



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس أكاديمي  
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: إدارة مواد بشرية

## دور التحفيز في تحسين أداء العاملين

### دراسة حالة المؤسسة الجهوية للهندسة الريفية الأوراس

إشراف الدكتور:

العبد غربي

من إعداد:

شاهيناز وانيس

قدام صليحة

مبروكي فمال

أيمن نايلي

السنة الجامعية: 2023/2022م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# للهفرد

الحمد لله وكفى و الصلاة والسلام على الحبيب المصطفى واهله ومن وفى واما بعد:  
الحمد لله الذي وفقنا لثمين هذه الخطوة من مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد  
والنجاح بفضلته تعالى مهداة الى الوالدين الكريمين حفظهما الله وادامهما نورا دربهما.

ولكل العائلة الكريمة التي ساندتني ولا تزال من اخواتي ولكل واحد باسمه.

كما اتقدم بجزيل الشكر الى السيد "دحا تجاني" رئيس قسم الموارد البشرية بالمؤسسة  
الجهوية للهندسة الريفية الاوراس ومدير المؤسسة "جمال مسعودي" ممن كان لهم دورا  
اكبر في مساندتنا ومدنا بالمعلومات القيمة واستقبالهم لنا بأحسن استقبال.

والى قسم التسيير وبالأخص اساتذة قسم ادارة الموارد البشرية و جميع دفعة 2023

جامعة حمه لخضر بالوادي .

والى كل من كان لهم اثر في حياتي، والى من احبهم قلبي ونسيهم قلبي.

شاهيناز وانيس

# بِعَفْوِكَ

الهي لا طيب الليل الى بشرك ولا يطيب النهار الا بطاعتك، ولا تطيب الجنة لحظة  
بعفوك، ولا تطيب الجنة الا برويتك .

اهدي ثمرة جهدي:

الى التي حملتني وحمّنتي ومنحتني الحياة ، الى من علمتني ان اجد الى نبع الحنان ومثال  
العطاء الى امي حفظها الله واطال في عمرها التي اسعت جاهدة ان اكفيها ذرة من  
حقها علي .

الى روح ابي الغالي رحمه الله الذي دعمني في مشواري الدراسي منذ خطواتي الاولى .  
الى اخوتي الذين قدموا لي الدعم الذي علمني ان النجاح يمكن صنعه من العدم من  
زرع لي الارادة والثقة في نفسي الى اعلى اخوة واكثر قربا الى قلبي "بلال" اسامة  
"نجم الدين" فادي نصر الله " أخيرا "عبد الرحمان" رعاهم الله وحفظهم من كل شر .  
كل الاحترام والتقدير لكل من ساندني وساعدني فجزاهم الله خيرا ، ونسال الله بأسمائه  
الحسنى وبصفاته العلى ان يجمعنا واياكم في جناته جنات النعيم ،برحمته انه ارحم  
الراحمين .

صليحة قدام

# لغفره

قال تعالى " ولئن شكرتم لأزيدنكم "

الحمد لله الدائم العطاء والجود الموجود قبل كل موجود ، والصلاة والسلام على من ارسل رحمة للعالمين سيدنا محمد (صلى الله عليه وسلم) اما بعد :

فلا يسعني الا ان اتقدم بالشكر الجزيل الى جامعة حمى نخضر بالوادي ، كما اتقدم  
بجزيل الشكر والعرفان الى الاستاذ المشرف (العيد الغريبي ) على صبره معنا .

كما اتقدم بالشكر والتقديم الى السيد " دحا تيجاني " رئيس قسم الموارد البشرية  
بمؤسسة الجهوية للهندسة الريفية الذي منحنا تفأؤل على اجراء هذه الدراسة  
بالاستقبال وحسن المعاملة .

وكل الشكر والتقدير الى الوالدين على دعمهم ولا يفوتني ان اوجه الشكر الخالص  
الى سادة قسم التسيير .

واخيرا اتقدم بالشكر الى كل من ساهم معي من قريب ومن بعيد ولو بالتشجيع

نهمال مبروكي

# لغفره

بسم الله والحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله

اهدي ثمرة هذا العمل المتواضع الى التي جعل الله الجنة تحت اقدامها الى ريحانة  
حياتي امي الغالية .

كما لا انسى الذي كان السبب في وجودي بعد الله في هذه الحياة ابي الغالي .

والى اخوتي واخواتي واصدقائي واحبابي الذين كانوا لي خيرا سند والى كل  
الاساتذة الكلية وموظفيها وطلابها الى كل الاهل والاقارب الى كل من كان  
الي عوناً في انجاز المذكرة ولم يبخل علياً بنصائحه وتوجيهاته

كل المعاني والشكر لا تفيدكم حقكم.

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.

كهن ايمن نايلي

# شكر وتقدير

نشكر الله عز وجل ونحمده على نعمة توفيقه لنا في انجاز هذا العمل المتواضع،  
والذي اهتمنا الصحة والعافية والعزيمة فالحمد لله حمدا كثيرا.

نتقدم بالشكر الجزيل والتقدير الى الاستاذ "الغربي لعيد" على كل ما قدمه لنا  
من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في اثراء موضوع دراستنا في جوانبها  
المختلفة، كما نتقدم بالشكر الجزيل لأعضاء المناقشة الموقرة، دون نسيان مدير  
المؤسسة الجهوية للهندسة الريفية الاوراس الوادي ورئيس مصلحة الموارد  
البشرية لتعاونهما ومدعم لنا يد العون وتقديمهم لنا بالمعلومات القيمة  
وتشجيعهم لنا.

كما نتقدم بالشكر الجزيل لكل الاساتذة الذين قاموا بتدريسنا خلال مشوارنا  
بالجامعة.

شكرا لكم



فهرس الموضوعات

الصفحة	العنوان
	الاهداء
	شكر وتقدير
	فهرس الموضوعات
أ-ج	مقدمة
<b>الفصل الأول: الاطار المفاهيمي للتحفيز واداء العاملين</b>	
5	تمهيد
6	المبحث الاول: الاطار النظري للتحفيز
6	المطلب الاول: مفهوم التحفيز
7	المطلب الثاني: انواع التحفيز
14	المطلب الثالث: خصائص وقواعد التحفيز
15	المبحث الثاني: الاطار النظري لأداء العاملين
15	المطلب الاول: مفهوم اداء العاملين
18	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على اداء العاملين
19	المطلب الثالث: معايير تقييم الاداء ومتطلبات فعاليتها
22	المبحث الثالث: علاقة وفعاليات التحفيز بتحسين اداء العاملين
22	المطلب الاول: علاقة التحفيز بتحسين اداء العاملين
23	المطلب الثاني: خطوات وآليات التحفيز في تحسين اداء العاملين
25	المطلب الثالث: السياسات التحفيزية الحديثة ودورها في التأثير على اداء العاملين
27	المبحث الرابع: الدراسات السابقة
27	الدراسات المحلية
28	الدراسات الاجنبية

30	نتائج الدراسات
31	خلاصة
<b>الفصل الثاني: الاطار التطبيقي</b>	
33	تمهيد
34	التعرف على المؤسسة
34	مهام المؤسسة الجهوية للهندسة الريفية الاوراس
34	اهداف المؤسسة الجهوية للهندسة الريفية الاوراس
35	لمحة على مصلحة ادارة الموارد البشرية
35	الهيكل التنظيمي والموارد البشري
37	عرض المقابلة
40	تحليل المقابلة
43	نتائج عامة
46	الخاتمة
50	قائمة المصادر والمراجع
54	الملاحق

### فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	تقسيمات انواع الحوافز الأكثر شيوعا	13

مُعْتَمَدَةٌ



## المقدمة:

يشهد العالم اليوم تطور علمي واداري كبير، ومع سرعة التغيرات الحاصلة في محيط المؤسسة الداخلي الخارجي زادت حدة المنافسة بين المؤسسات، لذا وجب عليها مواكبة هذا التطورات تهدف هذه المؤسسات الى تحقيق التميز لكي تحتل مكان الريادة الذي يضمن لها النمو والبقاء والاستمرار، ولا يأتي هذا الا بالاهتمام بالعنصر البشري باعتباره المحرك الاساسي والعنصر الفعال من بين عناصر الانتاج وهو يمثل اساس التفوق والتميز الذي تسعى المؤسسات الى تحقيقه.

يخش التحفيز حاليا بالاهتمام كبير واعتراف الإدارة الناجحة بالحاجات الانسانية وضرورة احترامها للأفراد والجماعات كل حسب فئاته وقدراته ومهاراته في التحفيز العاملين يثير دوافعهم ويحرك طاقتهم وقدراتهم الكامنة ويولد الرغبة والحماس في العمل ويدفعهم لزيادة ادائهم عن طريق الاهتمام بهم وحسن المعاملة والأخذ بمشاعرهم ورغباتهم.

يمثل التحفيز ميزة من ميزات المنظمات الناجحة من خلال توفير كل من التشاور والتفاهم الجماعي وخلق الثقة والاحترام المتبادل والاعتراف العامل بتلبية طموحاتهم وتحسين شروط العمل والحصول على ترقية ومكافآت وغيرها....

ويعتبر التحفيز من بين أهم المناهج التي كانت ولا زالت على سطح ساحة البحوث والدراسات في المجال التسييري ودوره غي تحسين اهداف التي ترمي للوصول اليه ومن المتوقع والمعروف ان (...) طبيعة عمل التحفيز وسياسته شيء اساسي وجوهري لفعالية المؤسسة وسياسة التحفيز هي حيز الزاوية لأداء المؤسسات، لان الخبرة اظهرت ان عملية التصميم والتنفيذ بطريقة التي يكون فيها كل الطرفين العاملين والمؤسسة منتفعين وراضين بشكل متبادل كما ان ادوات التحفيز والطرق التي يتم من خلالها توزيعها تؤثر على دافعية العاملين وادائهم.

## أولاً: اشكالية الدراسة:

تعتبر عملية التحفيز داخل المؤسسات الاقتصادية امرا ضروريا لأنها تعتبر الباعث والمحرك لطاقت ورغبات المادية والمعنوية والانضباط والجدية في العمل.

وعليه يمكن طرح الاشكالية التالية: ما هو دور التحفيز في تحسين اداء العاملين في المؤسسة الجهوية للهندسة الريفية الاوراس؟

وبالتالي نطرح الاسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مفهوم التحفيز؟
- ما هو مفهوم اداء العاملين؟
- فيما تتمثل آليات التحفيز في تحسين اداء العاملين؟
- هل يعتبر الاداء وسيلة لتحقيق اهداف المؤسسة؟

ثانيا: فرضيات الدراسة:

- التحفيز محاولة انشاء دوافع لذا الفرد والتي تدفعه للعمل.
- اداء العاملين حصيلة تفاعل بين سلوك الفرد وانجازته للمهام لتحقيق اهداف المؤسسة.
- يوجد علاقة بين الحوافز والاداء كون ان الحوافز تزيد من اصرار لدى العامل على اداء العمل من خلال الرغبة عن طريق الحماس والدافعية.
- يعتبر الاداء وسيلة لتحقيق اهداف المؤسسة.

ثالثا: اهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى:

- تقديم دراسة نظرية و ميدانية حول دور التحفيز في تحسين اداء العاملين.
- التعرف على خصائص وقواعد التحفيز.
- التعرف على مفهوم التحفيز ومختلف انواعه.
- التعرف على اداء العاملين والعوامل التي تدفع على تحسينها.
- التعرف على النظام الحوافز المطبق في المؤسسة الجهوية للهندسة الريفية.

رابعا: اهمية الدراسة:

تتجسد اهمية الدراسة فيما يلي:

- تقديم اطار نظري يشرح اهمية التحفيز من جهة واداء العاملين من جهة اخرى للمؤسسة الجهوية للهندسة الريفية.
- التوصل الى سياسة التحفيز فعالة تساهم في تحسين اداء العاملين للمؤسسة الجهوية للهندسة الريفية.
- تحسين اداء العاملين من خلال سد فجوة الاداء داخل المؤسسة الجهوية للهندسة الريفية.

#### خامسا: الاطار الزماني والمكاني:

انجزت الدراسة في السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2023/2022 في الفترة الممتدة من 1 أفريل الى غاية 1 ماي 2023. يقتصر تطبيق الدراسة على المؤسسة الجهوية للهندسة الريفية بالوادي.

#### الطريقة والادوات المستخدمة:

للإجابة على الاسئلة المطروحة تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي وهذا من خلال تجميع المعلومات الخاصة بالدراسة من المراجع الاساسية والثانوية ومقالات في مجال التسيير ادارة الموارد البشرية.

اما في الجانب التطبيقي لقد اعتمدنا عن منهج دراسة حالة لمعرفة دور تحفيز ومدى مساهمته في تحسين اداء العاملين مستخدمين مجموعة من المراجع الاولية والتقارير، اضافة الى بعض المقابلات مع العمال.



# القصة الأولى

الإطراء المفاهيمي للتخفيف

واجاء العائلين

تمهيد:

سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة التحفيز وأداء العاملين وعلاقة التحفيز بتحسين أداء العاملين والخطوات وآليات التحفيز في تحسين أداء العاملين والسياسات التحفيزية الحديثة وأيضا الدراسات السابقة، وسنحاول تشريح هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

المبحث الاول: الاطار النظري للتحفيز

المبحث الثاني: الاطار النظري لأداء العاملين

المبحث الثالث: علاقة وفعاليات التحفيز بتحسين اداء العاملين

المبحث الرابع: الدراسات السابقة

## المبحث الاول: الاطار المفاهيمي للتحفيز

تعتبر التحفيز من اساسيات ضمان تحقيق الاهداف على جميع المستويات سواء في المؤسسات الخاصة والحكومية، التي تحققها للوصول الى اعلى مستويات من اداء الوظيفي ، وتحسين اداء العاملين لديهم ، وكسب ولائهم ، وانتمائهم للمؤسسات التي يعملون فيها.

