

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم



كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم التسيير تخصص: تسيير استراتيجي

أثر نظام الحوافز على تحسين أداء العاملين  
دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم

تحت إشراف الأستاذ:

برائيس عبد القادر

إعداد الطالبة:

ضامن بشرى

الصفة	الجامعة	الرتبة	الإسم واللقب
رئيسا	جامعة مستغانم	أستاذ محاضر "ب"	مقراد عبد الله
مشرفا ومقررا	جامعة مستغانم	بروفيسور	برائيس عبد القادر
مناقشا	جامعة مستغانم	أستاذ محاضر "ب"	شمالل نجاة

السنة الجامعية: 2022/2021



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم



كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم التسيير تخصص: تسيير استراتيجي

أثر نظام الحوافز على تحسين أداء العاملين

دراسة حالة مؤسسة مناء مستغانم

تحت إشراف الأستاذ:

إعداد الطالبة:

برابنيس عبد القادر

ضامن بشرى

الصفة	الجامعة	الرتبة	الإسم واللقب
رئيسا	جامعة مستغانم	أستاذ محاضر "ب"	مقراد عبد الله
مشرفا ومقررا	جامعة مستغانم	بروفيسور	برابنيس عبد القادر
مناقشا	جامعة مستغانم	أستاذ محاضر "ب"	شمالل نجاة

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الإهداء

إلى من قال الله تعالى فيهما " واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي

ارحمهما كما ربياني صغيرا" الإسراء 24

إلى رمز الحنان و الوفاء و العطاء و إلى التي جعلت يوم نجاحي يوما لنجاحها

أقدم لها تحية تقدير لكرم صفاتها ونبل وجدانها وكفاحها أُمي الحبيبة و العزيزة

"خامسة"

إلى الرجل العظيم الذي دعمني ماديا ومعنويا ولعب دور الأب و الصديق

والمعلم والأستاذ ولقنني دروس الفضائل وعلمني أن الدنيا صمود ومشكلاتها بلا

حدود إلى من علمني أن الحياة كفاح والعلم سلاح وجعلني أنظر إلى الحياة

ببساطتها ونزع لي الخوف من مواجهتها والدي العزيز "محمد"

وإلى منبع سعادتي إخوتي نور الهدى توأم روحي، وأخي سندي محمد الأمين،

وأختي كوثر، وأخي الصغير عبد المحسن جواد، وإلى الكتكوتة ابنة أختي لينة

هبة الرحمن، وإلى كل الأهل و الأقارب وكل من يملك لقب "ضامن" و بن

"حماشة"

وإلى زميلاتي التي قضيت معهن أحلى الأوقات، وإلى كل من يعرف بشرى

إلى كل دفعة تسيير استراتيجي 2022/2021

## الشكر

قال الله تعالى " و أما بنعمة ربك فحدث " فسبحانك ربنا الذي يسر علينا سبل العلم ومنحنا الرشد و الثبات لإعداد هذه المذكرة فنحمده ونشكره ونستعين به".  
أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الكريم الذي شرفني بتأطيره الدكتور "برائيس عبد القادر " الذي قدم لي كل النصائح و الإرشادات القيمة و سعى في توجيهي لإنجاز هذه المذكرة كما لا أنسى الدكتور "مقراد عبد الله" الذي لا ظلما غمرني بلطفه وطيبة قلبه ووجهني الى ما هو خير لي.

كما أتقدم بالشكر الكبير إلى المؤطر في الميدان التطبيقي "عبد الحلیم بن حمودة" الذي كان قد وجه وقدم لي النصائح التي أفادتني في إثراء هذا البحث.

**المخلص:**

يتمحور موضوع هذه الدراسة حول أثر نظام الحوافز على تحسين أداء العاملين، بحيث لقي هذا الموضوع اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين وكذا المسيرين لأنه أصبح ضروريا على كل مؤسسة تريد الاستمرار والبقاء أن يكون لها نظام حوافز فعال يعمل على رفع الروح المعنوية، حيث تلعب الحوافز وكذا نظام التقييم دورا كبيرا في التأثير على أداء الموظفين من خلال اثارة الدوافع لديهم، سواء بشكل ايجابي أو سلبي، وعدم توفرها أو عدم توزيعها بشكل عادل قد ينعكس مباشرة على الأداء الوظيفي. وتتبع أهمية البحث في أهمية الموضوع ذاته، وقد قمنا بتطبيق الدراسة الميدانية على عينة من عمال مؤسسة مينا مستغانم وذلك بهدف دراسة واقع أثر نظام الحوافز على أداء العاملين في المؤسسة، وتوصلت نتائج الدراسة ألى أن نظام الحوافز بالمؤسسة غير فعال وممتدني ولا يساعد على تحسين الأداء.

الكلمات المفتاحية: نظام الحوافز، أداء العاملين، نظام التقييم.

**Résumé :**

Le sujet de cette étude s'articule autour de l'impact du système des motivation sur l'amélioration de la performance des salariés, ce sujet a retenu l'attention de nombreux chercheurs, penseurs, et des managers, car il est devenu nécessaire pour tout institution qui veut perdurer et exister d'avoir un système de motivation efficace qui insiste à remonter le moral, Les motivations et le système d'évaluation jouent un rôle majeur en influençant la performance des employés en augmentant leurs motivations, que ce soit

positivement ou négativement, alors que l'absence des motivations ou leur répartition non-équitable peut affecter directement la performance au travail. L'importance de la recherche réside dans l'importance du sujet lui-même, dans l'étude empirique nous avons choisi un échantillon des travailleurs de l'entreprise du port de Mostaganem, afin d'étudier la réalité de l'impact du système des motivations sur la performance des travailleurs de l'institution, Les résultats de l'étude ont conclu que le système des motivation de l'institution(E.P.M) est inefficace, faible et ne permet pas d'améliorer les performances.

Mots-clés : système de motivation, performance des travailleurs, système d'évaluation.

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
أ	الإهداء
ب	الشكر
ج	الملخص
هـ	فهرس المحتويات
ح	فهرس الجداول
ط	فهرس الأشكال
ي	فهرس الملاحق
2	المقدمة العامة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للتحفيز</b>	
6	تمهيد
7	<b>المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الحوافز</b>
7	المطلب الأول: مفهوم التحفيز وعناصره
9	المطلب الثاني: طرق التحفيز وأنواعه
17	المطلب الثالث: أسس منح الحوافز
18	المطلب الرابع: أهمية وأهداف الحوافز
20	<b>المبحث الثاني: ماهية نظام الحوافز</b>
20	المطلب الأول: البرنامج السليم لنظام الحوافز وشروط نجاحه
23	المطلب الثاني: مراحل تصميم نظام الحوافز
25	المطلب الثالث: قواعد نظام الحوافز

27	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في نظام الحوافز
30	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء وفعالية الحوافز عليه</b>	
32	تمهيد
32	<b>المبحث الأول: ماهية أداء العاملين</b>
33	المطلب الأول: مفهوم الأداء وأهميته
33	المطلب الثاني: عناصر الأداء ومحدداته
35	المطلب الثالث: مفهوم وأهداف تقييم الأداء وخطواته
37	المطلب الرابع: معايير تقييم الأداء وأخطائه
40	<b>المبحث الثاني: مدى تأثير نظام الحوافز على تحسين أداء العاملين</b>
42	المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء وأهميته
42	المطلب الثاني: مراحل ودوافع تحسين الأداء
44	المطلب الثالث: العلاقة بين الحوافز والأداء
46	المطلب الرابع: أثر نظام الحوافز على تحسين الأداء
47	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: دراسة تطبيقية في مؤسسة ميناء مستغانم</b>	
50	تمهيد
51	<b>المبحث الأول: عموميات حول مؤسسة ميناء مستغانم</b>
51	المطلب الأول: نشأة الميناء والمؤسسة المينائية وتعريفها
53	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي التابع للمؤسسة
55	المطلب الثالث: الخصائص الهامة لميناء مستغانم

55	المطلب الرابع: مهام وأهداف مؤسسة ميناء مستغانم
56	المبحث الثاني: واقع نظام الحوافز وتأثيره على الأداء في المؤسسة
56	المطلب الأول: نظام الحوافز في مؤسسة ميناء مستغانم
61	المطلب الثاني: أثر نظام الحوافز على أداء العاملين (دراسة عينة)
71	المطلب الثالث: نتائج واقتراحات وحلول الدراسة
73	خلاصة الفصل
75	الخاتمة العامة
78	قائمة المصادر والمراجع
84	الملاحق

## فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	دراسة إحصائية حول جنس الموظفين في المؤسسة	62
2	دراسة إحصائية حول سن الموظفين في المؤسسة	63
3	دراسة إحصائية حول الحالة المدنية للموظفين في المؤسسة	63
4	دراسة إحصائية لمهنة الموظفين في المؤسسة	64
5	دراسة إحصائية لخبرة الموظفين في العمل	65
6	دراسة إحصائية لنسبة الإجابة على السؤال الأول في الاستمارة	65
7	دراسة إحصائية لنسبة الإجابة على السؤال الثاني في الاستمارة	66
8	دراسة إحصائية لنسبة الإجابة على السؤال الثالث في الاستمارة	66
9	دراسة إحصائية لنسبة الإجابة على السؤال الرابع في الاستمارة	67
10	دراسة إحصائية لنسبة الإجابة على السؤال الخامس في الاستمارة	67
11	دراسة إحصائية لنسبة الإجابة على السؤال السادس في الاستمارة	68
12	دراسة إحصائية لنسبة الإجابة على السؤال السابع في الاستمارة	68
13	دراسة إحصائية تبين نسبة الإجابة على السؤال الثامن في الاستمارة	69
14	دراسة إحصائية تبين نسبة الإجابة على السؤال التاسع في الاستمارة	69
15	دراسة إحصائية تبين نسبة الإجابة على السؤال العاشر في الاستمارة	70
16	دراسة إحصائية تبين نسبة الإجابة على السؤال الحادي عشر في الاستمارة	70
17	دراسة إحصائية تبين نسبة الإجابة على السؤال الثاني عشر في الاستمارة	71

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	أنواع الحوافز	1
26	قواعد نظام الحوافز الفعال	2
53	الهيكل العام لمؤسسة ميناء مستغانم	3
62	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	4
63	توزيع أفراد العينة حسب السن	5
63	توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية	6
64	توزيع أفراد العينة حسب المهنة	7
65	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	8
65	مدى اعتراف المؤسسة بالمجهودات	9
66	مدى تناسب الراتب مع مستوى الأداء	10
66	مدى استخدام نظام الحوافز في المؤسسة	11
67	مدى الاستفادة من العلاوات والمكافآت	12
67	مدى تناسب الحوافز مع الجهد	13
68	أنواع الحوافز الأكثر تطبيقا	14
68	مدى مساهمة الحوافز في تلبية احتياجات العمال	15
69	مدى رضا العمال عن الحوافز المقدمة لهم	16
69	مدى اهتمام المؤسسة بتقييم الاداء	17
70	مدى تأثير التقييم على الأداء	18
70	مدى تأثير الحوافز على تحسين الأداء	19
71	مدى مساهمة الحوافز في تحقيق أهداف المؤسسة	20

## فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
84	هيكمل مؤسسه مبناء مستغانم	01
85	الحوافز التي تقدمها مؤسسه مبناء مستغانم	02
91	مئال عن وثيقة كشف الراتب لموظف في المؤسسة	03
92	الإستبيان	04

المقابلة

## مقدمة عامة:

في ظل التحولات والتطورات والتغيرات التي شغلت العالم اليوم وفي كل المجالات سواء الاقتصادية السياسية والثقافية وغيرها، أصبحت المنظمات تسعى لمواكبة جميع هذه التطورات للوصول الى الريادة وتحقيق أهدافها وللتميز عن مختلف المنظمات المنافسة لها، فعنصر الموارد البشرية يعتبر كعنصر جد مهم وكدعامة أساسية ترتكز عليه المؤسسات لتحقيق مبتغاها، كما أنه يعتبر عنصر للفكر والتطوير والإبداع من خلال استغلال طاقاته وإمكانياته وتوظيف مهاراته وقدراته، و الاهتمام بالأفراد العاملين ومتطلباتهم تعتبر كخطوة أولى لتحسين أدائهم وبالتالي تحسين أداء المؤسسة.

فأساس نجاح أي مؤسسة هو جهود العاملين فيها وانضباطهم والتزامهم تجاه المؤسسة التي يعملون بها وشعورهم بالانتماء لها، ويتحقق ذلك من خلال برنامج تحفيز العاملين والذي يكون مستمر من أجل زيادة الانتاجية ورفع الروح المعنوية للموظفين.

وقد حظي موضوع نظام الحوافز اهتمام العديد من علماء السلوك الإداري، ولعل السبب في ذلك هو أن الحوافز بشتى أنواعها واحدة من أهم المتغيرات المستقلة الايجابية في الدافعية للعمل، فهي توقظ الحماس والرغبة للعامل عند القيام بعمله أيا كان مجاله مما ينعكس بالإيجاب على الاداء العام، وتساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمنظمة وتدفع العاملين الى العمل بكامل طاقتهم وقواهم العقلية والجسدية لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة.

كما تباينت وجهات نظر الباحثين في مجال الادارة والمسؤولين عن المؤسسات نحو الحوافز وأهميتها ودورها على سلوك الأفراد بدون استثناء اي نوع من أنواعها، كما أن غيابها ينعكس بالسلب على الحالة النفسية والاجتماعية للموظفين مما يؤدي الى انخفاض أدائهم وبالتالي تتدهور فاعلية المؤسسة ككل.

وبناء على ما سبق يتمحور جوهر عملنا حول الاشكالية التالية:

### • الاشكالية:

كيف يؤثر نظام الحوافز على تحسين أداء العاملين؟  
ويندرج تحت هذه الاشكالية مجموعة من الاسئلة الفرعية المتمثلة فيما يلي:

- ماذا نعني بالحوافز؟
- هل يؤثر أداء العاملين على فاعلية المؤسسة ونتائجها؟
- ماهي العلاقة بين الحوافز والأداء؟
- ما هو واقع تأثير نظام الحوافز على الأداء في مؤسسة مينااء مستغانم؟

### • فرضيات الدراسة:

- الحوافز هي مجموعة من العوامل تقدمها المؤسسة لتشجيع موظفيها من أجل القيام بعملهم بأفضل شكل ممكن.
- نعم يؤثر أداء العاملين على فاعلية المؤسسة ونتائجها وذلك على حسب مستوى الأداء المقدم.
- العلاقة بين الحوافز والأداء هي علاقة طردية.
- يؤثر نظام الحوافز على الأداء في مؤسسة مينااء مستغانم بشكل إيجابي.

### • أهداف الدراسة:

- التعريف بنظام الحوافز وأهميته والتعرف على أنواعه.
- معرفة أهمية الأداء في المؤسسات وأهداف تقييمه.
- ابراز أثر نظام الحوافز في تحسينه على أداء العاملين في المؤسسة.

### • أهمية الموضوع:

- لفت انتباه المسيرين الى الحوافز من أجل التحكم في مستوى الأداء وإنتاجيته.
- تسليط الضوء على الحوافز المفضلة عند الموظفين.

**• مبررات اختيار الموضوع:**

- قابلية دراسة الموضوع وتبيين أهميته في المؤسسات الراغبة في الرفع من إنتاجيتها
- الرغبة في معرفة شتى أنواع الحوافز المقدمة للموظفين في مؤسسة ميناء مستغانم.

**• منهج البحث:**

- اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي في الجانب النظري بنقل المعلومات بكل أمانة، وعلى المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي في استخلاص النتائج وتقديم الحلول.

**• صعوبة البحث:**

- صعوبة حصر الموضوع في المذكرة نظرا لاحتوائه على كم هائل من المعلومات.
- تحفظ بعض الموظفين بالمؤسسة في اجابتنا عن كل تساؤلاتنا.

الفصل الأول

الإطار النظري للتّحفيز

**تمهيد:**

أصبحت المنظمات تولي اهتماما كبيرا بموضوع نظام الحوافز وتعتبرها كعنصر أساسي في نجاح المنظمة وزيادة مردوديتها، فهي تعد من أهم المتغيرات المستقلة لتحسين الاداء بكفاءة وفعالية وتحقيق الجودة الشاملة ، بحيث تتبع هذه الحوافز من اجتهاد وإبداع العنصر البشري بالعمل كأساس نجاح أي مؤسسة يتوقف على كفاءة العاملين وقدرتهم على العمل ورغبتهم فيه باعتبارهم العنصر المؤثر والفعال في استخدام الموارد المادية المتاحة، فإثارة هذه الرغبة هي مهمة ومسؤولية الإدارة لذا وجب عليها البحث عن السبل و الأدوات التي من خلالها تدفع الافراد لزيادة ادائهم وتحسينه من خلال اشباع حاجاتهم ورغباتهم، ولا يتحقق ذلك الا من خلال منح الحوافز.

وعليه قسمنا هذا الفصل الى مبحثين رئيسيين:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الحوافز

المبحث الثاني: ماهية نظام الحوافز

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الحوافز

نتطرق في هذا المبحث الى مفهوم التحفيز وعناصره، طرق التحفيز وأنواعه و أسس منح الحوافز، وكذا أهمية التحفيز وأهدافه.

### المطلب الأول: مفهوم التحفيز، عناصره

#### الفرع الأول: مفهوم التحفيز

تعددت التعاريف للمصطلح التحفيز عند المفكرين ويمكن عرض البعض كالتالي:

- يعرف نبيل عشوش التحفيز على أنه: ( وصول العمال في المنظمة إلى حالة من الشغف والسعادة بأعمالهم ووظائفهم، ومحاولة إيصالهم إلى مرحلة القيام بكامل العمل بدون ملل أو تذمر أو شكوى، وبلوغهم مرحلة الفداء بكل شئ في سبيل مصلحة العمل والمنظمة.)
- و يعرف محمد مرعي التحفيز بأنه: (عبارة عن مجموعة العوامل التي تدفع الفرد نحو بذل أكبر جهد في عمله، والابتعاد عن ارتكاب الأخطاء، مقابل حصوله على ضمان يحقق رغباته ويشبع حاجاته المتعددة، ويحقق مشروعه وتطلعاته التي يسعى لبلوغها خلال عمله.)<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، 2012، ص151.

- كما عرف محمد رفيق الطيب التحفيز: ( بأن المؤسسة تقوم بالتأثير على الفرد من الناحية الخارجية كأن تعرض عليه أجرا مرتفعا أو تكافأه بأرباح في نهاية السنة فتشجع الأفراد بذلك لكي ينشطوا في العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة).<sup>1</sup>
- و عرف ديموك الحوافز بأنها " العوامل الخارجية التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل، ويبدلون معه جهدا أكبر مما يبذله غيرهم."<sup>2</sup>

ومن التعاريف السابقة نستنتج التعريف التالي:

⇔ التحفيز هو عبارة عن مجموعة من المكافآت التي تقدمها لمنظمة الى الأفراد الذين يستحقونه بجدارة و الذين يقدمون أداء متميز وعمل ذو كفاءة وذلك من أجل تشجيعهم للإستمرار في تقديم الأفضل لتحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة.

### الفرع الثاني: عناصر التحفيز

هنالك ثلاثة عناصر أساسية في عملية التحفيز تعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة دالة التحفيز هي:

أ. **القدرة:** فالشخص المؤهل القادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز بخلاف الشخص العاجز غير المدرب أو غير المؤهل.

<sup>1</sup> محمد رفيق الطيب، وظائف التسيير ديوان المطبوعات، الجزائر، 1995، ص68

<sup>2</sup> طاهر محمود الكلالدة، تنمية الموارد البشرية، ( الأردن، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، 9111)، ص115

ب. **الجهد:** الذي يشير إلى الطاقة و الوقت اللازمين لتحقيق هدف معين حيث أن

مجرد وجود القدرة لا تكفي، فمثلا الطبيب المؤهل يجب أن يبذل جهدا و ينفق

وقتا ليفهم طبيعة الحالة التي يعالجها.

