



جامعة الشاذلي بن جديد
UNIVERSITÉ CHADLI BENDJEDID

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

UNIVERSITE CHADLI BEN DJEDID -El Tarf-

كلية العلوم الاقتصادية ، العلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté des sciences Economiques, Commerciales Et Sciences De Gestion



جامعة الشاذلي بن جديد
UNIVERSITÉ CHADLI BENDJEDID

السنة الجامعية: 2020/2019

الرقم التسلسلي:

قسم: العلوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

أثر نظام الحوافز على أداء الموارد البشرية في المؤسسات

تخصص: إدارة استراتيجية

- إشراف الأستاذ:

رحيمي عيسى

إعداد الطالبتين:

➤ حجاج مريم
➤ داودي لطيفة

ملخص:

يعتبر العنصر البشري الركيزة الأساسية التي تبني المؤسسة إستراتيجيتها عليه، فإن توفرت له الرغبة في العمل يعتبر أهم مورد حيوي تملكه ولن تتوفر له الرغبة إلا إذا توفر لديه مستوى من الرضا الوظيفي وهذا ما يفسر الأهمية الكبيرة التي يحظى بها ومن هنا ركزت العديد من الإدارات اهتمامها ووقتها للمحافظة على مستوى الروح المعنوية لأفرادها العاملين، لذلك يتعين على هذه المؤسسة أن تعمل على تبني نظام حوافز مناسب من أجل تحقيق أهداف العاملين، وزرع روح الولاء والانتماء فيهم اتجاه المنظمة .

فنظام الحوافز هو الأداة الذي يمكن بواسطته إحداث اندماج العاملين في المنظمة، وتحسين العلاقات معهم، وتحقيق تكامل بين أهدافهم وأهدافها، فالعنصر البشري الراضي لا شك أن أداءه سيكون جيدا وفعال .

الكلمات المفتاحية: المورد البشري، نظام الحوافز، الأداء، تقييم الأداء .

Résumé:

L'élément humain est le principal pilier sur lequel l'institution construit sa stratégie. S'il y a une volonté de travailler, il est considéré comme la ressource vitale la plus importante qu'elle possède, et elle ne sera désirée que si elle a un niveau de satisfaction professionnelle, ce qui explique la grande importance dont elle jouit et de là, de nombreux départements ont concentré leur attention et leur temps. Pour maintenir le niveau de moral de son personnel en activité, cette institution doit donc travailler à adopter un système d'incitation approprié afin d'atteindre les objectifs des employés, et leur inculquer l'esprit de loyauté et d'appartenance envers l'organisation.

Le système d'incitation est l'outil par lequel il est possible de provoquer l'intégration des travailleurs dans l'organisation, d'améliorer les relations avec eux et de réaliser l'intégration entre leurs buts et objectifs, de sorte que l'élément humain satisfait fonctionnera sans aucun doute bien et efficacement.

Mots clés: ressources humaines, système d'incitation, performance, évaluation de performance.

شكر و عرفان

"ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين " صدق الله العظيم (سورة النمل الآية 19) .

الحمد والشكر لله تعالى الموفق لكل خير وهادينا بنور علمه لإتمام هذا العمل .

والصلاة والسلام على سيد المرسلين الرسول الأكرم والنبى العظيم عليه أزكى الصلوات والتسليم وبأسمى معاني الشكر والتقدير للأستاذ المحترم "رحيمي عيسى" الذي تكرم بقبول الإشراف على هذه المذكرة مولى إياها منذ بدايتها حتى نهايتها العناية والاهتمام ما كان باعثا قويا على إنجازها .

كما نتقدم بالشكر والامتنان إلى أعضاء اللجنة المناقشة بتفضلهم بقبول مناقشة هذا البحث.

أخيرا فائق الشكر والتقدير إلى كل من أسدى لنا المنشورة أو قدم لنا نصيحة ومد لنا يد العون في إنجاز هذا البحث، فجزاكم الله خيرا الجزاء.

إهداء

تبارك الذي أهدانا نعمة العقل وأثار سبيلنا بنور العلم ومهد لنا طريق النجاح.

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة

إلى نبي الرحمة ونور العالمين....سيدنا محمد ﷺ.

أهدي عملي هذا إلى:

من كلفه الله بالهبة والوقار..إلى من علمني العطاء بدون انتظار.. إلى من أحمله اسمه بكل

افتخار.. أرجوا من الله أن يمد في عمله لتري ثمارا قد حان قطفها بعد طول انتظار"أبي

العزیز"

إلى ملاكي في الحياة..إلى معنى الحب والحنان.. إلى بسمه الحياة وسر الوجود.. إلى من

كان دعائها سر نجاحي.. إلى أغلى الحبايب "أمي الغالية"

"أطال الله في عمرهما"

إلى من شاركوني الأفراح والآلام طوال حياتي إلى من هم في قلبي وأنا في قلبهم إخوتي

الأعزاء "رشدي" سندي ورفيقتي في الحياة "رؤية"

إلى كل الأقارب والأصدقاء

إلى كل من دعمني ولو بكلمة أو دعاء.

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.

مريم حجاج

إهداء

بداية نحمد الله سبحانه وتعالى على إنجاز هذا العمل
إلى روح والدي العزيز طيب الله ثراه وتغمده بواسع رحمته وأسكنه فسيح جناته
تمنيت أن يكون سندي وأن يقطف معي ثمرة جهدي ولكن قدر الله وما شاء فعل
وأقول له ها أنا على الدرب وصلت وعلى العهد وفيت .
ورجائي من يقرأ هذا العمل أن يترحم عليه .
إلى أغلى ما أملك في الدنيا إلى التي حملتني وهنا ووضعتني وهنا وأرضعتني عذب الحنان
وصفاء الحب وخالص العطاء، إلى من كانت شمعة تنير دربي إلى من كانت تسقيني دعاء
حتى وصلت إلى أسمى المراتبة " أمي "
إلى من شاركونا حلو هذا الزمان ومره، فجمعنا بيت واحد جدرانها التعاون والوفاء وسقفه
المحبة الأبدية إخوتي واخواتي كل واحد بإسمه
إلى أعز و أغلى صديقاتي " مريم، شيماء، ريمة، شريهان "
إلى كل من علمني حرفاً.
وإلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي .
وفي الأخير أرجو من الله العلي القدير أن يوفقني .

لطيفة داودي

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
(53)	مراحل تصميم نظام الحوافز	شكل (1-1)
(65)	العوامل المؤثرة على الأداء	شكل (1-2)
(76)	خطوات تقييم الأداء	شكل (2-2)
(77)	العلاقة بين الشخصية والسلوك والنتائج	شكل (3-2)
(80)	التدرج البياني للعاملين من الجيد الى الضعيف	شكل (4-2)
(83)	علاقة الحوافز بالأداء	شكل (5-2)
(83)	علاقة الأداء بالأداء الوظيفي	شكل (6-2)
(93)	الهيكل التنظيمي لشركة نفضال بسعيدة	شكل (1-3)
(97)	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية عين صالح بتبسة	شكل (2-3)
(100)	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للتنقيب	شكل (3-3)
(105)	الشركة ذات المسؤولية المحدودة ال دوداح للخدمات العامة والتجارة	شكل (4-3)

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
124	جدول يوضح خصائص أفراد العينة	الجدول (1-3)
126	جدول يوضح درجة رضا الأفراد عن الحوافز المادية والمعنوية في كل من المؤسسة الاقتصادية	الجدول (2-3)
131	جدول يوضح مظاهر رضا الأفراد عن الحوافز المقدمة لهم	الجدول (3-3)

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
I	ملخص.....
IIResumé
IIIإهداء
IIVشكر وعرفان
IVقائمة الأشكال
Vفهرس الجداول
VIفهرس المحتويات
(13)المقدمة
(21)	الفصل الأول: الاطار النظري للموارد البشرية ونظام الحوافز
(21)	تمهيد.....
(21)	المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية
(21)	المطلب الأول: التطور التاريخي و مفهوم إدارة الموارد البشرية
(21)	أولا : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.....
(24)	ثانيا: مفهوم إدارة الموارد البشرية
(25)	المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية
(25)	أولا: الأهمية.....
(26)	ثانيا: أهداف إدارة الموارد البشرية
(27)	المطلب الثالث: الوظائف الأساسية والمهام والمسؤوليات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية.....
(27)	أولا: الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية.....
(28)	ثانيا: المهام والمسؤوليات لإدارة الموارد البشرية.....

(31)	المبحث الثاني: عموميات حول الحوافز
(31)	المطلب الأول: ماهية الحوافز
(31)	أولاً: تعريف الحوافز.....
(32)	ثانياً: الخصائص.....
(33)	ثالثاً: أهمية الحوافز
(35)	رابعاً: أهداف التحفيز.....
(36)	المطلب الثاني: أنواع الحوافز ومتطلبات منح الحوافز.....
(36)	1.أنواع الحوافز
(42)	II.متطلبات منح الحوافز
(43)	المطلب الثالث: أسس وإيجابيات وسلبيات الحوافز
(43)	أولاً: أسس الحوافز
(44)	ثانياً: إيجابيات و سلبيات الحوافز
(46)	المبحث الثالث: نظام الحوافز.....
(46)	المطلب الأول: خصائص والمبادئ الأساسية لنظام الحوافز
(46)	أولاً: الخصائص.....
(47)	ثانياً:المبادئ الأساسية لنجاح نظام الحوافز في المنظمة
(50)	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على نظام الحوافز
(50)	على مستوى الدولة.....
(51)	على مستوى المنظمة.....
(52)	المطلب الثالث: مراحل تصميم نظام الحوافز وتقييمه
(52)	أولاً: مراحل التصميم.....
(54)	ثانياً: تقييم نظام الحوافز
(55)	خاتمة الفصل.....

(57)	الفصل الثاني: الحوافز كوسيلة لتحسين أداء العاملين
(57)	تمهيد.....
(58)	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي حول أداء الموارد البشرية.....
(58)	المطلب الأول: ماهية الأداء.....
(58)	أولاً: مفهوم الأداء.....
(59)	ثانياً: مكونات الأداء.....
(60)	ثالثاً: أنواع الأداء.....
(61)	المطلب الثاني: مفهوم أداء الموارد البشرية وعناصره.....
(61)	أولاً: مفهوم أداء الموارد البشرية.....
(62)	ثانياً: عناصر أداء الموارد البشرية.....
(63)	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء.....
(63)	أولاً: عوامل داخلية.....
(64)	ثانياً: عوامل خارجية.....
(66)	المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة الأداء.....
(66)	المطلب الأول: مفهوم إدارة الأداء وأهميتها.....
(66)	أولاً: المفهوم.....
(67)	ثانياً: الأهمية.....
(68)	المطلب الثاني: أهداف إدارة الأداء وعملياتها.....
(68)	أولاً: الأهداف.....
(68)	ثانياً: العمليات.....
(69)	المطلب الثالث: سمات إدارة الأداء الناجحة.....
(71)	المبحث الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية وفعالية نظام الحوافز.....
(71)	المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء.....
(71)	أولاً: مفهوم تقييم الأداء.....

(72)	ثانيا: أهمية وأهداف تقييم الأداء.....
(74)	ثالثا: خطوات تقييم الأداء.....
(76)	المطلب الثاني: معايير وطرق تقييم الأداء.....
(76)	أولا: المعايير.....
(78)	ثانيا: طرق تقييم الأداء.....
(82)	المطلب الثالث: علاقة الحوافز بأداء الموارد البشرية.....
(82)	أولا: أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين.....
(84)	ثانيا: أثر المحيط التنظيمي على الأداء.....
(87)	خاتمة الفصل.....
(89)	الفصل الثالث: دراسة مقارنة حول نظام الحوافز في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (العمومية، الخاصة).....
(89)	تمهيد.....
(90)	المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسات محل الدراسة لكل من (شركة نفضال بسعيدة، المؤسسة العمومية الاستشفائية، الشركة الوطنية للتقريب، شركة دوداح للخدمات العامة والتجارة).....
(90)	المطلب الأول: عموميات حول شركة نفضال بسعيدة.....
(90)	الفرع الأول: لمحة تاريخية عن شركة نفضال بسعيدة.....
(91)	الفرع الثاني: تعريف شركة نفضال بسعيدة.....
(91)	الفرع الثالث: منتجات الشركة وهيكلها التنظيمي.....
(94)	المطلب الثاني: عموميات حول المؤسسة العمومية الاستشفائية عالية صالح والمؤسسة الوطنية للتقريب.....
(94)	الفرع الأول : المؤسسة العمومية الاستشفائية عالية صالح.....
(98)	الفرع الثاني: المؤسسة الوطنية للتقريب.....
(101)	المطلب الثالث : عموميات حول شركة دوداح للخدمات العامة والتجارة.....
(101)	الفرع الأول: لمحة تاريخية عن شركة دوداح للخدمات العامة والتجارة.....

(102)	الفرع الثاني: تعريف الشركة ذات المسؤولية آل دوداح للخدمات العامة والتجارة..
(102)	الفرع الثالث: نشاطات " الشركة ذ م م للخدمات العامة والتجارة آل دوداح " وهيكلها التنظيمي.....
(106)	المبحث الثاني: تحليل وتفسير الدراسة الوصفية الخاصة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية (عينة الدراسة).....
(106)	المطلب الأول: تفسير معطيات شركة نفضال بسعيدة.....
(109)	المطلب الثاني: تفسير المعطيات.....
(109)	الفرع الأول : تفسير معطيات المؤسسة العمومية الاستشفائية "عالية صالح" بتبسة
(112)	الفرع الثاني : تفسير معطيات المؤسسة الوطنية للتنقيب
(117)	المطلب الثالث: تفسير نتائج الدراسة الميدانية التي أجرت في شركة ذ م م آل دوداح للخدمات العامة والتجارة.....
(133)	خاتمة الفصل.....
(135)	الخاتمة.....



- مقدمة:

شهدت بيئة الأعمال متغيرات متسارعة ومتعددة في كافة المجالات سواء الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية وثقافية... هذا الواقع نتج عنه ضغوط كبيرة على المنظمة وبذلك كان لزاما عليها مواكبة هذه التغيرات عبر عدة مدا خيل من بينها التركيز على مواردها، ولاشك أن من أهمها المورد البشري الذي يعتبر من أهم ما يؤثر في تحديد هويتها ورسم معالم مستقبلها وقصد الارتقاء هذا المورد، الرفع من مستوى كفاءته، حضي التحفيز باهتمام كبير، وما أكد على أهميته اعتراف الإدارة الناجحة بالحاجات الإنسانية وضرورة احترامها للأفراد والجماعات كل حسب كفاءته وقدراته ومهارته، فتحفيز العاملين يشير دوافعهم ويحرك طاقاتهم الكامنة ويولد الرغبة والحماس في العمل ودفعهم لزيادة أدائهم عن طريق الاهتمام بهم وحسن المعاملة والأخذ بمشاعرهم وطموحاتهم ورغباتهم، وهذا يعمل على ملأ نفوس العاملين بالطمأنينة ومن ثم ضمان تفانيهم في أدائهم والتعامل بكفاءة وفاعلية وإبعاد مظاهر القلق والتوتر وغيرها.

فنجاح أي مؤسسة مرهون بما تمتلكه من كفاءات وقدرات بشرية، فالفرد يعد عضوا فعالا بإمكانه إعادة المؤسسة، لذلك أن المؤسسات تهتم به لأنه هو الركيزة الأساسية لتحقيق أهدافها، وذلك بالعمل على تنميته وتطويره، إلا أن هناك كثير من تحليل سلوك العاملين وتصرفاتهم في المؤسسة بهدف توجيه سلوكهم للاتجاه المرغوب فيه والذي يتلاءم مع مخططات وأهداف المؤسسة، ويعتبر الأداء المؤشر الذي تبنى عليه مدى تحقيقها لأهدافها، ويعتمد في ذلك على تأسيس الطاقة الكامنة لدى الأفراد ليتجسد ذلك في إمكانية العطاء المطلوب وفي حدود الحوافز.

وتعتبر الحوافز من المؤشرات الأساسية التي تلعب دورا هاما وحيويا في تنشيط سلوك الأفراد ومن ثمة الوصول إلى تحقيق أهدافها مما يعمل على زيادة الثقة لدى العمال داخل المؤسسة، فهو يوجه لإثارة الدوافع التي بدورها تدفع العاملين للعمل أكثر، وتحقيق لهم الرضا عن ذلك العمل مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة معدلات الأداء.

طرح الإشكالية: في ظل ما سبق نذكره تتبلور معالم الإشكالية الرئيسية لهذا البحث والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:

كيف يساهم نظام الحوافز في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات؟

من خلال الإشكالية الرئيسية ولتسهيل الإجابة عليها قمنا بطرح التساؤلات الفرعية التالية:

✓ هل يعتبر التحفيز أسلوب تعتمد عليه المؤسسة لتحقيق الفعالية المطلوبة؟

✓ هل نجاح المؤسسة يعتمد على تحسين أداء الموارد البشرية؟

✓ هل هناك علاقة بين نظام الحوافز و تحسين أداء الموارد البشرية؟

✓ هل الحوافز المقدمة في مختلف المؤسسات التي أجريت فيها الدراسة الوصفية فعالة أم لا ؟

فرضيات الدراسة:

من خلال التساؤلات الفرعية يمكن إعطاء الفرضيات التالية:

✓ نعم يعتبر التحفيز أسلوب تعتمد عليه المؤسسة لتحقيق الفعالية المطلوبة.

✓ يعتمد نجاح المؤسسة على تحسين أداء الموارد البشرية.

✓ توجد علاقة قوية وإيجابية وديناميكية بين نظام الحوافز و تحسين أداء الموارد البشرية.

✓ تكون الحوافز فعالة في المؤسسات الاقتصادية الخاصة عكس الحوافز المقدمة في

المؤسسات الاقتصادية العامة التي تكون في الغالب غير فعالة.

أسباب اختيار الموضوع: تتمثل فيما يلي:

الأسباب الموضوعية:

• التحفيز يعتبر نقطة ارتكاز التوجيه للفرد في المنظمة والأساس الذي

استندت عليه لتحقيق أهدافها.

• تركيز أغلب المفكرين حديثا على ضرورة وجود نظام حوافز فعال في

المؤسسة التي تريد تحقيق أهدافها.

• عدم فعالية أنظمة الحوافز المطبقة في المؤسسات العمومية،

• غياب العدالة في توزيع الحوافز خاصة في المؤسسات العمومية منها,

• الأسباب الذاتية:

• رغبة ذاتية في دراسة واكتشاف نظام الحوافز في المؤسسات.

• إظهار أثر الحوافز على أداء العاملين في المؤسسة.

• المساهمة في تحسين نظام الحوافز المؤسسات العمومية لما له من أهمية في تحقيق التميز

للمؤسسة.

أهمية الدراسة:

يعتبر موضوع الحوافز من المواضيع المهمة المطروحة على ساحة النقاش الاقتصادي، وقد اكتسب هذه الأهمية بسبب زيادة المنافسة بين المؤسسات في ظل انفتاح السوق لذا انصبحت أغلب جهود إدارة الموارد البشرية على المورد البشري وكيفية تحسين أدائه باعتباره الورقة الرابحة في المؤسسة وعنصر التمييز فيها وهذا عن طريق نظام الحوافز بصفة خاصة و نظم التأهيل والتطور بصفة عامة.

أهداف الدراسة:

• محاولة الوصول على الإجابة على الإشكالية المطروحة و إزالة الغموض.

• التعرف على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية.

• التعرف على مفهوم الحوافز و أنواعها و أثرها في تحسين أداء العاملين.

• يؤدي تطبيق نظام حوافز فعال و متكامل في المؤسسة إلى الرفع من كفاءة و فعالية أداء

العاملين، و بالتالي أداء المؤسسة.

• التعرف على طرق تقييم الأداء في المؤسسات .

• محاولة إبراز نظام الحوافز على أداء الموارد البشرية و أداء المؤسسة و تميزها.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: مؤسسة نفضال بسعيدة

المؤسسة العمومية الاستشفائية عالية صالحي -تبسة-

المؤسسة الوطنية للتقريب

الشركة ذات المسؤولية المحدودة ال دوداح للخدمات العامة والتجارة بومرداس

الحدود الزمنية: من 2010 إلى غاية 2018.

المنهج المتبع في الدراسة:

لمعالجة هذا الموضوع اعتمدنا على:

• المنهج الوصفي في الجانب النظري الذي يسمح لنا بدراسة مختلف المفاهيم الخاصة بإدارة الموارد البشرية وأهميتها وأهدافها والحوافز ومختلف أنواعها، وذلك للوقوف على آثار نظام الحوافز على أداء الموارد البشرية. وكذلك دراسة العلاقة بين نظام الحوافز وأداء الموارد البشرية.

• منهج دراسة حالة وذلك في الجانب التطبيقي والذي أسقنا من خلاله الجانب النظري للبحث من أجل التعرف على أنواع الحوافز ونظام الحوافز المطبق في المؤسسة محل الدراسة.

الدراسات السابقة:

من خلال بحثنا في الموضوع صادفنا مجموعة من دراسات منها:

الدراسة الأولى: خلايفة العلمي، مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة الصحية، (دراسة حالة مؤسسات العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 2016.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

• عدم وجود نظام مرن يساير الأداء المقدمة من طرف الأطباء.

• ما يتم تقديمه من حوافز لا يسهم في تحفيز الأداء.

• يفضل الأطباء الحوافز المادية ويعتبرونها الأهم.

الدراسة الثانية: خديجة خروبي بعنوان "الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي" (دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة).

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم سياسة والعلاقات دولية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة 2016.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

• أن الحوافز تلعب دور هاماً في تحفيز العاملين على العمل وتحسين أدائها وزيادة إنتاجهم.

• إن الحوافز تعتبر باعثاً محركاً لطاقتهم ورغبات العامل

الدراسة الثالثة: الطاهر الوافي التحفيز وأداء الممرضين، دراسة المؤسسة العمومية الاستشفائية "عالية صالح بنتبسة"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص "تنظيم وعمل" جامعة قسنطينة 2013/2012، وتبرز إشكالية هذا البحث في ما العلاقة بين الحوافز المقدمة للممرضين ومستوى أدائهم في المؤسسة العمومية الاستشفائية؟ ولقد تطرق في هذا البحث كل ما يتعلق بالحوافز من جهة والأداء الوظيفي من جهة أخرى ولقد توصل إلى العلاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي بينهما ولقد توصل إلى العديد من النتائج من خلال تحليل مختلف البيانات التي تحصل عليها وكان أهمها عدم فاعلية النظام الحوافز في المؤسسة العمومية الاستشفائية وذلك بسبب عدم نظام مرن لأجور والمكافآت إضافة إلى عدم وجود مناخ تنظيمي محفز لا يسمح بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات وأخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار.

الدراسة الرابعة: باجة حميد، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة، دراسة حالة، شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة البويرة، سنة 2014/2013، وتبرز إشكالية هذا البحث في: ما مدى مساهمة التحفيز في تخفيض الرضا الوظيفي، ولقد تطرق في هذا البحث إلى كل ما تعلق بالجانب الحوافز من جهة والرضا الوظيفي من جهة أخرى وكذا العلاقة بينهما ولقد توصل إلى أن الحوافز هي

بمثابة المقابل للحصول على أداء متميز، وتتوقف فاعلية الحوافز على توافرها مع هدف الفرد وحاجاته ورغباته، ولقد توصل إلى العديد من النتائج من خلال تحليل مختلف البيانات التي تحصل عليها وكان أهمها بأن في المؤسسة محل الدراسة توفر حوافز مختلفة مادية ومعنوية ايجابية وسلبية، وكلها ذات تأثير على مستوى الرضا للأفراد العاملين، فالتحفيز في هذه الشركة، يختلف من شخص إلى آخر ومن مستوى إلى آخر وهذا حسب الوظيفة والمكانة التي يحتلها شاعرها.

محتوى الدراسة:

لمعالجة أهداف البحث ومعالجة مشكلته بصورة علمية، ثم تقييم البحث إلى فصلين للجانب النظري و فصل للدراسة التطبيقية و مقدمة و خاتمة، حيث نستعرض في:

الفصل الأول: الإطار النظري للموارد البشرية ونظام الحوافز

- خصص المبحث الأول: لدراسة مفاهيم أساسية حول الموارد البشرية بالتطرق إلى مختلف تعاريف، الأهمية والأهداف ووظائفها وأهم المهام والمسؤوليات لها.
- تعرضنا في المبحث الثاني: إلى المفاهيم الأساسية للحوافز وأهم أنواعها، متطلباتها وأسس منحها وإيجابياتها وسلبياتها.
- يدرس المبحث الثالث: نظام الحوافز ومراحل تصميمه والعوامل المؤثرة فيه.

الفصل الثاني: الحوافز كوسيلة لتحسين أداء العاملين

وينقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

- يعرض المبحث الأول: مفاهيم الأداء ومكوناته وأنواع الأداء
- أما المبحث الثاني: فعرض إدارة الأداء بداية من المفهوم والأهمية وأهدافها وسماتها الناجحة.
- كما تطرقنا في المبحث الثالث: عرض تقييم الأداء، من مفاهيم وخطوات وعوامل المؤثرة فيها وعلاقة وأهداف نظام الحوافز بالأداء.

الفصل الثالث: دراسة مقارنة حول نظام الحوافز في المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة
وينقسم هذا الفصل إلى مبحثين:

يعرض المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسات محل الدراسة لكل من مؤسسة نפטال بسعيدة،
المؤسسة العمومية الاستشفائية عالية صالح -تبسة-، المؤسسة الوطنية للتتقيب، الشركة ذات
المسؤولية المحدودة ال دوداح للخدمات العامة والتجارة بومرداس.

أما المبحث الثاني: تحليل وتفسير الدراسة الوصفية الخاصة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية
(عينات الدراسة).



الفصل الأول

تمهيد:

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الأخرى كالتسويق والإنتاج والمالية وذلك لأهمية العنصر البشري ومدى تأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشأة حيث تلعب الحوافز دورا بالغ الأهمية، وتوثر تأثيرا كبيرا وفعالا في تغيير سلوك الفرد ورفع أداء العامل.

ومن هذا المنطق أن الإنسان بحاجة ماسة إلى تحريك دوافعه بغرض ظهوره وتميزه عن غيره في المؤسسة، لذلك أصبح من الضروري إيجاد نظام للحوافز من أجل تشجيع الفرد على أداء عمله بفاعلية وكفاءة وقد تم تقييم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي كالتالي:

المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: عموميات حول الحوافز

المبحث الثالث: نظام الحوافز

المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية

تمهيد:

تعتبر الموارد البشرية أصل من أصول المؤسسة وموردا هاما و أساسيا لامتلاكه القدرة على الإبداع والتطور، وتحتل أهمية كبيرة في نجاح المنظمة من خلال استخدامها الأمثل للموارد المادية بفضل المعارف والمهارات المتوفرة لديهم.

المطلب الأول: التطور التاريخي و مفهوم إدارة الموارد البشرية.

أولا : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.

مرت إدارة الموارد البشرية بعدة مراحل نذكر منها:¹

المرحلة الأولى: الثورة الصناعية: تطورت الحياة الصناعية بعد الثورة الصناعية قبل ذلك كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة إذ كانت مثلا الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة، و من ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل الإنسانية منها:

✓ نظرت إلي العامل بصفة سلعة تباع تشتري بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل.

✓ نشأة الكثير من الأعمال المتكررة التي لا تحتاج مهارة بسبب نظام المصنع الكبير.

وعلى الرغم من ذلك فإن الثورة الصناعية حققت زيادة هائلة في الإنتاج والسلع.

المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية: من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة تايلور الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي:

¹ عيشون ريمة، قاسم هدى: دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة تدرج ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم أو لحاج، البويرة، 2017، ص 08-09.

✓ **تطوير حقيقي في الإدارة:** ويقصد به تاييلور استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنطقية.

✓ **الاختيار العلمي للعاملين:** ويعده تاييلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية فبعد أن تتأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبئ الوظيفة يتم اختيارهم.

✓ **الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية و تعليمهم:** إذ يؤكد أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعداد للعمل.

✓ **التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد:** يؤكد تاييلور أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره، وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل وذلك بزيادة يؤكد تاييلور أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره، وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل وذلك بزيادة يؤكد تاييلور أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره، وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته.

المرحلة الثالثة : نمو المنظمات العالمية: في بداية القرن العشرين تمت تقوية المنظمات العالمية في الدول، خاصة في المواصلات والموارد الثقيلة، وحاولت النقابات زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل وظهور حركة الإدارة العلمية وهذا ساعد في ظهور النقابات العمالية.

المرحلة الرابعة : بداية الحرب العالمية الأولى: أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم، ولقد تزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال من إنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية والإسكان، ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعامل، ثم أنشأت موارد بشرية مستقلة، وأعد أول برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام عام 1915، وقامت 12، كلية بتقديم

برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية عام 1920، وأنشأت الكثير من إدارات الموارد البشرية في الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية.

ثانياً: مفهوم إدارة الموارد البشرية.

إن مصطلح الموارد البشرية لا يعني الأفراد العاملون بشخصهم هم الموارد بل ما يملكون من موارد كالمهارات والموهب والمعارف والمؤهلات والخبرات والثقافات فالمنظمات لا تحتاج للأفراد كأفراد، ولكنها تحتاج إلي ما يملكون من خصائص ومميزات وقدرات لتنفيذ أعمالها وأنشطتها من أجل تحقيق أهدافها وغاياتها فالموارد البشرية هي التي تمتلك الكفاءات والقابليات اللازمة للقيام بالمهام والأعمال في المنظمات بأنواعها وأشكالها وأحجامها .

تعريف 1: يعرف فليبو إدارة الموارد البشرية " بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول علي الأفراد وتميئتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف العمال والمنشأة".¹

تعريف 2: "مجموعة الأنشطة الإدارية والمهام المتعلقة بتطوير القوى العاملة والحفاظ على قدرتها وتأهيلها بطرق تساهم في فعالية المؤسسة".²

تعريف 3: " استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بها، الاختيار والتعيين والتدريب والتنمية، التعويض والأجور، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيراً بحوث الأفراد".³

¹ حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 28.

² مرداسي مريم، سلطاني فريدة، سلطاني كريمة، أثر تكنولوجيا المعلوماتية والاتصال على أداء الموارد البشرية، تقرير تربص مقدم في إطار متطلبات لنيل شهادة الليسانس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف - 2016/2015، ص 20.

³ سماح بلعيد، محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها لكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم اجتماع، جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف - ص 10.

نستنتج من مختلف التعاريف أن إدارة الموارد البشرية " علم إداري يختص بالجوانب البشرية وبتمتية الخبرات ورفع الكفاءات لدي الموظفين والإداريين والعاملين في المنظمات، وهي إدارة تسعى إلى التعاون والربط والتوائم والانسجام والتداخل الإيجابي الفعال مع التخصصات الأخرى كإدارة التسويق والإنتاج وغيرها، كما تركز على تنمية وزيادة المعرفة وتطوير الجوانب الإدارية والوظيفية والعملية مع تنمية الأفراد ماديا وعلميا ووظيفيا ".¹

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

أولاً: الأهمية: تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- توفير جميع الوسائل والإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين من خلال إعداد البرامج التدريبية، الأجور والرواتب والحوافز لضمان الأداء الأفضل وزيادة الإنتاجية .
- التنسيق بين الوحدات الإدارية والنشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين .
- المساعدة على كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية المتعلقة بالأفراد العاملين والمؤثرة على فعالية المؤسسة .
- تساعد على كشف وتشخيص الكفاءات التنظيمية والفعالية وكذلك المؤشرات لقياس كفاءة الأداء ومعدلات الحوادث في العمل ومعدلات الشكاوي والتنظيمات، ومعدلات التأخر والغيابات من خلال بعض الوسائل بالأفراد العاملين .
- مساعدة المدير في صياغة وإدارة وتنفيذ السياسات وحل المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين من خلال تقديم النصح والإرشاد في جميع الجوانب للأفراد العاملين.²
- تطوير العمليات، طرق التفكير، السلوكيات وعلاقات العمل.

¹ صالح علي عودة الهللات، الإدارة الفعالة للموارد البشرية، ط1، دار جامد للنشر والتوزيع عمان- الأردن، 2016 ص 27.

² نعيمة يحيوي، سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية، اقتصاد النقل والخدمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، ص 04.

- تعزيز الإنتاجية والجودة، حيث يلعب كل منهما دورا مهما في مجال المنافسة وضمان الاستمرارية، ومن خلال أنشطة إدارة الموارد البشرية تستطيع المؤسسات تعزيز هذين البعدين وتحقيق الكفاءة المطلوبة.

