

فعالية نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية

دراسة حالة: شركة إسمنت تبسة.

أ. صالح محرز، جامعة المدية

الملخص:

تعاني معظم المؤسسات الصناعية في الجزائر شأنها شأن الدول النامية من مشاكل في غاية من التعقيد والتشابك، وهذه تؤثر سلبا على أدائها بشكل عام مما قد يؤدي في نهاية المطاف إلى زوالها من الوجود، ومن بين الحلول الممكنة الالتجاء إليها هي نظام الحوافز، التي تكاد تكون غائبة في السياسات التي تنتهجها معظم المؤسسات الصناعية في الجزائر. إذ تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز المادية على أداء المورد البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية، وقد تم اختيار شركة إسمنت تبسة لتطبيق الدراسة الميدانية. ومن النتائج التي تم استخلاصها عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية المقدمة من قبل الشركة وأداء الأفراد العاملين فيها.

الكلمات المفتاحية: الأداء، المورد البشري، تقييم الأداء، الحوافز، المؤسسات الصناعية.

Abstract

Most of Algerian firms have several complex problems, that impacts their performance and efficiency, which lead to disappearing from the market. Among the possible solutions are motivations, which are almost absent in most of Algerian firms policies, in particular in the industrial ones. This study aims to identify the impact of motivations on human resource performance in industrial firms, SCT (Société de cement Tebessa) has been selected to apply the experimental study.

key words: Performance, Human resource, Performance evaluation, Incentives, Industrial enterprises.

المقدمة: إن المصدر الرئيسي لتكوين القدرات في المؤسسة وإستمراريتها يتمثل في: "المورد البشري" الفعال، الذي بدأ الاهتمام به منذ منتصف القرن العشرين واعتباره العنصر الجوهري في نجاح أي مؤسسة، وهذا ما مكنها من أن تبرز كقوة إقتصادية مؤثرة على المستوى المحلي والعالمي نظرا لانشغالها الكبير بالاستثمار في العنصر البشري الذي يعتبر الثروة الأساسية التي تحتل الصدارة ضمن ما تملكه المؤسسات من مقومات إنتاجية والعامل الأساسي في كسب الخبرة التنافسية والحفاظ

عليها في ظل تحديات التحول الاقتصادي الذي يشهدها العالم والتي تفرضها المنافسة العالمية في إطار آليات اقتصاد السوق.

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

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

1. مشكلة الدراسة: أصبح تحفيز المورد البشري أحد المهارات في الوقت الحاضر التي يجب أن يتصف بها المديرين، والمشرع الجزائري لم يهمل هذه القضية فقد أدرج أنواعا عديدة منها، ولكن تأثيرها على أداء المورد البشري يختلف من منظمة إلى أخرى في الجزائر كما في غيرها من الدول متقدمة كانت أم نامية.

فالحوافز من الوسائل التي تجعل العمال يقدمون أفضل ما لديهم لتحقيق أهداف المؤسسة، إلا أنها ليست العنصر الوحيد بل هي عنصر متكامل ومتناغم مع باقي العناصر الإدارية فلا يمكن مثلا تعيين ذوي الكفاءة المتدنية والاعتماد على الحوافز لزيادة إنتاجيتهم، وبالتالي يمكن القول أن مشكلة الدراسة تتضح من خلال غموض عملية التحفيز وعدم وضوح مدى فعاليتها في المؤسسة

الجزائرية عموما والمؤسسة محل الدراسة خصوصا وهكذا، فإن الغموض الذي يكتنف عملية التحفيز ربما حجب الكثير من طاقات الموظفين أو بعضها من الظهور وهذا بذاته ليس من مصلحة المؤسسة. ومن هذا المنظور أصبح لزاما على الباحثين تشریح العلاقة بين الحوافز وأداء المؤسسة للوقوف على طبيعة العلاقة بين المتغيرين ومدى تأثير أحدهما على الآخر. ومن هذا العرض يمكن طرح مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي الآتي: ما مدى فعالية الحوافز المادية في شركة إسمنت تبسة - الجزائر - في التأثير على أداء المورد البشري بها؟

وهذا التساؤل يمكن أن يتفرع إلى تساؤلات فرعية، هي:

- ما مستوى أداء المورد البشري في شركة إسمنت تبسة؟
- ما مدى وجود الإنصاف والعدالة في منح الحوافز من قبل الإدارة للمورد البشري في شركة إسمنت تبسة؟

- ما مدى مساهمة الحوافز المادية المقدمة والمطبقة في المؤسسة في رفع أداء المورد البشري بها؟

2. فرضيات الدراسة: سيتم من خلال الدراسة التعرف على العلاقة بين الإدارة وموردها البشري من خلال عملية التحفيز حيث سيتم الانطلاق في هذه الدراسة من الفرضية الرئيسة الآتية: لا يؤدي التحفيز المادي إلى تحسين أداء المورد البشري في شركة إسمنت تبسة - الجزائر - . ومن هذه الفرضية يمكن استنباط الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يتأثر مستوى أداء المورد البشري في شركة إسمنت تبسة بالحوافز المطبقة فيها.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإنصاف والعدالة في منح الحوافز ومستوى أداء المورد البشري في شركة إسمنت تبسة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على تحسين الأداء للعاملين في شركة إسمنت تبسة.

3. أهداف الدراسة: تسعى الدراسة للاطلاع على الحوافز المادية ودورها في تحسين مستوى أداء المورد البشري في المؤسسة تحت الدراسة من خلال الوصول إلى جملة من الأهداف التي تتمثل في الوقوف على مستوى أداء المورد البشري في شركة إسمنت تبسة، والتعرف على وظيفة أساسية من وظائف المؤسسة وهي التحفيز والنظريات المفسرة لها وكيفية إعدادها. بالإضافة إلى مختلف أنواع الحوافز المتوفرة في المؤسسة، وإزالة الغموض على مفهوم الأداء والعوامل المؤثرة فيه وكيفية تقييمه.

4. منهجية الدراسة: نظرا لطبيعة الدراسة وتماشيا مع الموضوع سيتم تقسيم الدراسة إلى جانبين: جانب نظري وتطبيقي، وذلك يستوجب الاستعانة بالأسلوب الوصفي في الجانب النظري، أما الجانب التطبيقي فسيتم الاعتماد على منهج دراسة حالة. كما تمت الاستعانة بمجموعة من الأدوات المنهجية وأساليب التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي باستخدام برمجية الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences)، والمعروف اختصارا بـ SPSS، بالإضافة إلى برنامج EXCEL

5. هيكل الدراسة: لتحسيد موضوع البحث، سيتم التطرق إلى النقاط الآتية:

