جامعة يحى فارس – المدية –

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التسيير

مذكرة بعنوان:

الحوافز واثرها على زيادة أداء العاملين في المؤسسات العمومية

دراسة حالة مجمع صيدال بالمدية

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: إدارة اعمال.

إعداد الطالبين:

- حمادي فاروق
-بابا سمير

الأستاذ المشرف:

- د/ زعاف نصيرة

أعضاء لجنة المناقشة

د/ موزاوي عائشة (جامعة المدية)	رئيسا
د/ زعاف نصيرة (جامعة المدية)	مقررا ومشرفا
د/يحياوي فاطمة (جامعة المدية)	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2018/2017

إهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع هذا

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله و أطال في عمرهما

إلى العائلة الكريمة من صغيرها إلى كبيرها

إلى أخي و صديقي فاروق الذي شاركني عناء العمل

إلى كل من عرفناهم يوما سندا لنا

سميـــــــــر

إهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع هذا

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأطال في عمرهما

إلى العائلة الكريمة من صغيرها إلى كبيرها

إلى أخي و صديقي سمير الذي شاركني عناء العمل

إلى كل من عرفناهم يوما سندا لنا

فاروق

الشكر و التقدير

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك و عظيم سلطانك و لك الحمد حتى ترضى و لك الحمد إذا رضيت و يقول الحق في محكم تنزيله " و قال ربي أوزعني أن أشكر

نعمتك علي و على والدي و أن أعمل صالحا ترضاه و أدخلني برحمتك في عبادك الصالحين "

نحمد الله الذي وفقنا لإتمام مذكرتنا , و الصلاة و السلام على النبي الأمين معلم البشرية صلى الله عليه و سلم .

لا يسعنا إلا أن نتقدم بالشكر و التقدير إلى هذا الحرم الجامعي الشامخ جامعة الدكتور يحيى فارس من أعضاء , هيئة تدريسية و إدارية لكم منا أسمى عبارات الشكر و التقدير و الامتنان .

كما نتقدم إلزاما بالشكر و التقدير لأستاذتنا الدكتورة " زعاف" لكرمها في قبولها الإشراف على المذكرة , و على كل ما قدمته لنا من مجهوداتها و إرشاداتها لنا وعليه حفظها الله و رعاها و جعلها في ميزان حسناتها و جعلها من خدمة العلم و التعليم .

كما نتقدم بأسمى عبارات الشكر الجزيل إلى الأساتذة الكرام أعضاء اللجنة المناقشة , و نسأل الله أن ينعم عليهم من فضله و أن يرفع درجاتهم في سبيل مهنتهم .

قائمة المحتويات

الرقم	المحتوى	الصفحة
	مقدمة عامة	أ
	الفصل الأول : المؤسسة العمومية و إدارة الموارد البشرية	02
	تمهيد	02
	المبحث الأول : ماهية المؤسسة العمومية	02
	المطلب الأول : التعاريف المختلفة للمؤسسة العمومية	04
	المطلب الثاني : خصائص المؤسسة العمومية	04
	المطلب الثالث : أهداف المؤسسة العامة	05
	المبحث الثاني : ماهية إدارة الموارد البشرية	07
	المطلب الأول : مفهوم إدارة الموارد البشرية	07
	المطلب الثاني : وظائف إدارة الموارد البشرية	07
	المطلب الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية	10
	المطلب الرابع : التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية	11
	خلاصة الفصل الأول	14
	الفصل الثاني : مدخل مفاهيمي للحوافز و الأداء	15
	تمهيد	15
	المبحث الأول : ماهية الحوافز	16
	المطلب الأول : مفهوم الحوافز	16
	المطلب الثاني: أهمية و خصائص الحوافز	17
	المطلب الثالث : أنواع الحوافز	19
	المبحث الثاني : أساسيات حول الأداء	20
	المطلب الأول : مفهوم الأداء	21
	المطلب الثاني : أهمية تقييم الأداء	22
	المطلب الثالث : أهداف تقييم الأداء	24
	المطلب الرابع : العوامل البيئية كعوائق للأداء	25
	المبحث الثالث : تأثير الحوافز على تفعيل أداء العاملين	26
	المطلب الأول : الأداء وعلاقته بالحافز	26

	المطلب الثاني : الكفاءة الإنتاجية و علاقتها بالحوافز	27
	المطلب الثالث : انعكاسات نظام التحفيز على أداء ومردودية العاملين	29
	المطلب الرابع: صعوبة نظام الحوافز ومقترحات تطويره	30
	خلاصة الفصل الثاني	33
	الفصل الثالث : تأثير الحوافز على أداء العاملين في مؤسسة صيدال المدية	34
	المبحث الأول : بطاقة تعريفية لمجمع صيدال و وحدة المضادات الحيوية	34
	المطلب الأول : تقديم مجمع صيدال	34
	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال	37
	المبحث الثاني : : منهجية الدراسة	42
	المطلب الأول : تحليل الاستبيان و تفسيره	42
	المطلب الثاني : التحليل الوصفي لمحور تحسين أداء العاملين	44
	المطلب الثالث : التحليل الوصفي لمتغيرات البيانات الشخصية	49
	خلاصة الفصل	61
	الخاتمة العامة	62
	قائمة المراجع	
	الملاحق	

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول رقم (1-3)	الخيارات المكونة لمقياس ليكرة الثلاثي	42
الجدول رقم(2-3)	قيمة الوسط و الدرجات المرجحة الموافقة لسلم وكرت	43
الجدول رقم(3-3)	اختبار التوزيع الطبيعي	44
الجدول رقم(4-3)	اختبار قيم معامل الثبات لمحاور الاستبيان	44
الجدول رقم(5-3)	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات و بعد الحوافز المادية	45
الجدول رقم(6-3)	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات و بعد الحوافز المعنوية	46
الجدول رقم(7-3)	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات و محور تحسين أداء العاملين	47
الجدول رقم(8-3)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف	48
الجدول رقم(9-3)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية	49
الجدول رقم(10-3)	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	50
الجدول رقم(11-3)	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	51
الجدول رقم(12-3)	توزيع أفراد العينة حسب متغير المجال الوظيفي	52
الجدول رقم(13-3)	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد الحوافز المادية	54
الجدول رقم(14-3)	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد الحوافز المعنوية	55
الجدول رقم(15-3)	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات محور تحسين أداء العاملين	56
الجدول رقم(16-3)	اختبار أثر الحوافز المادية على تحسين أداء العاملين	55
الجدول رقم(17-3)	اختبار أثر الحوافز المعنوية على تحسين أداء العاملين	58
الجدول رقم(18-3)	أثر الحوافز على تحسين أداء العاملين	60

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
الشكل(1-3)	مراحل نشأة مجمع صيدال	35
الشكل(2-3)	الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال	38
الشكل(3-3)	الهيكل التنظيمي لوحدة أونتيبيوتيكال	40
الشكل(1-3)	تمثيل أفراد العينة حسب الصنف	49
الشكل(2-3)	تمثيل أفراد العينة حسب الفئات العمرية	50
الشكل(3-3)	تمثيل أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	51
الشكل(4-3)	تمثيل أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	52
الشكل(5-3)	تمثيل أفراد العينة حسب المجال الوظيفي	53

مقدمة عامة :

تمارس المؤسسات العامة نشاطها بواسطة أفرادها وما تملكه من موارد بشرية التي تعمل بدورها ، على تحقيق أهداف المؤسسة على المديين القريب والبعيد ، لذلك أوجب على المؤسسات البحث عن أهم هذه الموارد لتضمن الوصول لتحقيق هدفها الرئيسي الذي تسعى لتحقيقه ، و بالمقابل اوجب على المؤسسة لإيجاد نظام الدفع المتمثل في الحوافز الذي يحقق الدفع في الأداء لدى الأفراد العاملين ، للوصول لنتائج و إنتاجية جيدة ومقبولة ،

لذا نجد أن العديد من الدراسات الأمريكية والبريطانية ، منها التي أجرت عديد البحوث حول دراسة المؤثرات ، التي تؤثر على حاجات و رغبات الأفراد ، وكيفية الوصول لتحقيق رضا العامل الوظيفي ، اتجاه ما يقوم بتأدية من مهام و محاولة تحسينها للوصول لمستوى الأداء المقبول ، من خلال التأثير في سلوكهم عن طريق استخدام نظام التحفيز ، و التشجيع و إدارة الدفعية لدى العاملين لتقديم أفضل جهد ممكن ، و بالتالي تحسين الكفاءة الإنتاجية , الذي يحقق أهداف المؤسسة التي يعملون فيها بكفاءة وتوقعات المؤسسة .

و لوصول المؤسسة لما تصبوا إليه من أهداف ، على المدى القريب ، المتوسط ، و البعيد ألزمها و أجبرها على حسن اختيار كادرها البشري فإدارة الموارد البشرية الناجحة تبدأ من عملية إستراتيجية هامة و هي عملية التوظيف التي ترتكز في محتواها على " الاستقطاب ، الاختيار ، التعيين " فحسن اختيار الإدارة لمواردها و إطاراتها يبدأ من هذه النقطة الهامة ، إضافة لما تقوم به في سبيل رفع كفاءة هذه الموارد من التأثير في سلوكها وتدعيمها عند الحاجة ببرامج تدريبية ، لرفع كفاءتهم و قدراتهم و زيادة عطائهم ، مما يتمخض عنه تحقيق المؤسسة الميزة التنافسية ، من خلال ما تملكه من كوادر قادرة على رفع التحدي و المنافسة ، و بالمقابل تهتم بتلبية كل حاجاتهم و رغباتهم ، من خلال التحفيز الذي يؤثر على روحهم المعنوية ، الذي ينعكس إيجابا على أدائهم و حرصهم و إخلاصهم في أعمالهم اتجاه المؤسسة .

أولا : إشكالية البحث

مما سبق ذكره بالمختصر يمكننا طرح الإشكالية التالية :

- كيف يؤثر التحفيز على أداء العاملين داخل المؤسسة ؟

و في ضل هذه الإشكالية يمكننا طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية :

- ما المقصود بنظام تقييم الأداء ؟
- ما هي العوامل التي تمنحها المؤسسة لرفع كفاءة الأفراد لديها ؟
- ما هو واقع الحوافز المعاش , و مل أثره على تحسين الأداء في مؤسسة صيدال ؟

– ما مدى تأثير الحافز على أداء العاملين ؟

ثانيا : فرضيات البحث

لإجابة عن التساؤلات السابقة يمكن صياغة وطرح الفرضيات التالية للوصول لمعرفة صحتها و مناقشتها :

– الحوافز الممنوحة من قبل مجمع صيدال لعامليه و مستخدميه , له أثر كبير على أداء عماله

– الأداء عبارة عن مجموعة من المهام يؤديها العاملون للمؤسسة مقابل أجر

– يعتبر نظام تقييم الأداء عنصرا هاما في عملية إدارة الموارد البشرية

– تؤثر الحوافز وتساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين , والحصول على الكفاءات المؤهلة

ثالثا : أهمية البحث

يعتبر اختيارنا لهذا الموضوع بالذات نتيجة زيادة اهتمام المؤسسات بالعوامل التي من شأنها منحها الميزة والقدرة على المنافسة .

– تقديم تعريف لنظام التحفيز الذي يعتبر ركيزة هامة في إدارة الموارد البشرية

– أهمية نظام التحفيز وتقييم الأداء في المؤسسة

– تذكير القادة والمشرفون أن التحفيز من بين أهم عوامل تحسين الأداء و رفع الكفاءة لدى العاملين .

رابعا : أهداف الدراسة

هدف الدراسة هو الوصول لمعرفة الحقائق التالية :

– مدى تأثير نظام التحفيز على تحسين أداء العاملين

– اكتشاف دور الحوافز في رفع كفاءة العاملين

– معرفة أهمية تقييم الأداء

خامسا : أسباب اختيار الموضوع

– محاولة منا التعرف أكثر على المفاهيم المتعلقة به

– كون عملية الاهتمام بالمورد ودراسة حاجاته ، وتحسين أدائه عنصر أساسي لميزة التنافسية و تحقيق الأهداف

– زيادة اهتمام منظمات الأعمال بهاته الموارد وتأثيرها على الأداء بالمؤسسة

- محاولة التعرف على أسباب غياب روح المسؤولية , لدى العامل و ضعف قدرته الإنتاجية .

سادسا : المنهج المتبع في البحث

استخدمنا المنهج الوصفي في الجانب النظري لدراسة الإشكالية ، بينما تم استخدام المنهج التحليلي للوقوف على واقع منظومة الحوافز لدى مؤسسة صيدال،

سابعا : هيكل البحث

لتغطية شاملة لموضوعنا سنقوم بتقسيمه إلى جانبين ، جانب نظري و آخر ميداني ، حيث قمنا بتقسيم الجانب النظري إلى فصلين ، نبرز من خلالهما الجوانب المختلفة للموضوع الذي أمامنا

الدراسات السابقة

ماجد إبراهيم شاهين : مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية (دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية والأزهر)، رسالة ماجستير، جامعة فلسطين،2010-2011 .ومن النتائج التي توصل إليها ما يلي :

وجود رضا جيد عن نظام تقييم الأداء المطبق في الجامعة الإسلامية فحين تبين أن نظام تقييم الأداء في جامعة الأزهر يفتقر إلى وجود متطلبات الفاعلية ،كما أنها توصلت إلى أن نظام تقيين الأداء في الجامعة الإسلامية يساهم في التعرف إلى نقاط القوة و الضعف في أداء الموظفين بدرجة جيدة ، ذلك خلافا لما هو موجود في جامعة الأزهر ،كما انه يتم استخدام أكثر من نموذج تقييم الأداء في الجامعة الإسلامية ، ووفقا لنوع وطبيعة الوظيفة الأمر الذي يتيح الوصول إلى تقييم موضوعي للموظفين وذلك خلافا لما هو معمول به في جامعة الأزهر،حيث يتم تطبيق نموذج موحد لتقييم جميع الموظفين في كافة المستويات

لينده بن سهل: الحوافز و علاقتها بالرضا الوظيفي (دراسة ميدانية مطبقة على عينة من أعوان الحماية المدنية)، مذكرة ماستر، جامعة بسكرة،2013-2014،

من النتائج التي توصلت إليها ما يلي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية و الرضا الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية بمدينة بسكرة، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية و الرضا الوظيفي بمدينة بسكرة و، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز و الرضا الوظيفي بمدينة بسكرة.

