

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد بن باديس مستغانم

قسم: علوم التسيير



مذكرة نهائية من متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

شعبة: علوم التسيير تخصص: تسيير استراتيجي

الموسومة بـ:

دور التحفيز في تحسين أداء المستخدمين

دراسة ميدانية في شركة سوناطراك فرع (GP1Z)

تحت إشراف المؤطر الجامعي:

د. فضلون شاشوة

مقدمة من طرف:

بلجيلالي محمد عبد العالي ❖

لجنة المناقشة :

الجامعة	الرتبة	الإسم واللقب	الصفة
جامعة مستغانم	استاذ محاضراً	خليفة حاج	رئيساً
جامعة مستغانم	استاذ محاضر ب	فضلون شاشوة	مشرفاً ومقرراً
جامعة مستغانم	أستاذة محاضرة أ	هني أمينة	مناقشة

السنة الجامعية: 2022/2023

الشكر

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على المبعوث رحمة للعالمين سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم و على آله و صحبه أجمعين.

أشكر و أحمد الله عز و جل على كل نعمه والتي منهم أنه وفقني لإتمام هذا العمل و أنار لي الدرب للعلم و المعرفة هذا كله من فضله سبحانه .

أتقدم بجزيل الشكر و الامتنان إلى أستاذي الفاضل القدير " فضلون شاشوة " لإشرافه على هذه المذكرة و على نصائحه و توجيهاته و إرشاداته ، فدعائي له بالخير و العافية والسداد في الدنيا و الآخرة .

شكرا لجميع أساتذة جامعة مستغانم كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.

أتقدم بالشكر إلى كل الذين ساعدونا و كانوا سببا لإتمام هذا العمل .

إهداء

أهدي ثمرة عملي هذا إلى الشمعة التي أنارت دربي وفتحت لي ابواب العلم والمعرفة الى
أعز إنسان في الوجود " أمي " أطال الله في عمرها

إلى من سعى جاهدا في رعايتي وتربيتي وتعليمي وتوجيهي إلى من كان رمز القوة والنقاء إلى
من كان قدوتي في التربية والأخلاق إلى أبي الغالي حفظه الله ورعاه

إلى من شاركني تفاصيل الحياة وأمضيت معهم أسعد الأوقات

إلى أصدقائي الأوفياء

إلى كل من ذكرهم قلبي ولم يذكرهم عقلي

محمد عبد العالي

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	الاهداء
	الشكر
	فهرس المحتويات
	قائمة الاشكال
	قائمة الجداول
أ-د	المقدمة
	الجانب النظري
	مفاهيم اساسية في اداء المستخدمين
1	التمهيد
2	المبحث الاول : ماهية التحفيز
2	المطلب الاول : مفهوم التحفيز وأهميته
5	المطلب الثاني : طرق التحفيز
7	المطلب الثالث : أهم نظريات وأسس منح الحوافز
14	المبحث الثاني : تصنيفات الحوافز
14	المطلب الاول : الحوافز من حيث موضوعها
18	المطلب الثاني : الحوافز من حيث أثارها
11	المطلب الثالث : الحوافز من حيث اطرافها
21	المطلب الرابع : خصائص وقواعد نظام الحوافز
24	المبحث الثالث : نظام الحوافز
24	المطلب الاول : مراحل تقييم وتصميم الحوافز
25	المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في نظام الحوافز
26	المطلب الثالث : شروط ونتائج نظام الحوافز
28	المبحث الرابع : فعالية نظام الحوافز على الاداء
28	المطلب الاول : اثر الحوافز في تحسين اداء المستخدمين
32	المطلب الثاني : خطوات وآليات الحوافز في تحسين اداء المستخدمين
34	المطلب الثالث : السياسات التحفيزية الحديثة ودورها في التأثير على الاداء
36	الخلاصة
	الجانب التطبيقي

	دراسة ميدانية لدور التحفيز في اداء المستخدمين في مؤسسة سوناطراك
38	تمهيد
39	المبحث الاول : تقديم عام لشركة سوناطراك
39	المطلب الاول : المطلب الأول: لمحة تاريخية حول مؤسسة سوناطراك
40	المطلب الثاني :فروع سوناطراك
41	المطلب الثالث :اهداف شركة سوناطراك
42	المبحث الثاني : مفهوم مركب GP1/Z
42	المطلب الاول :تعريف مركب GP1/Z
42	المطلب الثاني :الإطار القانوني للمؤسسة وسياسة التوظيف لـ: GP1/Z
43	المطلب الثالث :المخطط العام للهيكل التنظيمي
47	المبحث الثالث : أنواع التحفيز الموجودة في المركب الغازي GP1Z
47	المطلب الاول :التحفيز المعنوي
50	المطلب الثاني : التحفيز المادي
57	المبحث الثالث : تحليل وتفسير الاستبيان
57	المطلب الأول : تقديم الاستبيان ودواعي اللجوء إليه
58	المطلب الثاني : تحليل الاستبيان وتفسيره
76	الخلاصة
78	الخاتمة
82	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق
	الملخص

قائمة الاشكال :

الصفحة	بيان الشكل	الرقم
11	المجاميع الخمس	(1-1)
23	قواعد نظام الحوافز الفعال	(2-1)
28	العلاقة بين الحوافز والاداء	(3-1)
30	شكل تخطيطي يبين اثر الاداء على الرضا الوظيفي	(4-1)
44	المخطط العام للمركب GP1/Z	(1-2)
45	المخطط الجزئي لدائرة الموارد البشرية	(2-2)
58	تحليل محور البيانات الشخصية الخاصة بالجنس	(3-2)
59	تحليل محور البيانات الشخصية الخاصة بالسن	(4-2)
60	تحليل محور البيانات الشخصية الخاصة المستوى التعليمي	(5-2)
61	تحليل محور البيانات الشخصية الخاصة سنوات الخبرة في العمل	(6-2)
62	تحليل محور البيانات الشخصية الخاصة بالفئة المهنية	(7-2)
63	تحليل محور البيانات الشخصية الخاصة بالمنصب	(8-2)
64	تحليل محور البيانات الشخصية الخاصة بالحالة العائلية	(9-2)
65	تحليل بيانات محور الحوافز المادية	(10-2)
69	تحليل بيانات محور الحوافز المعنوية	(11-2)
73	تحليل بيانات محور الرضا الوظيفي	(12-2)

قائمة الجداول :

الصفحة	بيان الجدول	الرقم
51	كشف اجر عامل منفذ	(1-2)
51	كشف أجر عامل متحكم	(2-2)
52	كشف أجر عامل إطار	(3-2)
58	تحليل محور البيانات الشخصية الخاصة بالجنس	(4-2)
59	تحليل محور البيانات الشخصية الخاصة بالسن	(5-2)
60	تحليل محور البيانات الشخصية الخاصة المستوى التعليمي	(6-2)
61	تحليل محور البيانات الشخصية الخاصة سنوات الخبرة في العمل	(7-2)
62	تحليل محور البيانات الشخصية الخاصة بالفئة المهنية	(8-2)
63	تحليل محور البيانات الشخصية الخاصة بالمنصب	(9-2)
64	تحليل محور البيانات الشخصية الخاصة بالحالة العائلية	(10-2)
65	تحليل بيانات محور الحوافز المادية	(11-2)
68	تحليل بيانات محور الحوافز المعنوية	(12-2)
72	تحليل بيانات محور الرضا الوظيفي	(13-2)

المقدمة

المقدمة

المقدمة :

تولي ادارة المؤسسات المختلفة اهتماما كبيرا بالعنصر البشري ، من خلال العوامل المؤثرة في انتاجية وكفاءة العاملين حيث يسعى المسؤولين لرفع انتاجيتهم الى اقصى كفاءة ممكنة ، ويرتكز نجاح او فشل المؤسسات على مدى تحكمها واهتمامها وتأطيرها لأهم مورد تملكه وهو العنصر البشري، والذي يعتبر الثروة التي تتسابق المنظمات لتوفيرها كما ونوعا بالشكل الذي يزيد من فعاليتها، الى ان القدرة وحدها غير كافية لكي يعمل الموظف بأقصى كفاءة ممكنة ان لم يكن هناك دافع يدفعه للعمل ، ولعل السبيل الوحيد للوصول الى اداء عال وراقي هو استعمال نظام الحوافز الذي بواسطته يمكن اختبار دوافع العاملين والتأثير عليها بما يخدم مصالحهم

إن إجراءات التسيير التي تنجح في التأثير على سلوك وأداء الأفراد العاملين وفعاليتهم في المنظمة نادرة، وكلنا يعلم بأن أهم عامل من عوامل الإنتاج في المنظمة هو العنصر البشري الذي يعتبره الباحثين ركيزة من الركائز التي تبني المنظمة استراتيجيتها عليه، حيث أن لهذا العنصر الثمين القدرة على التطوير والسعي إلى تحقيق وتعظيم أهداف المنظمة إذا أحس بالولاء والانتماء

تعتبر الحوافز مجموعة من القيم المادية والمعنوية ومحور مركزي لفعاليات ونشاطات المؤسسات المعاصرة في بيئة العمل ، و تتمثل الحوافز في العوامل والمؤثرات والمغريات التي تشجع الفرد على زيادة ادائه وبالتالي زيادة انتاجيته ، وتنقسم الحوافز الى نوعين هما الحوافز المادية هي ما يطلق عليها بأنظمة التعويضات المباشرة مثل: الرواتب والاجور والعلاوات ومنها المعنوية، او ما يطلق عليها بأنظمة التعويضات الغير مباشرة فهي تتعلق بالأمن والرضا الوظيفي مثل : استقرار العمل ، المشاركة في صنع القرار ،الالتزام والانتماء والترقية وتقدير جهود العمال بالشكر والثناء. الخ ، نظرا لهذه المعطيات التي قدمناها اردنا دراسة التحفيز على ارض الواقع فإخترنا ان نسلط الضوء على تقييم الحوافز في شركة سونطراك وتحديد ا في المركب GP1Z الذي بدوره يعتبر قطبا حساسا واستراتيجيا على المستوى المحلي لما يحمله من انجازاته الاقتصادية وكفاءة الموارد البشرية العاملة فيه .

و عليه حرص المركب GP1G للسهر على مصالح مستخدميه و تحقق له الجو الملائم للاستفادة من كفاءته وذلك باستعمال نظام تحفيز فعال والذي يعتبر كسياسة ينتهجها شركة سونطراك لرفع أداء العاملين وزيادة الطاقة المحركة لهم في تقديم أداء راق.

المقدمة

والمنظمة الناجحة هي تلك المنظمة التي تعرف كيف تستغل كفاءة وفعالية عاملها، فقد عمل الباحثون في سبيل الحصول على الوصفة الكاملة لرفع الكفاءة المهنية للأفراد العاملين وقيام الإدارة باختيار العناصر الفعالة للمنظمة وربط أهدافها بالأهداف الشخصية للعاملين التي تنعكس إيجابيا على أدائهم بالشكل الذي يزيد من ولائهم للمنظمة ومساعدتها على الريح والبقاء

وبناء على هذه المقدمة يمكن طرح الاشكالية التالية : ما هو دور التحفيز في تحسين أداء المستخدمين في شركة سونطراك فرع GP1Z ؟

وتتفرع هذه الإشكالية بمجموعة من التساؤلات الفرعية الآتية :

- 1- ماهو التحفيز ؟
- 2- ما هي أهمية التحفيز بالنسبة للمستخدمين ؟
- 3- ماهي المركب GP1Z ؟
- 4- ماهي مختلف التحفيزات التي تميز المركب GP1Z ؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الاولى: الحوافز مجموعة من القيم المادية والمعنوية ومحور مركزي لفعاليات ونشاطات المؤسسات المعاصرة في بيئة العمل .

الفرضية الثانية : تتمثل الحوافز في العوامل والمؤثرات والمغريات التي تشجع الفرد على زيادة ادائه وبالتالي زيادة انتاجيته .

الفرضية الثالثة : حرص المركب GP1/z للسهر على مصالح مستخدميه و تحقق لهم الجو الملائم للاستفادة من كفاءاتهم وذلك باستعمال نظام تحفيز فعال والذي يعتبر كسياسة تستعملها شركة سونطراك لرفع أداء العاملين وزيادة الطاقة المحركة لهم في تقديم أداء راق .

دواعي اختيار الموضوع :

- الرغبة في العمل على موضوع ذو أهمية .
- اثناء معلوماتي الشخصية وتبسيط الفكرة لزملائي الطلبة لفهم الموضوع .

المقدمة

- قرب موضوع المدروس من التخصص الجامعي .
- اثراء مكتبة الجامعة ببحث اكاديمي جديد .

أهمية الدراسة :

-يعتبر موضوع الدراسة على رأس الموضوعات المستجدة القابلة للدراسة والبحث وما تقدمه من اضافة علمية

- تكمن أهمية هذا الموضوع من خلال محاولة إبراز دور التحفيز وما تأثيرها على اداء المستخدمين بالإضافة الى انها طريقة رائعة لضمان بقاء المستخدمين متحمسين للقيام بعملهم بأفضل ما في وسعهم. فمن خلال تقديم شيء يمكنهم الحصول عليه إذا حققوا هدفاً معيناً أو حققوا شيئاً ما، فإن لديهم شيئاً للعمل من أجله

- يمكن أن يؤدي التحفيز دور تقدير الموظفين بسبب عملهم الشاق إلى شعورهم بالإنتماء والاحترام داخل مكان العمل، مما يؤدي في النهاية إلى تعزيز ثقافة عمل أكثر سعادة وإيجابية.

حدود الدراسة :

1-الحدود الموضوعية : تأتي هذه الدراسة لبحث موضوع دور التحفيز في تحسين اداء المستخدمين في

المركب الغازي GP1Z

2-الحدود المكانية : المركب الغازي GP1Z ارزيو

3-الحدود الزمانية : تمثل فترة التريص من (من 05 فيفري الى 21 مارس 2023).

منهج الدراسة : استعملت في دراستي المنهج الوصفي وذلك في الجانب النظري والمنهج التحليلي في الجانب التطبيقي لتحليل النتائج والبيانات .

المقدمة

هيكل الدراسة :

قسمنا دراستنا الى جانبين نظري وتطبيقي

الجانب النظري يتمثل في المفاهيم الاساسية لدور التحفيز في تحسين اداء المستخدمين

والجانب التطبيقي يتمثل في دراسة ميدانية في شركة سوناطراك تحديدا في المركب الغازي GP1Z

الجانب النظري :

مفاهيم اساسية حول

التحفيز

تمهيد :

نظام الحوافز يحقق للمؤسسات نتائج رائعة إذا كان هذا النظام فعالاً ويشبع احتياجات العاملين مادياً ومعنوياً، إلا أنه ليس من السهل تصميم هذا النظام، كما لا يمكن اقتباسه من أي منظمة أخرى، حيث إن النظام الفعال للحوافز يجب أن يناسب ظروف المؤسسة وأهدافها واستراتيجياتها وطبيعة العمل بها.

ولذلك يجب أن يتم نظام الحوافز وفق مراحل وخطوات أساسية سيتم التطرق إليها من خلال هذه الدراسة حتى تتمكن أي شركة من خلق نظام فعال يحقق الرضا الوظيفي ويحسن من أداء العمل بها.

المبحث الاول : ماهية التحفيز

المطلب الاول : مفهوم التحفيز وأهميته

لتقديم مفهوم شامل الإطار يضم كل جوانب الحوافز نقوم بتقديم بعض التعاريف أهمها:

1. تحفز للأمر: تهيأ له ، حفز: حث (حفزا)، شجع ، أغرى، حفزه بالرمح: طعنه¹.

2. الحوافز هي "الجهد الذي تبذله الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، وذلك من خلال اشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات لديهم، والسعي نحو اشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد"²

3. عرف برسلون وستاير الحوافز على انها: "شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط او سلوك معين يهدف منه الوصول الى تحقيق أهداف محددة"³

4. وتعرف على انها مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه الاداء الأعمال الموكلة اليه على خير وجه عن طريق اشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية⁴.

5. من خلال المفاهيم التي يتم عرضها يتبين ان أسماء الحوافز واسعة، فهناك من يطلق عليه اسم الحوافز او التحفيز والبعض الآخر يسميه بالحافز او الحفز ومن خلال ذلك نعرف:

التحفيز هو ممارسة إدارية للمدير للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض اشباعها وجعلهم أكثر استعداد لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنجاز في المنظمة⁵.

• الحافز هو مؤثر غرضه إثارة الدوافع وتحقيق الاستجابة لها وبهذا فإنه نابع من بيئة العمل، كما ان المدير يمكن ان يقدمه للمرؤوسين مراعيًا في ذلك سياسات وتقاليد العمل في المنظمة.

• أما الحفز فيعرف بأنه مؤثر خارجي يحرك وينشط سلوك الفرد لإشباع تلك الحاجات والرغبات

¹ - قاموس الوافر، عربي عربي، دار الفكر للطباعة والنشر، بيروت، 2001، ص 130

² - موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 18

³ - عبد الرزاق نادر وحامد أبو شرح، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة ماجستير، جامع الأزهر-بغزة، 2010، ص 9

⁴ - خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 255

⁵ - صالح مهدي محسن العامري وطاهر منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص 459

ولهذا فإن عملية الحفز يمكن اعتبارها متغير وسيط ال يمكن ملاحظته بطريقة مباشرة ويؤثر على سلوك الفرد، لكن يمكن استنتاجه من سلوك الفرد ذاته فمن خلال أدائه يمكن معرفة ما اذا كان الفرد محفزا ام لا¹.

• سياسة التحفيز: هي السياسة التنظيمية المتعلقة بأنواع كميات المكافآت والطرق التي توزع بها في المنظمات ، ويشير هذا المفهوم أن سياسة التحفيز نابعة من فلسفة التنظيم التي تحدد سلم الأجور، مقدار المكافآت والطريقة المتبعة في منحها، أي أن هذه السياسة الخاصة بالحوافز هي انعكاس تصورات المؤسسة ونظرتها لأفرادها.²

مفهوم نظام التحفيز:

هو مجموعة الأسس والقواعد التي تقوم على تحديد الحوافز الموجودة بالمؤسسة، وكيفية تطبيقها ويكون هذا النظام بشكل مكتوب ومتقن تحاول المؤسسة من خلال تلبية حاجيات ومتطلبات عمالها بغرض تحقيق أهدافها.³

عناصر الحوافز:

هناك ثالث عناصر أساسية في عملية التحفيز، تعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة دالة التحفيز:

✓ القدرة: فالشخص المؤهل أو القادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفز بخالف الشخص العاجز، غير المدرب، أو غير المؤهل أصال.

✓ الجهد: الذي يشير إلى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين حيث أن مجرد وجود القدرة وحدها لا يكفي، فالطبيب المؤهل مثال يجب أن يبذل جهدا وينفق وقتا، ليفهم طبيعة الحالة التي يعالجها.

¹ - علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار الميسر، ط1، عمان، 2004، ص169
² - طارق شريف يونس، معجم مصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبية والأنترنيت، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2005، ص101.
³ - سمية ترشدة، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية: دراسة حالة مديرية التجهيزات العمومية بالوادي، مذكرة ماستر أكاديمي، جامعة حمة لخضر بالوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، 2015/2014، ص03

✓ الرغبة: إذا لم تكن الرغبة موجودة فان فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل حتى ولو تم أداءه فعال.¹

أهمية الحوافز واسباس منحها

الفرع الأول: أهمية الحوافز:

ان عملية الحوافز ان تمت بنجاح تحقق النتائج التالية²:

• الزيادة في أرباح المنظمة من خلال الزيادة في الإنتاجية.

• زيادة مدخلات العاملين وخلق الشعور بالاستقرار والولاء للمنظمة.

• تخفيض كلف العمل في المنظمة من خلال زيادة الاهتمام بنوعيته والحرص على تقليل الهدر بالوقت

والموارد المستخدمة في الإنتاج.

• تالفي الكثير من مشاكل العمل كل الغيابات ودوران العمل السلبي وانخفاض المعنويات وقلة

الصراعات مما يقود الى خلق واستقرار اعلى في موارد المنظمة البشرية ووضوح واستقرار أهدافها على المدى القصير والطويل.

كذلك يمكن الإشارة الى ان أهمية الحوافز تتمثل على مستويين هما الجماعات والمنظمة كالاتي³:

أهمية الحوافز على مستوى الجماعات وهي:

• تنمية روح المشاركة والتعاون حيث تؤدي الحوافز الجماعية الى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير

المطلوب للحصول عليها.

• اثاره حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين افراد الجماعة.

• تنمية المهارات فيما بين افراد الجماعة حيث تؤدي الحوافز الجماعية الى تشجيع ذو المهارات العالية

الى نقلها الى زملاءهم.

¹ - إبراهيم بلقايد وشوقي بوري، عالقة التحفيز بمستوى أداء العاملين-دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 17، السادسي الثاني، عدد الصفحات 255-270، ص 257-258.

² - علي سعدون عبد الله الخزعلي وعلي حسون كتاب العادلي، دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين، بحث، جامعة القادسية، العراق، 2017، ص 7

³ - المرجع نفسه، ص 7-8

2. أهمية الحوافز على مستوى المنظمة وهي:

- التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية حيث تسهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوطات المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية.....الخ
- التكامل والترابط بين نشاط الحوافز وانشطة الموارد البشرية المختلفة ومنها التخطيط بالموارد البشرية وتحليل الوظائف والاستقطاب.
- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب حيث تختلف الحوافز من منظمة لأخرى في خلق جو من الرضا عن العمل

المطلب الثاني : طرق التحفيز

- إن التشجيع والتحفيز من الأمور الضرورية والهامة لإنجاز الأعمال ، والسير قدما والدفع إلى تشجيع وتحفيز الأفراد للاستمرار والعطاء، وهذه مجموعة من السلوكيات التي ينبغي على القائد الاتصاف بها، ليضمن لنفسه النجاح وحسن القيادة ما يلي:¹
- الاستماع الجيد للأفراد: لا بد أن يركز على التواصل مع الأفراد والإحساس بمشاعرهم وتوجهاتهم و معاونتهم على الشعور بأنهم مقبولون من الآخرين.
- التركيز على العمال التي يؤديها الفراد بشكل جيد: فالكثير من القادة يعتقد أن التركيز على الأخطاء يؤدي إلى تحسين الأداء، إلا أن ذلك من الأعراف الخاطئة، فقد أثبتت الأبحاث أن التركيز على الإيجابيات والأعمال الجيدة يزيد من الإنتاجية والفعالية لدى الأفراد أكثر من التركيز على السلبيات.
- تشجيع الجميع على الثقة في القائد: إن الثقة تبنى على أساس الثقة، فعندما يشعر الفرد بثقة القائد به يصبح على ثقة بقائده، ويزيد تلك الثقة ويعمقها مشاركة الأفراد في اتخاذ بعض القرارات التي يمكن لهم المشاركة به

¹ - بسعيدة بالحبة ،الحوافز و دورها في تحسين أداء العاملين، شهادة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجاري وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012-2013 ، ص2

-مواجهة الخطاء بأسلوب ال يرتكز على اللوم: يجب على القادة مواجهة أخطاء الأفراد بطريقة ال تركز على اللوم، فربما يكون الفرد بحاجة تدريب أو توجيه أو تغيير أسلوب التوجيه بما يساعد على تخطي تلك الأخطاء بسالم.

-التعاون المتبادل: إن التركيز على التعاون المتبادل بين الأفراد في الفرقة الواحدة يساعد على بناء فريق عمل ناجح أكثر من اعتماد المنافسة بينهم فالمشاركة والتعاون و تكامل الأدوار والثقة يشعر الجماعة بالمحبة والانتماء والاستقرار الذي يضمن نجاح الجماعة.

-تنمية الجوانب غير الظاهرة من إمكانيات ومواهب الفرد: يجب على القادة أن يبحثوا على مصادر القوة والمواهب والكفاءات الموجودة والمتوقعة والإمكانيات التي يمكن أن تبرز من الأفراد، ويعملوا على تشجيع ودفع الأفراد باتجاه تنمية هذه القدرات والجوانب الكامنة لديهم والتي قد ال تكون ظاهرة حتى للفرد نفسه وأخير إن التشجيع واثارة حماس وطاقات الأفراد يساعد على التواصل بين القادة و الأفراد وحثهم بشكل دائم

أو يمكن صياغتها في شكل أخر على النحو التالي¹:

أ- الانتماء: إذا كان دافعنا الأساسي هو الانتماء فهذا يعني اننا شديديو التأثير بالناس و نقدر الآخرين بشكل هائل، ونجعل البشر في بؤرة عالمنا.

ب- الإنجاز: عندما يكون المرء مدفوعا بحبه لإنجاز يكون أهم ما يسعى اليه هو تحقيق النتائج

ت- توفر مجموعة من الدوافع: من الضروري أن نتأمل ونفحص الدوافع الأساسية الفردية التي تحرك

الناس، لكن معظم الناس لديهم أكثر من دافع، وقد يكون الدافع قويا بقدر كاف و يكون الخليط الناتج عن الدافعين أكثر تأثيرا.

ث- التعامل مع دوافع الآخرين: من الحقائق البديهية أنه عندما نعرف دافع الإنسان فإن معرفتنا هذه

ستحسن علاقتنا به.

¹ - براهيم الفههي، قوة التحفيز، دار ثمرات، القاهرة، 2011، ص 17-20

المطلب الثالث : اهم نظريات واسس منح الحوافز

عندما برزت حركة الإدارة العلمية بدا العلماء يهتمون في بحوثهم ودراساتهم بموضوع الحوافز ويمكن أن نميز بين النظريات أو مراحل تطور الفكر الإداري فيما يخص موضوع الحوافز هذه المراحل إضافة إلى أسس منحها.

اولا :نظريات الحوافز

هناك العديد من النظريات التي حاولت تفسير الحوافز، نذكر من بينها ما يلي:

1-النظرية الكلاسيكية لفريدريك تايلور:

هي نظرية مدرسة الإدارة العلمية التي طبق فيها فريدريك تايلور الإنسانية العلمية التي ساعدت الإدارة على زيادة الإنتاج في زمن أقل وبجهد معقول و أساسها¹:

-يؤدي تطبيق الأساليب العلمية في العمل إلى الكفاية في الإنتاج ويجاد مقاييس ومعايير دقيقة لتأدية وتنفيذ العمل في زمن أقل وجهد محدود عن طريق استخدام الزمن والحركة في تحديد مستويات العمل.

