقتطاع الضمان الاجتماعي، وكذا السلف المختلفة وحقوق الاطعام، فرغم أن هناك منحة للإطعام كما هو مبين سابقا الى أن الشركة وفي إطار الرفع من كفاءة الاطعام تكلف متعهد بذلك وتحت اشراف لجنة من عمال الشركة.

أما بالنسبة للتقييم فترتبط بعض المنح ببطاقة التنقيط الفردي (3) كما في منحة المردودية وفي حدود 30 بالمئة من الأجر القاعدي، وكذلك 70 بالمئة بالنسبة لعلاوة مردود العمل الجماعي، أما فيما يخص أداء الشركة السنوي فتتكفل به منحة المردودية السنوية بناء على نتائج الشركة وأداء العامل. مما يجعل شركة اسمنت عين التوتة باتنة تستجيب للتنوع الأجرى بوجود أجزاء ثابتة هدفها تحقيق حد أجرى أدنى والشعور بالانتماء بغض النظر عن أداء العامل محاولة في محاولة لإثارة التحفيز الذاتي رغم أن هذا الجزء الأجرى في حدود الثلث (4) من الأجر الكلي، وهو ما يجعل حوالي ثلثي الأجر تابع لمتغير الأداء؛ سواء الفردي أو الجماعي أو للشركة ككل، مما يجعلنا ننتيقن من وجود نظام أجرى قادر على تحفيز العمال والكفاءات بشكل خاص، غير أن هذا لا يعني الكفاءة التشغيلية لهذا النظام فهو مرهون بمدى قدرة مقيمي الأداء على الوصول الى عدالة التقييم من جهة، واستيعاب العمال لهذه المفاهيم من جهة

1- المادة 144 من الاتفاقية الجماعية.

2- المادة 145 من الاتفاقية الجماعية.

3- أنظر بطاقة التنقيط لمنحة المردود الفردي في الملاحق.

4- مصلحة الأجور.

أخرى. وهذا ما يعززه الثبات النسبي للأجور في الشركة سواء بسبب الميل الى الوسطية من خلال إعطاء تقييم متوسط للأغلبية بسبب ضيق الوقت المرتبط بتسارع وتيرة الإنتاج وانخفاض مستويات الراحة أو عدم امتلاك جميع المشرفين للكفاءات التسييرية وتجنباً لتفسير معدلات الأداء المرتفعة أو التأثر بالهالة نتيجة إدراك المقيم لكفاءة وحيدة لدى العامل وعدم إدراك الكفاءات الأخرى لأنها محجوبة أو عدم إدراك المقيم للأهداف المسطرة... وكذلك للطابع العمومي للشركة.

ثالثاً: نظم الترقية

يعتبر بعد الترقية غير واضح نتيجة عدم وضوح مؤشرات التقييم كما ذكرنا سابقاً في تحليل الأجر عن طريق تقييم الأداء وعدم استغلال مخرجاته والتي أخذت درجات موافقة متدنية⁽¹⁾. فرغم وجود آليات تقييم الكفاءة في الشركة Tableau d'évaluation des compétences⁽²⁾ والتي تستجيب الى الجانب الشكلي والقانوني لإدارة الكفاءات لكنها غير مفعلة.

رابعاً: التكوين

يعتبر التكوين في الشركة باباً من أبواب التحسين لما له من آثار إيجابية على دعم العملية الإنتاجية والأنشطة المرافقة لها ولهذا توفر الشركة برامج تكوينية مختلفة تسعى الى سد فجوة الأداء لدى عمالها بعدة طرق منها:

1- فرق العمل كنموذج عملي حيث تتقاسم وتنتقل المعارف بين الكفاءات بطريقة روتينية قد

لا يحس بأثرها العامل نفسه، عن طريق تناغم أهداف الأفراد مع أهداف الفريق، حيث توجد الكثير من الوظائف والأعمال تتطلب العمل الجماعي المنسق وأداؤها يتطلب تكاتف جميع الجهود ونقل المعارف بين هذه المجموعات.

2- الاحتياجات التدريبية المنبثقة من تقييم المشرفين: أثناء عملية الإنجاز يتم متابعة

الموظفين في مختلف مستويات السلم الإداري ومنه إيجاد نقاط الضعف في الأداء ومن ثم يتم اقتراح الحاجات التدريبية بناء على ذلك.

¹- أنظر جدول رقم 20 المتوسطات الحسابية الخاصة ببعده الترقية، ص143.

²- أنظر الى الملحق رقم 6 Tableau d'évaluation des compétences.

3- الاحتياجات التدريبية المنبثقة من العامل نفسه: تمكن الشركة موظفيها بالموازاة مع المشرفين من طلب التقدم الى البرامج التدريبية المختلفة بناء على شعوره بفجوة الإنجاز أو الضعف في أداء وظيفة أو عدة وظائف.

وفي حالة قبول أحد الموظفين في برنامج معين -خاصة البرامج الخارجية منها- يتم التقييم القبلي كما ذكرنا سابقا، وكذلك التقييم والمتابعة البعدية لمخرجات العملية التدريبية للتأكد من نجاعتها، كما يتم استقصاء ظروف القيام بالعملية التدريبية ومحتواها من الموظف للتأكد وابداء الملاحظات قصد التحسين وتكييف المنظومة بما يتلاءم مع أهداف الشركة، وهذا ما تتابعه فعليا مصلحة التكوين في الشركة.

أما فيما يخص علاقة مخرجات العملية التدريبية والتكوينية بالتحفيز المادي خاصة في شقه المتعلق بالأجر فليس هناك علاقة ذات تأثير مباشر لأن النظام الأجرى يتعلق في معظمه بالأداء الفعلي وليس الكفاءة المكتسبة أو الكامنة، هذا ما يؤكد عدم وجود نظام الاعتراف بالشركة محل الدراسة؛ فمخرجات عملية التدريب والتكوين لا تكفل بالتوثيق أو الاشهاد سواء الداخلي من طرف الشركة أو الخارجي بواسطة منظمات مستقلة.

المبحث الثاني: الإجراءات التطبيقية للدراسة الميدانية

المطلب الأول: منهجية الدراسة وحدودها

سنتناول فيما يلي المنهجية المطبقة في إجراء الدراسة الميدانية: منهجية الدراسة، مصادر الحصول على المعلومات، مجتمع الدراسة وعينتها، متغيرات الدراسة ونموذجها، الأساليب الإحصائية المستخدمة في إيجاد العلاقة بين متغيرات الدراسة.

الفرع الأول: منهجية الدراسة

تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، والاستقراء والاستنباط سواء في الجانب النظري حيث حاولنا تعميم بعض الافكار والنظريات للتناسب مع موضوع البحث وكذلك الاستفادة من آلية التحليل أو المقاربة المنهجية التي تناولتها النظرية من جهة، والانتقال من الكل الى الجزء لإيجاد الحجج والبراهين المتعلقة بالجزئيات انطلاقا من الفكرة العامة. أما الجانب التطبيقي فقد استخدمنا فيه المصادر الأولية المتمثلة في المقابلة المباشرة وبعض الوثائق والاحصائيات والقوانين، وكذلك الاستبيان كمصدر ثانوي للمعلومات، وكأداة لقياس المتغيرات البحثية، وباستخدام برنامج SPSS لنسخة 21.

الفرع الثاني: حدود الدراسة

تحددت الدراسة التطبيقية بالمجالات التالية:

أولاً: المجال البشري

يقصد بالمجال البشري تحديد مجتمع البحث، وقد يتكون هذا المجتمع من جملة أفراد، أو عدة جماعات، وقد اقتصر المجال البشري في هذه الدراسة على الإطارات العاملين في شركة اسمنت عين التوتة -باتنة في مختلف المستويات الإدارية والدوائر والمصالح.

ثانياً: بالمجال المكاني

استهدفت الدراسة شركة اسمنت عين التوتة -باتنة نظرا لكون المؤسسة كبيرة، ومتحصلة على شهادة الإيزو، وتعمل في حقل تنافسي خاصة بعد اقتحام القطاع من العديد من الشركات الخاصة وكذلك امتلاك الشركة لكفاءات ذات خبرة في الميدان، وبالتالي فالمتغير الأول متوفر الى حد ما

(المؤسسة تمتلك سمعة ورقم أعمال معتبر) ⁽¹⁾ وكذلك مستوى تحفيز -مادي- معتبر إذا ما قورن بالمؤسسات العاملة في القطاع، أو على مستوى الاقتصاد ككل، أو بالمقارنة مع الوظيف العمومي.

ثالثا: المجال الزمني

ويقصد بالمجال الزمني تحديد الوقت الذي تم فيه جمع البيانات، وكذلك القيام بالتحليل الإحصائي والتسييري، وقد استغرقت هذه الدراسة من جوان 2018 إلى أكتوبر 2018، حيث تم جمع البيانات خلال شهر جوان 2018، وامتدت إجراءات استخراج النتائج وتحليلها الى غاية شهر أكتوبر من نفس السنة

المطلب الثاني: الأدوات المستعملة في جمع البيانات وعينة الدراسة

الفرع الأول: أدوات جمع البيانات

تعتمد دقة نتائج الدراسة في جانبها الميداني على موضوعية المقياس المعتمد لقياس الظاهرة، وبناء على طبيعة الموضوع ومن أجل العمل على تحقيق أهدافه، تم الاعتماد على مجموعة من أدوات جمع البيانات والتي تكمل بعضها البعض، وهي:

أولا: السجلات والوثائق والمقابلة

تعتبر هذه الأداة مكملة للأدوات الأخرى المستخدمة في جمع البيانات وتم الحصول عليها من دائرتي الموارد البشرية (خاصة مصلحة تسيير المستخدمين ومصلحة الشؤون الاجتماعية)، ودائرة المالية والمحاسبة.

ثانيا: الاستبيان

تعتبر استمارة الاستبيان الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها في قياس متغيرات الدراسة، والأبعاد المتعلقة بها، ويستحسن اللجوء إلى هذا النوع من أدوات جمع البيانات في الحالات التي يكون فيها أفراد عينة البحث على مستوى مقبول من التعليم مما يسمح لهم بفهم أسئلة الاستمارة دون تدخل من الباحث. وقد مرت عملية صياغة وتعديل الاستمارة بعدة مراحل، حيث تم في البداية الاطلاع على الأدبيات والدراسات المرتبطة ارتباطا وثيقا بموضوع الدراسة، إذ تم العمل على صياغة فقرات الاستمارة

¹- أنظر تطور حجم مبيعات الشركة وأرباحها، ص113، ص114 من الأطروحة.

بشكل متناغم مع الأدبيات النظرية وإشكالية الدراسة وفرضياتها، وقد تحرينا في صياغتها البساطة والوضوح في طرح الأسئلة.

اعتمدنا على الاستبيان لمعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة، واشتمل الاستبيان على رسالة وجهت إلى المبحوثين أو أفراد العينة لحثهم على الإجابة بكل دقة وموضوعية، حيث تم تقسيم الاستبيان الى ثلاث، محاور، الأول يمثل المتغيرات الشخصية بينما تناول الجزء الثاني والثالث أسئلة القياس التي تناولت المتغير المستقل المتمثل في محور التحفيز المادي والمتكون من بعد الأجر، بعد المزايا والخدمات، وبعد الترقية. والمتغير التابع المتمثل في محور أداء الكفاءات وأبعاده الثلاث؛ بعد الأداء المعرفي، بعد الأداء السلوكي، بعد الأداء المهاري، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (8): عبارات محور التحفيز المادي

الفقرات	التحفيز المادي
7-1	الأجر
13-8	المزايا والخدمات
17-14	الترقية

المصدر: أنظر الاستبيان في الملاحق

أما المحور الثالث وعباراته فمبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (9): عبارات محور أداء الكفاءات

الفقرات	الكفاءات
25 -20	الأداء المعرفي
29 -26	الأداء المهاري
36 -30	الأداء السلوكي

المصدر: أنظر الاستبيان في الملحق رقم 1

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

الجدول رقم (10): توزيع الموارد البشرية بالشركة حسب الفئات

الفئات	العدد	%
إطار مسير	05	01.12
إطار	143	32.13
عون تحكم	217	48.76
عامل تنفيذ	80	17.98
المجموع	445	100

المصدر: دائرة الموارد البشرية والاجتماعية بالشركة

من خلال الجدول اعلاه أن هناك 4 فئات في السلم الوظيفي، تعلوه فئة الإطار المسير ثم رتبة الإطار فعون التحكم وأخير عون التنفيذ، ولتحديد مجتمع الدراسة تبين أن عدد عمال شركة اسمنت عين التوتة يتكون من 445 عمل، ولأغراض البحث وتماشيا مع الجانب النظري تم استبعاد أعوان التحكم والعمال التنفيذيين والابقاء على فئتي (إطار، إطار مسير) كون هتتين الفئتين هي اطارات الشركة والمنفذين لاستراتيجياتها والمشرفين على الفئات الاخرى، ويكونون كفاءات الشركة. ومنه توقف مجتمع الدراسة على 148 مفردة.

تم توزيع 70 استبيان، حيث تم استرجاع 57 استبيانا ثم تم استبعاد 11 استمارة كونها غير مكتملة وغير صالحة للتحليل، لتستقر العينة على 46، أي ما نسبته 80.40 بالمئة من الاستمارات الموزعة و31.08 بالمئة من مجتمع الدراسة.

الجدول رقم (11): مجموع الاستمارات الموزعة والمستردة والمقبولة للدراسة

البيان	العدد	النسبة المئوية
عدد الاستمارات الموزعة	70	100%
عدد الاستمارات المعادة	57	81.42%
عدد الاستمارات الملغاة	11	15.71%
عدد الاستمارات المقبولة	46	65.71%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معلومات الاستمارة

المطلب الثالث: دراسة البيانات الشخصية للمستجوبين

الفرع الأول: الأدوات الإحصائية المستعملة

استخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستمارة وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): درجات مقياس ليكارت الخماسي

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

وقد تم تحليل المقياس وفقا للمعادلة التالية

$$\text{طول الفئة} = (\text{القيمة العليا للبديل} - \text{القيمة الدنيا للبديل}) / \text{عدد المستويات}$$

تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي قيمة الواحد الصحيح 1 وذلك لتحديد الحد الأعلى

$$\text{طول الفئة} = 5/1 - 5 = 0.80$$

لهذه الفئة، وقد أصبح طول كل فئة كالتالي:

- قيم المتوسط التي تتراوح بين (1 إلى أقل من 1.80) دال على مستوى مرتفع جدا
 - قيم المتوسط التي تتراوح بين (1.80 إلى أقل من 2.60) دال على مستوى مرتفع
 - قيم المتوسط التي تتراوح بين (2.60 إلى أقل من 3.40) دال على مستوى متوسط
 - قيم المتوسط التي تتراوح بين (3.40 إلى أقل من 4.20) دال على مستوى منخفض
 - قيم المتوسط التي تتراوح بين (4.20 إلى أقل من 5) دال على مستوى منخفض جدا
- تم استخدام هذه الأوساط المرجحة عند تقييم الأوساط الحسابية للمتغير المستقل، والمتغير التابع والأبعاد المكونة لها.

