



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

تقرير تربص مقدم لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس

ميدان العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

الشعبة : علوم تسيير

التخصص : إدارة أعمال

نظام الحوافز في المؤسسة الإنتاجية

دراسة حالة مؤسسة الرواد للصناعة و الخدمات

إشراف الأستاذ :

ريمي عقبة

المؤطر بالمؤسسة :

شراحي محمد

من إعداد الطلبة :

* بن مبارك عبير

* قدار إكرام

* زوزو أميرة

الموسم الجامعي : 2017 م / 2018 م



شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم " وَ إِذْ تَأْخُذُ رَبُّكُمْ لَكُمْ شُكْرْتُمْ أَزِيدَنكُمْ وَ كُنْتُمْ كَهْفَتُمْ إِنَّ مَحَابِرِي
كشيدت "

سورة إبراهيم الآية 07

الحمد لله بنعمته تتم الصالحات .

تتسابق الكلمات و تتزاحم العبارات لتنظم محمدا من التشكرات نتوجه بجزيل الشكر و
الامتنان إلى الأستاذ المشرف " **عقبة ريمي** " على الإرشادات و التوجيهات المقدمة لنا .
و كما نخص بشكر أيضا الأستاذ " **طير عبد الحق** " على المساعدات و النواصح و كذلك كرم
فضله و عظيم جهده طيلة فترة إنجازنا لهذا العمل ، و كما نشكر المؤتمر بمؤسسة الرواد
للصناعة و الخدمات " **محمد شراحي** " الذي لم يبخل علينا بالنصح و المعلومات التي تخص
بالموضوع و ما لمسنا عندكم من إخلاص كبير و إلى كل الطاقم الإداري للمؤسسة .

إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد على إنجاز هذا العمل .

جزاكم الله عنا خير الجزاء و وفقنا جميعا في خدمة المسيرة العلمية .

عبير، إكرام، أميرة

إهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله الذي علم العلم و رفع أهل العلماء فقال " يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا وَ الَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ "

إلى من يقدس شعلة العلم ... و يمجّد جدوة المعرفة و يناضل دوماً و يجاهد للنموذج بقبمة الحزن و عمق الكلمة ...
أهدي ثمرة جسدي ... و حصيلة مشوارتي .

إلى الشمعة التي احترقت من أجلي فأنازرت لي دريبي و التي من هيى الروح و الأرواح شجرة المسك و التفاح ، و
إلى القلب و الجراح ، نبع العطف و العنان ، رمز الثبات في قلبي ، مصدر الأفرح " أمي الغالية " .

إلى من أحمل اسمه بكل فخر ، التي من علمني معنى الكفاح فكان رمزاً للتضحية و البذل و العطاء التي من بعث في
نفسي الأمل و التحدي " أبي العنون " .

إلى من أرى فيها الدنيا ولم يستطيع قلبي أن يكفي بملئه حمل حبها أمي الثانية "مختي الحنونة " .

حفظهم الله و رعاهم و أبقاهم لي عوناً و سنداً إن شاء الله

إلى روح جدي الفاضلة رحمة الله عليه .

إلى من قاسموني مر الحياة و حلوها ، التي من يحملونا في أعينهم طفولتي و شبابي إخواني و أخوتي " أحمد ،
علي ، انشراح ، مؤمنة " .

إلى أجمل خلق الله ، التي أغلقت الناس ، التي أغلقت بشر خالتي و أخوالي " مباركة ، مسعودة ، نعيمة ، مريم ، عبد
الحق ، عبد الرؤوف و زوجته و أولاده (ريتاج ، الزاوي ، عبد العليم) ، والي خالي العزيز علي قلبي محادل و
زوجته " .

إلى من تقاسمت معهن معناء هذا العمل و سرنا سوياً و نحن نشق الطريق نحو و النجاح و الإبداع التي رفقاء
الدراسة ، التي أصدقاء الأعماء " زوزو أميرة ، قدار إكرام " .

إلى اللواتي عرفنت معهن نغمات الصداقة و الحب " مخلوفة ، وسام ، أسماء ، هاجر ، أم الخير ، فريال ، أم الصفاء ،
وهيبة " .

إلى كل من ذكره قلبي و لم يكتبه قلبي

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

إلهي لا تطيب الليل إلا بشكرك و لا تطيب النهار إلا بطاعتك ... و لا تطيب اللحظات إلا بذكرك و لا تطيب الآخرة إلا بعفوك و لا تطيب الجنة إلا برويتك الله جل جلاله ... إلهي من بلغ الرسالة و أذى الأمانة ... و نصح الأمة ، إلهي نبني الرحمة و نور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم .

شئ جميل أن يسعى الإنسان إلى النجاح فيحصل عليه و لكن الأمل أن يتذكر من كان السبب في ذلك .

أهدي ثمرة حمدي :

إلى نبراس يضيء ، سيلي إلى أول مدرسة في الحياة ، إلى ينبوع العنان و رمز العطاء إلى شمس الحب التي لا تغرب ، إلى التي علمتني المبادئ و الأخلاق و بنت فيا الأمل إلى ما أعطى في الوجود إلى قرة عيني التي تحزن لعزبي و تفرح لفرحي التي وقفت شمعة منيرة أضاءت لي دربي طيلة مشوارتي الكرام إلى أمي " أمي العبيبة " أطال الله في عمرها . إلى الرياحين تبشر بغد جديد يحمل بين يديك شهادتي الجمعية تضامنا أخلك العنونة بدفع وحنان .

إلى من تحمل المشاق من أجلي و تكبد الصعاب في سبيل سعادتني و إدخال السرور إلى قلبي إلى نور الذي يضيء عتمة الليالي ، إلى مرشدي و قدوتي " أوي الغالبي " .

إلى الأنوار التي أضاءت بيتنا إخواني و أخواتي إلى فقيدتي " سارة " إلى سدي أشد به طمري " سيف الدين " ، إلى وردتي العطرة المواحة " ريحانة " ، إلى رمز الفخر و الشمامة " بدر الدين " ، إلى اللؤلؤة الصغيرة " رحيل " .

إلى روح جدتي الطاهرة " شأوثة " ، إلى مرشدي موقري جدي الغالي " إبراهيم " ، إلى نبع العنان جدتي " خديجة " ، إلى فيض السخاء جدتي " مريم " .

إلى خالتي و أخوالي إلى أمي الثانية " صباح " ، إلى أوي الثاني " يونس " ، إلى قدوتي في الحياة إلى بريق الأمل " خالية " ، إلى رمز النقاء " عيضة " ، إلى رمز العطاء " ليلة - نورة " ، إلى رمز الصفاء " سميرة - شوقة " ، إلى رمز الشمل " مصباح " ، إلى شعلة الأمل " أيوب " .

إلى توأم روحي ، إلى حبيبتي و صديقتي و رفيقة دربي ، إلى من ترسم البسمة على شفاهي " أميرة " .

إلى من تقاسمت معهم طفولتي " ميادة - إكرام - أسماء "

إلى من برفقتهم سعدت إلى من كانوا معي في طريق العلم والنجاح " سمرة - سميرة - عبيد - وسام "

إكرام

إهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك و لا يطيب النهار إلا بطاعتك ... و لا تطيب اللحظات إلا بذكرك و لا تطيب الآخرة إلا بعفوك و لا تطيب الجنة إلا برويتك الله جل جلاله ... إلى من بلغ الرسالة و أذى الأمانة ... و نصح الأمة ، إلى نبي الرحمة و نور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم .

شيء جميل أن يسعى الإنسان إلى النجاح فيحصل عليه و لكن الأجل أن يتذكر من كان السبب في ذلك .

أهدي ثمرة حمدي :

إلى نبراس يضيء سبلي إلى أول مدرسة في الحياة ، إلى ينبوع العنان و رمز العطاء إلى شمس الحب التي لا تغرب ، إلى التي علمتني المبادئ و الأخلاق و بنت فيا الأمل إلى ما أغنى في الوجود إلى قرة عيني التي تحزن لعزني و تفرح لفرحي التي وقفت شمعة منيرة أضاءت لي دربي طيلة مشواري الدرامي إلى أمي " أمي العجيبة " أطال الله في عمرها . إلى الرياحين تبشر بحد جديد يحمل بين يديك شهادتي الممعة بضمها اخلعك العنونة بدفع وحنان .

إلى من تحمل المشاق من أجلي و تكبد الصعاب في سبيل سعادتني و إدخال السرور إلى قلبي إلى نور الذي بضيء نعمة الليالي ، إلى مرشدي و قدوتي " أبي الغالي " .

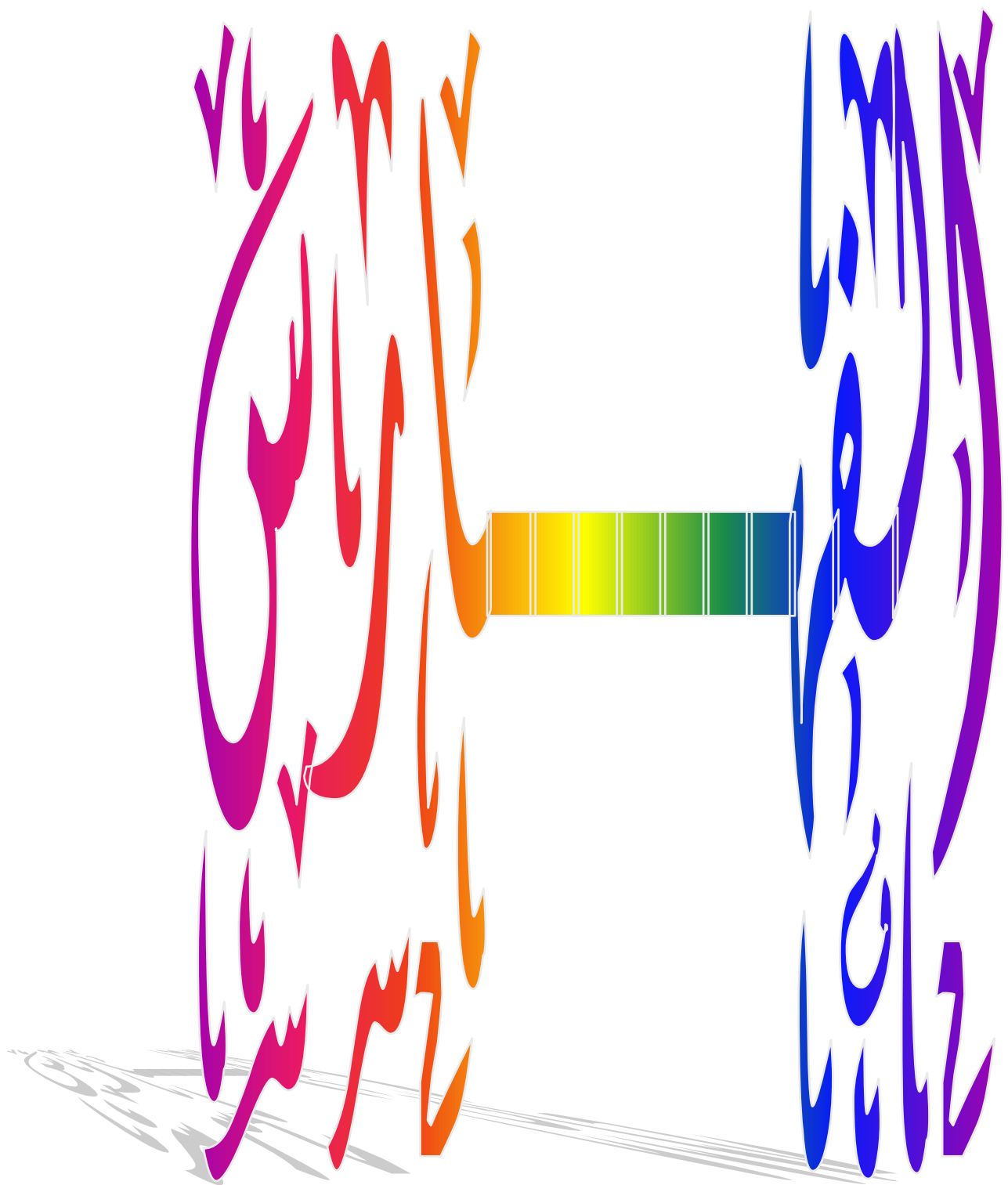
إلى من تبرخ شمس المحبة بيننا إلى إخوانتي و أخواتي : رمز الصفاء " صعيدة " ، إلى سدي أشد به طهرتي " جعفر " ، إلى توأم روحي " سناء " ، إلى رمز العطاء " محمد باسم " ، إلى وردتي الغالية " أنفال " ، إلى رمز البراءة إبنت أختي الكتحوتة " بمولودة " .