لعماي الحاج :

اثر الحوافز في إثارة الدافعية لدى لاعبي كرة القدم (دراسة ميدانية لبعض أندية الرابطة المحترفة الثانية)،مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر،2011-2012 .

من النتائج التي توصل إليها ما يلي :

أن معظم الاعبين كان المال هو الدافع لممارستهم لكرة القدم والأغلبية الكبرى من الاعبين تقدم لهم الحوافز عن طريق الأموال و معظمهم يرون أن دعم الجمهور يكون لهم حافز يدفعهم لتقديم مردود جيد ، و للحوافز المادية أفضلية على الحوافز المعنوية في الدفع بالاعبين لتقديم مستوى جيد مع أن كلاالحافزين يلعبان دورا مهما في إثارة دافعية الاعبين .

بن فليس ميلود :أهمية تقييم الأداء في تحفيز الموارد البشرية (دراسة حالة بنك التنمية المحلية لولاية باتنة) ،مذكرة ماستر ،جامعةمحمد خيضر، بسكرة، 2013-2014،

من النتائج التي توصل إليها ما يلي :

عدم الاهتمام الكافي للبنك بعملية تقييم أداء موظفيه، و اهتمام المؤسسة بتحفيز مواردها البشرية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم االأداء و تحفيز العاملين.

الفصل الأول : المؤسسة العمومية و إدارة الموارد البشرية

تمهيد

تمثل الموارد البشرية الركيزة الأساسية بالنسبة للشركات والمؤسسات والمحرك الرئيسي للوظائف والمهام داخل هذه المؤسسات ،حيث يجب توفير القدر اللازم والكافي من هذا المورد للمؤسسة وعلى ضوء معلومات ومعايير تساعد على حسن الاختيار بين البدائل المختلفة ، أسس اتخاذ القرار الملائم ، في إطار الخطة الإستراتيجية التي تسير عليها المؤسسة، وكذلك أساسياتها العامة ، وكذلك من اجل تحقيق الأهداف المسطرة من قبل هذه المؤسسة ،وفي هذا النطاق سوف نتطرق لماهية المؤسسة العمومية في المبحث الأول

المبحث الأول : المؤسسة العمومية

نتعرف من خلال مبحثنا هذا على أهم التعريفات المختلفة للمؤسسة العامة أو العمومية ، وأهم ما يميزها والمرافق المسيرة لها لا سيما الدور الذي تلعبه في تقديم الخدمة العامة لكافة المواطنين ، مجانا كالمستشفيات والمصالح التابعة ملكيتها للدولة ،وعليه هذا ما سنتطرق إليه من خلال المؤسسة العامة

المطلب الأول : التعاريف المختلفة للمؤسسة الاقتصادية

تعددت تعريفات المرافق العامة (المؤسسات العمومية) التي رددها الفقهاء تناقضت واختلفت ، بحيث اتصفت بهم لتحديد الغموض الذي يكتسي هذه التعريف ، ومن جملة التعاريف ما يلي :

– المؤسسة العمومية (المرفق العام) خدمة تقدمها السلطة العامة للجمهور بطريقة منتظمة إرضاءا لحاجة من الحاجات

– المرفق العام هو الخدمات العمة التي يؤديها الحكام للجمهور ، باستعمال وسائل القانون العام في دولة معينة وفي زمن معين .[1]

– المؤسسة العمومية (المرفق العام) هو كل مشروع تقوم به هيئة عامة يهدف إلى سد حاجات عامة للجمهور

ومن هذه التعاريف يتضح بان الفقهاء يسلمون بأن مصطلح المرفق العام يشمل المنظمة والنشاط العام ، والمتفق عليه بان المرفق العام تنشئه الدولة ويخضع بذلك للسلطة [2]

وكتعريف شامل للمرفق العام هو منظمة تقوم بأداء خدمة عامة وتسيطر عليها الدولة ، وهذا التعريف يتضمن العناصر التالية :

أ– المرفق العام تحدثه الدولة و ذلك عندما تقرر نشاطا معينا يقتضى أن تقوم به تحقيقا للمصلحة العامة ، بالتالي تحققه لإحكام المرافق العامة ، حسب الطرق المثيلة في إدارة هذه المرافق العامة

ب– خضوع المرفق العام للسلطة الإدارية ، أي أن المرفق العام لا يكمن أن ينفصل عن سلطة الدولة فهو يخضع في تنظيمه الداخلي والخارجي لسلطتها ، تحديد الأحول والأدوات ، للأشخاص تسند لهم إدارة المرفق ،

جـ– المرفق العام يحدث بقصد تحقيق حاجة النفع العام ، يقصد بالحاجات سد حاجة عامة أو تقديم خدمة تعجز المؤسسات الخاصة عن تقديمها

[1] محمد علي العاقل صافي, التحليل الاقتصادي , بدون طبعة , جامعة حلب 1997 , ص 182
[2] عبد الرزاق حبيب , اقتصاد وتسيير المؤسسة , بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر, 2002 ص 23

د- خضوع المرفق العام لنظام قانوني خاص ويرى البعض و جوب توفر عنصر رابع في المرفق العام ، وهو خضوعه لنظام قانوني خاص ومع ذلك يخضع لأحكام و مبادئ القانون الإداري ، الأمر الذي يحوله إلى حقوق وامتيازات السلطة .

المطلب الثاني : خصائص المؤسسة العامة

تأخذ اللمؤسسة العمومية عدة خصائص منها :

الفرع 1-المؤسسة ذات شكل اقتصادي : لأن ضمنها يتم جمع عناصر الإنتاج و العمل مع وسائل الإنتاج , بغية الحصول على سلع أو خدمات تخصص لاستهلاك المواطنين ، و لمصلحتهم ، وينبغي أن يتم استخدام عناصر الإنتاج بشكل عقلاني ،وأن يوظف الناتج الفائض على نمو دائم داخل المجتمع

الفرع 2- المؤسسات ذات شكل تقني : وتعني بذلك انه يتم أثناء عملية الإنتاج بداخلها استخدام تكنولوجيا وتقنيات متطورة باستمرار ، لتتماش مع منجزات الثورة العلمية المعاصرة ، وهي حالة حيوية بالنسبة للمؤسسة ، إذا أرادت لإنتاجها أن يكون بالسرية مع العالمية ، ولإنتاجياتها إن تكون بالمستوى الاقتصادي المطلوب ، ويدخل في هذا النطاق أشكال تبسيط العمليات الإنتاجية ، و تخصيص العمال بأجواء من العمل ، و تشكيل دورة إنتاجية بتعدد العمال مع الزمن و إتقانها .

الفرع 3- المؤسسات ذات شكل قانوني : أي أن المؤسسة لها مقدار اعتبارية مستقلة و تحمل رأس مال مستقل و لها خطتها الخاصة بها ، على الرغم من أن المؤسسة تعمل في خطة الدولة العامة ، و ملكيتها تعود للدولة ، وهذا الكيان القانوني ضروري و هام لتحديد حقوق و واجبات المؤسسة ضمن قطاع الدولة ،و بالعة النجاحات و الخسائر و المحاسبة عليها.

الفرع 4- المؤسسة ذات شكل اجتماعي : و قد اكتسبت المؤسسة هذه الصفة الاجتماعية لأسباب مختلفة ،أما بسبب من يعمل ليس فردا واحدا و غنما مجموعة كبيرة من الأفراد ، أو لكون إنتاجها مرتبط بمؤسسات أخرى عديدة أو لأن سلعها متعددة بمجموعة كبيرة من المواطنين[1]

[1] عبد الرزاق حبيب اقتصاد المؤسسة ، مرجع سبق ذكره ص 23

المطلب الثالث : أهداف المؤسسة العمومية

تعتبر أي مؤسسة كانت لها هدف تصبو إلى تحقيقه ، أي أنها لا تنشأ هكذا وفقط ، فالمؤسسة العمومية التي نتحدث عليها في مبحثنا هذا ، لها عدة أهداف منها الاقتصادية ، الاجتماعية ، الثقافية ..الخ , وهذا ما سنتطرق إليه من خلال هذا المطلب الذي يدور حول الأهداف الرئيسية للمؤسسة العمومية .

الفرع 1– الأهداف الاقتصادية : و تشمل ما يلي :

– تحقيق الربح : لا يمكن أن تنشا مؤسسة بدون تحقيق و لو الدالة من الربح الذي يعطيها إمكانية رفع رأس مالها أمام المؤسسات الأخرى في نفس الفراغ أو القطاع الاقتصادي على مستوى معين من نشاطها ، واستعمال الربح المحقق لتسديد ديون أو مئونات لتغطية خسائرها ،أو إحياء مفاجئة , فيصير الربح من بين المعايير الأساسية لعملية المؤسسة الاقتصادية [1]،

– تحقيق متطلبات المجتمع : إن تحقيق المؤسسة لنتائجها تمر عبر عملية تعريف أو بيع إنتاجها ، وتغطية تكاليفها ، وعند القيام بعملية البيع ، وهي تغطي طلبات المجتمع الموجودة به، على جميع المستويات ، فيمكن القول أن المؤسسة الاقتصادية تحقق هدفين ، في نفس الوقت تغطية طلب المجتمع ، و

تحقيق الربح ، حيث يعتبر في الأول وسيلة استثمار نشاطها و توسيعها من أجل تلبية حاجات متجددة .

فرع 2– الأهداف الاجتماعية :

– الأجور :إن الأجر الذي يتقاضاه العامل مقابل أدائه يعتبر حقا مضمونا قانونا ، وشرعا ، إلا أن هذه الأجور تتراوح بين الانخفاض والارتفاع حسب طبيعة المؤسسات ، وغالبا ما تحدد القوانين من طرف الدولة ، تضمن للعمال مستوى من الأجر يسمح له بتلبية حاجاته والحفاظ على بقائه ، وهذا ما يسمى بالأجر الأدنى المضمون ،[2]

– تحسين مستوى المعيشة للعمال : إن التطور الثقافي والتكنولوجي السريع ، يجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغباتهم المتزايدة باستمرار ، وهذا ما يدعوا إلى تحسين وعقلانية الاستهلاك ، وتوفير إمكانية مادية ومالية أكثر فأكثر للعمال من جهة المؤسسة [3]

– التأثير على العادات الاستهلاكية : تقوم مؤسسات بتقديم منتجات جديدة و استعمال الإشهار و الدعاية للتأثير على المستهلكين سواء منتوجات قديمة أو منتوجات غير موجودة في السابق ، وهذا ما يجعل المجتمع يكسب عادات استهلاكية غير صالحة أحيانا ، إلا أنه غالبا ما تكون في صالح المؤسسة مثل التبغ .

[1] محمد حافظ حجازي , دعم القرارات في المنظمات و الطبعة الاولى 2006 و دار الوقار للنشر والطباعة , ص 152
[2] ثابت عبد الرحمان , إدريس , إدارة الأعمال , بدون طبعة , دار الجامعية 18 شارع زكرياء غنم الإبراهيمي , ص 118
[3] مصطفى أبو زيد فهمي , الإدارة العامة , مرجع سابق , ص 121

تجهيز العمال وتأمينهم : تعمل المؤسسات على توفير بعض التأمينات مثل التأمين الصحي والتأمين ضد حوادث العمل و توفير مساكن وتعاونيات استهلاكية و مصالح لتوجيه جهودهم " العمال " نحو هدف المؤسسة

الفرع 3– الأهداف الثقافية و الرياضية[1] :

وتتمثل الأهداف الثقافية في :

– توفير وسائل الترفيه : وذلك بتوفيرها الكتب و القيام بالأنشطة و الرحلات إلى غير ذلك من النشاطات لصالح العمال و أبنائهم ، و هو ما يؤثر على الجانب الفطري للعمال ،

– تكوين العمال : إن التطور السريع الذي تشهده وسائل الإنتاج و زيادة تعقيدها ، يستدعي المؤسسة تدريب عمالها الجدد للتعود و التمكين من استيعاب هذه التكنولوجيا بالإضافة إلى استمرار تكوين العمال القدامى الذين يجدون أنفسهم أمام آلات لا يستطيعون تشغيلها، وكذا تكوينهم على أساليب الإنتاج و التوزيع الحديثة ، و هو ما ينعكس على الاستعمال العقلاني في الموارد داخل المؤسسة و ينسجم مع الآليات الاجتماعية و الاقتصادية للبلد،

و هناك الكثير من المؤسسات التي تهتم بالجانب الرياضي ، لتخصيص وقت معين ومحدد لهذا النشاط مثل ما نجد في المؤسسات اليابانية ،و هذا له دور تحفيز و تجديد النشاط لدى العمال ، حتى يخرج من الروتين و الملل ، الذي يسببه أحيانا المال ،

فرع 4– أهداف التكنولوجيا :

– البحث و التنمية : هناك مؤسسات كثير تخصص بنسبة هامة من الأرباح لتطوير وسائل و طرق الإنتاج ، بطريقة علمية نظرا للمنافسة السائدة بين المؤسسات بغرض رفع المردودية .