بعد جمع الاستمارات والقيام بترميزها وإدخال بياناتها للحاسوب وتحليلها، تم الاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS للحصول على النتائج بغرض إجراء التحليل الوصفي والاستدلالي للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، وذلك من خلال الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

1- اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's coefficient Alpha: بهدف معرفة صدق وثبات أداة القياس المتمثلة في الاستبانة.

2- معامل الارتباط بيرسون (Pearson): يهدف إلى معرفة صدق الاتساق الداخلي لعبارات الدراسة بالنسبة للمحاور الكلية لهذه العبارات، بالإضافة إلى معرفة علاقة الارتباط التي تربط المتغير المستقل المتمثل في تكنولوجيا المعلومات بأبعاده الفرعية والمتغير التابع المتمثل في الكفاءات بأبعاده الفرعية.

3- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: لمعرفة آراء مبحوثي الدراسة حول العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة واتجاه إجاباتها.

4- اختبار التباين للانحدار Analysis of variance: استخدم هذا التحليل لمعرفة مدى ملائمة نموذج الدراسة لاختبار فرضيات الدراسة.

5- تحليل التباين الأحادي One Way Anova: بهدف معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى تكنولوجيا المعلومات وتنمية الكفاءات بالمؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الإداري).

الفرع الثاني: اختبار صدق وثبات الاستبيان

أولاً-اختبار ثبات الاستبيان

يقصد بالثبات أن الاستمارة تعطي نفس النتائج إذا ما أعيد توزيعها على نفس الأفراد في ظروف التطبيق الأول أي هو الاتساق في تقدير الاستبانة لما تقيسه. وللتأكد من ثبات أداة القياس (الاستبانة) التي تم استخدامها في جمع البيانات محل الدراسة، قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ، ولكي تكون الاستبانة تتمتع بثبات لابد أن يكون معامل ألفا كرونباخ يساوي المعدل المطلوب (0.6) أو أكبر منه وكلما كان معامل الثبات يقترب من الواحد كلما كانت الاستبانة تتمتع بثبات أكبر، وإذا كان معامل الثبات أقل من (0.6) فإن ذلك يشير إلى عدم وجود ثبات في البيانات مما يستدعي إعادة صياغة الأسئلة وتوزيعها مرة أخرى، والحرص على أن يكون المستجوبون أكثر جدية في ملأ الاستبانة والجدول يوضح النتائج كما يلي:

الجدول رقم (13): معامل الثبات ألفا كرونباخ

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
التحفيز المادي	19	0.708
أداء الكفاءات	17	0.727
الاستبيان	36	0.746

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الثبات لكل أبعاد متغيرات الدراسة أكبر من (0.60) حيث كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لمتغير التحفيز المادي (0.708) بعد مسح 19 سؤال وهي قيمة مرتفعة ومناسبة لأغراض البحث، كذلك بالنسبة لأداء الكفاءات نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ مرتفعة وتقدر بـ (0.727) من خلال المرور على 17 سؤال، وفي الأخير يتضح أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.746) وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض البحث، مما سبق نستنتج أن عبارات الاستبيان تتصف بالثبات أي أن المقياس يعطي نفس النتائج لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس المجتمع، وهذا ما يعني أن المقياس يقيس فعلا ما وضع لقياسه.

ثانيا-اختبار صدق الاستبيان

1- **الصدق الظاهري:** تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة ذوي الاختصاص، والأخذ بأرائهم حيث تم تنقيح الاستبيان عدة مرات، بالموازاة مع أخذ رأي ذوي الخبرة في المؤسسة المستهدفة لتماشى عبارات الاستبيان مع المفاهيم والمصطلحات المستعملة في هكذا بحوث، بهدف عدم المساس بقدرته على ترجمة قيم المتغيرات، ومن ثم تم اخراج الاستبيان في شكله النهائي.

2- **صدق المحك:** من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (14): صدق المحك لمتغيرات الدراسة

المتغيرات وأبعادها	عدد العبارات	صدق المحك
التحفيز المادي	19	0.841
أداء الكفاءات	17	0.852
المجموع	36	0.863

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.863) وهو معامل مرتفع، كما نجد أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها مناسبة لأهداف البحث، وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

3- **صدق الاتساق الداخلي:** في هذه المرحلة قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون pearson

بهدف التأكد من صدق الاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات المتغيرات والمحور الذي تنتمي إليه، كما هو مبين في الجدولين التاليين:

الجدول رقم (15): معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لعبارات محور التحفيز المادي

المتغير	معامل الارتباط
الأجور	0.763
المزايا والخدمات	0.541
الترقية	0.708

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين لنا من خلال الجدول السابق أن جميع عبارات المتغير المستقل (تكنولوجيا المعلومات) كانت لديها علاقة ارتباط موجبة مع متغيراتها الفرعية المتمثلة في الأجهزة والحواسيب، الشبكات والبيانات، الموارد البشرية، البرمجيات، كما أن جميع العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 وهو ما يؤكد لنا صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المتغير المستقل ومتغيراته الفرعية.

الجدول رقم (16): معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لعبارات محور تنمية الكفاءات

المتغير	معامل الارتباط
الأداء المعرفي	0.733
الأداء السلوكي	0.770
الأداء المهاري	0.734

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين لنا من خلال الجدول السابق أن جميع عبارات الدراسة لها علاقة ارتباط موجبة بينها وبين متغيراتها التي تنتمي لها، كما أن جميعها دالة إحصائياً، وبالتالي يمكن القول أن عبارات المتغير التابع (تنمية الكفاءات) ذات اتساق داخلي مع متغيراتها الفرعية.

الفرع الثالث: تحليل نتائج البيانات الشخصية

من خلال تحليل الاستبيان جاءت النتائج كما هي موضح في الجدول ادناه:

الجدول رقم (17): التكرارات والنسب المئوية للبيانات الفردية للعينة

النسبة المئوية	التكرارات	البيانات العامة		
78.3	36	ذكر	الجنس	1
21.7	10	انثى		
100.00	46	المجموع		
26,1	12	أقل من 30 سنة	السن	2
43,5	20	من 30 الى 39		
30,4	14	من 40 الى 49		
0	0	50 فأكثر		
100.00	46	المجموع		
4,3	2	ثانوي	المؤهل العلمي	3
13,0	6	شهادة تقني سامي، أو ما يعادلها		
45,7	21	ليسانس		
37,0	17	مهندس او ماستر		
		المجموع		
4,3	2	رئيس دائرة	الوظيفة	4
13,0	6	رئيس مصلحة		
45,7	21	رئيس منطقة		
37,0	17	إطار		
100.00	46	المجموع		
30,4	14	أقل من 5 سنوات		

34,8	16	من 5 ال 10 سنوات	سنوات الخبرة	5
28,3	13	من 11 الى 20 سنة		
4,3	2	أكثر من 20 سنة		
100.00	46	المجموع		
69,6	32	النوع الأول من 32760.00 الى 41635.75	الأجر القاعدي	6
23,9	11	النوع الثاني من 41747.88 الى 47541.00		
4,3	2	النوع الثالث من 47822.13 الى 79160.25		
100.00	46	المجموع		
91.3	42	لا	هل لديك دخل اخر	7
8.7	4	زوج أو زوجة عاملة		
0	0	كراء عقار		
0	0	أخرى		
100.00	46	المجموع		
58,7	27	الأجر	ترتيب الحوافز حسب الأولوية	8
19,6	9	الترقية		
21,7	10	المزايا والخدمات في المؤسسة		
100.00	46	المجموع		

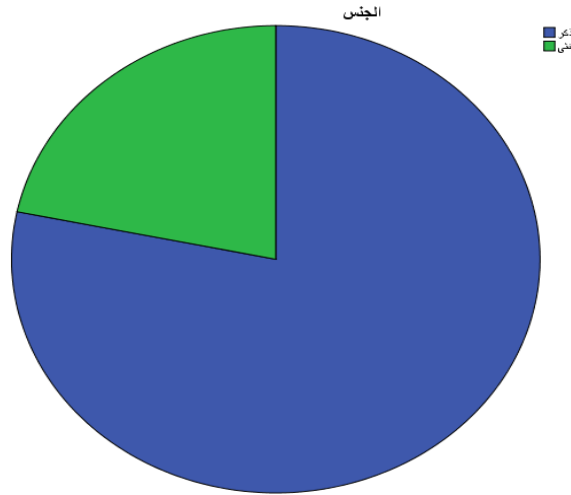
الوحدة: سنوات

المصدر: من اعداد الطالب انطلاقا من مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول السابق يمكن تحليل معطياته على النحو التالي:

1-الجنس: من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن أغلب أفراد العينة من جنس ذكر بـ 36 مقابل 10 أنثى، أي بنسبة 78.3 بالمئة ذكور و21.7 إناث وذلك بما يتوافق مع حجم مجتمع الدراسة حيث أن غالبية العمال وفي كافة المستويات عبارة عن ذكور لما للشركة من خصوصية حيث أنها عبارة عن وحدة إنتاجية تحويلية ذات بعد بيئي وبالتالي فهي تقع في نطاق جغرافي خارج المحيط الحضري، ومن الطبيعي أن تستقطب إليها العنصر الذكوري، خاصة مع خصوصية المجتمع في المنطقة. كما هو مبين في الدائرة النسبية التالية:

الشكل رقم (17): دائرة نسبية تمثل جنس أفراد العينة

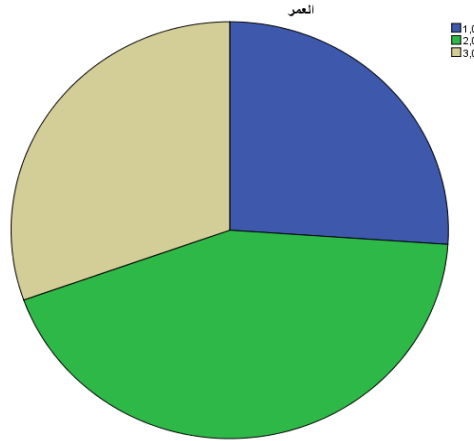


المصدر: انطلاقا من مخرجات SPSS

2-السن: لقد جاءت الفئة أقل من الثلاثين في المرتبة الثالثة وهذا طبيعي لان أغلب العمال هم فوق هذه العتبة، نظرا للاستقرار الذي تشهده المؤسسة في العمالة وبالتالي فمعظم الموارد البشرية قد وظفت في سنوات سابقة، وهذا ما سيقى بظلاله على معدل الخبرة المهنية المرتفع. فيما جاءت الفئة من 30 الى 39 كفئة منوالية حيث ان تكراراتها وصلت الى 20 مفردة اي بنسبة 43.5 بالمئة وهذا راجع الى سياسات التوظيف التي انتهجتها المؤسسة في سنوات سابقة التي تميزت بالتركيز الزمني المكثف (توظيف مجموعة كبيرة في وقت زمني قصير) هذه الفئة أصبحت بعد عدة سنوات في هذا المدى العمري، ثم تلتها الفئة أكثر من 40 الى 49 سنة ولنفس

السبب السابق بـ 14 مشاهدة بنسبة 30.4 بالمئة. فيما انعدمت الفئة أكثر من 50 سنة لتقاعد أفرادها أو كونهم في العطلة السنوية. كما هو مبين في الدائرة النسبية التالية:

الشكل رقم (18): دائرة نسبية تمثل سن أفراد العينة



المصدر: انطلاقا من مخرجات SPSS

أما معدل السن لدى العينة فهو يساوي حوالي 36 سنة، والجدول الموالي يبين كيفية حسابه:

الجدول رقم (18): حساب معدل السن لدى العينة

الفئة	مركز الفئة	التكرارات	مركز الفئة في التكرار
أقل من 30 سنة	25	12	400
من 30 الى 39	35	20	1645
من 40 الى 49	45	14	1080
50 فأكثر	0	0	0
المتوسط الحسابي = مركز الفئة في تكرارها / مجموع التكرارات = $35.43 = 46/0 + 630 + 700 + 300$			

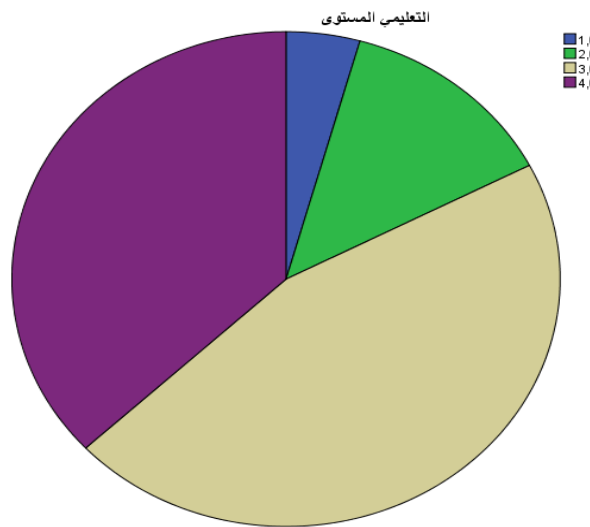
الوحدة: سنوات

المصدر: من اعداد الطالب انطلاقا من مخرجات SPSS

3- المؤهل العلمي: تم تمييز أربع مستويات من المؤهلات العلمية، بدءا بالتعليم الثانوي كعتبة وصولا الى تقني سامي أو ما يعادلها ثم شهادة الليسانس ، وأخيرا أو الماستر أو المهندس في فئة واحدة حيث احتل المؤهل الثانوي أقل عدد من المشاهدات -مشاهدتين- بنسبة 4.3 بالمئة وهذا راجع لكون المجتمع هو من المشرفين الذين يحملون رتبة اطار واطار مسير، وبالتالي

فحتى المشاهدين المسجلتين هما عاملان تدرجا في السلم الهرمي ويملكون خبرة في مجالهم ثم تلاها شهادة التقني سامي أو ما يعادلها بـ 6 مشاهدات وبنسبة 13.00 بالمئة ولنفس السبب السابق في حين جاءت شهادة الليسانس ومهندس أو ماستر في الطليعة بـ 21 و 17 على التوالي أي بنسب 45.7 و 37.0 بالمئة ويرجع هذا بالأساس لأن مجتمع الدراسة يتكون من المشرفين -كما ذكرنا سابقا- الذين يحملون رتبة اطار واطار مسير؛ هذه المناصب تستلزم مستوى أدنى من المعارف-الشهادات- كما هو مبين في الدائرة النسبية التالية:

الشكل رقم (19): دائرة نسبية تمثل المؤهل العلمي لأفراد العينة

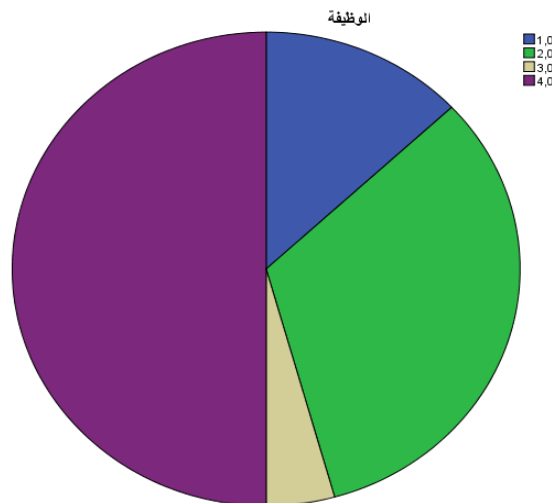


المصدر: انطلاقا من مخرجات SPSS

4- **الوظيفة:** من خلال الاطلاع على الهيكل التنظيمي للمؤسسة (1) والوظائف المختلفة وكذلك شبكة الأجور في المؤسسة (2) يمكن أن نميز بين أربع وظائف للمجتمع المستهدف في الدراسة الوظيفة الأولى هي رئيس دائرة، وقد جاء بمشاهدين ونسبة مئوية تقدر بـ 4.3 أما رؤساء المصالح فقد حصرتهم العينة في 6 رؤساء بنسبة 13 بالمئة، فيما جاء رؤساء المناطق والاطارات بـ 21، 17 مشاهدة أي بنسبة 45.7 و 37 بالمئة على الترتيب. وقد جاء توزيع العينة بهذا الشكل ليتناسب مع خصائص المجتمع متمثلا في مجموع إطارات المؤسسة. كما هو مبين في الدائرة النسبية التالية:

1- أنظر الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ص 115 في الأطروحة.
2- أنظر شبكة الأجور في الملحق رقم 5.