إلى أختي و توأم روحي صديقتي الغالية الوفية النقية " إكرام "

إلى بركة العائلة جدتي الغالية " مخلوطة " ، إلى فيض السناء جدتي " زينب " ، إلى جدي العنون " عبد الرزاق " و إلى خالتي و أخوالي و عماتي و أعمامي .

إلى زميلاتي في الدراسة و صديقاتي الأوفياء " سميرة - سميرة - مبير "

إلى كل من أذكرهم بقلبي و لم أذكرهم بقلبي



الرسالة مقدمة

الصفحة	المحتوى
-	الشكر
-	الإهداء
1	فهرس الجداول
1	فهرس الأشكال البيانية
1	فهرس الملاحق
- أ - ب -	المقدمة
03	تمهيد الفصل الأول
الفصل الأول: دراسة نظرية حول نظام الحوافز	
04	المبحث الأول : مفهوم الحوافز ، أنواعها و أهميتها
04	المطلب الأول : مفهوم الحوافز
05	المطلب الثاني : أنواع الحوافز
09	المطلب الثالث : أهمية الحوافز
11	المبحث الثاني : أساسيات حول نظام الحوافز
11	المطلب الأول : أسس منح نظام الحوافز
12	المطلب الثاني : شروط نجاح نظام الحوافز
13	المطلب الثالث : مراحل تصميم نظام الحوافز
15	خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني : واقع نظام الحوافز في مؤسسة الرواد للصناعة و الخدمات	
16	تمهيد الفصل الثاني
17	المبحث الأول : تقديم عام لشركة الرواد للصناعة والخدمات
17	المطلب الأول : تعريف بالشركة محل الدراسة
19	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لشركة الرواد للصناعة والخدمات
24	المبحث الثاني : نظام الحوافز في شركة الرواد للصناعة و الخدمات
24	المطلب الأول : الأجر
27	المطلب الثاني : المنح والمكافآت
28	المطلب الثالث : العطل والاقطاعات
32	خلاصة الفصل الثاني
-ج-د-	الخاتمة
- ه -	قائمة المصادر و المراجع
-	الملاحق

فهرس الجداول

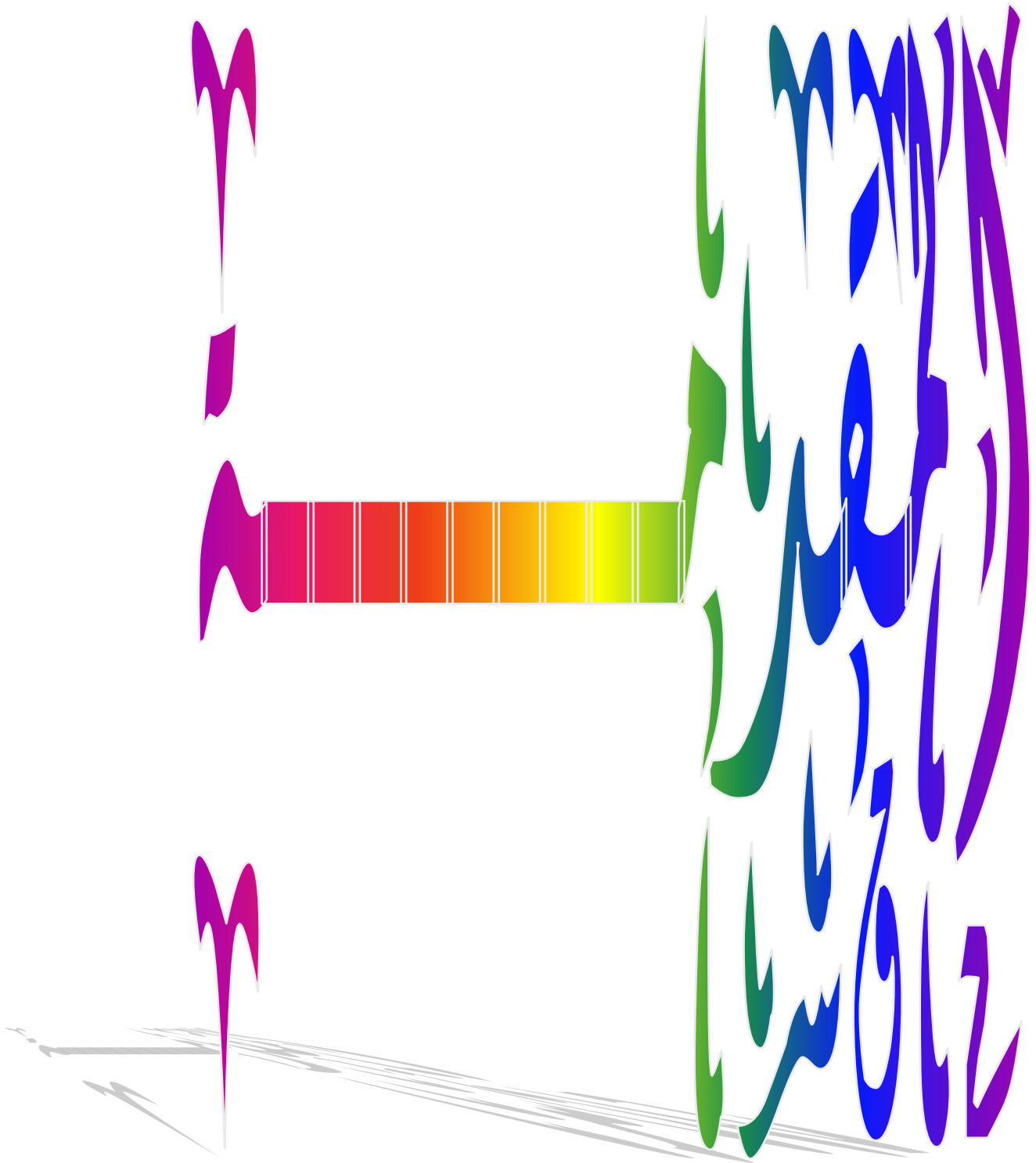
الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
- 23 -	توزيع العمال و عددهم في شركة الرواد للصناعة و الخدمات لسنة 2017	01
- 25 -	بطاقة أجر العامل في شركة الرواد للصناعة و الخدمات	02
- 26 -	تحليل الأجور بالنسبة للعمال	03
- 26 -	تحليل الأجور بالنسبة لرقم الأعمال	04
- 27 -	تحليل الأجور بالنسبة للقيمة المضافة	05

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
- 11 -	معايير مقياس الأداء الفعال	01
- 14 -	مراحل تصميم نظام الحوافز	02
- 18 -	دائرة نسبية تمثل مساحة شركة الرواد للصناعة و الخدمات	03
- 20 -	الهيكل التنظيمي لشركة الرواد للصناعة و الخدمات	04
- 23 -	دائرة نسبية تمثل توزيع العمال و عددهم في الشركة لسنة 2017	05

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	ترخيص إيداع تقرير تربص
02	العلامة التجارية للمؤسسة
03	موقع مؤسسة الرواد للصناعة و الخدمات
04	منتجات مؤسسة الرواد للصناعة و الخدمات
05	عقد عمل
06	TITRE DE CONGE



يعتبر العنصر البشري من أهم مدخلات النظام الإنتاجي، وأكبر القوى المؤثرة في تحديد هوية المنظمة الحديثة ورسم معالم مستقبلها كما أنه يعتبر بمثابة الضابط لإيقاع حركة المجتمع والمحدد لمكانته بين الدول، فالموارد البشرية تمثل الأداة الرئيسية للتنمية. إن الأفراد هم حجر الأساس في الجهود الرامية للحاق بركب التقدم في عالم يتسم بسرعة التغيرات، وتعدد المؤثرات، وتعقد المكونات.

لذا تولت إدارة المؤسسات المختلفة اهتماما كبيرا بالعنصر البشري، من خلال العوامل المؤثرة في إنتاجية وكفاءة العاملين حيث يسعى المسؤولون لرفع إنتاجيتهم الى أقصى كفاءة ممكنة، ويرتكز نجاح أو فشل المؤسسات على مدى تحكمها واهتمامها و تأطيرها لأهم مورد تملكه وهو العنصر البشري، والذي يعتبر الثروة التي تتسابق المنظمات لتوفيرها كما ونوعا بالشكل الذي يزيد من فعاليتها، الى ان القدرة وحدها غير كافية لكي يعمل الموظف بأقصى كفاءة ممكنة ان لم يكن هناك دافع يدفعه للعمل ، ولعل السبيل الوحيد للوصول الى أداء عال وراقي هو استعمال نظام الحوافز الذي بواسطته يمكن اختبار دوافع العاملين والتأثير عليها بما يخدم مصالحهم .

- الإشكالية الرئيسية :

مما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية :

ما هو شكل نظام الحوافز المطبق في شركة الرواد للصناعة والخدمات ، و الذي تسعى من خلاله إلى تحقيق أهدافها ؟

ويمكن تحليل هذه الإشكالية الرئيسية إلى التساؤلات الفرعية التالية :

- ما المقصود بالحوافز، وما هي أنواعها وأهميتها ؟
- على أي أسس تمنح مختلف المؤسسات الحوافز ؟
- ما هي شروط نجاح نظام الحوافز في المؤسسة ؟ وما هي مراحل تصميمه ؟
- هل نظام الحوافز المنتهج داخل المؤسسة محل الدراسة يغطي مختلف احتياجات الأفراد، أم أنه يركز على بعض الجوانب منها ؟

الفرضيات :

- الحوافز هي التي تدفع العمال الى بذل أقصى جهد و تمنح الحوافز على أساس كمية الإنتاج .
- يستفيد العمال من مجموعة من الحوافز أهمها حوافز مادي و أخرى معنوية .

يمكن القول أن مكانة هذا النظام بالنسبة للمؤسسة مهم جدا و يجب أن يتسم بالموضوعية و الدقة لتحقيق هدف المؤسسة من خلال منح الحوافز للعاملين .

أهداف الدراسة :

إن الهدف من اختيار هذا الموضوع، ابتداء كونه يمثل ركيزة أساسية في استمرارية مؤسسات الأعمال ونجاحها وتطويرها، ومن ثم دوره من خلالها في دعم وتنمية الاقتصاد الوطني، حيث نسعى كذلك إلى تحقيق الأهداف التالية :

- زيادة الرصيد العلمي للطلاب، من خلال تحصيل معلومات على موضوع يعتبر من المواضيع المهمة في تخصص إدارة الأعمال. سواء ما تعلق بالجوانب النظرية للموضوع من خلال الدراسة النظرية أو الجوانب التطبيقية من خلال دراسة الحالة.
- اكتساب مهارات علمية وعملية متعلقة بكيفية الربط بين الجانب النظري لموضوع البحث بالجانب التطبيقي و ذلك باستخدام بعض الأدوات العلمية البحثية التي تم تحصيلها خلال سنوات الدراسة الجامعية .
- اكتشاف واقع بيئة الأعمال في الجزائر من خلال التبرص والنزول الميداني، وكذلك تعلم كيفية الاندماج فيها من خلال الاحتكاك مع المدراء والموظفين والعمال داخل المؤسسة .

المنهج المتبع :

حاولت الدراسة المزج بين المنهج الوصفي خاصة في الجانب النظري، والمتعلق بتقديم مختلف المفاهيم الأساسية لموضوع الحوافز، وكذلك دراسة الحالة فيما يخص الجانب التطبيقي للموضوع، وقد كانت شركة الرواد للصناعة والخدمات محلا للدراسة.

محتويات الدراسة :

انطلاقا من طبيعة الموضوع، وللإجابة على التساؤلات السابقة، وتحقيقا لأهداف الدراسة، قسمت الدراسة إلى فصلين :

حيث خصص **الفصل الأول** للجانب النظري لموضوع الحوافز، وقد ركز على بعض المفاهيم المقدمة للحوافز، أنواعها وأهميتها، وهذا في المبحث الأول، أما في المبحث الثاني فتطرق إلى أساسيات حول نظام الحوافز، منها أسس منح الحوافز، شروط نجاح نظام الحوافز، ومراحل تصميمه.

أما بالنسبة **للفصل الثاني** فقد كان عبارة عن دراسة واقع نظام الحوافز في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، من خلال دراسة حالة شركة الرواد للصناعة والخدمات، وقد تم في البداية تعريف بالمؤسسة محل الدراسة، من خلال لمحة عن نشأتها وموقعها الجغرافي وهيكلها التنظيمي ونوع نشاطها وقدراتها الإنتاجية، ثم في المبحث الثاني كان عبارة عن عرض لنظام الحوافز المطبق في هذه المؤسسة.

الفصل الأول

دراسة نظرية لنظام

الحوافز

تمهيد الفصل :

إن الأداء في المؤسسة له صلة وثيقة بفعالية الأفراد العاملين فيها، ويتوقف أداء المؤسسة في التحليل النهائي على قدراتها في دفع الأفراد إلى الأداء وذلك بخلق محركات لطاقتهم، وبواعث موجهة لسلوكهم، ومما لا شك فيه أن الحوافز هي أكبر باعث وأعظم محرك لهذه الطاقات.

