

واقع نظام الحوافز بإدارة الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية

مع دراسة حالة بلدية خرايسية ولاية الجزائر

The reality of the incentive system in human resources management in the civil service sector With a case study of the municipality of Khraissia, Algiers

د/طايطي كمال

ط/د مزغيش جمال*

مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية في الجزائر - مخبر تسيير الجماعات المحلية ودورها في تحقيق التنمية

جامعة البليدة 2- الجزائر-

جامعة البليدة 2- الجزائر-

tatai.kamel@hotmail.com

البريد الإلكتروني djame216grh@gmail.com

تاريخ القبول: 2021/05/07

تاريخ الاستلام: 2021/03/08

مستخلص:

هدفت دراستنا إلى تسليط الضوء على واقع نظام الحوافز بإدارة الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية بالجماعات المحلية من خلال دراسة حالة على بلدية الخرايسية بالجزائر، حيث كانت عينة الدراسة مشكلة من 51 مبحوث، أسفرت النتائج المتوصل إليها أن واقع الحوافز بالبلدية لا يرقى إلى مكانته اللائقة ولا يعد آلية من آليات الاستثمار في المورد البشري، وهذا راجع لخضوعه للقانون الأساسي للوظيفة العمومية الفقير من الحوافز، لذلك وجب إعادة النظر في هذا القطاع، والبحث عن إيجاد الطرق والأساليب المناسبة التي تسمح بالهوض به وترقيته للمساهمة في تحقيق أعلى مستويات الأداء المتميز.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، الجماعات المحلية، الوظيفة العمومية، الحوافز، الأداء.

تصنيف JEL: E24؛ L32؛ H11

Abstract: Our study aimed to shed light on the reality of the incentives system in human resources management in the civil service sector in local groups through a case study on the municipality of Khraissia in Algeria, where the study sample was composed of 51 respondents. It is considered as one of the mechanisms of investing in the human resource, and this is due to its submission to the Basic Law for the poor public service of incentives, therefore it is necessary to reconsider this sector, and search for appropriate methods and methods that allow its advancement and promotion to contribute to achieving the highest levels of outstanding performance.

Keywords: Human resources, local groups, civil service, incentives,

* المؤلف المراسل.

performance.

Jel Classification Codes : E24 ; L32 ; H11.

مقدمة:

نظرا للتطورات العلمية والتكنولوجية المتسارعة، التي يشهدها العالم اليوم، أصبح لموضوع ادارة الموارد البشرية أهمية بالغة في العصر الحديث، هذه الأهمية تنبع من خلال المكانة التي أضحت يحتلها المورد البشري في نجاح المؤسسات، فبعد أن كان ينظر اليه على أنه مصدر من مصادر التكلفة، يستبدل أو يستغنى عنه في حالة العجز أو الوفاة، أصبح اليوم موردا من موارد المؤسسة وأصلا من أصولها الاستثمارية فيه يحقق أعلى مستويات الأداء، ما يستدعي استغلاله واستثماره لتعظيم الأهداف، إن قياس نجاح المؤسسات اليوم صار مرهونا بما تمتلكه من موارد بشرية، ما يشكل تحديا ومسؤولية تقع على كاهل إدارة الموارد البشرية، بصفتها المسؤول الأول عن العنصر البشري من خلال وظائفها، انطلاقا من تحليل وتوصيف الوظائف و استقطاب الموارد البشرية وتوظيفها، الى التقييم والتحفيز.

- إشكالية الدراسة:

من خلال ما تقدم تبليور معالم اشكالتنا حول الموضوع في السؤال الرئيسي التالي:
ما هو واقع نظام الحوافز بإدارة الموارد البشرية في قطاع الجماعات المحلية؟
تفرعت الإشكالية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما موقع ادارة الموارد البشرية في النظام التسييري للجماعات المحلية؟
 - 2- ما مكانة نظام الحوافز في ادارة الموارد البشرية بالبلدية؟
 - 3- هل حقق نظام الحوافز أهدافه في البلدية؟
- فرضيات الدراسة:

من خلال ما تم عرضه في الاشكالية السابقة يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- 1- ليس لإدارة الموارد البشرية مكانة لائقة في النظام التسييري للجماعات المحلية.
- 2- لا يلقي نظام الحوافز أهمية في ادارة الموارد البشرية في البلدية.
- 3- لم يحقق نظام الحوافز أهدافه في البلدية.

الدراسات السابقة:

* دراسة محمد نائل محمد ربيع(2015-2016): تناولت الدراسة دور الحوافز في تحسين مستوى الأداء الوظيفي في دائرة الجمارك الفلسطينية من وجهة نظر العاملين رسالة ماجستير، معهد التنمية المستدامة، جامعة القدس.

هدفت الدراسة الى التعرف على دور الحوافز في تحسين مستوى الأداء الوظيفي في دائرة الجمارك الفلسطينية من وجهة نظر العاملين, وقد أتبع الباحث المنهج الوصفي بالاعتماد على الاستبانة، وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- 1- وجود دور مباشر للحوافز في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في دائرة الجمارك الفلسطينية من خلال دورها في تلبية الحاجات الاقتصادية والاجتماعية و النفسية المتنوعة للعاملين و العمل على زيادة رغبتهم و دافعتهم و انتمائهم للعمل،
 - 2- وجود أثر مباشر للحوافز في ضبط سلوك العاملين و في تنمية القدرات الابداعية و الأداء الوظيفي من خلال قيام الحوافز بالمساهمة في الالتزام بالقوانين و التعليمات و زيادة مستوى الالتزام بالعمل و أوقات الدوام الرسمي.
- تتفق هذه الدراسة مع دراستنا كون الدراستين تما على مستوى الوظيفة العمومية والتي من خلالها نلخص واقع نظام الحوافز على أداء الموظفين بالوظيفة العمومية.
- * دراسة البادي(2007-2008) تناولت مهارة المدير في استخدام الحوافز من أجل رفع مستوى أداء العاملين في شركة نפט عمان، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدير المنظمة بمهارة تحفيز العاملين ومدى استخدام تلك الحوافز بنوعها المادية والمعنوية لتحسين أداء العاملين، توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن مدير المنظمة يمتلك المهارة الجيدة في تحفيز العاملين والاستخدام الجيد لها، وهذا بوجود معايير جيدة يستخدمها، التي يتم توزيعها على العاملين.
- * دراسة الطاهر الوافي(2012-2013) التحفيز و أداء الممرضين، رسالة ماجستير جامعة قسنطينة"2"، الجزائر،
- حاولت الدراسة الموسومة بالتحفيز و الأداء تشخيص الواقع الفعلي لظاهرة الحوافز و الأداء في المؤسسة الاستشفائية "عالية صالح" بتبسة، وقد سعت الدراسة الى تقصي العلاقات القائمة بين مختلف أنواع الحوافز التي تقدمها المؤسسة و أداء الممرضين , و قد ناقشت عدد من المتغيرات التي شكلت محور اهتمام نظريات التنظيم.
- و قد كانت نتائج الدراسة على النحو التالي:
- 1- أن قيمة الحوافز المادية التي تقدمها المؤسسة الاستشفائية ترتبط ارتباطا وثيقا بمستوى الأداء الوظيفي لدى الممرضين.
 - 2- الممرض في المؤسسة العمومية الاستشفائية يتلقى أجرا منخفضا و المكافئات ضعيفة , الأمر الذي خلق لديه مشاعر عدم الرضا و الارتياح في العمل الأمر الذي انعكس سلبا على أدائه.