الشكل رقم (20): دائرة نسبية تمثل وظائف أفراد العينة



المصدر: انطلاقا من مخرجات SPSS

5- سنوات الخبرة المهنية: تعتبر سنوات الخبرة المهنية مؤشرا عن وجود الكفاءات، رغم أنها ليست المؤشر الوحيد والحاسم، إلا أنها قد تعطينا لمحة عن وجود الاستقرار في العمل وزيادة التخصص، ومؤشرا عن وجود معدلات منخفضة من دوران العمل، لذا تم تقسيم سنوات الخبرة المهنية الى 4 فئات -معظم الخبرة المهنية للعمال كانت داخل المؤسسة- أما متوسط الخبرة المهنية للعينة فيقدر بـ 8.69 سنة أي حوالي 9 سنوات ويعتبر معدل مقبول ويعبر عن مدى الاستقرار في المنظمة وعراقتها، مما يجعله متناغما مع معدل السن في الجدول السابق؛ وقد تم التوصل اليه وفق الجول الموالي:

الجدول رقم (19): حساب معدل الخبرة المهنية

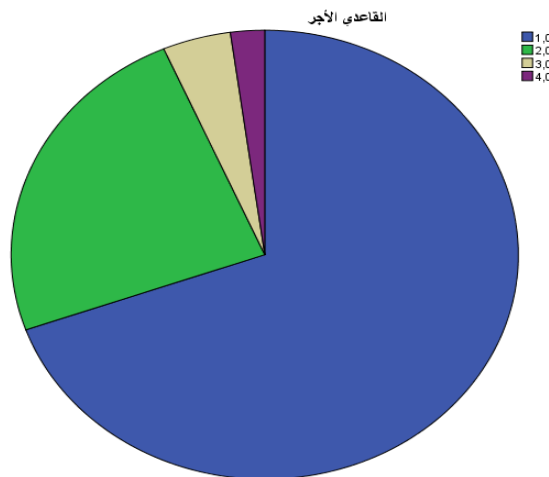
الفئة	مركز الفئة	التكرارات	مركز الفئة في التكرار
أقل من 5 سنوات	2.5	14	35
من 5 الى 10 سنوات	7.5	16	120
من 11 الى 20 سنة	15	13	195
أكثر من 20 سنة	25	2	50
المتوسط الحسابي = مركز الفئة في تكرارها / مجموع التكرارات = $119/50+195+120+35 = 8.69$			

الوحدة: سنوات

المصدر: من اعداد الطالب انطلاقا من معطيات الجدول رقم 18

6- قيمة الأجر القاعدي: لقد تم تقسيم بدائل السؤال الى ثلاث فئات بالرجوع الى شبكة الأجور في المؤسسة⁽¹⁾ حيث تراوحت الأجور القاعدية للمجتمع بين الصنف 7 و 20 وبالتالي تميز ثلاث أجور الأول يأخذ الأصناف 14، 15، 16 الصنف الثاني يحتوي كل من الصنفين 17، 18 والثالث يحوي الصنفين 19، 20 ويحتوي كل أجر من الأجور على 9 أقسام. حيث جاء النوع الأول في المرتبة الأولى بـ 32 مشاهدة أي بنسبة 69 بالمئة وهذا راجع لكثافة هذه الفئة في المؤسسة وتقارب أجورها، فيما جاء النوع الثاني بـ 11 مشاهدة أي بنسبة 23.9 ويغلب عليهم الطابع البيئي، وفي الأخير جاء النوع الثالث في المرتبة الثالثة بمشاهدتين وبنسبة 4.3 وهم الذين يملكون خبرة كبيرة في المؤسسة ويشغلون مناصب عالية. كما هو مبين في الدائرة النسبية التالية:

الشكل رقم (21): دائرة نسبية تمثل قيمة الاجر القاعدي لأفراد العينة

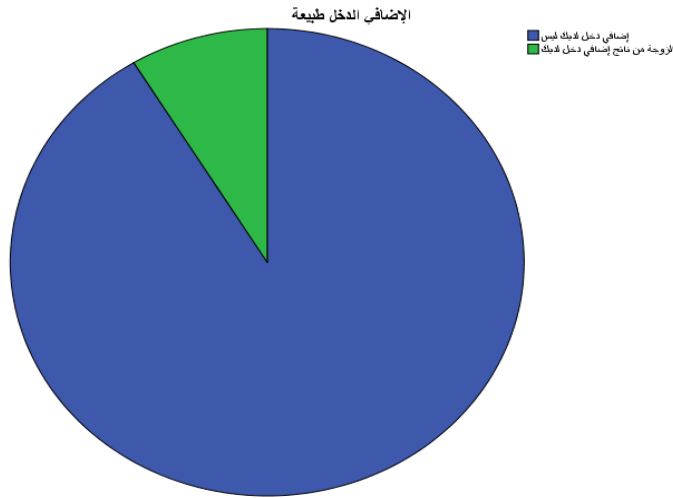


المصدر: انطلاقا من مخرجات SPSS

7- الدخل الاضافي: لقد تم في هذا السؤال استقصاء امكانية وجود دخل اضافي لدى عينة الدراسة ومحاولة معرفة مصدره حيث تبين أن هناك 42 عاملا قد صرحوا أنهم يملكون دخلا وحيدا يتمثل في الأجر في الشركة وبنسبة مئوية عالية تقدر بـ 91.3 بالمئة، أما الست الآخرون فأرجعوا الدخل الاضافي الى كون زوجاتهم أو أزواجهم يمتلكون مناصب عمل قارة. كما هو مبين في الدائرة النسبية التالية:

¹- أنظر شبكة الأجور في الشركة في الملاحق رقم 5.

الشكل رقم (22): دائرة نسبية تمثل دخول أفراد العينة



المصدر: انطلاقا من مخرجات SPSS

8- ترتيب الحوافز: لقد تم التمييز بين ثلاث أنواع من الحواف (الأجور، الترقيات، المزايا والخدمات) وقد جاء في المرتبة الأولى الأجر بـ 27 مشاهدة وبنسبة مئوية تقدر بأكثر من الضعف 58.7 بالمئة وهذا لما يمثله هذا الحافز من قوة تأثير في الأفراد وكونه حافزا قاعديا متينا بالموازاة مع الحاجات المتزايدة للأفراد، فيما جاءت الترقية والمزايا والخدمات بتكرارين متقاربين 9 و 10 على التوالي أي بنسب مئوية تقدر بـ 19.6 و 21.7 مما لا يجعل من الأجر الحافز الوحيد ويبين أن هناك دوافع وحوافز مادية أخرى غيره.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

يقدم هذا المبحث اختبار لفرضيات الدراسة عن طريق الطرق الإحصائية المذكورة سابقا والمناسبة لمثل هذه الفرضيات والتي توائم طبيعة الموضوع، وذلك عن طريق استخدام برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية SPSS.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى والثانية

أولاً: اختبار الفرضية الأولى

تسعى هذه الفقرة إلى اختبار العلاقات بين متغيرات نموذج الدراسة، للتعرف على مدى قبول أو رفض الفرضيات.

- الفرضية الصفرية: الرضا عن التحفيز المادي لدى أفراد مؤسسة اسمنت عين التوتة مستواه متوسط
- الفرضية البديلة: الرضا عن التحفيز المادي لدى أفراد مؤسسة اسمنت عين التوتة مستواه مرتفع.

الجدول رقم (20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ومستوى القبول لجميع أبعاد التحفيز المادي

الرقم	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	الأجر	2,901	0,687	3	متوسط
02	المزايا والخدمات	2,721	0,613	1	متوسط
03	الترقية	2,724	0,4502	2	متوسط
	إجمالي متغير التحفيز المادي	2,782	0,391		متوسط

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه اتضح بأن إجابات أفراد العينة حول التحفيز المادي في المؤسسة المستهدفة في البحث كانت متقاربة كما هو مبين في الجدول رقم (20)، إذ كان مستوى القبول متوسطا في الأبعاد الثلاث، وبالتالي فإن مستوى قبول متغير التحفيز المادي هو مستوى مقبول بمتوسط حسابي قدره 2.782

وانحراف معياري مساو لـ 0.391 مما يجعله متفقا عليه، ومنه قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أن الرضا عن التحفيز المادي لدى أفراد مؤسسة اسمنت عين التوتة مستواه مقبول ومنه رفض الفرضية البديلة.

ثانيا: اختبار الفرضية الثانية

* الفرضية الصفرية: مستوى أداء الكفاءات بمؤسسة اسمنت عين التوتة مستوى منخفض

* الفرضية البديلة: مستوى أداء الكفاءات بمؤسسة اسمنت عين التوتة مستوى مرتفع

الجدول رقم (21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ومستوى القبول لجميع أبعاد أداء الكفاءات

الرقم	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	الأداء المعرفي	2,149	0,505	1	مرتفع
02	الأداء السلوكي	2,277	0,503	2	مرتفع
03	الأداء المهاري	2,434	0,431	3	مرتفع
	إجمالي متغير أداء الكفاءات	2,285	0,358		مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه اتضح بأن إجابات أفراد العينة حول أداء الكفاءات في المؤسسة المستهدفة في البحث كانت متقاربة كما هو مبين في الجدول رقم 17 ص 136 في الأطروحة، إذ كان مستوى القبول مرتفعا في الأبعاد الثلاث؛ وبالتالي فإن مستوى قبول متغير أداء الكفاءات هو مستوى مرتفع بمتوسط حسابي قدره 2.285 وانحراف معياري مساو لـ 0.358 مما يجعله متفقا عليه، ومنه رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن مستوى أداء الكفاءات بمؤسسة اسمنت عين التوتة مستوى مرتفع.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثالثة

سنحاول اختبار الفرضية الثالثة من خلال الفرضية الصفرية والفرضية البديلة كما يلي:

الفرضية الصفرية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية لتأثير التحفيز المادي (الأجر، المزايا والخدمات، الترقية) على أداء الكفاءات (الأداء المعرفي، الأداء السلوكي، الأداء المهاري) أو أحد أبعادهما على الأقل لدى اطارات شركة اسمنت عين التوتة -باتنة.

الفرضية البديلة: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية لتأثير التحفيز المادي (الأجر، المزايا والخدمات، الترقية) على أداء الكفاءات (الأداء المعرفي، الأداء السلوكي، الأداء المهاري) أو أحد أبعادهما على الأقل لدى اطارات شركة اسمنت عين التوتة -باتنة.

للإجابة عن الفرضية الرئيسية الثالثة لابد من التأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية ويتم هذا من خلال ايجاد معنوية النموذج وبالتالي قبوله احصائيا، ومن ثم التأكد من معنوية المعلمات وأخير تحديد نسبة الارتباط والقدرة التفسيرية للمتغير المستقل على المتغير التابع، وهذا من أجل معرفة النموذج أو النماذج المثلى:

الفرع الأول: اختبار الانحدار الخطي البسيط

أولاً: تأثير محور التحفيز المادي على أداء الكفاءات

سيكون اختبار ANOVA أول اختبار يمكننا من معرفة صلاحية النموذج احصائيا عن طريق ايجاد المعنوية الكلية، ثم معنوية المعلمات فاذا كانت المعنوية أقل من المعنوية المفروضة عند 0.05 فالنموذج صالح ويبين وجود علاقة ارتباط بين متغيرات النموذج، كما أنه يحدد قدرة المتغير المستقل على تفسير الاستجابة في المتغير التابع.

الجدول رقم (22): قيم اختبار ANOVA لتأثير محور التحفيز المادي على أداء الكفاءات

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	,209	1	,209	1,656	,205 ^b
Residual	5,558	44	,126		
Total	5,767	45			

a. Dependent Variable: الكفاءات_أداء_محور

b. Predictors: (Constant), المادي_التحفيز_محور

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من خلال ملاحظتنا لجدول (ANOVA) للجدول أعلاه يتبين لنا أن القيمة الحرجة Sig تساوي 0.205 وهي أكبر تماما من مستوى المعنوية المفروض والمقدرة بـ 0.05 ومنه ليس للنموذج معنوية كلية وهو غير مقبول احصائيا.