ج. **الرغبة:** إذا لم تكن الرغبة موجودة فان فرصة الوصول الى النجاح في أداء العمل

أقل حتى لو تم أدائه.<sup>1</sup>

**المطلب الثاني: طرق التحفيز وأنواعه**

**الفرع الأول: طرق التحفيز**

1. **الإعتراف والتقدير:** والذي يتمثل في النقاط التالية:

- التقدير بشكل ملائم بعد التأكد من أنه تم إنجاز المطلوب.
- الإعتراف بمجهودات الأفراد وتبيان مدى أهميتهم من خلال النتائج التنظيمية.
- إظهار للعاملين مدى ثقة الرؤساء بهم.
- إظهار مدى ما إكتسبه العاملون من خبرة في الأداء.
- إظهار الاهتمام و المعرفة بكل فرد يخضع لإشرافك.

2. **إرجاع الأثر:** ويتمثل في النقاط التالية:

- تقديم إرجاع أثر ملائم يساعد العاملين على تحسين آدائهم في المستقبل.
- توضيح التوقعات والتأكد من فهم العاملين لها.
- الإصغاء إلى شكاوى العاملين ومعالجتها.

<sup>1</sup> <http://www.eshamel.net> يوم 2022/04/05 على الساعة 18:15

- انتقاد التصرفات لا الأشخاص.<sup>1</sup>
  - بعض من القلق يعتبر كعنصر هام في التحفيز.
  - لا تربط الحب بالأداء الإيجابي.
3. المساعدة على الأداء: نبرزها في النقاط التالية:
- تقديم الدعم والمساعدة عند الحاجة.
  - تبيان للعاملين مدى إرتباط مهامهم بالأهداف الشخصية والتنظيمية.
  - تصميم المهام مع اتساق العمل.
  - الإشراف يكون فردي، مع العمل للتخلص من عوائق العمل الفردي.
  - خلق مناخ من الثقة والتواصل وتزويد العاملين بحرية الاختيار وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات.
  - الاهتمام بالتحفيز القصير و طويل المدى.
  - تشجيع العاملين على الإنغماس في أنشطة جديدة وإذكاء روح التحدي.
4. التوازن والعقاب:

- تشجيع وتعزيز العاملين باستخدام طرق مناسبة.
- التقليل من استخدام أسلوب الضغط من قبل المسؤولين على الأفراد.
- عدم استخدام أسلوب التهديد والعقاب إلا للضرورة.

<sup>1</sup> ياسمينة منايفي، صبرينة رماش، "نظام التحفيز والأداء الوظيفي للعامل في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية- دراسة ميدانية في مؤسسة الحجار عنابة" مجلة الدراسات المالية والمحاسبية و الإدارية، العدد 10، الجزائر، ديسمبر 2018،

- تقديم المكافآت.

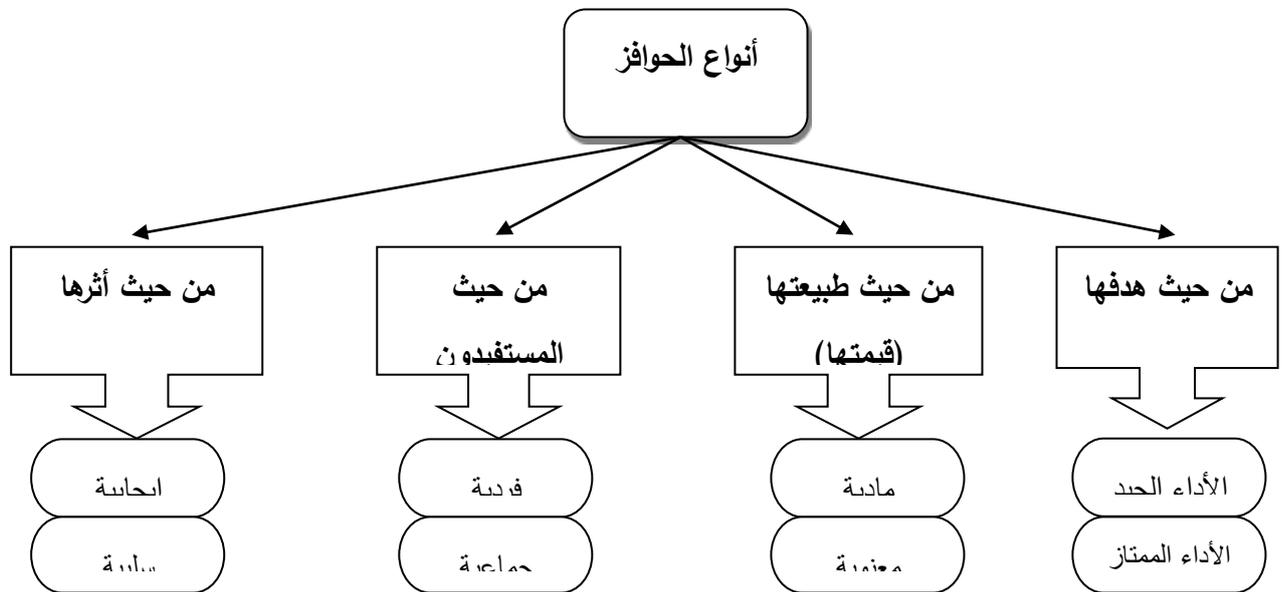
### 5. المسؤولية والمسائلة:

- تحميل المسؤولية للعاملين ومعاتبتهم عليها.
- التأكد من أن الجهد المبذول سيساهم في تحقيق النتائج.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: أنواع التحفيز

توجد تصنيفات متعددة ومتنوعة للحوافز، وهي متداخلة مع بعضها البعض، حيث تعددت التقسيمات و في الشكل الموالي وضحت أهم هذه التقسيمات:

#### الشكل 1: أنواع الحوافز



المصدر: إجتهد شخصي

<sup>1</sup> ياسمينه منايفي، صبرينة رماش، مرجع سابق، ص 264

**1) من حيث هدفها:** تقسم الحوافز من حيث هدفها الى قسمين:

أ. **الأداء الجيد:** كانت تشترطه النظريات الكلاسيكية في الإدارة حيث كان المتوقع من الفرد أن يزيد من الأداء العادي أو الجيد، وإذا انخفضت مستويات الأداء بمرور الوقت لتصل إلى الحد الأدنى للأداء وهو الذي يحفظ للفرد وظيفته فيتقاضى راتبه ويحصل على الحوافز المقررة. أي أن العامل قد يستمر في وظيفته نتيجة أدائه الحد الأدنى الذي يضمن عدم طرده من العمل.

وفي المنظمات البيروقراطية فإن حوافز الأداء الجيد مثل الترقية والتقدير والعلوات تقرر بناء على مدى إلتزام الفرد بالأداء المقرر، ولا يتوقع منه أن يزيد عليه أو يطره أو يجدد فيه.

ب. **الأداء الممتاز:** يتضمن الابتكار والتجديد وهذا ما تسعى إليه الإتجاهات الحديثة بالإدارة مثل منهج الإدارة بالأهداف، فإنها تتضمن حوافز تقدمها الإدارة مقابل الأداء الممتاز المبتكر الذي يضيف العامل من خلالها للعمل شيئاً جديداً، كأن يتوصل إلى طريقة جديدة للأداء توفر بعض الوقت أو الجهد أو تحقق إقتصاد في التكاليف، وتختلف نواحي الإبداع من منظمة لأخرى ومن وظيفة لأخرى وتقوم الإدارة بتحديد نواحي الإبداع والتميز في ضوء مجالها الخاص وبيئتها المحيطة التي تقدم عنها حوافز خاصة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية، دار الرؤية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2015، ص18

2) من حيث طبيعتها (قيمتها): وفيما يلي يأتي تفصيل موجز لهذه الأنواع من

الحوافز:

أ. الحوافز المادية: تتعدد أشكال هذه الحوافز من قطاع إلى آخر، وتتمثل في المكافآت

المادية ويعتبر الحافز النقدي المادي من أهم طرق الحوافز في هذا الوقت، وذلك لأن

النقود تشبع كل حاجات الإنسان تقريبا. ومن بعض طرق تقسيم الحوافز المادية على

سبيل المثال:

• الأجر اليومي، الأجر الشهري

• العلاوات المستحقة بداية كل عام

• مكافأة نوعية العمل

• مكافأة الموظف

• مكافأة الانضباط في العمل

• مكافأة نهاية الخدمة<sup>1</sup>

ب. الحوافز المعنوية: وهي أحد الركائز ذات الأهمية القصوى في منظومة الحوافز التي

تضعها المؤسسة والتي بدونها لا يمكن أن تكتمل صورة الحوافز التي تشجع على العمل

وتزيد من الأداء داخل المؤسسة وذلك لأن الإنسان إجتماعي بفطرته ولا يمكن أن يعيش

بعيدا عن احترام وتقدير الآخرين له.

<sup>1</sup> براء رجب تركي، مرجع سابق، ص 19\_21

وتعتبر الحوافز المعنوية والتي تتجاوز النواحي المادية مهمة أيضا في تحفيز العاملين،  
ومن الأمثلة على الحوافز المعنوية:

- إشراك العاملين في تحديد الأهداف وزيادة دورهم وتفاعلهم مع المنظمات التي يعملون فيها.
- الإعتراف بجهد العاملين وإعطاء جوائز معنوية مثل تسمية الموظف التالي، إعطاء كتب شكر أو سمة.<sup>1</sup>
- مكافأة مدة الخدمة وتمنح في حفل رسمي للموظفين ذوي الخدمات الطويلة كتقديم شهادات وميداليات.
- رسائل التقدير والإطراء وهي تقدير كتابي للإعتراف بخدمة معينة أو عمل يتجاوز المتطلبات العادية.
- مدح الأفراد عند قيامهم بالأعمال الصحيحة وتأييدهم عندما يقومون بأداء أعمال خاطئة غير سليمة.<sup>2</sup>
- التيسير الاجتماعي بتوفر جو للمنافسة الإيجابية داخل المؤسسة.
- دوافع العمل النفسية أي شعور الموظف بالإطمئنان على صحته ومستقبله بتوفير تأمينات إجتماعية.

<sup>1</sup> براء رجب تركي، مرجع سابق، ص 21\_22

<sup>2</sup> براء رجب تركي، مرجع سابق، ص 23

- دوافع العمل الإجتماعية كالتقدير الإجتماعي للفرد وإحترام الآخرين له فتكون له مكانة تعطيه أهمية بأن جهوده ووجوده له قيمة.
- العمل والحاجة إلى التقدير والتي تتضمن تكوين علاقات مع الآخرين مثل الرضا والصحة.
- دوافع الإنجاز وذلك بشعور العامل أن لديه الرغبة ليؤكد ذاته في عمله.

### 3) من حيث الأطراف ذات العلاقة أو (المستفيدون):

- أ. **الحوافز الفردية:** وهي التي تركز على إيجاد روح التنافس الفردي، وتمنح لفرد معين لمضاعفة الأداء، أو كمكافأة له على إنتاجه المتميز، ويؤدي هذا الى خلق جو من التنافس بين الأفراد.
- والحوافز الفردية قد تكون إيجابية أو سلبية، مادية أو معنوية، فيأخذ العامل مكافأة تشجيعية نظير عمله الممتاز ويحصل على تقدير رئيسه في صورة خطاب شكر او اشتراك في اتخاذ قرار.<sup>1</sup>

- ب. **الحوافز الجماعية:** تركز على العمل الجماعي والتعاون بين العاملين، ومن أمثلتها الرعاية الصحية والرعاية الإجتماعية والتي بدورها تحفزهم على تحسين ورفع كفاءة الأداء والإنتاجية، وقد تكون الحوافز الجماعية إيجابية أو سلبية، مادية أو معنوية، كما تهدف إلى إشباع حاجات نفسية وإجتماعية ومادية لدى أعضاء الجماعة الواحدة مثل حاجات

<sup>1</sup> براء رجب تركي، مرجع سابق، ص 24\_25

الإنتماء والولاء وتقدير الآخرين، وتساهم أيضا في زيادة التعاون بين الأفراد وتقوية الروابط وإثارة التنافس بينهم و زيادة رغبتهم في تحقيق المصلحة العامة.<sup>1</sup>

#### 4) من حيث أثرها (فاعليتها):

أ. **حوافز إيجابية:** يدخل في هذه الحوافز كافة المغريات المادية والمعنوية عند زيادة الإنتاج أو تحسين مستواه، وتعتبر من أفضل الأساليب في تحريك الأفراد العاملين في معظم الحالات لتنوعها لتشمل أكبر شريحة من العاملين، كما لها أثر ملموس في تقوية الرابط بين الحافز والأداء فاستخدام الحافز عندما يحقق العامل إنجازا متميزا وجيدا يؤدي بالضرورة إلى الاستمرار في تحقيق مزيد من الإنجاز في الأداء، وهذه الحوافز تكون فعالة ومؤثرة عندما تستخدم فور قيام العامل بالتصرف المطلوب.

ب. **حوافز سلبية:** وهي التي تهدف إلى التأثير في سلوك العاملين عن طريق أسلوب العقاب والوعيد والتأديب المتمثل في جزاءات مادية كالخصم من الأجر أو تخفيض الراتب، الحرمان من الترقية والإجازة، التهديد بالفصل، أو النقل لمكان بعيد وغير مرغوب. فالتخويف والعقاب الذي تتضمنه الحوافز السلبية يأخذ به لإجبار الأفراد على الإمتناع عن سلوك غير مرغوب وليس بهدف الترغيب على عمل معين، وقد يسهم في رفع الكفاءة الإنتاجية، إلا أنه قد يترك آثارا سلبية في نفوس العاملين مما يولد لديهم شعورا

<sup>1</sup> براء رجب تركي، مرجع سابق، ص26

بالإحباط تجاه العمل ولهذا يجب على المرؤوسين أن يأخذوا في عين الاعتبار حجم العقاب و أن يكون العقاب متكافئاً مع السلوك الذي أحدثه.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أسس منح الحوافز

لا بد أن منح الحوافز يكون مبني على مجموعة من الأسس حتى تتحقق الأهداف المرجوة منها، ولا تكون سببا في نتائج عكسية على الموظفين بشكل خاص، وعلى المنظمة وأدائها بشكل عام وتتمثل هذه الأسس فيما يلي:

1. **اعتماد الحافز على السلوك:** ويعني هذا أن الحافز يأتي على حسب السلوك، وهذا يتطلب أن يكون في المنظمات سياسات وقواعد للحوافز توضح متى وكيف يمكن للموظف الحصول على الحافز سواء كان الحافز إيجابيا أو سلبيا وأن يكون الموظفون على علم بهذه السياسات.<sup>2</sup>

2. **التوقيت:** ويقصد به أن يأتي الحافز بعد القيام بالسلوك مباشرة .

3. **حجم الحافز:** والمقصود به صغر أو كبر الحافز أي (أن يكون الجزاء من جنس العمل) على حسب العمل والمجهودات المقدمة، ويصبح الحافز بدون فائدة إذا لم يعرف الموظف سياسة وقواعد الحوافز التي تدير بها المنظمة وما يجب القيام به للحصول على الحافز من نوع معين.

<sup>1</sup> براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية، مرجع سابق، ص 27-29

<sup>2</sup> براء رجب تركي، مرجع سابق، ص 30

4. نوع الحافز: للحوافز أنواع كثيرة ومتعددة كالحوافز المادية والمعنوية، الإيجابية والسلبية وغيرها فعلى المشرفين أن يتعرفون على أكثر نوع من الحوافز التي يؤثر بها على الفرد المراد تحفيزه.

5. الثبات: أي المساواة في تطبيق الحافز فإذا قام موظف بعمل ما واستحق عليه مكافأة فمن الطبيعي أن يحصل على نفس المكافأة موظف آخر إذا قام بنفس العمل (العدل أساس الحكم).<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: أهمية وأهداف التحفيز

#### الفرع الأول: أهمية التحفيز

يعتبر التحفيز كأمر أساسي لا يمكن أن تستغني عنه المؤسسات، فالحوافز ذات أهمية كبرى وتأثير فعال في تسيير الأفراد فإذا استخدمت بطريقة عقلانية لا تؤدي الى رفع الكفاءة الانتاجية فحسب بل سياترب على ذلك إشباع حاجات العمال المختلفة. فعملية التحفيز أهمية مزدوجة تسعى من جهة الى تحقيق اهداف المؤسسة واستغلال العنصر البشري بعدالة ومن جهة تهدف الى اشباع حاجات الفرد المختلفة، وتلخص هذه الالهمية فيما يلي:

- زيادة كمية الانتاج والمحافظة على الجودة.
- خفض التكاليف مع زيادة كمية المبيعات.

<sup>1</sup> براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية، مرجع سابق، ص31

- مراقبة العمال وذلك بقياس كفاءتهم الانتاجية في أوقات محددة.
- ربط الأجر بالانتاج وتحفيز العمال على حسب الجهد.
- صيانة الآلات والمحافظة عليها.
- تحقيق رضا العامل بإشباع حاجاته الضرورية.
- لها أهمية اقتصادية واجتماعية وتؤدي الى زيادة النتاج الوطني للمجتمع فينجر عنه رفع دخل العامل وبالتالي تحقيق مستوى معيشي أفضل.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: أهداف التحفيز

لدى وضع نظام للحوافز في منظمة ما لابد من الأخذ بعين الاعتبار الهدفين الرئيسيين

التاليين:

- أ. **الهدف الانتاجي:** الهدف الرئيسي هي زيادة الانتاج لأن الإهتمام يوجه إلى تشجيع زيادة المبيعات وذلك لأنه يعود بالفائدة على المؤسسة والعاملين لديها، وبالتالي هي تهدف الى تنويع خدماتها ومنتجاتها وتحسين نوعيتها.
- ب. **الهدف المعنوي:** يتعلق هذا الهدف بالعنصر البشري مباشرة لأنه يعتبر العنصر الأهم من عناصر الإنتاج والتحكم في العملية الإنتاجية، وهو المستهدف من وضع نظام للحوافز.

<sup>1</sup> فايز الزعبي، محمد عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط1،

وتجديد الإشارة إلى أن الرغبة في وضع نظام الحوافز يقودنا لتحليل واقع المؤسسة و إختيار نظام مناسب الذي يعود بالفائدة على العمال والمؤسسة.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: ماهية نظام الحوافز

نتطرق في هذا المبحث الى البرنامج السليم لنظام الحوافز وشروط نجاحه، ومراحل تصميمه، وقواعده، وكذا العوامل المؤثرة فيه.

#### المطلب الأول: البرنامج السليم لنظام الحوافز وشروط نجاحه

يجب على الإدارة معرفة الحوافز الملائمة للعاملين قبل إعداد البرنامج السليم لنظام الحوافز وذلك عن طريق معرفة الحاجات المختلفة التي تشعر بها مختلف الفئات العمالية في كل وقت، وتستخدم الإدارة عدة أساليب لمعرفة هذه الحاجات نذكر منها:

- توزيع قوائم استقصاء للتعرف على وجهات نظر العاملين فيما يخص سياسة الأجر، ساعات العمل، فترات الراحة.
- الاتصال بالعاملين في مقابلات شخصية أو ندوات للمناقشة وتبادل الآراء.