[1] ثابت عبد الرحمان إدريس , إدارة الأعمال , مرجع سابق ص119

المبحث الثاني : ماهية إدارة الموارد البشرية

تختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية من منظمة لأخرى ، نظرا لان وظيفة الموارد البشرية من الوظائف المرتبطة بالمنظمة ذاتها ، و بحسب الظروف المحيطة بها والأنشطة ، التي تقوم بها ، فإدارة العنصر البشري من بين مهام الإدارة ، و التي تمثل اكبر أهمية ، و التي تنعكس على كفاءتها و قدراتها ،وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث .

المطلب الأول : مفهوم إدارة الموارد البشرية

لقد تعددت وتباينت المفاهيم المختلفة لإدارة الموارد البشرية ، و أخذت نصيبها المهم نظرا للدور الذي تلعبه في مجال الاهتمام ، بالمورد البشري ، و المكانة التي يحظى بها .

الفرع الأول : تعريف إدارة الموارد البشرية

تعريف : تعرف على أنها مجموعة الأنشطة و البرامج المصممة لتنظيم كل من أهداف المنظمة و الأفراد [1]

تعريف : هي عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية ، التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها ، وهذا يشمل اقتنائها لهاته الموارد ، و الإشراف على استخدامها و صيانتها و توجيهها لتحقيق أهداف المنظمة.

و كمفهوم شامل للتعاريف السابقة يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها " تلك العملية التي تفي بصياغة إستراتيجيات و سياسات الموارد البشرية بما يتوافق ، مع الفرص البيئية وإستراتيجيات الأعمال و الهيكل التنظيمي ، بهدف تحقيق المزايا التنافسية ، بواسطة العنصر البشري من حيث اقتنائه و الإشراف عليه ، وصيانته و توجيهه لتحقيق الأهداف .[2] [3]

المطلب الثاني : وظائف إدارة الموارد البشرية

بما أن إدارة الموارد البشرية هي المعنية بقضايا اقتناء أو جذب العنصر البشري بما يتوافق و احتياجاتها ، فهي مسئولة عن الاستثمار الأمثل في هته الموارد ، من حيث تدريبهم و تحسين أدائهم ، بحيث ترتكز مهام الغدارة عل ما يلي :

الفرع الأول : في مجال تخطيط و تكوين الموارد البشرية :

و تتلخص مهمتها في هذا الجانب الهام من خلال[4]

1) دراسة الإستراتيجية العامة للمنظمة و تبيين أهدافها و رؤيتها المستقبلية و ما تحتاجه من الموارد البشرية

[1] سعاد نائف برفوطي , إدارة الموارد البشرية , الطبعة 1 , دار النهضة العربية بيروت , 2003 ص219
[2] مرجع سابق ص 219
[3] سعاد نائف برفوطي , مرجع سابق ص21
[4] محمد حسن , إدارة الموارد البشرية , الطبعة الثانية , دار الصحافة للنشر , عمان 2012 ص 15

2) دراسة و تحليل السوق المحلي و اتجاهات الموارد البشرية في المنظمات الأخرى ،و متابعة مستويات تطور الحوافز والرواتب و وسائل استقطاب الموارد البشرية المتميزة

3) عمل دراسات القياس المرجعية لمقارنة ممارسات و نظم إدارة الموارد البشرية فيها بغيرها من المنظمات المتميزة الوطنية أو العالمية ، و بيان الفروق و دراسة مدى تأثيرها على كفاءة استثمار الموارد و الطاقات المتوفرة لديها ، و التعرف على أي مخاطر قد تواجهها مثل تسريبها إلى جهات عمل أخرى ،

4) صياغة إستراتيجية الموارد البشرية تبين التوجهات الرئيسية للمنظمة في المجالات التالية :[1]

1– تكوين واختيار وتشغيل الموارد المتميزة

2–قياس الكفاءة وتقويم الأداء

3–بناء نظام وهيكل الحوافز والمكافئات .

4– تدريب وتنمية قدرات ومهارات الموارد البشرية

5– التخطيط لعمليات الاستقطاب والاختيار وقرارات التعيين

6– تطبيق قرارات التعيين " التوظيف" للأفراد وتوزيعهم على الوظائف وتوفير متطلبات نجاحهم في أدائهم لأعمالهم

7– إدارة نظام الأجور والحوافز ، ومتابعة نظام تأثيرها على الأداء وتحسين الإنتاجية ، والقيام بالتعديلات الملائمة ،

8–تخطيط نظام للترقية وتوجيه المسار الوظيفي لشاغلي الوظيفة

9– دراسة وتحليل الأسباب الكامنة وراء ترك الوظيفة واقتراح سبل معالجتها ،

– و كحوصلة مختصرة لما تم التطرق إليه من خلال هذا الفرع ، المتعلق بتخطيط وتكوين الموارد البشرية ، لدينا أربع ميكانيزمات لإدارة الموارد البشرية ، وهي دراسة الإستراتيجية العامة ، دراسة السوق ، المقارنات ، صياغة الإستراتيجيات .

– الفرع الثاني : في مجال تنمية وتطوير الموارد البشرية

و تتلخص في الجوانب المحددة التالية:[2]

1) التخطيط لعمليات التدريب وتنمية الموارد البشرية ، بناءا على الاحتياجات التدريبية وعلى ضوء نتائج تقييم الأداء،

[1] محمد حسن , إدارة الموارد البشرية , مرجع سابق , ص15. 16

[2] عبد الحميد عبد الفتاح , المغربي عبد المحسن جودة , إدارة الموارد البشرية , دار العربيى للنشر و التوزيع , 2008 ص 29

2) تصميم الأنشطة التدريبية التي يتم تنفيذها ذاتيا داخل المنطقة

3) إدارة مراكز التدريب وتوفير وتحسين إمكانياتها في مجالات التدريب

4) السعي لتكوين مجموعة من المدربين الأكفاء , في المجالات التقنية والإدارية

5) تطوير نظم ومعايير قياس فعالية التدريب

6) تنمية الحافز لدى العاملين نحو التنمية الذاتية

– الفرع الثالث : في مجال التطوير التنظيمي

1) إجراء الدراسات التنظيمية لتقييم كفاءة الهياكل والعلاقات ، في مجال تحقيق الأهداف

2) إعداد بطاقات وصف الوظائف ومدى توافقها مع الأوضاع التقنية والتنظيمية ، وما قد يطرأ من تغييرات تستدعي تطويرها وتحديثها ،

3) تطوير نظام متكامل لإدارة الأداء ، يضمن أفضل السبل للوصول بالأداء لأعلى مستويات وأعلى درجات الكفاءة ،

4) دراسة تأثيرات التطورات التقنية ، على أداء العاملين واقتراح توفيق هيكل الموارد البشرية من حيث الأعداد والمهارات ، والقدرات , التي تتطلبها التقنيات،

5) دراسة تأثير نظام الحوافز و الرواتب و المزايا على الأداء و الإنتاجية ، و اقتراح تعديلات لتعظيم تأثيراتها الإيجابية

6) المشاركة في تخطيط عملية الترقية والتدوير الوظيفي ، بحسب متطلبات العمل وقدرات الأفراد،

7) المشاركة في تحليل نتائج تقييم الأداء ، واقتراح تعديلات،

و مما سبق ذكره و التطرق إليه من مهام وظائف إدارة الموارد البشرية ، وأهم التحديات التي تواجهها بصفة عامة، يمكن أن نستخلص هته النقاط الأساسية ، لمهام إدارة الموارد البشرية ، المتمثلة في ما يلي :[1]

– تخطيط احتياجات المنظمة من الموارد البشرية

– استقطاب واختيار أفضل العناصر البشرية وتوظيفهم ،

– إنشاء و تطوير نظام إدارة الموارد البشرية ، وتخطيط المسار الوظيفي

– المساعد في تطوير نظام الأداء الذي يتم بمقتضاه ، متابعة وقياس كفاءة وأداء الأفراد بالمعايير المقررة

[1] سعاد نائف برنوطي, مرجع سابق , ص18

– تصميم نظام تدوير الخدمة بالنسبة ، وتجنب شغور بعض الوظائف لعدم وجود العناصر البشرية المؤهلة لشغلها،

المطلب الثالث : أهمية إدارة الموارد البشرية

و تظهر أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال الدور الذي تلعبه في تنظيم نشاطات و أدوار المنظمة ، لا سيما العنصر البشري و ما يتعلق به و بحاجاته المختلفة ، لأداء الأدوار الموكلة إليه ، و تتلخص من خلال [1]:

1- القيام بتحليل الوظائف من خلال تحديد طبيعة العمل الذي يؤديه كل عامل بحسب ، الوظيفة التي أوكلت إليه

2- تخطيط الاحتياجات و استقطاب الكفاءات التي تشكل قوة العمل

3- أنشطة توجيه و تدريب الموظفين الجدد

4- تحديد قنوات الاتصال (إجراء مقابلات ، النصح ، المشورة ، نظام التأديب)

5- القيام الدوري بأنشطة تقييم الأداء

6- تقديم المزايا و المكافآت للموظفين

7- تدعيم التزام الموظف اتجاه عمله

و هناك العديد من الأسباب الأخرى التي أدت لزيادة أهمية الموارد البشرية ، لدعم جميع المديرين نذكر منها الأخطاء و هي :

1- : تعيين شخص غير مناسب بالوظيفة و هذا ما ركزت عليه إدارة الموارد البشرية ، من خلال الاقتناء و العناية المشددة ف اختيار الكفاءات

2- : ضياع وقت العمل في مقابلات لا قيمة لها

3- : تكاسل أفراد قوة العمل عن بذل أقصى ما لديهم من جهد

4- : مثول المنظمة أمام المحاكم بسبب مشكل التمييز بين العاملين

5- : وقوع المنظمة تحت طائلة القانون الفدرالي ، للأمان و السلامة المهنية ، بسبب عدم مراعاة قواعد السلامة و الصحة المهنية

6- : إحساس بعض الموظفين بعدم عدالة ما يحصلون عليه من أجور ، مقارنة بنظرائهم من العمال داخل المنظمة

[1] عباس محمود, إدارة الموارد البشرية , الطبعة الأولى كلية مديولي القاهرة ص102

و من خلال ما سبق ذكره و التطرق إليه تظهر المواطن و الأدوار الكبيرة ، التي تلعبها غدارة الموارد البشرية ، في معالجة القصور و التشنجات ، التي تعيق السير الحسن لمنظمة الأعمال ، و الحفاظ على بيئة آمنة و مستقرة ، تحت غدارة عادلة بعيدة عن شتى أنواع التحيز و التمييز بن العاملين ، و المعاملة بالمثل لتوحيد الجهود الرامية لخدمة أهداف المنظمة .[1]

المطلب الرابع : أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

و تتمثل هذه التحديات التي واجهت و تواجه غدارة الموارد البشرية ، و التي فرضت على مديري إدارة الموارد البشرية ، مواجهتها بفاعلية من خلال السياسات و الإستراتيجيات الملائمة ، و يمكن تصنيف هذه التحديات ، إلى ثلاث مجموعات أساسية منها ، البيئية و التنظيمية و التحديات الذاتية المرتبطة بالعاملين أنفسهم .

الفرع الأول : التحديات البيئية : و تتمثل هته التحديات في جميع متغيرات البيئة الخارجية للمنظمة و المؤثرة على أدائها ، و التي يصعب السيطرة المباشرة عليها ، لذا اوجب على المنظمة التحسب و الترقب المسبق لها من خلال التحليل البيئي الذي يتضح من خلاله الفرص و التهديدات ، و محاولة تقليلها ، و من أهم هذه العوامل و المتغيرات الجديرة بالذكر نجد " كل من المتغيرات الاقتصادية و القانونية ، والتنوع في قوة العمل و المهارات ، و التغيير في القطاعات الاقتصادية ، باتجاه زيادة أهمية قطاع الخدمات ، قياسا بالقطاع الصناعي و الاتجاه نحو العولمة .[2]

وعليه يتطلب التعامل مع هته المتغيرات السابقة الذكر ، سياسات مرنة و سريعة من قبل المنظمة ، بهدف تقليل المخاطر المتمثلة و بكلفة الموارد البشرية و عدم فاعلية استثمارها ، إضافة إلى العولمة التي تعد حاليا من بين أهم المتغيرات المؤثرة على الموارد البشرية ، لذا وجب وجود إستراتيجيات مناسبة أهمها " تطوير الثقافة التنظيمية العامة بما يتناسب مع الموارد البشرية المختلفة ، و حاجيات السوق المتزايد و اللامتناهية .

– الفرع الثاني : التحديات التنظيمية

و تتمثل هذه التحديات بالمتغيرات الداخلية للمنظمة ، و التي يتوجب على الغدارة توجيهها و السيطرة عليها ، إذ أنها ترتبط بالعمليات التشغيلية للمنظمة ، و أهمها الحصول على الموقع التنافسي و الميزة ، تتوقف على نوعية ما تملكه من مورد بشري , لذا من المهم إيجاد طرق مناسبة لزيادة فاعلية المنظمة و قابليتها التنافسية ، في مجال المورد البشري ، و من أهمها نذكر :

1) استخدام الأنظمة التحفيزية المرتبطة بالإبداع

2) تحسين الجودة من خلال سياسات الجودة الشاملة ، (الاختيار التعيين و التدريب ، و التطوير

3) خلق القدرات المميزة من خلال سياسات الاختيار و التعيين و التدريب و التطوير

[1] عباس محمود , إدارة الموارد البشرية , مرجع سابق ص 103
[2] سهيل محمد عباس , إدارة الموارد البشرية , الطبعة الأولى , دار المريخ , القاهرة ص 188

4) الميل نحو اللامركزية في القرارات و تحسينها ، و نقلها إلى المواقع الأدنى في المنظمة ، و هذا يعكس التركيز على الفرق المدارة ذاتيا لتحسين الجودة ، و الاستجابة السريعة للمشاكل المختلفة[1]،

و كل هته التحديات أبرزت مدى الحاجة إلى ثقافة تنظيمية تتلائم مع كلى البيئتين الداخلية و الخارجية ، أي بناء قيم و توجهات مناسبة مع الأفراد .