ثانيا: تأثير أبعاد التحفيز المادي (الأجر، المزايا والخدمات، الترقية) على أداء الكفاءات من خلال نتائج اختبار ANOVA سيتم تحديد المعنوية الكلية للنموذج عند القيمة الحرجة Sig تساوي 0.05. كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (23): قيم اختبار ANOVA أبعاد التحفيز المادي (الأجر، المزايا والخدمات الترقية) على أداء الكفاءات

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	2,282	3	,761	9,166	,000 ^b
Residual	3,485	42	,083		
Total	5,767	45			

a. Dependent Variable: الكفاءات_أداء_محور

b. Predictors: (Constant), الأجر_بعد, المزايا_بعد, الترقية_بعد

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من خلال ملاحظتنا للجدول أعلاه (ANOVA) يتبين لنا أن القيمة الحرجة Sig تساوي 0.000 وهي أصغر تماما من مستوى المعنوية المفروض والمقدرة بـ 0.05 ومنه للنموذج معنوية كلية، أي أنه مقبولا احصائيا. ويمكن تمثيل النموذج بالمعادلة الخطية التالية:

$$Y = a_1x_1 + a_2x_2 + a_3x_3 + b$$

ومن أجل تحديد قيمة المعلمات لابد من التأكد من معنويتها عند القيمة الحرجة المفروضة والمقدرة بـ 0.05، تمهيدا لإحلالهما في النموذج الخطي، والجدول الموالي يبين نتائج قيم اختبار **Coefficient**:

الجدول رقم (24): قيم اختبار Coefficients أبعاد التحفيز المادي (الأجر، المزايا والخدمات الترقية) على أداء الكفاءات

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1,579	,323		4,896	,000
الأجر_بعد	-,104	,072	-,199	-1,449	,155
المزايا_بعد	,347	,070	,595	4,936	,000
الترقية_بعد	,023	,110	,029	,212	,833

a. Dependent Variable: الكفاءات_أداء_محور

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

بالرجوع الى معنوية المعلمات b, a_1, a_2, a_3 من خلال جدول (Coefficients) نجد أن القيمة الحرجة Sig لكلتا المعلمتين b و a_2 تساويان 0.000 وهي قيمة أصغر تماما من مستوى المعنوية المفروض والمقدرة بـ 0.05 ومنه المعلمتان معنويتان ومقبولتان احصائيا. أما القيمة الحرجة Sig للمعلمتان a_3, a_1 فتساويان 0.155 و 0.833 على التوالي وهما أكبر من مستوى المعنوية المفروض 0.05 ومنه المعلمتان غير معنويتان جزئيا وغير مقبولتان احصائيا.

ثالثا: تأثير محور التحفيز المادي على بعد الأداء المعرفي

من خلال نتائج اختبار ANOVA سيتم تحديد المعنوية الكلية للنموذج عند القيمة الحرجة Sig تساوي 0.05.

الجدول رقم (25): قيم اختبار ANOVA لتأثير محور التحفيز المادي على بعد الأداء

المعرفي

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	,145	1	,145	,562	,458 ^b
Residual	11,334	44	,258		
Total	11,478	45			

a. Dependent Variable: المعرفي_الأداء_بعد

b. Predictors: (Constant), المادي_التحفيز_محور

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من خلال ملاحظتنا لجدول (ANOVA) للجدول أعلاه يتبين لنا أن القيمة الحرجة Sig تساوي 0.458 وهي أكبر تماما من مستوى المعنوية المفروض والمقدرة بـ 0.05 ومنه ليس للنموذج معنوية كلية وهو غير مقبول احصائيا.

رابعا: تأثير أبعاد محور التحفيز المادي (الأجر، المزايا والخدمات، الترقية) على بعد الأداء المعرفي

من خلال نتائج اختبار ANOVA سيتم تحديد المعنوية الكلية للنموذج عند القيمة الحرجة Sig تساوي 0.05.

الجدول رقم (26): قيم اختبار ANOVA لتأثير أبعاد محور التحفيز المادي (الأجر، المزايا والخدمات، الترقية) على بعد الأداء المعرفي

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	2,320	3	,773	3,546	,022 ^b
Residual	9,158	42	,218		
Total	11,478	45			

a. Dependent Variable: المعرفي_الأداء_بعد

b. Predictors: (Constant), الأجر_بعد, المزايا_بعد, الترقية_بعد

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من خلال ملاحظتنا للجدول أعلاه (ANOVA) يتبين لنا أن القيمة الحرجة Sig تساوي 0.022 وهي أصغر تماما من مستوى المعنوية المفروض والمقدرة بـ 0.05 ومنه للنموذج معنوية كلية، أي أنه مقبولا احصائيا. ويمكن تمثيل النموذج بالمعادلة الخطية التالية:

$$y_1 = a_1x_1 + a_2x_2 + a_3x_3 + b$$

ومن أجل تحديد قيمة المعلمات لابد من التأكد من معنويتها عند القيمة الحرجة المفروضة والمقدرة بـ 0.05، تمهيدا لإحلالهما في النموذج الخطي، والجدول الموالي يبين نتائج قيم اختبار **Coefficient**:

الجدول رقم (27): قيم اختبار Coefficients لتأثير أبعاد محور التحفيز المادي (الأجر، المزايا والخدمات، الترقية) على بعد الأداء المعرفي

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2,423	,523		4,634	,000
الأجر_بعد	-,150	,116	-,204	-1,290	,204
المزايا_بعد	,259	,114	,315	2,271	,028
الترقية_بعد	-,201	,178	-,179	-1,130	,265

a. Dependent Variable: المعرفي_الأداء_بعد

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

بالرجوع الى معنوية المعلمات a_1, a_2, a_3, b من خلال جدول (Coefficients) نجد أن القيمة الحرجة Sig للمعلمتين b و a_2 تساويان 0.000 و 0.028 على التوالي وهما قيمتا أصغر تماما من مستوى المعنوية المفروض والمقدرة بـ 0.05 ومنه المعلمتان معنويتان ومقبولتان احصائيا. أما القيمة الحرجة Sig للمعلمتان a_3, a_1 فتساويان 0.204 و 0.265 على التوالي وهما أكبر من مستوى المعنوية المفروض 0.05 ومنه المعلمتان غير معنويتان جزئيا وغير مقبولتان احصائيا.

خامسا: تأثير محور التحفيز المادي على بعد الأداء السلوكي

من خلال نتائج اختبار ANOVA سيتم تحديد المعنوية الكلية للنموذج عند القيمة الحرجة Sig تساوي 0.05.

الجدول رقم(28) : قيم اختبار ANOVA لتأثير محور التحفيز المادي على بعد الأداء السلوكي

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	,262	1	,262	1,033	,315 ^b
Residual	11,142	44	,253		
Total	11,404	45			

a. Dependent Variable: السلوكي_الأداء_بعد

b. Predictors: (Constant), المادي_التحفيز_محور

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من خلال ملاحظتنا لجدول (ANOVA) للجدول أعلاه يتبين لنا أن القيمة الحرجة Sig تساوي 0.315 وهي أكبر تماما من مستوى المعنوية المفروض والمقدرة بـ 0.05 ومنه ليس للنموذج معنوية كلية وهو غير مقبول احصائيا.

سادسا: تأثير أبعاد محور التحفيز المادي (الأجر، المزايا والخدمات، الترقية) على بعد الأداء السلوكي

من خلال نتائج اختبار ANOVA سيتم تحديد المعنوية الكلية للنموذج عند القيمة الحرجة Sig تساوي 0.05.

الجدول رقم(29): قيم اختبار ANOVA لتأثير أبعاد محور التحفيز المادي (الأجر، المزايا والخدمات، الترقية) على بعد الأداء السلوكي

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	2,669	3	,890	4,278	,010 ^b
Residual	8,735	42	,208		
Total	11,404	45			

a. Dependent Variable: السلوكي_الأداء_بعد

b. Predictors: (Constant), الأجر_بعد, المزايا_بعد, الترقية_بعد

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من خلال ملاحظتنا للجدول أعلاه (ANOVA) يتبين لنا أن القيمة الحرجة Sig تساوي 0.010 وهي أصغر تماما من مستوى المعنوية المفروض والمقدرة بـ 0.05 ومنه للنموذج معنوية كلية، أي أنه مقبولا احصائيا. ويمكن تمثيل النموذج بالمعادلة الخطية التالية:

$$y_2 = a_1x_1 + a_2x_2 + a_3x_3 + b$$

ومن أجل تحديد قيمة المعلمات لا بد من التأكد من معنويتها عند القيمة الحرجة المفروضة والمقدرة بـ 0.05، تمهيدا لإحلالهما في النموذج الخطي، والجدول الموالي يبين نتائج قيم اختبار **Coefficient**:

الجدول رقم (30): قيم اختبار Coefficients لتأثير أبعاد محور التحفيز المادي (الأجر، المزايا والخدمات، الترقية) على بعد الأداء السلوكي

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1,424	,511		2,788	,008
الأجر_بعد	-,154	,113	-,210	-1,357	,182
المزايا_بعد	,358	,111	,436	3,212	,003
الترقية_بعد	,120	,174	,107	,691	,493

a. Dependent Variable: السلوكي_الأداء_بعد

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

بالرجوع الى معنوية المعلمات b, a_1, a_2, a_3 من خلال جدول (Coefficients) نجد أن القيمة الحرجة Sig للمعلمتين b و a_2 تساويان 0.008 و 0.003 على التوالي وهما قيمتا أصغر تماما من مستوى المعنوية المفروض والمقدرة بـ 0.05 ومنه المعلمتان معنويتان ومقبولتان احصائيا. أما القيمة الحرجة Sig للمعلمتان a_1, a_3 فتساويان 0.182 و 0.493 على التوالي وهما أكبر من مستوى المعنوية المفروض 0.05 ومنه المعلمتان غير معنويتان جزئيا وغير مقبولتان احصائيا.

سابعا: تأثير محور التحفيز المادي على بعد الأداء المهاري

من خلال نتائج اختبار ANOVA سيتم تحديد المعنوية الكلية للنموذج عند القيمة الحرجة Sig تساوي 0.05 .

الجدول رقم (31): قيم اختبار ANOVA لتأثير أبعاد محور التحفيز المادي (الأجر، المزايا والخدمات، الترقية) على بعد الأداء السلوكي

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	1,540	1	1,540	9,929	,003 ^b
Residual	6,825	44	,155		
Total	8,366	45			

a. Dependent Variable: المهاري_الأداء_بعد

b. Predictors: (Constant), المادي_التحفيز_محور

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من خلال ملاحظتنا لجدول (ANOVA) للجدول أعلاه يتبين لنا أن القيمة الحرجة Sig تساوي 0.003 وهي أصغر تماما من مستوى المعنوية المفروض والمقدرة بـ 0.05 ومنه للنموذج معنوية كلية وهو مقبول احصائيا. ويمكن تمثيل النموذج بالمعادلة الخطية التالية:

$$y_3 = aX + b$$

حيث: y_3 : بعد الأداء المهاري

X : التحفيز المادي

ومن أجل تحديد قيمة المعلمات لا بد من التأكد من معنويتها عند القيمة الحرجة المفروضة والمقدرة بـ 0.05، تمهيدا لإحلالهما في النموذج الخطي، والجدول الموالي يبين نتائج قيم اختبار Coefficient: الجدول رقم (32): قيم اختبار Coefficients لتأثير أبعاد محور التحفيز المادي (الأجر، المزايا والخدمات، الترقية) على بعد الأداء السلوكي

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1,121	,421		2,661	,011
المادي_التحفيز_محور	,472	,150	,429	3,151	,003

a. Dependent Variable: المهاري_الأداء_بعد

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

بالرجوع الى معنوية المعلمات a و b من خلال جدول (Coefficients) نجد أن القيمة الحرجة Sig للمعلمتين b و a تساويان 0.011 و 0.003 على التوالي وهما قيمتا أصغر تماما من مستوى المعنوية المفروض والمقدرة بـ 0.05 ومنه المعلمتان معنويتان ومقبولتان احصائيا. وبتعويض قيمتي المعلمتين b و a تصبح المعادلة على الشكل التالي:

$$y_3 = 0.472X + 1.121$$

حيث: y_3 : بعد الأداء المهاري

X : التحفيز المادي

ومن أجل معرفة علاقة الارتباط بين متغيرات النموذج عند القيمة الحرجة 0.05 لا بد من التأكد من معنويتها، ومن ثم ايجاد قيمة الارتباط وأخيرا ايجاد القدرة التفسيرية للمتغير المستقل لتفسير الاستجابة في المتغير التابع، والنتائج مبينة في قيم اختبار Model Summary كما يلي:

الجدول رقم (33): قيم اختبار Model Summary لتأثير بعد التحفيز المادي على بعد الأداء

المهاري

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,429 ^a	,184	,166	,39385

a. Predictors: (Constant), المادي_التحفيز_محور

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج جدول Model Summary وبالرجوع الى القيمة الحرجة لمعامل الارتباط يتضح أن قيمتها (00) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض 0.05، وهو ما يدل أن منحني الانحدار كاف لوصف هذا الدور الذي يلعبه التحفيز المادي في زيادة الأداء المهاري بنسبة 42.9% كما يتضح من قيمة معامل التحديد R^2 أن التحفيز المادي يفسر 18.4% من التغيرات الحاصلة في الأداء المهاري والنسبة المتبقية راجعة الى متغيرات أخرى لا تنتمي الى النموذج الحالي، وهذا يعود بالأساس الى أن المهارة هي العامل الراجح في معظم أنشطة الشركة محل الدراسة نظرا لكونها مؤسسة انتاجية تحويلية هذه المهارة يغلب عليها الطابع الفردي⁽¹⁾ وهي أساس شغل المناصب في أغلب الأحيان، هذه المهارات لا ترتبط لزوما بتخصص الشهادة، أما الأداء السلوكي فمن خلال النتائج يتضح أنه غير مدرك، أو أن أسس التقييم تتكثف حول الأداء الفردي مما لا يساهم في بروز هذا الأداء كأداء محوري واضح المعالم.

ثامنا: تأثير أبعاد محور التحفيز المادي (الأجر، المزايا والخدمات، الترقية) على بعد الأداء المهاري من خلال نتائج اختبار ANOVA سيتم تحديد المعنوية الكلية للنموذج عند القيمة الحرجة Sig

تساوي 0.05.

