



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم  
التسيير  
قسم العلوم التجارية



## تأثير الحوافز علي أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية

\_دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (CNEP Banque) وكالة  
مشرية- ولاية النعامة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية

تخصص : مالية وتجارة دولية

إشراف الأستاذ:

• خراز لخضر

إعداد الطالبة :

• محمودي ماجدة الرومي

السنة الجامعة  
2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## إهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى وأما بعد:  
إلى من ساندتني في صلاتها ودعائها.....إلى من سهرت الليالي تتير دري  
إلى من تشاركني أفراحي وأساتي.....إلى نبع العطف والحنان  
إلى أجمل ابتسامة في حياتي إلى أروع امرأة في الوجود: أمي الغالية  
إلى من علمني أن الدنيا كفاح.....وسلاحها العلم والمعرفة  
إلى الذي لم يبخل على بأي شيء.....إلى من سعى لأجل راحتني ونجاحي  
إلى أعظم واعز رجل في الكون: أبي العزيز  
إلى الذين ظفرت بهم هدية من الأقدار إخوة فعرفوا معنى الأخوة: إخوتي وأخواتي الأعمام  
كما اهدي عملي هذا إلى أستاذي الكريم الأستاذ..... واشكره على كل المساعدات  
والى كل من كان خير عون لي في انجاز هذا البحث.



## شكر وتقدير

لقد حثنا الله في كتابه العزيز على "شكرِ النَّاسِ" قائلًا "وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ" (سورة يوسف آية 76) صدق الله العظيم.

أشكر الله العلي القدير الذي أنعم على بنعمة العقل والذي ن القائل في محكم التنزيل، عن أبي هريرة - رضي الله عنه - قال - صلى الله عليه وسلم "مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ، لَا يَشْكُرُ اللَّهَ".

وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم "مَنْ صَنَعَ إِلَيْكُمْ مَعْرُوفًا فَكَافِئُوهُ، فَإِنْ لَمْ تَجِدُوا مَا تُكَافِئُونَهُ فَادْعُوا لَهُ حَتَّى تَرَوْا أَنَّكُمْ قَدْ كَافَأْتُمُوهُ" رواه اب وداوود.

أول مشكور ه والله عز وجل، ثم والداي على كل مجهوداتهم منذ ولادتي إلى هذه اللحظات، أنتم كل شيء أحبكم في الله أشد الحب.

يسرني أن أوجه شكري لكل من نصحني أو وأرشدني أو ووجهني أو وساهم معي في إعداد هذا البحث بإيصالي للمراجع والمصادر المطلوبة في أي مرحلة من مراحلها، وأشكر على وجه الخصوص أستاذي الفاضل الاستاذ.....

وأخيرًا، أتقدم بجزيل شكري إلي كل من مدوا لي يد العون والمساعدة في إخراج هذه الدراسة على أكمل وجه.







قال الله عزوجل:

"اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ \* خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ \* اقْرَأْ وَرَبُّكَ  
الْأَكْرَمُ \* الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ \* عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ"  
(سورة العلق، الآيات 1 - 5)

عن جابر بن عبد الله -رضي الله عنه- قال: قال رسول الله  
صلّ الله عليه وسلم: "سألوا الله علماً نافعاً، وتعوّذوا بالله من علم  
لا ينفع".

وفي قوله تعالى:

"يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا  
تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ" (المجادلة: 11)



# فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	شكر وتقدير
	الإهداء
	مقدمة
الإطار النظري	
الفصل الأول: الإطار النظري لسياسة الحوافز وأداء المورد البشري	
	تمهيد
	المبحث الأول: مفهوم سياسة الحوافز وأهميتها
	المطلب الأول: تعريف سياسة الحوافز وأهميتها
	المطلب الثاني: التطور التاريخي للحوافز
	المطلب الثالث: أنواع الحوافز
	المطلب الرابع: النظريات المفسرة للحوافز
	المبحث الثاني: مفهوم أداء المورد البشري
	المطلب الأول: تعريف أداء المورد البشري
	المطلب الثاني: عناصر ومحددات الأداء
	المطلب الثالث: مفهوم تقييم الأداء وطرقه
	المطلب الرابع: أهمية وأهداف تقييم الأداء
	خلاصة واستنتاجات
الفصل الثاني: دور الحوافز في التأثير على الموارد البشرية	
	تمهيد
	المبحث الأول: أثر الحوافز على تفعيل أداء العاملين
	المطلب الأول: أثر الحوافز على سلوك وأداء العاملين

## فهرس المحتويات:

	المطلب الثاني: التأثير على الكفاءة الإنتاجية
	المطلب الثالث: الحوافز تحقق الولاء للعاملين
	المطلب الرابع: التحفيز الايجابي وأثره في الارتقاء بأداء المنظمة
	المبحث الثاني: أثر السياسة التحفيزية الحديثة في إعطاء نتائج ايجابية لنظام الحوافز
	المطلب الأول: السياسات التحفيزية الحديثة المتبعة في مؤسسة
	المطلب الثاني: النتائج الجيدة لنظام الحوافز المادية والمعنوية
	خلاصة واستنتاجات
الإطار التطبيقي	
الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية	
	المبحث الأول: تعريف مجال الدراسة
	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
	المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج
	الخاتمة
	قائمة المصادر والمراجع



مقدمة عامة

### مقدمة:

تولي إدارة المؤسسات المختلفة العنصر البشري اهتماما كبيرا من خلال البحث عن العوامل المؤثرة عليه في إنتاجية وكفاءة العاملين، حيث يسعى مسؤولون إلى أن يصلوا إلى أقصى كفاءة ممكنة ويبقى هذا الهدف تعمل هذه الإدارة على توفير العمالة الجيدة والمؤهلة واكتسابهم المهارات المطلوبة بأعمالهم.

ظهر الاهتمام بموضوع الحوافز منذ ظهور نتائج التجارب والدراسات التي أسفرت على أنه لا يمكن حتى الفرد على عمل بكفاءة وفاعلية ما لم يكن هناك حافزا لذلك، لأن الحوافز توقد الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى العامل، مما ينعكس إيجابا على الأداء العام وزيادة الإنتاجية كما أنها تساعد على تحقيق التفاعل.

وعلى الرغم من أن هذه الأنشطة على درجة عالية من الأهمية، إلا أنه من الصعب الافتراض بأنها كافية لوحدها لتحقيق النتائج المرغوبة، والتي تتمثل في انطلاق قاعدة منتجة من اليد العاملة المنظمة قد تستطيع استقطاب وتوظيف أفضل الكفاءات في سوق العمل وإعداد برامج فعالة للتوجيه وتصميم برامج جيدة لتطوير قدراتهم، إلا أن ذلك لا يضمن الحصول على أداء مرضٍ وفعال كذلك.

فإن أرادت إدارة المنظمة أن تدفع العاملين نحو زيادة الإنتاج وتنظيم مستوى الأداء فعليها أن تفكر في نوعية الحوافز التي تناسب دوافعهم فقد تلجأ إلى المكافآت المادية كالأجور، وقد تلجأ إلى مكافآت التقدير المعنوي، كما يتم الجمع بين النوعين بنسب متفاوتة لتحقيق النظام التحفيزي الأنسب.

لذلك فإن ضمان استمرار الأداء بأعلى قدرة من الكفاءة والفاعلية يعتبر احد المهام الأساسية لأي مسئول في المنظمة ولتحقق ذلك يجب فهم دوافع أنماط السلوك العاملين ومداخل التأثير عليها وبالتالي تحديد كيفية تحفيزهم بطريقة فعالة يترتب عليها تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الذاتية، ونظرا للأهمية التي تتمتع بها الحوافز في هذا المجال جاء موسوما لهذه الدراسة التي يطرح تأثير الحوافز في أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية بالبنك الوطني الجزائري BNA الولاية النعامة.

### الإشكالية:

ومنه يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة الحوافز في تحسين أداء العاملين في الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط cnap وكالة المشرية ولاية النعامة

## مقدمة:

ومن خلال الإشكالية الرئيسية ولتسهيل الإجابة عليها قمت بطرح عدة تساؤلات فرعية وهي:

– هل تساهم الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين؟

– ما هي أهم السياسات التحفيزية الحديثة؟

– كيف تؤثر الحوافز في الكفاءة الإنتاجية؟

### فرضيات البحث:

للإجابة على الأسئلة المطروحة نقوم بالفرضيات التالية:

– يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لنظام الاجور على اداء الموارد البشرية للمؤسسة (cnap banque) .

– يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لنظام الاجور على اداء الموارد البشرية للمؤسسة (cnap banque) .

– يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للاستفادة من المزايا و المكافآت على اداء الموارد البشرية بالمؤسسة (cnap banque) .

– يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للترقية على اداء الموارد البشرية بالمؤسسة (cnap banque) .

### دوافع اختيار الموضوع:

أ. أسباب ذاتية:

– طبيعة التخصص وهو الاقتصاد.

– الرغبة الذاتية في دراسة الحوافز والتعرف على أهميتها في المؤسسة.

– أهمية العنصر البشري كونه العامل الأساسي في استمرارية وبقاء المؤسسة.

ب. أسباب موضوعية:

– توفر المراجع المتعلقة بالجانب النظري للموضوع.

– تسليط الضوء على أهمية الحوافز في تحقيق رغبة الموظفين وتشجيعهم على أداء مهامهم بكل كفاءة وفعالية وذلك بتوفير نظام حوافز عادل يساهم في رفع مستوى أدائهم.

## مقدّمة:

### اهمية البحث:

#### أ. الأهمية العلمية:

موضوع الحوافز يعتبر من المواضيع الهامة سواء بالنسبة للمنظمة او للفرد ، الا ان المنظمات تصرف مبالغ كبيرة تضاف الى اجور العمال يجب ان يقابلها عوائد كزيادة و يرجع ذلك الى الانتاج ، وتحسين الجودة ، تقليل والتكاليف...ويرجع ذلك ايضا الى ان الحوافز تعد الوسيلة التي يستطيع بواسطتها اشباع بعض الرغبات والحاجات.

#### ب. الأهمية العملية:

هذه الدراسة اهتمها الرئيسي للتركيز والتطبيق على فئة العمال في cnap الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط ( فرع مشرية ) ، ومن ثم فان ما تتوصل اليه من نتائج ستعود بالدرجة الاولى على موظفي هذا البنك بصفة عامة ، وما يترتب على ذلك من توصل الى انظمة تحفيز فعالة تساهم بقوة في رفع اداء المستوى الوظيفي وتحقيق الاهداف .

### أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى تحقيق الآتي:

- الوقوع على أنواع الحوافز المادية المقدمة للعاملين على مستوى الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط.
- الوقوع على أنواع الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين على مستوى الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط.
- معرفة مدى رضا العاملين في الصندوق الوطني للتوفير الاحتياط.

### هيكل البحث:

وقد قسم البحث إلى ثلاثة فصول: فصلين نظريين وفصل تطبيقي كما يلي:

**الفصل الأول: الإطار النظري لسياسة الحوافز وأداء المورد البشري.**

**الفصل الثاني: دور الحوافز في التأثير على الموارد البشرية.**

**الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية.**

### حدود الدراسة:

### الحدود المكانية:

تم إسقاط الجانب النظري لهذه الدراسة على الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط.

### الحدود الزمانية:

لقد تمت هذه الدراسة من سبتمبر إلى ماي

### الدراسات السابقة:

إن الغرض الأساسي من التعرض للدراسات السابقة هو الوقوف على اهم الدراسات النظرية والتطبيقية ذات العلاقة بموضوع البحث ومعرفة من نتائج التي توصلت إليها والتي يمكن الاستفادة منها لمعالجة موضوع الدراسة:

مئزر مريم، دور الحوافز في تحسين أداء العاملين دراسة حالة تطبيقية البنك الوطني الجزائري لولاية بسكرة جامعة محمد خيضر بسكرة، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة 2020/2019، حيث في ما مدى مساهمة أداء العاملين بالصندوق الوطني للتوفير والاحتياط ؟

وللإجابة على هذه الأسئلة استخدمت المنهج التحليلي وأهم النتائج التي توصلت إليها في نظام الحوافز غير فعال، ولا يساعد على تحسين الأداء الوظيفي ومعظم العمال لا يعملون بمعايير نظام الحوافز ومعايير تقدير الأداء.

تمثلت النقاط التي تطرقت لها هذه الدراسة كنقطة بداية لدراستنا وذلك من خلال التأكيد على ما مدى مساهمة الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين وبالتالي تحقيق الأهداف المؤسسة .

### الدراسة الأولى:

ربيعة بوشباك، أثر الحوافز في تحقيق الرضي الوظيفي لدى العاملين - دراسة حالة تطبيقية دراسة ميدانية بمديرية مسح الأراضي لولاية باتنة-، جامعة محمد خيضر، بسكرة، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص إدارة الموارد البشرية 2019-2018، حيث تمثلت إشكاليه الدراسة في هل الحوافز تؤثر على تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بمديرية مسح الأراضي لولاية باتنة؟

وأبرزت الباحثة في بحثها أهمية الدراسة رؤية الباحثة في التعريف بأهمية العنصر البشري وتحديد اهم العوامل المؤثرة في أداءه ومحاولة تحسين مسؤولي المؤسسة أهميه تفعيل نظام الحوافز لتحسين أداء

وزيادة الانتماء التنظيمي أما بخصوص الهدف هو الوقوع على أنواع الحوافز سواء مادية أو معنوية مقدمه للموظفين كما اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي.