- قيادة ومرافقة التغيير في المؤسسة مرورا من نمط عمل إلى نمط أفضل.¹

ثانيا: أهداف إدارة الموارد البشرية

يعتبر الهدف الأساسي في عملية التسيير تلبية رغبات وحاجات المؤسسة بالتنسيق مع رغبات واحتياجات الأفراد العاملين و ذلك من خلال تزويد المؤسسة بموارد بشرية فعالة ومتطورة ويمكنها استنتاج عدة أهداف وهي كالآتي:

1. الأهداف الإنسانية:

تتمثل في مساعدة الأفراد العاملين كونهم عنصرا هاما من عناصر الإنتاج في إشباع رغباتهم وحاجاتهم باعتبارهم هدف العملية الإنتاجية، العمل على تحقيق سعادة الأفراد العاملين وذلك بكسب رضاهم والتعامل معهم بإنسانية، إذ أثبتت التجارب أن الأفراد السعداء في أعمالهم أكثر نفعا وإنتاجية، ويتم ذلك عن طريق:

• معاملتهم معاملة حسنة دون تمييز.

• عدم اللجوء إلى الرشوة واستعمال الليونة معهم.

• الاستماع إلى مطالبهم طالما كانت معقولة وعادية.

وكل هذا يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وبالتالي مضاعفة مجهودهم من أجل تحقيق منفعة أكثر للمؤسسة.

¹ فيروز بوزورين، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، 2017، ص 11-12.

2. الأهداف الاجتماعية:

وتتمثل في تحقيق أهداف المجتمع عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وفقاً لكفاءتهم وقدراتهم بهدف تطوير المؤسسة بشكل خاص، وتطوير نمو المجتمع في جميع جوانبه، وتراعي إدارة الموارد البشرية بعض المحددات الاجتماعية والقوانين الخاصة بالعمل والعامل.

3. الأهداف التنظيمية:

تبرز الأهداف التنظيمية إدارة الأفراد من خلال ووظائفها التنفيذية الاستثمارية ورفع الكفاءة الإنتاجية، وليست على حساب العمال وذلك بإيجاد إستراتيجية إنتاجية وإنسانية تسمح باستغلال العنصر البشري أحسن استغلال.

4. الأهداف الوظيفية:

تتحقق هذه الأهداف من خلال إدارة الأفراد بالوظائف التشخيصية المتعلقة بالأفراد العاملين في جميع أجزاء المؤسسة وفقاً لحاجاتها.¹

المطلب الثالث: الوظائف الأساسية والمهام والمسؤوليات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية
أولاً: الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية.

تتمثل الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية ما يأتي:²

1. **تصميم وتحليل العمل:** ويراد به الوقوف على الأنشطة المكونة للوظيفة وتحديد مهامها، بحيث تكون متناسبة مع مواصفات من يشغلها.
2. **الاختيار والتعيين:** وتعطي هذه الوظيفة جل اهتمامها للبحث عن الأفراد المؤهلين للعمل بالمنظمة واختيار من يصلح منهم من خلال الاختبار والمقابلات الشخصية.
3. **وضع الهيكل الأجور:** وتقضي هذه الوظيفة تحديد الأجور والدرجات الأجرية للوظائف ووضع سياسة أجرية فاعلة تشمل جميع العاملين.

¹ نعيمة يحيوي، مرجع سبق ذكره، ص 05 .

² مجيد الكرخي: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 27، 28.

4. وضع أنظمة الحوافز: وتتطلب هذه الوظيفة منح الموظف المتميز في الإدارة ما يقابل ذلك بشكل عادل وتحفيز أداء العمل الجماعي وبذلك يمكن الاستفادة من وجود الحوافز الفردية إلى جانب الحوافز الجماعية.
5. التدريب: وتعني هذه الوظيفة برفع كفاءة وقدرات ومهارات العاملين وتوجيهها باتجاه الأعمال الأكثر كفاءة وإنتاجية.
6. تقييم أداء العاملين: وتقضي هذه المهمة وضع مقياس فاعلة ومؤثرة لقياس أداء الموظفين لغرض تحديد اتجاهات التطور والتقدم في أدائهم لواجباتهم.
7. التخطيط لحركة الوظائف: ويراد بها وضع خطة لحركة الوظائف في المنظمة تشمل النقل والتدريب والترقية والترفيه وغير ذلك.
8. تنظيم العلاقة مع النقابات العمالية: وتهتم هذه الوظيفة بموضوعات الشكاوي والنزاعات والفصل من الخدمة والاستغناء عن الخدمات وما إلى ذلك من القضايا التي تنظم العلاقة مع النقابات.
9. ضمان أمن وسلامة العاملين: ويراد بذلك كل ما يحفظ سلامة العاملين وأمنهم وصحتهم.
10. جدولة ساعات العمل: وتهتم هذه الوظيفة بتحديد ساعات عمل العاملين وساعات الإستراحة والعطل بما يتلاءم مع كفاءة العاملين.

ثانيا: المهام والمسؤوليات لإدارة الموارد البشرية

تتمثل على العموم المهام والمسؤوليات الرئيسية التي تسند للأقسام الرئيسية التابعة لإدارة الموارد البشرية في ما يلي:¹

1. قسم التوظيف: يتولى هذا القسم المهام الرئيسية التالية:

- ✓ مسك سجلات وبيانات خاصة بالوظائف والموظفين، كالوصف الوظيفي ومواصفات الوظائف وتصنيف الوظائف وكذلك قوائم بالعاملين حسب الوظائف التي يشغلونها.

¹ أمبارك عبد العلي، أو غرب محمد، دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، المركز الجامعي مغنية، 2016، ص 21-23.

- ✓ وضع وتصميم برامج استقطاب القوي العاملة والإشراف على تنفيذها.
- ✓ إدارة شؤون الترقية والنقل واستكمال الإجراءات الخاصة بذلك.
- ✓ الإشراف على عملية التقييم الدوري والسنوي للعاملين.
- ✓ الإشراف على تطبيق النظام التأديبي.
- ✓ التأكد من تطبيق أنظمة شؤون العاملين في التعيين والترقية والمكافآت.
- 2. قسم علاقات العاملين: يتولى هذا القسم المهام التالية:
 - ✓ دراسة شكاوي وتظلمات العاملين واقتراح البدائل والحلول.
 - ✓ إجراء الاتصال والاجتماعات مع النقابات العمالية حول أمور العاملين والحفاظ على علاقات مناسبة مع النقابات العمالية.
 - ✓ التفاوض مع النقابات العمالية للتوصل إلى أفضل الشروط التي ترضي العاملين وإدارة شؤون المؤسسة.
- 3. قسم التدريب: يتولى هذا القسم المهام التالية:
 - ✓ دراسة الحاجات الفعلية للتدريب بالتعاون والتنسيق مع الإدارات العاملة في المؤسسة.
 - ✓ تصميم البرامج التدريبية لكافة المستويات الإدارية في المؤسسة والإشراف على تنفيذها وتقييمها.
 - ✓ وضع ميزانية التدريب السنوية للمؤسسة ومتابعة مناقشتها واعتمادها من الإدارة العليا.
 - ✓ إجراء الاتصالات بالمعاهد والجامعات والمراكز التدريبية لتوفير الكفاءات والمختصين للقيام بالأعمال التدريبية سواء داخل المؤسسة أو خارجها.
- 4. وحدة الصحة والسلام: يتولى هذا القسم المهام التالية:
 - ✓ اقتراح وسائل وإجراءات الصحة والأمن للعاملين.
 - ✓ الاستعانة بالخبراء ومدراء الإدارات في سبيل تصميم برامج ووسائل توفير الصحة والأمن للعاملين.
 - ✓ مراقبة تنفيذ برامج الصحة والسلامة بشكل مستمر لتتكيف مع ظروف العمل المتغيرة.

✓ الإشراف على العاملين على استخدام وسائل الصحة والسلامة لتقادي الحوادث والكوارث.
5. قسم البحوث : يتولى قسم إجراء الدراسات في المجالات التي تختص بها إدارة الموارد البشرية كالاتي:

- ✓ إجراء مسح للأجور السائدة في سوق العمالة.
- ✓ إجراء دراسات لاتجاهات العاملين.
- ✓ إجراء دراسات تتعلق بالرضا الوظيفي ومعدلات الدوران الوظيفي والغياب.
- ✓ اقتراح الأنظمة الخاصة بالعاملين وتعديلها.
- ✓ إجراء دراسات للأنظمة والقوانين الحكومية المتعلقة بالعاملين والتعديلات التي تطرأ عليها.

المبحث الثاني: عموميات حول الحوافز

من الضروري معرفة وفهم سلوك الفرد داخل المؤسسة الذي يكرس جهده وطاقته لإنجاز عمله مقابل إشباع حاجاته الإنسانية، لذلك وجب على المؤسسة إقامة ضوابط ومحددات هذا الإشباع وتوجيهه لخدمة مصلحة المنظومة ككل، لهذا نتناول في المبحث الثاني:

- ماهية الحوافز
- أنواع ومتطلبات الحوافز.
- أسس وإيجابيات وسلبيات الحوافز.

المطلب الأول: ماهية الحوافز.

سنتناول في هذا العنصر إلى كل ما يتعلق بمفهوم الحوافز وخصائصه وأهميته وأهدافه.

أولاً: تعريف الحوافز

لقد تعددت المفاهيم التي تناولت التحفيز ونذكر منها ما يلي:

تعريف 1: عرفه لشال أرجز على أنه: مجموعة من الإجراءات والنظم التي تطبق على جماعة من العاملين بغرض إثارة الرغبة لديهم للاستمرار في العمل بكفاءة.¹

تعريف 2: مجموعة من الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، إيجابية أو سلبية، بهدف إشباع الحاجات أو الرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفاعلية المنشودة من ناحية أخرى و ذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة.²

¹ فطيمة زعزع، أهمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الإنتاجية في الجزائر لاندماجها في اقتصاد المعرفة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتورا في علوم التسيير، شعبة تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1الجزائر.2017، ص93.

² خالد علي أبو علان، اثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، برنامج إدارة أعمال، جامعة الخليل، 2016، ص15.

تعريف 3: عبارة عن عوامل خارجية وتشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين. أي أنها تمثل العوائد ، والتي يتم من خلالها استشارة الدوافع وتحريكها.¹

ومن خلال التعاريف المختلفة للحوافز يمكن الخروج بهذا التعريف الشامل: التحفيز هو ممارسة إدارية لمهمة التأثير في مجموعة من الدوافع والرغبات والحاجات والقوى لدى العاملين، وهذا وفق نظام معين يتلاءم مع تركيبة الأفراد العاملين في المنظم وذلك باستعمال مجموعة من الوسائل المادية والمعنوية المؤثرة فيهم.²

ثانيا: الخصائص:

يجب أن تتم ببعض الخصائص من أهمها:³

1. **القابلية للقياس:** يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات و الإنجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده.
2. **إمكانية التطبيق:** وسيتم هذا إلى تحري الواقع والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات الأرقام.
3. **المشاركة:** بفضل أن يشارك العاملون في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم بما يؤدي لتثبيتهم وتحمسهم زيادة إقناعهم به والدفاع عنه.
4. **تحديد معدلات الأداء:** يعتمد نظام الأداء بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة وموضوعية للأداء، ويجب أن يشعر الأفراد بأن مجوداتهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات.

¹ صالح علي عودة الهلالات، مرجع سبق ذكره، ص 290.

² محمد أمين بريكي، جمال بلخير، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علم الاقتصاد تخصص أعمال الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد ، مغنية الجزائر. 2016، ص 17.

³ دحو زين العابدين، حاج محمد بوشكاره أحمد، أثر الحوافز على أداء العاملين، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم السبير، معهد العلوم الاقتصادية و التسيير، تخصص إستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، عين تيموشنت، 2016، ص 15-16.

5. **القبول:** يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستخدمين منه، وإلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة.

6. **الملائمة:** تفقد الحوافز أهميتها إذ حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد في مداخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية والحاجات الإنسانية والكميات والأرقام والجودة... وغيرها من المعايير لتحديد مقدار الحوافز.

7. **المرونة:** يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام إلا أن ذلك لا ينفى إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييرها إذا استقضى الأمر ذلك.

8. **الجدوى التنظيمية:** يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها وأرباحها أو نتائج أعمالها، ويتم ذلك بمقارنة نتائج أعمال المنظمة قبل وبعد النظام.

9. **التوقيت المناسب:** تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالنواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل والتصرف.

10. **الوضوح والبساطة:** لا يمكن وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب الأسلوب والاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقه وحسابه.

ثالثاً: أهمية الحوافز:

يلعب التحفيز دوراً مهماً في حفز العاملين على العمل وزيادة إنتاجهم وتبدو أهمية التحفيز في مختلف المستويات على النحو التالي:

1. أهمية التحفيز على مستوى الفردي:

تكمن أهمية التحفيز على المستوى الفردي فيما يلي:¹

✓ زيادة دخل الأفراد من خلال الحوافز المادية التي توفرها المؤسسة لعمالها.

¹ الياس قشوط، طويل يلمينة، التحفيز وأثره في تفعيل أداء الأفراد العاملين في المؤسسات العمومية، مداخلته مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية في الجزائر، يومي 24-25/02/2015، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 07.

- ✓ زيادة رضا الأفراد، وتحسين العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين.
- ✓ إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها، وعلى الأخص ما يمس التقدير والاحترام والشعور بالمكانة.
- ✓ إشعار العاملين بروح العدالة داخل المؤسسة، من خلال العدالة والمعايير التي يتم على أساسها منح الحوافز.
- ✓ التقليل من مقاومة التغيير، فعندما يملك العمال كل المعلومات في المؤسسة فإن الإدارة بهذه الحالة لا تكون بحاجة لإقناع الأفراد بأهمية التغيير.
- ✓ تلاقي الكثير من مشاكل العمل، كالغياب وانخفاض المعنويات وكثرة الصراعات مما يقود إلى خلق استقرار في الموارد البشرية.

2. الأهمية على مستوى الجماعة:

- تكمن أهمية التحفيز على مستوى الجماعة فيما يلي:¹
- ✓ إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة: يجب الأفراد إثبات ذاتهم، ومن هنا يحدث التنافس، إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرص المناسبة والتحدي.
- ✓ تنمية روح المشاركة والتعاون: يؤدي التحفيز الجماعي إلى اتخاذ الجماعة لتحقيق المعايير.
- ✓ المطلوبة للحصول عليها، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في إتخاذ القرارات وتفاعلهم لتنفيذها، وشعورهم بالأهمية لإقناع الإدارة بأرائهم و وجهات نظرهم.
- ✓ تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة: يشجع التحفيز الجماعي ذوي المهارات العالية من نقل هذه المهارات إلى زملائهم، مما يزيد من فرص تنمية التدريب أثناء العمل.

¹ جربي عبد الحكيم، دور التدريب و تحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية د، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1 ، 2018، ص 67.

الأهمية على مستوى المنظمة:

تكمن أهمية التحفيز على مستوى المنظمة فيما يلي:

- ✓ التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية: إذ يساهم التحفيز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمؤسسة في النواحي الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجي والحكومية.
- ✓ التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة ومنها: تخطيط الموارد البشرية، تحليل الوظائف، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، تقييم الأداء والأجور، الترقيات.
- ✓ تهيئة المناخ المناسب: يساهم التحفيز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد، مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ الحصول على أفضل النتائج النهائية لأداء: وذلك من خلال تخفيض تكاليف العمل، بزيادة الاهتمام بالتنوع والحرص على تقليل هدر الوقت والموارد المستخدمة.

رابعاً: أهداف التحفيز:

تسعى المؤسسات من خلال عملية التحفيز إلى تحقيق الأهداف التالية:¹

- ✓ تشجيع المنافسة بين العاملين.
- ✓ تحفيز العاملين ذوي الأداء المتوسط إلى التقدم.
- ✓ تمييز الأفراد ذوي الأداء المتميز.
- ✓ استمرار التميز في الأداء وتطوير الأداء المستقبلي.
- ✓ المحافظة على الكفاءات البشرية باعتبارها أهم عنصر يخلق التميز.
- ✓ تنمية روح التعاون وروح الفريق في العمل الجماعي، وتحقيق الرضا و الاستقرار الوظيفي.

¹ جربي عبد الحكيم، مرجع سبق ذكره، ص 69.

✓ ربط أهداف المؤسسة بأهداف العاملين، فالمؤسسة تسعى لتحقيق أهدافها من خلال أداء إنتاجية عمالها وهذا من خلال الحوافز التي تقدمها لهم.

المطلب الثاني: أنواع الحوافز ومتطلبات منح الحوافز.

تتوقف فاعلية نظام الحوافز في إشباع حاجات الأفراد وتحقيق أهداف المؤسسة على مدى قدرته على تقديم حوافز متنوعة تتوافق فيها مع طبيعة هذه الحاجات، وتعمل على توجيه دوافعها نحو الأداء المتميز والهادف، ومن هذا المنطق عمد الباحثون إلى دراسة الحوافز وعملوا على تقديم جملة من المقاييس والأسس التي تذهب إلى تصنيفها إلى عدة أنواع ومن ثم جملة هذه التصنيفات نجد:

1. أنواع الحوافز:

أولاً: الحوافز من حيث طبيعتها: تنقسم الحوافز التي تعتمد عليها المؤسسة من حيث طبيعتها إلى حوافز مادية و معنوية:

1. الحوافز المادية: وهي الحوافز التي تشبع حاجات الفرد من الناحية المادية والاقتصادية

بما يؤدي إلى رفع كفاءته الإنتاجية وتحسين أدائه في المؤسسة، ومن جملة هذه الحوافز المادية نجد ما يلي:

- الأجر: ويقصد بالأجر: "ذلك المبلغ النقدي الذي يدفع الموظف أو العامل لقاء عمله وجهده الذي يبذله في المنشأة". وتتبع أهميته كحافز على الإنتاج بأنه يتيح للفرد تحقيق وإشباع الكثير من الحاجات الأولية والأساسية: كالمأكل والمسكن، والملبس، كما أنه يعمل على استقطاب وجذب العمالة الجيدة للعمل في المنشأة، ورفع الإنتاج عن طريق ربط الأجر بالإنتاجية¹.
- العلاوات: وهي عبارة عن مبلغ نقدي يدفع للفرد كل فترة زمنية محددة زيادة على أجره الأساسي لقاء مساهماته التي يقدها للمنظمة وهذه العلاوات تكون على شكل:

¹ محمد نجيب شاقش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار الشروف، عمان، الأردن، 2005، ص 209

- ✓ علاوة الكفاءة: وهي عبارة عن زيادة في الأجر بناء على الإنتاجية الفرد في عمله.
- ✓ علاوة الأقدمية: وهي تعويض كامل عن عضوية الفرد في المنظمة، وتعبّر عن إخلاصه.
- ✓ علاوة استثنائية: وهي تمنح بسبب وجود أداء ومجهود مميز يتطلب التعويض الاستثنائي وتتوقف فاعليتها كحافز مادي يعمل على إثارة دافعية الفرد في مدى ارتباطها بمجهوداته وإنتاجية في المؤسسة.¹

1. المكافآت: وهي مبالغ من الفرد من النقود تدفع بالإضافة إلى الأجر المعتاد لخدمة تؤدي إما كجزء للعمل الإضافي غير المنتظم، أو التفوق في نوعيته، أو كميته، وتكون إعطاء هذه المكافآت من خلال التقويم المستمرة لأداء الموارد البشرية، وهذه المكافآت تكون على شكل:

- ✓ مكافآت المردود الفردي: وتدفع على أساس العمل الفردي.
 - ✓ مكافآت المردود الجماعي: وتدفع على أساس المجهود الجماعي.
2. المشاركة في الأرباح: يمكن تعريفها بأنها نسبة مئوية من الأرباح تحددها إدارة المنشأة ليجري توزيعها على العاملين، وتتم طريقة احتساب هذه النسبة إما على أساس الأرباح الإجمالية، أو على أساس الأرباح الصافية، وبذلك يمكن اعتبار المشاركة في الأرباح حافزا ماديا على زيادة الإنتاج من منطلق أن العاملين سيعمدون إلى زيادة جهودهم في العمل من أجل زيادة الإنتاجية وبالتالي زيادة الأرباح التي يحصلون عليها.
3. ملكية العاملين لأسهم الشركة: ويمكن اعتبار ملكية العاملين لأسهم الشركة هي أكثر الطرق المثالية لتقريب المشاركة في الناتج والأداء النهائي للمنظمة، وضمن هذه الطريقة يحق للعاملين الاستفادة من أرباح شركتهم بنسبة محدودة.
4. الخدمات الاجتماعية: ويطلق عليها اسم الحوافز الخدمات الاجتماعية، ويقصد بها تلك العاملين، وتشعرهم بأن الإدارة ترعى مصالحهم الشخصية على حل مشاكلهم الخاصة

¹ هيثم العاني، الإدارة بالحوافز، التحفيز والمكافآت، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص18

وتشمل خدمات تقدمها المنشأة للعاملين دون مقابل أو مقابل بسيط، ومن أهم هذه الخدمات نجد:

- ✓ القيام بنقل العاملين إلى المؤسسة، ومنها إلى أماكن سكنهم في وسائل نقل تملكها المؤسسة.
- ✓ إقامة الحفلات في المناسبات الرسمية مع تنظيم الرحلات السياحية للعاملين.
- ✓ تقديم خدمات طبية للعاملين.
- ✓ مساعدة العاملين في إيجاد المسكن الملائم.¹

2. **الحوافز المعنوية:** ويقصد بها تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حيله أحاسيس وأمال وتطلعات اجتماعية، يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنشأة وأهم هذه الحوافز المعنوية ما يلي:

- **فرص الترقية:** تحرك العاملين إلى وظائف ذات مسؤوليات ومركز اجتماعي أكبر، ويصاحبها زيادة في الأجور وملحقاتها. وتعتمد فاعلية الترقية كحافز على العمل بمدى ارتباطها بالكفاءة أو الإنتاج، حيث إذا كان العاملين لديهم رغبة أو دافع لشغل منصب وظيفي أعلى من منصبهم المالي تحقيقها لحاجة لديهم، وهي المكانة الوظيفية وبالتالي تحقيق المكانة الاجتماعية، فشؤون الترقية حافزا مشجعا للعاملين على العمل والإنتاج.
- **تقدير جهود العاملين:** ويكون ذلك بمنح شهادات تقدير أو ثناءات العاملين الأكفاء الذين يحققون مستويات جيدة في الإنتاج، وذلك كتقدير من الإدارة لجهودهم المبذولة في سبيل نجاح المؤسسة، كما تقوم المنشأة أيضا في إطار تقدير العاملين، بتخصيص لوحة إعلانات تسمى لوحة الشرف، والتي يوضع فيها أسماء العاملين وصورهم ولمحة موجزة عن نشاطهم وجهودهم، و وما حققوه من إنجازات لها، ويتم تعلقها في الأماكن العامة في المنشأة.

¹ محمد نجيب شاوش، مرجع سبق ذكره، ص210.

- **اشتراك العاملين في اتخاذ القرار:** ويقصد بها أن يكون هناك ممثلون للعاملين في مجلس الإدارة، يساهمون في إدارة المنشأة عن طريق الإشراف في رسم سياساتها واتخاذ قراراتها، ولهدف الأساسي من هذه المشاركة، هو تحفيز العاملين على العمل عن طريق إشعارهم بأهميتهم مع تنمية الشعور بالمسؤولية لديهم مما يؤدي إلى بذل ما في وسعهم لتحقيق أهدافها.
- **ضمان واستقرار العمل:** إن الضمان والاستقرار في العمل الذي توفره الإدارة للعاملين يعتبر حافزا له تأثير كبيرا على معنوياتهم، وبالتالي على إنتاجيتهم، لأن العمل المستقر والدائم يضمن دخلا ثابتا للفرد يعيش به مع أفراد أسرته. ويكون أفضل من حيث قدرته على العمل والعطاء دون الخوف من الغد.
- **التدريب:** هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف اتجاه زيادة كفاءته الحالية والمستقبلية وهو يؤدي إلى تحقيق فائدتين أساسيتين من حيث أنه يزيد من إنتاجية المؤسسة ويساعد في تحقيق أهدافها من جهد، ومن جهة ثانية يرفع الروح المعنوية للعاملين نتيجة زيادة دخلهم.
- **تنظيم ساعات العمل:** إن اعتماد المؤسسة على مستوى معقول من ساعات العمل، يحفز العاملين على العمل بكفاءة وإنتاجية، حيث إذا زادت عن هذا المستوى سيصاب الفرد بالتعب والإرهاق وبالتالي ستتأثر روحه المعنوية وإنتاجيته في العمل.

ثانيا: الحوافز من حيث فعاليتها:

تنقسم الحوافز التي تعتم عليها المؤسسة من حيث فعاليتها أي حوافز ايجابية وسلبية:

1. **الحوافز الايجابية:** ويقصد بها الحوافز التي تعمل على تشجيع وإثارة الفرد على أن يسلك سلوك ترغب الإدارة في أن تسلكه حيث تسعى هذه الحوافز إلى إغراء الأفراد وإثارة دوافعهم بطريقة ايجابية، والعمل على توجيه سلوكا تهم نحو الأداء الفعال والهادف، بما يضمن إشباع حاجاتهم ورغباتهم مع العمل على تعزيز هذا السلوك الايجابي وترسيخه لديهم، مما

يؤدي إلى ارتفاع روحهم المعنوية، وشعورهم بالارتياح والرضا على أعمالهم وزيادة انتمائهم للمؤسسة ومشاركتهم في تحقيق أهدافها.

2. الحوافز السلبية: "ويقصد بها الحوافز التي تسعى إلى إبعاد الفرد عن سلوك الذي لا ترغب في الإدارة أن تسلكه." حيث تسعى هذه الحوافز إلى التأثير في سلوك العاملين من خلال العقاب والتخويف التي تضمنها النظام التأديبي للمنظمة في شكل جزاءات مادية، كالخصم من الأجر أو الحرمان من العلاوة، أو الترقية وتنقسم الجزاءات أو العقوبات التي تتضمنها الحوافز السلبية التي تأخذ بها المنظمة إلى ما يلي:

- **جزاءات معنوية:** وتتمثل في التأييب ، أو الإنذار الشفهي، حيث توجه الإنذارات بطريقة شفوية من الرئيس المباشر إلى العامل المخالف.
- **جزاءات كتابية:** وتتمثل في وضع الإجراءات السابقة كتابتها.
- **جزاءات مالية:** وتتمثل في اقتطاع جزء من اجر العامل اعتبار أن هذا الاقتطاع أو الخصم عقوبة للعامل عن المخالفة التي ارتكبها.¹

ثالثاً: الحوافز من حيث المستفيدين منها: وتنقسم الحوافز التي تعتمد عليها المؤسسة من حيث المستفيدين إلى حوافز فردية وحوافز جماعية:

1. الحوافز الفردية: "والتي تعتمد على أداء الفرد وليس الجماعة أو المنظمة." حيث أنها تشمل جميع الحوافز المادية والمعنوية والايجابية والسلبية، والتي تختص بمستوى المجهود الفردي الذي يبذله الفرد العامل، وتعمل على تشجيعه وتحفيزه على زيادة إنتاجية، وتحسين أدائه بما يؤدي إلى زيادة مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة.

ومن مميزات الحوافز الفردية نجد:

¹ بلجيلالي مرزوق، تأثير الحوافز على مستوى أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية في إطار نظرية أبراهام ماسلو للحاجات، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر ل م د ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قيم العلوم الاجتماعية، تخصص علم الاجتماع التنظيم، جامعة د.كولاي الطاهر، 2014، سعيدة، ص84_89.

✓ تتناسب دخل العامل مع أدائه وإنتاجيته.

✓ يخضع الأداء لتحكيم الفرد مباشرة.

✓ تؤثر تأثيرا مباشرا على العمل وتشجيع المنافسة الفردية.

أما سلبياتها فتكمن في:

✓ لا تتناسب كثيرا مع الأعمال الدقيقة.

✓ لا تدفع العمال إلى التعاون.

✓ تتطلب نفقات ومصاريف كثيرة.

2. الحوافز الجماعية: في هي الحوافز التي تعتمد على الأداء الجماعي ويتم الحصول عليها

من قبل أفراد الجماعة بناء على أداء المجموعة ككل، حيث ترتبط هذه الحوافز بالعمل

الجماعي للأفراد في المؤسسة، وتعمل على تشجيعهم على زيادة إنتاجيتهم وبت روح

التضامن والتعاون بينهم بما ينعكس إيجابا على أهداف المؤسسة.

ومن مزايا الحوافز الجماعية:

✓ تشجيع التعاون بين أفراد الجماعة.

✓ التشجيع على فرص ضغوط من قبل الجماعة على الأفراد ذوي الإنتاجية منخفضة.

✓ تشجيع الأفراد من ذوي المهارات العالية على نقل مهاراتهم إلى زملائهم، مما يزيد من

فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.

أما سلبياتها فنجد:

✓ عدم إدراك الأفراد لوجود علاقة مباشرة بين أدائهم الفردي وأداء المجموعة.

✓ زيادة التنافس بين الجماعات قد يصل إلى حد يؤثر فيه على المنظمة.¹

رابعاً: الحوافز حسب موقعها: ويمكن تقسيمها إلى:

¹ رادية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، 2003، ص 89_90

1. **حوافز مباشرة:** تؤثر على الأفراد بصورة مباشرة عند استجابتهم لزيادة الإنتاج وتحقيق التفوق، وذلك عن طريق ربط الأجر بالإنتاج، ومنح المكافآت والعمولات وغيرها من الحوافز المادية والمعنوية.

2. **حوافز غير مباشرة:** وتتضمن مجموعة الخدمات والامتيازات التي تقدمها المنظمة بصورة غير مباشرة للعاملين بها كتقديم الخدمات بصورها المختلفة، وبذلك نجد أنها تمس مصالح الأفراد بصورة غير مباشرة.¹

II. متطلبات منح الحوافز:

تعرف عملية التحفيز بأنها إدراك و استقبال للمؤثر الخارجي وتوجيه نحو عملية الدفع الإيجابي السلبي اعتمادا على طبيعة الإدراك والفهم لطبيعة المؤثرات الخارجية للفرد، وذلك تقوم الإدارة بتحفيز العاملين و تحتاج في ذلك إلى:²

1. **ممارسات إدارية ناضجة:** تتعلق بتوفير كل العوامل المؤثرة في أداء الفرد وهي مسؤوليتها، بحيث تمكن الفرد من أن يتحكم في عمله و يحقق الأداء الأفضل إذا أراد.

2. **تحديد حاجات ودوافع العمل للعاملين لديها:** أي تحديد لماذا يعملون و ماذا يحركهم فهل يعملون من أجل المال فقط، أم للتقدم وهذا يرتبط بنوع نشاطها و نوع العاملين، وكذلك بمدى وعي و نضج و عملية الإدارة.

3. **تحديد قائمة الحوافز التي تقرر استخدامها:** بمعنى التي تستطيع توفرها و اختيارها والتي تقرر استخدامها.

¹ قدور بن شريف رمضان، أثر الحوافز على تحسين أداء العاملين، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم علوم لتسيير، تخصص تسيير استراتيجي دولي، جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم، 2016، ص15

² لصعد فيصل، مصباح عبد الوهاب ، أثر الحوافز المادية على أداء الأفراد العاملين في المؤسسات الصناعية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2018، ص 31.

4. تحديد نظريتها لحوافز العمل و الدوافع: أي نظريتها التي تهتم بتحفيز العاملين وانتمائهم إليها و النظريات العلمية المتوفرة حالياً و الاستفادة منها.

5. وضع اعتماد ذلك في تصميم أنظمة الأجور و المزايا في تصميم أنظمة للحوافز وإدارته: فهي تحتاج ترتيبات واعية يعتمدها للمدراء في تحفيز بمجموع العاملين.

6. القيام بكل ذلك للفئات المختلفة من العاملين: فتحفيز المدراء يختلف عن تحفيز الخبراء والموظفين العاديين، لهذا تحتاج الكثير من الأعمال الكبيرة إلى عدد كبير من الأنظمة.

المطلب الثالث: أسس وإيجابيات وسلبيات الحوافز:

أولاً: أسس الحوافز:

إن أهم معيار على الإطلاق، لمنح الحوافز هو التميز في الأداء، ولا يمنع الأمر من استعمال معايير أخرى مثل: المجهود، الأقدمية، و فيما يلي عرض لهذه الأسس:¹

1. **الأداء:** يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي، وربما الأوحيد لدى بعضهم، وفي بعض الحالات وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء، سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو الوفرة في وقت العمل، أو الوفرة في التكاليف، أو الوفرة في أي مورد آخر ويعتبر الأداء فوق العادي (أو التميز في الأداء) أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز.

2. **المجهود:** يصعب أحياناً قياس ناتج العمل، و ذلك لأنه غير ملموس وواضح كما في أداء وظائف الخدمات و الأعمال الحكومية، أو لأن الناتج شيء احتمالي الحدوث، أو قد يمكن الأخذ في الحسبان مكافأة المجهود أو الأسلوب أو الوسيلة التي استعملها الفرد لكي يصل إلى الناتج والأداء، ويجب الاعتراف بأن هذا المعيار أقل أهمية من معيار الأداء (أو الناتج النهائي) لصعوبة قياسه و عدم موضوعيته في كثير من الأحيان.

¹ نزار عوني اللبدي، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، طبعة 1، دار دجلة ناشرون و موزعون، عمان، الأردن، 2015، ص 294.

3. الأقدمية: ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير إلى الانتماء و الولاء، والذي يجب مكافأته بشكل ما، وهي تأتي في شكل علاوات في الغالب، لمكافأة الأقدمية، وتظهر أهمية علاوات الأقدمية في الحكومة بشكل أكبر من العمل الخاص.