## المطلب الاول: مفهوم التحفيز

## 1. تعرف التحفيز

التحفيز عبار عن الوسائل التي تستخدم من قبل المؤسسة لتوجيه سلوك العامل لتحقيق اهداف معينة، وعلى هذا الاساس تعتبر ادوات عملية التحفيز، ولقد اورد الباحثين العديد من التعاريف نذكر منها:

- يعرفه اميل واخرون (AMEIL & AL) على انه "مجموعة من القوى التي تحرك الافراد لان يتصرفوا بطرق او اتجاهات معينة، وهذه القوة تحرك سلوك العاملين نحو تحقيق هدف او اهداف محددة".<sup>1</sup>
  - ويعرفها السلمي " مجموعة العوامل التي تعمل على اثاره تلك القوة الحركية للإنسان، والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته".<sup>2</sup>
  - وكما عرف بانه "محصلة تفاعل بين مجموعة عوامل داخلية او تتعلق بالفرد ذاته وعوامل خارجية والتي تحدد اتجاه السلوك لمدى زمني معين . " او انه:  
"و المحرك الذي يدفع الفرد للإشباع حاجاته ولتحقيق رغباته او الاجابة عن طلباته التي توجهه".<sup>3</sup>
  - بينما M. Altarad " اعتبره محاولة انشاء الدوافع لدى الفرد والتي تدفعه للعمل".<sup>4</sup>
- و مما سبق نستنتج ان الحوافز شيء خارجي يوجد داخل المؤسسة يجذب اليه الافراد باعتباره وسيلة لإشباع رغباتهم.

<sup>1</sup>Michel Amiel et Francis bonnet et joseph Jacobs, management de l'administration,2eme Edition, Bruxelles, de Boeck, lacier sa 1998,p61 .

<sup>2</sup> خالد عبد الرحيم، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان ، الاردن، 2005، ص 255.

<sup>3</sup> Jean- hène edighoffer : précis de gestion d'entreprise ,Edition Nathan ,paris, 2001, p104.

<sup>4</sup>Mohed Altrad: Ecouter, Haemoniser, Diriger, Un certain art du Management , Edition office des publications Universitaires ,B. Aknoun Alger 1974.p129.

## 2. أهمية التحفيز

ان التحفيز ذات اهمية مزدوجة فهي تسعى من جهة الى تحقيق اهداف المؤسسة واستغلال العنصر البشري بعدالة ، ومن جهة اخرى يهدف الى اشباع حاجات الفرد المختلفة، وبوجه عام تكمل اهميته في:

- ✓ زيادة في الانتاج كما وكيفا.
- ✓ تحقيق رضا العاملين واشباع حاجاتهم الضرورية والنفسية والاجتماعية ورفع روحهم المعنوية.
- ✓ المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتوجيهه وتعديله وتعزيزه حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين.
- ✓ المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المؤسسة وسياساتها وقدرتها التنافسية وتعزيز قدرات العاملين وميولهم وطاقتهم الابداعية بما يضمن ازدهار المؤسسة وتفوقها.
- ✓ تلعب دورا اقتصاديا واجتماعيا في نفس الوقت فتؤدي الى زيادة الناتج القومي للمجتمع وزيادة دخل الفرد لتحقيق مستوى افضل للمعيشة والرفاهية.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: انواع التحفيز

توجد عدة تصنيفات لتحفيز وهي متداخلة مع بعضها البعض، حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل واساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على اقصى كفاءة ممكنة من الاداء الانساني للعاملين ، ومن اهم هذه التقسيمات:

#### 1. تقسيم الحوافز حسب طبيعتها:

وفقا لهذا المعيار نجد الحوافز المادية والحوافز المعنوية ويمكن إبرازهما وتوضيحهما فيما يلي:

#### 1-1- الحوافز المادية: تعتبر من أكثر الحوافز استعمالا وشيوعا، وذلك لقدرتها على إشباع عدد من الحاجات

الأولية أو الدوافع الأساسية لدى الفرد، ومن أمثلة هذه الحوافز نذكر:

– المكافآت والزيادات الدورية.

– المشاركة في الأرباح.

<sup>1</sup> محمد الحسن التيجاني يوسف، التحفيز واثره في تحقيق الرضى الوظيفي لدى العاملين بمنشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة، اطروحة منشورة لنيل شهادة ماجستير في ادارة الاعمال، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، السعودية، 2015، ص22.

- تأقلم الحوافز المادية مع بيئة العمل كربط الأجر بالإنتاج .

**1-2- الحوافز المعنوية:** على الرغم من أهمية الحوافز المادية الا انها لا تكفي وحدها فالأفراد يختلفون في دوافعهم، وتعتبر الحوافز المعنوية (غير المادية) مكملة ومرافقة للحوافز المادية فيكون استخدامها لتحقيق مستوى أفضل من الأداء، ومن أمثلة هذه الحوافز ما يلي:

- ضمان العمل واستقراره.

- الحوافز الاجتماعية المعنوية.

- التقدم الوظيفي.

- لمشاركة في اتخاذ القرارات.

- العمل الجماعي والعلاقات الاجتماعية.

- المركز والمكانة.

وهناك أمثلة أخرى يمكن إضافتها ضمن التحفيز المعنوي كما يلي:<sup>1</sup>

- الترقية والترفيح والتنقلات الوظيفية.

- الأمان والاستقرار الوظيفي.

- تطبيق الإدارة بالأهداف.

- ديمقراطية الوظيفة من خلال هامش حرية إبداء الرأي والإصغاء والاستماع الجيد للعاملين.

- تحسين الاتصال الفعال وتطوير أساليبه ونماذجه.

- تحسين وتطوير العلاقات الوظيفية غير الرسمية وكسبها واستثمارها إيجابيا.

- تشجيع التدريب وإعادة التدريب والتأهيل.

<sup>1</sup> موسى خليل، الإدارة المعاصرة المبادئ - الوظائف - الممارسة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2005، ص 179.

- عدالة توزيع المسؤوليات وتوزيعها مع الصلاحيات المعطاة لها.
- عدالة الوظيفة والرواتب المقابلة داخليا وخارجيا.
- بناء ثقافة تدفع بعامل الانتماء الوظيفي للمؤسسة.

## 2. تقسيم الحوافز حسب أثرها:

تبعاً لهذا المعيار هناك الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية :

**1-2- الحوافز الإيجابية:** تمثل الحوافز التي تجذب الأفراد العاملين نحو إنجاز عمل معين تستهدفه المؤسسة وتتمثل في الحوافز المادية والمعنوية المختلفة، فالحوافز الإيجابية تشجع الأفراد العاملين على إحداث السلوك المرغوب فيه من طرف المؤسسة التي تحدد السلوك الإيجابي والحوافز المادي أو المعنوي المستعمل لتحقيقه.<sup>1</sup> وهي أشد الدوافع الإيجابية وأكثر تحدياً لإدارة المؤسسات لارتباطها بتحسين المستوى المعيشي والحياتي الأساسي وأهم تلك الحوافز نذكر منها:<sup>2</sup>

- الرواتب والأجور وغيرها من التعويضات المادية التي يحصلها الأفراد كمشاركة في الأرباح.
- المكافآت النقدية (زيادة ساعات العمل المدفوعة، عمولة على حجم المبيعات.
- التقديرات الاجتماعية والصحية (طب، منح، تعليم، سكن...).
- منح تدريب وعطل سنوية.
- تقديرات المحافظة والتنمية البشرية (مكاتب لائقة، تدفئة، مستوصف، تكييف، إنارة مناسبة، نظافة، ملابس...).

**2-2- الحوافز السلبية:** وهي حوافز ردعية تجنبنا للأخطاء وتكرارها وبالتالي خوفاً من العقوبة ونتائجها، وتعتبر هذه الحوافز هادفة وتوجيهية أكثر منها عدائية وإحباطية وفيما يأتي سوف أقدم أهم هذه الحوافز:

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 186.

<sup>2</sup> موسى خليل، مرجع سبق ذكره، ص 178. ص 179.

- التنبيه الشفهي أو الخطي.
- الإنذار الشفهي أو الخطي.
- حسم الراتب أو التعويضات جزئيا أو كليا.
- وقف الترقية أو الترفيع أو المناقلات أو تجميدها مؤقتا.
- إنزال الرتبة أو سحب الصلاحيات جزئيا أو كليا.
- الإبعاد الجغرافي.
- وقف المكافآت النقدية مؤقتا.
- الانصراف أو التسريح المؤقت أو النهائي.

### 3. تقسيم الحوافز من حيث المصدر:<sup>1</sup>

وتصنف حسب هذا المعيار إلى حوافز داخلية وأخرى خارجية.

#### 3-1- الحوافز الداخلية: هي الحوافز المرتبطة بالوظيفة نفسها مثل الشعور الذاتي بالمسؤولية الشخصية في

العمل، وتوفير المعلومات المتعلقة بمقدار ونوعية العمل من مصدر موثوق به .

#### 3-2- الحوافز الخارجية: فلا ترتبط بالعمل نفسه بل ترتبط بمصادر أخرى في المؤسسة وتمثل في :

- الحوافز المالية، المتمثلة في الأجر الشهري أو الراتب.
- المزايا الإضافية، مثل الإجازة المدفوعة، علاوات التأمين الصحي، علاوات الوجبات الغذائية والمكافآت التقديرية.

- تقدير زملاء العمل والمهنة (الاحترام من قبل الزملاء في المهنة).

- الترقيات في الوظيفة مثل الارتقاء في المناصب والتعيين في وظائف جديدة.

<sup>1</sup> عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن 21، دار الغرب الإسلامي، الجزائر، 2006، ص 40-41.

- علاوات الصداقة وهي حوافز تشمل فرصة الاختلاط والتفاعل مع الآخرين ولعب أدوار قيادية.

- الحصول على راتب بعد تقاعد الشخص عن العمل.

#### 4. تقسيم الحوافز من حيث المستخدمين منها:<sup>1</sup>

وتقسم الحوافز حسب هذا المعيار إلى حوافز فردية، جماعية.

**4-1- الحوافز الفردية:** هي حوافز موجهة لكل فرد على حدى، فهي مرتبطة بالأداء الفردي وقد تدفع الأفراد للتنافس من أجل الحصول عليها.

**4-2- الحوافز الجماعية:** وهي حوافز تهدف إلى تشجيع روح الفريق وتعزيز التعاون بين العاملين، بحيث يحرص كل واحد منهم على أن يتعارض عمله مع زملائه، لأن ذلك يحدث ضرر بالأهداف الرئيسية للعمل، ويدخل هذا النوع من الحوافز تخصيص جائزة لأحسن إدارة في وزارة أو فرع في شركة أو بنك أو كلية في جامعة ما، فمن شأن الحوافز الجماعية إشاعة روح الفريق وروح التعاون بين العاملين بدل روح التنافس الذي يصل إلى حد التناقض أحيانا فيمكن للإدارة ومن أجل تحقيق التنافس الفردي الإيجابي وروح الفريق في آن واحد أن تستعمل

الأسلوبين معا ولا تقتصر على أسلوب واحد، بحيث تكون حوافز على مستوى الفرد والجماعة وعلى مستوى المنظمة ككل.

#### 5. تقسيم الحوافز من حيث موقعها:<sup>2</sup>

وفق هذا المعيار نجد أنه تندرج ضمنه الحوافز المباشرة والحوافز غير المباشرة، وسوف نوضحها ونقدمها فيما يأتي:

**5-1- الحوافز المباشرة:** هي التي يشعر بها الفرد بشكل ملموس ونجد فيها الحوافز المالية مثل المكافآت والمنح والحوافز العينية كالعلاج مجاني بالمؤسسة، وتقديم الخدمات الاجتماعية وكذا الحوافز المعنوية مثل الميداليات، لوحات الشرف.

<sup>1</sup> راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، جامعة الإسكندرية كلية التجارة، مصر، ص 309.

<sup>2</sup> نورالدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 145.

**5-2- الحوافز غير المباشرة:** هي الحوافز التي لا تمس العامل بصفة مباشرة ومن الأمثلة على ذلك لدينا: ظروف العمل الملائمة، العلاقات التي تربط العاملين ببعضهم البعض وبالآخرين خصوصا المسؤولين، التكوين، التكوين... الخ.

وبناء على ما سبق من أنواع الحوافز يمكن أن نستنتج ونستخلص ما يلي:

- توجد عوامل عديدة يمكن أن تحفز العاملين لبذل المزيد من الجهد خصوصا إذا كانوا راضين عن عملهم.

- الحوافز متعددة ومتنوعة، فالحوافز المادية أصبحت ضرورة حتمية على المنظمة ولكن دون إهمال وتجاهل الحوافز المعنوية والاجتماعية، فالحوافز المادية من أهم مثيرات الدافعية لدى العمال، كونها تساهم في تلبية حاجاتهم الاقتصادية والنفسية غير المشبعة لديهم وعليه تضمن هذه الحوافز استمرار بذل العامل مجهود أكبر وتحسين مستوى أدائه وتمثل في الأجر المكافآت، المشاركة في الأرباح، ملكية العاملين لأسهم الشركة وغيرها.

- بينما الحوافز المعنوية فهي ترتبط بشكل مباشر بالحاجات الاجتماعية والذاتية للإنسان فهي تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي له أحاسيس وآمال وتطلعات اجتماعية يسعى لتحقيقها ونذكر منها التكوين والتدريب، الترقية، ظروف العمل، الأمن والاستقرار الاجتماعي والاقتصادي، تقدير جهود الآخرين، إشراك العاملين في الإدارة.

- الحوافز متداخلة مع بعضها، فيكون الحافز معنويا وماليا وماديا وفي الوقت نفسه إيجابيا مثل الترقية.

- إن النقود (الحوافز المالية) ليست هي الدافع الوحيد للعمل، فقد أكدت العديد من الدراسات أن كثيرا من الناس يستمرون في العمل حتى ولو كان الراتب غير مناسب، وذلك لتحقيق أهداف أخرى مثل إشباع حاجاتهم إلى النجاح والطموح والتقدير وتحقيق الذات.

والجدول التالي يبين أنواع الحوافز الأكثر شيوعا تحت التقسيمات السابقة الذكر.

الجدول رقم (1): تقسيمات انواع الحوافز الأكثر شيوعا.