-إن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج بمجهود وزمن معقولين وأن الحوافز المادية هي الأساس لحفز الأفراد وزيادة الإنتاج.

ولقد أثبت تايلور أنه يمكن زيادة الحافز على الإنتاج والتحكم فيه من خلال نظام الأجور، فكل زيادة في الأجر يصاحبها زيادة في الإنتاجية، وكل إنتاجية أعلى يصاحبها أو يقابلها أجر أعلى وهكذا، ولا تمنح الحوافز المادية إلا للفرد الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو يزيد عليها، أما الفرد المنخفض الأداء الذي لا يصل إنتاجه إلى المستوى فعلى الإدارة تدريبه أو نقله أو فصله وينتمي تايلور إلى علماء الإدارة الأوائل الذين اعتمدوا على نظرية بسيطة لدوافع العمل أدت إلى جعل الإداري لا يحتاج فهم هذه العملية النفسية المهمة والذين افترضوا بأن الإنسان، يعمل فقط من أجل المال وتتحدد قوة اندفاعه بمبلغ هذا المال وفي ما يلي الافتراضات الضمنية التالية:²

¹- براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية، دار الراية، المملكة الأردنية الهاشمية، 2015 ، ص 32

²- المرجع نفسه ، براء رجب تركي ،ص 33

-الإنسان هو كائن اقتصادي فهو يعمل بسبب حاجة ودافع واحد وهو الحصول على دخل يستخدم لإشباع حاجاته المختلفة.

-الإنسان هو كائن عقلاني أي انه يسعى لتعظيم مدخلاته من خلال الحصول على أعلى دخل ممكن كما يبذل الجهد المناسب مع الدخل الذي يحصل عليه.

-يكون الإنسان راضيا عن عمله إذا حقق دخال عاليا هذه النظرية تجعل مهمة الإدارة في تحفيز العاملين هي مجرد تحديد السلوك و العمل الذي تريده ثم تحديد مبلغ الحافز المادي لأداء هذا العمل. لذلك تسمى هذه النظرية بالنظرية الكلاسيكية

2-نظرية xy لدوجلاس ماك جري جور:

يتقبل الكثيرون بعض الفرضيات الدفاعية على أنها حقيقة وثابتة بالكامل بالرغم من أنها ال تأتي إلا بجزء من الحل ولقد فند دوجلاس ماك جري جور هذا النوع من الفرضيات تحت عنوان نظرية x التي وصفها بالنظرية التقليدية للتوجيه والضبط وهي¹

- الإنسان العادي بطبيعته يكره العمل ويحاول الابتعاد عنه كلما أمكنه ذلك.

-هذه الكراهية تحتم تهديد معظم الناس بالعقوبة لجعلهم يبذلون الجهد اللازم لإنجاز أهداف المؤسسة التي هي في تناقض مع أهدافهم.

-الإنسان العادي طموحاته قليلة نسبيا ويحاول الحصول على قليل من المسؤولية فهو يفضل أن يوجه ولا يوجه والبحث عن الأمان الاقتصادي قبل كل شيء.

-وقد الحظ ماك جري جور من خلال اتصالاته بعدد كبير من المديرين أن هناك فئتين منهم:

الفئة الأولى من المديرين تطبق نظرية x والتي تنظر إلى الفرد العادي على أنه بطبيعته كسول لا يود العمل ولا يعمل إلا قليل طموح له ويكره المسؤولية أي أنه يفضل أن يقاد بدال من أن يقود أضف أنه لا يهيمه أهداف المنظمة وكل ما يهيمه ذاته فقط كذلك هو شخص قابل للتغير بطبيعته

ويمكن تلخيص نقاط النظرية x في النقاط التالية:

¹ - براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية، مرجع سابق الذكر ، ص 34

-تتطلب إدارة البشر توجيه طاقتهم وحفزهم والرقابة على أعمالهم وتفسير سلوكهم بما يتوقف وحاجات المؤسسة.

-بدون هذا التدخل النشط (الحفز والتوجيه والرقابة) من قبل الإدارة فإن الأفراد لن يعملوا نظرا لما يسودهم من تراخي وربما المعارضة لأهداف المؤسسة.

-وعليه فإن النظرية تقوم على منطق الرجل الاقتصادي حيث لا يمكن التأثير على العاملين وحفزهم على العمل، إلا من خلال إدارة أنظمة الإثابة والعقاب.

أما الفئة الثانية فهي تطبق نظرية γ والتي تقوم على فلسفة أساسية مؤداها أن وظيفة الإدارة إنما تتمثل أساسا في ضرورة توفير ظروف العمل المناسبة التي تساعد الفرد العامل على إشباع حاجاته بنفسه ولنفسه، بمعنى آخر فإن الإدارة لا تستطيع أن تجعل من فرد ما إنسانا مبتكرا، ولكنها تستطيع أن تقدم تلك الظروف الملائمة التي تساعد على أن يصبح كذلك، وتتلخص مبادئ هذه النظرية في النقاط التالية¹:

-تنحصر مسؤولية الإدارة في تنظيم جميع عناصر الإنتاج وتوجيهها لتحقيق الأهداف الاقتصادية للمنظمة.

- لا يعتبر التراخي في تحقيق أهداف المنظمة أو معارضتها من طبيعة البشر ولكنها نتيجة منطقية لخبراتهم السابقة داخل المؤسسة ذاتها

-تعتبر الدافعية والقدرة على تحمل المسؤولية والاستعداد لتحقيق أهداف المؤسسة جزءا لا يتجزأ من طبيعة الخصائص البشرية، وبالتالي فإنه يجب على الإدارة أن تنبه الأفراد إلى وجودها وأن تدفعهم على تنميتها بأنفسهم.

مما تقدم يتضح لنا بأن نظرية x تقوم على فكرة الرقابة المفروضة في حين ان النظرية γ تقوم على فكرة الرقابة الذاتية وهذا هو الفرق بين معاملة البشر كأطفال ومعاملتهم كبالغين وقد ركز "دوجلاس ماك روجر على أهمية فهم العالقة بين الدافعية وفلسفة الطبيعة البشرية وقد بني نظريته على أن معظم المديرين يميلون إلى وضع الافتراضات عن العاملين معهم، واختيار الأسلوب المناسب لدفعهم من خلالها، وبناء على هذه الافتراضات فقد صنف ماك روجر العاملين إلى مجموعتين اللتين أطلق عليهما

¹ - عبد العزيز شنيق، الحوافز و الفعالية التنظيمية المؤسسة المينائية لسكيدة نموذجا رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة ، 2008 ، ص 48-49

الرمزين x ، لا حتى لا يحكم على المضمون إذا كان جيدا أو رديئا أو متشددا أو متساهلا وانما ألنهما يمثلان موقفين مختلفين

3-نظرية العلاقات الانسانية لتون مايو:

تقوم هذه النظرية على أهمية فهم الأفراد أيا كان مستواهم لبعضهم البعض من حيث سلوكهم و تصرفاتهم وميولهم ورغباتهم حتى يمكن خلق جو من التفاهم المتبادل والتعاون المشترك والمشاركة الجماعية، وصاحب هذه النظرية هو التون مايو وزملائه في مصانع هاو تورن بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث ترى هذه النظرية أن الحوافز المادية فقط لن تؤدي وحدها إلى رفع معدلات الأداء بل يجب أن نستعمل حوافز أخرى معنوية حيث تفترض هذه النظرية أن الفرد بطبيعته نشيط، ويحب العمل وطموح ولا تنحصر حاجاته في الأشياء المادية والأمان بل تتعادها إلى حاجات نفسية واجتماعية، ومع تطور الفكر ظهرت عدة محاولات لتطوير مفاهيم هذه النظرية لجعلها أكثر شمولاً وعمقا في فهم وتفسير سلوك الأفراد ومن امثلة هؤلاء ما سلو وليكارت.

كما اعتبر أن التحفيز الفردي ال يكفي ولا يجزي إلا إذا كان من خلال مجموعة العمل التي يشعر العامل من خلالها بالطمأنينة والانتماء والالتزام حسب مايو يتوجب على القيادة العمل على تحفيز العمال أكثر في الجانب المعنوي وادماجهم من خلال إشراكهم في عملية الإدارة و تحميلهم مسؤولية العمل.¹

4-نظرية الحاجات الإنسانية لما سلو:

الحاجات هي أسباب وراء كل سلوك وكل إنسان له عدد من الحاجات تنافس بعضها على أن الحاجة القوى أو الدافع الأقوى هو الذي سيحدد السلوك، فالحاجة الأقوى في وقت معين تؤدي إلى سلوك معين والحاجات المشبعة تنخفض في حدتها وغالبا مالا تدفع الشخص ليحقق الأهداف المتوقعة منه، كما أن الحاجات التي يجد الشخص استحالة تحقيقها تضعف قوتها على مر الزمن وتعتبر نظرية عالم النفس ابراهم ماسلو من أولى النظريات المهمة لتفسير سلوك النسان في مجال العمل وتتلخص افتراضاتها فيما يلي:²

-يملك الإنسان حاجة نفسية مركزية تحرك سلوكه هي الحاجة لتحقيق الذات و هي التي تقود كل فرد

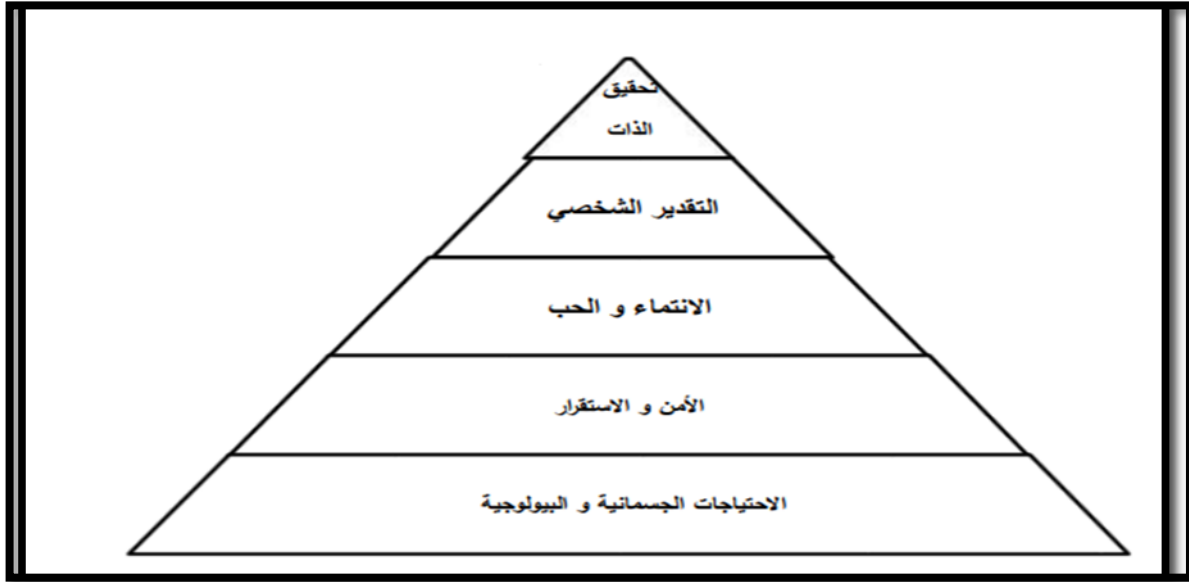
¹ - بولشراش نور الدين، العيادي مريم، التحفيز وأداء العاملين في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 29/ جوان، جامعة باجي مختار، عنابة، 2017، ص 26

² - براء رجب تركي ، مرجع سابق، ص 38

لمواصلة نموه وتعلمه ونضجه وبطريق يبدو هادفاً و موجهاً و ليس عشوائياً مشتتاً.

-للإنسان مجموعة كبيرة من الحاجات الفرعية الضرورية لتحقيق الذات هذه الحاجات تنتظم في خمسة مجاميع أساسية، هي: (الحاجات الفيزيولوجية، الحاجات لأمان، الحاجات إلى الحب والانتماء، الحاجات للتقدير الاجتماعي والحاجات الذاتية) وهي تترتب من حيث الأولوية للبقاء على شكل هرم تندرج فيه بترتيب واحد من الأكثر الحاحاً فالحاجات الفيزيولوجية هي أكثر أولوية الحاجات للبقاء تليها حاجات الأمن ثم الحب والانتماء ثم التقدير ثم الذاتية و بهذا يمكننا ان نرسمها على شكل هرم أولويات كما في الشكل:

الشكل رقم (1-1) : المجاميع الخمس



المصدر: براء رجب تركي ، نظام الحوافز الادارية ودورها ، دارالراية، المملكة الأردنية الهاشمية،

2015 ، ص 38

لا تكون كل المجاميع الخمس من الحاجات نشطة سوية و في أن واحد بل تنشط بالتتابع من الحاجات الفيزيولوجية إلى تحقيق الذات ويمكن تعريف هذه الحاجات على الترتيب كما يلي¹:

أ- الحاجات المادية أو الفيزيولوجية: وهي قاعدة الهرم، وتمثل أهم الأشياء الأساسية بالنسبة

للإنسان منها (الطعام، الهواء، الماء، المسكن) وهذه الفئة يمكن أن يتحصل عليها العامل

¹ - عيد الكريم عبد الرحيم، محاضرة وظائف الإدارة، المرحلة الثانية، مبادئ الإدارة، جامعة بابل كلية الإدارة و الاقتصاد، قسم إدارة البيئة، 2017، ص 3-4

عن طريق الراتب الذي يتقاضاه، بحيث يكون ذلك الراتب كافيا لتلك الحاجات.

ب- الحاجة إلى الأمن: بعد أن يتم إشباع الحاجة الفسيولوجية يبدأ الإنسان بتطلع إلى الأمن،

والشخص في هذه الفئة يبحث عن بيئة عمل آمنة وخالية من الأضرار المادية والنفسية

و المنظمات تقوم بإشباع تلك الحاجة عن طريق (تزويد العاملين بمولد ومعدات الوقاية من الإخطار،

التأمين الصحي التأمينات الاجتماعية، عقود العمل الرسمية والدائمة).

ت- الحاجات الاجتماعية: تعني حاجة الفرد إلى الانتماء، ومن الأمور التي تغطي أو تشبع تلك الحاجة

تكوين صداقات، قبول الآخرين للشخص وتقوم المنظمات بإشباع تلك الحاجة عن طريق إنشاء

النوادي الاجتماعية، تشجيع المشاركة في فرق العمل و عمل المسابقات.

ث- الحاجات إلى التقدير: و هي حاجة الفرد لتنمية احترام الذات والحصول على قبول الآخرين له،

والرغبة في تحقيق النجاح.

ج- الحاجة إلى الإنجاز: وهذه الحاجة تأتي في قمة الهرم وتبدأ بتحرك عندما يتم إشباع جميع

الحاجات التي أسفل منها، وهذه الحاجة تشير إلى حاجة الفرد إلى توفر الظروف التي تساعد على

إبراز قدراته على الابتكار وعندما تقوم المنظمات بالاستفادة من هؤلاء الأفراد الذين ترتفع لديهم هذه

الحاجة فإنها تستطيع استثمار طاقاتهم أفضل استثمار و توظيف

5- نظرية العاملين لهرزبورغ:

قدم هذه النظرية العالم فريدريك هرزبورغ كمحاولة تفسير العالقة بين دوافع الإنسان ورضاه و

انتاجيته أو جده لأداء الأعمال التي يكلف بها، تركز النظرية على تأثير الحوافز المختلفة التي تعرضها

المنظمة على العاملين، كما تهتم بتفسير العالقة بين الرضا و الدوافع الإنتاجية، و توصل أن لكل فرد

مجموعتين مختلفتين من الحاجات غالبا ما تكون مستقلة عن بعضها البعض الا أنهما يؤثران في

سلوك الفرد بطريقة متباينة فالمجموعة الأولى محفز للعمل و الأداء العالي ثم الإنتاجية العالية هذه

يسميا " حوافز " أما المجموعة الأخرى فيسميها " عوامل صحية أو مطهرة " لأنها تطهر بيئة العمل من

الشكوى و التذمر و لهذا سميت هذه النظرية بثنائية العوامل لأنها ترى بأن العوامل نوعين من حيث

أثرها على الدافعية العوامل المحفزة، أي التي تدفع الفرد للعمل و الأداء المتميز فهي تشمل فرص

الإنجاز أي الفرص بأن يشعر الفرد بأنه نجح في إنجاز شيء مهم و الاعتراف بالجهود المحققة و

العوامل الصحية، أي العوامل التي تطهر بيئة العمل من الشكوى والتذمر و تشمل الراتب، سياسات المنظمة واساليبها الإدارية، و أستخلص أن توفر هذه العوامل يمنع مشاعر الاستياء من أن تستولي على الفرد وأن عدم توفرها ينتج عنه درجة عالية من عدم الرضا¹.

ثانيا: أسس منح الحوافز

حتى تكون الحوافز ذات فعالية البد من توفر مجموعة من الأسس تعتمد عليها الإدارة في منحها ويمكن عرض هذه الأسس كما يلي:²

-الاداء: يعتبر التمييز في الأداء من أهم الأسس لمنح الحوافز وقد يكون الوحيد في بعض المؤسسات ويمكن أن يلاحظ في كمية المنتج أو وقت العمل والتكاليف التي يتم توفيرها.

ب-المجهود: يصعب أحيانا قياس ناتج العمل ذلك أنه غير ملموس وواضح كما في أداء وظائف الخدمات والوظائف الحكومية أو ألن الناتج شيء احتمالي الحدوث مثل الفوز بعرض إحدى المناقصات أو المسابقات وبالتالي فإن العبرة أحيانا بالمحاولة و ليس النتيجة أو قد يمكن الأخذ الحسبان مكافآت المجهود أو الأسلوب ويجب الاعتراف أن هذا المعيار أقل أهمية كثيرا من معيار لأداء لصعوبة قياسه و عدم موضعيته في كثير من الأحيان.

ت-الاقدمية: ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء

والانتماء للمؤسسة لذلك يجب مكافأته وتظهر هذه المكافأة على شكل علاوة في الغالب

ث-المهارات: في معظم الأحيان نجد بعض المؤسسات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات عليا واجازات أو دورات تدريبية فإن نصيب هذا المعيار محدود جدا ولا يساهم إلا بقدر قليل في حساب حوافز العاملين

¹ - مدثر حماد الشيخ التيجاني، أثر الدوافع على أداء العاملين، مصر، الدار الجزائرية، 2015 ، ص 42
² - جوادي حمزة، الحوافز المادية والمعنوية و أثرها على الروح المعنوية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005-2006 ، ص 37-38

المبحث الثاني : تصنيفات الحوافز

المطلب الاول : الحوافز من حيث موضوعها

وتنقسم إلى نوعين: حوافز مادية وأخرى معنوية :

اولا: الحوافز المادية

وهي ما يدفع للعاملين بشكل نقدي أو عيني من أجل العمل على زيادة معدلات إنتاجهم في شكل مباشر أو غير مباشر، بحيث تعتبر العلاوات والمشاركة في الأرباح والتأمين الوظيفي والاجتماعي كلها حوافز مادية ، ويمثل الأجر أهم حافز مادي وفي مقدمة الاحتياجات التي ينبغي للعامل تحقيقها من وراء عمله، فأهميته تزداد خاصة في الدول النامية¹

1- حافز الاجر:

تمثل الأجور أهم حوافز العمل في المجتمعات المختلفة وتختلف أنظمة دفع الأجور في المؤسسات كما تختلف في المؤسسة الواحدة بالنسبة لأنواع مختلفة من الأفراد، أو أنواع مختلفة من العمل، ويعتبر الأجر الذي يحصل عليه العامل محصلة تفاعل العديد من العوامل²:

- طبيعة العمل نفسه ودرجة صعوبته وأهميته.

- العرض والطلب من القوى العاملة.

- أقدمية العامل.

- مستوى الأداء الفردي للعامل.

- القواعد القانونية العامة التي تنظم عملية دفع الأجور.

و يمكننا أن نبين أثر الزيادات في الأجر من حيث فاعليتها في زيادة الإنتاج كما يلي:

أ- العلاوات الدورية:

¹ - عيد العزيز شنيق، مرجع سابق، ص14

² - نفس المرجع ، ص 15

تمنح هذه الزيادات في مواعيد محددة سابقا، و بالتالي فهي غير مرتبطة بالإنتاج أو الجهد المبذول بطريقة مباشرة، والعالقة التي قد يراها العامل بين تلك الزيادة في الأجر وبين مجهوده في العمل، أي أن رئيسه قد يكون قد أخبره بأنه حصل على تقدير جيد في التقرير السنوي وفي بعض الأحيان يحصل الفرد على مثل هذه الزيادات على أسس أخرى ليست لها عالقة بالكفاءة الإنتاجية كعلاقته مع الرؤساء والمركز الاجتماعي وعلاقته الشخصية، ومن ناحية أخرى فإن تقدير الرئيس للمرؤوس وهو أساس العلاوات الدورية في أغلب الأحيان قد تنقصه الموضوعية والحياد وحيث أن هذه العلاوات لا تتصل بالإنتاج مباشرة فإنه من الصعب توقع أن تؤدي تلك العلاوات إلى زيادة الإنتاج أو تحسين مستوى الكفاءة وهذا ما يؤدي إلى فقدان فاعليتها فينقلب تأثيرها من الإيجابي إلى السلبي في حالة ارتباطها بعوامل غير موضوعية

ب-الزيادات العامة في الاجور:

هي تلك الزيادات التي يحصل عليها الجميع في نفس الوقت وهي ال تؤدي إلى أي زيادة في الإنتاج حيث أنها ال ترتبط إطلاقا بمقدار أو جودة العمل الذي يقوم به الفرد، و كمثل على ذلك إعادة النظر في شبكة الأجور مثل رفع الحد الأدنى للأجور في المؤسسات

ت-الزيادات في الجور مقابل الزيادة في نفقات المعيشة:

وهذه الزيادات ذات تأثير سلبي أيضا لا يختلف عن نوع الزيادات السابقة وهو عدم وجود ارتباط واضح بين هذه الزيادة والزيادة في الإنتاج وكمية وجودة العمل الذي يقوم به الفرد، فعالوة الزيادة في القدرة الشرائية ونفقات المعيشة يحصل عليها الجميع بغض النظر عن الكفاءة الإنتاجية.

ث-المشاركة في الرباح:

يمثل موضوع اشتراك العاملين في الأرباح المحققة صورة من صور الحوافز المالية ويختلف نظام المشاركة في الأرباح عن الأنواع السابقة من الزيادات في الأجور لأنها تعكس مساهمة الفرد في زيادة إنتاجهم، حيث يتوقف حصولهم على تلك الأرباح على مدى زيادة الإنتاج وخفض تكاليفه، وعلى الرغم من ذلك فإن المشاركة في الأرباح ال تؤثر كثيرا في الإنتاجية لأنها تدفع مرة واحدة في السنة، وبالتالي يفقد العامل الصلة بينها وبين إنتاجه ويمكن القضاء على هذه العيوب بتوضيح العلاقة بين المشاركة

في الأرباح والإنتاجية بتوزيع أرباح على فترات متقاربة كل ثلاثة أشهر مثلا والتي تمنح للعاملين إذا زاد إنتاجهم على قدر معين كوسيلة تشجيع للعامل بالحصول على مزيد من المداخيل مقابل مجهود وإنتاج أكبر، حيث يتم وضع معدلات أداء محددة للأعمال المختلفة بحيث يتم تخصيص نسبة من المال لكل عامل مما يمكن من التفرقة بين العاملين المجتهدين والخاملين

2. المكافآت: التي يتقاضاها بعض العاملين لقاء أعمال غير عادية يقومون بها¹.

3. مكافآت العمل الإضافي: بعض الأعمال فيها أوقات العمل أكثر من الساعات المعتادة مما يستدعي إعطاء حافز مادي للعمل الإضافي.

4. المشاركة في الربح: حيث تقوم بعض الإدارة بإعطاء عاملها أسهما في شركتها لتحفيز عاملها.

5. الترقية: حيث لها دور كبير في حفز العاملين و دفعهم لإعطاء أكثر.

6. التأمين الصحي: يعتبر من الحوافز التي تقدمها بعض المؤسسات لعاملها و أسرهم ويعتبر تخفيف للأعباء المالية.

7. الضمان الاجتماعي: و هو ضمان المستقبل بعد سن التقاعد أو للظروف الصحية التي توقفه عن العمل و بالتالي فهو يوفر حياة كريمة في الحالتين

ثانيا: الحوافز المعنوية

وهي تلك الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية والذاتية التي ترتبط بالحاجة النفسية والسلوكية للأفراد بهدف رفع معنوياتهم وتحسين الجو المحيط بالعمل، وقد أبرزت الكثير من الدراسات والبحوث الميدانية قيمة الحوافز المعنوية في مجال العمل بل ونجاحها في بعض الأحيان على الحوافز المادية حيث أن هذه الأخيرة ال تكتفي بمفردها لتحقيق أهداف الإدارة. ولذلك فإن الحوافز المعنوية تعطي للعامل شعورا بأن ما يقدمه هو تقدير للجهد الذي يبذله و من دلائل هذه الحوافز²

أ. الامن والاستقرار في العمل:

¹ - مدثر حماد الشيخ النيجاني، المرجع السابق، ص 23-24.

² - عيد العزيز شنيق، المرجع السابق ، ص 15-16

إن أهم ما يريده الأفراد في حياتهم المهنية هو الشعور بالأمان والاستقرار في العمل فهم بحاجة إلى الإحساس بأنهم مؤمنون من المخاطر في ميدان العمل، فالعامل الذي يشعر بأنه مهدد بالطرد بين لحظة وأخرى الشك أنه يشعر بعدم الاطمئنان والاستقرار في العمل، إذن فلهذا العامل تأثير كبير على نفسية العاملين، اتاحة الفرصة لينتقل إلى أعلى ومن ثم كان البد من طمأنته و جعله يشعر على أنه باق في منصب عمله بل و المراتب كلما أثبت جدارته ومسؤوليته في القيام بالمهام والأعمال الموكلة إليه لان العامل الذي يفتقد إلى مثل هذا الشعور يجعله عاجزا على الإبداع.