4. المهارة: بعض المؤسسات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أخص، أو براءات أو إنجازات، أو دورات تدريبية، وكما تلاحظ فإن تصيب هذا المعيار الأخير محدود جدا، ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب حوافز العاملين.

ثانيا: إيجابيات و سلبيات الحوافز:

أولا: الإيجابيات:¹

- شكر الموظفين على ما حققوه من نجاحات في عملهم.
- إشعار العاملين بأهمية آرائهم ومقترحاتهم.
- توفير فرص الترقية الاستثنائية أمام الموظفين.
- إشعار الفرد بإنجازه.
- وضع بدلات خاصة مرتبطة بطبيعة العمل.
- العدالة والموضوعية في معاملة الموظفين.
- إيجاد دورات وبعثات تدريبية داخلية أو خارجية.
- استقرار العامل في عمله.
- توفير الأجواء المناسبة للعمل.
- الاعتراف بكفاءة الفرد في عمله.

¹ فايز عبد الكريم الناظور، التحفيز ومهارات تطوير الذات، طبعة 1، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص

ثانياً: السلبيات:¹

إن الحافز السلبي يتضمن نوعاً من العقاب، وهذا العقاب يجعل الشخص يخشى تكرار الخطأ حتى يتجنب العقوبة حافزاً لعدم الوقوع في الخطأ و المخالفة، فإن الحافز السلبي لا يحفز الموظف إلى العمل، وإنما هو يحذر ولا يدفع للتعاون ولا يعلم الأداء وإنما يعلم كيف يتجنب العقاب، ومن السلبيات ما يلي:

- الحرمان من العلاوة.
- الخصم من الراتب.
- الحرمان من الترقية.
- الإنذار والردع.

¹ فايز عبد الكريم الناظور، مرجع سبق ذكره، ص 120-121.

المبحث الثالث: نظام الحوافز:

نظام الحوافز نظام قائم بذاته يتأثر بمجموعة من العوامل المحيطة به ويدخل في إطار المؤسسة فيها ومنها ما يتصل بالسياسة العامة للدولة، ولكي يكون ناجحا وفعالاً يجب توفر عدة عناصر فمن هنا نتطرق في المبحث إلى كل من خصائص النظام وأساسه ومراحل تصميمه وكيفية تقييمه.

المطلب الأول: خصائص والمبادئ الأساسية لنظام الحوافز:

أولاً: الخصائص:¹

- الإدارة الجيدة التي تطبق نظاماً عاملاً وموضوعياً للتحفيز.
- الإدارة الجيدة هي التي تطبق نظاماً واضحاً ومفهوماً للحوافز ويسهل حسابه من قبل العاملين.
- الإدارة الجيدة هي التي تحدد بوضوح السلوك اللازم للحصول على الحوافز.
- ضرورة وجود نظام للحوافز السلبية لتحقيق التوازن في عملية التحفيز ولضمان جدية العاملين ولحفاظة الإدارة على هيبتها.
- ضرورة وجود نظام للحوافز السلبية لتشجيع العاملين لمزيد من الجهد والإخلاص والتميز في الأداء والابتكار.
- لا بد أن يحقق نظام الحوافز عائداً أكبر أو مساوياً بالمقارنة بما تتكلفه المنظمة نظير دفع الحوافز.
- ينبغي أن تعمل الحوافز على ربط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها وتفاعله معها عن طريق ربط الحافز بالأداء الجيد.

ثانياً: المبادئ الأساسية لنجاح نظام الحوافز في المنظمة.

¹ قلال نسيمية، أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير استراتيجي، جامعة عبد الحميد بي باديس، مستغانم، 2018، ص 18.

إن أنظمة الحوافز تقوم على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تعتبر كشرط أساسي لنجاح عملية التحفيز وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي: ¹

1. دراسة الاحتياجات ودوافع الأفراد: يجب على المنظمة قبل وضع نظام الحوافز أن تتعرف

على دوافع الأفراد للعمل وتحدد أولويات الدوافع من وجهة نظرهم، كما تعمل للتعرف على الاختلافات بين هؤلاء العاملين، ومعرفة أن لكل فرد احتياجات خاصة به، ذلك لأن التحفيز الفعال يتطلب فهما لماهية الاحتياجات التي تجعل الفرد يبذل جهودا مميزة لتحقيقها، وبهذا تتمكن المنظمة من تحديد واختيار أنواع المتوافقة مع دوافع العاملين.

2. بساطة ووضوح نظام الحوافز: كلما كان نظام الحوافز مختصرا، واضحا ومفهوما، وذلك

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

3. تناسب الحوافز للأداء: يرتبط إشباع الاحتياجات بسلوك معين من الأفراد وذلك بتوضيح

العلاقة بين السلوك والأداء المرغوب من المنظمة وبين حوافز معينة يمكن الحصول عليها، وقصد أن يشعر الفرد بالرضا على الحوافز يجب أن تكون تابعة مباشرة بالعمل قدر المستطاع، كما يجب أن تتناسب وتتوافق مع جهودهم فالتوافق بين الحافز والأداء يعين ضرورة تفاوت العاملين في حوافزهم، وذلك حسب مقدار كل فرد من الأداء، هذا من أجل أن لا تفقد صفتها التحفيزية.

¹ خليفي أمال: تقييم نظام الحوافز لمؤسسة عمومية جزائرية ذات طابع اقتصادي، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة ألكلي مخد أولحاج،

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

5. **وعي الأفراد بنظام الحوافز وإمكانية تحقيقه:** ينبغي أن يعرف العاملون السلوكيات الأدائية التي سيتم مكافأتهم عليها وإدراكهم حفزهم، بالإضافة لتقنينهم بارتفاع احتمال التوصل إليها وتحقيقها، وإن مكافأة المنظمة لهذه التصرفات هو أمر وارد، وما يساعد على ذلك هو وضع أهداف قابلة للتحقيق.

6. **التوقيت الملائم:** يتم مراعاة قصر الفترة ما بين الأداء المحقق للفرد وحصوله على الحافز فإذا قام العامل بالأداء المطلوب وقدم له حافز بعد سنة تلاشت الرابطة المطلوبة بين السلوك والحافز وعليه على الحافز أن يتبع الأداء بسرعة دون التأجيل أو تعطيل بإضافة إلى ضرورة اختيار الوقت المناسب والشخص المناسب الذي سيقدم هذا الحافز للفرد.

7. **الثبات والاستقرار:** على نظام الحوافز أن يكون ثابتا عبر الوقت وبين الأفراد، بمعنى أن على المشرف أن يكافئ كل العاملين لنفس التصرف سواء كان أداء أو مجهود أو سلوك معين، أي تقديم حوافز على نفس التصرفات، فإن كانت المنظمة أو كثيرا ما تغير السلوك، التي تتبعه في الإدارة، أو أنها تتعرض لتغير مستمر لسياساتها، أو أن المشرف متقلب السلوك، فإن هذا يتسبب بالشعور بعدم الاستقرار، مما يؤدي إلى عدم تحفيز الأفراد، وبالتالي فضمام ثبات واستمرار الحوافز يخلق الشعور بالطمأنينة لدى الأفراد.

8. **عدالة النظام:** يجب أن تتناسب حوافز الفرد إلى أدائه مع حوافز الآخرين إلى أدائهم، وعدم تحقيق هذه العدالة يؤدي إلى الشعور الفرد بالاستياء، إن كانت هنالك عدالة في توزيع الحوافز وشعور بعض الأفراد بانعدامها، يجب على المشرف أو المدير أن يوضع لهم السلوك المناسب الذي يمكنهم من الحصول عليها، ومقارنة أدائهم مع أداء الأفراد المحفزين، وذلك باقتناعهم بعدالة أوضاعهم حتى يؤدي إلى استقرار دافعيتهم.

9. **تميز النظام:** نظام الحوافز ليس نمطياً، بمعنى لا يمكن جذب نظام معين ناجح في المنظمة ما من بلد ما وتطبيقه على المنظمة حتى ولو كانت تشابهاً من حيث النشاط، وذلك لأن ظروف كل واحدة مختلفة عن الأخرى، كما تختلف طبيعة الأفراد واحتياجاتهم الحقيقية من منظمة لأخرى، بالإضافة لتباين قيم وثقافة المنظمين وأفراد كل منهما، بهذا يجب أن يكون نظام الحوافز مصمم حسب أنواع العاملين الموجودين في المنظمة وأنواع الأهداف التي تسعى إليها من أسباب التميز.

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

11. **الاستخدام المتقطع للحوافز:** يعتبر التحفيز المتقطع أكثر فعالية من التحفيز المستمر للحفاظ على السلوك الإيجابي، إذ أن إتاحة الحافز بشكل مستمر تجعله يفقد الكثير من جاذبيته، كما يجعل رد فعل الأفراد قويا عندما يتم منعه لسبب أو لآخر، لأن الحافز المستمر يصبح كنوع من الحقوق الواجب منحها لهم، فإذا أخذنا العلاوات الدورية التي تمنح بصفة مستمرة لكل الأفراد.

12. استمرارية المعلومات المرتدة: إن توفر المعلومات عن الأداء بشكل منتظم ترفع معنويات العاملين في حال ارتفاع الأداء نظر التوقع المكافآت، كما أنها تفيد في تعديل سلوك البعض الآخر، حتى يتوافق مستوى الأداء الفعلي مع المستوى المتوقع والذي يسمح بالحصول على الحوافز.

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

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على نظام الحوافز.

إن بعض الباحثين يستخدمون تعبير الحوافز بالمعنى الواسع و بعضهم يستخدمه بالمعنى الضيق فترتبط غالبا بكلمة نظام، فنقول نظام الحوافز، وهناك جملة من العوامل التي يجب التطرق إليها والتي تؤثر على نظام الحوافز:

على مستوى الدولة:¹

تتأثر أنظمة الحوافز بعاملين هما:

- سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية التي تمثلها القوانين التي تطبقها إدارات المنشآت أو المؤسسات المختلفة.
- القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد والذي يتأثر به أفراد المجتمع، ويحدد رغباتهم و حاجاتهم وأولياتهم.

1. على مستوى المنظمة:¹

¹ زاير شهرزاد، أثر الحوافز على أداء العاملين ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة ألكلي مخد أولحاح، البويرة، 2014، ص 55

- نوع الجهاز الإداري وإمكاناته و تنظيمه.
- نوع العاملين بالمؤسسة ومدى تأهيلهم ومهاراتهم وتركيبهم الاجتماعي والثقافي.
- حجم المؤسسة ونوع نشاطها وفعاليتها ومردودها بالنسبة للاقتصاد الوطني ونضيف إلى هذه العوامل ما يلي:

✓ **الأسلوب الإشرافي:** إن الأسلوب الإشرافي الذي يتبعه القائد في قيادته للعاملين معه وتوجيههم، يؤثر تأثيرا كبيرا في عملية التحفيز، "فالقيادة التحفيزية" هي التي تستمد سلطتها من القدرة على التأثير على سلوك العاملين وحثهم على حسن أداء العمل وتنفيذ الأوامر برضا وارتياح، وليس بخوف و عقاب.

✓ **الإيصال المباشر:** لا يمكن لأي قائد أن يحقق التفاعل بينه وبين رؤوسيه دون أن يوفر لهم نظاما مناسباً من الاتصالات.

✓ **ظروف العمل:** للقائد دور كبير في تهيئة ظروف مادية أفضل للعمل مثل تحسين الإضاءة والتهوية والنظافة والتحكم في الضوضاء، فكلما كانت ظروف العمل مريحة كلما كان ذلك حافزا للعاملين نحو بدل مزيد من الجهد في العمل والارتباط به.

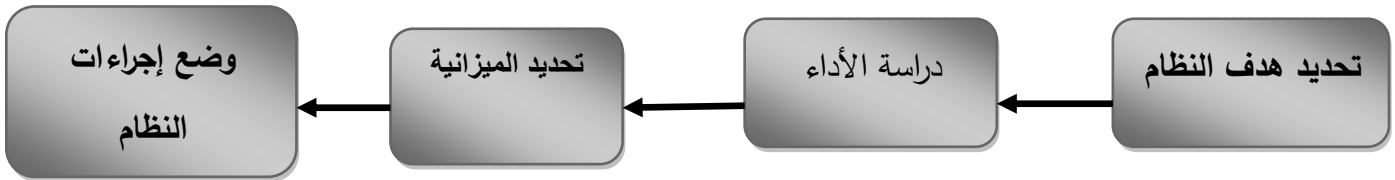
✓ **الجوانب التنظيمية:** يعني ذلك أبعاد المجال التنظيمي الذي يعمل بها العامل، ويشمل ذلك سياسات الأجور والمراكز الوظيفية وسياسات العمل وإجراءاته والهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتدور الحوافز التنظيمية للعمل في إطار إتاحة المجال لإشباع الحاجات الفردية للفرد والتي تتضمن بجانب ما يتيح الراتب في مقابلة الحاجات الضرورية وإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد في إطار الهيكل التنظيمي.

المطلب الثالث: مراحل تصميم نظام الحوافز وتقييمه.

¹ زاير شهرزاد، مرجع سبق ذكره، ص 56.

- ميزانية ثابتة: وفيها يتحدد مبلغ ثابت ومعروف مسبقاً، وهي تتحدد وفقاً للخبرة السابقة للمؤسسة وحجم ميزانية الأجور، ومدى كفاءة الأجور وأهمية الحوافز لزيادة الإنتاج.
 - ميزانية مرنة: وفيها تكون الميزانية متغيرة وغير محددة سلفاً، وذلك حسب أرقام الأرباح أو المبيعات أو الإنتاج، وعلى هذا فإن ميزانية الحوافز تمثل نسبة مئوية من شيء يتغير.
3. وضع إجراءات النظام: وهنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة وهي تعني تسجيل الأداء وأنواع الحوافز والجوائز وتوقيت تقديم الحوافز، والشكل الموالي يوضح مراحل وخطوات تصميم نظام الحوافز:¹

الشكل رقم (1-1): مراحل تصميم نظام الحوافز



المصدر: من إعداد الطالبتين

¹ سمية ترشه، مرجع سبق ذكره، ص 27.

ثانياً: تقييم نظام الحوافز:

هناك ثلاثة مؤشرات رئيسية لتقييم نظام الحوافز، والتي يجب أن تحظى بالعناية الفائقة وأن تأخذ بعين الاعتبار قبل وبعد هذا النظام ونذكر منها ما يلي:

1. **مؤشر الأداء:** ويستخدم لتقييم أثر النظام على أداء العاملين، مع افتراض ثبات العوامل

الأخرى، فإنه بقدر ما كان نظام الحوافز المعتمد مؤثراً على الأفراد فإن ذلك سيظهر بشكل

واضح على مستوى الأداء الذي يحققونه.

2. **مؤشر تكلفة العمل بالنسبة للوحدة:** فبقدر ما يمكن نظام الحوافز من تخفيض تكلفة

الوحدة الواحدة أو تحقيق استقرار في تكلفتها، فإن هذا النظام فعال وكفاء.

3. **رضا العاملين:** تمثل درجة رضا العاملين على نظام الحوافز المطبق أحد أهم المعايير

لقياس مدى نجاح هذا النظام، فلا فائدة من تطبيق نظام حوافز دقيق منظم ومصاغ

بأسلوب علمي مادام غير مرغوب فيه من طرف العاملين، لذا لا بد من الإدارة أن تضمن

توفر القبول والقناعة بنظام الحوافز من قبل العاملين في المؤسسة.¹

¹ سمية ترشة، مرجع سبق ذكره، ص 27.

خاتمة الفصل

يعتبر المورد البشري العنصر الواعي الحي الذي يتمحور حوله كل نشاط في المؤسسة الاقتصادية، وأن أي تصرف أو سلوك لهذا العامل يؤدي إلى التأثير على نتائجها في مختلف المناصب فيها.

حيث تعتبر الحوافز مؤثرات خارجية تستخدم لتحريك دوافع العاملين و التأثير في سلوكياتهم مما يدفعهم إلى بذل جهد أقصى وزيادة الأداء مما يحقق أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة ككل. ولكي يكون نظام الحوافز فعالا لا يجب إتباع الخطوات المتبعة قبل وأثناء وبعد وضع نظام الحوافز والعوامل المؤثرة فيه وخصائصه وكذلك مراحل تصميمه ومن تقييمه إن كان ناجحا أو لا فكلما زادت الحوافز تحسن أداء العامل مما يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة.

الفصل الثاني

تمهيد:

يعتبر تقييم أداء الموارد البشرية أداة موضوعية تستفيد منها المنظمة في اتخاذ بعض القرارات الإدارية الهامة ومنها: ترقية العاملين إلى وظائف أعلى، تحديد المكافآت والحوافز بناء على حسن وكفاءة الأداء وملئمة قدراته ومؤهلاته مع متطلبات الوظيفة، تطوير الأفراد من خلال المعلومات حول نقاط القوة والضعف وتصميم البرامج التطويرية والتدريبية لمعالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة الانضباط بحيث يظهر تقييم الأداء للسلوك غير الحسن لدى بعض الموظفين، تحسين عملية الاتصال بين المشرف والمرؤوسين فيما يخص الأهداف المخططة وطرق وأساليب الأداء والعامل وأخيرا الاستغناء عن خدمات الموظف إذا كان مستوى الأداء منخفض ذلك يشكل عبئا وتكلفة غير مبررة على المنظمة.

وانطلاقا مما سبق، سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى الإطار المفاهيمي للأداء، حيث قسم هذا الفصل إلى ثالث مباحث رئيسية هي كالتالي:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي حول أداء الموارد البشرية

المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة الأداء

المبحث الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية وفعالية نظام الحوافز

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي حول أداء الموارد البشرية.

يعتبر الأداء من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور وتنظيم الاقتصاد بصفة عامة وتطوير، وزيادة كفاءة المنظمات بصفة خاصة. حيث من خلاله تتشكل الركائز الأساسية لأي مجتمع أو منظمة، والتي يؤمن لها انطلاقة نحو الحضارة والرفاهية. ولهذا سنتطرق في المبحث إلى تعريفه والمفاهيم الأساسية لأداء الموارد البشرية وأهم مكونات الأداء والعوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول: ماهية الأداء

أولاً: مفهوم الأداء.

يعود أصل كلمة الأداء إلى الكلمة الإنجليزية والتي كانت تعني وضعية الحصان في السياق، وبعدها ترجمت إلى اللغة الفرنسية أخذت حقلاً واسعاً للتطبيق فأصبحت أيضاً تعني إتمام العمل أو شغل ما أو العقد.

ويرى بعض الباحثين فيه ما يلي: الأداء قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما والحكم على قدرته واستعداده للتقدم كما أنه لم يتبلور كوظيفة منظمة متخصصة إلا منذ عهد قريب.¹

كما أشار نيكولاس لمفهوم الأداء على أنه: "إنتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد أما إنتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك."²

وكذلك تطرق تركيز إلى مفهوم الأداء على أنه: قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء، محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال. ونستنتج من هذا التعريف أن الأداء يعد مقياساً للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيسي وهو البقاء والاستمرارية والنمو، ثم المحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين والعمال.³

¹ عبد الرحمان توفيق، منهج النظم والأساليب نظم تقييم الأداء، الطبعة الثالثة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2003، ص20.

² عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص15.

³ إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، مملكة البحرين، 2013، ص104.

وعرف أيضا على أنه: "تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف. ومن خلال هذا التعريف أن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهام بما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المنظمة.¹ ومن خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل للأداء وهو " أنه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل".

ثانيا: مكونات الأداء.

نظرا لارتباط مفهوم الأداء بفعالية وكفاءة مدى النجاح في تحقيق الأهداف المحددة:

1. الكفاءة: ويقصد بها القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات. والنشاط

الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة" وبمعنى أنها الاستخدام الأمثل للموارد المؤسسية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر ينكر.²

2. الفعالية: تعني أداء المهارات أو الأعمال بشكل صحيح وسليم وترتبط بالأهداف

الإستراتيجية للمؤسسة أي درجة تحقيق النتائج اعتمادا على ذلك يمكن القول أن كلما كانت النتائج المحققة قريبة من النتائج المتوقعة كلما كلن الأداء أكثر فعالية وهي تقاس عادة بطريقتين الأولى نسبة الهدف المحققة على الأهداف المتوقعة والثانية تعتمد على

النسبة بين الإمكانيات المستخدمة على الإمكانيات المتوقعة لتحقيق الأهداف.³

3. الإنتاجية: يشير هذا المصطلح إلى قدرة المشروع على تحقيق أكبر قدر ممكن من

الأهداف المطلوبة باستخدام أقل موارد ممكنة لمشروع كفاء، وإذا تحقق الاثنان معا (الفعالية والكفاءة) فإن المشروع منتج.⁴

¹ الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، جامعة الجزائر، 2010، ص 218.

² الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره، ص 220.

³ بوزيان أسماء، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين، مذكرة تخرج مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019، ص 05.

4 Herman aguinis : سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، ط1، دار الفكر للنشر، عمان، الأردن، 2015، ص

4. الأهداف: وهي حالات نهائية تسعى المؤسسة لتحقيقها، يجب أن تتضمن الخطة الناضجة قائمة من أهداف تسعى المؤسسة لتحقيقها، فد تكون هذه الأهداف إستراتيجية تشمل تحديد الخصائص الإستراتيجية التي تسعى المؤسسة لأن تكونها يتعلق بتنفيذ الإستراتيجية أو أداء العمل اليومي للمؤسسة.¹

ثالثاً: أنواع الأداء.

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع وبما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها في تصنيف الأداء حسب معيار الشمولية، وحسب معيار المصدر.

1. حسب معيار الشمولية:

يمكن تقسيم الأداء إلى:

- **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى و كفاءات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالأستمرارية، الأرباح....
- **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة.

تشير إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداءات أنظمتها الفرعية.²

2. حسب معيار المصدر:

ينقسم الأداء وفقاً لهذا المعيار إلى نوعين وهما الداخلي والأداء الخارجي:

- **الأداء الداخلي:** وهو الناتج عن كل من الموارد البشرية والحالية والتقنية الضرورية لتسيير نشاط المؤسسة ويشمل الأداء الداخلي ما يلي:

¹ سمية ترشه، مرجع سبق ذكره، ص 32.

² عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012، ص 87.

- **الأداء البشري:** وهو أداء الأفراد داخل المؤسسة من خلال صنع القيمة المضافة، وتحقيق الأفضلية باستخدام مهاراتهم وخبراتهم.
- **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتهم بشكل فعال.
- **الأداء المالي:** ويكمن الأداء المالي في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.
- **الأداء الخارجي:** وهو الأداء الناتج عن التغيرات الحاصلة في المحيط الخارجي للمؤسسة

وهناك عدة متغيرات تنعكس على أداء المؤسسة.¹

المطلب الثاني: مفهوم أداء الموارد البشرية وعناصره

أولاً: مفهوم أداء الموارد البشرية.

يرتبط مفهوم أداء الموارد البشرية بكل من سلوك الفرد والمؤسسة ويحتل مكانة خاصة داخل أي مؤسسة باعتباره الناتج النهائي لمصلحة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمؤسسة والدولة ويمكن تقديم أهم التعريفات لمفهوم أداء الموارد البشرية كما يلي:

اصطلاحاً عرف أداء الموارد البشرية في معجم المصطلحات الإداري بأنه: "القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب."²

ولقد اعتبر الكثيرين الباحثين أداء الموارد البشرية: "هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويرجع سبب الاتجاه نحو التركيز على أداء العنصر البشري فقط."³

وعليه فأداء الموارد البشرية بالمفهوم العام يعرف بأنه: "القدرة على إنجاز المهام وتنفيذها."⁴

¹ فضيلة بلالي، نجوى علاهم، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم اقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2018، ص 13.

² خالد احمد الصرايرة، الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريبية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجه نظر رؤساء الأقسام فيها، مجلة جامعة دمشق، الأردن، العدد 1+2، 2011، ص 607.

³ أحمد ماهر، الإختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003 ص 371.

⁴ شنافي نوال، تحفيز العمال ودوره في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة بسكرة، 2004، ص 56.

ثانياً: عناصر أداء الموارد البشرية.

للأداء عناصر أو مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المؤسسات، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين وهي كما يلي:

1. كفاءات الموظف: ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف.

2. متطلبات العمل (الوظيفة): وهي تشمل المهام والمؤسسات، الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

3. بيئة التنظيم: وهي تتكون من عوامل داخلية وأخرى خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال: (التنظيم هيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة) أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم وتؤثر على الأداء الفعال وهي: العوامل الاقتصادية والاجتماعية، التكنولوجية، السياسية والقانونية.¹

ويضيف بعض الكتاب إلى أن هناك عناصر أخرى تتمثل فيما يلي:

• **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** ويشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

• **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يملكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون وقوع في الأخطاء.

• **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

¹ توفيق عطية، توفيق العجلة، الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2009، ص 65.

- **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجه من قبل المشرفين.¹

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء.

يتأثر الأفراد بالعوامل متشابكة فهناك عوامل تسهم إلى رفع الأداء وأخرى تؤدي إلى خفضه ويمكن حصر في نوعين رئيسيين هما:

أولاً: عوامل داخلية: تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها:

1. **العنصر البشري:** يشكل أهم مورد في المؤسسة فنمو تنافسية وتطور المؤسسة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدراتها على الانسجام في الجماعة، ومدى العناية التي تعطيها لتنمية وتطوير ممتلكاتها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد أكبر وأداء أفضل.
2. **الإدارة:** إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولية بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة.
3. **التنظيم:** يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقاً للتخصصات على العمال داخل المؤسسة، أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة، إن درجة، إن درجة التنظيم وأحداث المتغيرات اللازمة وفقاً للمستجدات في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب، من شأنه أن تؤثر على الأداء لذا يجب أن تكون لأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل تجعله قابلة للتغيير وفق المستجدات الراهنة.
4. **بيئة العمل:** تشير على مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأدية وظيفته، أن عدم الانتظام في العمل والانسحاب والغيابات والحوادث يعود سببه الرئيسي لسلبية بيئة العمل.

¹ أسعد أحمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، مذكرة نيل مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص 34.

5. **طبيعة العمل:** يشير إلى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى توفر فرص النمو والترقية المتاحة أمامه. حيث كلما زادت درجة توافق الفرد والوظيفة أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه للعمل وولائه لمؤسسته.

6. **العوامل الفنية:** إن العوامل التكنولوجية في آلات ومعدات ووسائل اتصال وغيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد، ولا يكفي هذا بل يجب أن يكون الفرد على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.¹

ثانيا: عوامل خارجية: وتتكون من مجموعة من العوامل هي:

1. البيئة الاجتماعية:

✓ العادات والتقاليد الموروثة.

✓ العرف وأمور الدين.

✓ المستوى التعليمي ومدى تقدير الأفراد للتعليم ورغباتهم في الحصول عليه.

2. البيئة السياسية والقانونية:

✓ طبيعة النظام السياسي.

✓ مدى الاستقرار السياسي.

✓ مرونة القوانين والتشريعات.

✓ السياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة.

✓ العلاقات الدولية ونوعيتها.

3. البيئة الاقتصادية:

✓ الاستقرار الاقتصادي.

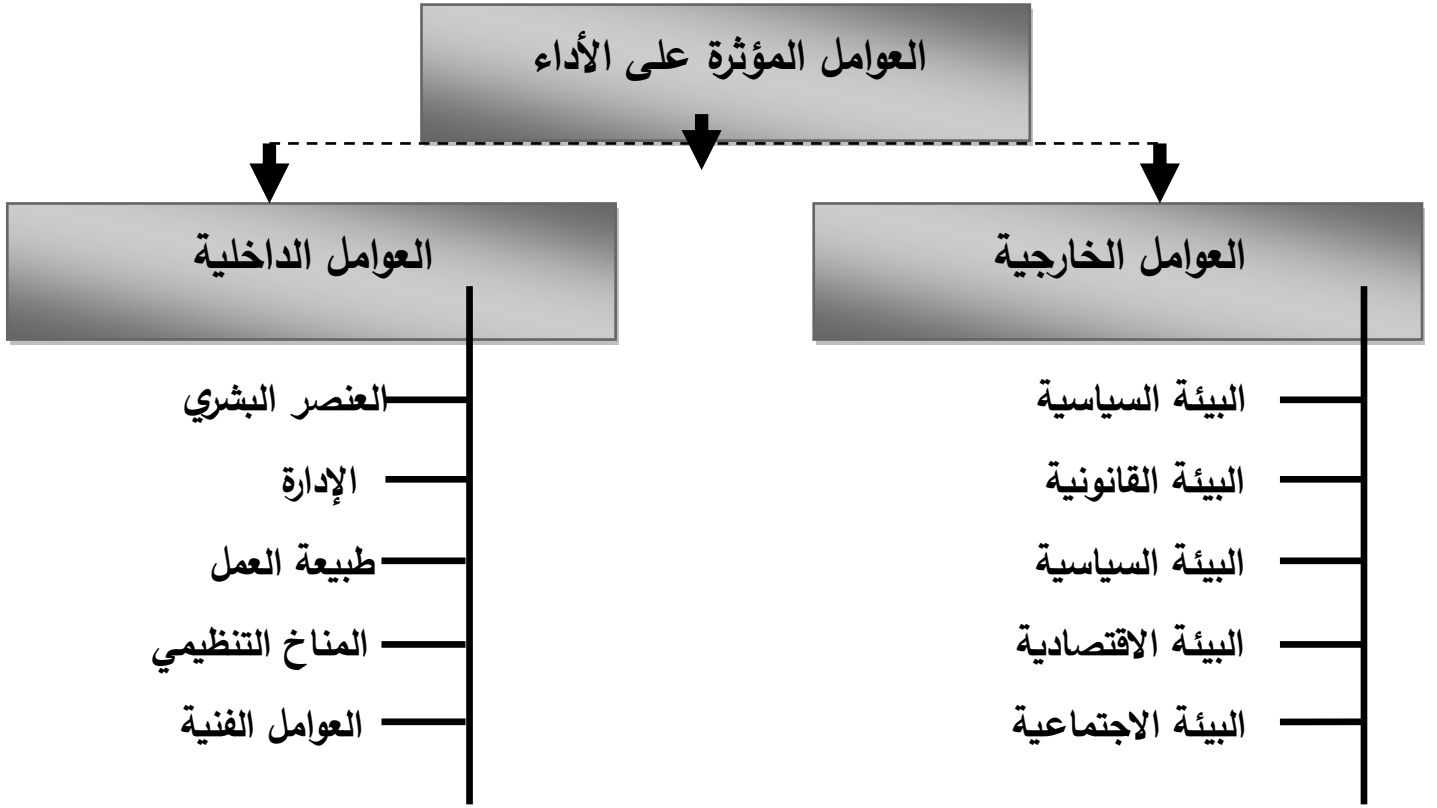
✓ الأسواق المالية ومدى وجود أسواق للأسهم والسندات.

✓ السياسات المالية المتبعة من قبل الدولة.²

¹ عمر سرار، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تخطيط، جامعة الجزائرن 2003، ص 71.

² سمية ترشة، مرجع سبق ذكره، ص 38.

الشكل رقم (2-1):العوامل المؤثرة على الأداء



المصدر: من إعداد الطالبتين.

المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة الأداء

إدارة الأداء تعد عملية تقوم بالتطوير والتقييم بشكل مستمر وتحول الأداء من الشكل الروتيني إلى انجاز أهداف مرسومة وواضحة تقوم بكتابتها وتوضيحها وتحديدها للعاملين.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الأداء وأهميتها

أولاً: المفهوم

هناك عدة من التعريفات المختلفة لعملية إدارة الأداء، ولكن قد تطرقنا إلى هذين التعريفين لارتباط أداء الفرد بصلة مباشرة مع أهداف المؤسسة.

تعرف إدارة الأداء: على أنها " عملية تم تصميمها للربط بين أهداف المؤسسة وأهداف الفرد بطريقة يمكن من خلالها ضمان أن يتم توحيد الفرد وأهداف المؤسسة قدر المستطاع".

وتعرف أيضا " عملية مستمرة لتحديد، وقياس وتطوير أداء الأفراد والجماعات ووصف الأداء مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وهي عبارة عن مكونين أساسيين هما:

1. عملية مستمرة: إدارة الأداء مستمرة، إنها تتضمن عملية غير منتهية لتحديد الأهداف، وملاحظة الأداء وإعطاء وتلقي تدريب وتغذية راجعة مستمرة.

2. وصف الأهداف الإستراتيجية: تتطلب إدارة الأداء أن يضمن المسؤولين أن أنشطة الموظفين ومخرجاتهم متفقة مع أهداف المنظمة وبالتالي تساعد المنظمة على اكتساب الفرص التنافسية لهذا تخلق إدارة الأداء صلة مباشرة بين أداء الموظف والأهداف التنظيمية وتجعل إسهام الموظفين للمنظمة ثابتاً.¹

عند التفكير في تناول معنى إدارة الأداء بالشرح، فإنه من المرجح أن يتم أيضا توضيح ما لا تمثله هذه العملية ومن ثم، فإن هذه العملية لا تشمل على ما يلي:

• **تقدير الأداء:** عندما يتم طرح الأسئلة على المديرين في المؤسسات عن عملية إدارة الأداء التي يقومون بها، فإنهم يقومون بشرح النظام الخاص بتقدير الأداء وبينما تمثل المقابلة

¹ سفير فاطمة الزهراء، تقييم الأداء وتأثيره على الأداء الوظيفي للعمال، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، إستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، 2017 ص 09.