جماعية	فردية	حوافز الإنتاج	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- المشاركة في الأرباح</li> <li>- التأمينات ضد المرض والعجز والوفاة والشيخوخة.</li> <li>- الوجبات الغذائية</li> <li>- توفير النقل</li> <li>- العلاج المجاني للعاملين وعائلاتهم</li> <li>- مكافآت عند انتهاء الخدمة</li> <li>- بعثات ومنح دراسية تكوينية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الأجر</li> <li>- المكافأة التشجيعية للتفوق في الأداء</li> <li>- البدلات المختلفة للعمل.</li> <li>- المكافآت عن طريق الاقتراحات والاختراعات</li> </ul>	إيجابية	حوافز مادية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الحرمان من الامتيازات التي تمنح للعمال</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الخصم من المرتب</li> <li>- الحرمان من المكافآت أو جزء منها</li> <li>- الوقف عن العمل</li> <li>- تأخير الترقية</li> <li>- تخفيض الدرجة</li> </ul>	سلبية	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ظروف عمل ملائمة</li> <li>- الإشراف في الإدارة</li> <li>- علاقة طيبة بين الزملاء والرؤساء</li> <li>- نشاطات اجتماعية ورياضية</li> <li>- فترات راحة أثناء العمل</li> <li>- توفير وسائل الأمن</li> <li>- الاهتمام بالشعائر الدينية للعاملين</li> <li>- شعور العاملين بالمساهمة في البناء الوطني</li> <li>- قيادة عالية ذات كفاءة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- جوائز تقديرية</li> <li>- شهادات الامتياز</li> <li>- الثناء، المدح، التشجيع والشكر أمام الزملاء</li> <li>- الإجازات الاستثنائية</li> <li>- الترقية</li> </ul>	إيجابية	حوافز معنوي
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الحرمان من النشاطات الاجتماعية أو الرياضية</li> <li>- التهديد بالعقاب وتوجيه الإنذار</li> <li>- التحويل للتحقيق</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توجيه الإنذار والتوبيخ</li> <li>- التأديب والتهديد</li> <li>- بالعقاب أو الطرد</li> <li>- النقل إلى عمل أقل أو مكان عمل صعب</li> <li>- نشر أسماء المهملين في القائمة السوداء</li> </ul>	سلبية	

المصدر: نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص 145 - 146.

### المطلب الثالث: خصائص وقواعد التحفيز

يمتاز نظام الحوافز الفعال بخصائص وسمات ومن بين هذه الخصائص نذكر منها:<sup>1</sup>

1. القابلية للقياس: يجب ان تترحم السلوكيات والتصرفات والانجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس ابعاده.
2. امكانية التطبيق: ويشير هذا الى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات او الاوقات او الارقام.
3. الوضوح والبساطة: لا بد من وضوح هذا النظام وامكانية فهمه واستيعاب اسلوبه، والاستفادة منه وذلك من حيث اجراءات تطبقه وحسابه.
4. التحفيز: يجب ان تتم بأثارة الافراد وحثهم على العمل و التأثير على دوافعهم لزيادة اقبالهم على تعديل السلوك وتدقيق الاداء المنشود.
5. المشاركة: يفضل ان يشارك العاملين في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم بما يؤدي لتشبيتهم وتحسسهم، وزيادة اقتناعهم به والدفاع عنه.
6. تحديد معدلات الاداء: يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة وموضعية للأداء، ويجب ان يشعر الافراد بان مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات.
7. القبول: يتسم النظام الفعال بقبوله من جانب الافراد المستفيدين منه، والا فقد اهميته و تأثيره لتحقيق اهدافه المنشودة.
8. الملائمة: تفقد الحوافز اهميتها اذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، اذ يجب ان تعتمد في مداخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الادارية والاعمار السنوية والحاجات الانسانية والكميات والارقام والجودة وغيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز.
9. المرونة: يجب ان تتسم بالاستقرار والانتظام، الا ان ذلك لا ينفي امكانية تطويره او تعديل بعض معايير اذ استدعى الامر ذلك.
10. الجدوى التنظيمية: يجب ان يكون للنظام منفعة للمنظمة على شكل زيادة ايراداتها وارباحها او نتائج اعمالها ويتم ذلك بمقارنة النتائج قبل وبعد النظام.

<sup>1</sup> زاهر عبد الرحيم عاطف، مفاهيم جديدة في ادارة الموارد البشرية، دار الرابية للنشر والتوزيع، الاردن، 2001، ص142-143.

## المبحث الثاني: الاطار المفاهيمي لأداء العاملين.

تعتبر الاداء من المفاهيم التي حظت اهتماما كبير والبحث في الدراسات الادارة بشكل عام، و الموارد البشرية بشكل خاص. وذاك لأهمية المفهوم على المستوى الفرد والمنظمة ولتدخل العوامل التي تؤثر على الاداء وتنوعها ونظرا لارتباطه بكفاءة وفعالية المنظمات في تحقيق اهدافها.

## المطلب الاول: مفهوم اداء العاملين.

## 1. تعريف اداء العاملين .

لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم اداء العاملين نذكر منها:

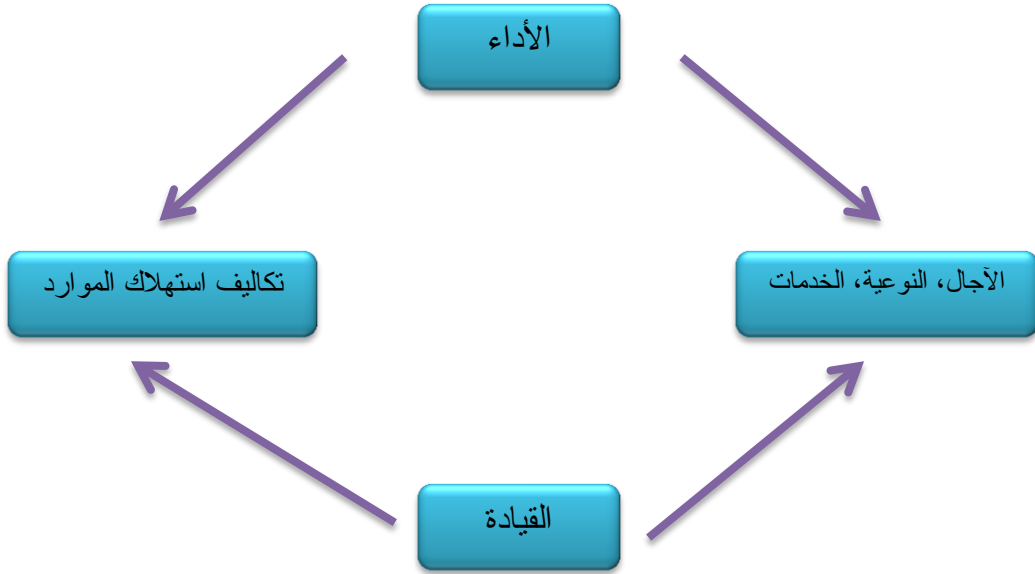
- يعرفه عاشور على انه " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا ان نميز بين ثلاثة ابعاد جزئية يمكن قياس اداء الفرد عليها وهي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الاداء".<sup>1</sup> وتعتبر كمية الجهد عن الطاقة المبذولة من الفرد في عمله خلال فترة زمنية معينة، اما نوعية الجهد فتعني درجة تطابق ذلك الجهد لمواصفات تتسم بالدقة والجودة، اما النمط الاداء هو طريقة التي يؤدي بها الفرد عمله.
  - ويلقي توماس جلبرت الضوء على المصطلح اداء العاملين ويقول بانه " لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الانجاز والاداء، وذلك ان السلوك هو ما يقوم به الافراد من اعمال في المنظمة التي يعملون بها، اما الانجاز فهو ما يبقى من اثر او نتائج بعد ان يتوقف الافراد عن العمل اي انه مخرج ناتج، اما الاداء فهو التفاعل بين السلوك والانجاز اي انه مجموعة السلوك والنتائج التي تحققت معا".<sup>2</sup>
  - وفي حين عرفه الخزامي بانه "الاداء بصفة عامة هو تحويل الدخلات التنظيمية الى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بموصفات فنية ومعدلات محددة".<sup>3</sup>
- ومن خلال المفاهيم السابقة يمكن تعريف اداء العاملين على انه حصيلة تفاعل بين سلوك الفرد وانجازه للمهام لتحقيق اهداف المؤسسة.

<sup>1</sup> احمد عاشور صقر، سلوك الانساني في المنظمات الاعمال، الاسكندرية دار المعرفة الجامعية، 2005، ص 25.

<sup>2</sup> درة عبد الباقي، توفيق مرسي، الحقائق التدريبية، بيروت: الدار العربية للموسوعات، 1998، ص 3.

<sup>3</sup> الحراشة حسين محمد، ادارة الجودة الشاملة والاداء الوظيفي (المجلد1)، عمان: دار جليس الزمان، 2011، ص 90.

الشكل(2): يوضح مفهوم وتطور اداء العاملين:



المرجع: فارسي صبرينة، تقييم اداء العاملين واثره على المؤسسة، ص 09.

## 2. عناصر ومكونات واهمية الاداء.

### 1-2 عناصر الاداء:

ويتكون من مجموعة من العناصر اهمها:<sup>1</sup>

- **المعرفة بمتطلبات العمل:** تشمل المهارات والمعارف الفنية والخلفية الوظيفية، اي ما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل الذي يؤديه.
- **كمية العمل المنجز:** يقصد به مقدار العمل الذي يستطيع العامل ان ينجزه ومقدار سرعة هذا الانجاز، وفي وقت المحدد.
- **نوعية العمل:** تشمل الدقة، النظام، الاتقان، والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل واكتشاف الاخطاء.
- **الثابرة والثوق:** يدخل فيها التفاني و الجدية في العمل والقدرة على تحمل مسؤولية العمل وانجازه في المواعيد المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين لتقييم نتائج عمله.

<sup>1</sup> رابع يخلف، التقييم لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التسيير والتجارية، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارة، 2007، ص03.

## 2-2 مكونات الاداء:

يتكون مفهوم الاداء من مكونين اساسيين وهما الكفاءة والفعالية لذلك من المفيد ان نعرض كلا من المفهومين على النحو التالي<sup>1</sup>:

- **الفعالية:** وهي اداة من ادوات مراقبة الاداء في المؤسسة فقد عرفها " روبرت " على انها قدرة المؤسسة على تحقيق اهدافها الاستراتيجية من نمو المبيعات وتعظيم حصتها في السوق مقارنة بالمنافاة وهذا ينطبق على المؤسسات ذات الطبيعة النوعية اي التي لا تهتم بالجانب المالي كنشاط رئيسي لها كالمؤسسات التربوية فينتج مما سبق ان الفعالية تعني اداء المهمات او الاعمال بشكل الصحيح والسليم وترتبط بالاهداف الاستراتيجية للمؤسسة اي درجة تحقيق النتائج، ويمكن القول انه كلما كانت النتائج المحققة قريبة من النتائج المتوقعة كلما كان الأداء اكثر فعالية.
- **الكفاءة:** هي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بأقل الامكانيات والنشاط اي ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدني المدخلات اي استعمال مدخلات أقل او يمكن تعريفها على أنها الحصول على ما هو كثير نظير ما هو أقل أي ابقاء التكلفة في حدودها الدنيا والارباح في حدودها القصوى ومن كل ذلك نستنتج أن الكفاءة تعني عمل اشياء بطريقة صحيحة كما أن جوهرها يتمثل في تعظيم الناتج وتدني التكاليف.

## 3-2 أهمية الأداء:

و تكمل اهمية الأداء الوظيفي لما يحققه الفرد من الفوائد التالية للمنظمة:

- يعتبر الأداء الوظيفي مؤشرا لدرجة تحقيق رؤية او رسالة المنظمة.
- يعتبر الأداء وسيلة لتحقيق اهداف المنظمة.
- يعبر الأداء الوظيفي عن مستوى نجاح الأفراد وادارة المنظمة في تنفيذ المهام الموكلة اليهم ودرجة تنفيذ هذه المهام .
- يسهم الأداء الوظيفي في استمرارية بقاء المنظمة في السوق من خلال استمرارية تطوير وتحسين أداء المنظمة لمواكبة التغيرات البيئية المحيطة.
- يسهم الأداء في معرفة الطاقات والقدرات الكاملة لدى العاملين بالمنظمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ابراهيم محمد المحاسنة، ادارة تقييم الاداء الوظيفي بين النظرية وتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، ط 1، الاردن، 2013، ص ص 109-110.

**المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على أداء العاملين**

هناك عوامل عديدة ومتنوعة يمكن أن يؤثر على الأداء المؤسسات الاقتصادية بعضها داخلي والآخر خارجي، بحيث يتحقق ذلك من قيمة مؤشرات الأداء العالية او الدنيا، وبالتالي من الصعب حرصها وتناولها جميعا. ولهذا نقسمها الى مصدرين اساسيين هما:

**1. العوامل الداخلية:**

وهي المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ومن أبرز هذه العوامل أو المتغيرات التي تخضع لسيطرة المؤسسة:<sup>2</sup>

**1-1 العوامل التقنية:** وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة، وتضم على الخصوص ما يلي:

- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.
- نوعية التكنولوجيا المستخدمة في الوظيفة الفعلية ومعالجة للمعلومات.
- نوعية المنتج وشكله ومدى مناسبة تغليف له.
- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات.....
- التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها.
- التناسب بين طاقتي التخزين والانتاج في المؤسسة .
- نوعية المواد المستخدمة في عملية الانتاج.
- مستوى الأسعار.
- الموقع الجغرافي للمؤسسة.

**2-1 الهيكل التنظيمي:** وهو الاطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل بين وحدات

الأفراد وعدد المجموعات الوظيفية، وكذا عدد المستويات الادارية.

<sup>1</sup> بوزيان اسماء، دور التحفيز في تحسين اداء العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، مذكرة منشورة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018، ص 04.

<sup>2</sup> يوسف عبد الرحمان، تقييم اداء المورد البشري في المؤسسة الخدمائية، دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر، شهادة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهدي، ام البواقي، 2013-2014، ص 49.

**3-1 الموارد البشرية:** هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة وتضم: هيكل القوى العاملة، نظام الاختيار والتعيين، التدريب والتأهيل والتنمية، نظام الاجور والمكافآت، نظم تقييم الأداء .

## 2. العوامل الخارجية:

وهي "مجموعة من التغيرات والقيود والمواقف التي وتؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أنشطة وقرارات المؤسسة." ومن بين العوامل التي تؤثر بشكل غير مباشر على المؤسسة كما يلي:

**1-2 العوامل السياسية:** تشمل جانب القرارات السياسية كالحرب، الحظر على النشاط بعض المؤسسات، الانقلابات.....

**2-2 العوامل الاجتماعية:** تتمثل في التركيبة السكانية، التوزيع الجغرافي، الانماط الاستهلاكية مستوى التعليم.

**3-2 العوامل الاقتصادية:** تشمل كما من معدلات الفائدة، معدلات التضخم، معدلات البطالة، اتجاهات الاجور، توفير الطاقة وكلفتها.....

**4-2 العوامل التكنولوجية:** تشمل معدلات الاتقان على البحوث والتطوير، تطور وسائل الاتصالات وانظمة المعلومات، الاختراعات الجديدة وغيرها من القوى التي تساهم في حل مشكلات العمل من خلال التقنيات الحديثة.