ب. فرص الترقية والتقدم:

هناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى خلو بعض مراكز العمل مثل التقاعد، الاستقالة أو التوسع في الأعمال فتلجأ الإدارة في بعض الأحيان إلى شغل بعض أو تلك المراكز بأفراد المؤسسة إلا أنها في بعض الأحيان تعتمد إلى مأل تلك المراكز من داخل المؤسسة عن طريق الترقية وتكمن فاعلية هذه الأخيرة كحافز على العمل لإنتاجية الفرد وكفاءته، إن المبدأ الرئيسي الذي يجب مراعاته عند رسم سياسة الترقية بهدف استخدامها كحافز هو أن يرتبط حصول الشخص على الترقية لتحقيقه لأعمال متميزة أو مستوى كفاءة عالية

ت. الاعتراف بأهمية العامل:

وتتجلى أهمية هذا الحافز في كونه يدل على اعتراف الإدارة بأهمية العامل وتقدير ما يبذله من جهد في عمله لإثبات كفاءته ويتخذ هذا الاهتمام عدة مظاهر من بينها: الثناء والمدح الشفهي أمام الزملاء، تسجيل أسماء العاملين الممتازين في لوحات الشرف داخل المؤسسات أو في سجلات خاص

ث. المشاركة في اتخاذ القرارات:

تعتبر المشاركة من أهم الحوافز المعنوية في تحفيز الأفراد وزيادة إنتاجيتهم وولائهم إلى الأعمال والمؤسسة، حيث تعني المشاركة مشاركة الأفراد فكريا وعمال في عملية وضع الأهداف وأخذ القرارات

ج. المنافسة:

المقصود بالمنافسة هنا وضع الأفراد موضع التحدي مع بعضهم البعض في سبيل إنجاز وتحقيق أهداف جماعية، ومن يحققها أو ال يحصل على مكافأة خاصة مادية أو غير مادية وهذا من شأنه زيادة الفعالية والأداء للأفراد

ح. تلبية الحاجات الاجتماعية:

يزداد الأفراد عطاء عن طريق حفزهم في جوانب من حياتهم الشخصية والعمل على تلبية الحاجات الاجتماعية، مثل توفير نشاطات ترفيهية أو رياضية للعامل

خ. إثراء العمل:

إن الزيادة في العمل تعمل على التحدي والمنافسة بين العاملين، حيث يعطي للفرد الواحد الحرية في مجموعة من الأعمال في إطار تخصصه يشرف عليها ويخطط لها ويراقبها، أي أن يكون مسئولاً عنها وهذا ما يزيد من الخبرات والتعمق العملي وهذا طبعاً يولد لدى العامل رغبة كبيرة في أداء عمله على أكمل وجه

المطلب الثاني : الحوافز من حيث أثارها

و تنقسم الحوافز من حيث أثارها إلى ما يلي¹:

1. حوافز إيجابية:

و هي تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين التي تلبى حاجاتهم ودوافعهم لزيادة و تحسين نوعيته و تقديم المقترحات والأفكار البناءة و هي تهدف إلى تحسين الأداء في العمل من خلال تشجيع السلوك الذي يؤدي إلى ذلك و هي تعتبر من أفضل الأساليب في تحريك الأفراد العاملين في معظم الحالات لأنها تخلق مناخاً صحياً مناسباً لظروف العمل المحيطة و تتمثل الحوافز الإيجابية فيما يلي:

- اشعار الفرد بإنجازها.

- شكر الموظفين على ما حققوه في عملهم.

- توفير فرص الترقية الاستثنائية أمام الموظفين.

- الاعتراف بكفاءة الفرد في عمله.

- اشعار العاملين بأهمية آراءهم ومقترحاتهم.

¹ - ميرفت توفيق إبراهيم عوض الله، أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة حالة إدارة حسابات المشتركين في بلدية غزة، رسالة ماجستير ، قسم الإدارة والاقتصاد، الأكاديمية العربية بالدنمارك، 2011-2012، ص 40

- توفير الأجواء المناسبة للعمل مثل الإضاءة الجيدة وتوفير المعاملة المناسبة.

2. الحوافز السلبية:

هي الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار وتقويمه والحد منه ومن أمثلة السلوك السلبي التساهل والتكاسل وعدم الشعور بالمسؤولية وعدم الاستماع للتوجيهات والامر و تستخدم الحوافز السلبية العقاب كمدخل لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء و الوصول به إلى الهدف المنشود و بالتالي فإن هاته الحوافز تحدث توازنا في عملية التحفيز فهي تذكر العاملين بأنهم مثلما يثابون على الأداء المتميز فأنهم يعاقبون على الأداء الضعيف وبذلك تحفظ الإدارة رهبتها و تضمن جدية العاملين و من أمثلة الحوافز السلبية¹:

-الإنذار والردع.

-الخصم من الراتب.

-الحرمان من العلاوة

-الحرمان من الترقية و غيرها.

و قد تبين حديثا أن الحافز السلبي قادر على توفير إنتاجية جيدة في المدى القصير

المطلب الثالث : الحوافز من حيث اطرافها

وتنقسم إلى نوعين حوافز فردية وحوافز جماعية:

1- الحوافز الفردية:

ما يحصل عليه الفرد وحده نتيجة إنجاز عمل معين ومن أمثلتها الترقيات، العلاوات التشجيعية². كما عرفت أنها الحوافز التي تركز على إيجاد روح التنافس الفردي، وهي التي تمنح لفرد معين لمضاعفة الأداء أو كمكافأة على إنتاجه المتميز، ويؤدي هذا إلى خلق جو من التنافس بين الأفراد و من أهم مزايا الحوافز الفردية أن الفرد يمكنه أن يلمس العالقة بين الأداء والمكافآت وهذا النوع من الحوافز يكون

¹ نفس المرجع، ص 41 -42

² جاد الله محمود فؤاد، أثر الحوافز في رفع كفاءة العاملين، مجلة التنمية الإدارية، العدد 56، مصر، 1997، ص55

ناجحا في الحالات التي يتمتع بها الفرد باستقلال في الأداء على الآخرين وانسب أنظمة حوافز التي تقدم له هي:¹

الحوافز بالوقت: وهذه الحوافز تتم على أساس أن يدفع للعامل مكافأة أو نسبة معينة بالإضافة إلى أجره العادي و هذا إذا زاد إنتاجه على الإنتاج العادي أي إذا أنتج الحد المقرر من الوحدات في أقل من الوقت المحدد لإنتاجها و هذه الطريقة تعتبر حافزا قويا للعامل على السرعة في إنجاز العمل المطلوب منه حتى يحصل على المكافأة و هذا يتطلب تحديد الوقت المقرر بدقة و عناية -الحوافز بالقطعة: تعني هذه الطريقة أن الحافز الذي يحصل عليه العامل يتحدد بحساب كمية الإنتاج أو القطع المنتجة بحيث يكافا على الزيادة عن هذه الكمية، و الحافز الذي يحصل عليه العامل من خلال طريقة الحوافز بالقطعة يكون كما يلي:

أ- في حالة أجر القطعة الواحدة: في هذا النظام يتم دفع الأجر موحد للفرد عن كل قطعة أو وحدة ينتجها العامل مقدما وهذا بعد حصر انتاج العامل، وذلك في نهاية اليوم أو الأسبوع أو الشهر.

ب- في حالة الجر المتغير: يعتمد هذا على تحديد سعيرين للقطعة المنتجة وذلك بإعطاء سعر معين للوحدة المنتجة و التي تدفع للعامل إذا بلغ انتاج معياري محدد من طرف الإدارة فإذا تعداه فإن الإدارة تحدد سعر للوحدة يقل عن السابق ومن ثم تستفيد المؤسسة و تنخفض تكلفة الإنتاج للوحدة المنتجة بعد أن يصل الإنتاج حده القياسي.

2- الحوافز الجماعية:

هي الحوافز التي تقدم للعاملين كمجموعة وليس للفرد باعتباره كائنا مستقال والتي تهدف إلى حفز وتشجيع العمل الجماعي وكذلك زيادة إنتاجية ومستوى كفاءة أداء العاملين كمجموعة كما أن القانون العام للعامل اعترف بالمردود الفردي، فهو يؤكد أيضا عن المردود الجماعي ومكافأته كون أن العمال لا يعملون منعزلين أيضا عن بعضهم وعليه نصت المادة 166 على أنه تعد مكافأة المردود الجماعي أو عقوبته جزاء عن إنتاجية عمل قام به جماعة من العمال وتكون شهرية تدفع في الوقت الذي يدفع فيه أجر المنصب وتقاس بإنتاجية العمل نتائج جماعة من العمال يؤدون مهام متكاملة ومن أمثلة هذه الحوافز مشاركة العمال في الإدارة وتحسين ظروف العمل، نظم المشاركة في الأرباح و كذلك الأجور التشجيعية الجماعية كمكافئة للمردود الجماعي²

¹ - سمية ترشنة، مرجع سابق، ص 19

² - عبد العزيز شنيق، مرجع سابق، ص 22

و من أهداف الحوافز الجماعية ما يلي¹:

إشباع حاجة الانتماء والولاء، زيادة التعاون بين الأفراد، تقوية اثاره المنافسة في تحقيق المصلحة العامة، الروابط بين أعضاء الجماعة الواحدة.

المطلب الرابع : خصائص وقواعد نظام الحوافز

لكي يتحقق الهدف من وضع نظام للحوافز فإنه البد من مراعاة مجموعة من القواعد والخصائص التي يجب توافرها لتحقيق ذلك.

أولاً: خصائص نظام التحفيز

يمتاز نظام التحفيز بعدة خصائص منها:²

- 1- القابلية للقياس: يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات الذي سيتم تحفيزه، في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده.
- 2- إمكانية التطبيق: وتشير هذه الخاصية إلى تحري الواقعية و الموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات والاقوات والأرقام. إمكانية فهمه
- 3- الوضوح والبساطة: البد من أن يتصف نظام الحوافز بالمواصفات التالية الوضوح و استيعاب أسلوبه والاستفادة منه وذلك من حيث إجراء تطبيقه.
- 4- التحفيز: يجب أن يتسم بإثارة الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتدقيق الأداء المنشود.
- 5- المشاركة: على الإدارة أن تشارك العاملين في وضع نظام التحفيز لتثبيتهم وزيادة إقبالهم به.
- 6- تحديد معدلات الداء: يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة وموضوعية للأداء ويجب أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات.

¹ - سمية ترشنة ، مرجع سابق، ص 20

² - أنور سكيو، أثر أنظمة الحوافز على (استقطاب، تعيين، صيانة) المورد البشري، دراسة حالة جريدة الشروق اليومي ، شهادة ماستر ، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، عين تيموشنت، 2016/2015، ص 35-36

-7الملائمة: تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد في مداخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية والأعمار السنية والحاجات الإنسانية والكميات والأرقام وغيرها من معايير لتحديد مقدار الحوافز.

-8المرونة: يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام إلا أن ذلك ال ينبغي إمكانية تطويره أو تعديل بعض معايير

-9التوقيت المناسب: تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت أي الثواب الذي يتبع السلوك ويتم بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل والتصرف

ثانيا: قواعد نظام الحوافز

يبني نظام الحوافز على عدة قواعد يجب احترامها والاهتمام حتى يحقق النظام فعاليته وتمثل فيما يلي¹:

-1وضوح الهدف والغاية:

يجب أن يحدد وضوح الهدف من نظام الحوافز على المدى القصير وال المدى البعيد بحيث تسعى جميع الأطراف، الفرد، الجماعة، المؤسسة إلى تحقيقه.

-2المساواة والعدالة:

يجب أن يتسم نظام الحوافز بالعدالة ومن ثم فلكل فرد الحق في أن يتقاضى نصيب متساوي من الحوافز مادام قد التزم بالأسس والمعايير المحددة.

-3تمييز الداء:

يعد من أهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز، إذ يجب أن تزيد كمية الأداء وجودتها وتنخفض تكلفة الإنتاج أو وقته حتى يتم حساب الحواف

-4القوة والمجهود:

¹ - باجة حميد، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط البويرة، شهادة ماستر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة اكلي محند أوحاج، البويرة، 2013-2014، ص 35

يتم توزيع الحوافز وفق قدرة الشخص أو الجماعة على انتزاع جزء من مجموع الحوافز ومع مراعاة أن الحوافز تمنح في الغالب على النتائج إلا بفرض الأخذ بالوسائل والأسباب والمجهود المبذول.

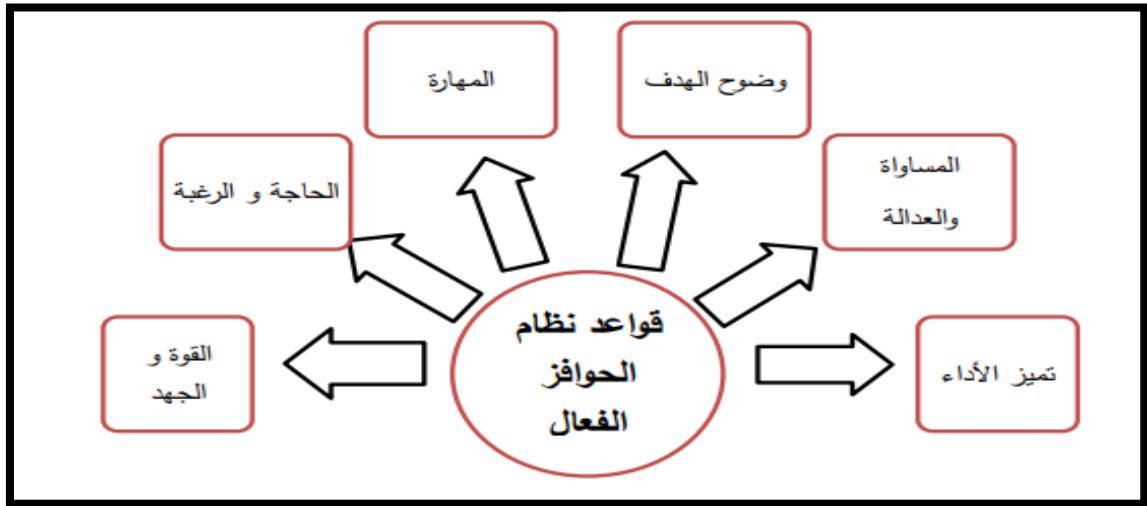
-5 الحاجة والرغبة:

يتم توزيع الحوافز على الأفراد وفق حاجاتهم ورغباتهم وكلما زادت حاجة الفرد للحوافز زادت حصته، فالأفراد في بداية حياتهم الوظيفية تزداد أهمية الحوافز المادية بالنسبة لهم في حين تزداد أهمية الحوافز المعنوية للأفراد في المستويات الإدارية.

-6 المهارة والابتكار:

تهتم بعض المؤسسات بتخصيص الحوافز للأفراد الذين يحصلون على شهادات أعلى أو براءات اختراع أو دورات تدريبية أو الذين يقدمون أفكارا وحلولاً ابتكارية لمشكلات العمل والإدارة والشكل التالي يوضح قواعد نظام الحوافز

الشكل رقم (1-2) : قواعد نظام الحوافز الفعال



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على الكاتب باجة حميد ، دور التحفيز في تحقيق الرضا

الوظيفي بالمؤسسة ، مرجع سابق الذكر، ص 36

يتبين من الشكل أن نظام الحوافز تربطه مجموعة من القواعد التي تجعل منه نظام فعال يتحقق بتحقيق هذه القواعد

المبحث الثالث : نظام الحوافز

المطلب الاول: مراحل تصميم و تقييم نظام الحوافز

تتمثل أهم مراحل تصميم و تقييم نظام الحوافز فيما يلي:

اولا : مراحل التصميم

تتمثل عملية تصميم نظام الحوافز في المراحل التالية¹:

1-تحديد هدف النظام :تسعى المؤسسات إلى أهداف معينة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا جيدا ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح، أو رفع المبيعات والإيرادات، تخفيض التكاليف وغيرها من الأهداف.

2-دراسة الداء :وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي ولذلك فإن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يتطلب وجود وظائف ذات تصميم سليم للعاملين وظروف عمل ملائمة ووجود سيطرة كاملة للفرد على العمل.

تحديد ميزانية الحوافز:

ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:

أ- قيمة الحوافز والجوائز: وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز، وهي تتضمن بنودا جزئية مثل المكافآت والعلاوات الرحلات والهدايا وغيرها.

ب-التكاليف الإدارية: وهي تغطي بنودا مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله والاحتفاظ بسجلته و اجتماعاته وتدريب المديرين على النظام.

ت-تكاليف الترويج: وهي تغطي بنودا مثل النشرات والكتيبات التعريفية، والملصقات الدعائية والمراسلات وخطابات الشكر.

¹- نير بن دريدي، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب، الحوافز، دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء، عنابة، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009-2010، ص 126.

ث-وضع إجراءات النظام: وهنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات واجراءات متسلسلة، وهي تعني بتسجيل الأداء وحساباته ونماذجه و اجتماعاته وأدوار المشاركين فيه

ثانيا: تقييم النظام

هناك ثلاثة مؤشرات رئيسية لتقييم نظام الحوافز والتي يجب أن تحظى بالعناية الفائقة و أن تؤخذ بعين الاعتبار قبل و بعد تطبيق هذا النظام ونذكر منها:¹

1-مؤشر الداء: يستخدم لتقييم أثر النظام على أداء العاملين مع افتراض ثبات العوامل الأخرى فإنه بقدر ما كان نظام الحوافز المعتمد مؤثرا على الأفراد فإن ذلك سيظهر بشكل واضح على مستوى الأداء الذي يحققونه.

2-مؤشر تكلفة العمل بالنسبة للوحدة: فيقدر ما تمكن نظام الحوافز من تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة أو تحقيق استقرار في تكلفتها، فإن هذا النظام فعال وكفاء.

3-رضا العاملين:تمثل درجة رضا العاملين على نظام الحوافز المطبق أحد أهم المعايير لقياس مدى نجاح هذا النظام، فال فائدة من تطبيق نظام حوافز دقيق منظم ومصاغ بأسلوب علمي مادام غير مرغوب فيه من طرف العاملين لذا البد من الإدارة أن تضمن توفر القبول والقناعة بنظام الحوافز من قبل العاملين في المؤسسة

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في نظام الحوافز

نظام الحوافز نظام قائم بذاته يتأثر بمجموعة من العوامل المحيطة به ويدخل إيطار المؤسسة فيها ومنها ما يتصل بالسياسة العامة للدولة كما يلي:²

1-على مستوى الدولة: تتأثر أنظمة الحوافز بعاملين اثنين هما

أ. سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية: والتي تمثلها القوانين التي تطبقها إدارات الدوائر.

ب. القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد: والذي يتأثر به أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم وأولوياتهم.

¹ - حميد باجة، مرجع سابق، ص39

² - ميرفت توفيق ابراهيم عوض الله، مرجع سابق، ص 58-59.

2- على مستوى المنظمة: حيث يتأثر نظام الحوافز بثالث عوامل تتمثل في نوع الجهاز الإداري و امكانياته وتنظيمه، نوع العاملين، الأسلوب الإشرافي الذي يتبعه القائد في قيادته للموظفين معه وتوجههم يؤثر تأثيرا كبيرا في عملية التحفيز.

3- الاتصال المباشر: لا يمكن ألي قائد أن يحقق التفاعل بينه و بين مرؤوسيه دون أن يوفر لهم نظاما مناسباً من الاتصالات يمكن بواسطته توجيه جهودهم وتوضيح مختلف ما هو مطلوب منهم والاتصال المباشر كأحد أشكال الاتصال الإداري يتم وجه لوجه بين القائد والمرؤوس من بين مزاياه أنه يعتب مصدر من مصادر التحفيز والحماس، يؤدي إلى السرعة في توصيل المعلومة، زيادة الخبرات نتيجة الاحتكاك و التفاعل.

4- ظروف العمل: للقائد دور كبير في تهيئة ظروف مادية أفضل للعمل مثل الإضاءة والتهوية.

5- الجوانب التنظيمية: أبعاد المجال التنظيمي الذي يعمل به الموظف ويشمل ذلك سياسة الأجور، المراكز الوظيفية وسياسات العمل والهيكل التنظيمي للمنطقة

المطلب الثالث: شروط ونتائج نظام الحوافز

هناك مجموعة من الشروط التي يحتاجها نظام الحوافز و النتائج الناجمة عنه والتابعة له.

اولا: شروط نظام الحوافز

من المهم والمفيد جدا أن الإدارة عند تحديدها لنظام الحوافز الملائمة أن تلتزم شروط أساسية أهمها¹:

1. البساطة: وهذا يعني أن يكون النظام مختصرا و واضحا ومفهوما، وذلك في بنوده وصياغته.

2. ربط الحوافز بالداء: شعور الفرد بأن مجهوداته تؤدي للحصول على حافز معين

3. التفاوت: ومعناه اختلاف الأداء سيؤدي الى اختلاف الحافز الممنوح

4. المشاركة: أي على الإدارة الأخذ بآراء وأفكار العمال في وضع نظام الحوافز

5. التنوع: هو أن تطبق المنظمة أنواعا مختلفة من الحوافز.

¹ - بوري شوقي، بلقايد إبراهيم، مرجع سابق، ص 258.

6. الهدف: أن يكون للحافز هدفاً معيناً كرفع الإنتاج.
7. العلانية: وهو إعلان الجزاء إيجابياً أم سلبياً على كافة العاملين.
8. تدريب المشرفين: وذلك بتدريب المسؤولين على إجراءات النظام.
9. الشمولية: بمعنى أن يشمل نظام الحوافز كل عمال المنظمة وذلك حسب وظيفتهم.
- أن يكون مناسباً: بمعنى أن يكون الحافز مناسباً مع حاجات كل فئة من الأفراد.

ثانياً: معوقات أو مخاطر نظام الحوافز

إن لم تستخدم المؤسسة نظام تحفيز فعال يغطي كافة فئات العاملين فهي قد تتعرض للمخاطر التالية:¹

- تدني مستوى الأداء لدى العاملين.
- انخفاض معدلات الإنتاج والإنتاجية إلى مستويات أقل من الأهداف المحددة
- زيادة الزمن المنفق على الإنتاج وانجاز المهام والأعمال.
- ابتعاد العاملين عن العمل في إطار التعاون و تكريس النزعة المصلحية الذاتية.
- سيادة اللامبالاة وغياب روح المسؤولية.
- ارتفاع نسبة الغياب عن العمل تحت ذرائع مختلفة (المرض، الظروف الاجتماعية).
- ظهور علامات عدم الرضا عن العمل والتذمر في كل وقت.
- ازدياد حوادث العمل نتيجة الأخطاء و حالات الإهمال حين الممارسة.
- عدم تمتع الإدارة بالاحترام والتقدير من العاملين في المؤسسة

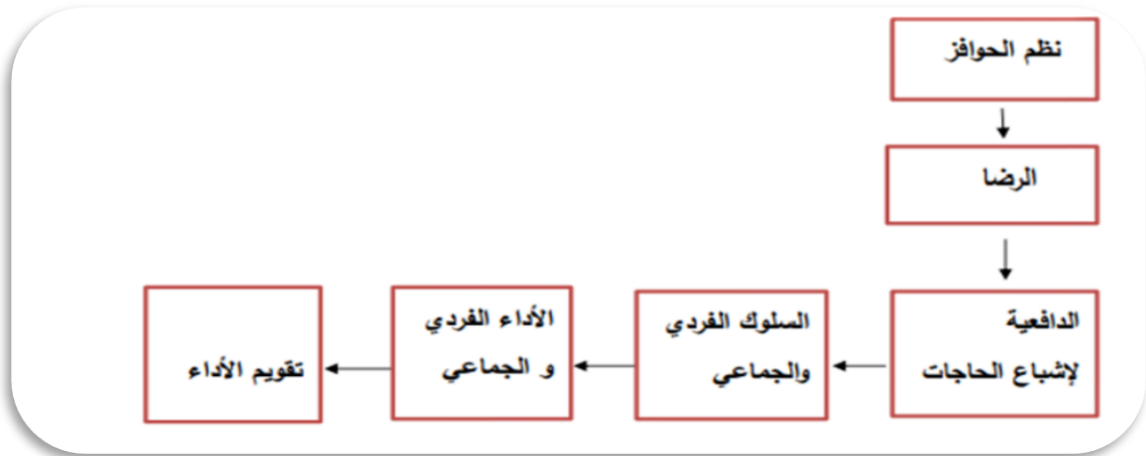
¹- داود معمر ، تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي، شركة صوفية سوق اهراس ، رسالة ماجستير ، كلية الآداب والعلوم الإنسانية ، جامعة باجي مختار، عنابة 2010-2011 ، ص 36

المبحث الرابع : فعالية نظام الحوافز على الاداء

المطلب الاول : اثر الحوافز في تحسين اداء المستخدمين

الاعتقاد السائد هو أن الحوافز تدفع للأداء وتقلل من معدل دوران العمل والغياب و تجذب العناصر المؤهلة على افتراض أن الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية العامل بصورة يمكن التنبؤ بها، ويمكننا القول بوجه عام أن العاملين يتجهون إلى المسلك الذي تكافئهم عليه المؤسسة، فمن الممكن إذا أن يكون توقع المكافآت حافزا قويا لإثارة مستوى السلوك و الأداء الوظيفي أو يدفع إلى اختيار مؤسسة من المؤسسات كمكان للعمل زيادة على ذلك فللحوافز أهميتها بالنسبة للأفراد لأنها تسد حاجات تتعلق بالعمل فالحوافز تعمل كعوامل تعزيز أنماط مختلفة من السلوك الفردي كما أنها تشبع الحاجات أو تخفف قوة الدافع وتؤدي إلى تعلم أنماط جديدة من السلوك و الشكل التالي يوضح العالقة بين الحوافز و الأداء:¹

الشكل رقم (1-3) : العلاقة بين الحوافز والاداء



المصدر: من اعدا الطالب اعتمادا على الكاتب نور الدين بولشراش ، الحوافز واداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة بسكرة ، 2006/2005 ، ص 56

فمن خلال ذلك يسهم دور الحوافز في ما يلي :

¹ - نور الدين بولشراش، الحوافز و أداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، 2006-2005، ص56

1. رفع الروح المعنوية: هي مجموعة من المشاعر والاتجاهات و العواطف التي تساهم في الشعور العام بالرضا عن العمل، والروح المعنوية ترتبط بخمسة عوامل ثقة أعضاء الفريق في الهدف، ثقة أعضاء الفريق في بعضهم البعض، الكفاءة التنظيمية للفريق، الرضا عن عمل الجماعة¹.

