



وزارة التعليم والبحث العلمي



جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID - EL-TARF

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté des sciences économique, commerciales et sciences de gestion

السنة الجامعية: 2020/2019

الرقم التسلسلي:

قسم: علوم التسيير.

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة ماستر

تحت عنوان:

مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة

تخصص: ادارة استراتيجية

تحت إشراف:

الدكتور مرابطي عبد الغاني

من إعداد الطلبة:

كرميش نريمان

ميرود شيماء

الله أكبر

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز مدى مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري وذلك من خلال تطرقنا في الجانب النظري الى ماهية الحوافز وقمنا بالتعرف الى مختلف أنواعها ونظرياتها, وكذلك مفهوم الاداء وعلاقته بالتحفيز , أما في الجانب التطبيقي قمنا بالمقارنة بين مؤسستين من خلال نظام الحوافز الذي يعتمد عليه وكذلك تحليل وتفسير مختلف النتائج

وقد أسفرت الدراسة على النتائج التالية: يساهم نظام الحوافز في رفع الروح المعنوية وتحقيق الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي . الحوافز تؤثر على سلوك المورد البشري في المؤسسة . الحوافز تدفعك للأداء وتؤثر على أداء العاملين.

الكلمات المفتاحية الحوافز: نظام الحوافز . الأداء . أداء المورد البشري.



Résumé:

L'objectif de cette étude est de mettre en évidence comment le système d'incitation peut améliorer la performance de la ressource humaine en examinant ce que sont les incitations et en reconnaissant les différents types et théories des incitations, ainsi que le concept de performance et son rapport à la motivation. D'un point de vue pratique, nous avons comparé deux établissements au moyen de leur système d'incitatifs, ainsi qu'à l'analyse et à l'interprétation de résultats différents.

L'étude a produit les résultats suivants : Le système d'incitation contribue au moral, à la satisfaction au travail et à la loyauté organisationnelle. Les incitations affectent le comportement des ressources humaines dans l'entreprise. Incitatifs vous incitent à effectuer et à influencer le rendement des travailleurs

Mots clés incitatifs. Système incitatif. Rendement .
Rendement des ressources humaines.

إهداء:

(الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات)

لم يبق للأخريين ما يقدمونه لي... فان والدي قد فعل كل شيء الى سندي وملجئي الآمن..
داعمي ومشجعي الدائم. حين ينادوني باسمه أسعد وأزدهي بأني ابنته وثمرته... من رأيت
انعكاس نجاحي وفرحي بريفا في عينيه..

إليك والدي العزيز "اذا رزقت بفرحة إبدأ بها مع أمك"

رفيقتي وأماني... بطلتي ومعلمتي الأولى... من علمتني معنى الحنان والعطاء... معنى لا الصبر

والقوة والحب... من كان دعاؤها ورضاها بوصلتني في المسير ..

إليك والدتي جميلتي

إلى من قضيت معهم أجمل أيام حياتي، وعشت معهم

أجمل الذكريات إخوتي: زينو وسماح وأبناءها رسال ووسيم،

إلى توأم روحي ورفيق دربي...

إلى من تمنى لي التوفيق في كل آن، وصبر معي حتى الختام زوجي وقرّة عيني

محمد بشير صابر

إلى الأخوات التي لم تلهن أمني.. إلى من أنجبتهن الأيام

نريمان

ورفيقات دربي صديقاتي

إهداء:

بداية نحمد الله سبحانه وتعالى على انجاز هذا العمل إلى من

جرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب الى من حصد الأشواك عن دربي

ليمهد لي طريق العلم الى أعز مخلوق في الدنيا "أبي" الى التي حملتني وهنا

ووضعتني هنا الى أغلى ما أملك في الدنيا هي كانت تسقيني دعاء حتى

وصلت الى اعلى المراتب " أمي " الى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة.

الى من كانوا لي سندا لي في الحياة اخوتي رجاء، بشرى، محمد، لؤي.

الى رفيق دربي وأملي في الحياة، الى من منحتني القوة والعزيمة لمواصلة

الدرب زوجي العزيز سيف الدين.

شيماء

شكر و تقدير

نحمد الله عز وجل الذي ألهمنا الصبر والثبات، وامننا بالقوة والعزم على مواصلة مشوارنا الدراسي وتوقيفه لنا على انجاز هذا العمل، فنحمدك اللهم ونشكرك على نعمتك وفضلك نسألك البر والتقوه ومن العمل ما ترضى، وسلاما على حبيبك وخليتك الأمين عليه أزكى الصلاة والتسليم.

أتقدم بالشكر الجزيل وعظم الامتنان والعرفان إلى المشرف الفاضل الدكتور مرابطي عبد الغاني الذي لم يخل علينا بتوجيهاته القيمة رغم انشغالاته ووقته الثمين، أسأل الله أن يحقق له الزيادة وأن يوصله إلى أسمى وأرق المعالي.

كما نتقدم بجزيل الشكر للأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة التقييم على جهودهم في قراءة المذكرة وتصويبها، فجزاهم الله عنا خير الجزاء.

كما نشكر كل من علما حرفا ووجهنا في مسارنا الدراسي.

ونسأل الله عزوجل أن يجعل جهودهم في ميزان حسناتهم.

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
4	أنواع الحوافز	شكل رقم(1)
11	هرم ماسلو	الشكل رقم(2)
14	نظرية x	الشكل رقم(3)
14	نظرية y	الشكل رقم (4)
20	قواعد نظام الحوافز	الشكل (5)
24	مراحل تصميم نظام الحوافز	الشكل رقم (6)
35	خطوات قياس أداء المورد البشري	الشكل رقم (7)
44	يوضح علاقة الحوافز بالأداء	الشكل رقم (8)
52	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	الشكل رقم (9)
55	الهيكل التنظيمي للمديرية التجهيزات العمومية	الشكل رقم (10)
58	يوضح مدى احترام وتقدير العمال داخل المؤسسة من طرف المرؤوسين.	الشكل رقم (11)
59	يوضح مدى تأثير العمل الجماعي على نفسية وراحة العمال	الشكل رقم (12)
60	يوضح مدى تقديم ترقية عادلة للعمال	الشكل رقم (13)
61	يوضح توافق أداء العامل وعمله	الشكل رقم (14)
62	مدى اهتمام المؤسسة بعاملها.	الشكل رقم (15)
63	يوضح مدى تقديم المؤسسة حوافز تشجيع على زيادة الأداء	الشكل رقم (16)

64	مدى تأثير منح الحوافر والمكافآت على اداء العاملين	الشكل رقم (17)
65	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	الشكل رقم (18)
66	توزيع أفراد العينة حسب السن	الشكل رقم (19)
67	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	الشكل رقم (20)
68	توزيع أفراد العينة حيل المستوى التعليمي	الشكل رقم (21)
69	يبين مدى اهتمام المؤسسة بعملية التحفيز	الشكل رقم (22)
70	الحوافز تؤدي إلى الاستقرار الوظيفي	الشكل رقم (23)
71	يبين مدى توافق الأجر مع الجهد المبذول	الشكل رقم (24)
72	مدى تناسب الأجر مع الحاجات الأساسية	الشكل رقم (25)
73	مدى توافق الأجر مع الجهد المبذول	الشكل رقم (26)
74	مدى الاحترام والتقدير من الرؤساء من أهم الأمور التي تدفعك للعمل	الشكل رقم (27)
75	مدى تأثير العمل على نفسية وراحة العمال	الشكل رقم (28)
76	مدى تقديم ترقية عادلة للعمال	الشكل رقم (29)
77	مدى توافق أداء العامل وعمله	الشكل رقم (30)
78	مدى اهتمام المؤسسة بعاملها	الشكل رقم (31)
79	يبين مدى توافق الحوافر والأداء	الشكل رقم (32)
80	مدى تأثير منح الحوافر والمكافآت على أداء العاملين	الشكل رقم (33)
81	يوضح مدى احترام وتقدير العمال داخل المؤسسة من طرف المرؤوسين.	الشكل رقم (34)
82	يوضح مدى تأثير العمل الجماعي على نفسية وراحة العمال	الشكل رقم (35)

83	يوضح مدى تقديم ترقية عادلة للعمال	الشكل رقم (36)
84	يوضح توافق أداء العامل وعمله	الشكل رقم (37)
85	مدى اهتمام المؤسسة بعاملها.	الشكل رقم (38)
86	يوضح مدى تقديم المؤسسة حوافز تشجيع على زيادة الأداء	الشكل رقم (39)
87	مدى تأثير منح الحوافز والمكافآت على أداء العاملين	الشكل رقم (40)
88	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	الشكل رقم (41)
89	توزيع أفراد العينة حسب السن	الشكل رقم (42)

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
58	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	الجدول رقم (01)
59	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	الجدول رقم (02)
60	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	الجدول رقم (03)
61	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	الجدول رقم (04)
62	مدى اهتمام المؤسسة بعملية التحفيز	الجدول رقم (5)
63	الحوافز تؤدي إلى الاستقرار الوظيفي	الجدول رقم (06)
64	يوضح مدى توافق الأجر مع الجهد المبذول في العمل	الجدول رقم (07)
65	يوضح مدى تأثير الحوافز على مجهودات العاملين	الجدول رقم (08)
66	يوضح مدى تناسب الأجر مع الحاجات الأساسية	الجدول رقم (09)
67	يوضح مدى احترام وتقدير العمال داخل المؤسسة من طرف المرؤوسين.	الجدول رقم (10)
68	يوضح مدى تأثير العمل الجماعي على نفسية وراحة العمال	الجدول رقم (11)
69	يوضح مدى تقديم ترقية عادلة للعمال	الجدول رقم (12)
70	يوضح توافق أداء العامل وعمله	الجدول رقم: (13)
71	يوضح مدى اهتمام المؤسسة بعاملها.	الجدول رقم (14)
72	يوضح مدى تقديم المؤسسة حوافز تشجيع على زيادة الأداء	الجدول رقم (15)

73	مدى تأثير منح الحوافز والمكافآت على اداء العاملين	الجدول رقم (16)
74	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	الجدول رقم (17)
75	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	الجدول رقم (18)
76	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	الجدول رقم (19)
77	يوضح توزيع أفراد العينة حيل المستوى التعليمي	الجدول رقم (20)
78	يوضح مدى اهتمام المؤسسة بعملية التحفيز	جدول رقم (21)
79	يوضح الحوافز تؤدي إلى الاستقرار الوظيفي	الجدول رقم (22)
80	يوضح مدى توافق الأجر مع الجهد المبذول	الجدول رقم (23)
81	يوضح مدى تناسب الأجر مع الحاجات الأساسية	الجدول رقم (24)
82	يوضح مدى توافق الأجر مع الجهد المبذول	الجدول رقم (25)
83	يوضح مدى الاحترام والتقدير من الرؤساء من أهم الأمور التي تدفعك للعمل	الجدول رقم (26)
84	يوضح مدى تأثير العمل على نفسية وراحة العمال	جدول رقم (27)
85	يوضح مدى تقديم ترقية عادلة للعمال	الجدول رقم (28)
86	مدى توافق أداء العامل وعمله	الجدول رقم (29)
87	يوضح مدى اهتمام المؤسسة بعاملها	الجدول رقم (30)
88	يوضح يبين مدى توافق الحواز والأداء	الجدول رقم (31)
89	يوضح مدى تأثير منح الحوافز والمكافآت على أداء العاملين	الجدول رقم (32)

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
I	ملخص
II	résumé
IV	إهداء
V	شكر وعرهان
XI	قائمة الأشكال
IX	قائمة الجداول
X	فهرس المحتويات
أز	المقدمة
29-1	الفصل الأول: الخلفية النظرية لنظام الحوافز
2	تمهيد
10-3	المبحث الأول: الحوافز (المفهوم، الأنواع والنظريات)
3	المطلب الأول: مفهوم الحوافز
4	المطلب الثاني: أنواع الحوافز

10	المطلب الثالث: نظريات الحوافز:
20-17	المبحث الثاني: نظام الحوافز(المفهوم، الأهداف و القواعد)
17	المطلب الأول: مفهوم نظام الحوافز(تعريف خصائص)
19	المطلب الثاني: أهداف نظام الحوافز:
20	المطلب الثالث: قواعد نظام الحوافز:
29-21	المبحث الثالث: نظام الحوافز(المتطلبات، المراحل والعوامل المؤثرة فيه)
26-24	المطلب الثاني: مراحل تصميم نظام الحوافز
29-26	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على نظام الحوافز:
47-31	الفصل الثاني: أداء المورد البشري
31	تمهيد:
38-32	المبحث الأول: أداء المورد البشري
32	المطلب الأول: مفهوم أداء المورد البشري و أهميته
32	أولاً: تعريف أداء المورد البشري
33	ثانياً: أهمية أداء المورد البشري:
34	المطلب الثاني: خطوات قياس أداء المورد البشري

36	المطلب الثالث: معايير أداء المورد البشري ومحدداته.
36	أولاً: معايير أداء المورد البشري.
37	ثانياً: محدّدات أداء المورد البشري.
38	المطلب: الرابع: تقييم أداء المورد البشري
41-42	المبحث الثاني: تحسين أداء المورد البشري.
41	المطلب الأول: مفهوم تحسين أداء المورد البشري
42	المطلب الثاني: عناصر تحسين أداء المورد البشري:
42-46	المبحث الثالث: نظام الحوافز وعلاقته بتحسين الأداء:
42	المطلب الأول: آليات تحسين أداء المورد البشري:
44	المطلب الثاني: علاقة الحوافز بالأداء
46	المطلب الثالث: أثر الحوافز في تحسين أداء المورد البشري
47	خلاصة
49-96	الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية
49	تمهيد:
50	المبحث الأول : مدخل الدراسة الميدانية

50	المطلب الأول : تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر
53	المطلب الثاني : تقديم عام لمديرية التجهيزات العمومية
57	المبحث الثاني : تحليل وتفسير النتائج لمؤسسة اتصالات الجزائر
57	المطلب الأول : تحليل معلومات الشخصية لأفراد عينة اتصالات الجزائر
62	المطلب الثاني : تحليل محور نظام الحوافز لمؤسسة اتصالات الجزائر
64	المطلب الثالث : تحليل محور الحوافز المادية والمعنوية
71	المطلب الرابع : تحليل محور أثر الحوافز في تحسين الأداء
74	المبحث الثاني : تحليل وتفسير النتائج لمديرية التجهيزات العمومية
74	المطلب الأول : تحليل المعلومات الشخصية لأفراد عينة مديرية التجهيزات العمومية
78	المطلب الثاني : تحليل محور نظام الحوافز في مديرية التجهيزات العمومية
80	المطلب الثالث : تحليل محور الحوافز المادية والمعنوية والأداء.
87	المطلب الرابع : تحليل محور أثر الحوافز في تحسين الأداء
94-90	المبحث الرابع : مقارنة النتائج للمؤسستين
90	المطلب الأول : مقارنة بين محور نظام الحوافز في المؤسستين
91	المطلب الثاني : مقارنة بين نتائج الحوافز المادية والمعنوية والأداء

94	المطلب الثالث: مقارنة بين نتائج الحوافز المادية والمعنوية والأداء للمؤسستين
96	خلاصة
99-98	خاتمة
107-101	قائمة المراجع

أَلْفٌ حَمَلَةٌ

مقدمة :

تشهد بيئة الأعمال تغيرات متسارعة ومتعددة في كافة المجالات سواء الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية و الثقافية هذا الواقع ينتج عنه ضغوط كبيرة على المنظمة، لذلك أصبح لزاما عليها مواكبة هذه التغيرات عبر عدة مداخل من بينها التركيز على مواردها ولاشك أن أهمها هو المورد البشري فقد أصبح نجاح المنظمات الحديثة في ابراز هوية المنظمة في الأداء المتميز واستمراره مرتبط بمدى نجاح تحملها و اهتمامها وتأطيرها الصحيح لموردها البشري فهو يعد أهم عنصر تعتمد عليه في تنفيذ أنشطتها وبرامجها وتحقيق أهدافها ولاتزال المؤسسات تبحث عن كيفية جعل هذا المورد يقدم أفضل ما لديه، وهذا لا يتحقق إلا من خلال إثارة دوافعه وتوجيه سلوكه لكي يعمل بأقصى كفاءة، فكفاءة الفرد تتوقف على عنصرين أهمها:

المقدرة على العمل والرغبة فيه: وتتمثل المقدرة في ما يملكه الفرد من مهارات ومعارف وقدرات، أما الرغبة في العمل تتمثل في التحفيز الذي يدفع سلوك الفرد في الاتجاه الذي يحقق أهدافه و أهداف المؤسسة.

والمعروف أن فهم طبيعة عمل الحوافز وأنظمتها شيء أساسي وجوهري لفاعلية المؤسسة باعتبار أن الحوافز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دورا هاما وحيويا في تنشيط سلوك العاملين لرفع اداءهم الأمر الي يمكن القول أن قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها تتوقف الى حد كبير على نجاح الإدارة في وضع نظام فعال للحوافز الذي يثير دواع العاملين لتحسين اداءهم وأداء العاملين يحظى بأهمية مرموقة في العملية الإدارية إذ يتم تحسين الأداء بتطبيق نظام حوافز فعال وموضوعي ينعكس إيجابا على الأداء.

أولاً: إشكالية الدراسة:

مامدى تأثير نظام الحوافز على تحسين أداء المورد البشري

ومن خلال الإشكالية الرئيسية ولتسهيل عملية التحليل يمكن تقسيم التساؤل الى أسئلة فرعية وهي:

1. ما مفهوم نظام الحوافز وماهي أهدافه وما أهم قواعده.
2. ماذا نقصد بأداء المورد البشري وما أهم محدداته.
3. كيف نعرف تحسن أداء المورد البشري.
4. كيف يساعد نظام الحوافز على تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر و مديرية التجهيزات العمومية.

ثانيا: فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية السابقة تم الاعتماد على الفرضيات التالية:

- نظام الحوافز هو مجموعة من الاليات والاسس التي تدفع العمال الى بذل أقصى جهد وزيادة الأداء و يمنح نظام الحوافز من خلال عدة قواعد منها المساوات والعدالة، الحاجة والرغبة، القوة والجهد، تميز الأداء.
- يعبر أداء المورد البشري عن المجهود الذي يبذله كل عامل في المؤسسة، وتتمثل أهم مداته في الجهد المبذول، نوعية الجهد، نمط الأداء.
- يعرف تحسين أداء المورد البشري على أنه عملية منظمة تعتمد على مقارنة الوضع الحالي بالوضع المرغوب فيه.
- يساهم نظام الحوافز في مؤسسة اتصالات الجزائر ومديرية التجهيزات العمومية على رفع وتحسين أداء العاملين بالمؤسسة.

ثالثا: أهداف الدراسة:

- معرفة أثر الحوافز على أداء العاملين في المؤسساتين.
- التعرف والبحث عن العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء في المؤسساتين.

رابعا: أهمية الدراسة:

يعتبر هذا الموضوع من المواضيع التي حظيت باهتمام العديد من المفكرين عبر الزمن ولايزال يحتاج لدراسات جيدة لارتباطه بدوافع وحاجات ورغبات الأفراد التي تتميز بالتغيير والتمايز من فرد لآخر.

1. يمكن أن تزود الدراسة متخذي القرارات في المؤسسات بمعلومات عن نوعية الحوافز في هذه المؤسسات والتي يمكن أن تساهم في ارتقاء أداء موظفيها.

خامسا: أسباب اختيار الموضوع: لكل عمل وبمبحث علمي أسبابه ومبرراته لقيام الباحث به وقد كانت هناك عدة أسباب وراء اختيارنا لهذا الموضوع نذكر منها:

1. أسباب ذاتية:

2. رغبة ذاتية في دراسة واكتساب نظام الحوافز في المؤسسات.

3. نقص الاهتمام والعناية بالعاملين من خلال عدم التوازن بين الجهود المبذولة والأجور.

2. أسباب موضوعية:

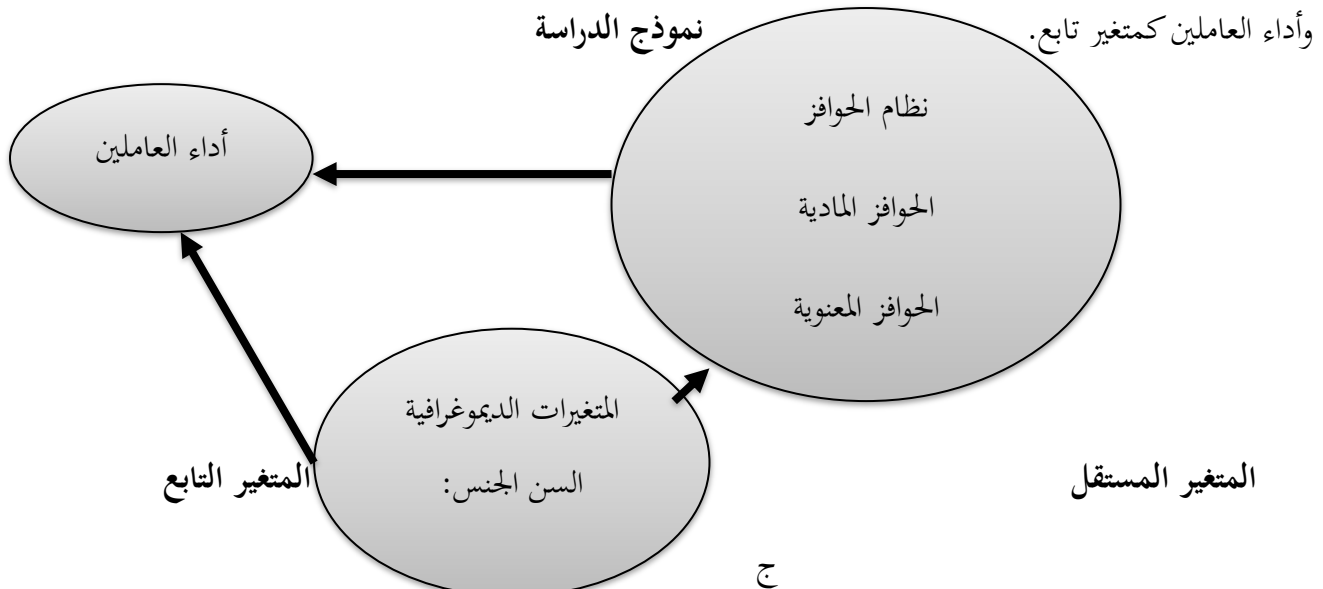
— تعتبر الحوافز الأساس الذي تعتمد عليه المؤسسة لتحقيق أهدافها.

— تركيز أغلب المفكرين حديثا على ضرورة وجود نظام حوافز فعال في المؤسسة التي تريد تحقيق أهدافها.

— ضرورة الاهتمام بمستوى أداء المورد البشري كونه العامل الأساسي في استمرارية وبقاء المؤسسة.

سادسا: نموذج الدراسة: يتكون نموذج الدراسة من نظام الحوافز كمتغير رئيس بأبعاده (الحوافز المادية والمعنوية)

وأداء العاملين كمتغير تابع.



سابعاً: منهج الدراسة:

إعتمدنا في الجانب النظري على المنهج الوصفي أما في الفصل التطبيقي إستعنا ب المنهج التحليلي من أجل تحليل وتفسير النتائج.

ثامناً: هيكل الدراسة:

تم تقسيم موضوع البحث والإجابة على الإشكالية السابقة الذكر، تم تقسيم خطة البحث إلى ثلاثة فصول، فصلين في الجانب النظري وفصل بالجانب التطبيقي حيث نستعرض في:

الفصل الأول: الخلفية النظرية للتحفيز

تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، تطرقنا في المبحث الأول إلى مفهوم الحوافز بالإضافة إلى الأنواع و النظريات، أما المبحث الثاني فتضمن نظام الحوافز من حيث المفهوم والأهداف والقواعد، كما تضمن المبحث الثالث متطلبات ومراحل نظام الحوافز ومختلف العوامل المؤثرة فيه.

الفصل الثاني: ماهية أداء المورد البشري وعلاقته بالتحفيز

تم تقسيم هذا الفصل لثلاث مباحث، تناول المبحث الأول أداء المورد البشري من حيث المفهوم والأهمية وخطوات قياس أداء المورد البشري، أما المبحث الثاني فقد تضمن تقييم أداء المورد البشري ومختلف الطرق، كما يحتوي المبحث الثالث على آليات تحسين أداء المورد البشري، علاقة الحوافز بأداء العاملين، وأثر الحوافز في تحسين أداء المورد البشري.

الفصل الثالث: دراسة مقارنة

تم تقسيم هذا الفصل الى أربعة مباحث، حيث تناولنا في المبحث الاول الى مدخل للدراسة، المبحث الثاني تحليل وتفسير النتائج لمؤسسة اتصالات الجزائر المبحث الثالث تحليل وتفسير النتائج لمديرية التجهيزات العمومية، مقارنة النتائج للمؤسستين.

تاسعا: صعوبات الدراسة:

من طبيعة البحث العلمي أن تكتسبه صعوبات مختلفة باختلاف التخصصات ونلخص الصعوبات التي واجهتنا في هذا البحث.

- نقص المراجع في المركز الجامعي مما جعلنا نلجأ على جامعات خارج ولاية الطارف.
- موضوعنا يتحدث عن نظام الحوافز ولكن جل مراجع مذكرات، كتب، المواقع الإلكترونية... إلخ التي تطرقنا لها عنوان نظام الحوافز ولكن في صلب الموضوع يتحدث عن الحوافز التي قمنا باستنتاجها من خلال تعاريف الحوافز والمكتسبات القبلية.
- تزامن إعداد المذكرة مع الوباء إضافة لغلغ المكنبات وصعوبة التنقل لجمع المعلومات.
- تعذر تطبيق الراسة الميدانية في مجمع سيدار للحديد والصلب بسبب إيقاف النقل.

عاشرا: الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: عمار حسن علوش (2019)

بعنوان: أثر نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين.

— أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة تأثير نظام الحوافز في أداء العاملين وكذلك تحديد مختلف أبعاد نظام الحوافز الأكثر تأثير في نظام الحوافز.

— منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المقارنة الاستنباطية كمنهج عام في التفكير، وذلك لتفسير العلاقة السببية بين المتغيرات.

- عينة الدراسة

يتكون مجتمع هذه الدراسة من العاملين في الشركة السورية للاتصالات (فرع طرطوس) ويبلغ عددهم حوالي 2200 موظفاً، وقد تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية بسيطة من العاملين حيث تم سحب 58 عاملاً .

- أدوات الدراسة

استخدم الباحث الاستبيان وتم اختيار (28) ثمانية وعشرون سؤالاً وتم توزيعهم على متغيرات الدراسة.

- نتائج الدراسة

1. أكدت الدراسة على وجود أثر إيجابي متوسط القوة للحوافز المادية و الحوافز المعنوية.
2. كما خلصت أنّ الحوافز المعنوية هي أكثر أبعاد نظام الحوافز تأثير في أداء العاملين.
3. يوجد أثر إيجابي متوسط القوة بنظام الحوافز ككل.

الدراسة الثانية: الطاهر الوافي 2013

العنوان: التحفيز وأداء الممرضين دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية- عالية صالح مدينة تبسة.

أ- أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة الى التعرف على حقيقة نظام الحوافز المعمول به فب المؤسسة الاستشفائية العمومية الجزائرية، وتحديد عناصر ومكونات كل من الحوافز المادية والمعنوية ومعاينة أهم المشاكل والعراقيل التي تعترض الأداء الفعال في المؤسسة الاستشفائية العمومية بصفة عامة والتعرف على معيقات ومشكلات نظم التحفيز خاصة فيها.

ب- منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي ويظهر استخدام هذا المنهج من خلال جمع البيانات حول الحوافز السائدة في المؤسسة، الأداء الوظيفي للممرضين وذلك لمحاولة التعرف على مدى ارتباط هذين المتغيرين مع بعضهما البعض.

ت- عينة الدراسة: تتمثل عينة الدراسة في 259 ممرض أخذ منها عينة عشوائية تتكوّن من 78 ممرضا وهي تمثل 30 من مجموع المرضى.

ث- أدوات الدراسة:

استخدم الباحث العديد من الأدوات منها الملاحظة وذلك للتعرف على جماعات العمل وخاصة تلك التي تمثل عينة البحث.

المقابلة: وتم من خلالها توضيح هدف الدراسة الراهنة والغرض منها.

الاستبيان: وشملت الاستمارة في هذه الدراسة 39 سؤالاً تمّ من خلالها الكشف عن الحوافز الماديّة والمعنويّة على مستوى المؤسسة الاستشفائية ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي للمرضى.

ج- نتائج الدراسة:

— عدم فعالية نظام المكافأة المطبق في المؤسسة، وعدم استجابتها لتطلعات المرضى كما عبرت عنه بنسبة 84 من الباحثين.

— تأكيد المرضى بنسبة 84.61 على عدم كفاية الأجر.

الدراسة الثالثة: باسم عبد القادر شراب (2007)

العنوان: تقييم أثر نظام الحوافز على مستوى أداء الموظفين في بلديات قطاع غزة الكبرى.

● أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة على تحقيق نقاط القوة والضعف في نظام الحوافز المتبع حاليا في البلديات الكبيرة في قطاع غزة من

حيث التنظيم والتطبيق والتعرف على مدى مساهمة الحوافز في تشجيع الموظفين على العمل و الإبداع.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لدراسة الظواهر الاجتماعية والانسانية حيث تم دراسة موضوع الحوافز والتعويضات كما هو مطبق في الواقع داخل البلديات للحصول على معلومات واقعية وشاملة.

● عينة الدراسة:

تمثلت عينة الدراسة في (283) شخص حسب الحصر الذي قام به الباحث في البلديات محل الدراسة.

● أدوات الدراسة:

تم استخدام الاستبانة في الدراسة بالإضافة للمقابلة الشخصية مع بعض المدراء بالبلديات.

● نتائج الدراسة:

الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى: Linda m'adora Keogh

العنوان: أثر الحوافز على أداء الموظفين في المنظمة دراسة حالة مركز دعم الصومال التابع لليونيسف

The impact of motivation on employees performance in an origination a case of unicef Somalia support centre Nairobi .

أ- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة غلى تحديد تأثير التحفيز على أداء الموظفين باستخدام حالة مركز دعم الصومال التابع لليونيسف في نيروبي وكذلك كيفية تدريب الموظفين وتميئتهم على أداء الموظفين.

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

ب- عينة الدراسة:

كان عدد سكان هذه الدراسة يتألف من جميع موظفي مركز دعم الصومال التابع لليونيسف في نيروبي تمثلت عينة الدراسة في 122.

ت- أدوات الدراسة:

استخدمت الدراسة استبيان، والتحليل الوظيفي لتحديد نسب المتغيرات وتواترها وقد استخدمت اختبارات الارتباط لاستنتاج استدلالات عن السكان من العينة استخدمت المجموعة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لتسيير تحليل البيانات.

ث- نتائج الدراسة:

– وتخلص الدراسة الى أن الموظفين في اليونيسف في الصومال لم يكونوا سعداء بتصميم عملهم من حيث المهام التي يؤديونها ولم تشرکهم المنظمة في تصميم الوظائف التي أدت الى تخفيفهم.

الفصل الأول

الخطية النظرية لنظام

الحوافز

تمهيد:

تعتبر الحاجات الإنسانية المصدر الأساسي لدوافع الأفراد والمحدد الرئيسي لسلوكهم في المؤسسة. وبما أنّ الدوافع تتبع من داخل الفرد فإن الحوافز شيء خارجي يجذب إليه الفرد باعتباره وسيلة لإشباع الحاجات التي تحركه، كما أنه يلعب دور كبير في رفع وتحسين أداء المورد البشري بصفة خاصّة والمؤسسة بصفة عامّة، فنجاح المنظمات الحديثة في إبراز هويّة المنظمة في الأداء المتميز واستمراره مرتبط بمدى نجاح تعاملها مع أفرادها، وجعل الأفراد يعتبرون أهداف المنظمة هي أهدافهم الخاصّة، وهذا التحدي الأساسي الذي تواجهه المنظمات الحديثة ولا يمكن تحقيق هذه الأهداف إلاّ من خلال نظام حوافز فعّال، فالحوافز تعتبر الأداة الفعّالة والمتميزة في الحصول على أفضل الكفاءات.. والعمل على بقائها بنفس مستويات الأداء المطلوبة .

وقد تمّ تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي كالآتي:

المبحث الأوّل: الحوافز (المفهوم الأنواع والنظريات)

المبحث الثاني: ماهيّة نظام الحوافز

المبحث الثالث: نظام الحوافز (المتطلّبات، المراحل، والعوامل المؤثّرة فيه)

المبحث الأول: الحوافز (المفهوم، الأنواع والنظريات)

تعد الحوافز محل اهتمام الكثير من العلماء والباحثين سواء الاقتصاديين أو الاجتماعيين وهذا لما لها من أهمية بالغة، فالحوافز تؤثر في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات بغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعدادا لتقديم افضل ما لديهم وهذا بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء، كما أنها تعتبر حاليا جوهرية نشاط المنظمات الناجحة والفعالة.

المطلب الأول: مفهوم الحوافز

اختلفت وجهات النظر حول مفهوم الحوافز ولكن ما يجدر بنا التنويه له أن ذلك الاختلاف يظهر بصورة شكلية حيث يمكن ملاحظة الاتفاق الواضح في المضمون، حيث عرفت على أنها:

- مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تسيّر الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه¹.
- المقابل المادي أو المعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهم المتميز وبالتالي فإن التعويض الذي يتحصل عليه الفرد كمقابل لأدائه المتميز يسمى حافزا².
- مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية بهدف إشباع الحاجات أو الرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفاعلية المنشودة من ناحية أخرى³.
- الحوافز هي تدابير خارجية تمّ تصميمها وتأسيسها للتأثير على دوافع وسلوك الأفراد⁴.