الخاصة الأداء جزءا لا يمكن الحياد منه من عملية إدارة الأداء، فإنها تمثل جزءا من هذه العملية فقط.

• دفع الرواتب بناء على مستوى الأداء: على الرغم من أن المكافآت النقدية والمكافآت من أنواع أخرى ربما تكون جزءا من عملية إدارة الأداء، فإنه من المهم جدا اعتبار هذه المسألة مسألة منفصلة.

3. عملية إدارة الأداء ليست من اختصاصات مدير شؤون الأفراد: غالبا ما يكون هناك ميل للنظر إلى عملية إدارة الأداء فقط على أنها تقنية خاصة بإدارة الموارد البشرية وعادة ما يكون ذلك لأن هذا هو القسم الذي تبدأ منه العملية ويتم من خلاله الإشراف على المعايير والحفاظ على السجلات الشخصية في الواقع فإنه يجب أن يتم بهذه العملية ديري المؤسسة.

4. العصا السحرية: لا تمثل عملية إدارة الأداء الحل لكل المشاكل التي تواجه المؤسسة، ولكنها تتمثل في إنها واحد من الأنظمة التي لا بد من استخدامها بكفاءة في أية مؤسسة في حالة الرغبة في تحقيق النجاح.

5. عملية تحديد الأهداف: على الرغم من أن عملية وضع الأهداف تمثل جزءا أساسيا من عملية إدارة الأداء، فإنها تمثل جزءا منها فقط وذلك لأن مجرد تحديد الأهداف ثم ترك الأشخاص يحاولون تحقيقها دون توفير الدعم الذي يأخذ شكل التدريب وتوفير الموارد والتشجيع والالتزام والإدارة الفعالة من غير المحتمل أن يؤدي للوصول إلى النتائج المرجوة.¹

ثانيا: الأهمية.

تتحدد جوانب إدارة الأداء في الآتي:

- تقود إدارة الأداء اتساق وانفتاح عبر المنظمة في كيفية تحديد وتقييم العمل.
- تمكن المنظمة من تحسين الإنتاجية والأداء طبقا للمواصفات.
- تتيح تطوير المنتجات فضلا عن تخفيض تكلفة تشغيلها وصيانتها.²

¹ باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية الثانية، دار فاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006، ص 91_92.

² مهدي علي وحيد، خالد أحمد حسن، دور عمليات إدارة الأداء في تميز المنظمات دراسة تحليلية في شركة سعد العامة، مجلة الإدارة والاقتصاد العدد 96، 2012/09/30 ص 61.

المطلب الثاني: أهداف إدارة الأداء وعملياتها.

أولاً: الأهداف

ويتمثل الهدف العام لإدارة الأداء هو ضمان عمل المنظمة وبكل ما لديها من الأنظمة الفرعية (العمليات والإدارة والفرق والموظفين، وما إلى ذلك) معاً في الطريقة الأمثل لتحقيق النتائج المرجوة من جانب المنظمة.

لأن إدارة الأداء تسعى إلى تحقيق أفضل النتائج والموائمة بين جميع النظم الفرعية لتحقيق النتائج العامة للمنظمة، أي تركيز إدارة الأداء في داخل المنظمة (سواء كان على إدارة هذه العملية، والموظفين... إلخ) ينبغي أن يؤثر في نهاية المطاف على التنظيم العام لإدارة الأداء أيضاً .

وتتمثل أهداف إدارة الأداء فيما يلي :

- وضع نظام معلومات عن أداء الموارد البشرية وما يطرأ عليها من تغيير .
- إعطاء الفرصة لتبادل المعلومات والآراء والخبرات بين هذه الموارد وقيادتها .
- تسهيل عملية قيام المشرفين بتوجيه وإرشاد الموارد البشرية.
- التقويم المستمر للأداء الخاطيء قبل أن يتحول إلى جزء من السلوك الدائم .
- التركيز على تصحيح الأداء والقضاء على مفهوم تقييم الأداء لمجرد الثواب والعقاب فقط
- القيام بعمليات تخطيط الموارد البشرية في الشكل الصحيح في المنظمات .
- توفير المناخ المناسب للتفاوض حول المشكلات .
- تسهيل عملية إختيار القيادات وتغويض المساعدين¹ .

ثانياً: العمليات.

تتكون إدارة الأداء من عدة عمليات متشابكة ومتكاملة تهدف إلى ضمان وصول الأفراد إلى نتائج الأداء المستهدفة وبما يحقق غايات المنظمة ذاتها، واختلف الكتاب في تحديد مسميات تلك

¹ عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه، تخصص إدارة صحية، جامعة سانت كليمينتس، سوريا، 2009، ص 51

العمليات فهناك من يشير إلى أن إدارة الأداء تضم عمليات (تخطيط الأداء، توجيه الأداء، متابعة وتشخيص الأداء، تحسين الأداء وتطويره) واسترشادا بما ذكر فقد جرى تحديد عمليات إدارة الأداء على وفق ما يلي:

1. تخطيط الأداء: يعد التخطيط أحد الوظائف الأساسية للإدارة الحديثة، لما له من أهمية

كبيرة في تحقيق التنمية ونتيجة لأهميته فقد تصدى له العلماء والباحثون رغبة في تحديده وتعريفه.

2. تنفيذ الأداء وتوجيهه: يشير التنفيذ إلى الكيفية التي ستحدث وتستخدم وتزاج بها

الشركة فيما ما بين الهيكل التنظيمي ونظم الرقابة والثقافة لتبني الاستراتيجيات التي تقود إلى الأداء المتفوق. وتعرف عملية توجيه الأداء بكونها عملية معلوماتية اتصالية تتضمن متابعة ورصد مستويات الأداء الفعلي والظروف المحيطة، وتزويد العاملين بالمعلومات المتجددة التي تساعدهم في إعادة توجيه الأداء في الاتجاهات الصحيحة.

3. متابعة الأداء وتقييمه: إن الغاية الحقيقية لبذل الجهود في متابعة الأداء وتقييمه هي

بغية تشخيص الأداء وبالتالي العمل على علاج أسباب القصور وتلافيها، ومن ثم توفير الأسس الموضوعية لتحسين الإنتاجية وزيادة الفعالية وتنمية القدرات التنافسية للمنظمة. أما تقييم الأداء فيركز على الحكم على مدى اتفاق الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف من حيث الحجم، الكمية، السرعة، الجودة والتكلفة.

4. تحسين الأداء وتطويره: تقوم فكرة تحسين الأداء على أساس علاج القصور في الأداء

الفعلي عن الأداء المستهدف والتي قد تعود على أي من عناصر الأداء، وتستطيع أن نفرق بين التحسين والتطوير في أن التحسين يحاول علاج العيوب في الأداء، في حين يتجه التطوير إلى ابتكار وإدخال مستويات جديدة لم تكن موجودة من قبل.

المطلب الثالث: سمات إدارة الأداء الناجحة¹

ينبغي أن يتم من خلال عملية إدارة الأداء الناجحة والفعالة التوصل إلى النتائج التالية:

¹ -باري كشواي، مرجع سبق ذكره، ص 96.

- وضع أهداف واضحة للمؤسسة وتحديد عملية صحيحة لا تعريف وتطوير وقياس ومراجعة هذه الأهداف.
 - تكامل أهداف المؤسسة التي يتم وضعها بواسطة الإدارة العليا مع الأهداف الأفراد العاملين
 - قدر أكبر من الوضوح بشأن أهداف المؤسسة وما تطمح إلى تحقيقه.
 - تطوير ما يطلق عليه ثقافة الأداء التي تمنح النتائج من خلالها أولوية أكبر من الجوانب الشكلية للوظائف المؤسسية مثل التوافق مع الإجراءات القياسية.
 - إنشاء نوع من الحوار المستمر بين الإدارة والموظفين وما ينتج من ذلك من تأكيد أكبر على احتياجات تطوير الأفراد.
 - تطوير بيئة عمل تعليمية أكثر، يتم من خلالها تقديم الحلول والأفكار ومناقشتها بطريقة عادية وما ينتج من ذلك تطوير ثقافة تعليمية.
 - جعل المؤسسة جهة فاعلة حيث يتم القيام ببعض الأشياء والتوصل إلى نتائج.
 - التشجيع على التطوير الذاتي.
- من ناحية أخرى على الرغم من أن النتائج السابقة تبدو وكأنها درياً من الكمال وإن يتم تحقيقها جميعاً إلى المستوى الأمثل فإنها تمثل جزيئات يمكن من خلالها تحقيق بعض التطورات الملموسة في حالة ما إذا تم تنفيذ العملية على وجه صحيح.

المبحث الثالث: تقييم الأداء الموارد البشرية وفعالية نظام الحوافز.

تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم العمليات التي تعتمد عليها المؤسسة لتحديد مدى نجاحها في تحقيق أهدافها باعتبار أن أداء المؤسسة الاقتصادية يعكس النتيجة المنتظرة من مختلف أنشطتها حيث تتيح هذه العملية الكشف عن سلامة مختلف الوظائف ومحاولة تحسين الأداء الغير جيد للوصول إلى تطوير الأداء الكلي.

المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء.

تعددت التعريفات حول تقييم الأداء واختلفت من باحث لآخر ومن كاتب لآخر، فسميت أحيانا قياس الكفاءة، وسميت أيضا بتقييم الكفاءة :

أولا: مفهوم تقييم الأداء.

" تقييم الأداء هو نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ويشمل على مجموعة الأسس والقواعد العلمية والإجراءات، التي تتم وفقا لها عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة، سواء ما يتعلق بالرؤساء أو المرؤوسين أو فرق العمل، أي جميع العاملين فيها، بحيث يقوم كل مستوى إداري أعلى بتقييم أداء المستوى الأدنى.¹

وقد عرف تقييم الأداء بأنه: " عملية تهدف إلى تحديد أداء العامل وتعريفه به وكيف ينبغي أن يؤدي عمله وتصميم خطة لتنمية العامل فمن شأن تقييم الأداء ليسقط تعريف العامل بمستوى أدائه بل التأثير على مستوى أدائه مستقبلا".²

وعرف كذلك " هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية. وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية له لوظيفة أخرى".³

¹ محمد جاشع الشبعان ومحمد صالح الأبيج، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار لرضوان للنشر، 2014، ص 257.

² حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهوان للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 169.

³ صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية للتوزيع والنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 257.

ويعرف تقييم الأداء أيضا على أنه: " العملية التي بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجرى مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به".¹

كما يمكن تقديم تعريف شامل لتقييم الأداء " هو عملية دورية تجمع بين الرئيس المباشر ومرؤوسيه، حيث يتم فيها استعراض وتقييم النتائج المحققة".²

ثانيا: أهمية وأهداف تقييم الأداء .

1. الأهمية

تعود أهمية تقييم الأداء كونه يساعد المؤسسة في التعرف على مستوى أداء عاملها بما يمكنها من تخطيط نظم الموارد البشرية على أسس سليمة، ويمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء في النقاط التالية:

- رفع معنويات العاملين: إن من التفاهم والعلاقات الطيبة يسود بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هو موضع تقدير الإدارة، وإن الهدف الأساسي من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الأداء على ضوء ما يظهره مصدر رفع معنوياتهم.
- دعم إجراءات الترقية والنقل: إثبات عدالتها وتحديد المكافآت التشجيعية ومنح العلاوات كما تعتبر معيارا هاما لإيجاد نظم الحوافز والمكافآت والعلاوات كما تعتبر وسيلة فعالة لمعرفة الدين هم بحاجة إلى الانتقال لوظائف أخرى تتفق مع قدراتهم
- يساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين: في تنمية وتطوير الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.
- استمرار الرقابة والإشراف: أن تقييم أداء العاملين وفق نظام محدد ومواعيد محددة يلزم الإدارات تتبع منجزات العاملين وتقديم تقاريرهم حول كفاءتهم، والاحتفاظ بسجلات لتدوين ملاحظاتهم

¹ شحادة نظمي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، عمان، 2000، ص 75.

² حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار النهضة للطباعة، بيروت، لبنان، 2003، ص 360.

ونائج تقييمهم كوثائق للحكم على صحة التقييم والتقيد بمواعيده. وبذلك يضمن استمرارية الرقابة والإشراف.

- يمكن أن تؤدي نتائج تقييم الأداء: إلى إجراء تعديلات في الرواتب والأجور للعاملين.
- يعتبر تقييم الأداء وسيلة أو أداة لتقويم: ضعف العاملين واقتراح إجراءاتهم لتحسين أدائهم.
- يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية: بالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.
- يزود إدارة الأفراد بالمعلومات عن أداء أوضاع العاملين فيها: مما يعتبر مؤشرا لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم ومستقبل المؤسسة. كما يعتبر مؤشرا لعمليات الاختيار والتعيين التي تمت في المؤسسة.¹

2: الأهداف.

تتركز أهداف تقييم الأداء فيما يلي:

- الوقوف على مستوى إنجاز الوحدة الاقتصادية مقارنة بالأهداف المدرجة في خطتها الإنتاجية.
- الكشف على مواصلة الخلل والضعف في نشاط الوحدة الاقتصادية وإجراء تحليل شامل لها وبيان مسبباتها وذلك بهدف وضع الحلول اللازمة لها وتصحيحها وإرشاد المنفذين إلى وسائل تداركها مستقبلا.
- تحديد مسؤولية كل مركز أو قسم في المؤسسة، وذلك للكشف عن مواطن الخلل والضعف، وتحديد إنجازاته سلبا أو إيجابا الأمر الذي من شأنه خلق منافسة ما بين الأقسام باتجاه رفع مستوى أداء الوحدة.
- الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة تحقق عائدا أكبر بتكاليف أقل وبنوعية جيدة. تسهيل تحقيق تقييم شامل للأداء على مستوى الاقتصاد الوطني وذلك بالاعتماد على نتائج تقييم الأداء لكل مشروع على حدا.

¹ شهادة نظمي، مرجع سبق ذكره، ص 75.

- تصحيح الموازنات التخطيطية ووضع مؤشراتنا في المسار الصحيح بما يوازن بين الطموح والإمكانات المتاحة، حيث تشكل نتائج التقييم قاعدة معلوماتية كبيرة في رسم السياسات والخطط العلمية البعيدة عن المزاجية والتقديرية غير الواقعية.¹ وباختصار تقوم برامج تقييم الأداء بتحقيق هدفين هما:

✓ **هدف إداري:** وذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية ...

✓ **هدف تطويري:** وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين وتحفيزهم بطريقة موضوعية.²

ثالثاً: خطوات تقييم الأداء

هناك عدة خطوات يراعي إتباعها عند تقييم الأداء، وذلك حتى يتم تحقيق الهدف المنشود منه، ونظراً لأن هذه العملية صعبة ومعقدة ومتداخلة العناصر فيما بينها، لذلك يجب على القائمين على عملية التقييم أن يخططوا لها ويقوموا بإتباع الخطوات السليمة والواضحة هي كالتالي:

1. **تحديد معايير الأداء:** يقصد بمعايير تقييم الأداء تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها حيث على أساسها نحكم فيها إذا كان أدائها وفق المطلوب أم لا، وهي في الحقيقة تمثل أهدافاً يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال أدائها، وذلك ضمن فترة زمنية محددة.³
2. **توقعات الأداء للأفراد:** عند تحديد معايير الأداء الفعال لا بد من توضيحها للأفراد كي يعملوا ماداً يتوقع منهم ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال بطريقتين أي أن نقل المعلومات من المدير إلى المرؤوسين ومن المرؤوسين إلى المدراء.

¹ مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص 32.

² كامل بربير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الثانية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، 2000، ص 125.

³ سمية ترشدة، مرجع سبق ذكره، ص 35.

3. الأداء الفعلي للأفراد العاملين: يتم جمع المعلومات حول الأداء الفعلي وفقا لأهم مصادر المعلومات وهيك الملاحظة (ملاحظة الأفراد والعاملين)، التقارير الإحصائية، التقارير الشفوية والتقارير المكتوبة.¹

4. مقارنة الأداء الفعلي مع المعيار: هذه الخطوة ضرورية لمعرفة الانحرافات بين المعايير المعتمدة الأداء الفعلي والكشف عنها، ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للعامل مع توفر القناعة لدي العامل بهذه النتيجة إن نتائج التقييم تؤثر بدرجة كبيرة على الروح المعنوية والتواصل المستقبلي في الأداء.²

5. مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين: لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملين نتائج عملية تقييم الأداء، بل أنه ضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل، وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه كما وأن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي، حيث أن التقييم الصادق وكما أشارت الكثير من الدراسات إلى ذلك قد يوضع الرئيس في موقف حرج من قبل المرؤوسين حيث يشعر هؤلاء بأن أدائهم أكثر مما حدده لهم الرئيس أو المشرف المباشر.

6. الإجراءات التصحيحية: إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين:

الأول مباشر وسريع إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار، ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقتي، أما النوع الثاني من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية للأداء ليتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراء التصحيحي الأساسي، حيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات أي تحليل

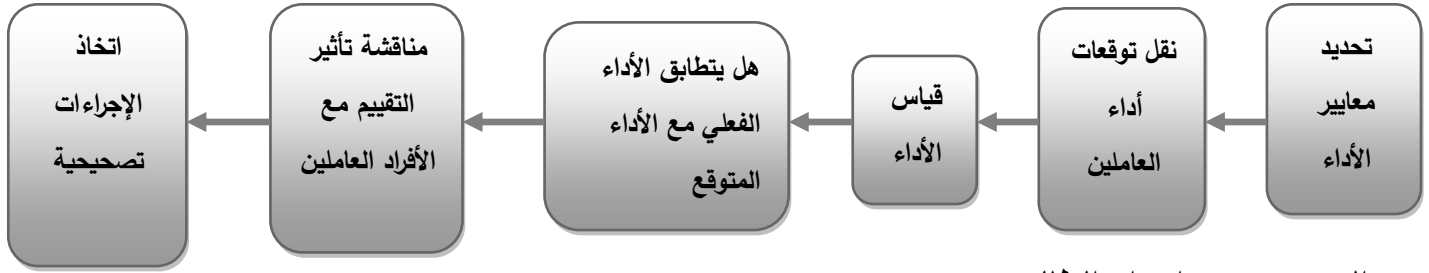
¹ معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية الحالية مع دراسة تطبيقية لبعض البلدان العربية، الطبعة الأولى، بدون بلد نشر، 2010، ص 320_321.

² سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 144_145.

الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك، وهذه العملية أكثر عمقا وعقلانية من الأسلوب الأول كما وأنها تعود على المؤسسة بفوائد كثيرة على المدى الطويل.¹

والشكل التالي يوضح الخطوات السابقة:

الشكل رقم (2-2): خطوات تقييم الأداء



المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: معايير وطرق تقييم الأداء

أولاً: المعايير

توجد معايير عدة لقياس كفاءة أداء الأفراد وهي تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها حيث على أساسها تحكم فيها إذا كان أدائها وفق المطلوب أم لا². وتتمثل تقييم الأداء في معايير نواتج الأداء، سلوك الأداء، معايير صفات الشخصية.

1. معايير نواتج الأداء:

✓ كمية الأداء.

✓ جودة الأداء.

2. معايير سلوك الأداء: ويكون الاعتبار الأساسي وفقاً لهذه المعايير لسلوك الفرد وليس لكمية

ونوعية الإنتاج الذي يقدمه، ومن المعايير ما يلي:

✓ معالجة شكاوى العملاء.

✓ كتابة التقارير.

¹ عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة مسيلة، 2005، ص 20.

² عمر وصفي عقيقي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 405.

✓ المواظبة في العمل.

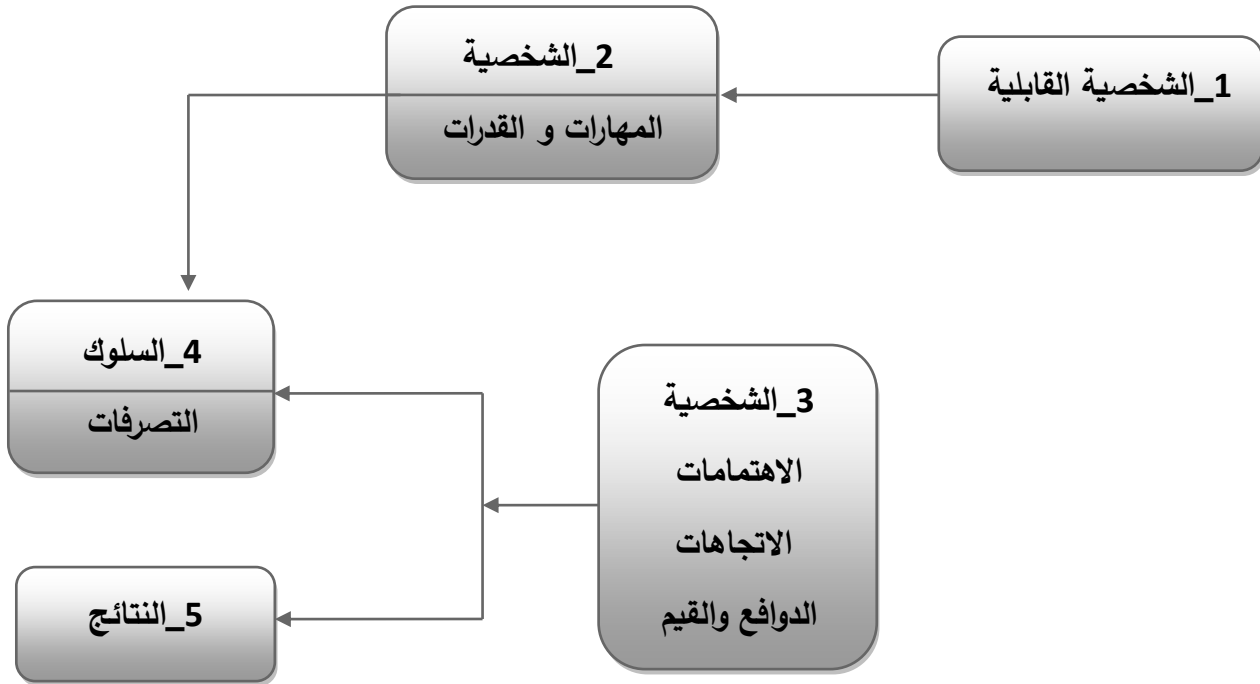
✓ التعاون مع الزملاء.

✓ قيادة المرؤوسين.

3. معايير صفات شخصية: يكون الاعتبار الأساسي وفقاً للمعايير للصفات الشخصية للفرد العامل وليس لإنتاجه أو سلوكه ومن هذه المعايير: المبادرة، الانتباه، الانفعال، الدافعية العالية.¹

الشكل التالي يوضح العلاقة بين الشخصية والسلوك والنتائج.

الشكل رقم (2-3): العلاقة بين الشخصية والسلوك والنتائج



المصدر: محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، ط1، زمزم ناشرون موزعون، الأردن، 2010، ص199.

¹ أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية و الأفراد، دار الجامعية، مصر، 2003، ص 373.

ثانيا: طرق تقييم الأداء

هناك عدة أساليب لقياس أداء الأفراد في المؤسسات ، وهذا تبعا لأنشطة المؤسسة سواء كانت إنتاجية أو خدماتية وكذا اختلاف المهام التي يقوم بأدائها العاملين و نذكر منها ما يلي :

1. أساليب القياس الموضوعية: وبموجبها تقاس إنجازات الأفراد عن طريق :

1.1. كمية نتائج الأداء: حيث بموجبه يتم تحديد الناتج وتحدي وحدة قياس له، مثل عدد

الوحدات المنتجة، عدد الصفحات المطبوعة، عدد مستندات المراجعة.

2.1. جودة ناتج الأداء: استنباط مقياس له في الحالات التي يهتم فيها معرفة جودة النتائج بغض

النظر عن سرعة الأداء.

3.1. الكمية والجودة معا: ففي حالة وجود قياس الكمية والجودة فيعد ذلك أفضل من السابقتين.

2. أساليب القياس التقديرية: ويمكن الاعتماد على هذه الطريقة عندما لا يكون لدينا قياس

لإسهام الفرد مباشرة قياسا موضوعيا. ويتم ذلك من خلال تقديرات وأحكام الآخرين وتنقسم بدورها إلى:

1. أساليب تقليدية

2. أساليب حديثة

1. أساليب تقليدية: وتتمثل في ما يلي :

1.1 مقياس التدرج البياني: تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعا حيث تعتمد على تقدير

أداء الأفراد أو صفاته وفق معايير محددة، أي تحديد الصفات التي تقيم العاملين مثل: مستوى الأداء، علاقة الموظف برؤسائه، علاقته مع زملائه، التعاون، الحضور في المواعيد ... إلخ.

وبعدما يتم تحديد الصفات، يتم إعطاء كل عنصر من العناصر الموضوعية من الإدارة العليا معيارية لتمييزها مثلا : جيد جدا، جيد، مقبول، ضعيف.

وفي المقابل تحديد نقاط لكل مستوى من المستويات الموضوعية.¹

¹ معين أحمد السيد، مرجع سبق ذكره ، ص322-323.

2.1 طريقة الترتيب: إن هذه الطريقة من أقدم الطرق في تقييم الأداء وأفضلهم وهي تقوم على مقارنة أداء الفرد مع غيره من الزملاء .

3.1 طريقة الترتيب البسيط: تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يضع المقيم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ في الأحسن أداء إلى الأسوأ إذ أن كل الأفراد العاملين في القسم يعرفوا بأن بعض الأفراد العاملين أفضل من البعض الآخر.¹

1. 4 طريقة التوزيع الإجباري: تقوم هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي أي أن توزيع مستوى الكفاءة يأخذ غالباً شكل المنحنى الطبيعي بحيث تكون النسبة الكبرى من العاملين قرب الوسط الحسابي وموزعين بنسب متساوية لأبعاد ثابتة عن الانحراف المعياري عن الوسط الحسابي² و تعتمد هذه الطريقة على توزيع علامات في منحنى ، و يطلب من المقيم أن يقيم أداء الأفراد وفق توزيع محدد مسبقاً إجباري وبالتالي يقسم على مجموعات بالنحو التالي :

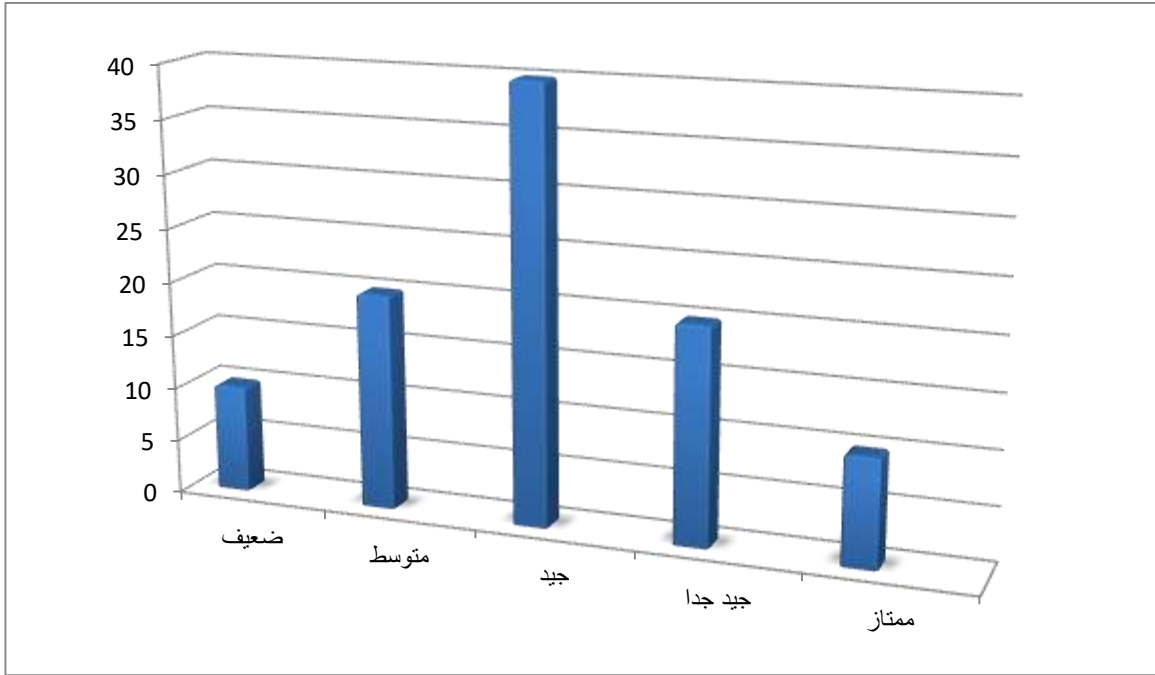
- 10% من العاملين في القمة الأولى (ضعيف)
- 20% من العاملين في القمة الثانية (أقل من المتوسط)
- 40% من العاملين في القمة الثالثة (متوسط)
- 20% من العاملين في القمة الرابعة (أعلي من المتوسط)
- 10% من العاملين في القمة الخامسة (جيد)

الشكل التالي يوضح ذلك:

¹ نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة اتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال جامعة الأزهر بغزة، 2010، ص 23-24.

² محمد حافظ حجازي ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2006، ص285-287.

الشكل رقم (2-4): التدرج البياني للعاملين من الجيد غلي الضعيف .



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص301

5.1 طريقة قوائم المراجعة: يدرس هذا الأسلوب كل نوع من أنواع الوظائف السائدة في المؤسسة حيث يستخدم الصفات والمواصفات المطلوبة في العمل و يقوم المقيم باختيار الصفة التي توضح أداء الأفراد العاملين والجدول التالي يوضح مثال بسيط عن قوائم المراجعة لأداء أحد الموظفين في وظيفة كتابية.

2. الأساليب الحديثة: وتتمثل في ما يلي :

1.2 أسلوب طريقة الأهداف و النتائج: ترتكز هذه الطريقة على النتائج التي يحققها المرؤوسين، وفق الأهداف التي وضعت لهم بالاتفاق بينهم وبين رؤسائهم، ويتم القياس في النهاية دون النظر إلى الأساليب والإجراءات المتبعة ثم اكتشاف الانحرافات سواء السلبية أو الإيجابية¹ فمن مزاياها تعمل على تشجيع الأفراد وتحفيزهم فهم يساهمون في تحديد الأهداف وتحقيقها مما يساعد على

¹ - محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص287.

تطوير أدائهم¹ ويؤكد هذا الأسلوب على ضرورة مشاركة الأفراد في جميع المستويات بصورة فعالة في تحديد الأهداف المراد تحقيقها².

2.2. طريقة البحث الميداني: تعتمد هذه الطريقة بشكل أساسي على المشاركة الفعالة من قبل إدارة الأفراد في عملية قياس أداء العاملين في المؤسسة، ويتم الحصول على البيانات عادة شفهيًا دون إستعمال أي نموذج أو التأثير على قوائم محددة وبذلك فإن الرئيس المباشر لا يقوم بتعبئة نماذج أو الإجابة كتابة على قوائم موضوعة بشكل مسبق. وتطبيق هذه الطريقة يتمثل في قيام ممثل أو ممثلين عن إدارة الأفراد بمقالة كل رئيس في مكتبة وتوجيه بعض الأسئلة والحصول على إجابات عنها بخصوص كل فرد يعمل تحت إشراف هذا الرئيس³.

3.2. طريقة التقدير الجماعي : يتم من خلال هذه الطريقة قياس أداء العامل من قبل لجنة مكونة من عدد من الأعضاء، وعند اختيار اللجنة يجب مراعاة عامل معرفة الأعضاء للفرد المقيم وطبيعة عمله. كما يتم في العادة اختيار أحد أعضاء اللجنة ليعمل منسقا لأعمالها والذي يكون دوره الرئيسي العمل على تحقيق الهدف التقييمي وذلك بتنسيق المناقشة بين أعضاء اللجنة من تم بعد نتائجها⁴.

1- حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص129.

2- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار حافظ للنشر، الأردن، 2006، ص74.

3- محمد الصريفي، قياس وتقويم أداء العاملين، مؤسسة حورس الدولية، 2010، ص139.

4- معين أحمد السيد، مرجع سبق ذكره، ص99.