إن نجاح عملية التحفيز في المؤسسة تحتاج إلى عمليات إدارية تسييرية متكاملة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، وإعداد نظام حوافز فعال ومن هنا وجب على المؤسسة معرفة مختلف الأساليب الحديثة المعتمدة في تحفيز العاملين حتى يكون بإمكانها مسايرة التطور الذي قد يشهد محيطها، كما يُشترط قبل وضعها لنظام الحوافز بالشكل المناسب أن تعمل على وضع أسس لمنح الحوافز والإمام بجميع متطلبات النظام حتى تضمن نجاحه وتأثيره بالشكل الإيجابي على العامل بما يحقق المستويات العالية للكفاءة الإنتاجية، بالإضافة إلى ضرورة الأخذ بعين الاعتبار كافة المراحل اللازمة لإعداده.

وقصد الإمام بهذا الموضوع، قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين كالآتي :

المبحث الأول: مفهوم الحوافز، أنواعها وأهميتها

المبحث الثاني: أساسيات حول نظام الحوافز

المبحث الأول:

مفهوم الحوافز، أنواعها وأهميتها

من الضروري معرفة وفهم سلوك الفرد داخل المؤسسة الذي يكرس جهده و طاقته لإنجاز عمله مقابل إشباع حاجاته الإنسانية، لذلك وجب على المؤسسة إقامة ضوابط ومحددات هذا الإشباع وتوجيهه لخدمة مصلحة المنظومة ككل، لهذا تناولنا في المبحث الأول مفهوم الحوافز وأهميتها وأنواعها .

المطلب الأول : مفهوم الحوافز

تعددت التعاريف والمفاهيم المقدمة من طرف الباحثين والمفكرين الاقتصاديين وغيرهم لموضوع الحوافز، وذلك لارتباطه بسلوك الإنسان المتقلب والمعقد، ويمكن ذكر بعضها فيما يلي :

يقصد بكلمة الحافز (Incentive) في علم النفس على أنه " الباعث أو المنبه للسلوك ومن الممكن أن تستعمل كلمة الحافز لتعني أيضا الدافع"¹.

عرفه موسى اللوزي "على انه المجهود الذي تبدله الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم ،وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية ، و خلق حاجات جديدة لديهم ، و السعي نحو إشباع تلك الحاجات ؛ شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية و التجديد "².

عرفه صلاح الشنواني " الحوافز بأنها مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين و التي تشبع لديهم حاجة و تدفعهم إلى سلوك معين"³

عرفه عبد الحميد عبد الفتاح المغربي " بأنها مجموعة الأدوات و الوسائل التي تسعى المؤسسة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية فردية أو جماعية، ايجابية أو سلبية بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية، وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى، وذلك مراعاة الظروف البيئية المحيطة ."⁴

عرفه Thomason " هو توفر المنافع والحوافز الكافية لجذب الفرد، التي تدفعه لبذل الجهد للحصول على تلك المنافع "⁵.

¹ صلاح بيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص01.

² غازي حسن عودة الحلاية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص 9.

³ صلاح الشنواني ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1987، ص 5 .

⁴ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، 2007، ص 365

⁵ Thomason , A Textbook Of Human resource Management , Short Run Press , 1988, P 165 .

عرفه أحمد طرطار " وضع تسهيلات وتشجيعات معينة في شكل إمكانيات متاحة في بيئة العامل لغرض تحريك دوافعه نحو سلوك معين قصد تحقيق نشاط أو أنشطة محددة شكلا و أسلوبا " ¹.

يعرف كذلك الحافز على أنه " قوة تستطيع دفع الفرد إلى البحث عن تلبية حاجاته " ²، بأنه " العائد الذي يحصل عليه كنتيجة للتميز في الأداء " ³.

وكخلاصة لمختلف التعاريف التي عرضناها يمكن تقديم تعريف شامل للحوافز على أنها : " القوة المؤثرة على الفرد و التي تعمل على إثارة مشاعر داخلية له من شأنها أن توجهه لسلوك معين لهدف تحسيس الأداء و نشر روح المثابرة و الولاء لوظيفته بشكل خاص و للمؤسسة بشكل عام قصد الرفع من إنتاجيته لزيادة مردودية المؤسسة .

المطلب الثاني : أنواع الحوافز

من الضروري أن يُتقن القائد عملية تحفيز أتباعه عند تنفيذ الخطط وأداء المهام الموكلة إليهم. فعلى قدر نجاح القائد في تحفيز الآخرين يكسب احترامهم وثقتهم ومحبتهم وولاءهم وإنتاجهم. لكن هذا لا ينفي وجود تفاوت في طبيعة الأفراد من حيث استجاباتهم للعوامل التي تؤثر على حافزيتهم أو دافعيتهم للعمل. لهذا يتخذ التحفيز مظاهر متعددة، ويبدو في صور مختلفة، وهناك عدة طرق لتصنيف هذه الحوافز.

فالمؤسسة تختار لنفسها التوليفة المثالية لأنواع الحوافز وذلك لكي يكون لديها نظام متكامل يحفز العاملين على أدائهم المتميز والتصنيف المستخدم في شتى منظمات الأعمال والأكثر شيوعا هو كما يلي:

أولا : الحوافز من حيث شكلها وجاذبيتها

1. الحوافز من حيث شكلها

ويتم التمييز بين نوعين من الحوافز " حوافز مادية وحوافز معنوية " ⁴.

أ. **الحوافز المادية** : وعرفها زويلف " بأنها الأجر والعلاوات السنوية، والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة، والمكافآت والمشاركة في الأرباح ، و أن الحوافز المادية المالية تتشكل من الأجر على أساس الساعة أو الأسبوع أو اليوم أو السنة إضافة لزيادات بالدفع على أساس الأداء، وكذلك المزايا مثل التأمين الصحي والمشاركة بالأرباح وبرامج العناية بالطفولة ونظام الإجازات والتقاعد . ويأخذ التحفيز المادي عدة أشكال يذكر من أهمها ما يلي :

¹ أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص 90 .

² بوفلحة غيات، مبادئ التسيير البشري، ط2، دار الغرب للنشر والتوزيع، 2001، ص165.

³ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004، ص 235.

⁴ مهدي حسن الزويلف ، إدارة الأفراد في المنظور الكمي ، دار المجد لاوي ، عمان ، 1993 ، ص 277 .

- **الأجور** : يعتبر الأجر من أهم الحوافز المادية التي تحث الأشخاص لبذل الجهد والعمل، إذ أنه كلما زاد الأجر زاد حافز العامل على بذل الجهد وتحسين مستوى الأداء .
- **التعويضات** : تمثل التعويضات حافزاً إضافي لبذل المزيد من الجهود، ومنها العلاوات والمنح والبدايات وطبيعة العمل، وتعويضات التخصص .. الخ
- **المشاركة في الأرباح** : ويكثر استخدام حافز المشاركة في الأرباح في القطاع الخاص، من خلال ربط ما تدفعه المنظمة من أجور وحوافز فيما تحققه من مستويات في الربحية، بهدف دفع العاملين لتحسين أدائهم، وبالتالي زيادة الإنتاجية والربحية .
- **المكافآت** : وهي تقدم المكافآت للعامل الذي يقدم جهوداً ممتازة غير عادية في مجاله تساعد على تحسين طرق العمل ورفع كفاءة الأداء حيث يرى كل العاملين كيف يثاب من يجتهد منهم ولا يضيع جهده هباء، فيتوفر في نفسه نتائج حسن الطبع، ويشعر بالتقدير مما يمثل دافعا له مرات ومرات نحو الإبداع والتميز .
- **الحوافز المعنوية** : هي أشياء غير مادية تقدمها و أكثرها شيوعاً هي فرص التقدم وفرص التعلم والإبداع وفرص التكريم والتقييم وفرص الانتماء إلى جماعات جذابة وإلى غير ذلك من المحفزات غير الملموسة ولكنها مهمة للكثير من العمال، الذين هم في حاجة لها لدفع قدراتهم إلى إبداع والتحسين المستمر في أعمالهم التي يكلفون بها، وهي الحوافز التي تتكفل بإشباع الحاجات المعنوية للأفراد، بحيث أن الحوافز المادية لا تكفي وحدها على تحفيز الأفراد وكسب رضاهم، بحيث يجب إشباع حاجات الفرد المادية والمعنوية بشكل متكامل وتشمل هذه الحوافز ما يلي¹ :
- **الترقية** : وتكون الترقية كحافز معنوي فعال فيما إذا تم ربطها في الكفاءة في الأداء والإنتاجية، وتكون دافعاً لدى العاملين الراغبين لشغل منصب وظيفي تحقيقاً لنزعة أو حاجة لديهم، وهي المكانة الوظيفية وبالتالي المكانة الاجتماعية .
- **تقدير جهود العاملين** : ويمكن تحقق ذلك بمنح شهادات تقدير وثناء للعاملين الأكفاء، الذين يحققون مستويات أداء عالية، وذلك تقديراً واعترافاً بمجهوداتهم من قبل الإدارة .
- **إشراك العاملين في الإدارة** : وذلك بان يكون لهم صوتاً في مجلس الإدارة، يساهمون في إدارة المنظمة مساهمة فعلية، عن طريق المشاركة في رسم سياسات المنظمة، واتخاذ قراراتها .

¹ مهدي حسن زويلف ، مرجع سبق ذكره ، ص 278 .

- **التدريب** : هو النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات و الخبراء و الاتجاهات التي تجعله قادرا على مزاولة عمله . وله دور حيوي في تنمية مهارات وسلوكيات الأفراد لغاية رفع الأداء وتحسينه لذلك على المؤسسات أن تأخذ بعين الاعتبار التدريب وأهميته لما يتركه من اثر على أفراد في تحقيق الكفاءة والفعالية ورفع معنويات الأفراد وتخفيض حوادث العمل .

2. الحوافز من حيث جاذبيتها

ويتم التمييز بين نوعين من الحوافز¹:

- أ. **حوافز ايجابية** : وهي الحوافز التي تترك أثر ايجابي في العامل خاصة إذا أشبعت حاجات معينة لذا الفرد، ففي هذه الحالة تصبح ذات أثر ايجابي و من ثم تؤدي إلى السرور و الرضا و تتمثل في :

- ✓ اعتراف بقيمة ما ينجزه العامل .
- ✓ تأمين من المخاطر .
- ✓ تقديم إعانات مالية .
- ✓ الحوافز بالقطعة .

- ب. **حوافز سلبية** : إذا أشبعت الحوافز حاجات معينة لذا الفرد فإنها تصبح ذات تأثير ايجابي ومن ثم تؤدي إلى السرور و الرضي ، ولكن إذا لم تشبع بعض الحاجات لذا الفرد فأثما تكون ذات تأثير سلبي . فالأشياء غير السارة ذات تأثير عكسي، لذلك يبتعد الفرد عنها، و يمكن القول عن هذه الأشياء أنها حوافز سلبية (حوافز تستعملها الإدارة لضمان الإنتاج و ضمان لأداء العمل وهي العقوبات التي توقع على العاملين) و تتمثل فيما يلي :

- ✓ التوبيخ .
- ✓ تخفيض الأجر .
- ✓ عدم تقديم المكافآت .
- ✓ تهديد بالعقاب .

¹ نورة محبوب ، أثر نظام الحوافز على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرياح ، ورقلة - الجزائر، 2015، ص 20 .

ثانيا : الحوافز من حيث من تطبق عليهم، و من حيث أثرها

1. الحوافز من حيث من تطبق عليهم :

ويمكن التمييز بين نوعين :¹

أ. الحوافز الفردية : تعتمد الحوافز الفردية على أداء الفرد، ومن أهم مزايا هذه الحوافز-أن الفرد يمكنه أن يلمس العلاقة بين الأداء و الكفاءة ، إلا أنها تشوه بعض المشاكل، فقد تؤدي المنافسة بين الأفراد إلى التسبب في بعض النتائج السلبية، فمثلا قد لا يشارك الفرد بأفكاره في العمل خوفا من أن زميله يتفوق عليه و يحصل على مكافئة أكبر ويصلح هذا النوع من الحوافز خاصة في الأقسام المصممة بحيث يؤدي كل عامل عمله في استقلال عن غيره .

ب. الحوافز الجماعية : تستخدم بعض المنظمات حوافز لجماعات العمل، بحيث يحصل كل عامل على نصيبه من الحوافز بناء على إنتاجية الجماعة ككل (إنتاجية الجماعة قد تحسب على أساس الكمية، الوقت، أو على أساس آخر تراه المنظمة) و هناك العديد من الأسباب التي تشجع المنظمة على استخدام طرق الحوافز الجماعية من بينها :

- ✓ صعوبة قياس أداء العامل منفردا)لأن عمله جزء من عمل المجموعة .
- ✓ لأن إنتاجه يتأثر بمساهمات وجهود زملائه .
- ✓ الأعمال متشابكة مع بعضها، ويصعب فصل العمل الفردي منها .