الجدول رقم (34): قيم اختبار ANOVA لتأثير أبعاد محور التحفيز المادي (الأجر، المزايا

والخدمات، الترقية) على بعد الأداء المهاري

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	3,372	3	1,124	9,454	,000 ^b
Residual	4,994	42	,119		
Total	8,366	45			

b. Predictors: (Constant), الأجر_بعد, المزايا_بعد, الترقية_بعد a. Dependent Variable: المهاري_الأداء_بعد
المصدر: مخرجات برنامج SPSS

¹- في هذا السياق يوجد عدد كبير من الموظفين الميدانيين لديهم عطل متأخرة قد تصل مدتها الى 500 يوم (دائرة الموارد البشرية)

من خلال ملاحظتنا للجدول أعلاه (ANOVA) يتبين لنا أن القيمة الحرجة Sig تساوي 0.010 وهي أصغر تماما من مستوى المعنوية المفروض والمقدرة بـ 0.05 ومنه للنموذج معنوية كلية، أي أنه مقبولا احصائيا. ويمكن تمثيل النموذج بالمعادلة الخطية التالية:

$$y_3 = a_1x_1 + a_2x_2 + a_3x_3 + b$$

ومن أجل تحديد قيمة المعلمات لا بد من التأكد من معنويتها عند القيمة الحرجة المفروضة والمقدرة بـ 0.05، تمهيدا لإحلالهما في النموذج الخطي، والجدول الموالي يبين نتائج قيم اختبار Coefficient: الجدول رقم (35): قيم اختبار Coefficients لتأثير أبعاد محور التحفيز المادي (الأجر،

المزايا والخدمات، الترقية) على بعد الأداء المهاري

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	,891	,386		2,307	,026
الأجر_بعد	-,008	,086	-,012	-,089	,929
المزايا_بعد	,425	,084	,604	5,046	,000
الترقية_بعد	,151	,131	,157	1,148	,258

a. Dependent Variable: المهاري_الأداء_بعد

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

بالرجوع الى معنوية المعلمات b, a₁, a₂, a₃ من خلال جدول (Coefficients) نجد أن القيمة الحرجة Sig للمعلمتين b و a₂ تساويان 0.026 و 0.000 على التوالي وهما قيمتا أصغر تماما من مستوى المعنوية المفروض والمقدرة بـ 0.05 ومنه المعلمتان معنويتان ومقبولتان احصائيا. أما القيمة الحرجة Sig للمعلمتان a₃, a₁ فتساويان 0.929 و 0.258 على التوالي وهما أكبر من مستوى المعنوية المفروض 0.05 ومنه المعلمتان غير معنويتان جزئيا وغير مقبولتان احصائيا.

الفرع الثاني: تصفية الأبعاد (النموذج الامثل) باستخدام طريقة خطوة بخطوة STEPWISE

من خلال مخرجات SPSS تبين أنه لا يوجد نموذج يتمتع بالمعنوية الكلية ومعنوية المعلمات الجزئية -عدا النموذج رقم 07- على الرغم من وجود بعض النماذج التي تتمتع بالمعنوية الكلية فقط، هذا ما يحتم علينا استبعاد بعض الأبعاد للوصول الى النموذج الذي تتوفر فيه كلا المعنويتين وبالتالي قبول النموذج احصائيا، مما يفتح الباب لتحليل النموذج اداريا. ومن خلال استخدام البرنامج الاحصائي تحصلنا على النماذج المقبولة التالية:

أولاً: تأثير أبعاد محور التحفيز المادي (الأجر، المزايا والخدمات، الترقية) على محور أداء

الكفاءات

بما أن النموذج ناتج عن مخرجات SPSS عن طريق الأمر المتعلق باستخدام النموذج الأمثل أو ما يسمى بطريقة خطوة بخطوة أو الانحدار التدريجي؛ فإنه يتمتع بالمعنوية الكلية والمعنوية الجزئية بما في ذلك معنوية المعلمات، وبالتالي فالنموذج مقبول احصائيا عند القيمة الحرجة 0.05 والجدول التالي تبين ذلك:

الجدول رقم (36): قيم اختبار ANOVA لتأثير أبعاد محور التحفيز المادي (الأجر، المزايا والخدمات، الترقية) على محور أداء الكفاءات

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	2,081	1	2,081	24,831	,000 ^b
Residual	3,687	44	,084		
Total	5,767	45			

a. Dependent Variable: الكفاءات_أداء_محور

b. Predictors: (Constant), المزايا_بعد

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

الجدول رقم (37): قيم اختبار Coefficients لتأثير أبعاد محور التحفيز المادي (الأجر، المزايا والخدمات، الترقية) على محور أداء الكفاءات

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1,332	,196		6,796	,000
المزايا_بعد	,350	,070	,601	4,983	,000

a. Dependent Variable: الكفاءات_أداء_محور

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
					Tolerance
الأجر_بعد	-,185 ^b	-1,561	,126	-,232	1,000
الترقية_بعد	-,069 ^b	-,564	,575	-,086	,994

a. Dependent Variable: الكفاءات_أداء_محور

b. Predictors in the Model: (Constant), المزايا_بعد

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من خلال ملاحظتنا للجدول أعلاه (ANOVA) وجدنا أن البرنامج قد قبل نموذجاً وحيداً هو (البعد المزايا والخدمات تأثير على أداء الكفاءات) عند معنوية كلية Sig تساوي 0.000 ومعنوية جزئية للمعلمتان b و a₂ مساويتان لنفس القيمة؛ مع استبعاد تأثير كل من بعدي الأجر والترقية، ويصبح النموذج على

$$Y = a_2x_2 + b$$

الشكل التالي:

$$Y = 0.350X_2 + 1.332$$

وبتعويض قيم المعلمتين تصبح المعادلة:

حيث: Y: أداء الكفاءات

x₂: بعد المزايا والخدمات

الجدول رقم (38): قيم اختبار Model Summary لتأثير بعد المزايا والخدمات على محور أداء

الكفاءات

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,601 ^a	,361	,346	,28946

a. Predictors: (Constant), المزايا_بعد

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج جدول Model Summary وبالرجوع الى القيمة الحرجة لمعامل الارتباط يتضح أن قيمتها (00) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض 0.05 وهو ما يدل أن منحنى الانحدار كاف لوصف هذا الدور الذي يلعبه التحفيز المادي في زيادة الأداء المهاري بنسبة 60.10% كما يتضح من قيمة معامل التحديد R^2 أن بعد المزايا والخدمات يفسر 36.10% من التغيرات الحاصلة في أداء الكفاءات والنسبة المتبقية راجعة الى متغيرات أخرى - مع استبعاد تأثير بعدي الأجر والترقية- واللذان لا ينتميان الى النموذج الحالي، وهذا يعود بالأساس الى أن البعد المتعلق بالمزايا والخدمات مدرك لدى المستجوبين من خلال البرامج الخاصة سواء السلف المختلفة أو التعويضات الصحية أو حتى الاطعام أو التغطية الاجتماعية لأرامل العمال، أما البعدين الآخرين فيتسمان بالغموض والديناميكية الساكنة حيث أنه من خلال المقابلة المباشرة تبين أن هناك تضارب في طرق التقييم، وكذلك عدم تناسب التغيرات الأجرية مع حركية الأداء. أما فيما يخص الترقية فتخضع لطرق تقييم أخرى غير تلك التي يخضع لها الأجر مما يزيد في تضارب النظامين لدى المستجوبين.

ثانيا: تأثير أبعاد محور التحفيز المادي (الأجر، المزايا والخدمات، الترقية) على بعد الأداء المعرفي
الجدول رقم (39): قيم اختبار ANOVA لتأثير أبعاد محور التحفيز المادي (الأجر، المزايا
والخدمات، الترقية) على بعد الأداء المعرفي

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	1,065	1	1,065	4,501	,040 ^b
Residual	10,413	44	,237		
Total	11,478	45			
Regression	2,041	2	1,021	4,651	,015 ^c
Residual	9,437	43	,219		
Total	11,478	45			

a. Dependent Variable: المعرفي_الأداء_بعد

b. Predictors: (Constant), المزايا_بعد

c. Predictors: (Constant), المزايا_بعد, الأجر_بعد

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

الجدول رقم (40): قيم اختبار Coefficients لتأثير أبعاد محور التحفيز المادي (الأجر، المزايا
والخدمات، الترقية) على بعد الأداء المعرفي

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1,463	,329		4,440	,000
المزايا_بعد	,251	,118	,305	2,122	,040
(Constant)	2,096	,437		4,799	,000
المزايا_بعد	,247	,114	,300	2,166	,036
الأجر_بعد	-,214	,102	-,292	-2,109	,041

a. Dependent Variable: المعرفي_الأداء_بعد

Excluded Variables^a

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
					Tolerance
الأجر_بعد	-,292 ^b	-2,109	,041	-,306	1,000
الترقية_بعد	-,280 ^b	-2,007	,051	-,293	,994
الترقية_بعد	-,179 ^c	-1,130	,265	-,172	,755

a. Dependent Variable: المعرفي_الأداء_بعد

b. Predictors in the Model: (Constant), المزايا_بعد

c. Predictors in the Model: (Constant), المزايا_بعد, الأجر_بعد

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من خلال ملاحظتنا للجدول أعلاه (ANOVA) وجدنا أن البرنامج قد قبل نموذجين هما:
النموذج الأول: (لبعد المزايا والخدمات تأثير على أداء الكفاءات) عند معنوية كلية Sig تساوي 0.040 ومعنوية جزئية للمعلمتين b و a₂ مساويتان لـ 0.00 و 0.040 على التوالي؛ مع استبعاد تأثير كل من بعدي الأجر والترقية، ويصبح النموذج على الشكل التالي:

$$y_1 = a_2x_2 + b$$

$$y_1 = 0.251x_2 + 1.463$$

وبتعويض قيم المعلمتين تصبح المعادلة:

حيث: y_1 : الأداء المعرفي

x_2 : بعد المزايا والخدمات

النموذج الثاني: (لبعدي المزايا والخدمات، والأجر تأثير على الأداء المعرفي) عند معنوية كلية Sig تساوي 0.040 ومعنوية جزئية للمعالم b و a₂ و a₁ مساويتان لـ 0.00 و 0.036 و 0.041 على التوالي؛ مع استبعاد تأثير بعد الترقية، ويصبح النموذج على الشكل التالي:

$$y_1 = a_2x_2 + a_1x_1 + b$$

$$y_1 = 0.247x_2 - 0.214x_1 + 2.096$$

وبتعويض قيم المعلمتين تصبح المعادلة:

حيث: y_1 : الأداء المعرفي

x_2 : بعد المزايا والخدمات

x_1 : بعد الأجر

الجدول رقم (41): قيم اختبار Model Summary لتأثير كل من بعدي المزايا والخدمات والأجر

على بعد الأداء المعرفي

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,305 ^a	,093	,072	,48648
2	,422 ^b	,178	,140	,46847

a. Predictors: (Constant), المزايا_بعد

b. Predictors: (Constant), المزايا_بعد, الأجر_بعد

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

النموذج الأول:

من خلال نتائج جدول **Model Summary** وبالرجوع الى القيمة الحرجة لمعامل الارتباط في النموذج الأول يتضح أن قيمتها (00) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض 0.05 وهو ما يدل أن منحني الانحدار كاف لوصف هذا الدور الذي يلعبه بعد المزايا والخدمات في التأثير على الأداء المهاري بنسبة 30.50% كما يتضح من قيمة معامل التحديد R^2 أن البعد المتعلق بالمزايا والخدمات يفسر 09.30% من التغيرات الحاصلة في الأداء المعرفي والنسبة المتبقية راجعة الى متغيرات أخرى لا تنتمي الى النموذج الحالي - مع استبعاد بعدي الأجر والترقية - وتعود القدرة التفسيرية الضعيفة 09.30% - بالمقارنة مع النسبة السابقة - الى أن الأداء المعرفي غير مدعم بآلية الاعتراف بالشركة تنتهج الاعتراف فقط بالشهادة الممنوحة عند التوظيف لأول مرة سواء من أجل تحديد السلم الأجرى أو الوظيفة والمهام؛ فرغم أن هناك برامج تدريبية واضحة ومبنية على الاحتياجات التدريبية الا أن مخرجات هذه العملية لا تنعكس على المتدرب من حيث القيمة المادية.

النموذج الثاني:

من خلال نتائج جدول **Model Summary** وبالرجوع الى القيمة الحرجة لمعامل الارتباط في النموذج الثاني يتضح أن قيمتها (00) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض 0.05 وهو ما يدل أن منحني الانحدار كاف لوصف هذا الدور الذي يلعبه كل من بعدي المزايا والخدمات والأجر في التأثير على الأداء المهاري بنسبة 42.20% كما يتضح من قيمة معامل التحديد R^2 أن البعدين المتعلقين بكل من المزايا والخدمات والأجر يفسران 17.80% من التغيرات الحاصلة في الأداء المعرفي والنسبة المتبقية راجعة الى متغيرات أخرى لا تنتمي الى النموذج الحالي.

إن القيمة التفسيرية لبعد المزايا والخدمات يمكن أن نفسره في الإطار السببي للبعد الأول، مما يستلزم تفسير العلاقة العكسية بين البعد الأجرى والأداء المعرفي مع استبعاد دور الترقية؟

ان العلاقة بين الأجر والأداء بصفة عامة والأداء المعرفي بصفة خاصة ذات بعدي طردي انطلاقا من المقاربة التaylorية، وحتى المقاربات الحدائية لا تنفي وجود هذه العلاقة، الا أن وجود هذه النتيجة تطرح اشكالية وجود علاقة سببية منطقية لها. ان الارتباط العكسي بين بعد الأجر وبعد الأداء المعرفي يعني أن الزيادة الأجرية يترتب عليها انخفاض في الأداء بنسبة معينة حتى وان كانت ضئيلة وهذا ما يسمى بانخفاض الحفز الذاتي الناتج عن الزيادة الأجرية أو التحفيز المادي بصفة عامة، وهذا ما يتوافق وأعمال

Deci حين اعتبرا أن الزيادة في التعويضات المالية قد تقوض الحفز الذاتي، وأيده في ذلك كل من Taylor et Vest اللذان درسا الأجر المرتبط بالأداء لاعتباره المعدل للحوافز التي يتلقاها الأفراد، وخلصا لوجود علاقة سلبية بين الأجر المستهدف من الدراسة والحفز الذاتي، ومنه نستنتج أن ربط المستجوبين بين المزايا والخدمات باعتبارها بعدا من أبعاد التحفيز المادي والأداء المعرفي يعد حافزا غير عادل وهو ما تدعمه نتيجة الفرضية الأولى التي عبرت عن مستوى رضا متوسط عن التحفيز المادي.