الفرع الثالث : التحديات الفردية

وتتضمن هته التحديات جميع القضايا المتعلقة بالعاملين ، والقرارات المرتبطة بهم ، و من بين هته التحديات " التطابق بين الفرد و المنظمة ، و المسؤولية الاجتماعية لتدعيم أخلاقيات العمل ، و كذلك التهديدات التي يواجهها العاملون بسبب تخفيض قوة العمل " و التي ينجم عنها إعادة هيكلة المنظمة نتيجة لذلك .

و يتطلب هذا التوافق بين المنظمة و الفرد ، و إستراتيجيات و سياسات لزيادة دمج العاملين و المنظمة ، لجذب الكفاءات من هته الموارد ، و الاستمرارية مع هته المنظمة ، و هذا ما تفرضه بيئة الأعمال المتغيرة ، و المنظمات سريعة

النمو و التطوير التي أصبحت كمحور هام في عمل المديرين ، للمواكبة و القدرة على التكيف مع هته المتغيرات ، و

الاستجابة و التعامل معها [2]،

إضافة لما تم التطرق إليه سابقا، فيبقى التحدي الأهم و المؤثر على العاملين مباشرة ، هو التحدي المتمثل " في تخفيض قوة العمل " الذي يتمخض عنه إعادة هيكلة المنظمة نتيجة لذلك ، وينعكس هذا التحدي في عدم استقرار العاملين ، مما يجعلهم في خوف دائم و توتر من فقدان وظائفهم و الاستمرار مع المؤسسة التي يعملون لصالحها , مما يؤثر على دافعيتهم و مشاعرهم و صحتهم النفسية ، مما أوجب على المنظمات إيجاد بدائل محل الاستغناء عن العاملين في حالة مواجهتها الظروف الاقتصادية ، التي تضطر من خلالها لتقليص نشاطها ،[3] و من بين الإجراءات التي تقوم بها المنظمة في هته المواقف " سياسة التنقلات ، سياسة إعادة التدريب ، الاستغناء الوقتي مع ضمانات ...الخ.

و كحوصلة لما تم التطرق إليه من خلال مبحثنا هذا ، حول إدارة الموارد البشرية و ما يتعلق بها ، يمكننا القول أن إدارة الموارد البشرية مرت بمراحل تطويرية بفعل كل المتغيرات لاسيما منها البيئية ، " الداخلية و الخارجية " و منها ما تعلق بالمتغيرات التنظيمية و الفردية ، بحيث فرضت على إدارة الانتقال من كونها نظاما آليا يعمل في بيئة عمل مستقرة ،إلى تنظيم عضوي في

[1] عبد المحسن عبد الحسن , إدارة الموارد البشرية , الطبعة الثالثة , دار الثقافة للنشر , بيروت ص 15

[2] كامل بربر ,كفاءة الأداء التنظيمي , دار الابتكار للنشر و التوزيع عمان 2013 ص 185

[3] كامل بربر , مرجع سابق ص 186

ضل بيئة سريعة التغير و عدم الاستقرار ، مما يجعلها دائما في وضع التأهب ، وتصميم البرامج لمواجهة كل التحديات ، التي تفرضها بيئة الأعمال و توفيق إستراتيجياتها بالشكل الذي يخدم أهدافها .

خلاصة الفصل الأول :

كخلاصة لهذا الفصل التمهيدي الذي تعرفنا من خلاله على الإطار العام للمؤسسة العمومية من مفهومها وتصنيفاتها وأهدافها ،

إضافة إلى الإطار العام الركيزة الأساسية لإدارة الموارد البشرية ، إذ استحوذت على أهمية بالغة خاصة في العصر الحديث ،إضافة إلى كونها أساس هام للسيطرة و إبراز الأدوار التنافسية المحلية و العالمية منها، و هذا سعيا وراء مختلف الأهداف بأنواعها ، إذ تقوم هته الأخيرة بانتقاء الموارد القادرة على تحقيق رؤاها و أهدافها .

تمهيد

تحاول المنظمات جاهدة في الرفع و التحسين من أداء عامليها ، و من بين العوامل التي تحقق ذلك ، دراسة الأوضاع الاجتماعية و سلوك العاملين ، و كيفية التأثير على نفسيتهم ،الذي يزيد من ولائهم و رضاهم ، و يكون هذا من خلال تحفيز الموظفين بالرغبة في تحسين أدائهم الوظيفي , والرفع في كفاءتهم الإنتاجية , بما يكفل تحقيق أهدافهم الشخصية ، و نظرا لأهمية الحوافز و دورها كأحد العوامل المؤثرة في الفرد و دفعه نح تحقيق أهداف المنظمة ، فقد تزايد الاهتمام به من قبل الباحثين و علماء الإدارة .

المبحث الأول : ماهية الحوافز

تنبع الأهمية الأساسية للتحفيز من أهمية العنصر البشري ،كأحد عناصر الإنتاج ، التي يمكن من خلال استخدامها بكفاءة تحقيق أهداف المنظمة ، وحتى أهداف المجتمع والمتمثلة ، بالقيمة الاقتصادية والاجتماعية .

المطلب الأول : تعريف الحوافز

لقد تعددت الكتابات في تعريف الحوافز ويمكن عرض بعض التعاريف في الآتي :

تعرف الحوافز بأنها شعور خارجي لدى الفرد ، يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو سلوك معين ، يسعى [1]من وراءه إلى تحقيق أهداف محددة ، و هي الحركات و المؤثرات الخارجية التي تستخدمها الإدارة ، لإثارة دوافع الانجاز لدى الأفراد و العاملين ،[2] وهي بالتحديد العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في القرار ، والتي تحدد نمط السلوك ، أو التصرف المطلوب ، عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية [3]، وهي أيضا مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان ، و التي تؤثر بسلوكه و تصرفاته [4]كما يعرف بأنه المقابل للأداء المتميز ، حيث يعتبر بأنه الأجر القادم على الوفاء بالفرص ، و أنه الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي ، و المقصود من هذا أن الأفراد الذين يؤدون عملهم بكيفية حسنة و بجدية ، يتقاضون أجرا زائدا عن العمال الذين لم يحسنوا عملهم [5]،

كما أنها تعتبر مجموعة الأدوات التي تسعى المؤسسة لتوفيرها للعاملين ، سواء مادية أو معنوية ، فردية أو جماعية ،إيجابية أو سلبية ، بهدف إتباع الحاجات و الرغبات الإنسانية من ناحية ، و تحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى ، وذلك بمراعاة الظروف البيئية للمحيط ،

و من خلال ما سبق نستنتج بأن نظام الحوافز ، مجموعة أسس و قواعد تقوم على تحديد الحوافز الموجودة بالمؤسسة ، و كيفية تطبيقها ، و يكون هذا النظام بشكل مكتوب و مقتبس , وتحاول المؤسسة من خلاله تلبية حاجيات و متطلبات عمالها ، بغرض تحقيق أهدافها،

[1]عبد الوهاب , إدارة الأفراد , منهج تحليلي , الطبعة الثانية , جوان , دار النشر مصر 1975 ص 13
[2]أحمد بن عبد الرحمان التميمري , مبادئ إدارة الأعمال , الطبعة الأولى , الأساسيات و الاتجاهات الحديثة , مكتبة المكبيان , الرياض 2004 ص 259
[3]كامل بربر , الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي , الطبعة الثانية , المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر بيروت 2000 ص 102
[4]حواس عبد الرزاق , دور الحوافز في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة العمومية , مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في التسيير جامعة الجزائر ص3
[5]أحمد ماهر , إدارة الموارد البشرية , بدون طبعة , الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع , الإسكندرية , 2004 ص 234

المطلب الثاني : خصائص و أهمية الحوافز

سنتناول من خلال مطلبنا هذا أهم الخصائص و الممارسات المميزة لنظام الحوافز، و الشروط الواجب توفرها حتى يستمر بالقبول و الوحدة و الموضوعية ، إضافة إلى ذكرنا لأهمية الحافز الذي يتدرج كدافع و محفز لدى العمال و توجيههم للأفضل.

أولا: خصائص نظام الحوافز

يجب أن يتم نظام الحوافز بمجموعة من الخصائص و أهمها :

– القابلية للقياس : يجب أن تترجم السلوكيات و التصرفات و الانجازات التي سيتم تحفيزها في شكل معين ، و تقدير و قياس أبعاد.

– إمكانية التطبيق : و يشير هذا إلى تحري الواقعية و الموضوعية ، عند تحديد معايير الحوافز ، بلا مبالغة في تقدير الكميات و الدقائق أو الأرقام .

– الوضوح و البساطة : لابد من وضوح نظام الحوافز و إمكانية فهمه و استيعاب أسلوبه ، و الاستفادة منه ، و ذلك من حيث إجراءات تطبيقية و حسابية .

– التحفيز : يجب أن يتم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد ، وحثهم على العمل و التأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم ، في تعديل السلوك و تحقيق الأداء المنشود .

– المشاركة : يفضل أن يشارك العاملين في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم مما يؤدي لتنبيههم و تحمسهم و زيادة اقتناعهم به ، و الدفاع عنه .

–تحديد معدلات الأداء : يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات ، محدد و واضحة و موضوعية للأداء ، و يجب أن يشعر الأفراد أن مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحافز ، من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات ،

– الملائمة : تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها ، إذ يجب أن تقتصد في مداخلها و طرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية و الحاجات الإنسانية ، و الكميات و الأرقام و الجودة ،

– القبول : يتم نظام الحوافز الفعال ، بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه ، و إلا فقد أهميته و تأثيره في تحقيق الأهداف المنشودة .

– المرونة : يجب أن يتم نظام الحوافز بالاستقرار و الانتظام إلا أن ذلك ينفي إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييره ، إذا استدعى الأمر إلى ذلك.

– الاعتمادية : تشير هذه الخاصية إلى أن الحوافز يجب أن تكون ثابتة ، أي معتمدة على السلوك المرغوب فيه .

– الوعي : ينبغي أن يعرف العاملون السلوكيات التي سيتم مكافأتهم عليها ، سواء من طرف المنظمة بصفة عامة . أو من طرف المشرف بصفة خاصة ،[1]

ثانيا : أهمية الحوافز

تبرز أهمية الحوافز من خلال الجوانب التالية [2]

– المشاركة في إتباع حاجات الأفراد العاملين ، و رفع روحهم المعنوية ، مما يحقق هدفا إنسانيا مهما في حد ذاته ، و غرضا رئيسيا لانعكاساته على زيادة الإنتاجية لهؤلاء الأفراد و تعزيز انتمائهم و علاقتهم مع المنظمة و إدارتها و مع أنفسهم

– العمل على إعادة تنظيم منظومة احتياجات الأفراد العاملين ، وتنسيق أولوياتها و تعزيز التناسق بينها و مما ينسجم و أهداف المنظمة و تطلعاتها و سياستها ، وقدرتها على تلبية مطالب العاملين و أهدافهم

– المساعدة في التحكم في سلوك العاملين مما يضمن تحريك هذا السلوك ، و توجيهه أو تعديله أو تغييره أو إلغاءه

– تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة ، تسعى المؤسسة إلى وجودها في صفوف العاملين

– العمل على تعزيز العاملين لأهداف المنظمة ، أو سياستها و دعم قدراتهم و ميولهم

– تنمية الطاقات الإبداعية و الابتكارية لدى العاملين ، بما يضمن النتيجة و ازدهار المنظمة و تفوقها .

[1] عبد الحميد عبد الفتاح , نفس المرجع السابق ص371 . 372

[2] مقدورة وهيبة , التحفيز و دوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمات , مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجيستير في إدارة الأعمال جامعة أحمد بوقرة , بومرداس الجزائر 2006 ص 09

المطلب الثالث : أنواع الحوافز

الحوافز هي بالتحديد العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد ، والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب ، عن طريق إتباع كافة الاحتياجات الإنسانية [1].

الفرع الأول : الحوافز المادية

1- الحوافز المادية : يقصد بها مجموعة الحوافز التي تشبع احتياجات أفراد التنظيم المادية فقط ، دون غيرها ، فالروح المعنوية تعني أن الفرد يؤدي عمله ، و يكون متحفزا لأداء هذا العمل ، لاعتقاده على أنه يحصل في المقابل على ما يريد ، و لكن في الوقت نفسه فإن الفرد يريد من هته الحوافز ، قدرتها على تأمين حاجاته الأساسية ، و تشمل هذه الحوافز ما يلي

1- الأجور و ملحقاتها

2- ديمومة العمل

3- الظروف المادية للعمل

الأجور : يعتبر الأجر العادل الذي يحصل عليه الفرد من أهم أنواع الحوافز على إطلاقها في جميع المنظمات ، فللأجور فعالية واضحة تتلخص بأن الفرد يحصل على أجر محدد مقابل العمل و الجهد الذي يقوم به ، و بسبب الاختلافات الواقعة بين أنماط احتياجات الأفراد ، فإنه يمكن تصميم نظام للأجور ، يستطيع تحفيز كافة أفراد التنظيم بنفس الدرجة من جهة ثانية ، اختلفت الآراء بين العلماء في تحديد أهمية الأجور ، و دورها المستمر في التحفيز على رفع كفاءة الأداء ، و لكن بالرغم من هذا الاختلاف ، تبقى الأجور أحد أهم الحوافز الخاصة بالعمل ، و ينبغي حرص إدارة الأفراد عند رسم نظام الأجور أن يكون أحد الأدوات التي تستخدم عند رسم نظام الحوافز، بشرط أن تتأكد من شرطين أساسيين

1- خلق علاقة بين الأجور الإنتاجية

2-توفر الرغبة لدى الأفراد في الحصول على الأجور المرتفعة

2- **ديمومة العمل** : يعتبر عنصر العمل المصدر الأساسي لدخل معظم أعضاء التنظيم ، بحيث إذا توقف الفرد عن ممارسة عمله في المنظمة فإن دخله توقف أيضا ، لذا فإن ديمومة العمل تعتبر من العناصر الأساسية التي تحفز

[1] كامل بربر , إدارة الأعمال , دار اليسير للنشر و التوزيع مصر , ص 102

الفرد على أن يبذل المزيد من الجهد ، بمعزل عن الخوف و الاضطراب ، مما يتيح له المجال لأداء عمله بطريقة أفضل و بكفاءة أعلى .