¹ أحمد نوار، الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين، مجلة تكوين العلوم الإدارية و الاقتصادية، العدد 4، بغداد، 2017، ص 31.

² خالد علي أبو علان، أثر الحوافز المادية و المعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2016، ص 15.

³ سلسل كنعان، أثر الحوافز على الرضا الوظيفي، مجلة جامعة البعث، العدد 1، 2016، ص 129.

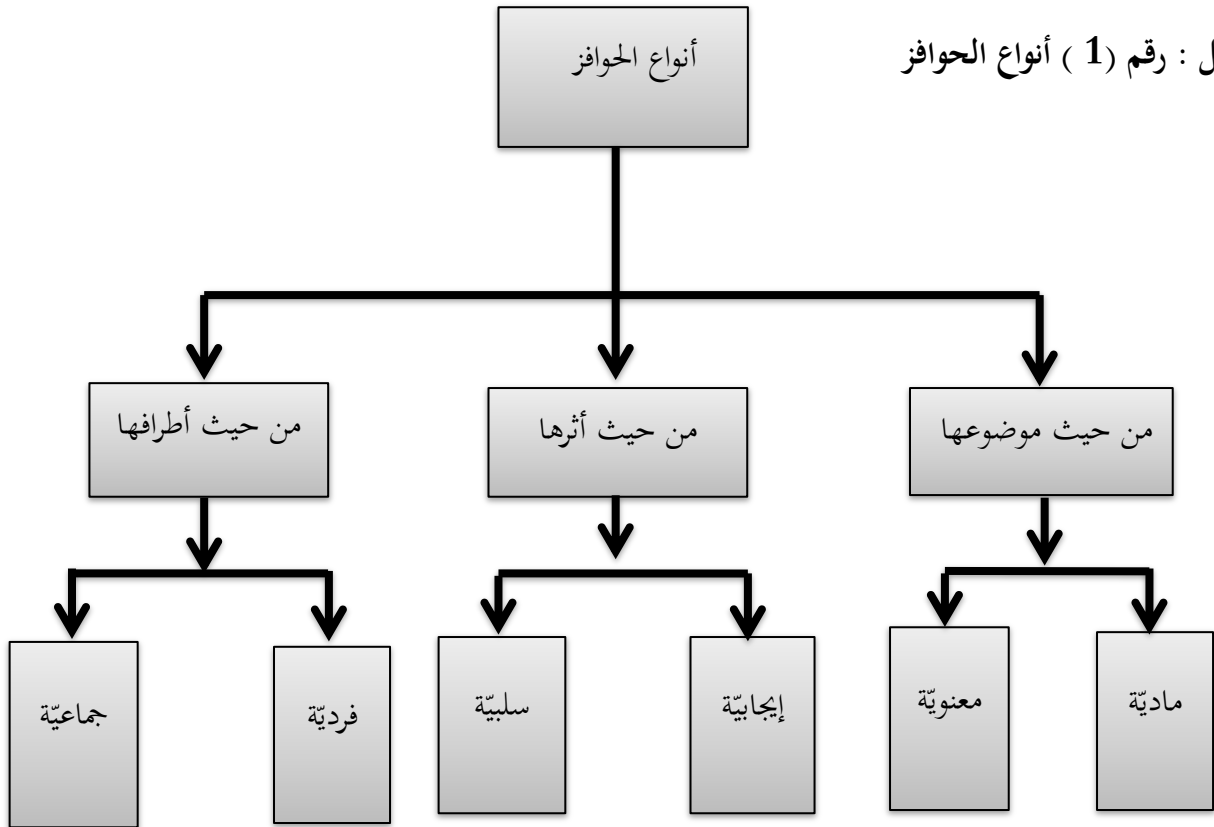
⁴Thoms theisorn and tony land, incentive systems, incentives, motivation and development performance, aindp capacity development resource, conference paper08, working draft, united nation development gramme, 06 november 2005, p05

– وقد خلّص الباحث إلى تعريف الحوافز كالتالي: عبارة عن عوامل، أدوات ووسائل تمنحها المنظمة للعامل من أجل تحريك وزيادة دافعية العامل وتحسين أدائه باستمرار.

المطلب الثاني: أنواع الحوافز

هناك عدة تقسيمات للحوافز وكل تقسيم يستند الي أساس معين أو يهدف الى إبراز جانب معين من الانواع المختلفة من الحوافز فيمكن تقسيمها من حيث موضوعها, من حيث آثارها ومن حيث أطرافها.

والشكل التالي يوضح أنواع الحوافز الأكثر انتشارا :



المصدر: من إعداد الطالبة

أولاً: من حيث موضوعها.

بموجب هذا التقسيم فإن الحوافز نوعان: مادية ونوعية .

1. الحوافز المادية: هي تلك الحوافز التي تشبع حاجات الفرد المادية وتخفزه على الإنتاجية

حيث تهدف الى رفع الكفاءة وتحسين الأداء، ويعرف الحافز المادي بأنه الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي

كالأجور ، العلاوات ، التعويضات والمشاركة في الأرباح¹.

وتتكون الحوافز المادية من عدة أشكال أهمها:

1.1. الأجور: تختلف الآراء حول ما إذا كان الاجر حافزا أم لا، فهناك فريق يرى أنه حافزا لأنه يتيح للفرد إشباع

الكثير من حاجاته الأولية كالمأكل و المسكن و المشرب وغيرها من الحاجيات ، بينما يرى فريق آخر الاجر

باعتباره مقابل أداء عمل معين لا يكون حافزا ، وان الحوافز هي ما يزيد عن الأجر بغرض الحفز على تحسين

الأداء ، ويتفق الباحث مع الرأي الأول لأن الأجر وإن كان مقابل لأداء عمل معين ، الى أنه حافزا في حد

ذاته على إتقان هذا العمل².

2.1. العلاوات: هي تلك القيمة المالية الزائدة عن الأجر العادي وهناك عدة أنواع منها³.

- علاوة الكفاءة: هي عبارة عن زيادة في الأجر او الراتب بناء على إنتاجية الفرد في عمله وهي تمنح بعد فترة

عام تقريبا، حيث يثبت الفرد أن إنتاجيته عالية.

- علاوة الأقدمية: هي تعويض كامل عن عضويه الفرد في المنظمة، وتعبيرا على إخلاصه لمدة طويلة.

- العلاوات الاستثنائية: تمنح بسبب وجود أداء ومجهود متميز يستلزم التعويض الاستثنائي.

¹ خالد علي أبو علان، مرجع سبق ذكره، ص26.

² سامح أحمد رفعت عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية فب المجال السياحي، بدون طبعة، دار الشتات للنشر والبرمجيات، مصر، 2011، ص 168.

³ نزار عوني اللبدي، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، الطبعة 1، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص296.

3.1. المكافآت : تمنح للذين يقدمون خدمات ممتازة أو أعمال أو أبحاث أو اقتراحات للمساعدة في تحسين اساليب العمل أو تحسين الأداء¹. كما يمكن منحها على أساس المهارات المكتسبة ، حيث يعمل على تشجيع العاملين على اكتساب مهارات اضافية تعزز قدراتهم في العمل².

4.1. المشاركة في الأرباح: وهي نسبة مئوية التي تحققها المنظمة يتم توزيعها على العاملين بها، وتعتبر المشاركة في الأرباح حافزا ماديا للعاملين على زيادة إنتاجيتهم ورفي أدايتهم وزيادة الأرباح، وبالتالي زيادة حصتهم منها³. كما يمكن تعريفها على انها عبارة عن استقطاع جزء من ارباح الشركة وتوزيعها على العاملين يتم توزيعها حسب الأجر والدرجة أو المستوى التنظيمي أو الأداء الجيد ، وهذا ما يحفز الافراد على بدل المزيد من الجهد لتحقيق إنتاجية أعلى وبالتالي ضمان الحصول على حصة كبيرة من الأرباح ويتم التوزيع نقدا مرة واحدة ، أو تقسيمها على عدة دورات في السنة⁴.

2. الحوافز المعنوية.

هي مجموعة المؤثرات التي تشبع حاجات الفرد الاجتماعية والنفسية أو الذاتية بغية مكافأته على مجهوداته وسلوكه الجيد لإنجاز العمل⁵.

¹ عمار حسن علوش، أثر نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين دراسة حالة الشركات السورية للاتصالات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير التأهيل ، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2019، ص 29

² إياد محمد أحمد مصباح، نظام الحوافز وعلاقته بفاعلية الأداء الأمني بجهاز الشرطة الفلسطينية، دراسة مقدمة لاستكمال الحصول على درجة الماجستير في القيادة و الإدارة، جامعة الأقصى، غزة، 2016، ص 17.

³ منصور محمد إسماعيل العريق، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 2، دار الكتاب الجامعي، 2012، ص 176.

⁴ الطاهر الوائلي، التحفيز وأداء الممرضين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة قسنطينة 2، قسنطينة، 2013، ص 30.

⁵ سلمان صدام جاسم البهادلي، أثر نظام الحوافز على تنمية الإبداع البحثي لأساتذة الجامعات دراسة تحليلية في الكليات الأهلية في بغداد، مجلة دراسات محاسبية ومالية، بغداد، المجلد 13، العدد 43، 2017، ص 219.

كما يمكن تعريفها على أنها: "تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة الأفراد وتحفيزهم بل تتمثل في تقديم عبارات الشكر و الثناء ووجود علاقة طيبة بين الرؤساء و المرؤوسين وأدراج أسماء المتميزين في لوحات الشرف وقد تكون هذه الحوافز سلبية أيضا وذلك باستخدام وسائل اللوم والتوبيخ للمرؤوسين"¹.

من هذه الحوافز المعنوية نذكر:

1.2. الأمن والاستقرار في العمل: من أهم ما يريده الأفراد في حياتهم المهنية هو الشعور بالأمان و الاستقرار في

العمل فهم بحاجة إلى الإحساس بأنهم مؤمنون من المخاطر في ميدان العمل. فالعامل الذي يشعر بأنه

مهتد بالرد بين لحظة وأخرى لاشك أنه يشعر بعدم الاطمئنان و الاستقرار في العمل، إذن فلهذا العامل

تأثير كبير على نفسية العاملين، ومن ثم كان لابد من طمأنته وجعله يشعر على أنه باق في منصب عمله

بل وإتاحة الفرصة لينتقل إلى أعلى المراتب كلما أثبت جدارته ومسؤوليته في القيام بالمهام و الأعمال الموكلة

إليه لأن العامل الذي يفتقد إلى مثل هذا الشعور يجعله عاجزا على الإبداع².

2.2. الترقيات: وتكون الترقيات كحافز فعال، فيما إذا تم ربطها بالكفاءة في الأداء و الإنتاجية، وتكون دافعا لدى

العاملين الراغبين لشغل منصب وظيفي تحقيقا لحاجة الموظفين، وهي تمثل المكانة الوظيفية وبالتالي الاجتماعية³.

3.2. لوحات الشرف: ويعني بذلك إدراج أسماء المتميزين في العمل في لوحات الشرف داخل المنظمة ويدفعهم للمزيد

من الجهد.

¹ مصطفى يوسف، إدارة الاداء، الطبعة 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 80.

² يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، ادارة الموارد البشرية مدخا استراتيجي متكامل، الطبعة 1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 411.

³ حجاج بن صالح بن حجاج المرعي، إدارة الأفراد، الطبعة 1 الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 157.

وقد يتم تغيير أسماء الأشخاص الذين تم وضع أسماءهم في لوحة الشرف للموظفين، ولتكون حافزا لهم في العمل عن طريق خلق جو من المنافسة بين هؤلاء الموظفين¹.

4.2. توسيع العمل: يقصد به إضافة مهام جديدة لعمل الفرد ضمن نطاق تخصصه الأصلي، كحافز معنوي يحث شعورا بأهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد. وإخراجه من الملل ومحاربة الروتينية².

ثانيا: من حيث أثرها

تنقسم الحوافز من حيث أثرها إلى حوافز إيجابية و حوافز سلبية.

1. الحوافز الإيجابية:

وهي الحوافز التي تلبي حاجات ودوافع العاملين ومصالح المؤسسة³. وهي ما تحمل من مزايا مختلفة للفرد إذا قام بالعمل المطلوب، وتقدم له عطاء ملموسا أو غير ملموس، وتعتمد على الترغيب والأمل و التفاؤل.

وهذه الحوافز يدخل فيها كافة المغريات المادية والمعنوية عند زيادة الإنتاج أو تحسين مستواه، وتعتبر من أفضل الأساليب في تحريك الأفراد العاملين في معظم الحالات .

والحوافز الإيجابية تنمي روح الإبداع و التجديد في العمل لدى العاملين، لأنها تتلاءم ورغبات العامل بحيث تترك بعض النتائج الإيجابية على مجريات العمل مثل حافز المكافأة النقدية التي تمنح للعامل مقابل قيامه بعمل يستدعي التقدير.

¹ إبراهيم الفقي: قوة التحفيز، الطبعة 1، ثمرات للنشر و التوزيع، مصر، 2011، ص 10.

² حازم أحمد فروانة، سليمان سلامة الديب، سليمان محمد سليمان مرابط، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء محافظات غزة، مجلة كلية فلسطين النقدية، فلسطين، العدد 3، 2016، ص 116.

³ إباد محمد أحمد مصبح ، مرجع سبق ذكره ، ص 20.

والحوافز الإيجابية لها أثر ملموس في تقوية الرابط بين الحافز والأداء فاستخدام الحافز عندما يحقق العامل إنجازا متميزا وجيدا ويؤدي بالضرورة إلى الاستمرار في تحقيق مزيد من الإنجاز في الأداء وهذه الحوافز تكون فعالة ومؤثرة عندما تستخدم فور قيام العامل بالتصرف المطلوب¹.

2. الحوافز السلبية:

يرى بعض علماء الإدارة أنه إلى جانب الحوافز المادية والمعنوية و الإيجابية لا بد للإدارة من إتباع أسلوب نظام الحوافز المادية والمعنوية السلبية، وهي تعني معاقبة العامل المذنب أو المهمل ماديا ومعنويا، ويرى هؤلاء العلماء أن البشر مختلفون في سلوكياتهم وتكوينهم النفسي والعقلي، فهناك من يمكن حفره وتشجيعه باستخدام أسلوب الحوافز الإيجابية وهناك من لا يمكن حفره عن ذلك الطريق، بل يجب ضبط تصرفاته ودفعه لأداء عمله باستخدام أسلوب الحوافز السلبية².

إن الحوافز السلبية تتمثل بالدرجة الأساسية في التخويف، أو التهديد بالعقاب، أو غير ذلك من العوامل ذات الصفة الإلزامية التي تحاول إجبار الأفراد على التصرف بصورة معينة، وإلا فإنهم سيخضعون لعقوبة³. ومن أبرز صور هذه العقوبة: التهديد بالفصل، أو تخفيض الراتب، أو الحرمان من الإجازة، أو النقل لمكان بعيد وغير مرغوب أو الحرمان من الترقية⁴.

ثالثا: من حيث أطرافها منها.

1. الحوافز الفردية:

¹ عطا الله علي الزبون، خالد بني حمدان، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، بدون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 97.

² محمد فالخ صالح، إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل، الطبعة 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 121.

³ عطا الله علي الزبون، خالد بني حمدان، مرجع سبق ذكره، ص 99.

⁴ بوزيان أسماء، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019، ص 50.

وهي الحوافز التي يحصل عليها الفرد وحده نتيجة أداء عمل معين¹. و لا تشمل الجماعات كأن تمنح مكافأة مالية لأحسن و أفضل موظف، أو توجيه خطاب شكر لفرد حقق قدرا عالي من الأداء، وهذا النوع من الحوافز يخلق جوا من التنافس و التسابق داخل أفراد المجموعة، مما يدفعهم للمزيد من الأداء الجيد.

ومن أمثلتها:

- تخصيص مكافأة للفرد الذي ينتج أفضل إنتاج.
- تخصيص جائزة لأفضل فرد في المنظمة.
- إعطاء هدية لأفضل موظف في المنظمة².

2. الحوافز الجماعية

تطبق على العاملين الذين يعملون في ظروف متماثلة، وبشكل جماعي، ويتعذر تحديد جهد كل فرد من أفراد المجموعة العاملة على حدة³.

ويهدف هذا النوع من الحوافز إلى إشباع حاجات نفسية او اجتماعية لدى أعضاء الجماعة الواحدة، وتساهم في زيادة التعاون بين الأفراد و إثارة التنافس بينهم، وزيادة رغبتهم في تحقيق المصلحة العامة و الأهداف المشتركة، والتي

تهدف الى حفز وتشجيع العمل الجماعي وكذلك زيادة إنتاجية ومستوى كفاءة أداء العاملين كمجموعة⁴.

المطلب الثالث: نظريات الحوافز:

¹ ياسر أحمد عربيات، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة 1، دار يافا للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 211.

² علي جواد، التحفيز وعلاقته بأداء لاعبي نوادي كرة اليد أثناء المنافسة الرياضية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد الشريف، سوق أهراس، 2012، ص 40.

³ منصور محمد اسماعيل العريقي، مرجع سبق ذكره، ص 170.

⁴ قلال نسيم، اثر التحفيز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، ، 2018، ص 14.

فيما يخص النظريات المفسرة لموضوع تحفيز الأفراد العاملين وخلق لديهم الدافع للأداء الجيد من أجل تحقيق الاهداف المسيطرة، فهي كثيرة لدرجة يصعب حصرها جميعا، لهذا السبب عملنا في دراستنا هذه على انتقاد اهم النظريات المفسرة والتي راينا بانها مفيدة.

أولاً: نظرية سلم الحاجات: تعتبر هذه النظرية من أشهر النظريات في دراسة الحوافز في مجال العمل، ففي دراسة القيمة المنشورة سنة 1943 بعنوان "نظرية التحفيز الإنساني" بين إبراهيم ما سلو ان الفرد يسعى باستمرار لتلبية حاجاته وتحقيق غايته بأساليب تدريجية وبصفة متخصص في علم النفس، فقد فسر سلوك الفرد



بانه مرتبط بحاجته التي يريد إشباعها¹.

والشكل التالي يوضح ترتيب ما سلو للحاجات.

الشكل رقم (2) هرم ما سلو

المصدر: خليل محمد حسن الشماع، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، 135.

قسم ما سلو الحاجات الإنسانية الى خمسة مستويات مبنية كالتالي²:

¹ محمد احمد أمين بريكي، جمال بلخير، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، جامعة ابي بكر بالقائد، تلمسان، 2016، ص 33.

² محمد فال صالح، مرجع سبق ذكره، ص 116.

أ- **الحاجات الفسيولوجية:** وهي الحاجات الأساسية التي يحتاجها الإنسان لكي يحافظ على جسمه ووضعه المادي مثل الطعام والشراب والمأوى والسكن..... الخ لكن انتاجية الاشخاص الذين يسعون الاشباع مثل هذه الحاجات ستكون منخفضة حيث لا تصلح لهم الا الحوافز المادية.

ب- **حاجات الامن والطمأنينة:** بعد ان يحقق الانسان حاجاته الفسيولوجية فانه يسعى الى تحقيق الامن والحماية لنفسه ,مثل الاستقرار الوظيفي والاجر المستمر .

ت- **الحاجات الاجتماعية:** وهي الانتماء الى جماعة معينة, حيث ان الانسان اجتماعي بطبعه فلا بد له ان يشعر انه جزء من جماعة يعيش بينها ويتصل بها وينتمي اليها.

ث- **حاجات التقدير والمكانة:** فالإنسان يبحث دائما عن الاحترام والتقدير من قبل الآخرين, فهو على الدوام يسعى لان يكسب لنفسه التفوق او بلوغ مكانة اجتماعية مرموقة .

ج- **حاجات تحقيق الذات:** فهو يسعى لاستغلال قدراته ومواهبه وتحقيق النجاح والوصول الى اعلى المراتب , وذلك يعود عليه بالسعادة والرضا.

ويري "ما سلو" أن عدم إشباع هذه الحاجات ينعكس على إنتاجية الفرد ورغبته في العمل، كما يرى أن إشباعها يؤدي الى بروز حاجات جديدة للفرد لا بد من إشباعها لدفعه للعمل باستمرار، وهو يفترض أن تحديد هذه الحاجات هي مسؤولية كل مدير في المؤسسة حيث على كل منهم أن يتفهم دافع ورغبات وحاجات مرؤوسيه التي لو حفزها لدفعهم الى العمل ورغبتهم فيه، فيقومون بيه على أحسن وجه. وقد لاقت هذه النظرية انتقادات عنيفة في أوساط علم النفس، حيث ركز المنتقدون على أن الرئيس لا يستطيع أن يكتشف كافة الحاجات الكامنة في نفس مرؤوسيه كي يتمكن من حفزها، إذ من الصعب أصلا معرفة ما يجوش في النفس البشرية، كما أن هرمية هذه الحاجات ليست على درجة من الدقة، فقد يكون العامل فقيرا وبجاجة إلى المال، لكنه يمكن حفضه بكلمة طيبة من رئيسه أكثر من المال.

ثانياً: نظرية y و x

قدم عالم النفس الاجتماعي ماك جر يجر دو قلاس سنة 1960 وجهة نظره الخاصة بطبيعة البشر، حيث قام بافتراضات أساسية عن السلوك البشري وميز ماك جر يجر دو قلاس بين نوعين من البشر يندرجان تحت ما أسماه بنظريتين x و y^1 .

نظرية x : تركز هذه النظرية على الافتراضات الأساسية التالية²:

- الافراد لا يحبون العمل.
- إن الإنسان كسول ولا يرغب في تحمّل المسؤولية في العمل.
- إن معظم الافراد يجب دفعهم وحثهم على العمل وتوجيههم نحو انجاز أهداف المنظمة.
- يعتبر العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الفرد على العمل، أي أنه يعمل خوفاً من العقاب والحرمان وليس رغبة في العمل.
- يعتبر الأجر و المزايا المادّية أهم حوافز العمل.

نظرية y : أوجد ماك جر يجر بدليلاً x لنظرية وأسمها نظرية y حيث خالفت هذه الأخيرة الافتراضات في السلوك الإنساني الوارد في نظرية x ونظرت إلى الفرد نظرة إيجابية، ويمكن إبراز الافتراضات الأساسية التي استندت إليها نظرية y في الآتي³:

- الأفراد لا يكرهون العمل بل يعتبرون العمل بالنسبة لهم جزءاً أساسياً

¹ بو الشرش نور الدين، الحوافز وأداء العاملين، بدون طبعة، دار الايام للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 118.

² ناجح راضي على معاني، درجة التحفيز والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما من وجهة نظر مدراء المدارس الحكومية الثانوية وجهة نظر مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية، اطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2015، ص 20.

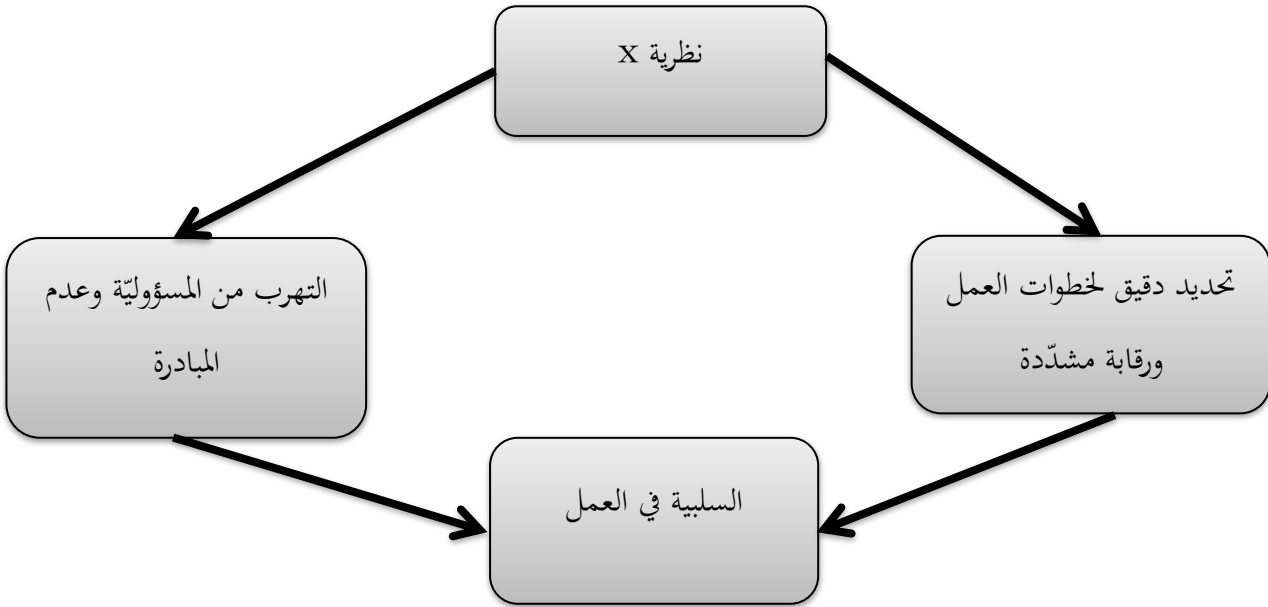
³ بلخضر مسعودة، الحوافز والرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة دراسة ميدانية في مؤسسة لإنتاج عصير الفواكه الطبيعي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، 2008، ص 17.

- الأفراد لديهم دافع داخلي لتحقيق الأهداف المكلفين بها.
- قد يبحث الأفراد عن المسؤولية ويتحملونها ولكن في ظل ظروف مشجعة ومناسبة
- الأفراد لديهم القدرة على الأبداع وحل مشكلات التنظيم.

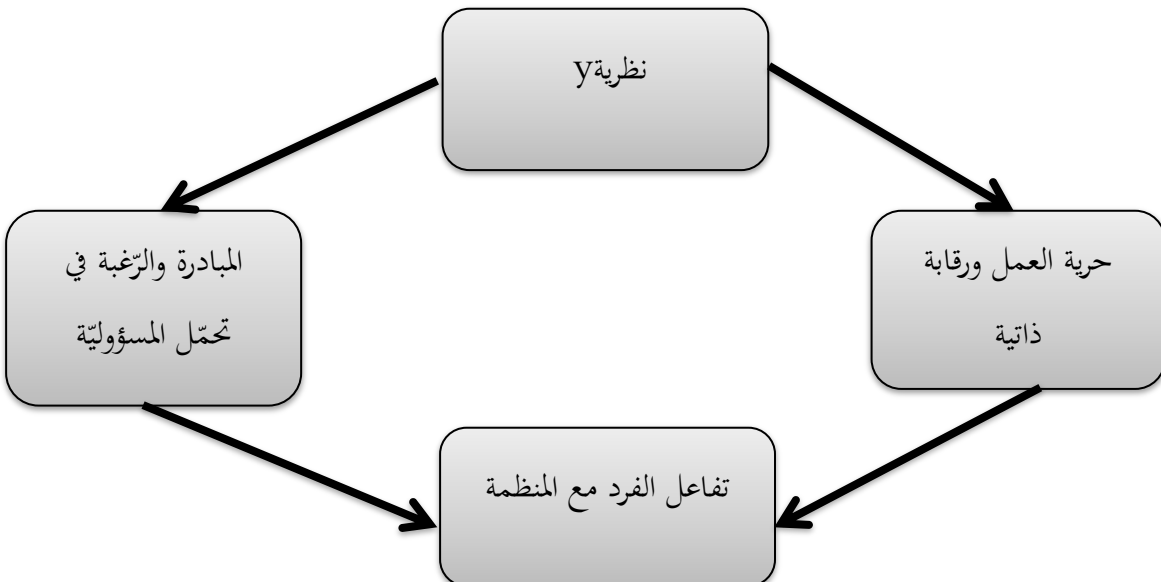
إن الفرد يطلب الحرية في العمل و التحرر من القيود ويفضّل أن يكون قائدا، إن نظرية Y تقود إلى مبدأ التكامل والذي يعني خلق الظروف التنظيمية التي تساعد على تحقيق العاملين لأهدافهم الشخصية.

ويمكننا أن نتصور نظرية X على النحو التالي:

الشكل رقم (3) نظرية X



الشكل رقم (4) نظرية y



ثالثاً: نظرية الإنجاز لماك كلياند

ظهرت نظرية الإنجاز ل ماك كلياند سنة 1961، حيث يرى في نظريته أن لدى الأفراد ثلاثة حاجات على

النحو التالي:

1. الحاجة إلى القوة: إن الأفراد الذين تكون لديهم الحاجة بنجدهم يبحثون عن فرص كسب المركز والسلطة وهم

يندفعون وراء المهام التي توفر لهم فرص كسب القوة¹.

1. الحاجة إلى الانتماء: وهم الأشخاص الذين بحاجة إلى العلاقات الإنسانية والحفاظ على العلاقات الجيدة مع

الآخرين ويشعرون بالفرح عندما يكونوا محبوبين من طرف الآخرين².

2. الحاجة إلى الإنجاز: الأفراد الذين يحتاجون لتحقيق الإنجاز يسعون دائماً لبلوغ النجاح، وتفادي حالات

الفشل، وهم يفضلون تحمل المسؤولية في إنجاز مهامهم، ويجذبون العمل المنفرد على العمل الجماعي³.

رابعاً: نظرية Z :

تركز نظرية التي طوّرها وليام أوشي سنة 1971 عال أهمية الجانب الإنساني للعامل، حيث لاحظ أوشي بان قضية

انتاجية العامل لن تحلن خلال بذل المال او الاستثمار البحوث و التطوير فهذه الامور لا تكفي وحدها دون تعلم كيفية

ادارة الافراد العاملين بطريقة نجعلهم يشعرون بروح الجماعة وبفاعلية

ويرى اوشي ان نظرية. تتميز بثلاث خصائص هي⁴:

1. الثقة: لأن الثقة و الانتاجية هما شيء واحدلا يمكن التفريق بينهما .

¹ داود معمر، تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي، جامعة باجي مختار، عنابة، 2011، ص 26.

² ريس وفاء، نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة بين النظرية والتطبيق، الطبعة 1، دار اليازوري العلمية، عمان، 2016، ص 69.

³ خليل محمد حسن الشماع، حضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 279.

⁴ بوالشرش نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص 127.

2. الحذق و المهارة: أن الحذق و المهارة في التعامل هما الاسلوب الذي تطلقه الادارة الامريكية عن طريق الخبرة و المعاشرة الطويلة في الوظيفة.

3. الألفة و المودة: وتعتمد على الاهتمام ودعم الاخرين و التعامل معهم كما لو كانوا اسرة واحدة .

وفي ضوء تلك الخصائص الثلاثة المشار اليهما يرى اوشي ان الادارة اليابانية تقوم على الاساس والمبادئ التالية.

— الوظيفة مدى الحياة: وهي من اهم خصائص الادارة اليابانية و تساهم في عملية الاستقرار و الامن الوظيفي للعاملين.

— الترقية و الاجور: يرتبط نظام الترقية والاجور بنطاق التوظيف مدى الحياة . ويعتمد نظام الترقية في معظم المؤسسات الاداء والمهارة اما الاجور فتحدد حسب نوع الدراسة التي تحصل عليها العامل ثم يأخذ بالارتفاع ببطء وكن بشكل مستمر حتى سن ال تقاعد .

— عدم التخصص في المهنة: اي ان الموظف يمارس اكثر من مهنة، ويكون قادرا على العمل في اكثر من مجال

— عملية المراقبة الضمنية: تعتمد المراقبة على الحذق والمفاهيم الضمنية و الامور الداخلية وهي تمارس بشكل دقيق ومرن في آن واحد .

— اسلوب القرارات الجماعية: ان القرار الجماعي المشترك يدفع العاملين الى الانتاجية ويشعرهم بالأهمية ونتيجة للاهتمام الخاص بالموارد البشري أدى ذلك الى انخفاض معدلات التغيب ومعدل دوران العمل وزيادة الانتاج كما و نوعا .

— الاهتمام الشامل بالأفراد: تهتم مؤسسات اليابان بشمولية العناية والاهتمام بالعاملين الموظفين، مثل دعوة الاهل في الاحتفالات وهذا يعزز الثقة والمودة.

المبحث الثاني: نظام الحوافز (المفهوم، الأهداف و القواعد)

المطلب الأول: مفهوم نظام الحوافز (تعريف خصائص)

قبل التطرق إلى مفهوم نظام الحوافز نعرف النظام

أولاً: مفهوم النظام و عناصره.

1. مفهوم النظام: فقد تعدد تعريفات النظام من بينها

— النظام هو مجموعة من الوحدات أو العناصر أو العمليات المترابطة أو المتداخلة مع بعضها من أجل تكوين عمل

منظم تكون قيم مخرجاته أكبر من القيم المضاف إليه من قبل الوحدات المشاركة فيها¹.

— كما عرّف أيضا على أنه "مجموعة من الاجزاء التي تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض ومع بيئتها لتحقيق

أهداف معينة".

— ويمكن تعريفه أيضا على أنه "مجموعة من الأجزاء التي ترتبط مع بعضها البعض وفق علاقة متبادلة تسيّر على

معايير محدّدة لأجل تحقيق هدف معين"².