أولا، مفاهيم أساسية حول الحوافز

ثانيا، أداء المورد البشري

ثالثا، انعكاسات نظام التحفيز على أداء ومردودية المورد البشري

رابعا، الدراسة الميدانية في شركة اسمنت تبسة-الجزائر

أولا، مفاهيم أساسية حول الحوافز

1- تحديد مفهوم التحفيز: تدخل الحوافز في صميم أعمال إدارة الموارد البشرية في سعيها إلى إدارة العنصر البشري بما يهدف لضمان بقائه وولائه للمؤسسة. وتعتبر عملية تحديد المفاهيم خطوة أساسية لفهم الموضوع محل الدراسة وبمقابلة مفتاح الدخول لأي بحث، ولذلك سيتم التطرق إلى بعض التعاريف المتعلقة بالتحفيز حيث لا يوجد تعريف واحد متفق عليه. وهنا يمكن الرجوع إلى بعض التعاريف للحوافز، حيث اعتبرت أنها فرص أو وسائل (مكافأة، علاوة،...) ومجموعة إجراءات ونظم ذات طبيعة مادية ومعنوية توفرها إدارة المنظمة وتطبقها على جماعة العاملين،¹ لتثير رغبتهم وتوجد لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد، والعمل المنتج، والسلوك السليم، وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها والتي تحتاج إلى إشباع. كما يقصد بالتحفيز أيضا توافر المنافع والحوافز الكافية لجذب الفرد، التي تدفعه لبذل الجهد للحصول على تلك المنافع.² كما ينظر إليه بأنه "مختلف المغريات التي تقدمها الإدارة للعاملين لحثهم على أداء عمل معين."³ وهناك من عرف الحافز كمؤثر ومحرك للسلوك؛ حيث يعتبر الحافز هو القوة التي تحرك الفرد وتوجهه في اتجاه معين وهي الوسائل أو العوامل التي توجه سلوك الإنسان

إلى ناحية معينة⁴ ويمكن القول أيضا بأنها "العوامل التي تدفع العاملين في الوحدة الإنتاجية إلى العمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة."⁵

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تحديد صورة للحوافز على أنها: "مجموعة الوسائل أو المغريات المادية أو المعنوية التي تستخدمها الإدارة لتحريك وإثارة وتوجيه سلوك العاملين للاستفادة من قدراتهم، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم في العمل ويساعد في تحقيق أهداف المنظمة وتلبية حاجاتهم وتحقيق رغباتهم".

2- أهمية وأهداف التحفيز: لأي نظام أهمية وأهداف يسعى لتحقيقها، وكذلك الحال لنظام الحوافز، حيث تسعى المؤسسات من خلال تطبيقه إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن إنجازها في مايلي:

أ- أهداف التحفيز: تسعى المنظمات إلى تحقيق أهداف عامة ضمن إستراتيجيات محددة، ولتحقيق هذا الهدف العام (سواء للمنظمة أو لنظام الحوافز) يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية بحسب وحدات التنظيم، وتقسيم الهدف العام إلى أهداف جزئية يعني ضرورة التسلسل من أعلى إلى أسفل داخل كل وحدة تنظيمية،⁶ وبالتالي فالحوافز تهدف إلى عدة أهداف مختلفة متباينة من حيث أولويتها تتمثل في:⁷

- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، جودة إنتاج، مبيعات وأرباح، بالإضافة إلى تخفيض الفاقد في العمل ومن أمثلته تخفيض التكاليف وكمية الخامات والفاقد في الموارد البشرية وأي موارد أخرى؛

- جذب الكفاءات إلى المؤسسة وإشعار المورد البشري بروح العدالة داخل المؤسسة ورفع روح الإنتماء والولاء، والحث على النظام بين الموظفين طالما تمنحهم المؤسسة فرص التعبير عن آرائهم وفرص الترقى والتسلسل الهرمي الإداري. كما تعمل على تنمية قدرات المورد البشري ومشاركته في النتائج، وإعطاء أسبقية متميزة لتنمية قدراته وحفزه للأداء المتميز؛

- ربط أهداف المؤسسة بأهداف العاملين فيها: وهنا تسعى المؤسسة إلى تحقيق أفضل إنتاج كما ونوعا وأفضل الخدمات لموظفيها المادية والمعنوية؛

- ربط أهداف المؤسسة والعمالين فيها بأهداف المجتمع: حيث اسلوب الحوافز يدفع العاملين للعمل وترغيبهم فيه ونتاج أكبر كمية وافضل نوعية من السلع والخدمات وتوفيرها في الزمان والمكان المناسبين.

ب- أهمية التحفيز: تنبع الأهمية الأساسية للتحفيز من أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج التي يمكن من خلال استخدامها بكفاءة تحقيق أهداف الفرد وأهداف المنظمة، وأهداف المجتمع المتمثلة بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية، ويمكن تلخيص هذه الأهمية في:⁸

زيادة كمية الإنتاج وسرعته والمحافظة على جودته وتحسينه، وخفض التكاليف وزيادة كمية المبيعات والمحافظة على الآلات وصيانتها، ووضع أساس متين للتحكم في الإنتاج والعمالة؛ ومراقبة العمال وذلك من خلال قياس كفاءتهم الإنتاجية في أوقات محددة، مثلا في نهاية كل أسبوع؛ اضافة الى ذلك ربط الأجر بالإنتاج وتحفيز العمال على قدر جهده، وتحقيق رضاهم وإشباع حاجتهم الضرورية؛ كما تؤدي الحوافز دورا اقتصاديا واجتماعيا إذ تؤدي، فتؤدي إلى زيادة الإنتاج الوطني للمجتمع مما ينجر عنه رفع دخل العامل، وبالتالي تحقيق مستوى أفضل للمعيشة. كما يمتاز نظام التحفيز بمجموعة من الخصائص والسمات إذ يوفر هذا النظام محفزات اقتصادية بمبالغ كافية لأنها ذات مرونة وتسمح للأفراد باستخدامها لإشباع حاجاتهم غير الاقتصادية؛ إذ يوفر عدد كبير من المحفزات لإشباع مختلف الحاجات الفيزيولوجية والاجتماعية والذاتية كما يوفر محفزات دافعية تتعلق بالعمل نفسه وبطريقة تصميمية لكونها الأساسية للاندفاع للإنتاج، كما يوفر للأفراد الدعم والمساندة لتعلم كيفية إشباع حاجات جديدة وكيفية النجاح في مهمات قد تكون صعبة.⁹

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

أ- الحوافز المادية: تعرف على أنها " تلك الوسائل الملموسة التي تشبع حاجات الفرد المادية وتشمل كل ما يدفع للمورد البشري على شكل نقدي أو عيني من أجل العمل على زيادة معدلات

إنتاجهم كالأجور، المشاركة في الأرباح، وتعتبر من أهم الحوافز في البلدان النامية لفقرها وحاجة المواطنين لسد احتياجاتهم المعيشية¹⁰. ولقد تعددت صور وأشكال الحوافز المادية وهي تتمثل في الأجر والعلاوات السنوية، والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة، والمشاركة في الأرباح ويعتبر الحافز المادي من أهم طرق الحوافز لأنها تشبع كل الحاجات الإنسانية تقريبا وهي حقيقة واقعية¹¹. إلا أن التجارب والبحوث العلمية قد أجمعت على أن الحوافز المادية وحدها ليست كافية ما لم تساندها أنواع أخرى من الحوافز فأثارها لن تتعدى مجرد إشباع الحاجات البيولوجية لدى الفرد ومن ثم تصبح ضئيلة الأثر بعد حد الإشباع. وتتمثل هذه الحوافز في:

- **الأجر:** ويقصد بالأجر أو الراتب ذلك المبلغ النقدي الذي يدفع للموظف أو الأجير أو العامل لقاء عمله وجهده الذي يبذله في المؤسسة¹²، ويعتبر الأجر من أكثر الحوافز المادية استخداما حيث يقول ادوارد لولر الثالث: "الأجر حافز فريد فهو فريد لأنه قادر على إشباع كل الحاجات الدنيا الفسيولوجية الحاجة للأمن ويشبع أيضا الحاجات العليا مثل تحقيق الذات والإعتراف والتقدير". والأجر له وجهان فوجهه الأول يمثل تكلفة تحملها المؤسسة وتتحصل في المقابل على إنتاجية والثاني يمثل الدخل الذي يحصل عليه المورد البشري لسداد حاجياته، إذن فهو وسيلة الربط بينهما في عملية البيع وشراء العمل¹³، وفقا للاتفاق الذي يتم بينهما وفي إطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين المورد البشري وصاحب العمل.