2. تحقق الولاء التنظيمي: درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها و رغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المؤسسة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية بالاستمرار في عضوية هذه المؤسسة حيث أن هذا المفهوم يتصف بالشمولية و الإيجابية فالعلاقة طبعاً لهذا المفهوم يجب أن تكون قوية و ايجابية وديناميكية و تقوم على الإقناع الداخلي بأهداف أو غايات التنظيم، ليس مجرد تقييم كما يحصل عليه الفرد من مزايا و منافع مختلفة، فالارتباط الوجداني الذي يتمثل في ولاءه للمؤسسة و يعزز رغبته بالبقاء في العمل والاستمرار فيه

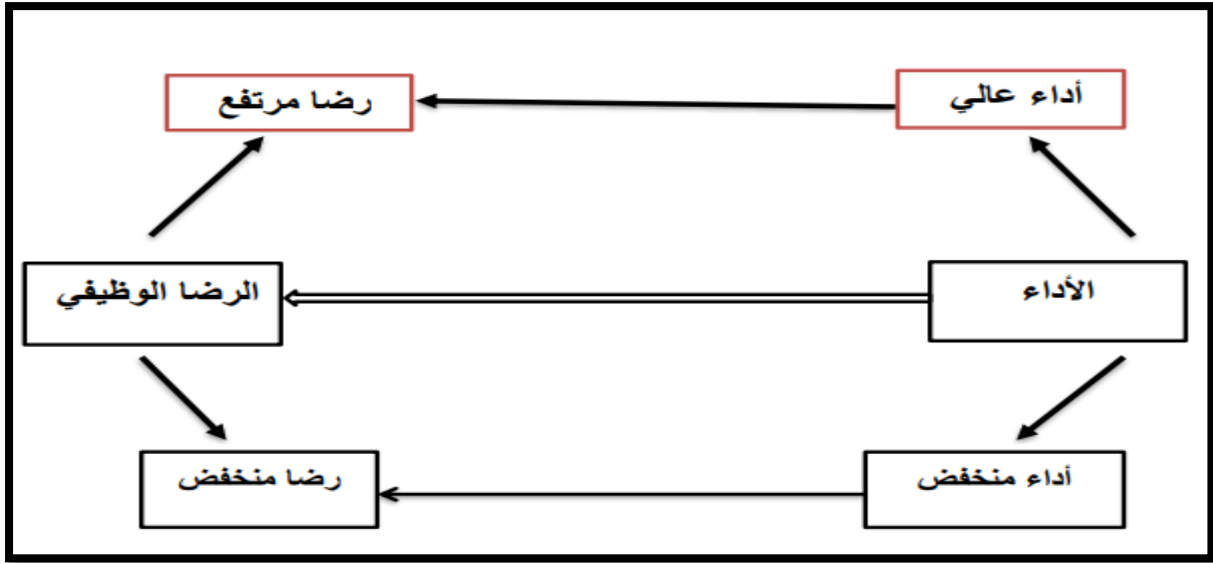
الرضا عن العمل: تسعى المؤسسات إلى إيجاد العوامل الدافعة المؤدية إلى إثارة الحماس وخلق قوة الدفع للسلوك، إذا أن توافر نظام حوافز مطبق بشكل جيد يؤدي إلى سلوك ينتهي بمشاعر الرضا، كما أنه تلك السعادة التي تأتي من خلال العمل، كما يعتبر أيضاً مؤشر عن مختلف المشاعر والحالات النفسية التي يشعر بها الفرد أثناء العمل، كما تستخدم أحيانا الروح المعنوية كمرادف للرضا عن العمل. إلا أنه يتمثل مفهوم الروح المعنوية في مجموعة الاتجاهات والمشاعر التي تتفاعل فيما بينها فالرضا الوظيفي المرتفع للفرد يؤدي إلى 3 بغية تحقيق الشعور العام بالرضا عن العمل و بيئته.

تشجيعه للبدل والعطاء بعد أن يتحقق توازنه النفسي و نجد فريق آخر يرى الصورة المعاكسة، أي أن الرضا الوظيفي يتأثر بالأداء، فهم يتبنون ويبررون هذه العالقة في كون الأداء المتميز من جانب الفرد العامل سوف يؤدي إلى تحفيزه مادياً ومعنوياً و من ثمة القدرة على اشباع الحاجات المطلوبة، أي تحقق رضاه عن العمل وذلك في المخطط التالي:²

¹ - جوادى حمزة ، مرجع سابق، ص 49

² - عزيزون زهية ، التحفيز و أثره على الرضى الوظيفي للمورد البشري ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة . 2006-2007 ، سكيكدة ، ص- 133-134

الشكل رقم (4-1) : شكل تخطيطي يبين اثر الاداء على الرضا الوظيفي



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على الكاتبة عزيزون زهية ، التحفيز واثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة سكيكدة ، 2007/2006 ، ص 133

ثانيا: أثر المحيط التنظيمي على الداء

يقصد بالمحيط التنظيمي بيئة العمل التي تتكون من مجموعة خصائص وصفات مكان العمل كما أن هناك عوامل تؤثر على سلوك العمال يجب توفرها في المؤسسة لتمييزها عن باقي المؤسسات الأخرى وهي:¹

1- الهيكل التنظيمي: هو طرق ترابط مجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف معينة أو هو الآلية التي ترابط بها مجموعة كبيرة من الأفراد أكبر من أن تقوم فيما بينها عالقة وجه لوجه مباشرة، تشتغل معا في أعمال معقدة لتحديد المؤسسة والراعي أهدافها المشتركة وفي تحقيق تلك الأهداف إن الهيكل التنظيمي الذي يتسم بالاستمرارية والتوازن من شأنه أن يتيح للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات وتحقيق سبل الإبداع والابتكار في اطار مناخ تنظيمي قادر على تحفيز الأفراد ورفع الروح المعنوية لديهم وبالتالي زيادة أدائهم.

¹ -سمية ترشنة ، مرجع سابق ، ص 48-49

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

أ- توزيع المهام والواجبات والعمل بشكل سليم بين الأفراد والجماعات.

ب- تساهم في إيجاد وتحديد شبكات الاتصال بطريقة يتحقق معها الترابط المؤسسي بأقصى كفاءة وفعالية.

ت- يحقق استخدام تكنولوجيا العمل في المؤسسة الكثير من الفوائد التي تعود على التنظيم وعلى الأفراد فهي تؤدي إلى التغيير في حياة الفرد.

ث- تساهم في رفع كفاءة الفرد وأداء الأفراد في المؤسسة من حيث السرعة.

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

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

4- القيادة: هي عملية التأثير على جماعة في موقف معين ووقت معين وظروف معينة الإشارة الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المؤسسة مانحة إياهم خبرة المساعدة على تحقيق أهداف مشتركة والرضا عن نوع القيادة الممارسة، كما أن فعالية تأثير القائد على أفراد الجماعة يمكن أن يقاس بدرجة تحقيق الأفراد أو المجموعة لمهمة أو أهداف العمل، لكن استخدام هذا المعيار وحده غير كاف فهناك أثر آخر لسلوك القائد يتمثل في تأثيره على رضا الأفراد وعلى اتجاهاتهم النفسية.

المطلب الثاني : خطوات وآليات الحوافز في تحسين اداء المستخدمين

هناك مجموعة من الخطوات والآليات تساعد ادارة المؤسسة في عملية التفاعل مع العاملين نحو تحفيزهم لأداء أفضل كما تحفزهم للعمل بشكل يربطون معه مصالحهم الشخصية و أهدافهم مع مصالح العمل و أهدافه

اولا : خطوات الحوافز المساعدة على تحسين الاداء

وتتمثل فيما يلي¹:

- 1- مساعدة العمال على التوسيع: فالعاملين عموما لديهم رغبة في التطوير والتحسين.
- 2- تحديد مستوى العمل: أي وضع مستويات وقياسات واضحة للعمل قياسا على المخرجات التي تميز الأداء، و ما إذا كان هذا الأداء جيد أو غير مقبول، مع مراعاة مناقشة الأمر مع العاملين والاستماع إلى آرائهم، وتشجيعهم على أن يعطوا المواصفات التي يروها واقعية لقياس الأداء، وهذه المشاركة تترك أثرا طيب لدى العاملين في تقبلهم لهذه القياسات ومحاولة تطوير أدائهم.
- 3- تعيين حجم مسؤولية العاملين: من أهم عوامل التي تضعف تحفيز العاملين هو عدم الوضوح لما هو متوقع منهم عمله، فمعرفة كل فرد بكيفية تصرفه المنوط به يزيد من شعوره بالمسؤولية وبالتالي ستزيد من تحفيزه للأداء الجيد
- 4- مساعدة العاملين على اكتساب مستويات أعلى للأداء: يرغب أغلب العاملين بشدة أن يكون لهم دور في توقعات الأداء، وفي المدخلات التي تحسن مستويات الأداء، وبهذا يصبح من الضروري اشراك العاملين في وضع التصورات والمقترحات عن توقعات الأداء، ألنه ربما يجد المدير أو المشرف عن العمل عند العاملين معلومات عن رفع مستويات الأداء قد أغفلها أو لم يأخذها في الحسبان أو حتى قد لا تكون له دراية بها.
- 5- توثيق ما يتفق عليه العاملين: على المدير أو المشرف أن يدون قائمة المعلومات عن قياسات ومستويات ما يتوقعه هو والعاملون من أداء، وتحديد الوقت الذي يستغرقه الوصول إلى هذه

¹ - سمية ترشنة ، مرجع سابق ، ص 50

المستويات لأنواع معينة من العمل، ثم توثيق ذلك واعطاء نسخ للعاملين عند المراجعة للأداء لكل عامل حتى تكون أساسا للمناقشة ولقياس ما تم إنجازه.

6- استخدام أسلوب واضح في الحوافز والمكافأة: وخاصة لمن يحقق من العاملين نتائج جيدة تفوق الأداء المتوقع، وتنوع الحوافز والمكافآت

ثانيا: آليات التحفيز المساعدة على تحسين الاداء

و تتمثل في ما يلي:¹

1- تخطيط ووضع الهداف: إن مشاركة الفرد في وضع أهداف نتائج له، والعمل على تحقيقها سيزيد من دافعيته وخاصة إذا كانت هذه الأهداف واضحة، ومحددة، وقابلة للقياس، ترضي طموحه وذات قيمة عالية أُن تحديد الأهداف يعد عاملا مساعدا قويا في رفع الروح المعنوية للعاملين خاصة إذا كانت هذه الأهداف قادرة على جذب العمال لتحقيقها ومن هنا تبرز أهمية وضرورة اقتران مصالح و أهداف وأمال المؤسسة مع مصالح وأهداف وأمال العمال بها.

2- المشاركة في اتخاذ القرارات: إن مشاركة العاملين في القرارات والأمور ذات العالقة بعملهم يزيد من حماسهم وانتمائهم والتزاماتهم ومن أهم النتائج المترتبة عن ذلك ترشيد عملية اتخاذ القرارات وأن المشاركة للأفراد تتفق مع ميل النفس لهم ليعملوا من خلال ما يقررونه لأنفسهم وليس من خلال ما يطلبه ويفرضه الآخرون عليهم لذلك تأتي أعمالهم تعكس مدى رضاهم على عملهم والالتزام بأدائه على أحسن وجه

3- تعديل السلوك: بتغيير أفعال العاملين وسلوكهم من خلال التشجيع المنتظم للأفعال المرغوبة و تثبيط الأفعال غير المرغوبة، ويقوم المشرفون على العمل بتحديد الأفعال المرفوضة التي تحتاج إلى تغيير ثم يستخدمون الطرق المناسبة لتدعيم والتعزيز لتشجيع العاملين على إحداث التغيير. إتاحة لهم المزيد من الفرص

4- أثر العامل: من خلال توسيع وتنوع مهام العاملين ومسؤولياتهم وللاجتهد والمثابرة، ومن الأمور الهامة التي يجب على الإدارة مراعاتها أن تعمل على إشعار كل عامل بأهمية عمله مهما كان هذا العمل بسيطا، كما يجب على الإدارة أن تعطي الفرص بصورة أكبر عن العمل بشكل عام وعن دوره بشكل

¹ -سمية ترشنة، مرجع سابق، ص ص 51-52

خاص، إن ظروف العمل المحسنة تحقق النفع لكل من الفرد و المؤسسة على حد السواء، فالعاملون تتوفر لهم فرصة استخدام قدراتهم الخاصة وتطوير مهاراتهم كما تحقق المؤسسة بخاصية المؤسسة الأكثر تحفيز

5- التحفيز بالتغذية الراجعة: أي توفير التغذية الراجعة عن جوانب الأداء التي يشوبها الأخطاء أو قصور فيتوقف الأثر التحفيزي لها على السياق الذي تقوم فيه وعلى الطريقة التي تقوم بها، فإن كانت المعلومات سلبية تقدم بشكل يمكن من التعرف على أسباب القصور ويعرف بطريقة تصحيح الأخطاء فإن هذه المعلومات يكون لها أثر تطويري وتحسيني على الأداء وبذلك يجب أن تكون المعلومات التي يحصل عليها العامل كتغذية راجعة لعمله ايجابية وواضحة وتوقيتها مناسب وتساعد على تعرف أسباب القصور وسبل معالجتها حتى توفر محركا ومحفزا

المطلب الثالث : السياسات التحفيزية الحديثة ودورها في التأثير على الاداء

تعتمد المؤسسة في تحفيز عمالها على اتباع سياسات واضحة تأثر على أداء الأفراد وتكون محفزا للعمل أكثر وتحسين أدائهم ويكون كالتالي¹:

11- الاجر: تهدف المؤسسة من خلال الأجر إلى المساهمة في توفير اتجاهات إيجابية ناحية العمل لإبعاد الشكاوى والغياب، و تقليل معدلات حالات ترك العمل وربط بين مستويات الأداء و مستويات الأجور وصولا إلى الرقي الأدائي بين العاملين.

12- الاتصال: هو نقل المعلومات والأفكار والاتجاهات من طرف إلى آخر من خلال عملية ديناميكية مستمرة وليس لها بداية أو نهاية فهو يساعد في زيادة التقارب في وجهات النظر بين مختلف العاملين وكذلك الإدارة فهو يقلل من سوء التفاهم والاختلافات في الوجهات مما يعكس إيجابيا على الأداء.

3- التدريب: هو عبارة عن مجموعة من النشاطات المصممة والموجهة لرفع مستوى المهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو لتعديل إيجابي في ميولهم وتصرفاتهم فهو يؤدي إلى تحقيق زيادة في الإنتاج وتحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل.

¹ - عاشور حورية ، سياسة الحوافز وتحسين أداء المورد البشري ، دراسة حالة مديرية التجارة بولاية المسيلة ، شهادة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016-2017 ،ص34

- 4 تفويض السلطة :يقصد بها أن يقوم الرئيس الإداري بتحديد المهام الواجب عليه أن يقوم بها أحد مرؤوسيه السلطة الأزمة للقيام بهذا العمل، كما يعني اعطاء أحد المديرين أحد مرؤوسيه جزء من عمل مفروض أو تعود للقيام به ويتبع هذا منح المرؤوس الحق في اتخاذ قرارات واصدار أو امر لأفراد آخرين حتى يمكن القيام بهذا العمل، وتهدف عملية تفويضها لمساعدته للقيام بها¹:
- إعطاء الفرصة الكاملة للرئيس الأعلى للقيام بالمهام الأساسية.
- تنمية قدرات المرؤوسين أو إعدادهم لتحمل المسؤولية من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات مما يساعد على زيادة شعورهم بالرضا والولاء والانتماء للتنظيم.
- يولد الثقة لدى المرؤوسين بأنفسهم وتدريبهم على اتخاذ القرارات.
- إعطاء الفرصة للإبداع والابتكار وتقوية العالقات الإنسانية بين أعضاء التنظيم الإداري.
- التقليل من التكاليف المادية والمعنوية التي تساعد على السرعة في الإنجاز.

¹ -سمية ترشدة ، مرجع سابق، ص 52.

الخلاصة :

من خلال ما تطرقنا اليه في الجانب النظري يمكننا القول بأن يعد نظام الحوافز من أهم الأمور التي يجب على أي شركة الاهتمام بها لتحفيز العاملين ورفع مستوى أدائهم، وبالتالي زيادة إنتاجية المؤسسة وتحسينها، حديث إنه عبارة عن تعويض الموظفين مادياً أو معنوياً مقابل تقديمهم لأعلى مستويات الأداء وزيادة أرباح المؤسسة.

ويعود هذا النظام على المؤسسات بالعديد من الفوائد كالتالي:

- زيادة إنتاجية الشركة وبالتالي زيادة أرباحها.
- التعزيز من ولاء المستخدمين وشعورهم بالاستقرار.
- يساعد في خفض الهدر بالوقت والموارد الخاصة بالإنتاج وتخفيض تكلفة العمل داخل المؤسسة.
- التخلص من المشاكل الخاصة بالموظفين كالتغيب عن العمل أو انخفاض معنوياتهم.

الجانب التطبيقي:

دراسة ميدانية للتحفيز في

شركة سوناطراك فرع

(GP1Z)

تمهيد :

بعد الدراسة النظرية لموضوع دور التحفيز في تحسين اداء المستخدمين ارتأينا اسقاط هذه الدراسة على احدى المؤسسات العمومية الاقتصادية الا وهي مؤسسة سونطراك لولاية وهران بلدية اريو كما لها عدة مركبات في منطقة آريو منه GP2/z ، GP1L/z ، GL2/z ، GL3/z ، RAF CP1/z و GPL1/z وهذا الأخير أين قمت بتربصي بها

لذلك سنتناول دراسة الدور الذي يلعبه التحفيز في تحسين اداء المستخدمين في هذه المؤسسة والمجهودات التي تبذلها الادارة في هذا المجال ومن اجل ذلك قمت بهذه المذكرة التي كان الهدف منها جمع معلومات وبيانات التي تخدم موضوعنا هذا وذلك بالرجوع الى الوثائق الداخلية للمؤسسة وتقديم استبيان لعينة من عمال المركب المركب GP1/z للمجمع الصناعي التابع لشركة سوناطراك من اجل معرفة مدى تأثير الحوافز المقدمة لهم على مستوى ادائهم

المبحث الاول : تقديم عام لشركة سوناطراك

المطلب الأول: لمحة تاريخية حول مؤسسة سوناطراك.

1-تقديم ولمحة تاريخية عن شركة سوناطراك :

هي شركة للبحث الانتاج ، النقل ، التحويل و تسويق المحروقات (الغازية و السائلة) ، اسست بهدف تغطية الاحتياجات الوطنية من المحروقات على المدى الطويل و انعاش الاقتصاد الوطني بالمرسوم رقم 63- 491 المؤرخ ب 31 ديسمبر 1963 و كذلك تعتبر المورد الاساسي لجلب العملة الصعبة.

بعد اتفاقية " افيان " اصبحت الشركة الفرنسية هي صاحبة الكمه في قطاع المحروقات بالجزائر تنتج كما تشاء او تسوق كما تشاء ، فقد استغلت هذه الفرصة لترفع ارباحها اكثر ما يكون غير عابئة بمستقبل اقتصاد الجزائر ، فالجزائر لم تملك في سنة 1962 سوى مليون طن من البترول الخام من مجموع 20.7 م أي بنسبة 10.5 من الانتاج الاجمالي و نظرا لان اغلب دخل الجزائر في ذلك لوقت من النفط و الخمور و ان عملية التنمية تتطلب رؤوس اموال كبيرة فقد ادركت الجزائر ان وضع و تطبيق سياسة رشيدة في قطاع الطاقة من نشأته ان يجعل عملية التنمية.

في ظل هذه الشروط و انطلاقا من هذه الاعتبارات رأى المسئولون ضرورة قيام الشركة وطنية تعني بشؤون النفط لأنه لا يعقل ان تبقى الجزائر البلد المنتج للمحروقات دون ان نستغلها.

صدر المرسوم الذي ينص على قيام شركة سوناطراك الشركة الوطنية للنقل و تسويق المحروقات تحت رقم 63- 491 المؤرخ في 31 ديسمبر 1963 م ، و ظهر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية الصادرة في 10 جانفي 1964 م و لقد حدد اهدافها (شركة سوناطراك) على اساس ان تكون اداة الفعالية للاستثمارات في ميدان المحروقات.

أ-1996: الشركة اشتملت على مجموعة الانشطة البترولية.

ب-1971/02/24 م : تأميم المحروقات.

ج-1981 م : اعادة هيكلية (انشاء 17 مؤسسة مستقلة).

د-1992م : انطلاق عمليات تحديث الفوج البترولي العالمي.

سوناطراك شركة ذات اسهم : (SPA)

الجانب التطبيقي : دراسة ميدانية للتحفيز في شركة سوناطراك فرع (GP1Z)

السهم الوحيد لسوناطراك هو الدولة ، تحت المرسوم المؤرخ في 11 فيفري 1998 م سوناطراك اصبحت شركة ذات اسهم و ذلك حسب التنظيم التالي :

أ-التجمع العام (AG)

ب-المجلس الاداري (CA)

ج- رئيس المدير العام و هو مساعد من طرف نائب الرئيس او القائم على راس الانشطة.

د-في سنة 1999 م الجزائر مع شركائها الممثلون الشطر الاول في الاكتشافات.

المطلب الثاني :فروع سوناطراك

تصنف سوناطراك الى مجموعة من :

أ-سلسلة الحرف البترولية و الغازية التي تكون مجموعة مشتقة من مقدمة و مؤخرة الحرف ذات الاساس التقليدي من مجموعة بترولية و غازية.

ب-الحرف في المجال الشبه البترولي ، التنقيب الجيوفيزيائي الخدمات و الاشغال البترولية.

ج-الحرف المساندة ، وضع و اصلاح القنوات ، نقل البحري للمحروقات المدمج ، البناء الصناعي.

د-مختلف الانشطة تتمدد و تنوع حافظة اوراقها.

هـ-و هذه التجهيزات البترولية و الغازية ، مهم بقرب السوق في قدرة شرائية مرتفعة.

و-قدرة التثبيت على المجموعة الجزائرية تبدا بتمديدها في العالم.

وأما فيما يخص طابع نشاطها فهو يتفرع إلى:

1.التنقيب والإنتاج Amont

2.النقل عن طريق القنوات.Transport

3.التحويل البتروكيميائي.

4.التسويق Commercialisation

الجانب التطبيقي : دراسة ميدانية للتحفيز في شركة سوناطراك فرع (GP1Z)

تعتبر LRP نشاط لتحويل المحروقات البتر وكيميائية وتنقسم:

أ. تحويل وتمييع الغاز الطبيعي.GNL

ب. فرع تمييع الغاز الطبيعي.GPL

ج. تكرير البترول

د. البترو كيمياء

كما لها عدة مركبات في منطقة أرزيو منه GP2/z ، GL1L/z ، GL2/z ، GL3/z ، RAF ، CP1/z و GP1/z وهذا الأخير محل دراستنا .

المطلب الثالث :اهداف شركة سوناطراك

و كذلك هذه الاهداف كما يلي :

• شراء و بيع المحروقات.

• اعداد و انجاز دراسات تمهيدية متعلقة ببناء وسائل النقل البرية و البحرية للمحروقات و استغلال هذه الوسائل.

• تنفيذ كل ما يتعلق بالشركة من عملية المالية و غيرها.

الحصول على حقوق الرخص و الاتفاقيات الضرورية المتعلقة بالمحروقات و هكذا تكون(سوناطراك)
قد تحملت عبء تطوير القطاع الى جانب القيام بعملية التسويق.

و قد بدأت المهمة براس مال قدره 40 مليون دينار قسم الى 400 سهم مقدرا كل سهم 100 الف دينار و تملك هذه الاسهم الدولة و المؤسسة العامة .

المبحث الثاني : مفهوم مركب GP1/Z

المطلب الأول :تعريف مركب:GP1/Z

يعتبر المركب GP1/z آخر مجمع صناعي تابع لمؤسسة سوناطراك في المنطقة الصناعية أرزيو في مرسى الحجاج ويتربع على مساحة قدرها 120 هكتار تم بناءه من طرف شركة بناءات يابانية.(IHI-CITHO) بدأت العملية الإنتاجية في 12/12/1983 ويعمل المركب على معالجة غاز البترول وتحويله إلى منتجات البوتان والبروبان مميعين ويتحصل على هذا المنتج من خلال التقطير تحت الضغط والهدف من هذه العملية : فصل غازات البترول السائلة.

وتم ملئ أول صهريج شاحنة بالبوتان في : 31/12/1983 كما ملئت أول باخرة بالبوتان في 20/02/1984 ويلقب هذا المركب بـ GUMBO-GPL : وتقدر القدرة الإنتاجية للمركب بـ 9 مليون طن وطاقته تخزين تفوق 16000 متر مكعب والمنتجات النهائية للمركب توجه إلى التصدير والسوق الوطني.

يقع المركب في موقع استراتيجي بحيث يقع بين محول الطاقة الكهروإتائية المركزي لمرسى الحجاج والمركبات GNL غربا في حدود الطريق الوطني رقم 11 وشاطئ البحر المتوسط.

وتصدر منتجات المركب إلى فرنسا، إيطاليا، إسبانيا، تركيا، المغرب، مصر وتونس عن طريق البحر الأبيض المتوسط.

وللولايات المتحدة الأمريكية وأمريكا اللاتينية، المكسيك، البرازيل، هولندا، السويد، الصين واليابان.

المطلب الثاني :الإطار القانوني للمؤسسة وسياسة التوظيف لـ: GP1/Z

لقد أنشأت مؤسسة سوناطراك بموجب مرسوم رقم 63/491 المؤرخ في 21 ديسمبر 1963 وقد توسعت مهامها بموجب مرسوم رقم 22/296 المؤرخ في 22 سبتمبر 1966 لتصبح مؤسسة وطنية لـ التنقيب، الإنتاج، النقل، التحويل، التسويق، وهناك مجموع من القوانين التي تنظم علاقات المتعاملين معها سواء كانوا موظفين أو متعاقدين معها.