3-عدم فعالية نظام المكافآت المطبق بالمؤسسة، و عدم استجابتها لتطلعات الممرضين كما عبرت عنه بنسبة 84 بالمئة من المبحوثين، تتفق الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في أن عينة المبحوثين تقريبا أجابت بعدم فعالية نظام المكافآت المطبق في المؤسسة، والتي كان لها الأثر السلبي على أداء العاملين في المؤسسات الحكومية أو المرتبطة بالوظيفة العمومية.

*دراسة جوادي حمزة(2005-2006) الحوافز المادية والمعنوية على الروح المعنوية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، والتي توصلت إلى النتائج التالية:

✓ إن الأجور التي يتقاضاها العمال غير كافية وهذا ما يؤدي بالعمال إلى الشعور بالإحباط وانخفاض الروح المعنوية.

✓ الترقية تحفز العمال وتدفعهم إلى العمل وبذل جهد أكبر.

منهج الدراسة: تعتبر ادوات جمع البيانات وسيلة من الوسائل الأساسية للحصول على الحقائق التي يسعى الباحث للوصول إليها، وعلى هذا الأساس اعتمدنا في دراستنا على الاستبيان كأداة للدراسة، وكانت عينة الدراسة مشكلة من 53 مبحوث ليطم من خلالها إثبات صدق الدراسة وهذا بالاعتماد على تحليل الاستبيان مع معامل الفا كرونباخ.

1- إدارة الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية

1-1 الوظيفة العمومية:

يعد قطاع الوظيفة العمومية القطاع الأول في الجزائر من حيث تعداد الأفراد المنتمين إليه، ويعود ذلك إلى احتوائه على غالبية الهيئات الإدارية التابعة للدولة ومن خلال ما جاء حول هذا الموضوع نجد ما يلي :

تعرف الوظيفة العمومية على أنها : "الأداة المفضلة لتحضير و تنفيذ سياسات الدولة وأعمالها" (العايش وبن عمران، 2017، ص:278).

كما تعرف على أنها : "مجموع من الموظفين يشغلون مهامها داخل الادارة العمومية" (بوضياف، 2015، ص:20).

- لقد جاء في نص المادة الأولى من القانون الاساسي للوظيفة العمومية 03-06 "يحدد هذا الامر القواعد القانونية الاساسية المطبقة على الموظفين والضمانات الاساسية المقترحة لهم في اطار تأدية مهامهم في خدمة الدولة وهو ما يمثل تحديد القانون الأساس العام للوظيفة العمومية " ، كما حدد المشرع مفهوم المؤسسات و الادارات العمومية من خلال المادة 02 من نفس القانون السابق الذكر في نصها " يقصد بالمؤسسات والادارات العمومية ، المؤسسات العمومية والادارات المركزية

في الدولة والمصالح غير المركزية التابعة لها والجماعات الإقليمية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني و المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي و التكنولوجي وكل مؤسسة عمومية يمكن ان يخضع مستخدموها لا حكام هذا القانون الأساس".

من خلال ما سبق نستطيع القول ان قطاع الوظيفة العمومية هو ذلك القطاع المسؤول على هيئات الدولة وعلى القوى العاملة بها، من خلال تحديد صلاحياتها وتنظيم وظائفها، وضمان حقوقها ومتابعة تنفيذ الواجبات المنوطة بها.

2-1- ادارة الموارد البشرية:

1-2-1 تعريف ادارة الموارد البشرية: تعددت وجهات نظر المفكرين حول تحديد تعريف لإدارة الموارد البشرية الا أنها تصب في قالب واحد ومن بينها:

- تعرف: " إدارة الموارد البشرية هي عملية إختيار واستخدام وتنمية الموارد البشرية العاملة في المؤسسة " (بن عاشور وقادري، 2021، ص: 1085).

-وتعرف "إدارة الموارد البشرية وهي مجموع النشاطات التي تسمح للمنظمات (مؤسسات أو ادارات عامة) الحصول على موارد بشرية تتوافق مع احتياجاتها" (Maury, 2016, p: 07).

-كما تعرف: "هي مجموعة من المعارف التقنية والإجرائية بمديرية الموارد البشرية (2015,p:15 Cadin).

-وتعرف كذلك: "تشير إدارة الموارد البشرية إلى جميع الممارسات والسياسات المطلوبة لإنجاز الأعمال المتعلقة بالأفراد والبشر في العمل الإداري..". (كافي، 2014، ص: 14).

تعرف: "الإدارة المسؤولة عن الاهتمام بالفرد والقيام بالفعاليات التي تتعلق بإيجاد الشخص المناسب في المكان المناسب" (الطائي، العبادي، 2015، ص: 29)،

وتعرف: "ادارة الموارد البشرية هي توظيف اليد العاملة الماهرة وتعيين الموظفين في مناصب التي يكونون فاعلين فيها وراضين" (Tessier, 2013, p: 19).