— ويستنتج الباحث من التعريفات أنّ النظام يتكوّن من أجزاء أو عناصر أو وحدات أو عمليات تتفاعل وتتكامل

مع بعضها البعض من أجل تحقيق الأهداف المحدّدة.

2. عناصر النظام:

يتكوّن النظام من خمسة عناصر أساسية هي:

1. المدخلات: تمثل المدخلات الموارد اللازمة لكي يتمكّن من القيام بالأنظمة المختلفة لتحقيق أهدافه وتشمل

المدخلات المعلومات، الآلات.... إلخ

¹ يوسف حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 37.

² أيمن أحمد إبراهيم العمري، أثر نظم المعلومات الإدارية على أداء العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية، مذكرة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009، ص 9.

2. **العمليات:** هي التحويلات التي تجرى على المدخلات من أجل الوصول للهدف المطلوب أي المعالجات التي تتم على المدخلات القادمة من البيئة لتحويلها إلى مخرجات.

3. **المخرجات:** عبارة عن الاستراتيجيات والنتائج التي تمّ التوصل إليها بعد معالجة وتحويل المدخلات¹.

4. **التغذية العكسية:** هي العمليات الخاصة بتوجيه ومتابعة وتقويم المدخلات ومعالجتها أول لأول إضافة إلى العمليات الخاصة بالمخرجات أيضا.

5. **بيئة النظام:** يوجد للنظام بيئة داخلية تجري في سياقها مختلف العمليات والتفاعلات، كما يوجد للنظام بيئة خارجية يتفاعل معها تفاعلا تبادليا ويتأثر بها².

ثانيا: مفهوم نظام الحوافز

— هو مجموعة من الأسس و القواعد تقوم على تحديد الحوافز الموجودة بالمؤسسة وكيفية تطبيقها، ويكون هذا النظام مكتوب وتحاول المؤسسة من خلاله تلبية حاجيات ومتطلبات عمالها بغرض تحقيق أهدافها³.

خصائص نظام الحوافز الفعال

يجب أن يتسم نظام الحوافز ببعض الخصائص من أهمها: هنا كل خاصية أدناها من مرجع لذلك همشنا في آخر الخاصية

— **القابلية للقياس:** يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والإنجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده⁴.

— **الوضوح والبساطة:** لابد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه والاستفادة منه، وذلك من حيث إجراءات تطبيقه وحسابه⁵.

¹ يوسف حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 37،38.

² محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 1، العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، 2008، ص 35.

³ عمار حسن علوش، مرجع سبق ذكره، ص 20.

⁴ سعد عي ربحان المحمدي، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية ومنهجية متكاملة، بدون طبعة، دار اليازوري العلمية، عمان، 2019، 434.

⁵ هنري أنطون سميث، تكنولوجيا إدارة المشروعات الهندسية و المقالة، الطبعة 1، دار زاهر للنشر والتوزيع، عمان، 2009، 163.

- المشاركة: يفضل أن يشارك العاملين في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم بما يؤدي لتحمسهم وزيادة اقتناعهم به والدفاع عنه.
- تحديد معدلات الأداء: يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة وموضوعية للأداء، ويجب أن يشعر الأفراد بأن جهوداتهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات.
- القبول: يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه، وإلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة¹.
- المرونة: يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام، إلا أن ذلك لا ينبغي إمكانية تطويره أو تعديل بعض من معاييرها إذا استدعى الأمر ذلك².

المطلب الثاني: أهداف نظام الحوافز:

لاستخدام نظام الحوافز في المؤسسات، المادية منها والمعنوية، والإيجابية أو السلبية أهداف تسعى المؤسسات إلى تحقيقها، أهمها ما يلي³:

1. ربط أهداف المؤسسة بأهداف العاملين فيها: فبينما تسعى المؤسسة إلى تحقيق أفضل الإنتاج كما ونوعا وتقدم أفضل الخدمات لموظفيها فإن للحوافز المادية الإيجابية أثرا طيبا على رفع مستوى معيشة العامل وزيادة دخله إذ أنها تمكنه من الوفاء ببعض التزاماته المادية، كما يؤدي استخدام الحوافز المعنوية الإيجابية إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ودفعهم للعمل بإخلاص، والتفاني في خدمة المؤسسة.

¹ أحمد بخوش، الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين دراسة حالة بمديرية الموارد البشرية للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015، ص 4.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، عبد العزيز بن سلطان العنقري، إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات وبناء استراتيجيات القرن الواحد والعشرين، بدون طبعة، دار المريخ للنشر، الرياض، 2015، ص 360.

³ محمد فالج صالح، مرجع سبق ذكره، ص 122.

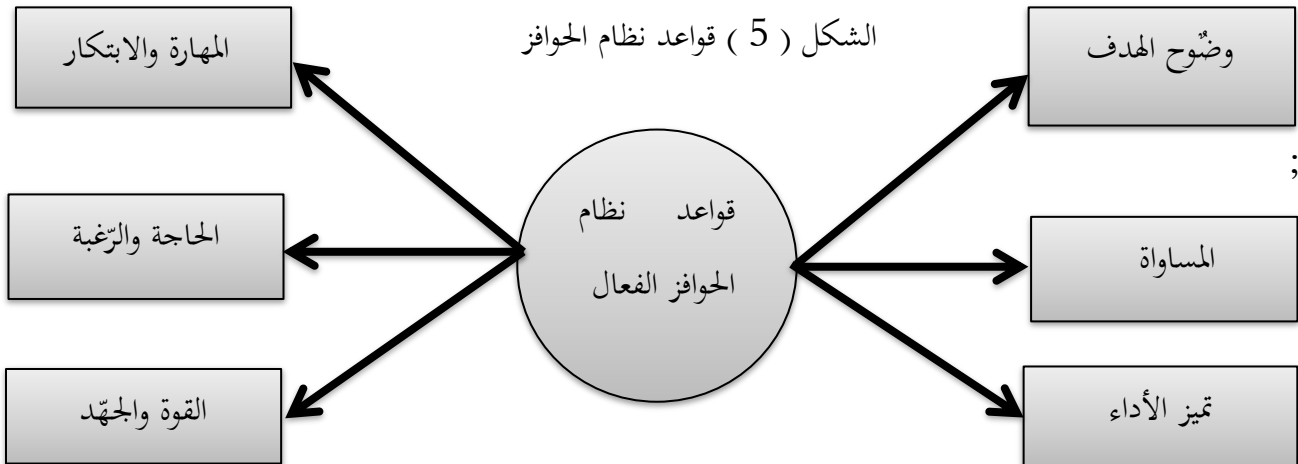
2. ربط أهداف المؤسسة والعاملين فيها بأهداف المجتمع: فمن النتائج التي تترتب على استخدام أسلوب الحوافز دفع العاملين للعمل وترغيبهم فيه بحيث يؤدي ذلك إلى إنتاج أكبر كمية وأفضل نوعية، سواء من السلع أو الخدمات، وتوفيرها لأفراد المجتمع في الزمان والمكان المناسبين، هذا بدوره ينعكس إيجاباً على سمعة المؤسسة في أوساط المجتمع الذي تعمل فيه، فيدفع أفراد هذا المجتمع للتعامل مع المؤسسة وتفضيلها على غيرها.

هناك أيضاً أهداف أخرى لنظام الحوافز تتمحور حول ما يلي¹:

- تعزيز القدرة التنافسية بالاستناد إلى موظفين متحفزين لتقديم مستويات أداء عالية و الحفاظ على درجات إتقان متميزة.
- المساهمة في استنباط أفضل الأساليب والطرق لأداء العمل.
- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه، أو توجيهه، أو تعديله، وتغييره، أو إلغائه.

المطلب الثالث: قواعد نظام الحوافز:

يبني نظام الحوافز على عدد من القواعد يجب احترامها والاهتمام بها حتى يحقق النظام فعاليته وتتمثل في ما يلي:



¹ خالد علي أبو علان، مرجع سبق ذكره، ص 36.

المصدر: بشار يزيد الوليد: الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص 147.

1. **وضوح الهدف والغاية:** يجب أن يحدد بوضوح الهدف من نظام الحوافز على المدى القصير، وكذلك على المدى الطويل بحيث تسعى جميع الأطراف إلى تحقيقه.

2. **المساوات والعدالة:** يجب أن يتسم نظام الحوافز بالعدالة، ومن ثم فلكل فرد الحق ان يتقاضى نصيب متساوي من الحوافز مادام قد التزم بالأسس والمعايير المحددة.

3. **تميز الاداء:** يعد تميز الأداء من أهم المتطلبات لمنح الحوافز ويجب أن تزيد كمية الأداء وجودته أو تنخفض تكلفة الإنتاج حتى يتم حساب الحوافز¹.

4. **القوة والجهد:** يتم توزيع الحوافز وفق قدرة كل شخص أو جماعة على انتزاع جزء من مجموع الحوافز ومع مراعاة أن الحوافز تمنح في الغالب على النتائج إلا أنه في بعض الأحيان يفرض الأخذ بالوسائل والأسباب والجهد المبذول.

5. **الحاجة والرغبة:** يتم توزيع الحوافز على العمال وفق حاجاتهم ورغباتهم وكلما زادت حاجة الفرد للحوافز زادت حصته، فالأفراد في بداية حياتهم الوظيفية تزداد أهمية الحوافز المادية بالنسبة لهم، في حين تزداد أهمية الحوافز المعنوية في المستويات الإدارية.

6. **المهارة والابتكار:** تهتم بعض المنظمات بتخصيص حوافز للأفراد يحصلون على شهادات أعلى أو براءات الاختراع أو دورات تدريبية أو الذين يقدمون أفكارا وحول ابتكارية لمشكلات العمل و الإدارة².

المبحث الثالث: نظام الحوافز(المتطلبات، المراحل والعوامل المؤثرة فيه)

¹ محمد الفاتح المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، الطبعة 1، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، 2018، ص ص 301، 302.

² ليازيد وهيبه، فعالية اساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية جامعة أبو بكر بالقعيد، تلمسان، 2014، ص113.

لكي يكون نظام الحوافز ناجحا وفعالا يجب توفر عدة عناصر فمن هنا سوف نتطرق في المبحث إلى كل من متطلبات نظام الحوافز ومراحل تصميمه بالإضافة إلى مختلف العوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول: متطلبات نظام الحوافز

تتمثل أهم المتطلبات الرئيسية لإعداد وتصميم نظام الحوافز في ثلاث جوانب هي:

أولاً: متطلبات البنية الأساسية لنظام الحوافز

تتمثل البنية الأساسية لنظام الحوافز في مجموعة من النظم الفرعية، والتي تشكل الركائز الأساسية لنظام الحوافز وهي¹:

1. الهيكل التنظيمي وهيكل العمال: يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات والأدوار المختلفة لشاغلي الوظائف

ومستوى التفاعل بين العاملين ويفيد تحليل القوى العاملة في تحديد مدى الخلل أو التوازن في الهيكل التنظيمي والتعرف على الخصائص النوعية للعاملين وتأثير ذلك على نظم الحوافز المطبقة.

2. نظام الأجور والمرتبات: المقصود به نظام الأجر الأساسي الذي يتم تحديده على أساس تقييم الوظائف،

ويعكس هيكل الأجور في المنظمة الفروق في خصائص الوظائف داخل المنظمة وكذلك التفاعل بين العرض و الطلب في سوق العمل.

3. وصف الوظائف: يهدف توصيف الوظائف إلى توفير البيانات الأساسية عن الوظائف من خلال بيان مكتوب

يعرف باسم بطاقة الوصف الوظيفي والتي تحدد واجبات شاغل الوظيفة، والظروف التي يمارس فيها وظيفته والمؤهلات والخبرات المطلوبة في شاغل الوظيفة ومعايير أداء الوظيفة وظروف العمل .

¹، سمية ترشة، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية دراسة حالة مديرية التجهيزات العمومية بالوادي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الشهيد حمه بالوادي، 2015، ص 21.

4. النظام الفني: يتعلق بالأساليب الإنتاجية المطبقة في الصناعة والذي يفيد في التعرف على طرق وإجراءات العمل، وتدقيق العمليات من خلال دراسة الزمن و الحركة ،حيث أن ذلك له علاقة باختيار نظام الحوافز المناسب للتكنولوجيا المستخدمة .

ثانيا: متطلبات تنفيذ نظام الحوافز:

يتطلب تنفيذ نظام الحوافز عدة عناصر هي¹:

1. القواعد: والتي تتعلق بكيفية ربط الأداء بالعائد المتوقع باستخدام معايير معينة، ومن هذه القواعد ما يلي:

- تحديد المبلغ الكلي للحوافز على مستوى المنظمة؛
- التوزيع الداخلي للحوافز على الأقسام و العاملين؛
- تحديد نصيب العاملين من الحوافز.

2. النماذج: وتشمل مجموعة من السجلات والنماذج المتعلقة بأداء العاملين و معدلات الأداء المخططة.

3. الإجراءات :وتتعلق بكيفية تطبيق القواعد من خلال مجموعة من الخطوات المنطقية والمتابعة والخاصة بحساب

وصرف الحافز للعاملين.

ثالثا: متطلبات إدارة نظام الحوافز:

وتتعلق هذه المتطلبات بالشروط العامة التي تساعد على تشغيل وإدارة النظام بطريقة فعالة ومن أهم هذه

المتطلبات²:

- وجود مناخ ملائم للعلاقة بين الإدارة و العاملين.
- عدالة الحافز وكفايته.

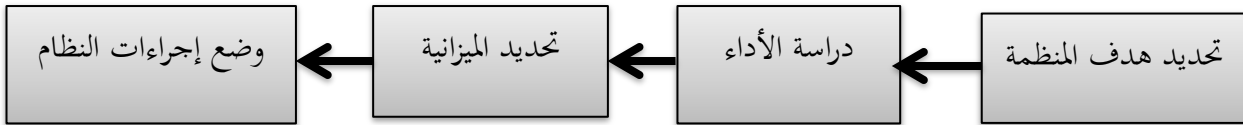
¹ مرابط نبيلة، فعالية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة احمد بوقرة، الجزائر، 2006،ص59.

² محمد الفاتح محمود المغربي، ادارة الموارد البشرية، الطبعة 1، دار الجنان للنشر والتوزيع، القاهرة،2016، ص164، 165 .

- سهولة فهم السياسة التي تحددها المنظمة في تقريرها للحوافز.
 - ارتباطها ارتباطا وثيقا ومباشرا بالجهود الذهنية أو البدنية التي يبذلها العامل في تحقيق الحد الأمثل للإنتاجية.
 - إقرار صرفها أو أدائها للعاملين في مواعيد محددة ومتقاربة؛
 - ارتكاز الحافز على أساس أو مستويات مقبولة؛
 - أن تأخذ شكل الاستمرار في نظام أدائها؛
 - ارتباطها واتصالها اتصالا مباشرا بدوافع العمل وبواعثه.
- وفي النهاية يمكن القول بأن نظام الحوافز ما هو إلا نظام يتكون من ثلاثة عناصر يمثل العنصر الأول مدخلات النظام (الهيكل التنظيمي، نظام الأجور، نظام التوصيف... الخ) وعمليات تشغيل النظام (القواعد، النماذج، الإجراءات) ثم مخرجات النظام المتمثلة في مستويات الأداء .

المطلب الثاني: مراحل تصميم نظام الحوافز

لكي تتمكن المنظمة من تصميم نظام جيد للحوافز يجب أن تمر بعدة خطوات وبإمكان الإدارة تعديلها بالشكل الذي تراه مناسباً وهذا النظام يمكن تلخيصه في الشكل الآتي:



المصدر: راييس وفاء، نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة بين النظرية والتطبيق، الطبعة 1، دار اليازوري العلمية، عمان، 2016، 102.

1. مرحلة تحديد هدف المنظمة: تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم

بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا جيداً، ويجاوب بعد ذلك ترجمة في شكل هدف لنظام الحوافز.

وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح، أو رفع المبيعات والإيرادات، أو قد يكون تخفيض التكاليف، أو التشجيع على الأفكار الجيدة، أو تحسين الجودة، أو غيرها من الأهداف.

2. مرحلة دراسة الأداء: تسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد

طريقة قياس الأداء المطلوب

تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي:

- وجود وظائف ذات تصميم سليم، محدد فيه واجبات ومهام كل وظيفة بشكل واضح ومفهوم.
- وجود عدد سليم للعاملين لا أكثر ولا أقل مما يجب.
- وجود طرق عمل سليمة من لوائح وخطوات كاملة للعمل و أساليب للأداء والاتصال.
- وجود ظروف عمل ملائمة من تجهيزات وأدوات إضاءة و تهوية ومواصلات وغيرها مما يسهل الأداء.
- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل، فلا يمكن محاسبة الفرد على عمل ليس له أي سيطرة عليه¹.

3. مرحلة تحديد ميزانية الحوافز: يقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي يتفق على

هذا النظام، ويجب أن يعطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:

1. قيمة الحوافز والجوائز: وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز، وهي تتضمن بنوداً جزئية مثل

المكافآت، والعلاوات، والرحلات، والهدايا، وغيرها .

2. التكاليف الإدارية: وهي تغطي بنوداً مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله والاحتفاظ بسجلاته

واجتماعاته، وتدريب المديرين على النظام.

3.

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 4، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 206.

4. تكاليف الترويج: وهي تغطي بنودا مثل النشرات والكتيبات التعريفية، و الملصقات الدعائية،

والمراسلات، وخطابات الشكر والحفلات (متضمنة بنودا اخرى خاصة بها)¹.

4. مرحلة وضع إجراءات النظام: يتم ترجمة نظام الحوافز في شكل خطوات و إجراءات متسلسلة وهي تعني

بتسجيل الأداء وحسابه وتحديد أنواع الحوافز وتوقيت تقديمها وأهم هذه الإجراءات²:

– تحديد الأدوار: يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه وتسجيل أنواع الأداء المتميز

الذي يستحق الحوافز ورفع تقارير إلى الجهات المعنية؛

– تحديد نوع الحافز: ضرورة تحديد نوع الحافز المقدم سواء كان ماديا أو معنويا؛

– تحديد توقيت الحافز: ضرورة توقيت موعد تحديد الحافز سواء كان شهريا أو في مناسبات معينة.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على نظام الحوافز:

هناك عوامل كثيرة تؤثر في اتخاذ قرار سياسة التحفيز؛ منها ما يدخل ضمن إطار المنظمة الواحدة، ومنها ما هو

خاص بالسياسة العامة للدولة.

على مستوى الدولة: تتأثر أنظمة الدولة بعاملين هما:

تتأثر الحوافز بعاملين أولهما سياسة الدولة الاقتصادية و الاجتماعية والتي تمثلها القوانين التي تطبقها إدارات

الدوائر وثانيهما القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد والذي يتأثر به أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم

وأولوياتهم .

¹ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 1، در أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 102، 103.

² مروان أحمد الحلبي، أثر التحفيز القيادي على مستوى أداء الفرد بالمنظمات والمنشآت، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير

في إدارة الاعمال، 2014، ص 123.

على مستوى المنظمة: تتمثل العوامل المتعلقة بالمنظمة في نوع الجهاز الإداري وإمكاناته وتنظيمه ومدى قدرة إدارته على اختيار الجهاز المناسب للحوافز وكذلك نوع العاملين بالمنظمة ومدى تأهيلهم ومهارتهم وتركيبهم الاجتماعي والثقافي ونوع النشاط وفاعليته ومردوده بالنسبة للاقتصاد الوطني¹.

الأسلوب الإشرافي: إن الأسلوب الإشرافي الذي يتبعه القائد في قيادته للموظفين معه وتوجيههم يؤثر تأثيرا كبيرا في عملية التحفيز فالقيادة الحافزة هي التي تستمد سلطتها من القدرة على التأثير بسلوك العاملين وحثهم على حسن أداء العمل وتنفيذ الأوامر برضا وارتياح وليس عن خوف من العقاب والمفهوم الإداري لذلك أن تكون القيادة ديمقراطية، ولذلك فإن التغيير المرتبط بالأسلوب في علاقة القائد بالموظفين يتحقق من خلال الجوانب التالية:

1. اهتمام المسؤول بالعمل مما يجعله قدوة حسنة للموظفين.
2. احترام المسؤول لمروسيه وتشجيعهم على البقاء.
3. توزيع العمل وفقا لقدرات الموظف وتفويض الصلاحيات.
4. اعطاء الفرصة للموظفين في المشاركة بإعداد الخطط واتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.
5. بناء الثقة وتحويل الموظفين إلى شركاء.
6. بناء قوة محفزة ومعرفة دوافع الموظفين².

الاتصال المباشر: لا يمكن لأي مسؤول أن يحقق التفاعل بينه وبين مرؤوسيه دون أن يوفر لهم نظاما مناسباً من الاتصالات يمكن بواسطته توجيه جهودهم وتوضيح مختلف الواجبات والأعمال المطلوب منهم تنفيذها كما أن نظام الاتصالات المناسب يعد في حد ذاته الوسيلة الفعالة التي يمكن أن يقيم من خلالها جهود مرؤوسيه ويكشف أخطائهم

¹ مصطفى الجربوعة، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، 2017، 207.

² محمد الحسن التيجاني يوسف، التحفيز وأثره في تحقيق الرضاء الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة، اطروحة ماجستير في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية للتعليم العالي، ص56.

ويعمل على تصحيحها وفي ذات الوقت فإنه يقرر من خلال المعلومات المتوفرة لديه المكافآت او الجزاءات التي يجب أن تمنح للمرؤوسين .

والاتصال المباشر كأحد أشكال الاتصال الإداري يتم وجها لوجه بين القائد والمرؤوسين عن طريق المقابلة الشخصية؛ وللاتصال المباشر مزايا عديدة منها:

1. يعتبر مصدر من مصادر الحماس والتحفيز.
2. يؤدي إلى السرعة في توصيل المعلومة.
3. تحقيق المشاركة في اتخاذ القرار من خلال ما يتيح من فرص للنقاش.
4. تحقيق الوضوح والتفهم عن طريق الاستفسار.
5. زيادة الخبرات نتيجة الاحتكاك والتفاعل¹.


ظروف العمل: للقائد دور كبير في تهيئة ظروف مادية أفضل للعمل مثل تحسين الإضاءة والتهوية والنظافة والتحكم في الضوضاء ودرجة الحرارة داخل مقر العمل وتوفير المرافق العامة كالمسجد ودورات المياه وتوفير أدوات وأجهزة العمل المكتبية الحديثة واتخاذ الاحتياطات اللازمة لحماية العاملين من أخطار الحريق وإصابات العمل وغير ذلك من الجوانب والظروف التي يجب أن تعمل الإدارة على تحسينها فإن ذلك يساعد على زيادة الإنتاجية.

الجوانب التنظيمية: يعني ذلك أبعاد المجال التنظيمي الذي يعمل به الموظف ويشمل ذلك سياسات الأجور، والمراكز الوظيفية وسياسات العمل وإجراءاته والهيكل التنظيمي للمنطقة وتدور الحافزية التنظيمية للعمل في إطار إتاحة المجال

¹ جمال مراد، تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي شركة صوفية سوق أهراس، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة باجي مختار عنابة، 2011، ص 123.

لإشباع الحاجات الفردية والتي تتضمن بجانب ما يتيح الراتب من مقابلة الحاجات الضرورية وإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد في إطار الهيكل التنظيمي، وأسلوب الإدارة التي تعكسه سياسات العمل وإجراءاته¹.

¹ سهير مريومة، اثر نظام الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تشيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مباح، ورقلة، 2016، ص 9.



الفصل الثاني:
أدب المورث البشري

تمهيد:

أصبح نجاح وفشل المنظمات يتركز على مدى تحملها واهتمامها وتأطيرها الصحيح لأهم مورد تمتلكه وهو العنصر البشري، فهو أساس النشاط الاقتصادي والأكثر تأثيراً على الإنتاجية حيث أن القرار الذي يتخذه والعمل الذي يؤديه هو الأساس في تحديد مستوى تحسين أداءه ومستوى أداء المؤسسة.

وهذا ما دفع بالمنظمات إلى الاهتمام به وتحسين مستواه ودراسة رغباته وحاجاته والعمل على إيجاد ممارسات ونظم يمكن من خلالها تفعيل هذا المورد من أجل توجيه السلوك نحو الأهداف المنشودة بكفاءة عالية.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي:

المبحث الأول: أداء المورد البشري.

المبحث الثاني: تحسين أداء المورد البشري.

المبحث الثالث: نظام الحوافز وعلاقته بتحسين أداء المورد البشري.

المبحث الأول: أداء المورد البشري

يحظى أداء المورد البشري بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات فعلى أساسه تحدّد قدرة المؤسسة على الاستمرار و التكيّف مع متطلبات المحيط.

المطلب الأول: مفهوم أداء المورد البشري و أهميته

أولاً: تعريف أداء المورد البشري

قبل التطرق الى تعريف أداء المورد البشري نعرف المورد البشري.

1. تعريف المورد البشري:

- يعرف على أنه كل فرد عامل في المؤسسة من مختلف النوعيات والجنسيات¹.
- هو مجموعة من الأفراد و الجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين ويختلف هؤلاء فيما بينهم من حيث تكوينهم وسلوكهم ووظائفهم².

2. تعريف أداء المورد البشري

يعتبر مفهوم أداء المورد البشري من أهم المفاهيم التي حظيت نصيباً كبيراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص وذلك كأهمية هذا المفهوم على مستوى الفرد والمؤسسة. ولقد تعدّدت التعاريف حول أداء المورد البشري حيث عرّف على أنه:

¹ القيسي وفاء غازي، دور البيئة والتنوع البيولوجي في التنمية المستدامة، مجلة هندسية وتكنولوجية، مجلد 36، العدد الخاص 3، 2018، ص 27.
² قوبع خيرة، تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الكبرى مستغانم، رسالة تخرج مقدمة لنيل درجة الماجستير، جامعة ابي بكر بالفايد، الجزائر، 2011، ص 7.

- أداء العمل من حيث الكميّة والنوعيّة المتوقّعة من كل عامل في المنظّمة، أو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكوّن منها عمله والكيفيّة التي يؤدي بها العاملون مهامهم¹.
 - ذلك المستوى الذي يحقّقه المورد البشري عند قيامه بعمل ما، فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب إنجازها².
 - محصلة سلسلة من النشاطات المرتبطة بوظيفة أو قسم التي يقوم بها الموظف أو المدير لتحقيق هدف معين³.
- من التعريفات السابقة توصل الباحث الى تعريف أداء المورد البشري على أنّه قدرة العامل على إنجاز المهام الموكّلة إليه أو المطلوب إنجازها لتحقيق أهداف المؤسسة.

ثانيا: أهميّة أداء المورد البشري:

تبيّن أنّ حياة كل مؤسسة تتوقّف على أداء المورد البشري فيها فإذا قاموا بأعمالهم على الوجه المطلوب فإنّ هذا سيقود المؤسسة نحو تحقيق اهدافها، أما إذا كان الأداء دون المستوى المطلوب فإنّه يشكل عائقا كبيرا أمام المؤسسة في تحقيق أهدافها وعليه فإن أهميّة أداء المورد البشري تتجلى في النقاط التالية:

- يعدّ الأداء مقياس لقدرة المورد البشري على أداء عمله في الحاضر وكذلك على أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل وبالتالي يساعد في اتخاذ القرارات والنقل والترقية.
- غالبا ما يتم ربط الحوافز بأداء العامل وهذا ما يؤدي إلى اهتمام المورد البشري بأدائه لعمله ومحاوله تحسينه⁴.

¹ عامر عبد اللطيف كاظم العامري، أثر إدارة الصحة والسلامة (o h s) في أداء العاملين دراسة تحليلية لقطاعات وزارة الصناعة والمعادن العراقية، مجلة كلية المأمون، العدد 21، بغداد، 2013، ص 156.

² مصطفى يوسف: مرجع سبق ذكره، ص 19.

³ مانع سيرينا، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص 208.

⁴ غضبان ليلي، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمجمع صيدال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة باتنة 1، 2018، ص 25.

- استثمار القدرة لدى الفرد على العمل والتي تتولد من التدريب و اكتساب المهارة الأزيمة لأداء عمله.
- الإسهام في القدرة الدائمة على تقديم نتائج إيجابية ومرضية¹.

المطلب الثاني: خطوات قياس أداء المورد البشري

يمكن تحديد خطوات قياس أداء المورد البشري.

أولاً: تحديد معايير الأداء: يقصد بمعايير الأداء تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم فمعايير تقييم الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بما حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداءها وفق المطلوب أم لا، وهي في الحقيقة تمثل أهدافا يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال أدائها، وذلك ضمن فترة زمنية محددة.

ثانياً: توقعات الأداء للأفراد: عند تحديد المعايير للأداء الفعال لابد من توضيحها للأفراد كي يعلموا ماذا يتوقع منهم ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال بطريقتين أي أن يتم نقل المعلومات من المدير الى المرؤوسين ومن المرؤوسين الى المدراء.

ثالثاً: الأداء الفعلي للأفراد العاملين: يتم مع المعلومات حول الأداء الفعلي وفقاً لأهم مصادر المعلومات وهي الملاحظة (ملاحظة الأفراد العاملين)، التقارير الإحصائية، التقارير الشفوية، والتقارير المكتوبة².

رابعاً: مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري: هذه الخطوة ضرورية لمعرفة الانحرافات بين المعايير المعتمدة والأداء الفعلي والكشف عنها.

خامساً: مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين: لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملين نتائج عملية تقييم الأداء.

¹ مفتاح الجندي، ماهية الأداء، رسالة ماجستير في نظم معلومات الأعمال، ص 3.

² سمية ترشة، مرجع سبق ذكره، ص 35.

بل أنه من الضروري 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 أدائه¹. وجعل نتائج

التقييم علنية، لما للعلائية مزايا عدّة من أهمها²:

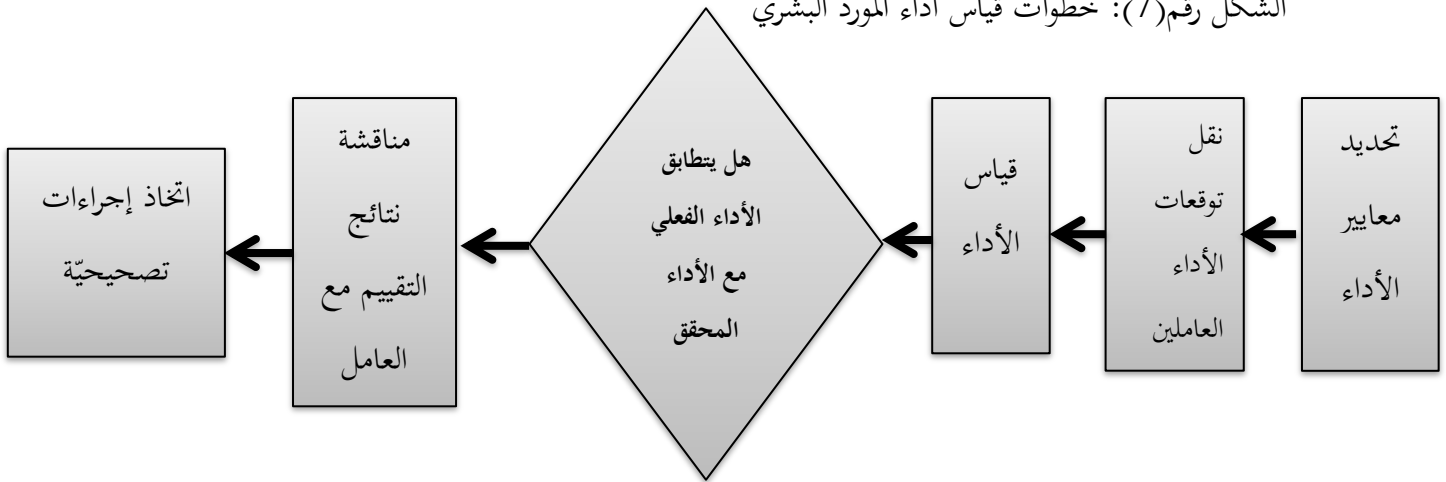
– تعرّف الموظف على عناصر القوّة والضعف في أدائه، وبالتالي تقوية عناصر القوّة، ومعالجة عناصر الضعف.

– إعلان النتائج يتيح الفرصة للعاملين لمناقشتها مع رؤسائهم، وهذا يتيح له فرصة لمعرفة الحقيقة والافتناع بها ويزيل الشك لديهم حول علالة التقييم.

سادسا: الإجراءات التصحيحية: إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين

الأول مباشر وسريع إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت الى ظهور الانحرافات في الأداء، وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار، وهذا النوع من التصحيح وقي، أما النوع الثاني من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية للأداء ليتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراء التصحيحي الأساسي، حيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات³.

الشكل رقم(7): خطوات قياس أداء المورد البشري



¹أقال نسيمه، مرجع سبق ذكره، ص 35-36.

²منصور محمد إسماعيل، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 307.

³الطاهر الوافي، مرجع سبق ذكره، ص 36.

المصدر: سمية ترشة: دور الحوافز في تحسين اداء المؤسسة العمومية دراسة حالة مديرية التجهيزات العمومية بالوادي، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة ماستر أكاديمي في اقتصاد عمومي وتسيير مؤسسات، جامعة الشهيد لخضر، الوادي، الجزائر، 2015، ص 36.

المطلب الثالث: معايير أداء المورد البشري ومحدداته.

أولاً: معايير أداء المورد البشري.