فأما الأول فهناك حوالي 120 مادة قانونية موجودة داخل كتيب تحت عنوان "القانون الداخلي لسوناطراك" وهو مقسم إلى فصول التي تنص على سياستها الداخلية للمؤسسة وعلى كيفية العلاقات

الجانب التطبيقي : دراسة ميدانية للتحفيز في شركة سوناتراك فرع (GP1Z)

بين الأقسام داخل المركب، نذكر منها على سبيل المثال المادة 23 تمنع المتعاملين التنقل خارج منطقة العمل للمركب.

وأما الثانية في شكل دفتر الشروط التي تحفظ علاقات المؤسسة مع المتعاقدين معها وتبين الشروط وحقوق والعقوبات مثلا: تنص المادة 20 على "مسؤولية التأمين في حالة ظهور عطب في الأجهزة"، والمادة 8 تنص على "عقوبة التأخر في تقديم المشروع في الآجال المحددة".
وأخيرا فيما يخص السجل التجاري فهو غير موجود لأنها مؤسسة تابعة للدولة.

ج. هناك نوعين من التوظيف هما:

-موظفون دائمون ويبلغ عددهم حسب الإحصائيات 825

-موظفون مؤقتين أي عن طريق عقود وعددهم هو 81

د: المناصب والمسؤولية:

هناك عدد هائل وضخم من المناصب التي تتدرج من أعلى المراتب أي المدير العام ثم هناك نائب في الأشغال ونائب في الإدارة ورئيس الدائرة ورئيس القسم، ولذلك يصعب حصر جميعها بسبب ضخامة مؤسسة سوناتراك وقد اخترت مثال على منصب ومسؤولية:

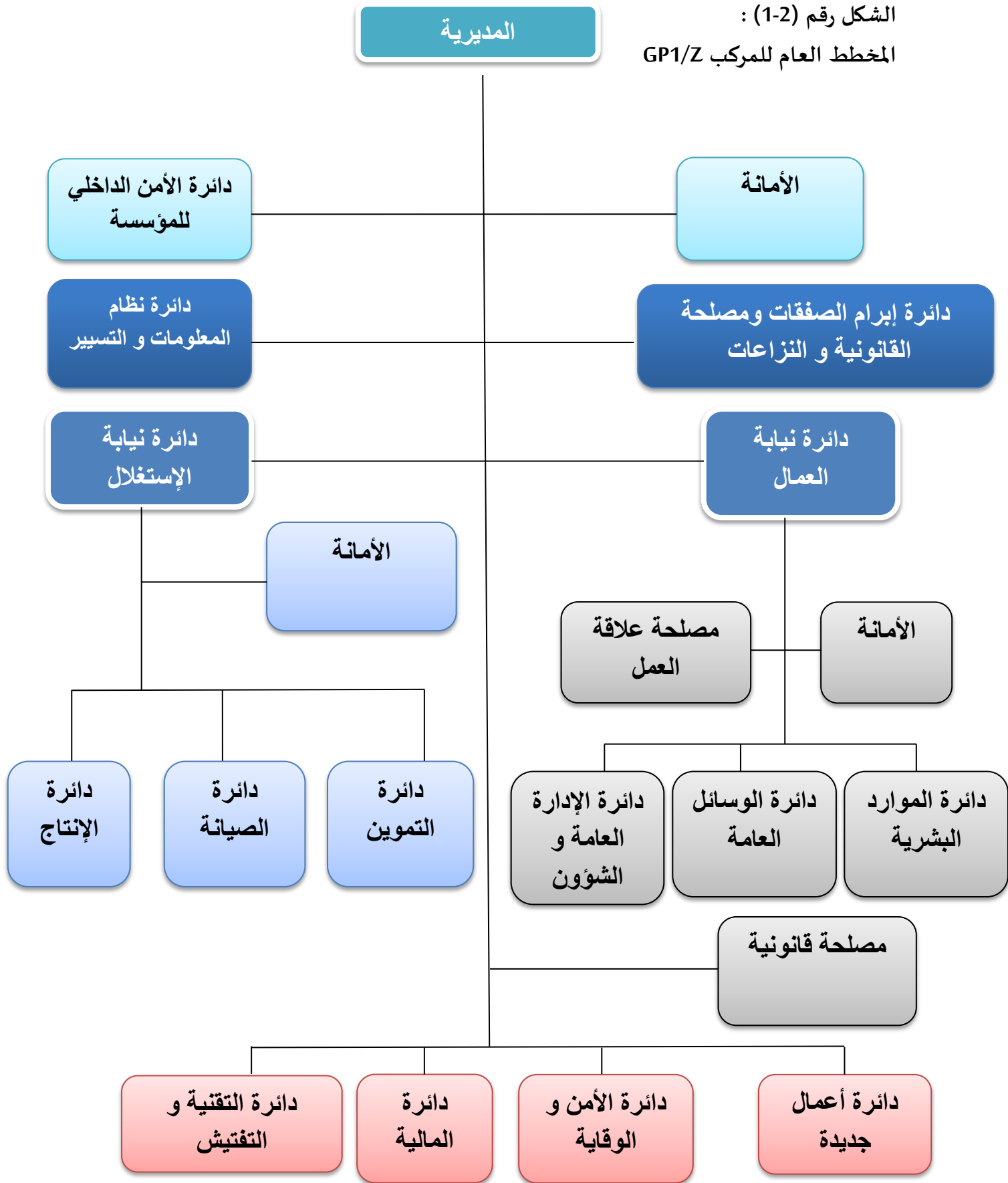
مسؤول علاقات العمل الذي يقوم بالمهام التالي:

يسهر على تسجيل جميع الملفات المهنية وتحضير خطط الاجتماعات ومتابعة جميع القضايا الاجتماعية والقانونية ومشاكل ومحاولة إيجاد الحلول لها، ويقوم بتحليل وشرح النصوص القانونية والربط مع علاقات العمل والتأكيد على نشرها

المطلب الثالث: المخطط العام للهيكل التنظيمي:

اولا : المخطط العام للمركب GP1/Z

الذي يسمح لنا بمعرفة كل دوائر والأقسام الموجودة داخل المركب GP1/z

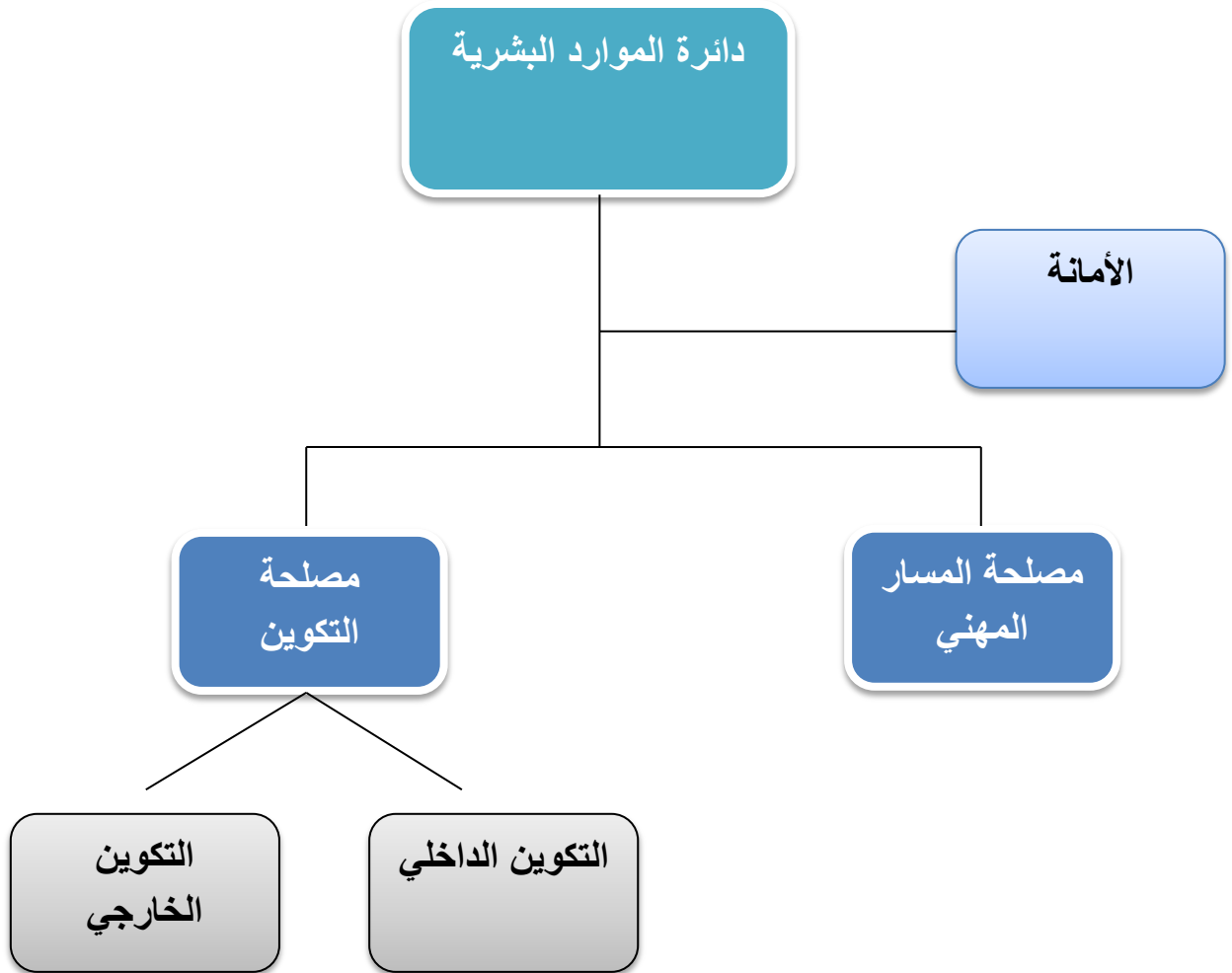


المصدر: وثائق مقدمة من الشركة

ثانيا : المخطط الجزئي لدائرة الموارد البشرية:

1. دائرة الموارد البشرية: دائرة تحت مديرية (D*S) وتتكون من :

الشكل رقم (2-2) : المخطط الجزئي لدائرة الموارد البشرية



المصدر: وثائق مقدمة من الشركة

2-تعريف الموارد البشرية:

إن الموارد البشرية هي مجموعة من العمليات مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والمراقبة لكافة النواحي التي تتعلق بالأفراد، من أجل المحافظة عليهم وتنميتهم وتوعيتهم وتعويضهم من غير الحاجة إلى أي إدارة متخصصة.

3- شرح الهيكل التنظيمي للموارد البشرية:

الجانب التطبيقي : دراسة ميدانية للتحفيز في شركة سوناتراك فرع (GP1Z)

1. عدد العمال والموظفين الإجمالي هو و825 موظف بالتقريب.

2. عدد العمال والموظفين حسب التقسيمات الآتية:

أ. جنس العمال إما:

ذكور : 684

إناث: 141

ب. الشهادة العلمية والكفاءات المهنية هناك أربعة تقسيمات أساسية وهي:

❖ ماستر

❖ ليسانس

❖ شهادات تطبيقية

❖ تقني سامي

ج. إطارات سامية و يبلغ عدده حسب جميع الدوائر هو :16

• مهندس وإطار :324

2. فئة إطارات أخرى المتحكمين وعددهم هو 481 وهو في طور الإدماج.

• تقني سامي: 454 .

3. فئة المنفذين:4

مكونات قسم الموارد البشرية لـ: GP1/Z

1. قسم تخطيط القوى العاملة وإدارة التسيير الوظيفي:

قسم تخطيط الموظفين وإدارة التسيير المهني هو المسؤول عن اقتراح مسارات العمل لضمان أفضل

تطابق بين الاحتياجات المعبر عنها و موارد الموظفين.

يجب أن يتم ذلك لأن إسمه يشير إلى "التخطيط" على اللغة المستحقة .

المهام الرئيسية للمصلحة هي:

اختيار وتعيين الموظفين وفقا لاحتياجات المنظمة.

.التقييم السنوي للعوامل المعقدة، جميع الفئات الاجتماعية المهنية مجتمعة.

.تتبع المسار المهني و تنقل الموظفين.

. إنشاء برامج معلومات/ تعريفية للمجندين الجدد و متابعتهم طوال فترة التجربة .

. إدارة سوق العمل.

2. قسم التكوين:

. تحديد الاحتياجات التكوينية.

. يقترح الإجراءات الواجب تنفيذها كجزء من منظمة التكوين.

. تطوير خطة التكوين المؤقتة.

. يضمن خطة التكوين المتفق عليها.

. ينسق و يشرف على الإجراءات التكوينية.

المبحث الثالث : أنواع التحفيز الموجودة في المركب الغازي GP1Z

المطلب الاول : التحفيز المعنوي :

1- عقد العمل : يكون حسب ما تنص عليه الاتفاقية الجماعية الخاصة بالمركب الغازي GP1Z في

الحالات التالية:

عقد حاملي شهادات في القطاع الاقتصادي: يكون لمدة سنة واحدة غير قابلة للتجديد حيث: تنص

المادة " 02 " : يلتزم المستفيد بتعيين حامل الشهادة في منصب عمل يتوافق مع تخصص تكوينه.

-عقد الإدماج المهني في القطاع الاقتصادي: يكون لمدة سنة واحدة غير قابلة للتجديد حيث:

تنص المادة " 06 " : يلتزم المستفيد بإنهاء فترة الإدماج المذكورة في العقد وفي حالة فسخه بدون مبرر

يفقد المستفيد الحق في إدماج جديد في جهاز المساعدة على الإدماج المهني .

الجانب التطبيقي : دراسة ميدانية للتحفيز في شركة سوناطراك فرع (GP1Z)

2-الجو المناسب بالمؤسسة: يقصد بالجو المناسب تلك العلاقات التي تنشأ بين العمال، وكذلك الظروف التي توفرها المؤسسة للعمال.

ويكون الجو ملائم إذا كان هناك محبة وصدقة متبادلة بين العمال وظروف عمل مناسبة (تهوية، إضاءة، أمن و حماية ونظافة ... إلخ) ، وبذلك يحصل على حالة رضا العامل عن العمل مما يجعل أداؤه جيد ، وهذا هو الهدف الرئيسي للتحفيز.

فالمركب الغازي GP1Z يبذل مجهودات كبيرة لتوفير ظروف عمل جيدة بحيث قامت بتوفير مستلزمات العمل من تهوية بواسطة مكيفات هوائية ، إضاءة جيدة ونظافة ملموسة في أماكن العمل. توفير مستلزمات خاصة مثل الاقنعة ، الأحذية ، الملابس ، القفازات ... إلخ .

كما يحرص المركب الغازي GP1Z على توفير أحدث الأجهزة، وخاصة المتعلقة بالإعلام الآلي، وذلك لمسايرة التطورات، ومواكبة العصر كما أن الاتفاقات الجماعية الخاصة بالمؤسسة تنص على حفظ جميع العمال .

3-الترقية: وهي الجزء المعنوي والمادي على إبراز الكفاءة والقدرة على اتقان العمل والتفاني فيه، وهي الاعتراف الصريح على جدارة ومهارة العامل في قيامه بعمله، والتشجيع المستمر له على مواصلة بذل الجهد والرفع من المستوى التقني والمردودية المرتفعة .
ومن الناحية العملية والمهنية، هي رفع المستوى المهني والوظيفي للعامل ، من درجة إلى درجة أعلى منها ، ففي المركب الغازي GP1Z :

لايمكن الحصول على الترقية إلا بعد مرور ثلاثة سنوات من العمل بعد المرة الأخيرة الذي تحصل فيها العامل عليها .

لايمكن التحصل على هذا النوع من الإمتيازات إلا إذا وجد إسم الموظف في القائمة التي وضعها الرئيس المشرف عليه .

_لايمكن أن يكون تصنيف الموظف بنفس تصنيف رئيسه فإذا كان يقارب تصنيفه تصنيف رئيسه (المشرف عليه) فلا يرتفع في التصنيف إنما يتم إعطائه بدل ذلك زيادة تقدر ب 6% في الأجر

الجانب التطبيقي : دراسة ميدانية للتحفيز في شركة سوناطراك فرع (GP1Z)

القاعدي *Salaire de base* ، لكن يرتقي في حالات معدودة فقط وهي أن يأخذ مكان رئيسه إذا تقاعد أو طرد من العمل أو في حالة وفاته أو استقالته من منصبه *La démission* أو تحويله *Transfer* .

4- التكوين:

يعتبر التكوين بحد ذاته نوع من أنواع التحفيز :

ففي شركة سوناطراك نوعين من التكوينات و المتمثلة في (التكوين الخارجي و التكوين الداخلي) ، على الرغم من أن التكوين الخارجي يكون قليل جداً .

1- التكوين الخارجي : (*formation hors pay*) : تكون مخصصة فقط لعمال الميدان

(*production , mécanique , instrumentation ... ect*) و الملقبون بال (*cœur métier*) هم فقط المستفيدون منها وليس كلهم إنما فقط للمسؤولين (*les personnels d'inspection ou les chefs*) يكون هذا التكوين في الخارج فقط عند شراء آلة جديدة أو ما شابه ذلك (*une turbine ... ect*) فيكون يهدف التعلم في التحكم فيها و استعمالها و دراستها كلياً بشكل مفصل ، مثلاً في حال حدوث عطل أو شيء مماثل ، فبعد انقضاء مدة التكوين يرجع ويدرس بقية العمال المسؤول عنهم كل ما تعلمه ، فالتكوين الخارجي يكون فقط مع الدول التي تتعامل معها الجزائر في مجال المحروقات ، و المتمثلة في : *La France , La Hollande , La Suisse , L'Allemagne* .

بينما قد يكون تكوين من نوع آخر بدون بعث أحد المسؤولين إلى الخارج يتم استئجار بعض العمال الأجانب من أجل تعليم العمال المحليين كل ما يخص الآلة الجديدة .

2- التكوين الداخلي (*interne*) :

في هذه السنوات الأخيرة لا يتم إلا في :

ال (*SMA (Sonatrach Management Formation*) وهو عبارة عن معهد للتكوين بولاية وهران بجانب فندق الشراطون (*C'est un centre de formation situé à la wilaya d'Oran à côté de l'hotel du Sheraton*) خاص بالعمال الإداريين فقط .

أو يكون في :

ال (*IAP (Institut Algérienne De Pétrole*) المعهد الجزائري للبترول و المتواجد بولاية سكيكدة

(situé à la wilaya de Skikda) يختص فقط لتكوين عمال الميدان

(les employés du cœur métier) (technique) ، الإنتاج (production) ، الميكانيك (mécanique)

، الأجهزة (instrumentation)... إلخ (ect) ، ويتم إيواء العمال الذين يتم تكوينهم في فندق خمس

نجوم متعاقد مع الشركة و المسمى بفندق الفرسان بنفس الولاية (سكيكدة)

(Hotel El Fursan situé dans la même willaya (Skikda) .

المطلب الثاني : التحفيز المادي

1-الأجر: يعد الأجر من أهم المحفزات التي تدفع العمال إلى بذل مجهود أكبر في تأدية أعمالهم على أحسن وجه (أداء جيد) . ورضا العمال على الأجر يعد بصفة كبيرة رضاهم عن العمل كله ، وهو حق من حقوقهم، وتعطى الأولوية لتسديد الأجور قبل كل شيء ، ولا يقتطع منه مهما كان السبب، ويتكون الأجر المدفوع للعامل من :

-الأجر الأساسي (salaire de base) : المطابق لمنصب العمل الذي يشغله كما هو ناتج عن التصنيف السلمي للمؤسسة.

-التعويضات : الممنوحة بسبب الأقدمية في العمل ، الساعات الإضافية المؤدات أو بسبب الظروف الخاصة بالعمل لاسيما العمل التناوبي ، المتاعب والأضرار ، الإلزام إلى جانب العمل الليلي

وفيما يلي كشف الراتب لثلاث اصناف في المركب الغازي GP1Z :

الجانِب التَطْبِيقِي : دراسة ميدانية للتحفيز في شركة سوناتراك فرع (GP1Z)

الصنف الأول : كشف أجر عامل منفذ

الجدول رقم (1-2) : كشف اجر عامل منفذ

RUBRIQUES		Nbre		GAINS		RETENUE	
Code	LIBELLES	Base	Taux	Impo	N/ Impo	Impo	N/ Impo
100	SALAIRE DE BASE			57 082,62			
116	INDEMN. NUISANCES			1 367,83			
143	PRIME PANIER	20,00	40,00	800,00			
159	ITZIN	20,00	36,38	727,60			
176	IAG			6 598,87			
300	ASSURANCE SOCIALE	65 776,92	1,50%				986,65
302	RETRAITE	65 776,92	6,75%				4 439,94
304	RETRAITE ANTICIPEE	65 776,92	0,25%				164,44
308	RET. ASSUR. CHOMAGE	65 776,92	0,50%				328,88
406	MUTUELLE (MIP.)	65 776,92	2,00%			1 315,54	
460	COTISATION PCR/MIP	65 776,92	1,50%			986,65	
464	I R G	60 657,00				11 695,00	
		NET A PAYER		TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL
		46656,81		66 576,92	0,00	14 000,19	5 919,92

المصدر: وثائق مقدمة من الشركة

الصنف الثاني : كشف أجر عامل متحكم

الجدول رقم (2-2) : كشف أجر عامل متحكم

RUBRIQUES		Nbre		GAINS		RETENUE	
Code	LIBELLES	Base	Taux	Impo	N/ Impo	Impo	N/ Impo
100	SALAIRE DE BASE			65 644,11			
116	INDEMN. NUISANCES			3 197,52			
143	PRIME PANIER	20,00	40,00	800,00			
159	ITZIN	20,00	50,85	1 017,00			
176	IAG		3,00%	1 969,32			
300	ASSURANCE SOCIALE	71 827,95	1,50%				1 077,42
302	RETRAITE	71 827,95	6,75%				4 848,39
304	RETRAITE ANTICIPEE	71 827,95	0,25%				179,57
308	RET. ASSUR. CHOMAGE	71 827,95	0,50%				359,14
406	MUTUELLE (MIP.)	71 827,95	2,00%			1 436,56	
460	COTISATION PCR/MIP	71 827,95	1,50%			1 077,42	
464	I R G	66 163,44				13 648,00	
		NET A PAYER		TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL
		50001,46		72 627,95	0,00	16 161,98	6 464,52

المصدر: وثائق مقدمة من الشركة

الجانب التطبيقي : دراسة ميدانية للتحفيز في شركة سوناتراك فرع (GP1Z)

الصف الثالث : كشف أجر عامل إطار

الشكل رقم (2-3) : كشف أجر عامل إطار

RUBRIQUES				GAINS		RETENUE	
Code	LIBELLES	Base	Taux	Impo.	N/ Impo.	Impo.	N/ Impo.
100	SALAIRE DE BASE			86 042,41			
143	PRIME PANIER	20,00	40,00	800,00			
159	ITZIN	20,00	66,19	1 323,80			
176	IAG			5 941,55			
300	ASSURANCE SOCIALE	93 307,76	1,50%				1 399,62
302	RETRAITE	93 307,76	6,75%				6 298,27
304	RETRAITE ANTICIPEE	93 307,76	0,25%				233,27
308	RET. ASSUR. CHOMAGE	93 307,76	0,50%				466,54
406	MUTUELLE (MIP)	93 307,76	2,00%			1 866,16	
460	COTISATION PCR/MIP	93 307,76	1,50%			1 399,62	
464	I R G	85 710,06				19	213,00
		NET A PAYER		TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL
		63231,29		94 107,76	0,00	478,77	8 397,70

المصدر : وثائق مقدمة من الشركة

2-التعويضات والامتيازات والعلاوات :

تعويض الخبرة الجماعية : Indemnités ancienneté groupe : تعتبر تحفيز مادي إذ يتم زيادة نسبة مئوية في الأجر القاعدي Salaire de base حيث كلما زادت أقدمية العامل زادت نسبة الزيادة :

❖ من جديد إلى 11 سنة عمل --زيادة 1.6% .

❖ من 11 سنة وشهر إلى 30 عاما --زيادة 1.8% .

❖ من 30 سنة وشهر فما فوق --زيادة 02% .

هناك تحفيز آخر عبارة عن نوع من التعويض و المسمى بالتعويض عن الضرر Indemnité de nuisance

هذا النوع من التعويض يخص فقط اصحاب الأعمال التقنية مثل Mécanique et l'électricité et

Les personnel dans le domaine de l'information et les personnels dans le domaine des archives أيضا ويستفيد منه أصحاب الإعلام الآلي و الأرشيف ect

الضرر الذي قد يلحق بأعينهم (عمال الأرشيف يلحقهم الضرر بأعينهم ذلك بسبب الغبار) ، فالاستفادة من هذا التعويض تزداد كلما ازداد تصنيف العامل وبشرط أنه لا يزال بنفس ظروف العمل الصعبة فإذا تحسنت مع زيادة تصنيفه (رتبته) فإن الاستفادة من هذا النوع من التعويض تنقص .

الجانب التطبيقي : دراسة ميدانية للتحفيز في شركة سوناطراك فرع (GP1Z)

راتب مميز 200 (Salaire unique) sans code et 200 : معناه مبلغ مالي يتقاضاه شهريا الرجل العامل بالشركة قدره DA 5000 على زوجته إذا كانت ماثثة بالبيت ، كما يمكن أن تتقاضاه شهريا المرأة العاملة بالشركة في حال أن زوجها لا يعمل أو ليس لديه سجل تجاري أو بالأحرى غير مسجل في الضمان الاجتماعي .

امتياز : (Charge employer)

تساعد سوناطراك عمالها أثناء الدفع الشهري للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) إذ يدفع العامل 09% من اجره القاعدي شهريا و تُتم سوناطراك المبلغ بدفع 26% على كل عامل من عمالها من مدخولها الخاص .

امتياز منحة المنطقة الصناعية (indemnité de zone industrie (izin) : كل عامل يعمل داخل المنطقة الصناعية (في هذه الحالة منطقة أرزيو ARZEW) حتى وإن كان عامل بالإدارة فإنه يستفيد قانونيا من هذه المنحة شهريا ، ففي فرع سوناطراك الصحراوي تسمى هذه المنحة ب (izcv) وهي السبب الرئيسي لفارق الأجر بين عمال فروع سوناطراك الموجودة بالساحل و عمال فروعها الصحراوية ، فارتفاعها عائد لقساوة ظروف العمل (المناخ الصحراوي) ، وكذا البعد عن الولاية الأم

تسهيلات Les près : هي عبارة عن مساعدات مالية تقدمها شركة سوناطراك لعمالها متمثلة في 60 مليون للمنفذين Les exécuter و المتحكمين Les maitriseurs ، و 70 مليون للإطارات Les cadres بحيث تساعد العامل في قضاء مختلف حاجاته ، ويتم إرجاع المبلغ للشركة تدريجيا ، وذلك بخم من راتب العامل نسبة معينة (مبلغ صغير) لا تمسه بأي ضرر مادي .