وتعرف كذلك ادارة الموارد البشرية: " ادارة الموارد البشرية هي وظيفة في حد ذاتها مع الادوات المعترف بها والمتكاملة مع الادارة العامة " (BARRAUD et al., 2008, p: 02)

من خلال ما سبق، يمكن صياغة تعريف إدارة الموارد البشرية على انها مجموعة من الأنشطة والبرامج والتطبيقات والقرارات تهدف لحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية المؤهلة والعمل على تنميتها وتطويرها والمحافظة عليها للوصول لتحقيق أعلى مستويات الأداء المتميز، و الذي لا يمكن بلوغه الا بوجود نظام حوافز فعال يساهم في تحقيق الهدف.

2-2-1 الحوافز:

تعد الحوافز من اهم وظائف إدارة الموارد البشرية، اذ ان نجاح هذه الأخيرة مرهونا بمدى فعالية نظام حوافزها، ومن بين ما جاء حول الحوافز ما يلي:

- الحوافز هي «مجموع المثيرات الخارجية المادية منها والمعنوية التي تؤدي الى اشباع حاجات ورغبات العمال من جهة وتحقيق الأهداف والأداء المتميز للمنظمة من جهة أخرى» (بوطي و ضيف، 2020، ص: 192).

-وتعرف " تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز أي أن الحوافز ترتكز على مكافئة العاملين على تميزهم في الأداء " (عشوش وآخرون، 2017، ص: 280).

- كما تعرف "الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز للأفراد العاملين بالمنظمة " (القحطاني، 2015، ص: 183)

-كما تعرف كذلك " مجموعة من العوامل التي تدفع الفرد لاختيار التصرف المناسب لتحقيق الهدف " (بلقايد وبوري، 2017، ص: 256).

-تعرف أيضا عل أنها: " مجموعة العوامل الخارجية التي تجذب العامل باعتبارها وسيلة لاشباع حاجاته وذلك من خلال التأثير على سلوكه حتى يتم تحقيق اهداف المنظمة ورفع مستوى أدائها. " (بوزورين، 2019، ص: 32).

-"التحفيز هو تشجيع الموارد البشرية وتحريكهم حتى ينشطو في أعمالهم من اجل تحقيق اهداف المؤسسة " (طرفة ، 2020، ص: 274).

* من خلال ما سبق، نستنتج أن الحوافز هي مجموعة الوسائل المتاحة للفرد في بيئته المحيطة به، والتي تمكنه من توجيه سلوكه ورغبته في اتجاه القيام بعمل معين، وذلك بغرض تلبية رغباته وإشباع حاجاته ما يؤدي الى تحقيق أهداف المؤسسة التي ينتمي إليها، والرفع من مستوى أداءها.

2-2-3 الحوافز في قطاع الوظيفة العمومية:

تعد الحوافز اللبنة الأساسية في قطاع الوظيفة العمومية. وتنقسم حسب طبيعتها وحسب اثرها حيث نجد مايلي:

1-3-2-1 الحوافز حسب طبيعتها: تقسم الحوافز حسب طبيعتها الى قسمين حوافز مادية تتمثل في اشباع الحاجيات في شكل نقدي كالأجر والمكافآت المالية، مثل الراتب ومكوناته، ما جاء في نص المادة 119 من قانون الوظيفة العمومية، ووفقا لقانون 07/304 بتاريخ 29 سبتمبر 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، حيث يشتمل الراتب على الراتب الرئيسي و العلاوات والتعويضات بالإضافة الى المنح، كما تشمل الحوافز المادية كذلك منحة

المردودية التي يتقاضاها العمال والموظفون كل ثلاثة أشهر بنسب متفاوتة حسب القوانين الأساسية الخاصة بكل قطاع ،وتكون عن طريق تقييم المسؤول بمنحه علامة تكافئ مدى الجدية في العمل ، الا أنها لاتعد حافزا يشجع على تحسين الأداء وهذا راجع لتدني الاجور بقطاع الوظيفة العمومية ،فهي تكاد تكون تقريبا متساوية بين جميع الموظفين والعمال الذين يعملون والذين لا يعملون.

أما الحوافز المعنوية تتمثل في اشباع الحاجيات في شكل معنوي كالثناء والشكر والتقدير، كما جاء في نصي المادة 98 و113 القانون الاساسي للوظيفة العمومية التي تحدد الحوافز المعنوية، إذ يرى المشرع ان منح الأوسمة الشرفية يعد حافزا معنويا يشجع الأفراد على بذل المزيد من الجهد لتحسين أدائهم، بالإضافة الى حوافز تجمع بين النوعين في الوقت ذاته كالترقية في الرتبة أو في الدرجة من شأنها المساهمة في تحفيز الموظفين والعمال معنويا وماديا (المغربي، 2013، ص:167).

1-2-3-2- الحوافز حسب أثرها: تنقسم الحوافز حسب الأثر الى قسمين :

-حوافز إيجابية وهي الحوافز التي تساهم إيجابيا من خلال اتباع أسلوب الثواب في رفع أداء الافراد وتشجيعهم على العمل للحصول على الحوافز. (رجم وآخرون، 2019، ص: 481).

-حوافز سلبية من خلال اتباع أسلوب العقاب، ما جاء في نص المادة 160 من القانون الأساسي 03-06 للوظيفة العمومية، التي تنص على العقوبات في حالة الاخطاء المهنية، تحدد وفقا لدرجتها من خلال المادة 177، هذه الحوافز السلبية من شأنها المساهمة في منع الموظفين والعمال من القيام بالأعمال غير المقبولة (أولاد حيمودة وآخرون، 2017، ص: 352).

2- واقع نظام الحوافز بالبلدية.

سيتم في هذا المحور إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على الواقع العملي من خلال إجراء دراسة ميدانية تطبيقية على مستوى قطاع الجماعات المحلية، من خلال بلدية الخرايسية التابعة إقليميا لولاية الجزائر العاصمة.

1-2 تقديم ميدان البحث:

البلديات هي مؤسسة ذات طابع اجتماعي إقليمي قاعدي للدولة تخضع لقانون 11-33 المؤرخ بتاريخ 20 سبتمبر 2011 الخاص بموظفي ادارة الجماعات المحلية، عرفها المشرع الجزائري بموجب المادة الأولى من قانون 10-11 المؤرخ في 22 جوان 2011، المتعلق بالبلدية والتي تنص " البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة و تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة وتحدث بموجب القانون".