3**– الظروف المادية للعمل:** تلعب الظروف المحيطة بعمل الفرد دورا أساسيا في التأثير على كفاءة الفرد في العمل ، لذا يجب تهيئة هذه الظروف لخلق مناخ يحقق التوازن بين حاجة الفرد و الحافز الذي يقدمه هذا المناخ .

الفرع الثاني : الحوافز المعنوية [1]

يقصد بالحوافز المعنوية تلك المكونات التي تتكون منها فلسفة التنظيم ، و تشكل مع غيرها المناخ العام للمنظمة ، بحيث تساعد هذه المكونات من توفير الإشباع الكامل لاحتياجات أفراد التنظيم غير المادية ، و يأتي في مقدمة هذه الحوافز

1- فرص الترقية و التقدم في العمل

2- مناخ الإشراف

3- مناخ المناعة

4- صورة المنظمة

5- طبيعة العمل

6- فلسفة المنظمة اتجاه أفراد التنظيم

المبحث الثاني : أساسيات حول الأداء

تحتاج كل منظمة أن تجري تقييم دوري لأداء العاملين فيها ، إذا أرادت الاستفادة من هذه الموارد بشكلسليم ،فمثلا إذا احتاجت المنظمة ترشيح شخص للترقية في وظيفة جديدة ، لابد لها من مراجعة أداءه ، لمعرفة مدى استحقاقه للترقية و تأهيله للوظيفة الجديدة ،و هذا ما يتطلب و يلزم المنظمة أن تنظم لتقييم مواردها بطريقة منظمة ، و أن تحتفظ بخلاصة هذا التقييم في سجلاتها للرجوع إليها عند الحاجة .

[1] كامل بربر , إدارة الأعمال مرجع سابق ص103

المطلب الأول : مفاهيم عامة حول الأداء و تقييم الأداء

يعتبر الأداء بالنسبة للمنظمات في مجال الأعمال ،كجزء مهم كونه برمز لها و يمنحها الميزة أمام المنافسين ، مما أدى إلى الاهتمام بهم و فرض عليهم إجراء تقييم دوري لأدائهم ، و القيام بما يلزم لتطوير قدراتهم للاستفادة منه ، و هنا أخذ الاهتمام بالأداء منحى كبير لدى لمنظمات ، و هذا ما سنتطرق إليه من تعاريف مختلفة للأداء و عملية تقييم الأداء.

الفرع الأول : مفهوم الأداء

لقد تعددت و تنوعت المفاهيم المختلفة للأداء من شخص لآخر حول مفهومه ،و هذا ما سنتطرق إليه [1]

– تعريف 1 : المعنى اللغوي للأداء : يشير للفعل " أدى" أي القيام بالشيء و يقال أدى فلان الدين بمعنى قضاه، " و هو القيام بالشيء أو قضاء الشيء"

– المعنى الاصطلاحي : هو قيام الشخص بالأعمال و الواجبات المكلف بها ، أو هو عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو جماعة ،يتمثل في تصرفات و حركات مقصورة لتحقيق هدف معين ،

– تعريف 2: يشير الأداء إلى درجة تحقيق المهام المكونة للوظيفة للفرد ، فهو يعكس الكيفية التي يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة الموكلة إليه ، و فق مؤهلاته و قدراته المعرفية .

و كمفهوم شامل من خلال التعاريف السابقة حول الأداء ، يمكن القول أن الأداء عبارة عن سلوك إنساني هادف يؤديه فرد أو جماعة ، و يتمثل في تصرفات و حركات مقصورة و هادفة لتحقيق هدف محدد ، بالكيفية الملائمة وقدرات الفرد.

الفرع الثاني : مفهوم تقييم الأداء

– تعريف 1 : يقصد به الإجراء الذي يستهدف تقييم نتائج الأفراد ، داخل المنشأة بصفة دائمة و مستمرة ،بغرض معرفة مدى صلاحيتهم للقيام بمختلف الوظائف التي يشغلونها،

– تعريف 2: هي عملية تقييم أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة ، لتقدير مستوى و نوعية أدائه ،و تنفذ العملية لتحديد في ما إذا مكان جيد أو لا .

[1] أبو شيخة نادر أحمد , إدارة الموارد البشرية , دار الصفاء للنشر و التوزيع , عمان , ص48

و كمفهوم شامل لعملية تقييم الأداء بناءا على التعاريف السابقة ، يمكن القول أن عملية تقييم الأداء عملية دائمة و مستمرة بطريقة منظمة و مدروسة ،تجري بصفة دورية لتقييم أداء الأفراد العامليخلال فترة محددة ، كل واحدعلى حدةللوصول لنوعية أداء كل عامل ، و اتخاذ الإجراءات لتحسين أدائهم في حالة وجود خلل .

المطلب الثاني : أهمية تقييم الأداء

تكمن أهمية تقييم الأداء لدى العاملين كونه يرتبط بعديد القرارات و السياسات المتعلقة بالمنظمة ،إذ تؤثر تلك السياسات على نتائج عملية تقييم الأداء ، ومن بين القرارات الهامة التي زادت من أهمية هذه العملية ، و تتضح هذه الأهمية من خلال ما سنتطرق إليه .

إذ تعتبر المعلومات المتوفرة من خلال عمليات التقييم بمثابة مدخل هام لإعداد السجلات الواقعية ، لتصنيف العمالة بالمنظمة و التي بدورها تظهر الملامح و السمات الرئيسة للقوى العاملة ،و تقديم متطلبات المستقبل

1- : إعادة تشكيل البناء التنظيمي

إذ يعد تقييم الأداء دليلا هاما لإعادة توزيع العاملة في الأوقات و المجالات المناسبة ، مما يساعد على التجديد المستمر للهيكل التنظيمي ، و عل ضوء الإمكانات المتاحة منالقوى العاملة ، و بما تفرضه المتغيرات لمواكبتها بالشكل الذي يخدم المصلحة ككل .[1]

2- : يساعد على اتخاذ إجراءات و قرارات لزيادة الأجور و الترقيات ، و المنح و العلاوات و الحوافز ، و ذلك اعتمادا على كل المعلومات المستمدة من خلال عملية تقييم الأداء .

3- : الحكم على فاعلية عملية الاختيار

فقرار اختيار الأفراد و تعيينهم في عمل معين ، يتم استنادا على فاعلية هذا الفرد ، مقارنة بالذين لم يقع الاختيار عليهم ،

4- : متابعة وتقييم التدريب ومدى الاستفادة منه ، من قل الأفراد من برامجه ، فقرار تنمية وتدريب الأفراد يعد مدخلا أساسي،يكون أكثر كفاءةوموجه لأدائهم ،كما تعتبر نتائج تقييم الأداء أهم عناصر التكامل في مدخلات التدريب ، فقد يكشف تقديم الأداء للعاملين عن حاجة بعضهم لبرامج تدريبية ،

[1]أبو شيخة نادر أحمد إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ص38

5– : تعديل سلوك واتجاهات الأفراد عن طريق استخدام تقييم الأداء كمعلومات مرتدة للفرد بصفة مستقرة ، فتتيح له بذلك تعديل اتجاهاته وسلوكياته ،

6– : يؤدي تقييم الأداء المبني على أسس موضوعية وعادلة في رفع الروح المعنوية ، للعاملين بالمنظمة مما يؤدي إلى تحفيزهم وزيادة كفاءتهم ،

7– : منظومة تقييم الأداء تؤدي إلى الشعور بالمسؤولية لدى العاملين ، فإدراك العاملين بأن نتائج أعمالهم و سلوكهم ، سيكون كموضوع لتقييم رؤسائهم لهم ، لذا سيبذلون جهدهم حتى لا يقعون تحت طائلة الجزاء ، كما يشعرهم بإتاحة الفرصة للتمتع بالامتيازات للمجتهدين والمخلصين منهم في أعمالهم ،

8– : تقييم الأداء يعظم العلاقة بين العاملين و إدارة المنشأة ، نتيجة وجود أسس موضوعية و عادلة ، في التقييم و تجنب الأهواء و المحاباة ، مما يؤدي لدعم الثقة ،

و من خلال ما سبق ذكره من أهمية بالغة حول منظومة تقييم الأداء و النتائج ، المتمخضة عنها ، يمكننا القول أن عملية تقييم الأداء هي أداة فعالة في رفع الكفاءة ، و توجيه القدرات و معالجة الاختلالات و النقائص ، والقيام بعملية توجيه الأعمال نحو الهدف المنشود ، مما يجعلها كجزء لا يتجزأ من المنظمة ، تكون في يدها بمثابة مصدر و أيقونة ، لمواجهة و التنبأ لكل ما من شأنه عرقلة السير الحسن للأعمال .[1]

[1] أبو الفر محمد ربط مؤثرات الأداء بنظم الحوافز , مرجع سابق ص38

المطلبالثالث : العوامل البيئية كعوائق للأداء

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد ، و التي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه ، و بالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تأخذ كأعذار ، لأنها يجب أن تؤخذ في الاعتبار ، لأنها حقيقة و موجودة بالفعل،

و من أكثر عوائق الأداء شيوعا هي :

- تصارع المتطلبات على وقت الفرد
- عدم الكفاية في تسهيلات العمل و التركيبات و التجهيزات
- السياسات المحددة التي تؤثر على الوظيفة
- نقص التعاون مع الآخرين
- نمط الإشراف : الحرارة ، الإضاءة ترتيب الآلات ... الخ من هته العوامل

و يجب النظر إلى هذه العوامل البيئية إلى أنها مؤثرات على الجهد و القدرة و الاتجاه ، فعلى سبيل المثال أي عطل في أي آلة أو جهاز ، يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل ، إضافة إلى السياسات غير الواضحة ، أو النمط الإشرافي السيء ، يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود بنفس الطريقة ، فإن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في الاستغلال السيء للقدرات الموجودة لدى الأفراد ، لذا ف إن من أهم و أكبر مسؤوليات الإدارة هي :

- توفير شروط عمل كافية و مناسبة للعاملين ،
- توفير بيئة مدعمة تقل فيها عوائق الأداء إلى أدنى حد ممكن[1].

[1] السالم مؤيد و صالح عادل , التنظيم الإداري و عالم الكتاب الحديث للنشر و التوزيع , دار غريب للنشر و التوزيع ص66

المطلب الرابع : أهداف عملية تقييم الأداء

وتظهر عملية تقييم الأداء من خلال القدرة على الوصول لتحقيق الهدف المنشود ، و الكيفية التي تؤدي بها للوصول لأهداف موضوعية لتدفق الأداء بسهولة السير أثناء العمل ، وهذا من خلال أساليب القيادة الرشيدة ، الملمة و المساندة التي تتضمنها عملية مهمة في الإدارة تؤثر على توجيه الأداء نحو تحقيق الأهداف المنشودة ،و من بين هذه الأهداف نذكره لاحقا[1]

1– : اختيار الأفراد الصالحين للترقية

2– : تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي يتم بناءا عليها الفصل ، الترقية ، أو الزيادة في الأجور ، و توحيد المعايير التي يتم بناءا عليها الفصل ، أو توقيع الجزاءات .

3– : تنمية المنافسة بين الأفراد و تشجيعهم على بذل جهد أكبر حتى يستفيد ، من فرص التقدم المفتوحة أمامهم

4–: تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجيتها ، ورفع الروح المعنوية لديهم و تشجيع التعاون بينهم ،

5– : تحصيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل

6– : معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز , لتنحسين كفاءتهم

7– : المحافظة على مستوى عال و مستمر للكفاية الإنتاجية ،

8– : تزويد الإدارة بالمعلومات المفصلة ، تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار و التدريب و النقل ، الترقية و غيرها .