ثالثا: تأثير أبعاد محور التحفيز المادي (الأجر، المزايا والخدمات، الترقية) على بعد الأداء السلوكي

الجدول رقم (42): قيم اختبار ANOVA لتأثير أبعاد محور التحفيز المادي (الأجر، المزايا والخدمات، الترقية) على بعد الأداء السلوكي

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	2,286	1	2,286	11,029	,002 ^b
Residual	9,118	44	,207		
Total	11,404	45			

a. Dependent Variable: السلوكي_الأداء_بعد
b. Predictors: (Constant), المزايا_بعد

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

الجدول رقم (43): قيم اختبار Coefficients لتأثير أبعاد محور التحفيز المادي (الأجر، المزايا والخدمات، الترقية) على بعد الأداء السلوكي

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1,278	,308		4,145	,000
المزايا_بعد	,367	,111	,448	3,321	,002

a. Dependent Variable: السلوكي_الأداء_بعد

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
					Tolerance
الأجر_بعد	-,158 ^b	-1,176	,246	-,176	1,000
الترقية_بعد	,004 ^b	,030	,976	,005	,994

a. Dependent Variable: السلوكي_الأداء_بعد

b. Predictors in the Model: (Constant), المزاي_بعد

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من خلال ملاحظتنا للجدول أعلاه (ANOVA) وجدنا أن البرنامج قد قبل نموذجاً وحيداً هو (البعد المزاي والخدمات تأثير على الأداء السلوكي) عند معنوية كلية Sig تساوي 0.002 ومعنوية جزئية للمعلمتان b و a₂ مساويتان لـ 0.000 و 0.002 على التوالي؛ مع استبعاد تأثير كل من بعدي الأجر

والترقية، ويصبح النموذج على الشكل التالي: $y_2 = a_2x_2 + b$

وبتعويض قيم المعلمتين تصبح المعادلة: $y_2 = 0.367x_2 + 1.278$

حيث: y_2 : الأداء السلوكي

x_2 : بعد المزاي والخدمات

الجدول رقم (44): قيم اختبار Model Summary لتأثير بعد المزاي والخدمات ر على بعد

الأداء السلوكي

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,448 ^a	,200	,182	,45522

a. Predictors: (Constant), المزاي_بعد

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج جدول Model Summary وبالرجوع الى القيمة الحرجة لمعامل الارتباط يتضح أن قيمتها (00) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض 0.05، وهو ما يدل أن منحنى الانحدار كاف لوصف هذا الدور الذي يلعبه بعد المزاي والخدمات في التأثير على الأداء السلوكي وذلك بنسبة 44.8% كما يتضح من قيمة معامل التحديد R² أن بعد المزاي والخدمات يفسر 20.00% من التغيرات الحاصلة في الأداء المهاري والنسبة المتبقية راجعة الى متغيرات أخرى لا تنتمي الى النموذج الحالي، وهذا عائد نشوء حد أدنى من علاقات العمل داخل المصالح أو على مستوى جماعات العمل مما جعل المستجوبين يقرون بالسلوك التعاوني وادراك الأهمية الفردية والاستيعاب أكثر للوظيفة.

رابعاً: تأثير أبعاد محور التحفيز المادي (الأجر، المزايا والخدمات، الترقية) على بعد الأداء المهاري
 الجدول رقم (45): قيم اختبار ANOVA لتأثير أبعاد محور التحفيز المادي (الأجر، المزايا والخدمات، الترقية) على بعد الأداء المهاري

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	3,180	1	3,180	26,988	,000 ^b
Residual	5,185	44	,118		
Total	8,366	45			

a. Dependent Variable: المهاري_الأداء_بعد

b. Predictors: (Constant), المزايا_بعد

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

الجدول رقم (46): قيم اختبار Coefficients لتأثير أبعاد محور التحفيز المادي (الأجر، المزايا والخدمات، الترقية) على بعد الأداء المهاري (الأجر، المزايا والخدمات، الترقية) على بعد الأداء المهاري السلوكي

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1,256	,232		5,403	,000
المزايا_بعد	,433	,083	,617	5,195	,000

a. Dependent Variable: المهاري_الأداء_بعد

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
					Tolerance
الأجر_بعد	,065 ^b	,541	,592	,082	1,000
الترقية_بعد	,151 ^b	1,281	,207	,192	,994

a. Dependent Variable: المهاري_الأداء_بعد

b. Predictors in the Model: (Constant), المزايا_بعد

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من خلال ملاحظتنا للجدول أعلاه (ANOVA) وجدنا أن البرنامج قد قبل نموذجاً وحيداً هو (البعد المزايا والخدمات تأثير على الأداء المهاري) عند معنوية كلية Sig تساوي 0.000 ومعنوية جزئية

للمعلمتان b و a_2 مساويتان لـ 0.000 مع استبعاد تأثير كل من بعدي الأجر والترقية، ويصبح النموذج على الشكل التالي:

$$y_3 = a_2x_2 + b$$

$$y_3 = 0.367x_2 + 1.278$$

وبتعويض قيم المعلمتين تصبح المعادلة:

حيث: y_2 : الأداء السلوكي

x_2 : بعد المزايا والخدمات

الجدول رقم(47) : قيم اختبار **Model Summary** لتأثير كل من بعدي المزايا والخدمات والأجر على بعد الأداء السلوكي

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,617 ^a	,380	,366	,34329

a. Predictors: (Constant), المزايا_بعد

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج جدول **Model Summary** وبالرجوع الى القيمة الحرجة لمعامل الارتباط يتضح أن قيمتها (00) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض 0.05، وهو ما يدل أن منحنى الانحدار كاف لوصف هذا الدور الذي يلعبه بعد المزايا والخدمات في التأثير على الأداء المهاري بنسبة 61.70% كما يتضح من قيمة معامل التحديد R^2 أن بعد المزايا والخدمات يفسر 38.00% من التغيرات الحاصلة في الأداء المهاري والنسبة المتبقية راجعة الى متغيرات أخرى لا تنتمي الى النموذج الحالي.

لقد حظي هذا النموذج بأكبر نسبة ارتباط 61.70% وكذلك أكبر قدرة تفسيرية بنسبة 38.00% مما يدعم النتيجة المتوصل اليها في النموذج الأول ولنفس الأسباب لأنه نموذج جزئي من هذا النموذج.

المطلب الثالث: مناقشة نتائج فرضيات الدراسة

نحاول من خلال هذا المطلب أن نناقش ما تم التوصل إليه من نتائج فيما يتعلق بفرضيات الدراسة والفرضيات الفرعية، ومعرفة ما إذا كانت مطابقة لما تم التوصل إليه في الجانب النظري.

أولاً: مناقشة اختبار الفرضية الأولى

لقد بينت النتائج المتعلقة بهذه الفرضية، عند حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية أن مستوى التحفيز المادي في شركة اسمنت عين التوتة - باتنة - هو مستوى متوسط، حيث حقق هذا المتغير متوسط حسابي 2.782 وانحراف معياري 0.391، وهو ما يدل على وجود مستوى قبول متوسط لنظام التحفيز في المؤسسة محل الدراسة بأبعاده الثلاث، فرغم وجود نظام مرن - خاصة الأجرى منه- الذي يعد من الأجور المحترمة بالمقارنة مع القطاعات الأخرى، إلا أن درجة الرضا عنه لا يزال في المستوى المتوسط، وهذا قد يعود إلى عدم اعتراف الكفاءات بالجزء من التكلفة الذي يدخل في التكلفة الاجمالية ولا يكون ملموسا - خاصة فيما يتعلق بالمزايا والخدمات- أو حتى ظروف العمل، ولا يذهب مباشرة إلى العمال في شكله النقدي، وكذا شعور هذه الكفاءات أن الجزء الذي يتحصلون عليه من المؤسسة غير كاف لمواجهة التغيرات في البيئة الخارجية، وكذلك اعتبارهم أن القيمة التي تحققها الشركة يستفيد منها سماسرة مواد البناء بالمقارنة مع عوائدهم، أو حتى عدم الرضا عن العدالة الأجرية وغموض المعايير المتعلقة بذلك.

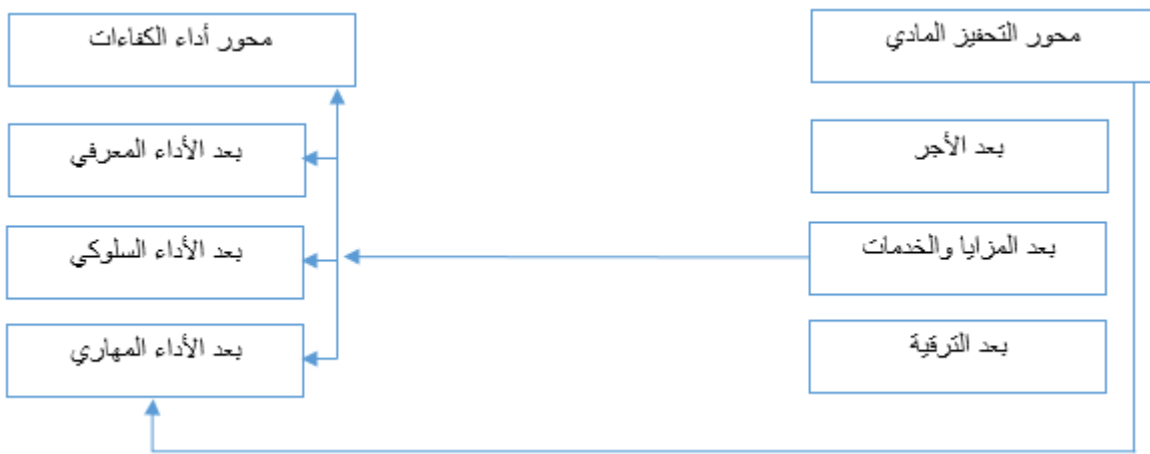
ثانياً: مناقشة اختبار الفرضية الثانية

لقد بينت النتائج المتعلقة بهذه الفرضية، عند حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية أن مستوى أداء الكفاءات بشركة اسمنت عين التوتة - باتنة - هو مستوى مرتفع، حيث حقق هذا المتغير متوسط حسابي قدره 2.285 وانحراف معياري 0.358، وهو ما يعني أن مستوى أداء الكفاءات بالشركة مرتفع، ويحمل اتفاقاً على ذلك حيث أن المستجوبين يملكون معدل خبرة أكثر من 7 سنوات عمل في الشركة وقد حققوا نتائج مقبولة فيما يخص أهدافها، فبالرغم أن اجابات المستجوبين تتحدث عن أدائهم الفعلي إلا أن اجاباتهم كانت متفاوتة حسب طبيعة هذا الأداء.

ثالثا: مناقشة اختبار الفرضية الثالثة

إن النتائج التي تم التوصل إليها من خلال التأكد من صلاحية النموذج عن طريق اختبار المعنوية الكلية والمعنوية الجزئية للمعاملات لتبيان قبوله احصائيا، ومن ثم استخدام نموذج الانحدار الخطي، وقد تم استخدام معامل الارتباط لبيرسون لتبيان قوة الارتباط ومن ثم اختبار القدرة التفسيرية للمتغير المستقل على المتغير التابع، وكانت النتيجة الحصول على نموذجين كما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم (23): نموذج نتائج الدراسة الميدانية



المصدر: من اعداد الطالب

النموذج الأول:

هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين محور التحفيز المادي ككل وبعد الأداء المهاري، حسب

الشكل الموالي:

الشكل رقم (24): نموذج نتائج الدراسة الميدانية "النموذج الأول"

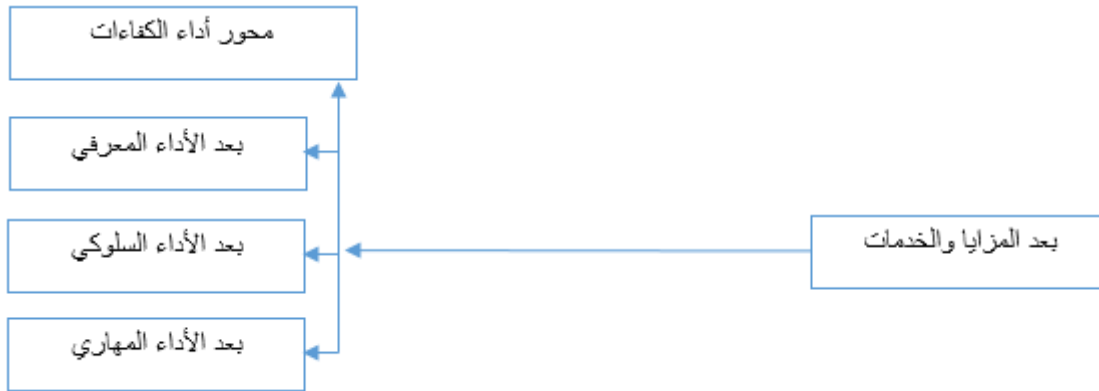


المصدر: من اعداد الطالب

النموذج الثاني:

هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين محور التحفيز المادي وبعد الأداء المهاري، أي أن الزيادة في التحفيز المادي بجميع أبعاده بوحدة واحدة سيؤدي الى زيادة الأداء المهاري بنسبة 18.4 بالمئة. حسب الشكل الموالي:

الشكل رقم (25): نموذج نتائج الدراسة الميدانية "النموذج الثاني"



المصدر: من اعداد الطالب

خلاصة الفصل

لقد تناولنا في هذا الفصل مساهمة الحوافز المادية في تنمية أداء الكفاءات بشركة اسمنت عين التوتة -باتنة- وهو عبارة عن إسقاط للجانب النظري لبحثنا من خلال دراسة ميدانية. حيث تم توزيع استبيان على اطارات الشركة محل الدراسة. بعدها قمنا بدراسة درجة الرضا عن منظومة الحوافز المادية بالشركة من خلال ثلاث متغيرات فرعية وهي (الأجور، المزايا والخدمات، الترقيّة) إضافة لمعرفة مستوى أداء الكفاءات بالشركة من خلال دراسة ثلاثة متغيرات فرعية وهي (الأداء المعرفي، الأداء السلوكي الأداء المهاري) وأخيرا محاولة الربط بين متغيرات الدراسة.

حيث توصلنا إلى أن كفاءات شركة اسمنت عين التوتة -باتنة- لديها قبول ذو مستوى متوسط لنظام الحوافز المادية، وتمتلك مستوى مرتفع من أداء الكفاءات من وجهة نظر اطاراتها، وكذلك هناك ارتباط يتمثل في تأثير موجب للحوافز المادية على أداء الكفاءات رغم كونه غير مرتفع، ويعود هذا الى وجود مؤثرات أخرى على الوصول للأداء العالي من جهة، وكذلك عدم كفاءة نظام الحوافز المادية، فرغم وجوده الا أنه غير معرف بدقة لدى إطار المؤسسة وهذا ما يرهن الوصول الى المخرجات المرجوة.

خاتمة

خاتمة

وفي الأخير لا يسعنا القول الا أن الحوافز المادية وعلى ما تبدوا عليه من بساطة ووضوح بالمقارنة مع الحوافز الأخرى -خاصة من جانب التقييس- إلا أنها مرتبطة بالأداء المعقد لتلك الفئة المميزة من الموارد البشرية وهي الكفاءات.

فالكفاءات لا تعد فقط عنصرا من عناصر العمل بل هي السبب المحوري المنشئ للقيمة داخل المنظمة، وبالتالي فمن الطبيعي اشراكها في تقاسم هذه المنافع الناتجة عن العملية الإنتاجية عبر مجموعة من الميكانيزمات العادلة، وكون هذه الأخيرة أمر نسبي يتأثر بالتسليم باختلاف دوافع الأفراد، فمن الضروري إيجاد نظم تضمن دعم الشعور بالتضامن الجوارى ودعم التحفيز الجماعي من أجل مساندة العمل الجماعي ونشر المعرفة في المنظمة وزرع الشعور بالولاء التنظيمي من أجل التقليل من الصراع حول القيمة أو التخلي عن الابداع والانسحاب نحو الإحباط الذي يميز السلوك الإنساني نحو زيادة السلوك التعاوني.