تعتبر بلدية الخرايسية من أقدم البلديات تم تأسيسها على يد الاستعمار الفرنسي سنة 1980 وبعد الاستقلال سنة 1965 أصبحت ملحقة إدارية تابعة لبلدية الدويرة ولاية تيبازة، وخلال التقسيم الإداري الجديد عام 1984 أصبحت تابعة لولاية الجزائر العاصمة من الناحية الغربية وبالضبط دائرة درارية منذ سنة 1997.

2-2 منهج الدراسة والوسائل الإحصائية المستعملة

2-2-1 منهج الدراسة: اعتمدنا في منهج دراستنا استخدام المنهج الوصفي التحليلي، بأسلوب دراسة حالة الذي يقوم على جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة وتحليلها وتفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في فهم الظاهرة.

2-2-2 أدوات جمع البيانات

تعتبر ادوات جمع البيانات وسيلة من الوسائل الاساسية للحصول على الحقائق التي يسعى الباحث للوصول اليها، وعلى هذا الاساس اعتمدنا في دراستنا على الاستبيان كأداة للدراسة.

2-2-3 مجتمع وعينة الدراسة

يمثل مجتمع الدراسة عمال وموظفي بلدية الخرايسية بما فيهم الاطارات من رؤساء المصالح ورؤساء المكاتب حيث تم حصر عينة الدراسة باختيار عينة عشوائية تتألف من 53 مبحوث وتمت الاجابة على 51 استمارة بعد توزيع استمارات الاستبيان.

2-2-4 ثبات وصدق اداة الدراسة

في هذه الدراسة قمنا بتبيان مدى ثبات المقياس وصلاحيته والاستبيان الذي استخدمناه في التحليل الإحصائي، الأمر الذي مكننا من الوقوف على صدق النتائج.

أولاً: معامل الفا كرونباخ (cronbach's alpha).

يستخدم هذا المعامل لقياس ثبات العبارات التي تقيس بعدا ما، وتراوح قيمته ما بين (0-1) وكلما اقترب من 1 كان ذلك دليلا على صدق العبارات وموضعيتهما في قياس البعد الذي تمثله كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): قيمة معامل الثبات ألفا كرومباخ والصدق الذاتي للاستبيان.

الأبعاد	عدد العبارات	قيمة الثبات
موقف الأفراد من الحوافز المادية	7	0.44
موقف الأفراد من الحوافز المعنوية	8	0.91
تقييم نظام الحوافز	5	0.79
أثر بيئة العمل على نظام الحوافز	6	0.87

0.94	26	الدرجة الكلية
------	----	---------------

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل ثبات الاستبيان باستخدام معامل ألفا تراوحت بين (0.444-0.916)، أما لجميع فقرات الاستبيان بلغت قيمة معامل الثبات 0.942 وهذا ما يدل على أن المقياس يتسم بدرجة جيدة ومقبولة من الثبات.

ثانياً: صدق التكوين (البنائي).

يعتبر أحد مقاييس صدق الأداة والذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الاستبانة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة ويتم ذلك أيضاً بحساب معاملات ارتباط درجة كل بعد من أبعاد المتغير والدرجة الكلية لهذا المتغير وقد كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (02): معاملات الارتباط بين كل درجة محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان.

المحاور	معامل الارتباط	Sig	مستوى الدلالة
موقف الأفراد من الحوافز المادية	**0.65	0.00	0,05
موقف الأفراد من الحوافز المعنوية	**0.94	0.00	0,05
تقييم نظام الحوافز	**0.96	0.00	0,05
أثر بيئة العمل على نظام الحوافز	**0.88	0.00	0,05

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات SPSS.

يبين الجدول أعلاه رقم (02) أن لجميع معاملات الارتباط في جميع محاور الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى $\alpha=0,05$ ويتضح من الجدول أن جميع المحاور ترتبط ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للاستبيان، وبذلك تعتبر جميع محاور الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

تحليل البيانات الإحصائية للاستبيان:

تحقيقاً لأهداف الدراسة في التعرف على تشخيص واقع نظام الحوافز بإدارة الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية، نستعرض في هذا الجزء من التحليل الإحصائي لنتائج إجابات أفراد عينة الدراسة للمتغيرات المعتمدة، وذلك بعرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإجاباتهم بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الأهمية لإجابات أفراد العينة بعد إعطاء أهمية كل فقرة واتجاهها كما يلي:

- تحديد طول الفئة باستخدام المدى حيث: $(1-5) / 5 = 0.8$ حيث نحصل على مجالات وذلك بالاعتماد على مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس استجابات المستقصبين لفقرات الاستبيان كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03) تحليل بيانات الاستبيان حسب مقياس ليكرت.

مجال المتوسط الحسابي		مقياس لكرت	درجة الموافقة
[1 - 1.80]	من 01 إلى 1.80 درجة	غير موافق بشدة	درجة منخفضة جدا
[1.80 - 2.60]	من 1.80 إلى 2.60 درجة	غير موافق	درجة منخفضة
[2.60 - 3.40]	من 2.60 إلى 3.40 درجة	محايد	درجة متوسطة
[3.40 - 4.20]	من 3.40 إلى 4.20 درجة	موافق	درجة عالية
[4.20 - 5]	من 4.20 إلى 5 درجة	موافق بشدة	درجة عالية جدا

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات SPSS

هذا الجدول يبين مجموع الاجابات المحصلة حيث يعتمد المقياس على ردود تدل على درجة الموافقة أو الاعتراض.

1- مواقف الأفراد من الحوافز المادية.

مواقف الأفراد من الحوافز المادية يتكون من 07 عبارات، ولقد جاءت نتائج الاستبيان في هذا المحور كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): مواقف الأفراد من الحوافز المادية.

العبارة	البدائل						
	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	تماما	غير موافق	الاتجاه والمستوى
	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	الاتجاه والمستوى
01- يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهد الذي أبذله	-	3.8	-	69.8	26.4	1.81	منخفضة
02- منحة المردودية التي أتقاضها تناسب الجهد الذي	1.9	1.9	1.9	67.9	26.4	2.15	منخفضة

أبذله									
منخفضة	0.98	1.87	41.5	41.5	7.5	7.5	1.9	03- تعمل مؤسساتنا على منح تعويض عند تأديتنا لأي عمل إضافي أو خارج أوقات الدوام	
منخفضة	0.94	1.84	37.7	47.2	1.9	7.5	1.9	04- يتحصل الموظفون المتميزون على علاوة تشجيعية	
منخفضة جدا	0.53	1.56	45.3	50.9	1.9	-	-	05- الأجر الذي أتقاضاه يغطي حاجاتي الأساسية	
منخفضة جدا	0.78	1.75	39.6	29.1	3.8	5.7	-	06- توفر مؤسساتنا خدمات اجتماعية متعددة ومتنوعة	
منخفضة	1.48	2.45	32.1	37.7	-	13.2	17	07- المكافئات المادية تشجع الموظفين على بذل المزيد من الجهد للحصول عليها	
منخفضة	0.63	1.92	المتوسط والانحراف المعياري العام						

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات SPSS.