إن العلاقة بين الحوافز وبين الرضا الوظيفي بخصوص البحث هي الوقوع على أنواع الحوافز المادية للعاملين ومعرفة مدى الرضا العاملين.

إن أفراد البحث راضين إلى حد ما عن بيئة العمل الوظيفي

**الدراسة الثانية :** خديجة خروبي بعنوان "الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي" (دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم سياسية والعلاقات دولية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة 2016.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أن الحوافز تلعب دورا هاما في تحفيز العاملين على العمل وتحسين أدائها وزيادة انتاجهم.  
أن الحوافز تساهم في دخل العامل وفي رفع معنوياته. • الحوافز تعتبر باعنا محركا لطاقات ورغبات العامل عن العمل.

### الدراسة الثالثة: دراسة محمد إبراهيم المهدي 2012م :

تمثلت الدراسة في كيفية تطبيق أنظمة وطرق منح الحوافز في القطاع العام وفي مصنع سكر (مسيلة) **هدفت الدراسة** إلى الكشف عن أفضل الطرق لرفع كفاءة الأداء ، وأيضا الكشف عن مدى فاعلية الحوافز في تحسين الأداء وكذلك تقييم نتائج تطبيق الحوافز في مصنع سكر عسلاية خلال السبع سنوات الأخيرة. قامت فروض الدراسة على انخفاض قيمة الحوافز التشجيعية يقود إلى تدني كفاءة أداء العاملين ، وكذلك تناسب كفاءة الأداء تتناسب طرديا مع مستوى الحوافز. إتبعت الدراسة المنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها ، توفير الخدمات الصحية والحوافز العينية يرفع مستوى الانتاجية " الأداء أو يزيد معدلات الإنتاج ، وكذلك الإهتمام بتحسين بيئة العمل له مردود إيجابي في تحسين أداء العاملين ، وأيضا مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات في العمل ينمي فيهم روح الانتماء للمؤسسة وروح المسؤولية ويحفزهم معنوية للعمل.

**خرجت الدراسة بعدد من التوصيات من أهمها ،** أن تهتم إدارات المؤسسات بالتحفيز وإشراك العاملين في إتخاذ القرارات كعوامل حفز لبذل الجهد لتحسين أدائهم ورفع كفاءتهم ، وكذلك أن توفر المؤسسات خدمات الرعاية الصحية التعليمي وبعض التسهيلات العينية لدي العاملين، وأيضا أن تحرص المؤسسة على و الحوافز التشجيعية وتحديث نظم وأساليب منحها للعاملين .

# الفصل الأول: الإطار النظري لسياسة الحوافز و أداء المورد البشري

تمهيد

المبحث الأول: مفهوم سياسة الحواف وأهميتها

المطلب الأول: تعريف سياسة الحوافز وأهميتها

المطلب الثاني: التطور التاريخي للحوافز

المطلب الثالث: أنواع الحوافز

المطلب الرابع: النظريات المفسرة للحوافز

المبحث الثاني: مفهوم أداء المورد البشري

المطلب الأول: تعريف أداء المورد البشري

المطلب الثاني: عناصر ومحددات الأداء

المطلب الثالث: مفهوم تقييم الأداء وطرقه

المطلب الرابع: أهمية وأهداف تقييم الأداء

خلاصة واستنتاجات



## المبحث الأول: مفهوم سياسة الحوافز وأهميتها

### تمهيد:

تكتسي الحوافز أهمية كبيرة لدى المورد البشري، مما أدى بالمنظمات إلى استعمال الحوافز كوسيلة إدارية تستعملها لإثارة دافعية المورد البشري للقيام بأعمالهم ووجباتهم علي أحسن الوجه، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

## المطلب الأول: تعريف سياسة الحوافز وأهميتها

### 1. تعريف سياسة الحوافز:

تعريف كلمة السياسة لغة: مشتقة من كلمة "سوس" بمعنى: الرئاسة، وساس الأمر أي قام به والسياسة تعني القيام بأمر خاص بما يصلحه.<sup>1</sup>

أما من حيث الاصطلاح فقد تعددت التعاريف منها: "مجموعة من القواعد والأسس التي تضعها المنظمة لكي تستفيد بها الإدارات عند اتخاذها للقرارات وتنفيذ الخطط الخاصة بها".<sup>2</sup>

تعريف الحوافز لغة: مصدر مشتق من حقل حفز، يحفز، حفزاً إي دفع وحث تحفز بمعنى تهيأ والتحضير للأمر الحافز الدافع المحرك.<sup>3</sup>

إما من حيث الاصطلاح فقد تنوعت التعاريف التي ذكرت عن الحوافز وذلك نظراً لاختلاف وجهات النظر من قبل الباحثين نذكر منها:

– الحوافز هي "الجهد الذي تبدله الإدارة لحث العاملين علي زيادة إنتاجيتهم، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم وخلق حاجات جديدة لديهم، والسعي نح وإشباع تلك الحاجات، شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد"<sup>4</sup>

– الحوافز هي "دفع الفرد لاتخاذ نشاط أ وسلوك معين، أ وإيقافه أ وتغيير مساره فه وشعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أ وسلوك معين، للوصول إلى تحقيق أهداف معينة"

<sup>1</sup> ...يحي فاضل، مبادئ علم السياسة، ط03، دار العلم، السعودية، 2003، ص 19.

<sup>2</sup> علي عباس، أساسيات علم الإدارة، ط01، دار المسيرة، عمان، 2004، ص 169.

<sup>3</sup> خديجة، خروبي الحوافز وعلاقتها بالرضى الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2016، ص 09.

<sup>4</sup> ربيعة بوشباك، أثر الحوافز في تحقيق الرضى الوظيفي لدى العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018، ص 22.

- عرف يرسلون وستاير الحوافز على أنها "شعور داخلي لدى الفرد، يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أ وسلوك معين، يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف محددة"
- طاهر محمود كلاله: الحوافز هي "إحدى الطرق المادية أ والمعنوية أ وكليهما، والتي يتم بواسطتها توجيه وتشجيع الجهود الفردية اوس الجماعية،باتجاه أهداف مؤسسة معتمدة على قناعة ورضا النفس وإشباع حاجات، كخطوة مرحلية لتحقيق المراحل المرغوبة والمستهدفة في الأصل"<sup>1</sup>
- وتعرف الحوافز أنها "المحرك الذي يدفع الفرد لإشباع الحاجات لتحقيق الرغبات "
- ويمكن تقديم تعريف شامل للحوافز على أنها وسائل وفرص مادية ومعنوية ايجابية وسلبية توفرها إدارة المنظمة أمام العاملين، لتحريك فيهم الرغبة من اجل إشباعها عن طريق تحسين مستوى أدائهم، واستقامة سلوكهم وولائهم اتجاه المنظمة."
- تعرف سياسة التحفيز بأنها: هي السياسة التنظيمية المتعلقة بأنواع وكميات المكافآت والطرق التي توزع بما فيها في المنظمات.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن صياغة تعريف إجرائي لسياسة الحوافز بأنها:

"المنحنى التنظيمي الخاص بالمؤسسة في كيفية التأثير على مواردها البشرية باستخدام مختلف أنواع الحوافز سواء كانت مادية أ ومعنوية خاصة بها لغرض تحقيق أهداف العامل وتفعيل أدائه حتى تتحقق أهداف المؤسسة".

## 2. أهمية الحوافز:

يعتبر التحفيز لا غنى عنه في المنشآت لان هناك فارقا كبيرا بين أداء للفرد المحفز وعن أداءه عندما لا يكون محفزا،فالحوافز ذات أهمية كبرى وتأثير فعال في تسيير العملية الإنتاجية، فإذا استخدمت بطريقة عقلانية فهذا لا يؤدي إلى رفع الكفاية الإنتاجية فحسب بل سيترتب على ذلك اشباع حاجات العاملين المختلفة، إذا فعلية التحفيز ذات أهمية مزدوجة فهي تسعى من جهة إلى تحقيق أهداف المؤسسة واستغلال العنصر البشري بعدالة،ومن جهة اهرى يهدف إلى اشباع حاجات الفرد المختلفة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عاشور حورية، سياسية الحوافز وتحسين أداء المورد البشري، مذكرة لنيل شهادة الماسر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2016، ص 10.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 12.

وتكمن الأهمية السياسية للحوافز من أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج التي يمكن من خلال استخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع والاجتماعية وتأتي أهمية نظم الحوافز من خلال الكثير من الفوائد والمزايا التي تحققها وفي ما يلي نذكر منها:

### أ. أهمية الحوافز بالنسبة للمنظمة:

تكمن أهميتها في ما يلي:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الاخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد الشكاوي للعاملين اتجاه المنظمة.
- رفع مستوى اداء العاملين واستثمار قدراتهم و امكانياتهم بما يساعدهم على التقدم و التطور.
- ترقية المركز التنافسي للمنظمة
- تقديم برامج وسياسات ادارة الموارد البشرية كون النتائج العملية يمكن ان تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسة
- تخفيض تكاليف عنصر العمل، وذلك عن طريق تخفيض نسب التغيب ودورات العمل

### ب. أهمية الحوافز بالنسبة للفرد:

تكمن أهمية الحوافز بالنسبة للفرد في ما يلي:

- إشباع حاجات الفرد المادية والمعنوية.
- إيجاد علاقات اجتماعية تعاونية بين الأفراد.
- خلق جو تسوده الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين مما يؤدي إلى تقليل الصراعات.
- تحريك دافعية الفرد نحو العمل.<sup>1</sup>

### ت. على مستوى المدراء:

ان مواجهة المدير او المشرف للفرد العامل للحكم على ادائه لا تعتبر عملية سهلة وانما تعتبر عملية تتميز بطابع من التحدي الذي يدفع المدراء الى تنمية مهاراتهم وامكانياتهم الفكرية و تعزيز قدراتهم الابداعية للوصول الى تقديم سليم و موضوعي لاداء تابعيته ، هذا ما يدفع باتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين و التقرب اليهم للتعرف على مشاكلهم و صعوباتهم<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ...مئزر مريم..، دور الحوافز في تحسين أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، كلية العموم

الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2019، ص 35.

<sup>2</sup> بن سعيد غنية، تأثير الحوافز على أداء العاملين، معهد العلوم الاقتصادية، البويرة 2011 ص 51

المطلب الثاني: التطور التاريخي للحوافز

ترجع الجذور الأولى لمفهوم التحفيز إلى المدرسة الكلاسيكية فيما نسميه "الإدارة العلمية" التي تزعّمها فريدريك هانري تايلور<sup>1</sup> حيث صدر عنه كتاب بعنوان "مبادئ ومناهج الإدارة العلمية" والذي يتحدث عن أربعة مبادئ رئيسية في الإدارة<sup>1</sup> هي :

- إنشاء وتطوير علم خاص بالعمل لتعويض الأنظمة القديمة والمتدهورة التي يستعملها العمال وهذا العلم قاعدته تحقيق أقصى حد من الأهداف والزيادة في الرواتب .
- اختيار العلمي للعمال ، وتحسين المنتج في الكفاءات (التكوين) للعمال المختارين والمتكويّنين علميا للحصول على احسن النتائج science de travail التعريف بعلم العمل.
- التقسيم المتساوي والعاقل والسلطة بين العمال والإدارة الذين تكون لهم علاقة تفاعلية وارتباط وثيق .

تعتمد هذه النظرية على وضع معايير لقياس الأداء المطلوب ، خلال فترة زمنية محددة فهي نظرية تطبيق الحوافز المادية (النقدية) فعند انجاز العمل في وقت محدد -تسيير علمي للعمل- يستفيد العامل من مبلغ مالي اضافي لاجره

- كما يفترض "تايلور" ان اعتماد نظام متزايدة اتبعا لتزايد الحجم ومستويات الاداء، يؤدي الى تحقيق الزيادة في انتاجية الفرد فالاجر يقابله الانتاج الاعلى.

ولكن رغم نجاح هذه النظرية في تحقيق انتاجية عالية في البداية والمدى القصير ومع الزمن ظهر عيبها الذي يتمثل في اهمال الجانب الانساني للمؤسسة.

وبعدما ظهرت مدرسة العلاقات الانسانية التي ركزت على الفرد ذاته باعتباره ذات قيمة عالية في التنظيم . مبادئها في مجال تحفيز الافراد تمثلت في خلق اجواء التعاون و التفاهم و الانسجام بين العمال واداراتهم يتطلب ذلك بدل جهد بين الطرفين فالادارة عليها ان تهتم بشؤون العمال والتعرف على حاجاتهم اوما ينقصهم وحل مشاكلهم لضمان اندفاعهم ، وعلى العمال اتقان العمل ، وتنفيذ الاوامر المطلوبة منهم وتحسين ادائهم .