**5-2 العوامل البيئية والتشريعية:** منها القوانين الخاصة بتنظيم علاقة المؤسسة بالعاملين القوانين المرتبطة بالبيئة التي تعمل على حمايتها والحفاظة عليها من التلوث، القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين.

## المطلب الثالث: معايير الأداء ومتطلبات فعاليتها

توجد معايير عدة لقياس كفاءة الفرد ومتطلبات فعاليتها نذكر منها:<sup>1</sup>

### 1. معايير تقييم كفاءة الأداء:

تمثل مستوى الأداء المطلوب يحققه من قبل المورد البشري في أعماله المكلف بها ومنه نحكم على أدائه اذا كان وفق الأداء المطلوب ام لا، ويمثل تقييم الأداء في المعايير التالية:

<sup>1</sup> سمية ترشدة، دور التحفيز في تحسين اداء المؤسسة العمومية، دراسة حالة مديرية التجهيزات العمومية بالوادي، شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حمة لخضر، 2014-2015، ص 33-35.

**1-1 معايير نواتج الأداء:** وتنقسم المعيارين هما معيار كمية الأداء ومعيار جودة الأداء.

**2-1 معايير سلوك الأداء:** ويكون الاعتبار الأساسي وفقا لهذه المعايير السلوك الفرد وليس لكمية ونوعية

الإنتاج الذي يقدمه ومن هذه المعايير معيار معالجة شكاوى العملاء، معيار كتابة التقارير، معيار المواظبة في العمل، معيار التعاون بين الزملاء، معيار قيادة المرؤوسين.

**3-1 معايير صفات الشخصية:** يكون الاعتبار الاساسي وفق للمعايير الصفات الشخصية للفرد العامل

وليس لإنتاجه او سلوكه ومن هذه المعايير نذكر: معيار المبادرة، معيار الانتباه، معيار الدافعية العالية، الاتزان و لانفعال.

## 2. متطلبات فعاليتها:

حتى تكون هذه المعايير اكثر فعالية و مصداقية لا بد من ان تتوفر على جملة من الشروط.

**1-2 الصدق:** يجب على القائمين بتصميم المقاييس، ان يتحققوا من الجوانب التي يحتويها المقياس، ذات

اهمية وارتباط بالفعالية والكفاءة المطلوبة في الأداء الفرد لعمله فالعوامل الداخلية في المقياس يجب ان تعبر عن تلك التي يطلبها اداء العمل لا اكثر ولا اقل.

**2-2 الثبات:** يقصد به الاستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في اوقات

مختلفة او من قبل اشخاص متباينين، اي ان النتائج تكون متقاربة من وقت لآخر ومن شخص لآخر.

● **التمييز:** يقصد به هنا القدرة على التفرقة بين مستويات المختلفة للأداء فالمقياس الجيد هو الذي يمكن

من تقدير الفروق مهما كانت ضئيلة بين أداء الأفراد والقدرة على التمييز تتوقف على دقة الدرجات التي

يحتويها المقياس كما تتوافق على صدق المقياس ايضا، واهمية التمييز تتضح في الحالات التي تتقارب فيها قدرات

الافراد وكفاءاتهم.

● **القبول:** هو المعيار الذي تشير الى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد ويحدد اما وفق السلوكيات التي

يدرسها او على اساس النتائج المنجزة من قبلهم، فالمعيار الذي يوضع على أساس السلوكيات يحدد

الممارسات السلوكية المحددة للأداء سواء سلبية او ايجابية، اما المعيار الذي يبنى على أساس النتائج فهو

المعيار الذي يقيس النتائج والاهداف الكمية كعدد الوحدات المنتجة او المبيعة.

### 3. أهمية تقييم اداء العاملين:<sup>1</sup>

يمكن تحديد بعض المنافع المتعلقة بممارسة نشاط المتعلقة بتقييم الأداء العاملين نذكر منها:

- تحديد مستويات الأداء لدى العاملين.
- تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في أداء العاملين.
- تشكل نتائج التقييم أساس لتقويم نشاطات إدارة الموارد البشرية الأخرى من اختيار وتعيين وتدريب وغيرها....
- تشكل نتائج التقييم أساس لممارسة نشاطات أخرى في إدارة الموارد البشرية.
- تشكل أساس لحسابات الأجور و الرواتب.

### 4. اهداف تقييم اداء العاملين:

يمكن حصر أهداف عملية تقييم العاملين في بعض النقاط منها:

- تنمية الإحساس بروح المسؤولية من خلال توليد الثقة الكاملة لديهم، بان الجهود التي يبذلونها، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة والحصول على المكافآت وتجنب العقوبات.
- السماح للعاملين لتعرف على أدائهم.
- مقارنة أداء العاملين بالأداء المتوقع منهم، وذلك من خلال التغذية المرتدة ومحاولة تصحيحها.

<sup>1</sup> غيني دحام تنادي واخرون. الموارد البشرية مفاهيم وتوجهات معاصرة . دار مكتبة الحامد الاردن 2016 ص 226.

فضل حسونة ادارة الموارد البشرية ط1 دار اسامة لنشر والتوزيع عمان الاردن 2008.ص152

المبحث الثالث: فعاليات وعلاقة التحفيز في تحسين اداء العاملين

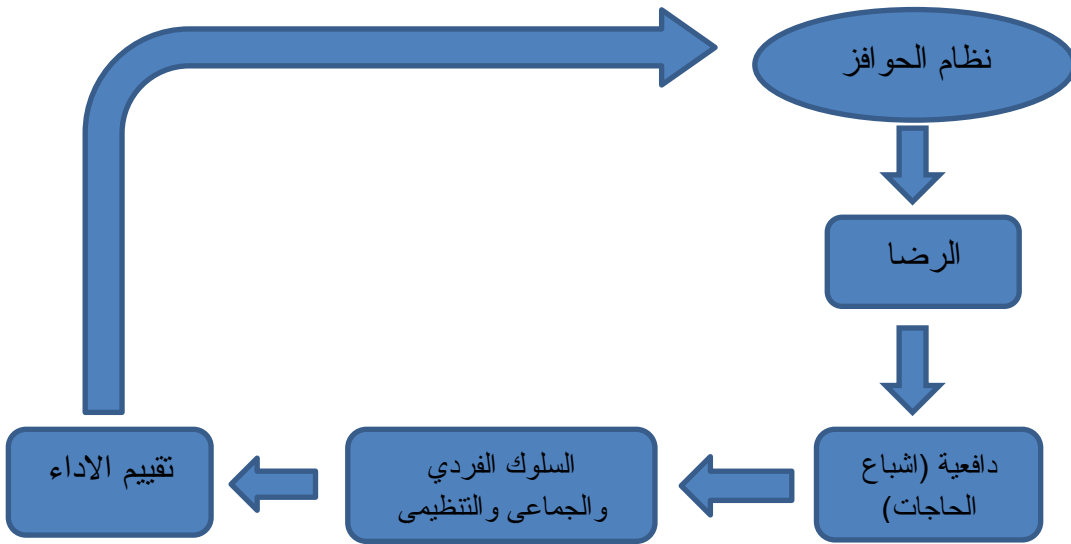
ان اهمية اشباع حاجات العاملين لضمان حفزهم لأداء عملهم بطريقة اكثر فعالية وكفاءة، هناك جانب هام وهو التأكد من وجود الرغبة لديهم في القيام بالعمل، لان الاداء المرتفع الذي تصبو اليه المؤسسة يساوي القدرة على الاداء والرغبة فيه. اي (الاداء مرتفع = القدرة على الاداء X الرغبة في الاداء).

وتقوم المؤسسة بمنح الحوافز لعمالها لزيادة في رغبة الاداء وكفاءتهم، مما يساهم في تحقيق اهداف المؤسسة وتطويرها، وهاته اهم النقاط التي تبين لنا فعالية نظام الحوافز على الاداء والاليات التي تساعد في تحسينها.

المطلب الاول: علاقة الحوافز في تحسين اداء العاملين

ان الحوافز تدفع الى تقليل من معدل دوران العمل والغياب وتجذب العناصر المؤهلة على افتراض ان التحفيز في حد ذاته يؤثر في دافعية العامل بصورة يمكن التنبؤ بها، وبممكننا القول بوجه عام ان العاملين يتجهون الى المسلك التي تكافئهم عليه المؤسسة، ومنه المكافآت حافزا قويا لإثارة مستوى وسلوك الاداء الوظيفي. حيث يوضح الشكل التالي علاقة بين الحوافز واداء العاملين:

الشكل رقم(3): العلاقة بين الحوافز والاداء



المصدر: عبد الفتاح عبد الحميد تامغري، 2009، الاتجاهات الحديثة في الدراسات وممارسات ادارة الموارد البشرية، الاسكندرية، مصر، المكتبة العصرية، الطبعة الاولى، ص373.

كما تسعى المنظمات الى تحسين اداء العاملين من اجل ان يكون الاداء الفردي افضل من حيث الكمية و النوعية لتحقيق ذلك يتوجب القيام بربط انظمة الحوافز الانتاجية للعاملين كون الحوافز تزيد الاصرار لدى العامل على اداء العمل من خلال خلق الرغبة عن طريق زيادة الحماس و الدافعية لدى العامل، مما ينعكس ايجابيا على الأداء العام وزيادة الانتاجية اضافة الى امكانية تحقيق التفاعل بين الافراد و المنظمة من خلال دفع العامل الى العمل بكل ما يملك لتحقيق اهداف المنظمة المرسومة. وتساعد في نفس الوقت على منع الشعور العامل بالإحباط من خلال تهيئة الاجواء سواء التي بدورها تدفع العامل الى المثابرة والوثوق بعمله لتحقيق الكفاءة العالية اضافة الى ما تقدم نظام الحوافز المتبع يؤدي الى خلق روح الابتكار لدى العاملين و تحسين اسلوب عملهم لزيادة<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: خطوات و اليات الحوافز في تحسين أداء العاملين.

هناك مجموعة من الخطوات و الليات تساعد ادارة المؤسسة في عملية التفاعل مع العاملين نحو تحفيزهم لأداء افضل كما تحفزهم للعمل بشكل يربطون معه مصالحهم الشخصية و اهدافهم مع مصالح العمل واهدافهم.

#### 1. خطوات الحوافز المساعدة على تحسين الأداء:

وتتمثل فيما يلي<sup>2</sup>:

- 1-1 مساعدة العمال على التوسيع: فالعاملين عموما لديهم رغبة في التطوير والتحسين.
- 2-1 تحديد مستوى العمل: وضع مستويات وقياسات واضحة للعمل لقياس على المخرجات التي تميز الاداء، واذا كان هذا الاداء جيد او غير مقبولا مع مراعاة مناقشة الامر مع العاملين و الاستماع الى آرائهم، وتشجيعهم على اعطاء المواصفات التي يروها واقعية لقياس الاداء.
- 3-1 تعيين حجم المسؤولية للعاملين: من اهم عوامل التي تضعف تحفيز العاملين هو عدم الوضوح لما هو متوقع منهم عمله، فمعرفة كل فرد بكيفية تصرفه المنوط به من شعوره بالمسؤولية وبالتالي ستزيد من تحفيزه للأداء الجيد.

<sup>1</sup> -الجساسي عبد الله حميد محمد (2010)، اثر الحوافز المادية و المعنوية على العاملين ، دراسة ميدانية في دائرة التربية ،الأكاديمية العربية البريطانية، ص 125.

<sup>2</sup> سمية ترشة، نفس المرجع السابق، ص 50-51-52.

**4-1** مساعدة العاملين على اكتساب مستويات أعلى أداء: اغلب العاملين يرغبوه بشدة ان يكون له دور في التوقعات الأداء، وفي المدخلات التي تحسن مستويات الأداء ، وبهذا يصبح من الضروري اشتراك العاملين في وضع التصورات و المقترحات عن التوقعات الأداء لأنه يجد المدير او المشرف عن العمل عدد العاملين معلومات عن رفع مستويات الأداء قد اغفلها او لم يأخذها في الحسبان او حتى قد لا تكون له دراية بها.

**5-1** توثيق ما يتفق عليه العاملين: على المدير او المشرف ان يدون قائمة المعلومات عن القياسات و مستويات ما يتوقعه هو و العاملون من الأداء، و تحديد الوقت الذي يستغرقه الوصول الى هذه المستويات لأنواع معينة من العمل، ثم توثيق ذلك واعطاء نسخة للعاملين عند المراجعة للأداء لكل عامل حتى تكون أساسا للمناقشة ولقياس ما تم انجازه.

**6-1** استخدام أسلوب واضح في الحوافز و المكافاة: وخاصة لمن يحقق من العاملين نتائج جيدة تفوق الأداء المتوقع، و تتنوع الحوافز و المكافآت.

## 2. آليات التحفيز المساعدة على تحسين أداء العاملين:

وتتمثل فيما يلي:

**1-2** تخطيط ووضع الاهداف: ان مشاركة الفرد في وضع اهداف نتائج له، والعمل على تحقيقها سيزيد من الدافعية و خاصة اذا كانت هذه الاهداف واضحة و محددة، و قابلة للقياس، ترضى طموحه وذات قيمة عالية لان تحديد الاهداف يعد عاملا مساعدا قويا في رفع الروح المعنوية للعاملين خاصة اذا كانت هذه الاهداف قادرة على جذب العمال لتحقيقها ومن هنا تبرز اهمية وضرورة اقتران مصالح واهداف اعمال المؤسسة مع مصالح واهداف واملال العمال بها.

**2-2** المشاركة في اتخاذ القرارات: ان مشاركة العاملين في القرارات والامور ذات العلاقة بعملهم يزيد من حماسهم وانتمائهم والتزامهم ومن اهم النتائج المترتبة عن ذلك ترشيد عملية اتخاذ القرارات وان المشاركة للأفراد تتفق مع ميل النفس لهم ليعملوا من خلال ما يقررونه لأنفسهم وليس من خلال ما يطلبه ويفرضه الاخرون عليهم لذلك تأتي اعمالهم تعكس مدى رضاهم على عملهم والالتزام بأدائه على احسن وجه.

**2-3 تعديل السلوك:** بتغيير افعال و سلوكهم من خلال التشجيع المنتظم للأفعال المرغوبة و تثبيط الافعال غير المرغوبة، ويقوم المشرفون على العمل بتحديد الافعال المرفوضة التي تحتاج الى تغيير ثم يستخدمون الطرق المناسبة لتدعيم والتعزيز لتشجيع العاملين على احداث التغيير.