تمثل مستوى الاداء المطلوب تحقيقه من قبل المورد البشري في أعماله المكلف بها حيث على أساسها يحكم بها إذا كان أداؤهم وفق المطلوب أم لا، وتتمثل في معايير نواتج الأداء ومعايير سلوك الأداء، ومعايير الصفات الشخصية¹.

1. معايير نواتج الأداء: تعتبر جهود العامل التي تترجم الى نتائج جوانب تحظى باهتمام الرؤساء وفي معظم الأحيان إننا نستطيع نقيس الناتج ويمكن تقسيمها إلى:

- كمية الأداء: وهو عبارة عن تحديد كمية معينة من وحدات الأداء التي تنتج في وقت معين
- جودة الأداء: وهو عبارة عن وحدات العمل التي يمكن إنتاجها بصفات معينة من حيث الإتقان والتميز في وقت معين.

2. معايير سلوك الأداء: وفي هذا النوع من المعايير فهو يقوم بالاعتماد على معايير غير مباشرة لأنها ل تحسب نواتج الأداء بل تحسب الأسلوب والسلوك الذي تم الاعتماد عليه للتوصل إلى النواتج، ومن أمثلة المعايير السلوكية، معالجة شكاوى العملاء، كتابة التقارير، التعاون مع الزملاء، قيادة المرؤوسين، المواظبة على العمل².

¹ قلال نسيم، أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة دراسة حالة مؤسسة انصاف الجزائر، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم الجزائر، 2018، ص 93.

² راجي يمينة، مراد المياء، أهمية عملية التحفيز وتأثيرها على الأداء دراسة حالة شركة الاسمنت بني صاف، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، 2019، ص 60.

3. معايير الصفات الشخصية: يكون الاعتبار الأساسي وفقاً لهذه المعايير للصفات الشخصية¹. وهي أقل المعايير دقة لأنها لا تصف الأداء وإنما تصف صفات الشخص القائم بالأداء، وإنه إذا توافرت به صفات معينة فإن أداءه من المحتمل يكون ممتازاً، ومن أمثلة هذه الصفات، الذكاء، الانتباه، المبادرة².

ثانياً: محدّدات أداء المورد البشري.

يعتبر الأداء على أنه نتائج العمل، وهذا الأداء تتحكم فيه مجموعة من المحدّدات هي التي تحدّد طبيعة أداء المورد البشري وهي كالآتي:

1. الجهد المبذول:

إنّ الجهد المبذول يمثل الدافعية التي تتفاعل مع قدرات الفرد يؤثر على سلوك الأداء الذي يبديه الفرد في العمل وهي تمثّل القوة التي تحرك الفرد ليؤدي العمل. وهذه القوة تنعكس في كثافة الجهد المبذول من قبل الفرد وقوة الدافعية تحدّد مدى استخدام العامل لقدراته في الأداء فبقدر ما تزيد الدافعية يزيد العامل من تلك القدرات³.

2. نوعيّة الجهد:

نعني بها مستوى الدقّة والجودة وبدرجة مطابقة للجهد المبذول بمواصفات نوعيّة معينة، ومن أبرز المقاييس التي يمكن استخدامها لقياس نوعيّة الجهد نجد:

¹ سمية ترشه، دور الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية دراسة حالة مديرية التجهيزات العمومية بالوادي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر الأكاديمي، جامعة حمه لخضر بالوادي، الجزائر، 2015، ص33.

² راجحي يمينة، مرجع نفسه، ص 62.

³ بالقنايد إبراهيم، نوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، السداسي الثاني، 2017، ص 259.

— الخبرة السابقة: من خلال أنّ المشرف على الإنتاج ونتيجة للخبرة التي اكتسبها بإمكانه الحكم

على نوعيّة الجهد وجودته¹.

— الاتصال بالعملاء والرئيس: تعتبر هذه الوسيلة من أفضل الطرق والمقاييس المعقّدة في قياس

الجودة والنوعيّة².

3. نمط الأداء:

ونعني به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل، فنمط الأداء يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد

أنّه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، ويقوم بالأنشطة والسلوك الذي يعتقد بأهميّة في أداء مهامه.

وهذا المحدّد له تأثير كبير على الأداء، حيث نجد أن هناك عمّال يبذلون جهوداً فائقة، كما تكون لهم قدرات

متفوّقة غير أنهم لا يفهمون أدوارهم ولا يعرفون الطريقة المناسبة لأداء مهامهم، وبالتالي يكون أدائهم غير مستحسن

من الآخرين وغير مقبول، وذلك بالرغم من الجهود الكبيرة المبذولة في العمل³.

المطلب الرابع: تقييم أداء المورد البشري.

أولاً: تعريف تقييم الأداء

— هو العملية التي يتم من خلالها التعرف على الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية الخاصة بتحقيق الأهداف وإنجاز

معدلات الأداء المستهدفة⁴.

¹ عامر حسن علوش ، مرجع سبق ذكره، ص 36.

² عاشور حورية، سياسة الحوافز وتحسين أداء المورد البشري، دراسة حالة مديرية التجارة بولاية المسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017، ص 20.

³ الطاهر الوائي، مرجع سبق ذكره، ص 62.

⁴ سيد محمد الرب، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، الطبعة الثانية، عمان، 2015، ص 579.

كما عرف كونه عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملونه¹.

ثانيا: طرق تقييم الأداء

توجد عدة طرق لتقييم الأداء وهنا سنذكر أهم الطرق:

1. قائمة معايير التقييم: وتعتبر هذه الطريقة أوسع الطرق انتشارا، وأسهلها تصميما، وأبسطها استخداما،

وتعتمد هذه الطريقة على تحديد معايير التقييم، وتحديد مدى توافر هذه المعايير في أداء الفرد، وذلك من

خلال مقياس به درجات تحدد المستويات المختلفة لتوافر المعايير في الأداء، ويجمع الدرجات الخاصة بالتقييم

يكون حاصل الجمع هو مستوى تقييم أداء الأفراد.

2. طريقة الترتيب: هي طريقة قيمة وسهلة في التقييم حيث يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازليا من

الأحسن إلى الأسوء، ولا يتم الاعتماد هنا على معايير، وإنما يتم الترتيب على أساس الأداء العام ويتم

التوصل إلى قائمة بترتيب العاملين بحسب أدائهم، وهذه الطريقة سهلة وبسيطة، ولكنها تعاني من المشاكل

التقليدية لتقييم الأداء².

3. طريقة المقارنة الثنائية: بهذه الطريقة يتم تقييم العاملين بمقارنة كل واحد منهم بالآخرين مقارنة زوجية،

ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي تحدد على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الأفراد محل

التقييم، وتحسب عدد مرات المقارنة وفق المعادلة التالية:

عدد المرات = عدد الافراد (عدد الافراد - 1) / 2.

¹ نوري منير، تفسير الموارد البشرية، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 338.

² أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 296.

تتميز هذه الطريقة بأنها إذا قام أكثر من شخص بعملية المقارنة، ففي الغالب سوف يصلون إلى نفس النتائج تقريبا عما لو اتبعت أي طريقة أخرى من طرق التقييم.

4. طريقة التوزيع الإجمالي: وفقا لهذه الطريقة يطلب من المقيم (الرئيس) وضع مجموعة الموظفين (المرؤوسين)

(المطلوب تقييمهم في مجموعات مختلفة من حيث درجة أو مستوى التقييم، وعادة ما يتم تقييم الأداء ووضعهم في فئات التقييم بين ضعيف وأقل من المتوسط، ومتوسط وأعلى من المتوسط، وجيد.

تتطلب هذه الطريقة أن يقوم المقيم بتوزيع الأفراد على فئات التقييم المحددة بنسب مئوية موزعة على أساس التوزيع الطبيعي كما يلي:

_ 10% من الموظفين في الفئة الأولى (ضعي).

_ 20% من الموظفين في الفئة الثانية (أقل من المتوسط).

_ 40% من الموظفين في الفئة الثالثة (متوسط).

_ 20% من الموظفين في الفئة الرابعة (أعلى من المتوسط).

_ 10% من الموظفين في الفئة الخامسة (جيد).

ويعود السبب لاستخدام هذا النوع من التوزيع على اعتقاد الإدارة أن الظاهرة الطبيعية تميل عادة إلى التركيز حول القيمة الوسطى، ويقل تركيزها على الطرفين بشكل متساوي¹.

5. طريقة الإدارة ب الأهداف: هذه الطريقة تقيس الأداء وتقييمه عن طريق المقارنة بين الأهداف الموضوعية

والمسطرة من قبل المنظمة للفرد من أجل إنجازها مع ما أنجز فعلا.

تمر هذه الطريقة بعدة خطوات وهي كالآتي:

¹ زكّال مينة، أثر التكوين في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013 ص 53،54.

_ تحديد الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها، والتي سيتم قياس الأداء وتقييمه على أساسها، ويتم هذا بالاتفاق بين الرئيس والمرؤوس.

_ أثناء التنفيذ يقوم الرئيس بمساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف، ومتابعة تحقيق النتائج.

_ في نهاية المدة المتفق عليها يتم تقييم النتائج التي تحققت وذلك بمقارنة ما تم تحقيقه، بما اتفق عليه في بداية الفترة، وتحديد الانحراف عن التنفيذ إيجاباً وسلباً¹.

6. طريقة قوائم المراجعة: من خلال هذه الطريقة يستخدم المقيم قوائم بالأوصاف السلوكية المحددة من قبل

إدارة الأفراد أو الأقسام، وعلى المقيم أن يؤثر ويختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين

ويكون تأثير المقيم الذي هو في الغالب المشرف المباشر إما بنعم أو لا، وعند إتمام قائمة المراجعة تذهب إلى

إلى إدارة الأفراد لتحليلها، وتحديد الدرجات والأوزان لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب

درجة أهميتها، وتم يعود التقييم النهائي من إدارة الأفراد إلى المشرف المباشر لمناقشته مع الأفراد العاملين.

وفقاً لهذه الطريقة إن المقيم لا يتدخل ولا يعرف الدرجات المحددة مسبقاً².

المبحث الثاني: تحسين أداء المورد البشري.

على كل المؤسسات أن تأخذ بعين الاعتبار أهم العناصر والوسائل التي تؤدي إلى رفع الأداء والارتقاء ب أداء

المورد البشري المتميز لتحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم تحسين أداء المورد البشري

¹ عمار بن عيشي، دور التقييم في تحديد احتياجات التدريب دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد
بوضياف بالمسيلة، 2006، ص 41.

² عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص 33.

عرّف بأنه طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء¹.

كما يمكن تعريفه بأنه استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى².

وعرف أيضا على أنه عملية إدارية تركز على المخرجات الكلية للمؤسسة من خلال تنفيذ جهود مستمرة لضبط وتحسين العمليات والبحث عن الأخطاء التي قد تقع أثناء العمل لتقليل الفجوة بين ما يجب أن يكون وماهي عليه الآن³.

المطلب الثاني: عناصر تحسين أداء المورد البشري:

تقوم فكرة تحسين الأداء على أساس علاج القصور والانحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف والتي قد تعود الى أي من العناصر التالية:

أولاً: المعرفة بمتطلبات العمل: وتتمثل في كل ما يتعلق بالعمل من حيث المهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن العمل وكل المجالات المرتبطة بها⁴.

ثانياً: نوعية العمل: ما يدركه العاملين عن أعمالهم التي يقومون بها، وما يملكونه من رغبة ومهارات فنية وقدرة على تمثيل الأعمال المناطة بهم بدون الوقوع في الأخطاء⁵.

¹ علي سعدون عبد الله خزعلي، علي حسون، مرجع سبق ذكره، ص 21.
² فضيلة بن لالي، نجوى علاهم، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة دراسة حالة الوكالات المحلية للتشغيل بالوادي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، جامعة الشهيد حمة، الوادي، 2018، ص 19.
³ بكوش لطيفة، مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017، ص 48.
⁴ غازي حسن عودة الجلالية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2013، ص 24.
⁵ عذاري سعود الهاجري، أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2011، ص 35.

ثالثاً: كميّة العمل المنجز: وتشمل العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز¹.

رابعاً: المثابرة: المثابرة والثوق، الجديّة والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمّل مسؤوليّة العمل

والإنجاز في الوقت المحدّد ومدى حاجة الموظف إلى الإشراف والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله².

المطلب الثالث: وسائل تحسين أداء المورد البشري

لتحسين أداء المورد البشري يتوجب توفير مجموعة من الوسائل والتي من أهمها:

الوسيلة الأولى: في هذه الوسيلة يتم التركيز على نواحي القوّة لدى العامل بحيث يتم اتخاذ اتجاه إيجابي نحو العامل

من خلال إدراك أنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى العامل أي في هذه الوسيلة يتم الاعتماد على مواهب العاملين وتنميتها.

الوسيلة الثانية: يتم هنا تحسين أداء العاملين من خلال العمل وراء ربط الرغبة بالأداء للوصول إلى الأداء المتميّز

عن طريق منح العاملين حرية في أداء العمال التي يرغبون بها والتي تنسجم مع مؤهلاتهم ومهاراتهم³.

الوسيلة الثالثة: يتم هنا تحسين أداء العمال من خلال تحقيق الترابط بين الأهداف الشخصية للعامل وأداء عمله

عن طريق إظهار وتأكيد أنّ التحسين المرغوب في الأداء يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسن

في أداء العامل⁴.

المبحث الثالث: نظام الحوافز وعلاقته بتحسين الأداء:

المطلب الأول: آليات تحسين أداء المورد البشري:

¹ أحمد نوار نصيف جاسم، مرجع سبق ذكره، ص 35

² شفاكرو، دراسة اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية الحديثة على اداء العاملين في المنظمات تطبيق عملي على شركة جود، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في ادارة الاعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية، 2016، ص 35

³ وسام علي حسين، الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين، دراسة ميدانية في مصرف الشرق الأوسط للاستثمار، جامعة الفلوجة، بغداد، بدون سنة، ص 10.

⁴ أحمد نوار، مرجع سبق ذكره، ص 35.

هناك مجموعة من الآليات التي تساعد إدارة المؤسسة في عمليّة التفاعل مع العاملين نحو تحفيزهم لأداء أفضل،

وتمثل في ما يلي:

أولاً: تخطيط ووضع الأهداف: إن مشاركة الفرد في وضع أهداف ونتائج له، والعمل على تحقيقها سيزيد من

دافعيته وخاصة إذا كانت هذه الأهداف واضحة، ومحدّدة، وقابلة للقياس، وترضي طموحه وذات قيمة عالية، لأن تحديد

الأهداف يعد عاملاً مساعداً قوياً في رفع الرّوح المعنويّة للعاملين، خاصة إذا كانت هذه الأهداف قادرة على جذب

العامل لتحقيقها.

ثانياً: المشاركة في القرارات: إنّ مشاركة العاملين في القرارات والأمور ذات العلاقة بعملهم يزيد من حماسهم و

انتمائهم والتزامهم، ومن أهم النتائج المترتبة عن ذلك ترشيد عمليّة اتخاذ القرارات وأن المشاركة للأفراد تتفق مع الميل

النفسي لهم ليعملوا من خلال ما يقررونه لأنفسهم، وليس من خلال ما يطلبه ويفرضه الآخرون عليهم¹.

ثالثاً: تعديل سلوك: بتغيّر أفعال العاملين وسلوكهم من خلال التشجيع المنتظم للأفعال المرغوبة وتثبيط الأفعال غير

المرغوب فيها، ويقوم المشرفون على العمل بتحديد الأفعال المرفوضة التي تحتاج إلى تغيير ثمّ يستخدمون الطرق المناسبة

للتدعيم والتعزيز لتشجيع العاملين على إحداث التغيير.

رابعاً: أثر العامل: من خلال توسيع وتنويع مهام العاملين ومسؤولياتهم وإتاحة لهم المزيد من الفرص للاجتهاد، ومن

الأمر الهامة التي يجب على الإدارة مراعاتها أن تعمل على إشعار كل عامل بأهميّة عمله مهما كان هذا العمل بسيطاً، كما

يجب على الإدارة أن تعطي الفرد صورة أكبر عن العمل بشكل عام وعن دوره بشكل خاص².

خامساً: التحفيز بالتغذية الراجعة: وتوفير التغذية الراجعة عن جوانب الاداء بهدف حث الشخص على التخلص من

عيوب الأداء³. ومن هنا يتوقف الأثر التحفيزي لها على هذا السياق الذي تقوم فيه وعلى الطريقة التي تقوم بها، فإذا كانت

المعلومات السلبيّة تقدّم بشكل يمكن من التعرّف على أسباب القصور ويعرف بطريقة تصحيح الأخطاء فإنّ هذه المعلومات

¹ بوزيان أسماء، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين، مذكرة مقدمة ليل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019، ص 63.

² سميّة ترشّة، مرجع سبق ذكره، ص 51.

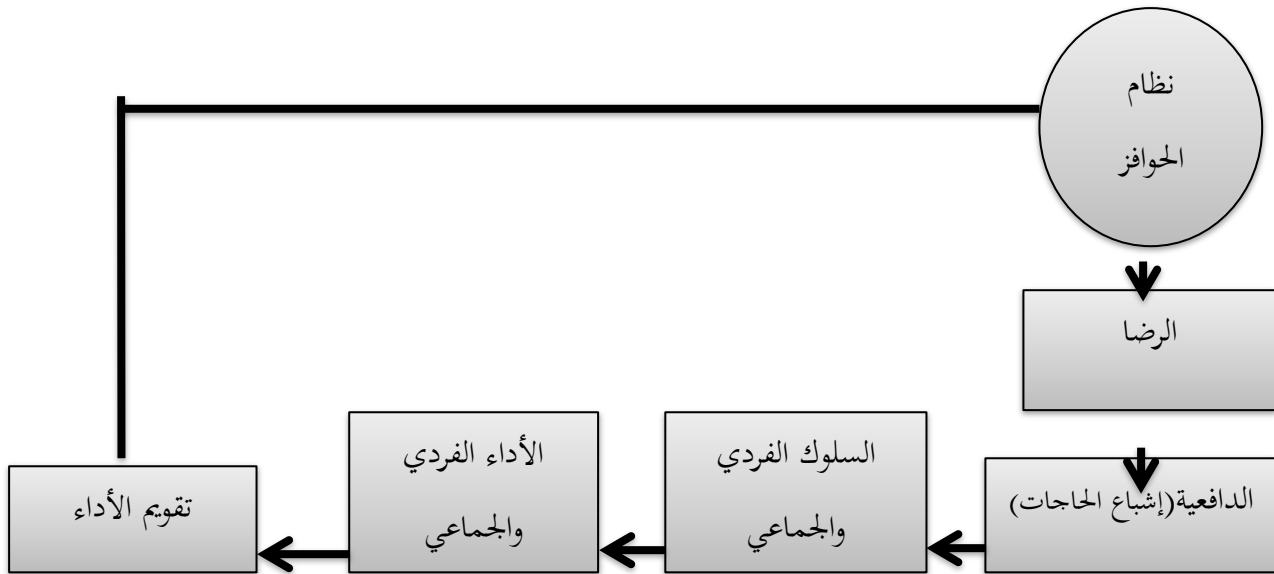
³ جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار المريح للنشر، السعودية، 2009، ص 322.

يكون لها أثر تطوري وتحسين الأداء. وبذلك يجب أن تكون المعلومات التي يحصل عليها العامل كتغذية راجعة لعمله إيجابية وواضحة وتوقيتها مناسب وتساعد على تعرّف أسباب القصور وسبل معالجتها حتى يتوفّر محركا ومحفزا¹.

المطلب الأول: علاقة الحوافز بالأداء

يحتل موضوع فاعليّة الحوافز وعلاقتها بالأداء مكانا بارزا لدى الكثير من الباحثين ومنذ بدايات الفكر الإداري وبرهنت الكثير من الدراسات بأنّ المنظمة التي تستهدف زيادة أداء أفرادها العاملين، عليها أن تهتم بمسألة الحوافز². والشكل التالي يوضح تلك العلاقة:

الشكل رقم (8): شكل يوضح علاقة الحوافز بالأداء



من خلال ذلك يتسم دور الحوافز في ما يلي:

أولا: رفع الروح المعنويّة: هي مجموعة من المشاعر والاتجاهات والعواطف التي تساهم في ض

العثور العام للرضا عن العمل والروح المعنويّة ترتبط بعوامل.

¹أقل نسيم، مرجع سبق ذكره، ص 46.

²وليد شفيق على البيضة، تأثير الحوافز على أداء المورد البشري في جهاز الشرطة الفلسطينية في الضفة الغربية، قدمت هذه الرسالة لاستكمال متطلبات درجة الماجستير في التنمية المستدامة، جامعة القدس، فلسطين، 2016، ص 45.

— ثقة أعضاء الفريق في الهدف.

— ثقة أعضاء الفريق في بعضهم البعض.

— الكفاءة التنظيمية للفريق .

— الرضا عن العمل جماعة¹.

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

عطاء أو جهد ممكن لصالح المؤسسة التي يعمل بها، مع رغبة قويّة بالاستمرار في عضوية هذه المؤسسة،

حيث أن هذا المفهوم يتصف بالشمولية والإيجابية فالعلاقة طبعاً لهذا المفهوم يجب أن تكون قويّة وإيجابية

وديناميكية وتقوم على الإقناع الداخلي لأهداف أو غايات التنظيم².

ثالثاً: الرضا عن العمل: تسعى المؤسسات إلى إيجاد العوامل الدافعة المؤدية إلى إثارة الحماس وخلق

قوة الدّفع لسلوك، إذ أنّ توفر نظام الحوافز مطبق بشكل جيّد يؤدي إلى سلوك ينتهي بمشاعر الرضا.

فالرضا الوظيفي المرتفع للفرد يؤدي إلى تشجيعه للبدل أكبر عطاء أو جهد³.

تلخيص شخصي:

وقد خلص الباحث إلى استنتاج العلاقة بين الحوافز والأداء والتي تتمثل في كون الحوافز تزيد من درجة الحماس

والإصرار لدى العامل في أداء العمل وخلق الرغبة لديهم في العمل بمستوى متميز للحصول على الترقية، فبدون رغبة في

الأداء ودرجة عالية من التحفيز لا يمكن ضمان مستوى عال من الأداء والإنتاجية، وهذا الأمر يتطلب من الضروري

تفهم كيفية تحفيز العاملين بحيث يمكن استخدامهما لديهم من طاقات ومواهب.

¹ اسمية ترشدة، مرجع سبق ذكره، ص 47.

² قتال نسيم، مرجع سبق ذكره، ص 47.

³ اسمية ترشدة، مرجع سبق ذكره، ص 47.

وعلاوة على ما سبق فإن نظام الحوافز يعتمد على نتائج قياس أداء العاملين بالدرجة الأولى، وهذا يضمن المساوات والعدالة في توزيع الحوافز ونستدل ذلك بالقرآن الكريم " هل يستوي الذين يعملون والذين لا يعملون " سورة الزمر الآية 8.

" هل جزاء الإحسان إلا الإحسان " سورة الرحمان الآية 6.

فنجد هذه الآيات تحث عن أهمية العمل أو الجزاء المنتظر من هذا العمل، ويعتبر هذا تشجيعا للعاملين للقيام بأدائهم بمستوى عال ومتميز.

المطلب الثالث: أثر الحوافز في تحسين أداء المورد البشري

إنّ للحوافز أثر كبير على أداء المورد البشري فهي تعمل على تشجيع الابتكار لدى العمال الممتازين، وكذا تحقيق الرضا النفسي والمعنوي لدى العامل¹. فالحوافز تولد طاقة إضافية لدى العمال وتوجه سلوكهم نحو زيادة النشاط وتحقيق أداء متميز ويكمن أثر وأهمية الحوافز أن (مهما كان مجال عمله) يلزمه أن يكون متحمسا لأداء العمل وراغبا فيه، وهذا لا يأتي إلا باستخدام الحوافز، حيث أنها توظف الحماس والدافعية والرغبة في العمل².

وبنجاح نظام الحوافز في ما يتوقف على الوصول للرضا الوظيفي المطلوب وما ينتج عن ذلك من تحسن مستويات أداء العمال ورفع روحهم المعنوية نظرا لإشباع حاجاتهم ورغباتهم، ومن ثم إنجاز أهداف كل من الأفراد والمؤسسات معا³.


¹عاشور حورية، مرجع سبق ذكره، ص 29.

²جمال مراد، مرجع سبق ذكره، ص 66.

³خمى عطايا، الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي والأداء المهني، دراسة ميدانية لدى عينة من العاملين في شركتي الاتصالات الخلوية، دراسة أعدت لنيل درجة الدكتوراه في علم النفس، جامعة دمشق، 2016، ص 132.

خلاصة

يحتل أداء المورد البشري باهتمام بالغ ومتزايد ويلعب دورا هاما في التأثير على أداء المؤسسة وذلك من خلال مختلف الأنشطة والعلاقات التي يقوم بها الفرد في المؤسسة كالتعاون بين العاملين والاتصال ببعضهم البعض وحتى يتم تحسين أداء المورد البشري بحيث يتبع مختلف الخطوات والأليات التي تجعل الأداء متميزا مما يؤدي الى تحقيق الولاء، ولنظام الحوافز والأداء علاقة متداخلة ويعني ذلك كلما زادت درجة التحفيز يؤدي الى تحقيق مستوى أداء جيد.



الفصل الثالث

الدراسة التطبيقية

تمهيد:

يحتل موضوع مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري أهمية بارزة في كل القطاعات والمؤسسات الاقتصادية وغيرها، على اعتبار أن الحوافز تؤدي إلى تحسين أداء المورد البشري ولهذا فإن أي دراسة أو بحث لتقييم القدرة على تحسين أداء المؤسسة أو المورد البشري فإن أي مؤسسة يمكنها أن تعتمد على نظام الحوافز كمؤشر لتعرف على مستوى الأداء والقدرة على تحسينه.

حيث في دراستنا التطبيقية هذه ارتأينا أن تكون عبارة عن دراسة مقارنة بين مؤسسة اتصالات الجزائر وهي مؤسسة ذات طابع... ومديرية التجهيزات العمومية بالوادي وهي مؤسسة ذات طابع إداري بالاعتماد على: دراسة سمية ترشة لسنة 2015-2014 والمتمثلة في: دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية دراسة حالة مديرية التجهيزات العمومية بالوادي، باعتبارها مذكرة مقدمة استكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الشعبة: العلوم الاقتصادية تخصص: اقتصاد عمومي وتسيير مؤسسات

أما الدراسة الثانية فهي لـ: قلال نسيم، أثر لتحفيز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم الجزائر، 2018.

وتناولنا في هذا الفصل على المباحث التالية:

المبحث الأول: مدخل الراسة الميدانية

المبحث الثاني: تحليل وتسيير النتائج لمؤسسة اتصالات الجزائر

المبحث الثالث: تحليل وتسيير النتائج لمديرية التجهيزات العمومية

المبحث الرابع: مقارنة النتائج للمؤسستين

المبحث الأول : مدخل الدراسة الميدانية

المطلب الأول : تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

أولا : التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر

تعتبر مؤسسة اقتصادية ذات أسهم تابعة للدولة، تأسست عام 2003. تنشط في مجال الهاتف الثابت والنقال موبيليس وخدمات الأنترنت حواب والاتصالات الفضائية.

مجال الدراسة :

المجال الزمني : أوت 2003.

المجال المكاني : الطريق الوطني رقم 05 الديار الخمسة المحمدية الحراش – الجزائر العاصمة-

ثانيا : مهام مؤسسة اتصالات الجزائر

تنشيط مؤسسة اتصالات الجزائر في سوق الهاتف الثابت والنقال بالجزائر ومن هذا سوف نتطرق إلى هذا مهام المؤسسة.

_ تشهد على تقديم أحسن وأرق الخدمات لزيائنها؛

_ العمل على استقطاب الكفاءات والخيارات الضرورية من مهندسين وتقنيين خاصة في مجال الاتصالات؛

_ زيادة عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل وصول خدمات الاتصال إلى عدد كبير من المناطق الريفية؛

_ تطوير واستمرار وتسيير اتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات؛

_ إزالة تبادل الوثائق بين المصالح التقنية والوكالة الجزائرية؛

_ محاولة تصميم نظام معلوماتي متميز ، وفاء للزيائن وذلك عن طريق كل زبون له شبك وحيد على مستوى

الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر التي تحفظ طلب الزبون ومعلومات خاصة به... الخ .

ثالثا : أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

تنشط مؤسسة اتصالات الجزائر في سوق الهاتف الثابت والنقال بالجزائر (ومن هذا سوف نتطرق إلى) وقد ولجت

مؤسسة اتصالات الجزائر في تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أجل تحقيق أهدافها المسطرة، وهي على النحو التالي:

_ الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل عمليات المشاركة في مختلف خدمات الاتصال بأكبر عدد من

الزبائن خاصة في المناطق الريفية؛

_ الزيادة في الجودة والتنوع للخدمات المعروضة وجعلها أكثر تنافسية في خدمات الاتصال؛

_ تنمية وتطوير شبكة الوطنية للاتصالات وفعالية توصيلها بمختلف طرق الإعلام؛

_ تطوير الخدمات الجديدة (البيع والشراء) عبر الشبكة العنكبوتية ؛

_ التزويد بمختلف الاتصالات عن بعد والتي تسمح بنقل الصوت والرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية والمعلومات

المرئية والمسموعة... الخ.

رابعا : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

إن الهيكل التنظيمي يقوم بتقسيم الأعمال بين الموظفين المصالح ، فهو ينظم العلاقات داخل المؤسسة ويحدد

المسؤوليات ،فهذا ما يؤدي إلى تنسيق العمل وتشارك المصالح من أجل بلوغ الأهداف المنشودة لمؤسسة اتصالات الجزائر

وهو كالتالي :

_ مصلحة الزبائن : يترأسها مسؤول وتنقسم إلى المصالح التالية : الاستقبال ، مصلحة الهاتف السلبي واللاسلكي ، مصلحة أمين الصندوق.

المطلب الثاني : تقديم عام لمديرية التجهيزات العمومية

أولا : تعريف مديرية التجهيزات العمومية

تعد مديرية التجهيزات العمومية من أهم المؤسسات لما تقوم به من خدمة المجتمع وتعد من أهم المديريات الموجودة في الولاية إذ تسهر على تطبيق واحترام القوانين وإجراءات التجهيزات العمومية كما تقوم بالإشراف على المشاريع المتعلقة بالسكن داخل الولاية ، وتعتبر حديثة النشأة لأنها كانت تابعة لمديرية السكن وقد تم الفصل بينهما.

مجال الدراسة :

■ بمرسوم قانوني

المجال المكاني :

تقع مديرية التجهيزات العمومية بمقر الولاية الوادي وبالتحديد بحي 19 مارس 1962.

المجال الزمني :

انبثقت مديرية التجهيزات العمومية لولاية الوادي وفقا للمنشور الوزاري المشترك المؤرخ في 26/05/2001 المعدل والمتمم للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 28/06/1999.

ثانيا : مهام مديرية التجهيزات العمومية

تتمثل فيما يلي :

_ إعداد مختلف الملفات التنظيمية اللازمة وللمشاورات؛

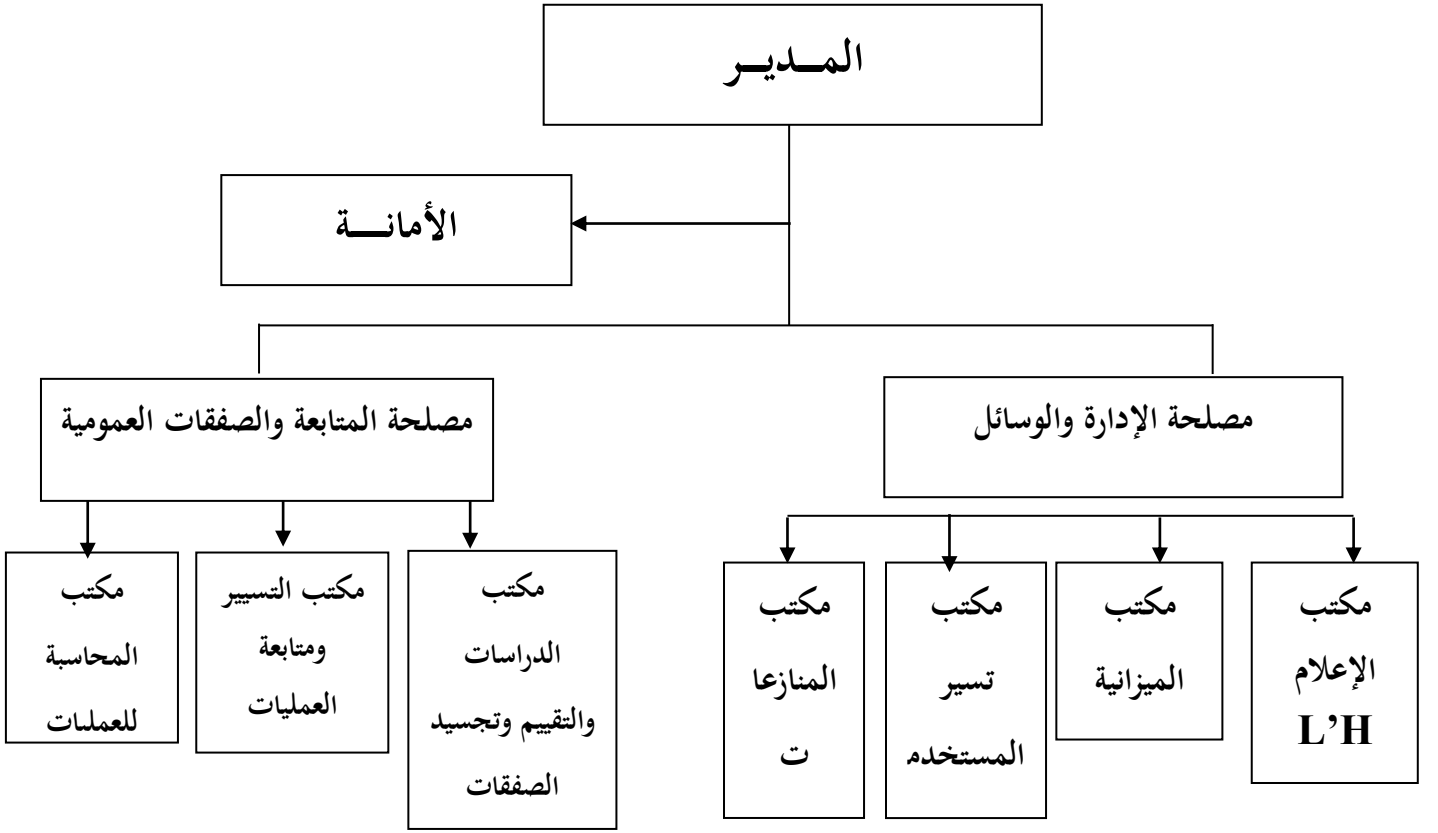
_ إعداد عقود الدراسات وصفقات الأشغال والسهر على المصادقة عليها من طرف الأجهزة المعنية وتبليغها

للشركاء المتقاعدين؛

_ متابعة الدراسات وأشغال الانجاز للسكنات والتجهيزات العمومية؛

- ضمان تسيير كلّ عمليات الصرف وتصفية النفقات لاجاز التجهيزات العمومية؛
- القيام باستلام الدراسات وإشغال التجهيزات العمومية؛
- تسليم المنشآت المنجزة لصاحب المشروع.
- **ثالثا : أهداف مديرية التجهيزات العمومية**
- تعتبر وسيلة قياس الأداء ونتائجه تساعد في اتخاذ القرارات وتمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها؛
- إقامة علاقة مباشرة ومتبادلة بين معدل علاوة المردودية وبين الدرجة التقييمية المحصل عليها نتيجة تقييم أداء العامل؛
- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها وعلى الأخص ما يسمى بالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة؛
- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المؤسسة وتنمية روح التعاون بين العاملين.
- **رابعا : الهيكل التنظيمي**
- الهيكل التنظيمي هو الإطار العام الذي يحدد توزيع الأدوار والمسؤوليات بين أفراد التنظيم ويوضح نسق العلاقات الرئيسية الأفقية بينهم.