ويعتبر مايو "1880-1994" الذي بحث في اهمية العلاقات الانسانية في المنظمة وبينت نظرياته على نتائج التجارب التي اجريت في "هاوثرث" التي اثبتت من خلالها ان تحفيز الافراد ليس

<sup>1</sup>احمد عادل راشد ، مذكرات في ادارة الافراد ، دار النهضة العربية للإدارة والنشر ، بيروت ، 1981، ص55

مرتبط فقط بالمكافآت المادية التي يحصلون عليها عند أداء جيد، بل وايضا الشهور بتحقيق الدات و بالتالي فهو معارض لنظرية "تايلور" التي ترى بان الفرد يقوم بالتحفيز بالمكافآت المادية فقط وابرز "مايو" في نظريته عدة نقاط هي :

- اهمية الاتصالات والعلاقة بين الادارة والعمال.
- العمل نشاط اجتماعي.
- حياة الفرد الاجتماعية مبنية اساسا على العمل .
- الحاجة الى الاعتراف بالدات والانتماء الى جماعة اثر على نفسية ونتاجية الفرد اكثر من المكافآت المادية.
- ان تحسين ظروف العمل المحيطة بالافراد قد اعطت نتائج غير متوقعة فيما يخص فعالية الافراد مثل (الانارة ، تخفيض اوقات العمل ،.... الخ ، فكان الانتاج في تزايد مستمر وانخفضت نسبة الغيابات)

### المطلب الثالث: أنواع الحوافز

#### أنواع الحوافز: المطلب الثالث

توجد تصنيفات متعددة ومتنوعة للحوافز و متداخلة مع بعضها البعض حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال لوسائل واساليب يمكن للدارة استخدامه للحصول على اقصى كفاءة ممكنة من اداء العاملين واهم هذه التقسيمات :

#### 1. تقسيم الحوافز حسب طبيعتها: <sup>1</sup>

✓ وفي هذا النوع لدينا حوافز مادية وحوافز معنوية

1.1. الحوافز المادية: المتمثلة في إشباع الحاجيات في شكل نقدي أ وعيني والوسيلة في ذلك الأجر وملحقاتها التي تعني له أهمية كبرى في دول مختلفة.

أ- الأجر: يعد الأجر حافزا إذا وافق الجهد الذي يبذله العامل ومهارته العملية كونه يشكل مدخلا لإشباع حاجاته الأساسية، غير انه إذا ثبت هذا الأجر في مستوى معين دون زيادة لا يعتبر حافزا للعمل، وعلي المؤسسة منح زيادات مادية كدوافع للعمال

ب- المكافآت التشجيعية أو مكافآت الإنتاج: وتعني مبلغا من المال يعطي للفرد العامل لقاء قيامه بعمل متميزا تحقيق مستوي معين من الإنتاج

ت- الزيادة السنوية: لا يمكن اعتبارات الزيادة السنوية علي الراتب هي حافز علي العمل، إلا إذا ارتبطت بالإنتاج، إي أن يكون أساس منحها كفاءة النشاط ة تحسين إنتاجية الفرد، إما إذا اعتمد منح الزيادة بأهمية فاعن الحافز سيفقد أهميته علي إثارة الرغبة في الإنتاج.

ث- ديمومة العمل: يعتبر عنصر العمل المصدر الرئيسي لدخل معظم أعضاء التنظيم، بحيث إذا توقف الفرد عن ممارسة عمله في المؤسسة فعن دخله يتوقف أيضا، فإن ديمومة العمل تعتبر من العناصر الأساسية التي تحفز الفرد علي بدل المزيد من الجهد بمعزل من الخوف ة الاضطراب، مما يتيح له المجال أداء عمله بطريقة أفضل وكفاءة اعلي.

ج- توزيع الأرباح على العمال المشاركة في الإنتاج: يمكن تعريف المشاركة في الأرباح بأنها نسيه مئوية من الأرباح السنوية تحدها إدارة المؤسسة، ليتم توزيعها علي العاملين، ويتم حساب هذه النسبة أما علي أساس الأرباح الإجمالية، أ وعلي أساس الأرباح الصناعية، وبدالك يمكن اعتبار المشاركة في الأرباح

<sup>1</sup> محمد رسلان الجلوسي وجميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار السيرة للنشر عمان الاردن، ط1، سنة 2000، ص 155

حافزا نقديا علي زيادة الإنتاج، من منطلق أن العمال سيعمدون إلي زيادة جهودهم ونشاطهم في العمل من أجل زيادة في الإنتاج وبالتالي زيادة في الأرباح التي يحصلون عليها.<sup>1</sup>

2.1. الحوافز المعنوية: هي تلك المكونات التي تتكون منها فلسفة التنظيم وتشكل مع غيرها المناخ العام للمنظمة بحيث تساعد هذه المكونات على توفير الاشباع الكامل لاحتياجات أفراد التنظيم غير المادي فهي التي تخاطب في الفرد الحاجات النفسية والاجتماعية والذهنية.<sup>2</sup> وهي تأخذ عدة أشكال منها:

- ✓ الوظيفة المناسبة: تجعل الطريق ممهدا لإبراز الموظف طاقاته وإمكاناته
- ✓ الإثراء الوظيفي: كتنوع الواجبات والمسؤوليات وازديادها، بحيث تسمح للفرد بتطوير مهاراته.
- ✓ المشاركة في اتخاذ القرارات
- ✓ الترقية: تزيد في المسؤولية وتؤكد الذات
- ✓ الباب المفتوح: السماح للعاملين بتقديم مقترحات وآراء التي يرونها صالحة لرؤسائهم مباشرة.
- ✓ شهادات التقدير: الأوسمة، إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات

### 2. تقسيم الحوافز حسب آثارها:

هنا ينظر للحوافز من حيث جاذبيتها وكذا اتجاهها.

أ. الحوافز الايجابية: وهي تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين والتي تلبي احتياجاتهم ودوافعهم لزيادة وتحسين نوعيته وتقديم مقترحات وأفكار بناءة.

تهدف الحوافز الايجابية إلى تحسين أداء في العمل من خلال تشجيع بأسلوب يؤدي إلى ذلك.

ب. الحوافز السلبية: يطلق عليها حوافز تهديد والتي تسعى إلى تأثير في سلوك الفرد من خلال العقاب والردع والتخويف، إي من خلال العمل التأديبي الذي يتمثل في جزاءات مادية كالخصم من الأجر أ والحرمان من العلاوة أ والمكافأة أ والترقية.<sup>3</sup>

امثلة عن الحوافز السلبية :

- الانذار والردع

<sup>1</sup> ربيعة بوشباك، ص 19.

<sup>2</sup> ...مئزر مريم، ص 19.

<sup>3</sup> بدر الدين شونوفي، فاعلية نظام الحوافز على الكفاءة الإنتاجية مع حالة خاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 1992، ص 40-47.



• الخصم من الراتب

• الحرمان من العلاوة

### 3. تقسيم الحوافز من حيث المستفيدين منها:

أ. الحوافز الفردية: هي الحوافز التي تعتمد على أداء الفرد وليس الجماعة أو والمنظمة ومن أهم مزايا الحوافز الفردية، أن الفرد يمكنه إن يلمس العلاقة بين الأداء والمكافأة ولهذا فهذا النوع ه والاكتر استخداما<sup>1</sup>

امثلة عن الحوافز الفردية :

• تخصيص مكافآت للموظف الذي ينتج افضل انتاج.

• تخصيص جائزة لافضل موظف في المؤسسة.

• الترقيات والمكافآت.

ب. الحوافز الجماعية: يقصد به كافة العاملين في المؤسسة وذلك بتخصيص مثلا نسبة معينة من الارباح لمختلف العاملين إذا زادت ربحية المؤسسة عن العام الماضي، أو تقديم جائزة لافضل قسم في المؤسسة من اقسام إدارة الإنتاج هذا النوع من الحوافز يؤدي بالعاملين إلى العمل بروح الفريق<sup>2</sup>، وهنا توزع المكافآت عليهم بنسب معينة طبقا لدرجة مساهمة كل منهم في تحقيق الهدف.

الحوافز الجماعية تحقق اهدافا هامة هي :

• اشباع حاجات الانتماء والولاء.

• زيادة التعامل بين الافراد.

• تقوية الروابط بين اعضاء الجماعة الواحدة.

• اثارة المنافسة والرغبة في تحقيق المصلحة العامة.

• تقريب التنظيم غير الرسمي من الادارة.

ان هذه الحوافز تنمي وتشجع روح التعاون والعمل بروح الفريق ، اد يحرص كل مرؤوس على ان لا يتعارض عمل زملائه ، بل يتكامل معه.

<sup>1</sup>هاشم زكي محمود ،الجوانب السلوكية في الادارة ،وكالة المطبوعات الكويت ،سنة 1980 ، ص287  
<sup>2</sup> محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 220.

### 4. تقسيم الحوافز من حيث موقعها:

تنقسم هذا النوع من الحوافز إلى حوافز مباشرة واخرى غير مباشرة:

أ. الحوافز المباشرة: تمثل الحوافز المباشرة التي تمس العاملين عند تحقيقهم معدلات متميزة من الأداء ونجد فيها الحوافز المادية مثل المكافآت والمنح، والحوافز العينية كالعلاج المجاني، والحوافز المعنوية<sup>1</sup> مثل: تقدير جهود العاملين، لوحات الشرف.

ب. الحوافز غير المباشرة: فهذا النوع يمنح لكافة الموظفين بنفس القدر على غرار تفاوت كفاءتهم ومناصبهم في الهرم التنظيمي للمؤسسة بما ان المؤسسات في الوقت الحالي كنظام اجتماعي. فمثلا:

ظروف عمل ملائمة: ويتجلى ذلك في الشعور بالامان والسيادة العلاقات الود والمحبة بين العمال. التكوين: يعتبر من الحوافز غير مباشرة التي تؤدي إلى دقة العمل واستخدام الوسائل العلمية في انجازه بالمهارة، ويمثل التكوين المهني والتقني في ميدان الصناعة أهمية بالغة من خلال رفع مستوي الكفاءة الإنتاجية لجميع العاملين.<sup>2</sup>

### أهداف الحوافز:

يرى "Armstrong" انه يتحتم علي الاداريين فهم كيفية تحفيز تابعيهم وأهمية الحوافز بالنسبة للمدراء ترجع إلي ان أداء المديرين.

يعتمد علي أداء تابعيهم وتحفيز العاملين يحقق هدفين وهما: الأول توجيه جهود الأفراد نحو وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، وثاني تحقيق العدالة والرضا الوظيفي بين المرؤوسين.

ويمكن تحديد الأهداف المرجوة من الحوافز في النقاط التالية:

- المساهمة في اشباع حاجات الأفراد العاملين ورفع روحهم المعنوية
- تنمية الطاقات الابداعية للمنظمة بما يضمن ازدهار المنظمة وتطورها.
- الحوافز عوامل تجذب الكفاءات للالتحاق بالمنظمة.
- الحوافز تساعد الأفراد في تحديد توجهاتهم وغاياتهم ضمن العمل الذي يقومون به.
- الحوافز تعد مقوما اساسيا في المنظمات المبدعة حيث يعتبر الإبداع هدف متجدد ومطلوب وتؤصل ذلك من خلال حوافز واساليب ونظم وتعمق ايمان العاملين بهذه المبادئ منها:

<sup>1</sup> طاهر محمود الكلالدة ، تنمية وادارة الموارد البشرية ، ط1 ، عمان ، دار عالم الثقافة للنشر و التوزيع ، 2008 ، ص120-122

<sup>2</sup> دغل نعمة، نفس المرجع السابق، ص 26.

أ- الرغبة في الانجاز واعطاء اسبقية دائما للفعل وأداء.

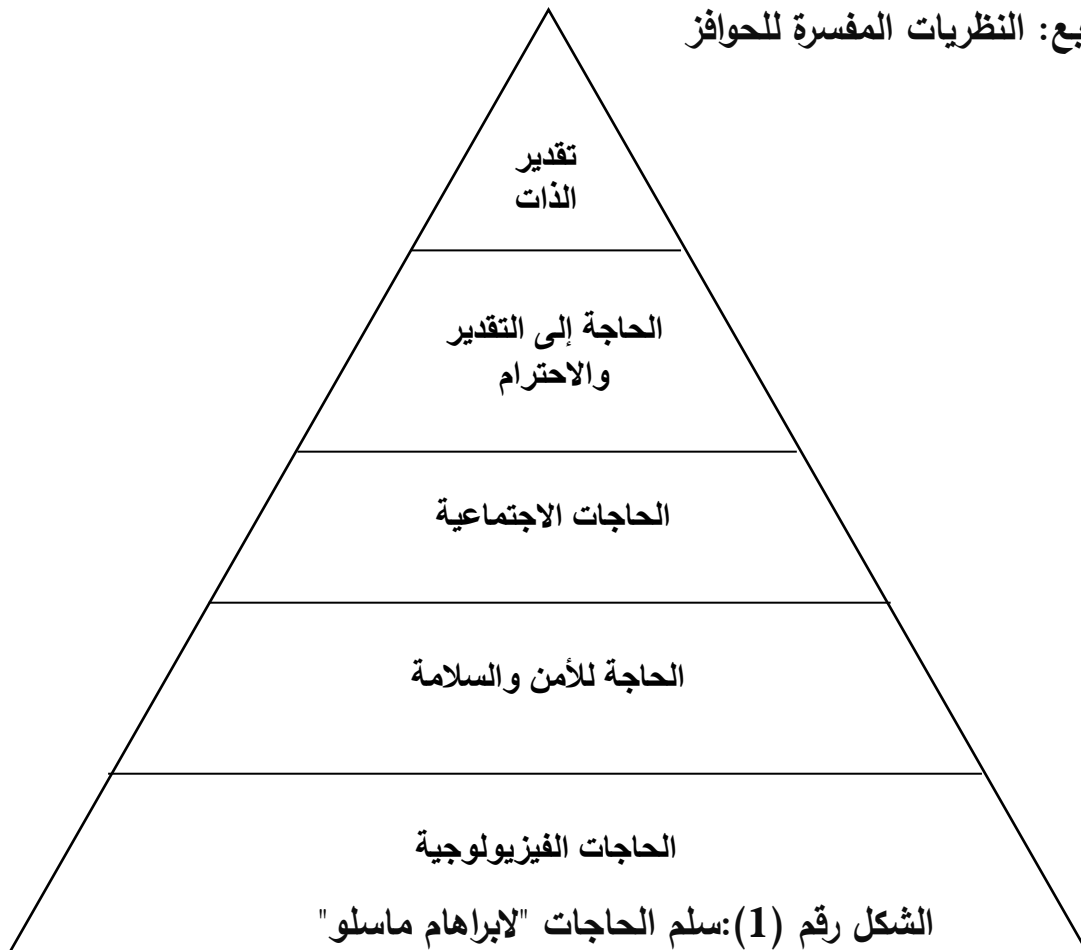
ب- تأصيل مفهوم الإنتاجية وتنمية قدرات العاملين ومشاركتهم في النتائج.<sup>1</sup>

ت- اعطاء اسبقية متميزة لتنمية قدرات وحفز العاملين للأداء المتميز.