#### الفرع الأول: البرنامج السليم لنظام الحوافز

تقديم حافز يستجيب لرغبة موجودة و يشعر الافراد بنقص في اشباعها هي مهمة الادارة الناجحة، ولتتمكن من اعداد هذا البرنامج لا بد عليها من معرفة موقفها بالنسبة لعدة

نواحي أهمها:

- الإنتاج: يجب على المؤسسة أن تعرف نوع الانتاج وكميته وتطوره خلال السنوات الماضية، وما يتطلبه من مواد وتجهيزات وتكلفتها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 1995، ص151

<sup>2</sup> بلقايد ابراهيم، د.بوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى اداء العاملين -دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدية وهران- مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد17، الجزائر، السداسي الثاني 2017، ص258

- **العمالة:** على المؤسسة معرفة تكلفة أجور العمال ومستوى التدريب الذي حصلوا عليه، وعلى معدلات دوران العمال خلال السنوات الماضية.
  - **التسويق:** يجب التعرف على أسعار البيع وكمية المبيعات، ومعرفة مناطق البيع وكمية العمولات ومصاريف الإشهار والتخزين.
  - **الظروف والإمكانيات المتاحة:** يتم التعرف فيها على البطالة المقنعة، وعلى الطاقة الانتاجية العاطلة والمباني غير المستعملة.
- ومما ذكر يتضح أن للحوافز أهمية بالغة في المؤسسات بصفة عامة وتعتبر ركيزة أساسية، ولا يعتبر الاهتمام بتوفير الحوافز كافي للوصول الى الاهداف المرغوبة بل يجب ربطها بالاداء.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: شروط نجاح نظام الحوافز

- على مدير إدارة الموارد البشرية أن يأخذ بعين الاعتبار بعض المبادئ أو الشروط من أجل ترصين فاعلية خطط الحوافز ونجاحها، لأن عملية التحفيز مهمة ومعقدة، وتتمثل شروط نجاح نظام الحوافز فيما يلي:
- أن تتكامل الحوافز مع السياسات الأخرى لإدارة الموارد البشرية والاستراتيجيات العامة للمنظمة.
  - ارتكاز الحوافز على أسس واضحة ومناسبة ومفهومة ومقبولة من قبل العاملين.

<sup>1</sup> بلقايد ابراهيم، د.بوري شوقي، مرجع سابق، ص258

- أن يكون بإمكان العاملين التوصل الى تحقيق التصرفات و السلوكيات التي سيتم تحفيزها.
- لا بد أن تشمل الحوافز جميع العاملين في المنظمة.
- الادارة الجيدة هي التي تقدم الحوافز الجيدة في حينها.<sup>1</sup>
- لا بد أن يحقق نظام الحوافز عائدا أكبر ومساوي بالمقارنة بما تكلفه المنظمة نظير دفع الحوافز.
- ينبغي أن تعمل الحوافز على ربط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها وتفاعله معها عن طريق ربط الحافز بالأداء الجيد.
- يوفر محفزات دافعة تتعلق بالعمل نفسه وبطريقة تصميمه لكنها الأساس للاندفاع للانتاج.
- يوفر محفزات اقتصادية بمبالغ كافية.
- مناقشة المشاكل التي تواجه المنظمة في العمل.
- تغيير الهيكل التنظيمي اذا كان فعلا معرقلا لزيادة قدرات الموظفين وتحفيزهم.
- جعل الرواتب والاجور في المنظمة منافسة للمنظمات الاخرى.
- التعرف على الرواتب والاجور التي تدفعها المنظمات الاخرى.
- فسح المجال امام الموظف الذي يجد راتبه قليل في المنظمة للانتقال الى اخرى.

<sup>1</sup> لكل منيف، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي، مفاهيم ونظريات، المثقف للنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة 1،

• استخدام الوصف الوظيفي في تطبيق نظام الحوافز.

• استشعار الموظفين بالثناء عن الانجازات التي يؤديونها.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مراحل تصميم نظام الحوافز

لتصميم نظام جيد للحوافز يجب على المنظمة أن تمر بعدة خطوات ويمكن تعديلها من

ادارة الى اخرى على حسب ما يناسبها، وتتمثل هذه الخطوات في:

1. **تحديد هدف النظام:** تسعى المنظمات الى تحديد استراتيجيات واهداف عامة،

وعلى من يقوم بنظام الحوافز أن يدرس هذا جيدا، ويحاول بعد ذلك ترجمته لنظام الحوافز

في شكل هدف، فقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الارباح، أو تخفيض التكاليف، أو

التشجيع على أفكار جديدة، أو تشجيع الكميات المنتجة، أو تحسين الجودة، أو غيرها من

الأهداف.

فيجب تقسيم الهدف العام الى أهداف جزئية لتحقيقه، ويكون ذلك حسب وحدات المنظمة

(الأنشطة، القطاعات، الادارات، الفروع والأقسام) كما يمكن ان تكون اهداف خاصة

بالوحدات، أو مختلفة في طبيعتها والأهم ان تترجم الى أجزاء واضحة في نظام الحوافز.<sup>2</sup>

2. **دراسة الأداء:** تسعى هذه الخطوة الى تحديد ووصف الاداء المطلوب، والى تحديد

طريقة قياس الاداء الفعلي.

<sup>1</sup> لكل منيف، مرجع سابق، ص48

<sup>2</sup> فيروز بوزورين، دور ادارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2010/2009، ص103

ولتحديد الاداء المطلوب يلزم مايلي:

- وجود وظائف ذات تصميم سليم.
- وجود ظروف عمل ملائمة.
- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل.
- تحديد كمية العمل وجودته.

3. تحديد ميزانية الحوافز: والمقصود بها المبلغ الاجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز

لينفق على هذا النظام، كما يجب ان يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود

التالية:

- قيمة الحوافز والجوائز: تمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز، وتتضمن بنود جزئية كالمكافآت، العلاوات، الرحلات، الهدايا وغيرها.
- التكاليف الادارية: تغطي بنود تكاليف تصميم النظام وتعديله، الاحتفاظ بسجلات اجتماعاته، وتدريب المديرين على النظام.
- تكاليف الترويج: والتي تغطي بنود النشرات والكتيبات التعريفية والملصقات الدعائية، والمراسلات وخطابات الشكر وغيرها.<sup>1</sup>

4. وضع اجراءات النظام: يتم وضع النظام في شكل خطوات واجراءات متسلسلة وذلك

عبر تسجيل الأداء، حساباته، نماذجه، اجتماعاته، ادوار المشاركين، أنواع الحوافز

وتوقيت تقديمها، وفيما يلي تبسيط لأهم هذه الاجراءات:

<sup>1</sup> فيروز بوزورين، مرجع سابق، ص104

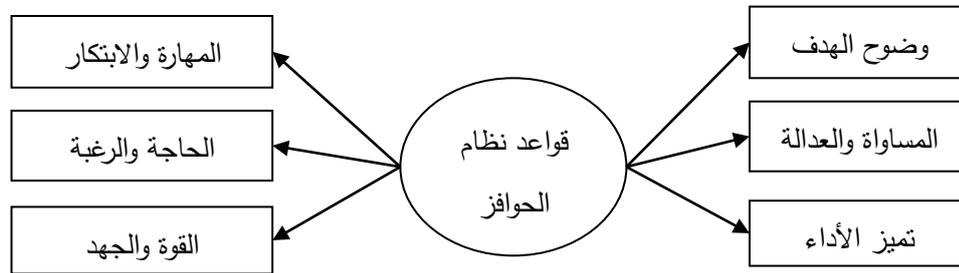
- تحديد الأدوار: يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه، وتسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحافز، ورفع التقارير الى جهات محددة.
- الاجتماعات: عقد اجتماعات خاصة بلجنة الحوافز، أو قسم الحوافز، أو بين مدير الحوافز وغيره من المديرين.
- توقيت تقديم الحوافز: قد تكون شهرية أو ثلاثية أو نصف سنوية أو سنوية، أو تمنح بعد الاداء المتميز مباشرة، أو تقدم في مناسبات معينة مثل الأعياد والدخول المدرسي.
- نوع الحوافز: توجد لائحة تحدد انواع الحوافز لكل أنواع الاداء، ويجب ان تكون هناك مرونة في تفصيل الحوافز على احتياج من يتلقاها والقاعدة العامة تشير الى ضرورة تنوع الحوافز.
- النماذج: تشمل سجلات قياس وتسجيل الاداء الفعلي ونماذج تقديم حوافز معينة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: قواعد نظام الحوافز

نظام الحوافز يبني على مجموعة من القواعد يوضحها الشكل التالي:

<sup>1</sup> فيروز بوزورين، مرجع سابق، ص105

الشكل 2: قواعد نظام الحوافز الفعال



المصدر: باجة حميد، دور تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن

متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة البويرة، 2014/2013، ص 35

- و من أهم القواعد التي يجب أخذها في عين الاعتبار عند تحديد نظام الحوافز هي:<sup>1</sup>

1. **وضوح الهدف والغاية:** يجب تحديد الهدف بوضوح من نظام الحوافز على المدى القصير

والبعيد بحيث تسعى جميع أطراف المنظمة الى تحقيقه.

2. **المساواة والعدالة:** اتسام نظام الحوافز بالعدالة ضروري، ولكل فرد الحق في تقاضي

نصيب متساوي من الحوافز اذا التزم بالاسس والمعايير المحددة، كما يتفق المساهمين

على تقسيم أرباح المنظمة بالتساوي بينهم حسب عدد الأسهم حيث يحصل كل منهم على

حصة متساوية من الأرباح.

<sup>1</sup> باجة حميد، دور تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم

التسيير، جامعة البويرة، 2014/2013، ص 35

3. **تمييز الأداء:** وهو من أهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز، كما يجب ان تزيد كمية الاداء وجودته أو تنخفض تكلفة الانتاج او وقته، حتى يتم حساب الحوافز.
4. **القوة والمجهود:** على حسب قدرة الشخص او الجماعة يتم توزيع الحوافز بانتزاع جزء من مجموع الحوافز مع مراعات ان الحوافز تمنح في الغالب على اساس النتائج المحققة الا انه في بعض الاحيان يؤخذ بعين الاعتبار الجهد المبذول.
5. **الحاجة والرغبة:** في بداية الحياة الوظيفية للأفراد تزداد اهمية الحوافز المادية بالنسبة لهم في حين تزداد اهمية الحوافز المعنوية لهم في المستويات الادارية، فيتم توزيع الحوافز على الافراد وفق حاجاتهم ورغباتهم، فكلما زادت حاجة الفرد للحوافز زادت حصته.
6. **المهارة والابتكار:** هناك أفراد لديهم شهادات أعلى أو براءات اختراع أو دورات تدريبية ومنهم من يقدمون أفكار وحلول ابتكارية لمشكلات العمل، فتهتم بهم المنظمات وذلك بتخصيص حوافز لهم.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في نظام الحوافز

هناك عوامل يتأثر بها نظام التحفيز والمتمثلة في:

1. **على مستوى الدولة:** تتأثر أنظمة الحوافز بعاملين:

<sup>1</sup> باجة حميد، مرجع سابق، ص36

أ. سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية والتي تظهر كقوانين بحيث تعمل المنشآت من خلال ادارتها على تطبيقها، فبالتالي هي تشكل الاطار الخارجي الذي يحتوي معالجة كل المشكلات الناجمة عن التطبيق.

ب. القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد والذي يحدد رغبات وحاجات وأولويات أفراد المجتمع ويؤثر عليهم بشكل واضح.

2. على مستوى ادارة المنشأة: يتأثر النظام بالعوامل التالية:

أ. نوع الجهاز الاداري وقدرته على اختيار نظام حوافز ملائم.  
 ب. اقتصاديات المنشأة نفسها ومدى فعالية أنشطتها ومردوديتها بالنسبة للاقتصاد الوطني.

ج. نوع القوة العاملة وتركيبها المهني والاجتماعي والثقافي.<sup>1</sup>

وسواء وضع النظام على مستوى الدولة أو على مستوى المؤسسة فانه يتأثر ب:

- الوضع الاقتصادي للقطر أو المؤسسة.
- النظام الضرائبي المتبع.
- الوضع العام للعمالة.
- المعايير المتبعة في قرار نظام الحوافز.
- هيكل الاجور وتوافقه مع طبيعة العمل والجهد والحاجات.

<sup>1</sup> جوادي حمزة، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الروح المعنوية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس والعلوم التربوية، 2006/2005، ص46

- توقف الإنتاج لأسباب خارجة عن ارادة العمال.
- حيث ان العوامل الاجتماعية التي تؤثر تأثيرا مباشرا في نظام الحوافز:
  - الواقع الاجتماعي الذي يعيشه العامل.
  - انسجام العامل مع عمله وتأثير الظروف المحيطة عليه.
  - حب العامل لعمله واندفاعه لبذل ما يستطيع لزيادة الانتاج.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> جوادي حمزة، مرجع سابق، ص 46

## خلاصة:

من خلال ما تطرقنا اليه في هذا الفصل وما يمكن استنتاجه أن الحوافز هي عبارة عن مؤثرات تستخدمها المنظمات كعنصر أساسي ومهم لتؤثر به على دافعية الأفراد العاملين بها وتشجيعهم للإرتقاء بأدائهم ولتقديم أفضل ما لديهم بهدف تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد في آن واحد.

## الفصل الثاني

الإطار النظري للأداء وفعالية الحوافز عليه

**تمهيد:**

إن نجاح أي منظمة يعتمد على كفاءة وفعالية أداء مواردها البشرية ولهذا الأداء وتقييمه يعتبر عنصر هام في التنظيم المهني، ولهذا نجد ان المسؤولين يصبون كل جهودهم حول هذا الموضوع لتحسين واحداث تغييرات في أداء العاملين وتطويرها الى الأحسن وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسات ورفع إنتاجياتها.

ومن أجل الإلمام بهذا الموضوع تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: ماهية أداء العاملين

المبحث الثاني: مدى تأثير نظام الحوافز على تحسين أداء العاملين

## المبحث الأول: ماهية أداء العاملين

تطرقنا في هذا المبحث الى مفهوم الأداء وأهميته، عناصر الأداء ومحدداته، والى مفهوم تقييم الاداء وأهدافه، وكذا طرق تقييمه.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء وأهميته

#### الفرع الاول: مفهوم الأداء

• جاء مفهوم الاداء لتحديد الجوانب والعلاقات المختلفة والتي تعبر عن وجهات نظر العلوم الاخرى، فمثلا علم النفس اهتم بالأداء من خلال الدوافع والقيادة، وعلم الاجتماع ارتكز على تصميم المنظمة وهيكلها من خلال تبيان دور الاداء في مقابلة المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تجاه المجتمع، والمهتمين بإدارة العمليات كان اهتمامهم حول تحسين أداء العمليات، أما الاقصاديون ينظرون الى الاداء بوصفه هدفا اقتصاديا يسعى الى تعظيم الربح من خلال الاستخدام الامثل للموارد.

• كما اختلفت النظرة الى الأداء باختلاف المدارس والنظريات التي تناولتها، فمثلا المدرسة البيروقراطية ترى الاداء من خلال المعيارية والنمطية في الاداء المحدد مسبقا، ونظرت مدرسة الادارة العلمية الى الاداء من خلال تنميط الاداء الفردي وتخصيص المناقشات لتحسين الاداء ورفع الانتاجية من خلال دراسة الوقت والحركة، وبالنسبة لمدرسة العلاقات الانسانية فركزت على دراسة اثر العوامل الاجتماعية والانسانية وظروف العمل على الاداء.<sup>1</sup>

⇔ من خلال التعريفين السابقين برز مفهوم الأداء بالنسبة لمجموعة من العلوم والمدارس والنظريات، ونرى اختلاف في آراء ومفاهيم الأداء كل حسب تخصصه.

<sup>1</sup> السعيد بريش، د.نعيمة يحيوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها (دراسة حالة: ملبنة الأوراس)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية- العدد 01/2011، الجزائر، ص28

- ويعرفه نيكولاس بأن: "الأداء هو نتاج سلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتائج السلوك فهي نتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك، مما يجعل البيئة والمحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه نتائج السلوك."<sup>1</sup>
  - وحسب (P.DRUKER) الأداء هو: "قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال."<sup>2</sup>
  - كما يعرف الأداء على أنه: "كمية محصلة من طرف شخص أو مجموعة أشخاص بعد بذل جهد معين، ويتم الحكم عليو بالجيد، غير الكفاء أو الأمثل."<sup>3</sup>
  - ونصيرات والخطيب عرفاه على أنه: "المخرجات والأهداف التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها خلال فترة محددة، أي أنه يربط بين الأنشطة، وبين الاهداف التي تسعى هذه الانشطة الى تحقيقها داخل المؤسسات."<sup>4</sup>
  - وقد عرف أيضا بما يلي: "هو المخرجات والنتائج والانجازات التي يتم تحقيقها بواسطة فرد أو جماعة أو منظمة."<sup>5</sup>
- ⇔ ومن التعريفات السابقة نستنتج أن الأداء ما هو إلا القيام بمجموعة من النشاطات أو المهام الموكلة لطرف معين، والذي يظهر في النتائج المتحصل عليها.

<sup>1</sup> أبو بكر بوسالم، هدى شهيد، دور أسلوب كايزن (الأنموذج الياباني) في تحسين أداء المؤسسة- دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال أوريدو ولاية بشار، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية، العدد08، الجزائر، ديسمبر 2017، ص629

<sup>2</sup> الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد07، الجزائر، 2009-2010، ص218

<sup>3</sup> محمد زرقون، الحاج عرابية، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد01، الجزائر، ديسمبر 2014، ص125

<sup>4</sup> حابس محمد حتامله، نجوى عبد الحميد دراوشه، الأداء المؤسسي ودوره في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة في شمال الأردنمن وجهة نظر القادة الأكاديميين، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد46، العدد2، ملحق2، الأردن، 2019، ص270

<sup>5</sup> سلوى عمر عبد الرحمن، الادارة بالاداء كمدخل لتقييم العاملين، الدار الجزائرية، 2015، ص31

### الفرع الثاني: أهمية الأداء

للأداء مكانة خاصة داخل أي منظمة، لكونه الناتج النهائي لجميع الأنشطة بها، فحين يكون أداء العاملين متميزا ستكون المؤسسة أكثر استقرارا و أطول بقاء. وتظهر أهمية الأداء في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- الأداء هو مقياس لقدرة ودافعية العمال اتجاه عمله، فهو يساهم في تحديد مدى قدرة المؤسسة على استثمار القدرات الكامنة وتوظيف الطموحات والمهارات لدى العاملين.
- يؤدي الأداء الفعال على خلق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال الابتكار والابداع في الأداء، وفي تخفيض التكاليف وترشيد النفقات.
- يساهم الاداء المتميز في رفع مستوى الجودة في المدخلات والمخرجات.
- يساعد الأداء في تحديد نقاط القوة والضعف عند العاملين.
- يساهم الاداء الفعال في اشباع حاجات العمال وتحقيق اهدافه واهداف المؤسسة.
- يساعد الاداء المسؤولين في ايجاد نظم ترقيات ومكافئات واجور تتناسب مع مستويات الاداء المختلفة في المؤسسة.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: عناصر الأداء ومحدداته

#### الفرع الأول: عناصر الأداء

بدون وجود عناصر لأداء العاملين لا يمكن الحديث بوجوده، وذلك نظرا لأهميتها في قياس وتحديد مستوى أداء العاملين في المنظمات، ومن أبرز عناصر الأداء التي عرفها الباحثون هي:

<sup>1</sup> بشير شربي، محمد قوراح، مستوى الاداء الوظيفي لعمال الحماية المدنية بولاية ورقلة دراسة ميدانية بمختلف الوحدات، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة(الجزائر)، 2021، ص152

<sup>2</sup> بشير شربي، محمد قوراح، مرجع سابق، ص152

1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: تشمل المعارف العامة، المهارات الفنية والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
  2. نوعية العمل: تعني مستوى الجهد المبذول ومدى مطابقتها للمواصفات، فقد لا تهم سرعة الأداء في بعض الأعمال بقدر ما تهم نوعية الجهد المبذول.
  3. كمية العمل المنجز: أي مقدار سرعة إنجاز العمل الذي يستطيع الموظف القيام به في الظروف العادية للعمل.<sup>1</sup>
  4. نمط إنجاز العمل: ويقصد به الطريقة التي يقوم بها الفرد في إنجاز عمله، ويقاس ببعض الحركات والوسائل والطرق المستخدمة في إنجاز العمل.
  5. المثابرة: والمقصود بها الجدية وقدرة تحمل مسؤولية العمل من طرف الموظف، وإنجازه للأعمال في أوقاتها المحددة.<sup>2</sup>
- الفرع الثاني: محددات الأداء**
- يعبر عن الاداء بالأثر الصافي لجهود الفرد من قدرات وإدراك الدور والمهام. فمحددات الاداء تتضح في:<sup>3</sup>
- أ. الجهد:**
- أي الطاقة التي يبذلها الفرد من أجل أداء مهمته او وظيفته وتكون جسمانية أو عقلية، وهذا للوصول إلى اعلى المعدلات مما قدمه في مجال عمله.