[1] الصواف ماهر محمد , تقييم الأداء , الطبعة الثانية , دار الشروق للنشر و التوزيع , ص 102

المبحث الثالث:العوامل المؤثرة في الأداء

تأثير الحوافز على تفعيل أداء العاملين إن وتعمل على للحوافز أثر كبير على زيادة كبيرة على زيادة الإنتاج وتحسينه كماً ونوعاً تشجيع الابتكار لدى العمال الممتازين، وكذا تحقيق الرضا النفسي والمعنوي لدى العامل . فالحوافز تولد شحنة وطاقة إضافية لدى العامل توجه سلوكه نحو زيادة النشاط وتحقيق أداء متميز ومن ثمة فإن توفر المؤسسة على نظام حوافز فعال يكون له آثار ايجابية في دفع العامل إلى الأداء الصحيح والمتميز

المطلب الأول: الحافز في العمل

يختار الفرد مهنته أو يختار لها وفقاً عليها ومرور الزمن في هذا العمل الذي التحق به من خلال ما يكسبه من خبرة فيه أو من خلال البرامج التدريبية أو التعليمية التي يتزود بها ، سواء كان ذلك ضمن المؤسسة أو خارجها ويحتاج الإنسان في تقدمه ضمن عمله وفي مواصلة الحاجة فيه وزيادة مستواه وكمية إنتاجه كما تدفعه لهذا التقدم والنجاح وزيادة إنتاج تلك التي يطبق عليها حوافز العمل ، وهي الإجراءات التي تقدمها إدارة العمل بشكل مادي والذي يتمثل في النقود أو في التقدير أو كلاهمابهدف حفز العامل ودفعه لزيادة إنتاجه كماً ونوعاً لإشباع حاجاته، ومن الناحية التاريخية كان هناك تياران سائدان بالنسبة لزيادة الحوافز في الشركات والمؤسسات الصناعية،ظهر التيار الأول في بداية الثورة الصناعية بأوربا حيث رأى أصحاب هذه المصانع والمديرين المهنيون على وضع سياساتها بأن العامل (كسلان بطبعه) وبناءاً على ذلك فإن ما يبذله من طاقة و جهد يرتبط ارتباطاً سلبياً مع مستوى الأجر ،إنه في نهاية الأمر كلما ارتفع الأجر قل الحافز على العمل وبالعكس، وقد بنوا رأيهم هذا على أساس أن العلاقة بين الأجر والجهد المبذول تكون موجبة ، أي كلما زاد الأجر زاد الجهد حتى يصل العامل بالإنتاج إلى حد معين يرى العامل أنه بعد هذا الحد لا تكون هناك منفعة في الدخل يعادله ما يبذله من جهد في ساعات إضافية أخرى بعد هذا الحد، والمقصود بذلك أنه بعد هذا الحد تصبح العلاقة بين الأجر و الجهد الذي يبذله العامل علاقة سلبية ومعنى ذلك أن ارتفاعالأجر بعد هذا الحد يصعب زيادة في تفضيل العامل لوقت الفراغ على الجهد المبذول،

أما التيار الثاني الذي جاء بعد التيار السابق فقد نظر إلى العامل على أساس أنه مخلوق اقتصادي وحدود العلاقة بين الأجر و الجهد المبذول في شكل علاقة موجبة مستقيمة، أي كلما زاد الأجر زاد الجهد المبذول ، وكان على رأس المؤيدين لذلك **آدم سميث** وفي ذلك يقول الأجر تشجيع للحافز على العمال الذي يقوم بنسبة التشجيع التي يتلقاها، ومن الواضح أن كلاوجهتي النظر قد ركزت على الحوافز المادية و أهملت الحوافز المعنوية ، و إن علم النفس

يتبع أساس مبتدأ بأسلوب تحليلً وأساليب العمل، أي المعرفة الدقيقة التفصيلية لخطوات العمل وظروفه والواجبات التي يقوم بها العامل حتى يتم أداؤه لعمله[1]

. المطلب الثاني: الكفاءة الإنتاجية وعلاقتها بالحوافز

تعتبر الرغبة في العمل والقدرة عليه ، من العوامل الأساسية المؤثرة على الأداء و الكفاءة، فالكفاءة تعني العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في عملية الإنتاج ، وبين الناتج من تلك العملية

وما يؤثر على خلق الرغبة في العمل هو ما تقدمه الإدارات من حوافز تشجيعية، وعلى هذا الأساس العلاقة العضوية بين الكفاءة الإنتاجية والحوافز والدوافع ،و هو أمر تجاهلته الإدارة في وقت سابق ، حيث اهتمت فقط بتوفير القدرة على العمل التي تتمثل في التعليم والتدريب، فالخبرة المكتسبة في أداء العمل ، بالإضافة إلى القدرات الطبيعية التي يمتلكها الفرد في العمل ، بثلاث عناصر أساسية[2]

1-ظروف العمل المادية :يقصد بها تلك الأشياء التي تشكل جو العمل، وتؤثر عليه مثل الإضاءة، فترات الراحة، التدفئة ..الخ و بصفة عامة ، أولت الإدارة في وقت ما اهتمام كبير بالظروف المادية للعمل اعتقادا أنها المحدد الوحيد للكفاءة الإنتاجية ، ولكن الدراسات والتجارب العلمية التي أجريت في المصانع الأمريكية والإنجليزية، أثبتت أن هذه الظروف ليست المحدد الوحيد للكفاءة الإنتاجية،و هذا لا يعني أن الإدارة تهمل الظروف المادية للعمل باعتبارها غير هامة، ولكن عليها أن تنظر إليها على أن هناك مستوى لتلك الظروف المادية ، لكي يؤدي الفرد عمله بكفاءة ، وتحسين الظروف المادية للعمل لا يعني بالضرورة ارتفاع الكفاءة الإنتاجية، وإنما قد تؤدي إلى تفادي تدهور هذه الكفاءة الإنتاجية، نتيجة سوء الظروف المادية للعمل،

2-ظروف العمل الاجتماعية :لقد أدركت الإدارة أهمية ظروف العمل الاجتماعية كمحدد لكفاءة الأفراد الإنتاجية، وكان ذلك نتيجة سلسلة التجارب الهامة التي أجريت بالولايات المتحدة الأمريكية 1930 ،وقد تبين أن أهم هذه المؤثرات الاجتماعية على الكفاءة الإنتاجية،هي التنظيم غير الرسمي كجماعات العمل، القادةوالمشرفون [3]، والتنظيم غير الرسمي يقصد به تشكيلات العمال وتجمعاتهم التي تساعد الأفراد على تحقيق بعض أنواع الحاجات التي يشعرون بها، وخاصة الحاجات الاجتماعية كالانتماء إلى الجماعة والشعور بالأمن والحاجة إلى تبادل الصداقات، وتختلف الجماعات العمالية التي يشترك فيها الفرد حسب نوع العمل الذي يؤديه أو الأصدقاء الذين يفضلهم، وتظهرأهمية جماعة العمل كمحدد للكفاءة الإنتاجية من خلال تقاليد وأعراف يلتزم بها، وللجماعة القدرة

[1] مصطفى عشوى، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، الجزائر، 2002 ،ص 249-250.
[2] علي السلمى، إدارة افراد ورفع الكفاءة الإنتاجية،الطبعة الأولى، دار المعارف، مصر، القاهرة، 2004 ،ص 255.
[3] علي السمى، نفس المرجع السابق، ص 256.

على الضغط على أعضائها للالتزام بتلك التقاليد، وجماعة العمال غير الرسمية تعتبر وحدة متكاملة لها سيطرة للحكم على إنتاج أفرادها، وتحدد عبر المستوى الذي تتفق عليه الجماعة، وتستمد الجماعة هذه السيطرة من رغبة الأفراد في الانتماء،وتأثير الجماعة على الكفاءة الإنتاجية يتوقف على ثلاثة عناصر أساسية تشمل حجم الجماعة، درجة تمسكها، و أهدافها ، فكلما كانت الجماعة صغيرة كانت سلطتها قوية والعكس كذلك كلما كان تماسك الجماعة قوي كلما كان تأثيرها على الكفاءة الإنتاجية قوى، كما أن التوافق والتعارض بين أهداف الجماعة وأهداف المشروع أو تعارض معها . والقيادة أيضاً لها تأثير واضح في توجيه العاملين نحو أنجح طرق الأداء، ومساعدتهم على تجنب الأخطاء والسلبيات،

3–**حاجات الأفراد** : تعتبر الحاجات عنصرا أساسياً في التأثير على الكفاءة الإنتاجية ، ويمكننا أن نميز فيها ما يلي[1]:

*__حاجات أولية__: وهي الحاجات البيولوجية الأساسية مثل الغذاء والمأوى....، ويعتبر الأجر هو المصدر الأساسي لإشباع هذه الحاجات، ومن خلال الأجر يحصل الفرد على ضروريات بقائه، بالإضافة إلى استقرار العمل الذي يضمن بدوره الأجر،

*__حاجات اجتماعية__:وهي حاجات يتم إشباعها عن طريق الاتصال بالآخرين مثل الحاجة إلى الصداقة والانتماء إلى الجماعة، ويعتبر جو العمل المصدر الأساسي لإشباع هذه الحاجات باعتباره يشمل علاقات العمل مع الزملاء وجماعة العمال غير الرسمية،

*__حاجات ضرورية__ :وهي تلك الحاجات التي يريد الفرد تحقيقها مستقبلا،وذلك باعتبار أن كل شخص رسم لنفسه صورة في ذهنه يسعى إلى تجسيدها على أرض الواقع، ويدخل في ذلك الحاجة إلى الانجاز وتحقيق الأهداف، السلطة الممنوحة للفرد في أداء عمله .

[1]علي السلمي ، نفس المرجع، ص 258.

المطلب الثالث: انعكاسات نظام التحفيز على أداء ومردودية الأفراد العاملين

إن الحوافز سواء أكانت مادية أو معنوية تؤدي دورا أساسيا مؤثراَ في أداء العمال، فهي تستهدف الروح المعنوية للعاملين بالدرجة الأولى، مما يؤثر في العمل وينعكس على زيادة الإنتاجية أو تخفيضها حسب طبيعة الحافز ونوعه، كما أن للتحفيز تأثيرات إيجابية وأخرى سلبية على أداء الأفراد العاملين بالمؤسسة ،ويمكن التطرق إلى بعض منها من خلال ما يلي:[1]

أولا: التأثيرات الإيجابية

إن نظام الحوافز له أهمية وتأثير فعال في مسار المؤسسة إذا ما استخدم بطريقة عقلانية وبعدالة وشفافية، وتتمثلهذه التأثيرات في شعور العمال بالقيمة والمسؤولية اتجاه انجاز العمل وذلك للتحكم في مخرجات وظائفهم وتحقيق رضاهم وإشباع حاجاتهم الضرورية المادية والمعنوية والاجتماعية،

وهذا ما يولد لديهم القدرة على العطاء والابتكار، ليحسنوا أدائهم ويرفعوا إنتاجيتهم ، وينعكس كل ذلك على مردودية المؤسسة،بالإضافة إلى ذلك فإن تقييم أداء العمال وقياس كفاءتهم الإنتاجية، ومراقبتهم وربطهم بنظام تحفيز فعال يشجعهم على الإخلاص في العمل والوفاء للمؤسسة والحرص على مصلحتها،كما يؤدي الأداء الجيد للعمل إلى تحسين الإنتاج كماً ونوعاً مما يضمن توسيع الحصة السوقية للمؤسسة ويكسب العمال والموظفين سلوكيات إيجابية مما يخلق جواً من الألفة بينهم ويحد من كثرة النزاعات والخلافات ويقوي أواصر المحبة بينهم وكل هذا ينعكس إيجابياً على إنتاجيتهم وعلى سيرورة العمل داخل المؤسسة، كما يخلق جو من الثقة بين العمال، كما يؤدي إلى تكاثف جهود العمال لتحقيق الأهداف التي تم تسطيرها والتخطيط لها رفقة المشرفين، أضف إلى ذلك فإن التقييم الفعال للأداء والمرفق بنظام عادل للحوافز يشعر الأفراد بالمؤسسة بأهميتهم مما يدفعهم للمساهمة في تطوير أداء مؤسستهم وترقيتها

ثانيا: التأثيرات السلبية

يمكن أن يكون لنظام الحوافز انعكاسات سلبية على أداء العمال بالمؤسسة خصوصا في ضلانعدام العدالة والشفافية في عملية التحفيز ويمكن توضيح البعض منها من خلال النقاط الآتية[2] :

-تفاقم المشاكل بين العمال لعدم رضاهم عن عملية التقييم وما يترتب عنها من تحفيز مما يؤدي إلى اشتداد الصراع بينهم ،و هذا يؤثر على سير العمل وإنتاجيتهم

[1] الزغبي فايز عيدات، ابراهيم محمد، أساسيات الإدارة الحديثة،دار المستقبل للنشر والتوزيع، 1997 ،عمان، الأردن، ص 161.
[2] الزغبي فايز عيدات، ابراهيم محمد، نفس المرجع السابق، 162.

-تؤدي المنافسة بين المؤسسات في استقطاب العمال المؤهلين وذوي الكفاءات والخبرات بدفع أجور خيالية، وتقدم تحفيزات مادية كبيرة إلى تسرب العمالة إلى هذه المؤسسات، وبالتالي تفقد المؤسسة إطاراتها بعد أن تحملت تكاليف خيالية لتدريبهم وتكوينهم وتأطيرهم، وينعكس ذلك على مردوديتها وحجم نشاطهالاسيما إذا استمر الوضع ولم تتخذ الإجراءات الضرورية لمنع ذلك

-يؤثر عدم التفاعل بين العمال وانعدام التواصل بينهم وبين المرؤوسين على سيرورة العمل وعلى تنفيذ المهام المطلوبة منهمو هذا ما ينعكس سلباً على مردوديتهم ، وعدم تناسب الحافز مع الجهد المبذول من قبل العمال مما ويقلل من فعاليتهم ،

ثبات نظام الحوافز بالمؤسسة وعدم إدخال تعديلات عليه مما يتناسب مع التغيرات الحاصلة داخل المؤسسة وفي البيئة الخارجية، يحس العمال بالإهمال فيؤثر ذلك على معنوياتهم وسلوكياتهم ويزيد من عدم انضباطهم مما يؤدي إلى ارتفاع معدل دوران العمل والغياب ، فيؤثر على نشاط المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك فإن عدم ربط العلاوات والترقية بالإنجاز والأداء الجيد للعمل، بل تدخل فيها اعتبارات شخصية للمشرف كالتحفيز وغيرها،

واستناداً لما تم التطرق إليه يمكن القول بأن نظام الحوافز يعكس تطلعات الأفراد العاملين بالمؤسسات ويعتبر العلاقة بين المؤسسة وكافة الأفراد العاملين فيها .