**2-4 اثر العامل:** من خلال توسيع وتنويع مهام العاملين مسؤوليتهم و اتاحة لهم المزيد من الفرص للاجتهاد و المثابرة ومن الامور الهامة التي يجب على الادارة مراعاتها ان تعمل على اشعار كل عامل بأهمية عمله مهما كان. كما يجب على الادارة ان تعطي الفرص صورة اكبر عن العمل بشكل عام وعن دوره بشكل خاص، ان ظروف العمل المحسنة تحقق النفع لكل من الفرد و المؤسسة على حد سواء، فالعاملون تتوفر لهم فرصة استخدام قدراتهم الخاصة و تطوير مهاراتهم كما تحقق المؤسسة بخاصية المؤسسة الاكثر تحفيز.

**2-5 تحفيز بالتغذية الراجعة:** اي توفير التغذية الراجعة عن الجوانب الاداء التي يشوبها الاخطاء او القصور فيتوقف الاثر التحفيزي لها على السياق الذي تقوم فيه وعلى الطريقة التي تقوم بها، فان كانت المعلومات سلبية تقدم بشكل يمكن من التعرف على الاسباب القصور ويعرف بطريقة تصحيح الاخطاء فان هذه المعلومات يكون لها اثر تطويري وتحسيني على الاداء وبذلك يجب ان تكون المعلومات التي يحصل عليها العامل كتغذية راجعة لعمله ايجابية وواضحة وتوقيتها مناسب وتساعد على تعرف اسباب القصور وسبل معالجتها حتى توفر محركا ومحفزا.

### المطلب الثالث: السياسات التحفيزية الحديثة ودورها في التأثير على اداء العاملين

تعتمد المؤسسة في تحفيز عمالها على اتباع سياسات واضحة تأثر على اداء الافراد وتكون محفزة للعمال اكثر وتحسن ادائهم ويكون كالتالي<sup>1</sup>:

**1. الاجرة:** تهدف المؤسسة من خلال الاجر الى المساهمة في توفير اتجاهات ايجابية ناحية العمال لأبعاد الشكاوى والغياب، وتقليل معدلات حالات ترك العمل وربط بين مستويات الاداء ومستويات الاجور وصولا الى الرقي الادنى بين العاملين.

<sup>1</sup> عاشور حورية، سياسة الحوافز وتحسين اداء المورد البشري، دراسة حالة مديرية التجارة بولاية المسيلة، شهادة الماستر غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة 2016/2017، ص34.

**2. الاتصال:** هو نقل المعلومات والافكار والاتجاهات من طرف الى آخر من خلال عملية ديناميكية مستمرة وليس لها بداية او نهاية فهو يساعد في زيادة التقارب في وجهات النظر بين مختلف العاملين وكذلك الادارة فهو يقلل من سوء التفاهم والاختلافات في وجهات مما يعكس ايجابيا على الاداء.

**3. التدريب:** وهو عبارة عن مجموعة من النشاطات المصممة والموجهة لرفع مستوى المهارات ومعارف وخبرات الافراد او التعديل ايجابي في مبدولهم وتصرفاتهم فهو يؤدي الى تحقيق زيادة في الانتاج وتحفيز الافراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل.

**4. تفويض السلطة:** يقصد بها ان يقوم الرئيس الاداري بتحديد المهام الواجب عليه ان يقوم بها احد مرؤوسيه السلطة الازمة للقيام بهذا العمل، كما يعني اعطاء احد المديرين لاحد مرؤوسيه جزء من العمل مفروض او تعود للقيام به ويتبع هذا منح المرؤوس الحق في اتخاذ القرارات واصدار اوامر لأفراد اخرين حتى يمكن القيام بهذا العمل، وتهدف عملية تفويضها لمساعدة للقيام بها<sup>1</sup>:

- اعطاء الفرصة الكاملة للرئيس الاعلى للقيام بالمهام الاساسية .
- تنمية قدرات المرؤوسين لتحمل المسؤولية من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات مما يساعد على زيادة شعورهم بالرضا والولاء والانتماء للتنظيم.
- يولد الثقة لدى المرؤوسين بأنفسهم وتدريبهم على اتخاذ القرارات .
- اعطاء الفرصة للإبداع والابتكار وتقوية العلاقات الانسانية بين اعضاء التنظيم الاداري.
- التقليل من التكاليف المالية والمعنوية التي تساعد على السرعة في الإنجاز.

<sup>1</sup> سمية ترشة، نفس المرجع السابق، ص52.

## المبحث الرابع: الدراسات السابقة

نظرا لأهمية الدراسات السابقة المتمثلة في اثراء الاطار النظري بالمعلومات، وربطه مع الجانب التطبيقي، والافادة منها في المنهجية، وفي تطوير وصياغة اداء الدراسة الحالية، فقد تم تقسيم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية كالتالي:

### 1. الدراسات المحلية:

**1-1** دراسة شنافي نوال (2005/2004) بعنوان: تأثير التحفيز على الاداء الوظيفي، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل. جامعة محمد خيضر بسكرة.

وقد استخدمت الباحثة المنهج التحليلي الوصفي في دراستها، الدراسة التطبيقية التي استعملت فيها كل من اسلوب المقابلة والملاحظة والاستبيان، وتكونت عينة البحث من 5% من عدد مجتمع العمال المقدر ب 1060. ومن اهم نتائج الدراسة:

- جل العمال غير راضين عن نظام الحوافز المتبع بالمؤسسة لعدم تلبية رغباتهم واحتياجاتهم .
- استعملت المؤسسة لكيفيات التحفيز التقليدية التي لاتعد بطريقة علمية تتماشى وتحقيق هدفها الحقيقي.
- عدم الاهتمام بالكفاءات ، وكذا الاستفادة من خبراتهم ومعارفهم .

ومن بين التوصيات المقترحة في نهاية الدراسة:

- اعطاء فرصة اكبر للعمال في المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة
- اطلاع افراد بنتائج التقييم الخاصة بأدائهم وإيجاد طرق لتطويرها .
- الاهتمام بوظيفة التحفيز وجعلها تتماشى وطموحات العمال .

### 2-1 دراسة بوقفة عبد الرحمان (2001) بعنوان : التحفيز في المؤسسات الصناعية الجزائرية :

وهي دراسة متمثلة في رسالة الماجستير في المؤسسة الاوراسية للغزل والنسيج سافيلكو بعين جاسر باتنة، وقد اعتمد فيها على المنهج الوصفي من اجل الاجابة على التساؤل الرئيسي التالي: هل تعتبر ادوات التحفيز المطبقة من طرف المؤسسة الصناعية تؤدي الى تحقيق الرضا لدى الافراد؟ وبالتالي تحفيزهم، وقد توصل من خلالها الى الاستنتاج العام التالي ان المؤسسة لم تصل الى حد معين من مراعات حاجات الافراد مما ادى الى قلة تحفيزهم واهتمامهم بالعمل في المؤسسة .

### 3-1 دراسة الزهرة عواريب (2016) بعنوان دور التحفيز في تحسين اداء العاملين في المؤسسة الوطنية لسيارات الصناعية وحدة ورقلة .

هدفت الدراسة الى معرفة دور الحوافز في تحسين اداء العاملين في المؤسسة، اذ يعتبر النظام الحوافز اداة فعالة من خلالها يتم رفع اداء العاملين وتحسينه من اجل الوصول الى تحقيق اهدافها.

ومن خلال الدراسة الميدانية تم التعرف على الحوافز اداء العاملين داخل المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، وكان ذلك استخدام الاستبيان لمعرفة راي الاغلبية العمال، وتم استخدام البرنامج الاحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS بحيث تم توزيع 51 استبيان وجمعت منها 46 عينة علما ان العمال 95 عاملا.

ومن النتائج التي تم التوصل اليها ما يلي :

- نظام الحوافز في المؤسسة يحتاج الى المزيد من الدراسة والتخطيط من اجل تحسينه.
- وجود نقص في الحوافز المادية والاجتماعية.
- اهتمام من طرف المؤسسة بالحوافز المعنوية.
- نقص الخبرة في عملية تقييم اداء العاملين.
- توجد علاقات تعاون قوية فيما بين العمال في اداء العمل.

### 2. دراسات الاجنبية:

#### 1-2 دراسة Campell 2006 بعنوان

### "An empirical investigation of implicit incentives for non financial performance improvement "

تهدف الدراسة الى اختبار حساسية الترقية وتزليل الدرجة الوظيفية ذوي مستوى المتدني حسب المعيار المادي والمعنوي ، واثرها على ادائهم ، وكذلك يبين دور الحوافز المادية ومدى مناسبتها في المقاييس غير المالية للأداء ، واثرها على الترقية والعقاب المتمثل في تزليل الدرجة الوظيفية، وكان مجتمع الدراسة يتمثل بمطعم للخدمة السريعة في الولايات المتحدة، ومن اهم نتائج:

- ان هناك ثقل وزن المقاييس غير المالية للأداء في نظم التعويضات ، لتوليد التطويرات في الابعاد غير المالية للأداء.

- قرارات الترقية او تزييل الدرجة الوظيفية للمدراء العاملين في المؤسسة حساسة للمقاييس غير المالية غير مالية للأداء، كيفية الخدمة والاحتفاظ بالعاملين، بعد التحكم بالأداء المالي.
- وجود حساسية للترقية في الاداء غير مالية في هذه المؤسسة، بينما احتمالية انهاء خدمات الموظفين حساسة لمقاييس الاداء غير مالية.

## 2-2 دراسة Gana .bababe. بعنوان آثار التحفيز على اداء العاملين دراسة حالة شركة ميدد

جوري لطحن الدقيق في ولاية بورنو، نيجريا.

تهدف هذه الدراسة الى معرفة الاثار المترتبة على اداء العاملين في مطاحن الدقيق في نيجريا اذا ما تم تحفيزهم، ولتحقيق اغراض الدراسة بذل الباحثان جهدا في تقييم العاملين الحاليين في شركة مطاحن الدقيق، بغية دراسة اثر التحفيز على دأئهم وتكونت عينة الدراسة من 60 عاملا، واهم نتائجها:

- معظم سياسات التحفيز في الشركة لم تكن كافية لتلبية احتياجات العمال، بل انها لم تكن ذات صلة باحتياجاتهم.
- كما اشارت النتائج الى انه لو تم تعديل الحوافز بحيث تلي احتياجات العاملين.

## 3-2 دراسة Benites Motivation matters. Incentives programs

### Improve emrformance incentives.

هدفت هذه الدراسة الى تحديد اهمية تطبيق نظام الحوافز على اداء العاملين الأمريكيين، وبيان اثر الدافعية في رفع مستوى انتاجية العامل، وتكونت عينة الدراسة من 2000 عامل وزعت عليهم استبيانات تقيس مدى اثر تطبيق نظام الحوافز على دافعتهم وادائهم، واطهرت نتائج الدراسة ان 80% من العاملين يعتقدون انه كلما كانت دافعتهم الى العمل عالية كانت جودة ادائهم في العمل كبيرة، كما اشارت النتائج الى ان 98% من العاملين ان الدافعية لها اثر كبير على كمية ونوعية العمل المنجز، كما اكد 75% من افراد العينة ان الحوافز المعنوية ومن اهمها الاعتراف والاحترام العاملين لهما اثر بالغ على دافعتهم وتحسين مستويات الاداء.

## 4-2 دراسة Harold ,Stoloritech (2004)

### Inventives Motivation and work place performance

هدفت هذه الدراسة الى تحديد الدور الفعال للحوافز في رفع اداء الموظفين في وظائفهم، كما هدفت الى تحديد درجة اسهام الحوافز في زيادة الاداء الوظيفي، ومعرفة اي البرامج الحوافز اكثر فعالية، وتكون مجتمع الدراسة من منظمات الاعمال في امريكا الشمالية، اما عينة برامج وانظمة الحوافز تحفز وتحسن الاداء بشكل كبير، وان

الحوافز المادية ترفع و تحسن الاداء بنسبة 44% كما بينت نتائج الدراسة ان برنامج الحوافز تزيد من اهتمام الموظفين بالعمل علاوة على اجتناب هذه الانظمة للموظفين المؤهلين والاكفاء، وتبين ان برنامج الحوافز ذات المدى الطويل تعمل على تحسين الاداء بنسبة 44%، في حين ان البرامج قصيرة المدى والتي تعتبر فعالة لمدة ستة اشهر تسهم في تحسين الاداء بنسبة 30% فقط، وبأن الادارة الجيدة لبرنامج الحوافز، تسهم في تحسين الاداء بشكل كبير.

### 3. نتائج الدراسات السابقة

من خلال عرضنا لبعض الدراسات والابحاث الميدانية التي اجريت حول موضوع الحوافز وعلاقته بالأداء العامل تبين لنا ان جل هذه الدراسات تناولت الموضوع من زوايا مختلفة ومتعددة، متمثلة في جانب معين من الدراسة يتعلق بالحدود الزمانية و المكانية واختلاف المناهج وطريقة البحث لكن الهدف كان واحد ويتمثل في ابراز اهمية الحوافز المادية والمعنوية ومدى مساهمتها في تحسين اداء العاملين في المؤسسة. ويتضح لنا مما سبق ان الدراسات السابقة تتوافق مع دراستنا من حيث انها ركزت على دراسة نظام التحفيز وانواعه واهميته تبنيه داخل المؤسسة بالإضافة الى تناولها جانب اخر من قدرة الحوافز على تحسين اداء العامل وهو ما يعد جانب من جوانب الاداء الذي تناولنا موضوعه اما اختلافات فتكمن في المنهج وطريقة البحث. يمكن القول كذلك انها تقترب من دراستنا من حيث انها سلطت الضوء هي الاخرى على نظام الحوافز المادية والمعنوية وقدرتها على تحسين اداء العاملين في المؤسسة وتناولنا عدة جوانب تطرقنا لها نحن ايضا في موضوعنا، غير ان اوجه الاختلاف تنحصر في طبيعة الدراسة والمنهج وطريقة البحث بالإضافة الى الاختلاف في الحدود المكانية.

ومن الناحية اخرى تناولت موضوع التحفيز من مختلف جوانبه التي تناولناها نحن في دراستنا غير ان الاختلاف يكمن في انها تطرقت الى علاقة الحوافز بطبيعة المؤسسات الاقتصادية، بإضافة الى الاختلاف في طبيعة الدراسة والمنهج المتبع.