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

- **المكافآت:** تعتبر المكافآت أحد الحوافز المادية التي تقدم للمورد البشري مكافأة له على ما قدمه من معدلات عالية في الإنتاج أو الخدمات أو الأرباح وهي عبارة على: "مبلغ من المال يدفع للعامل مقابل قيامه بعمل متميز وتحقيقه مستوى معين من الإنتاج أو تحقيق وفرا في مجال ما"¹⁴.

- **إشراك العاملين في الأرباح:** يمثل موضوع إشراك العاملين في الأرباح صورة من صور الحوافز المالية المنتشر استخدامها، ففي الجزائر عبر عنها القانون الأساسي للعامل في المادة 165، من فصل

الحوافز الجماعية والمشاركة في الأرباح بـ"مكافأة المردود الجماعي"، فنظام المشاركة في الأرباح يختلف عن غيره من نظم الحوافز الأخرى بأنه عادة ما يعطي جميع العاملين (حوافز جماعية) وليس فئة معينة بالذات.

ت-الحوافز المعنوية: هي عبارة عن أشياء غير مادية تقدمها المنظمة للعاملين فيها والتي تهدف إلى إرضاء الذات إلى جانب إشباعها للحاجات الاجتماعية، وأكثرها شيوعاً: فرص الترقية، التعلم، المشاركة في إصدار القرارات، التكريم والمدح... إلى غير ذلك من المحفزات الغير المادية ولكنها تعتبر مهمة للكثير من العمال،¹⁵ ولهذا النوع من الحوافز آثار بالغة في دفع العاملين لا تقل عن النوع الأول حيث هناك بعض المؤسسات التي تلجأ إلى استخدام النوعين معا مما يتيح لها فرصة لتحقيق أهدافها بكفاءة أعلى مما لو استخدموا الحوافز المادية لوحدها، ومن أكثر الحوافز المعنوية تداولاً:

- الترقية: لا تقل الترقيات الوظيفية أهمية كأسلوب من أساليب نظام الحوافز، سواء أكانت الترقيات الدورية المستحقة، أو الترقيات الاستثنائية التي عادة ما يتم منحها لبعض الموظفين نظير التميز في الأداء الوظيفي، أو نتيجة المسابقة الداخلية التي تعقدتها بعض المنظمات لموظفيها في التنافس على وظيفة عليا.

- تقدير جهود العاملين: ويمكن تحقيق ذلك بمنح شهادات تقدير وللعاملين الأكثر كفاءة ممن تمكنوا من تحقيق مستويات أداء عالية، وذلك تقديراً واعترافاً بمجهوداتهم من قبل الإدارة.¹⁶

- إشراك العاملين في الإدارة: وذلك بان يكون لهم صوتاً في مجلس الإدارة، يساهمون في إدارة المنظمة مساهمة فعلية، عن طريق المشاركة في رسم سياسات المنظمة، واتخاذ قراراتها.¹⁷

- ضمان واستقرار العمل: يعتبر حافزاً له أثراً كبيراً في معنوياتهم، وبالتالي على مستوى أدائهم، لأن العمل المستقر يكفل دخلاً ثابتاً للفرد يؤمن له ظروف عيش كريمة.¹⁸

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

أ- معيار الأداء: يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي وربما الوحيد لدى المؤسسات، وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي في الأداء سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو في العمل والتكاليف

وأى مورد آخر،¹⁹ ويعتبر الأداء فوق العادي (التميز في الأداء) أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز حيث يتم تحليل الأداء ووضع معايير محددة قابلة للقياس بالنسبة لكل وظيفة مثل كمية العمل، جودة العمل.²⁰

ب-المجهود: يصعب قياس ناتج العمل وذلك لأنه غير ملموس وواضح كما في أداء وظائف الخدمات والأعمال الحكومية أو لأن الناتج شيء إحصائي الحدوث مثل الفوز بعرض في إحدى المناقصات أو المسابقات وبالتالي، فإن العبرة تكون أحيانا بالمحاولة وليس بالنتيجة،²¹ فمعيار المجهود يستعمل لقياس ناتج العمل إلا أنه أقل أهمية من المعيار الأول لصعوبة قياسه وعدم موضوعيته في كثير من الأحيان حيث لا يؤدي المجهود المبذول من العامل دائما إلى إنجاز العمل بفعالية.

ت-الأقدمية: وهو معيار شائع الاستخدام ويقصد به طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل في المؤسسة وهي تشير إلى حد ما الولاء والانتماء، إذ يجب مكافأة العامل بشكل ما وهي تأتي في شكل علاوات في الغالب وتظهر أهمية علاوات الأقدمية في الحكومة بشكل أكبر من العمل الخاص.²²

ث-الأهداف: وهو معيار كثير الاستخدام في المنظمات الحديثة التي تشجع عمالها على إنجاز الأهداف المسطرة والمحددة سلفا،²³ مثل مكافأة الأفراد العاملين عند تطبيق معايير الإيزو والجودة الشاملة في المنظمة.

ثانيا، أداء المورد البشري

1- مفهوم أداء المورد البشري: إن مصطلح الأداء ليس حديثا بل توجد عدة دراسات وأبحاث من الناحيتين: النظرية والتطبيقية التي كانت تهدف إلى تدقيق مفهومه، إلا أنه لا يوجد اتفاق عام حول تعريفه إضافة إلى اختلاف المصطلحات المستخدمة للدلالة على الأداء مثل الكفاءة والفعالية.²⁴ ومن هذا السياق قدم الباحثون عدة تعريفات للاداء، أهمها:

يعرف لغة بأنه إنجاز عمل ما وهو يقابل الكلمة اللاتينية performare التي تعني إعطاء الشكل الكلي لشيء ما والتي اشتقت منها الكلمة اللاتينية performance التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي بواسطتها تحقق المؤسسة أهدافها.²⁵ وتم تعريفه أيضا بأنه: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي تندرج ضمن عمله."²⁶ ويرجع سبب الاتجاه نحو التركيز على أداء العنصر البشري فقط على أن الإنتاج الإجمالي للمؤسسة ينتج عن التوفيق بين العديد من العوامل

كرأس المال، العمل، المعرفة؛ أما الأداء فينحدر أو ينتج مباشرة من عنصر العمل وبالتالي فإن كل عامل سيعطي الأداء الذي يتناسب مع قدراته ومع طبيعة عمله.²⁷ ويعرف الأداء أيضا بأنه: "اتجاه نحو المستقبل من خلال مفهوم القدرة على الذهاب إلى حيث تريد المؤسسة أن تذهب."²⁸ ويمكن القول عن المؤسسة أنها حققت الأداء، إذا قامت بتحقيق الأهداف التي سطرتهما.

ويقصد بالأداء البشري مجموعة من السلوكيات الإدارية ذات العلاقة المعبرة عن قيام الفرد العامل بأداء مهمته وتحمل مسؤوليته وتتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في العمل فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل.²⁹ وبالنظر للتعريف السابقة الذكر يمكن تعريف الأداء الوظيفي، بأنه سلوك ونشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية وفقا للموارد المتاحة.