المطلب الرابع: صعوبة نظام الحوافز ومقترحات تطويره

الفرع الأول: صعوبات نظام الحوافز

من بين العيوب والصعوبات التي تصادفنا عند تطبيق نظام الحوافزهي:[1]

-الشعور بعدم وجود حوافز لقلة المستفيدين منها،نعدم دقة تقييم أداء الموظفين حيث يعتمد عمل المزاجية والمعرفة الشخصية في كثير من الأحيان، كما تستخدم الحوافز وسيلة ترضية لمن لا يستحقها،

- عدم وجود أدلة ومسارات في تطبيق علاوة الاختصاص،

-إعطاء الحوافز للجميع دون الأخذ بعين الاعتبار الإنجازات الفردية كعامل مهم وكذلك المؤهل والجهد،

-عدم وجود تكافؤ بين العمل المقدم والحوافز المعطاة،

[1] محمد عبد الفتاح البياعي، تقييم الموظف العام للحوافز في ا لأجهزة الحكومية الأردنية ، دراسة حالة المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن، ص 100.

– عدم وجود أسس موضوعية للترقيات الوظيفية ومما يؤدي إلى استياء بعض الموظفين،

– تعتمد البعثات العلمية على المزاج والمعرفة الشخصية،

– ارتباط الحوافز بالمؤهل العلمي أكثر من ارتباطها بمركز الوظيفة و أهميتها وقدرة وكفاية شاغليها،

– نقص الموضوعية ووجود عوامل شخصية وضغوط اجتماعية ومصالح متبادلة في تطبيق الحوافز[1].

الفرع الثاني: مقترحات تطوير نظام الحوافز

هناك عدة معايير مقترحة لتحسين نظام الحوافز نذكر منه :

– وضع نظام مكتوب للحوافز يتضمن معايير واضحة ودقيقة لإعطاء الحوافز، مبني على نتائج ودراسة علمية– الاهتمام بالنمو الوظيفي في فرص تنمية مهارات الموظفين من خلال إتاحة فرص متكافئة للموظفين للالتحاق بالدورات التدريبية،

–التقليل من عدم الموضوعية في إعطاء الحوافز من خلال تطبيق معايير دقيقة تشمل الكفاءة، الإنتاج، المؤهل التعليمي، القدرة، الجدارة، المساهمة، تحسين العمل وإجراءاته،

– وضع معايير دقيقة وواضحة لغرض الترقية وتطبيقها على جميع فئات الموظفين،

– تعديل نظام العلاوة ليشمل رفع نسب العلاوات والزيادات السنوية وليضم جميع الفئات التي تستحقها،

– وضع الموظف المناسب في المكان المناسب ليتمكن من استغلال طاقاته واختصاصاته بالشكل الصحيح. ،

– تعديل نظام الخدمة المدنية ليشمل نظام الحوافز بأنواعها،

– تشجيع الموظف الكفء والممتاز عن طريق تطبيق الترفيع السريع مرة كل ثلاث سنوات حسب أحكام نظام المدنية الحالي،

– رفع الروح المعنوية للموظفين فهي من أهم الحوافز بالنسبة للموظف وإيجاد التقدير الذاتي واحترام النفس،

تعديل سلم الرواتب حتى يتناسب مع الحياة المعيشية،

– تحسين نظم وإجراءات العمل والتقليل من المركزية،

[1] محمد عبد الفتاح ، مرجع سبق ذكره ص 100

– إعطاء الفرصة لتشجيع الابتكار والإبداع في العمل والمساهمة الفعلية من خلال عرض الأداء والمقترحات والشكاوي ومناقشتها بجدية منها لمصلحة العمل،

– إنشاء صندوق اجتماعي للموظف يكفل له حياة مستقبلية مقبولة بعد التقاعد[1].

[1] محمد عبد الفتاح ، نفس المرجع، ص 101

خلاصة الفصل:

تكتسي دراسة وتحليل العلاقة والتأثير الناشىء عن وجود نظام تحفيزي فعال في أي مؤسسة أهمية فائقة وضرورة قصوى، نظرا لتأثيره ا على مستوى أداء الموارد البشرية ،ومن ثمة تسمح بالمنافسة، و هذا كله من أجل إيجاد الصيغ الفعالة والملائمة لتحسين أنماط التسيير المتبعة في هذا المجال،ومما لا شك فيه أن موضوع الحوافز موضوع طويل ومشعب وأن لكل مؤسسة ظروفها الخاصة، لذا يجب على كل مؤسسة أن تدرس البيئة الداخلية والخارجية والنشاط الذي تمارسه،

إن عملية تحفيز العاملين غير سهلة وإنما تنطوي على كثير من العوامل التي ورد ذكرها في هذا الفصل ومن الضروري أن تعطي إدارة أي مؤسسة لهذا الموضوع أهمية قصوى ، حتى تكتسب صفة التميز وتواكب متطلبات العصر فالتحفيز جزء أساسي في عمليات التطور والنجاح.

المبحث الأول : التعريف بمجمع صيدال وحدة المضادات الحيوية

يعد مجمع صيدال من أهم وأكبر المؤسسات العمومية التي يقف عليها الاقتصاد الجزائري والنشاط في مجال الصناعة الصيدلانية ، هيكله الواسع يتوزع عبر مختلف أنحاء الوطن ، ومنتجاته تجاوزت السوق المحلية لتخترق السوق العالمية ، إلا أنه مر بعدة مراحل قبل وصوله للوضع الذي هو عليه الآن،

كما تعتبر وحدة المضادات الحيوية (Antibiotical) محل الدراسة ، أحد أكبر وأهم هته الوحدات وأهم مؤسسة منتجة للمضادات الحيوية و الأدوية الجنيسة البينيسيلينية وغير البينيسيلينية على مستوى الوطن،

و سنتناول في هذا المبحث تقديم عام للمجمع والوحدة وتقديم هيكلها التنظيمي ، وكذا أهميتها الاقتصادية .

المطلب الأول : تقديم مجمع صيدال

لقد مر مجمع صيدال بمرحلتين حسب النظام الاقتصادي الذي كان سائدا في الجزائر ، ففي مرحلة الاقتصاد المخطط تميز بوضعية الاحتكار و اهتم أساسا بالجانب الكمي ، أما في مرحلة اقتصاد السوق ، فقد تبنى مجمع صيدال عدة استراتيجيات جديدة تهدف إلى رفع مستوى نوعية و جودة منتجاته و العمل على تنمية حصته السوقية .

الفرع الأول : نشأة و تطور مجمع صيدال [1]

تتمثل البذرة الأولى لمجمع صيدال في الصيدلية المركزية الجزائرية p.c.a, فبموجب القرار المؤرخ في 1963/04/10 تم تأسيس هذه الصيدلية سنة 1969 ، وتم المصادقة على قانونها الأساسي بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 6/77 المؤرخ في 1977/01/23 ، الذي أقر ضمان احتكار الدولة لاستيراد , إنتاج وتوزيع المنتجات الصيدلانية للاستعمال البشري ،

في إطار مهمة الإنتاج ، أنشأت وحدة الإنتاج بالحراش سنة 1971 ، وتم استرجاع وحدة Biotic في السنة نفسها ، ثم وحدة فارمال pharmalسنة 1975 ، المورثتين عن المستعمر الفرنسي .

عن طريق المرسوم رقم 82/161 المؤرخ في 1982/04/27 تم تحويل الصيدلية المركزية الجزائرية إلى المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني ، حيث كانت تتكون هذه الأخيرة من وحدات الإنتاج بالجزائر العاصمة .

تم تحويل مركب انتيبيوتيك Antibiotique رسميا إلى المؤسسة سنة 1988 بعدما كان ملكا للشركة الوطنية للصناعات الكيميائية s.n.i.c التي عملت على إنشائه [2] في 1985/04/13 تم تغيير تسمية المؤسسة طبقا للمرسوم رقم 85/74 لتصبح صيدال saidal، و بعد الإصلاحات الاقتصادية التي شهدتها الجزائر سنة 1989 ، أصبحت صيدال مؤسسة

[1] وثائق و مستندات مقدمة من الأرشيف

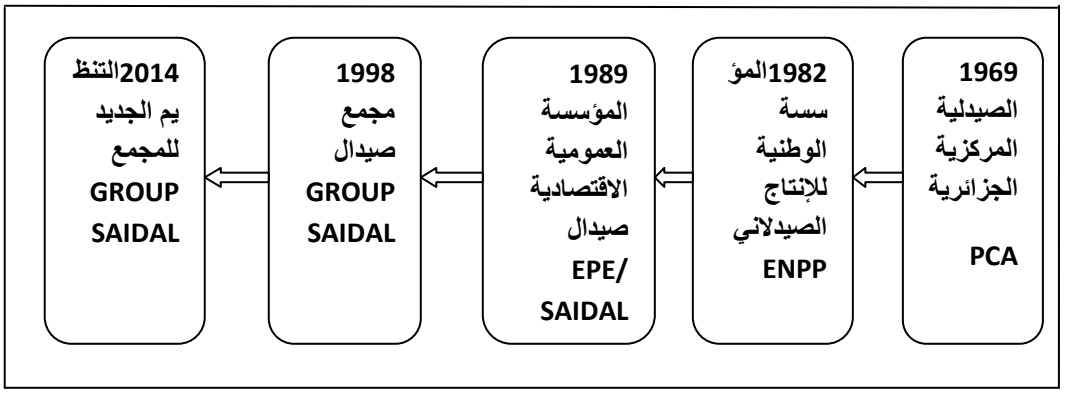
عمومية اقتصادية تتمتع باستقلالية في التسيير ، وفي سنة 1993 اكتسبت طابع شركة ذات أسهم ، حيث تم إجراء بعض التعديلات على طابعهاالقانوني،

في سنة 1997 قامت صيدال بتنفيذ خطة لإعادة هيكلتها نتج عنها تحويلها في 1998/02/02 إلى مجمع صناعي يتكون من ثلاث وحدات هي : فارمال ، بيوتيك ، أونتيبيوتيكال ،

في عام 1999 دخل المجمع إلى البورصة ، و قام في 2009 برفع حصته برأس مال صوميديال somidial بحدود 59% لتصبح وحدتا جديدة تابعة للمجمع ، و خلال عام 2010 ارتفعت حصة صيدال في رأس مال taphco من 38.75% إلى 44.51 % كما اكتسبت حصة 20% في رأس مالberal

يمكن تلخيص مراحل إنشاء مجمع صيدال في الشكل التالي :

الشكل (1-3) :مراحل نشأة مجمع صيدال



المصدر: محمد الهادي ضيف الله، جودة المعلومات المالية و دورها في اتخاذ القرارات الاستثمارية ، مذكرة ماجيستير , تخصص محاسبة و تدقيق ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة سعد دحلب –البليدة, جويلية 2010 ص146[1]

[1]المرجع السابق تم ذكره

الفرع الثاني : تعريف مجمع صيدال

يعتبر مجمع صيدال شركة ذات أسهم ، يقدر رأس ماله بـ : 2.500.000.000 دج ، و يقع مقره الاجتماعي في : 01 شارع يحي العياشي – حسين داي – الجزائر العاصمة ، يأخذ شكل مجمع صناعي ، يقوم بتطوير و إنتاج و توزيع المنتجات الصيدلانية للطب البشري و البيطري ،

تم إدراج مجمع صيدال في بورصة الجزائر بتاريخ 1999/07/17 ، بتأشيرة خاصة منحت له من طرف لجنة تنظيم عمليات البورصة و مراقبتها (cosob) رقم 98/04 و المؤرخة في : 1998/12/24 ، وعرضت أسهمه للبيع ما بين 15 فيفري و 15 مارس 1999 و قدر عددها بـ : 2000000 سهم ، و قد كان البيع بسعر ثابت قدر بـ 20% من رأس مال المجمع ، و قدرت القيمة الاسمية للسهم الواحد بـ : 250 دج ، أما القيمة الحقيقة للسهم الواحد فقدرت بـ : 800دج ، و كانت تلك أول تسعيرة لأسهم المجمع ،

يقدر عدد المساهمين في البورصة بـ : 19288 مساهم ، و يعد مجمع الصناعة الصيدلانية الكيميائية المساهم الرئيسي ، و الذي قام بشراء 80 % من مجموع الأسهم التي عرضت للبيع ، وبيعت الحصة المتبقية البالغة 20% إلى المستثمرين من المؤسسات و الأفراد

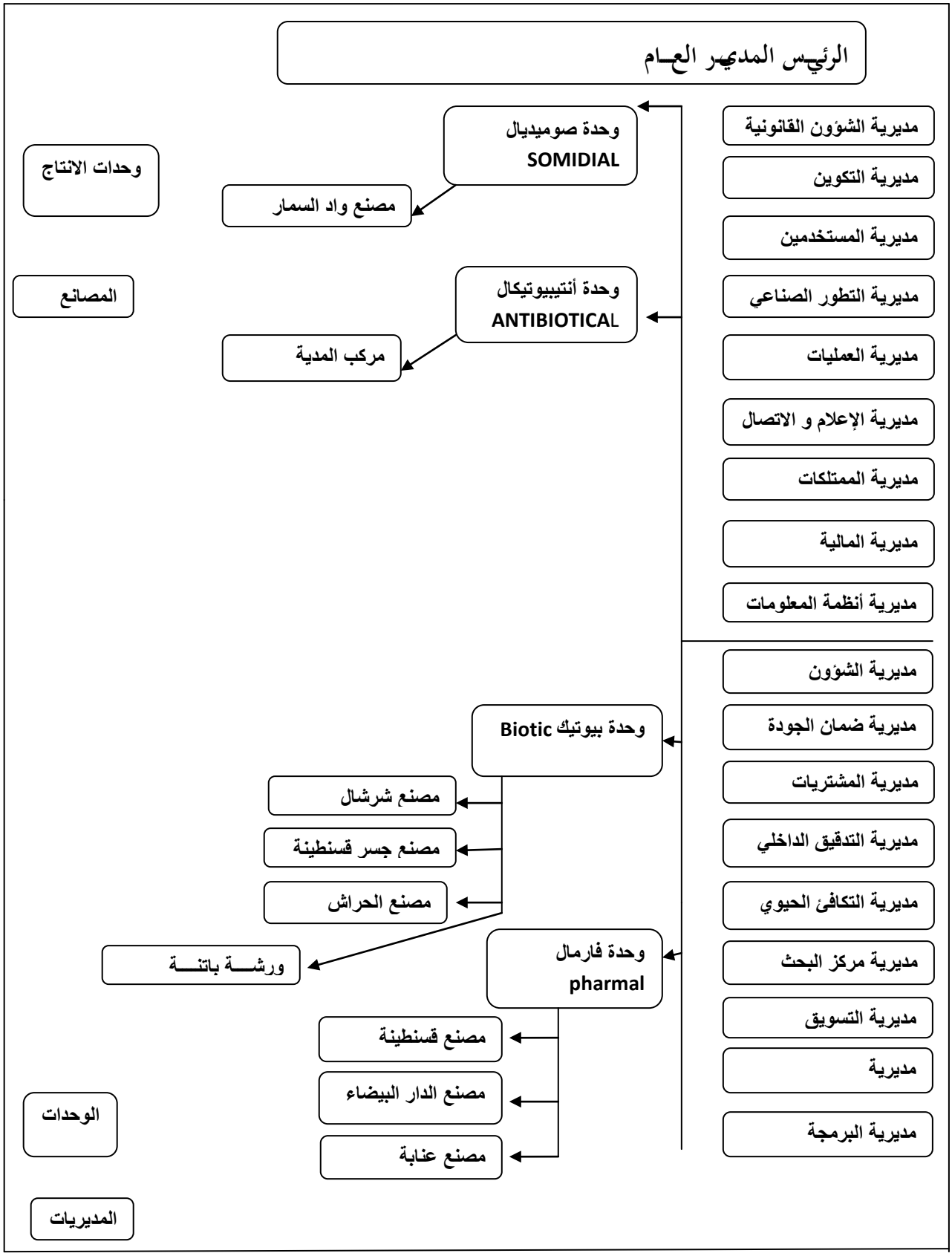
تحصل المجمع في 2005/02/25 على شهادة الجودة iso 9001 نسخة 2000 ، منحته إياها الجمعية الفرنسية للتدقيق و الجودة (A.F.A.Q)[1] .