ومن أجل دراسة تأثير هذا النوع من الحوافز وأبعاده على ذلك النوع المميز من الموارد البشرية بأبعادهما في المؤسسة الجزائرية ممثلة بشركة اسمنت عين التوتة -باتنة في محاولة لوضع المتغيرات السابقة قيد الدراسة كانت النتائج كما يلي:

- غياب تأثير كل من الأجر والترقية على أداء الكفاءات وهذا ما كان غير متوقعا لريادة هذين البعدين إذا ما كنا نتحدث عن التحفيز المادي، وهذا مرده عدم كفاءة أنظمة التقييس أو تقييم الأداء في الشركة المستهدفة، بل وأكثر من ذلك عندما نلمس ذلك التأثير السلبي للأجر الذي يؤدي لإثارة العلاقة العكسية بينه والأداء بسبب الشعور بعدم العدالة الأجرية سواء داخل الشركة للسبب السابق وهو رهان كفاءة تقييم الأداء، أو الشعور بأن القيمة تسربت الى خارج الشركة لصالح سماسرة مواد البناء.
- إن النتيجة السابقة تدفعنا الى توجيه الأنظار نحو تقييم الأداء عن طريق إعادة هندسة هذه الوظيفة وأتممتها للتخلص من التحيز أو الميل نحو الوسطية في التقييم ووضع المقيم أو المشرف في وضعية الأخذ بالمبادرة، وعدم جعل وظيفة التحفيز تدوب في البوتقة الاجتماعية في حين الشركة شركة انتاج هدفها الأول الربحية، بحيث يكون من

يبذل مجهود ومن يملك الكفاءة ومن لا يملكها أولا يضعها في خدمة الشركة في سلة واحدة.

- تكثيف الجهود التكوينية فيما يخص المهارات التسييرية للمشرفين والاطارات جنبا الى جنب مع المهارات التقنية من أجل استغلال وظيفة التحفيز المادي وعدم تحييدها في الشركة.

- إيجاد آلية للاعتراف بالكفاءات سواء داخل الشركة، أو في البيئة الخارجية عن طريق مطالبة الوزارة الوصية بالأخذ بالمبادرة وبالشراكة مع الشركات في القطاع لهيكله مؤسسات لهذا الغرض تتمتع بالمصادقية في المجال.

- المحافظة على القيمة وعدم تسربها خارج الشركة من خلال مرونة التسعير، خاصة والاستنزاف الذي حدث في السنوات الأخيرة مما ولد شعورا عاما بالإحباط داخل الشركة سيبقى يلقي بظلاله ولسنوات ما لم يتدارك الأمر.

- زيادة التوعية بوجود مزايا وخدمات في الشركة وترقيتها بما يتوافق مع طموحات موظفيها.

- الاستغلال الأمثل للكفاءات القديمة من أجل تكوين جيل جديد يتسم بما أسماه "بيتر دروكر" بعمال المعرفة، عن طريق تخصيص العمال القدامى سواء الذين هم في الخدمة أو أحيلوا على التقاعد عبر آلية تحفيز مادي ترقى الى وضع هؤلاء العمال لعصارة خبرتهم أمام الإطارات من الشباب الطموح وليس اندثارها بمجرد الخروج من الشركة.

- يوجد في الشركة نظام أجري يعتمد على تقييم الأداء بشقيه الفردي والجماعي يمكن تفعيله، لكن جنبا الى جنب مع المفاهيم الحدائية للتمكين والريادة والمخاطرة، وكذا التحفيز المعنوي.

إن كل هذه النتائج أو المعطيات تفتح آفاقا جديدة للبحث وهي في حد ذاتها إشكاليات ترقى الى محاولة فهمها وإيجاد حلول لها من أجل ترقية المؤسسة الجزائرية ووضعها في مصافي المنافسة التي تتسم وسيتسم بها محيط الأعمال في المدى القصير والمتوسط في هذا القطاع والقطاعات الأخرى.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

الكتب

- 1- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 2- إسماعيل حجازي، معالم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2003.
- 3- أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008.
- 4- إيمان محمد غراب، الاتجاهات المعاصرة في التدريب والاستشارات الإدارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية لجامعة الدول العربية مصر 2006.
- 5- بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار الميسرة؛ عمان، 2007.
- 6- ثابتي الحبيب، المناهج العلمية لتطوير الكفاءات المهنية، النشر الجامعي الجديد، تلمسان الجزائر، 2017.
- 7- حسن علي الزغبى، نظم المعلومات الاستراتيجية؛ منظور الميزة الاستراتيجية، دار وائل، الأردن.
- 8- خضير حمود، ياسين الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2011
- 9- خضير حمود، ياسين الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط4، دار المسيرة، الأردن 2011.
- 10- رامي جمال أندرواس، عادل سالم مصايعة، الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتب الحديث، الأردن 2008.
- 11- راوية محمد حسين، محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي، مصر 2014.
- 12- سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للطباعة والنشر العامة، الرياض 2004.
- 13- سعد علي العنزي، جواد محسن راضي، التحالفات الاستراتيجية في منظمات الأعمال، اليازوري ط1، الأردن، 2011.

- 14- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع ط2 الأردن، 2006.
- 15- سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمصرفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، مصر، 2006.
- 16- ظاهر الغالبي، وائل ادريس، الادارة الاستراتيجية؛ منظور منهجي متكامل، دار وائل، ط1
- 17- عبد الرزاق الرحاحلة، زكرياء أحمد العزام، السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011.
- 18- عبد الغفار حنفي، محمد فريد الصحن، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1991
- 19- علي السلمي، ادارة التميز، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة.
- 20- عمر محمد درة، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الادارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
- 21- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن 2005.
- 22- محمد الصالح، المدخل الى التدريس بالكفاءات، دار الهدى، عين مليه، الجزائر، 2002.
- 23- محمد حسين العيساوي، وآخرون، الإدارة الاستراتيجية المستدامة؛ مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012.
- 24- محمد عبد حسين الطائي، نظم المعلومات الاستراتيجية، منظور الميزة الاستراتيجية، دار الثقافة الأردن، 2009.
- 25- منى الطائي، الاقتصاد الإداري ومنظومة الأعمال، ط3، دار مجدلاوي، عمان 2013/2014.
- 26- نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية؛ إطار نظري وحالات عملية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 27- نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية؛ إطار نظري وحالات علمية، ط1، دار صفاء، الأردن 2010.
- 28- ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي؛ دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.
- 29- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، ط1، الجزائر، 1998.

- 30- ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995.
- 31- نجم عبود، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر، عمان 2004.
- 32- نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الاستراتيجية، المفهوم، الأهمية، التحديات، جدار للكتاب العالمي ط1، الأردن، 2009.
- 33- نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2015.
- 34- نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2015.
- 35- هيثم العاني، الإدارة بالحوافز؛ التحفيز والمكافآت، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع عمان، 2007.

المجلات المحكمة

- 36- السعدي رجال، مسعي سمير، التحولات المعرفية في بيئة الأعمال، مجلة العلوم الإنسانية جامعة أم البواقي، العدد الأول، جوان 2014.
- 37- عبد المليك مزهودة، الفكر الاستراتيجي التسييري؛ من نموذج SWOT إلى التنمية الاستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد الرابع.
- 38- مشرور محمد الأمين وآخرون، تثمان مكتسبات الخبرة المهنية كمنهج لتطوير الكفاءات الحرفية بولاية معسكر، مجلة التنظيم والعمل، المجلد5، العدد4 (11)، 2016.
- 39- نور الهدى بوهنتالة، المداخل العامة نحو الموارد الحاسمة لتمليك الميزة التنافسية للشركات مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية عدد 21، 2009.
- 40- رياض عبد القادر، سياسة الأجور ودورها في المحافظة على الموارد البشرية؛ حالة نظام الأجور بشركة سوناطراك - نشاط المنبع، مجلة المؤسسة، مخبر ادارة التغيير في المؤسسة الجزائرية، جامعة الجزائر 03، العدد 04، 2015.

الرسائل والأطروحات

- 41- الخميس عبد الله، علاقة خصائص الوظيفة بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، بدون سنة نشر.
- 42- رحيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء"، مذكرة ماجستير جامعة بومرداس، 2011.
- 43- زكية بوسعد، أثر برنامج تقليص العمال على الكفاءة في المؤسسة العمومية الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة مطاحن الأوراس باتنة، مذكرة ماجستير، جامعة باتنة، 2008/2007.
- 44- سمالي يحيى، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003.
- 45- شلابي وليد، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة بسكرة، 2015.
- 46- عبد الغني بن حامد، دور التغيير التنظيمي وانعكاساته في تحسين السياسات والأنظمة الأجرية، دراسة حالة المديرين الجهويين لحاسي الرمل وحاسي مسعود، قسم الإنتاج سوناطراك، الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير جامعة ورقلة، 2016.
- 47- ونوغي فتيحة، أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأساتذة التعليم العالي؛ دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس سطيف، أطروحة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2015/2014.

الملتقيات

- 48- إسماعيل حجازي، سعاد معالم، سكانير المهارات كأداة لتخفيف العجز المهاري، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 23/22 فيفري 2012.

49- بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات، الملتقى الدولي حول التهيئة البشرية وفرحي الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة 10/09/ مارس 2004.

50- ثابتي الحبيب، بندي عبد الله عبد السلام، دور ومكانة التحليل الوظيفي في صنع القرارات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، الملتقى الدولي؛ صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية جامعة محمد بوضياف المسيلة، أفريل 2009.

51- سملاي يحضيه، بلالي أحمد، الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية من منظور المقاربة المرتكزة على الموارد، مداخلة من الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية 10/9 مارس 2004، جامعة ورقلة.

52- سنان الموسي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ط1، عمان، الأردن، 2005.

53- لشلاش عائشة، درويش عمار، تسيير الكفاءات البشرية باستخدام لوحة القيادة الاستراتيجية-دراسة حالة المؤسسة الاسمنت بني صاف، مداخلة في الملتقى الدولي حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، 23/22 فيفري 2012.

54- الهادي بوقلقول، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 10/9 مارس 2004

القوانين

55- قانون المحروقات رقم 07-05 المعدل والمتمم بالأمر 10-06 والمصادق عليه بالقانون 18-06 نوفمبر 2006.

56- الاتفاقية الجماعية لشركة اسمنت عين التوتة -باتنة-

57- القانون الأساسي للعامل الجزائري 78-12 المادة 171.

58- القانون 81-07 المؤرخ في 27 يونيو 1981، المادة 02.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- 59- Abde Elaziz Amoukrane, **le régime et le statut juridique des cadres dirigeants**, Merkouche, 1^{ère} édition, Alger, Algérie, 2004.
- 60- Alain Mirtrani Murry m. Dalziel et Aunick Berard, **des compétences et des hommes ; le management des ressources humaines en Europe**, édition d'organisation, Paris, 1992.
- 61- Alain-Chamak, Céline Fromage, **le capital Humain ; comment le développer et l'évaluer**, éditions Liaisons, 2008.
- 62- Annik Ollitrault-Bernard et autre, **analyser et valoriser un capital d'expérience**, éditions Charles Léopold Mayer, n: 125, France, 2001.
- 63- Bernard galambaud, **Si la GRH était de la gestion**, édition liaison, Paris, 2002.
- 64- Bernard Roman, **Bâtir une stratégie de rémunération ; systèmes de rémunérations et management de la performance**, 2^{ème} édition, Paris, 2010.
- 65- Bezeidane Sidi Mohamed, **la gestion de ressources humaines**, fiche de lecture, édition Economica.2003.
- 66- Boutaleb Kouider, **Politique des salaires**, Office des publications universitaires, Alger 2013.
- 67- Cécile De Joux, **les compétences au cœur de l 'entreprise**, édition d'Organisation, Paris, 2001.
- 68- Christien .Batal, **la gestion des ressources humaines dans le secteur public**, Tome2, éd Organisation, Paris, 1998
- 69- Emanuel Carré, Alain Labruffe, **guide de nouveau formateur ; Talent pratique**, édition AFNOR, 2006.
- 70- J.Mc Gregor, D.Tweed,R.Pech, **human capital in the new economy**, journal of intellectual, Vol5, N1, 2004.
- 71- Jacques Bojin, Jean Marc, **les outils de la stratégie**, édition d'Organisation, 2^{ème} tirage, Paris, 2006.
- 72- Jamal Chekib, **le paradigme de la gestion des compétences ; application au cas tunisien**, revue de l'économie & de management : management des savoirs et des compétences, N03, Tlemcen, Mares 2004.
- 73- Jean Brilman, **les meilleures pratiques de management**, édition d'Organisation, 4^{ème} éditions, Paris, 2003.
- 74- Jean-Francois Amadiou et Jaques Rojot, **gestion des ressources humaines et relations professionnelles**, édition Litec,Paris, 1996.
- 75- Jean-Marie Peretti, **dictionnaire de de ressources humaines**, 4^{ème} éd, Vuibert, 2005.
- 76- Jean-Marie Peretti, **dictionnaire des ressources humaines**, édition Vuibert, 3^{ème} édition, Paris, 2003.
- 77- Jean-Marie Peretti, **ressources humaines et gestion des personnes**, 4^{ème} éd, édition Vuibert, paris, 2002.
- 78- Jean-Marie Peretty, **gestion des ressources humaines**, 21^e édition Vuibert, Paris, 2016.

- 79- Jean-Pierre Citau, **gestion des ressources humaines ; principes généraux et cas pratiques**, 4^{ème} édition, édition Armand Colin, Paris, 2002.
- 80- La lettre du CEDP en lignes, **créer la compétence collective**, fiche n 05, 1998.
- 81- Le Boterf G: **construire les compétences individuelles et collectives**, éd organisation, Paris, 2000.
- 82- michel Ferrary, **management des ressources humaines : entre marché du travail et acteur stratégiques**, Dunod, Paris, 2001.
- 83- Michel. Ferrary, **management des ressources humaines ; entre marché du travail et les acteurs stratégique**.
- 84- N.Jolis, **la compétence au cœur du succès de votre entreprise**, édition d'Organisation, Paris, 1999.
- 85- Philippe Zarifian, **le model de la compétence**, édition liaisons, paris, 2001.
- 86- Phillipe Lorino, **Méthodes et pratique de la performance**, éd organisation, Paris, 2000.
- 87- Pierre Rnimen, **Finance d'entreprise**, Dalloz, Paris, 6^{ème} édition, 2005.
- 88- Said Ahmed Benraoune, **le management des ressources Humaines : étude des concepts, approche et outils développés par les entreprises américaines**, office des publications Universitaires, Alger, 2010.
- 89- Stephane A. Tywoniak, **le modèle des ressources et des competences ; un nouveau paradigme pour le management strategies**.
- 90- Valérie Marbach, **évaluer et rémunérer les compétences**, éditions d'organisation, 2^{ème} tirage, paris, 2000.
- 91- Verginie Gallego, Lynda Saoudi, **valoriser le potentiel humain dans une perspective d'ancrage territorial**, université Montpellier, 2009, France.