من بعض تحفيزات الشركة الأخرى :

* وتمنح المرأة النافس La femme qui est en maternité م 1 مليون DA

* تمنح عاملاتها (النساء) 1 مليون DA في عيد المرأة كهدية .

* عند وفات العامل حتى وإن لم يكن بالشركة (المهم أنه لا يكون متقاعد) ، فيتم التكفل بعائلة المتوفي وإيداعهم مبلغ ضخم في حال مات داخلها أو خارجا من منزله متوجها لعمله .

الجانب التطبيقي : دراسة ميدانية للتحفيز في شركة سوناتراك فرع (GP1Z)

من أنواع التحفيز الأخرى المقدمة من طرف الشركة ، وهي تكريم العمال بميداليات ومبالغ مالية
Des médailles et des primes وذلك حسب الأقدمية l'ancienneté

إذ يتم تكريمهم كالاتي :

- 15 سنة عمل --> ميدالية برونزية و 7 ملايين DA.
- 20 سنة عمل --> ميدالية فضية و 8 ملايين DA.
- 25 سنة عمل --> ميدالية ذهبية و 10 ملايين Da.
- 35 سنة عمل --> ميدالية من البلاتين و 15 مليون .
- 40 سنة عمل --> ميدالية كورون و 18 مليون .

من مميزات سوناتراك الـ : (solde tout compte) STC

أي تصفية الحسابات وذلك يتم ذلك كالاتي :

يتم تطبيق الـ STC عندما يريد أو يجبر العامل إنهاء مهامه بالشركة أو سيخرج لمدة غير محددة ، على سبيل المثال لمدة غير محددة : إجازة مرضية طويلة المدى (Maladie longue durée) ، أما إنهاء المهام فتتمثل في التقاعد أو الاستقالة (Retraite ou d'émissions) ،
ويطبق كالتالي : عند وضعه ملف التقاعد الإجازة المرضية أو الاستقالة فيتم النظر إلى كل ديونه اتجاه الشركة أو دين الشركة اتجاهه ، فديونه اتجاه الشركة أي كل حقوقه المالية التي لم يستلمها بعد متمثلة في عدم استلامه لراتبه الأخير أو عدم استلامه لمبلغ الساعات الإضافية (Les heures supplémentaires) التي عملها في حال عمل ساعات إضافية في الشهر الأخير قبل خروجه ، أما ديون الشركة اتجاهه فتتمثل في إذا ما كان قد اقترض مبلغ مالي منها ولم يُتم تسديده (كحق تمنحه الشركة لأي عامل) ، فواجب عليه تصفية ديونه مع الشركة.

❖ عند توجيه العامل للتقاعد فشركة سوناتراك تمنحه مبلغ مالي ضخم بدون مقابل وبدون إرجاعه فيما بعد ، والمسعى (Location Fin de carrière) ، ويكون مقدار المبلغ حسب تصنيف العامل La catégorie de l'employé وأقدميته بالشركة (l'ancienneté) كلما كانت سنوات عمله أكثر كلما زاد المبلغ ، بعد ذلك يصبح العامل يتقاضى راتبه الشهري على يد :
(La CNAS La caisse nationale des assurances sociales) .

الجانب التطبيقي : دراسة ميدانية للتحفيز في شركة سوناطراك فرع (GP1Z)

❖ يوجد أيضا Une prime de scolarité منحة الدراسة : يستفيد منها العمال الذين لديهم أولاد متمرسين بشرط أن يقل سنهم عن 18 سنة ، بحيث يستفيد على كل عامل بمنحة مضافة لراتبه تقدر ب DA 3000 سنويًا لكل ولد .

❖ Les frais de mission : في حال يتم إرسال العامل في مهمة عمل (une mission de travail) يتم دفع كل مستحقات النقل عنه في حال تنقل لحاله إلى مكان أو ولاية المهمة ، فعليه جمع فواتير تكاليف النقل (طائرة ، حافلة ، سيارة أجرة ، قطار ... إلخ) ثم دفعها إلى (Service relax) الموجود بدائرة الوسائل العامة (Département des moyens généraux) الموجودة بكل مركب من مركبات سوناطراك (عليه دفعها بالتالي توجد داخل المركب الذي يعمل فيه) ، فهذا الأخير يبعث مبالغ تلك الفواتير إلى دائرة المالية (Finance) فيتم مراجعتها ثم إرسال إجمالي المبلغ الذي صرفه المرسل في تلك المهمة إلى قسم تسيير الرواتب (Service de de paye) بحيث تصلهم في برنامج جيسور (Gessor) وتتم مصادقتهم عليها وإدخال المبلغ في راتب العامل المبعوث .

منحة الـ : (une prime PRS) PRS خاصة بالمسؤولين les cadres sup الذين ينتمون للفئة (تصنيف) 23 ، 23 Échelle (catégorie) ، يتم منحهم إياها تعويضا لهم عن منعهم من العمل ساعات إضافية heures supplémentaires .

كما أن هناك ثلاثة تعاضديات تتعامل معهم شركة سوناطراك دون غيرها من الشركات ، والتي تعتبر بدورها تحفيظات (امتيازات) وتكون مبرمجة لكل عامل منذ دخوله للعمل حتى تقاعده بحيث يتم خصم مبلغ معقول من الراتب الخاص بالعامل و منحه لهذه التعاضديات إلا إذا وضع هذا الأخير طلب لوقف الاتفاقية بينه وبينهم كي لا يتم الخصم من راتبه و بالتالي وقف تعاملهم معه ، وهي كالتالي :

➤ La MiP : (Mutuel de l'industrie Pétrolier) : عبارة عن تعاضدية والتي تعتبر بدورها مؤسسة وتمت بموجب قرار من وزارة الطاقة و المناجم و (Ministère de l'Energie et des Mines) و لها الحق في خصم 02% من الأجر الخاضع للضمان الاجتماعي للعامل المتعاملة معه إذ تمنح هذه الأخيرة لعمال شركة سوناطراك مبلغ قيمته 4 ملايين للعامل في حال تزوج ، والحق في مليون في حال رزق أحد العمال بمولود جديد أو في حالة التخثين ، في حال ضعف نظر أحد العمال يتم إداعه مبلغ DA 4000 من أجل مساعدته في شراء نظارات طبية ، كما

الجانب التطبيقي : دراسة ميدانية للتحفيز في شركة سوناطراك فرع (GP1Z)

قد يستفيد العامل منها على عمرة مدفوعة إذا ظهر اسمه في القرعة و تكون كل سنة بحيث يتم توزيع حصة كلية على المركب الذي تتعامل معه (une quota général (tout complexe)) وتتم القرعة على مستوى دائرة بطيوة . (Bethioua)

La Pension Complémentaire de Retraite Mutuel de L'industrie Pétrolier : La PCR MiP ➤

هي أيضا تعاضدية يتم التعامل معها من قبل شركة سوناطراك بحث يتم خصم 02% من الأجر الخاضع للضمان الاجتماعي للعامل المتعاملة معه ، ففي سوناطراك عند خروج العامل للتقاعد يتم دفع كل شهر 80% من المبلغ الذي كان يحصل عليه العامل قبل التقاعد ، ويدفعه له الصندوق الوطني للتقاعد الـ (la caisse nationale de retraite) CNR فالعامل المتعاقد مع هذه التعاضدية له الحق دون غيره من الاستفادة شهر بشهر من مبلغ قدره 11% من المبلغ الذي كان يتقاضاه .

➤ la tiere payante : هي تعاضدية مع سوناطراك تلعب دور وسيط بينها وبين بعض العيادات الطبية المتعاقدة معها ، بحيث أنه في حال مرض عامل من عمال الشركة المتعاقدين مع هذه التعاضدية ، مثلا احتياجه لعملية جراحية أو ما شابه ذلك يتم إعطائه une facture performante من طرف العيادة فيأخذها هذا الأخير إلى مكتب الـ APS بالشركة (Action Protection Social) ، يذهب أحد عمال الـ APS إلى التعاضدية (La tier payante) من أجل استلام La prise en charge فيأتي بها L'assistante social بعد أن يستلمها ، ليسلمها هذا الأخير إلى العيادة الطبية المعنية (la clinique concernée) ، فيقوم العامل المريض (المعني) بعمليته أو ما أتى لأجله فيدفع 20% من المبلغ أما الـ 80% المتبقية فتدفعها التعاضدية (la tier payante) ، لكن لا تتم هذه العملية إلا إذا كانت العملية الجراحية أو الـ scanner أو الـ L'iRM ... إلخ المحتاج إليها العامل المريض سعرها من 2 مليون DA فما فوق فقط ليس أقل من ذلك.

المبحث الثالث : تحليل وتفسير الاستبيان

من أجل تقييم فعالية التحفيز في المركب GP1/Z ، قمنا بتقديم استبيان أو استمارة معلومات لعينة من العمال تم اختيارهم بطريقة عشوائية من أجل معرفة رأيهم في مختلف الحوافز التي يقدمها المركب لهم، ومدى تأثيرها على مستوى أدائهم

المطلب الأول : تقديم الاستبيان ودواعي اللجوء إليه

1-تقديم الاستبيان :يعتبر الاستبيان أحد أهم الوسائل المهمة والضرورية لاستقصاء المعلومات من مصدرها الرئيسي، عن طريق طرح مجموعة من الأسئلة على العمال المكونين للعينة والبالغ عددهم 80 عامل متواجد داخل المؤسسة ، وقد شملت هذه العينة مختلف رتب العاملين .
أما فيما يخص تقديم الاستبيان للعمال و كفايات الإجابة فقد تمت بحضورنا إلى جانب العمال من أجل توضيح بعض جوانب الاستمارة.

2-دواعي اللجوء إلى الاستبيان: نظرا لصعوبة الحكم على مدى نجاعة مجمل التحفيزات التي يقدمها المركب GP1/Z لعماله، إضافة إلى صعوبة الحكم على الكفاءة الإدارية لهذه المؤسسة، لجأنا إلى هذه الأداة الإحصائية الفعالة بحكم أنها تساعد على استقصاء المعلومة من مصدرها الرئيسي .

الجانب التطبيقي : دراسة ميدانية للتحفيز في شركة سوناتراك فرع (GP1Z)

المطلب الثاني : تحليل الاستبيان وتفسيره

الفرع الاول : تحليل محور البيانات الشخصية

الجدول رقم (2-4) : تحليل محور البيانات الشخصية الخاصة بالجنس

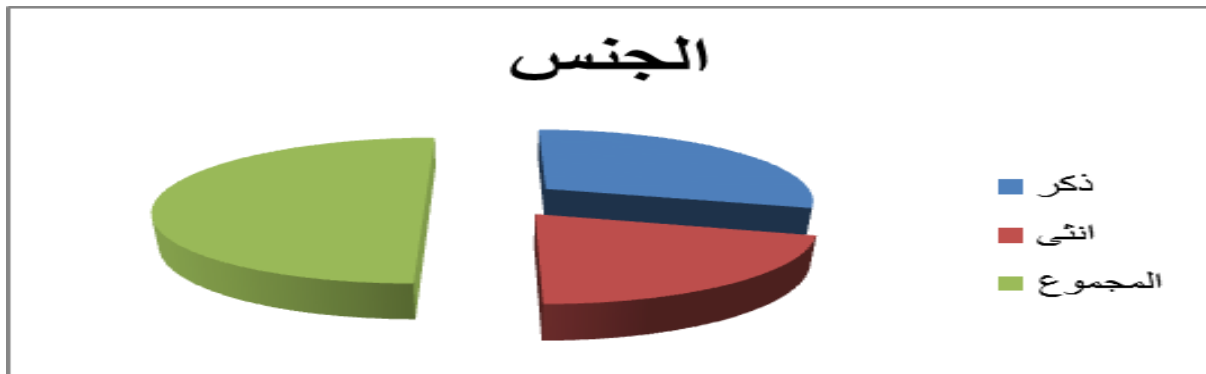
المتغير	فئة المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	47	% 58.75
	انثى	33	% 41.25
المجموع		80	%100

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان

تحليل الجدول :

يبين الجدول أن 58.75% من أفراد عينة البحث من الذكور، في حين أن 41.25% كانت من الإناث ومن هنا نلاحظ ان عدد الذكور يتفوق على عدد الاناث الى حد ما في المركب GP1/Z نظرا لطبيعة ونوع الاعمال الخاصة بالمركب .

الشكل رقم (2-3) : تحليل محور البيانات الشخصية الخاصة بالجنس



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان

الجدول رقم(2-5) : تحليل محور البيانات الشخصية الخاصة بالسن

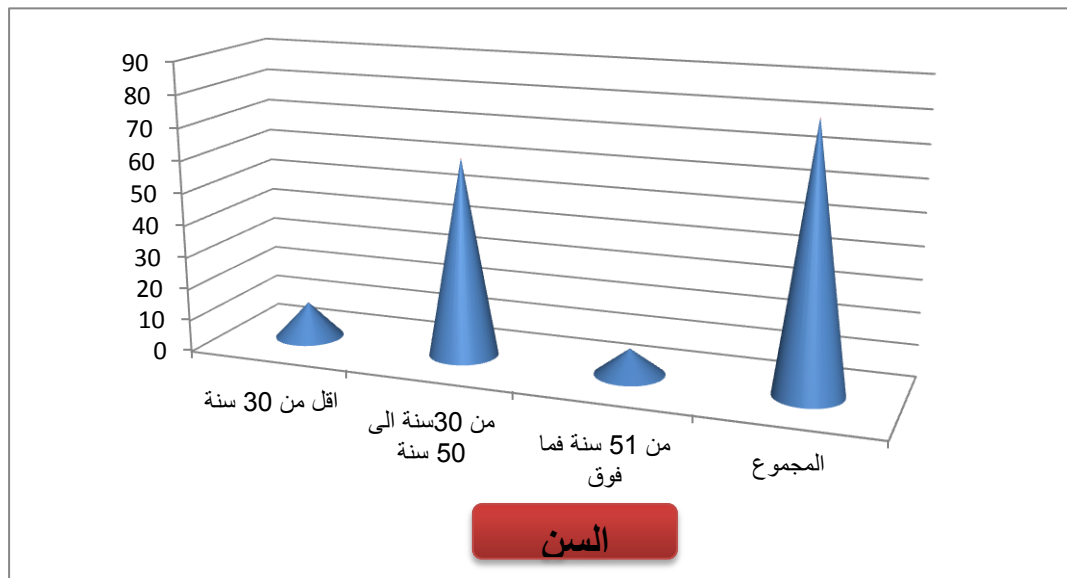
المتغير	فئة المتغير	التكرار	النسبة المئوية
السن	اقل من 30 سنة	11	%13.75
	من 30 سنة الى 50 سنة	61	%76.25
	من 51 سنة فما فوق	8	%10
المجموع		80	%100

المصدر : من اعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان

تحليل الجدول :

بالنسبة لمتغير السن يتبين أن الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بلغت نسبتهم 13.75 % بينما تراوحت نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 30 إلى 50 سنة) بلغت %76.25 في حين تراوحت نسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 51 سنة فما فوق) إلى 10 % وعليه نستنتج أن غالبية المبحوثين هم من الفئة الشابة .

الشكل (2-4): تحليل محور البيانات الشخصية الخاصة بالسن



المصدر : من اعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان

الجانب التطبيقي : دراسة ميدانية للتحفيز في شركة سوناطراك فرع (GP1Z)

الجدول رقم (2-6) : تحليل محور البيانات الشخصية الخاصة المستوى التعليمي

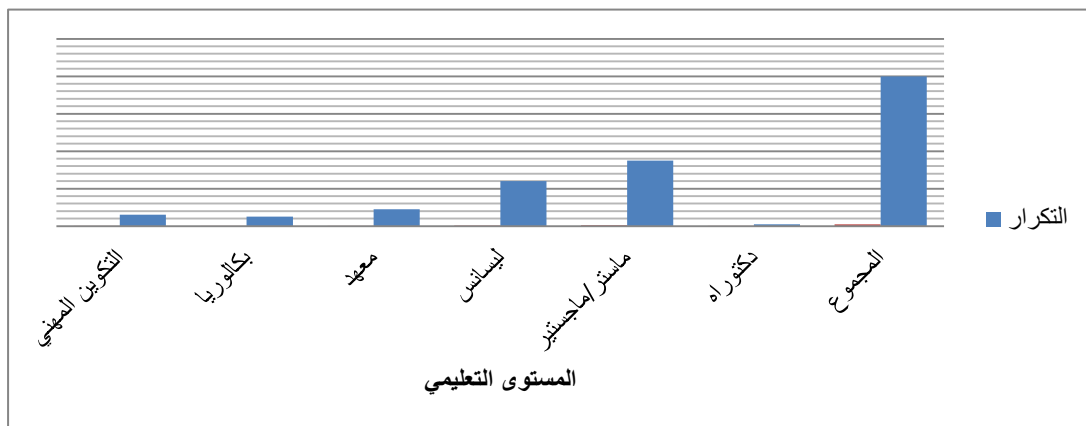
المتغير	فئة المتغير	التكرار	النسبة المئوية
المستوى التعليمي	التكوين المهني	6	7.5%
	بكالوريا	5	6.25%
	معهد	9	11.25%
	ليسانس	24	30%
	ماستر/ماجستير	35	43.75%
	دكتوراه	1	1.25%
المجموع		80	100%

المصدر : من اعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان

تحليل الجدول :

بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي للمبحوثين يتضح من الجدول أن نسبة 7.5% منهم حاصلين على شهادة التكوين المهني و6.25% حاصلين على شهادة البكالوريا، بينما كانت نسبة حاملي شهادة شهادات من المعهد 11.25% أما نسبة الحاصلين على شهادة الليسانس بلغت 30% و 43.75% للحاصلين على شهادة ماستر وأخيرا 1.25% للحاصلين على شهادة الدكتوراه و عليه فإن المركب GP1/Z أغلبية موظفيها متحصلين على شهادة الماستر والماجستير .

الشكل رقم (2-5) : تحليل محور البيانات الشخصية الخاصة المستوى التعليمي



المصدر : من اعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان

الجدول رقم (2-7) : تحليل محور البيانات الشخصية الخاصة بسنوات الخبرة في العمل

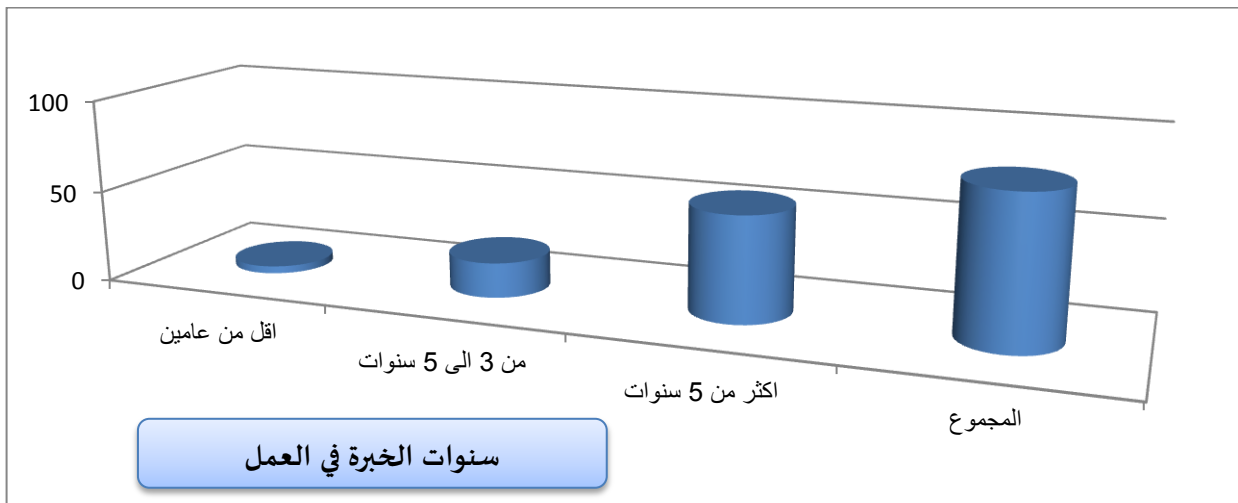
المتغير	فئة المتغير	التكرار	النسبة المئوية
سنوات الخبرة في العمل	اقل من عامين	4	5%
	من 3 الى 5 سنوات	19	23.75%
	اكثر من 5 سنوات	57	71.25%
المجموع		80	100%

المصدر : من اعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان

تحليل الجدول:

وعند ملاحظة سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن 5% تقل خبرتهم عن عامين و23.75% من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح ما بين 3 إلى 5 سنوات، في حين نجد 71.25% من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم أكثر من 5 سنوات ومن خلال هذه المعطيات نستنتج ان نسبة العمال الذين تفوق مدة عملهم 5 سنوات هم الفئة الغالبة وهذا دليل على أن الخبرة تلعب دور كبير في مركب GP1/Z .

الشكل رقم (2-6) : تحليل محور البيانات الشخصية الخاصة بسنوات الخبرة في العمل



المصدر : من اعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان

الجدول رقم (8-2) : تحليل محور البيانات الشخصية الخاصة بالفئة المهنية

المتغير	فئة المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الفئة المهنية	تنفيذ	11	%13.75
	تحكم	7	%8.75
	اطار	62	%77.5
المجموع		80	%100

المصدر : من اعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان

تحليل الجدول :

يتضح من خلال الجدول أعلاه الخاص بالفئة المهنية بأن نسبة عمال التنفيذ بلغت 13.75 % ونسبة عمال التحكم قدرت بـ 8.75 % واخيرا نسبة الاطارات بلغت 77.5% ومن خلال هذه المعطيات يتبين لنا أن نسبة الاطارات تعد الأكبر مقارنة بـ نسبة التحكم والتنفيذ وهذا راجع الى كثرة الترقيات في العمل

الشكل رقم (7-2) : تحليل محور البيانات الشخصية الخاصة بالفئة المهنية



المصدر : من اعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان

الجدول رقم (9-2) : تحليل محور البيانات الشخصية الخاصة بالمنصب

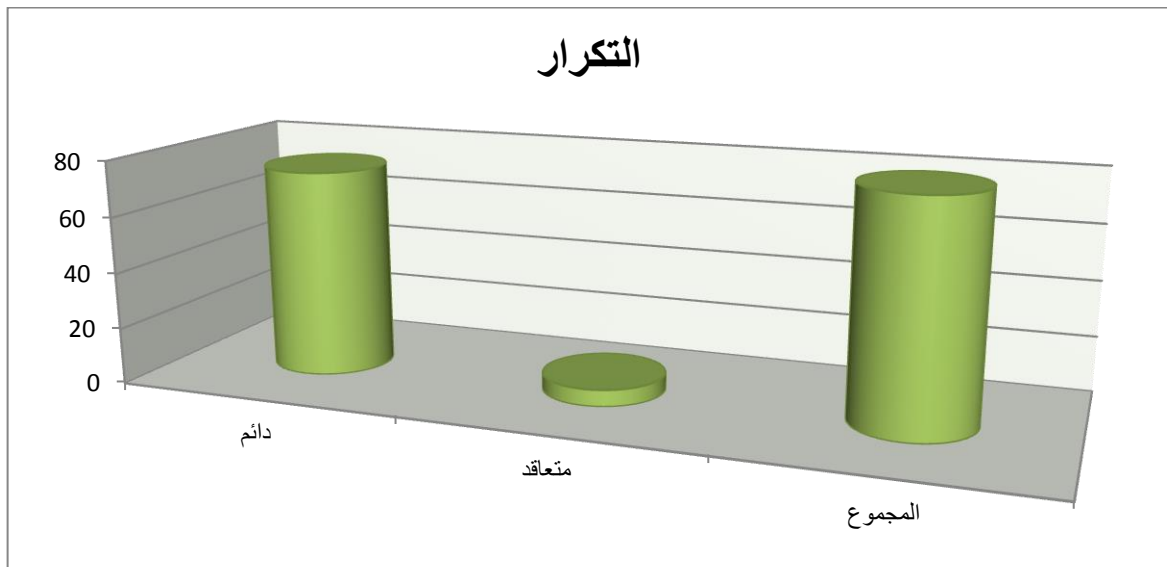
المتغير	فئة المتغير	التكرار	النسبة المئوية
المنصب	دائم	74	92.5%
	متعاقد	6	7.5%
المجموع		80	100%

المصدر : من اعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان

تحليل الجدول :

بالنسبة لتحليل جدول محور البيانات الشخصية الخاصة بالمنصب فإن نسبة منصب العمال الدائمون هي 92.5% في حين تقدر نسبة العمال المتعاقدون بـ 7.5% ومن هنا نستنتج ان المركب GP1/Z يعطي أهمية كبيرة لسياسة التوظيف وذلك من خلال نسبة مناصب الشغل

الشكل رقم (8-2) : تحليل محور البيانات الشخصية الخاصة بالمنصب



المصدر : من اعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان

الجدول رقم (2-10) : تحليل محور البيانات الشخصية الخاصة بالحالة العائلية

المتغير	فئة المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الحالة العائلية	اعزب	23	28.75%
	متزوج	57	71.25%
المجموع		80	%100