2- العوامل المؤثرة في الأداء: هناك عدة معايير لتصنيف العوامل المؤثرة على الأداء يمكن إيجازها في:

- **معيار إمكانية التحكم فيها:** حيث قسمت إلى عوامل خاضعة لتحكم المؤسسة، وأخرى غير خاضعة لها.

- **معيار مصدر العوامل:** وهذه تصنف إلى عوامل ومؤثرات داخلية وخارجية،³⁰ وتمثل هذه الأخيرة في العوامل الاقتصادية، السياسية، والاجتماعية السائدة في المجتمع الذي تنتمي له المؤسسة؛ أما المؤثرات الداخلية فتتمثل في العوامل التنظيمية، البشرية، التقنية، المناخ التنظيمي، الممارسات الإدارية، الجوانب الفنية والعلمية لأداء الأعمال. وسيتم التركيز على المؤثرات الداخلية المتعلقة بالمؤسسة والعامل، من أهمها مايلي:

أ- العوامل التنظيمية (المناخ التنظيمي): وتمثل في أسلوب التنظيم المتبع القائم على الإختيار الأفضل للمورد البشري مع تحديد العلاقات بينهم، وكذا تقسيم المهام والمسؤوليات بينهم ويتمثل تأثير المناخ التنظيمي على الأداء في توفير بيئة تنظيمية محفزة لتطوير أساليب العمل وتحسين الأداء وضمان إتيقانه وجودته، بالإضافة إلى إنسجام الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع أهدافها واستيعابه لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات.

ب- **العوامل البشرية (الشخصية):** تشمل هذه العوامل الصفات أو الخصائص التي تميز المورد البشري عن غيره من الأفراد العاملين في المؤسسة، مثل: المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، التركيبة البشرية، التوافق بين مؤهلات العمال ومناصبهم.

ت- **نطاق الإشراف:** إن المعاملة الحسنة والإشراف الجيد وإيجاد علاقات طيبة وتكوين جو من الثقة والاحترام في العمل، يعتبر من العوامل الهامة في رفع معنويات المرؤوسين. إذن ففعالية الإشراف ودوره في تحقيق مستوى عال من الأداء يعتمد بشكل أساسي على مدى قدرة الرئيس على جعل الآخرين يقومون بأعمالهم بكفاءة وفعالية، وهذا يتطلب استعمال المشرف أساليب تحفيز للمورد البشري.

3- **مفهوم وأهداف تقييم الأداء:** تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، وعليه فهي مهمة على جميع مستويات المؤسسة، ابتداءً من الإدارة العليا وانتهاءً بالعاملين في أقسام ووحدات الإنتاج.

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

تقييم الأداء هو: "عملية دراسة وتحليل جوانب القوة والضعف التي تكتنف إنجاز الأنشطة، سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة".³¹ كما يقصد بتقييم الأداء: "قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور".³² وهناك من ينظر لتقييم الأداء على أنه: "دراسة وتحليل أداء العاملين وملاحظة سلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية له لوظيفة أخرى".³³

وعليه، يمكن القول أن تقييم الأداء هو قياس لأداء العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية، وتحديد كفاءتهم، ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المشرفين في معظم الأحيان.

ويترتب على ذلك إصدار قرارات تتعلق بالفرد العامل في المؤسسة، إما بتطويره من خلال برامج التدريب، أو ترقيةه وتحفيزه، أو الاستغناء عن خدماته.

ب- أهداف تقييم الأداء: عملية تقييم الأداء تعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية للمورد البشري إذ تستهدف تحقيق مجموعة من الأهداف، تتمثل في ما يلي:³⁴

- **الأهداف على مستوى المنظمة:** تهدف عملية التقييم إلى الربط بين الأهداف التنظيمية، الإستراتيجية، وأهداف المورد البشري لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية، لذلك لا بد أن يكون نظام تقييم الأداء مرنا، يستجيب لأي تغيير في إستراتيجية المنظمة، كما تساعد على تحسين البيئة الاجتماعية للعمل، كما تساعد عملية تقييم الأداء على إعداد سياسة جيدة للرقابة. ويمكن القول أن تقييم الأداء وسيلة لتنمية وزيادة الانسجام والترابط بين الأفراد والمؤسسة، ومن بين الأهداف أيضا تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية؛ حيث تعتبر وظيفة تقييم الأداء بمثابة الوظيفة التي تعمل على مراجعة ومتابعة باقي الوظائف.

- **الأهداف على مستوى المديرين:** من بين أهداف عملية تقييم الأداء على مستوى المديرين تنمية قدراتهم في مجالات: الإشراف، التوجيه، واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين، كما تساعد المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، وتحسين الاتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين، وزيادة التعاون لرفع الكفاءة الإنتاجية من جانب، وتنمية قدرات الأفراد من جانب آخر، كما تعمل على تنمية كفاءة الرؤساء، بالإضافة إلى ذلك فإن معلومات التقييم تستعمل في العقاب، إذ أن المورد البشري الذي يتعرض لعقوبة ما يثبت ذلك في ملفه، ويأخذ بعين الاعتبار عند اتخاذ قرار بشأن مستقبله الوظيفي.³⁵

- **الأهداف على مستوى العمال:** من بين أهدافها أنها تساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، وتسهيل مهمة تصميم البرامج التدريبية ووضع خطط لرفع مستوى أدائهم وتحسين إنتاجيتهم. ومن خلال عملية التقييم للأداء يتم تحديد مواطن الضعف عند العامل، من حيث القدرات والمهارات الفنية والإدارية، وتكشف عن مدى قدرته على التأقلم في بيئة عمله، كما تعمل على تنمية الإحساس بروح المسؤولية، أضف إلى ذلك فإن هذه العملية تمدد العاملين بتغذية عكسية عن أدائهم،³⁶ بالمقارنة مع ما كان متوقعا منهم.

ت- أهمية تقييم الأداء: بناء على ما تم التطرق إليه سابقا يتضح أن عملية تقييم الأداء للعاملين ذات أهمية كبيرة في المؤسسة لأنها تسمح بمعرفة مراكز الخلل فيها لمعالجتها، إذ أن التقييم من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المنظمة والتحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم ويمكن تبيان أهمية تقييم أداء العنصر البشري من الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها. حيث تزود هذه العملية مسؤولي إدارات الأفراد في المؤسسة بالمعلومات واقعية عن أداء العاملين فيها مما يعتبر مؤشرا للإجراءات الإدارية ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم ومستقبل المؤسسة نفسها، كما يعتبر تقييم الأداء مؤشرا لعمليات الاختيار والتعيين ومنح الحوافز في المؤسسة. كما تساعد المديرين على اتخاذ القرارات لتحسين وتطوير أداء الأفراد العاملين واقتراح المكافآت المالية بناء على مستوى الأداء وتميزه مما يساعد في رفع الروح المعنوية وتقليل معدل دوران العمل.³⁷

4- الصعوبات والمشاكل التي تواجه تقييم الأداء: يتضح حسب ما تم التطرق إليه سابقا أن عملية تقييم الأداء سهلة -نظريا- فهي مرحلة من مراحل عملية الرقابة لكنها من الناحية التطبيقية ما تزال تطرح إشكاليات معقدة فقياس كفاءة الأداء للمورد البشري والحكم عليه موضوع حساس، ومن أهم الصعوبات التي تواجه المسير عند قيامه بعملية تقييم الأداء:

أ- صعوبات تتعلق بنظام التقييم: تتعلق هذه الصعوبات بنظام التقييم بحد ذاته والتي تتمثل في عدم الوضوح في تحديد أهداف التقييم؛ أضف إلى ذلك عدم دقة معايير التقييم وسوء اختيارها؛ وتظهر هذه المشكلة بسبب عدم قدرة المنظمة على فهم غايات المعيار الذاتي أو الموضوعي ومثل هذا الأمر يفوت على المنظمة فرصة استثمار هدف عملية التقييم. بالإضافة إلى وجود عدة عناصر غير قابلة للقياس مما يؤدي إلى صعوبة قياس أدائه، أيضا عدم وجود نظام موضوعي منظم لجمع البيانات اللازمة لتقييم أداء العاملين أو وجود قصور وضعف في النظام المطبق؛³⁸

ب- الصعوبات المتعلقة بالقائمين بعملية التقييم: تتعلق هذه الصعوبات بالقائمين بعملية التقييم وبصورة أدق بخصائص المورد البشري القائم بأعمال التقييم وبشكل مباشر أو غير مباشر، فإذا كان القائمون بالتقييم حديثي الخبرة في مجال العمل الإداري، فقد يميلون إلى التسوية والصرامة على عكس ذوي الخبرة الإدارية والإدراك العالي. وقد يميل بعض القائمين بعملية التقييم إلى الرفق

بالآخريين والتساهل معهم مما ينعكس على نتائج التقييم بشكل سلبي ويفقد العملية الهدف الأساسي منها.³⁹

ت- صعوبات تتعلق بالعامل الخاضع للتقييم: من الصعوبات التي تؤثر على عملية التقييم في المؤسسة، وجود صراعات بين العمال أنفسهم أو بين الرؤساء والمرؤوسين من العمال، وعادة ما يندشأ مثل هذا الصراع عندما يكون العامل على علم ودراية بالوظيفة التي يشغلها أكثر من رئيسه.

ثالثا، انعكاسات نظام التحفيز على أداء ومردودية المورد البشري

إن الحوافز بأنواعها تؤدي دورا أساسيا وفعالا ومؤثرا في أداء المورد البشري، فهي تستهدف الروح المعنوية للعاملين بالدرجة الأولى، مما يؤثر في العمل و ينعكس على زيادة الإنتاجية أو تخفيضها، كما أن للتحفيز تأثيرات ايجابية وأخرى سلبية على أداء المورد البشري بالمؤسسة يمكن ايجازها فيمايلي:

1- التأثيرات الايجابية: إن نظام الحوافز له أهمية وتأثير فعال في مسار المؤسسة إذا ما استخدم بطريقة عقلانية وبعادلة وشفافية. وتمثل هذه التأثيرات في شعور العمال بالقيمة والمسؤولية اتجاه إنجاز العمل وذلك لتحكمهم في مخرجات ووظائفهم وتحقيق رضاهم وإشباع حاجاتهم الضرورية المادية والمعنوية والاجتماعية، وهذا ما يولد لديهم القدرة على العطاء والابتكار، ليحسنوا أدائهم ويرفعوا إنتاجيتهم، و ينعكس كل ذلك على مردودية المؤسسة.⁴⁰ بالإضافة إلى ذلك، فإن تقييم أداء العمال وقياس كفاءتهم الإنتاجية، ومراقبتهم وربطهم بنظام تحفيز فعال يشجعهم على الإخلاص في العمل والوفاء للمؤسسة والحرص على مصلحتها. كما يؤدي الأداء الجيد للعمل إلى تحسين الإنتاج كما ونوعا مما يضمن توسيع الحصة السوقية للمؤسسة ويكسب العمال والموظفين سلوكيات إيجابية مما يخلق جوا من الألفة بينهم ويحد من كثرة النزاعات والخلافات ويقوي أواصر المحبة بينهم، وكل هذا ينعكس إيجابيا على إنتاجيتهم وعلى سيرورة العمل داخل المؤسسة، كما يخلق جو من الثقة بين العمال والرؤساء وتقوية روابط الاتصال بينهم، وهذا ما يحث العامل على العطاء وتنفيذ الأوامر دون ملاحظة أو تخاذل.⁴¹

2- التأثيرات السلبية: يمكن أن يكون لنظام الحوافز انعكاسات سلبية على أداء المورد البشري بالمؤسسة خصوصا في ظل إنعدام العدالة والشفافية في عملية التحفيز ويمكن توضيحها في:⁴²

- تفاقم المشاكل بين العمال لعدم رضاهم عن عملية التقييم وما يترتب عنها من تحفيز مما يؤدي إلى اشتداد الصراع بينهم وهذا يؤثر على سير العمل وإنتاجيتهم؛
 - تؤدي المنافسة بين المؤسسات في استقطاب العمال المؤهلين وذوي الكفاءات والخبرات بدفع أجور خيالية، وتقديم تحفيزات مادية كبيرة إلى تسرب العمالة إلى هذه المؤسسات، وبالتالي تفقد المؤسسة إطاراتها بعد أن تحملت تكاليف عالية لتدريبهم وتكوينهم وتأطيرهم، وينعكس ذلك على مردوديتها وحجم نشاطها سيما إذا استمر الوضع ولم تتخذ الإجراءات الضرورية لمنع ذلك؛
 - يؤثر عدم التفاعل بين العمال وانعدام التواصل فيما بينهم وبين الرؤوسين على سيرورة العمل وعلى تنفيذ المهام المطلوبة منهم وهذا ما ينعكس سلبا على مردوديتهم؛
 - عدم تناسب الحافز مع الجهد المبذول من قبل العمال مما يثبط من عزيمتهم ويقلل من فعاليتهم؛
 - ثبات نظام الحوافز بالمؤسسة وعدم إدخال تعديلات عليه بما يتناسب مع التغيرات الحاصلة داخل المؤسسة وفي البيئة الخارجية، يحسس العمال بالإهمال فيؤثر ذلك على معنوياتهم وسلوكياتهم ويزيد من عدم انضباطهم مما يؤدي إلى ارتفاع معدل دوران العمل والغياب فيتأثر نشاط المؤسسة.
- رابعا، الدراسة الميدانية في شركة إسمنت تبسة- الجزائر

تم تخصيص هذا الجزء للدراسة التطبيقية بشركة إسمنت تبسة، وستكون محاولة لتحديد ما تم دراسته نظريا، والإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فروضها من خلال الإجابة على مشكلة الدراسة المتعلقة بمدى فعالية الحوافز المادية في التأثير على أداء المورد البشري في الشركة.

1- تصميم الدراسة الميدانية: تتطلب عملية تصميم الدراسة الميدانية توفر مجموعة من الوسائل اللازمة لذلك، كاستمارة البحث والأدوات المستعملة فيه، والبرنامج الذي يتم استخدامه لمعالجة وتحليل البيانات التي يتم جمعها إحصائيا، إضافة إلى أدوات التحليل الإحصائي والاستدلالي المستخدمة.