- المساهمة في اعادة تنظيم احتياجات الأفراد العاملين وتنسيق اولوياتهم وتعزيز التناسق بينما بما

ينسجم معها اهداف المنظمة وقدراتها عالي تلبية مطالب العاملين وأهدافهم.<sup>2</sup>

### المطلب الرابع: النظريات المفسرة للحوافز



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

#### ❖ النظرية الكلاسيكية لفريدريك تايلور :

• هي نظرية مدرسة الإدارة العلمية التي طبق فيها فريدريك تايلور الإنسانية العلمية التي ساعدت الإدارة

على زيادة الإنتاج في زمن أقل ويجهد معقول وأساسها :

<sup>1</sup> مدحت محمد ابو نصر ، الادارة بالحوافز ، اساليب التحفيز الوظيفي ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، مصر ، ط1 ، 1980

<sup>2</sup> جميل أمينة، أثر الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2004، ص 09.

- يؤدي تطبيق الأساليب العلمية في العمل إلى الكفاية في الإنتاج وإيجاد مقاييس ومعايير دقيقة لتأدية وتنفيذ العمل في زمن أقل وجهود محدود عن طريق استخدام الزمن والحركة في تحديد مستويات العمل .
- إن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج بمجهود وزمن معقولين وأن الحوافز المادية هي الأساس لحفز الأفراد وزيادة الإنتاج .ولقد أثبت تايلور أنه يمكن زيادة الحافز على الإنتاج والتحكم فيه من خلال نظام الأجر، فكل زيادة في الأجر يصاحبها زيادة في الإنتاجية، وكل إنتاجية أعلى يصاحبها أو يقابلها أجر أعلى وهكذا، والتمنح الحوافز المادية للفرد الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو يزيد عليها، أما الفرد المنخفض الأداء الذي يصل إنتاجه إلى المستوى فعلى الإدارة تدريبه أو نقله أو فصله وينتمي تايلور إلى علماء الإدارة الأوائل الذين اعتمدوا على نظرية بسيطة لدوافع العمل أدت إلى جعل الإداري يحتاج إلى فهم هذه العملية النفسية المهمة والذين افترضوا بأن الإنسان، يعمل فقط من أجل المال وتتحدد قوة اندفاعه بمبلغ هذا المال وفي ما يلي الافتراضات الضمنية التالية:
- الإنسان هو كائن اقتصادي فه يعمل بسبب حاجة ودافع واحد وه والحصول على دخل يستخدم لإشباع حاجاته المختلفة .
- الإنسان هو كائن عقلاني أي انه يسعى لتعظيم مداخلته من خلال الحصول على أعلى دخل ممكن كما يبذل الجهد المناسب مع الدخل الذي يحصل عليه
- يكون الإنسان راضيا عن عمله إذا حقق دخلا عاليا هذه النظرية تجعل مهمة الإدارة في تحفيز العاملين هي مجرد تحديد السلوك والعمل الذي تريده ثم تحديد مبلغ الحافز المادي أداء هذا العمل. لذلك تسمى هذه النظرية بالنظرية الكلاسيكية<sup>1</sup>
- ❖ نظرية (x) و (y) لدوكلاس ماجر جور<sup>2</sup>: يتقبل الكثيرون بعض الفرضيات الدفاعية على أنها حقيقة وثابتة بالكامل بالرغم من أنها لا تأتي إلا بجزء من الحل ولقد فند دوجالس ماك جريجور هذا النوع من الفرضيات تحت عنوان نظرية X التي وصفها<sup>3</sup> بالنظرية التقليدية للتوجيه والضبط وهي:
- الإنسان العادي بطبيعته يكره العمل ويحاول الابتعاد عنه كلما أمكنه ذلك .
- هذه الكراهية تحتم تهديد معظم الناس بالعقوبة لجعلهم يبذلون الجهد اللازم لانجاز أهداف المؤسسة التي هي في تناقض مع أهدافهم.

<sup>1</sup> نيبيل ارسلان – الحوافز في القوانين العاملين في الحكومة والقطاع العام ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1978 ، ص20-21  
<sup>2</sup> حسين يعقوب ناشوان ، السلوك التنظيمي في الادارة ، الاسكندرية: دار الغريب للطباعة والنشر و التوزيع ، 2004 ، ص:21-22

- الإنسان العادي طموحاته قليلة نسبياً ويحاول الحصول على قليل من المسؤولية فه يفضل أن يوجهه وال يوجه والبحث عن الامان الاقتصادي قبل كل شيء.
- وقد لاحظ ماك جريجور من خلال اتصالاته بعدد كبير من المديرين أن هناك فئتين منهم: الفئة الأولى من المديرين تطبق نظرية X والتي تنظر إلى الفرد العادي على أنه بطبيعته كسول لا يود العمل يعمل قليل الطموح له ويكره المسؤولية أي أنه يفضل أن يقاد بدال من أن يقود أضف أنه ال يهيمه أهداف المنظمة وكل ما يهيمه ذاته فقط كذلك ه وشخص قابل للتغير بطبيعته .ويمكن تلخيص نقاط النظرية X في النقاط التالية:
- تتطلب إدارة البشر توجيه طاقتهم وحفزهم والرقابة على أعمالهم وتفسير سلوكهم بما يتوقف وحاجات المؤسسة .
- بدون هذا التدخل النشاط الحفز والتوجيه والرقابة من قبل الإدارة فإن الأفراد لن يعملوا نظرا لما يسودهم من تراخي وربما المعارضة لأهداف المؤسسة .
- وعليه فإن النظرية تقوم على منطق الرجل الاقتصادي حيث لا يمكن التأثير على العاملين وحفزهم على العمل، إلا من خلال إدارة أنظمة الإثابة والعقاب .أما الفئة الثانية فهي تطبق نظرية Y والتي تقوم على فلسفة أساسية مؤداها أن وظيفة الإدارة إنما تتمثل أساسا في ضرورة توفير ظروف العمل المناسبة التي تساعد الفرد العامل على إشباع حاجاته بنفسه ولنفسه، بمعنى آخر فإن الإدارة لا تستطيع أن تجعل من فرد ما إنسانا مبتكرا، ولكنها تستطيع أن تقدم تلك الظروف الملائمة التي تساعد على أن يصبح كذلك، وتتلخص مبادئ هذه النظرية في النقاط التالية:
- تنحصر مسؤولية الإدارة في تنظيم جميع عناصر الإنتاج وتوجيهها لتحقيق الأهداف الاقتصادية للمنظمة.
- يعتبر التراخي في تحقيق أهداف المنظمة أو معارضتها من طبيعة البشر ولكنها نتيجة منطقية لخبراتهم السابقة داخل المؤسسة ذاتها.
- ❖ تعتبر الدافعية والقدرة على تحمل المسؤولية والاستعداد لتحقيق أهداف المؤسسة جزءا لا يتجزأ من طبيعة الخصائص البشرية، وبالتالي فإنه يجب على الإدارة أن تتبه الأفراد إلى وجودها وأن تدفعهم على تمميتها بأنفسهم .مما تقدم يتضح لنا بأن نظرية (X) تقوم على فكرة الرقابة المفروضة في حين ان النظرية (Y) تقوم على فكرة الرقابة الذاتية وهذا ه والفرق بين معاملة البشر كأطفال ومعاملتهم كبالغين وقد ركز "دوكلاس ماجر جور" على أهمية فهم العلاقة بين الدافعية وفلسفة الطبيعة البشرية وقد بني

نظريته على أن معظم المديرين يميلون إلى وضع الافتراضات عن العاملين معهم، واختيار الأسلوب المناسب لدفعهم من خلالها، وبناء على هذه الافتراضات فقد صنف ماك جروجر العاملين إلى مجموعتين اللتين أطلق عليهما الرمز  $X$  ، لحتى لا يحكم على المضمون إذا كان جيدا أ وريئاً أ ومتشددا أ ومتساهلا وانما أنهما يمثلان موقفين مختلفين<sup>1</sup>.

❖ **نظرية العلاقات الإنسانية "تون مايو"**<sup>2</sup>: تقوم هذه النظرية على أهمية فهم الأفراد أيا كان مست واهم لبعضهم البعض من حيث سلوكهم وتصرفاتهم وميولهم ورغباتهم حتى يمكن خلق ج ومن التفاهم المتبادل والتعاون المشترك والمشاركة الجماعية، وصاحب هذه النظرية هوالتون ماي ووزملائه في مصانع هاورترتون بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث ترى هذه النظرية أن الحوافز المادية فقط لن تؤدي وحدها إلى رفع معدلات الأداء بل يجب أن نستعمل حوافز أخرى معنوية حيث تفترض هذه النظرية أن الفرد بطبيعته نشيط، ويحب العمل وطموح وال تتحصر حاجاته في الأشياء المادية والأمان بل تتعداها إلى حاجات نفسية واجتماعية، ومع تطور الفكر ظهرت عدة محاولات لتطوير مفاهيم هذه النظرية لجعلها أكثر شمولاً وعمقا في فهم وتفسير سلوك الأفراد ومن امثلة هؤلاء ماسل ووليكار كما اعتبر أن التحفيز الفردي لا يكفي ولا يجزي إلا إذا كان من خلال مجموعة العمل التي يشعر العامل من خلالها بالطمأنينة والانتماء والالتزام حسب "مايو" ويتوجب على القيادة العمل على تحفيز العمال أكثر في الجانب المعنوي وإدماجهم من خلال إشراكهم في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل.

### ❖ **نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو**<sup>3</sup> :

الحاجات هي أسباب وراء كل سلوك وكل إنسان له عدد من الحاجات تتنافس بعضها على أن الحاجة القوى أوالدافع الأقوى هوالذي سيحدد السلوك، فالحاجة الأقوى في وقت معين تؤدي إلى سلوك معين والحاجات المشبعة تنخفض في حدتها وغالبا ما تدفع الشخص ليحقق الأهداف المتوقعة منه، كما أن الحاجات التي يجد الشخص استحالة تحقيقها تضعف قوتها على مر الزمن وتعتبر نظرية عالم النفس ابر اهم ماسل ومن أولى النظريات المهمة لتفسير سلوك الإنسان في مجال العمل وتتلخص افتراضاتها فيما يلي:

- يملك الإنسان حاجة نفسية مركزية تحرك سلوكه هي الحاجة لتحقيق الذات وهي التي تقود كل فرد لمواصلة نموه وتعلمه ونضجه وبطريق بيد وهادفا وموجها وليس عشوائيا مشتتا.

<sup>1</sup> نيبيل ارسلان -نفس المرجع، ص40- 43

<sup>2</sup> حسين يعقوب ناشوان، نفس المرجع السابق، ص23-24

<sup>3</sup> عبد الرحمن توفيق، الدافعية وحوافز العمل، القاهرة:الدار الجامعية الجديدة، 1998، ص:3

● الإنسان مجموعة كبيرة من الحاجات الفرعية الضرورية لتحقيق الذات هذه الحاجات تنتظم في خمسة مجاميع أساسية، هي: الحاجات الفيزيولوجية، الحاجات لألمان، الحاجات إلى الحب والانتماء، الحاجات للتقدير الاجتماعي والحاجات الذاتية وهي تترتب من حيث الأولوية للبقاء على شكل هرم، تندرج فيه بترتيب واحد من الأكثر إلحاحا فالحاجات الفيزيولوجية هي أكثر أولوية الحاجات للبقاء تليها حاجات الامن ثم الحب والانتماء ثم التقدير ثم الذاتية وبهذا يمكننا أن نرسمها على شكل هرم أولويات كما في الشكل:

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

أ- **الحاجات المادية أو الفيزيولوجية:** وهي قاعدة الهرم، وتمثل أهم الأشياء الأساسية بالنسبة للإنسان منها (الطعام، الهواء، الماء، المسكن) وهذه الفئة يمكن أن يتحصل عليها العامل عن طريق الراتب الذي يتقاضاه، بحيث يكون ذلك الراتب كافيا لتلك الحاجات

ب- **الحاجة إلى الامن:** بعد أن يتم إشباع الحاجة الفيزيولوجية يبدأ الإنسان بتطلع إلى الأمن، والشخص في هذه الفئة يبحث عن بيئة عمل آمنة وخالية من الأضرار المادية والنفسية والمنظمات تقوم بإشباع تلك الحاجة عن طريق (تزويد العاملين بمولد ومعدات الوقاية من الأخطار، التأمين الصحي التأمينات الاجتماعية، عقود العمل الرسمية والدائمة).