## خلاصة:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل نستنتج أن المورد البشري هو المحرك الأساسي، وحتى يتسنى لنا معرفة قدرات ومهارات العاملين لابد من تقييم أدائهم، لأنه من خلال عملية التقييم نستطيع أن نحدد بدقة مستوى العامل في كل الجوانب ومن ثمة تحسينه بعدة طرق واليات، بمعنى أن الحوافز تؤثر على الأداء مما يؤدي إلى تحقيق الولاء ورفع مستوى الأداء، حيث أن نظام الحوافز الجيد يؤدي إلى تحقيق مستوى أداء جيد، ومنه فإن التحفيز والأداء يشكلان ثنائية لان التقييم يحدد لنا بالضبط ما هو نوع التحفيز الذي يحتاجه الفرد العامل بدقة.



القصة الثانية

الإطعام الطبيعي

## تمهيد:

تعتبر الدراسة الميدانية مجموعة من الاجراءات الهامة للوصول الى الحقائق عن طريق التزول الى الميدان يصبح بإمكان جمع المعلومات وتحليلها لدعم الجانب النظري وبعد ان تم في الفصل السابق التعرف على اهم المفاهيم النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة "دور التحفيز في تحسين اداء العاملين" وطبيعة العلاقة التي تربط بينهما ، سيتم التطرق الى الدراسة الميدانية بمؤسسة الجهوية للهندسة الريفية ولذلك لمعرفة مكانة نظام التحفيز في المؤسسة ومدى ارتباط هذا النظام وقدرته في تحسين اداء العاملين، وهذا ما عملنا على الحصول عليه من خلال المقابلات التي اجريناها مع العمال المتواجدين على مستوى المؤسسة.

من اجل اسقاط الجانب النظري على ارض الواقع اخترنا مؤسسة الجهوية للهندسة الريفية، بالإضافة الى الاهمية الكبيرة التي تملكها من ناحية مجال عملها، وهذا ما دفعنا الى محاولة التعرف على مكانة نظام الحوافز في هذه المؤسسة.

### 1. التعرف على المؤسسة:

المؤسسة الجهوية للهندسة الريفية هي مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي تشغل في مجال التنمية الريفية وبعث النشاط التنموي في مجال الفلاحي والغابات واستصلاح الاراضي ، شركة ذات اسهم بقيمة 382.800.000 نھج محطة القطار ص ب 07 ممرات بن بولعيد باتنة المديرية العامة، تأسست في 2015/06/01 تتواجد في مقر الولاية سابقا بولاية الوادي قرب المفتشية الوظيفية العمومية حي النخيل الشط الوادي. اي الوسط الاداري الولاية سابقا.

### 2. مهام المؤسسة الجهوية للهندسة الريفية :

عملت المؤسسة العديد من الاشغال والمشاريع من بينها:

- فتح مسالك الفلاحية وتميئتها ما زاد من الاقتصاد الوطني في المجال الفلاحي
- فك العزلة عن المناطق النائية
- مكافحة ظاهرة التصحر بمشروع السد الاخضر المستحوذ على الاف الكيلومترات
- انشاء حزام مصدات الرياح للمحيطات الفلاحية
- غرس الاشجار المثمرة فيها .
- مشاريع تثبيت حواف الوديان على عدة مناطق المعرضة للانجراف والفيضانات.
- مرافقة المؤسسة الثروة الحيوانية وهذا بإنشاء مشاريع الابار والاحواض والمشارب الرعوية في العديد من الولايات.
- مشروع التثبيت الديناميكي للرمال المتحركة على مستوى الطرقات.

### 3. اهداف المؤسسة الجهوية للهندسة الريفية الاوراس:

- بعث التنمية الريفية .
- استغلال واستصلاح الاراضي الفلاحية.
- تجسيد برامج الوزارة فيما يخص مرافقة سكان مناطق الظل.
- انجاز مشروع السد الاخضر مشروع القرن من اجل التنمية المستدامة.
- السعي لنجاح المؤسسة من اجل ان تكون هيا الرائد في مجال التنمية الريفية .
- تحسين ظروف العمال بالمؤسسة .
- توسيع نشاط المؤسسة خاصة في الجنوب الكبير.

- مواجهة تغيرات المناخ السليبي مع الاستثمار في الغابات لتحقيق الرفاهية و الاستحمام من قبل المؤسسة.

#### 4. لحة على مصلحة ادارة الموارد البشرية:

تقوم بتنظيم ملفات العمل بدا من عملية التوظيف والانتقاء التي تتم عن طريق وكالة التشغيل الى غاية امضاء عقد العمل بين العامل والمؤسسة وبعد تلي بالتصريح بالعامل لدى هيئة الضمان الاجتماعي تقوم بإعطاء العامل كامل القوة المنصوص عليها قانونيا وفي الاتفاقية الجماعية التي يتم سنها عن طريق المؤسسة (المستخدم) والشريك الاجتماعي (نقابة العمال) ومفتشية العمل التي يسهر على ضمان حقوق العمال.

فان مؤسسة لهندسة الريفية تتكون من 92 عامل حيث يعمل 17 عامل كاطار و68 كعمال اعوان تنفيذ و7 مهارات حيث يتم تقسيمهم ك12 عامل في الادارة بالإضافة الى 6 اعوان امن و03 في حضيرة العتاد وبقية العمال يعملون في المشاريع خارج مقر الادارة. و في التركيبة الادارية تحتوي على قسم ادارة الموارد البشرية حيث وفقا لقانون العمل (11-90) والذي ينص على عدة قوانين يعتمد عليها في تسيير هاته المصلحة حيث لاحظنا وجود سجلات كالتالي:

\*سجلات قانونية وتنظيمية

\*سجل الاجور

\*سجل حوادث العمل

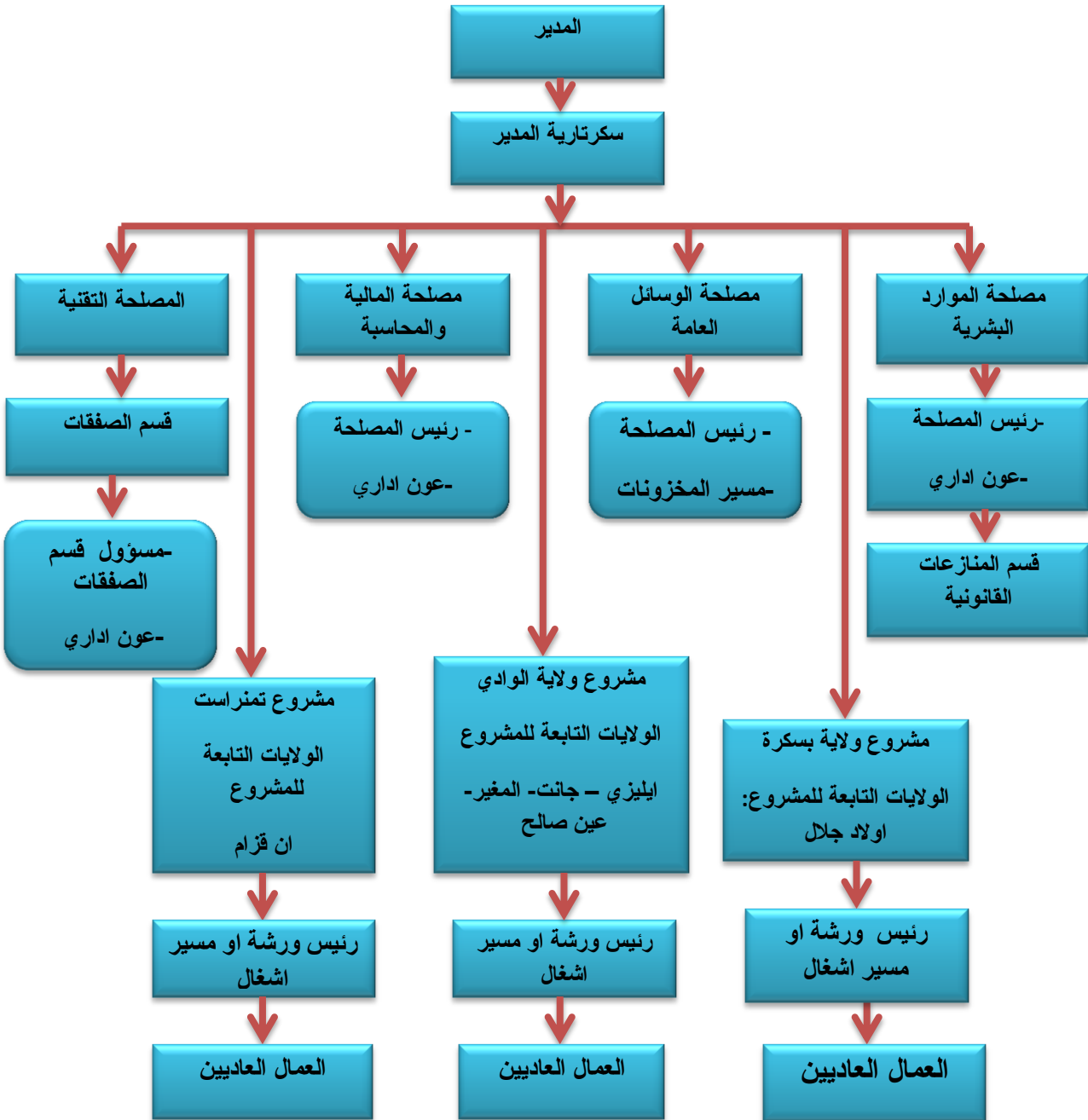
\*سجل طب العمل

\*سجل المستخدمين

#### 5. الهيكل التنظيمي والموارد البشري:

يقوم الهيكل التنظيمي بتوضيح الوظائف والارتباطات الادارية والعلاقات بين الافراد و يوضح المسؤولية داخل المؤسسة وتوكيل المهام وفق التخصص مما يتضمن تنسيق العمل وبلوغ الاهداف المرجوة.

الملحق 1: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجهوية للهندسة الريفية الاوراس-الوادي-



6. عرض المقابلة:

حيث كانت المقابلات مصحوبة بالأسئلة موجهة لعاملين المؤسسة الجهوية للهندسة الريفية الاوراس كالتالي:

● السؤال الاول: هل المؤسسة تقدم تحفيزات للعاملين ؟

✓ الاجابة : كانت اجابة الموظفين متقاربة نوعا ما بأن المؤسسة تقدم بعض التحفيزات المختلفة.

- الموظف (1):رئيس قسم ادارة الموارد البشرية، نعم المؤسسة تقدم تحفيزات مختلفة.

- الموظف (2): رئيس قسم الحاسبة المالية قائلا نعم نوعا ما.

- الموظف(3): قائلا المؤسسة تعتمد على التحفيزات المعنوية اكثر من المادية.

● السؤال الثاني: هل تقوم المؤسسة بترقية العمال ؟

✓ الاجابة: وكانت الاجابات الموظفين كالتالي:

- الموظف (1): يتم الحصول على الترقية العامل من خلال المجهودات المبذولة خلال السنوات السابقة

- الموظف(2): نعم يتم ترقية العامل عند مساهمته في انجاح المشاريع والمردودية الحسنة للمؤسسة

- الموظف(3): نعم ترقية احيانا عند نقص مناصب اعلى فيجرب امتحان يكون عبارة عن اسئلة وطرق

اخرى ونظرا للأقدمية في العمل مع النظر في المستوى التعليمي والكفاءة

- الموظف(4): نعم كما يقدم الشريك الاجتماعي ( نقابة العمال ) تقديم ترقيات تكريما للعمال نظير

المجهودات المبذولة والاقدمية.

● السؤال الثالث: هل العمال يفضلون الحافز المادي ام الحافز المعنوي؟

✓ الاجابة:

- الموظف (1): كلاهما جيد ولكن بما ان المؤسسة تعتمد على الحوافز المعنوية نوعا ما متناسية الحوافز

المادية خاصة، رغم قدرة المؤسسة التركيز على الحوافز المادية.

- الموظف (2): انا افضل الحافز المعنوي خاصة على الحافز المادي. مثلا عامل يحصل على تحفيز مادي

واجره الشهري جيد ولكن ظروف عمله سيئة ولا يحب مكان عملة، فيفضل ان يغير طبيعة عمله

حتى ان كان اجره اقل مقارنة بالوظيفة القديمة.

- الموظف (3): كلاهما مهم ولكن افضل المعنوي نظرا لعلاقة العمال ببعضهم البعض جيدة جدا

وكذلك مع مديريهم وهذا مهم بالنسبة للعمال.

- السؤال الرابع: هل تقدم المؤسسة تعويضات وعلاوات ومكافآت للعمال؟

✓ الاجابة:

- الموظف (1): نعم، مثلا نتحصل على مبلغ معين سنويا.
- الموظف (2): نوعا ما تقوم المؤسسة بمنح مكافآت تكون عبارة عن مبلغ مالي معين في نهاية كل عام، او تزامن مع الاعياد والمناسبات.
- الموظف (3): نعم، عند الزيادة في ساعات العمل الاضافية تقوم المؤسسة بتقديم مبلغ مالي للتعويض وتشجيع العمال الآخرين للعمل اكثر.
- الموظف (4): نعم، يتم تقديم علاوات عند انجاز عمل او مهمة في وقت قياسي (وقت قصير).

- السؤال الخامس: هل المؤسسة تتبع نظام الحوافز ام لا؟

✓ الاجابة:

- الموظف (1): نعم، المؤسسة تتبع نظام الحوافز.
- الموظف (2): نوعا ما، يتم اتباع نظام الحوافز لكن ليس دائما.
- الموظف (3): المؤسسة لا تعتمد بشكل مباشر على نظام الحوافز.
- الموظف (4): تعتمد المؤسسة بشكل بسيط على نظام الحوافز.

- السؤال السادس: ما رأيك في اداء العاملين في المؤسسة؟

✓ الاجابة:

- الموظف (1): العمال يقومون بعملهم بكل جدارة واستحقاق.
- الموظف (2): هناك عمال يقصرون في عملهم.
- الموظف (3): اغلبية العمال يعملون بكفاءة وجهد مبذول.
- الموظف (4): هناك عمال انخفضت نسبة ادائهم للعمل مثل الذين يعملون في الاعمال الشاقة والعمل في طرقات والحفر بالآلات .....

- السؤال السابع: هل المؤسسة تعتمد على نظام معين لتقييم اداء العاملين؟

✓ الاجابة:

- الموظف (1): نعم، يوجد نظام تعتمد عليه المؤسسة لتقييم اداء عاملها.
- الموظف (2): نعم، يتم تقييمنا من فترة الى اخرى.