أ- حدود الدراسة والأدوات المستعملة للحصول على المعلومات

- **مجتمع وعينة الدراسة:** لا بد من تحديد المجتمع والعينة المأخوذة منه لتطبيق الدراسة عليها بغرض الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها، لاسيما وأن البحوث الميدانية في العلوم الاجتماعية تسمح بتقدير خصائص المجتمع من خلال العينة المأخوذة منه. ويتكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين في شركة إسمنت تبسة، البالغ عدد عمالها 357 عامل (نهاية ديسمبر 2014) حسب مصلحة

الموارد البشرية بالشركة، حيث اقتصرَت الدراسة على العمال الذين لهم علاقة بالعملية الإنتاجية وذلك لما للحوافز المادية من دور أساسي في التأثير على معدل مستوى الأداء للأفراد والذي يبرز في إنتاجيتهم، وبالتالي تم تحديد ما نسبته 50% من مجتمع الدراسة الذي يبلغ 201 عامل، من المجتمع الكلي المكون من 357 مفردة، أي قدر حجم العينة بـ 100 مفردة، وتم توزيع الاستبيانات عليهم، باعتبار الاستمارة من أكثر الأدوات استعمالاً في جمع البيانات، تم الاستعانة بها في جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات التي تخص العمال وتعبّر عن آرائهم وشعورهم حول موضوع الدراسة، وقد اشتملت الاستمارة على قسمين رئيسيين: القسم الأول خاص بالأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية؛ بينما تناول القسم الثاني ثلاثة محاور مقسمة كما يلي:

- المحور الأول: العبارات الخاصة بقياس بمستوى الأداء في المؤسسة.
- المحور الثاني: العبارات الخاصة بواقع العدالة والإنصاف في منح الحوافز.
- المحور الثالث: العبارات الخاصة بمدى مساهمة الحوافز في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة.

وتم تحديد مستوى الدلالة الحرج بـ 0.05 الذي عنده تقبل أو ترفض فرضيات العدم؛ حيث تقبل فرضية العدم إذا كان مستوى الدلالة المحسوب في البرنامج أكبر من مستوى الدلالة الحرج، والعكس.

ب- أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة: لتسهيل اختبار فرضيات الدراسة والقيام بالحسابات اللازمة، ومعالجة البيانات بسرعة وبدقة أكبر، تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)⁴³ وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية مثل: التكرارات والمتوسط والانحراف المعياري وأكثرها تعقيداً مثل تحليل التباين والانحدار. بالإضافة إلى قيمة مربع كاي (Chi Square) كما تم استخدام اختبار سيمانوف واختبار T-test في اختبار الفرضيات.

1- عرض وتحليل النتائج: سيتم تفرغ البيانات المتحصل عليها من المؤسسة بالاعتماد على الاستمارة.

أ- تحليل خصائص عينة الدراسة: بغرض التعرف والاستفادة من سمات وخصائص عينة الدراسة، سيتم عرض البيانات الديمغرافية المتعلقة بالأفراد الذين تم استجوابهم، حيث كانت النتائج على

النحو الآتي:

- **الجنس:** يتضمن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس مع توضيح النسب المئوية والتكرارات.

الجدول رقم 1: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

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

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

يتضح من خلال الجدول رقم 1، أن نسبة 88.75% من الأفراد الذين تم استجوابهم ذكور، أما النسبة المتبقية والتي تمثل 11.25% فهي إناث، وهذا راجع أساسا إلى طبيعة نشاط المؤسسة.

- **العمر:** يتضمن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئات العمر مع توضيح النسب المئوية والتكرارات.

الجدول رقم 2: توزيع أفراد العينة حسب العمر

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

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

تؤكد نتائج الجدول رقم 2 أن غالبيتهم لديهم خبرات طويلة في مجال العمل داخل المؤسسة محل الدراسة.

- **المؤهل العلمي:** يتضمن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

الجدول رقم 3: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

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

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

يظهر الجدول رقم 3 أن أغلبية المبحوثين جامعيين، حيث هذه النسبة من الجامعيين ستساعد المؤسسة، إذا أتاحت لها الفرصة، على التغيير وتطوير أساليب جديدة في العمل.

- سنوات العمل: يتضمن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات العمل.

الجدول رقم 4: توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل

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

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

يلاحظ من خلال الجدول رقم 4 أن أغلبية العمال ذوو أقدمية في العمل وهذا راجع أساسا إلى تخفيض معدلات التوظيف بالمؤسسة، واعتمادهم على العمالة المؤقتة وذوي العقود.

ب- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة: تم تحليل إجابات أفراد العينة حول المحاور الثلاث في الاستبيان من خلال مخرجات برنامج SPSS.

- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة في المحور الأول: تم حساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، قيمة مربع كاي، والدلالة الإحصائية لإجابات مفردات الدراسة على محور مستوى الأداء للمورد البشري في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم 5: الإجابة على أسئلة المحور الأول

رقم السؤال	المتوسط	الانحراف المعياري	X^2_c	X^2_t
------------	---------	-------------------	---------	---------

			الحسابي	
5.99	46.075	24.78	26.67	1
5.99	42.7	23.86	26.67	2
3.841	14.45	24.04	40	3
3.841	6.05	15.55	40	4
5.99	19.075	15.95	26.67	5
3.841	26.45	32.52	40	6
5.99	64.3	29.28	26.67	7

يبين الجدول أعلاه أن X^2_c دالة عند مستوى معنوية 0.05 في جميع الاسئلة الخاصة بالمحور الاول، كما يتبين لنا أيضا من تحليل الجدول أن $X^2_t < X^2_c$ ، وبالتالي هذا يدل على المتوسط الحسابي X^2 دالة عند مستوى معنوية 0.05 وهذا يدل أن الإجابات كانت ذات دلالة إحصائية، أي لم تكن نتيجة للصدفة، مما يدل على درجة التجانس العالية في إجابات الباحثين.

- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة في المحور الثاني: تم حساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، قيمة مربع كاي، والدلالة الإحصائية لإجابات مفردات الدراسة على محور مستوى العدالة والانصاف في منح الحوافز في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم 6: الإجابة على أسئلة المحور الثاني

رقم السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	X^2_c	X^2_t
8	40	19.79	9.8	3.841
9	26.67	16.85	21.325	3.841
10	40	2.000	0.05	3.841
11	26.67	10.97	9.025	5.99
12	40	15.56	6.05	3.841
13	40	11.31	3.2	3.841
14	40	18.38	8.45	3.841

يبين الجدول أعلاه أن X^2_c دالة عند مستوى معنوية 0.05 في جميع الاسئلة الخاصة بالمحور الثاني، وبالتالي هذا يدل على المتوسط الحسابي X^2 دالة عند مستوى معنوية 0.05 وهذا يدل أن الإجابات كانت ذات دلالة إحصائية، أي لم تكن نتيجة للصدفة، إذ جاءت الإجابات بوزن نسبي تقريبا 40 مما يدل على درجة التجانس العالية في إجابات الباحثين.

- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة في المحور الثالث: تم حساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، قيمة مربع كاي، والدلالة الإحصائية لإجابات مفردات الدراسة على محور مستوى الأداء للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم 7: الإجابة على أسئلة المحور الثالث

رقم السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	X^2_c	X^2_t
15	26.67	15.94	19.075	5.99
16	40	18.38	8.45	3.841
17	40	31.11	24.2	3.841
18	40	32.53	26.45	3.841
19	40	41.01	42.05	3.841
20	40	32.53	26.45	3.841
21	40	48.08	57.08	3.841

يوضح الجدول أعلاه أن $X^2_t < X^2_c$ ، وبالتالي X^2 دالة عند مستوى معنوية 0.05 وأن الإجابات كانت ذات دلالة إحصائية، بوزن نسبي متوسط 26.67 مما يدل على درجة التجانس العالية في إجابات الباحثين حول عبارات المحور الثالث

2- اختبار الفرضيات: سيتم في هذا العنصر اختبار الفرضيات الفرعية الموضوعة سابقا، والتي تندرج ضمن الفرضية الرئيسية: ما مدى فعالية الحوافز المادية في التأثير على أداء المورد البشري في مؤسسة محل الدراسة.