الشكل رقم (9) : الهيكل التنظيمي للمديرية التجهيزات العمومية



المصدر: سمية ترشة: دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية دراسة حالة مديرية التجهيزات العمومية بالوادي, جامعة الشهيد حمه لخضر التجهيزات العمومية بالوادي, مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر, جامعة حمه لخضر الوادي, مذكرة مقدمة لنيل شهادة

الماستر الاكاديمي, 2015, ص 59.

1. المدير : مهتمه الإشراف على جميع الهياكل المكونة للمؤسسة

2. الأمانة : وتتكفل بأداء المهام التالية

- مساعدة المدير العام في مهامه ؛
- الربط بين المدير العام ومختلف المصالح؛
- استقبال المكالمات الداخلية والخارجية ؛

3. مصلحة الإدارة والوسائل : تعمل على تقديم الخدمات الإدارية ومراقبة أملاك المؤسسة وهي تعمل على:

- تسيير طباقا للتنظيم والإجراءات المحددة للوسائل البشرية الموضوعة تحت تصرف المديرية؛

– تنفيذ بالتعاون مع الاجهزة المعنية الإجراءات الرامية إلى ضمان تطبيق التنظيم العام ومعرفة ومتابعة وحل

النزاعات العامة في اطار نشاطات القطاع وكذا التقييم الدوري للنتائج.

وهي تضم المكاتب التالية:

1-3 مكتب الإعلام الآلي:

– متابعة جميع القضايا الخاصة بقطاع التربية على مستوى الوطن بصورة عامة ؛

– متابعة جميع القضايا الخاصة بمديرية التجهيزات العمومية ؛

– إعداد لوحات إعلامية خاصة بمديرية التجهيزات العمومية.

2-3 مكتب تسيير المستخدمين : ومن أهم مهامها ما يلي

– تسيير المستخدمين طبقا للتنظيم المعمول به ؛

– متابعة الأعمال الخاصة بتكوين المستخدمين وتحسين مستواهم وتحديد معارفهم؛

– إعداد مخططات تسيير وتكوين المستخدم؛

– إنجاز محاضر التنصيب؛

– بطاقات التنقيط؛

– إنجاز شهادات العمل وسندات العطلة...الخ.

3-3 مكتب الميزانية والمحاسبة والوسائل العامة:

– ضمان تسيير الوسائل المادية للمديرية؛

– تطوير كل إجراءات تضمن لكل مصلحة الوسائل الضرورية لسيرها المنتظم.

4-3 مكتب المنازعات القضائية :

– معرفة ومتابعة وتسوية المنازعات العامة؛

– تنفيذ الإجراءات الموجهة لضمان تطبيق التنظيم؛

_ متابعة القضايا القانونية المرتبطة بالنشاط والتنفيذ والإجراءات التابعة لها.

4- مصالحة المتابعة والصفقات العمومية:

وهي تنقسم المكاتب التالية:

4-1 مكتب الدراسات وتقويم وتجسيد الصفقات ومن مهامه:

1. إعداد مختلف الملفات التنظيمية الضرورية للاطلاع على الدراسات والأشغال وكذا تسليم رخص البناء؛
2. السهر على تطبيق النصوص التشريعية والتنظيمية لاسيما تلك المتعلقة بالصفقات العمومية.
3. ضمان استلام وفتح الأظرف طبق للتنظيم المعمول به.

4-2 مكتب التسيير ومتابعة العمليات ومن مهامه :

- _ ضمان جمع واستلام كافة المعطيات المتعلقة بالدراسات والإنجاز الخاصة بالتجهيزات العمومية؛
- _ القيام بختم المصادقة على حالات الدراسات والأشغال؛
- _ القيام باستلام الدراسات والأشغال التجهيزات العمومية تسليم المنشآت لصاحب المشروع.

4-3. مكتب المحاسبة للعمليات : ومن مهامه ما يلي:

- _ ضمان تسيير كل عمليات الالتزام والتصفية وتحرير إذن بالصرف لإنجاز التجهيزات؛
- _ القيام في إطار الصاحبات المحولة لها والاعتمادات الممنوحة لعمليات تصفية وتحديد الحالة العامة؛
- _ السهر على تطبيق النصوص التشريعية المتعلقة بالمحاسبة العامة والصفقات العمومية.

المبحث الثاني : تحليل وتفسير النتائج لمؤسسة اتصالية الجزائر

المطلب الأول : تحليل معلومات الشخصية الأفراد عينة اتصالات الجزائر

يتكون مجتمع الدراسة التي تضم كل الاطارات وأعضاء التحكم والمنفذين وكان مجموع العينة المختارة 30 فرد ، وتم

الإجابة على الاستبيان من طرف كل الأعضاء الوكالة.

أولا : الجنس

الجدول رقم (1) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الاجابات
66%	20	ذكر
33%	10	أنثى
100%	30	المجموع

المصدر : قلال نسيمة: أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر،

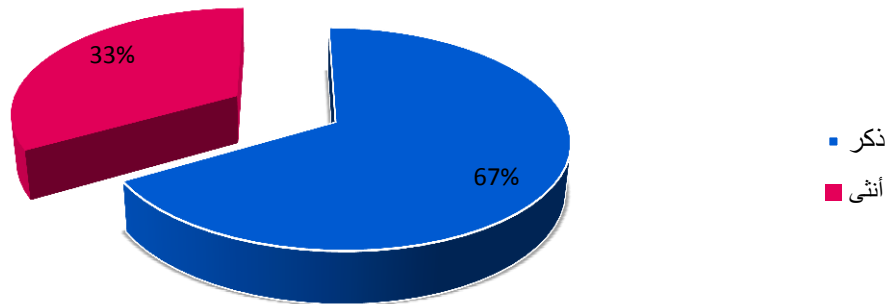
مذكرة التخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 018، ص 60.

تبين من خلال الجدول أن نسبة أفراد العينة من الذكور بلغت 20 من مجموع 30 بنسبة مئوية تقدر ب 66% ومن

نسبة الدراسة في حين بلغت عدد الإناث 10 بنسبة مئوية تقدر ب 33% وبهذا فإن عينة الدراسة يغلب عليها الطابع

الذكوري.

الشكل رقم (10): تمثيل بياني للجدول رقم 01



ثانيا : السن

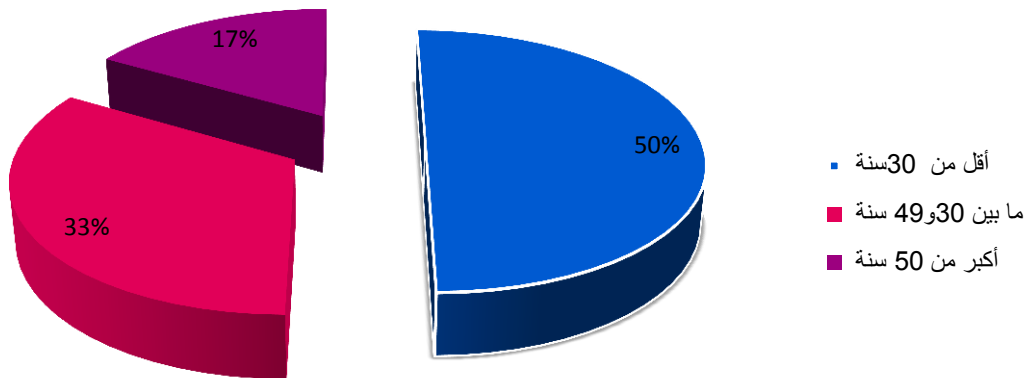
الجدول رقم (02) يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	الاجابات
50%	15	أقل من 30 سنة
33.33%	10	ما بين 30 و 49 سنة
16.66%	05	أكبر من 50 سنة
100%	30	المجموع

المصدر : قلال نسيمه: مرجع نفسه، ص 61.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن اتصالات الجزائر تتعامل مع مختلف الفئات العمرية ، حيث سجلت الفئة أقل من 30 سنة اعلى نسبة تقدر ب 50% ويعود هذا إلى نشاط الفئة الشبانية بدرجة كبيرة ، بينما تأتي بعدها فئة ما بين 30 و 49 سنة تمثل 33.33% لا يعود هذه الأخيرة إلى خبرة أفراد هذه الفئة داخل المؤسسة أما فئة أكبر من 50 سنة قدرت 16.66% وهذا راجع إلى تطلب أداة المؤسسة إلى توفير ذوي خبرة عالية.

الشكل رقم (11) : تمثيل بياني للجدول رقم 02



ثالثا : الحالة الاجتماعية

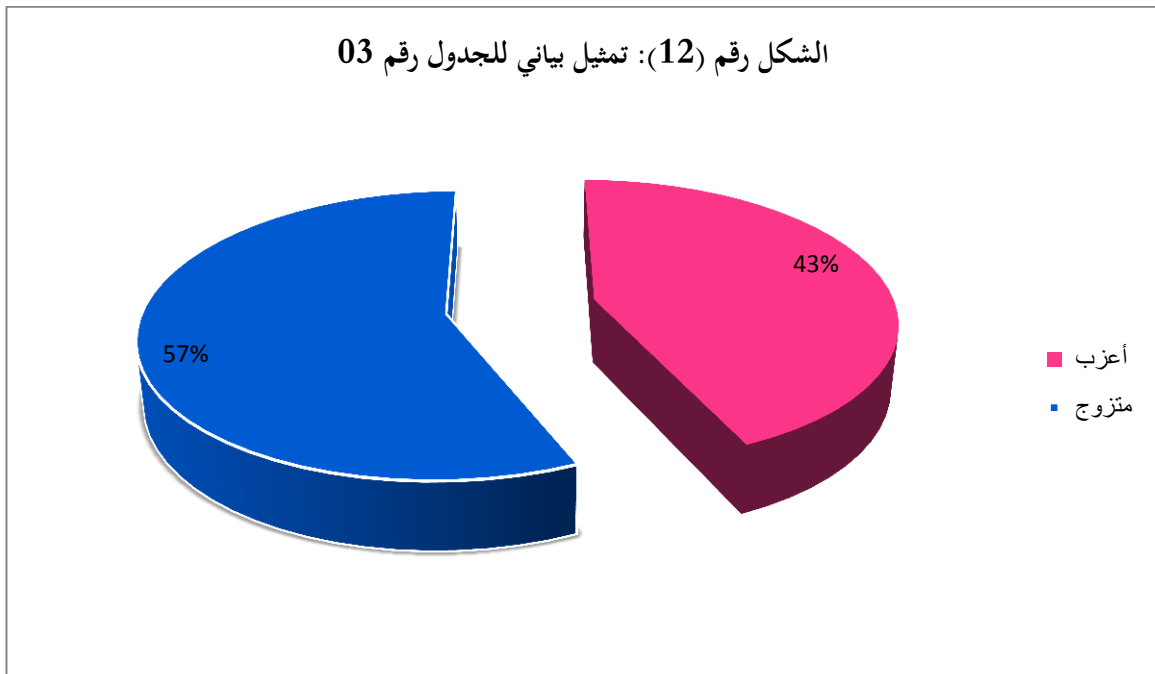
الجدول رقم (03) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرار	الاجابات
43.33%	13	أعزب
56.66%	17	متزوج
100%	30	المجموع

المصدر : قلال نسيمة: مرجع نفسه، ص 62.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن عدد المتزوجين أكبر من عدد العزاب في عينة الدراسة يمثلون 17 فرد بنسبة 56.66%، بينما يبلغ عدد العزاب 13 فرد بنسبة 43.33% ، ما يشكل حافز للعمل لأنها فئة تسعى دوما للحصول على الأفضل.

الشكل رقم (12): تمثيل بياني للجدول رقم 03



رابعاً : المستوى التعليمي

الجدول رقم (04) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	الاجابات
6.66%	02	ابتدائي
20%	06	متوسط
33.33%	10	ثانوي
40%	12	جامعي

المصدر :

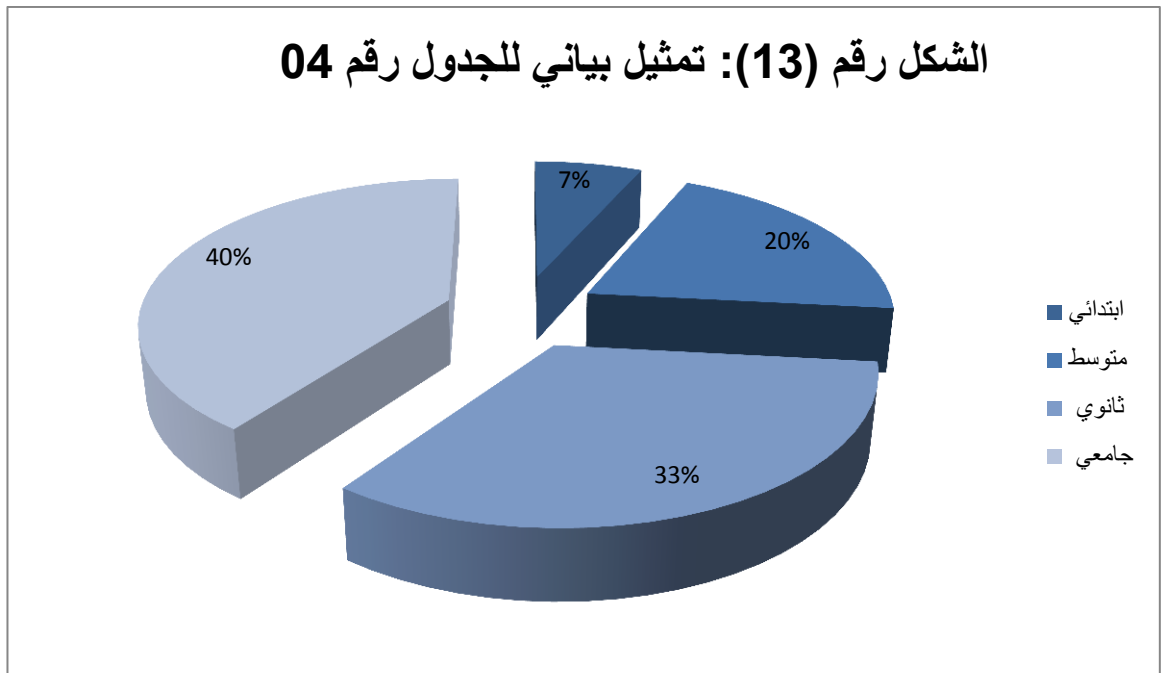
حسب الجدول اعلاه يتضح لنا أن أكبر نسبة من أفراد العينة ذات مستوى تعليمي جامعي بلغ عددهم 12 فردا

بنسبة 40% وتليهم فئة المستوى الثانوي بلغ عددهم 10 أفراد بنسبة 33.33%. قلال نسيمه: مرجع نفسه، ص

33% بعدها المستوى التعليمي المتوسط بلغ عددهم 06 أفراد بنسبة 20% وفي الأخير المستوى التعليمي الابتدائي

بلغ عددهم 02 بنسبة 6.66%.

الشكل رقم (13): تمثيل بياني للجدول رقم 04



المطلب الثاني : تحليل محور نظام الحوافز لمؤسسة اتصالات الجزائر

1/ هل تهتم المؤسسة بعملية التحفيز؟

الجدول رقم (5) مدى اهتمام المؤسسة بعملية التحفيز

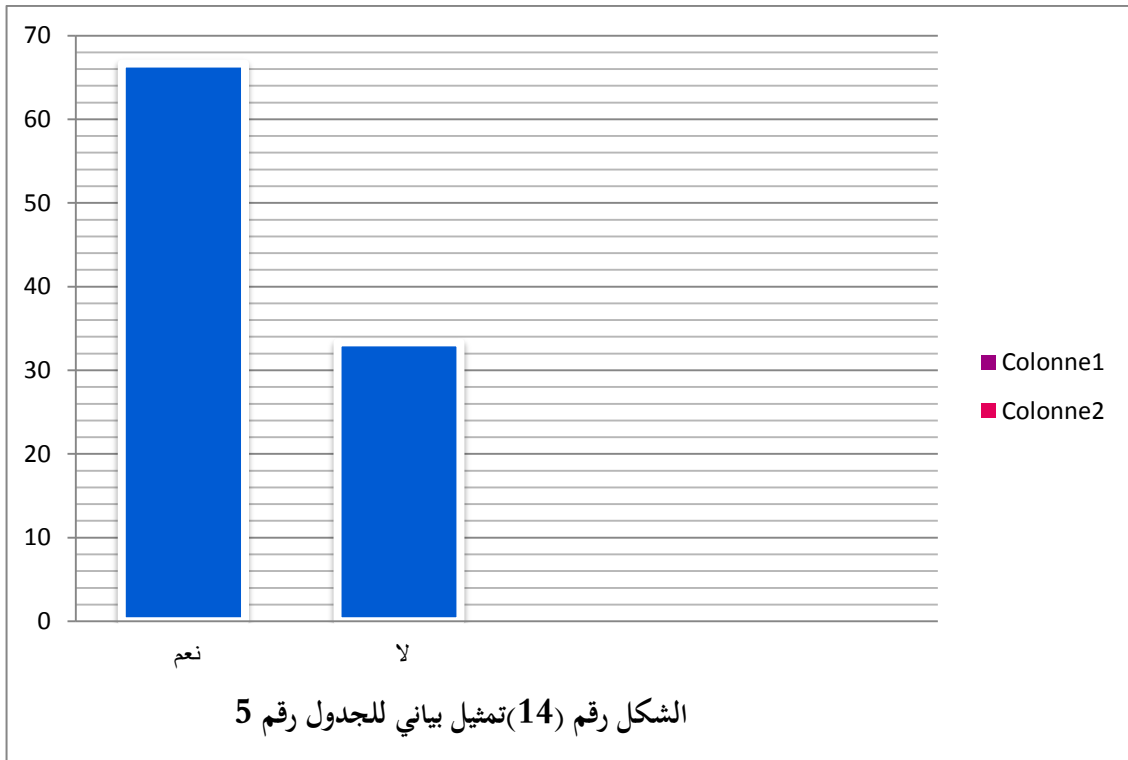
النسبة المئوية	التكرار	الاجابات
66.66%	20	نعم
33.33%	10	لا
100%	30	المجموع

المصدر : نسيمه قلال: مرجع نفسه، ص 64.

حسب الجدول أعلاه فإن نسبة 66.66% من العينة محل الدراسة يعبروا عن اهتمام المؤسسة بعملية التحفيز ، بينما

33.33% منهم يرون أنها لا تهتم له وهذا يدل على اهتمام المؤسسة بعملية التحفيزية لأن نسبة الذين أجابوا لا ضئيلة

عند مقارنتها بأولئك الذين أجابوا بنعم.



2/ هل الحوافز تؤدي إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي

الجدول رقم (06) الحوافز تؤدي إلى الاستقرار الوظيفي

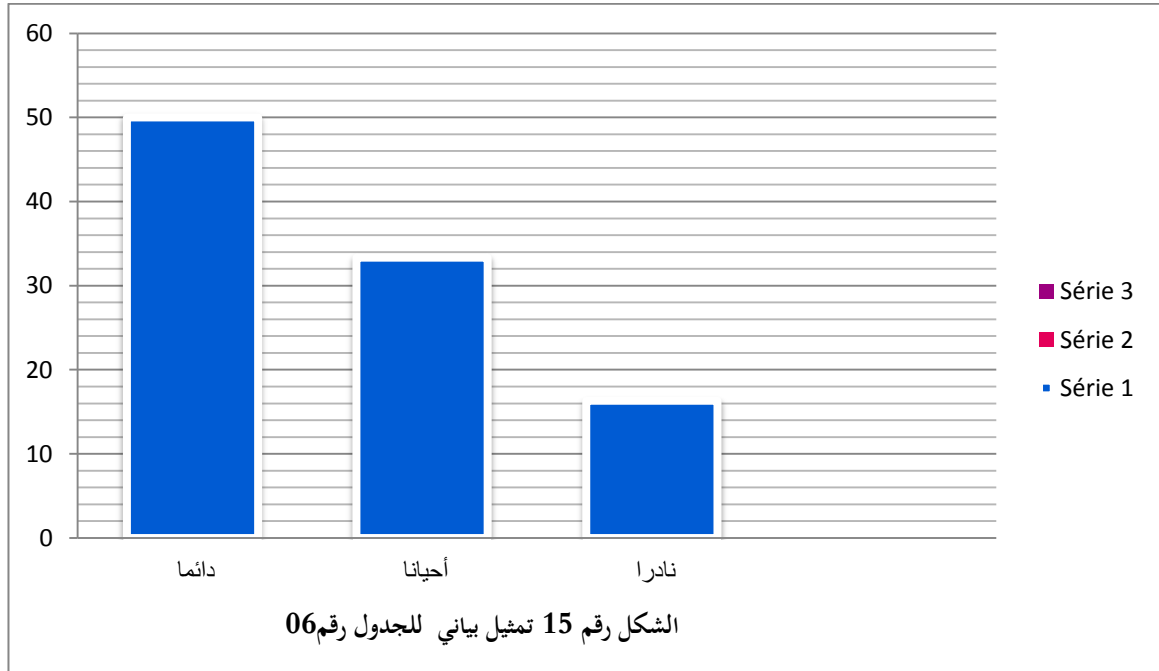
الاجابات	التكرار	النسبة المئوية
دائما	15	50%
أحيانا	10	33.33%
نادرا	05	16.66%

المصدر : نسيمة قلال: مرجع نفسه، ص 66.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 50% تعود إلى أفراد العينة الذين يوافقون أن الحوافز تؤدي إلى الاستقرار

الوظيفي ، بينما نسبة 33.33% يرون في بعض الأحيان أن الحوافز تؤدي إلى الاستقرار الوظيفي ، أما نادرا فبلغت

نسبة 16.66%.



المطلب الثالث : تحليل محور الحوافز المادية والمعنوية

أولاً : تحليل محور الحوافز المادية

1/هل الأجر الذي تتلقاه يتناسب مع جهدك المبذول أثناء العمل

الجدول رقم (07) يوضح مدى توافق الأجر مع الجهد المبذول في العمل

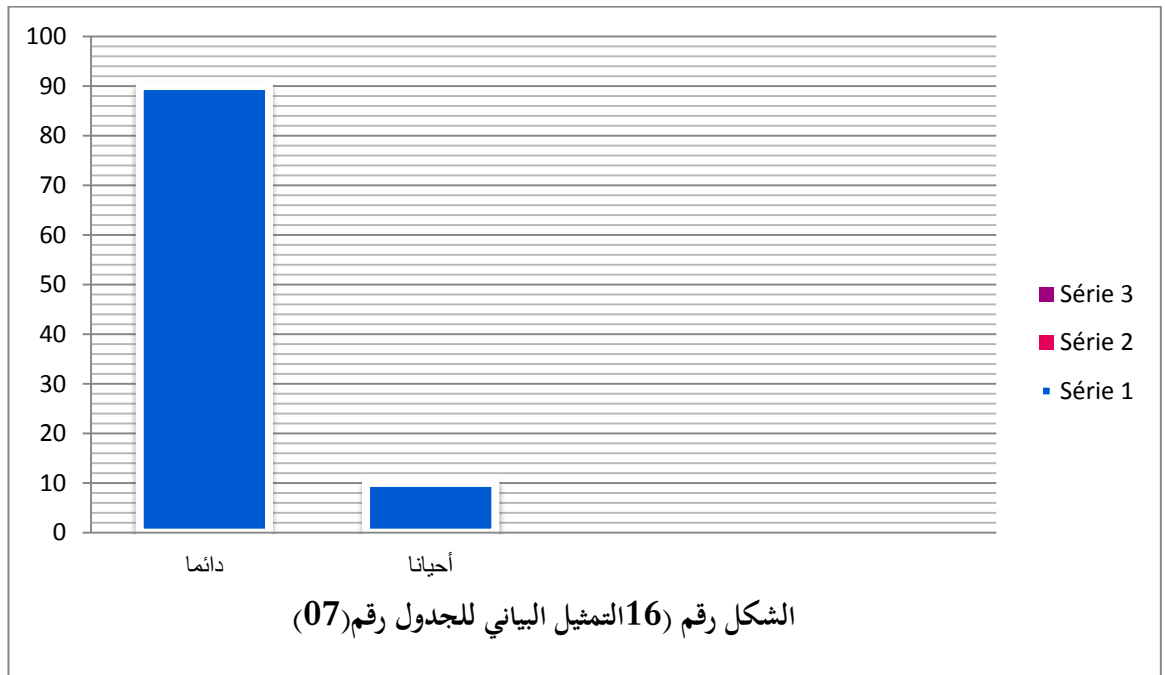
الاجابات	التكرار	النسبة المئوية
دائما	27	%90
أحيانا	03	%10

المصدر : قلال نسيمة: مرجع نفسه، ص 68.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 90% من أفراد العينة الذين يرون أن الأجر يحفزهم على العمل ، أما

نسبة 10% اختاروا عوامل أخرى غير الأجر كالخدمات الاجتماعية ، الأمن والوقاية من الحوادث ومن هذا يبرر تأثير

الحافز المادي(الأجر) في تحفيز العاملين على تحسين الأداء.



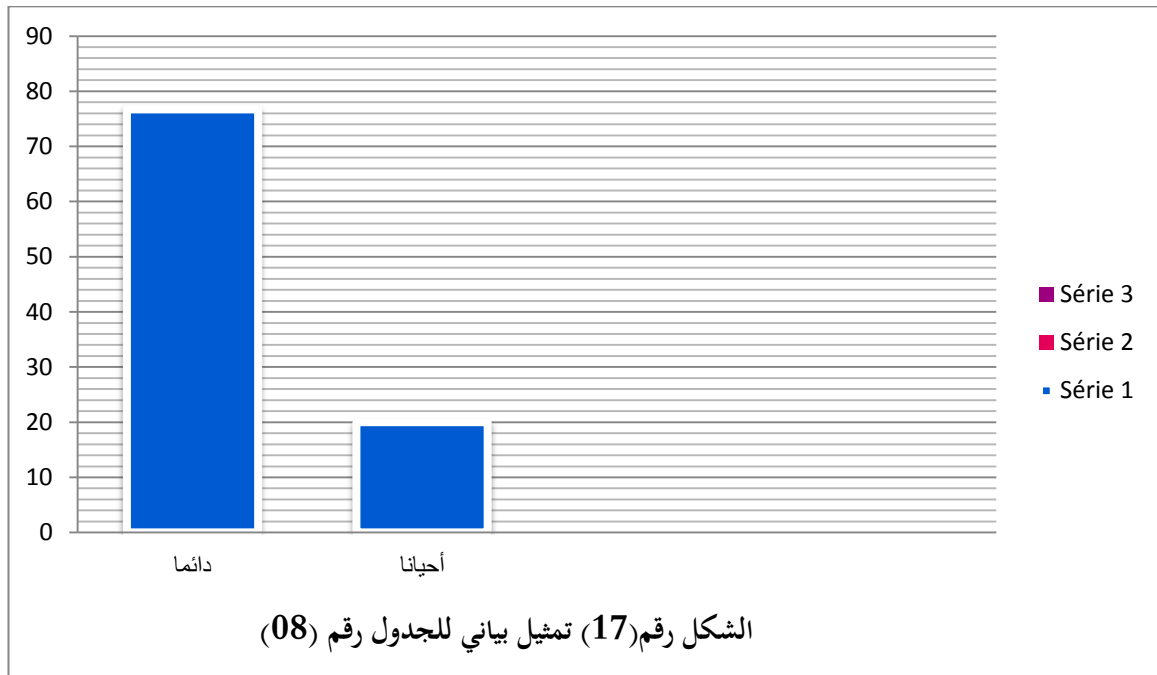
2/هل الحوافز التي تتلقاها أثرت على مجهوداتك بشكل أكبر ؟

الجدول رقم (08) يوضح مدى تأثير الحوافز على مجهودات العاملين

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية
دائما	23	%76.66
أحيانا	06	%20

المصدر : قلال نسيمة: مرجع نفسه، ص 69.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة %76.66 أكدوا على الحوافز التي تمنحها المؤسسة تساهم بشكل مباشر وفعال في زيادة دافعية العاملين نحو بذل جهد أكبر من أجل الوصول نحو أداء متميز في حين نجد أن نسبة %20 من أفراد بمضاعفة المجهود ورفع نسبة الاداء في المؤسسة.



3/أجرک الذی تتلقاه یغطي حاجاتک الأساسية

الجدول رقم (09) یوضح مدى تناسب الأجر مع الحاجات الأساسية

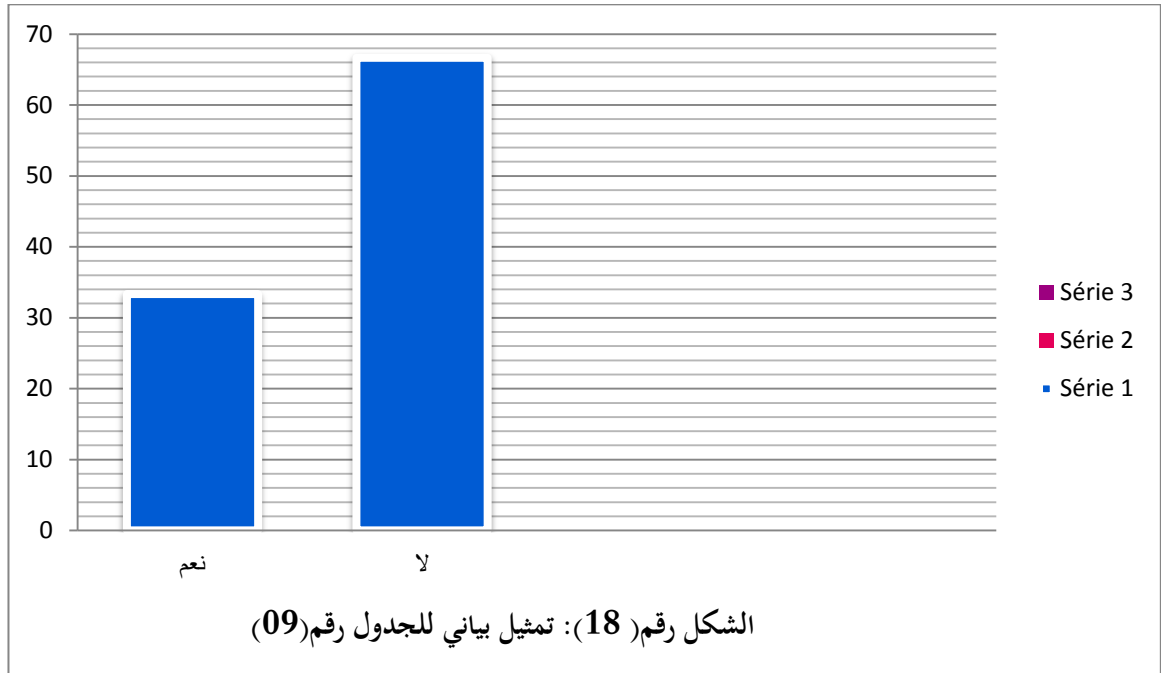
الاجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	10	%33.33
لا	20	%66.66

المصدر : قلال نسيمه: مرجع نفسه، ص 70.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 33.33% من أفراد العينة یوافقون على الأجر الذی یغطي الحاجات

الأساسية وفي المقابل نجد نسبة 66.66% من أفراد العينة غير موافقون على الأجر الذی يتقاضوه وهذا راجع إلى زيادة

القدرة الشرائية وزيادة متطلبات الأفراد.