المطلب الثالث: علاقة الحوافز بأداء الموارد البشرية

المؤسسة تقوم بمنح الحوافز لعمالها لزيادة كفاءتهم مما يساهم في تحقيق أهدافها وتطويرها ولهذا سنتطرق في هذا المبحث إلى أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين ومن ثم أثرها على ارتقاء المؤسسة:

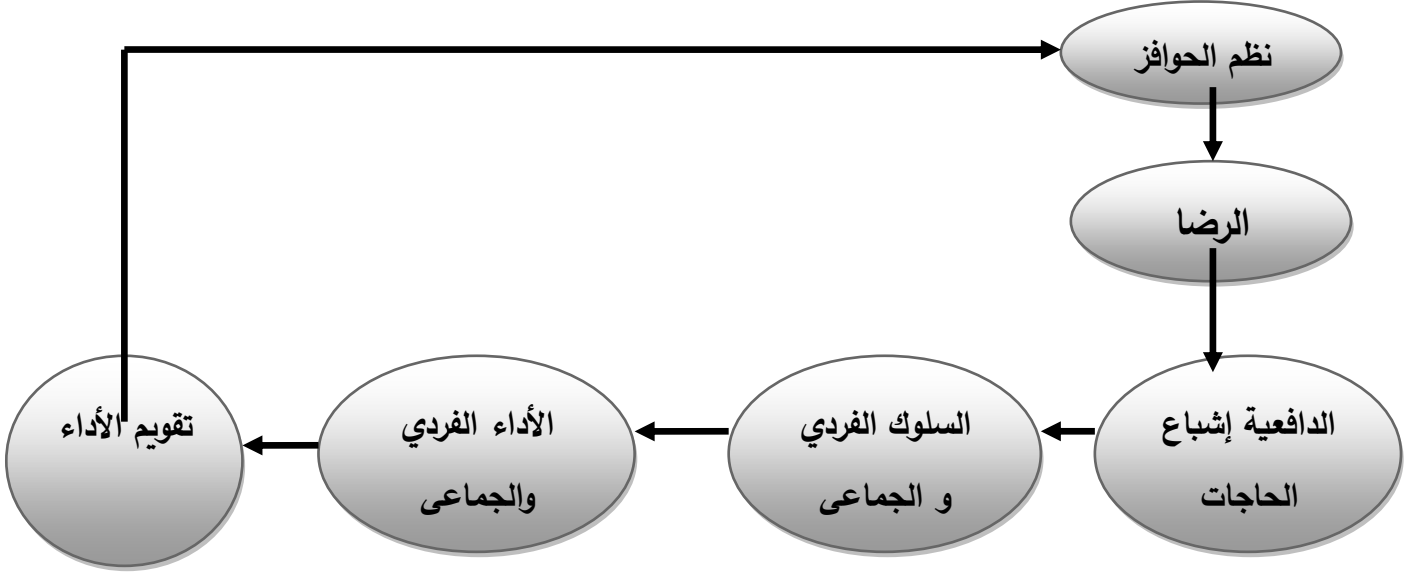
أولاً: أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين.¹

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

فالحوافز تعمل كعوامل تعزيز لأنماط مختلفة من السلوك الفردي، كما أنها تشبع الحاجات (أو تخفض قوة الدافع)، وتؤدي إلى تعلم أنماط جديدة من السلوك. والشكل التالي يوضح علاقة بين الحوافز والأداء

¹ - بومنجل سمية، الحوافز المادية والمعنوية وآثارها على الأداء الوظيفي، مذكرة تخرج ضمن متطلبات 2 شهادة ماجستير أكاديمي في إدارة واقتصاد المؤسسة، جامعة عبد الحميد ابن باديس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2015/2014، ص 74.

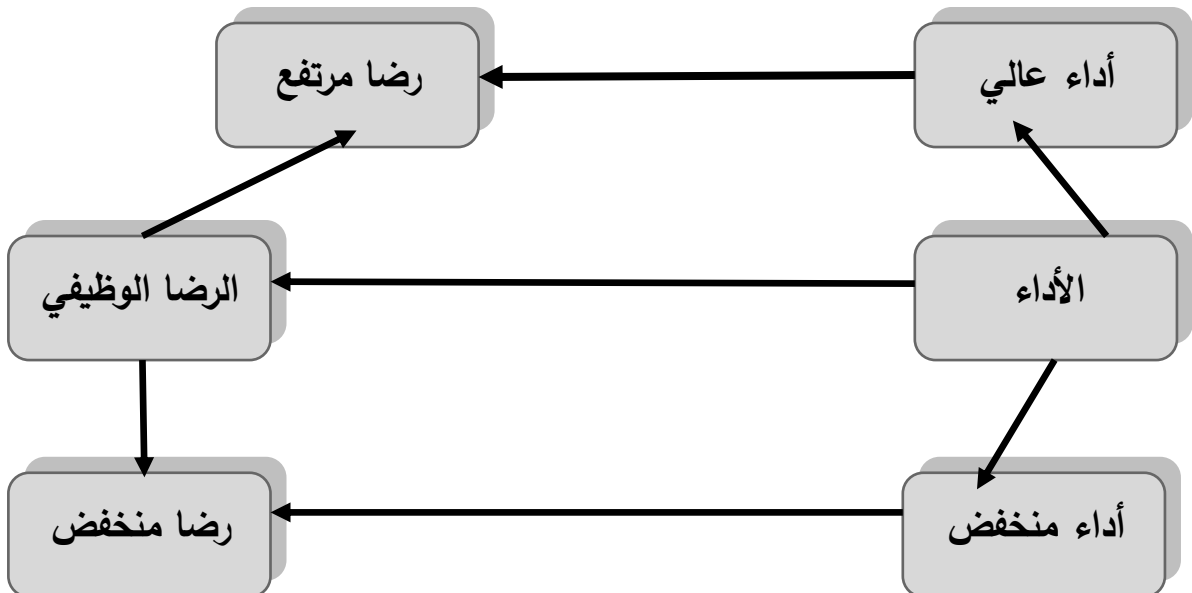
الشكل رقم (2-5): علاقة الحوافز بالأداء.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

فالرضا الوظيفي المرتفع للفرد يؤدي إلى تشجيعه للبدل والعطاء بعد أن يتحقق توازنه النفسي، ونجد فريق آخر يرى الصورة المعاكسة، أي أن الرضا الوظيفي يتأثر بالأداء، فهم يتنبؤن ويبررون هذه العلاقة في كون الأداء المتميز من جانب الفرد العامل سوف يؤدي إلى تحفيزه ماديا ومعنويا، ومن ثمة القدرة على إشباع الحاجات المطلوبة، أي تحقق رضاه عن العمل، وتوضح ذلك في المخطط التالي:

الشكل رقم(2-6): علاقة الأداء بالرضا الوظيفي.



المصدر: عزيزون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي، للمورد البشري، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة سكيكدة، 2006-2007، ص133.

فالأداء المرتفع يضمن إنتاج وفير، ومن ثمة عوائد مادية مرتفعة تساهم في إشباع الحاجات المطلوبة، إذا تم توزيعا بشكل سليم، وبالتالي ضمان تحقيق الرضا لدى الفرد العامل.¹
ثانيا: أثر المحيط التنظيمي على الأداء.

يقصد بالمحيط التنظيمي بيئة العمل التي تتكون من مجموعة خصائص وصفات مكان العمل كما أن هناك عوامل تؤثر على سلوك العمال يجب توفرها في المؤسسة لتمييزها عن باقي المؤسسات الأخرى وهي:

1. الهيكل التنظيمي: هو طرق ترابط مجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف معينة أو هو الآلية التي تتربط بها مجموعة كبيرة من الأفراد أكبر من أن تقوم فيما بينها علاقة وجها لوجه مباشرة، تشتغل معا في أعمال معقدة، لتحديد المؤسسة والراعي لأهدافها.

فمن خلال ذلك تساهم دور الحوافز في ما يلي:

• **رفع الروح المعنوية:** هي مجموعة من المشاعر والاتجاهات والعواطف التي تساهم في

الشعور العام للرضا عن العمل، والروح المعنوية ترتبط بخمسة عوامل:

✓ ثقة أعضاء الفريق في الهدف.

✓ ثقة أعضاء الفريق في بعضهم البعض.

✓ الكفاءة التنظيمية للفريق. الرضا عن العمل جماعة.

• **تحقيق الولاء التنظيمي:** درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، ورغبته في بذل أكبر

عطاء أو جهد ممكن لصالح المؤسسة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية بالاستمرار في

عضوية هذه المؤسسة، حيث أن هذا المفهوم يتصف بالشمولية والإيجابية فالعلاقة طبعاً

لهذا المفهوم يجب أن تكون قوية وإيجابية وديناميكية وتقوم كما يحصل عليه الفرد من مزايا

¹ عزيزون زهية، مرجع سبق ذكره، ص 133

ومنافع مختلفة، فالارتباط الوجداني الذي تمثل في ولائه للمؤسسة ويعزز رغبته بالبقاء في العمل والاستمرار فيه.¹

• **الرضا في العمل:** تسعى المؤسسات إلى إيجاد العوامل الدافعة المؤدية إلى إثارة الحماس وخلق قوة الدفع للسلوك، إذا أن توافر نظام حوافز مطبق بشكل جيد يؤدي إلى سلوك ينتهي بمشاعر الرضا، كما أنه تلك السعادة التي تأتي من خلال العمل، كما يعتبر أيضا مؤشر عن مختلف المشاعر والحبوات النفسية التي يشعر بها الفرد أثناء العمل، كما تستخدم أحيانا الروح المعنوية كمرادف للرضا عن العمل، إلا أنه يتمثل مفهوم الروح المعنوية في مجموعة الاتجاهات والمشاعر التي تتفاعل فيما بينها بغية تحقيق الشعور العام بالرضا عن العمل وبيئته المشتركة وفي تحقيق تلك الأهداف.

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

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

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

¹ قلال نسيمية، مرجع سبق ذكره، ص 46_47

✓ تساهم في تحسين الظروف المادية للعمل من حيث الضوء والحرارة والصوت، بما يتلاءم مع تحقيق كفاءة ممكنة في الأداء.

• **العمل الجماعي:** هو مجموعة من الأفراد يتفاعلون بحرية ويشتركون معا لتحقيق أهداف محددة وتتميز علاقاتهم بالاستقرار النسبي، وعلى الرغم من أهمية التجانس بين العاملين في جماعة معينة. إلا أن الواقع يثبت أن إمكانية إيجاد هذا التجانس بين الأفراد في فرق العمل وتقليص المنازعات بينهم، يتم ذلك عن طريق التدريب، والتحفيز، وعدم التنقل المتواصل بين الأفراد العاملين من فريق عمل إلى فريق آخر.

• **القيادة:** هي عملية التأثير على جماعة في موقف معين، ووقت معين وظروف معينة لإشارة الأفراد ودفعتهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف مشتركة والرضا عن نوع القيادة الممارسة، فالقيادة تتضمن الأفكار الرئيسية التالية:

- ✓ عملية تأثير، ويعني أنها ذلك التفاعل المستمر والجهد المتواصل من قبل الرئيس، والسماح له من قبل المر بالتأثير على تفكيرهم واتجاهاتهم وسلوكهم.
- ✓ التأثير في موقف معين، ووقت معين، وظروف معينة.
- ✓ تحفيز وإثارة الأفراد أو للسعي برغبة لتحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ خبرة المساعد على تحقيق أهداف مشتركة.
- ✓ الرضا عن نوع القيادة الممارسة.

كما انفعالية تأثير القائد على أفراد الجماعة يمكن أن يقاس بدرجة تحقيق الأفراد أو المجموعة لمهمة أو هدف العمل، لكن باستخدام هذا المعيار وحده غير كاف فهناك أثر آخر لسلوك القائد يتمثل في تأثيره على رضا الأفراد وعلى اتجاهاتهم النفسية.¹

¹ قلال نسيمية، مرجع سابق ذكره، ص 48_49_50

خاتمة الفصل

من خلال دراستنا لهذا الفصل توصلنا إلى أن الأداء الموارد البشرية يلعب دورا هاما في التأثير على أداء المؤسسة، فالتصرفات والأنشطة التي يقوم بها الفرد في المؤسسة من انتظامه في العمل واتصاله بالآخرين وانفعاله ورضاه عن العمل وقيامه بأداء مهامه تعتبر حجر الأساس والنواة الأولى لما تحققه من أداء وحتى نعرف مدى قدرة الأفراد ومهاراتهم نقوم بتقييم ومن ثم تحسين أدائهم بعدة طرق و خطوات لتحسين أداء الأفراد، بمعنى أن الحوافز تؤثر على أداء مما يؤدي إلى تحقيق ولائهم ورفع مستوى أدائهم ورفع روحهم المعنوية بمعنى أن علاقة الأداء ونظام الحوافز جدوى متداخلة وإيجابية في ما بينهم حيث أن نظام الحوافز الجيد يؤدي إلى تحقيق مستوى أداء جيد وإيجابي للمؤسسة والأداء يحفز المؤسسة أكثر فأكثر للاهتمام بنظام الحوافز وزيادة تحسنه من أجل رفع الأداء ولمواكبة التغيرات التي تحدث على مستوى حاجات العاملين. وأن أغلب المؤسسات لديها خطوات و آليات تحفيزية مما تسهم في تحسين وارتقاء مستوى أداء العامل ومن ثمة تحسن أداء المؤسسة ونلاحظ ذلك في الفصل الموالي.



الفصل الثالث

تمهيد:

بعدما تعرفنا على دور نظام الحوافز وفقا لما هو موجود في الجانب النظري والتي تشكل وسيلة هامة في تحسين أداء الموارد البشرية ولذلك سنحاول إسقاط ما رأيناه بدراسة مقارنة نظام الحوافز الموجود في المؤسسة الاقتصادية (شركة نפטال بسعيدة) والمؤسسة العمومية (المؤسسة الوطنية للتنقيب) والمؤسسة الخاصة (الشركة ذات المسؤولية المحدودة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة)، ومن خلال هذا الفصل سوف نرى مدى فعالية عملية تقييم الأداء في المؤسسة، من هنا تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين.

المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسات محل الدراسة لكل من (شركة نפטال بسعيدة، المؤسسة العمومية الاستشفائية، الشركة الوطنية للتنقيب، شركة دوداح للخدمات العامة والتجارة).

المبحث الثاني: تحليل وتفسير الدراسة الوصفية الخاصة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية (عينة الدراسة).

المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسات محل الدراسة لكل من (شركة نפטال بسعيدة، الشركة الوطنية للتقيب، شركة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة)

سننظر من خلال هذا المبحث إلى تقديم لمحة تاريخية عن مؤسسة (شركة نפטال، المؤسسة الوطنية للتقيب، شركة آل دوداح). وكذلك أهم الخدمات والنشاطات التي يقومون بتقديمها وهيكلهم التنظيمي.

المطلب الأول: عموميات حول شركة نפטال بسعيدة.

الفرع الأول: لمحة تاريخية عن شركة نפטال بسعيدة

لقد نشأت بموجب المرسوم 80-10 الصادر بتاريخ 06 أفريل 1980 من خلال التحويلات التي أخذتها مرسوم 08-106 الصادر بنفس التاريخ السابق (06 أفريل 1980)، هاته التحويلات التي لحقت المؤسسة سوناطراك من تقييم وتغيير فيها والتي كانت مؤسسة نפטال إحدى فروعها هاته الأخيرة نجدها قد تلقت بتكثيره وتوزيع المواد البترولية، ومن ثم فقد كانت بداية شروع مؤسسة نפטال في عملها بتاريخ 01 جانفي 1982، وقد أعيدت هيكله هذه المؤسسة بدون تكوين بموجب المرسوم 87-189 الصادر بتاريخ 28 أوت 1987 تحت تسمية المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية .

تسمية نפטال: هذه التسمية هي مختارة في إطار مسابقة داخلية تعطي للنفط مقطعين :

نفط (NAFT): هي كلمة جامعة ومشهورة تعني البترول.

ال (AL): إشارة إلى الجزائر (Algérie).

إذن نפטال تعني نفط الجزائر.¹

¹ - سليمان حبيبة: نظام التحفيز وأثره على الأداء الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية

العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية تخصص تنظيم وعمل، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة 2017/2018،

الفرع الثاني: تعريف شركة نפטال سعيدة.

تم بناء نפטال من طرف شركات أجنبية سنة 1937 ولقد أنشأت وحدة نפטال بسعيدة في 01 جانفي 1981 في إطار السياسة اللامركزية من طرف مديرية GLP، وهو يغطي احتياجات الولاية التي تضم 6 دوائر و 23 بلدية. تضم منطقة سعيدة 16 نقاط ومراكز بيع :

❖ GD 03 (تسيير مباشر).

❖ GL 04 (تسيير حر).

❖ RO 04 (بائع عادي).

L'UND سعيدة: هي وحدة توزيع المواد الطاقوية المستخلصة من المحروقات محملة لتمويل ولاية سعيدة ، البيض والنعامه ب مواد GPL والوقود، أما فيما يخص المناطق التي تعرف شتاءا قاسيا فهي تحتوي على مراكز تخزين الوقود، الزيوت، الزيت، المطاط .

.شركة نפטال للتوزيع بسعيدة تغطي ثلاث ولايات: سعيدة، البيض، والنعامه حيث تحتوي على

ستة(06) مراكز للتخزين والتوزيع وشبكة تضم 16 محطة:

01 محطة GD(تسيير مباشر)، 02 محطتان GL (تسيير حر)، 13 محطة (محطة بيع خاصة)

عبر ثلاث ولايات : النعامه، السعيدة، البيض .¹

الفرع الثالث: منتجات الشركة وهيكلها التنظيمي:

أولا: المنتجات:

CF201 تنتج شركة نפטال سعيدة ما يلي :

❖ البوتان في قارورة 13 كلغ و 03 كلغ .

❖ البوتان في قارورة 11 كلغ و 35 كلغ .

❖ النوبان سائل (سير غاز) .

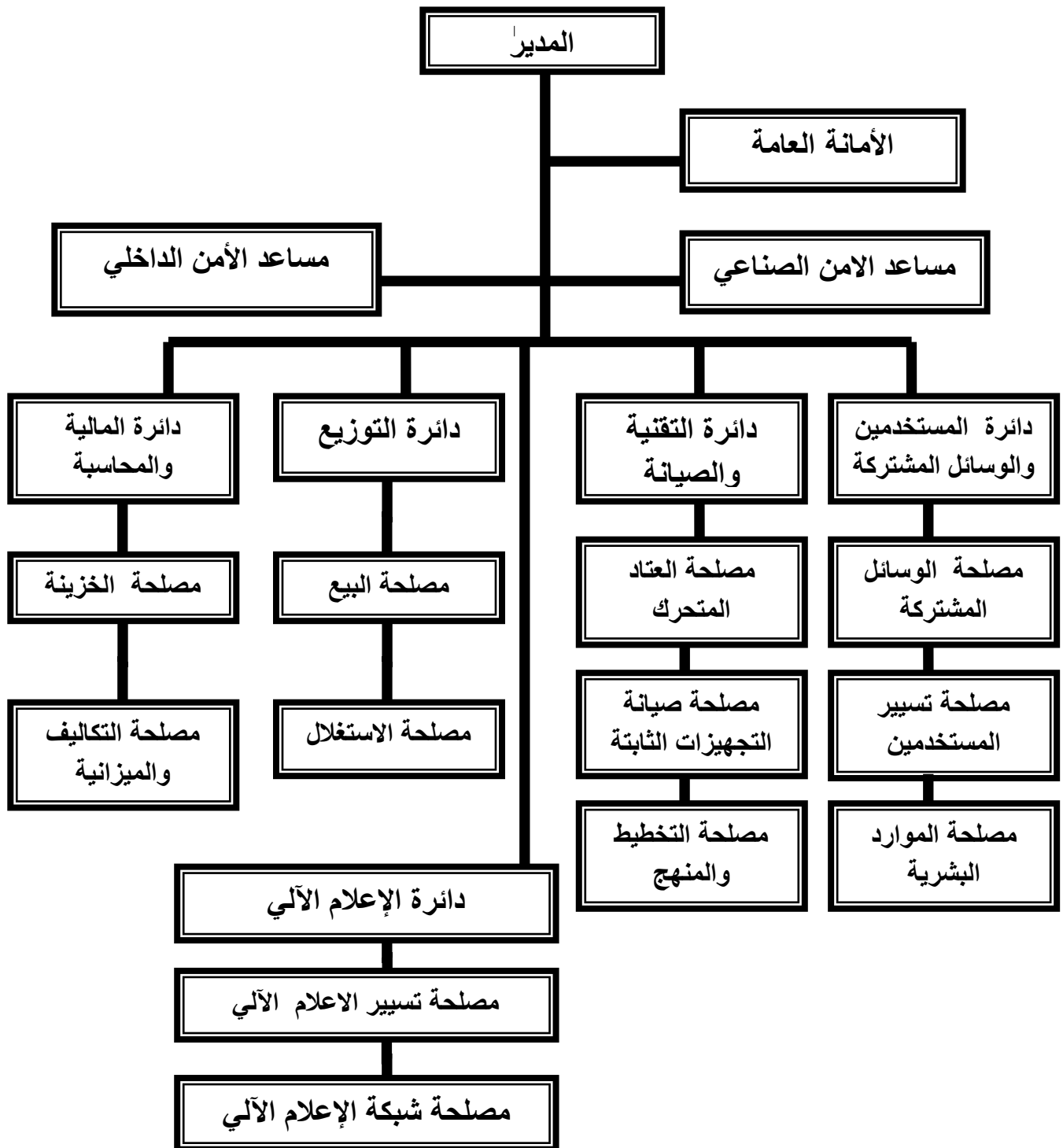
¹ - سليمان حبيبة: مرجع سبق ذكره، ص 61-62.

يوميا **B13** حيث تقوم شركة نפטال سعيدة بإنتاج يقدر بـ **14000** قارورة من إنتاج البوتان على **p35** (بوتان) أما البوبان فيقدر إنتاجه بـ **600** قارورة يوميا، ويتم مستوى فريقين: مركز التخزين والتوزيع **17000** م³ وقود و **05** مراكز تسيير مباشر ومركز تسيير حر و **07** مراكز بيع خاص ومركزين لبائع عادي .¹

ثانيا: الهيكل التنظيمي:

¹ - سليمان حبيبة: مرجع سبق ذكره، ص 63.

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي لشركة نפטال بسعيدة



المصدر: سليمان حبيبة، مرجع سبق ذكره، ص 65.

المطلب الثاني: عموميات حول المؤسسة العمومية الإستشفائية عالية صالح والمؤسسة الوطنية للتقريب

الفرع الأول: المؤسسة العمومية الإستشفائية عالية صالح

أولاً: لمحة تاريخية عن المؤسسة العمومية الإستشفائية عالية صالح "بتبسة".

تحتل المؤسسة العمومية الإستشفائية عالية صالح مكانا هاما خاصة السنوات الماضية، حيث كانت الإستعجالات الطبية الوحيدة على مستوى الولاية، ونظرا لأهمية عامل الصحة في المناطق الحدودية، وطبقا للإصلاحات الوزارية التي تخص مؤسسات الصحة خاصة في ظل تبني الدولة إستراتيجيات تحسين الخدمة العمومية ضمن متطلبات الحكم الرشيد، وتمثل المؤسسة العمومية الإستشفائية على مستوى الولاية من مساهمة فعالة في الوقاية واعتباره صاحب المرجعية في نوع العلاج ومستواه وطبيعته وتوفر العتاد والتجهيزات العالية الدقة والجودة والتكفل بمختلف الفئات الإجتماعية والأهم كذلك إبقاء مجال التكوين مفتوحا لكل مستخدمى القطاع حتى لا يضطر يوما إلى إستيراد الموارد البشرية لضمان استمرار الخدمة الصحية.¹

ثانياً: تعريف المؤسسة العمومية الإستشفائية عين صالح "بتبسة".

تعتبر المؤسسة العمومية الإستشفائية مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، ويوضع تحت وصاية الوالي.

حيث أنشأت المؤسسة العمومية للصحة في ولاية تبسة سنة 1918 وكانت مستشفى عسكرية إلى غاية الاستقلال ويختص في الأمراض والأوبئة المنتشرة لاسيما منها المعدية وقد جمع بين العديد من الفروع من بينها أمراض السل والأمراض الجلدية والأمراض العقلية. إذ تسعى المؤسسة العمومية

¹ - فريد قليل، تنظيم الإداري، للمؤسسات العمومية الإستشفائية في الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق نخصص قانون إداري، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2016، ص41.

الإستشفائية عاليا صالح إلى تحقيق أفضل وأنسب رعاية صحية للمرض وذلك على مستوى الخدمة التي تتطلب إتباع خطوات جد هامة .

وطبقا للنظام الداخلي للمؤسسة العمومية الإستشفائية عاليا صالح فهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، ويحكمها في ذلك المرسوم التنفيذي 104.07 المعدل والمتمم، وتتنوع نشاطاتها بين الوقاية والتحليل والتشخيص والعلاج والاستشفاء بالإضافة إلى الأخذ بعين الإعتبار تطبيق مختلف البرامج الصحية والوقائية وطنيا ومحليا، ودون أن ننسى الجانب التكويني الذي تقوم به المؤسسة الإستشفائية عاليا صالح مستخدمى القطاع خاصة في ميدان التربص وإعادة التأهيل.¹

ثالثا: مهام المؤسسة العمومية الإستشفائية عين صالح "بتبسة" وهيكلها التنظيمي .

1. المهام:

تقوم المؤسسة العمومية الإستشفائية عاليا صالح بنشاطات ووظائف عدة منها ما يتعلق بأعمال طبية أو فنية بحتة والبعض الآخر يتعلق بأعمال إدارية تنظيمية .

1.1. النشاط الإداري والتنظيمي للمستشفى : للمؤسسة العمومية الإستشفائية عاليا صالح عدة

نشاطات وأعمال يمكن وصفها بالإدارية كونها تتسم بالطابع الإداري وما يعتبر من النشاطات الإدارية للمستشفى تلك الإجراءات الضرورية لسير مختلف هياكل من توفير إيواء المرضى والسهر على راحتهم وأمنهم كما تعتبر المستشفى المكان الأنسب والأمثل للتدريب العملي لكافة المهنيين الصحيين وكذا القيام بمختلف البحوث المخبرية التي تتطلبها عملية علاج المرضى.

2.2. النشاط الطبي والنشاط العلاجي: من الصعب التفرقة بين النشاط الطبي والنشاط العلاجي لذلك

وجدت معايير لهذا الغرض وضعت من قبل فقهاء القانون تمكن في معيارين أساسيين هما:

3.2. المعيار العضوي: يعتمد هذا المعيار على التمييز بين النشاطين الطبي والعلاجي على الأخذ

بعين الإعتبار الشخص الذي قام بالنشاط. فيكون العمل طبيا إذا قام به الطبيب عاما كان أو

¹ - فريد قليل، مرجع سبق ذكره، ص42.

متخصص أي له الخبرة ما تتطلب مهنة الطب، ويكون العمل علاجيا إذا قام به أي شخص آخر ليس له مؤهلات علمية وخبرة عالية وكافية في مهنة الطب كالممرض مثلا هذا المعيار على أنه لا يتماشى مع الواقع لكونه يركز على صفة منفذ العمل، فقد يجري الطبيب تدريبا علاجيا يدخل في إختصاص المساعدين الطبيين أو العكس.

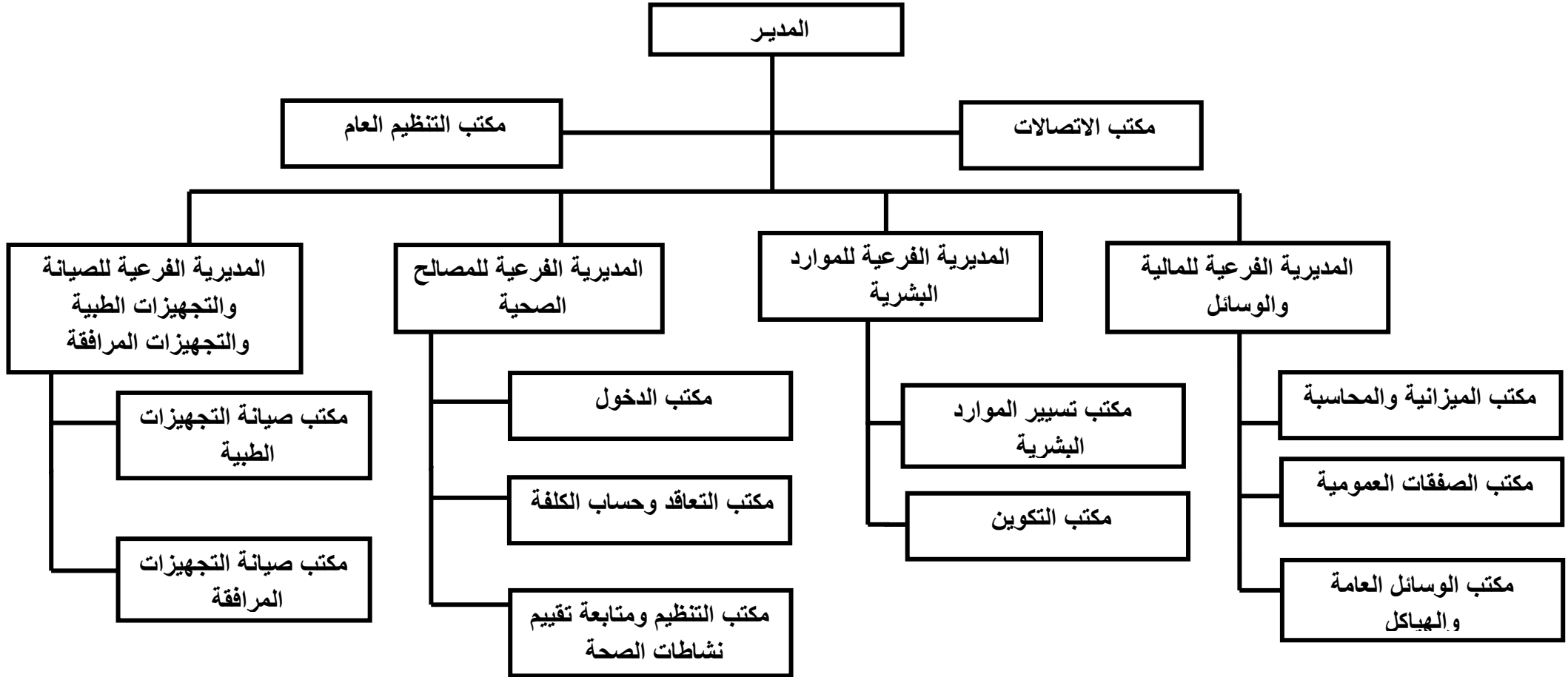
4.2: المعيار المادي: يعتمد هذا المعيار على طبيعة العمل بغض النظر عن القائم به طبيب كان أو ممرضا فيكون العمل طبيا إذا تميز بصعوبة جدية يتطلب معرفة عميقة، دقيقة واسعة. ومهارات تستلزم دراسات عليا طويلة، أما النشاط العلاجي فيكون ذلك العمل العادي والبسيط والتقسيمات لا تعد المرجع الوحيد الذي تحدد من خلاله الأعمال الطبية والعلاجية في حين يحافظ القاضي على سلطته التقييمية وفقا للظروف المحيطة بالعمل أو الممارسة.

3. النشاط التكويني في المؤسسة العمومية الإستشفائية: يفرض التطور في التقنيات والعلوم ضرورة تطوير مهارات وخبرات كافة العاملين المتخصصين في مختلف مجالات المهن الطبية والصحية من خلال التعليم والتدريب المستمر، وتمثل المؤسسات العمومية الإستشفائية بما تملكه من إمكانيات بطبيعتها وعلى وجه الخصوص المستشفى مراكز تدريب عملية للأطباء وأجهزة التمريض والفنيين والأخصائيين . كما أنها بمثل مراكز متميزة لتنمية معلوماتهم عن الأمراض المختلفة وطرق علاجها والعقاقير المناسبة لها. كما أنها تساهم في تزويد أعضاء الهيئات الطبية والهيئات المساعدة بالمهارات اللازمة للتفاعل النفسي والاجتماعي مع المرضى، ومن ثم تسهيل مهامهم في تشخيص المشاكل الصحية الفردية وعلاجها. وإضافة إلى ما سبق فإن وجود المتخصصين في المجالات المختلفة يسهم في نقل نتائج الممارسات والتجارب السابقة إلى الخريجين الجدد من الأطباء والممرضين وتبادل المعلومات معهم وهو الأمر الذي قد يتعذر تحقيقه خارج المستشفى.¹

¹ - فريد قليل، مرجع سبق ذكره، ص 47-49.

رابعا : هيكلها التنظيمي

الشكل رقم (3-2): الهيكل التنظيمي المؤسسة العمومية الإستشفائية عين صالح "بتبسة"



المصدر : فريد قليل، مرجع سبق ذكره، ص 91.

الفرع الثاني: المؤسسة الوطنية للتنقيب

أولاً: لمحة تاريخية عن المؤسسة الوطنية للتنقيب

في تاريخ 1966 نشأت المؤسسة تحت إسم **ALFOR** وهي اختصار **ALGERIE FORAGE** وكانت تابعة لسونطراك بنسبة 51% فقط أما 49% فقد كانت للمؤسسة الأمريكية **SEDCO** حيث تأسست في نفس السنة **ALFOR** الشركة المشتركة بين سونطراك **SONATRCH** و **SEDCO** برأسمالها 51% لسونطراك و 49% لـ **SEDCO**.

نتجت المؤسسة الوطنية للتنقيب **ENAFOR** عن إعادة هيكلة مؤسسة سوناطراك حيث أنشأت وفقاً للمرسوم رقم (81-170) المؤرخ في أوت 1981، وطبق في 1 جانفي 1982م وفقاً للقرار الوزاري المؤرخ في 1981/12/31 وبالتالي وفقاً لهذا استأنفت المؤسسة الوطنية للتنقيب مجموع الموارد البشرية، المادية، البنية التحتية لمؤسسة **ALFOR**.