ت- **الحاجات الاجتماعية:** تعني حاجة الفرد إلى الانتماء، ومن الأمور التي تغطي أ وتشبع تلك الحاجة تكوين صداقات، قبول الآخرين للشخص وتقوم المنظمات بإشباع تلك الحاجة عن طريق إنشاء النوادي الاجتماعية، تشجيع المشاركة في فرق العمل وعمل المسابقات.

ث- **الحاجات إلى التقدير:** وهي حاجة الفرد لتنمية احترام الذات والحصول على قبول الآخرين له، والرغبة في تحقيق النجاح.

ج- **الحاجة إلى الانجاز:** وهذه الحاجة تأتي في قمة الهرم وتبدأ بتحريك عندما يتم إشباع جميع الحاجات التي أسفل منها، وهذه الحاجة تشير إلى حاجة الفرد إلى توفر الظروف التي تساعد على إبراز



قدراته على الابتكار وعندما تقوم المنظمات بالاستفادة من هؤلاء الأفراد الذين ترتفع لديهم هذه الحاجة فإنها تستطيع استثمار طاقاتهم أفضل استثمار وتوظيف.<sup>1</sup>

### ❖ نظرية العاملين لهزبورغ:

قدم هذه النظرية العالم "فريدريك هزبورغ" كمحاولة تفسير العالقة بين دوافع الإنسان ورضاه وإنتاجيته أ وجده لأداء الأعمال التي يكلف بها، تركز النظرية على تأثير الحوافز المختلفة التي تعرضها المنظمة على العاملين، كما تهتم بتفسير العالقة بين الرضا والدوافع الإنتاجية، وتوصل أن لكل فرد مجموعتين مختلفتين من الحاجات غالبا ما تكون مستقلة عن بعضها البعض إلا أنهما يؤثران في سلوك الفرد بطريقة متباينة فالمجموعة الأولى محفز للعمل والأداء العالي ثم الإنتاجية العالية هذه يسميها " حوافز " أما المجموعة الأخرى فيسميها " عوامل صحية أ ومظهرة " لأنها تطهر بيئة العمل من الشكوى والتذمر ولهذا سمية هذه النظرية بثنائية العوامل لأنها ترى بأن العوامل نوعين من حيث أثرها على الدافعية العوامل المحفزة، أي التي تدفع الفرد للعمل والأداء المتميز فهي تشمل فرص الإنجاز أي الفرص بأن يشعر الفرد بأنه نجح في إنجاز شيء مهم والاعتراف بالجهود المحققة والعوامل الصحية، أي العوامل التي تطهر بيئة العمل من الشكوى والتذمر وتشمل الراتب، سياسات المنظمة وأساليبها الإدارية، وأستخلص أن توفر هذه العوامل يمنع مشاعر الاستياء من أن تستولي على الفرد وأن عدم توفرها ينتج عنه درجة عالية من عدم الرضا.

### ❖ نظرية الحاجة للإنجاز:

تعد هذه النظرية الحديثة نسبيا وتركز على الحاجة للإنجاز لذلك نسميها بنظرية الحاجة للإنجاز وتحلل النظرية مكانة خاصة لدافعية العمل لأنها تتناول الخصائص الشخصية لبعض الأفراد التي تجعلهم ذاتيا وكأنما يندفعون طبيعيا للأداء ويتصرفون كما ل وكانوا هم يملكون مصادر ذاتية لتحفيز أنفسهم فهناك أدلة كبيرة تبين بأن الأفراد يختلفون في مدى امتلاكهم لدوافع ذاتية للإنجاز والأداء العالي المتميز والنجاح في تحقيق الأهداف التي يلتزمون بتحقيقها والتي غالبا ما تكون أهداف عالية المستوى وتبين الدراسات بأن أمثال هؤلاء (الأشخاص الذين يملكون دافع قوي للإنجاز) يندفعون ذاتيا لأداء الأعمال المطلوبة منهم وكذلك التقدم في مجال عملهم، علما بأن مثل هؤلاء هم ضروريين لإشغال المواقع المهمة، خاصة الإدارية إذ تضمن المنظمة بأنهم يحفزون أنفسهم وال يحتاجون تحفيز من طرف خارجي

<sup>1</sup> نيبيل ارسلان - نفس المرجع، ص 40-44

وهذه سمة مهمة في القائد الإداري وعليه فإذا كانت اختلافات بين الناس من حيث قوة حاجاتهم للإنجاز فالمنظمة بحاجة أن تستفيد من هذه السمة فتستقطب أو تعين من يملكون الاستعداد بالمستوى الذي يناسبها وهذا يتطلب قبل ذلك خصائص هؤلاء الأشخاص والتي تتمثل في ما يلي:

### • خصائص ذوي الحاجة للإنجاز :

يرى " ميكلياند" بأن الأفراد الذين يمتلكون حاجة إنجاز عالية يتمتعون بالخصائص التالية:

أ- يفضلون ظروف عمل تسمح لهم بتحمل المسؤولية في حل المشكلات فال يشعرون بالإنجاز إن لم يكون هم المسئولون عن إيجاد الحلول لمشاكل العمل، كذلك يفضلون العمل الذي يمكنهم التحكم به فال يشعرون بالرضا إذا كان الحل يعتمد على عوامل خارج سيطرتهم وإذا كان النجاح فيه لا يعتمد على جهدهم وقدراتهم، ولذلك حتى تستفيد المنظمة من خصائصهم هذه عليها أن تستند إليهم أعمال تنطوي على التحدي وعلى درجة من الاستقلالية أي العوامل الدافعة في نظرية "هورزبورغ" وتحقيق الذات والنم وفي نظريات "ماسلو".

ب- يملكون النزعة للقيام بمجازفات محسوبة ومنضبطة ولذلك يضعون أنفسهم أهداف تنطوي على التحدي والمجازفة ولكن ضمن حدود محسوبة وهم يفعلون ذلك كحالة طبيعية مستمرة إذ أنهم لا يشعرون باللذة والإنجاز إذا كانت المهام والأهداف الصعبة التحدي الذي يشعرون بالإنجاز عندما ينجحون في الاستجابة له .

ت- يحتاجون تغذية مرتدة مستمرة دقيقة أي يحتاجون إلى استلام معلومات عن أدائهم تعرفهم على مدى تقدمهم باتجاه تحقيق الأهداف التي يسعون لها فإذا لم تتوفر هذه المعلومات لا يستطيعون تكوين صورة عن تقدمهم هذه هي بعض المعالم الأهم لهذه النظرية وكنظرية تتميز بأنها تركز على الفروقات بين الأفراد وه وما لا تفعله النظريات السابقة كما أنه تفترض أنه بإمكان المنظمة أن تختار أشخاص يتمتعون بمصادر ذاتية لأداء العالي، بحيث لا تحتاج أن تبذل جهود لحثهم ودفعهم على ذلك يكفي أن تصمم لهم ظروف عمل تستثيرهم للإنجاز والأداء المتميز .

### ❖ نظرية العدالة أو المساواة لآدمز:

تمثل هذه النظرية تعديل النظريات السابقة الخاصة بالنظريات الاقتصادية فهي ترى أن ما يدفع الإنسان هو ليس فقط مقدار الحافز الذي يعرض عليه بل عدالته أيضا وتعتبر النظرية مهمة جدا لأنها تدخل العملية العقلية في العملية الدافعية وباختصار تقوم هذه النظرية على أساس أن الفرد في المؤسسة يبحث عن التعويض العادل لمجهوداته وهذه العدالة يدركها الفرد من خلال مقارنة نسبة عوائده مثل الدخل أ

والراتب إلى مدخلاته مثل مستوى الجهد مع نسبة عوائد الآخرين إلى مدخلاته وهذا لم تكن هذه المقارنة متساوية يجعلها أكثر توازناً، ومن البديهي أن الأفراد يرغبون في وجود توازن ما بين مدخلاتهم ومخرجاتهم ومدخلات ومخرجات غير هم من الأفراد ليصلوا إلى الإنصاف المرغوب به.

### ❖ نظرية التوقع أو التفضيل ليفيكتور فروم:

هذه النظرية هي الأخرى تهتم بعمليات عقلية تتم قبل استجابة الفرد لحافز يتعرض له، صاحب النظرية هو الأستاذ " فيكتور فروم " وهي تحاول التنبؤ عن قوة اندفاع الفرد في وقت معين وكذلك اختلافها من فرد لآخر وهي ترى بأن قوة الاندفاع تحصل نتيجة ما يحدث في العقل ويؤثر في السلوك الذي يصدر عن الفرد أي أنها تحاول أو تفسر لماذا مثال يندفع طالب ما للدراسة والحصول على علامة جيدة في مادة ما في حين يهمل ذلك في مادة أخرى وه يعرف وجود احتمال أن يرسب فيها وبناء على ذلك يضع " فروم " عدة تفسيرات لسلوك الأفراد في ميدان العمل منها:

➤ يركز سلوك الفرد على المنفعة الشخصية

➤ اختيار الفرد لنشاط معين يعد واحد من بدائل الأنشطة منهم .

➤ تلعب التوقعات دورها في اتخاذ الفرد لقراره.

ومن مميزات هذه النظرية أن سلوك الفرد لا يتحدد بحافز واحد بل بالعديد من الحوافز في نفس الوقت يختار منها أي الحوافز أكثر إشباعاً لحاجاته كما أ وضحت نظرية " فروم " الفارق بين قيمة الحافز واحتمال تحقيقه ويؤخذ على هذه النظرية بأنها لا تعطي نمطا لسلوك الأفراد اتجاه أعمالهم بما يمثل صعوبة في تطبيق هذه النظرية عمليا وبالتالي يمكن القول أن نظريته تركز على عامل التوقع كأساس محرك لحاجات ودوافع الإنسان بالإضافة إلى العوامل الداخلية والخارجية كمحرك للسلوك الإنسان لذا فإن عنصر الترتب أ والتوقع الذي تقوم عليه هذه النظرية يعد عاملا قويا لدفعه.

### ❖ نظرية تدعيم السلوك لفريدريك سكيتر :

تعتبر نظرية تدعيم السلوك إحدى نظريات السلوك الإنساني والتعلم التي طورها عالم النفس " سكيتر " عام 1969 حيث أكدت هذه النظرية أن رغبة الفرد في أداء العمل تتوقف على خبرات الثواب والعقاب التي حصل عليها في البيئة الخارجية كنتيجة لأداء فإذا قام الفرد بفعل معين وأتبع هذا الأخير بمكافئة تحقق له إشباع معين فسيحدث هذا تدعيما وتثبيتا لهذا الفعل أ والسلوك وبالتالي استمراريته، أما إذا قام الفرد بفعل معين ولم يتبع هذا الفعل بأية مكافأة أ وأتبع بعقاب وبالتالي حرمانه من الحصول على إشباع معين فالنتيجة هي الإحباط وعدم التشجيع وبالتالي عدم تكرار هذا السلوك ونتيجة لما سبق نستطيع القول أن

الحوافز الايجابية كالمكافآت التشجيعية، الترقية، الأجر تلعب دور المدعمات الإيجابية للسلوك أي استمرار للفرد بالقيام بالأعمال والتصرفات التي تقوده للحصول على هاته الحوافز أما الحوافز السلبية فهي تلعب دور المدعم السلبى للسلوك حيث يتعلم الفرد أن قيامه بهذا السلوك هـ ووسيلة حدوث خبرات غير سارة له ومن ثم يحا ول تفادي حدوث هذه الخبرات بتجنب السلوك المؤدى إليها.

### ❖ نظرية z ويليام أوشي:

قام "ويليام أوشي" بتطوير منظور آخر للتحفيز، وتفترض النظرية(7) الإدارة الجيدة هي التي تحتوي وتحتضن العاملين في كل المستويات وتتعامل معهم، كما ل وكانوا أسرة واحدة وتدع وهذه النظرية إلى إشباع حاجات المستوى الأدنى في هرم ماسل ومن خلال الاهتمام برفاهية العامل، كما أنها لا تؤدي إلى إشباع حاجات المستوى الأوسط من خلال الاعتماد على مشاركة الجماعة في اتخاذ القرار هذا وبالإضافة إلى إشباع حاجات المستوى الأعلى من خلال توجيه الدعوة للعاملين لتحمل المسؤولية الفردية ويعتقد المديرون الذين يتبنون النظرية (Z) أن العاملين الذين يتحلون بالشعور بالذات والشعور بالانتماء يراعون ضمائرهم أثناء أداء مهام وظائفهم كما أنهم سيحاولون تحقيق أهداف المؤسسة بحماس أكبر.