من خلال الجدول السابق نلاحظ إن الاتجاه العام لآراء أفراد العينة لمحور موقف الافراد من الحوافز المادية كان بدرجة منخفضة ما يشير إلى غير موافق نظرا لانتمائها إلى الفئة 1.80-2.60 ، عدا الفقرتان 5 و6 التي تنتمي إلى الفئة 1-1.80 بدرجة منخفضة جدا، ما يشير إلى عبارة غير موافق بشدة في الجدول الذي يوضح لنا تقييم السلم الخماسي المعتمد ، وهو ما يدل على عدم وجود رضا على الحوافز المادية بالبلدية، حيث حازت العبارة = الأجر الذي أحصل عليه يغطي حاجاتي الأساسية = على أكبر قدر من غير الموافقة من قبل عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره 1.56 وهذا راجع إلى الأجر المتدني الذي يتقاضاه العامل في البلدية مقارنة بالارتفاع الذي تشهده السلع الاستهلاكية الرئيسية تم تلها عبارة (توفر مؤسساتنا خدمات اجتماعية متعددة و متنوعة) من حيث عدم الموافقة بشدة بمتوسط حسابي 1.75 تشير إلى افتقار البلدية للخدمات الاجتماعية التي من شأنها أن تساهم في إرضاء العاملين .

أما بالنسبة لعبارة (يتناسب الراتب الذي أتلقاه مع الجهد الذي أبذله بمتوسط حسابي 1.81 فقد حازت على درجة منخفضة ما يشير إلى غير موافق وهذا لاعتقاد العاملين ان الراتب الذي يتلقونه لا يتناسب والمجهود المبذول مقارنة بالرواتب التي يتلقونها الأفراد التابعين للقطاعات العمومية

الاقتصادية الأخرى كسوناطراك و سونلغاز، تأتي بعدها عبارة (يتحصل الموظفون المتميزون على علاوة تشجيعية) بمتوسط حسابي 1.84، حاز على درجة منخفضة ما يشير إلى غير موافق و هذا لعدم وجود علاوات تشجيعية للأفراد المتميزون ، ما ينعكس على هؤلاء سلبا، تم تليها عبارة (تعمل مؤسستنا على منح تعويض عند تأديتنا لأي عمل إضافي أو خارج أوقات العمل) بمتوسط حسابي 1.87 بدرجة منخفضة تشير إلى غير موافق، ما يعنى تهرب العاملين من العمل خارج أوقات الدوام وتهربهم من تأدية الأعمال الإضافية لعدم وجود مقابل مادي لذلك، ثم تليها عبارة (منحة المر دودية التي أتقاضاها تناسب الجهد الذي أبذله) حازت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 2.15 تشير إلى عدم الموافقة، ما يعنى أن الأفراد غير راضون على تقييمهم و يرون في المر دودية عدم الاعتراف بالمجهود المبذول ، ثم أخيرا عبارة (المكافئات المادية تشجع الموظفين على بذل المزيد من الجهد و المثابرة للحصول عليها) ، حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 2.45، مما يشير إلى أن المكافئات الممنوحة من طرف البلدية لا تعد حافزا ماديا يشجع الأفراد على بذل المزيد من الجهد للحصول عليها،

وكتجاه عام لعبارات هذا المحور بلغ المتوسط الكلي لمحور موقف الأفراد من الحوافز المادية 1.92 أي باتجاه منخفض يشير إلى عدم الموافقة، وهذا راجع لكون الحوافز المادية تقتصر فقط على الراتب ومكوناته من خلال ما نصت عليه المادة 119 من القانون الأساسي للوظيفة العمومية، ومنحة المردودية الزهيدة بنسبة 30 بالمئة.

2- موقف الأفراد من الحوافز المعنوية بالبلدية.

تحليل نتائج محور مواقف الأفراد من الحوافز المعنوية جاءت وفق نتائج الاستبيان الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): موقف الأفراد من الحوافز المعنوية بالبلدية.

البيانات								العبارة
الاتجاه والمستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	
			موافق	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
منخفضة	1.14	2.25	26.4	47.2	5.7	17	3.8	01- يتم ترقية العمال

								والموظفين نتيجة لأدائهم الجيد
منخفضة	1.02	2.22	20.8	50.9	11.3	9.4	3.8	02- يتميز نظام الثواب بحزم وعدالة في التطبيق
منخفضة	1.02	2.16	24.5	49.1	7.5	13.2	1.9	03- يتميز النظام التأديبي بحزم وعدالة في التطبيق
منخفضة	1.07	2.02	32.1	50.9	-	11.3	3.8	04- تمنح شهادات التقدير للمتميزين اللذين يبذلون مجهودات أكبر
منخفضة	1.15	2.02	37.7	43.4	3.8	9.4	5.7	05- يتم إشراك الموظفين والعمال في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بالعمل
منخفضة	1.12	2.00	37.7	41.5	3.8	11.3	3.8	06- يتم ترشيح المتميزين لأداء دورات تكوينية وتدريبية
منخفضة	1.18	2.02	41.5	34	5.7	13.2	3.8	07- يشعر العمال والموظفون بالاهتمام من جانب رؤسائهم
منخفضة	1.23	1.92	49.1	30.2	19	11.3	57	08- يقدر الرئيس ما يقوم به الموظفين والعمال من مجهودات في العمل
منخفضة	0.83	2.06	المتوسط والانحراف المعياري العام					

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ إن إجابات أفراد العينة حول موقف الأفراد من الحوافز المعنوية بالبلدية يشير إلى درجة منخفضة، ما يدل على عدم الموافقة، في الفئة 1.8-2.60 نالت العبارة (يقدر الرئيس ما يقوم به الموظفين و العمال من مجهودات في العمل أكبر قدر من عدم الموافقة بمتوسط حسابي قدره 1.92 ما يشير إلى عدم وجود أي اهتمام من طرف المسؤولين للمجهودات