<sup>1</sup> بودراع أمينة، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين-دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية- مذكرة

مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة المسيلة تخصص علوم التسيير، 2012/2013، ص76

<sup>2</sup> بودراع أمينة، مرجع سابق، ص77

<sup>3</sup> بو الشرش كمال، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والادارية، عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع، ط1،

2015، ص87

## ب. القدرات:

تشير القدرات الى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.

## ج. إدراك الدور:

ويشير الى الاتجاه الذي من اللازم ان توجه جهود الفرد في العمل من خلاله والشعور بأهميته في الاداء.

❖ لا بد من وجود الاتقان في كل مكون من مكونات الاداء وهذا من أجل تحقيق مستوى مرضي من الأداء المقدم، فعند نقص عنصر واحد من هذه المحددات سواء الجهد أو القدرات أو الفهم اللازم للدور سيكون مستوى الأداء منخفض.<sup>1</sup>

## المطلب الثالث: مفهوم واهداف تقييم الاداء وخطواته

## الفرع الاول: مفهوم تقييم الاداء

تعددت تعاريف تقييم الأداء ومن هذه التعاريف:

- عرف أحمد ماهر تقييم الاداء على انه نظام يقوم بتحديد مدى كفاءة أداء العاملين، و للقيام بهذه العملية فلا بد من قضاء العاملين فترة زمنية في أعمالهم ليتم تقييمهم.<sup>2</sup>
- كما عرفته الباحثة ماري تريزانيني (Marie tresanini) على أنه: "محصلة النتائج التي تم التوصل اليها ومقارنتها مع الاهداف التي تم تسطرها مسبقا او الاهداف الموضوعية".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بو الشرش كمال، مرجع سابق، ص 88

<sup>2</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 284

<sup>3</sup> نعيمة فضيل، أهمية المراجعة في تقييم أداء العاملين، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 03 تخصص

إدارة أعمال، 2016/2015، ص 49

- العملية التي تقوم فيها المؤسسة بمقارنة الاداء الفعلي بالاداء المستهدف وتحدد فيها نقاط القوة والضعف في الاداء مع تحديد اسباب ذلك من مدى مساهمة الاداء في ضمان بقاء الاستمرارية للمؤسسة.<sup>1</sup>
  - وعرف أيضا على أنه تحليل ودراسة أداء العاملين وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك من أجل ان يتم الحكم على امكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمل لمسؤوليات أكبر وترقيته لوظيفة أخرى.<sup>2</sup>
  - كما يمكن تعريف تقييم الاداء بأنه العملية التي تقدر جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجرى مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك استنادا الى معدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات ادائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في الاعمال الموكلة اليهم.<sup>3</sup>
- ⇔ ومن التعريفات السابقة نستنتج أن تقييم الأداء هو عبارة عن عملية يتم فيها قياس أداء العاملين وما قدموه من جهودات في الوظائف المقدمة لهم ليتم مكافأتهم في الأخير كل حسب ما قدمه.

### الفرع الثاني: أهداف تقييم الأداء

في عملية تقييم الأداء هناك هدف أساسي والذي يتمثل في الحصول على المعلومات الواقعية والصحيحة عن أداء وسلوك الأفراد العاملين وهذا من أجل الاستفادة منه في تحقيق الأهداف الجزئية التالية:

<sup>1</sup> غالم كمال، بن خليف طارق، تقييم الاداء المالي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية وفق انموذج بطاقة الاداء المتوازن- دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية- مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 07، العدد 01 مكرر، أفريل 2021، ص384

<sup>2</sup> عبد الناصر موسى، تقييم أداء الافراد كأداة لرفع أداة المنظمات، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، العدد 6، جوان 2004، ص54

<sup>3</sup> خالد رجم، محمد نجيب سويقات، قداش سمية، تشخيص واقع نظام تقييم اداء العاملين في الجامعة دراسة حالة عينة من موظفي جامعة ورقلة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 8، العدد 2، ديسمبر 2021، ص98

- معرفة المستوى العام للأفراد العاملين بالمؤسسة.
- استخدام المعلومات التي يوفرها نظام التقييم في معرفة أسباب تدني الأداء.
- معرفة الأفراد الذين يحتاجون الى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم.<sup>1</sup>
- تحسين عملية الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.
- تزويد العاملين بتغذية عكسية عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقع منهم.<sup>2</sup>

### الفرع الثالث: خطوات تقييم الاداء

عملية تقييم أداء العاملين بالمؤسسة تعتبر عملية صعبة ولتنفيذها تتطلب اتباع الخطوات التالية:

- **وضع توقعات الأداء:** تعتبر الخطوة الأولى في عملية تقييم الاداء ويتم فيها التعاون بين المؤسسة والعاملين على وضع توقعات الاداء والاتفاق حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها.
- **مراقبة التقدم في الأداء:** يتم في هذه الخطوة التعرف على الكيفية التي يعمل بها العامل ومن خلال ذلك تتخذ الاجراءات التصحيحية ويتم توفير المعلومات عن كيفية انجاز العمل وتنفيذه بشكل أفضل.
- **تقييم الأداء:** في هذه الخطوة يقيم أداء جميع العاملين في المؤسسة ويتم التعرف على مستويات الاداء والتي يمكن الاستفادة منها.
- **التغذية العكسية:** وهي ضرورية لانها تنفع الفرد في معرفة كيفية تحسين أدائه المستقبلي.

- **اتخاذ القرارات الادارية:** وهي كثيرة ومتعددة منها ما هو مرتبط بالنقل والتعيين ومنها ما هو مرتبط بالترقية... الخ.

<sup>1</sup> خالد رجم، محمد الأمين شربي، هدى الله دباش، تحليل العلاقة بين نظام تقييم العامل وأدائه في المؤسسة الاقتصادية: حالة فرع توزيع الكهرباء والغاز بورقلة، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 7، العدد 2، الجزائر، 2018، ص 11

<sup>2</sup> خالد رجم، محمد الأمين شربي، هدى الله دباش، ص 12

- **وضع القرارات لتطوير الأداء:** وهي الخطوة الأخيرة من خطوات عملية تقييم أداء العاملين، يتم فيها وضع الخطط التطويرية التي من خلالها يتم التعرف على جميع المهارات والقدرات والمعارف التي يمتلكها الفرد العامل، وعلى هذا الأساس توضع برامج تدريب لتطوير وتحسين الاداء.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: معايير تقييم الاداء و أخطائه

#### الفرع الاول: معايير تقييم الاداء

تصنف معايير تقييم الاداء حسب المجالات التالية:

- أ. معايير نواتج أداء العاملين:** تعتبر النتائج المتحصل عليها من الأداء الهدف الاول للتقييم وهي سهلة القياس، وتتمثل في الحجم وكمية الانتاج، جودة الانتاج، الزمن المحدد للانتاج، عدد الحوادث وتكلفة تحقيق النتائج.
- ب. معايير سلوك أداء العاملين:** يقيم سلوك العامل على حسب التصرفات والعادات التي يتبعها في أداء عمله، ويقاس سلوك الفرد على اساس احترام وقت العمل، معالجة شكاوى العملاء، ادارة الاجتماعات، كتابة التقارير، المواظبة على العمل، التعاون مع الزملاء، حل المشكلات واتخاذ القرارات.
- ج.معايير الصفات الشخصية:** وهي المزايا الايجابية التي يتحل بها الفرد في عمله ليتمكن من تأديته بنجاح، مثل الفهم، الانتباه، دافعية العمل، الاتزان الانفعالي و الأمانة.<sup>2</sup>

#### الفرع الثاني: مشكلات وأخطاء تقييم الأداء

شرح عبد الغفار حنفي الأخطاء الشائعة في تقييم الاداء كالتالي:

<sup>1</sup> فضيلة بوطورة، د.نوفل سمايلي، د.زهية قرامطية، أهمية استخدام أساليب تقييم أداء الموارد البشرية في تحقيق اهداف المؤسسة الاقتصادية - اشارة لمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة- مجلة الاصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي ، المجلد 14 العدد 01، 2020، الجزائر، ص270

<sup>2</sup> خالد رجم، رشيد مناصرية، واقع تقييم أداء العاملين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية، دراسة حالة عينو من المؤسسات النفطية بحاسي مسعود، مجلة الباحث، المجلد18، العدد01، الجزائر، 2018، ص416

**1. خطأ التعميم Halo Effect:**

وهنا يعمل المقيم على تقييم كل أبعاد وجوانب الاداء دفعة واحدة بالرغم من أنها مستقلة عن بعضها البعض، وهذا النوع من الخطأ يعني الاتجاه الى التعميم من الانطباع العام السابق الذي لوحظ في سلوكيات معينة.

**2. التحيز Bias:**

يحدث هذا التحيز من جانب القائمين بالتقييم ويحدث لعدة اسباب والتي ترجع الى النوع او الجنس، الثقافة والتعليم، الصراع او الاضطراب النفسي.

**3. التضخيم في التقدير Inflation of Ratings:**

الاتجاه نحو تضخيم او تكبير التقديرات يحد من التقييم وفاعليته، ففي بعض الاحيان يتم التضخيم التدريجي في هذه التقديرات بمرور الزمن.<sup>1</sup>

**4. الاتجاه نحو مركزية النزعة Central Tendency :**

تحدث هذه النزعة عندما يميل القائمون بالتقييم الى التركيز في التقييم حول نقطة وسطى من المقياس.

**5. المشكلات الخاصة بالثبات والوثوق Reliability Problems:**

نتيجة استخدام معايير متباينة غير متناسقة وغياب او الضعف التدريبي على اساليب ووسائل التقييم يفقد القائمون بالتقييم الثبات والوثوق بالتقييم، ويؤدي هذا الى الفشل والتقصير في المتابعة العملية للتقييم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مدحت ابو النصر، الاداء الاداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر (القاهرة)، ط1، 2012،

ص152

<sup>2</sup> مدحت ابو النصر، الاداء الاداري المتميز، المرجع السابق، ص153

## المبحث الثاني: مدى تأثير نظام الحوافز على تحسين أداء العاملين

تطرقنا في هذا المبحث الى مفهوم تحسين الاداء وأهميته، مراحلها، والعلاقة بين الحوافز والاداء، وكذا أثر نظام الحوافز على تحسين الاداء.

### المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء وأهميته

#### الفرع الاول: مفهوم تحسين الاداء

تعددت تعاريف تحسين الأداء ونذكر منها:

- عرف محمد قذري حسن تحسين أداء العاملين على أنه تصحيح الأخطاء والانحرافات التي كشفت عنها عملية تقييم الأداء والتي تتطلب اجراءات معينة.
- وعرفه محمد كمال مصطفى بأنه يعني وجود مشكلة ما وتحتاج الى حل، وللتخفيف من حدة هذه المشكلة وحلها يتطلب القيام بفعل ما.<sup>1</sup>
- وينحصر تعريفه في تحسين نتائج العمل الذي يؤديه العامل حالياً والمتوقع أدائه مستقبلاً بطريقة صحيحة ومنظمة، وهو يأخذ اطاراً أوسع بحيث يتم من خلاله تحليل الفرص والتهديدات الخاصة بالبيئة الخارجية للمنظمة، والتركيز على العمل طبقاً لرسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية.<sup>2</sup>
- وفي مفهوم آخر لتحسين الاداء هو عبارة عن التغيير للأفضل، وقد يكون التغيير مخيف في الكثير من الاحيان لأنه يرتبط بالخطر وع طريق التغيير فان مسيرو المؤسسات

<sup>1</sup> حمود حيمر، معوقات تحسين أداء الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين -دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتوزي

الكهرباء والغاز بميلة- مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد5، العدد1، جوان 2019، ص147

<sup>2</sup> حسابو أحمد حسابو، تأثير بيئة العمل الداخلية على تحسين أداء العاملين بشركة السكر السودانية (دراسة حالة مصنع سكر عسلاية)، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المجلد 04، العدد02، ديسمبر 2021، ص15

يكسرون الروتن ويغادرون منطقة الارتياح فيقومون بعمل اشياء غير مؤكدة، وأيضا يعني تحسين الاداء ان المستوى الحالي غير مرضي؛ فيسود شعور بإمكانية التمتع الافضل.<sup>1</sup>

⇔ ومن التعاريف السابقة نستنتج أن تحسين أداء العاملين هي عبارة عن طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها المنظمة، فتحدد الفجوة الموجودة في الاداء وتحلل المسببات المؤثرة على الاداء ومنه يتم اتخاذ الاجراءات المناسبة لتطوير الاداء.

### الفرع الثاني: أهمية تحسين الأداء

تتمثل أهمية تحسين الاداء في:

- تحقيق قيمة مضافة للمنظمة ولمواردها البشرية في نفس الوقت.
- علاج الاخطاء والفجوات الموجودة في مستوى الاداء الفعلي للعاملين، وضمان تحقيق الاداء المستهدف.
- تحقيق قيادة فعالة للعاملين وتوفير متطلبات الادارة.
- توفير المتابعة الدائمة لتطورات اداء العاملين بالمؤسسة.
- رفع فعالية الاداء التنظيمي الكلي للمؤسسة وضمان الاستمرار في نشاطها.
- زيادة عوامل الانتاج بالمؤسسة.
- استفادة الموارد البشرية من امتيازات مادية ومعنوية وضمان مستقبلها الوظيفي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فرحات سميرة، مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الاداء الصناعي دراسة حالة مجموعة من مؤسسات الصناعة الغذائية، اطروحة دكتوراه العلوم في الاقتصاد الصناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد

خيضر بسكرة، 2016/2015، ص186

<sup>2</sup> حمود حيمر، مرجع سبق ذكره، ص150

## المطلب الثاني: مراحل ودوافع تحسين الاداء

### الفرع الأول: مراحل تحسين الاداء

تمر عملية تحسين الأداء بخمسة مراحل لنجاحها وهي:

1. **تحليل الأداء:** وهي الخطوة الاولى وتتم من خلال المقارنة بين الاداء الحالي والاداء

المتوقع للمؤسسة باختبار قدراتها.

2. **البحث عن جذور المسببات:** وهي الخطوة الثانية والتي يتم فيها تحديد الجذور

الاساسية لمسببات الفجوة وذلك لايجاد الحل المناسب لها واستئصال المشكلة من

الاساس.

3. **اختيار وسيلة التدخل او المعالجة:** يتم في هذه المرحلة اختيار ووضع مجموعة من

الاجراءات الملائمة تهدف الى تفعيل استراتيجية المؤسسة وانجاحها، وتسعى الى تحسين

الاداء وتطبيق التغييرات الضرورية والمرجوة.

4. **التطبيق:** وهنا يوضع حيز ملائم للتنفيذ بعد الاختيار، ولذا يجب وضع نظام كفيل

بمراقبة ومتابعة سير العملية وقادر على توفير الحماية من كل التغييرات الخارجية أو

التأثيرات الجانبية، لضمان تحقيق فعالية واهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.<sup>1</sup>

5. **مراقبة وتقييم الاداء:** المقارنة بين الاداء الفعلي والمرغوب يجب ان تكون مستمرة،

للحصول على معلومات من التقييم يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات التحسين

والتغذية العكسية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بطاهر بخته، أهمية التحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين الاداء التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة

مؤسسة سوناطراك فرع ارزيو، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير استراتيجي دولي، جامعة عبد الحميد ابن باديس

مستغانم، 2017/2018، ص89

<sup>2</sup> بطاهر بخته، مرجع سابق، ص90

### الفرع الثاني: دوافع تحسين الاداء

أهم القوى الدافعة لتحسين الأداء تكمن فيما يلي:

#### أ. معدلات التغير السريعة:

يحدث التغير بسبب تغير ظروف البيئة الخارجية، والتي تمثل مجموع القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة، فمن حيث كون البيئة الخارجية نقطة البداية للمؤسسة فهي المصدر الرئيسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل المواد الخام، رؤوس الاموال والمعلومات عن السوق، أما من حيث كونها نقطة النهاية فان بيئة الاعمال هي المستهلك الاساسي لمنتجات وخدمات المؤسسة؛ فلكثرة عدد المتغيرات البيئية وعدم استقرارها، تعمل عندها المؤسسات على تحسين أدائها من خلال الابتكار.

#### ب. المنافسة:

خلال الفترة التي تلت الحرب العالمية الثانية كانت العديد من الدول تسعى الى توفير الحماية لمنتجاتها المحلية من المنافسة الخارجية، حيث لجأت الى اعادة بناء اقتصادها عن طريق تنمية الصناعات الوطنية بما يحقق النمو الاقتصادي لها، غير ان تغير موازين القوى العالمية الكبرى عقب انهيار الكتلة الشرقية، أدى الى نمو فكر الاقتصاد المفتوح وانتشار فكر المنافسة التامة، فبهذه الظروف الجديدة فرض على المؤسسات ضرورة العمل على تحسين أدائها باستمرار لضمان تحقيق بقائها، نموها واستمراريتها.

#### ج. الحفاظ على المكانة:

الموقع التنافسي للمؤسسة تعكسه مكانتها من بين المؤسسات العاملة في نفس المجال، وعندما تطبق الاستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك والتي لايمكن للمنافسين الحاليين او المرتقبين تطبيقها يمكنها بذلك ان تحقق ميزة تنافسية، وهذا بالاعتماد على مصدرين رئيسيين:

أولهما التفوق المهاري والذي يقصد به مستوى مهارات العاملين في المؤسسة والذي يميزهم عن غيرهم في المؤسسات المنافسة، أما الثاني الموارد التنظيمية والتي يقصد بها

كافة الاصول المادية التي تملكها المؤسسة، فيمكنها ان تحقق ميزة تنافسية من خلال المزج الدقيق بين هذين العنصرين.

#### د. الاهتمام بالجودة:

يعكس الاتجاه المتزايد نحو تطبيق المفاهيم المختلفة الخاصة بالجودة كحركات الجودة والجودة الشاملة رغبة المؤسسة في الرفع من قدرتها التنافسية بالتركيز على الجودة والعمل على ترقيتها، ومنه فان كل المتغيرات السريعة وخاصة الهادفة للربح تفاعلت لتضع على المؤسسات مسؤولية البحث عن الذات ومحاولة تحسين أدائها عن المؤسسات المنافسة، تفرض على المؤسسات ان تجد لنفسها الاسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها ومواردها المختلفة لتحقيق مستوى عالي من الاداء، وذلك مع التركيز على الجودة الشاملة والتي تعبر عن الاساس الذي ينطلق منه استهداف ذلك المستوى من الاداء.<sup>1</sup>

#### المطلب الثالث: العلاقة بين الحوافز والأداء

ان الرغبة في تحسين أداء العاملين ورفع كفاءتهم الانتاجية تفرض الاهتمام بدراسة تحفيزهم، كما يمكن التعبير عن الاداء كدالة لقدرة الفرد ومعلوماته وتحفيزه، وتظهر هذه العلاقة في المعادلة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{التحفيز} + (\text{القدرة} + \text{المعلومات}).$$

وهذا يعني أنه بتوفر القدرة والمعلومات عند الشخص على العمل، لا يضمن الحصول على أداء جيد، فهو مرهون بالدور الذي يلعبه العامل الجوهري الآخر وهو التحفيز. ويجب ان تتوفر الرغبة في العمل عند الموظف ليستطيع القيام به، وتتكون هذه الرغبة عن طريق التحفيز والذي هو مسؤولية الادارات، وهذا لتشجع العاملين ليقدموا افضل

<sup>1</sup> عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة-دراسة حالة مؤسسة السونطراك، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص مالية دولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارية، جامعة تلمسان، الجزائر،

ما لديهم ولتبعدهم عنهم مظاهر القلق والتوتر وغيرها من الاسباب التي تضعف من انتاجيتهم.