### المبحث الثاني: مفهوم أداء المورد البشري

#### تمهيد:

يشغل مفهوم الأداء مكانة رئيسية في ميكانزمات الرقابة التنظيمية المتعلقة بالموارد البشرية، من حيث انجاز أعمال وتحسين النتائج الفردية والجماعية ونظرا لأهمية الموضوع على مستوى الفرد والمنظمة على حد سواء، سنتطرق إلى تعريف أداء المورد البشري، عناصر الأداء ومحدداته، مفهوم تقييم الأداء وطرقه ثم أهمية وأهداف تقييم الأهداف.

#### المطلب الأول: تعريف أداء المورد البشري

الأداء لغة: هو إيصال الشيء المرسل إليه، يقال فلان أدى الشيء أي أوصله إلى جهة معينة بمعنى عمل ما عليه وقام بما هو ملزم به.<sup>1</sup>

أما اصطلاحا فيعرف الأداء على أنه "الأساس من خلاله يتم الحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمؤسسات"<sup>2</sup>

➤ يعرف "دراكر" P.DRUKER الأداء على أنه قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء من أجل تحقيق التوازن بين رضا المساهمين والعمال.<sup>3</sup>

➤ ومن خلال ما سبق يمكن صياغة التعريف الإجرائي للأداء على أنه انعكاس على قدرة المنظمة على تحقيق كفاءة في استخدامها لمواردها المادية والبشرية المتاحة لتحقيق الكفاءة في استخدامها للموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق أهدافها، أي أن الأداء هو مرآة المنظمة لتحقيق الإنتاجية العالية من خلال تحقيق الكفاءة والفعالية من خلال استخدام الموارد المتاحة للمنظمة وتوليد وتبادلها وتطبيقها من خلال تعلم الموارد البشرية فيها، بالإضافة إلى انجاز أهداف المنظمة الأخرى.

#### المطلب الثاني: عناصر محددات الأداء

##### 1. عناصر الأداء:

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها:

- المعرفة بمتطلبات العمل: تشمل المهارات والمعارف الفنية والخلفية، أي ما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل الذي يؤديه.

<sup>1</sup> احمد ماهر ، السلوك التنظيمي ، دخل بناء المهارات ،الدار الجامعية للنشر والتوزيع الاسكندرية ،2002.  
<sup>2</sup> ايهاب صبيح محمد ، العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين ،دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع ، القاهرة ،2001.  
<sup>3</sup> اشوك تشاندا شلبا كابرا ،استراتيجية الموارد البشرية ، ترجمة عبد المنعم احمد الخزامي ،دار الفجر للنشر ، القاهرة ،2002.

• كمية العمل المنجز: يقصد به مقدار العمل الذي يستطيع العامل ان ينجزه مقدار سرعة هذا الانجاز، وفي الوقت المحدد.

• نوعية العمل: تشمل الدقة، النظام، الإتقان، والتمكن الفني، القدرة على التنظيم، وتنفيذ العمل واكتشاف الأخطاء.

• المثابرة والثوق: يدخل فيها التفاني والجدية في العمل، والقدرة على تحمل مسؤولية العمل وانجاز المهام في مواعيدها المحددة، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين لتقييم نتائج عمله.<sup>1</sup>

### 2. محددات الأداء:

يعتبر الأداء على انه نتائج العمل وهذا الأداء تتحكم فيه مجموعة من المحددات هي التي تحدد طبيعة أداء العاملين وهذه المحددات كالتالي:

• **الجهد المبذول:** والمقصود به درجة الحماس التي تتناوب الفرد العامل عند أدائه لعمله، فالجهد المبذول يمثل حقيقة دافعية الفرد للأداء، فه وبذلك مرشح لان يكون احد اهم المحددات الأداء، والجهد كما يرى "بورتر ولولر" **PARTER and LAWLER** يختلف عن أداء نفسه لان الجهد يرتبط بقوة بالمحفز اكثر من ارتباطه بالأداء

• **نوعية الجهد:** والمقصود بنوعية الجهد ه وذلك المستوى من الدقة والمجهود المطابقة للجهد بمواصفات نوعية معينة.

○ من ابرز المقاييس التي يمكن استخدامها لقياس نوعية الجهد نجد:

✓ **الخبرة السابقة:** وهذا يكون انطلاقا من المشرف الذي له خبرة كافية التي اكتسبها

✓ **الاتصال بالعملاء والرئيس:** تعتبر هذه الوسيلة من افشل الطرق والمقاييس المعتمدة في قياس الجودة والنوعية.

• **نمط الأداء:** ونعني به الأسلوب أ والطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل، فنمط الأداء يشير إلى اتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله ويقوم الانشطة والسلوك الذي بأهميتها في أداءه مهامه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> طه يخيث، محمود أحمد يخيث، أثر الحوافز على أداء العاملين، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، جامعة ...، 2016، ص 54.

<sup>2</sup> عاشور حورية، نفس المرجع السابق، ص 25.

### المطلب الثالث: مفهوم تقييم الأداء وطرقه

#### 1. تعريف تقييم الأداء:

هو تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم ومسلكهم فيه وقياس صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالي التي يشغلونها وتحمل مسؤوليتهم إمكانية تقلدهم لوظائف ومناصب ذات مستوى اعلى . يعرف التقييم لغة " بالرجوع إلى التصرف اللغوي للكلمة واصلها التقويم نجدها تعني "قوم شيء وأقومه فقام واستقام وتقوم، أما في معجم لسان العرب يتبين بأنه الياء في الكلمة تقييم أصلها "واو" اي ان الياء في كلمة "القيمة " أصلها وا وساكنة مكسورة ما قبلها.

أما اصطلاحا فقد تعددت تعاريف في تحديد معني التقييم ونعرض أهمها:

التقييم هو "طريقة تحديد مفتاح النجاح (أوالفشل) في تحقيق الهدف مسبقا، وه ويشمل صياغة الأهداف، معرفة معيار المناسب الذي يتم استخدامه في قياس درجة النجاح مع تفسير ثم توصيات بالأنشطة والبرامج اللاحقة.<sup>1</sup>

✓ **تعريف تقييم الأداء:** هو العملية التي تسمح بدفع الأفراد وتحريكهم من خلال دوافع معينة نح وسلوك معين أو بذل مجهودات معينة قصد تحقيق هدف.

✓ ويعرفه " راندل" RANDALL على أنها الإجراءات التي تساعد في تجميع المعلومات وإعطاء واستخدام المعلومات المتجمعة حول الأفراد بغرض تحسين أدائهم في العمل

✓ وعرفها "فيشر" Fischer ورفاقه تقييم الأداء علي انه العملية التي تتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمؤسسته خلال فترة زمنية محددة.

✓ هو دراسة وتحليل اداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم اثناء العمل ،ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في قيام باعمالهم الحالية وايضا الحكم على امكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات اكبر او ترقيته لوظيفة اخرى.<sup>2</sup>

✓ و يعرف ايضا هو عملية تقدير اداء العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى نوعية ادائهم ،تنفذ العملية لتحديد فيما اد كان الاداء جيد ام لا ،في شتى المجالات.

<sup>1</sup> منير نوري ، تسيير الموارد البشرية ،ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010 ،ص338  
<sup>2</sup> صالح الدين عبد الباقي،الاتجاهات الحديثة: ادارة الموارد البشرية ،الجامعة الجديدة ،الاسكندرية ، 2008 ،ص:367

ومن خلال ما سبق يمكن صياغة تعريف إجرائي لتقييم الأداء وه عبارة عن تحليل وتقييم أداء العمال لعملهم وتقدير مدي صلاحيتهم وكفاءاتهم في النهوض بأعباء ما كلفوا به من أعمال ومدي تحملهم لمسؤولياتهم تجاه هذه الأعمال.<sup>1</sup>

### 2. طرق تقييم الأداء:

هناك عدة طرق مستخدمة في تقييم أداء الأفراد وقد تختلف المؤسسات في اختيار الطريقة المناسبة لتقييم أفرادها حيث يتوقف اختيارها علي حجم وطبيعة التنظيم الداخلي للمؤسسة قد لا تصلح في مؤسسة أخرى.

**أولاً: طريقة التقليدية:** تضم عدة طرق أهمها:

• **طريقة الترتيب البسيط:** بحيث يقوم المشرف بترتيب جميع الموظفين تنازلياً من الأفضل إلى الأسوأ أو بالعكس ويكون الترتيب علي أساس إجمالي الأداء أو وصفة معينة. ومن ايجابياتها سهولة تطبيقها علي الأعداد القليلة، اما سلبيتها تتمثل في صعوبة تطبيقها علي الأعداد الكبيرة، بالإضافة إلي انه قد يتحيز المشرف للبعض.<sup>2</sup>

• **طريقة المقارنة المزدوجة:** بموجب هذه الطريقة يقوم المقيم بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين الذي ن يخضعوا هم أيضا لتقديم في المجموعة نفسها ، فمثلا إذا هناك خمسة أفراد فانه سيتم تقييم الفرد الأول مع الثاني والثالث مع الرابع والخامس، أي يجب مقارنة كل موظف بكل عامل في المنظمة وتسجيل عدد المرات التي يتميز كل منهم فيها حتى يتم معرفة من ه وأفضل.

• **طريقة التدرج:** وفقا لهذه الطريقة يتم تصنيفات للأفراد العاملين يمثل تصنيفات درجة معينة للأداء، فقد هناك ثلاث تصنيفات كالاتي:

• **الأداء المرضي وغير المرضي والأداء المتميز،** وضع هذه تصنيفات من قبل الإدارة أوالمقيم ومن تتم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا حيث يوضع كل فرد وفقا لدرجة أدائه، لذلك كل فرد وفقا لدرجة أدائه، لذلك فان كل فرد من الأفراد العاملين إما أن يستلم درجة متميزة أو مرضي أو غير مرضي.

<sup>1</sup> إبراهيم وصديقي غدير، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، الوادي، نادر حامد عبد الرزاق ابو شرح، تقييم اثر الحوافز على مستوى الاداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الازهار بغزة، 2010، ص: 23، 24



• طريقة التدرج البياني<sup>1</sup>: تعتبر هذه الطريقة الأكثر شيوعاً والتي تعتمد صفات محددة في المقارنة وفي تقييم العاملين ويقاس أداء الموظف وفق معايير محددة أي تحدد الصفات التي بموجبها يتم تقييم العاملين مثل نوعية الأداء وكمية الأداء ومن ثم يتم تحديد أوزان التقديرات بالتدرج التالي:

✓ ضعيف

✓ مقبول

✓ جيد

✓ جيد جداً

✓ ممتاز

ثم يتم تصميم الجدول بين صفات الموضع التقييم والحقول للموظفين المطلوب تقييمهم.

○ وعليه يتم تجميع درجات كل فرد لكل صفة من هذه الصفات، ويستطيع الشخص القائم بالتقييم من إجراء المقارنة بين الأفراد بالاعتماد على الدرجة النهائية التي يحصل عليها كل منهم، وعادة يتبع مقياس محدد وأن يحصل الفرد على درجة تتراوح من الصفر إلى الخمسة مثلاً، حيث أن الصفر يمثل انعدام تلك الصفة لدى الفرد، بينما تمثل الخمسة الحد الأعلى في حالة توفرها لديه وقد تكون الصفات موضع التقييم.

○ وتمتاز هذه الطريقة بالسهولة وانخفاض تكاليف إعدادها وان أهمية وفائدة هذه الطريقة في تقييم الأداء تعتمد على الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بأداء الفعال، وكذلك تبين مواطن القوة والضعف في كل صفة من صفات الفرد، إلا أنها معرضة لتحيز لاحتمال تأثير المقيمين ببعض المؤثرات الخارجية، فيقيمون الأفراد على غير حقيقتهم، وبالرغم مما ذكرناه فقد وجهت لهذه الطريقة العديد من الانتقادات من ناحية التقييم.

ت	الأفراد	موضع	درجة	درجة	درجة
	التقييم/الصفات	الشخص	الشخص	الشخص	الشخص
1	كمية العمل وفقاً لما هو موجود				
2	نوعية العمل الجودة والدقة				

<sup>1</sup> محمد حافظ الحجازي، إدارة الموارد البشرية، ط1، الاسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2006، ص 285-287

## الفصل الأول: الإطار النظري لسياسة الحوافز وأداء المورد البشري

3	الانتظام في دوام			
4	اقتراح في أفكار			
5	التعاون مع الزملاء والرؤساء			
6	اتباع التعليمات			
7	قابلية لتطور			

### الجدول (1)

#### ثانياً: طرق الحديثة

• **طريقة مقياس السلوكية المتدرجة:** تعد هذه الطريق من الطرق الحديثة المعتمدة علي أداء المتوقع وفقاً للصفات السلوكية المحددة علي مقياس العمودي المتدرج، حيث أن الصفات السلوكية المرتبطة بالأداء المطلوب تحدد لها درجات، ويتم وضع وصف كامل لكل درجة من هذه الدرجات. وفي ضوء الوصف المحدد يتم تحديد أداء الأفراد العاملين. ويعتمد هذا المقياس علي العناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتي التدرج البياني والمواقف الحرجة. ويتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك كان يكون أداء متميز أ وجيد أ وضعيف مما يساعد المقيم علي ربط تقيّماته مع سلوك الفرد في العمل أثناء التقييم.