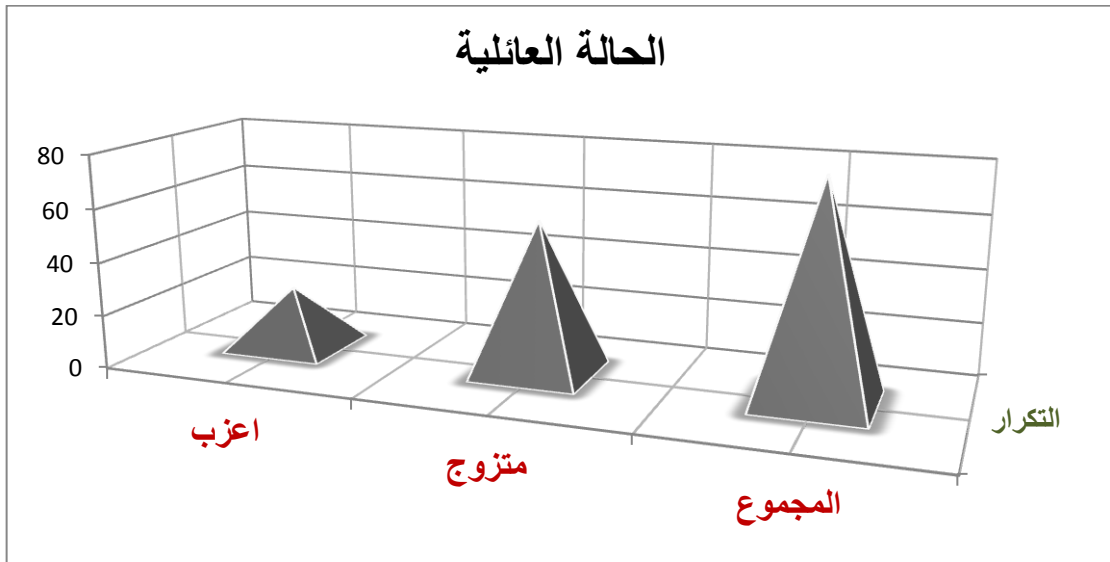
المصدر : من اعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان

تحليل الجدول :

من خلال الجدول يتبين ان اغلب عمال المركب متزوجين بحيث وصلت نسبتهم الى 71.25% مما

يدل على الاستقرار النفسي والاجتماعي لأفراد العينة

الشكل رقم (2-9) : تحليل محور البيانات الشخصية الخاصة بالحالة العائلية



المصدر : من اعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان

الجانب التطبيقي : دراسة ميدانية للتحفيز في شركة سوناطراك فرع (GP1Z)

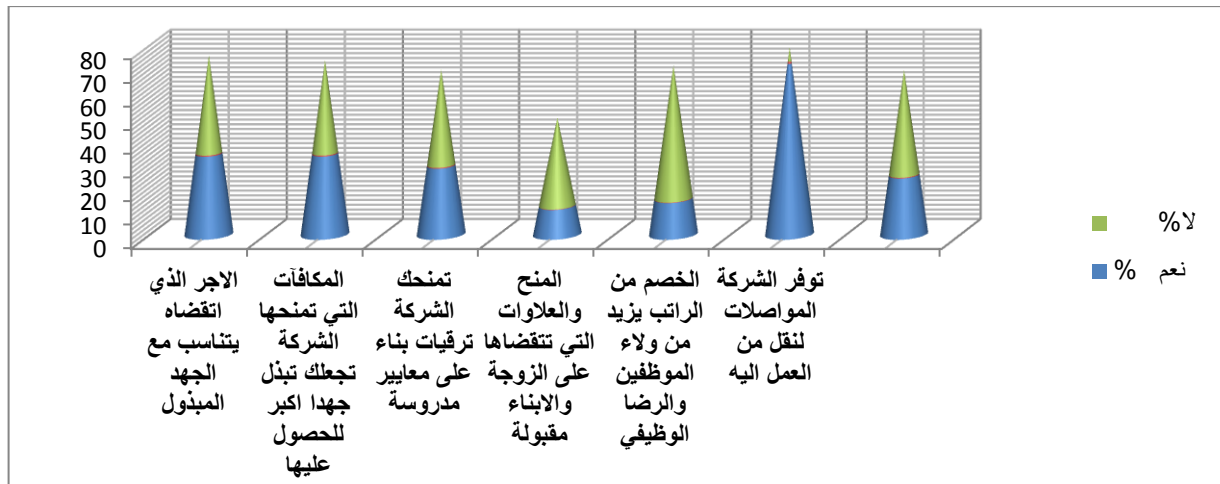
الفرع الثاني : تحليل بيانات محور الحوافز المادية فيما يلي تحليل جدول يضم مجموعة من العبارات المتعلقة بنظام الحوافز المادية لأفراد من عينة عمال المركب GP1/Z من خلال الاستبيان الموزع على عينة الدراسة

الجدول رقم (2-11) : تحليل بيانات محور الحوافز المادية

البيان	نعم %	لا %	محايد %	المجموع %	الرقم
الاجر الذي أتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول	42.5 %	41 %	6.25 %	80 %	01
المكافآت التي تمنحها الشركة تجعلك تبذل جهدا اكبر للحصول عليها	42.5 %	39 %	8.75 %	80 %	02
تمنحك الشركة ترقيات بناء على معايير مدروسة	36.25 %	40 %	13.7 %	80 %	03
المنح والعلاوات التي تتقاضاها على الزوجة والابناء مقبولة	15 %	37 %	38.7 %	80 %	04
الخصم من الراتب يزيد من ولاء الموظفين والرضا الوظيفي	18.75 %	56 %	11.2 %	80 %	05
توفر الشركة المواصلات لنقل من العمل اليه	90 %	6 %	2.5 %	80 %	06
توفر الشركة نظام للعلاوات الاستثنائية لتشجيع الموظفين على انجاز الاعمال بكفاءة وفعالية	31.25 %	44 %	13.7 %	80 %	07
تقدم الشركة مساعدات مالية وعلاج بالمجان للأسر	37.5 %	42 %	10 %	80 %	08

المصدر : من اعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان

الشكل رقم (2-10) : تحليل بيانات محور الحوافز المادية



المصدر : من اعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان

تحليل الجدول :

نستنتج من خلال الجدول الخاص بالحوافز المادية ما يلي :

- 1- الاجر الذي أتقضاه يتناسب مع الجهد المبذول : تقدر نسبة المبحوثين بـ "نعم" (42.5%) ونسبة "لا" (51.25%) واخيرا نسبة "محايد" (6.25%) ومن هنا نلاحظ ان النسبة الغالبة هي "لا" فنستنتج ان الأجر لا يتناسب مع الجهد المبذول للعامل .
- 2- المكافآت التي تمنحها الشركة تجعلك تبذل جهدا أكبر للحصول عليها : قدرت نسبة المبحوثين بـ "نعم" (42.5%) تليها نسبة "لا" بـ (48.75%) وبعدها نسبة "محايد" بـ (8.75%) ، يتبين لنا من خلال هذه النتائج ان النسبة الأكثر هي "لا" فنقول ان المكافآت التي تمنحها الشركة لا تجعل العمال يبذلون جهدا أكبر للحصول عليها لأنها قليلة ولا تتناسب مع الجهد الذي يبذلونه .
- 3- تمنحك الشركة ترقيات بناء على معايير مدروسة : قدرت نسبة المبحوثين بـ "نعم" (36.25%) ونسبة "لا" (50%) ونسبة "محايد" (13.5%) ومن هذه النتائج يظهر لنا أن نسبة "لا" هي الغالبة أي أن الترقيات لا تمنحها الشركة لا تتماشى مع المعايير المدروسة وهذا حافز يولد الفوضى والاحتقان وعدم المبالاة بين العمال .
- 4- المنح والعلاوات التي تتقاضاها على الزوجة والأبناء مقبولة : من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة "نعم" تقدر بـ (15%) ونسبة "لا" تقدر بـ (46.25%) واخيرا نسبة "محايد" تقدر بـ (38.75%) نستنتج من خلال هذه النتائج بأن نسبة "لا" هي النسبة الأكبر مما يدفعنا إلى القول بأن المنح والعلاوات التي يتقاضاها العامل على الزوجة والأبناء غير كافية نظرا للظروف الاقتصادية الحالية وكذا تداعيات أزمة كورونا التي أثرت على المجتمع الجزائري وكذا غلاء المعيشة وارتفاع جميع الاسعار .
- 5- الخصم من الراتب يزيد من ولاء الموظفين والرضا الوظيفي : نلاحظ من الجدول اعلاه أن نسبة "نعم" تقدر بـ (18.75%) ونسبة "لا" تقدر بـ (70%) بالإضافة إلى نسبة "محايد" بـ (11.2%) ، من خلال ما سبق من نتائج النسب نلاحظ كذلك نسبة "لا" هي الأكبر مقارنة بنعم ومحايد مما يمكننا من القول بأن الخصم من الراتب لا يزيد من ولاء الموظفين والرضا الوظيفي لديهم لأن الولاء لا يزيد بالمعاقبة بل يزيد الطين بلة ولا يترك للعامل مجال لكي يرضى

الجانب التطبيقي : دراسة ميدانية للتحفيز في شركة سوناتراك فرع (GP1Z)

وظيفيا بل يجعله يفر من عمله ولا يتقنه وفي بعض الحالات يترك العمل (يستقيل) ويبحث عن عمل بديل اذا كانت لديه فرص عمل متاحة .

- 6- توفر الشركة المواصلات لنقل من العمل إليه : يظهر لنا من خلال الجدول أن نسبة "نعم" تقدر ب (90%) ونسبة "لا" تقدر ب (7.5%) بالإضافة الى نسبة "محايد" التي تقدر ب (2.5%) ، حيث يظهر لنا جليا أن النسبة الأكبر هي "نعم" ومن هنا نقول أن الشركة توفر المواصلات للنقل منها وإليها لمختلف العمال سواء كانوا من الولاية أو خارج الولاية فقط يرجى منهم احترام وقت مرور وسائل النقل الخاصة بهم .
- 7- توفر الشركة نظام للعلاوات الاستثنائية لتشجيع الموظفين على إنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية :

تقدر نسبة "نعم" ب (31.25%) وتليها نسبة "لا" ب (55%) وأخير "محايد" بنسبة (13.7%) ومما سبق من استطلاع الرأي لدى العمال يظهر لنا بأن نسبة "لا" هي النسبة الأكبر وأن الشركة لا توفر علاوات استثنائية لتشجيع الموظفين على إنجاز الأعمال بكفاءة وهذا بالنسبة في الرأي الخاص بالفئة الرجالية ، فمثلا الفئة النسوية عندهم عيد خاص (عيد المرأة) حيث تقدم لهم الشركة مبلغ مالي يقدر ب10000دج علاوة على هذه المناسبة .

- 8- تقدم الشركة مساعدات مالية وعلاج بالمجان للأسر: من الجدول تظهر لنا بأن نسبة "نعم" تقدر ب (37.5%) تليها نسبة "لا" ب (52.5%) واخيرا نسبة "محايد" ب (10%) نلاحظ أن نسبة "لا" هي الأكبر وهذا دليل على أن الشركة لا تقدم مساعدات مالية وعلاج بالمجان للأسر ، ذلك لأنهم في حال كانوا متعاقدين مع تعاقدية la tier payante فإنهم يتم خصم مبلغ معتبر من أجرهم القاعدي مع يقدر ب 02% وهذا لا يعتبر مجاني بل شبه مجاني وأيضا يشترط فيه أن تكون العملية أو الأشعة... إلخ التي يريد القيام بها العامل المريض أن يبلغ مبلغها من مليونين فما فوق وإلا فإنه لا يستفيد من أي مساعدات .

الجانب التطبيقي : دراسة ميدانية للتحفيز في شركة سوناطراك فرع (GP1Z)

الفرع الثالث : تحليل بيانات محور الحوافز المعنوية

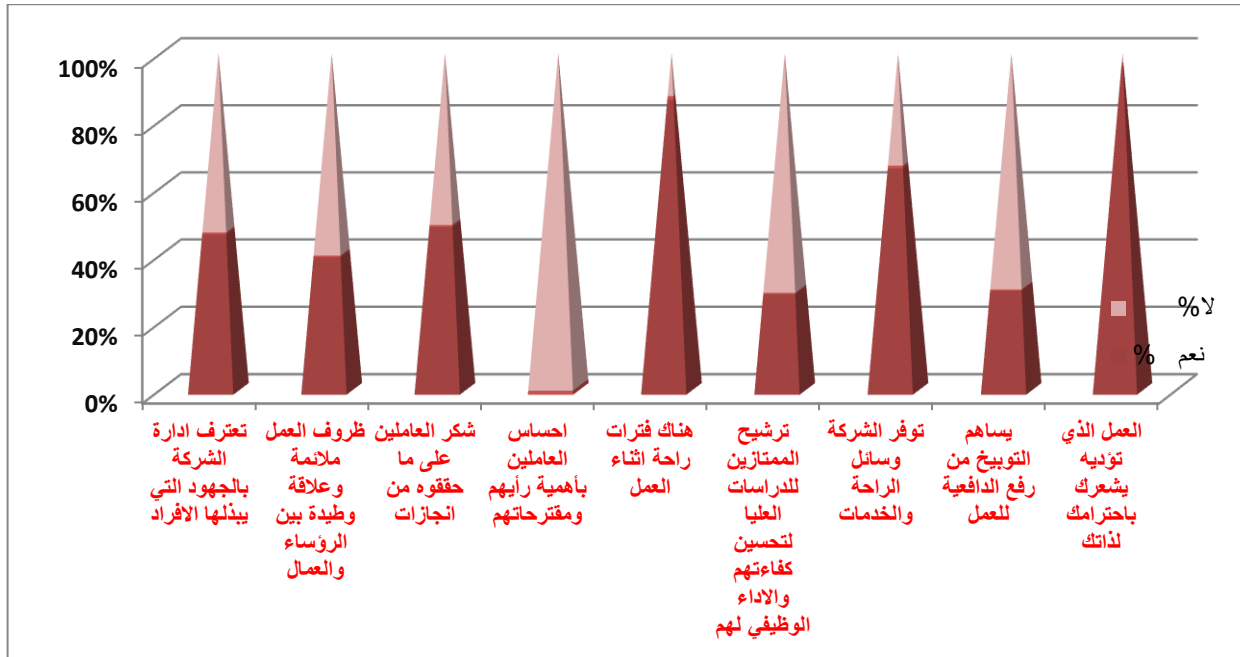
فيما يلي تحليل جدول يضم مجموعة من العبارات المتعلقة بنظام الحوافز المعنوية لأفراد من عينة عمال المركب GP1/Z من خلال الاستبيان الموزع على عينة الدراسة

الجدول رقم (2-12): تحليل بيانات محور الحوافز المعنوية

الرقم	البيان	نعم %	لا %	محايد %	المجموع %
01	تعترف ادارة الشركة بالجهود التي يبذلها الافراد	32	36	13	80
02	ظروف العمل ملائمة وعلاقة وطيدة بين الرؤساء والعمال	27	40	13	80
03	شكر العاملين على ما حققوه من انجازات	34	35	11	80
04	احساس العاملين بأهمية رأيهم ومقترحاتهم	34	35	11	80
05	هناك فترات راحة اثناء العمل	68	10	2	80
06	ترشيح الممتازين للدراسات العليا لتحسين كفاءتهم والاداء الوظيفي لهم	20	48	12	80
07	توفر الشركة وسائل الراحة والخدمات	48	24	8	80
08	يساهم التوبيخ من رفع الدافعية للعمل	21	48	11	80
09	العمل الذي تؤديه يشعرك باحترامك لذاتك	70	2	8	80

المصدر : من اعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان

الشكل رقم(2-11) : تحليل بيانات محور الحوافز المعنوية



المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الإستبيان

تحليل الجدول :

نستنتج من خلال تحليل بيانات محور الحوافز المعنوية ما يلي :

1- تعترف إدارة الشركة بالجهود التي يبذلها الأفراد : نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة "نعم" قدرت بـ (40%) ونسبة "لا" قدرت بـ (45%) وأخيرا نسبة "محايد" بـ (16.25%) ومن هنا نلاحظ أن نسبة نعم ولا متقاربة إلى حد ما نستنتج أنه لا تعترف إدارة الشركة بالجهود التي يبذلها الأفراد وهذا راجع إلى كل عامل ومدى رضاه بوظيفته والجهد الذي يبذله لإنجاز مهامه فهناك عامل لا يكثر بالحوافز المعنوية المهم قيامه بعمله وحصوله على أجره والعكس صحيح .

2- ظروف العمل ملائمة وعلاقة وطيدة بين الرؤساء والعمال : نلاحظ من خلال الجدول أن

نسبة "نعم" تقدر بـ (33.75%) وبعدها نسبة "لا" بـ (50%) وبعدها نسبة "محايد" بـ

(16.25%) ومن هنا يمكننا القول بأن "لا" هي النسبة الأكبر وأن ظروف العمل ليست ملائمة

ولا يوجد أي علاقة وطيدة بين الرؤساء والعمال وهذا راجع الى ظروف العمل الجدية والصعبة

الجانب التطبيقي : دراسة ميدانية للتحفيز في شركة سوناطراك فرع (GP1Z)

وكل عامل في المركب له مسؤولية وخاصة المرؤوسين منهم ولهذا في مختلف القطاعات وخاصة القطاعات الاقتصادية والصناعية الكبرى نجد بأنه لا توجد علاقة وطيدة بين العمال والمرؤوسين وكل واحد منهم منشغل بإنجاز مهامه بأقل الخسائر وفي الوقت المحدد ولهذا يكون منطق العقل سائد الى منطق القلب فلا وجود للعواطف في العمل .

3- شكر العاملين على ما حققوه من إنجازات : من الجدول نلاحظ تقارب في النسب بين "نعم"

و "لا" فقدرت الأولى بـ (42.5%) وقدرت نسبة "لا" بـ (43.75%) ونسبة "محايد" قدرت بـ (13.75%) ، فنستنتج مما سبق أن نسبة شكر العاملين على ما حققوه من إنجازات تتأرجح بين القبول والرفض وهذا بسبب العلاقة الموجودة بين العامل البسيط ورئيسه وتختلف باختلاف المصالح (أي من مصلحة الى اخرى) ، وكذا تعليق بعض العاملين أن رؤسائهم هم من يحظون بكل الشكر والتقدير في حين يهمل المرؤوس ، بحيث لا يسمع ولا كلمة شكر في حين أنه يعتبر جزء من النجاح .

4- إحساس العاملين بأهمية رأيهم ومقترحاتهم : من الجدول نلاحظ تقارب في النسب بين "نعم"

و "لا" فقدرت الأولى بنسبة (42.5%) وقدرت نسبة "لا" بـ (43.75%) وأخيرا نسبة "محايد" قدرت بـ (13.75%) فنقول أن الثقة مهمة بين الرئيس والعمال التابعين له فكلما كان هناك تقارب وحوار بينهم زادت إنتاجية العمل واستقراره وتطوره وتسود الطمأنينة والتعاون بين العمال .

5- هناك فترات راحة أثناء العمل : تقدر نسبة "نعم" بـ (85%) وتليها "لا" بنسبة (12.5%)

وبعدها نسبة "محايد" بـ (2.5%) .

يتضح لنا أنه توجد فترات راحة أثناء العمل وهذا مؤشر جيد للعمال لكي يتداركوا كل الجهد المبذول خلال العمل .

الجانب التطبيقي : دراسة ميدانية للتحفيز في شركة سوناطراك فرع (GP1Z)

- 6- ترشيح الممتازين للدراسات العليا لتحسين كفاءتهم والاداء الوظيفي لهم : قدرت نسبة "نعم" بـ(25%) بينما نسبة "لا" فقدرت بـ(60%) واخيرا نسبة "محايد" (15%) وعليه فإنه لا يوجد ترشيح للممتازين للدراسات العليا لتحسين كفاءتهم والاداء الوظيفي لهم وهذا يجعلنا نقول بأنه لا يوجد مستوى كبير للتكوين المثالي الذي يضمن للعمال التطوير من كفاءاتهم وقدراتهم بما يتماشى مع تطلعاتهم المستقبلية .
- 7- توفر الشركة وسائل الراحة والخدمات : نلاحظ من نتائج الجدول ان نسبة "نعم" تقدر بـ(60%) وتليها نسبة "لا" بـ(30%) وبعدها نسبة "محايد" بـ(10%) ،وعليه يمكننا القول بأن الشركة توفر وسائل الراحة والخدمات للعمال مما يجعلهم يقومون بأعمالهم بأريحية مثل : المطعم ، توفر اماكن الراحة ، المكاتب مجهزة بسخانات وتهوية وتبريد لفصل الصيفالخ
- 8- يساهم التوبيخ من رفع الدافعية للعمل : يتبين لنا من خلال الجدول بأن النسبة الأكبر هي "لا" حيث قدرت بـ (60%) وتليها نسبة "نعم" بـ (26.25%) وأخيرا "محايد" بـ (13.75%) ومن هنا نستنتج أنه لا توجد علاقة بين التوبيخ ورفع الدافعية للعمل بسبب عدم وجود علاقة وثيقة بين العمال ومرؤوسهم وقد يتولد عنه قلة الاحترام واللامبالاة من قبل العاملين .
- 9- العمل الذي تؤديه يشعرك باحترامك لذاتك : من خلال معطيات الجدول تظهر لنا اعلى نسبة "نعم" فقدرت بـ (87.5%) وتليها نسبة "لا" بـ (2.5%) وأخيرا نسبة "محايد" بـ (10%) ، فمن هنا نستنتج أن الأعمال التي يقوم بها العمال تشعرهم باحترامهم لذاتهم وهذا راجع الى أن كل عامل يقوم بعمله بحسب المهمة الموكلة إليه وحسب مؤهلاته وقدراته .

الجانب التطبيقي : دراسة ميدانية للتحفيز في شركة سوناطراك فرع (GP1Z)

الفرع الرابع : تحليل بيانات محور الرضا الوظيفي

فيما يلي تحليل جدول يضم مجموعة من العبارات المتعلقة بنظام الحوافز المعنوية لأفراد من عينة

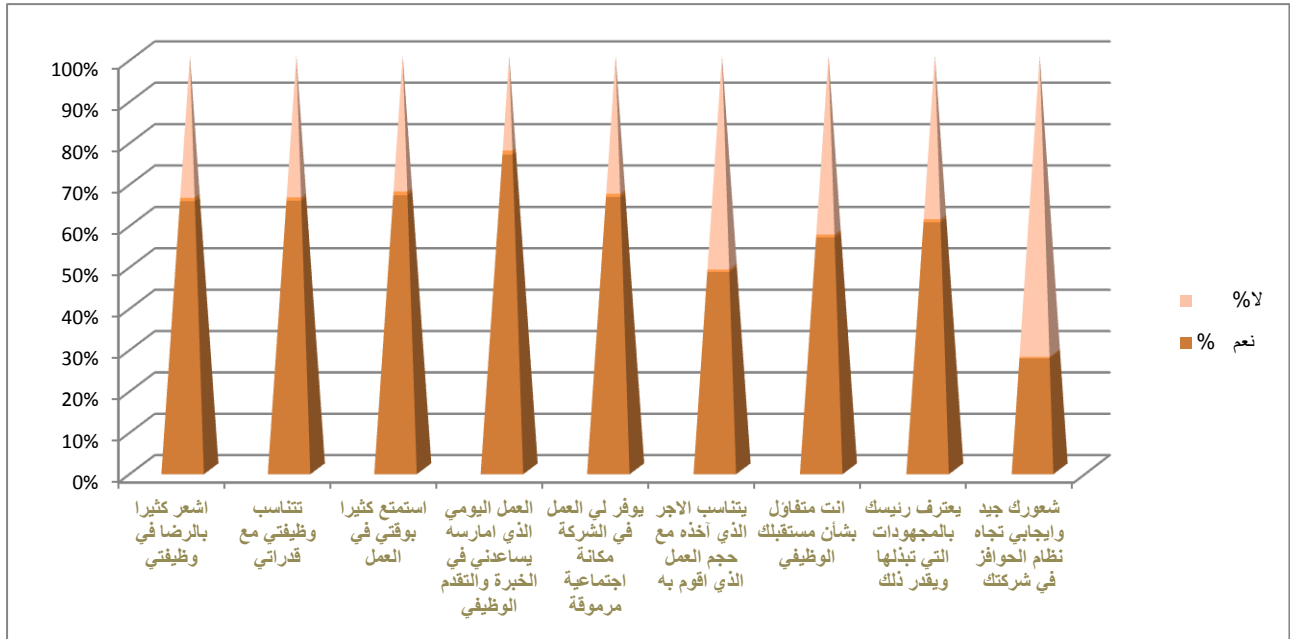
عمال المركب GP1/Z من خلال الإستبيان الموزع على عينة الدراسة

الجدول رقم (2-13) : تحليل بيانات محور الرضا الوظيفي

الرقم	البيان	نعم %		لا %		محايد %		المجموع %
01	اشعر كثيرا بالرضا في وظيفتي	57.5%	46	30%	24	12.5%	10	100%
02	تتناسب وظيفتي مع قدراتي	62.5%	50	32.5%	26	5%	4	100%
03	استمتع كثيرا بوقتي في العمل	56.25%	45	27.5%	22	16.2%	13	100%
04	العمل اليومي الذي امارسه يساعدني في الخبرة والتقدم الوظيفي	71.25%	57	21.25%	17	7.5%	6	100%
05	يوفر لي العمل في الشركة مكانة اجتماعية مرموقة	57.5%	46	28.75%	23	13.7%	11	100%
06	يتناسب الاجر الذي آخذه مع حجم العمل الذي اقوم به	42.5%	34	45%	36	12.5%	10	100%
07	انت متفائل بشأن مستقبلك الوظيفي	46.25%	37	35%	28	18.7%	15	100%
08	يعترف رئيسك بالمجهودات التي تبذلها ويقدر ذلك	53.75%	43	35%	28	11.5%	9	100%
09	شعورك جيد وايجابي تجاه نظام الحوافز في شركتك	25%	20	65%	52	10%	8	100%
10	احصل على راتبي دوما في اجاله	93.75%	75	5%	4	1.25%	1	100%
11	يتسم جو العمل في الشركة بالتعاون	62.5%	50	23.75%	19	13.7%	11	100%
12	تشعر بالرضا تجاه اسلوب الاشراف في الشركة	30%	24	45%	36	25%	20	100%
13	يحقق لك الراتب الذي تأخذه رغباتك	32.5%	26	52.5%	42	15%	12	100%

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان

الشكل رقم (2-11) : تحليل بيانات محور الرضا الوظيفي



المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان

تحليل الجدول :

1- أشعر كثيرا بالرضا في وظيفتي :

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة "نعم" تقدر بـ (57.5%) ونسبة "لا" تقدر بـ (30%) ونسبة "محايد" بلغت (12.5%) وعليه يمكن القول بأنه يوجد رضا وظيفي للعمال نظرا للظروف المتوفرة في الوقت الحالي على الرغم من وجود بعض النقائص إلا أنهم يؤدون واجباتهم .