ومما سبق نستنتج ان العلاقة بين التحفيز والاداء هي علاقة قوية و مترابطة، فكلما قدمت المنظمة الحوافز للعاملين كلما زاد تقديمهم للأداء الجيد الذي يحقق أهداف المنظمة.<sup>1</sup>

#### المطلب الرابع: أثر نظام الحوافز على تحسين الاداء

ان الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية العامل بصورة يمكن التنبؤ بها، فحسب الاعتقاد السائد فإن الحوافز تدفع الاداء وتقلل من معدل الغياب وتجذب العناصر المؤهلة، ويمكننا القول بوجه عام ان العاملون يسلكون الاتجاه الذي تكافئهم عليه المؤسسة، فمن الممكن ان توقع المكافآت يكون حافزا قويا لاثارة مستوى السلوك والاداء الوظيفي أو يدفع الى اختيار مؤسسة من المؤسسات كمكان للعمل، اضافة على ذلك فللحوافز أهميتها بالنسبة للأفراد لأنها تسد حاجات تتعلق بالعمل، فتعمل الحوافز كعوامل تحفيز لأنماط مختلفة من السلوك الفردي كما انها تشبع الحاجات وتؤدي الى تعلم انماط جديدة من السلوك.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بن فرحة هالة ايمان، أثر نظام الحوافز على أداء المورد البشري دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل رسالة الماجستير، تخصص تسيير استراتيجي، جامعة عبد الحميد مستغانم، 2018/2019،

<sup>2</sup> محمد بن سعد أبو حميد، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، المجلة العربية للنشر العلمي (الالكترونية)، العدد 21، المملكة العربية السعودية-جدة، 2020، ص 639

**الخلاصة:**

تسعى جميع المؤسسات للوصول الى أداء جيد و متميز والذي يضمن بقائها واستمرارها، ويعتبر مبدأ تحسين الاداء من المبادئ الاساسية التي يرتكز عليها نجاح وتفوق المؤسسات والتي ينبغي على كل مؤسسة تريد الأفضل في منظومة الأعمال أن تتبناه كمنهج عملي مطبق، ولمعرفة مدى قدرة الافراد ومهاراتهم نقوم بالتقييم ومن ثم تحسين أدائهم بعدة طرق وخطوات واليات.

ولرفع مستوى أداء العاملين وتحسينه هناك عوامل ايجابية تعمل على ذلك وهي الحوافز والتي تؤثر بشكل ايجابي غالبا؛ وذلك بجعلهم يشعرون بأن لهم قيمة في مكان العمل وبأنه تم تقدير العمل والمجهودات التي يقومون بها وهذا يؤدي الى زيادة الانتاجية وتحقيق الاهداف المطلوبة بكفاءة، وهذا دليل على أن علاقة الأداء ونظام الحوافز متداخلة و ايجابية.

## الفصل الثالث

دراسة تطبيقية في مؤسسة ميناء مستغانم

**تمهيد:**

بعدما تعرفنا في الجانب النظري على نظام الحوافز ودوره في تحسين أداء العاملين ومدى مساهمته في المؤسسة ككل، وجب أن نسقط هذا الجانب على أرض الواقع واخترنا مؤسسة ميناء مستغانم ليكون حقل بحثنا ودراستنا التطبيقية نظرا لكونه مؤسسة ذات مكانة على المستوى الوطني والدولي، ومن خلال هذا الفصل سوف نرى مدى تأثير نظام الحوافز على تحسين أداء العاملين في المؤسسة، ومن هنا تم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين:

المبحث الأول: عموميات حول مؤسسة ميناء مستغانم

المبحث الثاني: واقع نظام الحوافز وتأثيره على الاداء في المؤسسة

## المبحث الأول: عموميات حول مؤسسة ميناء مستغانم

### المطلب الأول: نشأة الميناء والمؤسسة المينائية وتعريفها

#### الفرع الأول: نشأة الميناء<sup>1</sup>

- لأنه كان خليجا صخريا حادا يمتد بين الرأس البحري لسلامندر والرأس البحري لخروبة استخدمه القراصنة لاقتسام الغنائم، سمي ميناء مستغانم في ما قبل 1833م ب" مرسى الغنائم". ومن هنا سميت المدينة "مستغانم".
- في سنة 1848م، أنشئ أول رصيف للميناء بطول 80 متر ليصل امتداده الى 325 متر بحلول سنة 1881م.
- انطلق اول مشروع لتهيئة الميناء في سنة 1882م وبعد ثلاث سنوات من ذلك أعلن عنه مشروعا ذا منفعة عامة.
- تلت بعد ذلك أعمال تهيئة ضخمة بين 1890م و 1904م انتهت بميلاد أول حوض للميناء.
- بعد بناء كاسرة الأمواج الجنوبية الغربية للميناء سنة 1941م تم انشاء الحوض الثاني برصيف طوله 430 متر فيما بين نهاية 1955م وبداية 1959م.
- منذ ذلك الحين يتم تطوير الميناء بما يتماشى مع متطلبات المنطقة حيث أصبح يشكل اليوم جزءا اساسيا من البنية التحتية الخاصة بالنقل في المنطقة وهو ضروري بالنسبة للعديد من الصناعات الكبرى التي تشارك في التجارة الدولية اذ انه يشجع استحداث مجموعة من الخدمات مقربة من المستلمين النهائيين عبر اروقة نقل متعددة الانماط.
- الموقع الجغرافي للميناء: يقع ميناء مستغانم في الجهة الشرقية لخليج أرزيو بين خطي عرض 35° و 56° شمالا وخطي طول 00° و 05° شرقا.

<sup>1</sup> وثائق من مؤسسة ميناء مستغانم.

### الفرع الثاني: نشأة مؤسسة ميناء مستغانم وتعريفها<sup>1</sup>

يقدم ميناء مستغانم نوعين من الخدمات: الخدمات التجارية وخدمات الصيد البحري، وتشرف على تسييره مؤسسة ميناء مستغانم وهي مؤسسة عمومية اقتصادية وشركة ذات أسهم EPE/EPM/SPA انشأت في إطار اصلاح النظام المينائي الجزائري بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 82-287 الصادر بتاريخ 14 أوت 1982م. **أنظر الملحق (01)** ورثت مؤسسة الميناء ابتداء من شهر نوفمبر 1982م، الخدمات والتجهيزات الخاصة بالديوان الوطني للموانئ المنحلة (ONP) وكذلك تلك الخاصة بالمؤسسة الوطنية للشحن والتفريغ المنحلة أيضا (SONAMA)، كما اسندت اليها من جهة اخرى مهام القطر الموكلة فيما قبل للشركة الوطنية للملاحة (CNAN) فأصبح دورها متمثلا فيما يلي:

- تسيير أملاك الدولة المينائية والانشاءات الخاصة واستغلال وتنمية الميناء.
- احتكار خدمات الشحن والتفريغ، القطر والارساء.

في 29 فيفري 1989م شقت مؤسسة ميناء مستغانم طريقها نحو الاستقلالية على غرار المؤسسات التي كشفت عن استقرار في وضعيتها المالية، حيث تم تحويلها بموجب عقد موثق من شركة عمومية ذات طابع اجتماعي الى شركة عمومية اقتصادية/شركة ذات أسهم رأس مالها 25.000.000 دج تحت الحيازة الكاملة لشركة تسيير مساهمات الدولة "الموانئ" SOGEPORIS، تحمل للسجل التجاري رقم 88.B.01 وتخضع لقانونين التجاري والمدني طبقا لأحكام القوانين 01\_88 و 03\_88 و 04\_88 الصادرة بتاريخ 12 جانفي 1988م والمتضمنة للنصوص التنظيمية لاستقلالية المؤسسات وطبقا للمرسوم 101\_88 الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988م والمرسوم 119\_88 الصادر بتاريخ 16 ماي 1988م والمرسوم 177\_88 الصادر بتاريخ 28 سبتمبر 1988م.

بتاريخ 27 فيفري 2008، تم رفع رأس مال الشركة الى 500.000.000 دج.

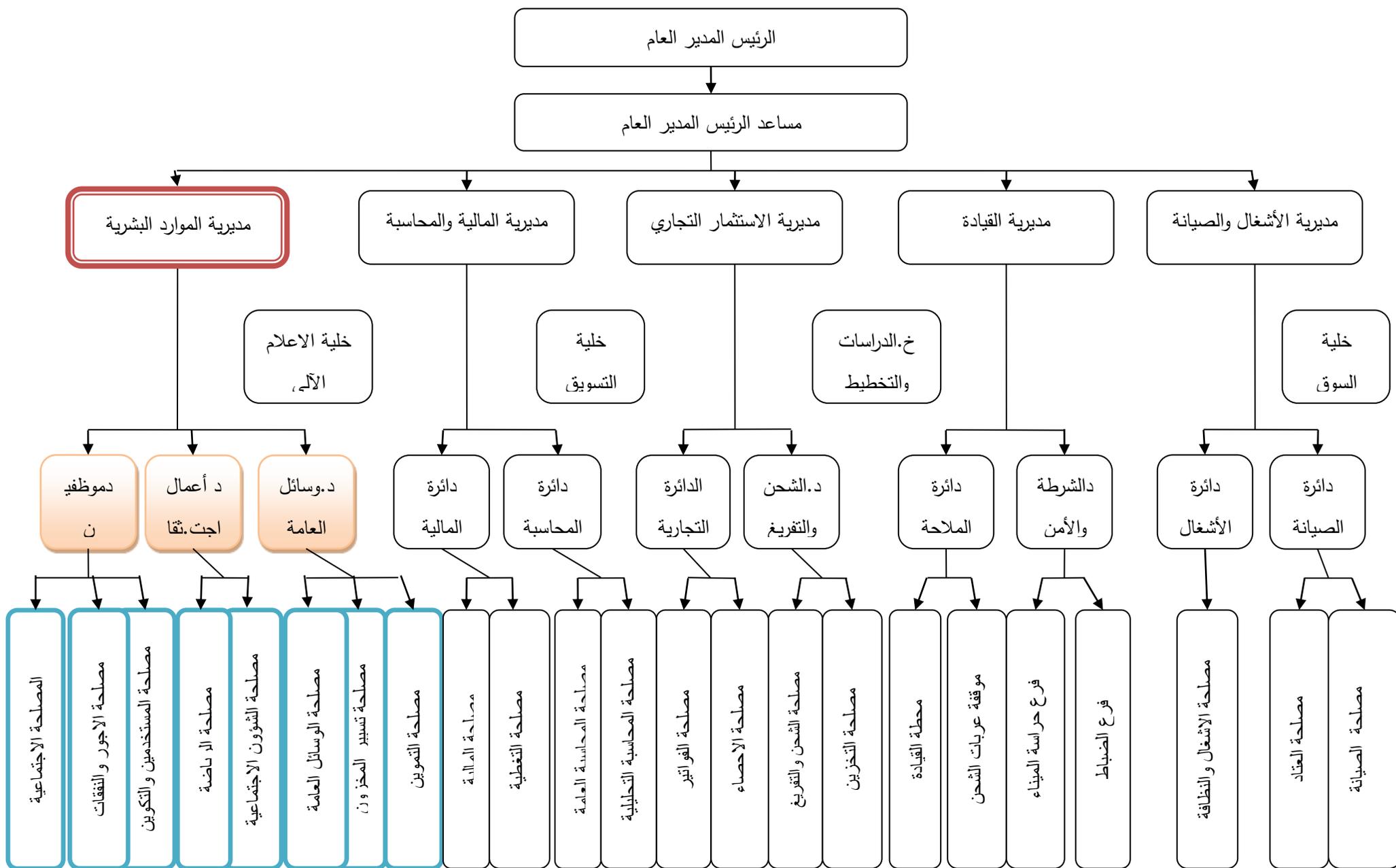
<sup>1</sup> وثائق من مؤسسة ميناء مستغانم.

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي التابع للمؤسسة<sup>1</sup>

ان التقسيم الاداري والوظيفي للمديريات والدوائر والمصالح والخلايا يساعد على التواصل فيما بينها ويؤدي ايضا الى حسن سير العمل، فالهيكل التنظيمي والوظيفي لاي مؤسسة يساعدنا على معرفة مدى الترابط والتكامل بين الوظائف والاقسام ويظهر لنا الاستراتيجية المتبعة في تسيير المؤسسة. كما هو موضح في الشكل التالي:

### الشكل 3: الهيكل العام لمؤسسة ميناء مستغانم

<sup>1</sup> وثائق من مؤسسة ميناء مستغانم.



### المطلب الثالث: الخصائص الهامة لميناء مستغانم<sup>1</sup>

- موقع جيو استراتيجي هام.
- وفرة طرق المواصلات نحو منطقة خلفية تتألف من 12 ولاية.
- محطات رسو متخصصة لسفن الأداء لتأمين الخطوط البحرية المنتظمة.
- انشاءات متخصصة لمعالجة ناقلات الحبوب، السكر، الخمر وناقلات الزيت.
- قدرات تخزين مغطاة وغير مغطاة.
- حماية جيدة للبضائع.
- تنوع طرق تسليم البضائع (السكة الحديدية، الطريق الأرضي والمساحة الوطنية).
- بنى فوقية وتجهيزات وفق طموح المتعاملين الاقتصاديين.
- اطارات وعمال مهيوون ومدربون على عمليات الشحن والتفريغ.
- ساعات العمل المتواصلة: 24/سا و 24/سا و 7 أيام/7 أيام.

### المطلب الرابع: مهام وأهداف مؤسسة ميناء مستغانم

#### الفرع الأول: مهام مؤسسة ميناء مستغانم<sup>2</sup>

- استثمار وتطوير ميناء مستغانم.
- استغلال الآلات والمنشآت المينائية.
- إنجاز أعمال صيانة وتهيئة وتحديث للبنى المينائية الفوقية.
- اعداد برامج وصيانة وتهيئة للبنى المينائية التحتية بالتعاون مع الشركاء الاخرين.
- مباشرة عمليات الشحن والتفريغ المينائية.
- مزاوله عمليات القطر، القيادة، الارساء وغيرها.
- القيام بكل العمليات التجارية، المالية، الصناعية والعقارية.
- 

<sup>1</sup> وثائق من مؤسسة ميناء مستغانم.

<sup>2</sup> نفس الرجوع السابق.

### الفرع الثاني: أهداف مؤسسة ميناء مستغانم<sup>1</sup>

تسعى مؤسسة ميناء مستغانم الى:

- تأمين أحسن الظروف لعبور البضائع من حيث المدة الزمنية، النوعية، الحماية والسعر.
- تقديم تسهيلات حقيقية (وسائل عبور ومعالجة وتخزين ذات كفاءة عالية).
- كون الآذان الصاغية لإهتمامات المتعاملين الاقتصاديين.

### المبحث الثاني: واقع نظام الحوافز وتأثيره على الأداء في المؤسسة

#### المطلب الأول: نظام الحوافز في مؤسسة ميناء مستغانم<sup>2</sup>

تهتم مؤسسة ميناء مستغانم بتقديم الحوافز لموظفيها والمتمثلة في: أنظر الملحق (02) و(03).

1. **تعويض الأجر الوحيد:** يخصص للموظفين الذين لا تعمل زوجاتهم وليس لديهم أي دخل أي غير المنتسبين للضمان الاجتماعي، ويقدر هذا المبلغ ب5000 دج.
2. **التعويض عن النقل:** تمنح المؤسسة عمالها تعويضا شهريا للنقل بحيث يدفع هذا التعويض لتسديد المصاريف التي ينفقها العامل من مكان اقامته الى مكان العمل.
3. **تعويض الضرر:** يتم دفع التعويض عن الضرر مباشرة الى الراتب ويخصص لموظفي الشركة وفقا لأيام العمل الفعلية على النحو التالي:

- طاقم الإدارة: 10%

- الفريق التقني: 15% إلى 18% .

- فريق عمل منتج: 20%.

<sup>1</sup> وثائق من مؤسسة ميناء مستغانم.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق.

4. **تعويض عن العمل التناوبي:** يمنح التعويض عن العمل التناوبي للعمال الخاضعين لأحد نظم العمل بنسب محددة كالتالي:
- 25% من الأجر القاعدي (3×8 أو 12/16 أو 24/72) مستمر بدون انقطاع.
  - 15% من الأجر القاعدي (3×8 متقطع) مع توقف في آخر الأسبوع.
  - 10% من الأجر القاعدي (2×8 متقطع).
5. **التعويض عن العمل الإضافي:** مخصص لمكافأة متطلبات توقيت العمل الذي تفرضه ضرورة الخدمة مفصول عن أجرة الأشغال المنجزة خلال الساعات الإضافية و/أو الساعات الإلزامية ويحدد بنسبة 20% من الأجر القاعدي.
6. **تعويض السلة:** وهي ثمن الوجبة اليومية مضروبة في عدد أيام العمل (أي باستثناء ايام عطلة الأسبوع وأيام الغياب).
7. **تعويض عن استعمال سيارات العاملين ( التعويض بالكيلومتر):** تقدم المؤسسة للعامل عند اقتنائه لسيارة شخصية بتعويضات شهرية لأنه يقوم بأي مهمة طلبتها المؤسسة منه بسيارته ويذهب بها.
8. **تعويض الخبرة المهنية:**
- تمنح المؤسسة تعويض الخبرة المهنية الموجهة الى مكافأة الأقدمية.
  - تكون نسبة هذا التعويض تساوي 1,5% من الأجر القاعدي لكل سنة عمل داخل المؤسسة.
  - عند التوظيف يتم تقييم الخبرة المهنية حسب قطاع النشاط على النحو التالي:
  - 0,50% من الأجر القاعدي لكل سنة عمل منجز خارج القطاع (بما فيها سنوات الخدمة الوطنية قبل التوظيف).
  - 1% لكل سنة عمل بقطاع النقل.
  - النسبة المتراكمة للتعويض عن الخبرة المهنية محددة ب 60% من الأجر القاعدي.

9. تعويض الساعات الإضافية: يؤدي العمل الإضافي الى زيادة المدفوعات على النحو التالي:

- 50% من 41 ساعة الى 44 ساعة.
  - 75% ما فوق 44 ساعة.
  - 100% بالنسبة للأشغال التي تؤدي في الليل.
  - 100% أيام العطلة وأيام الراحة الأسبوعية مع راحة تعويضية.
- العمال الخاضعين للعمل التناوبي المستمر 3×8 أو 12×36 والذين عملوا في يوم عطلة مدفوعة الأجر لهم الحق في:

- اما دفع أجر ايام العمل بنسب عادية.
- اما راحة تعويضية لمدة معادلة (الملحق....)
- يتم احتساب ساعات العمل الإضافية على أساس الراتب القاعدي الجديد.
- في حالة تقلب النشاط، الساعات الإضافية تعوض براحة تعويضية.
- في كل الحالات، فان استخدام الراحة التعويضية هي أولوية وفي هذه الحالة يتم تعويض الزيادة فقط.
- في حالة الغاء العمل الإضافي، يحق للعامل المطلوب الذي قام بالتنقل الحصول على تعويض يساوي ساعتين من العمل الإضافي محسوب بالسعر التنظيمي.

### 10. علاوة تشجيعية:

- تخصص العلاوات التشجيعية كمكافآت وتهدف الى التحسين الفعال لإنتاجية العمل الفردي والجماعي.
- يتم دفع أجر أداء كل عامل وفقا لمعايير الانتاج المحددة مسبقا على اساس ايام العمل الفعلية. جدول المعايير مرفق باتفاقية الشركة الجماعية.

**11. مكافأة مؤقتة:**

العامل الذي يقدم عملا مؤقتا يحصل على مكافأة تساوي الفرق بين راتبه وذلك العمل المؤقت المضاف الى راتبه.

12. **مكافأة الصندوق:** يتم تخصيص مكافأة نقدية ودفعها لوكلاء الشركة الذين تتطلب وظيفتهم استخدام الأموال.

**13. مشاركة العمال في النتائج:**

- يشارك العمال في نتائج الشركة حسب الربح المحاسبي المحقق خلال السنة المالية بعد موافقة الاجتئاع العام للمساهمين.

**14. تعويض مبلغ خدمات تقديم الطعام والفندق:**

- عندما يتم استدعاء عامل كجزء من مهمة أمرت بها الشركة للسفر داخل دائرة نصف قطرها أكثر من 50 كم من مكان عمله المعتاد، فإنه يتلق عند عودته تعويضا ثابتا عن الطعام و الإقامة.