2. الحوافز من حيث أثرها :

أ. الحوافز المباشرة : إن الوسائل أو الأساليب التي تشجع على سرعة الإنجاز و دقة الأداء في العمل هي الحوافز المباشرة (المادية و المعنوية) .

ب. الحوافز غير المباشرة : إذا كانت الحوافز المباشرة هي تلك الوسائل و الأساليب ذات الأثر المباشر في تحفيز العمال على سرعة الإنجاز و الدقة في الأداء، فان ذلك لا يتم إلا إذا توفر الجو المناسب للعمل و تدريب العمال على أفضل الوسائل في عملهم .

¹ ماهر عليش ، إدارة الموارد البشرية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1971 ، ص 257 .

المطلب الثالث : أهمية الحوافز

للحوافز أهمية كبيرة وأثار عميقة في سلوكيات الأفراد التي توجهها نذكر منها ¹:

1. تحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع .
2. تنمية روح التعاون بين العاملين.
3. تحسيس العاملين بالعدالة، حيث يتم تقديرهم ماديا ومعنويا من أجل تحقيق التميز في الأداء .
4. إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها، خاصة ما يمس التقدير والاحترام و الشعور بالمكانة .
5. زيادة في العوائد المتحققة للمؤسسة من خلال رفع الكفاءة والإنتاجية للأفراد العاملين.
6. تقليل تكاليف الإنتاج نتيجة لما تحققه نظم الحوافز المطبقة، من دفع الأفراد العاملين باتجاه ابتكار وتطوير واعتماد أساليب عمل حديثة .
7. تحقيق حالة من الرضا لدى العاملين، وهذا يساعد على حل الكثير من المشاكل التي تواجه الإدارة .
8. تفادي العديد من مشاكل العمل كالتأخرات والغيابات ودوران العمل السلبي، والصراعات والتوترات، مما يقود إلى خلق استقرار عالي في موارد المؤسسة.

وتشير الدراسات إلى أن الاهتمام بموضوع الحوافز بدأ مع بداية الفكر الإداري ممثلا في حركة الإدارة العملية، كحركة متكاملة وتطور عبر مراحل الفكر بـ وتائر متصاعدة، وأصبح أكثر أهمية في الوقت الحاضر للأسباب الآتية: ²

1. ازدياد حدة المنافسة بين المنظمات على الموارد البشرية التي يتلاءم استخدامها مع التطورات التقنية خاصة تلك التي تحتم زيادة قدرة المنظمات على اجتذاب المهارات اللازمة وحفز العاملين على تطوير قدراتهم ومعارفهم وبذل أقصى ما لديهم من إمكانيات لاستخدام التقنيات المتطورة. فالحوافز تلعب دورا أساسيا في انتقاء العناصر الصالحة للعمل ووضعهم في المكان المناسب، كما تلعب دور مهم في صيانة هذه العناصر والحفاظ عليها ودفعها باتجاه أدائها بدقة.
2. غموض مفهوم ومضمون عملية التحفيز لارتباطها بمجموعة من العوامل النفسية والاجتماعية والتنظيمية المعقدة والمتشابكة، الأمر الذي أدى إلى جذب اهتمام الكثير من الباحثين واعتماد التحفيز موضوعا لدراساتهم بقصد التوصل إلى فهم واضح وعمام لعملية التحفيز والعوامل المؤثرة في نجاحها.

¹ فايز عبد الكريم الناظور ، التحفيز و مهارات تطوير الذات ، طبعة الأولى ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان – الأردن ، 2011 ، ص 115

² - خالد عبد الرحيم الهبتي، إدارة الموارد البشرية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 229.

3. تزايد القيود والتحديات التي تواجه المنظمات والتي لها تأثيرا مباشرا على كفاءة المؤسسة وقدرتها على البقاء والاستمرار. فزيادة التنظيمات العمالية، والتشريعات الحكومية دفع المنظمات إلى استخدام الحوافز وسيلة للحد من تأثير القيود والتحديات.

4. زيادة حجم المنظمات وتنوع أنشطتها وميلها إلى الاتجاه الدولي في ممارسة أعمالها جعلها مضطرة في بعض الأحيان إلى دفع العاملين للانتقال إلى مجتمعات ودول أخرى للعمل. وقد استخدمت المنظمات الحوافز المالية أو المعنوية أو كلاهما أحد الوسائل لتشجيع وخلق الرغبة لدى من تحتاجهم للعمل خارج مناطق سكنهم أو الدولة التي ينتمون إليها.

5. تشير الكثير من الدراسات بأن للحوافز دور كبير في زيادة دافعية وضمان استقرار الموارد البشرية في المؤسسة.

المبحث الثاني :

أساسيات حول نظام الحوافز

إن إيجاد نظام لتحفيز العاملين ، يضمن تحقيق الراحة النفسية للعاملين و الذي بدوره يؤدي إلى تحقيق مستويات أداء أكبر . كما أن لأي نظام أسس و شروط ومراحل يمر بها تعتمد عليها المؤسسة في تصميم نظامها من أجل الوصول للهدف .

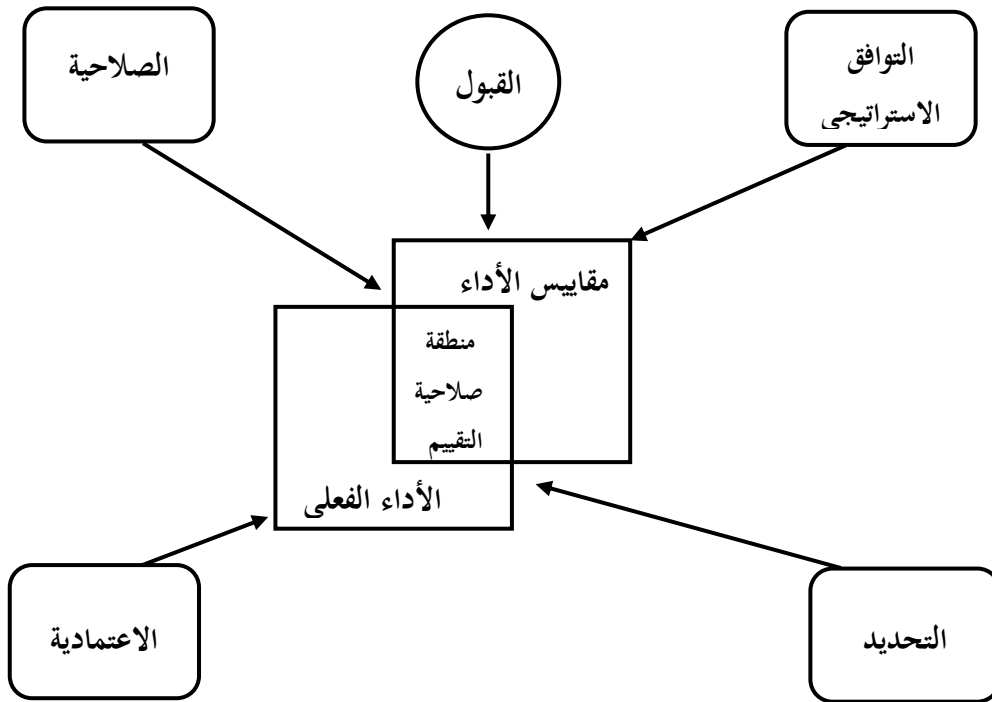
المطلب الأول : أسس منح نظام الحوافز

يتركز نظام الحوافز على عدة معايير تمنح على أساسها الحوافز و هي تشمل على الآتي ¹:

1. الأداء : يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي، و هو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو وفر وقت العمل ، أو وفر في أي مورد آخر ، و يعتبر الأداء فوق العادي أو التميز في الأداء أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز .

إن تقييم أداء العاملين يتضمن كلاً من الكفاءة والفاعلية، وتضبطه عدة معايير حتى تنجح عملية التقييم وتؤدي دورها التطبيقي والقانوني، وأبرز هذه المعايير يمكن تلخيصها في الشكل الموالي :

الشكل رقم (01) معايير مقياس الأداء الفعال



المصدر: جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص414

¹ - نورة محبوب ، مرجع سبق ذكره ، ص15 .

2. **المجهد** : إن الجهد هو مقدار الطاقة العقلية و العضلية و النفسية التي يبذلها الفرد في وظيفته داخل المؤسسة خلال فترة زمنية معينة ، فقد يصعب قياس الأداء لأنه غير ملموس و واضح كما هو الحال في الأداء ووظائف أو لأن الناتج شيء احتمالي الحدوث حيث يستخدم هذا المعيار في تقييم أداء الأشخاص لأنه يعتبر من المحددات التي تمنح على أساس الحوافز ، حيث تعد مكافأة الجهد أحد الأساليب التقليدية لتحفيز أدائهم و رفع منتوجهم و يتجلى هذا في المؤسسات التي يتسم فيها الأداء بالانخفاض فيحل الجهد المبذول محل الأداء كمعيار للتقييم حينها يصعب قياس الأداء بطريقة موضوعية و دقيقة .
3. **الأقدمية** : و يقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل ، و هي تشير إلى حد ما إلى الولاء و الانتماء وتأتي في شكل علاوات في الغالب كمكافأة الأقدمية في الحكومة بشكل أكبر من العمل لخاص .
4. **المهارة** : هي التمكن من إنجاز مهمة بكيفية محددة و بدقة متناهية ، و سرعة في التنفيذ .

المطلب الثاني: شروط نجاح نظام الحوافز

هناك العديد من الشروط الأساسية لا بد من أخذها في الاعتبار لضمان الاستفادة من الحوافز في إنجاز العملية الإنتاجية و زيادة مردودها و منها :¹

1. أن تربط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا. إذ لا بد بأن تحدد مسار الحوافز لكي تؤدي إلى تحقيق أهداف الإدارة والمنظمة معا، وهذا يتطلب إقامة جسور مشتركة بين أهدافها.
2. أن نخلق صلة وثيقة بين الحوافز والهدف، إذ لا فائدة من تلك الحوافز التي لا تشير سلوك الفرد وبالشكل الذي يدفعه للتصرف تصرفا هادفا لتحقيق رغباته.
3. كما على المؤسسة أن تحدد الوقت الملائم الذي ستنفذ فيه الحوافز وخاصة تلك الحوافز المادية، التي يجب أن تكون في أوقات محددة و متقاربة.
4. أن نضمن استمرارية الحوافز؛ وذلك بخلق الطمأنينة لدى الأفراد بتوقع استمرارية قيام المنظمة بإشباع تلك الحاجات، وضمان ذلك الإشباع مستقبلا.
5. ضمان الإدارة الوفاء بالتزاماتها التي تقررها الحوافز.
6. أن يتصف نظام الحوافز بالعدل والمساواة والكفاءة.
7. أن يدرك العاملون نظام الحوافز ومساواته، وقواعده، وشروطه، وأن يتصف بالوضوح والبساطة، ضمانا للتطبيق. وتحفيز الأفراد والتوجه نحو المزيد من الإنتاج.
8. أن ترتبط الحوافز ارتباطا عضويا مع الجهود المبذولة وتشجيعهم على الإبداع والابتكار.
9. أن نمي في ذهن الفرد العلاقة العضوية بين الأداء الجيد والحصول على المكافأة.
10. أن يكون الحافز متناسبا مع دوافع الفرد؛ وأن يكون الأداة المطلوبة لتخفيض النقص في الإشباع.

¹ منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص 265-266.

المطلب الثالث : مراحل تصميم نظام الحوافز

لكل مؤسسة مراحل لتصميم نظامها لذا يجب عليها مراعاة و إتباع المراحل التالية :¹

1. مرحلة تحديد هدف النظام :

تسعى المؤسسات إلى أهداف عامة و استراتيجيات محددة ، و على من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا جيدا ، و يحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز، وقد يكون هدف هذا النظام تعظيم الأرباح أو تخفيض التكاليف أو تشجيع الأفكار الجديدة أو غيرها من الأهداف ، و لتحقيق هذا الهدف فإنه يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية بمعنى ضرورة التسلسل من الأعلى إلى الأسفل ، و ذلك داخل كل وحدة تنظيمية انتقلا من الإدارات العامة إلى الأقسام وصولا حتى المساهمة الفردية لكل شخص في تحقيق هذه الأهداف .

2. دراسة الأداء :

وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد و توصيف الأداء المطلوب كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي و إن تحديد و توصيف الأداء يستدعي ما يلي :

- وجود وظائف ذات تصميم سليم و إن تكون الوظيفة واضحة و مفهومة المعالم و ذات عمليات و نواتج واضحة .
- وجود عدد سليم من العاملين : فلا تكون الأعداد أكثر و لا أقل مما يجب في المؤسسة .
- وجود طرق عمل سليمة : و يعني هذا وجود لوائح و خطوات كاملة للعمل ، و أساليب للأداء و الاتصال .
- وجود ظروف عمل ملائمة و الذي يعني إن مكان العمل يسهل الأداء و ذلك من حيث التجهيزات و الأدوات و الإضاءة و غيرها .