ثالثا: المواقع الالكترونية

- 92- <http://www.focusrh.com/tribunes/performance-competence-et-motivation-par-philippe-rodet.html>. (11/12/2014).
- 93- <https://www.agrh.fr/assets/actes/2008leboulaire-retour.pdf> (22/05/2016).
- 94- https://www.researchgate.net/publication/228485068_Le_Model_e_des_Ressources_et_des_Comp_etences_Un_Nouveau_Paradigme_pour_le_Management_Strategique (25/09/2018).
- 95- http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=%D8%A3%D9%83%D8%B1%D9%85%20%D8%B3%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%8C%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%86%D8%B8%D9%85%D8%A7%D8%AA%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AA%D8%B9%D9%84%D9%85%D8%A9-%D8%86%D8%B8%D9%85%D8%A7%D8%AA%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B9%D9%84%D9%85%20%D9%82%D8%A7%D8%B9%D8%AF%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%A8%D8%AA%D9%83%D8%A7%D8%B1%20%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%A8%D8%B1%D8%A9%20pdf&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CC0QFJAA&url=http%3A%2F%2Fwww.araboolunteering.org%2Fcorner%2Fattachments%2F2399d1214170517-caaeuace-caaeuace.pdf&ei=9nCGUonFNjGTAaB-4DIDA&usq=AFQjCNGJ76icM4bPze4y3IBLs_IV8bgQ_05/06/2018

استمارة بحث

تأثير الحوافز المادية على أداء الكفاءات
دراسة حالة شركة اسمنت عين التوتة - باتنة -

تحت اشراف

أ.د. اسماعيل حجازي

من اعداد الطالب

خذري توفيق

تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بإعداد بحث علمي للحصول على درجة الدكتوراه في علوم التسيير بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة محمد خيضر بسكرة، ويتطلب تحقيق أهدافه جمع بيانات عن الخصائص الفردية وتصورات المستجوبين حول تأثير الحوافز المادية على أداء الكفاءات؛ دراسة حالة شركة اسمنت عين التوتة - باتنة -

علما أن المعلومات ستكون موضع سرية، ولن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي ورجاؤنا أن تحظى هذه الاستمارة بالاهتمام والتعاون.

مع خالص الشكر والتقدير

ضع علامة x في الخانة المناسبة

الجزء الأول: الخصائص الفردية

- 1- الجنس ذكر أنثى
- 2- العمر أقل من 30 سنة من 30 الى 40 سنة 50 - 40 سنة 50 سنة فأكثر
- 3- المستوى التعليمي ثانوي تقني سامي ليسانس ماستر أو مهندس

- 4- الوظيفة: رئيس دائرة رئيس مصلحة رئيس منطقة إطار

أخرى؛ أذكرها.....

- 5- الأقدمية في العمل أقل من 5 سنوات 5-10 سنوات 11-20 سنة أكثر من 20 سنة

- 6- الأجر القاعدي: من 32760.00 الى 41635.75 من 41747.88 الى 47541.00 من 47822.13 الى 79160.25 (salaire de base)

- 7- هل لديك دخل آخر: لا نعم ما طبيعته: زوجة عاملة كراء عقار

أخرى؛ أذكرها.....

- 8- رتب الحوافز التالية بإعطائها رقم (3، 1، 2) حسب أولوياتك: الأجر الترقية المزايا والخدمات في المؤسسة

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم
					التحفيز المادي	المحور الأول
					الأجر	
					توجد لديك درجة عالية من الرضا عن الأجر	01
					يعتبر أجرك مقبولا بالمقارنة مع أجور المؤسسات في القطاع	02
					يؤدي قيامك بالأداء المطلوب الى حصولك على الأجر المطلوب	03
					يساهم الأجر القاعدي (salaire de base) في تنمية شعورك بالاستقرار	04
					أنت راض عن معايير التقييم -المرتبطة بالأجر- في مؤسستك	05
					يؤثر رئيسك على أجرك	06
					أنت راض عن أوقات الراحة لديك (العطل، أوقات الاسترجاع ...)	07
					المزايا والخدمات	
					توجد لديك درجة عالية من الرضا عن المزايا والخدمات	08
					تساهم المزايا والخدمات في تدعيم استقرارك الوظيفي وعدم تركك للمؤسسة	09
					يساهم النظام الصحي في المؤسسة (سيارة الاسعاف، الطبيب) في تدنية شعورك بأخطار العمل	10
					يساهم برنامج الرعاية الصحية في التقليل من تكاليف الرعاية الصحية لديك (تأمينات الدواء، توفير النقل لإجراء التحاليل والعمليات، تغطية جزء من تكاليف العمليات الجراحية)	11

الملاحق

					تعتمد على زيادة الاتصال والتفاعل مع الآخرين في حل المشكلات المتعلقة بالعمل	26
					هناك إدراك لأهميتك في مؤسستك	27
					تعمل على تدعيم السلوك التعاوني لدى العمال في المؤسسة	28
					تتحكم جيدا في وظيفتك من خلال استيعاب المهام وخصوصية المنصب	29
					الأداء المهاري	
					تستخدم مهاراتك للقيام بالوظائف المنوطة بك	30
					تمتلك مهارات تمكنك من التكيف مع المشكلات في محيط العمل	31
					تمتلك مهارات التنبؤ بالمستقبل	32
					تعمل المؤسسة على إكسابك مهارات اتخاذ القرارات	33
					تقوم المؤسسة بإكسابك مهارات العمل ضمن الجماعة	34
					تمتلك مهارات التسيير الجيد للعمال الذين تشرف عليهم	35
					تؤدي جهودك المبذولة الى انجاز مهامك ووظائفك بكفاءة عالية	36

الملحق رقم (2)

قائمة محكمي الاستبيان

الجامعة	اسم المحكم
---------	------------

بطاقة التنقيط لمنحة المردود الفردي

الاسم: شركة الاسمنت بعين التونة
وحدة عين التونة

الاسم: اللقب: المهنة: الصنف:

الرقم القبطي: الرقم التسلسلي: رقم: ق. ق.

بطاقة التنقيط لمنحة المردود الفردي

الرقم	الرقم القبطي	الرقم التسلسلي	المنحة	الفترة	عدد أيام العمل	عدد أيام الغياب	المنحة		ملاحظات	شهر
							م	س		
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19
20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22
23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23
24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29
30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

1. رئيس المنطقة
2. رئيس الفرقة
3. لا يجوز أي تطيب

ترتيب سلم الوظائف في الشركة

SITUATION DES EFFECTIFS
juil-18

CSP	Effectifs		TOTAL	Autres		
	GDI	GDD		CTA	DAJP	Apprentis
Cadre Dirigeant:	0	0	0			
Cadre Supérieurs:	13	0	13			
Cadre:	125	23	148	8	7	
Maîtrise:	121	22	143	19		
Exécution:	43	7	50	8	6	
Total	302	52	354	34	13	0

سلم الأجر لمختلف الأصناف والأقسام في الشركة

GROUPE	CATEGORIE	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Exécution	1	21 846,59	22 033,38	22 220,25						
	2	22 487,13	22 556,63	22 818,25	21 985,63					
	3	23 172,59	23 284,63	23 453,63	23 640,50					
	4	23 897,88	25 190,75	25 399,75	25 509,25					
	5	25 076,63	25 883,00	26 090,38	26 258,75					
	6	26 406,25	26 573,63	26 683,75	26 817,38					
	7	26 984,75	27 096,88	27 265,88	27 508,00					
	8	27 574,38	27 956,50	28 200,25	28 495,00					
	9	28 591,88	28 741,38	28 815,63	29 022,50					
	10	29 189,88	29 376,75	29 471,00	29 583,63	29 758,50				
Maintenance	11	29 974,75	30 143,75	30 293,25	30 498,00	30 667,00				
	12	30 779,13	30 899,25	31 059,63	31 377,13	31 601,38	31 694,00			
	13	31 863,00	31 955,63	32 124,63	32 256,75	32 366,75	32 629,38			
	14	32 760,00	32 909,50	33 092,13	33 263,75	33 507,50	33 843,88	34 080,00	34 385,00	34 703,50
Cadre	15	34 853,00	35 029,38	35 244,63	35 338,88	35 535,75	35 842,63	36 161,13	36 478,00	37 431,88
	16	38 553,13	39 729,63	40 477,13	40 599,25	40 701,28	40 850,88	41 236,75	41 593,75	41 635,75
	17	41 747,88	41 897,38	41 991,63	42 477,50	42 644,88	43 018,63	43 280,25	43 561,38	43 785,63
	18	44 421,00	44 697,88	44 924,75	45 410,63	45 896,50	46 401,88	46 551,28	46 981,38	47 541,00
	19	47 822,13	48 081,75	49 278,75	49 840,38	50 288,88	50 867,38	50 979,50	52 120,25	53 184,63
	20	53 371,50	53 932,13	54 975,63	55 070,88	57 908,63	61 780,88	64 172,88	64 881,63	79 160,25

مجموع: 210

2021

2 plus 10

تقييم التكوين من طرف المتكون

Évaluation de la Formation par le Formé	
Nom:	Prénom:
Intitulé de la Formation:	
Période LE:	Organisme et lieu de la Formation:
Qui est à l'initiative de votre inscription à cette formation : 1- Vous 2- Votre responsable 3- Les directives	
من كانت له المبادرة في تسجيلك في هذا التكوين: 1- أنت 2- مسؤولك 3- الإدارة	
Êtes-vous globalement satisfait(e) de la formation ? 1- Pas satisfait(e) 2- En partie satisfait(e) 3- Satisfait(e) 4- Très satisfait(e)	
هل أنت راضٍ من التكوين بصفة عامة ؟ 1- غير راضٍ 2- راضٍ جزئياً 3- راضٍ 4- جيد راضٍ	
Contenu de la formation 1- Pas satisfait(e) 2- En partie satisfait(e) 3- Satisfait(e) 4- Très satisfait(e)	
مضمون التكوين: 1- غير راضٍ 2- راضٍ جزئياً 3- راضٍ 4- جيد راضٍ	
Qualité des intervenants : 1- Pas satisfait(e) 2- En partie satisfait(e) 3- Satisfait(e) 4- Très satisfait(e)	
جودة المتدخلين: 1- غير راضٍ 2- راضٍ جزئياً 3- راضٍ 4- جيد راضٍ	
Qualité des supports pédagogiques : 1- Pas satisfait(e) 2- En partie satisfait(e) 3- Satisfait(e) 4- Très satisfait(e)	
نوعية الوسائل التعليمية: 1- غير راضٍ 2- راضٍ جزئياً 3- راضٍ 4- جيد راضٍ	
Échange avec les autres stagiaires : 1- Pas satisfait(e) 2- En partie satisfait(e) 3- Satisfait(e) 4- Très satisfait(e)	
تبادل مع باقي المتدربين: 1- غير راضٍ 2- راضٍ جزئياً 3- راضٍ 4- جيد راضٍ	
Réponse à vos attentes: 1- Pas satisfait(e) 2- En partie satisfait(e) 3- Satisfait(e) 4- Très satisfait(e)	
هل اجاب التكوين على حاجاتك: 1- غير راضٍ 2- راضٍ جزئياً 3- راضٍ 4- جيد راضٍ	
Pourquoi ?	
Conditions matérielles : (Lieu, Accueil, Restauration et Hébergement) 1- Pas satisfait(e) 2- En partie satisfait(e) 3- Satisfait(e) 4- Très satisfait(e)	
الوسائل المادية: (مكان، الاستقبال، الاطعام والاقامة) 1- غير راضٍ 2- راضٍ جزئياً 3- راضٍ 4- جيد راضٍ	
La durée de la formation vous a semblé : 1- Trop longue 2- Suffisante 3- Trop courte	
هل كانت مدة التكوين: 1- غير طويلة 2- كافية 3- غير قصيرة 4- جيدة	
Précisez :	
Souhaiteriez-vous suivre d'autres formations? Thèmes:	
هل ترغب في متابعة تكوين آخر؟ المواضيع:	
OUI NON	
Emplacement du formé:	
PC6244-01, Annexe IV/E.01.12	

تقييم التكوين من طرف التدرج في السلم

Évaluation de la Formation par la Hiérarchie		
Nom:	Prénom:	
Intitulé De la Formation:		
Période du:	Au:	Organisme et lieu de la Formation:
Qui est à l'initiative de l'inscription de votre collaborateur à cette formation?		
1- Vous	<input type="text"/>	
2- Votre collaborateur	<input type="text"/>	
3- Les Directives	<input type="text"/>	
Formé(E): Après la formation, avez-vous pu mettre en pratique les connaissances apprises?		
1- Pas du tout	<input type="text"/>	
2- Difficilement	<input type="text"/>	
3- Facilement	<input type="text"/>	
Si OUI, quels changements peut-on observer dans votre façon de travailler ?		
Si NON, pourquoi ?		
Hiérarchie: Après la formation, l'acquisition des connaissances théoriques est:		
1- Très insuffisante	<input type="text"/>	
2- Insuffisante	<input type="text"/>	
3- Plutôt suffisante	<input type="text"/>	
4- Suffisante	<input type="text"/>	
5- Très suffisante	<input type="text"/>	
L'acquisition des connaissances pratiques est:		
1- Très insuffisante	<input type="text"/>	
2- Insuffisante	<input type="text"/>	
3- Plutôt suffisante	<input type="text"/>	
4- Suffisante	<input type="text"/>	
5- Très suffisante	<input type="text"/>	
Adequation dans la compréhension des exigences de travail et de qualité:		
1- Très insuffisante	<input type="text"/>	
2- Insuffisante	<input type="text"/>	
3- Plutôt suffisante	<input type="text"/>	
4- Suffisante	<input type="text"/>	
5- Très suffisante	<input type="text"/>	
Les objectifs de la formation sont-ils atteints?		
1- Oui	<input type="text"/>	
2- Non	<input type="text"/>	
Préciser :		
Appréciation sur le niveau de qualification du formé:		
1- Très insatisfaisant	<input type="text"/>	
2- Insatisfaisant	<input type="text"/>	
3- Plutôt satisfaisant	<input type="text"/>	
4- Satisfaisant	<input type="text"/>	
5- Très satisfaisant	<input type="text"/>	
Suggestions / Remarques :		
Responsable Hiérarchique: _____		
[Emplacement]		
PC6244-01, Annexe V: E.01.13		