المبذولة من طرف الأفراد ، ثم تأتي بعدها العبارة (يتم ترشيح المتميزون لأداء دورات تكوينية وتدريبه) بمتوسط حسابي 2.00 تدل على نقص التكوين والتدريب بالبلدية، ثم تأتي العبارة (يتم إشراك الموظفين و العمال في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بالعمل) بمتوسط حسابي يساوي 2.00 تشير إلى عدم الموافقة على ذلك ما يعني عدم إعطاء أهمية لإشراك العمال في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل ، وبالتالي عدم معرفة ميدان العمل من طرف الإدارة خاصة ظروف العمل بالنسبة للعمال المهنيين و متطلباته، العبارة (تمنح شهادات التقدير للمتميزين الذي يبذلون مجهودات أكبر)، حصلت على متوسط حسابي قدره 2.02 يشير هو الآخر لعدم الموافقة ، ما يعني انعدام تشجيع الأفراد المتميزين ، أما العبارة (يشعر العمال و الموظفين بالاهتمام من جانب رؤسائهم) ، فقد جاءت بمتوسط حسابي 2.02 يشير إلى عدم الموافقة يعني اللامبالاة من طرف الرؤساء لمؤوسيتهم ، في حين جاءت العبارة (يتميز النظام التأديبي بحزم و عدالة في التطبيق) بمتوسط حسابي 2.16 بدرجة منخفضة لعدم الموافقة ، ما يعني أن الحوافز السلبية بالبلدية لا تتسم بالعدالة وهو ما يشعر الأفراد بتدمير من خلال مقارنة تطبيقها على البعض وعدم تطبيقها على البعض الآخر، ثم تلها العبارة (يتميز نظام الثواب بحزم و عدالة في التطبيق) بمتوسط حسابي 2.22 يشير إلى عدم الموافقة ، وبالتالي التميز في منح الحوافز بصورة غير عادلة، وأخيرا العبارة (يتم ترقية العمال نتيجة لأدائهم الجيد) بمتوسط حسابي 2.25 ما يعني عدم الموافقة كذلك وهي تشير إلى عدم وجود أي معنى للأداء الجيد ما يؤثر سلبا على الأفراد من خلال دفعهم لعدم الاهتمام بتحسين الأداء ، و بصفة عامة بلغ المتوسط الكلي لمحور موقف الأفراد من الحوافز المعنوية 2.06 أي باتجاه منخفض يشير إلى إن غالبية العمال و الأفراد لعينة الدراسة غير موافقين على سياسة البلدية اتجاه هذا المحور، يرجع ذلك لاقتصار الحوافز المعنوية في البلدية فقط على ما جاء في نص المادة 106 و107 والمادة 113 من القانون الأساسي للوظيفة العمومية ، حيث تتمثل الحوافز المعنوية في الترقية والاوزمة التشريعية، اذ لاتعد حافزا في رأي المستجوبين

3- تقييم نظام الحوافز بالبلدية.

يتكون من 5 عبارات، وجاءت نتائج الاستبيان في هذا المتغير كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): تقييم نظام الحوافز بالبلدية.

البيانات

الاتجاه والمستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبارة
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
منخفض	1.29	2.08	37.7	43.4	11.3	5.7	11.3	01- الحوافز مبنية على أسس ومعايير وضوابط منظمة
منخفض	1.03	1.98	37.7	37.7	9.4	9.4	1.9	02- يتميز نظام الحوافز بالشفافية
منخفض	1.06	1.98	39.6	37.7	5.7	11.3	1.9	03- يشعر الموظفون والعمال بالاستقرار في عملهم
منخفض	1.03	1.85	45.3	35.8	11.3	9.4	1.9	04- يشعر العمال والموظفين بالرضا على تقييمهم من طرف رؤسائهم
منخفض	1.22	2.13	35.8	35.8	11.3	7.5	7.5	05- يتم الاطلاع على نتائج التقييم
منخفض	0.83	2.00	المتوسط والانحراف المعياري العام					

من اعداد الباحثين بالاعتماد على spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ إن إجابات أفراد العينة لمُحور تقييم نظام الحوافز بالبلدية كانت تتجه نحو عدم الموافقة أي بدرجة منخفضة ، حازت العبارة (يشعر العمال و الموظفين بالرضا على تقييمهم من طرف رؤسائهم) على أكبر قدر من عدم الموافقة بمتوسط حسابي قدره 1.85 و درجة منخفضة تشير بعدم رضا الأفراد على تقييمهم من طرف رؤسائهم تم تلها عبارة (يشعر الموظفون و العمال بالاستقرار في عملهم بمتوسط حسابي قدره 1.98 يشير إلى عدم شعور الافراد بالاستقرار في عملهم نتيجة لتدنى الحوافز بالبلدية و بالتالي التفكير في تغيير العمل، ثم عبارة (يتميز نظام الحوافز بالشفافية) بمعدل 1.98 يشير ذلك لعدم الموافقة ، ما يترجم خلو نظام الحوافز من الشفافية وهو ما يؤثر سلبا على العلاقات الرسمية و غير الرسمية بالبلدية ، مما

ينعكس على مستويات الأداء، و في الأخير العبارة (الحوافز مبنية على أسس و معايير و ضوابط منظمة) جاءت بمتوسط حسابي قدره 2.08 ما يشير إلى عدم الموافقة و بالتالي التضارب في المعايير و الضوابط التي يبني عليها تقييم أداء العاملين ما يعني عدم العدالة في تطبيق نظام الحوافز و هذا من خلال المتوسط الحسابي الكلي بدرجة 2.00 الذي يشير إلى عدم الموافقة على تقييم نظام الحوافز بالبلدية، وهذا راجع لكون التقييم يهدف فقط للحصول على الترقية او الاوسمة الشرفية و هذا من خلال ما جاء في نص المادة 98 من القانون الأساسي للوظيفة العمومية، ما أدى الى التدمير وعدم الموافقة على هذا المحور للمستجوبين.

4- أثريئة العمل على الافراد

يتكون من 6 عبارات، وجاءت نتائج الاستبيان في هذا المتغير كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): أثريئة العمل على الافراد.