2- تناسب وظيفتي مع قدراتي : تقدر نسبة "نعم" بـ (62.5%) وتليها نسبة "لا" بـ (32.5%) وأخيرا

"محايد" بـ (5%) ومن خلال هذه المعطيات نستنتج أن كل عامل في مكانه المناسب ومن هنا نقول أن الشركة تعمل بمبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب .

3- أستمتع كثيرا بوقتي في العمل : من خلال الجدول أعلاه تظهر لنا نسبة "نعم" بـ (56.25%)

وبعدها نسبة "لا" بـ (27.5%) وأخيرا نسبة "محايد" بـ (16.25%) ومنه نستنتج أن أغلبية العمال يستمتعون بوقتهم في العمل رغم كل الظروف .

4- العمل اليومي الذي أمارسه يساعدني في الخبرة والتقدم الوظيفي : قدرت نسبة "نعم" بـ

(71.25%) ونسبة "لا" تقدر بـ (21.25%) وتليها نسبة "محايد" بـ (7.5%) ، ومن النسب المعروضة نستنتج أن معظم العاملين اللذين يمارسون عملهم اليومي يشعرونهم بالتقدم

- ويكسبهم الخبرة في المجال وذلك لأن المركب يوفر وسائل متطورة وبالإضافة إلى التكوين الذي يخوضه العمال في مختلف المجالات التي تمكنهم من التقدم في العمل .
- 5- يوفر لي العمل في الشركة مكانة اجتماعية مرموقة : نلاحظ من الجدول أن نسبة "نعم" قدرت بـ(57.5%) ، وتليها نسبة "لا" بـ (28.75%) وأخيرا نسبة "محايد" بـ (13.75%) وعليه نقول بأن العمل في الشركة يكسب العاملين مكانة اجتماعية مرموقة لأن شركة سوناطراك مؤسسة عمومية وتتمتع بخصائص كثيرة تمكن العاملين فيها بالحصول على امتيازات تليق بهم وبالإضافة إلى ما ذكرناه يعد العمل في شركة سوناطراك حلم معظم المواطنين .
- 6- يتناسب الأجر الذي أخذه مع حجم العمل الذي أقوم به : من الجدول نلاحظ أن نسبة "نعم" قدرت بـ (42.5%) ونسبة "لا" بـ (45%) وأخيرا نسبة "محايد" بـ (12.5%) ومن خلال هذه المعطيات نستنتج ان الأجر الذي يتقاضاه العمال لا يتناسب مع العمل الذين يقومون به ويجب على الشركة إعادة النظر في سلم الأجور و اعتبار هذه الملاحظة .
- 7- انت متفائل بشأن مستقبلك الوظيفي : تقدر النسب المئوية من الجدول بالنحو التالي :
- نسبة " نعم" بـ (46.25%) ونسبة "لا" قدرت بـ (35%) و أخيرا نسبة " محايد" قدرت بـ (18.75%) ومن هنا نقول بأن معظم العاملين متفائلين بمستقبلهم الوظيفي وذلك راجع إلى المكانة الوطنية والدولية لشركة سوناطراك وكذا ارتفاع أسعار النفط في السوق العالمي ، وكذا الترقيات التي يتلقاها العمال كل ثلاثة سنوات (الزيادة في التصنيف) .
- 8- يعترف رئيسك بالمجهودات التي تبذلها ويقدر ذلك : نلاحظ من خلال الجدول نسبة " نعم" تقدر بـ (53.75%) ونسبة "لا" تقدر بـ (35%) وأخيرا نسبة "محايد" (11.5%) ، وعليه نستنتج أن هناك علاقة جيدة بين معظم الرؤساء و العمال المشرفين عليهم وهذه العلاقة تنعكس على الجانب النفسي لكلا الطرفين مما يؤدي إلى دافعية أكثر للعمل وكذا التعاون بينهم وخلق جو مناسب .
- 9- شعورك جيد وإيجابي تجاه نظام الحوافز في شركتك : من المعطيات الموجودة في الجدول نلاحظ أن نسبة "نعم" تقدر بـ (25%) ونسبة "لا" تقدر بـ (65%) وأخيرا نسبة "محايد" تقدر بـ (10%) وعليه فإن شعور العامل ليس جيد ولا ايجابي تجاه نظام الحوافز (غير راضي بالحوافز المقدمة من طرف الشركة) وعليه يجب على الشركة الأخذ بعين الاعتبار دراسة

نظام الحوافز لأنها ضرورة نظرا للأوضاع الاقتصادية والاجتماعية التي نعيشها في الوقت الحالي وكذا غلاء الاسعار .

10-احصل على راتي دوما في أجله : بناء على معطيات الجدول أعلاه فإن نسبة "نعم" تقدر بـ (93.7%) وتليها نسبة "لا" بـ (5%) وأخيرا نسبة " محايد " بـ (1.25%) ومن هنا نستنتج أن أغلب العمال يحصلون على راتبهم الشهري في وقته المحدد وهذا مؤشر جيد لشركة سوناطراك حيث تعمل على صب أجور عمالها في الوقت المحدد .

11-يتسم جو العمل في الشركة بالتعاون : نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن نسبة "نعم" تقدر بـ (62.5%) وتليها نسبة "لا" بـ (23.75%) وأخيرا نسبة " محايد " بـ (13.75%) وعليه نستنتج أن الجو العام في العمل يتسم بالتعاون وهذا راجع إلى العلاقة الجيدة بين العمال مما تؤدي إلى خلق الاستقرار و منه التقدم في العمل .

12-تشعر بالرضا تجاه أسلوب الإشراف في الشركة : من الجدول تبين النسب التالية : تقدر نسبة "نعم" بـ (30%) وتليها نسبة "لا" بـ (45%) وأخيرا نسبة " محايد " بـ (25%) ومن هذه النتائج يمكننا القول بأن العامل لا يشعر بالرضا تجاه أسلوب الإشراف في الشركة .

13-يحقق لك الراتب الذي تأخذه رغباتك : نلاحظ من خلال الجدول أن النسب تتوزع على الشكل التالي : نسبة "نعم" تقدر بـ (32.5%) وبعدها نسبة "لا" بـ (52.5%) وأخيرا نسبة " محايد " بـ (15%) ومن هنا يمكننا القول بأن رواتب العمال لا تحقق رغباتهم نظرا للأوضاع الاقتصادية التي نجم عنها ارتفاع قياسي في جميع الأسعار(تضخم عالي ملحوظ وليس فقط وطني) مما أثرت بالسلب على الدخل الفردي للعامل البسيط الذي انخفضت قدرته الشرائية ومنه نقول بأنه يجب على إدارة الشركة الأخذ بعين الاعتبار كل هذه الأسباب والظروف لتحسين ظروف العمال .

خلاصة :

من خلال دراسة هذا الفصل المتعلق بالجانب التطبيقي تطرقنا فيه إلى مفهوم شركة سوناتراك الأم بالإضافة إلى تعريف مكان التريص (المركب الغازي GP1Z) ودراسة واقع مختلف التحفيزات الموجودة فيه والمتمثلة في التحفيز المادي الذي يمثل الأجور و الأساسي ، وكذا مختلف الزيادات والامتيازات والتعويضات ، أما التحفيز المعنوي فيتمثل في مختلف الترقيات و التكوينات التي تزيد من كفاءة المستخدم وتجعله مثابرا مهنته و تطور من معارفه و تزيده إبداع في أعماله لينال أعلى المناصب .

الخاتمة

الخاتمة

الخاتمة :

إن من أهم وأبرز التطورات الحالية والتغيرات الحاصلة في مجال الإدارة، والتي أدت إلى إحداث تحولات نوعية في مفاهيم الإدارة الحديثة والمتمثلة في ضرورة الاهتمام بالموارد البشري باعتباره الحجر الأساس والموارد الأهم الذي تعتمد عليه المؤسسة الحديثة في تحقيق أهدافها .

وحتى يتسنى للمؤسسة الاستغلال الأمثل لقدرات ومهارات هذا المورد البشري وجب عليها الاهتمام بتطوير كفاءاته ومهاراته والتي تعد من أصعب الاختيارات الاستراتيجية التي تواجهها المؤسسات الحديثة، والتي لا يمكنها التغاضي عليها مهما كان حجم المؤسسة أو مجال تخصصها. خاصة وأن نجاح أي مؤسسة في الوقت الراهن مرهون بالدرجة الأولى على تنظيم المورد البشري القادر على تطبيق وتبني هذه الاستراتيجية بطريقة تنافسية، مما يلزم المؤسسة على تكوين أفرادها بغية مواكبة التطورات والتغيرات الحديثة، واكتساب أفرادها للتقنيات الحديثة والأساليب الجديدة لتفعيل دور وأهمية التكوين في خلق وتطوير الكفاءات. ومن تم تحقيق أهداف المؤسسة عامة والأفراد بصفة خاصة من خلال تلبية حاجياتهم وتطوير أدائهم .

ومن خلال دراستنا لتأثير الحوافز في مؤسسة سوناطراك تحديدا في المركب الغازي GP1Z خاصة إدارة الموارد البشرية تعمل على توفير جو عمل مناسب للعمال وظروف ملائمة تساعد العمال على تقديم أداء جيد ، يسمح بتحقيق أهداف المركب .

كما تقدم المؤسسة حوافز لمختلف فئات العمال كالتكوين والترقية من الناحية المعنوية وكذلك حوافز مادية متمثلة في منح أجور معتبرة ، وعلاوات أخرى .

ويمكن أن يكون نظام الحوافز أكثر فعالية في حال قيام المركب الغازي بالاهتمام ببعض الحوافز خاصة المعنوية منها التي تم إهمالها من طرف هذا الأخير . وذلك من أجل الدفع بالعمال إلى الإبداع والابتكار كل في مجاله ، وبالتالي يصبح المورد البشري نقطة قوة بالنسبة للمؤسسة ، ومن خلال هذه المعطيات يمكن الإجابة على صحة الفرضية بما يلي :

الخاتمة

الفرضية الاولى: الحوافز مجموعة من القيم المادية والمعنوية ومحور مركزي لفعاليات ونشاطات المؤسسات المعاصرة في بيئة العمل الفرضية صحيحة .

الفرضية الثانية: تتمثل الحوافز في العوامل والمؤثرات والمغريات التي تشجع الفرد على زيادة أدائه وبالتالي زيادة الإنتاجية الفرضية صحيحة .

الفرضية الثالثة: حرص المركب GP1/z للسهر على مصالح مستخدميه و تحقق لهم الجو الملائم للاستفادة من كفاءاتهم وذلك باستعمال نظام تحفيز فعال والذي يعتبر كسياسة تستعملها شركة سوناطراك لرفع أداء العاملين وزيادة الطاقة المحركة لهم في تقديم أداء راق الفرضية خاطئة لأنه من خلال التبرص وبالنظر إلى نتائج الاستبيان نبين لي من خلال ما يلي :

بالنسبة للتحفيزات المادية :

- ✓ فنقول ان المكافآت التي تمنحها الشركة لا تجعل من العمال يبذلون جهدا اكبر للحصول عليها لأنها قليلة ولا تتناسب مع الجهد الذي يبذلونه، وأيضا تصلهم بعد مدة محددة من الزمن وليس بالجهد المبذول ، يعني حتى وإن لم يكن مثابرا عليها يستفيد منها .
- ✓ الترقيات التي تمنحها الشركة لا تتماشى مع المعايير المدروسة وهذا بالضبط يولد الفوضى والاحتقان وعدم مبالاة العمال .
- ✓ المنح والعلاوات التي يتقاضها العامل على الزوجة والأبناء غير كافية نظرا للظروف الاقتصادية الحالية وكذا تداعيات أزمة كورونا التي أثرت على المجتمع الجزائري وكذا غلاء المعيشة وارتفاع جميع الأسعار .
- ✓ نسبة التغطية الصحية غير كافية لأنه يشترط أن يكون سعر العملية أو الأشعة أو الأدوية... إلخ من المليونين وأكثر إذ لا تتم تغطية التكاليف الأقل من مليونين ، مع العلم أنه يتم خصم مبلغ يقدر ب 02% من الأجر القاعدي (le Salair de base) شهريا للعامل المتعاقد مع تعاضدية la tiere payante إلا أنه لا يستفيد من هذه المساعدات إذا كانت القيمة المالية المحتاج إليها من أجل التداوي أقل من مليونين .

الخاتمة

بالنسبة للتحفيزات المعنوية :

- ✓ لا تعترف إدارة الشركة بالجهود التي يبذلها الأفراد وهذا راجع إلى كل عامل ومدى رضاه بوظيفته والجهد الذي يبذله لإنجاز مهامه فهناك عامل لا يكثرث بالحوافز المعنوية المهم قيامه بعمله وحصوله على أجره الشهري والعكس صحيح .
- ✓ ظروف العمل ليست جد ملائمة ولا يوجد أي علاقة وطيدة بين الرؤساء والعمال وهذا راجع إلى ظروف العمل الجدية والصعبة وكل عامل في المركب له مسؤولية وخاصة المرؤوسين منهم ولهذا في مختلف القطاعات وخاصة القطاعات الاقتصادية الصناعية الكبرى نجد بأنه لا توجد علاقة وطيدة بين العمال والمرؤوسين وكل واحد منهم منشغل بإنجاز مهامه بأقل الخسائر وأكثر دقة وفي الوقت المحدد ولهذا يكون منطق العقل سائد وليس منطق القلب فلا وجود للعواطف في العمل .
- فنقول أن الثقة مهمة بين الرئيس والعمال التابعين له فكلما كان هناك تقارب وحوار بينهم زادت إنتاجية العمل واستقراره وتطوره وتسود الطمأنينة والتعاون بين العمال .

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

الكتب :

- براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية، دار الراية، المملكة الأردنية الهاشمية، 2015
- براهيم الفقهي، قوة التحفيز، دار ثمرات، القاهرة، 2011
- خالد عبد الرحيم الهبتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان
- صالح مهدي محسن العامري وطاهر منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2007
- طارق شريف يونس، معجم مصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والأنترنيت، دار وائل للنشر، ط1
عمان، 2005.
- علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار الميسر، ط1، عمان، 2004، ص 169
- قاموس الوافر، عربي عربي، دار الفكر للطباعة والنشر، بيروت، 2001
- مدثر حماد الشيخ التيجاني، أثر الدوافع على أداء العاملين، مصر، الدار الجزائرية، 2015
- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003

المجلات الملتقيات والمحاضرات :

- إبراهيم بلقايد وشوقي بوري، عالقة التحفيز بمستوى أداء العاملين-دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 17، السداسي الثاني.
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/34960> , 2017
- بولشراش نور الدين، العيادي مريم، التحفيز وأداء العاملين في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 29/ جوان، جامعة باجي مختار، عنابة، 2017
- جاد الله محمود فؤاد، أثر الحوافز في رفع كفاءة العاملين ، مجلة التنمية الإدارية ، العدد 56 ، مصر،
<https://www.ajsp.net/research.pdf> ، 2020
- عبد الكريم عبد الرحيم، محاضرة وظائف الإدارة، المرحلة الثانية، مبادئ الإدارة، جامعة بابل كلية الإدارة و الاقتصاد، قسم إدارة البيئة، 2017

قائمة المصادر والمراجع

علي سعدون عبد الله الخزعلي وعلي حسون كتاب العادلي، دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين، بحث، جامعة القادسية، العراق، 2017

المذكرات :

أنور سكيو، أثر أنظمة الحوافز على (استقطاب، تعيين، صيانة) المورد البشري، دراسة حالة جريدة الشروق اليومي، شهادة ماستر، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، عين تيموشنت، 2016/2015

باجة حميد، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط البويرة، شهادة ماستر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة اكلي محند أوحاج، البويرة، 2014-2013

بسعيدة بالحية، الحوافز و دورها في تحسين أداء العاملين، شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013-2012

جوادي حمزة، الحوافز المادية والمعنوية و أثرها على الروح المعنوية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2005

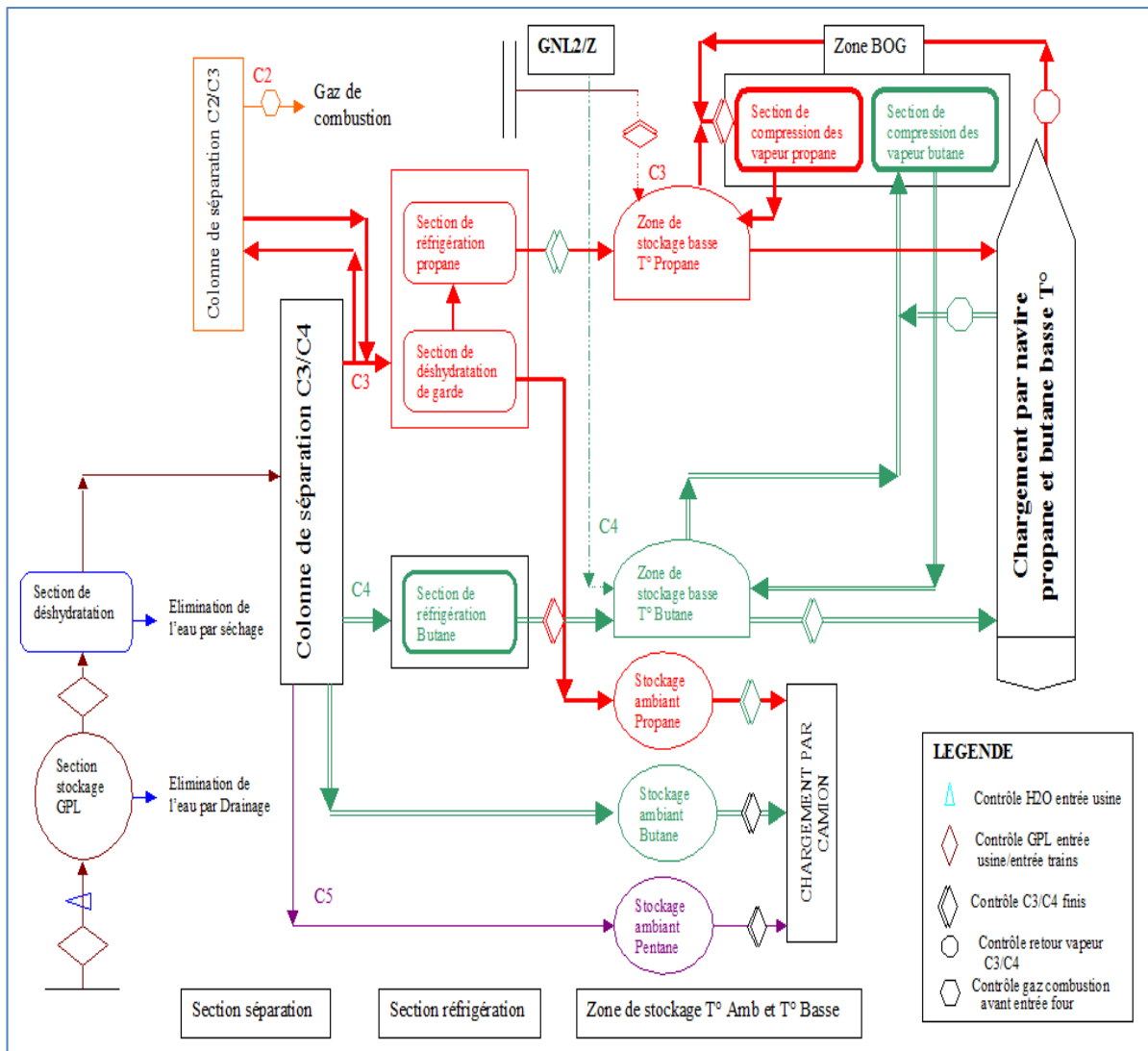
سمية ترشة، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية: دراسة حالة مديرية التجهيزات العمومية بالوادي، مذكرة ماستر أكاديمي، جامعة حمة لخضر بالوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، 2015/2014

عبد الرزاق نادر وحامد أبو شرخ، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة ماجستير، جامع الأزهر-بغزة، 2010

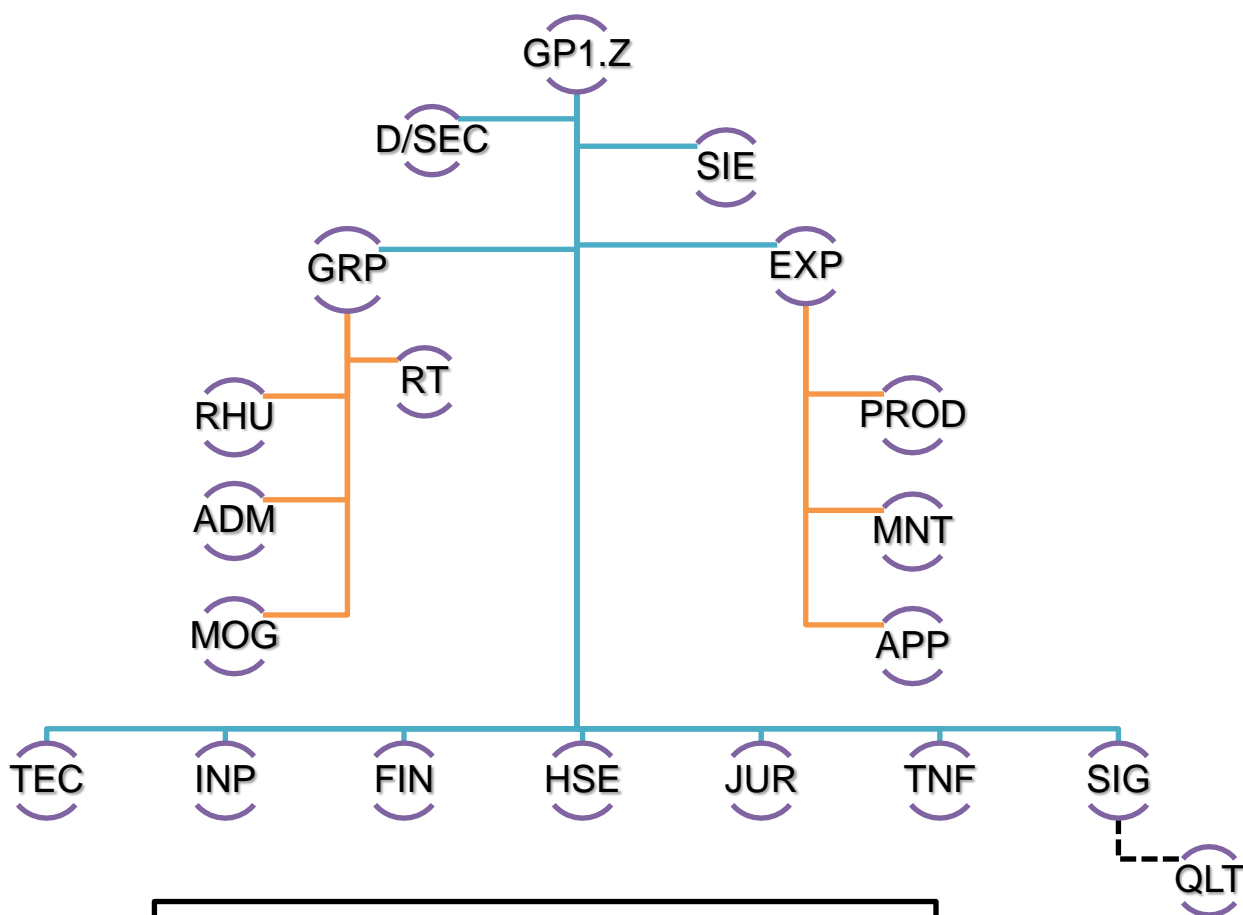
عبد العزيز شنيق، الحوافز و الفعالية التنظيمية المؤسسة المينائية لسكيكدة نموذجا رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2008

ميرفت توفيق إبراهيم عوض الله، أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة حالة إدارة حسابات المشتركين في بلدية غزة، رسالة ماجستير، قسم الإدارة والاقتصاد، الأكاديمية العربية بالدنمارك، 2012-2011

الملاحق



الملاحق



L'ORGANIGRAMME GP1.Z PREPARE PAR
MADAMME DAKHIR NADIA

GP1.Z	Directeur du Complexe	FIN	Le Dépt. Finances
D/SEC	Secrétariat de la Direction	HSE	Le Dépt. HSE (Santé, Sécurité & Env.)
SIE	Sureté Interne d'Entreprise	JUR	Le Dépt. Juridique
TEC	Le Dépt. Technique	TNF	Le Dépt. Travaux Neufs
INP	Le Dépt. Inspection	GPR	Sous-Direction du Personnel
EXP	Sous-Direction Exploitation	RT	SCE. Relation du Travail
PROD	Le Dépt. Production	RHU	Le Dépt. Ressources Humaines
MNT	Le Dépt. Maintenance	ADM	Le Dépt. ADM & SOC
APP	Le Dépt. Approvisionnement	MOG	Le Dépt. Moyens Généraux
SIG	Le Dépt. Système d'Information & de Gestion	QLT	SCE. Management QHSE

الملخص

ملخص :

من خلال دراستنا لدور التحفيز في شركة سوناتراك بالضبط في مركب (gp1/z) توصلنا إلى أن التحفيز له دور و أثر كبير على المستخدمين (العمال) لأنه يزيد في تفانيهم في العمل كما أنه يحقق الرضي الوظيفي ، وهذا له مردود قوي و إيجابي للغاية على تلك العمليات التشغيلية ، وكذلك يعود بالنفع عليه من خلال وزيادة أرباحها بسبب العمل الجاد للعمال ، فالعامل من خلال وجود نظام حوافز جيد و متناسق مع رغباته و احتياجاته العمال يصبح أكثر ارتباطا بها و بنجاحها .

الكلمات المفتاحية :

التحفيز - شركة سوناتراك- المركب (gp1/z) - المستخدمين - العمل - الرضا الوظيفي .

summary :

Through our study of the role of motivation in the Sonatrach company exactly in the compound (gp1z) , we concluded that motivation has a significant role and impact on employees (workers) because it increases their dedication to work and achieves job satisfaction, and this has a very strong and positive impact on These operations, as well as benefits him through increasing their profits due to the hard work of the workers. The worker, through the existence of a good incentive system that is consistent with his desires and needs, becomes more connected to them and to their success.

key words :

Motivation - Sonatrach – Compound (gp1z) - employees - work - job satisfaction.