3. تحديد ميزانية الحوافز :

والمقصود بها تحديد التكاليف الإجمالية الناجمة عن وضع نظام للحوافز، أي وضع ميزانية تقديرية للحوافز، توزع على أقسام الإنتاج وكذا الخدمات بطريقة مناسبة للأهداف المسطرة والمحقة، كما يجب التأكد من أثر هذه القيمة على نتائج المؤسسة من حيث علاقة الإيرادات والتكاليف، إذ يجب على المؤسسة أن تضع خطة تقدر فيها التكاليف الناتجة عند تقديم الحوافز بالإيرادات الناجمة عن هذا التقديم وأثر ذلك على الإنتاجية وزيادتها.

¹ أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الخامسة ، الدار الجامعة للطباعة و النشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 2001 ، ص 255 .

ويمكن التفريق هنا بين نوعين من ميزانيات الحوافز و ذلك بالنظر إلى حجم الحوافز ذاتها :¹

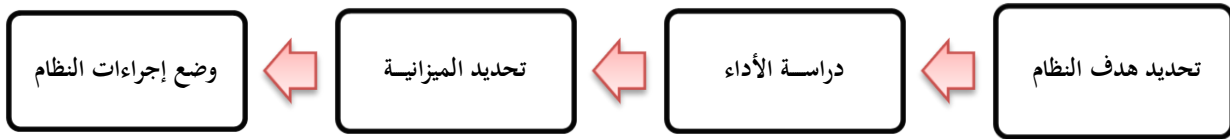
- أ. ميزانية ثابتة : وفيها يتحدد مبلغ ثابت و معروف مسبقا ، وهي تتحدد وفقا للخبرة السابقة للمؤسسة وحجم ميزانية الأجور، ومدى كفاية الأجور، وأهمية الحوافز لزيادة الإنتاج .
- ب. ميزانية مرنة : وفيها تكون الميزانية متغيرة و غير محددة سلفا ، و ذلك حسب أرقام الأرباح أو المبيعات أو الإنتاج وعلى هذا فإن ميزانية الحوافز تمثل نسبة مئوية من شيء يتغير .

4. وضع إجراءات النظام :

وهنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات و إجراءات متسلسلة و هي بتسجيل الأداء و أنواع الحوافز و الجوائز و توقيت تقاسم الحوافز .

والشكل الموالي يوضح مراحل وخطوات تصميم نظام الحوافز :

الشكل 2: مراحل تصميم نظام الحوافز



المصدر : أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الخامسة ، الدار الجامعة للطباعة و النشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 2001 ، ص 256 .

¹ أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ، ص 256 .

خلاصة الفصل :

إن عملية التحفيز عملية متعددة الأوجه وتمتلك دلالات فردية وإدارية وتنظيمية، فالتحفيز ليس مجرد ما يستطيع الفرد الإفصاح أو التعبير عنه، ولكنه يشمل مجموعة المتغيرات أو القوى المحيطة ببيئة العمل.

إن جانب التحفيز أحد المحددات الرئيسية للأداء، حيث يمثل أداة بث الرغبة والحماس ولضمان استمرار الأداء بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية يجب على المؤسسة فهم دوافع وتصرفات وأنماط سلوك العاملين ومداخل التأثير عليها.

ولتصميم نظام حوافز فعال، يجب أن تُأخذ عدة عوامل في الحسبان التي يكون تأثيرها إما بصورة مباشرة أو غير مباشرة ويتجلى هنا تدخل تركيبة، وهيكل المؤسسة، والعوامل التنظيمية والقيمية التي تحيط بالعامل. كما أن إعداد نظام الحوافز يتطلب عدة خطوات لا بد من إتباعها، تبدأ باختيار المشروع من بين عدة مشاريع وبرامج التحفيز، وفيه لا بد من مراعاة ظروف المؤسسة وواقعها وكذا إمكانياتها.

الفصل الثاني

واقع نظام الحوافز في شركة
الرواد للصناعة والخدمات

تمهيد الفصل :

بعد التطرق في الجانب النظري إلى ماهية نظام الحوافز من خلال تقديم بعض المفاهيم الأساسية حوله، ومختلف الجوانب المتعلقة به، وللتعرف ميدانيا عن نظام الحوافز المطبق في المؤسسات الإنتاجية، اخترنا شركة الرواد للصناعة والخدمات بكونين الوادي محلا لهذه الدراسة التطبيقية، حيث نستهدف من خلالها إلى التعرف على نظام الحوافز المنتهج فيها، وبالتالي تتبع عملي لأنواع وأشكال الحوافز التي تطبقها هذا من جهة، ومن جهة ثانية محاولة منا لربط الجانب النظري وما جاء فيه من عناصر ذات العلاقة المباشرة بموضوع الحوافز بالواقع العملي والميداني.

وبناء على ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كالاتي :

المبحث الأول : تقديم عام لشركة الرواد للصناعة والخدمات

المبحث الثاني : نظام الحوافز في شركة الرواد للصناعة والخدمات

المبحث الأول :

تقديم عام لشركة الرواد للصناعة والخدمات

شركة الرواد للصناعة والخدمات ذ.م.م, من الشركات الخاصة التي تنشط خاصة في مجال إنتاج الدقيق, ومن خلال هذا المبحث سوف نقوم بالتعرف أكثر عليها .

المطلب الأول : تعريف بالشركة محل الدراسة

أولا : بطاقة تعريفية عن شركة الرواد للصناعة و الخدمات ¹

إن شركة الرواد للصناعة والخدمات هي شركة إنتاجية و خدماتية ذات مسؤولية محدودة (S A R L), وتنتج كل من الدقيق (الفرينة) والنخالة.

وتعتبر شركة الرواد للصناعة والخدمات من المؤسسات الرائدة في هذا المجال, على مستوى الجهة حيث انبثقت عن عقد تأسيسي بتاريخ: 2001/04/22 تحت رقم: 001281, وقد قدر رأسمالها حسب هذا القانون الأساسي ب: 220.000,00 دج وذلك بمساهمة أربعة شركاء, وتم تعديل هذا العقد في 2007/08/13 ليصبح رأس مال الشركة 20.000.000,00 دج, ولتأخذ التسمية الجديدة: شركة الرواد للصناعة و الخدمات, بعدما كانت تسمى: شركة مطاحن الرواد.

وتخضع الشركة للقوانين والتنظيمات السارية المفعول في القانون الأساسي, ويمكنها فتح فروع عبر كامل تراب الوطن, ويمكن تحويلها إلى أي مكان آخر في التراب الوطني بمجرد قرار من الجمعية العامة.

* مدة انقضاء العقد التأسيسي :

حدد عمر هذه الشركة بـ 99 سنة ابتداء من تاريخ قيدها بالسجل التجاري ما عدا في حالي الحل المسبق أو التمديد المنصوص عليه في القانون الأساسي.

* الموقع الجغرافي :

يقع مقر شركة الرواد للصناعة والخدمات بالمنطقة المتعددة النشاطات بكوينين ولاية الوادي, على الطريق الرابط بين ولايتي الوادي وبسكرة, ويحدها من الجنوب بلدية الوادي ومن الشمال بلدية قمار.

¹ بالاعتماد على وثائق و تقارير من المؤسسة محل الدراسة.

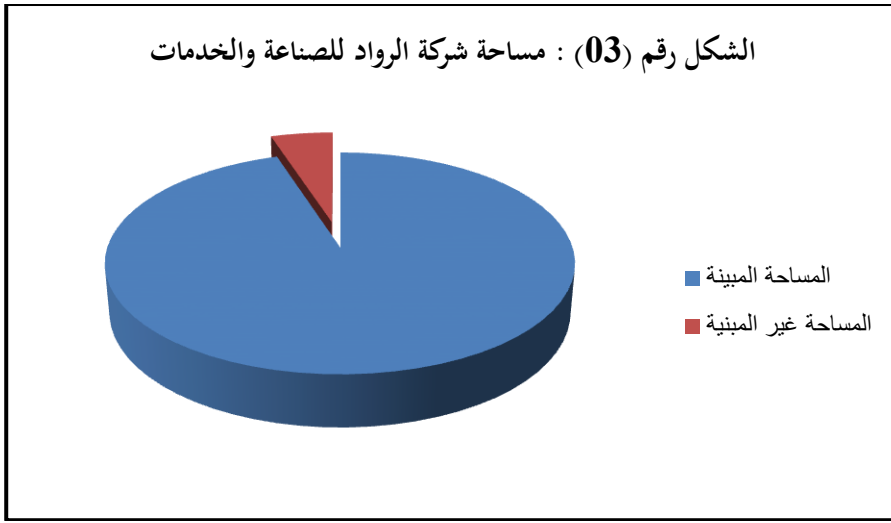
* الهياكل و التركيبات :

تحتوي الشركة على الهياكل و التركيبات التالية :

* الأرضية و المساحة :

تقدر مساحتها الإجمالية ب: 2000 م².

تقدر المساحة المبنية ب: 1900 م².



المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على معطيات الشركة

* التركيب الصناعي :

* مطحنتان :

من صنع صيني شركة **Caifen Moeching** بطاقة إنتاجية تقدر ب: 1100 قنطار من القمح اللين بالنسبة للأولى , و 2000 قنطار من القمح اللين بالنسبة للمطحنة الثانية .

* مطامير التخزين للمادة الأولية : يوجد مطمور معدني سعته 1000 قنطار , ومطمور إسمنتي سعته 700 قنطار .

* مطامير تخزين المنتجات التامة : ستة (06) مطامير لتخزين مادة الفريضة سعة كل واحد منهم تقدر ب: 400 قنطار , و أربعة (04) مطامير لتخزين مادة النخالة تقدر سعته ب: 250 قنطار .¹

¹ بالاعتماد على وثائق و تقارير من المؤسسة محل الدراسة .

و التجهيزات تعتبر حديثة , حيث دخلت الوحدة الأولى في الاستغلال سنة 2010 , أما الوحدة الثانية فدخلت في الاستغلال سنة 2013 .¹

* مخازن الإنتاج :

لدى الشركة مخزن لتخزين المنتجات تامة الصنع , إضافة إلى الفضلات و المهملات , حيث تقدر مساحة الأول ب: 600 م² ,

ملحقات و هياكل أخرى :

* مبنى إداري من ثلاثة طوابق .

* ورشات العمل .

* مبنيين خاصين بوحدي الإنتاج .

ثانيا : منتجات الشركة و المواد المستعملة .

* المواد المستعملة :

تستعمل الشركة مادة القمح اللين كمادة أولية لإنتاج الفرينة , إضافة إلى أكياس التعبئة من مادتي البلاستيك والورق .

* المنتجات :

دقيق (فرينة) : 50 كغ , 25 كغ , 10 كغ , 05 كغ , 01 كغ .

النخالة : 25 كغ .

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لشركة الرواد للصناعة والخدمات

حسب العقد التأسيسي للشركة فإن مسيرها السيد: بالنور إسماعيل, ونائب المسير السيد: بالنور محمد الساسي , مقيدة بالسجل التجاري الصادر بالوادي تحت رقم 0542380/B/01 .

وتقوم المؤسسة في نهاية كل سنة مالية بعقد جمعية عامة , وذلك لمناقشة الوضعية المالية للمؤسسة , والنتائج المتحصل عليها خلال السنة المالية , وكذلك تخصيص النتيجة , إما لإعادة استثمارها أو توزيعها على الشركاء حسب الحصص .

¹ بالاعتماد على وثائق و تقارير من المؤسسة محل الدراسة .