في تاريخ 1998م طالبت نقابة العمال بأن تكون تابعة لسوناطراك من جديد بنسبة 51% فحدث ذلك أما 49% فقد كانت نسبة للمساهمة في رأس المال من طرف قطاعات حكومية أخرى كصندوق المناجم والمحروقات، صندوق الصيدلية والكيمياء وفي تاريخ 2005 أصبحت **ENAFOR** فرع من فروع سوناطراك بنسبة 100% مختصة في أشغال التنقيب وصيانة الآبار.¹

ثانياً: تعريف المؤسسة الوطنية للتنقيب

تعتبر المؤسسة الوطنية للتنقيب شركة ذات أسهم "SPA" ذات رؤوس أموال تجارية تابعة لسونطراك بنسبة 100% يتولى تسيير مؤسسة **ENAFOR** مجلس إدارة وهذا طبقاً للمادة 610 من القانون التجاري، تخضع المؤسسة للقوانين الأساسية الحالية والقانون التجاري، الأمر رقم 25_95 المؤرخ في 1995/09/25 والمتعلق بتسيير رؤوس الأموال التجارية التابعة للدولة تمتلك المؤسسة حصة

¹ - شقة مسعودة، التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي الطور الثاني، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2017، ص 39.

سوقية عالية جدا تقدر ب 40% على المستوى الوطني يتركز عملها أساسا في عمليات التنقيب وصيانة الآبار بالإضافة إلى إمتلاكها هياكل عملية وقواعد للوجيستىكية متمركزة بحاسي مسعود.¹

ثالثا: نشاطات الشركة وهيكلها التنظيمي.

1: نشاطات المؤسسة الوطنية للتنقيب.

تصنف المؤسسة ضمن المؤسسات العمومية الكبرى، وهي تتميز بنشاطها الإنتاجي الخدماتي حيث تقوم بإنتاج المحروقات وتقديمها لسوناطراك في شكل خدمات، نشاطها الأساسي يتمثل في عمليات التنقيب وصيانة الآبار، كما تقدم خدمات أخرى للمتعاملين الأجانب إضافة إلى أنشطة ثانوية، ومن أهم نشاطات الدعم التي تمارسها المؤسسة الوطنية للتنقيب:

-الفندقة والتموين (الإطعام) من أجل مستخدمي القواعد وورشات التنقيب.

-صيانة الآبار.

-تفكيك ونقل وإعادة الآلات (D.T.M).

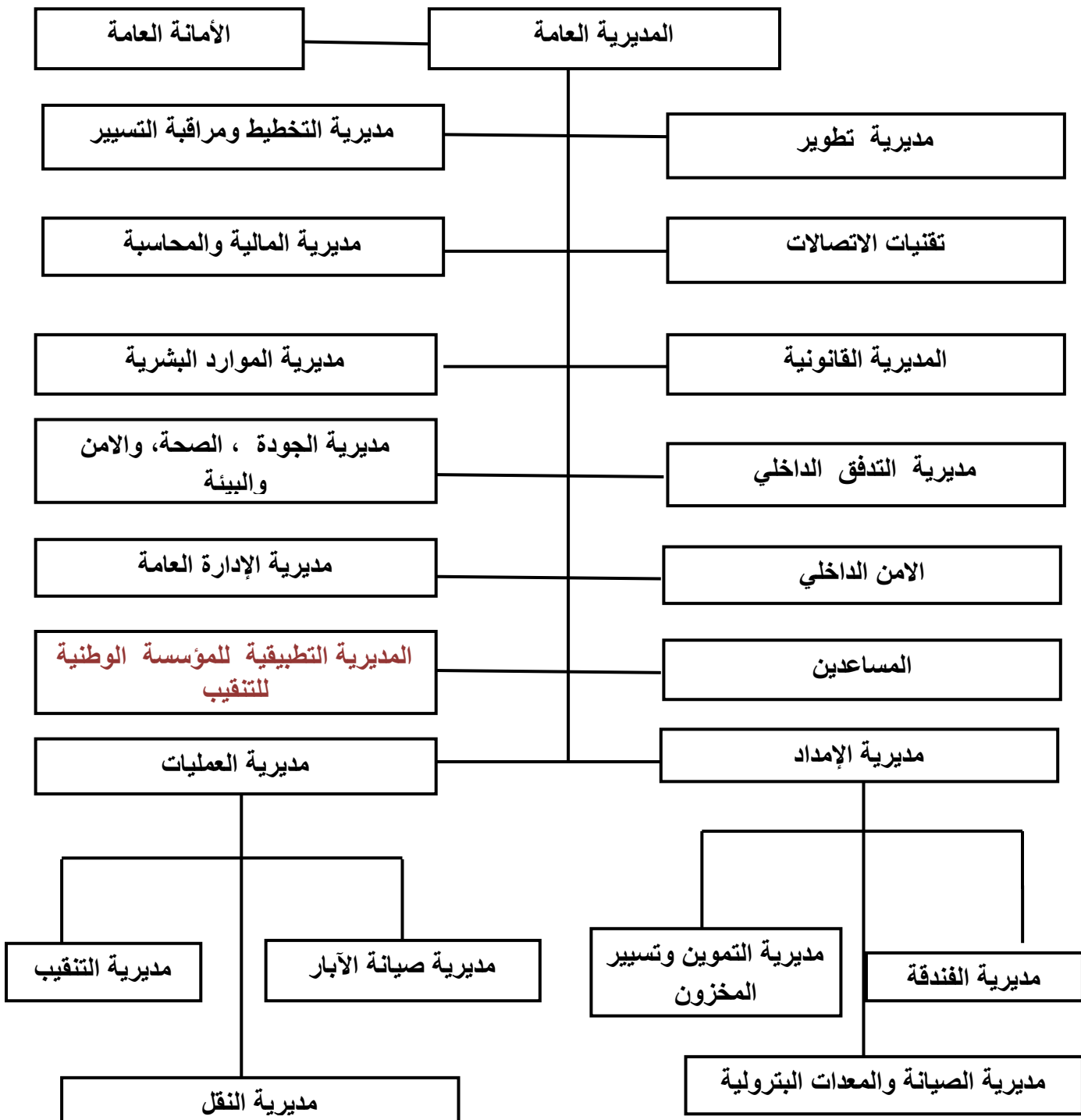
-الصيانة البترولية.²

¹ - بوظاطو أمين، أثر الحوافز على الرضى الوظيفي، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس المهني في علوم التسيير، معهد التكنولوجيا، قسم المانجمنت تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2017، ص21.

² - إلياس بن ساسي، تمويل الاحتياجات النمو الداخلي للمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، فرع إدارة أعمال، 2003، ص98.

2: هيكلها التنظيمي

الشكل رقم (3-3): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للتنقيب



المصدر: بوظاوط أمين، مرجع سبق ذكره، ص 22.

المطلب الثالث : عموميات حول شركة دوداح للخدمات العامة والتجارة.

الفرع الأول: لمحة تاريخية عن شركة دوداح للخدمات العامة والتجارة :

تم تأسيس هذه الشركة عام 1989 لغرض تطور أعمال التجارة والخدمات، برأس مال قدره 12.100.000.00 دج وحجم أعمال سنوي يتراوح بين 1 مليار و مليار ونصف دج، وكانت عبارة عن شركة تضامن بشريكين هما السيد محمد دوداح . المدير العام للشركة حاليا . وزوجته، تحت إسم "شركة ال دوداح مؤسسة الوقاية والنظافة مكتب الخدمات الإعلامية في مجال الحاسوب والإدارة" ، مقرها الإجتماعي ببومرداس حي 392 مسكن عمارة 19 مدرج (ح) رقم (02).
في 1998/05/27 تم تعديل القانون الأساسي للشركة حيث قرر الشريكان فتح فروع وملحقات تابعة من حيث التنظيم و التسيير الإداري والمالي للشركة الأصلية وتعلق الأمر بفتح خمسة فروع جديدة وهي:

- شركة تضامن آل دوداح فرع بومرداس.
- شركة تضامن آل دوداح فرع بودو او .
- شركة تضامن آل دوداح فرع قسنطينة.
- شركة تضامن آل دوداح فرع ورقلة.

في 2000/05/27 تم أيضا تعديل في القانون الأساسي للشركة واشتمل التعديل على:

- تغيير المقر الإجتماعي الرئيسي للشركة.
- فتح فرعين جديدين للشركة.
- توسيع النشاط الإجتماعي للشركة بشتى فروعها.

حيث قرر الشريكان تغيير المقر الرئيسي للشركة إلى المقر الجديد الكائن بالعنوان: دار الثقافة رشيد ميموني ببومرداس بدلا من المقر السابق والذي يبقى مقرا ثانويا للشركة. أما عن فتح الفرعين الجديدين فيتعلق الأمر بكل من فرع بومرداس وفرع ورقلة.

في 004/20/111 تم عقد إيداع محضر الجمعية العامة للشركة ، حيث تم الإتفاق و بالإجماع على قبول إنضمام شركاء جدد إلى عضوية الشركة التجارية مع اكتتابهم في رأسمالها الإجتماعي ويتعلق الأمر بالشركاء المتمثلين في أولاد السيد " دوداح محمد " كما تم تحويل الشركة من شركة تضامن إلى شركة ذات المسؤولية المحدودة. " **société à responsabilité limitée** ".¹

الفرع الثاني: تعريف الشركة ذات المسؤولية آل دوداح للخدمات العامة والتجارة

إن الشركة " ذ م م للخدمات العامة والتجارة آل دوداح " تعتبر كمؤسسة عائلية وذلك لكون إدارتها وملكية ورقابة رؤوس أموالها تعود إلى أفراد عائلة واحدة وهي عائلة " دوداح ". حاليا يقدر رأسمالها الإجتماعي ب **367.052.000.00** دج كما يقدر عدد أسهمها ب **20003** سهم مقسمين على سبعة شركاء (السيد دوداح و أفراد عائلته)، يقدر عدد العاملين بهذه الشركة **250** عاملا دائما لذلك تصنف كمؤسسة متوسطة الحجم.²

الفرع الثالث: نشاطات" الشركة ذ م م للخدمات العامة والتجارة آل دوداح " وهيكلها التنظيمي:

أولاً: نشاطات شركة دوداح للخدمات العامة و التجارة.

تعتبر " الشركة ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح " الشركة الرائدة في الجزائر في مجال تقديم خدمات الصحة العامة و الصحة النباتية، حيث أن توجهها الأول كان نحو خدمات الصحة العامة ولاسيما في الثلاث مجالات الأساسية التالية :

- إبادة الحشرات " **Désinsectisation** " .
- التطهير ضد الجراثيم " **Désinfection** " .
- إبادة الجرذان " **Dératisation** " .

¹ - شريف وحيدة، التحفيز وطبيعة الملكية في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، فرع إدارة أعمال، جامعة أمجد بوقرة، بومرداس، 2010، ص133.

² - شريف وحيدة، مرجع سبق ذكره، ص134.

فنشاطها كان يتركز بدرجة كبيرة في البيع المباشر للوازم الصحة العامة باستعمال شاحنات خاصة و لوازم إبادة الحشرات ، أما حاليا فتمارس " الشركة ذ م م للخدمات العامة و التجارة ال دوداح " عدة نشاطات ولاسيما التبادلات التجارية في المجالات التالية :

-منتجات ولوازم الصحة العامة " **produit et Matériels d'hygiène** ."

-المبيدات " **produit phytosanitaires** ."

-سلع زراعية " **Intrants agricoles** ."

-المواد الغذائية العامة " **Alimentation Générale** ."

-لوازم الإعلام الآلي و المكتبية " **Matériels Informatique et Bureutique** ."

هذا بالإضافة إلى نشاط البناء والأشغال العمومية، كما أن تنوع و تفرع نشاطات هذه الشركة جعلها تتعامل مع عدة جهات ومن أهمها :

-تتعامل الشركة مع جل بلديات القطر الجزائري.

-الدواوين الوطنية للتطهير **ONA**.

-مديريات الري **HYDRAULIQUE**.

-مديريات الصحة و السكان **DSP**.

-مديريات الفلاحة **DSA**.

-الإقامات الجامعية ، المستشفيات والفنادق.

-الفلاحين و الشركات الخاصة بالنظافة و التطهير.¹

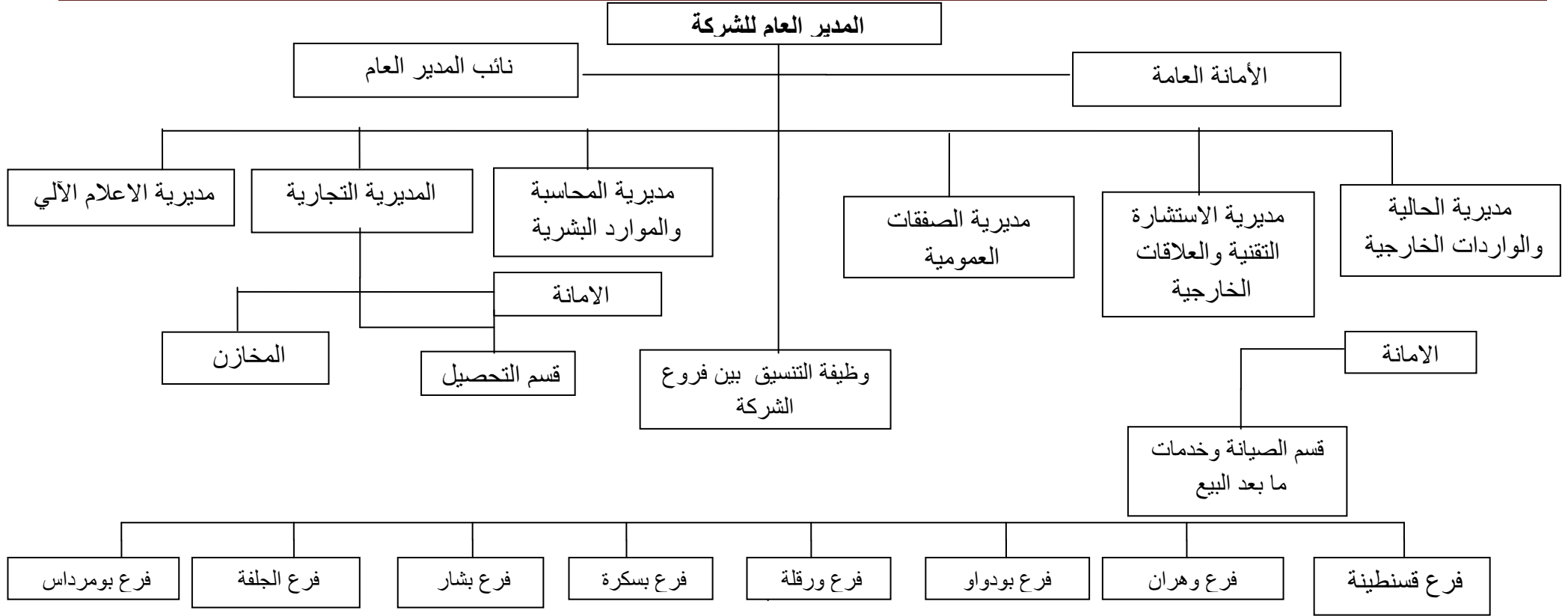
ثانيا: الهيكل التنظيمي للشركة ذ م م مدوداح للخدمات العامة و التجارة :

تتنظم " الشركة ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح " حول مديرية عامة يترأسها السيد " دوداح محمد " كمدير عام للشركة، يتمثل دورها الرئيسي في إدارة مجموعة نشاطات و فروع الشركة و

¹- شرياف وحيدة، مرجع سبق ذكره، ص134-135.

يساعده في ذلك أفراد عائلته و الذين يتولون إدارة هذه الفروع ، با لإضافة إلى مسئولين آخرين من خارج أفراد العائلة و يظهر الهيكل التنظيمي للشركة كما هو موضح بالشكل الموالي:

الفصل الثالث: دراسة مقارنة حول نظام الحوافز في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (العمومية، الخاصة)



صحة عامة - صحة عامة - مواد غذائية - بيع الآثاث المكتبي - فلاحه - الصحة العامة - الصحة العامة - صحة عامة - صحة عامة - فلاحه - بيع لوازم الفلاحة - فلاحه - إعلام آلي - إعلام آلي - إعلام آلي - البناء والأشغال العمومية

المصدر: شريف وحيدة، مرجع سبق ذكره، ص 138.

المبحث الثاني: تفسير نتائج الاستبيان في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (العمومية والخاصة):

سننتظر في هذا المبحث إلى تفسير نتائج الإستبيان المتحصل عليه في كل من المؤسسات الثلاثة.

المطلب الأول: تفسير معطيات شركة نפטال بسعيدة.

مؤسسة نפטال وهي مؤسسة اقتصادية إنتاجية كغيرها من المؤسسات الأخرى التي تطمح أن تكون مؤسسة مميزة من بين المؤسسات الأخرى فهي تعمل على إرضاء المستهلكين إضافة إلى ذلك تعمل على إرضاء وتحفيز عمالها وتشجيعهم على العمل.

فمن خلال الدراسة التي قاموا بها في هذه الشركة تبين أن نسبة الذكور 77,97% أكبر بكثير من نسبة من نسبة الإناث 22,03% وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة الذي يتطلب الأولوية في توظيف الذكور على الإناث. كذلك نسبة الشباب 59,32% هي أكبر نسبة في المؤسسة، فالمؤسسة يغلب عليها عنصر الشباب، إضافة إلى ذلك أنها تهتم بالعمال الذين لديهم شهادات جامعية بنسبة أكبر حيث قدرت نسبة العمال ذوي مستوى التعليم العالي ب 74,38% يعني أنها تعطي الأولوية في التوظيف لخرجي الجامعة. حيث أن أغلبية العمال في هذه المؤسسة متزوجون نسبتهم 79,67% لأن المؤسسة ترى أن هم الأقدر من غيرهم على تحمل المسؤولية وأحرصهم على أداء الأعمال التي يتكفون بها، لأن ارتباطهم الأسري يجعلهم أكثر ارتباطا بالمؤسسة التي بالنسبة لهم هي مصدر رزقهم، لذلك فهم أشد حرصا على تحقيق أهدافها، كذلك نسبة الفئة التي تتراوح أقدمتها (10 سنوات فما فوق) هي أكبر نسبة قدرت ب 49,15%.

فالمؤسسة تسعى في الحفاظ على عمالها وعلى تطوير قدراتهم ومهاراتهم عن طريق خبرتهم. وأغلب العمال ينتمون إلى صنف الإطارات وهي أكبر فئة مهنية قدرت نسبتهم 74,58% وهذا يعود إلى أن المؤسسة تسعى لتوظيف العمال ذوي الكفاءات. فنجاح أي مؤسسة مرتبط بالدرجة الأولى بنوعية اليد العاملة المستخلصة. فمؤسسة نפטال بسعيدة تعمل على تحفيز عمالها حيث تقدم لهم مجموعة من الحوافز المادية والمعنوية لحثهم على زيادة إنتاجيتهم.

فمن أهم الحوافز المادية المقدمة:

الأجر: نجد أن عمال شركة نפטال بسعيدة يتراوح دخلهم بين 30.000 دج و 70.000 دج إلا أن نسبة العاملين الذين يتراوح دخلهم بين 30.000 و 50.000 دج هم الأكثر، الأجر الذي يتقاضاه العامل مرتفع مقارنة مع ما يتقاضاه العمال في بعض المؤسسات الأخرى. إذ بلغت نسبتهم 61,02% ، إلا أن نسبة كبيرة من العمال والتي تقدر ب 52,54% أقروا بعدم كفاية الأجر الذي يتقاضونه بسبب غلاء المعيشة وارتفاع الأسعار الذي تسبب في انخفاض القدرة الشرائية ، في حين نجد أن عمال المؤسسة أكدوا على أن أجورهم في زيادة مستمرة منذ التحاقهم بالمؤسسة، والتي تقدر نسبتهم 98,31% وهو اتجاه يشير إلى أن الحوافز المادية تقدم بدرجة كبيرة. ومن بين الحوافز المادية المقدمة أيضا:

الخدمات الاجتماعية: ومن أهم الخدمات المقدمة لهم توفير نقل خاص بالعمال حيث أن جميع العمال والتي تمثل نسبتهم (100) عبروا عن اقتناءهم أن المؤسسة توفر لهم النقل، بحيث يتم نقل العمال من أماكن إقامتهم إلى مقر العمل والعكس، بهدف توفير مشقة الانتقال وضمان مباشرة العمل في الوقت المحدد، ويعتبر النقل في نظر العاملين حافزا جيدا لما فيه من تخفيف العبء النفقات. ومن بين الخدمات المقدمة أيضا مساعدتهم على اقتناء الأجهزة الكهرومنزلية حيث أن أغلبية العمال التي تقدر نسبتهم ب 96,61% أكدوا على ذلك. كذلك تقدم لهم علاوات ومنح إلا أن نسبة 37,28% أبدوا رأيهم أنهم غير راضين عن العلاوات والمنح التي يتقاضونها على الزوجة والأبناء. وأن العلاوات والمنح تحفز العمال على أداء أفضل. كما أن الأغلبية الساحقة من العمال نسبتهم 94,92% أقروا بأن المؤسسة تقدم لهم خدمات اجتماعية بعد بلوغ سن التقاعد أو الظروف الصحية التي توقفه عن العمل فالخدمات الاجتماعية تمثل تحفيز إضافيا للعامل، كما أن جزء من الحوافز المادية التي يستفيد منها العاملين وهي تمثل أهمية بالغة لهم كما توفر لهم رحلات ترفيهية لكافة العاملين وهذا ما أكدت نسبة كبيرة من العمال التي تقدر نسبتهم 57,63%. فالرحلات هي من الخدمات التي تقدمها المؤسسة لعمالها للترويج عن أنفسهم ولتغيير جو العمل، كما أنها تعتبر حافزا هاما بالنسبة لهم. فالأغلبية العمال في مؤسسة نפטال بسعيدة 72,88% يقرون بأنهم أحيانا يشعرون بالحماس والرغبة في العمل، فهو حافز أساسي يدفع العامل لأداء أفضل داخل المؤسسة. كما أكدوا

أغلبيتهم على أن الإدارة تطبق نظاما عادلا وموضوعيا للتحفيز وهو ما يؤدي إلى زيادة أداء العاملين. وأن نسبة كبيرة جدا 62,71% أكدوا على أن هناك علاقة بين الحوافز المقدمة لهم في المؤسسة وجهدهم المبذول. فكلما كانت الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة كافية كلما بذل العمال مجهود أكبر في زيادة الإنتاج والعكس صحيح. وتقدم مؤسسة نفضال أيضا حوافز معنوية أهمها:

توفير كل متطلبات العمل (إضاءة، حرارة، تهوية....): فالأغلبية الساحقة من العمال أكدوا على توفير المؤسسة لهذه المتطلبات والتي تقدر نسبتهم 86,44% لأنها تعد من الحوافز التي تشجع العمال على الأداء الأفضل كما أنها ترفع من روحهم المعنوية وهذا ما يدل رضي العمال على توفير الجو المناسب.

الترقية: فيما يتعلق بالترقية يتبين لنا فرص الترقية في المؤسسة كبيرة وهذا ما تؤكد عليه نسبة 72,88% فالترقية ترفع معنويات العامل وتساعد على تبسيط إجراءات التوظيف، كما نجد أن الترقية داخل المؤسسة تتم وفق معيار الكفاءة وتبين ذلك من خلال النسبة المقدرة ب 49,18% لأن الالتجاء إلى معيار الكفاءة هو وسيلة للقضاء على الاختبارات الشخصية والمحسوبية، فالحوافز التي تقدمها المؤسسة لعمالها ترفع من روحهم المعنوية وتحفزهم على زيادة أدائهم وهذا ما تؤكد عليه نسبة 86,44%.

الاستنتاج:

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت في مؤسسة نفضال بسعيدة تبين أن نظام الحوافز فيها فعال وذو أثر إيجابي على العاملين وله تأثير على الأداء الوظيفي وهذا راجع لتوفرها على مداخل ووسائل معتبرة حيث أنها تربط الحوافز بالإنتاجية، أي كلما كانت الحوافز كانت الإنتاجية والعكس صحيح . وأن كلا من الحوافز المقدمة في شركة نفضال تقدم بدرجة كبيرة ويمكن القول أن الحوافز المطبقة في المؤسسة كافية بشكل نسبي حيث أن الحوافز المادية تؤثر على الأداء الوظيفي بينما الحوافز المعنوية فإنها تؤدي إلى تحفيز العمال وبالتالي الزيادة في أدائهم الوظيفي.

المطلب الثاني : تفسير المعطيات كل من المؤسسة العمومية الاستشفائية "عالية صالح" بتبسة والمؤسسة الوطنية للتنقيب.

الفرع الأول : تفسير معطيات المؤسسة العمومية الاستشفائية "عالية صالح" بتبسة.

المؤسسة العمومية الاستشفائية هي مؤسسة عمومية خدماتية حيث نجد في هذه المؤسسة نسبة الذكور 51,28% أكثر من نسبة الإناث 48,71% رغم أن مهنة التطبيب والتمريض تتناسب مع طبيعة المرأة، كذلك أن مهنة القطاع تغلب عليه فئة التي تتراوح أعمارهم ما بين 35 إلى 40 سنة نسبة 24,35% وهذا يعني أن القطاع الصحي لا يزال يستقبل الخريجين الجدد من الشباب. وهذا مؤشر إيجابي بالنسبة للمؤسسة الاستشفائية "عالية صالح" بتبسة لأجل الاستفادة من كل طاقاتها البشرية، ولكن بشرط تحفيزها على البذل حيث تزخر طه المؤسسة بعدد هام من الممرضين ذوي التكوين العالي والحاصلين على شهادة الدولة بنسبة 76,92% والتي تعتبر أعلى شهادة في مجال التمريض في الجزائر. كذلك نجد فيها ارتفاع نسبة المثبتين 76,92% أكثر من نسبة المتربصين والمتعاقدين ويعود ذلك إلى أن فترة التربص في المؤسسة العمومية الاستشفائية قصيرة نسبيا وهي تتراوح ما بين 6 و 9 أشهر وأن المستوى العالي الجامعي يتفوق على الثانوي والمتوسط نسبة 31,28% أي أن المؤسسة تهتم بالممرضين الذين لديهم شهادات جامعية بنسبة أكبر. كما أن نسبة عدد الممرضين الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات يمثلون النسب الأكبر ويدل هذا على أن القطاع الصحي لا يزال يستقطب أعداد هامة من الممرضين الشباب. ومن هنا نلاحظ أن المؤسسة تقوم بمنح عمالها لمجموعة من الحوافز، فمن بين الحوافز المادية المقدمة نجد:

الأجر: حيث أن نسبة 51,28% تتراوح أجورهم بين 30000 و 35000 دج وهم يمثلون في أغليبتهم الممرضين الحاصلين على شهادة الدولة في التمريض، فهم يعيشون ظروف غير مريحة نظرا لانخفاض أجورهم وعدم كفايتها لمتطلباتهم اليومية وهذا ما تقدره نسبة 84,61% بالإضافة إلى عدم مواكبتها لأسعار السوق ولا حتى مع الجهد المبذول في العمل بنسبة 92,30%. مما يؤكد عدم عدالة نظام الأجور في قطاع الصحة في الجزائر.

كما أنها تعتمد على الزيادة في الأجور حيث 93,59% من العاملين أكدوا أن أجورهم تعرف زيادة معتبرة منتظمة منذ مباشرتهم عملهم ومهامهم والتحاقهم بمناصب عملهم في حيق أكدت نسبة 92,30% من العاملين أن الزيادة في الأجر ترفع من مستوى الأداء المرضين في المؤسسة. إن هذه الحوافز المادية من شأنها أن تحفز المرضين لبذل مزيد من الجهد وبالتالي رفع مستوى الأداء في المؤسسة ومن ثمة ترقية الخدمات التي تقدمها وتحقيق الأهداف المسطرة.

المكافآت: حيث أكدت نسبة 93,58% من العاملين على أنهم استفادوا وتحصلوا على مكافآت داخل المؤسسة الاستشفائية بحيث كان أغلبها عبارة عن علاوات. ويعود ذلك إلى النظام التعويضي الذي تتبناه المؤسسة. كما أن أغلبهم 71,79% أقرروا أن نظام المكافآت في المؤسسة ضعيف وغير فعال ولا يستجيب لتطلعات العاملين في القطاع الصحي العمومي ويرجع ذلك إلى أن الأسس المطبقة في مكافأة المرضين بالمؤسسة لا يراعي فيها مبدأ الكفاءة في العمل ولا يفرق بين المرضين من حيث مستوى أدائهم.

كما أن 94,87% من العاملين أقرروا أن المكافآت تشبع الحاجات النفسية والمادية للمرضين وبالتالي تساهم في رفع معنوياتهم داخل المؤسسة بإضافة أنه كلما كانت المكافآت موضوعية كلما زادت ثقة المرضين بمؤسستهم وساهمت بشكل مباشر في مضاعفة مجهوداتهم وبالتالي رفع مستوى الأداء في العمل حيث أكد 91,02% من العاملين أن المكافآت تساهم في زيادة دافعية المرضين نجد بذل جهود أكبر في العمل.

الخدمات الاجتماعية: حيث أكدوا نسبة 84,74% أن المؤسسة تقدم خدمات لفائدة عمالها مثل: المساعدات المالية والسلف والقروض الاستهلاكية، إضافة إلى تنظيم التظاهرات الرياضية والترفيهية وغيرها من الخدمات كما أكدت نسبة كبيرة من استفادتهم من هذه الخدمات وأكدوا عن رضاهم عن الخدمات الاجتماعية والتي ساهمت ولو نسبيا في ارتياحهم بمؤسستهم والعمل على بذل جهود أكبر لتحقيق أهدافها.

كما أن المؤسسة تقدم أيضا حوافز معنوية والتي تلعب دورا هاما في تحقيق الاستقرار داخل المؤسسة وزيادة مستوى الشعور بالرضا لدى المرضين وكلما تحصل المرضين على هذه الحوافز المعنوية كلما شجعه ذلك على بذل مجهودات أكبر في العمل. ومن بين هذه الحوافز نجد:

المشاركة في اتخاذ القرار: وهذا ما تؤكد نسبة 92,30% من العاملين عن مشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل فكلما كانت المشاركة في المستوى الذي يقنع المرض بقدر ما زاد انضباطه في العمل، كما نرى نسبة 88,46% من العاملين أن المشاركة في اتخاذ القرار ترفع مستوى الرضا والاستقرار لديهم.

الترقية: إلا أن الاختلال في نظام الترقية يولد الإحباط وعدم استقرار المرضين في عملهم حيث أقرت نسبة 88,46% عن عدم رضاهم عن كيفية تطبيق نظام الترقية في المؤسسة و يرجع ذلك إلى أن أساس الأقدمية المعتمد من طرف المؤسسة في ترقية العاملين على أنه غير عادل حيث عبرت نسبة 70,51% من المبحوثين على أن أساس الأقدمية هو الأكثر اعتمادا في عملية الترقية.

حيث صرحت نسبة 84,61% على أن للترقية أهمية بالغة لدى المرضين لأنها حافزا قوي يساهم في إبراز قدراتهم وكفاءتهم و يشجع حاجاتهم المادية و المعنوية .

و من بين الحوافز أيضا **التدريب:** إلا أنها لا تولي اهتماما كبيرا به رغم الأهمية القصوى في تنمية العاملين و يبعث روح التنافس بينهم، وكذا مواكبة مختلف التطورات وذلك من أجل تحقيق أهدافها التنظيمية، من خلال تحسين جودة الخدمات الصحية و هذا ما عبرت عليه نسبة 82,05% من المبحوثين وهي النسبة التي لم تستفيد من التدريب كما عبرت 74,89% أن هذه العملية لا تستجيب لتطلعات المرضين ومن أجل جعل عملية التدريب فعالة وهادفة يستوجب على المؤسسة العمومية التخطيط المسبق لاحتياجات التدريب . كما يستوجب أيضا ربط العملية التدريبية بالترقية حتى تكون هادفة وفعالة.

الفرع الثاني : تفسير معطيات المؤسسة الوطنية للتنقيب

المؤسسة الوطنية للتنقيب هي مؤسسة عمومية، اقتصادية، ذات أسهم رأسمالها يقدر ب

14800.000.000 دج ممتلك بنسبة **100%** من طرف الشركة الأم سونطراك، تضم **300**

عامل و**64** آلة حفر. تقوم بأنشطة تنقيب وصيانة آبار البترول و الغاز. تسعى إلى تحفيز العاملين

من أجل كسب رضاهم وولائهم وانتمائهم للمؤسسة، حيث تقوم بمنحهم جملة من الحوافز المختلفة

المتمثلة في :

الحوافز المادية:

. التعويضات المباشرة : الأجور، الرواتب ، المكافآت .

التعويضات غير المباشرة : الإجازات ، العلاج الطبي ، المصاريف ، رحلات الحج والعمرة .

. المكافآت التشجيعية وتستعمل للتفوق في الأداء وكذلك المكافآت عن الاقتراحات للأفكار والآراء.

. المنح : كالمنحة للأقدمية .

الحوافز المعنوية :

-الهدايا.

-الترقية .

-التوقيع والأمان والاستقرار الوظيفي.

-تحسين الإتصال الفعال .