ثانيا : تحليل محور الحوافز المعنوية

1/هل التقدير والاحترام من الرؤساء أهم الأمور التي تدفعك للعمل؟

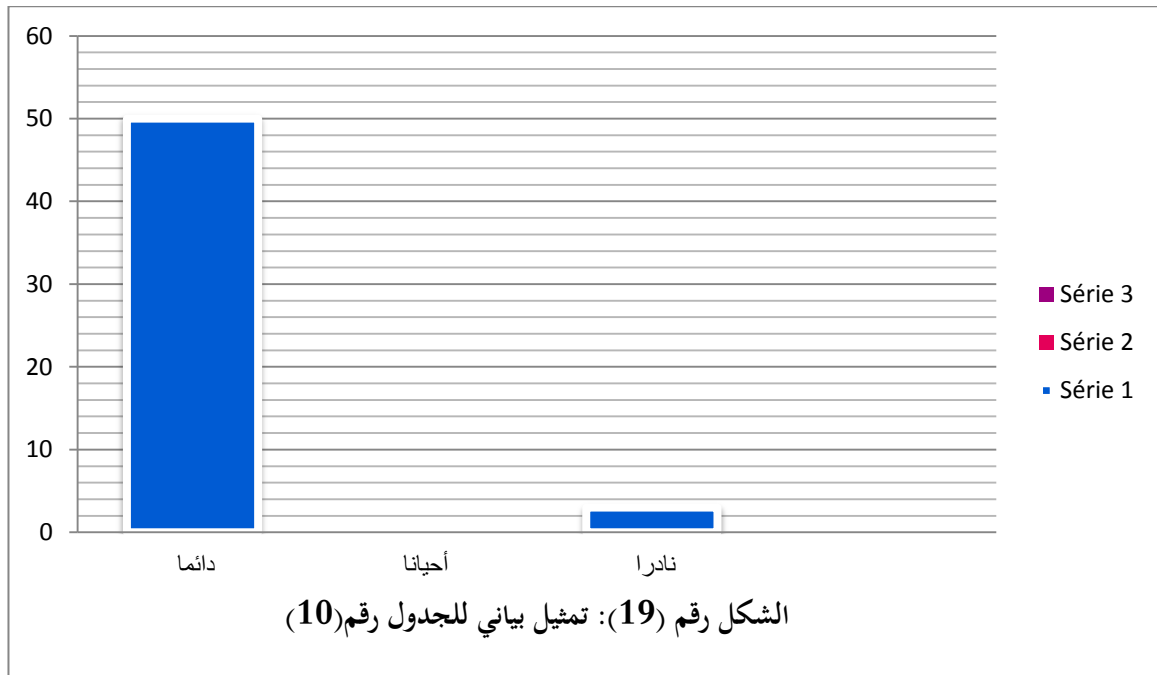
الجدول رقم (10) يوضح مدى احترام وتقدير العمال داخل المؤسسة من طرف المرؤوسين.

النسبة المئوية	التكرار	الاجابات
50%	15	دائما
23.33%	07	أحيانا
10%	03	نادرا

المصدر : قلال نسيمية: مرجع نسه ص، 71.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 50% يرون أن التقدير والاحترام من الرؤساء أهم الأمور التي تشجعهم

وتدفعهم للعمل أكثر في حين نجد نسبة 23.33% فيرون العاملين على العمل أما نادرا فبلغت نسبة 10%.



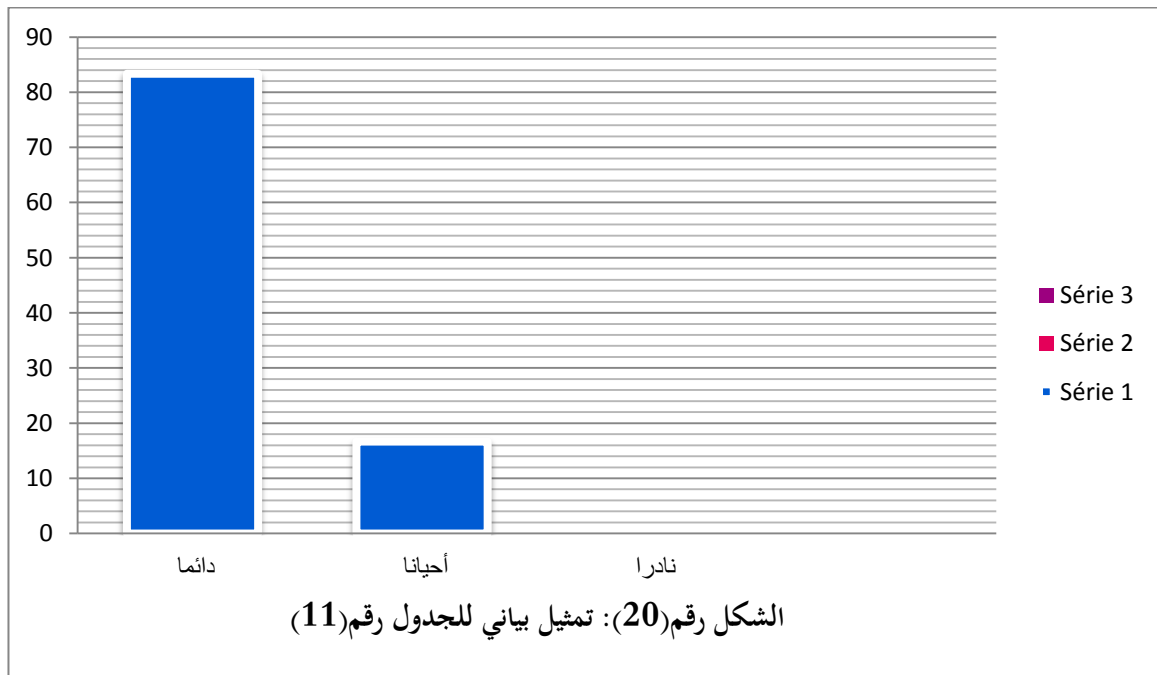
/ هل العمل الجماعي يؤدي إلى الشعور بالراحة النفسية؟

الجدول رقم (11) يوضح مدى تأثير العمل الجماعي على نفسية وراحة العمال

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية
دائما	25	%83.33
أحيانا	05	%16.66
نادرا	00	%00

المصدر : قلال نسيمة: مرجع نفسه، ص 72.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 83.33% من أفراد العينة أقرروا أن العمل الجماعي يؤدي إلى الراحة النفسية وهذا ما يجعلهم يسعون جاهدين لتحقيق التضامن والتعاون فيما بينهم لأن لاشيء أبلغ من إحساس العامل بالرضا وحب العمل وهذا ما يجعله يبذل أقصى ما لديه للعمل أكثر في حين بلغت نسبة 16.66% من أفراد العينة أنه في بعض الأحيان يكون تأثير للعمل الجماعي وينعكس على نفسية العاملين.



3/هل تقدم المديرية ترقية عادلة وفق أسس علمية مدروسة ؟

الجدول رقم (12) يوضح مدى تقديم ترقية عادلة للعمال

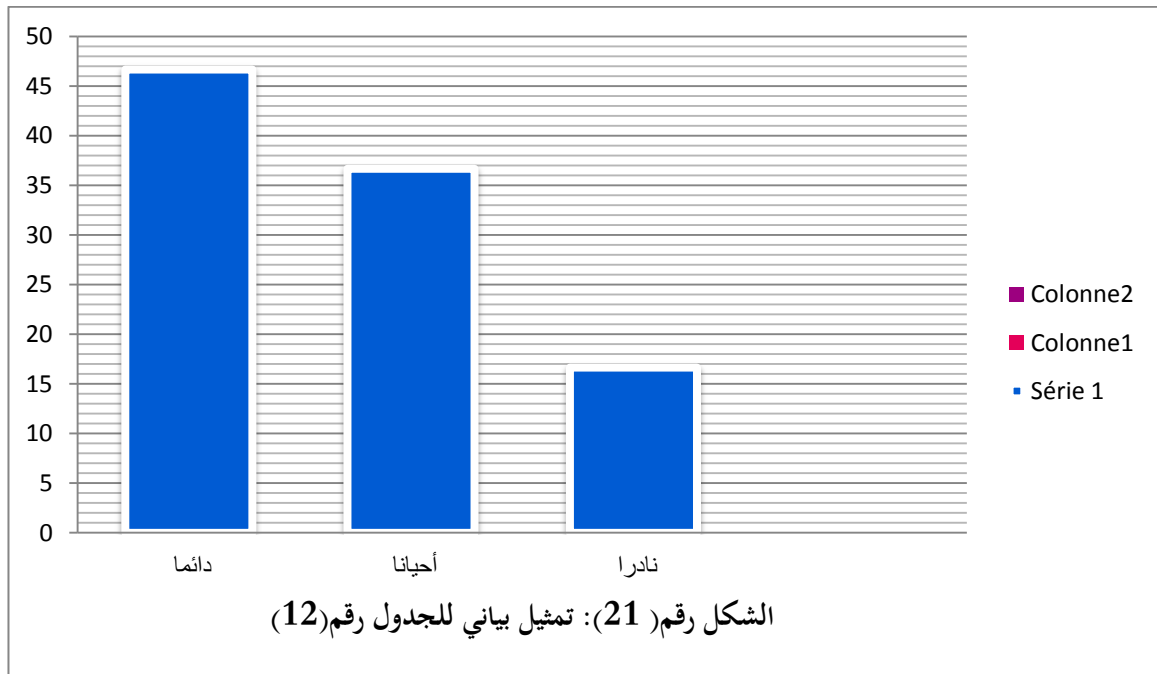
النسبة المئوية	التكرار	الاجابات
46.66%	14	دائما
36.66%	11	أحيانا
16.66%	05	نادرا

المصدر : قلال نسيمة: مرجع نفسه، ص 73.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 46.66% من أفراد العينة أجابوا أن الترقية تقوم على أسس علمية

مثل الأقدمية اما نسبة 36.66% من أفراد العينة يقرون أن الترقية في المؤسسة لا تراعي المعايير والأسس العلمية أما نادرا

فبلغت نسبة 16.66%.



ثالثا : تحليل محور الأداء في المؤسسة :

1/هل تعتمد دارة المؤسسة على تقارير الأداء لاكتشاف التوافق بين أداء العامل وعمله؟

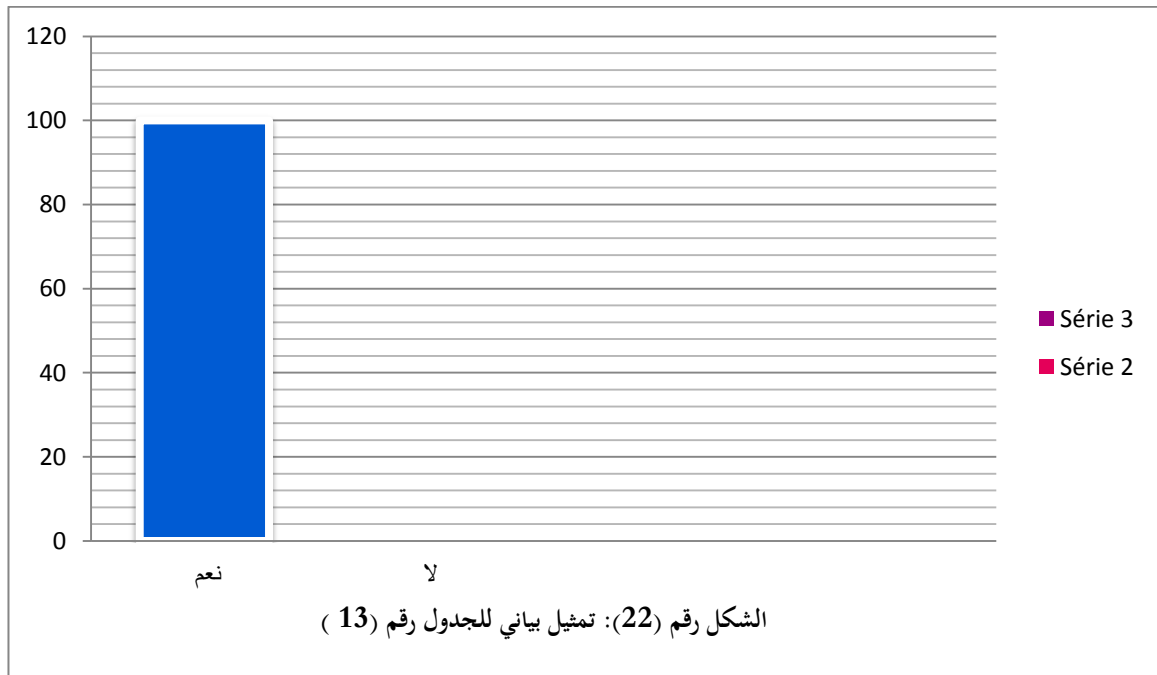
الجدول رقم (13) يوضح توافق أداء العامل وعمله

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	30	%100
لا	00	%00

المصدر : قلال نسيمة: مرجع نفسه، ص 74.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 100% من العمال أي كل أفراد العينة يوافقون على التقارير الاداء

لاكتشاف التوافق بين اداء العامل وعمله وبالتالي تنعكس إيجابا على المؤسسة.



المطلب الرابع : تحليل محور أثر الحوافز في تحسين الأداء

1/ هل تقوم المؤسسة بدورات تدريبية لتحسين الأداء العاملين في العمل ؟

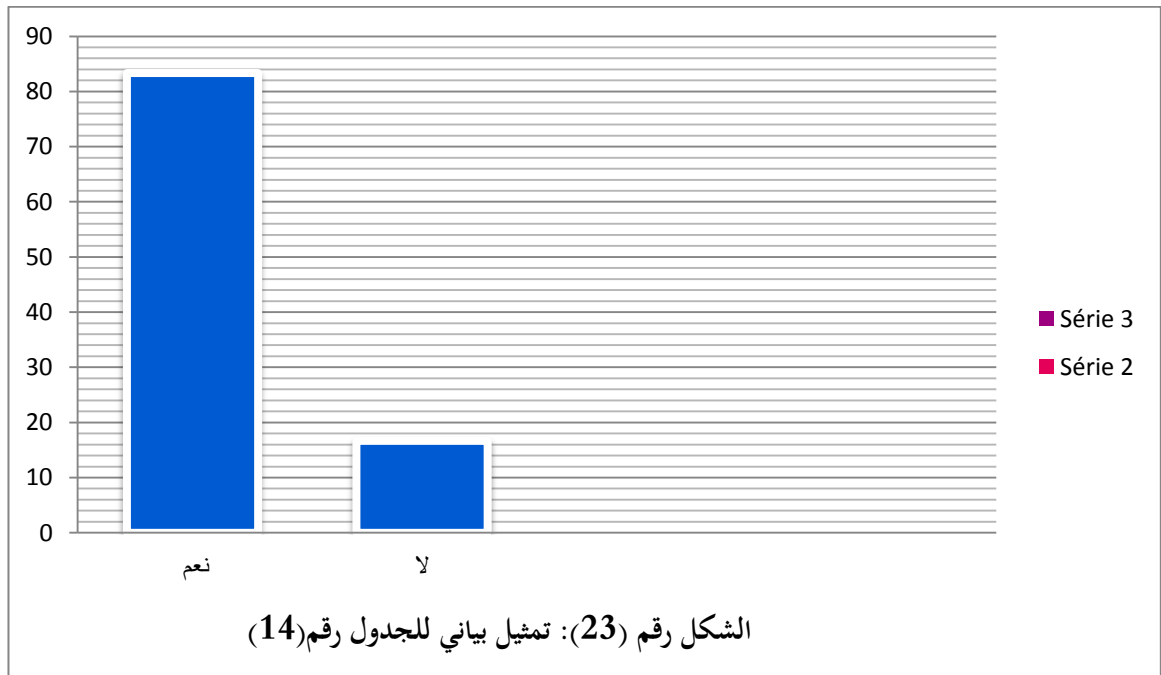
الجدول رقم (14) مدى اهتمام المؤسسة بعاملها.

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	25	%83.33
لا	05	%16.66

المصدر : قلال نسيمه: مرجع نفسه، ص 76.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة %83.33 من الأفراد قاموا بدورات تدريبية مما انعكس على أدائهم داخل

المؤسسة أما نسبة %16.66 لم يقوموا بأي دورة وهذا لأنهم حديثو الالتحاق بالمؤسسة.



2/ هل الحوافز التي تقدمها المؤسسة تؤدي إلى زيادة الأداء ؟

الجدول رقم (15) يوضح مدى تقديم المؤسسة حوافز تشجيع على زيادة الأداء

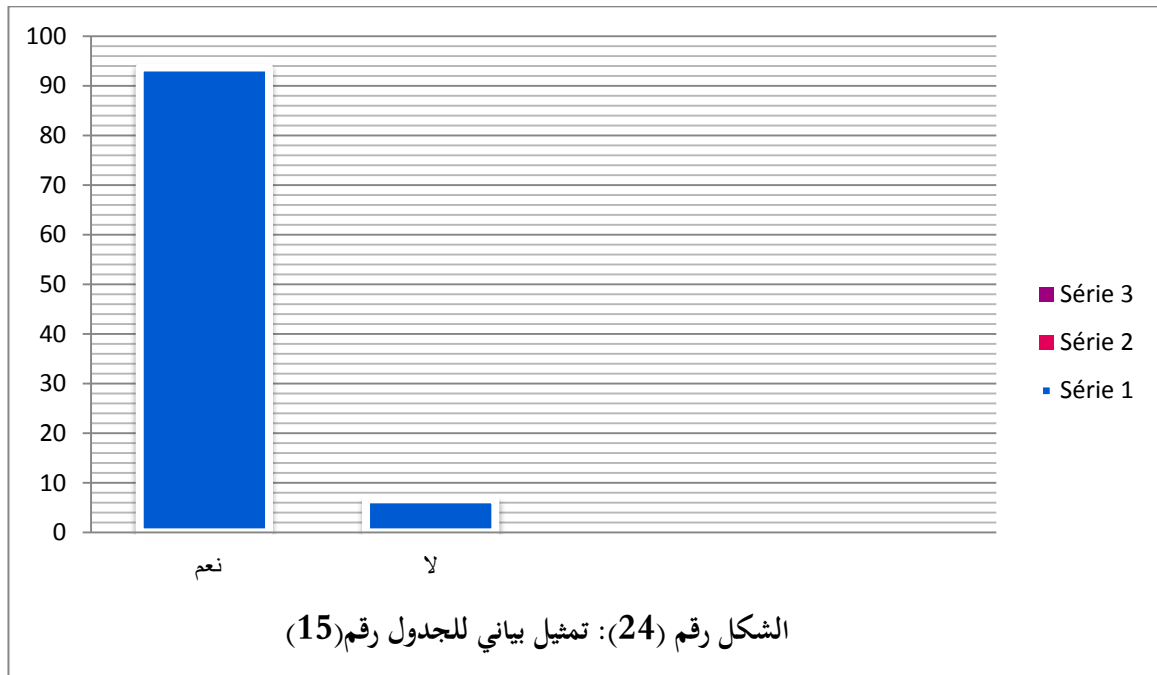
الاجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	28	%93.33
لا	02	6,66

المصدر : قلال نسيمه: مرجع نفسه، ص 77.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المؤسسة تقدم حوافز تؤدي إلى زيادة أداء عاملها . حيث بلغت أكبر نسبة

قدرت ب %93.33 وهذا راجع إلى اهتمام من طرف المسؤولين ،أما نسبة % 6,66 من أفراد العينة غير راضين بهذه

الحوافز مما ينعكس على أدائهم.



3/ هل اليات وطرق منح الحوافز والمكافآت تؤثر على أدائك ؟

الجدول رقم (16) مدى تأثير منح الحوافز والمكافآت على اداء العاملين

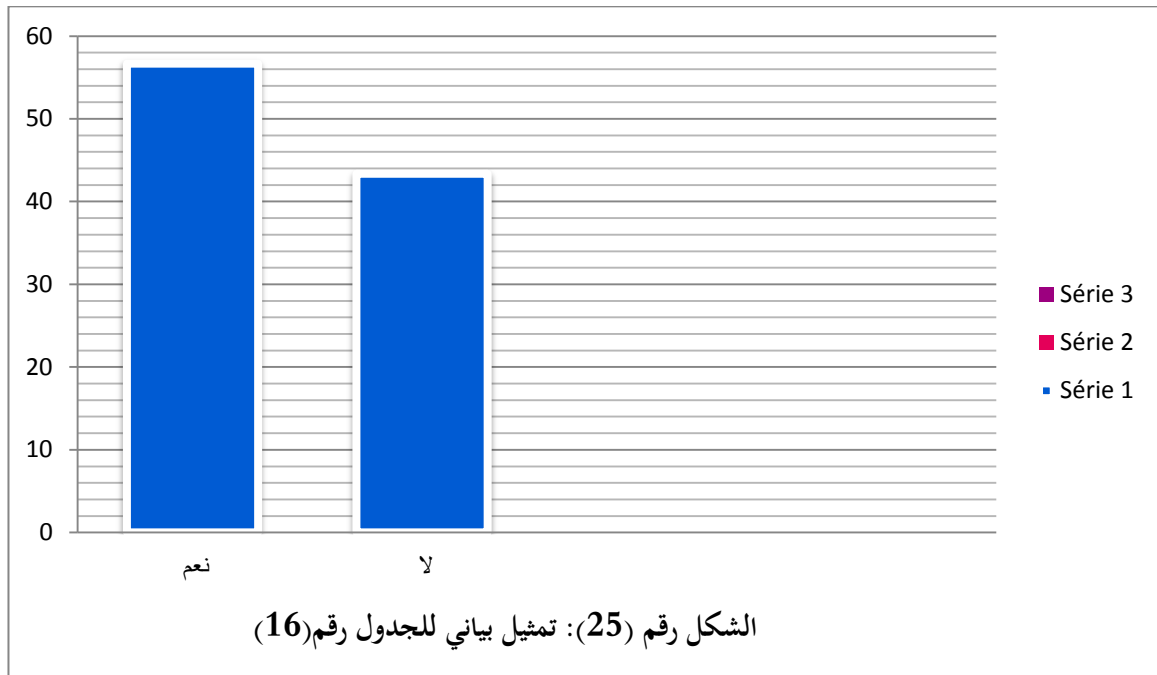
الاجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	17	%56.66
لا	13	%43.33

المصدر : قلال نسيمة: مرجع نفسه، ص 77.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه نسبة 56.66% من أفراد العينة راضيين عن طرق وآليات منح الحوافز وهذا

راجع لى زيادة مكافئتهم وتشجيعهم على الأداء إما نسبة 43.33% فتعود إلى أفراد العينة الغير راضين وهذا بسبب

نقص مكافئتهم والاهتمام به.



المبحث الثاني : تحليل وتفسير النتائج لمديرية التجهيزات العمومية

المطلب الأول : تحليل المعلومات الشخصية لأفراد عينة مديرية التجهيزات العمومية

أولاً : الجنس

الجدول رقم (17) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

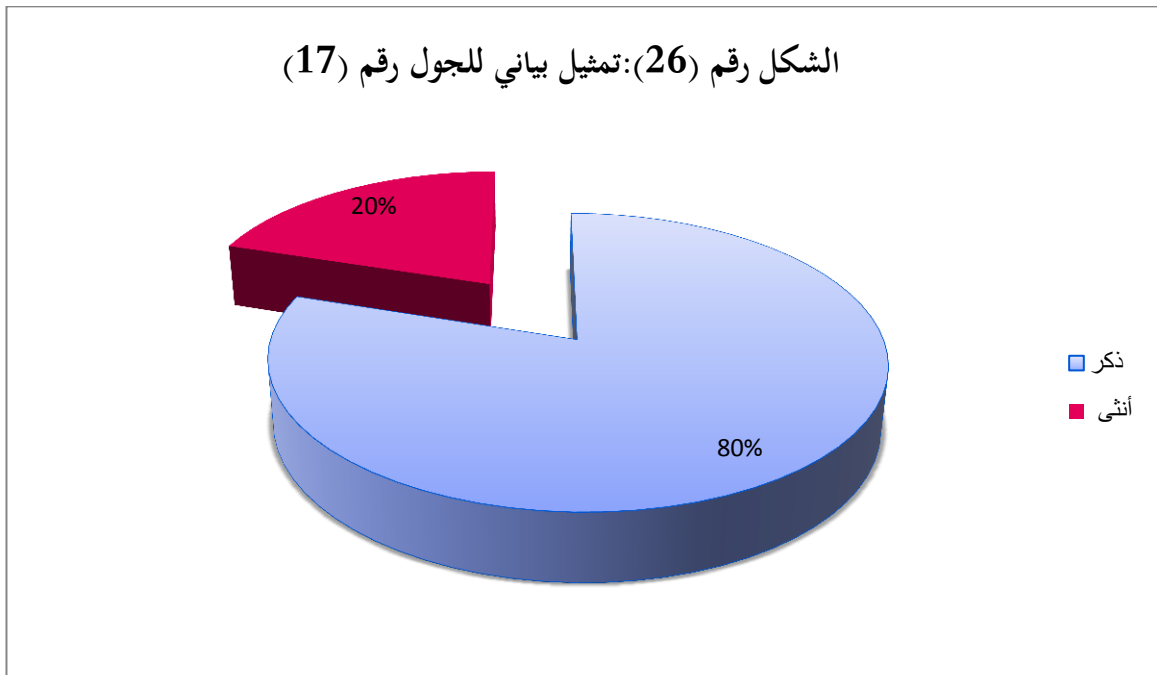
الرقم	الجنس	التكرار	النسبة
01	ذكر	24	%80
02	أنثى	06	%20
	المجموع	30	%100

المصدر: سمية ترشدة, مرجع نفسه, ص 68.

يوضح لنا الجدول أعلاه توزيع الأفراد حسب الجنس ويمكن استخلاص مثلا أن فئة الذكور يشكلون %80 بما

يعادل 24 فردا ، وفئة الإناث يمثلون %20 بما يعادل 6 أفراد. وبهذا فإن عينة الدراسة يغلب عليها الطابع الذكوري.

الشكل رقم (26): تمثيل بياني للجدول رقم (17)



ثانياً: السن

الجدول رقم (18) توزيع أفراد العينة حسب السن

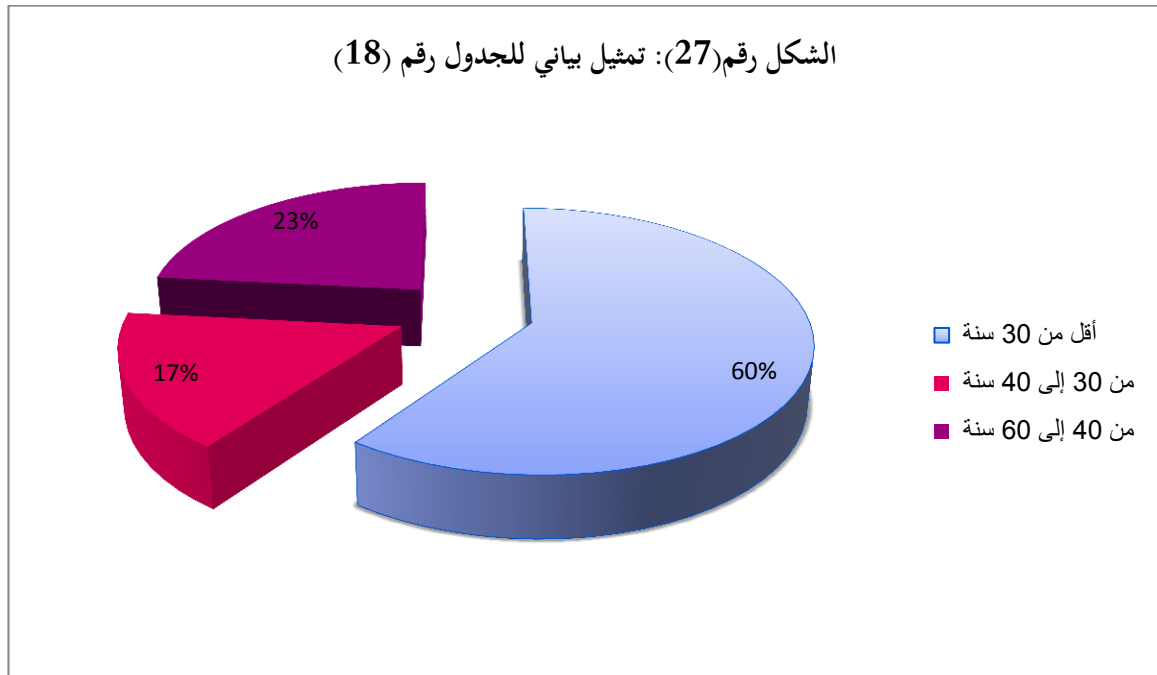
الرقم	الجنس	التكرار	النسبة
01	أقل من 30 سنة	18	60%
02	من 30 إلى 40 سنة	05	16.7%
03	من 40 إلى 60 سنة	07	23.3%
	المجموع	30	100%

المصدر: سمية ترشدة، مرجع نفسه، ص 68.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الأفراد الذين يتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة يشكلون نسبة 60% بما يعادل 18

فرداً أما من 30 إلى 40 سنة ، يشكلون 5 أفراد بنسبة 16.7% و فئة من 40 إلى 60 سنة بنسبة 23.3%.

الشكل رقم (27): تمثيل بياني للجدول رقم (18)



ثالثا : الحالة الاجتماعية

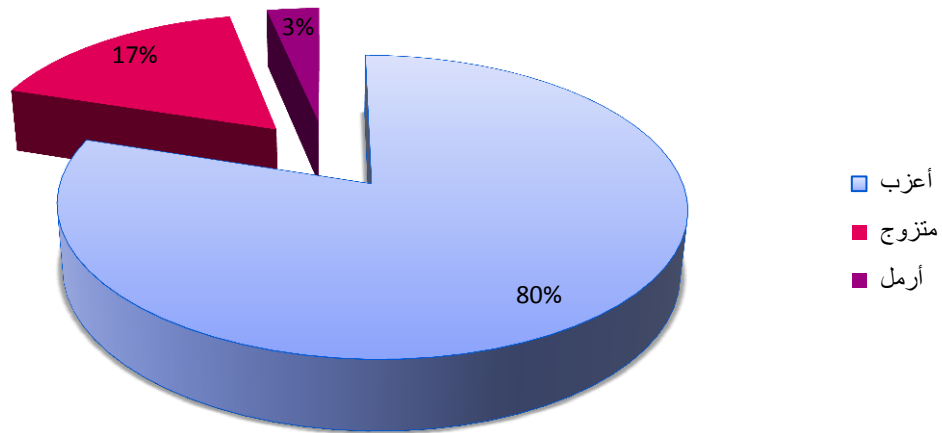
الجدول رقم (19) توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

الرقم	الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة
01	أعزب	24	%80
02	متزوج	05	%16.7
03	أرمل	01	%3,3
	المجموع	30	%100

المصدر: سمية ترشة, مرجع نفسه, ص 69.

نلاحظ من الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية ويمكن استخلاص منه أن أفراد العزاب 24 فردا ما يعادل 80% و فئة المتزوجين يمثلون 5 أفراد بنسبة 16.7% وفرد واحد أرمل بنسبة 3.3% ومنه تستخلص أن أفراد العينة أغلبهم غير متزوجين.

الشكل رقم (28): تمثيل بياني للجدول رقم (19)



رابعاً : المستوى التعليمي

الجدول رقم (20) توزيع أفراد العينة حيل المستوى التعليمي

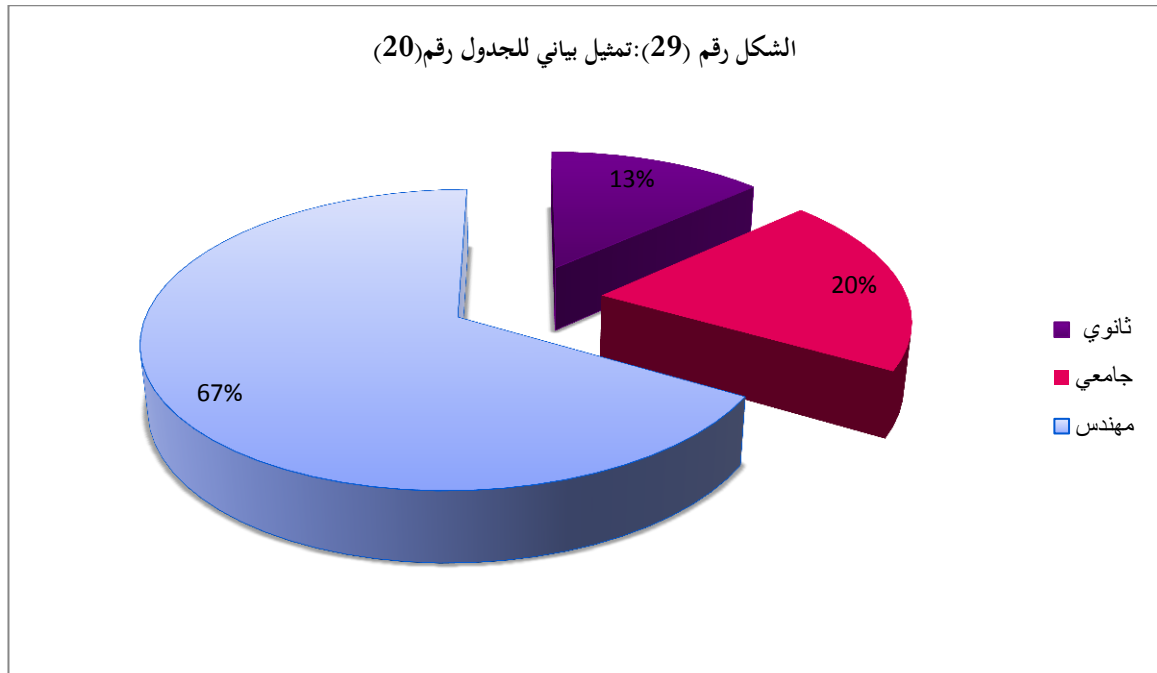
الرقم	المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
01	ثانوي	04	13.3%
02	جامعي	06	20%
03	مهندس	20	66.7%
	المجموع	30	100%

المصدر : سمية ترشدة, مرجع نفسه, ص 69.