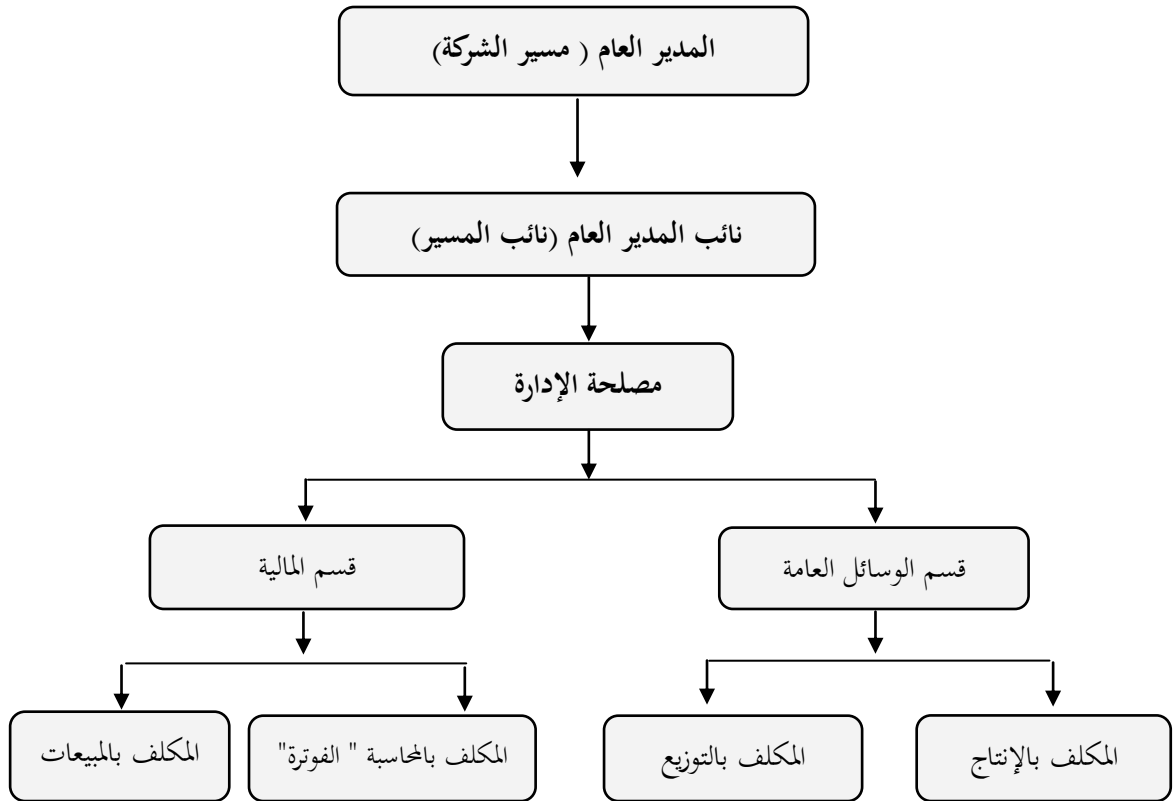
كما تقوم الشركة بعقد اجتماعات دورية كل شهر لمناقشة سيرورة العمل ,وتقييم الأداء ,والوقوف على نقاط الضعف والقوة ,ودراسة الجوانب المتعلقة بالتموين ,والمبيعات... الخ .

أولا : الهيكل التنظيمي للشركة

الهيكل التنظيمي هو عبارة عن وسيلة أو تقنية تساعد في تقسيم العمل والترتيب السلمي والإداري من حيث تباين مصالح وأقسام الوحدة .

ونظرا لأن الشركة يغلب عليها الطابع العائلي للشركاء , لم يتم وضع هيكل تنظيمي بصورة جيدة وواضحة , كما أن الهيكل التنظيمي الموضوع لا يتسم بالتوسع الأفقي المعروف في المؤسسات الكبيرة .

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي لشركة الرواد للصناعة والخدمات.



المصدر : مصلحة الإدارة في شركة الرواد للصناعة والخدمات

ثانيا : تحليل الهيكل التنظيمي للوظائف في الشركة

❖ المدير العام (مسير الشركة) :

وتمثل دوره في الإشراف العام على الشركة وتسييرها , وذلك من خلال التنسيق بين مختلف المصالح والأقسام, والمحافظة على السير الحسن لها , كما يقوم بإمضاء الوثائق الإدارية وتوقيع الصكوك الخاصة بأموال الشركة, كما يقوم بالعلاقات الخارجية, من حضور لمختلف التفاعلات من ملتقيات وصالونات ... الخ .

❖ نائب المدير العام (نائب المسير) :

ودوره يتمثل في مساعدة المدير العام, فهو يسهر على سيرورة العملية الإنتاجية, كما أنه ينوب المدير العام في حالة غيابه في كل المهام المنوطة به .

❖ قسم الوسائل العامة :

ويتضمن هذا القسم قسمان هما :

✓ القسم المكلف بالإنتاج :

وتتمثل مهمته في الإشراف على العمليات الإنتاجية إبتداءً من دخول المواد الأولية إلى غاية خروجها في شكلها النهائي , وكذلك التبليغ عن أي خلل قد يحدث على مستوى الوحدات الإنتاجية, كما يقوم بعملية المراقبة والأمن داخل المصنع و كذلك الصيانة والمتابعة اليومية لمختلف الآلات ومعدات الإنتاج .

✓ القسم المكلف بالتوزيع :

ويقوم هذا القسم بتسيير حركة المخزونات من المنتجات و العمل على التوزيع الجيد للعملاء, كذلك توفير وسائل النقل, القيام بمتابعة المخزون من الورشات إلى المخازن, ومن ثم إلى العملاء, وتنفيذ كل العمليات المتعلقة بالتوزيع.

ويقوم هذا القسم بتطبيق بكل المسائل المالية بالاعتماد على الأقسام التالية :¹

¹ بالاعتماد على وثائق و تقارير من المؤسسة محل الدراسة .

✓ المكلف بالمحاسبة :¹

ويقوم بما يلي :

- استقبال الوثائق المتعلقة بالحسابات البنكية للشركة .
- الحسابات المقدمة من طرف كل المصالح .
- مراجعة عملية التسديد وتحصيل الفواتير المختلفة .
- العمل على إعداد التقارير الخاصة بنشاط الشركة .
- تنظيم وترتيب مختلف الوثائق المحاسبية (فواتير, إيصالات استلام, .. الخ) .
- إعداد الرواتب و الأجور .

✓ المكلف بالمبيعات :

ويقوم بما يلي :

- القيام بعمليات التسويق لمنتجات الشركة .
- عمليات الإشهار .
- دراسة تقلبات السوق .
- تنفيذ القرارات التسويقية للإدارة العليا .
- تنفيذ عمليات البيع .

ثالثا : تعداد العمال بالشركة وتوزيعهم

■ تعداد العمال :

يبلغ عدد العمال في شركة الرواد للصناعة والخدمات 34 عاملا منهم 6 عمال مؤقتين.

■ توزيع العمال حسب المصالح :

يبن الجدول التالي عدد العمال و توزيعهم في شركة الرواد للصناعة و الخدمات لسنة 2014 .

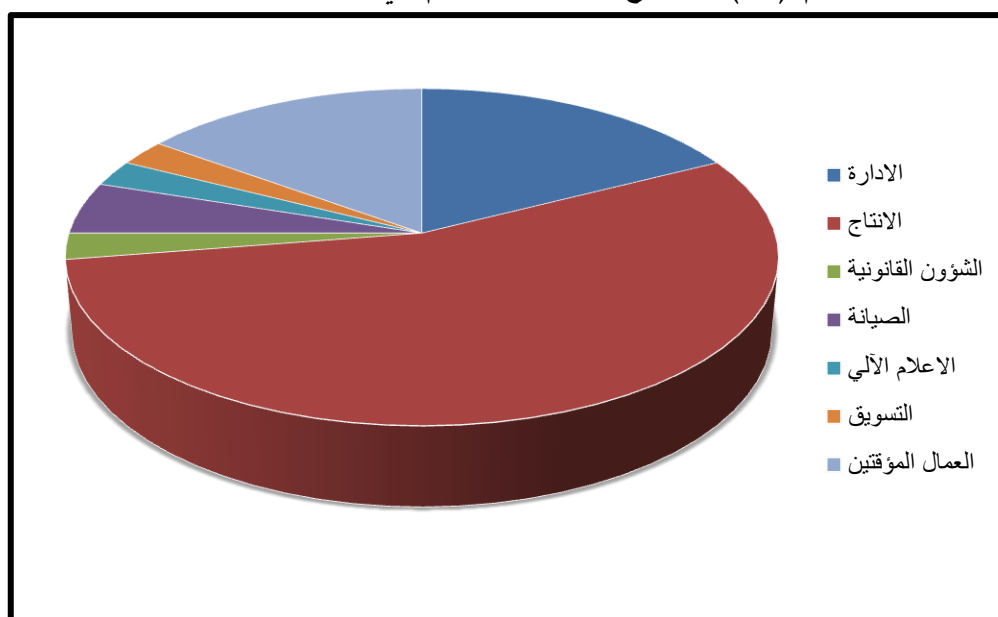
¹ بالاعتماد على وثائق و تقارير من المؤسسة محل الدراسة .

الجدول رقم (01) : توزيع العمال و عددهم في شركة الرواد للصناعة والخدمات لسنة 2017 .

المصالح	الإدارة	الإنتاج	الشؤون القانونية	الصيانة	الإعلام الآلي	التسويق	العمال المؤقتين	المجموع
عدد العمال	07	22	01	02	01	01	06	34

المصدر : إدارة شركة الرواد للصناعة والخدمات

الشكل رقم (05) : توزيع العمال و عددهم في الشركة لسنة 2017



المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على معطيات الشركة .

المبحث الثاني :

نظام الحوافز في شركة الرواد للصناعة والخدمات

المطلب الأول : الأجر

أولاً : تعريف الأجر¹

تدل كلمة أجر "Salaire" عادة على تلك القيمة النقدية التي يتحصل عليها العامل أو الأجير مقابل تأدية خدمة لصالح مستخدم ما، و عادة ما تطلق كلمة أجر على الخدمة المقدمة من طرف الأجير إذا كانت مقيمة بالساعات أو اليوم أو الأسبوع .

ثانياً : كيفية إعداد بطاقة الأجر

يتم إعداد بطاقة الأجر لكل عامل عن شهر العمل والمقدر بـ 24 يوم وهذا وفقاً للخطوات الآتية :

➤ حساب أجر المنصب و هذا يجمع كل من الأجر القاعدي مع مجموعة من التعويضات مثل المنح و العلاوات الخاضعة للضريبة و الاشتراكات الاجتماعية، ومثال ذلك تعويض الضرر ، المخاطر و العمل التناوبي الخ .

➤ يتم بعد ذلك اقتطاع اشتراكات الضمان الاجتماعي المقدر بـ 9 % من أجر المنصب ليتم بعد ذلك إضافة مجموعة من العلاوات و التعويضات الخاضعة للضريبة IRG و مثال ذلك علاوة النقل و السلة ، لنحصل في الأخير على الخام الخاضع للضريبة IRG .

➤ نقوم بإضافة مجموعة من العلاوات و التعويضات التي تخضع للضريبة IRG و الاشتراكات الضمان الاجتماعي ، و مثال ذلك علاوة المنطقة ، علاوة الأجر الوحيد الخ .

لنحصل في الأخير على الأجر الصافي الذي يتقاضاه العامل، وسنحاول أن نوضح ذلك من خلال عرض بطاقة عامل مناوبة .

¹ بالاعتماد على المقابلة الشخصية .

الجدول رقم (02) : بطاقة أجر العامل في شركة الرواد للصناعة والخدمات

الرمز	البيان	القاعدة الحسابية	النسبة	الأرباح	الاقطاعات
001	الأجر القاعدي	—	30.00	15.100.00	—
003	تعويض الأقدمية أو الخبرة المهنية	15.100.00	4.00	604.00	—
010	التعويض عن العمل التناوبي	15.100.00	5.00	755.00	—
092	تعويض الضرر أو المخاطر	15.100.00	20.00	3.020.00	—
094	منحة المردود الفردي	15.100.00	9.00	1.359.00	—
891	تعويض المنطقة الجغرافية	15.100.00	35.00	5.285.00	—
990	اقتطاع الضمان الاجتماعي	26.123.00	9.00	—	2.351.07
995	الضريبة على الدخل الإجمالي	18.486.93	—	—	696.00
المجموع				26.123.00	3.047.07
الأجر الصافي للدفع					23.075.93

المصدر : إدارة شركة الرواد للصناعة والخدمات

الأجر الصافي = مجموع الأجر - اقتطاع الضمان الاجتماعي - الضريبة على الدخل الإجمالي .

$$\text{الأجر الصافي} = 261200 - 235107 - 69600 = 2307593 .$$

ثالثاً : تحليل الأجر وعلاقتها بكمية الإنتاج في المؤسسة :

تهدف مؤسسة الرواد للصناعة و الخدمات ككل المؤسسات إلى تحقيق أكبر ربح وذلك بتقليل

تكاليف الإنتاج وتحقيق رقم أعمال كبير ومحاوله تقليل الخسائر .

وسنقوم بتحليل الأجر وكيفية تأثير القوى العاملة ومقارنتها بكل من تكاليف الإنتاج ، رقم الأعمال

والقيمة المضافة .

1. تحليل الأجور بالنسبة للعمال :

الجدول رقم (03) : تحليل الأجور بالنسبة للعمال

2016	2015	2014	البيانات
7.439.556.00	7.396.597.00	6.424.338.00	مصاريف العمال
285.749.750.00	279.399.500.00	253.785.500.00	تكلفة الإنتاج
27	26	18	عدد العمال
% 26	% 26.4	%25.3	نسبة مصاريف العمال على تكلفة الإنتاج

المصدر : إدارة مؤسسة الرواد للصناعة والخدمات

نلاحظ من الجدول أن هناك زيادة في عدد العمال من سنة 2014 إلى سنة 2015 أما من 2015 إلى 2016 فنلاحظ زيادة ضئيلة جداً، لكن هذا لا يعني الزيادة في مصاريف المستخدمين ، لأنه في سنة 2014 انخفضت هذه المصاريف .