-إعطاء شهادات تشريفية .

-مساهمة العمال في قرارات المؤسسة .

-خطابات الشكر والتقدير والاعتراف بإنجازات الغير.

-المشاركة في الأرباح .

-التدريب والتكوين، الجوائز التقديرية للأفراد المتميزين.

الحوافز السلبية :

-الخصم من الراتب والإنذارات والتوبيخات .

-وقف الترقية ، إنزال الترقية .

-الحرمان من العلاوات والتعويضات .

-التأديب.

فمن خلال الدراسة التي قاموا بها في هذه المؤسسة تبين أن نسبة الذكور 70% أكبر بكثير من نسبة الإناث التي تقدر ب 30% وهذا راجع لأولويات المؤسسة في توظيف الذكور ولطبيعة النشاط المتمثل في أعمال وأشغال التتقيب الصعبة و يتضح أن أغلب الفئات دون سن الأربعين أي أن نسبة الشباب 38%هي أكبر نسبة في المؤسسة ، وأن هناك تنوع في المستوى الجامعي بنسبة 54%، أن أغلب العمال ذو رتبة إطار بنسبة 62% ثم تليها رتبة إطار سامي ورتبة المنفذين وبعدها رتبة أعوان التحكم .

ورغم الحوافز المقدمة من طرف هذه المؤسسة إلا أن نسبة كبير من العمال 54% أقروا بأن المؤسسة لم تهتم بتحفيظهم ليقدموا أحسن ما لديهم . في حين أن نسبة كبيرة من الموظفين 46%وافقوا على أن الحوافز المادية لها دور فعال في تحفيز العمال . وأن نسبة 54% يشعرون بأهمية الحوافز والمكافآت المقدمة في الشركة . إلا أن نسبة 56% غير راضين عن التعويضات المباشرة (الأجر، العلاوات، المكافآت) وهذا يدل على أن المؤسسة تقدم تعويضات لا تتناسب مع منصب العمل من حيث الخطورة ومنطقة وظروف العمل.

ومع العلم أيضا أن نسبة 58% من الموظفين أقروا بعدم توافق التعويضات مع الجهد المبذول وأنهم غير راضين عنها وذلك بسبب أن ظروف العمل والمنطقة تتطلب تعويض أكبر لتشجيعهم لبذل مجهودات أكبر.

تبين كذلك أن نسبة 66% من العمال غير موافقين على الزيادات في الأجر التي تمنحها الإدارة مقابل القيام بالمهام بشكل جيد، مما يؤكد أن المؤسسة لا تهتم بتقديم أجر مقابل القيام بالمهام بشكل جيد .

وأن المؤسسة تستعمل إجراء الخصم من الراتب في حال أي تجاوز وهذا ما أكدت عليه نسبة 62% من العمال.

إلا أن نسبة 58% من العمال أكدوا بالاستقرار والأمن الوظيفي في المؤسسة، رغم أن نسبة كبيرة 80% أقرروا بعدم إشراك المؤسسة لأرائهم واقتراحاتهم في اتخاذ القرارات مما يدل على أن المؤسسة تتبع نظام المركزية في اتخاذ القرارات.

غير أن هناك نسب متقاربة بين العمال في عمل المؤسسة على تنمية روح التقدير والاحترام بين العمال وهذا يعود إلى العلاقات السائدة بين العمال.

كما أن أغلبية العمال أقرروا بوجود روح الفريق والعمل بين الزملاء وهذا يدل على أنه يسود في المؤسسة روح الفريق والعمل بين الزملاء.

كما لوحظ عدم اهتمام المؤسسة بتكوين العمال وتطوير قدراتهم وهذا ما وضحته نسبة 58% وأقرروا بعدم استفادتهم من تكوين وتطوير قدراتهم وهذا يدل على أن المؤسسة لا تخصص ميزانية كبيرة للتكوين وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة أي تعطي أهمية كبيرة لتكوين العمال في النشاط الرئيسي للمؤسسة الذي يتمثل في الوظائف التقنية . التنقيب .

ولوحظ أيضا اهتمام العاملين في المؤسسة بالحصول على الحوافز المعنوية وهذا ما أكدت عليه نسبة 64% من العمال وهذا يدل على أن الحوافز المعنوية لديها تأثير كبير على نفسية العامل.

كما أن أغلبية العمال نسبتهم 60% أكدوا على عدم موافقتهم على تلقيهم للمكافآت على أدائهم المتميز، وهذا يدل على أن المؤسسة لا تهتم بشكل كافي بتقديم المكافآت على الأداء المتميز.

أما فيما يتعلق بالترقية نسبة 50% من العمال أكدوا على استفادتهم من فرص الترقية وهذا ما يزيد شعورهم بالحماس والرغبة في العمل . بينما 50% من العمال أيضا أكدوا على عدم استفادتهم من فرص الترقية مما يؤثر عليهم سلبا وعدم رضاهم عن عملهم وانخفاض الروح المعنوية.

في حين أن نسبة 66% من العمال أقرروا بعدم تحصلهم على ترقية على أساس الجدارة والمثابرة في العمل وهذا ما يدل على أن المؤسسة لا تضع نظام ترقيات واضح للعمال وإنما تعتمد على اعتبارات أخرى ، مما جعل نظام الترقية غير واضح للعاملين.

وأن أغلبيتهم بنسبة 70% أيضا أقروا بعدم مساعدة نظام الترقية الحالي في المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي وأنهم غير راضين عن نظام الترقية بالمؤسسة كما أكدت نسبة 72% من العمال على عدم معرفتهم لنظام الترقية في المؤسسة.

كما بين أغلبية العمال بنسبة 72% عدم وضوح وعدالة نظام الحوافز والمكافآت الإضافية في المؤسسة .

وتبين أيضا أن المؤسسة لا تعتمد على الأداء المتميز في منحها للترقيات والدرجات وهذا ما أكدته نسبة 76%.

وأن المؤسسة غير عادلة في منح المكافآت ونظام الترقيات حيث أغلبية العمال أكدوا على ذلك نسبهم على التوالي : 78% و 80%.

كما أن أغلبية العمال غير موافقين على الحوافز المقدمة مقارنة مع الجهد المبذول وهذا ما يدل على أن نظام الحوافز غير متكافئ مع الجهد المبذول. وأكدوا أيضا على عدم معرفتهم لأسس وكيفية تقديم الحوافز.

وفيما يخص مساهمة نظام الحوافز المعنوي في المؤسسة نسبة 64% من العمال أبدوا رأيهم بعدم مساهمة نظام الحوافز المعنوي في المؤسسة في تحسين أدائهم وهذا راجع إلى أن الحوافز المعنوية وحدها غير كافية لتحفيز وتحسين أداء العاملين .

وفيما يخص أيضا مساهمة نظام الحوافز المادي في المؤسسة أكدت نسبة 66% من العمال بعدم مساهمة نظام الحوافز المادي في المؤسسة في تحسين أدائهم وهذا بسبب أن المؤسسة تعطي للجزء الثابت من الأجر نسبة أكبر من الجزء المتغير وبالتالي المؤسسة لا تعتمد على ربط الأداء بالحوافز المادية .

أما فيما يخص مساهمة نظام الحوافز المادي والمعنوي في استمرارية العمال في المؤسسة أقروا نسبة 78% عن عدم فاعليته في الحفاظ علي إستمراريتهم في المؤسسة . وأقروا أيضا بنفس النسبة بعدم رضاهم عن نظام الحوافز المادي وذلك بسبب أن الأجر المقدم لا يشبع احتياجات ورغبات العمال.

وكذلك أقروا بعدم رضاهم عن نظام الحوافز المعنوي بنسبة 82% وهذا راجع إلى عدم وضع نظام حوافز يناسب العمال.

كما أن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا في مساعدة العمال في حل الصعوبات والمشاكل في العمل مما يؤدي إلى شعورهم بالاستقرار والأمن الوظيفي .

إلا أن أغلبية العمال بنسبة 66% غير راضين عن منصب العمل بسبب عدم ترقيتهم وعدم توافق المنصب مع قدراتهم لأنهم يرون أنهم يستحقون منصب أعلى، وغير راضين أيضا على أسس الترقية وهذا يدل على أن أسس الترقية غير واضحة في المؤسسة.

بالإضافة إلى عدم رضاهم أيضا على نمط الإشراف والقيادة بنسبة 58% وكذلك عدم رضاهم على ظروف العمل بنفس النسبة بالإضافة أيضا أن تصميم برامج تقييم الأداء غير واضحة وغير عادلة وهذا ما أكدته نسبة 62%.

الاستنتاج:

من خلال الدراسة التي أجريت في المؤسسة العمومية الإستشفائية " عين صالح " بتبسة توصلنا إلى العديد من النتائج وكان أهمها عدم فاعلية نظام الحوافز في المؤسسة العمومية الإستشفائية وذلك بسبب عدم وجود نظام مرن للأجور والمكافآت يراعي الأعباء الوظيفية و المتطلبات اليومية للمرضين هذا من جهة و من جهة أخرى فإن نظام تقييم الأداء في المؤسسة الإستشفائية غير قادر على بعث روح المبادرة والمثابرة في الأداء، إضافة إلى عدم وجود مناخ تنظيمي محفز يسمح للمرضين بالمشاركة الفعلية في إتخاذ القرارات وأخذ مقترحاتهم بعين الإعتبار والمساهمة الفعلية في تسيير إدارة المؤسسة، مما يؤدي إلى عدم ثقة الممرضين بأنفسهم، الأمر الذي يؤثر على مستوى أدائهم وعدم إستقرارهم ورضاهم في العمل.

كما كشفت الدراسة أن أغلبية الممرضين لا يستفيدون بشكل كبير و فعال من فرص التدريب والتكوين والتطوير، الأمر الذي إنعكس سلبا على أدائهم الوظيفي و بالتالي على نوعية الخدمة المقدمة للمرضى فكلما تحصل الممرض على هذه الحوافز كلما شجعه على بذل مجهودات أكبر في العمل ويخلق لديه الرضا عن الوظيفة مما يدفعه لزيادة إنتاجيته وتحسين أدائه في العمل والعكس صحيح.

من خلال الدراسة التي أجريت على المؤسسة الوطنية للتقريب تبين لنا بأن هناك تحفيزات مختلفة مادية ومعنوية وسلبية .

كلها ذات تأثير على مستوى أداء العاملين ، وبالرغم من أنها تقوم بتوزيع الأرباح بشكل عادل بين العاملين إلا أن أجورهم متدنية مقارنة مع أجور المؤسسات الأجنبية ، فالتحفيزات في هذه الشركة يختلف من شخص لآخر ومن مستوى لآخر وهذا حسب الوظيفة أو المكانة التي يحتلها شاغلها ، فالموظفين في هذه المؤسسة بعضهم راضي عن بعض الحوافز والبعض الآخر غير راضي عن معظم الحوافز، حيث لا يدفعهم للبقاء والاستمرارية في المؤسسة لأن احتياجات العاملين ليست نفسها وإنما تختلف من عامل إلى آخر . وهذا ما جعل مستوى أدائهم في المؤسسة متوسط كونه يتأثر مباشرة بالتحفيزات التي يحصل عليها ومدى موافقتها مع حاجاته ورغباته وأهدافه ، وعليه لا بد من الشركة أن تولى اهتمامها بالتحفيزات التي تقدمها وتمنحها بإنصاف وعدالة وموضوعية حتى تمكن من تحسين مستوى أدائهم الوظيفي .

ويمكن القول أن الحوافز في المؤسسة غير كافية لأنها لا تعتمد على ربط الأداء بالحوافز المادية، وكذلك لعدم ربطها بالأجر بالأداء. فكلما تحصلوا العمال على الحوافز (المادية والمعنوية) كلما شجعهم على بذل مجهودات أكبر في العمل ويخلق لديهم الرضا عن الوظيفة مما يدفعهم لزيادة أدائهم في العمل والعكس صحيح.

المطلب الثالث: تفسير نتائج الدراسة الميدانية التي أجرت في شركة ذ م م آل دوداح للخدمات العامة والتجارة:

تقدم " شركة ذ م م آل دوداح للخدمات العامة و التجارة مجموعة من الحوافز المادية و المعنوية لتحفيز أفرادها على العمل وحثهم على تحقيق أهدافها و تحرص على شعورهم بالراحة وحب العمل وذلك بمنح جملة الحوافز والتي تتمثل في مايلي :

أولاً:الحوافز المادية المقدمة للأفراد في شركة ذ م م آل دوداح للخدمات العامة و التجارة :

تقدم المؤسسة حوافز مادية مختلفة ، تظهر من خلال الأجر والخدمات الاجتماعية بالإضافة إلى حوافز أخرى ، يمكن إبرازها في مايلي :

1. الأجر : تقوم المؤسسة بدفع أجور العمال ، وهو يمثل أول وأكبر حافز للعمال ، حيث أدنى راتب في المؤسسة لا يقل عن 17000 دج والذي يمنح للعامل فور دخوله للمؤسسة ، ويمكن أن يصل أعوان التنسيق إلى 40000 دج مع اكتساب الفرد أقدمية في المؤسسة .أما الإطارات فأجورهم جد محفزة فهي تبدأ من 30000 دج فما فوق .

2. المنح المقدمة في الشركة : تقدم " شركة ذ م م آل دوداح "مجموعة منح كمساعدة للأفراد العاملين في عدة مناسبات وتتمثل في :

1.2- منحة رمضان : عند حلول شهر رمضان الكريم من كل سنة تقوم المؤسسة بتوزيع منحة رمضان والتي تقدر ب 10.000 دج للفرد الواحد كمساعدة مصاريف الشهر الكريم ،

2-2- منحة عيد الفطر: قبل عيد الفطر تقوم المؤسسة بمنح مساعدة تقدر ب 10.000 دج لكل فرد في المؤسسة لشراء ملابس العيد له ولأفراد أسرته،

2-3- منحة عيد الأضحى: تساعد الشركة أفرادها على شراء أضحية العيد كل عام بإعطاء كل فرد مبلغ 15.000 دج لإدخال البهجة والسرور على نفسياتهم ونفسية عائلاتهم .

2-4- التكفل الطبي: تتكفل المؤسسة كليا بعلاج العاملين المصابين بأي مرض كان وإذا اقتضى الأمر يتم إرسالهم إلى الخارج للعلاج،

3/- حوافز مادية أخرى : إضافة إلى الحوافز التي سبق ذكرها ، يمكن ذكر حوافز أخرى منها :

3-1- الظروف المادية للعمل : تقوم المؤسسة بتوفير كل الوسائل والتجهيزات الخاصة بالعمل لتوفير أحسن الظروف منها السيارات تحت تصرف الإطارات و رجال البيع لتسهيل التنقل نظرا لكون العمل التجاري يتطلب التنقل إلى جميع أنحاء الوطن ، بالإضافة لمنح المؤسسة لشرائح الهاتف مع اشتراك مجاني لضمان عملية الاتصال بين الإدارة ورجال البيع ، أما بالنسبة للإدارات فهي تسعى على توفير كل ما هو حديث من أجهزة كمبيوتر ، الانترنت، الطابعات، أجهزة الفاكس وغيرها إضافة إلى تجهيزات المكتب و الإضاءة .

3-2- الترقية: تعتمد المؤسسة على الأقدمية كمعيار لترقية الأفراد وهذا حسب الخبرة المكتسبة

ولكن لا تكون الترقية من منصب إلى آخر و إنما هي زيادة في الأجر،

ثانيا: الحوافز المعنوية المقدمة في شركة ذ م م آل دوداح للخدمات العامة و التجارة :

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

1-التكوين : للتكوين أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة من أجل مواكبة التطور العلمي و التكنولوجي و أيضا من أجل تحسين الأداء والرفع من الكفاءة الإنتاجية، حيث يتم التكوين بناء على إستراتيجية و تخطيط محكم لأنه يعتبر استثمار لمواردها البشرية، و هذا من خلال تكوين عمالها سواء داخل أو خارج الوطن وهي تخصص مبالغ كبيرة في هذا الخصوص،

2- الاتصال في شركة آل دوداح للخدمات العامة و التجارة : إن نجاح أي مؤسسة مرهون بمدى

نجاح الاتصالات التي تقوم بها سواء الإتصال الداخلي ولذلك تعتمد المؤسسة على مجموعة من وسائل الإتصال لكي تضمن الوصول إلى تحقيق أهدافها ،

3- إشراك العاملين في اتخاذ القرارات : يحرص الرئيس المدير العام السيد " محمد دوداح " على

ضرورة اشتراك العاملين في وضع الإستراتيجيات الفرعية و العامة للمؤسسة ، سواء للعمال الذين هم من أفراد العائلة أو العمال الآخرين ،

4- تنظيم ساعات العمل: أوقات العمل محددة ب 8 ساعات يوميا تتخللها فترة راحة مقدرة بساعة

واحدة مدفوعة الأجر بالنسبة للإدارة تكون ما بين 12:00 و 13:00 .

5- ضمان واستقرار الوظيفة: مما يميز الشركة عن غيرها من المؤسسات من نوعها هو عدم وجود

عمال متعاقدين وهذا ما يبعث في الأفراد نوع من الاستقرار النفسي الذي ينبع من ضمان واستقرار الوظيفة،

- 6- **الأمن والصحة:** تعمل المؤسسة على توفير الأمن والصحة للعاملين ، كما تعمل على توعية العاملين للمساهمة بأنفسهم على حماية أماكن العمل ومحيط المؤسسة بصفة عامة ، حيث تحسبهم بأهمية إهتمامهم بنظافة و صحة مكان العمل، وهذا ما ظهر خلال الدراسة الميدانية التي أجريت.
- 7- **العطل الشرعية والإجازات:** تجيز المؤسسة لكل عامل الحق في إجازة سنوية مدفوعة الأجر من قبل المؤسسة لمدة شهر ، عن كل سنة عمل فعلية، وتحدد ساعات الغياب لأسباب الرضاعة بساعتين إلى غاية بلوغ الطفل السنة، بالإضافة إلى عطلة 3 أيام في حالة زواج العامل أو إزدياد طفل لديه أو وفاة أحد أصوله أو فروعه أو أصول فروع زوجته، عطلة الأمومة التي تقدر ب 90 يوما مدفوعة الأجر، كل هذه العطل و الإجازات تعطي دعم معنوي قوي للأفراد، و تشعرهم بنوع من الراحة النفسية و هذا ما يعزز ولائهم وانتمائهم للمؤسسة،
- 8- **وجبة الغذاء :** تقدم المؤسسة يوميا ولجميع العمال دون استثناء وجبة غذاء مجانية في إحدى المطاعم و التي تقدر ب 600 دج يوميا لكل فرد لكي تضمن مزيد من نشاط العمال،
- 9- **الكافيتيريا :** يوجد في المؤسسة كافيتيريا تحت تصرف العمال طوال اليوم تتوفر فيها مشروبات ساخنة كالقهوة و الشاي و المشروبات الباردة التي تضمن انتعاش الفرد طوال اليوم،
- 10- **المصلى:** توفر الشركة مكانا للعادة حيث تتوفر على مصلى حرصا منها على أداء الصلاة في وقتها مما يدل على قوي إيمان العمال ويشعرهم بالراحة النفسية،
- يمكن للمؤسسات أن تقوم بفرض عقوبات على أفرادها الذين قاموا بارتكاب أخطاء و هذا حفاظا على النظام و سيرورة العمل، إلا أن شركة آل دوداح لا تطبق العقاب في تعاملاتها مع الأفراد فهي تفرض الانضباط عن طريق علاقة الإحترام بين الأفراد وزرع ثقافة حب العمل وإحساسهم بالانتماء إلى المؤسسة ، الذي يجعل كل فرد يخاف على مستقبل المؤسسة ويحرص على وصولها إلى الأهداف المسطرة ، فعلاقة الصدق التي تربط الرئيس بمرؤوسيه تكفي لتبرير الغياب لكن كل فرد يعرف حدوده ويلتزم بها، و هذا يعني أن الرئيس يوجه تنبيه للمرؤوس حين يقع في الأخطاء، و حين يعيد الخطأ

فإن له أن يلومه و يوبخه ومن هنا نجد أن المؤسسة تؤمن بمبدأ التمهين الذاتي و بالتالي فهي تعطي فرصة لكل فرد كفو و قادر على تحمل مسؤولية أخطائه و التعلم منها.

فمن خلال الدراسة الميدانية التي أجريت في شركة ذمم آل دوداح للخدمات العامة و التجارة و من خلال المعلومات المتحصل عليها من الاستبيانات تبين أن نسبة الذكور 80.43% أكبر من نسبة الإناث 19.57% و هذا راجع لقلة العنصر النسوي في المؤسسة ككل، أما التواجد الكبير للذكور راجع لطبيعة العمل الذي يتطلب التنقل، مثل رجال البيع والناقلين للبضائع إلى مختلف ولايات الوطن، و أغلب العمال تتراوح أعمارهم بين [31-41] سنة وذلك بنسبة 40.65% و أغلبهم متزوجون وذلك بنسبة 82.60% كما أن أغلبهم من فئة الإطارات بنسبة 82.60% تليها فئة أعوان التنسيق بنسبة 8.70% ثم فئة أعوان التنفيذ بنسبة 4.34%، وهذا يعود لكون طبيعة نشاط المكان الذي تم فيه توزيع الاستبيانات وهو الإدارة التي تتطلب خدمات الإطارات، كذلك نسبة الأفراد ذوي المستوى الجامعي هي أكبر نسبة 78.26% وهذا يدل على ارتفاع المستوى الثقافي للأفراد العاملين، كما تبين أن أغلب الأفراد العاملين تنحصر مدة تواجدهم في المؤسسة بين [1-5] سنوات وذلك بنسبة 65.22%، فبالنسبة لرضاهم عن الحوافز المادية المقدمة لهم فإن نسبة كبيرة من العمال 91.30% أقروا برضاهم عن الأجر الذي يتقاضونه ، وأقروا بأن سبب من أسباب رضاهم عن الأجر و ملحقاته الذي يتمثل في تكافؤ مستوى التعويضات في سوق العمل، حيث ظهرت بأنها في مستوى العمل وذلك من خلال إجابة نسبة 82.6% من الأفراد بأنها في المستوى وهي تمثل الأغلبية الساحقة ، كما أقروا نسبة 86.95% بارتفاع مستوى أجورهم عن مستوى أجور الأفراد الذين يشغلون وظائف متشابهة في مؤسسات أخرى ، وهذا ما يؤكد صحة أجوبة الأفراد المتعلقة برضاهم عن الأجر المقدم على مستوى المؤسسة ، في حين أن نسبة 86.95% من العمال أقروا بوجود علاقة بين الأجر و الأداء الذي يقدمونه وهنا يتضح لنا أنهم يعتقدون أن الأجر الذي يتقاضونه يعاد من الجهد المبذول في العمل و الأداء المقدم ، ونسبة كبيرة منهم قدرت ب 65.21% ترى أن هناك ربط بين الأداء و المكافآت، ومن هنا نستنتج أن كل من الأجر والمكافآت يرتبطان بمستوى الأداء إذ يتفقون معظمهم أن مستوى أدائهم في العمل يعادل نوعا ما الأجر المقدم لهم، ففيما يخص رضاهم عن الخدمات

الاجتماعية فإن نسبة 65.21% لم يجيبوا على السؤال وهذا راجع لعدم وجود خدمات اجتماعية في الشركة ما عدى التكفل الطبي الذي يخص الحالات الطارئة والخطيرة، أما فيما يخص الترقية في المؤسسة التي تحتل مكانة كبيرة لدى الفرد، و تعتبر من أهم وسائل التحفيز والتي تؤدي بالفرد إلى أداء أحسن، فإن أغلبية العمال نسبتهم 63.05%

أكدوا على إرتباط الترقيات بالكفاءات والأداء الجيد، وأكدوا على إستفادتهم من الترقية نسبتهم 73.91%، وفيما يخص العقاب كذلك تبين أن المؤسسة لا تطبق أسلوب الخصم من الأجور في حال الوقوع في الأخطاء بنسبة 91.30% ولكن تطبقه حسب نسبة 8.70% من العمال وهذا دليل على تقديم العلاقات الشخصية عن قوانين العمل، أما بالنسبة لرضاهم عن الحوافز المعنوية المقدمة لهم ففيما يخص التكوين فإن أغلب العمال أقرروا برضاهم عن التكوين وتقدر نسبتهم بـ 93.48%

وهذا دليل على نجاح سياسة التكوين في المؤسسة التي تمس تقريبا كل العمال، كما أكدت نسبة 82.60% أنه يتم إشراكهم في اتخاذ القرارات وهذا ما أدى بالأفراد على الرضا عنه، وأكدوا كذلك نسبة 73.91% على رضاهم عن نظام الاتصال الداخلي و يرون أنه يساعد على الوصول إلى تحقيق النتائج و أداء المهام والوظائف بفعالية، أما فيما يخص رضا الأفراد عن الحوافز المعنوية التي تظهر من خلال التعامل بين الأفراد فإن نسبة 95.95% من الأفراد يقرون بوجود ثقة بينهم و بين زملائهم في العمل، وهذا بين لنا وجود علاقات جيدة بين الأفراد في المؤسسة، وبنفس النسبة أكدوا على وجود ثقة بينهم و بين المشرف و هذا ما يبين لنا أيضا وجود علاقات جيدة ذات ثقة وطيدة، كما أن نسبة 82.61% يرون أنه يوجد جو من التعاون والعمل الإيجابي، ونسبة 95.95% من الأفراد يشعرون بتقدير واحترام رؤساءهم وتعاملهم معهم ، وهذا ما يعني أن العلاقات بين الأفراد والمشرفين علاقة جيدة يربطها التقدير والاحترام، في حين أكدت نسبة 82.61% باهتمام المؤسسة بتشجيع الأفكار الجديدة، و هذا ما يدل على أن المؤسسة تولى اهتمام كبير بالأفكار الجديدة و الاقتراحات وتعطي الفرصة لأفراد المؤسسة بالمجئ بكل ما هو جديد ومفيد للمؤسسة و للعاملين فيها، كما أقرروا بأن المؤسسة تقدم شهادات تقدير و عرفان لعمالها و ذلك بنسبة 73.91%، ومن نتائج الدراسة الميدانية أيضا التي أجريت تبين أن نسبة 91.30% من الأفراد أنهم ليسوا مستعدين

لترك العمل في المؤسسة في حال وجود وظيفة مشابهة في مؤسسات أخرى وهذا دليل على أن العامل متمسك بوظيفته في المؤسسة، وهذا دليل على راحته النفسية ورضاه عن نظام الحوافز فيها، كذلك معظم العمال يحسون بالانتماء للمؤسسة بنسبة 71.74%، وهذا مؤشر على وجود الرضا الوظيفي، كما أكدت نسبة 56.52% على أنهم لا يقضون أوقات إضافية في العمل ، كما أكدت الأغلبية الساحقة والتي تمثلت في نسبة 97.82% على عدم وجود صراعات في المؤسسة، وأقروا نسبة 95.65% من الأفراد بعدم وجود غيابات في المؤسسة وهذا راجع للوعي الذي يتحلي به الأفراد في المؤسسة وروح المسؤولية، وأقروا كذلك نسبة 97.82% من العمال بعدم شعورهم بالإحباط عند قيامهم بأعمالهم، كما أقروا أيضا نسبة 50% من العمال بأن وظيفتهم تعكس تطلعاتهم وطموحاتهم (وظيفة أحلامهم)، في حين أن معظم الأفراد نسبتهم 69.57% أقروا بأنهم لا يحسون أن النقابة تعمل لصالحهم، ولذلك يمكن القول أن الأفراد لا يثقون بالنقابة، لأنهم يعتبرونها لا تعمل لصالحهم، وإنما تعمل لإشباع مصالحها تحت اسم الدفاع عن حقوق العمال، كما أكدت نسبة 56.52% بأنهم يحسون بوجود عدالة في منح الحوافز المادية والمعنوية في المؤسسة، وهذا راجع لأن الحوافز المقدمة ذات طابع جماعي.

استنتاج :

مما سبق يظهر لنا أن التحفيز في شركة آل دوداح فعال وهذا راجع للنظام في حد ذاته بالإضافة إلى طريقة تطبيقه التي يعتمد فيها تلبية حاجات وتوقعات الأفراد والإنصاف في حق العاملين والعدل بينهم. فالعمال في هذه الشركة راضون عن الحوافز المقدمة لهم، وهذا راجع إلى تطبيق الإنصاف والمساواة وينعكس من خلال التقدم الدائم للمؤسسة وتوسعها في مختلف أنحاء الوطن. سنحاول من خلال مجموعة الجداول إعطاء فكرة عن مدى فعالية نظام التحفيز في كل من المؤسسات التالية: نفطال سعيدة، المؤسسة العمومية الاستشفائية بتبسة، المؤسسة الوطنية للتقيب، شركة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة ، وسنلخصها فيما يلي:

الجدول رقم(3-1): يوضح خصائص أفراد العينة

خصائص أفراد العينة	شركة نפטال بسعيدة	المؤسسة العمومية الاستشفائية "عالية صالح بتبسة "	المؤسسة الوطنية للتنقيب	الشركة ذات مسؤولية المحدودة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة
الجنس	العنصر النسوي يمثل فئة قليلة من أفراد العينة ومن عدد العمال في المؤسسة نظرا لطبيعة العمل الذي يتطلب الأولوية في التوظيف للذكور	العنصر النسوي يمثل فئة قليلة من أفراد العينة رغم أن مهنة التمريض تتناسب مع طبيعة المرأة	العنصر النسوي يمثل فئة قليلة من أفراد العينة ومن عدد العمال في المؤسسة نظرا لطبيعة العمل الذي يتطلب الأولوية في توظيف الذكور على الإناث ولطبيعة النشاط المتمثل في أعمال وأشغال التنقيب الصعبة	العنصر النسوي يمثل فئة قليلة من أفراد العينة ومن عدد العمال في المؤسسة نظرا لطبيعة العمل التجاري
العمر	أغلب أفراد العينة من الشباب تتراوح اعمارهم بين 31-40 سنة	أغلب أفراد العينة من الشباب تتراوح اعمارهم بين 36-40 سنة	تتراوح أعمار أفراد العينة 31-40 سنة	أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 20-40 سنة
الحالة العائلية	أغلب أفراد العينة من المتزوجين لأن	أغلب أفراد العينة ذات فئتين	أغلب أفراد العينة متزوجين	أغلب فئة العينة من المتزوجين وهذا نظرا

لظروفهم المادية الميسورة		أساسيتين هما، فئة المتزوجين وتليها فئة العزاب ونسبهم متفاوتة	إرتباطهم الأسري يجعلهم أكثر إرتباطا بالمؤسسة التي بالنسبة لهم هي مصدر رزقهم	
أغلب أفراد العينة تتراوح أقدميتهم بين سنة و 11 سنة نظرا للتوسع المؤسسة في السنوات الاخيرة	الفئة الغالبة في المؤسسة هي الفئة التي تتراوح خبرتها المهنية 6-15 سنة	أغلب أفراد العينة لهم خبرة مهنية تقل عن 5سنوات	أغلب أفراد العينة تتراوح أقدميتهم ما بين 10 سنوات فما فوق لأن المؤسسة تسعى للحفاظ على عمالها وتطوير قدراتهم ومهاراتهم عن طريق خبرتهم	التصنيف المهني

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مجموعة من الاستبيانات

الجدول رقم (3-2): يوضح درجة رضا الأفراد عن الحوافز المادية والمعنوية في كل من المؤسسة الاقتصادية

رضا الأفراد عن الحوافز المادية والمعنوية	شركة نفضال	المؤسسة الاستشفائية	المؤسسة الوطنية للتنقيب	شركة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة
رضا الأفراد عن الأجر وملحقته	أغلب أفراد العينة يرون أن الأجر غير كافي	يرى أغلب أفراد العينة أن الأجر غير محفز للعمل ولا يتناسب مع الواقع المعيشي لعدم مواكبتها لأسعار السوق ولا حتى مع الجهد المبذول	أغلب أفراد العينة غير راضين عن الأجر الذي يتلقونه	أغلب أفراد العينة يرون أن الأجر محفز للعامل ويلبي احتياجاتهم
رضا الأفراد عن المكافآت (التعويضات)	أغلب أفراد العينة غير راضين عن المكافآت (المنح والعلاوات)	أغلب أفراد العينة أقروا أن نظام المكافآت ضعيف وأنهم غير راضين عنه وهذا راجع حسب الأسس المطبقة من مكافأة الممرضين في المؤسسة	أغلب أفراد العينة أقروا أن المكافآت غير كافية لأنها لا تتناسب مع منصب العمل من حيث الخطورة ومنطقة وظروف العمل	معظم أفراد العينة يرون أن المكافآت ترتبط بالأداء وتمنح بعدالة وإنصاف