نلاحظ من الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي حيث نجد فئة الثانوي يمثلون 04 أفراداً ما

يعادل 13.3% وفئة الجامعي 6 أفراد ما يعادل 20%، والمهندسين 20 فرداً ما يعادل 66.7% ومنه نستنتج أن

أغلب أفراد العينة مهندسين.



المطلب الثاني : تحليل محور نظام الحوافز في مديرية التجهيزات العمومية

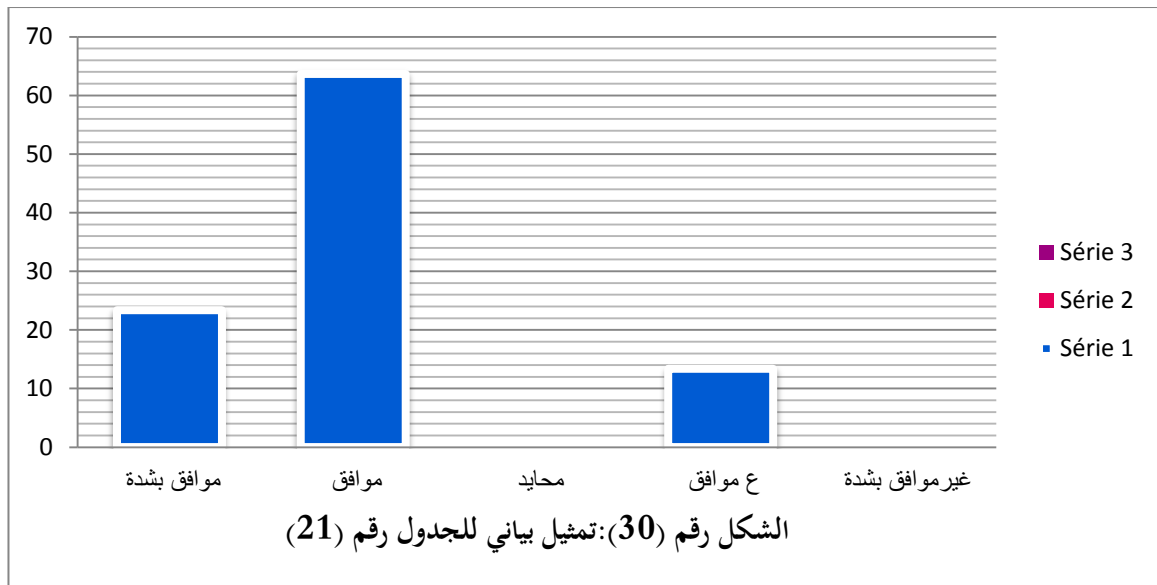
1 / هل تهتم المؤسسة بعملية التحفيز

جدول رقم (21) يبين مدى اهتمام المؤسسة بعملية التحفيز

الإجابات	التكرار	النسبة
موافق بشدة	07	%23.33
موافق	19	%63.33
محايد	-	-
غ موافق	04	%13.33
غ موافق بشدة	-	-
المجموع	30	%100

المصدر : سمية ترشة, مرجع نفسه, ص 70.

حسب الجدول الموضح أعلاه فإن نسبة 23.33% من العينة محل الدراسة يوافقون بشدة على اهتمام المؤسسة بعملية التحفيز وهذا يمثل 7 أفراد من العينة ، أما 19 فرد يوافقون مما يمثل 63.33% من العينة محل الدراسة ، أما الأفراد الغير موافقين على اهتمام المؤسسة العملية التحفيز ومنه نستنتج أن معظم أفراد العينة يوافقون على اهتمام المؤسسة بعملية التحفيز.



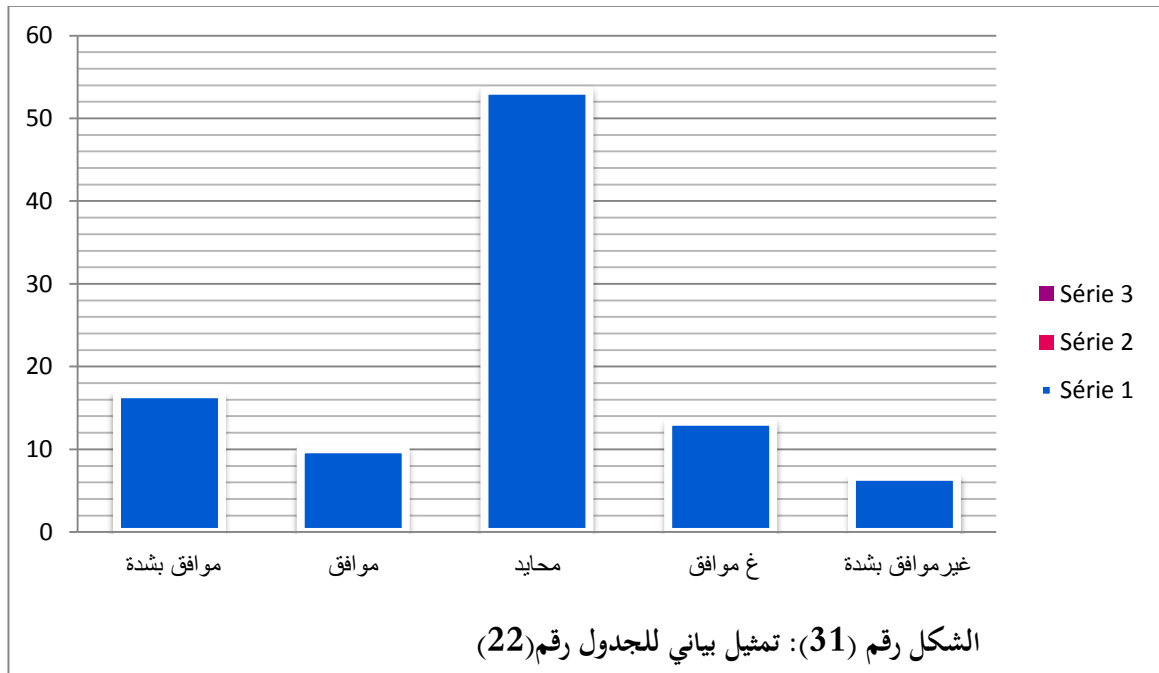
2/ هل الحوافز في المؤسسة تؤدي إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي

الجدول رقم(22) الحوافز تؤدي إلى الاستقرار الوظيفي

الإجابات	التكرار	النسبة
موافق بشدة	05	%16.66
موافق	03	%10
محايد	16	%53.33
غ موافق	04	%13.33
غ موافق بشدة	02	%6.66
المجموع	30	%100

المصدر : سمية ترشة, مرجع نفسه, ص71.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة 16.66% من أفراد العينة موافقين بشدة على أن الحوافز تؤدي إلى الاستقرار الطبيعي ، أما نسبة 13.33% و 6.66% غير موافقون وغير موافقون بشدة . أما أعلى نسبة هي 53.33% ، وهي تمثل 16 فرد من أفراد العينة محايدون وذلك لعدم معرفتهم إذا كانت الحوافز تؤدي إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي .



المطلب الثالث : تحليل محور الحوافز المادية والمعنوية والأداء.

أولاً : تحليل محور الحوافز المادية

1/ الأجر الذي تتلقاه يتناسب مع الجهد المبذول أثناء العمل

الجدول رقم (23) يبين مدى توافق الأجر مع الجهد المبذول

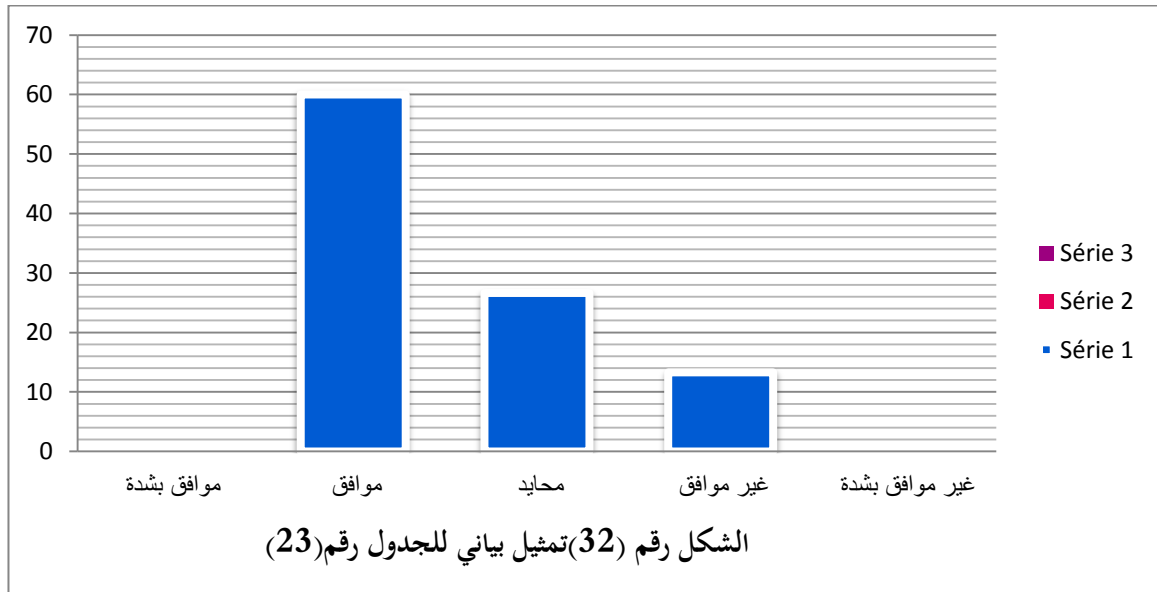
الإجابات	التكرار	النسبة
موافق بشدة	-	-
موافق	18	60%
محايد	8	26.66%
غ موافق	04	13.33%
غ موافق بشدة	-	-
المجموع	30	100%

المصدر : سمية ترشة, مرجع نفسه, ص 71.

نلاحظ من الجدول أن نسبة 60 % من أفراد العينة يوافقون على الأجر الذي يتلقاه يتناسب مع الجهد المبذول ،أما

نسبة 26.66% و 13.33% محايدون وغير موافقون على الأجر يتناسب مع الجهد المبذول ومنه نستنتج أن الأجر

الذي يتقاضوه يتلاءم مع عملهم.



2/ أجرك الذي تتلقاه يعطي حاجاتك الأساسية

الجدول رقم (24): مدى تناسب الأجر مع الحاجات الأساسية

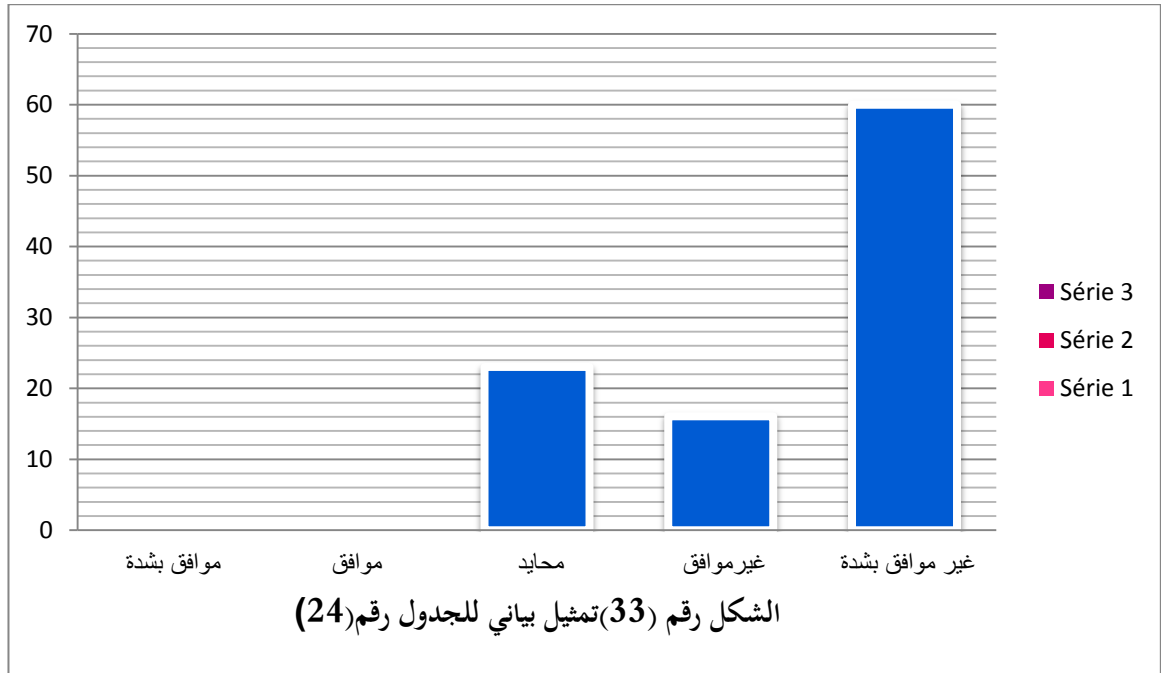
النسبة	التكرار	الإجابات
-	-	موافق بشدة
-	-	موافق
%23.03	07	محايد
%16.07	05	غ موافق
%60	18	غ موافق بشدة
%100	30	المجموع

المصدر : سمية ترشة , مرجع نفسه, ص 72.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة %23.3 محايدون و %16.7 غير موافقون على الأجر الذي يتلقون يغطي

حاجاتهم الأساسية أما نسبة %60 وهي تمثل 18 فردا من أفراد العينة أعطوا عدم الموافقة الشديدة على الأجر الذي

يتلقوه لا يغطي حاجاتهم الشخصية.



3/ هل الحوافز التي تتلقاها أثرت على مجهودك بشكل كبير

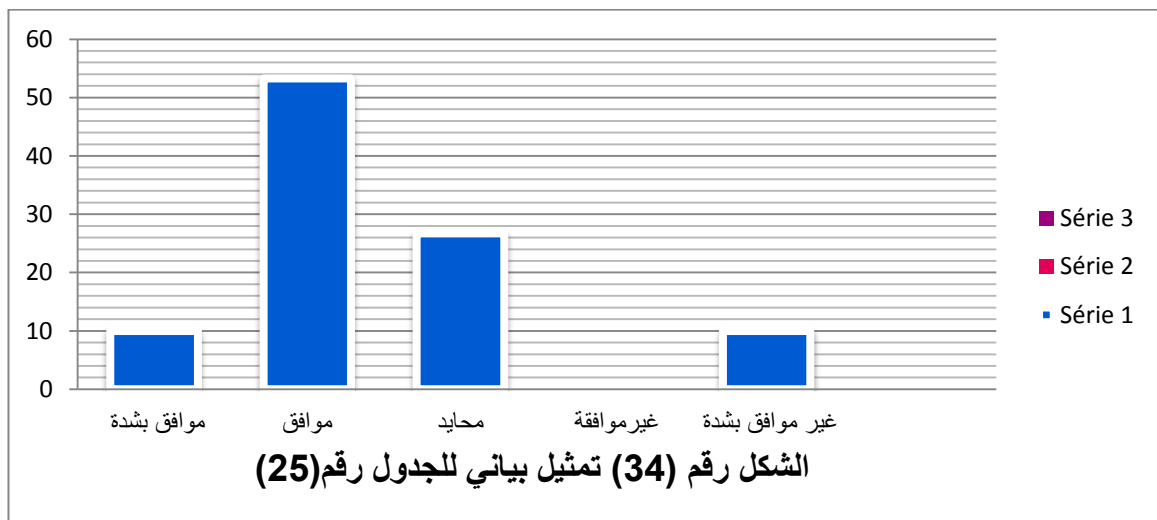
الجدول رقم (25) مدى توافق الأجر مع الجهد المبذول

الإجابات	التكرار	النسبة
موافق بشدة	03	%10
موافق	16	%53.3
محايد	08	%26.7
غ موافق	-	-
غ موافق بشدة	03	%10
المجموع	30	%100

المصدر : سمية ترشدة, مرجع نفسه, ص 72.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة 10% من أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة وكذلك غير موافقون بشدة على عبارة الحوافز التي يتلقوها تؤثر على مجهودهم بشكل كبير ، أما نسبة 53.3% أعطوا الموافقة بأن الحوافز تؤثر على أداء العمال.

من خلال الإجابات السابقة يمكن القول على أن العمال غير راضين على الأجر يتقاضوه ولكن المؤسسة توفر لهم مختلف الخدمات الاجتماعية فالعمال لم يحددوا إجابة واضحة على أن فعالية الحوافز المادية داخل المؤسسة.



ثانيا : تحليل محور الحوافز المادية

1/ هل التقدير والاحترام من الرؤساء من أهم الأمور التي تدفعك للعمل دائما

الجدول رقم (26) مدى الاحترام والتقدير من الرؤساء من أهم الأمور التي تدفعك للعمل

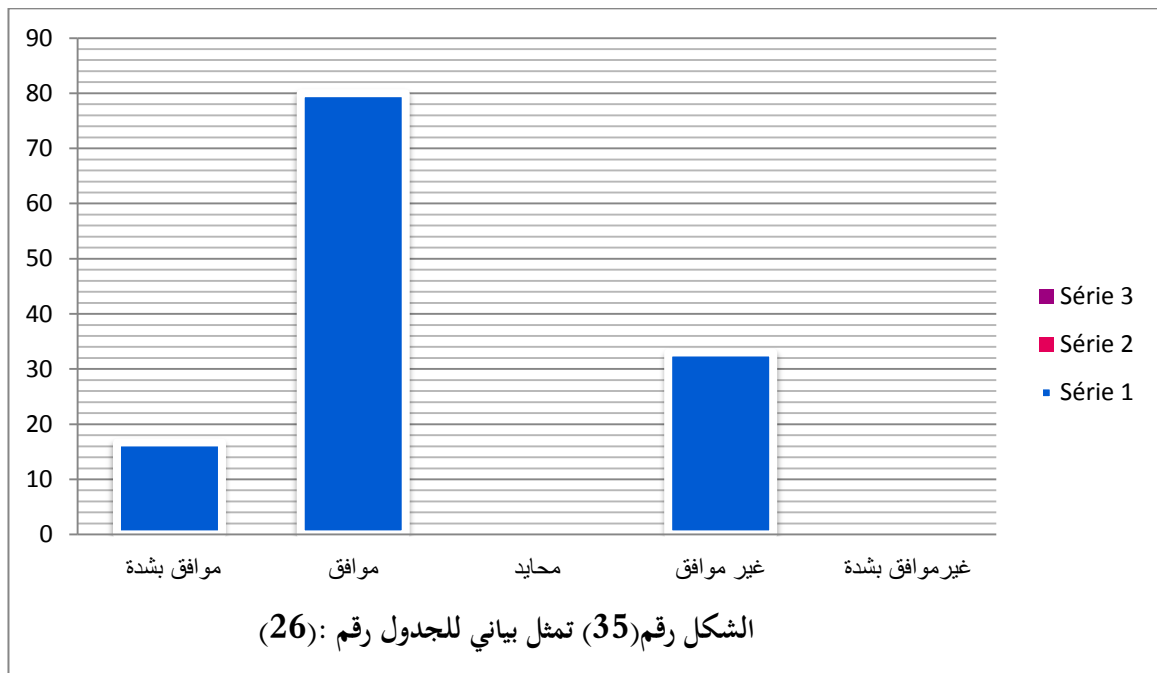
الإجابات	التكرار	النسبة
موافق بشدة	05	%16.7
موافق	24	%80
محايد	-	-
غير موافق	01	%33
غير موافق بشدة	-	-
المجموع	30	%100

المصدر : سمية ترشدة , مرجع نفسه, ص 73.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة 16.7% و 80% من أفراد العينة يوافقون بشدة ويوافقون على أن الاحترام

والتقدير من أهم الأمور التي تدفعهم للعمل في حين نجد نسبة 33% لا يوافقون على أن التقدير والاحترام من الأمور

التي تدفعهم للعمل.



2/ هل العمل الجماعي يؤدي إلى الشعور بالراحة النفسية دائما ؟

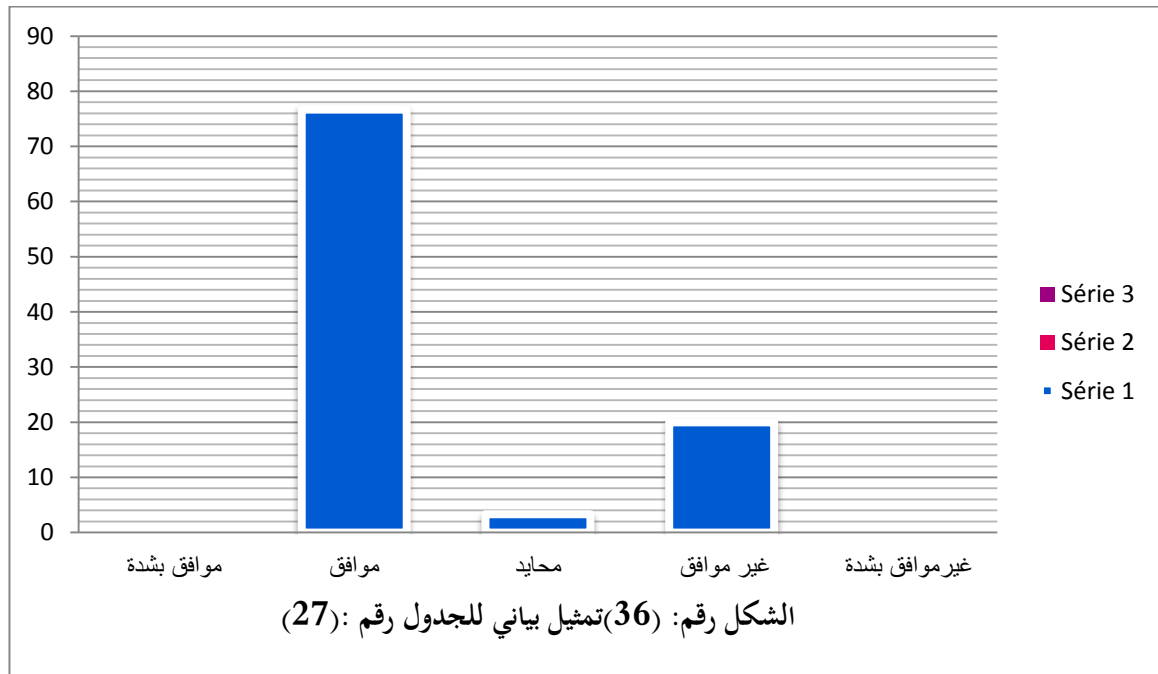
الجدول رقم (27) مدى تأثير العمل على نفسية وراحة العمال

النسبة	التكرار	الإجابات
-	-	موافق بشدة
%76.7	23	موافق
%3.3	01	محايد
%20	06	غير موافق
-	-	غير موافق بشدة
%100	30	المجموع

المصدر: سمية ترشدة، مرجع نفسه، ص 73.

نلاحظ من الجدول أعلاه ان نسبة 76.7% من أفراد العينة موافقون على أن العمل الجماعي يؤدي إلى الشعور

بالراحة النفسية ، أما نسبة 20% و 33% من أفراد العينة محايدون وغير موافقون.



3/ تقديم المديرية ترقية عادلة وفق أسس علمية مدروسة؟

الجدول رقم (28) مدى تقديم ترقية عادلة للعمال

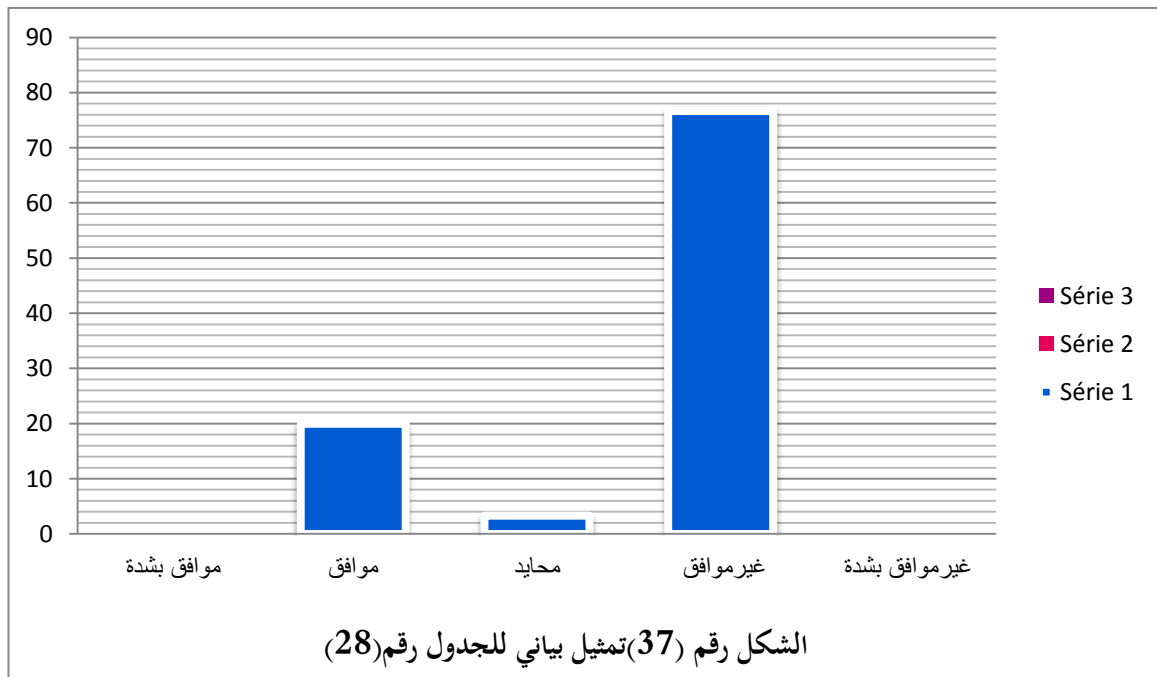
الإجابات	التكرار	النسبة
موافق بشدة	-	-
موافق	06	20%
محايد	01	3,3%
غير موافق	23	23%
غير موافق بشدة	-	-
المجموع	30	100%

المصدر: سمية ترشة, مرجع نفسه, ص 74.

نلاحظ من الجدول أعلاه ان نسبة 20% من أفراد العينة موافقون على الترقية تقوم على أسس علمية ، أما نسبة

23% من أفراد العينة لا يوافقون على أن الترقية في المؤسسة لا تراعي المعايير والأسس العلمية ، أما نسبة

3.3% محايدون.



ثالثا : تحليل محور الأداء في المؤسسة

1/ هل تعتمد الإدارة المؤسسة على تقارير الأداء لاكتشاف التوافق بين أداء العامل وعمله ؟

الجدول رقم (29) مدى توافق أداء العامل وعمله

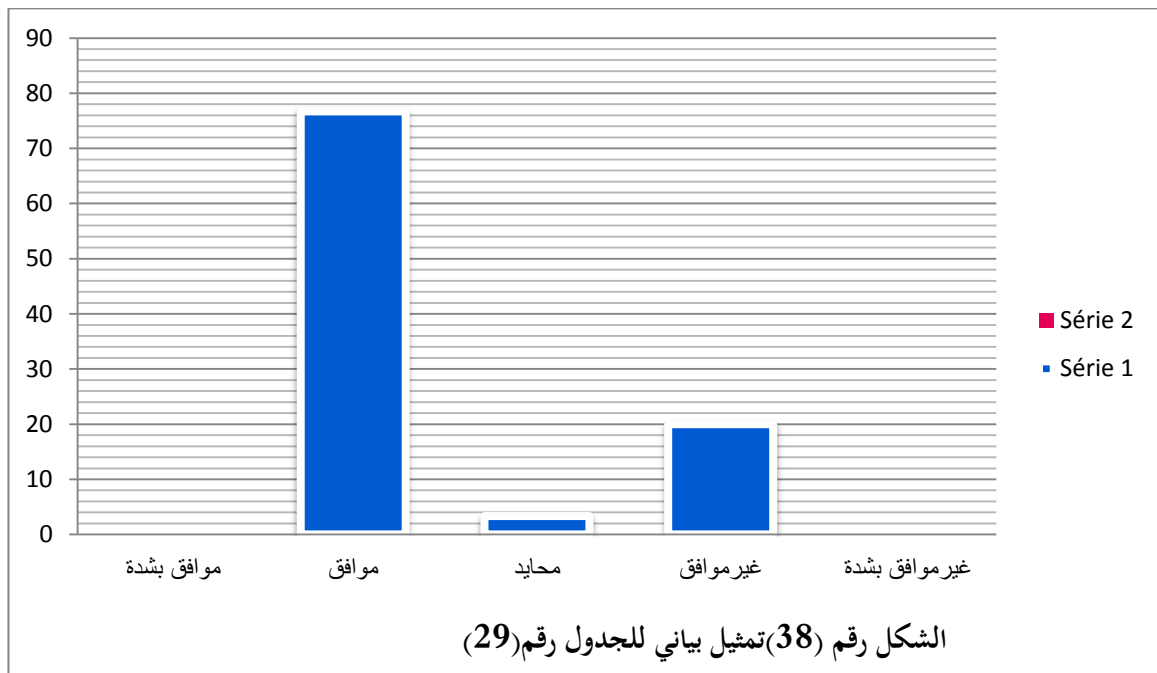
الإجابات	التكرار	النسبة
موافق بشدة	-	-
موافق	23	%76.7
محايد	01	%3.3
غير موافق	06	%20
غير موافق بشدة	-	-
المجموع	30	%100

المصدر: سمية ترشدة, مرجع نفسه, ص75.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة 76.6% من أفراد العينة يوافقون على تقارير الأداء لاكتشاف التوافق بين أداء

العامل وعمله ، أما نسبة 20% غير موافقين على تقارير الأداء لاكتشاف التوافق بين أداء العامل وعمله . أما فرد واحد

من أفراد العينة محايدون.



المطلب الرابع : تحليل محور أثر الحوافز في تحسين الأداء

1/ هل تقوم المؤسسة بدورات تدريبية لتحسين أداء العاملين في العمل؟

الجدول رقم (30) مدى اهتمام المؤسسة بعاملها

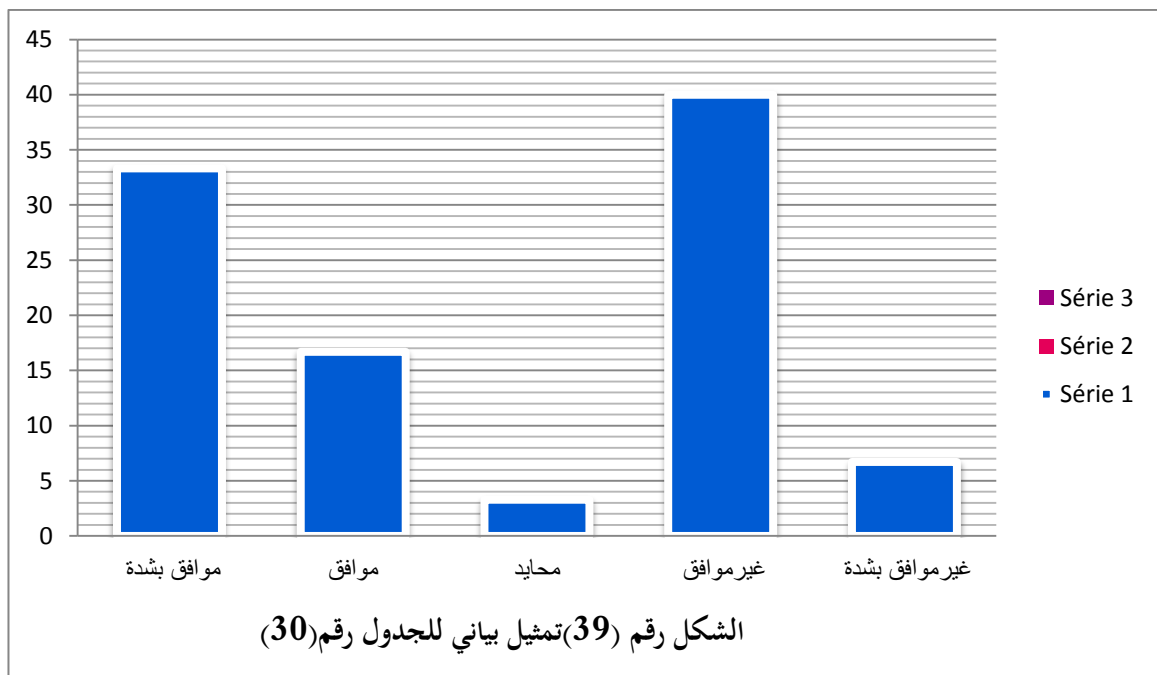
النسبة	التكرار	الإجابات
33.3%	10	موافق بشدة
16.7%	05	موافق
3.3%	01	محايد
40%	12	غير موافق
6.7%	02	غير موافق بشدة
100%	30	المجموع

المصدر: سمية ترشة , مرجع نفسه ص 76.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة 33.3% من أفراد العينة على الموافقة الشديدة و 16.7% على عبارة تقوم

المؤسسة بدورات تدريبية لتحسين أداء العاملين في العمل أما نسبة 3.3% محايدون ، أما 40% من أفراد العينة غير

موافقين وهي أعلى نسبة.