		البدائل							العبارة
الاتجاه والمستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة		
متوسط	1.32	2.70	22.6	30.2	9.4	30.2	7.5	01- يتم توفير الظروف الملائمة للعمل كالإضاءة والتكييف والتجهيزات	
منخفض	1.43	2.53	32.1	28.3	5.7	22.6	11.3	02- كل موظف له عمل محدد يقوم بتأديته	
متوسط	1.39	2.67	28.3	20.8	9.4	30.2	7.5	03- هناك تعاون بين الزملاء أثناء العمل	
منخفض	1.15	1.92	47	32.1	57	11.3	3.8	04- يتميز أسلوب الرقابة بالراحة للعمال	
منخفض	1.14	1.86	47.2	32.1	5.7	5.7	5.7	05- تعمل الإدارة على تنمية الرقابة الذاتية	

متوسط	1.46	2.85	30.2	24.5	3.8	28.3	11.3	06- يتم إنجاز العمل في الوقت المحدد وبكفاءة
منخفض	1.03	2.39	المتوسط والانحراف المعياري العام					

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات SPSS.

لقد تباينت اجابات الأفراد من خلال هذا المحور بين عدم الموافقة و الحياد ، حيث نجد العبارة (هناك تعاون بين الزملاء أثناء العمل) بمعدل متوسط حسابي 2.67 قدره يشير إلى اهتمام متوسط من طرف أفراد العينة ،بالإضافة إلى عبارة (يتم توفير الظروف الملائمة للعمل كالإضاءة و والتكييف و التجهيزات) بمتوسط حسابي 2.70 أسفرت على اهتمام متوسط كذلك من طرف افراد العينة ،ثم عبارة (يتم انجاز العمل في الوقت المحدد) بمتوسط حسابي 2.85 نالت هذه العبارة اهتمام متوسط من طرف أفراد العينة كذلك ، تشير هذه العبارات السابقة إلى الاتجاه الحيادي لإجابات الأفراد المنتمية للفئة 2.60-3.40 ذات الاتجاه الحيادي ، أما بالنسبة للعبارة (تعمل الإدارة على تنمية الرقابة الذاتية) بمتوسط حسابي 1.86 يشير إلى عدم تنمية الرقابة الذاتية للأفراد من خلال عدم فتح لهم المجال في الشعور بالمسؤولية اتجاه مهامهم ، تليها عبارة (يتميز اسلوب الرقابة بالراحة للعمال) بمتوسط حسابي 1.92 يشير إلى الإجابة بعدم الموافقة من خلال تدمرهم من أسلوب الرقابة المطبق عليهم أثناء تأدية مهامهم ، أما العبارة (كل موظف له عمل محدد يقوم بتأديته) فقد حازت على متوسط حسابي قدره 2.53 يشير إلى عدم الموافقة مما يعنى الفوضى في تأدية المهام و عدم الاستقرار في مهام معينة يؤدي إلى عدم الاهتمام الذي ينعكس سلبا على الاداء. يشير المتوسط الحسابي الكلى إلى درجة منخفضة بمعدل 2.39 التي تعنى عدم موافقة أفراد العينة على محور أثر بيئة العمل على الافراد.

وانحراف معياري 1.03 يعنى ان العينة مشتتة وغير متجانسة.

- اختيار فرضيات الدراسة:

قامت دراستنا على اختبار الفرضيات على النحو التالي:

- 1- بالنسبة للفرضية الأولى: ليس للإدارة الموارد البشرية مكانة لائقة في النظام التسييري للجماعات المحلية في البلدية هذه الفرضية تعتبر صحيحة وهذا من خلال أجوبة عينة الدراسة كان الاتجاه العام للأفراد حول أثر بيئة العمل على نظام الحوافز في اتجاه عدم الموافقة ما يدل على عدم الاهتمام بوظائف ادارة الموارد البشرية في النظام التسييري للبلدية.
- 2- للفرضية الثانية: نظام الحوافز في البلدية لا يلقى أهمية بالغة، هذه الفرضية جاءت كذلك صحيحة، اذ أن معظم إجابات أفراد العينة حول تقييم نظام الحوافز كانت في اتجاه عدم الموافقة، وهذا ما يدل على أن نظام الحوافز بالبلدية لا يلقى أهمية في تسيير الموارد البشرية.

3- الفرضية الثالثة: نظام الحوافز بالبلدية لم يحقق أهدافه، هذه الفرضية كذلك تعد صحيحة، وهذا ما دلت عليه نتائج الدراسة حول مواقف الأفراد من الحوافز المادية والمعنوية حيث جاءت معظم الإجابات تشير إلى اتجاه عدم الموافقة ما يفسر عدم رضاهم على نظام الحوافز ولا يعتبرونه أداة تشجعهم على رفع وتحسين أدائهم.

- نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة النظرية والميدانية التي قمنا بها حول موضوع مكانة نظام الحوافز في تسيير الموارد البشرية لدى الجماعات المحلية توصلنا إلى النتائج التالية....

1- إدارة الموارد البشرية هو مجموعة من الأنشطة والبرامج والتطبيقات والقرارات المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتنميتها وتطويرها للوصول لأعلى مستويات الكفاءة والفاعلية والفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة.

2- الحوافز هي مجموعة الوسائل المتاحة للفرد في بيئته المحيطة به والتي تمكنه من توجيه سلوكه ورغباته في اتجاه القيام بعمل معين، بغرض تلبية هذه الرغبات وإشباع حاجاته لتحقيق أهداف المؤسسة التي ينتهي إليها يرفع مستوى أدائها.

3- اغلب عمال وموظفي البلدية غير راضون على منحة المردودية التي يحصلون عليها.

4- المنح التي يتقاضاها العمال والمنح التي يتشكل منها الأجر لا تتناسب والمجهود المبذول.

5- عدم الاهتمام بالموارد البشرية يساهم في تشجيع دوران العمل وخاصة للإطارات الجامعية بعد حصولهم على شهادات ما بعد التدرج.

6- العمال والموظفون غير راضين على وظائف إدارة الموارد البشرية بالبلدية ولا يعتبرونها مشجعا لرفع وتحسين أدائهم ما يعني عدم الاهتمام بالموارد البشرية.