• **طريقة التقييم السري:** وفقاً لهذه الطريقة الحديثة تتبع المنظمات في تقييم أداء العاملين عن طريق تقييم كل فرد عامل في المنظمة من قبل الرئيس المباشر وزميله في العمل ومروّسياه ثم تصميم نماذج تحتوي علي أسئلة يطلب الإجابة عليها حول أداء العامل من قبل الرئيس المباشر ومروّسياه وزملائه، ويطلب من كل طرف يقيم العامل أن يتم العملية بشكل سري بتعبئة النماذج دون اطلاع الغير. ومن بعد يتم اختيار العناصر والصفات موضع التقييم بمعرفة القائمين علي التقييم، ثم يتم إحاطة كل مشترك في عملية التقييم بنتائجها.

• **طريقة مقياس الملاحظات السلوكية:** لقد طور هذا المقياس لتلاقي العيوب والمآخذ المترتب علي طريقة المقياس السلوكية المتدرج، ولا يختلف هذا المقياس عن المقياس السابق إلا في أن المقيم في بملاحظته لسلوك الأفراد العاملين برتبهم علي (5) علي خمسة أوزان لكل بعد سلوكي خاص بالعمل.

مما يميز هذه الطريقة عن سابقتها فقط أنها تركز علي السلوك المتوقع أي أن المقيم يقوم في هذه الطريقة بمراقبة ومتابعة الأفراد العاملين في حين انه في طريقة المقياس السلوكية المتدرجة يقوم المقيم بعملية التقييم وفقا لتوقعه ومعرفته لسلوك أفراد العاملين.

### مطلب الرابع: أهمية وأهداف تقييم الأداء

#### أولاً: أهميته

#### على مستوى المنظمة:

✓ إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد الشكاوي للعاملين اتجاه المنظمة.

✓ رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكانيتهم مما يساعد علي التقدم والتطور

✓ تقديم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن يستخدم كمؤشرات للحكم علي دقة هذه السياسة

✓ مساعدة المنظمة علي وضع معدلات أداء معيار دقيقة

#### على مستوى المدراء:

إن مواجهة المدير أو المشرف للفرد العامل للحكم علي أدائه لا تعتبر عملية سهلة وإنما تعتبر عملية تتميز بطابع من التحدي الذي يدفع المدراء إلي تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلي تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيتهم، وهذا ما يدفع باتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف علي مشاكلهم وصعوباتهم.

#### على مستوى الفرد:

فزيادة الشعور العاملين بالعدالة وبأن جميع جهودهم تؤخذ بعين الاعتبار من قبل المؤسسة يجعلهم أكثر شعورا بالمسؤولية، ويدفعهم إلى العمل بجدية والاجتهاد والإخلاص ليرتقبوا فوزهم باحترام وتقدير رؤسائهم معنوياً ومكافأته مادياً.<sup>1</sup>

#### ثانياً: أهداف تقييم الأداء:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> إبراهيم صدقي غدير، نفس المرجع السابق، ص 40.

<sup>2</sup> عبد الرحمن توفيق، منهج التدريب المتكاملة، ط3، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بدون بلد نشر، 2004، ص 58

❖ تعددت أهداف عملية أداء العاملين لتعدد الأسباب الداعية لذلك، لذا فان أهداف التقييم الأداء تسعى لتحقيق ما يلي:

- يوفر المعلومات غنية وواضحة وموضوعية وصحيحة من أداء مواردها البشرية التي تعمل لديها بشكل دوري ومستمر.
- اختيار الأفراد الصالحين لترقية.
- تسهيل الاتصال بين الموظفين والإدارة .
- إتاحة الفرص للتشخيصية التطوير التنظيمي.
- تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم علب بذل مجهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص التقييم المفتوحة أمامهم.
- تسهيل تخطيط الموارد البشرية عن طريق معرفة الأفراد الذي ن يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى في مستقبل، التعرف علي نقاط القوة والضعف في أداء العاملين لإعداد برامج التدريب لرفع مستوى الأداء وتلاقي نقاط القوة والضعف وتنمية نقاط القوة بالتحفيز المناسب من مكافآت تشجيعية وخلافة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عاشور حورية، نفس المرجع السابق، ص 20.

### الخلاصة والاستنتاجات:

❖ من خلال الفصل اتضح لنا أن للحوافز أهمية تتمثل في أنها تعتبر محركا لرغبات العامل في العمل، كما تساهم في استقراره داخل المنظمة كونها تتيح له مزيدا من المزايا التي تحسن من مستوى الأداء وتحسن من مستوى معيشته، وتتوقف فاعلية الحوافز على توافر شرطين أساسيين هما: ارتباط الحافز بالأداء ورغبة الفرد في الحصول على الحافز.

في الأخير توصلنا إلى الاستنتاجات التالية:

- ليس هناك مفهوم محدد للحوافز بل اختلفت وجهات النظر بين الآراء المتعددة.
- تختلف الحوافز في التنظيم الإداري بين المستويات.
- إن كل النظريات تتفق على أهمية الحوافز في رفع الإنتاجية، وبالتالي لا بد لها من معرفة العامل البشري، من أجل دفعه لاتخاذ السلوك المرغوب.
- إن تقييم الأداء يساعد المؤسسات في رفع كفاءتهم وتحسين مستوى أداء العمال.
- من خلال عملية تقييم يحدد بضبط لنا نوع التحفيز الذي يحتاجه الفرد بدقة.

# الفصل الثاني : دور الحوافز في التأثير على الموارد البشرية

تمهيد

المبحث الأول: أثر الحوافز على تفعيل أداء العاملين

المطلب الأول: أثر الحوافز على سلوك وأداء العاملين

المطلب الثاني: التأثير على الكفاءة الإنتاجية

المطلب الثالث: الحوافز تحقق الولاء للعاملين

المطلب الرابع: التحفيز الايجابي وأثره في الارتقاء بأداء المنظمة

المبحث الثاني: أثر السياسة التحفيزية الحديثة في إعطاء نتائج ايجابية لنظام الحوافز

المطلب الأول: السياسات التحفيزية الحديثة المتبعة في مؤسسة

المطلب الثاني: النتائج الجيدة لنظام الحوافز المادية والمعنوية

خلاصة واستنتاجات

### تمهيد:

ان نجاح المؤسسة لا يتم الا باستغلال الجيد لمواردها البشرية والمادية ووضع المخطط السليمة التي يجب ان يسير عليها التنظيم لتحقيق اهداف المسطرة ، ولعل اول هذه الاهداف رفع مستويات الاداء الوظيفي للحصول على الكفاية الانتاجية ، ومن هنا بدا اهتمام باداء العمال داخل المؤسسات في محاولة لايجاد الطرق المنهجية والعلمية التي تكفل الاهتمام بالعامل او بالاجرة لتوفير الجو التنظيمي اللائق لتحسين الاداء الوظيفي ، ويمثل اداء العاملين في أية مؤسسة كانت تسعى الى تحقيق المؤسسات.

### المبحث الأول: أثر الحوافز على تفعيل أداء العاملين

ان للحوافز اثر كبير على زيادة الإنتاجية وتحسينه كما ونوعا، وتعمل على تشجيع الابتكار لدى العمال الممتازين، وكذا تحقيق الرضا النفسي والمعنوي لدى العاملين. فالحوافز تولد طاقة إضافية لدى العمال، والتوجه سلوكيا نحو زيادة النشاط وتحقيق أداء متميز.

### المطلب الأول: اثر الحوافز على سلوك وأداء العاملين

كما هو ملاحظ أن العمال يتجهون إلى المسلك الذي تكافئهم المؤسسة عليه، فمن الممكن أن يكون التوقع المكافأة حافزا قويا لإثارة مستوى السلوك والأداء، بالإضافة إلى ذلك تكمن أهمية الحوافز في سد حاجيات التي تتعلق بعمل العمال، فالحوافز تعمل كعوامل تعزيز الأنماط مختلفة من السلوك الفردي، تؤدي بدورها إلى تعلم أنماط جيدة للسلوك، وتقوم بتوجيه الفرد في اختياره بقية الأنماط السلوكية البديلة، كالرضا بالوظيفة، وتفاعل الفرد بالدرجة التي يشبع بها الحوافز الوظيفة الحاجات المرتبطة بالعمل ويتسم السلوك في اتجاه معين أو بتغيير اتجاهه أو يتم اكتساب أنماط سلوكية جديدة جزئيا على أساس الرضا الوظيفي، إن معرفة الحوافز التي توفرها الوظيفة مع معرفة تقدير الأفراد لتلك الحوافز عامل أساسي وهام لفهم السلوك الوظيفي والأداء.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: التأثير على الكفاءة الإنتاجية

تلعب الحوافز دورا فعالا ومهما في إنتاجية العاملين. فمهارات الأفراد وقدراتهم لا تعتبر كافية للحصول على إنتاجية عالية ما لم يكون هناك نظام للحوافز قادر على تحريك دوافع الأفراد بهدف الاستخدام الأمثل للطاقت لديهم. وأساليب التحفيز تؤثر سلبا على الأداء الوظيفي والسلوكي والولاء التنظيمي مما يؤثر على الأهداف التي تسعى الشركة لتحقيقها وعلى هذا الأساس تبين العلاقة العضوية بين الكفاءة الإنتاجية والحوافز.

سننظر إلى تأثير الحوافز المادية على الكفاءة الإنتاجية، ثم تأثير الحوافز المعنوية على الكفاءة الإنتاجية.

### تأثير الحوافز المادية على الكفاءة الإنتاجية:

تؤثر الحوافز المادية تأثير مباشر على الكفاءة الإنتاجية ما يلي:

<sup>1</sup> علي سلمى، إدارة الفرد والكفاءة الإنتاجية، ط1، مصر: مكتبة غريب للنشر، 1995، ص254



1. الأجر: يعتبر الأجر عنصراً من عناصر تحقيق الرضا الوظيفي، لأنه مقابل الجهد الذي يبذله الموظف أثناء تأديته للوظيفة الموكلة إليه، ويعتبر من أهم الحقوق الذي علي أساسه يقبل الموظف ممارسة الوظيفة في مؤسسة ما.

2. الزيادة العامة في الأجر: إنها ترتبط علي الإطلاق بالإنتاج وجودة العمل، فكل شخص عامل في مؤسسته يقل أجره عن عدد معين تمنح له (السعادة)، كما هـ والحال بالنسبة للعمال في الجزائر بعد الإصلاحات الاقتصادية الجديدة، حيث أن العامل الذي يقل أجره عن 18000 دج تمنح له هذه الزيادة، فهذه الأخيرة لا تؤثر في كفاءة الإنتاجية بشكل مباشر

### 3. العلاوات:

تعد العلاوات من أكثر الحوافز جاذبية في زيادة نشاط العاملين ورفع إنتاجيتهم وذلك لأنها تتوفر علي الشروط التالية:

- ارتباط الحوافز بالأداء وكمية الإنتاج.
- يتفق الحافز ورغبة العامل في زيادة دخله بزيادة الإنتاجية.
- وجود ضمان في الحصول علي المكافآت والأجر الشخصي.
- سرعة دفع المكافآت بمجرد تحقيق الزيادة في الإنتاج.

### ➤ تأثير الحوافز المعنوية على الكفاءة الإنتاجية:

الترقية: هي نقل الشخص من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى، أعلى من حيث السلطات والمسؤوليات فالترقية إذا ارتبطت بالكفاءة والأداء فان لكل فرد رغبة في شغل منصب الحالي، فإثر الترقية الفعلية علي الرضا الفرد تتوقف علي مدى توقعه لها.<sup>1</sup>

التكوين: هو مجموعة من العمليات والوسائل والطرق التي تستند عليها العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم وكذا قدراتهم الذهنية الضرورية للوصول إلي أهداف المؤسسة.<sup>2</sup>

اشترك العاملين في الإدارة: المقصود بهذا العنصر أن يكون العمال ممثلون في مجلس الإدارة ، ويساهمون بأرائهم في إدارة المؤسسة والعرض من استخدام هذا الأسلوب هو إشعار العامل بأهمية رأيه واكتساب الثقة في النفس والقدرة على الإبداع.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد الجامعية، الدار الجامعية، القاهرة، 2003، ص 25.

<sup>2</sup> عادل جودة، الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، نفس المرجع السابق.

### المطلب الثالث: التحفيز يحقق الولاء للعاملين:

يعتبر الرضا الوظيفي من المفاهيم التي لم يتم الاتفاق علي تعريفها من قبل الباحثين والمهتمين في هذا المجال، كما انه من الصعب إيجاد تعريف شامل وموحد له، فهناك تعريفات كثيرة للرضا الوظيفي نذكر منها:

**الرضا الوظيفي:** هـ والشعور النفسي بالقناعة والارتياح أ والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من العمل نفسه (محتوي العمل) وبيئة العمل، مع الثقة والولاء والانتماء للعمل، مع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة.

يعتبر العنصر البشري ركيزة تواجد المنظمة، ولهذا يعد الاهتمام بالرضا الوظيفي للعاملين كونه من اهم عوائد الأفراد المنظمة ومردوديتها بشكل عام.

جذب أفضل العاملين ومحافظة عليهم عن طريق اختيارهم الحقيقة والعمل علي إسعادهم ضمان بقاء اليد العاملة فيدعم استقرارها ويقلل من تكلفة بحث المؤسسة علي تعامل البشري.