2/ الحوافز التي يقدمها المؤسسة تؤدي إلى زيادة الأداء؟

الجدول رقم (31): يبين مدى توافق الحوافز والأداء

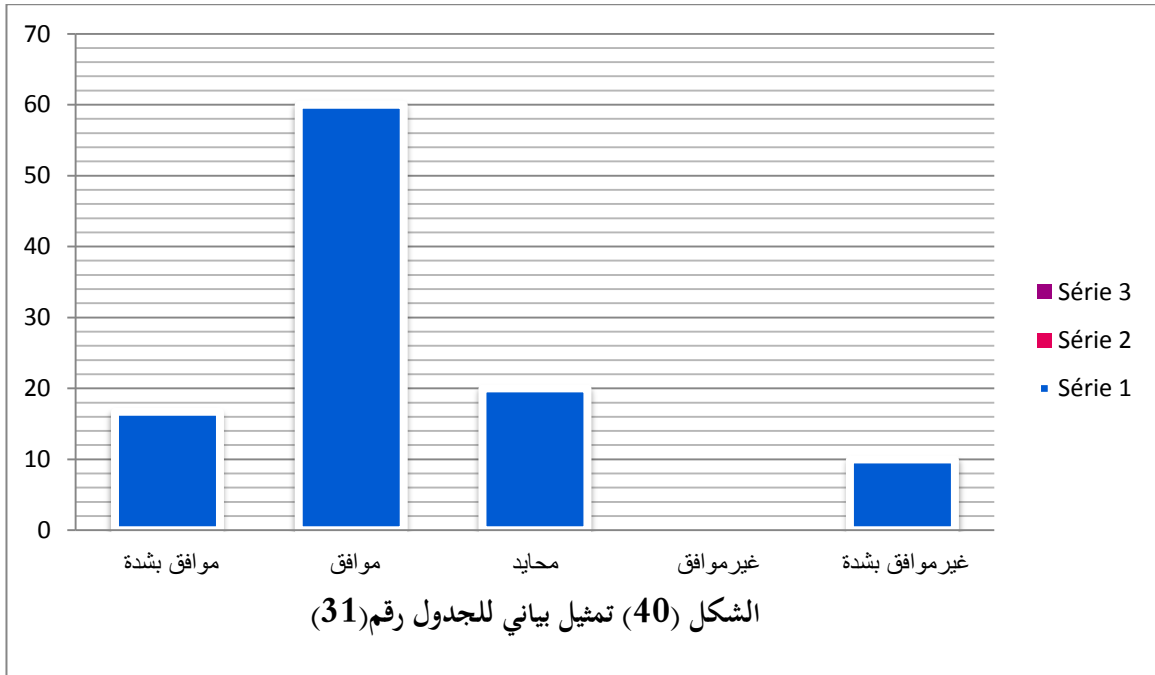
الإجابات	التكرار	النسبة
موافق بشدة	05	16.7%
موافق	18	60%
محايد	06	20%
غير موافق	-	-
غير موافق بشدة	01	10%
المجموع	30	100%

المصدر : سمية ترشدة , مرجع نفسه, ص 77.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة 60% من أفراد العينة موافقون على أن الحوافز التي تقدمها المؤسسة تؤدي إلى

زيادة الأداء وهذا راجع إلى اهتمام المسؤولين ، أما نسبة 10% من أفراد العينة غير راضين بشدة الحوافز و 20%

محايدين.



3/ آليات وطرق منح الحوافز والمكافآت تؤثر على أدائك الوظيفي؟

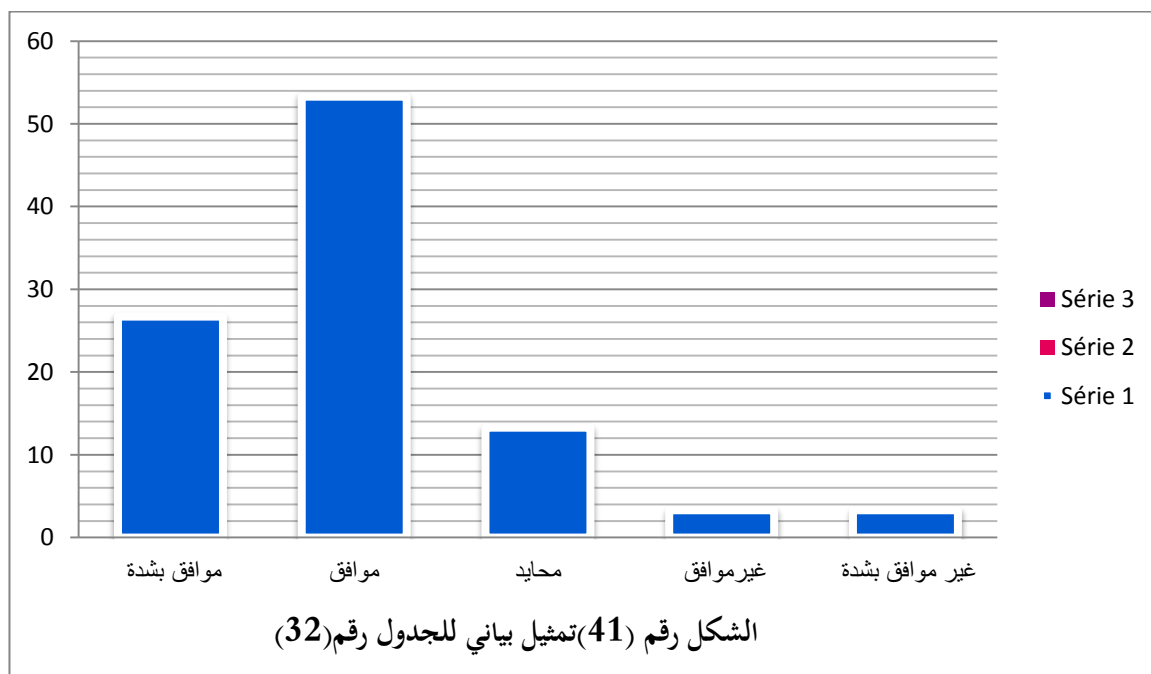
الجدول رقم (32) مدى تأثير منح الحوافز والمكافآت على أداء العاملين

الإجابات	التكرار	النسبة
موافق بشدة	08	26.7%
موافق	16	53.3%
محايد	04	13.3%
غير موافق	01	3.3%
غير موافق بشدة	01	3.3%
المجموع	30	100%

المصدر : سمية ترشدة, مرجع نفسه, ص 78.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة 26.7% و 53.3% موافقون وموافقون بشدة وراضين على طرق وآليات منح

الحوافز تؤثر على أدائهم الوظيفي في حين نسبة 3.3% غير موافقين وهذا بسبب نقص مكافئتهم والاهتمام بهم.



المبحث الرابع: مقارنة النتائج للمؤسستين

سنحاول في هذا المبحث إجراء مقارنة بين مؤسستين مؤسسة اتصالات الجزائر ومديرية التجهيزات العمومية

المطلب الأول: مقارنة بين محور نظام الحوافز في المؤسستين

1. هل تهتم المؤسسة بعملية التحفيز

حسب الجدولين السابقين (05) و (21) لاحظنا أن كل من آراء عينة الدراسة في المؤسستين اتصالات الجزائر وفي مديرية التجهيزات العمومية يوافقون على اهتمام المؤسسة بعملية التحفيز، حيث في مؤسسة اتصالات الجزائر كانت النسبة 66.66% من أفراد العينة أجابوا بنعم، أما نسبة 33.33% منهم يرون أن المؤسسة لا تهتم بعملية التحفيز، أما بالنسبة لمديرية التجهيزات العمومية فإن نسبة آراء العينة الموافقة بلغت 23.33% في حين نرى أن نسبة 63.33% منهم موافقون بشدة على اهتمام المؤسسة بعملية التحفيز. ومنه نستنتج أن كلا من أفراد العينة للمؤسستين يوافقون على اهتمام المؤسسة بعملية التحفيز

2. هل الحوافز تؤدي الى تحقيق الاستقرار الوظيفي

من خلال الجدولين سابقين الذكر (06) و (22) لاحظنا أن هناك تباين في نسبة آراء العينة لكلا المؤسستين، على أن الحوافز تؤدي الى الاستقرار الوظيفي، ففي مؤسسة اتصالات الجزائر لاحظنا أن نسبة 50% من أفراد العينة يوافقون على أن الحوافز تؤدي الى الاستقرار الوظيفي، و 33.33% غير موافقون.

في حين أن آراء العينة لمديرية التجهيزات العمومية الموافقة نسبتهم 10%، أما الموافقة بشدة نسبتهم 16.66% أما الأفراد المحايدين كانت نسبتهم أكبر نسبة 53.33% ومنه نستنتج أن آراء العينة لاتصالات الجزائر أغلبيتهم موافقون على أن الحوافز تحقق الاستقرار الوظيفي عكس مديرية التجهيزات العمومية نسبة آراها الموافقة والموافقون بشدة ضئيلة مقارنة باتصالات الجزائر

المطلب الثاني: مقارنة بين نتائج الحوافز المادية والمعنوية والأداء

أولاً: المقارنة بين محور الحوافز المادية

1. هل الأجر الذي يتلقاه يتناسب مع جهدك المبذول أثناء العمل

من خلال قراءتنا للجدولين رقم (07) و (23) والذي يوضحان عبارة الأجر الي يتلقاه العامل يتناسب مع جهدهم المبذول أثناء العمل تبين أن نسبة 90 % من أفراد العينة يرون أن الأجر يحفز على العمل اما نسبة 10 % لا يوافقون على هذا وهذا في مؤسسة اتصالات الجزائر، أما في مديرية التجهيزات العمومية نسبة 60 % من آراء العينة يوافقون على الأجر الذي يتلقوه يتناسب جهدهم والملاحظ أن المؤسستين متوافقتان إلى حدا بعيد، ومن هنا نستخلص أن أغلب آراء العينة يرون أن أجرهم يتلاءم مع عملهم.

2. هل الحوافز التي تتلقاها أثرت على مجهودك بشكل كبير

نلاحظ من الجدولين السابقين رقم (08) و (25) والذي يوضحان مدى تأثير الحوافز على مجهودك بشكل كبير حيث نجد أن نسبة من آرا العينة أكدوا على الحوافز التي تمنحها المؤسسة تساهم بشكل ومباشر وعال في زيارة دافعية العاملين نحو بذل جهد أكبر من أجل الوصول نحو أداء متميز، في حين نجد أن نسبة 20 % من أفراد العينة نفوا مساهمة الحوافز في زيادة دافعية العاملين وزيادة الأداء وهذا بالنسبة لمؤسسة اتصالات الجزائر، أما بمديرية التجهيزات العمومية نجد نسبة 3,36 % من أفراد العينة موافقين على أن الحوافز التي يتلقوها تؤثر على مجهودهم بشكل كبير أما نسبة 7,26 % محايدون ونسبة 10 % غير موافقين على تأثير الحوافز على المجهود، والملاحظ أن المؤسستين موافقتان حيث أن أغلب آراء العينة يوافقون على مدى تأثير الحوافز على مجهودهم بشكل كبير.

3. أجرك الي تتقاضاه يغطي حاجاتهم الأساسية

يتبين من الجولين السابقين رقم (09) و (24) والذي يوضحان مدى تناسب الأجر مع الحاجات الأساسية حيث نلاحظ أن أغلب أفراد العينة بمؤسسة اتصالات الجزائر غير موافقون على الأجر الذي يتقاضوه وذلك بنسبة 66,66 % أما نسبة 33,33 % موافقون على الأجر الي يتقاضوه يغطي حاجاتهم الأساسية، أما بمديرية التجهيزات العمومية نجد نسبة 76 % من افراد العينة غير موافقين على كون الأجر يغطي حاجاتهم الأساسية، ونسبة 33,33 % محايدون ومنه نستنتج أن العمال غير راضيين على الأجر الي يتلقوه لا يغطي لهم حاجاتهم الأساسية، والملاحظ أن المؤسسات متوافقتان إلى حد كبير حيث أن أغلب أفراد عينة المؤسسات لا يوافقون على الأجر الي يتلقوه يغطي حاجتهم الأساسية.

ثانيا: المقارنة بين محور الحواز المعنوية

– هل التقدير والاحترام من الرؤساء من أهم الأمور التي تدفعك للعمل.

نلاحظ من الجدولين رقم (10) و (26) أن أغلب أفراد العينة بمؤسسة اتصالات الجزائر يرون أن التقدير والاحترام من الرؤساء من أهم الأمور التي تشجعهم وتدفعهم للعمل أكثر في حين نجد نسبة 23,33 % يرون أحيانا، أما نادرا فبلغت نسبة 10 % وكذلك بالنسبة لمديرية التجهيزات العمومية حيث نسبة 80 % من أفراد العينة موافقون ونسبة 16,7 % موافقون بشدة على كون التقدير والاحترام من الرؤساء من بين أهم الأمور التي تدفعهم للعمل أما نسبة 3,3 % هم أفراد العينة الغير موافقون، والملاحظ أن هناك اتفاق بين عينة المؤسساتين حيث أن أغلب الباحثين يعتبرون أن الاحترام و التقدير من الرؤساء من أهم الأمور التي تدفعهم للعمل .

– هل العمل الجماعي يؤدي على الراحة النفسية

نلاحظ من الجولين رقم (11) و (27) والذي يوضحان مدى تأثير العمل على نفسية وراحة العامل حيث أجاب نسبة 83,33 % من أفراد العينة على أن العمل الجماعي يؤدي إلى الشعور بالراحة النفسية وها ما يجعلهم يبذلوا أقصى ما

لديهم للعمل أكثر في حين بلغت نسبة 16,66% من أفراد العينة انه في بعض الأحيان يكون تأثير العمل الجماعي وينعكس ها على نفسية العاملين وهذا بالنسبة لمؤسسة اتصالات الجزائر، أما بمديرية التجهيزات العمومية نجد نسبة 76,7% من أفراد العينة يوافقون بشدة على أهمية العمل الجماعي ومدى ارتباطه بالشعور بالراحة النفسية ونسبة 3,3% محايدون أما 20% من الباحثين غير موافقين على مدى تأثير العمل الجماعي على راحة ونفسية العامل، والملاحظ من خلال معطيات الجدولين أن عمال كلا المؤسساتين يعتبرون أن العمل الجماعي يؤدي إلى الشعور بالراحة النفسية.

– هل تقم المؤسسة ترقية عادلة وفق أسس علمية مدروسة

عند القراءة الأولية للجدولين (12) و (28) الذي يوضحان مدى تقديم ترقية عادلة للعمل تبين أن أغلب المستجوبون بمؤسسة اتصالات الجزائر يقررون على أن المؤسسة تقدم ترقية عادلة مثل الأقدمية حيث بلغت نسبتهم 46,66% ونسبة 36,66% من أفراد العينة يقررون أن الترقية في المؤسسة لا تراعي الأسس والمعايير العلمية أما نادرا فبلغت 16,66% أما بمديرية التجهيزات العمومية أقر أغلب أفراد العينة بعدم الموافقة وهذا ما يعادل 23 فرد بنسبة 73,3% غير راضيين على توزيع ترقية في المؤسسة أما نسبة 20% فقط هم من وافقوا على مدى تقديم المؤسسة ترقية عالية وفق أسس علمية ونسبة 3.3% محايدون، والملاحظ أن هناك اختلاف كبير بين المؤسساتين حيث أن أغلب إجابات الباحثين في مؤسسة اتصالات الجزائر يوافقون على تقديم لهم ترقية عادلة وفق أسس علمية مدروسة بينما نجد أغلب مبحوثين مديرية التجهيزات العمومية لا يوافقون على مدى اهتمام المديرية بتقديم ترقية عادلة وربما هذا راجع إلى اعتماد المديرية على تقديم حوافز أخرى غير الترقية.

ثالثا: المقارنة بين محور الأداء ي المؤسساتين

1. هل تعتم إدارة المؤسسة على تقارير الأداء لاكتشاف التوافق بين أداء العامل وعمله

يتضح لنا من خلال الجدولين السابقين (13) و (29) ان اغلبية اراء عينة الدراسة للمؤسساتين يوافقون على ان المؤسسة تهتم على تقارير الاداء لاكتشاف التوافق بين اداء العامل وعمله.

في مؤسسة اتصالات الجزائر جل افراده موافقون، اما مديرية التجهيزات العمومية سجلت نسبة 76,7 % من الافراد الموافقون، اما الافراد الغير موافقون نسبتهم 20% في حين نجد نسبة ضعيلة من الافراد المحايدون لهذه العبارة وعددهم 3,3 % موافقون على ان افراد العينة لكل المؤسساتين أغلبيتهم موافقون على أن المؤسسة تعتمد على تقارير الاداء لاكتشاف التوافق بين اداء العامل وعمله، وها ينعكس إيجابا على المؤسسة .

الطلب الرابع: المقارنة بين محور اثر الحوافز في تحسين الاداء في المؤسساتين.

1. هل تقوم المؤسسة بدورات تدريبية لتحسين اداء العاملين في العمل؟

ينصح لنا من خلال الجولين السابقين (14) و (30) ان هناك تباين في الإجابات لآراء عينة الدراسة في المؤسساتين.

بالنسبة لمؤسسة اتصالات الجزائر تعود نسبة 83,33 من افراد العينة الذين قاموا بدورات تدريبية، اما نسبة 16,66 % لم يقوموا بأي دورات تدريبية وهذا راجع الى انهم حديثو الالتحاق بالمؤسسة

في حين نرى ان افراد العينة لمديرية التجهيزات العمومية إجاباتهم مختلفة حيث سجلت نسبة 33,33 % موافقون بشدة على صحة العبارة اما الموافقون نسبتهم 5 % اما نسبة الغير موافقون اعلى نسبة 40 % وغير موافقون بشدة نسبتهم

6,7 % من هنا تستنتج ان مؤسسة اتصالات الجزائر تقوم بدورات تدريبية لتحسين اداء العاملين عكس مديرية التجهيزات العمومية نسبة الاهتمام بالدورات التدريبية ضعيلة.

2. هل الحوافز التي تقدمها المؤسسة تؤدي الى زيارة الاداء.

تبين لنا من خلال الجولين السابقين (15) و (31) ان افرا العينة لكل المؤسسات اغلبيتهم موافقون على ان الحوافز التي تقدمها المؤسسة تؤدي الى زيارة الاداء.

في مؤسسة اتصالات الجزائر سجلت نسبة 93,33% من اراء العينة الذين يرون ان المؤسسة تقدم حوافز تؤدي الى زيارة اداء عاملها، اما نسبة 10% غير راضيين لهذه الحوافز مما يعكس على ادائهم بالنسبة لمديرية التجهيزات العمومية نسبة 60% من اراء العينة راضيين على هذه الحوافز ، اما اراء العينة الغير راضيين نسبتهم 3,3% ضئيلة مقارنة بنسبة الآراء في مؤسسة اتصالات الجزائر اما الآراء المحايدون نسبتهم 20% ومنهم تستنتج ان الحوافز التي تقدمها المؤسسات تؤدي الى زيارة الاداء لعاملها.

3. هل آليات وطرق منح الحواز والمكافآت تؤثر على ادائك الوظيفي؟

من الجدولين سابقين الذكر (16) و(32) يتضح لنا ان معظم اراء العينة لكل المؤسسات راضيين على الليات وطرق الحوافز بالنسبة لمؤسسة اتصالات الجزائر سجلت نسبة 56.66% من اراء العينة الذين أجابوا بنعم، اما نسبة 43,33%

فقد أجابوا بلا اما مديرية التجهيزات العمومية سجلت نسبة اراها الموافقون بشدة 26,7% والموافقون 53.3% اما بالنسبة للأفراد المحايدون 13%، في حي سجلت نسبة 3,3% للأفراد الغير موافقون والغير موافقون بشدة ومنه نستنتج ان كل من مؤسسة اتصالات الجزائر ومديرية التجهيزات العمومية افرادها راضيين على طرق وآليات منح الحوافز وهذا راجع الى زيادة مكافئتهم وتشجيعهم على الاداء.

خلاصة

يعد محور تناولنا لدراسة أثر نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري في المؤسساتين أهم ما يمكن قوله أن هناك تساوي في العينة المختارة للدراسة لكلا المؤسساتين اتصالات الجزائر ومديرية التجهيزات العمومية.

كما نجد أن كل المؤسساتين تهتم بعملية التحفيز حيث كلاهما تقدم حوافز لمختلف فئات العمال كالترقية من الناحية المعنوية وأجور معتبرة من الناحية المادية.

ومنه نستنتج أن على كل المؤسساتين الاهتمام أكثر ببض الحوافز المعنوية التي تم إهمالها من طرف هذين الآخرين وذلك من أجل تشجيع العمال على الإبداع و الابتكار وبذل أقصى جهد لتحسين أداءهم وجعلهم نقطة قوة بالنسبة لكليهما.

الخاتمة

الخاتمة:

يعتبر موضوع التحفيز من أهم المواضيع التي حظيت باهتمام كبير من طرف الكتاب والباحثين في عدة مجالات خاصة في المجال الاقتصادي، وذلك نظرا للتغيرات والتطورات السريعة التي تشهدها البيئة الاقتصادية، الأمر الذي جعل المؤسسات تسعى جاهدة لمواكبة هذه التطورات والحفاظ على بقاءها ومركزها التنافسي، ومن أجل تحقيق هذه الأهداف لابد من الاستخدام الأمثل لمواردها خاصة المورد البشري الذي بعد أهم مورد في المؤسسة فهو ركيزة من الركائز الأساسية التي تبني المؤسسة استراتيجيتها عليه كما أنه المصدر الأساسي للإبداع و الابتكار وتحقيق التميز.

وأمام هذا الوضع وجب على المؤسسة الاهتمام أكثر بالمورد البشري والعمل على دفعه ليرفع من أدائه ويحسنه، لأجل ذلك تعتمد المؤسسة على الية التحفيز التي تعتبر الوسيلة الأهم لتفعيل أداء العاملين بها، لكن لابد من وضع أساليب وأسس واضحة لعملية التحفيز حيث تكون مناسبة للعاملين وتتوافق مع احتياجاتهم ورغباتهم التي يسعون لإشباعها، الأمر الذي من شأنه أن يرفع حماس ودافعية العاملين لأداء مهامهم بكفاءة وجودة عالية، وبالتالي تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة ككل.

نتائج الدراسة النظرية:

- الحوافز تؤثر على سلوك المورد البشري في المؤسسة.
- أنواع الحوافز تتمثل في الحوافز من حيث أثرها، موضوعها، أطرافها.
- يجب أن يكون لنظام الحوافز ، خصائص أهداف ، قواعد.
- يساهم نظام الحوافز في رفع الروح المعنوية وتحقيق الرضا الوظيفي وتحقيق الولاء التنظيمي.

نتائج الدراسة الميدانية:

- الحوافز تدفعك للأداء وتؤثر على سلوك العمال.
- هناك علاقة بين التحفيز وأداء العاملين.
- عبارات التقدير والاحترام من الرؤساء من أهم الأمور التي تدفعك للعمل.

اقتراحات الدراسة:

بناءات على النتائج السابقة يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- القيام بالدراسات و الأبحاث حول كيفية نجاح أنظمة الحوافز في المؤسسة.
- إجراء أبحاث حول الطرق الحديثة لنظام الحوافز في الدول المتقدمة.
- العمل على تقديم مزايا معنوية إضافة للعاملين لتحفيزهم على العمل.
- ضرورة السعي لتحقيق الإنصاف في منح الحوافز المعنوية والمادية للعاملين وتصميم نظام التحفيز المادي وبشكل دائم وبصفة جيدة لكي يساهم في رفع مستوى أداء العاملين في المؤسسة.

أفاق الدراسة:

لقد تبين من خلال الخوض في هذا البحث، بأن هناك جوانب هامة جدية بالبحث، نقترحها إشكاليات بحوث

ودراسات في المستقبل:

- تقييم نظام الحوافز وأثره على أداء العاملين.
- ما دور سياسة الترقية في تحقيق رضا العامل.
- أثر الحوافز في تعزيز الأداء المستدام.

قائمة

المرآة

أولاً: الكتب

1- باللغة العربية:

- إبراهيم الفقي: قوة التحفيز، الطبعة 1، ثمرات للنشر و التوزيع، مصر، 2011.
- أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الطبعة 4، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية، القاهرة، 2004.
- بو الشرش نور الدين، الحوافز وأداء العاملين، بدون طبعة، دار الايام للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
- جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار المريخ للنشر، السعودية، 2009.
- حجاج بن صالح بن حجاج المرعي، إدارة الأفراد، الطبعة 1 الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- ريس وفاء، نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة بين النظرية والتطبيق، الطبعة 1، دار اليازوري العلمية، عمان، 2016.
- سامح أحمد رفعت عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية فب المجال السياحي، بدون طبعة، دار الشتات للنشر والبرمجيات، مصر، 2011.
- سعد عي ربحان المحمدي، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية ومنهجية متكاملة، بدون طبعة، دار اليازوري العلمية، عمان 434.
- سلمان صدام جاسم البهادلي، أثر نظام الحوافز على تنمية الإبداع البحثي لأساتذة الجامعات دراسة تحليلية في الكليات الأهلية في بغداد، مجلة دراسات محاسبة ومالية، بغداد، المجلد 13، العدد 43، 2017.
- سيد محمد الرب، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، الطبعة الثانية، عمان، 2015.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، عبد العزيز بن سلطان العنقري، إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات وبناء استراتيجيات القرن الواحد والعشرين، بدون طبعة، دار المريخ للنشر، الرياض.
- عطا الله علي الزبون، خالد بني حمدان، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، بدون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.

- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 1، درا أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- محمد الفاتح المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، الطبعة 1، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، 2018.
- محمد الفاتح محمود المغربي، ادارة الموارد البشرية، الطبعة 1، دار الجنان للنشر والتوزيع، القاهرة، 2016.
- محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 1، العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، 2008.
- محمد فالخ صالح، إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل، الطبعة 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- مصطفى يوسف: إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن.
- مصطفى يوسف، إدارة الاداء، الطبعة 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- منصور محمد إسماعيل العريق، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 2، دار الكتاب الجامعي، 2012.
- نزار عوني اللبدي، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، الطبعة 1، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- هنري أنطون سميث، تكنولوجيا إدارة المشروعات الهندسية والمقاولة، الطبعة 1، دار زاهر للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- ياسر أحمد عربيات، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة 1، دار يافا للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، ادارة الموارد البشرية مدخا استراتيجي متكامل، الطبعة 1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

ثانيا: المجلات والدوريات العلمية

1- باللغة العربية:

- أحمد نوار، الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين، مجلة تكوين العلوم الإدارية و الاقتصادية، العدد 4، بغداد، 2017.
- بالقايد إبراهيم، نوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، السداسي الثاني، 2017.

- حازم أحمد فروانة، سليمان سلامة الديب، سليمان محمد سليمان مرابط، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء محافظات غزة، مجلة كلية فلسطين النقدية، فلسطين، العدد 3، 2016.
- سلسل كنعان ، أثر الحوافز على الرضا الوظيفي، مجلة جامعة البعث، العدد 1 ، 2016.
- عامر عبد اللطيف كاظم العامري، أثر إدارة الصحة والسلامة (o h s) في أداء العاملين دراسة تحليلية لقطاعات وزارة الصناعة والمعادن العراقية، مجلة كلية المأمون، العدد 21، بغداد، 2013.
- القيسي وفاء غازي، دور البيئة والتنوع البيولوجي في التنمية المستدامة، مجلة هندسية وتكنولوجية، مجلد 36، العدد الخاص 3، 2018.
- 2 باللغات الأجنبية:

Thoms theisorn and tony land, incentive systems, incentives, motivation and development performance, aindp capacity development resource, conference paper08, working draft, united nation development gramme, 06 november 2005

ثالثا: الأطروحات والمذكرات الأكاديمية

- 1 باللغة العربية:
- أحمد بخوش، الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين دراسة حالة بمديرة الموارد البشرية للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015.
- إياد محمد أحمد مصباح، نظام الحوافز وعلاقته بفاعلية الأداء الأمني بجهاز الشرطة الفلسطينية، دراسة مقدمة لاستكمال الحصول على درجة الماجستير في القيادة و الإدارة، جامعة الأفضى، غزة، 2016.

- أيمن أحمد إبراهيم العمري، أثر نظم المعلومات الإدارية على أداء العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية ، مذكرة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009.
- 2- باللغات الأجنبية:
- بلخضر مسعودة، الحوافز والرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة دراسة ميدانية في مؤسسة لإنتاج عصير الفواكه الطبيعي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، 2008.
- بوزيان أسماء، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2019.
- بوزيان أسماء، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019.
- جمال مراد، تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي شركة صوفيّة سوق أهراس، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة باجي مختار عنابة، 2011.
- خالد علي أبو علان، أثر الحوافز المادية و المعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية ،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2016.
- داود معمر، تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي، جامعة باجي مختار، عنابة، 2011.
- راجي يمينة، مراد لمياء، أهمية عملية التحفيز وتأثيرها على الأداء دراسة حالة شركة الاسمنت بني صاف، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، 2019.
- زكلال يمينة، أثر التكوين في تحسين أداء المورد البشري في لمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013.
- سمية ترشه، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية دراسة حالة مديريةية التجهيزات العمومية بالوادي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الشهيد حمه بالوادي، 2015.
- سمية ترشه، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية دراسة حالة مديريةية التجهيزات العمومية بالوادي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في اقتصاد عمومي وتسيير مؤسسات، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2015.

- سمية ترشه، دور الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية دراسة حالة مديرية التجهيزات العمومية بالوادي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر الأكاديمي، جامعة حمه لخضر بالوادي، الجزائر، 2015.
- سهير مريومة، اثر نظام الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016.
- شفاكرو، دراسة اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية الحديثة على اداء العاملين في المنظمات تطبيق عملي على شركة جود، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في ادارة الاعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية، 2016.
- عاشور حورية، سياسة الحوافز وتحسين أداء المورد البشري، دراسة حالة مديرية التجارة بولاية المسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017.
- عذاري سعود الهاجري، أثر التمكين و الإبداع في تحسين أداء العاملين دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2011.
- علي جواد، التحفيز وعلاقته بأداء لاعبي نوادي كرة اليد أثناء المنافسة الرياضية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد الشريف، سوق أهراس، 2012.
- عمار بن عيشي، دور التقييم في تحديد احتياجات التدريب دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006.
- عمار حسن علوش، أثر نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين دراسة حالة الشركات السورية للاتصالات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير التأهيل ، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2019.
- غازي حسن عودة الجلابية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2013.
- غضبان ليلي، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمجمع صيدال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة باتنة 1، 2018.
- فضيلة بن لا لي، نجوى علاهم، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة دراسة حالة الوكالات المحلية للتشغيل بالوادي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، جامعة الشهيد حمة، الوادي، 2018.
- قلال نسيمة، اثر التحفيز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، ، 2018.

- قلال نسيمة، أثر لتحفيز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم الجزائر، 2018.
- قوبع خيرة، تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الكبرى مستغانم، رسالة تخرج مقدمة لنيل درجة الماجستير، جامعة ابي بكر بالقايد، الجزائر، 2011.
- كوش لطيفة، مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017.
- ليازيد وهيبية، فعالية اساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية جامعة أبو بكر بالقايد، تلمسان، 2014.
- مانع سبرينا، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.
- محمد احمد أمين بريكي، جمال بلخير، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، جامعة ابي بكر بالقايد، تلمسان، 2016.
- محمد الحسن التيجاني يوسف، التحفيز وأثره في تحقيق الرضاء الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة، اطروحة ماجستير في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية للتعليم العالي.
- مرماط نبيلة، فعالية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة احمد بوقرة، الجزائر، 2006.
- مروان أحمد الحلكي، أثر التحفيز القيادي على مستوى أداء الفرد بالمنظمات والمنشآت، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال، 2014.
- مصطفى الجربوعة، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، 2017، 207.
- مفتاح الجندلي، ماهية الأداء، رسالة ماجستير في نظم معلومات الأعمال.
- ناجح راضي على معاني، درجة التحفيز والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما من وجهة نظر مدرء المدارس الحكومية الثانوية وجهة نظر مدرء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية، اطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2015.

- نهي عطايا، الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي والأداء المهني، دراسة ميدانية لدى عينة من العاملين في شركتي الاتصالات الخلوية، دراسة أعدت لنيل درجة الدكتوراه في علم النفس، جامعة دمشق،، 2001.
- وسام علي حسين، الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين، دراسة ميدانية في مصرف الشرق الأوسط للاستثمار، جامعة الفلوجة، بغداد، بدون سنة.
- وليد شفيق على البيضة، تأثير الحوافز على أداء المورد البشري في جهاز الشرطة الفلسطينية في الضفة الغربية، قدمت هذه الرسالة لاستكمال متطلبات درجة الماجستير في التنمية المستدامة، جامعة القدس، فلسطين، 2016.