<p>أغلب أفراد العينة لم يجيبوا على هذا السؤال لعدم إحساسهم بوجود خدمات إجتماعية</p>	<p>لم يتم طرح هذا السؤال على أفراد العينة</p>	<p>أغلب أفراد العينة أقرروا رضاهم عن الخدمات المتنوعة المقدمة من طرف المؤسسة ومن المعلوم أن هذه الخدمات تمثل تحفيزا إضافيا للعمال لرفع الروح المعنوية وشعورهم أكثر بضرورة تطوير المؤسسة والارتباط بها أكثر</p>	<p>الأغلبية الساحقة أقرروا بأن المؤسسة تقدم لهم خدمات إجتماعية بعد بلوغ سن التقاعد والظروف الصحية التي توفقه عن العمل ومن المعلوم أن الخدمات تمثل تحفيزا إضافيا للعامل كما أنها جزء من الحوافز المالية التي يستفيد منها الموظفين وهي تمثل أهمية بالغة بالنسبة لهم</p>	<p>رضا الأفراد عن الخدمات الاجتماعية</p>
<p>الأفراد راضيين عن الترقية في المؤسسة</p>	<p>تصنف أفراد العينة أقرروا باستفادتهم من فرص الترقية وهذا ما</p>	<p>أقرت نسبة كبيرة من المبحوثين عن عدم رضاهم</p>	<p>أفراد العينة أقرروا استفادتهم من فرص</p>	<p>رضا الأفراد عن الترقية</p>

وأغلبيتهم قد تحصلوا على ترقية وهي تتم على أساس الكفاءات والأداء الجيد	يزيد شعورهم بالحماس والرغبة في العمل بينما النصف الآخر أقروا بعدم استفادتهم من فرص الترقية وهذا ما يؤثر عليهم سلبا وعدم رضاهم عن عملهم وانخفاض الروح المعنوية وهي تتم على أساس الجدارة والمثابرة في العمل	عن كيفية تطبيق نظام الترقية في المؤسسة ويرجعون ذلك إلى أن أساس الاقدمية المعتمد من طرف المؤسسة في ترقية العاملين على أنه غير عادل	الترقية في حين أكدت نسبة ضئيلة جدا على عدم استفادتهم من فرص الترقية أثناء عملهم بالمؤسسة وهذا ما يؤثر سلبا على أدائهم	
معظم أفراد العينة راضين عن التكوين في المؤسسة وهذا دليل على نجاح سياسة التكوين في المؤسسة	نسبة كبيرة أقروا بعدم استفادتهم من تكوين وتطوير قدراتهم وهذا يدل على أن المؤسسة لا تخصص ميزانية كبيرة للتكوين مما أدى إلى عدم رضاهم عن التكوين	أغلبية أفراد العينة أكدوا على عدم استفادتهم من أي دورات تدريبية أو تكوينية سواء داخل المؤسسة أو خارجها وهذا يدل على أن المؤسسة لا تولي اهتماما كبيرا	أكدت الأغلبية على استفادتهم من دورات التدريب والتكوين سواء داخل المؤسسة أو خارجها وهذا يدل على أن المؤسسة تولي اهتماما	رضا الأفراد عن التكوين

		بالتدريب إلا في حدود القوانين الخاصة بكل سلك	كبيرا للتدريب والتكوين حتى يستفيد عمالها تقنيات متطورة ومستحدثة في مجال عملهم ويكتسب المزيد من الخبرات	
دوداج	المؤسسة الوطنية للتنقيب	المؤسسة الاستشفائية	نفضال	رضا الأفراد عن الحوافز المادية والمعنوية
أغلب أفراد العينة أقرروا باشتراكهم في اتخاذ القرار وهذا ما أدى بالأفراد على الرضا عنه	أغليبتهم أقرروا بعدم إشراكهم في اتخاذ القرار وهذا ما يؤكد أن المؤسسة تتبع نظام المركزية في اتخاذ القرارات	أغليبتهم أكدوا عدم مشاركتهم في اتخاذ أي قرار يتعلق بالمؤسسة وهذا ما ينعكس سلبيا على أداء الأفراد وضعف الشعور بالانتماء لمؤستهم	أغلبية أفراد العينة أكدوا على مشاركتهم مع المدير في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة وهذا ما يؤكد أن المؤسسة تتبع نظام اللامركزية في اتخاذ القرارات	رضا الأفراد عن اشتراكهم في اتخاذ القرارات

الرضا عن وجود الثقة بين العمال	جو العمل في الشركة مملوء بالثقة والاحترام والتقدير وهذا ما أكدته الأغلبية الساحقة	أغلب أفراد العينة أقروا بوجود نسبة ضعيفة في جانب الثقة بين العمال	أغلب عمال بوجود روح الفريق والعمل بين الزملاء وهذا يدل على انه يسود في المؤسسة جو الثقة	هناك ثقة بين الأفراد وزملائهم وهناك أيضا ثقة بين الأفراد والمشرفين في المؤسسة
الشعور بالاحترام والتقدير والاعتراف والشكر	معظم أفراد العينة أكدوا على أنهم يتلقون الشكر والثناء من طرف المدير	المؤسسة لا تقوم بمنح عبارات الشكر والثناء للعمال	نسب أفراد العينة متقاربة إلا أن نسبة الذين أكدوا على أن المؤسسة لا تعمل على تنمية روح التقدير والاحترام بين العمال أكثر وهذا يعود إلى العلاقات السائدة بين العمال المؤسسة	يشعر كل أفراد العينة تقريبا بالرضا عن الاحترام لكن يتفاوت الإحساس بالتقدير والاعتراف بالمجهودات
الرضا عن تشجيع الأفكار والاقتراحات	أغلبيتهم أكدوا على أن المؤسسة تعمل على تشجيع الأفكار والاقتراحات	المؤسسة لا تشجع أفكارهم واقتراحات العمال	المؤسسة لا تهتم بتشجيع أفكار العاملين واقتراحاتهم ولا تعطي لهم فرصة بإبداء رأيهم بكل صراحة وكل حرية	تهتم المؤسسة بالأفكار الجيدة من خلال إعطاء فرصة لجميع العاملين بإبداء رأيهم

بكل صراحة وكل حرية				
-----------------------	--	--	--	--

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مجموعة من الاستبيانات

الجدول رقم (3-3): يوضح مظاهر رضا الأفراد عن الحوافز المقدمة لهم

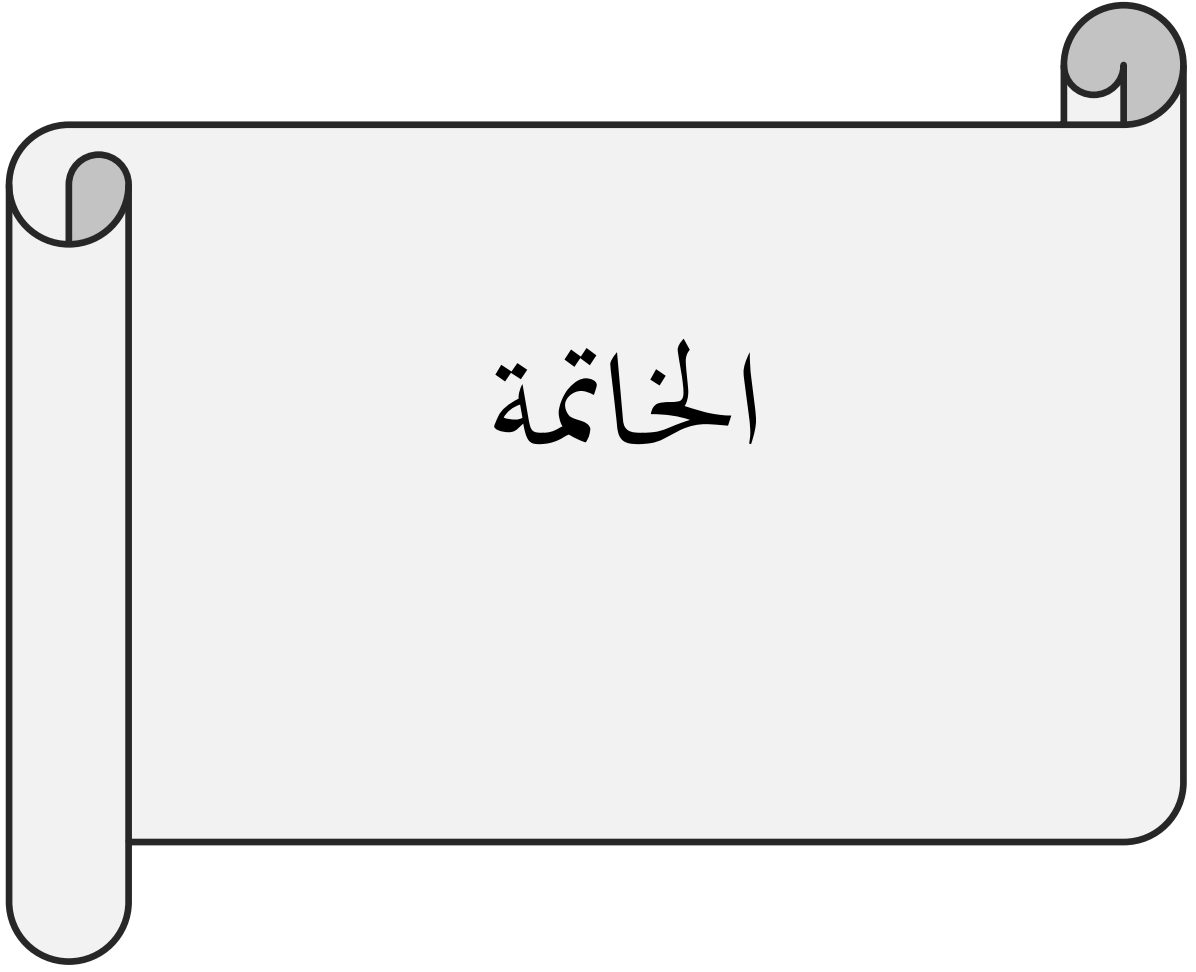
آل دوداح	التنقيب	مستشفى	نفظال	مظاهر الرضا عن الحوافز المقدمة
أغلب أفراد العينة متمسكون بالعمل في المؤسسة وغير مستعدون لتركه مهما كانت الأسباب وهذا ما يؤكد ولائهم	أغلب أفراد العينة غير راضين عن منصب العمل بسبب عدم توافق المنصب مع قدراتهم لأنهم يرون أنهم يستحقون منصب أعلى	أغلب أفراد العينة غير متمسكين بالمنصب ومستعدون لتركه في حالة وجود منصب أعلى وأفضل	أغلب أفراد العينة متمسكون بالعمل في المؤسسة وغير مستعدين لتركه	مدى استعداد الأفراد لترك العمل
أغلب أفراد العينة يحسون وأنهم ينتمون إليها	لا يوجد إحساس بالانتماء وهذا مؤشر على عدم الرضا	لا يوجد إحساس بالانتماء وهذا مؤشر على عدم الرضا	نسبة كبيرة من أفراد العينة يشعرون دائما بالانتماء للمؤسسة وعليه يمكن القول بأن شعور العامل بالانتماء يحفزه على	مع إحساس الأفراد بالانتماء للمؤسسة

			العمل أكثر	
يحس معظم أفراد العينة بوجود العدالة في منح الحوافز بكل أنواعها وهذا راجع لأن الحوافز المقدمة ذات طابع جماعي	أغلبية أفراد العينة لا يحسون بوجود عدالة في منح الحوافز لعدم وجود نظام مرن للأجور والمكافآت وعدم وجود مناخ تنظيمي محفز	أغلبية أفراد العينة لا يحسون بوجود عدالة في منح الحوافز بكل أنواعها لأنها لا تمنحها بإنصاف وعدالة وموضوعية	يحس معظم أفراد العينة بوجود العدالة في منح الحوافز بكل أنواعها	إحساس الأفراد بوجود العدالة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مجموعة من الاستبيانات

خاتمة الفصل :

تأكدنا من خلال المقارنة في كل من المؤسسة الاقتصادية والمؤسسة العمومية والخاصة المتمثلة في شركة نפטال بسعيدة والمؤسسة العمومية للتنقيب وشركة ذ م م آل دوداح للخدمات العامة والتجارة أن المورد البشري هو المورد الأساسي في المؤسسة وأنه لا يمكن لأي مؤسسة مهما كانت طبيعة ملكيتها أن تستغني عن تحفيز أفرادها، و لكن فعالية نظام التحفيز في المؤسسة يستمد من النظام نفسه وتوافقه مع حاجات ورغبات الأفراد ومدى رضاهم عنه، فعند دراستنا لواقع التحفيز في كل من المؤسسة الاقتصادية والعمومية والخاصة توصلنا إلي أن فهم طبيعة عمل الحوافز وأنظمتها شيء أساسي وجوهري لفعالية المنظمة، فنظم التحفيز هي حجر الزاوية لأداء المؤسسة، كما أن الحوافز والطرق التي يتم من خلالها توزيعها لها تأثيرها الهام على دافعية الأفراد العاملين وأدائهم.



خاتمة :

تعتمد المؤسسات في تحقيق أهدافها بدرجة كبيرة على كفاءة العاملين بها ومستوى الرضا

لديهم ليقوموا بتأدية عملهم بشكل جيد وفعال.

فالعنصر البشري يعتبر ركيزة من ركائز التي تبني المؤسسة إستراتيجيتها عليه، فإذا توفرت له

الرغبة في العمل يعتبر أهم مورد حيوي تملكه ولن تتوفر له الرغبة إلا إذا توفر لديه مستوى من

الرضا الوظيفي وهذا ما يفسر الأهمية الكبيرة التي يحظى بها، ومن هنا ركزت العديد من الإدارات

اهتمامها ووقتها للمحافظة على مستوى الروح المعنوية لأفرادها العاملين، لذلك يتعين على

المؤسسة العمل على تبني سياسة تحفيزية مناسبة من أجل تحقيق أهداف العاملين، وزرع روح

الولاء والانتماء فيهم اتجاه المنظمة .

تعتبر الحوافز إحدى مقومات العمل المؤسسي والتي بدونها لا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بتحقيق

كامل أهدافها، فالحوافز هي الطريقة التي من خلالها تعبر المؤسسة للموظف عن مدى تقديرها

لأدائه المتميز وعمله المتقن، وهي من إحدى الطرق التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها، ولا

يمكن للحوافز أن تحقق أهدافها بالمؤسسة إلا من خلال وجود نظام محدد لإدارتها بالشكل الأمثل

مع توافر عنصر في غاية الأهمية إلا وهو "المصادقية" في تطبيق نظام الحوافز داخل المؤسسة،

على أن يكون الحافز على قدر العمل من أجل الرفع في مستوى أداء العاملين.

وهناك عنصر يجب على المؤسسة إدراكه ألا وهو تقييم مستوى الحوافز ومدى فاعليتها بالنسبة

للموظف وذلك من خلال تقييم أداء الموظفين بالعمل من خلال التقييم الدوري لكل العاملين في

المؤسسة، فعملية تقييم الأداء التي هي بمثابة الوسيلة الفعالة للرقابة المستمرة والمستديمة من

خلال معرفة كل ما يحدث في المؤسسة فيما يخص سير الأعمال وإنتاجية الفرد، وتعتبر عملية

تقييم الأداء أساسا موضوعيا وعادلا لاتخاذ الكثير من القرارات والإجراءات كزيادة الحوافز في

حالة وجود نقاط القوة وذلك لتعزيزها عن طريق الزيادة في الأجور، الحصول على الترقية

والحصول على مكافآت.... الخ. والمعالجة في حالة وجود نقاط الضعف وذلك بتحسينها عن

طريق أنظمة التدريب .

فلترابط الوثيق بين الحوافز وأداء المورد البشري والذي كان محل دراستنا والذي تبين فيه أن مفهوم الأداء يشمل مكونات وأنواع مختلفة، انطلاقاً من النظرة الشاملة للبنية السيكولوجية والاجتماعية للمؤسسة كنظام متكامل من الوظائف حيث كان الاستنتاج هو تأكيد هذا الترابط بين نظام الحوافز والأداء، فقد بينت لنا هذه الدراسة كذلك المتغيرات العديدة والهامة المرتبطة بالحوافز وكيفية تأثيرها على أداء العاملين، مع توضيح طبيعة هذه العلاقات بين مختلف هذه العوامل، من خلال ما تناولناه في دراستنا في هذا المجال .

❖ نتائج الدراسة

بعد استعراضنا لمختلف جوانب الموضوع ومن خلال الدراسة التفصيلية التي تضمنتها مختلف فصول وأجزاء البحث توصلنا إلى النتائج التالية:

1. نتائج الدراسة النظرية

- المورد البشري ضروري في المنظمة .
- المورد البشري هو الرأس مال الحقيقي للمؤسسة، ويرتبط استمرار المؤسسة وازدهارها بمدى قدرة مواردها البشرية على تحسين الأداء الوظيفي والتنظيمي .
- الحوافز تؤثر على سلوك الأفراد .
- تمنح الحوافز على أساس الكفاءة والأقدمية والأداء والمهارة .
- أنواع الحوافز تتمثل في الحوافز من حيث طبيعتها والمستفيدين وموقعها وفعاليتها.
- الحوافز المادية والمعنوية من مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة .
- منح الحوافز من خلال نتائج التقييم قاعدة من قواعد نظام الحوافز .
- يجب أن يكون نظام الحوافز لديه قواعد وخصائص ومتطلبات يتميز بها.
- يسهم نظام الحوافز في رفع الروح المعنوية وتحقيق الولاء التنظيمي ورضا الأفراد.
- تحفيز الأفراد يتطلب معرفة ودراسة سلوكيات وتصرفات وأداء الأفراد وعليه فعملية التحفيز تأتي بعد تقييم الأداء وتحليل وتشخيص دقيق للعمل .

- نجاح العملية التحفيزية إذا كان العامل يشعر بالعدالة التنظيمية ومبدأ الإنصاف في التحفيز، أهمية تقييم أداء الأفراد تتمثل في دعم إجراءات الترقية والنقل .
- الهدف من استخدام تقييم الأداء بالمؤسسة هو معرفة نقاط الضعف لدى المرؤوسين والمتمثلة في نقص المعارف ونقص المهارات وهذا يعد مؤشرا واضحا على وجود الحاجة للتدريب لمعالجة النقص في المهارات والمعارف .
- كلما زاد رضا العامل عن وظيفته كلما تحسن وارتفع مستوى أدائه.
- تم التوصل إلى أنه توجد علاقة إرتباطية بين الحوافز والأداء .

2. نتائج الدراسة التطبيقية :

1.2: شركة نفعال سعيدة

- عدم توازن في الأجور .
- المؤسسة تقدم لعمالها خدمات اجتماعية وهذا يساهم في ربطهم بالمؤسسة والعمل على بذل جهد أكبر.
- الحوافز المادية المطبقة في المؤسسة كافية بشكل نسبي وهذا ما يؤثر على الأداء الوظيفي.
- فرص الترقية في المؤسسة كبيرة لأن الترقية ترفع معنويات العامل وتساعده على تبسيط إجراءات التوظيف وتتم وفق معيار الكفاءة .
- المشاركة في اتخاذ القرار هي من أهم الحوافز المعنوية التي تساهم في تحفيز الأفراد وزيادة الإنتاجية.
- تولي المؤسسة اهتماما كبيرا في تدريب عمالها كما أنه يعتبر الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية العاملين وتحسين أدائهم الوظيفي.

2.2: المؤسسة العمومية الإستشفائية عاليا صالح " بتبسة "

- عدم رضا العاملين عن الأجر لأنه لا يلبي حاجيات أسرهم وبالتالي انخفاض مستوى معيشتهم تدريجيا أمام التزايد المستمر لأسعار السوق.

- عدم وجود نظام مرن للأجور والمكافآت.
- نظام المكافآت غير فعال ولا يستجيب لتطلعات العاملين في القطاع الصحي العمومي.
- المشاركة في اتخاذ القرار ترفع مستوى رضا العاملين والاستقرار لديهم.
- الاختلال في نظام الترقيّة يولد الإحباط وعدم استقرار الممرضين في عملهم.
- من أجل جعل عملية التدريب فعالة وهادفة يستوجب على المؤسسة العمومية الإستشفائية التخطيط المسبق للاحتياجات التدريبية.

3.2: المؤسسة الوطنية للتنقيب

- عدم الإنصاف في إعطاء الحوافز وضعف الربط بين المكافآت والأداء.
- نقص تصميم برامج تقييم الأداء بشكل عادل.
- المستوى العام للرضا الوظيفي للعاملين منخفض.
- نظام الحوافز المادي والمعنوي لا يلقي رضا من العمال حيث لا يدفعهم للبقاء والاستمرارية في المؤسسة.
- الأفراد لا يشعرون بالحماس والرغبة في العمل وهذا راجع إلى عدم وجود دافع يدفعه وبقوة لتحفيزه لبذل جهد أكبر.

4.2: الشركة ذات المسؤولية المحدودة " آل دوداح للخدمات العامة والتجارة "

- التحفيز عملية نفسية تعتمد على فهم سيكولوجية الفرد، لذلك فالأفراد يختلفون في نوع الحوافز التي تجذبهم وتدفعهم للعمل.
- لا يكفي أن يكون الحافز المادي أو المعنوي كبيرا ومغريا ولكن نجاح التحفيز يكون من خلال اختيار الأسلوب المناسب لمنحه.
- توفير المؤسسات الجزائرية الخاصة كل الوسائل والتقنيات التي تستجيب لمتطلبات العمل واحتياجات العاملين.
- رضا الأفراد عن الحوافز المقدمة واعتبارها محفزة جدا.
- تغيير المؤسسة أسلوب التحفيز حسب أهدافها وكلما اقتضت الحاجة إلى ذلك.

❖ إثبات أو نفي صحة الفرضيات

الفرضية الأولى: والتي نصت على: "تغيير التحفيز أسلوب تعتمد على المستوى لتحفيز الفعالية المطلوبة" وقد بينت الدراسة أن لنظام الحوافز الفعال أثر إيجابي على أداء العامل مما يدفعه إلى زيادة أدائه ورفع روحه المعنوية مما تجعله يبتكر ويعود ذلك بارتقاء أداء المؤسسة، حيث تهدف المؤسسة إلى تطبيق أسلوب التحفيز ورفع مستوى أدائها وتحقيقها بفعالية، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى،

الفرضية الثانية: والتي نصت على "يعتمد نجاح المؤسسة على تحسين أداء الموارد البشرية" وقد بينت الدراسة أن مسببات الأداء الجيد هي حقا مجموعة من العوامل المادية والمعنوية في ذلك هي انتهاج المؤسسة لنظام حوافز فعال الذي يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم ودفعهم لبذل المزيد من الجهد وتحسين أدائهم، وأن نجاح المؤسسة يعتمد على تحسين أداء مواردها البشرية، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية،

الفرضية الثالثة: والتي نصت على "توجد علاقة قوية وإيجابية وديناميكية بين نظام الحوافز وتحسين أداء الموارد البشرية" وقد وضحت الدراسة أن توجد علاقة إرتباطية بين نظام الحوافز وتحسين أداء الموارد البشرية، أي كلما اهتمت المؤسسة بمواردها البشرية استطاعت بذلك أن ترفع من مستوى أدائها وزيادة إنتاجيتها، أي كلما كانت الحوافز عالية ومغرية كلما كان الأداء جيد، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة،

الفرضية الرابعة: والتي نصت على "تكون الحوافز فعالة في المؤسسة الاقتصادية الخاصة عكس الحوافز المقدمة في المؤسسات الاقتصادية العامة التي تكون غفي الغالب غير فعالة يتأثر التحفيز بطبيعة ملكية المؤسسات الاقتصادية الخاصة والعمومية، فالتحفيز في المؤسسة الاقتصادية العمومية يختلف من حيث التركيبة والأسس والمعايير التي تمنح على أساسها عن نظام التحفيز في المؤسسة الاقتصادية الخاصة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة،

❖ التوصيات

بناءً على النتائج التي توصلنا إليها ضمن دراسة نظام الحوافز وأثره على أداء المورد البشري في كل من المؤسسات الاقتصادية الخاصة والعمومية، نقوم بتقديم مجموعة من التوصيات يمكن العمل بها والاستفادة منها، وتتمثل هذه التوصيات فيما يلي :

- زيادة الاهتمام بالعنصر البشري داخل المؤسسة.
- ضرورة الاهتمام والتركيز على جوهر التحفيز بالمؤسسة والذي يساهم في تحسين الأداء.
- قبل وضع نظام الحوافز على المؤسسة دراسة الحاجات الأولية للعمال ومن ثم السعي إلى تحقيقها.
- إيجاد نظام تحفيز فعال مبني على أسس علمية، يلبي الحاجات ويشبع الرغبات الحقيقية للعاملين.
- الربط بين أهداف العمال وأهداف المؤسسة عن طريق برنامج فعال للحوافز.
- الحرص على أن يكون التقييم عادل ومنصف بين جميع العمال.
- الاهتمام بالتنمية روح التقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل.
- ضرورة السعي لتحقيق الإنصاف في منح الحوافز المعنوية والمادية للعاملين.
- ضرورة إتباع نظام حوافز وترقيات عادل من خلال التدرج الوظيفي.
- الاهتمام أكثر بالجانب المعنوي والنفسي للعاملين.
- الرفع من مستوى الأداء من خلال تكثيف الدورات التكوينية.
- الاستثمار في المورد البشري من خلال التدريب والتكوين.



قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. المحاسنة إبراهيم محمد، 2013، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى دار جرير للنشر والتوزيع، مملكة البحرين.
2. ماهر أحمد، 2003، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، دار الجامعية، مصر.
3. ماهر أحمد، 2003، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية
4. كشواي باري، 2006، إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية الثانية، دار فاروق للنشر والتوزيع القاهرة مصر.
5. بلوط حسن، 2003، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار النهضة للطباعة، بيروت، لبنان.
6. حريم حسين، 2006، مبادئ الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار حافظ للنشر، الأردن.
7. حفيان عبد الوهاب، 2014، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
8. نصر الله حنا، 2001، إدارة الموارد البشرية، دار زهوان للنشر والتوزيع، عمان.
9. حسن رادية، 2003، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية.
10. عامر سامح عبد المطلب Herman aguinis، 2015، إدارة الأداء، ط 1، دار الفكر للنشر عمان الأردن.
11. محمد عباس سهيلة، 2003، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
12. نظمي شحادة وآخرون، 2000، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر عمان.

13. الهلالات صالح علي عودة، 2016، الإدارة الفعالة للموارد البشرية، ط 1، دار جامد للنشر والتوزيع عمان- الأردن.
14. عبد الباقي صلاح الدين، 2002، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الدار الجامعية للتوزيع والنشر، الإسكندرية، مصر.
15. عبد البارى إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
16. توفيق عبد الرحمان، 2003، منهج النظم والأساليب نظم تقييم الأداء، الطبعة الثالثة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر.
17. عقيلي عمر وصفي، 2005، إدارة الموارد البشرية المعاصرة مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر عمان الأردن.
18. الناطور فايز عبد الكريم، 2016، التحفيز ومهارات تطوير الذات، طبعة 1، دار أسامة للنشر والتوزيع عمان، الأردن.
19. بربر كامل، 2000، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الثانية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت.
20. الكرخي مجيد، 2014، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
21. الكرخي مجيد، 2007، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر عمان الأردن.
22. الصريفي محمد، 2010، قياس وتقويم أداء العاملين، مؤسسة حورس الدولية.
23. الشبعان محمد جاشع والأبجع محمد صالح ، 2014، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار لرضوان للنشر.
24. حجازي محمد حافظ، 2006، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية.

25. شاقش محمد نجيب ، 2005، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار الشروف، عمان، الأردن.

26. السيد معين أمين ، 2010، إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية الحالية مع دراسة تطبيقية لبعض البلدان العربية، الطبعة الأولى، بدون بلد نشر، .

27. اللبدي نزار عوني، 2015، إدارة الموارد البشرية وتتميتها، طبعة 1، دار دجلة ناشرون وموزعون، عمان الأردن.

28. العاني هيثم، 2007، الإدارة بالحوافز، التحفيز والمكافآت، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع عمان.

ثانيا: المجلات والدوريات العلمية

1. الصرايرة خلد أحمد، 2010، الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجه نظر رؤساء الأقسام فيها، مجلة جامعة دمشق، الأردن، العدد 1+2.
2. الداوي الشيخ، 2011، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، جامعة الجزائر
3. مزهودة عبد الملوك، 2012، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة،.

4. وحيد مهدي علي ، 2012/09/30، خالد أحمد حسن، دور عمليات إدارة الأداء في تميز المنظمات دراسة تحليلية في شركة سعد العامة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 96.
5. وحيد مهدي علي ، أحمد حسن خالد، 2012/09/30، دور عمليات إدارة الأداء في تميز المنظمات دراسة تحليلية في شركة سعد العامة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 96.

ثالثا: الأطروحات والمذكرات الأكاديمية

1. عكاشة أسعد أحمد، 2008، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، مذكرة نيل مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة.

2. بن ساسي إلياس ،2003، تمويل الاحتياجات النمو الداخلي للمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، فرع إدارة أعمال.
3. عبد العلي أمبارك، أو غرب محمد ،2016، دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان المركز الجامعي مغنية.
4. بلجليلي مرزوق،2014، تأثير الحوافز على مستوى أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية في إطار نظرية أبراهم ماسلو للحاجات، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر ل م د، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قيم العلوم الاجتماعية، تخصص علم الاجتماع التنظيم، جامعة د.كولاي الطاهر، سعيدة.
5. بوطواطو أمين، 2017، أثر الحوافز على الرضى الوظيفي، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس المهني في علوم التسيير، معهد التكنولوجيا، قسم المانجمنت تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
6. بومنجل سمية، 2015/2014، الحوافز المادية والمعنوية وآثارها على الأداء الوظيفي، مذكرة تخرج ضمن متطلبات 2 شهادة ماستر أكاديمي في إدارة واقتصاد المؤسسة، جامعة عبد الحميد ابن باديس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير.
7. توفيق عطية،2009، توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة.
8. جربي عبد الحكيم،2018، دور التدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1.

9. أبوعلان خالد علي، 2016، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، برنامج إدارة أعمال، جامعة الخليل.
10. خليفي أمال، 2014، تقييم نظام الحوافز لمؤسسة عمومية جزائرية ذات طابع اقتصادي، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة أكلي مخد أولحاج، البويرة.
11. دحو زين العابدين، 2016، حاج محمد بوشكاره أحمد، أثر الحوافز على أداء العاملين، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية والتسيير تخصص إستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، عين تيموشنت.
12. زاير شهرزاد، 2014، أثر الحوافز على أداء العاملين ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أكلي مخد أولحاج، البويرة.
13. سفير فاطمة الزهراء، 2017، تقييم الأداء وتأثيره على الأداء الوظيفي للعمال، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، إستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت.
14. سليمان حبيبة، 2018/2017، نظام التحفيز وأثره على الأداء الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية تخصص تنظيم وعمل، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة.
15. ترشة سمية، 2015، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم اقتصادية، تخصص اقتصاد عمومي وتسيير مؤسسات، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي.

16. شرياف وحيدة، 2010، التحفيز وطبيعة الملكية في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، فرع إدارة أعمال، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس.
17. شقة مسعودة، 2017، التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي الطور الثاني، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
18. شنافي نوال، 2004، تحفيز العمال ودوره في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة بسكرة.
19. جبين عبد الوهاب محمد، 2009، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه، تخصص إدارة صحية، جامعة سانت كليمنتس، سوريا.
20. بن عيشي عمار، 2005، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة مسيلة.
21. سرار عمر، 2003، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تخطيط، جامعة الجزائر.
22. عيشون ريمة، قاسم هدى، 2017، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة تدرج ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم أو لحاج، البويرة.
23. قليل فريد، 2016، تنظيم الإداري، للمؤسسات العمومية الإستشفائية في الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق نخصص قانون إداري، جامعة العربي التبسي، تبسة.
24. بلالي فضيلة، 2018، نجوى علاهم، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم اقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر.

25. زرع فطيمة، 2017، أهمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الإنتاجية في الجزائر لاندماجها في اقتصاد المعرفة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتورا في علوم التسيير شعبة تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1 ، الجزائر.
26. بوزورين فيروز، 2017، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف 1.
27. قدور بن شريف رمضان، 2016، أثر الحوافز على تحسين أداء العاملين، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم علوم لتسيير تخصص تسيير استراتيجي دولي، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم.
28. قلال نسيم، 2018، أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص تسيير استراتيجي، جامعة عبد الحميد بي باديس، مستغانم.
29. لصعد فيصل، مصباح عبد الوهاب، 2018، أثر الحوافز المادية على أداء الأفراد العاملين في المؤسسات الصناعية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة العربي التبسي، تبسة.
30. بريكي محمد أمين ، بلخير جمال ، 2016، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علم الاقتصاد تخصص أعمال الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، مغنية- الجزائر-.
31. مرداسي مريم، سلطاني فريدة، سلطاني كريمة ، 2016/2015، أثر تكنولوجيا المعلوماتية والاتصال على أداء الموارد البشرية، تقرير تربص مقدم في إطار متطلبات لنيل شهادة الليسانس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف-

32. أبو شرح نادر حامد عبد الرزاق ،2010، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة اتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال جامعة الأزهر بغزة.

33. وزيان أسماء،2019، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين، مذكرة تخرج مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

رابعاً: المؤتمرات والملتقيات العلمية

1. بلعيد سماح ، محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها لكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم اجتماع، جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف - .
2. يحيوي نعيمة ، سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية، اقتصاد النقل والخدمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة.
3. قشوط الياس ، طويل ياسمين، يومي 24—25/02/2015، التحفيز وأثره في تفعيل أداء الأفراد العاملين في المؤسسات العمومية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية في الجزائر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.