[1] مدير مصلحة الإعلام و الاتصال بمجمع صيدال

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال

عرف الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال تغيرين خلال سنة 2009 ، الأول يخص منصب المدير العام الذي أصبح رئيسا مديرا عاما ، و الثاني يتمثل في إضافة وحدة رابعة إلى الوحدات الثلاثة السابقة و هو وحدة صوميديال Somidial، حيث يظهر الهيكل التنظيمي المستحدث لمجمع صيدال كما يلي :

الشكل (2–3) : الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال– **المصدر** : سكريتيرة المدير العام



الفرع الأول : تعريف وحدة المضادات الحيوية

هذه الوحدة هي شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم epe/spa برأس مال اجتماعي يقدر بـ: 1.187.500.000دج, يقع مقره بطريق الخميس ص.ب : 33- المدية 26000, و يبعد حوالي 100كلم جنوب الجزائر العاصمة ، تصل مساحته إلى 33هكتار – بعد ما كانت في حدود 25 هكتار – منها 19 هكتار مبنية [1] .

يعد إعادة هيكلة المؤسسة العمومية الاقتصادية صيدال ، تحول اسمه من مركب إلى فرع المضادات الحيوية في حين أصبح الآن يسمى بوحدة المضادات الحيوية التابع لصيدال ، و دخلت بصفة رسمية في استقلالية التسيير يوم 1998/02/02.

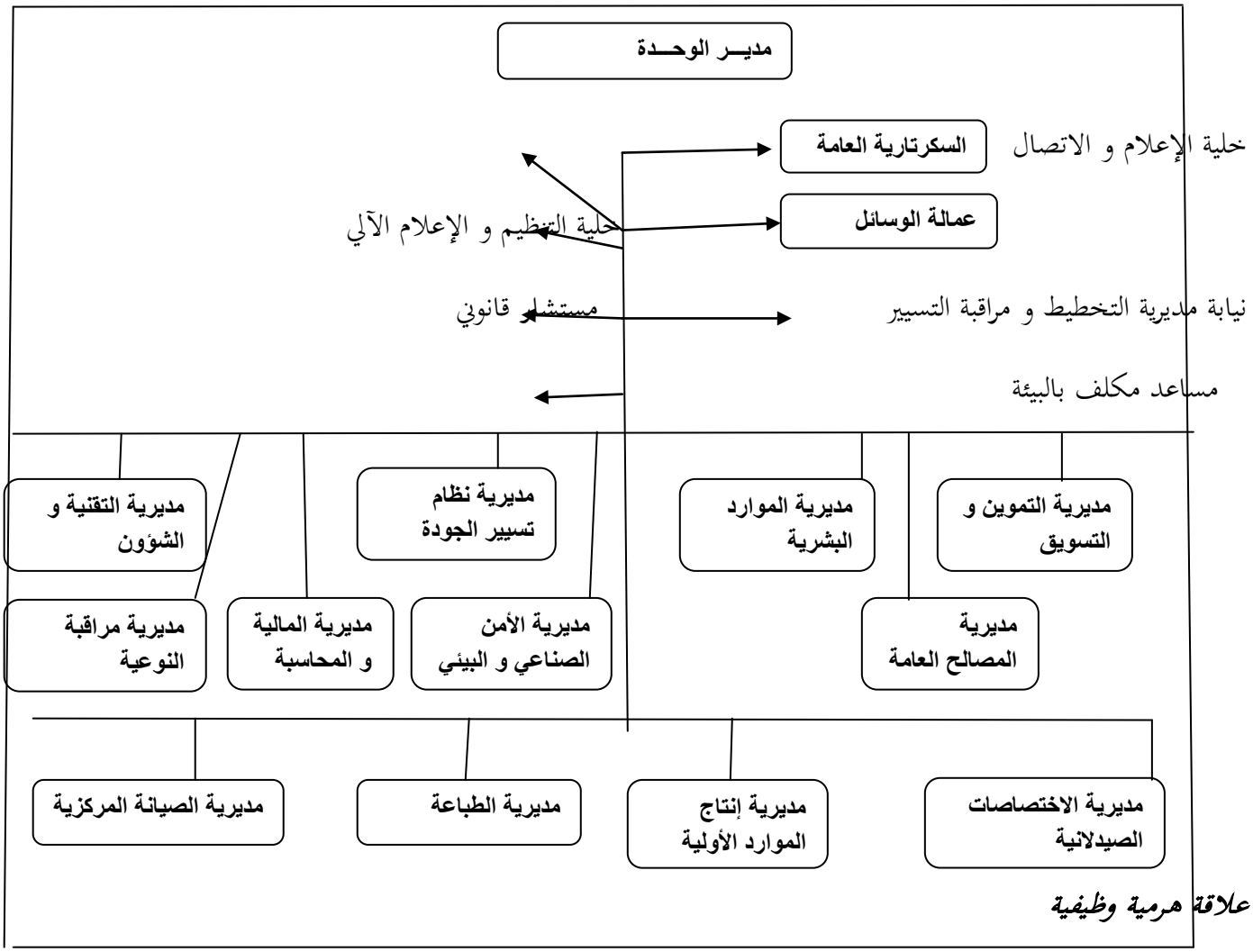
تحصل على شهادة الجودة iso 9002 نسخة 1994 و شهادة الجودة iso 9001 نسخة 2000 من الجمعية الفرنسية للتدقيق و الجودة A.F.A.Q.

الفرع الثاني :الهيكل التنظيمي لوحدة المضادات الحيوية :

عرف الهيكل التنظيمي لوحدة المضادات الحيوية تغييرا يخص منصب المدير العام الذي أصبح رئيا مديرا عاما و الشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي للوحدة :

[1] مرجع سابق ذكره

الشكل رقم(3-3) : الهيكل التنظيمي لوحدة أنتيبيوتيكال – المدية



المصدر : صيدال أخبار النشرة الداخلية رقم 02 , ديسمبر 2013 ص 04

و تتكون وحدة المضادات الحيوية من الإدارات التالية [1]

* **الإدارة العامة** :و المتمثلة في ما يلي

1- مدير الوحدة : مهمته إدارة ووضع سياسات من الإستراتيجية العامة للمجمع على المدى القصير و المتوسط و البعيد ، من أجل ضمان نمو إقتصادي و توسع الوحدة

2- السكرتارية العامة : تقوم بالأعمال الموكلة إليها من قبل المدير

[1] مدير إدارة و تخطيط الموارد البشرية

3- **عمالة الوسائل العامة**

4-خلية الإعلام والاتصال :تضع خطط اتصالية داخلية للوحدة بالتناسب مع السياسة الاتصالية العامة للمجمع،

5- **نيابة مديرية التخطيط ومراقبة التسيير** : مهمتها الرقابة الداخلية وتدقيق الحسابات , و وضع لوحات قيادة خاصة بتسيير الوحدة،

6- خلية التنظيم و الإعلام الآلي : تتابع تكيف الهياكل التنظيمية ونظم المعلومات مع السياسة التنظيمية للوحدة ،

7-مستشار قانوني : التكفل بالدفاع عن مصالح الوحدة ومتابعة القضايا القانونية والقضائية الخاصة بها ،

8- **مساعد مكلف البيئة**: مكلف بتطبيق السياسة البيئية المتبعة من طرف الوحدة على جميع المستويات , حسب القانون رقم 01/03 المؤرخ في 2003/07/19 , والقاضي بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة ،

* **المديريات الأساسية للوحدة** :

1- **مديرية التموين و التسويق** : مهمتها شراء المواد الأولية و وسائل التخزين وقطع الغيار طبقا للمواصفات المحددة ، وتسيير المخزون من المنتجات تامة الصنع ، وذلك بالتنسيق مع الوحدة التجارية للوسط ،

2- **مديرية المصالح العامة** : مهمتها إنتاج وتوزيع المعدات ومختلف المواد (الهواء المضغوط ، المياه ، البخار ...) وتحليل المواد الكيميائية المذابة ، و التي تعتبر كمدخلات لأقسام الإنتاج ،

3- **مديرية الموارد البشرية** : هي المسئولة عن تسيير وتطبيق إستراتيجيات الموارد البشرية ، والتعليمات العامة المتعلقة بالوحدة ، وتلك الصادرة من المجمع.[1]

[1] مدير مصلحة الإعلام و الاتصال و مجمع صيدال

قائمة المراجع

أولا– المراجع باللغة العربية :

أ) الكتب :

1– محمد علي العاقل صافي , التحليل الاقتصادي , بدون طبعة ,جامعة حلب 1997 ص182

2- عبد الرزاق حبيب , اقتصاد و تسيير المؤسسة ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر , بدون طبعة 2002 ص 23

3- مصطفى أبو زيد فهمي , الإدارة العامة , دار المطبوعات أمام كلية الحقوق , الاسكندرية 1994 ص121

4- محمد حافظ حجازي , دعم القرارات في المنظمات , الطبعة الأولى , دار النشر " الوقار" 2006 ص152

5- ثابت عبد الرحمان إدريس , إدارة الأعمال , بدون طبعة , الدار الجامعية ,شارع زكرياء الابراهيمي ص118

6- سعاد نائف برنوطي , إدارة الموارد البشرية , الطبعة الثانية , دار النهضة العربية بيروت2003 ص219

7- محمد حسن , إدارة الموارد البشرية , الطبعة الثانية , دار الصحافة للنشر عمان , 2012 ص15

8- عبد الحميد عبد الفتاح , المغربي عبد المحسن جودة , إدارة الموارد البشرية دار العربي للنشر و التوزيع , 2008 ص 29

9- عباس محمود , إدارة الموارد البشرية , الطبعة الأولى كلية مديولي القاهرة ص102

10- سهيل محمد عباس , إدارة الموارد البشرية , الطبعة الأولى دار المريخ القاهرة ص188

11- عبد المحسن عبد الحسن , إدارة الموارد البشرية , الطبعة الثالثة , دار الثقافة للنشر ص15 بيروت

12- كامل بربر , كفاءة الأداء التنظيمي , دار الابتكار للنشرو التوزيع عمان , 2013 ص185

13- عبد الوهاب , إدارة الأفراد , منهج تحليلي , الطبعة الثالثة , جوان دار النشر مصر 1975 ص13

14- أحمد بن عبد الرحمان التميمري , مبادئ إدارة الأعمال , الطبعة الأولى , الأساسيات و الاتجاهات الحديثة , مكتبة المكبيان , الرياض 2004 ص 259

15- أحمد ماهر , إدارة الموارد البشرية , بدون طبعة الدار الجامعية للنشر و التوزيع , الإسكندرية 2004 ص234

16- أبو شيخة نادر أحمد , إدارة الموارد البشرية , دار الصفاء للنشر عمان ص48

17- أبو الفر محمد , ربط مؤثرات الأداء بنظم الحوافز , الطبعة الأولى – دار المسيرة للطباعة و النشر عمان ص35 -38

18- السالم مؤيد و صالح عادل , التنظيم الإداري و عالم الكتاب الحديث للنشر و التوزيع , دار غريب ص66

19- الصواف ماهر محمد , تقييم الأداء الطبعة الثانية , دار النشر والتوزيع ص102

20- إدارة الأفراد و رفع الكفاءة الإنتاجية , الطبعة الأولى – دار المعارف مصر القاهرة ص255

21- الزغبي فايز عيدات إبراهيم محمد , أساسيات الإدارة الحديثة , دار المستقبل للنشر و التوزيع 1997عمان ص161

ثانيا – مذكرات :

1- حواس عبد الرزاق , دور الحوافز في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة العمومية , مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الجزائر (3)

2- مقدورة وهيبة , التحفيز و دوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمات–مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستير , إدارة أعمال , جامعة بومرداس 2006

ثالثا – الدراسة التطبيقية :

1- وثائق و مستندات مقدمة من الأرشيف