- الاقتراحات:

1- اشتراط تحديد المستوى العلمي والكفاءة للمنتخبين وخاصة لرؤساء البلديات لضمان التسيير الفعال للبلدية.

2- يجب على البلدية إعادة النظر في نظام الحوافز من خلال معرفة الحاجيات الحقيقية للموظفين والعمال والسعي لإشباعها.

3- الاهتمام بالاقترحات والمبادرات المقدمة من طرف الموظفين والعمال وإشراكهم في القرارات.

4- الالتزام بالشفافية والعدالة في تقييم أداء العمال والموظفين لتحقيق الرضا الوظيفي.

5- تحسين الخدمات الاجتماعية.

6- السعي لرفع نسبة علاوة المردودية أكثر من 30 بالمئة.

7- فتح التكوين والتدريب للتشجيع على تحسين المستوى.

8- تحسين ظروف بيئة العمل.

الخلاصة:

يعتبر المورد البشري اللبنة الأساسية والمحرك الرئيسي لمختلف نشاطات المؤسسة، الاهتمام به أصبح من أولويات هذه الأخيرة لضمان بقائها وتحقيق أهدافها المسطرة، إن الفهم الحقيقي لهذه الأهمية يستوجب إعطاء وظيفة تسيير الموارد البشرية المكانة اللائقة في النظام التسييري للمؤسسة، وهذا لتحقيق نجاح مختلف الوظائف المنوطة بها كتحليل العمل وتوصيف الوظائف إلى تخطيط القوى العاملة وتدريبها لاستغلالها الاستغلال الأمثل والمحافظة عليها والتحكم فيها، وهذا لا يتحقق إلا من خلال السعي لمعرفة احتياجات المورد البشري لتوفير الشروط الملائمة لذلك والتمكن من اشباعها ما يضمن اعداد نظام حوافز فعال يحقق بلوغ أفضل النتائج.

المراجع

الكتب باللغة العربية

- 1- مصطفى يوسف كافي، 2014، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري، تنموي، تكنولوجي، عولمي، دار الرواد للنشر والتوزيع، مكتبة المجتمع العربي، عمان (الأردن).
- 2- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، 2013، إدارة الموارد البشرية، دار النشر للجامعات، مصر.
- 3- يوسف حجيم الطائي، 2015، هشام فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري الطبعة الأولى دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 4- محمد أيمن عبد اللطيف عشوش وآخرون 2017، أساسيات إدارة الموارد البشرية، (بدون دار النشر)، (مصر).
- 5- محمد بن دليم القحطاني، 2015، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، ط 4 العبيكان، الرياض (المملكة العربية السعودية).

الكتب باللغة الأجنبية

- 1- Suzanne Maury, 2016, La GRH dans la fonction publique, Dila , Paris.
- 2- Loïc Cadin, 2015, LA Gestion Des Ressources Humaines ,4eme édition, Dunod Paris.
- 3- Marie-Josée Tessier, 2013, Guide De Gestion des Ressources, Humaines, Alia, Québec.
- 4- Jacqueline BARRAUD et al, 2008, La fonction Ressources Humaines, 3e édition, Dunod, Paris..

المقالات.

- 1- باية بن عاشور وحسين قادري 2021، ادارة الموارد البشرية كمدخل في تفعيل جودة الخدمة العمومية، المجلة الجزائرية للأمن الانساني، م-6 العدد1، ص ص (1077-1098) جامعة باتنة.
- 2- رجم خالد وآخرون، 2019، تقييم أثر نظام الحوافز على أداء العاملين، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 15، العدد"21"، ص ص (477-494)، جامعة حسيبة بن بوعلي (الشلف).
- 3- العايش عبد العزيزوبن عمران بوبكر، 2017: الاصلاحات القانونية والتشريعية في قطاع الوظيفة العمومية ودورها في تشكيل راس المال البشري في القطاع العمومي، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، المجلد:01، العدد:08، ص ص(275-297) جامعة خنشلة.
- 4- عمار بوضياف ، 2015، تتطور قطاع الوظيفة العامة في الجزائر، مجلة الفقه والقانون، العدد:37، ص ص(20-40)، بدون مصدر .
- 5- محمد بوطي والازهر ضيف، 2020، حوافز العمل ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد12-العدد04 ، ص ص(189-208) ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- 6- طرفة محمد2020، تأثير تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على وظائف الموارد البشرية في عصر التحول الرقمي، مجلة الريادة لاقتصاديات للأعمال، المجلد06-العدد03، ص ص (265-287)، جامعة حسيبة بن بوعلي (الشلف).
- 7- عبداللطيف أولاد حيمودة وآخرون، 2017، تأثير نظام الحوافز على رضا العاملين في المؤسسات العمومية الجزائرية، مجلة رؤي اقتصادية، م-12 العدد2 ، ص: 352 ، جامعة الوادي.
- 8- فيروز بوزورين ، 2019، المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات، مجلة التنمية وادارة الموارد البشرية (بحوث ودراسات)، م-5 العدد 14، ص ص (29-50)، جامعة البليدة2 .
- 9 - بلقايد براهيم وبوري شوقي ، 2017، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، بدون رقم م-العدد17، ص ص (255-270)، جامعة الشلف.

الرسائل الجامعية:

- 1- محمد البادي(2007-2008) مهارة المدير في استخدام الحوافز في رفع مستوى أداء العاملين في شركة نفط عمان رسالة ماجستير.
- 2- محمد نائل محمد ربيع(2015-2016) دور الحوافز في تحسين مستوى الأداء الوظيفي في دائرة الجمارك الفلسطينية من وجهة نظر العاملين رسالة ماجستير، معهد التنمية المستدامة، جامعة القدس.
- 3- الطاهر الوافي(2012-2013) التحفيز و أداء الممرضين، رسالة ماجستير جامعة قسنطينة"2"،الجزائر.
- 4- دراسة جوادي حمزة(2005-2006) الحوافز المادية والمعنوية على الروح المعنوية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة

القوانين:

قانون 07/304 بتاريخ 29 سبتمبر 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين.

قانون 11-33 المؤرخ بتاريخ 20 سبتمبر 2011 ، الخاص بموظفي ادارة الجماعات المحلية.
الأمر 06-03 المتضمن للقانون الاساسي للتوظيف العمومية المؤرخ في 2006/07/15.
قانون 10-11 المؤرخ في 22 جوان 2011، المتعلق بالبلدية.