**15. مكافأة لأصحاب الحقوق في الشهداء:**

- وفقا لأحكام القانون 07/99 بتاريخ 1999/04/05 بشأن المجاهد والشهيد، يستفيد المستفيدون من الشهداء من فئتين مقدرتين ب32 نقطة استدلالية، اي بمجموع 64 نقطة استدلالية مدمجة في راتب الموظف.

**16. مكافأة الوفاء:**

- يتم تخصيصها للوكلاء الدائمين للشركة التي تسمى بالتقاعد، وهي مكافأة تسمى "مكافأة الولاء".

17. **منحة الإلزام:** تمنح للعمال الذين يقومون بخدمات بصفة إلزامية، منحة الإلزام،

تحتسب كالاتي:

- 20% من الأجر القاعدي إذا تم الإلزام من طرف عامل واحد كل أيام الأسبوع بما فيها أيام الراحة و الأعياد.
  - 10% من الأجر القاعدي إذا تم الإلزام من طرف عاملان كل أيام الأسبوع بما فيها أيام الراحة و الأعياد.
  - فيما يخص منصب عمل المرشد البحري، تحدد نسبة هذه المنحة بقرار من الرئيس المدير العام.
  - هذه المنحة مفصولة عن كل سداد للساعات الإضافية أو منحة رهن التصرف أو التعويض الجزافي للمصلحة الدائمة.
- 18. مكافأة نهاية الخدمة:**
- يتم تخصيصه لموظفي الشركة الذين تقاعدو نهائيا، وهو تعويض يسمى "تعويض التقاعد".
- 19. التعويض عن الإجازة السنوية:**
- التعويض عن الاجازة الوطنية يساوي الجزء الثاني عشر (12/1) من اجمالي الاجر الذي يتقاضاه العامل خلال السنة المرجعية في الاجازة أو للسنة التي تسبق الاجازة، ويتم دفعها قبل شهر ديسمبر من كل عام.
- 20. مكافأة الانقاذ:**
- يخصص للأفراد البحريين المسجلين المطلوبين للقيام بعمليات الانقاذ على متن الباخرة بوسائل تابعة للمؤسسة من منحة الانقاذ وتحسب وفق التشريعات المعمول بها.

**21. مكافأة الوفاة:**

تمنح مكافأة الوفاة التي تساوي راتب اثنين وثلاثين شهرا (32) محسوبة على اساس الجزء الثاني عشر من صافي الراتب السنوي الى ورثة العمال المتوفون في الخدمة.

**22. مكافأة للعمال ذوي الاحتياجات الخاصة:**

يمنح العمال ذوي الاحتياجات الخاصة مكافأة تساوي خمسة وعشرين (25) نقطة استدلالية مدرجة في الراتب القاعدي.

**23. مكافأة التمدرس:**

- يخصص لعمال الشركة لكل طفل متمدرس مكافأة دراسية تساوي (1500 دج) لكل سنة دراسية.

**24. مكافأة في الشهر الثالث عشر:**

- يمنح العمال الدائمون بالشركة مكافأة سنوية للشهر الثالث عشر من شهر جانفي من كل عام بناء على نتائج الشركة بعد قرار من مجلس الادارة.

**المطلب الثاني: أثر نظام الحوافز على أداء العاملين (دراسة عينة)****الفرع الأول: تقديم الاستبيان:**

اعتمدنا في الدراسة الميدانية على أداة الاستمارة (الاستبيان) (انظر الملحق رقم 04) والتي بدورها أداة مهمة ساعدتنا في جمع البيانات اللازمة وهذا بغرض معرفة صحة فرضيات البحث ولتوضيح مختلف آراء العاملين بالمؤسسة من ناحية تقييم نظام الحوافز والأداء.

بحيث اعتمدنا في الاستبيان على اسئلة متنوعة حول موضوع المذكرة تضمنت عددا من الاختيارات الموجهة لفئة معينة من عمال المؤسسة و التي يتم الإختيار فيما بينها بكل حرية، وذلك من خلال وضع العلامة (x) في الاجابة المناسبة.

كما أن الاستبيان المنجز يتكون من محورين، فالمحور الأول يتضمن (5) أسئلة خاصة بالمعلومات الشخصية للعامل، والمحور الثاني يتكون من (11) سؤال متعلق بدراسة مدى أثر نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة على أداء أفراد العاملين.

### الفرع الثاني: عينة البحث:

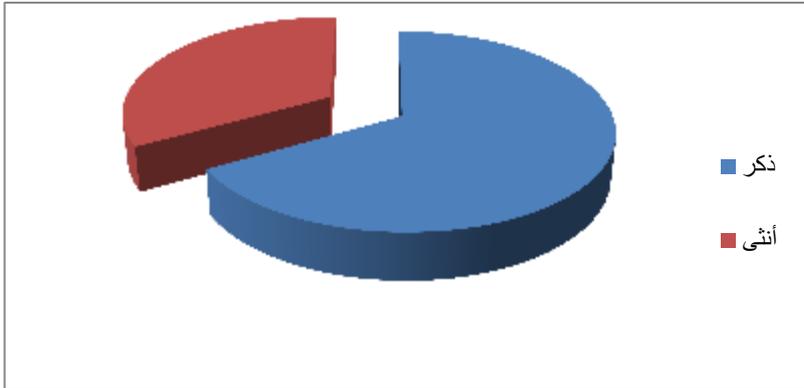
قمنا بإختيار عينة من مجموعة العاملين بالمؤسسة قابلة للدراسة ، وهذا بسبب عدد العاملين الكبير بالمؤسسة ولضيق الوقت والتكلفة، فتحتم علينا اسقاط دراستنا على 30 عامل.

الفرع الثالث: توزيع وجمع الاستبيانات: عند توزيعنا للاستبيانات على كل عامل قمنا بجمعها على الفور وهذا من أجل ضمان استرجاع كل الإستبيانات بعد الإجابة عن الأسئلة المطروحة. وكانت النتائج والتعليق عليها كالتالي:

### المحور الأول: المعلومات الشخصية

#### 1.الجنس:

الجدول(1): دراسة إحصائية حول جنس الموظفين في المؤسسة



الجنس	التكرار	النسبة%
ذكر	20	66,67
أنثى	10	33,33
المجموع	30	100

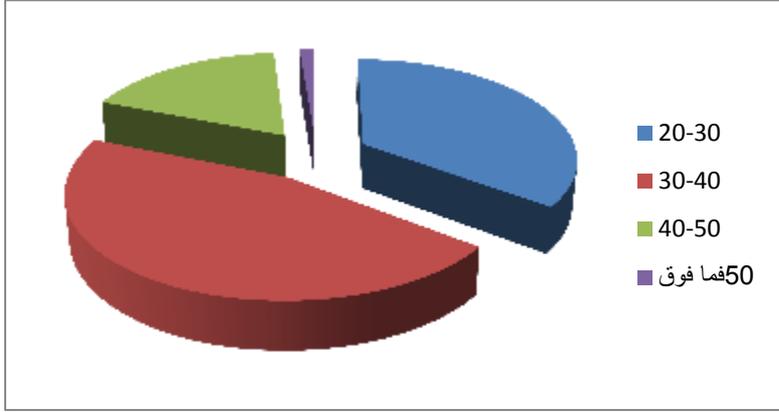
الشكل (4): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

المصدر: من اعداد الطالبة

التعليق: يتضح من الجدول والتمثيل البياني أن نسبة الذكور والتي قدرت ب(66,67%) أكبر بكثير من نسبة الإناث التي قدرت ب(33,33%). وهذا يدل على ميل فئة الذكور بالأكثر الى هذا العمل.

## 2. السن:

الجدول (2): دراسة إحصائية حول سن الموظفين في المؤسسة



السن	التكرار	النسبة %
20-30	10	33,33
30-40	13	43,33
40-50	05	16,67
50 فما فوق	02	6,67
المجموع	30	100

الشكل (5): توزيع أفراد العينة حسب السن

المصدر: من اعداد الطالبة

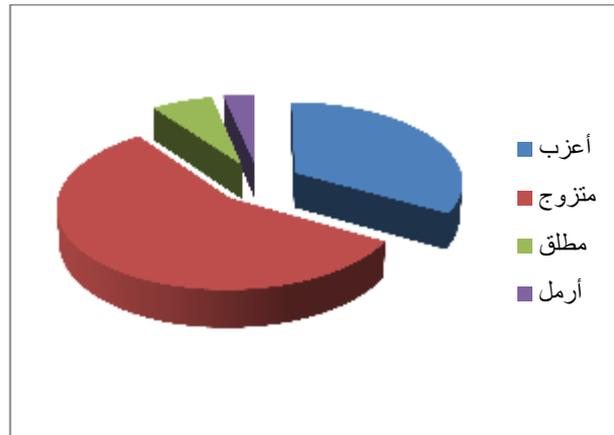
التعليق: نلاحظ من خلال الجدول والتمثيل البياني أن معظم الموظفين في المؤسسة هم من فئة الشباب الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30-40 سنة بنسبة 43,33%، وهذا راجع الى تقاعد العديد من الموظفين واعطاء الفرصة للجيل الجديد.

## 1. الحالة المدنية:

الجدول (3): دراسة إحصائية حول الحالة المدنية

للموظفين في المؤسسة

ح. المدنية	التكرار	النسبة %
أعزب	10	33,33
متزوج	17	56,67
مطلق	02	6,67
أرمل	01	3,33
المجموع	30	100



المصدر: من اعداد الطالبة. الشكل (6): توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية

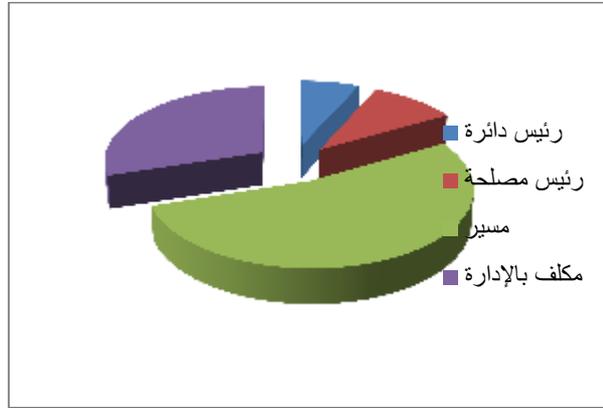
**التعليق:** نلاحظ من الجدول والتمثيل البياني أن نسبة الزواج تمثل أعلى نسبة والتي قدرت ب(56,67%) ثم تليها نسبة العزوبة ب(33,33%)، وفي الأخير أضعف نسبتين هي للمطلقين و الأراامل والتي قدرتا على الترتيب ب(6,67%) و (3,33%).

## 2. المهنة:

**الجدول(4):** يبين دراسة احصائية

لمهنة الموظفين في المؤسسة

النسبة %	التكرار	المهنة
6,67	02	رئيس دائرة
10	03	رئيس مصلحة
53,33	16	مسير
30	09	مكلف بالإدارة
100	30	المجموع

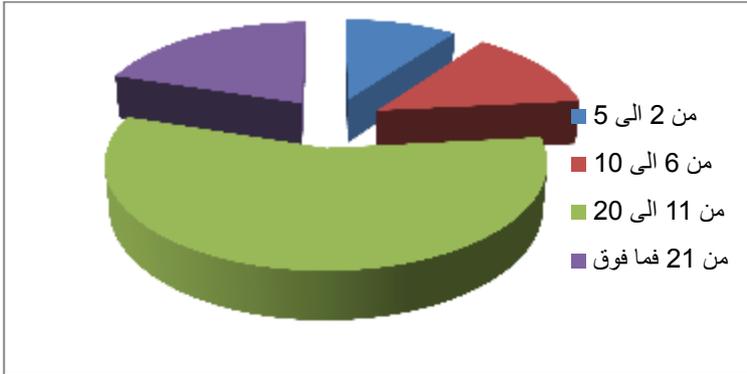


**الشكل(07):** توزيع أفراد العينة حسب المهنة **المصدر:** من اعداد الطالبة

**التعليق:** نلاحظ من الجدول والتمثيل البياني أن مهنة المسير هي التي تحتل أكبر مرتبة بحيث قدرت ب(53,33%) وهذا دلالة على أن أغلب الموظفين في المؤسسة يشتغلون كمسирين، وبعد ذلك تليها نسبة مكلف الإدارة (30%)، وكأخر مرتبتين رئيس مصلحة ودائرة والتي قدرت نسبتهما على التوالي (10%) (6,67%).

## 3. أقدمية العمل في المؤسسة (الخبرة):

الجدول(5): دراسة احصائية لخبرة الموظفين في العمل



الخبرة	التكرار	النسبة %
من 2 الى 5	03	10
من 6 الى 10	04	13,33
من 11 الى 20	17	56,67
من 20 فما فوق	06	20
المجموع	30	100

الشكل(8): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

المصدر: من اعداد الطالبة

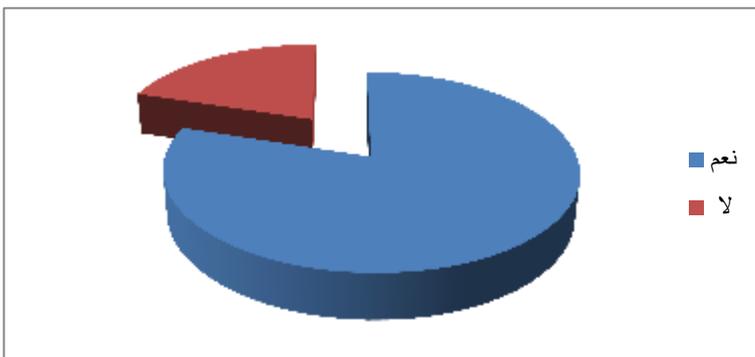
التعليق: نلاحظ من الجدول والتمثيل البياني أن أغلبية الموظفين تتراوح خبرتهم ما بين 11 الى 20 سنة بنسبة (56,67%)، ثم تليها نسبة الذين خبرتهم من 20 سنة فما فوق ب(20)، وكآخر نسبتين من 6 الى 10سنوات ومن 2 الى 5على التوالي(13,33) و(10).

المحور الثاني: مدى أثر نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة على أداء الأفراد العاملين.

1. هل هناك تقدير واعتراف بمجهوداتك من قبل المؤسسة؟

الجدول(6): دراسة احصائية تبين نسبة الإجابة على السؤال الأول في الاستمارة

الشكل(9): مدى اعتراف المؤسسة بالمجهودات



المعيار	التكرار	النسبة %
نعم	24	80
لا	06	20
المجموع	30	100

المصدر: من اعداد الطالبة

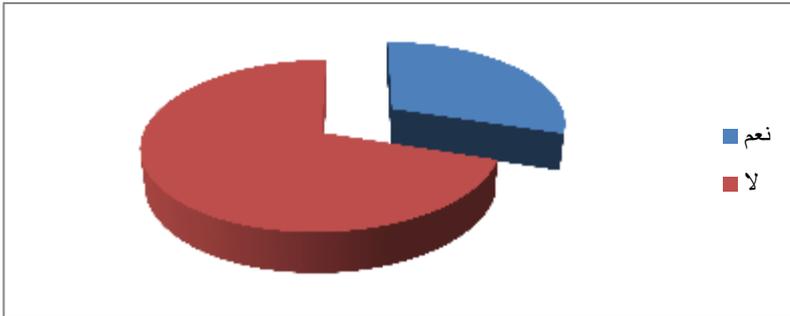
**التعليق:** نلاحظ من الجدول والتمثيل البياني أن الموظفين كانت أغلب إجاباتهم بنعم بنسبة (80%) على السؤال المطروح، وهذا دلالة على أن المؤسسة تقدر وتعترف بأي جهد مبذول من قبل العاملين، على العكس من بعضهم (20%) نفوا ذلك.

1. هل راتبك يتناسب مع مستوى أدائك؟

**الجدول(7):** دراسة احصائية تبين نسبة الاجابة

على السؤال الثاني في الاستمارة

النسبة%	التكرار	المعيار
30	09	نعم
70	21	لا
100	30	المجموع

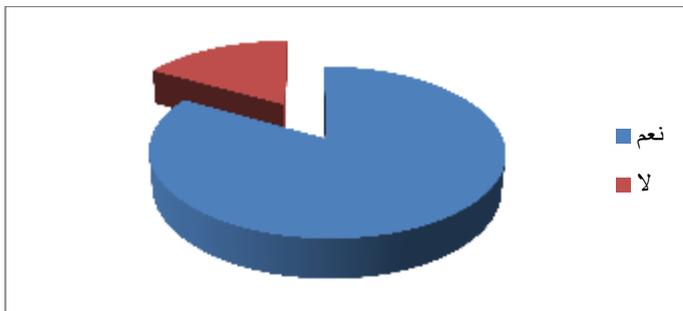


**المصدر:** من اعداد الطالبة **الشكل(10):** مدى تناسب الراتب مع مستوى الأداء

**التعليق:** نلاحظ من الجدول و التمثيل البياني أن نسبة الاجابة ب لا كانت كبيرة وقدرت ب(70%) مقارنة بنسبة الاجابة بنعم والتي كانت ضئيلة نسبتها (30%)، وهذا دلالة على ان الراتب الذي يتقاضاه العمال لا يتناسب مع مستوى أدائهم.

2. هل هذه المؤسسة تعمل بنظام الحوافز؟

**الجدول(8):** يمثل دراسة احصائية لنسبة الاجابة على السؤال الثالث في الاستمارة



النسبة%	التكرار	المعيار
83,33	25	نعم
16,67	05	لا
100	30	المجموع

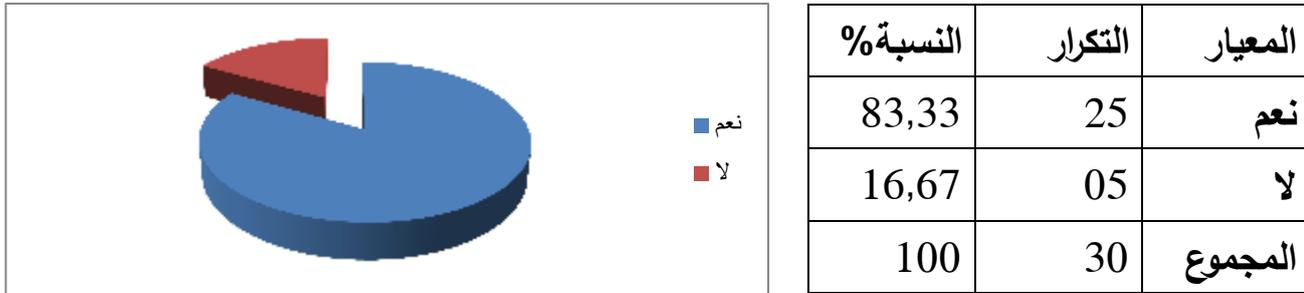
**المصدر:** من اعداد الطالبة **الشكل(11):** مدى استخدام نظام الحوافز في المؤسسة

**التعليق:** نلاحظ من معطيات الجدول والتمثيل البياني أن نسبة الاجابة بنعم كانت كبيرة

قدرت ب(73,33%) مقارنة بالاجابة بلا والتي قدرت ب(26,67%)، وهذا يدل على ان المؤسسة تطبق نظام الحوافز على العمال.

### 3. هل استفدت من علاوات ومكافآت من قبل؟

الجدول(9): يمثل دراسة احصائية لنسبة الاجابة على السؤال الرابع في الاستمارة

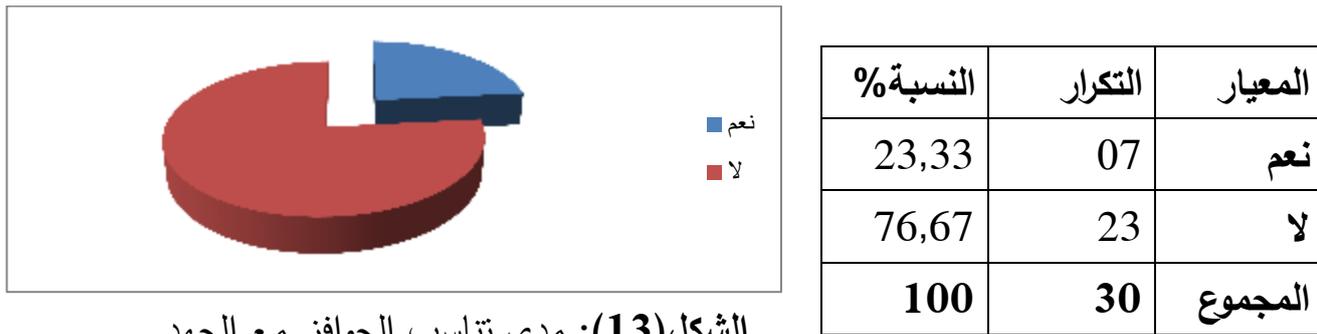


المصدر: من اعداد الطالبة الشكل(12): مدى الاستفادة من العلاوات والمكافآت

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول والتمثيل البياني ان نسبة الاجابة بنعم والتي قدرت ب (90%) أكبر بكثير من نسبة الاجابة بلا والتي قدرت ب (10%)، وهذا دليل على أن أغلبية العمال استفادوا من علاوات ومكافآت.