- السؤال الثامن: على اي اساس يتم تقييم اداء العاملين؟

✓ الاجابة:

- الموظف (1): يتم التقييم على اساس العمل الموجه لنا اذا كان جيدا ام لا.
- الموظف (2): يتم التقييم على اساس الانضباط في العمل والحضور في الوقت وعدد الغيابات.
- الموظف (3): يتم التقييم على اساس الجهد المبذول بالإضافة الى جودة العمل.

- السؤال التاسع: من يقوم بعملية تقييم الاداء في المؤسسة ؟

✓ الاجابة:

- الموظف (1): يتم التقييم في اغلب الاحيان من طرف المدير.
  - الموظف (2): يتم التقييم في اغلب الاحيان من طرف العمال.
  - الموظف (3): احيانا يتم التقييم من طرف المديرية العامة.
- السؤال العاشر: هل توجد علاقة بين التحفيز وتقييم اداء العاملين ؟

✓ الاجابة:

- الموظف (1): نعم ، يوجد علاقة فمثلا المؤسسة تركز على الحوافز المعنوية في بعض الاحيان مثل تقديم الشكر والامتنان على الاداء الجيد.
- الموظف (2): نعم عند تقييم اداء العامل يتم تحفيزهم على حسب ادائهم اما تحفيز ايجابي ام تحفيز سلبي.

- السؤال الحادي عشر: هل ترى ان نظام الحوافز له اهمية في تحسين اداء العامل داخل المؤسسة ؟

✓ الاجابة:

- الموظف (1): نعم بطبيعة الحال الحوافز لها دور كبير في تحسين اداء العامل في المؤسسة مثلا تزيد من ولائه.
- الموظف (2): لا علاقة بالتحفيز بالمجهودات المبذولة في العمل في الراي الخاص افتخر بكوني لهذه المؤسسة بكل الظروف.
- الموظف (3): نحن نتبع ضميرنا المهني حتى ولو لم يكن هناك تحفيز جماعي والاحترام بين الموظفين له دور كبير في راحة العمل.

- السؤال الثاني عشر: هل يتم استشارة العمال حول الحوافز التي تقدمها المؤسسة لهم من اجل تحسين اداء العاملين؟

✓ الاجابة:

- الموظف (1): لا تستشير المؤسسة عمالها حول الحوافز المقدمة لهم.
  - الموظف (2): لا تشارك المؤسسة في عملية اعطاء الحوافز المقدمة لهم.
  - الموظف (3): لا يتم استشارة العمال في نظام الحوافز المعتمد (المقدمة).
- السؤال الثالث عشر: ماهي الاقتراحات العمال للتحفيز التي تقدمها المؤسسة بغية تحسين ادائهم؟

✓ الاجابة:

- الموظف (1): الاهتمام اكثر بتحديد ظروف العامل، توفير وسائل النقل للافراد الذين يسكنون بعيدا عن مقر العمل.
- الموظف (2): توفير السكنات الوظيفية، اعانات مالية معتبرة، فضاءات عمالية خاصة بالعمال تتم باحتياجات الموظفين.

- السؤال الرابع عشر: هل الحوافز المادية مهمة لتحسين اداء العامل؟

- الموظف (1): نعم الحوافز المادية مهمة جدا.
- الموظف (2): نعم بطبيعة الحال لأنها تعتبر مهمة جدا خاصة للموظف الذي يعتبر اجره مهم جدا.

7. تحليل المقابلة:

■ تفسير اجابات السؤال الاول:

من خلال استماعنا الى اجابات بعض العمال نستنتج ان المؤسسة تمنح بعض تحفيزات لموظفيها وهذا امر جيد ولكن غير كافي لإشباع حاجيات الفرد انما توفير الحاجات التي تزيد في رغبة العمال للعمل اكثر لكي تنشط هذه الرغبة على ادارة المؤسسة كما يمكن القول ان نظام التحفيز يزيد من كفاءة وفعالية العنصر البشري وهذا يجب المؤسسة التركيز عليه.

■ تفسير اجابات السؤال الثاني:

نستنتج من خلال اجابات العمال بان المؤسسة قد تقدم ترقيات بناء على اقدمية العامل أي مدة الخدمة التي قضاها العامل في المؤسسة وتعتبر من انسب الطرق و اعرقها بالإضافة الى نقص في مناصب العمل وكذلك حسب الكفاءة والتي تعتبر الاساس الجوهرى الذي يعتمد عليه نظام الترقيات وهي من الكفاءات الادارية من

حيث التزام و مواظبته وسلامة قراراته، وتعتبر الترقية تحفيزا معنويا يساهم في مضاعفة انتاج العمال وتحسين ادائهم ورفع مستواهم وفتح المجال للعمال للتنافس في اداء عملهم وتنمية مهاراتهم.

#### ■ تفسير اجابات السؤال الثالث:

من خلال الاجابات نرى ان عمال المؤسسة يفضلون الحافز المعنوي على الحافز المادي ولكن كلاهما متكاملان مع بعضهما البعض، ومن هنا نذكر ان الحوافز بأنواعها هي المحرك الرئيسي للعمال كما انه المؤثر الذي ينعكس على الكثير من العوامل المتعلقة بالعمال مثل الرضا الوظيفي، الحوافز،..... وينتج عنه نتائج مثل ارتفاع مستوى الاداء لدى العاملين، والزيادة في الانتاجية، البقاء في المؤسسة، المنافسة، التفوق، تحقيق استمرارية و اهداف المؤسسة.

#### ■ تفسير اجابات السؤال الرابع:

تبين لنا ان المؤسسة تقدم مكافآت للعمال نظير مجهوداتهم في نهاية كل سنة او تزامنا مع مناسبات معينة، ويعتبر هذا النوع من التحفيز مادي ومعنوي في آن واحد، ويقدم على اساس قيام بجهود مميزة، كما يمنح مكافآت على مهارات معينة اكتسبها العامل خلال عمله، ويقوم هذا النوع من التحفيز بتشجيع العاملين على اكتساب مهارات اكثر تزيد من قدراتهم وتكسيهم كفاءات جديدة.

#### ■ تفسير اجابات السؤال الخامس:

من خلال اجابات الموظفين يتضح لنا ان نظام الحوافز مهم جدا ولقد لاحظنا المؤسسة تهتم نوعا ما بنظام التحفيز على غرار انه يكتسب اهمية بالغة وكبيرة في المؤسسة، فمن الواجب على المسؤولين والاداريين اعطائه قيمة فائقة والاخذ به بعين الاعتبار في كل سياسات واستراتيجيات المؤسسة .

#### ■ تفسير اجابات السؤال السادس:

من خلال الاجابات الموظفين المتقاربة بان العمال يعملون بجدارة وكفاءة وهذا ما يدل على ان المؤسسة حققت الزيادة الانتاجية وتنمية الربحية مما يؤدي الى تحسين ظروف العمل في المؤسسة ونجاحها في تجسيد برامج الوزارة وسيرورة العمل بشكل افضل وانسب. وبالنسبة للعمال الذين انخفضت نسبة الاداء لديهم لابد من دعمهم بتقديم تحفيزات وتعويضات لرفع مستواهم من كل الجوانب.

### ■ تفسير اجابات السؤال السابع :

كانت الاجابات اغليبتها بنعم وهذا يعتبر جيدا بالنسبة للمؤسسة بتقييم عمالها من فترة الى اخرى. ولتطوير المورد البشري الذي يعتبر من اهم العوامل التي تساعد بشكل كبير على انجاح المؤسسة، ويمكن تعريف تقييم الاداء على انه الطريقة المستخدمة من طرف المؤسسة لمعرفة اداء العاملين لديهم وتوضيح النتائج بتقييم فعالية العمال لأدائهم الواجبات المطلوبة منهم وهنا تكمن اهمية تقييم اداء العاملين.

### ■ تفسير اجابات السؤال الثامن:

اغلب الاجوبة كانت متقاربة لان المؤسسة بتقييم اداء عمالها على عدة نقاط منها :

- وقت الحضور الى العمل.
- جودة الخدمة.
- الانضباط.
- عدد الغيابات.

وهذا ما جعلنا نلاحظ ان يتم تقييم على اساسها ببداهة وكثير الاعتماد في الادارات.

### ■ تفسير اجابات السؤال التاسع :

نلاحظ من الاجابات ان تقييم الاداء في المؤسسة يتم من قبل المدير أو من المديرية العامة اذا كان العمل جيد او فيه بعض النقائص، وكذلك تقييم العاملين ببعضهم البعض وذلك بإعطاء ملاحظات مفيدة بالنسبة لهم واقترح آراء بعضهم البعض حول ما يقومون بهم.

### ■ تفسير اجابات السؤال العاشر:

نستنتج من الاجوبة ان تقييم الاداء له علاقة بتقديم تحفيزات كما انه لمعرفة مدى كفاءة العامل تقوم ادارة الموارد البشرية بتقييمه لمعرفة نقاط القوة لإنجاز اعمال المؤسسة ومنه يتم وضع استراتيجية فعالة للقوى العاملة وبناء برامج لاختيار التعيين ووضع معايير الاجور الترقية، التحفيز... الخ.

### ■ تفسير اجابات السؤال الحادي عشر:

من خلال اراء واجوبة الموظفين يتبين لنا ان نظام التحفيز له اهمية كبيرة وبالغة في تحسين اداء العاملين، وكما صرحوا بعض العمال ان لا علاقة لتحفيزات المقدمة لهم بمجهوداتهم وانتقائهم لعملهم. وبالرغم من ذلك لا بد

من الإشارة ان توفر نظام حوافز مطبق بشكل جيد يؤدي الى الشعور بالرضا لدى العاملين وليدفعهم الى بذل جهد اكثر وتحسين ادائهم في سبيل النجاح مؤسستهم.

#### ■ تفسير اجابات السؤال الثاني عشر :

من خلال اغلب الاجابات نرى ان المؤسسة لا تستشير عمالها في تطبيق نظام الحوافز المطبق عليهم من اجل تحسين ادائهم. ولكن استشارة العمال حول نظام التحفيز الذي تريد المؤسسة اتباعها لتحسين اداء العاملين مهم جدا، فمثلا في الدول المتقدمة تضع الادارة قائمة فيها اهم التحفيزات المحتمل تطبيقها وعرضها على العامل الذي بدوره يبدي رأيه حولها.

#### ■ تفسير اجابات السؤال الثالث عشر :

ونستنتج من خلال اقتراحات بعض الموظفين ان لديهم اهتمامات كثيرة ومتطلبات يريدون من المؤسسة ان تلبئها لهم، فمن المهم كما سبق على المؤسسة استشارة موظفيها حول التحفيزات التي يردون الحصول عليها لتحقيق الرضا لدى المؤسسة والعمال.

#### ■ تفسير اجابات السؤال الرابع عشر :

تبين لنا من خلال الاجوبة المتشابهة والمتقاربة ان الموظف ميوله للحافز المادي اكثر من الحافز المعنوي باعتباره انه يحقق الاكتفاء من نواحي مختلفة ولقدرته على اشباع حاجات الفرد.

#### ■ نتائج عامة:

من خلال اجراءنا للدراسة الميدانية التي سعيينا من خلالها الى معرفة "دور التحفيز في تحسين اداء العاملين." في المؤسسة الجهوية للهندسة الريفية الاوراس توصلنا الى عدة نتائج منها:

- التحفيزات المقدمة من قبل المؤسسة تعاني من نقص كبير.
- علاقة المدير بالعمال جيدة جدا وهذا يعتبر حافز لتحسين اداء العاملين.
- لم تقم المؤسسة بوضع خطط واستراتيجيات لتحسين ظروف العمل.
- فرص الترقية ممنوحة للعمال وعلى مبادئ عادلة.
- الحوافز المعنوية المقدمة من طرف المؤسسة مقبولة بالنسبة للعمال لكنها غير كافية.
- هناك علاقة متماسكة ومترابطة بين التحفيز وتحسين اداء العاملين في المؤسسة.
- الحوافز المطبقة فعليا في المؤسسة حوافز معنوية والحوافز المادية مطبقة بشكل قليل.

- تقدم مؤسسة الاوراس تحفيزات لعامليها.
  - ظروف العمل في الملائمة نوعا ما بالنسبة للعمال.
  - علاقة العمال ببعضهم البعض جيدة وخاصة مع مدير العمل.
- كما لاحظنا في سجل الاتفاقية الجماعية بعض الوثائق تنص على بعض المنح والعلاوات والتعويضات ذات صلة بالتحفيز وتحسين اداء العاملين موجودة في الملحقات.

خاتمة



## الخاتمة:

اصبح البحث عن احداث التغيير من اجل تحسين اداء العاملين شرطا اساسيا لبقاء المؤسسة واستمراريتها، واصبح الاهتمام بتغيير الاداء من المنظور الكلي وشامل اساس التكوين وتدعيم القدرات التنافسية للمؤسسات، كما ان الحوافز من اهم العوامل والاساليب التي تحفز العاملين على بذل جهد اكبر والعمل بصورة افضل، فهي تحريك قدرات العاملين في المؤسسة نحو المزيد من كفاءة الاداء تجاه اعمالهم تحقيقا لأهداف المؤسسات التابعين لها، والحوافز تنمي روح الابداع والتجديد لدى العاملين لأنها تتلاءم مع الرغبات الموظفين بحيث تترك بعض النتائج مجريات العمل.

وبعد عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختيار الفرضيات خلصنا بالاستنتاجات التالية:

• **النظرية:** هي النتائج العامة التي توصلنا اليها من خلال الجانب النظري ويمكن حصرها فيما يلي:

- التحفيز يثير الدوافع ويحرك الطاقات والقدرات الكامنة ويولد الرغبة والحماس في العمل.
- الحوافز بمثابة المقابل لأداء التميز الذي يدفع الافراد الى بذل جهدهم والعمل بصورة افضل لتحقيق اهدافهم واهداف المؤسسة.
- تتوقف عملية التحفيز على توافقها مع هدف الفرد وحاجاته ورغباته.
- عملية التحفيز عند الافراد تبدأ بالشعور بالحاجة، والشعور بالنقص.
- التحفيز يتم وفق اسس ومعايير منها الاداء والجهد والمهارة والخبرة.
- نجاح العملية التحفيزية اذا كان العامل يشعر بالعدالة التنظيمية ومبدأ الانصاف في التحفيز.
- تحفيز الافراد يتطلب معرفة ودراسة سلوكيات وتصرفات واداء ودوافع الافراد وعليه فعلمية التحفيز تأتي بعد تقييم الاداء وتحليل وتشخيص دقيق للعمل.
- بلوغ الفرد مرحلة الاشباع من خلال الاداء الكفاء في عمله يجعله راضيا عن العمل.
- تبرز اهمية التحفيز من خلال تعدد النظريات المفسرة له
- الحوافز المادية ضرورة حتمية على المؤسسة فهي تثير الدوافع كونها تساهم في تلبية الحاجات الاقتصادية .