- اختبار التوزيع الطبيعي: في البداية سيتم عرض اختبار كوجروف -سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov) لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات، لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا.

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

جدول رقم 8: نتائج إختبار كولجروف - سيمونوف

مستوى المعنوية	الاحتمال (Sig. (P. value)	درجات الحرية	إحصائي الاختبار
0.05	%0.083	31	0.098

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

- الفرضية الفرعية الأولى:

الفرض العدمي H_0 : مستوى أداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة لا يعد مرتفعا.

الفرض البديل H_1 : مستوى أداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة مرتفع.

ولاختبار الفرضية يمكن استخدام اختبار كاي تربيع أو اختبار T-test⁴⁴.

أ- اختبار كاي تربيع

الجدول رقم 9: نتائج اختبار كاي تربيع

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

* دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 فأقل

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

ب- اختبار T-test:

الجدول رقم 10: نتائج اختبار T-Test

مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة T	
*0.09	9	0.484	مستوى أداء المورد البشري

*دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05 فأقل.

تشير نتائج الجدول رقم 9 إلى أن قيمة T تساوي 0.484 عند درجات حرية 09 ومستوى دلالة يساوي 0.09، وهو أكبر من مستوى الدلالة الحرج، لذلك ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة القائلة بأن مستوى أداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة مرتفع، وهذا يعني أن الفرضية الأولى خاطئة.

- الفرضية الفرعية الثانية:

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

الفرض البديل H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإنصاف والعدالة في منح الحوافز ومستوى أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة

الجدول رقم 11: نتائج اختبار كاي تربيع

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

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

مستويات الأداء يرجع لعدم الإنصاف في منح الحوافز لمن يستحقها. ومنه الفرضية الثانية صحيحة.

- الفرضية الفرعية الثالثة

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

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

الجدول رقم 12: نتائج اختبار كاي تربيع

مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كاي مربع	
*0.037	31	27.90	مساهمة الحوافز في تحسين أداء المورد البشري

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

3- نتائج الدراسة: يمكن إدراج مجموعة من النتائج والملاحظات فيما يلي:

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

- اتفقت الفرضية الثانية (ليس هناك إنصاف وعدالة في منح الحوافز للعمال على مستوى شركة إسمنت تبسة) مع النتائج التي تم التوصل إليها من تحليل المحور الثاني، حيث وجد أنه لا يوجد

إنصاف وعدالة في منح الحوافز على العاملين بالمؤسسة، حسب نتائج اختبار كاي تربيع. وبذلك تم قبول الفرضية الثانية.

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

- بينت الدراسة أن أغلبية أفراد يجدون صعوبة في التأقلم مع القوانين والأنظمة المعمول بها ويرغبون في العمل بمعزل عن هذه القيود، بدعوى أن القوانين وإجراءات العمل الموضوعة صيغت بعيدا عنهم ودون إشراكهم فيها، مما يدفعهم للتمرد عليها أحيانا أو الانصياع لها دون رد فعل، لخوفهم من فقدان أعمالهم.

- أفادت الدراسة أن أغلبية المبحوثين يستفيدون من الآراء المخالفة لآرائهم، كما أنهم يسعون دائما للحصول على تعليمات مفصلة قبل البدء في العمل، كما أنهم يحاولون إيجاد الحلول لمشكلات العمل حتى في أوقات الراحة، ويسعون إلى عدم تكرار ما يقوم به الآخرون.

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

الخاتمة: في ظل البيئة المتقلبة تتواجه المؤسسات في معركة شرسة لكسب المورد البشري الكفاء الذي يمكن أن يدعم موقعها التنافسي ويضمن لها البقاء. وللحصول على الأفراد الذين يمتلكون مثل هذه الخصائص والسعي للمحافظة عليهم وتحقيق مستويات أداء مرتفعة، أصبح على المؤسسات السعي لإيجاد طرائق أكثر فاعلية في تحفيزهم للاستغلال الأمثل لمعارفهم ومهاراتهم. لذلك كان لا بد من وجود وسيلة يمكن بواسطتها الوقوف على مدى كفاءة المورد البشري من خلال وضع نظام للحوافز في المؤسسات قائم على أسس علمية صحيحة وسليمة، من أجل زيادة أداء الموارد البشرية وبالتالي زيادة الأداء الكلي للمؤسسة.

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

¹ - عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 1996)، ص.304.

² - G.Thomason, **A Textbook Of Human Resource Management, (Great Britain: Short Run Press,1988)**, p.128.

³ - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2001)، ص.213.

⁴ - حسن محمد عبد الغني، مهارات إدارة السلوك الإنساني: متطلبات التحديث المستمر، (القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، 2002)، ص.161.

⁵ - مهدي زويلف، إدارة الأفراد: في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، (عمان: دار مجدلاوي، 1994)، ص.275.

⁶ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006)، ص.256.

⁷ - تم إستنباط هذه الأهداف من: عبد المعطي عساف، السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة، (عمان: دار زهران، 1999)، ص.128؛ وأيضا إيهاب صبيح محمد زريق، العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين، (القاهرة: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، 2001)، ص.37؛ وأيضا هيثم العاني، الإدارة بالحوافز: التحفيز والمكافآت، (عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2007)، ص.16؛ وأيضا صالح، مرجع سابق، ص.122؛ وأيضا

Steven H Appelbaum, and Loring Mackenzie, "Compensation in the year 2000: pay for performance?", **HealthManpower Management, (Volume 22 Number3)**, p.79.

⁸ - فايزة الزغي، إبراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، (عمان: دار المستقبل للنشر والتوزيع، 1997)، ص.126.

⁹ - صلاح بيومي، حوافر الإمانج في الصناعة، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1982)، ص. 4- 6.

¹⁰ - عقيلي، مرجع سابق، ص.307.

¹¹ - زويلف، مرجع سابق، ص.276.

¹² - محفوظ جبار، "محاولة تقييم دور الأجر في رفع إنتاجية العامل"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، العدد19، (ديسمبر 2008)، ص.5.