2. تحليل الأجور بالنسبة لرقم الأعمال :

الجدول رقم (04) : تحليل الأجور بالنسبة لرقم الأعمال

2016	2015	2014	البيانات
7.439.556.00	7.396.597.00	6.424.338.00	مصاريف العمال
308.455.957.00	383.688.500.00	335.368.500.00	رقم الأعمال
27	26	18	عدد العمال
% 24.1	% 19.2	%19.1	نسبة مصاريف العمال على رقم الأعمال

المصدر : إدارة مؤسسة الرواد للصناعة و الخدمات

نلاحظ من الجدول أن رقم الأعمال له علاقة طردية مع مصاريف العمال ،حيث كلما زادت مصاريف العمال زاد رقم الأعمال ،و ينخفض بانخفاض هذه المصاريف ،وهذا يعود أساساً إلى التأثير المباشر لليد العاملة على مستوى المبيعات .

3. تحليل الأجور بالنسبة للقيمة المضافة :

الجدول (05) : تحليل الأجور بالنسبة للقيمة المضافة

البيانات	2014	2015	2016
مصاريف العمال	6.424.338.00	7.396.597.00	7.439.556.00
القيمة المضافة	32.416.746.44	41.223.901.25	37.609.553.42
عدد العمال	18	26	27
نسبة مصاريف العمال على القيمة المضافة	%19.81	%17.94	%19.78

المصدر : إدارة مؤسسة الرواد للصناعة و الخدمات

نلاحظ من الجدول أن القيمة المضافة لها علاقة طردية مع مصاريف العمال ، حيث كلما زادت مصاريف العمال زادت القيمة المضافة ، و ينخفض بانخفاض هذه المصاريف .

المطلب الثاني : المنح والمكافآت

في هذا المطلب نحاول عرض أهم المنح والمكافآت المقدمة للعمال في شركة الرواد للصناعة والخدمات كما يلي :¹

● منحة المردود الفردي :

يتم تقييم المردود الفردي داخل المؤسسة عن طريق عدة معايير منها تعدد الغيابات، السلوك الفردي، حيث يتم إعطاء نقاط للعامل ، و يجب أن لا تتجاوز هذه العلاوة نسبة 10 % .

● منحة المردود الجماعي :

تمنح علاوة المردود الجماعي بنسبة ثابتة من 1 إلى 40 % من الأجر التقاعدي للعامل ، حيث يتم تقييم المردود حسب كل مصلحة ، و يبنى على أساس حجم الإنتاج أو رقم الأعمال الملحق لكل مصلحة .

¹ اعتمادا على وثائق و تقارير المؤسسة .

● **منحة المنطقة الجغرافية :**

وهي تختلف من دائرة إلى أخرى ، حيث دائرة الوادي 21 % من الأجر القاعدي و بقية دوائر الولاية 35%، وعادة تتراوح بين 09 دج إلى 20 دج .

● **منحة المخاطر و أعوان الحراسة :**

منحة الضرر 20 % لكل عامل، باستثناء الحراس لهم منحة العمل التناوبي وتبلغ ب 05 % .

● **منحة الأقدمية :**

وتقدر ب 1 % موزعة لكل سنة عمل و 0.5 % بالنسبة لسنتين خارج القطاع .

● **منحة الصندوق :**

تمنح من طرف الضمان الاجتماعي و تقدر ب 650 دج لكل ولد تبعا للأجر القاعدي ، وتعطي المؤسسة 150 دج عند بلوغ الطفل سن 10 سنوات ، أما منحة الزوجة الماكثة في البيت تقدر ب 650 دج، وفي حالة الزوجة العاملة فإنها لا تستفيد من هذه المنحة .

المطلب الثالث : العطل والاقطاعات

في هذا المطلب سنتطرق إلى العطل وكذا الاقطاعات المعمول بها في شركة الرواد للصناعة والخدمات، وذلك فيما يلي :¹

أولا : العطل

أ. الراحة القانونية :

✓ حق العامل في الراحة يوم كامل في الأسبوع .

✓ حق للعامل الذي يشتغل في يوم الراحة القانونية التمتع براحة تعويضية ماثلة لها ، و ينتفع بالحق في زيادة ساعات إضافية .

ب. العطل :

✓ لكل عامل الحق في عطلة سنوية مدفوعة الأجر ، يمنحها له المستخدم .

¹ اعتمادا على وثائق و تقارير المؤسسة .

- ✓ يعتمد الحق في العطلة السنوية على أساس العمل المتمم خلال فترة سنوية مرجعية تمتد من أول جويلية للسنة السابقة للعطلة إلى غاية 30 جويلية من سنة العطلة .
- ✓ تحسب الفترة المرجعية للعمال الجدد ابتداء من تاريخ توظيفها .
- ✓ تحسب العطلة المدفوعة الأجر على أساس يومين و نصف يوم في كل شهر عمل ، دون أن تتعدى المدة الإجمالية 30 يوم تقويميا عن سنة العمل الواحدة .
- ✓ يمنح العامل في ولايات الجنوب عطلة إضافية لا تقل عن 10 أيام عن سنة العمل الواحدة .
- ✓ يجوز تمديد العطلة الرئيسية لفائدة العمال الذين يؤدون خصوصا ، أشغال شاقة أو خطيرة أو أشغال تتسبب في متاعب بدنية أو عصبية .
- ✓ تعتبر فترات العمل المحددة لمدة العطلة السنوية كما يلي :
 - فترة العمل المؤدي .
 - فترات العطل السنوية .
 - فترات الغيابات الخاصة المدفوعة الأجر أو التي يرخص بها المستخدم .
 - فترات الراحة القانونية المنصوص عليها في المواد المذكورة أعلاه .
 - فترات الغيابات بسبب الأمومة و المرض و حوادث العمل .
 - فترات البقاء في الجيش و إعادة التجنيد .
 - لا يجوز تعليق علاقة العمل ولا قطعها أثناء العطلة السنوية إثر وقوع مرض ليستفيد من العطلة المرضية و الحقوق المرتبطة بها .
 - يساوي تعويض العطلة السنوية الجزء الثاني عشر من الأجر الكامل الذي يتقاضاه العامل خلال سنة مرجعية للعطلة أو في ضوء السنة السابقة للعطلة .

ج. الغيابات :¹

يمكن للعامل أن يتغيب دون فقدان الأجر ، إذا علم المستخدم بذلك و قدم له تبريرات مسبقا ، للأسباب التالية :

- ✚ تأدية مهام مرتبطة بتمثيل نقابي أو تمثيل المستخدمين .
- ✚ متابعة دورات التكوين المهني أو النقابي التي يسمح بها المستخدم و المشاركة في امتحانات أكاديمية ومهنية .
- ✚ يستفيد العامل

¹ اعتمادا على وثائق المؤسسة .

3 أيام كاملة مدفوعة الأجر ، بمناسبة حدث من الأحداث الآتية :

- زواج العامل .
- ولادة مولود له .
- زواج أحد فروع العامل أو وفاة أحد الأصول أو الفروع أو الأقارب من الدرجة الأولى للعامل أو لزوجه .
- وفاة زوج العامل .
- ختان ابن العامل .

يستفيد العامل من عطلة لتأدية فريضة الحج إلى البقاع المقدسة ، مرة واحدة خلال حياة المهنية للعامل .

تستفيد العاملات خلال فترات ما قبل الولادة و ما بعدها من عطلة الأمومة تقدر بـ 14 أسبوع ويمكنهن الاستفادة أيضا من تسهيلات حسب الشروط المحددة في النظام الداخلي للهيئة المستخدمة كالغيابات المدفوعة الأجر للرضاعة .

د. الأعياد القانونية :¹

تعتبر الأيام الآتية أعياد قانونية مدفوعة الأجر :

- ❖ أول ماي (عيد العمال) يوم واحد .
- ❖ خمسة جويلية (عيد الاستقلال) يوم واحد .
- ❖ أول نوفمبر (عيد الثورة) يوم واحد .
- ❖ عيد الفطر يومين .
- ❖ عيد الأضحى يومين .
- ❖ أول محرم يوم واحد .
- ❖ عاشوراء يوم واحد .

¹ اعتمادا على وثائق المؤسسة .

ثانيا : الاقتطاعات¹

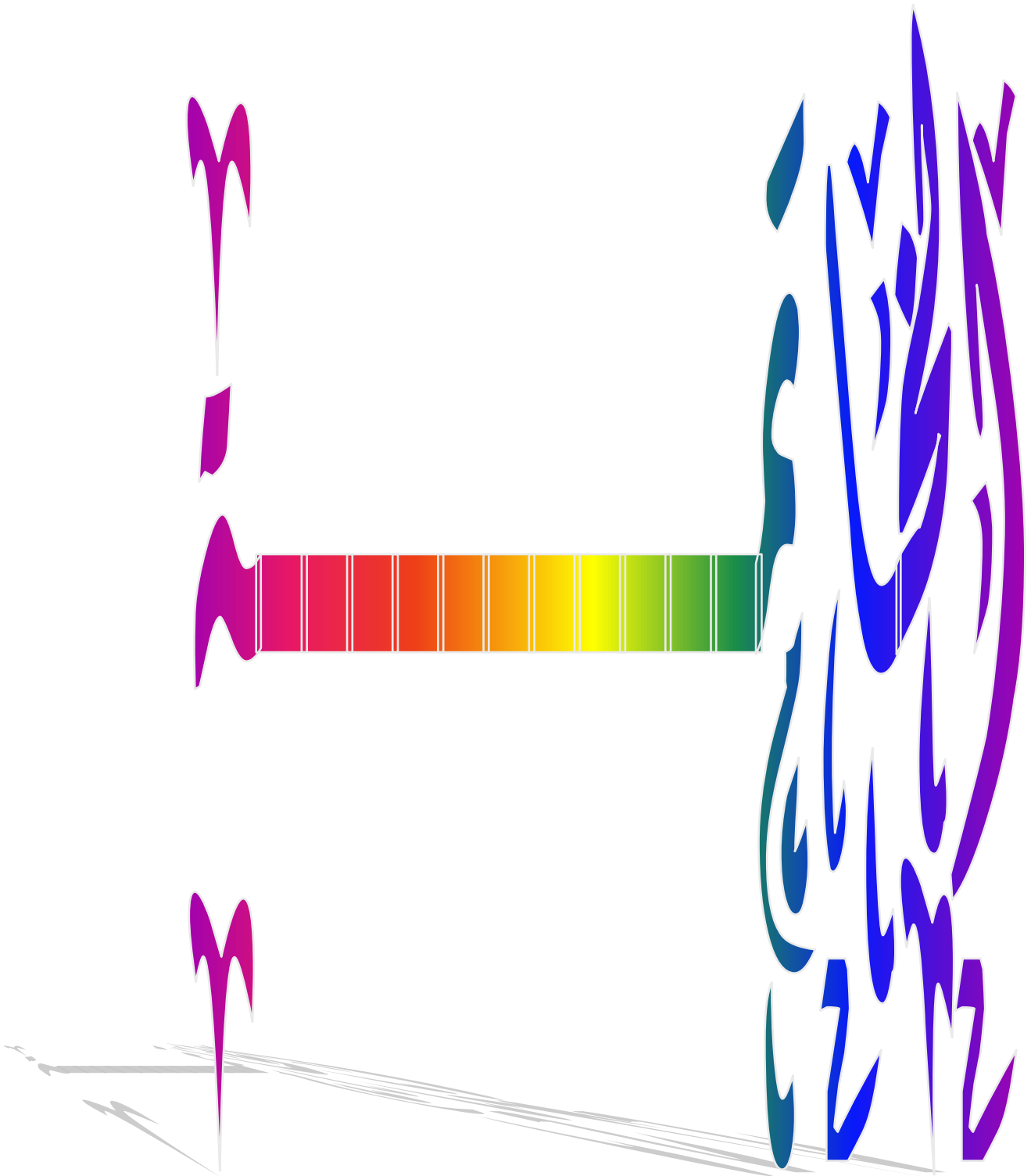
يخضع جزء من أجر العامل إلى اقتطاع الذي يدفع جزء منه إلى مصلحة الجباية والجزء الآخر إلى هيئات الاجتماعية (صندوق الضمان الاجتماعي) وزيادة على ما يدفعه العامل كمساهمة في صندوق الضمان الاجتماعي ,ويتم تحديد المساهمة في الصندوق الضمان الاجتماعي بنسبة 35% موزعة كالتالي تدفعها المؤسسة 09% يدفعها العامل .بالإضافة إلى اقتطاعات الضمان الاجتماعي فإن جزء من الأجر العامل يخضع للضريبة على الدخل الإجمالي IRG التي تقدم إلى مصالح الجباية .