- **التطبيقية:** هي نتائج خاصة توصلنا اليها من خلال الدراسة الميدانية ونذكر منها:
  - التحفيزات في المؤسسة الجهوية للهندسة الريفية متنوعة منها مادية ومعنوية.
  - التحفيز يختلف من عامل لآخر ولكن معظم يرونه يثير الدافع وخلق الرغبة والحماس.
  - التحفيز يمنح في المؤسسة حسب معيار الاداء والكفاءة والجهد المبذول.
  - كيفية توجيه العاملين في العمل تكون باحترام ولطف.
  - مساعدة العاملين في حالة مواجهتهم لمشاكل والصعوبات.
  - جو العمل في المؤسسة مملوء بالثقة والاحترام .
  - درجة تقدير الجهود والاعتراف بإنجازات العاملين المتوسطة .
  - المؤسسة لا تقدم الشكر والعرفان لأفراد العاملين .
  - راي العمال حول موضوع اجورهم يختلف من شخص الى اخر وهذا يعني عدم وجود توازن في الاجور في الفئات العمالية .
  - نظام الترقية المطبق في المؤسسة حسب الاقدمية والكفاءة واعتبارات اخرى.
  - المؤسسة تقوم بتعريف الافراد بها وحول اشكاليات وحقائق العمل.
  - المؤسسة لا تعتمد على سياسة المكافآت المالية لأصحاب الكفاءات العالية.
- **الصعوبات التي واجهتنا:**

- قلة المراجع في موضوع الدراسة
- ضيق الوقت وتزامن انجاز هذه المذكرة مع فترة الامتحانات

#### ● **الاقتراحات:**

- نقوم بتقديم اقتراحات يمكن العمل بها والاستفادة منها على مستوى الدراسات العلمية وتمثل في:
- الحرص على الاهتمام اكثر بنظام التحفيز المطبق بالمؤسسة.
  - اعطاء الفرص للعاملين للتطوير من خلال الترقيات.
  - الربط بين التحفيز والمكافآت والسلوك والاداء.

- يجب مراعاة ان تكون الوظائف ملائمة لتخصصات العاملين وقدراتهم.
  - تطوير وتحسين ظروف العمل من خلال وضع نظم كاملة من ادوات ووسائل وبرامج.
  - يجب ان تمنح المؤسسة للعاملين فرصة للتدريب مما يسمح باكتساب الخبرة الكافية لأداء العمل.
  - زيادة في الاجور ما يناسب الجهد المبذول.
  - توفير المؤسسة على نظام فعال لتقييم اداء عمالها.
  - ضرورة ربط معايير التحفيز بكفاءة الاداء لدى العمال.
  - فتح مجال للعاملين لوضع اقتراحاتهم بما يناسب من متطلباتهم.
  - الاهتمام بالحوافز المعنوية جديدة تزيد من رغبة العاملين في العمل وتؤدي في تحسين ادائهم.
  - الاهتمام اكثر بوضع حوافز مادية للعمال باعتبار انها تقريبا غير موجودة رغم انها مهمة بالنسبة لهم.
  - دراسة الحاجات الاولية للعمال ومن ثم سعي الى تحقيقها.
  - العمل على ملاءمة كل النقص التي يعاني منها العمال داخل المؤسسة والاهتمام باقتراحاتهم
- ومن خلال ذلك يمكننا القول ان الحوافز في المؤسسة الجهوية للهندسة الريفية قليلة نوعا ما، حيث لاحظنا تركيز المؤسسة على الحوافز المعنوية لكنها غير متكاملة متناسية لأهمية الحوافز المادية بالإضافة الى استياء العاملين من هذا الجانب، لذا لا بد ان يكون النظام الحوافز بالمؤسسة يتماشى مع رغبات العمال وظروفهم وان يكون واضحا وعادلا لهم.

# قائمة المصادر والمراجع



قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع العربية

الكتب

- 1- خالد عبد الرحيم، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان ، الاردن، 2005.
- 2- موسى خليل، الإدارة المعاصرة المبادئ - الوظائف - الممارسة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2005.
- 3- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 4- عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن 21، دار الغرب الإسلامي، الجزائر، 2006.
- 5- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، جامعة الإسكندرية كلية التجارة، مصر.
- 6- نورالدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011.
- 7- زاهر عبد الرحيم عاطف، مفاهيم جديدة في ادارة الموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، الاردن، 2001.
- 8- احمد عاشور صقر، سلوك الانساني في المنظمات الاعمال، الاسكندرية دار المعرفة الجامعية، 2005.
- 9- درة عبد الباقي، توفيق مرسي، الحقائق التدريبيه، بيروت: الدار العربية للموسوعات، 1998.
- 10- الحراحشة حسين محمد، ادارة الجودة الشاملة والاداء الوظيفي(المجلد1)، عمان: دار جليس الزمان، 2011.
- 11- ابراهيم محمد المحاسنة، ادارة تقييم الاداء الوظيفي بين النظرية وتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، ط 1، الاردن، 2013.
- 12- غيني دحام تنادي واخرون. الموارد البشرية مفاهيم وتوجهات معاصرة . دار مكتبة الحامد الاردن 2016.
- 13- فضل حسونة ادارة الموارد البشرية ط1 دار اسامة لنشر والتوزيع عمان الاردن 2008.

المذكرات والرسائل الجامعية

- 14- -الجساسي عبد الله حميد محمد (2010)، اثر الحوافز المادية والمعنوية على العاملين ، دراسة ميدانية في دائرة التربية ،الاكاديمية العربية البريطانية.
- 15- عاشور حورية، سياسة الحوافز وتحسين اداء المورد البشري، دراسة حالة مديرية التجارة بولاية المسيلة، شهادة الماستر غير منشورة ،كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة 2017/2016.
- 16- سمية ترشة، دور التحفيز في تحسين اداء المؤسسة العمومية، دراسة حالة مديرية التجهيزات العمومية بالوادي، شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حمه لخضر، 2014-2015.
- 17- بوزيان اسماء، دور التحفيز في تحسين اداء العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، مذكرة منشورة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018.
- 18- يوسف عبد الرحمان، تقييم اداء المورد البشري في المؤسسة الخدمائية، دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر، شهادة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهدي، ام البواقي، 2013-2014.
- 19- رابح يخلف، التقييم لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التسيير والتجارية، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارة، 2007.
- 20- محمد الحسن التيجاني يوسف، التحفيز واثره في تحقيق الرضى الوظيفي لدى العاملين بمنشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة، اطروحة منشورة لنيل شهادة ماجستير في ادارة الاعمال، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، السعودية، 2015.

ثانيا: المراجع والاجنبية

- 21- Michel Amiel et Francis bonnet et joseph Jacobs, management de l'administration, 2eme Edition, Bruxelles, de Boeck, lacier sa 1998..
- 22- Jean-héne edighoffer: précis de gestion d'entreprise, Edition Nathan, paris, 2001.

- 23- Mohed Altrad: Ecouter, Haemoniser, Diriger, Un certain art du Management, Edition office des publications Universitaires ,B. Aknoun Alger 1974.

اللعن



الملحق رقم 01:



منحة المسؤولية

المادة 121: تمنح منحة المسؤولية إلى العمال الذين المنصبين في مناصب التأطير تعويضاً عن الإكراهات المتعلقة بمسؤولياتهم و تبعات التوقيت المفروض عن هذه الشريحة من العمال خارج أوقات العمل. و يحول منحة المسؤولية دون الإستفادة من أجره الساعات الإضافية.

تعويض عن تكاليف الوظيفة

المادة 122: يخصص التعويض عن تكاليف الوظيفة عن التعويض الجزافي عن الإكراهات و تبعات التوقيت و مختلف المصاريف و الأخطار الخاصة التي يتعرض لها الإطارات في المؤسسة و التي لم تؤخذ بعين الاعتبار عند تقييم منصب العمل و يحدد اتفاق جماعي قائمة مناصب العمل التي تستفيد من هذا التعويض و يتغير مبلغ هذا التعويض حسب الإكراهات التي يفرضها منصب العمل , و ضمن الحدود المبينة في الجدول الملحق بهذه الإتفاقية. و يلغي التعويض عن نفقات الوظيفة عندما تزول شروط منح هذا التعويض.

علاوة التقنية

المادة 123: يمنح لمناصب مهندس , متصرف إداري و ليسانس كل ميادين , علاوة التقنية قدرها 20 بالمائة من الأجر القاعدي و يمنح لمناصب تقني و تقني سامي علاوة التقنية قدرها 15 بالمائة من الأجر القاعدي.

تعويض عن الصندوق

المادة 124: يمنح الى العمال الذين , في إطار أنشطتهم يتعاملون بالنقود , تعويض عن الصندوق يتغير مبلغه حسب الحجم المتوسط للمبالغ المتداولة يوميا , و ذلك ضمن الحدود المبينة في الجدول الملحق بهذه الإتفاقية.

الفرع 2: المنح ذات الصلة بالتحفيز و تحسين النتائج

منحة الجرد آخر السنة

المادة 125: يستفيد العمال الذين يشاركون بصفة فعلية في اعمال الجرد في نهاية السنة , من منحة الجرد السنوية , و تحدد المؤسسة المستفيدين منها بعد استشارة الشريك الإجتماعي. و يحدد المبلغ المستحق لكل عون حسب نسبة مشاركته في اعمال الجرد و ضمن الحدود المبينة في الجدول الملحق بهذه الإتفاقية. و تحول منحة الجرد دون الإستفادة من أي شكل من التعويض عن الساعات الإضافية. و هي غير قابلة للجمع مع التعويض الجزافي عن الخدمة الدائمة .



### منحة الميزانية

**المادة 126:** يمنح للعمال الذين يشاركون بصفة فعلية في اعداد الميزانية, منحة الميزانية السنوية, عندما تضبط هذه الميزانية و تقدم قبل و تحدد المؤسسة المستفيدين منها بعد استشارة الشريك الإجتماعي.  
و يحدد المبلغ المستحق لكل عون حسب نسبة مشاركته في اشغال الميزانية ضمن الحدود المبينة في الجدول الملحق بهذه الإتفاقية.  
و تحول منحة الميزانية دون الإستفادة من أي شكل من التعويض عن الساعات الإضافية.  
و هي غير قابلة للجمع مع التعويض الجزافي عن الخدمة الدائمة.

### علاوات المردودية

**المادة 127:** تهدف علاوات المردودية الفردية و الجماعية الى تحفيز الإنتاجية و يحدد اتفاق جماعي معايير تقديم المردودية و كذا نسب العلاوات المرتبطة بها  
و ينتسب حساب علاوات المردودية الى الاجر الاساسي . و يحدد الحجم الإجمالي لهذه العلاوات بنسبة 60 في المائة من الاجر الاساسي .

### منحة المشاركة

**المادة 128:** تعتبر علاوة المشاركة مكافأة تمنحها المؤسسة الى العمال في نهاية كل سنة تحسن الربح الصافي المحقق , طبقاً للإجراءات المنصوص عليها في القانون التجاري.  
و يمكن منحها ايضاً, كتشجيع , على مستوى المؤسسات التي تسجل عجزاً لكنها حسنت نتائجها المالية بصفة معتبرة.  
و تحدد اجهزة المؤسسة الأهلة المبلغ المخصص لكل عامل.

### منحة الإبداع

**المادة 129:** بكل عامل مبتكر كان له الفضل في تحقيق تحسن فريد في مجال اساليب الإنتاج أو الإقتصاد او النوعية, له الحق في الإستفادة من منحة الإبداع التي المؤسسة كجوائز منحها حالة بحالة و تعطى هذه المنحة مرة واحدة و يمكن ان يكافأ العامل أيضاً بترقية في الرتبة او الدرجة.  
و إذا كان الإبداع يتعلق بالحماية الصناعية او حقوق المؤلف , يمكن المؤسسة ان تتفاوض حول كجوائز المشاركة مع العامل المعني.



جدول العلاوات , المنع و التعويضات المتعددة

ملاحظات	القيمة (دج) أو النسبة		علاوات و منح
أقصى نسبة 80%	2%		علاوة الخبرة
تمنح حسب قرار تعيين فرق التناوب	من الأجر القاعدي	25%	علاوة العمل التناوبي
	من الأجر القاعدي	20%	بدون إنقطاع 3*8
	من الأجر القاعدي	15%	بدون إنقطاع 2*8
	من الأجر القاعدي	10%	بانقطاع 3*8
	من الأجر القاعدي	5% - 20%	بانقطاع 2*8
	200 دج اليوم		علاوة الإلزام
	300 دج الثلثة		علاوة العمل اليومي
	20% - 5% من الأجر القاعدي		علاوة الخدمة الدائمة
	2000 دج الي 6000 دج شهريا		علاوة مسارييف المنصب
تمنح علاوة بمبلغ 3000 دج إذا كان المبلغ المتعامل به يساوي أو يفوق 500,000 دج/تقريبا	1000 شهريا	3000 شهريا	علاوة الخزينة
	2000 دج الي 3000 دج شهريا		منحة الجرد
	2000 دج الي 5000 دج شهريا		منحة إقاف الحسابات
في حالة التكنل , تجرى تخفيض بقيمة 75 في المائة على المبالغ المذكورة	الأكل	الأداء	علاوة المهمة
	600	2300	في الشمال: - إطارات
	400	1500	- مهارة و تنفيذ
	750	2875	في الجنوب: - إطارات
	500	1875	- مهارة و تنفيذ
في حالة التكنل , تجرى تخفيض بقيمة 75 في المائة على المبالغ المذكورة	الأكل	الأداء	علاوة الإنتقال
	250	900	في الشمال: - إطارات
	200	600	- مهارة و تنفيذ
	300	1200	في الجنوب: - إطارات
	250	900	- مهارة و تنفيذ
	12 دج /كيلومتر		العلاوة الكيلومترية
	2500 دج شهريا 5000 دج شهريا		علاوة الميابة - مهارة و تنفيذ - إطارات
	660 دج الي 2800 دج شهريا		علاوة النقل
	150 دج لليوم		علاوة المسنة أو الأكل
تعطى للعامل الذي عمل 15 يوم على الأقل شهريا	1000 دج شهريا		علاوة الأجر الوحيد

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