### 4. اذا كان الجواب بنعم، هل الحوافز المقدمة قدمت على أساس الجهد المبذول؟

الجدول(10): يمثل دراسة احصائية لنسبة الاجابة على السؤال الخامس في الاستمارة



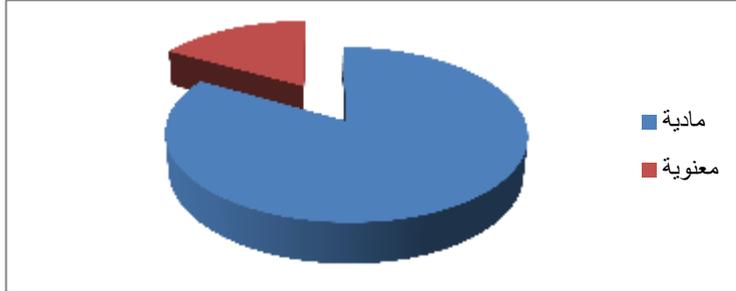
الشكل(13): مدى تناسب الحوافز مع الجهد

المصدر: من اعداد الطالبة

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول والتمثيل البياني ان الاغلبية الساحقة اجابت بلا عن السؤال بحيث كانت النسبة كبيرة (76,67%) مقارنة بالاجابة نعم والتي قدرت نسبتها ب (23,33%)، وهذا يدل على ان الحوافز التي تقدمها المؤسسة للموظفين لا تعادل الجهود الذين قامو به.

## 4. ما هي أنواع الحوافز الأكثر تطبيقاً في المؤسسة؟

الجدول (11): يمثل دراسة احصائية لنسبة الاجابة على السؤال السادس في الاستمارة



النسبة %	التكرار	الحوافز
83,33	25	مادية
16,67	05	معنوية
100	30	المجموع

الشكل (14): أنواع الحوافز الأكثر تطبيقاً

المصدر: من اعداد الطالبة

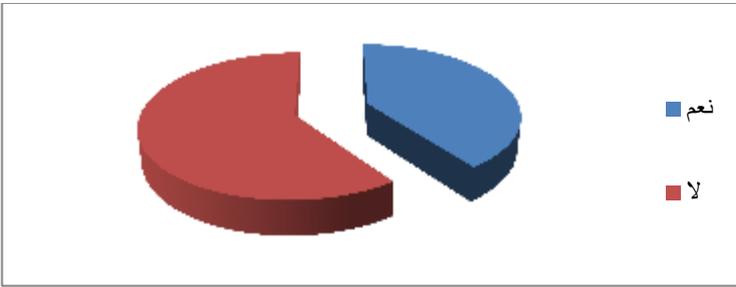
التعليق: نلاحظ أن أغلبية الموظفين ركزوا على وجود الحوافز المادية أكثر في المؤسسة

وقدرت نسبة هذه الاجابة ب(83,33%) في حيث ان الأقلية منهم أجابوا بالعكس

(16,67%)، ومنه نستنتج أن المؤسسة تهتم بالحوافز المادية أكثر من الحوافز المعنوية.

## 5. هل تساهم الحوافز المقدمة من قبل المؤسسة في تلبية احتياجات العمال؟

الجدول (12): يمثل دراسة احصائية لنسبة الاجابة على السؤال السابع في الاستمارة



النسبة %	التكرار	المعيار
40	12	نعم
60	18	لا
100	30	المجموع

شكل (15): مدى مساهمة الحوافز في تلبية

احتياجات العمال

المصدر: من اعداد الطالبة

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول والتمثيل البياني ان نسبة كبيرة من الموظفين كانت

اجابتهم ب لا والتي قدرت ب (60%) والنسبة القليلة التي أجابت بنعم قدرت ب(40%)،

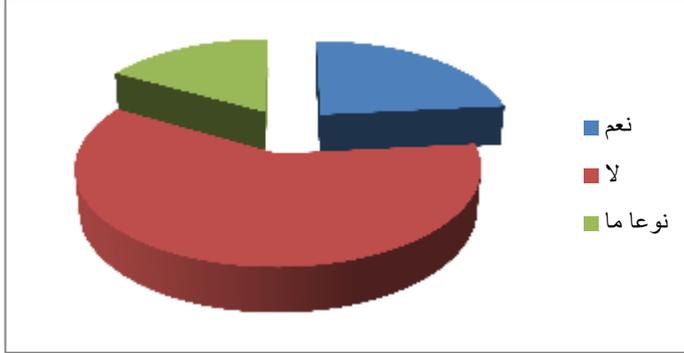
وهذا يدل على أن الحوافز التي تقدمها المؤسسة غير كافية نوعاً ما لتلبية احتياجات

موظفيها.

## 6. هل أنت راض عن العلاوات والمكافآت وأنواع التحفيزات التي تقدمها

المؤسسة؟

الجدول(13): يمثل دراسة احصائية لنسبة الاجابة على السؤال الثامن في الاستمارة



الشكل(16): مدى رضا العمال عن الحوافز

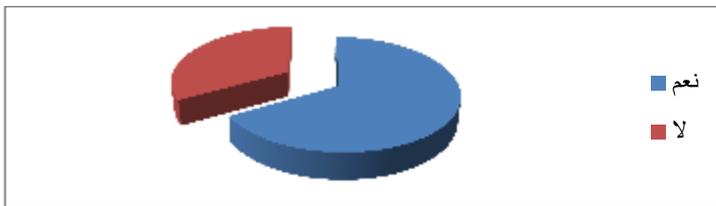
المقدمة لهم

المصدر: من اعداد الطالبة

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول والتمثيل البياني ان (60%) من الموظفين غير راضين عن المكافآت والعلاوات التي تقدمها المؤسسة لهم، في حين نجد أن (23,33%) من الموظفين راضين عن ما تقدمه لهم المؤسسة من حوافز، والنسبة الاخيرة منهم راضين نوعا ما عن هذه الحوافز والتي قدرت نسبتهم ب(16,67%).

## 7. هل يوجد نظام لتقييم أداء الأفراد في المؤسسة؟

الجدول(14): يمثل دراسة احصائية لنسبة الاجابة على السؤال التاسع في الاستمارة



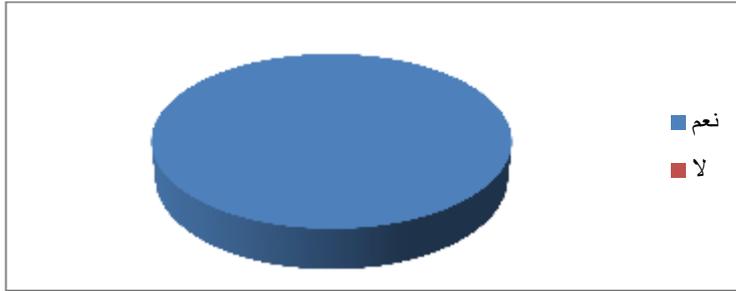
الشكل(17): مدى اهتمام المؤسسة بتقييم الاداء.

المصدر: من اعداد الطالبة

**التعليق:** من خلال الجدول والتمثيل البياني أن رأي (66,67%) من الموظفين دل على وجود نظام لتقييم أدائهم في المؤسسة، بعكس رأي (33,33%) من الموظفين دل على العكس.

**8. هل تقييم الأداء يزيد ويرفع من دافعتك الى تحسين أدائك أكثر؟**

**الجدول(15):** يمثل دراسة احصائية لنسبة الاجابة على السؤال العاشر في الاستمارة



المعيار	التكرار	النسبة%
نعم	30	100
لا	00	00
المجموع	30	100

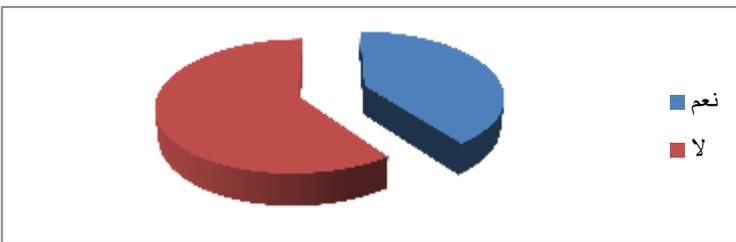
**الشكل(18):** مدى تأثير التقييم على الأداء

المصدر: من اعداد الطالبة

**التعليق:** نلاحظ من خلال الجدول والتمثيل البياني ان تقييم الاداء يرفع من دافعية العامل لتحسين أدائه أكثر ويتضح لنا ذلك من خلال توحيد رأي العينة المدروسة (100%).

**9. هل الحوافز التي تقدمها المؤسسة تعمل على تحسين أداء الأفراد العاملين؟**

**الجدول(16):** دراسة احصائية لنسبة الاجابة على السؤال الحادي عشر في الاستمارة



المعيار	التكرار	النسبة%
نعم	12	40
لا	18	60
المجموع	30	100

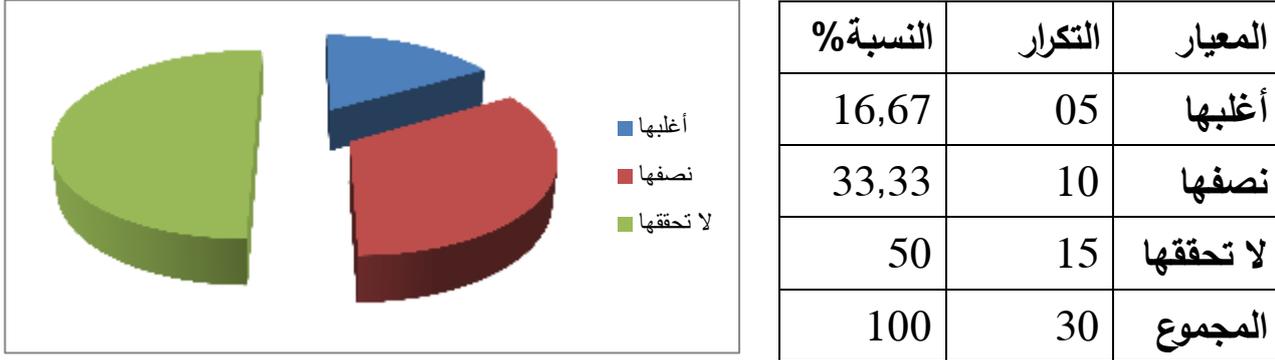
**الشكل19:**مدى تأثير الحوافز على تحسين الأداء

المصدر: من اعداد الطالبة

**التعليق:** نلاحظ من خلال الجدول والتمثيل البياني أن أجابات الموظفين كانت أغلبيتها ب لا (60%) وهذا دليل على ان الحوافز التي تقدمها المؤسسة غير كافية لتحسين أدائهم، أما النسبة المتبقية (40%) يعتقدون العكس.

### 10. هل تساهم الحوافز المقدمة في تحقيق أهداف المؤسسة؟

**الجدول(17):** يمثل دراسة احصائية لنسبة الاجابة على السؤال الثاني عشر في الاستمارة



**الشكل(20):** مدى مساهمة الحوافز في تحقيق

أهداف المؤسسة

المصدر: من اعداد الطالبة

**التعليق:** نلاحظ من خلال الجدول و التمثيل البياني أن الحوافز التي تقدمها المؤسسة غير كافية لجعلها تحقق كل أهدافها، فنصف العينة ترى أن هذه لا الحوافز لا تحقق أهداف المؤسسة اطلاقا (15%)، وفي عكس النصف الاخر من العينة يرى أنه ممكن ان تحقق نصفها (10%) وقد تحقق اغلبها من خلال رأيهم (05%).

### المطلب الثالث: نتائج واقتراحات وحلول الدراسة

#### الفرع الأول: نتائج الدراسة

- مؤسسة ميناء مستغانم تعترف بمجهودات موظفيها.
- الراتب الذي تقدمه المؤسسة للعمال لا يتناسب مع مستوى أدائهم.
- مؤسسة ميناء مستغانم تعمل بنظام الحوافز وتطبقه على الموظفين.

- الحوافز المقدمة من قبل المؤسسة ليست في مستوى الجهد المبذول ولا تلبى احتياجات العاملين.
- تركز المؤسسة على الحوافز المادية وتهمل الحوافز المعنوية.
- مؤسسة ميناء مستغانم تطبق نظام تقييم أداء الأفراد.
- الحوافز في المؤسسة تعاني من نقص وهذا دليل على أنها ليست كافية لتحسين الأداء ولا لتحقيق أهداف المؤسسة.
- أثر نظام الحوافز على تحسين أداء العاملين في المؤسسة سلبي أكثر من كونه ايجابي.

#### الفرع الثاني: اقتراحات وحلول الدراسة

- يجب توفير نظام عادل للمكافآت والحوافز على حسب مستوى جهد كل موظف.
- على المدير تنظيم اجتماع مع موظفيه وتحفيزهم على انهم يستطيعون الوصول الى احلامهم من خلال العمل على تحسين انفسهم وأعمالهم.
- الترحيب بمبادرات العمال أكثر وتعظيم قيمتها التي تخدم المؤسسة.
- تحسين رواتب وأجور العمال التي توفر لهم حياة كريمة وسعيدة ومستقرة ، كما لها تأثير ايجابي على رضا الموظفين والتزامهم وبالتالي على الانتاجية.
- الأخذ بعين الاعتبار أهمية الحوافز المعنوية.
- توفير ظروف عمل مناسبة للعمال من خلال توفير الوسائل والامكانيات.
- تحسين قيمة الحوافز المقدمة للعمال لنيل رضاهم ودفعهم أكثر ولتشجيعهم على المبادرة و الابداع والابتكار.

**الخلاصة:**

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى مؤسسة ميناء مستغانم والتي دامت فترة زمنية مدتها شهر تعلمنا و اكتشفنا عدة أشياء فيما يخص العمل وكيفية التعامل مع الموظفين وذلك باستعمال عدة أدوات كالمقابلة والاستبيان، وقمنا بقدر المستطاع جمع المعلومات اللازمة التي تخص موضوعنا ألا وهو أثر نظام الحوافز على تحسين أداء العاملين ومدى تطبيقه في المؤسسة، فلاحظنا أن واقع تطبيق هذا النظام موجود وذلك من خلال اعتراف الموظفين به ومن بعض الوثائق التي جمعناها والتي تبرهن ذلك، إلا أن هذه الحوافز والعلاوات والمكافآت يجدها العمال غير كافية لتلبية طلباتهم ورغباتهم ولا تولد الدافعية عندهم لتحسين أدائهم الى الأفضل.

الخاتمة العامة

## الخاتمة العامة:

على ضوء ما تطرقنا اليه في موضوعنا وكختام لهذه الدراسة نذكر الإشكالية التي انطلقنا منها: كيف يؤثر نظام الحوافز على تحسين أداء العاملين؟ ولنجاح هذا النظام لابد من فهمه وإدارته بشكل جيد كما أنه يحتاج الى رعاية وعناية فائقة في التطبيق والتنفيذ، أي أنه يحتاج الى ادارة واعية تتبع أسلوب علمي وعملي قوامه الدراسة والتنفيذ المتوازن، بحيث يمكن له في هذه الحالة التأثير بشكل ايجابي على أداء العاملين وذلك لما يعكسه من انطباعات سعيدة عندهم وخصوصا عند شعورهم بأنه قد تم تقدير العمل الذي يقومون به.

## اختبار الفرضيات:

- الفرضيات المقترحة كانت كلها صحيحة إلا الفرضية الأخيرة والتي كانت تخص المؤسسة، فبعد التريص على مستوى مؤسسة ميناء مستغانم وجدنا أن نظام الحوافز لا يؤثر كثيرا بشكل ايجابي على أداء العاملين وهذا راجع الى نقص في قيمة الحوافز المقدمة لهم.

## نتائج الدراسة:

- لنظام الحوافز أثر كبير على تحسين أداء العاملين من خلال الزيادة في رغبتهم ودافعيتهم وذلك بتلبية احتياجاتهم.
- الحوافز التي تقدمها مؤسسة ميناء مستغانم لا تدفع بالعاملين الى بذل أقصى جهد في تقديم المزيد ويعود هذا لضعف الحوافز المقدمة لهم.
- لتقييم أداء الموظفين دور هام في تحين الأداء.
- عدم رضا العاملين بالأجور والمكافآت المقدمة لهم ونقص في التحفيز المعنوي.

## الاقتراحات:

- قبل وضع نظام الحوافز على إدارة المؤسسة دراسة حاجات الموظفين ومن ثم السعي لتنفيذ وتطبيق الدراسة.
- حرص المؤسسة على الاهتمام بالحوافز المعنوية وتوفيرها والرفع من قيمة الحوافز المادية لزيادة الدافعية والرغبة في العمل أكثر.
- تحسين الظروف المادية للعمل.
- زيادة الاهتمام بالعنصر البشري داخل المؤسسة.

## آفاق الدراسة:

بعد اتمام هذا البحث والخوض فيه لقد تبين لنا بأن هناك جوانب هامة جديرة بالدراسة والبحث، نقترحها لتكون بحوث ودراسات نأمل أن تنال حقها من الدراسة والتحليل في المستقبل وهي:

- أثر الحوافز المعنوية على أداء المؤسسة.
- الحوافز المادية وأهميتها في كسب ولاء الموظفين.
- الحوافز وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية.