مثلا : عامل دراسة يحقق دخلا قدره 2612300 دج فإن الضريبة على الدخل الإجمالي تكون 1848693 دج و الاقتطاع الضريبي يكون بقيمة 69600 دج .

¹ بالاعتماد على وثائق و تقارير المؤسسة .

خلاصة الفصل :

من خلال دراستنا الميدانية والتي كانت شركة الرواد للصناعة والخدمات محلا لها، تبين لنا أن هذه الأخيرة تعتمد بشكل كبير على الحوافز المادية مقارنة بالشكل الآخر من الحوافز وهو الحوافز المعنوية، خاصة ما تعلق بالأجور والمنح والمكافآت، وما يميز هذه المؤسسة كذلك حرصها الشديد على جعل تلك الحوافز الممنوحة فعلا لها تأثيرها الايجابي على أداء العاملين، من منطلق أنه أحد المداخل لتحسين وزيادة الإنتاجية داخل المؤسسة من خلال دورها في تحريك ودفع العنصر البشري وتعبئة طاقاته نحو تحقيق أهداف المؤسسة.





إن اهتمام المؤسسات الاقتصادية الكبرى بالعنصر البشري هو سبب قوتها ونجاحها، وعامل رئيسي في تحقيق أهدافها، كونه العامل والمحرك الرئيسي لمختلف عناصر الإنتاج الأخرى، ومن هنا تتأكد لنا العلاقة بين تحقيق أهداف المؤسسة والمتمثلة في زيادة الإنتاجية من جهة ونظام الحوافز المطبق ببروزها في صورة العنصر البشري من جهة أخرى، فكلما كان العامل متحفزا ومتحمسا في عمله، وبأذلا لأقصى جهوده وطاقاته، كلما كان ذلك إشارة على فعالية نظام الحوافز المنتهج من طرف المؤسسة والعكس صحيح.

أولا: النتائج

- ومن خلال ما جاء في الدراسة النظرية المتعلقة بأساسيات نظام الحوافز وكذا الدراسة التطبيقية والتي كانت شركة الرواد للصناعة والخدمات محلا لها تم التوصل إلى النتائج التالية :
- الحوافز هي القوة الخارجية المؤثرة على الفرد والتي تعمل على إثارة مشاعر داخلية له من شأنها أن توجهه لسلوك معين لهدف تحسين الأداء ونشر روح المثابرة والولاء لوظيفته بشكل خاص وللمؤسسة بشكل عام قصد الرفع من إنتاجيته لزيادة مردودية المؤسسة.
 - إن فعالية نظام الحوافز ونجاحه مرتبط بدرجة كبيرة بمدى وضوحه، وتحقيق المتطلبات الرئيسية لتصميمه وتنفيذه، ومثانة أسسه وتعدد أساليبه التي تستجيب لرغبات العمال وحاجاتهم، والمتابعة الجادة له وتقييمه وتقويمه.
 - تطبق شركة الرواد للصناعة والخدمات مختلف الحوافز المادية وبعض الحوافز المعنوية المهدف منها تقدير مجهودات العمال وتشجيعهم وتحفيزهم للارتقاء بأدائهم.
 - تبين أن شركة الرواد للصناعة والخدمات لا تعتمد بشكل واضح على الحوافز المعنوية والمتمثلة في الخدمات الاجتماعية، الرحلات الاستطلاعية الترفيهية، الحفلات التي يكرم فيها العمال الأفضل أداء، كذلك الأنشطة الرياضية التي من خلالها تقوي الرابطة بين العمال، وتنمي روح الفريق.
 - تطبق شركة الرواد للصناعة والخدمات بعض الإجراءات الردعية عند الحاجة وهذا لدفع العمال على عدم تكرار الأخطاء وتجنب كل ما يؤثر سلبا على أداء المؤسسة.

ثانيا: التوصيات:

- من خلال تلك النتائج المتوصل إليها، يمكن إعطاء جملة من التوصيات، وهي كالتالي :
- ✓ يجب وضع نظام للحوافز مرتبط بمعايير علمية وعملية واضحة تبنى على أساس تجارب ميدانية واقعية ذات تأثيرات ونتائج إيجابية.

✓ ضرورة شمولية نظام الحوافز باحتوائه على كل أشكال الحوافز المختلفة، والاهتمام بالحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية والعمل على تنميتها وتطويرها. كما يقتضي ذلك الاهتمام أيضا بتطبيق الحوافز السلبية بالكيفية اللازمة دون إفراط ولا تفريط.

✓ من أهم عوامل نجاح نظام الحوافز شعور العامل بأن الحوافز الممنوحة له مرتبطة بشكل مباشر بالأداء والجهد المقدم داخل المؤسسة.

✓ التنوع في أساليب التحفيز، وتغطية مختلف حاجيات الأفراد والعاملين في المؤسسة.

✓ تنمية وتطوير الخدمات الاجتماعية قدر الإمكان وضرورة تنشيط وبعث الخدمات الثقافية والرياضية باعتبارها مساحة لاحتكاك بين العمال.

✓ إشراك مراكز البحوث العلمية، والأساتذة والباحثين في بحوث تطوير نظم الحوافز مما يعود بالفائدة عن المؤسسة.

وفي الأخير نأمل أن نكون قد وفقنا في إنجاز هذا العمل، وأن تستفيد منه شركة الرواد للصناعة والخدمات بشكل خاص وجميع المؤسسات الاقتصادية بشكل عام

**** تم بالتوفيق من الله ****

قَالَ يَا
يَا أَيُّهَا
الْمُرْسَلُونَ
اجْمَعُوا
عَلَيْكُمْ
وَأَنْصِتُوا
لِقَوْلِهِ
ذَلِكَ
لَعَلَّكُمْ
تَتَّقُونَ

يَا أَيُّهَا
الْمُرْسَلُونَ
اجْمَعُوا
عَلَيْكُمْ
وَأَنْصِتُوا
لِقَوْلِهِ
ذَلِكَ
لَعَلَّكُمْ
تَتَّقُونَ

I. المراجع باللغة العربية :

أولا : الكتب

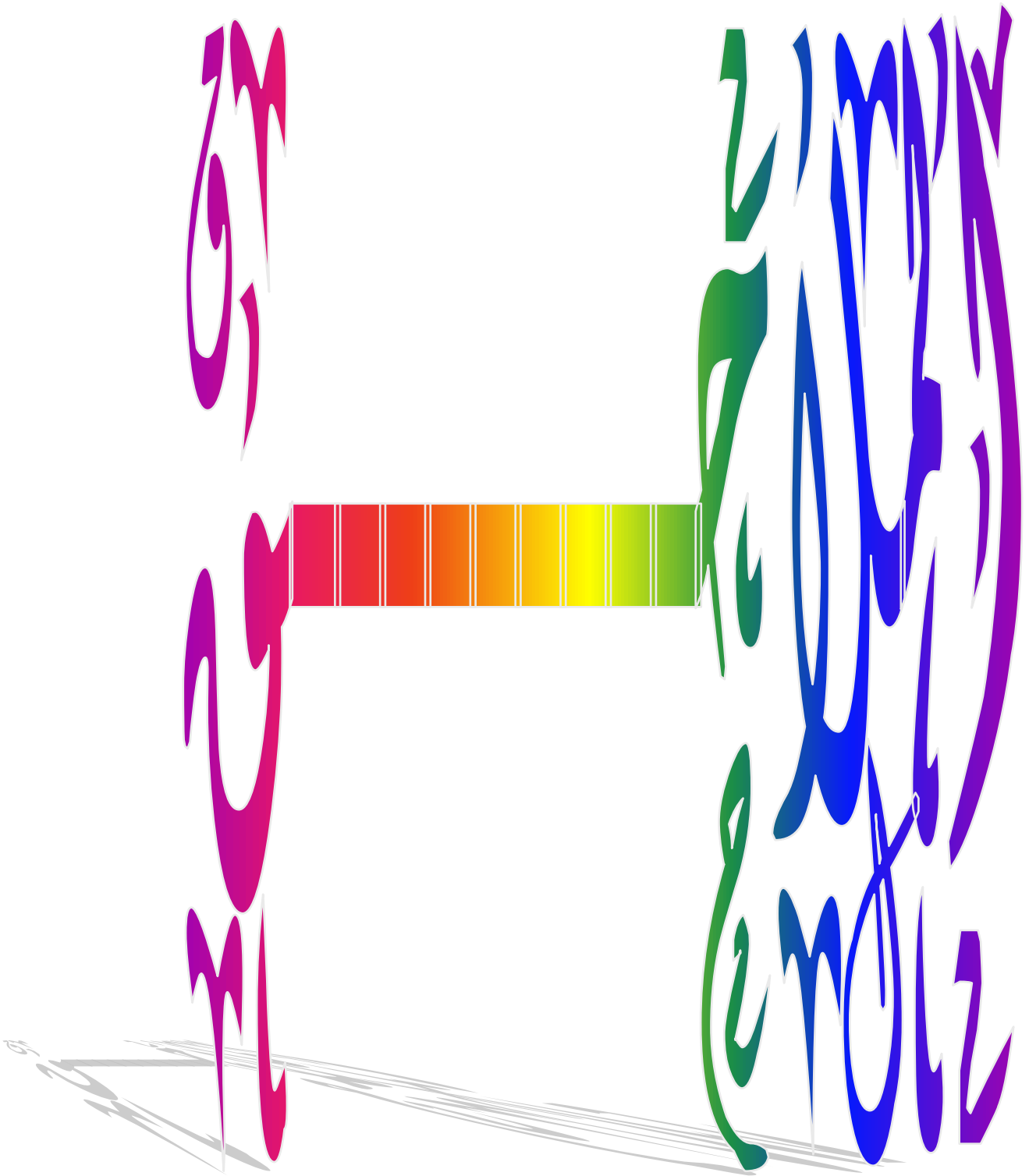
1. أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004 .
2. أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الخامسة ، الدار الجامعة للطباعة و النشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 2001
3. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004 .
4. بوفلحة غيات، مبادئ التسيير البشري، ط2، دار الغرب للنشر والتوزيع، 2001 .
5. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2003 .
6. خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2000 .
7. صلاح الشنواني ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1987
8. صلاح بيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982 .
9. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، 2007 .
10. فايز عبد الكريم الناظور ، التحفيز و مهارات تطوير الذات ، طبعة الأولى ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان - الأردن ، 2011 .
11. ماهر عليش ، إدارة الموارد البشرية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1971 .
12. مهدي حسن الزويلف ، إدارة الأفراد في المنظور الكمي ، دار المجد لاوي ، عمان ، 1993 .
13. منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003 .

ثانيا : المذكرات و الرسائل الجامعية

14. غازي حسن عودة الحلايية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013 .
15. نورة محبوب ، أثر نظام الحوافز على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة - الجزائر، 2015 .

II. المراجع باللغة الأجنبية

16- Thomason , A Textbook Of Human resource Management , Short Run Press , 1988.



العلامة التجارية للمؤسسة



موقع مؤسسة الرواد للصناعة و الخدمات



منتجات مؤسسة الرواد للصناعة و الخدمات



رقم الانخراط

عقد عمل

طبقاً للقانون رقم 11/90 المؤرخ في 1990/04/21 المتعلق بعلاقات العمل و لا سيما المواد :
13.12.11.10.09 منه و كذا الأمر رقم : 21/96 المؤرخ في 1996/07/09 المعدل و المتمم له .

بناء على ما تقدم يحرر التالي :

المؤسسة :

عنوانها :

اسم مسؤول المؤسسة :

اسم العامل :

تاريخ و مكان الازدياد :

منصب العمل المشغول :

طبيعة العمل : بالشهر

الأجر الأساسي : 16000.00 دج

المنح و التعويضات : منحة المنطقة الجغرافية 35% منحة الخطر 10% التكميلية 500 دج

مدة العقد : 01 سنة

تاريخ بداية العقد : مكان التشغيل : الوادي

تاريخ نهاية العقد :

يحرر هذا العقد في نسختين واحدة للمعني و الأخرى للمؤسسة

الوادي في : 2017/09/14

إمضاء المستخدم

إمضاء العامل (ة)

SARL EL-ROUAD INDUSTRIE SCE

MINOTERIE

ZONE IN BP65KOUININE EL-OUED

N°Empl.: 3956480052

TITRE DE CONGE

Nom et prénoms :

Fonction : **MANOEUVRE**

Motif : **Congé**

Durée : **40 jours**

Date de sortie : **01/01/2018**

Date de retour : **10/02/2018**

Adresse durant le séjour :

à EL-OUED , le 17/04/2018

Signature

المصدر : وثائق المؤسسة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