- 13- عقيلي، مرجع سابق، ص.159.
- 14- المرجع نفسه، ص. 308.
- 15- محمد قاسم القريوتي، المفاهيم الحديثة في الإدارة، (عمان: دار الشروق، 1993)، ص.198.
- 16- علي رابعة، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2003)، ص.249.
- 17- عقيلي، مرجع سابق، ص.310.
- 18- شاويش، مرجع سابق، ص.211.
- 19- العاني، مرجع سابق، ص.16.
- 20- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، (الجزائر: مديرية النشر لجامعة لجامعة قالة، 2004)، ص.157.
- 21- ماهر، إدارة الموارد البشرية، ص.238.
- 22- المرجع نفسه، ص. 240.
- 23- وسيلة، ص.158.
- 24- **الفعالية:** وتعني تقارب النتائج المحصلة مع الأهداف المسطرة، فالموظف الفعال هو الذي يتمكن من الوصول إلى الأهداف وتحقيقها في الأحوال المحددة، ومن بين مؤشرات التنبؤ بالفعالية: احترام الأهداف المسطرة، النتائج المالية المحققة، رقم الأعمال، معدل المردودية، حجم الإنتاج، ردود أفعال الزبائن ومختلف المتعاملين مع المؤسسة، رضا العاملين، معدل دوران العمل؛ أما **الكفاءة:** فهي نتيجة توفيق بين الموارد والمفاضلة بشكل يسمح بتقليل التكاليف وتعظيم الربح، كما يجب معرفة كيفية التنبؤ والتنسيق بين الموارد، إذا فالكفاءة تعني كيف نعمل؟ أما الفعالية فتعني ماذا نعمل؟ فالفعالية تعبير عن مدى صلاحية العناصر المستخدمة للحصول على الناتج المطلوب، أي العلاقة بين العناصر وليس كميتهما. أما الكفاءة فتعني بكمية العناصر المستخدمة، أي العلاقة بين هذه العناصر كمدخلات ومخرجات. للإطلاع أكثر أنظر: عبد الرزاق بن حبيب، **اقتصاد المؤسسة**، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2000)، ص.126؛ وناصر دادي عدون، **اقتصاد المؤسسة**، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1998)، ص.341؛ وأيضاً
- Martory. B And Crozet.D, **Gestion Des Ressources Humaines, Pilotage Social Et Performance**, (Paris: Imprimerie Chirat, 2002), p.160
- 25 -petit Larousse (paris, ed librairie Larousse,1990)
- 26- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، (بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، طبعة ثانية، 1986)، ص.50.
- 27 -J. Chevalier et autres, **Gestion des ressources humaines**, (université Québec: ed. debook, 1993), p.333.
- 28 -Voir : Lamia Berrah, **L'indicateur De Performance, Concepts Et Application**, (Paris: Lepadué Editions, 2002), p.21.
- 29- الخوامدة، نضال صالح، وآخرون، "أثر فضيلة التقوى في الأداء والرضا الوظيفي، دراسة ميدانية للاتجاهات بعض الموظفين الحكوميين"، **مجلة مؤسسة للبحوث والدراسات**، (سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد7، العدد2، 2002)، ص.165.
- 30- محمد الطراوية، "أثر العوامل الداخلية الإدارية والفنية على أداء الشركات الصناعية المساهمة العامة: دراسة تحليلية"، **مجلة دراسات العلوم الإدارية**، (الأردن: عمان، الجامعة الأردنية، المجلد 23، العدد 02، 1996)، ص.147.
- 31- عبد السلام أبو قحف، **أساسيات التنظيم والإدارة**، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005)، ص.483.
- 32- زهير ثابت، **كيف تقيم أداء الشركات والعاملين؟**، (القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر، 2001)، ص.87.
- 33- صلاح الدين عبد الباقي، **الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات**، (الإسكندرية: الدار الجامعية للتوزيع والنشر، 2002)، ص.257.

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

35- محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2003)، ص.295؛ وأيضاً ثابت، مرجع سابق، ص.90؛ وأيضاً شحادة وآخرون، مرجع سابق، ص.76؛ وأيضاً

Solan, Op. Cit., P.63.

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

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

37- المرجع نفسه.

38- الهيني، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص.215؛ أيضاً ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص.285؛ أيضاً ثابت، مرجع سابق، ص.205؛ أيضاً عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات، مرجع سابق، ص.393.

39- الهيني، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص.213.

40- الزغبي، وعبيدات، مرجع سابق، ص.161؛ وأيضاً

Shinonl Solan et Randall. S.Schuler, **la Gestion des Ressources Humaines au Seuil de l'an 2000**, 2^{eme} Edition, (Québec : Edition Durenouveau Pédagogique, 1995), p.484.

41- الزغبي، وعبيدات، مرجع سابق، ص.162.

42- المرجع نفسه، ص.162؛ وأيضاً

Shinonl, Op. Cit., pp.485- 487.

43- **SPSS: Statistical Package for Social Sciences**

44- للإشارة هنا سيتم التطرق في الفرضية الأولى إلى الاختبارين معاً، أما في بقية الفرضيات سيتم الاعتماد على أحد الاختبارين

البيبيالوجرافيا:

1. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006).
2. أحمد صقر، إدارة القوى العاملة، (بيروت: دار النهضة، 1995).
3. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، (بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، طبعة ثانية، 1986).
4. الحوامدة، فضال صالح، وآخرون، "أثر فضيلة التقوى في الأداء والرضا الوظيفي، دراسة ميدانية للاتجاهات لبعض الموظفين الحكوميين"، مجلة مؤسسة للبحوث والدراسات، (سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 7، العدد 2، 2002).
5. إيهاب صبيح محمد زريق، العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين، (القاهرة: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، 2001).
6. حسن محمد عبد الغني، مهارات إدارة السلوك الإنساني: متطلبات التحديث المستمر، (القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، 2002).
7. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، (الجزائر: مديرية النشر لجامعة جامعة قلمة، 2004).
8. زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين؟، (القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر، 2001).

9. صلاح بيومي، حوافز الإمانج في الصناعة، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1982).
10. صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات، (الإسكندرية: الدار الجامعية للتوزيع والنشر، 2002).
11. عمر وصفي عقلي، إدارة القوى العاملة، (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 1996)، ص.304.
12. عبد المعطي عساف، السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة، (عمان: دار زهران، 1999).
13. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد المؤسسة، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2000).
14. عبد السلام أبو حقف، أساسيات التنظيم والإدارة، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005).
15. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2001).
16. علي رابعة، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2003).
17. فايزة الزغي، إبراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، (عمان: دار المستقبل للنشر والتوزيع، 1997).
18. محفوظ جبار، "محاولة تقييم دور الأحرار في رفع إنتاجية العامل"، مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، العدد 19، (ديسمبر 2008).
19. محمد قاسم القريوتي، المفاهيم الحديثة في الإدارة، (عمان: دار الشروق، 1993).
20. محمد الطراوية، "أثر العوامل الداخلية الإدارية والفنية على أداء الشركات الصناعية المساهمة العامة: دراسة تحليلية"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، (الأردن: عمان، الجامعة الأردنية، المجلد 23، العدد 02، 1996).
21. محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2003).
22. مهدي زويلف، إدارة الأفراد: في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، (عمان: دار مجدلاوي، 1994).
23. هيثم العاني، الإدارة بالحوافز: التحفيز والمكافآت، (عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2007).
24. J. Chevalier et autres, **Gestion des ressources humaines**, (université Québec: ed. debook, 1993).
25. Lamia Berrah, **L'indicateur De Performance**, Concepts Et Application, (Paris: Lepadué Editions, 2002).
26. Martory. B And Crozet.D, **Gestion Des Ressources Humaines**, Pilotage Social Et Performance, (Paris: Imprimerie Chirat, 2002).
27. Shinonl Solan et Randall. S.Schuler, **la Gestion des Ressources Humaines au Seuil de l'an 2000**, 2eme Edition , (Québec : Edition Durenouveau Pédagogique, 1995).
28. G.Thomason, **A Textbook Of Human Resource Management**, (Great Britain: Short Run Press,1988).
29. Steven H Appelbaum, and Loring Mackenzie, "Compensation in the year 2000: pay for performance?",
30. **HealthManpower Management**, (Volume 22 Number3)
31. **petit Larousse** (paris, ed librairie Larousse,1990)