# قائمة المراجع

## الكتب:

1. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 1995
2. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007
3. براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية، دار الياض للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2015
4. سلوى عمر عبد الرحمن، الادارة بالاداء كمدخل لتقييم العاملين، الدار الجزائرية، 2015
5. طاهر محمود الكلالدة، تنمية الموارد البشرية، ( الأردن، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، 9111)
6. فايز الزعبي، محمد عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط1، 1997
7. كمال بو الشرش، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والادارية، عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع، ط1، 2015
8. لكل منيف، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي، مفاهيم ونظريات، المتقف للنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة 1، 2018
9. محمد رفيق الطيب، وظائف التسيير ديوان المطبوعات، الجزائر، 1995
10. مدحت ابو النصر، الاداء الاداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر(القاهرة)، ط1، 2012
11. مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، 2012

## المذكرات:

1. أمينة بودراع، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين-دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية- مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة المسيلة تخصص علوم التسيير، 2013/2012
2. ايمان بن فرحة هالة، أثر نظام الحوافز على أداء المورد البشري دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل رسالة الماجستير، تخصص تسيير استراتيجي، جامعة عبد الحميد مستغانم، 2019/2018
3. باجة حميد، دور تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة البويرة، 2014/2013
4. بختة بطاهر، أهمية التحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين الاداء التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سوناطراك فرع ارزيو، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير استراتيجي دولي، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، 2018/2017
5. حمزة جوادي، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الروح المعنوية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس والعلوم التربوية، 2006/2005
6. خيرة عيشوش، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة-دراسة حالة مؤسسة السونطراك، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص مالية دولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2011/2010
7. سميرة فرحات، مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الاداء الصناعي دراسة حالة مجموعة من مؤسسات الصناعة الغذائية، اطروحة دكتوراه العلوم في الاقتصاد الصناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016/2015

8. فيروز بوزورين، دور ادارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2010/2009

9.نعيمة فضيل، أهمية المراجعة في تقييم أداء العاملين، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 03 تخصص إدارة أعمال، 2016/2015

#### المجالات:

1. ابراهيم بلقايد، د.بوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى اداء العاملين -دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحددة وهران- مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد17، الجزائر، السداسي الثاني 2017

2.أبو بكر بوسالم، هدى شهيد، دور أسلوب كايزن (الأنموذج الياباني) في تحسين أداء المؤسسة- دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال أوريدو ولاية بشار، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية، العدد08، الجزائر، ديسمبر 2017

3.بشير شربي، محمد قوراح، مستوى الاداء الوظيفي لعمال الحماية المدنية بولاية ورقلة دراسة ميدانية بمختلف الوحدات، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة(الجزائر)، 2021

4.حابس محمد حتامله، نجوى عبد الحميد دراوشه، الأداء المؤسسي ودوره في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة في شمال الأردنمن وجهة نظر القادة الأكاديميين، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد46، العدد2، ملحق2، الأردن، 2019

5.حسابو أحمد حسابو، تأثير بيئة العمل الداخلية على تحسين أداء العاملين بشركة السكر السودانية (دراسة حالة مصنع سكر عسلاية)، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المجلد 04، العدد02، ديسمبر 2021

- 6.حمود حيمر، معوقات تحسين أداء الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين -دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتوزي الكهرباء والغاز بميلة- مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد5، العدد1، جوان 2019
- 7.خالد رجم، رشيد مناصرية، واقع تقييم أداء العاملين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية، دراسة حالة عينو من المؤسسات النفطية بحاسي مسعود، مجلة الباحث، المجلد18، العدد01، الجزائر
- 8.خالد رجم، محمد الأمين شربي،هدى الله دباش، تحليل العلاقة بين نظام تقييم العامل وأدائه في المؤسسة الاقتصادية: حالة فرع توزيع الكهرباء والغاز بورقلة، مجلة التنظيم والعمل، المجلد7، العدد2، الجزائر، 2018
- 9.خالد رجم، محمد نجيب سويقات، قداش سمية، تشخيص واقع نظام تقييم اداء العاملين في الجامعة دراسة حالة عينة من موظفي جامعة ورقلة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد8، العدد2، ديسمبر 2021
- 10.السعيد بريش، د.نعيمة يحيايوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها (دراسة حالة: ملبنة الأوراس)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية- العدد01/2011، الجزائر
- 11.الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد07، الجزائر، 2009-2010
- 12.عبد الناصر موسى، تقييم أداء الافراد كأداة لرفع أداة المنظمات، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، العدد 6، جوان 2004
- 13.غال كمال، بن خليف طارق، تقييم الاداء المالي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية وفق نموذج بطاقة الاداء المتوازن- دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية- مجلة مجاميع المعرفة، المجلد07، العدد01 مكرر، أبريل 2021

14. فضيلة بوطورة، د. نوفل سمايلي، د. زهية قرامطية، أهمية استخدام أساليب تقييم اداء الموارد البشرية في تحقيق اهداف المؤسسة الاقتصادية - اشارة لمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة- مجلة الاصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي ، المجلد 14 العدد 01، 2020
15. محمد بن سعد أبو حميد، أثر الحوافز المادية والمعنوية على اداء العاملين، المجلة العربية للنشر العلمي (الالكترونية)، العدد 21، المملكة العربية السعودية-جدة، 2020
16. محمد زرقون، الحاج عرابية، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 01، الجزائر، ديسمبر 2014
17. ياسمينه منايفي، صبرينة رماش، "نظام التحفيز والأداء الوظيفي للعامل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة ميدانية في مؤسسة الحجار عنابة"مجلة الدراسات المالية والمحاسبية و الإدارية، العدد 10، الجزائر، ديسمبر 2018
- المواقع الإلكترونية:

1. <http://www.eshamel.net> يوم 2022/04/05 على الساعة 18:15

الملاحق



الملحق(01): هيكل مؤسسة ميناء مستغانم

## الملحق (02): الحوافز التي تقدمها مؤسسة ميناء مستغانم

### Primes et indemnités :

- Les primes et indemnités accordées au personnel de l'entreprise sont les suivants :

#### 1/Indemnité de salaire unique : I.S.U

- L'I.S.U est attribuée au personnel dont le conjoint est non salarié et ne disposant à son foyer que du revenu de son salaire, le montant de cette indemnité est fixé à 5000 D.A.

A cet effet l'agent présente ;

- Un acte de mariage
- Une attestation de non salarié du conjoint légalisée.
- Une attestation de non affiliation du conjoint à la C.N.A.S – C.A.S.N.O.S.
- Le chef de département établit une décision d'attribution de l'I.S.U signée par le P.D.G et ventilée comme suit :
  - Dossier intéressé
  - Service paie
  - Archives
  - Chrono

#### 2/Indemnité de transport :

- L'Indemnité de transport est versée directement au salaire et attribuée comme suit :
  - Personnel résidant à moins de 10 KM du lieu de travail :
  - Personnel résidant à plus de 10 KM du lieu de travail :

#### 3/ Indemnité de nuisance :

- une indemnité de nuisance est versée directement au salaire et attribuée au personnel de l'entreprise selon les jours travaillés effectivement, comme suit :
  - Le personnel administratif : 10 %
  - Le personnel technique : 15% à 18 %
  - Le personnel productif : 20%
- L'attribution se fait conformément à la liste des postes de travail et des taux de nuisance y afférents figurant sur le tableau synoptique joint à la convention collective de l'entreprise.
- Dans le cas d'un changement de situation (poste de travail) une nouvelle décision est alors établie signée par le P.D.G.

#### 4/Indemnité de travail posté :

-L'Indemnité de travail posté est attribuée et versée au personnel travaillant en brigade avec des taux fixés comme suit ;

- \* 25% du S.B (3x8 continu ou 12/36 ou 24/72) sans interruption
- \* 15 % du S.B (3x8 discontinu) avec arrêt en fin de semaine
- \* 10% du S.B (2x8 discontinu)

#### **5/ Indemnité de service permanent :**

- L'indemnité de service permanent est attribuée et versée en remplacement des heures supplémentaires et fixée à 20% du salaire de base.
- Cette prime est attribuée sur la base d'une note émanant de la structure utilisatrice et adressée à la D.A.G détaillant le dépassement de 36 heures d'heures supplémentaires.
- - Le chef de service personnel établit la décision d'attribution de l'indemnité de service permanent qui sera vérifiée par le chef de dept et signée par le P.D.G et transmis au service paye pour application.

#### **6/ prime de panier :**

- L'indemnité de panier est attribuée au travailleur exerçant sous le régime de la séance continue.
- Elle n'est pas versée dans le cas où un repas est mis à la disposition du travailleur et elle n'est pas servie ;
- Pendant les jours de repos hebdomadaires et les jours fériés
- Le samedi s'il n'est pas effectivement travaillé (semaine de 05 jours)
- Pendant toute période d'absence ou congés quelles que soient leurs natures
- Lorsque l'absence porte sur la matinée ou l'après midi de la journée travaillée et ce quelle que soit la durée de l'absence.
- L'indemnité de panier n'est pas cumulable avec les indemnités des frais de mission.
- Les agents inscrits maritimes dont le travail est organisé en 12x36 bénéficiant de 26 paniers par mois de travail effectif.
- Le montant est fixé à .....

#### **7/ -Indemnité de véhicule :**

- L'indemnité de véhicule est attribuée et versée au personnel utilisant son propre véhicule pour les services de l'entreprise.
- Elle est attribuée sur demande de l'intéressé sous couvert de la voie hiérarchique accompagnée d'une copie de la carte grise et une copie du contrat d'assurance.
  - Le chef de service du personnel établit la décision d'attribution qui sera signée par le P.D.G et ventilée de la même manière.
  - Le travailleur bénéficiant de l'indemnité d'utilisation du véhicule personnel est dans l'obligation d'utiliser son véhicule personnel pour les missions dont il est chargé même en dehors de la commune.
  - Les agents ayant vendu leurs véhicules ne perçoivent en aucun cas cette indemnité.

**8/- Indemnité de l'expérience professionnelle I.E.P :**

- Une indemnité dite d'expérience professionnelle destinée à sanctionner l'ancienneté génératrice de l'expérience professionnelle.
- Le taux de cette indemnité est égale à .....du salaire de base par année de travail au sein de l'entreprise.
- A u recrutement l'expérience professionnelle est valorisée par secteur d'activité comme suit :
  - .....par année de travail accompli hors secteur,(y compris les années de service national accomplies avant le recrutement).
  - .....par année de travail dans le secteur des transports.
  - Taux maximum cumulé de cette indemnité est de .....

**9/ Heures supplémentaires :**

- Les heures supplémentaires donnent lieu à un payement majoré comme suit :
  - 50% de la 41<sup>ème</sup> heure la 44<sup>ème</sup> heure.
  - 75% au delà de 44<sup>ème</sup> heure.
  - 100 % pour les travaux effectués de nuit.
  - 100 % les jours fériés et jour de repos hebdomadaire avec repos compensateur(personnel non soumis au travail posté 3x8 continu ou 12/36).
- Les travailleurs organisés en travail posté continu 3x8 ou 12x36 appelés à travailler un jour férié chômé et payé ont droit :
  - Soit au paiement des jours travaillés au taux normal
  - Soit à un repos compensateur d'égale durée
- La majoration des heures supplémentaires est calculée sur le nouveau salaire de base
- En cas de fluctuation du trafic, les heures supplémentaires effectuées sont compensées par un repos compensateur.
- En tout état de cause, le recours au repos compensateur est une priorité ; dans ce cas seule la majoration est rémunérée.
- En cas d'annulation des travaux en heures supplémentaires le travailleur requis ayant effectué le déplacement, ouvre droit à une indemnisation égale à deux heures supplémentaires calculées au taux réglementaire.
- **10/Primes de stimulation :**
  - Des primes de stimulation sont attribuées et destinées à rémunérer l'amélioration effective de la production du travail individuel et collectif.
  - Elles sont attribuées à partir de la réalisation du seuil de rendement GY équivalent au ratio

- Le rendement de chaque travailleur est rémunéré conformément aux normes de production préétablies sur la base des journées réellement travaillées. Le tableau des normes est joint en annexe à la convention collective de l'entreprise.
- Les conditions d'attributions feront l'objet d'une circulaire d'application sur la base des principes généraux adoptés par la commission de négociations de la convention de branche.
- L'attribution de la prime de rendement commence à partir de la réalisation totale de la norme de production.
- **11/Indemnité Kilométrique :**
- Tout travailleur utilisant à titre occasionnel son véhicule personnel pour les besoins du service perçoit une indemnité kilométrique dont le montant est fixé de ..... .
- L'utilisation du véhicule personnel dans ce cas est subordonnée à une autorisation express de l'entreprise, le décompte du kilométrage s'effectue du point de départ au point de retour (lieu normal du travail).
- **12/Prime d'intérim :**
- Le travailleur qui assure un intérim perçoit une prime égale à la différence entre son salaire de poste et celui occupé temporairement ajouté à son salaire.
- Cette prime
- **13/Prime de caisse :**
- Une prime de caisse est attribuée et versée aux agents de l'entreprise dont la fonction nécessite la manipulation de fonds.
- Cette prime est calculée comme suit :
  - Caissier principal
  - Agent pont bascule
  - Agent accès au port
  - Agent caisse régie(D.A.G)
  - Caissier cantine
- **14/ Participation des travailleurs aux résultats :**
- Les travailleurs participent aux résultats de l'entreprise selon le bénéfice comptable réalisé au cours de l'exercice après accord de l'assemblée Générale des actionnaires.
- une résolution émanant du conseil d'administration portant le taux attribué aux travailleurs, suivi d'une décision d'attribution établit par la D.A.G et signée par le P.D.G transmise au service paye pour exécution.

**- 15/Indemnité forfaitaire de restauration et d'hôtel :**

- Lorsqu'un travailleur est appelé dans le cadre de mission commandé par l'entreprise à effectuer des déplacements dans un rayon supérieur à 50KM de son lieu habituel de travail, il perçoit à son retour une indemnité forfaitaire de restauration et d'hébergement calculée comme suit ;
- \* repas :
- \* découcher :
- Une avance de 80 % peut être accordée à l'intéressé au moment de son départ si la période de la mission excède 48 heures.
- Tout déplacement doit être préalablement autorisé et donne lieu à l'établissement d'un ordre de mission par le responsable concerné.
- L'Indemnité compensatrice des frais engagés pour la restauration est due dès lors que l'intéressé se trouve éloigné de sa résidence ou de son lieu de travail habituel pendant les périodes de temps comprises entre 11heures et 14 heures, 18heures et 21heures.
- Il bénéficie de l'indemnité compensatrice des frais engagés pour un hébergement lorsqu'il se trouve éloigné de sa résidence habituel pendant les périodes de temps comprises entre 00h00 et 06 :00h.

**-16/ BONIFICATION DES AYANTS DROIT DE CHOUHADA :**

- Conformément aux dispositions de la loi 99/07 du 05/04/1999 relative aux Moudjahid et Chahid, les ayants droit de Chouhada bénéficient de deux catégories estimées à 32 point indiciaire l'une soit un total de 64 points indiciaires inclus dans le salaire de base.

**- 17/ PRIME DE FIDELITE**

- Il est alloué aux agents permanents de l'Entreprise appelés à partir en retraite, une bonification dite « prime de fidélité ».
- Le montant de cette prime est fixé comme suit :

**Sortie en retraite à l'âge légal :**

- 20 % au SNMG par mois durant les trois dernières années de travail,

Cette prime est allouée aux travailleurs à partir des cinquante huitième (58) années et ne doit en aucun cas dépasser trois années de versement.

**-19/ PRIME D'ASTREINTE**

- Il est attribué aux agents visés à l'article 106 et retenus pour effectuer des astreintes, une prime d'astreinte calculée comme suit :
- 20 % de salaire de base, lorsque l'astreinte est effectuée par un seul agent, tous les jours de la semaine y compris les jours de repos et fériés ;
- 10 % du salaire de base, lorsque l'astreinte est effectuée par deux agents tous les jours de la semaine y compris les jours de repos et fériés ;
- S'agissant du poste de travail de pilote maritime, son taux est fixé sur décision du Président Directeur Général.

- Cette prime est exclusive de tout paiement d'heures supplémentaires , de prime de disponibilité ou d'IFSP.

#### **-20/ INDEMNITE DE DEPART EN RETRAITE**

- Il est alloué aux agents de l'Entreprise mis définitivement à la retraite, une indemnité dite « indemnité de départ en retraite » le montant de cette indemnité est fixé comme suit :
- Un mois de salaire, calculé sur la base de salaire brut du dernier mois de travail, pour la durée de travail au sein de l'entreprise.

#### **21 /INDEMNITE DE CONGE ANNUEL :**

- L'indemnité afférente au congé annuel est égale au douzième de la rémunération totale perçue par le travailleur au cours de l'année de référence en congé ou au titre de l'année précédent le congé. Elle est versée avant le mois de Décembre de chaque année.

#### **22 / PRIME DE SAUVETAGE :**

- Il est alloué au personnel inscrit maritime requis pour effectuer des opérations de sauvetage à bord des moyens de servitude de l'Entreprise, une indemnité de sauvetage calculée conformément à la législation en vigueur.

#### **23 : ALLOCATION /DECES :**

- Il est attribué aux ayants droit des travailleurs décédés en fonction, une allocation de décès égale à trente deux mois ( 32 ) de salaire, calculé sur la base d'un douzième du salaire net annuel.

#### **24 : BONIFICATION DES TRAVAILLEURS HANDICAPES :**

- Il est alloué aux travailleurs handicapés une bonification égale à Vingt Cinq (25) points Indiciaires inclus dans le salaire de base

#### **25 : PRIME DE SCOLARITE**

- Il est alloué aux travailleurs de l'Entreprise pour chaque enfant scolarisé une prime de scolarité égale à Huit cent Dinars (1500DA) par année de scolarité
- Cette prime n'est pas due lorsqu'elle est prise en charge par l'Etat ou la caisse de la Sécurité Sociale.

#### **26 : GRATIFICATION AU 13<sup>ème</sup> MOIS**

- Il est attribué aux travailleurs permanents de l'Entreprise une gratification annuelle du treizième mois, au mois Janvier de chaque année en fonction des résultats de l'Entreprise après résolution du Conseil d'Administration.
- Bénéficient de cette gratification une fois libérée par le Conseil d'Administration de l'Entreprise les travailleurs permanents en fonction et les agents mis à la retraite ayant travaillé six mois et plus durant l'exercice considéré.
- Les modalités d'attribution de cette gratification seront précisées par résolution du Conseil d'Administration.

Nom :		<b>BULLETIN DE PAIE</b>		
Prénom :				
Matricule	Fonction	Paie du mois		
Date Recrut.		Mois :	Année :	

Désignation Unité	Centre de coût	Sit.Fam	Nbre. Jrs/Hrs	Cat/Sec/Ech	N° Compte Bancaire	N° Mutuel	N° Sec. Soc.
		M	29.50				

Code	Libellé de la Rubrique	Nombre	Base	Taux	Gains	Retenues
100	SALAIRE DE BASE	29,50				
101	ABSENCE IRREGULIERE	0,50				
201	IEP	29,50		31,50		
202	NUISANCE	29,50		10,00		
218	IND.NUIS.ADDITIVE	29,50				
221	IND PLAN CARRIERE	29,50		36,00		
401	SECURITE SOCIALE			9,00		
301	TRANSPORT	0,00				
302	PANIER	19,00				
501	IRG					
502	ASSURANCE GROUPE					
551	SALAIRE UNIQUE	0,00				
<b>TOTAUX</b>						

Salaire Brut	Base I.R.G	Alloc. Familiales	Salaire de Poste	Net A Payer

الملحق رقم : 03 يمثل شهادة الكشف الراتب للموظف مؤسسة ميناء مستغانم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



### استبيان حول موضوع

"أثر نظام الحوافز على تحسين أداء العاملين"

بصدد التحضير لنيل شهادة الماستر في التسيير الاستراتيجي يطيب لنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يحوي مجموعة من الأسئلة للإجابة عليها، وذلك بوضع علامة (X) أمام الاجابة المناسبة، ونحن نعدكم بالسرية التامة حول هذه المعلومات التي تستخدم لأغراض البحث العلمي.

### المحور الأول: المعلومات الشخصية

1. الجنس:  ذكر  أنثى
2. السن:  30-20  40-30  50-40  50 فما فوق
3. الحالة المدنية:  أعزب  متزوج  مطلق  أرمل
4. المهنة: .....
5. أقدمية العمل في المؤسسة:  من 2 الى 5  من 6 الى 10  من 11 الى 20  من 20 فما فوق

المحور الثاني: مدى أثر نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة على أداء الأفراد العاملين

1. هل هناك تقدير واعتراف بمجهوداتك من قبل المؤسسة؟ نعم  لا
2. هل راتبك يتناسب مع مستوى أدائك؟ نعم  لا
3. هل هذه المؤسسة تعمل بنظام الحوافز؟ نعم  لا
4. هل استفدت من علاوات ومكافآت من قبل؟ نعم  لا
5. اذا كان الجواب بنعم، هل الحوافز المقدمة قدمت على أساس الجهد المبذول؟  
نعم  لا
6. ماهي أنواع الحوافز الأكثر تطبيقا في المؤسسة؟ مادية  معنوية
7. هل تساهم الحوافز المقدمة من قبل المؤسسة في تلبية احتياجات العمال؟  
نعم  لا
8. هل أنت راض عن العلاوات والمكافآت وأنواع التحفيز التي تقدمها المؤسسة؟  
نعم  لا  نوعا ما
9. هل يوجد نظام لتقييم أداء الأفراد في المؤسسة؟ نعم  لا
10. هل تقييم الأداء يزيد ويرفع من دافعيتك الى تحسين أدائك أكثر؟  
نعم  لا
11. هل الحوافز التي تقدمها المؤسسة تعمل على تحسين أداء الأفراد العاملين؟  
نعم  لا
12. تساهم الحوافز المقدمة في تحقيق أهداف المؤسسة؟  
أغلبها  نصفها  لا تحققها

الملحق 04: الإستبيان