إن المؤسسات الكبيرة تتفق لتعيين وتدريب الموظفين، عن الأهمية وتأثير القوي الولاء العاملين لمؤسساتهم، يرى خبير الإدارة المعروف "فريدريك رايتشل و frederich ratzal" في كتابة (التأثير الولاء -القوى الكامنة وراء النمو والأرباح والقيمة المستديمة) الآثار الاقتصادية المرتبة عن اهتمام المؤسسة بتنمية الولاء لدي العاملين وهي:

1. **الكفاءة:**تعني زيادة قليلا في نفقات الرقابة واعتزاز أكثر من الموظف بعمله، وه وما يدفعه لزيادة الكفاءات.

2. **اختبار العملاء مع الاحتفاظ بهم:**بمرور الوقت يوجه الموظف جهده للحصول علي عملاء جدد متميزين ما يعطي لعمله قيمة اكبر،فبإمكان هؤلاء الموظفين أن يزيدوا من ولائهم العملاء وهناك موظفين آخرون لا يلتقطون بالعملاء عمال المصانع، ولكن إنتاجيتهم الأعلى تعطي العملاء سعر أفضل ومنتجا متفوقا، فمن لهؤلاء العاملين الذي ن لا يراهم العملاء وزيادة ولائهم.

<sup>1</sup> محمد حسن حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط01، دار الحماد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 131.

3. **توصية الموظفين الجدد:** ويكون أفضل المتقدمين للعمل في شركة عن طريق الموظفين الأوفياء ويكون بناء علي توصية موظف قديم يبقون في شركة لمدة أطول.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: التحفيز الايجابي وأثره في الارتقاء بأداء المنظمة

تتجح بعض المؤسسات في كسب ولاء وإخلاص العاملين بها، وتعتمد هذه المؤسسات علي ولاء منسوبيها باعتباره عامة رئيسية لإستراتيجيتها، والتي يمكن في ظل توافر الإمكانيات والتكنولوجيا المتاحة مثلا للالتزام بمعدلات عالية الجودة وتقديم خدمة تنافسية في سوق العمل تضمن لها الاحتفاظ بعملائها واستقطاب اكبر عدد من العملاء الجدد ولذلك فن العمالة المحفزة ذات معدل الانجاز المرتفع تعتبر من نقاط القوة والنجاح في الوظيفة التحفيز يتحقق إذا توافرت في العاملين نقاط القوة التالية:

✓ وجود روح معنوية مرتفعة تكلف بالارتقاء المؤسسة  
 ✓ وجود مشاركة واهتمام من العاملين بتقديم مقترحات وأفكار جديدة لحل المشكلات التي تواجه المنظمة أ والمؤسسة<sup>2</sup>

✓ وجود عدد معقول من الأفكار الجيدة الصالحة لتطبيق ووجود رغبة الابتكار والإبداع.

✓ وجود معدل مرتفع للالتزام بوقت العمل والحرص عليه، انخفاض معدل الغياب.

✓ وجود تكتلات متجمعات غير رسمية معروفة لدي الإدارة وتعمل لصالح منظمة.<sup>3</sup>

### المبحث الثاني: اثر السياسات التحفيزية الحديثة في إعطاء النتائج ايجابية لنظام الحوافز

تعتمد المؤسسة في تحفيز عمالها عن طريق إشباع سياسات واضحة تؤثر علي أداء الأفراد وتكون محفزا للعمل أكثر وتحسين أدائها، وينطبق هذه السياسات المتبعة، ويمكن معرفة النتائج بتطبيق نظام الحوافز:

### المطلب الأول: السياسات التحفيزية الحديثة المتبعة في مؤسسة

الأجر<sup>4</sup>: هو التعويض الذي يأخذه العامل والموظف مقابل الجهد الذي يبذله في العمل وقد يتم دفع هذا الأجر علي أساس يومي، أو أسبوعي، أو شهري، أو سنوي.

ومن خلاله تهدف المؤسسة إلي المساهمة في توفير اتجاهات ايجابية من ناحية العمل لإبعاد الشكاوي والغيابات، تقليل معدلات ترك العمل وربط بين مستويات الأداء ومستويات الأجر وصولا إلي رقي أداء

<sup>1</sup> جميل أمينة، المرجع السابق، ص 69.

<sup>2</sup> عاشور حورية، نفس المرجع السابق، ص

<sup>3</sup> أبو محمد، التحفيز الإيجابي في المؤسسات،

<sup>4</sup> ربيعة بوشباك، نفس المرجع السابق، ص19

العاملين، من خلال تحديد مستويات الأجر وفقاً لمستويات تنظيمية بدايات ونهايات مستوى الأجر في مستوى الوظيفي.

**الاتصال<sup>1</sup>:** انتقال المعلومات بين أطراف التفاعل، وتحدث تأثيراً معيناً على سلوكهم، فه عنصر هام في

وجود الجماعات كما يعد احد أبعاد دراسة التفاعلات الاجتماعية

**التدريب<sup>2</sup>:** يعتبر التدريب عملية الحصول العامل على المهارات والمعلومات والاتجاهات أو تزويده بها

أو تطويرها لديه، بشكل يؤدي إلى تغيير سلوكه وأدائه، حيث انه يهدف إلى تنمية قدرة العاملين ومهاراتهم في مجالات عملهم تنمية تكاملية علمية مهنية، وتغيير اتجاهاتهم خاصة في مجال علاقات العمل، وزيادة الكفاءة الإنتاجية وتحسين أسلوب الأداء

- رفع مستوى الإنتاجية وجودتها، كما تضمن رفع كفاءة الموظفين إلى نجاع المشروعات الحالية بسرعة.
- زيادة الابتكار في الاستراتيجيات.

### المطلب الثاني: النتائج الجيدة لنظام الحوافز المادية والمعنوية

تترتب على تطبيق نظام الحوافز عدة نتائج أهمها:

أ. إن توفير الحوافز المناسبة المتعلقة بالمكانة والمنصب يؤدي إلى اتجاه المنظمة نحو النمو للتوسع وربما كانت الحوافز هي الأساس أو المبرر لتضخم المنظمات الصناعية كانت أم حكومية أو سياسية فالنمو يعني فرصاً أكبر لتوفير معظم أنواع الحوافز، ولذا ينظر إلى كبر حجم المنظمة على أن يتيح فرصة أوسع للحوافز ويلاحظ أنه ما لم تكن المنظمة ناجحة فإن يؤدي إلى القضاء عليها.

ب. أن المنظمات الضخمة تنمو في اتجاهات تسلطية تركز على الإنتاج وتفيد العمليات الضرورية المحدد سلفاً، وهي بذلك لا تساعد على تنمية اتجاهات تجديد والابتكار، إن الإنتاج ضخم قائم على أساس تكرار عمليات نمطية في إطار تنظيم محكم وطرق رسمية مقررة، وهذا يعيق تنمية المهارات الفنية والإدارية وبذلك تتضاءل فرص الأشخاص اللذين لديهم استعداد وطموح يصبح أمر تشجيعهم مرتبطاً بمدى تنليل العقبات المشار إليها.

<sup>1</sup> عادل جودة، الحوافز، دمشق، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، دون تاريخ نشر، ص27  
<sup>2</sup> طارق المجذوب، الإدارة العامة، العملية الإدارية والوظيفة والإصلاح الإداري، الاسكندرية، الدار الجامعة للطباعة والنشر، سنة 2000، ص344

ج. أنه ينبغي على نظام الاختيار الأصح للتعيين والترقي والمكافآت، أن توزيع الحوافز على أساس قيمة الفرد في الإنتاج ومدى إسهامه في تحقيق أهداف المنظمة، وهذا هو أساس قيمة اهتمام المنظمات بالحوافز المادية وغير المادية.

د. أنه بينما تبدد وأهمية الحافز المادي في إشباع الحاجات البيولوجية للرد، فإن هذا الحافز يمكن أن يعمل على إشباع بعض الحاجات الاجتماعية لديه، ومثال ذلك حصول الشخص على المكافأة تشجيعية، فالدخل المادي من المكافأة ليس أداة إشباع الحاجات المادية فحسب، وإنما يصبح له مدلول اجتماعي كمكافأة عن الامتياز وتفوق ودليل على تقدير الإدارة العامل اء.

هـ. أن هناك اعتقاد له مبرراته بأن معظم نظم الحوافز تؤدي إلى انخفاض مستوى الإنتاج وهذا يحدث من ناحية الاقتصادية أن توفر إلى جانب حوافز نوعا من الرقابة احتفاظ الإنتاج بمستوى الجودة المقررة فبهذه الطريقة يحقق العائد المناسب الذي يساعده ببوره في منح المزايا الإضافية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عادل جويده، نفس المرجع السابق، ص69

**الخلاصة واستنتاجات:**

- ✓ يعد التحفيز المؤثر الخارجي والقوة الدافعة والمحركة للفرد والموجه للسلوك.
- ✓ إن لنظام الحوافز اثر ايجابي علي أداء العاملين، وهذا يعود إلى رفع الكفاءة الإنتاجية، فمن المؤكد أن تقديم الحوافز سيعود بالنفع والفائدة علي المؤسسة والفرد ذاته، لذا التميز في العمل يؤدي إلى زيادة رضا والولاء للمنظمة وأصبح من الضروري وجود سياسة تحفيزية محكمة تضمن وجود توازن بين رغبات العمال وأهداف المؤسسة.
- ✓ إن عملية تحفيز العاملين غير سهلة وإنما تتطوي علي كثير من العوامل لذا من الضروري لأي إدارة من المنظمة هذا الموضوع أهمية قصو N حتى تستمر وتواكب متطلبات العصر فالتحفيز ه وجزء أساسي في عملية الإنتاج.

**❖ ونستنتج من ذلك ما يلي:**

- للحوافز دور هام في أداء عمل وزيادة في إنتاجية.
- إن الحوافز الممعنوية لها دور في رفع الكفاءة الإنتاجية للعامل، فالحوافز المادية لا تكفي لتحقيق أهداف المؤسسات.
- إشباع حاجيات العاملين بمختلف أنواعها وعلى الأخص ما يسمى بالتحفيز والاحترام والشعور بالمكانة، بالإضافة إلى رفع روح الولاء والانتماء مما يدفع العامل إلى زيادة وتحسين أدائه في العمل مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.

## الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

تمهيد:

من خلال تعرضنا للجزء النظري تبين لنا أهمية التحفيز عمليه معقده تعتمد على دراسة حاجات ورغبات الأفراد وتلبيتها وتوجيه السلوك الفردي من خلال توليفه ملائمة من الحوافز المادية والمعنوية لذلك وجب على المنظمات البحث المستمر عن الأساليب المثلى لتحفيز أفرادها والذي أصبح من ضروريات وأساسيات نجاحها وبغية التعرف على مدى اهتمام المنظمات الجزائرية بتحفيز أفرادها قمنا بدراسة على البنك الوطني الجزائري لولاية النعامة وهذا بعرض وتحليل كل من المعطيات المقدمة من طرف المؤسسة محاولين إسقاط ما جاء في الجانب النظري على الجانب التطبيقي وكذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث.



## المبحث الأول: تقديم عام عن مؤسسة الدراسة

### المطلب الأول: تعريف CNEP banque

تم تأسيس الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط في 10-08-1964 بموجب القانون رقم 64-227 وتتمثل مهمة الصندوق في تجميع الادخارات الصغيرة للعائلات والأفراد أما في مجال القروض فإن الصندوق مدعو للتمويل ثلاثة أنواع من العمليات: " تمويل البناء، الجماعات المحلية وبعض العمليات الخاصة ذات المنفعة الوطنية وفي إطار هذه العمليات الأخيرة فإن الصندوق بإمكانه القيام شراء سندات التجهيز التي تصدره الخزينة العمومية. وابتداء من عام 1971 وقرار من وزارة المالية تم تكريس الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط كبنك وطني لسكن وهذا الأمر قد أعطى دافعا قويا له حيث أنه أمام حافز حصول على سكن في إطار برامج الصندوق قد زاد في ادخار العائلات وبالتالي ارتفع ... موارده المالية وفي إطار سياسته الاقراضية في مجال السكن فإن الصندوق يقوم بمنع القروض إما لبناء أو شراء سكن جديد أو تهيئة مسكن أو تمويل مشاركة مقترض في تعاونية عقارية.

وهو عبارة عن تهيئة مالية مستقلة قدر رأس مالها 140000000000 دج وهو كغيره من البنوك الجزائرية شهد الإصلاحات وتغيرات تتلائم والتطور الاقتصادي الحاصل وقد بسط أجنحته على معظم ترابه الوطني وهذا بنشر وكالته في جميع الولايات ونظرا لكبير حجم المدن الجزائرية وتوسعها وزيادة النمو الديمغرافي الذي أدى إلى زيادة في مشاريعه الإسكانية أصبح عدد هذه الوكالات يبلغ 200 وكالة.

### المطلب الثاني: CNEP Banque في ظل الإصلاحات الواردة:

كما نعلم أن النظام المصرفي الجزائري لم يعرف استقرارا عبر مراكز من هذا طبعاً إلا أنه للظروف التي عاشتها الجزائر سواء قبل أو بعد الاحتلال الفرنسي بعد الاستقلال والتغيرات التي مست القطاعات سواء كانت هذه الأخيرة اقتصادية إدارية مالية سياسية وكون الجزائر لازالت فنية فقد تعرض النظام المصرفي إلى بعض الإصلاحات كي يتماشى وتغيرات الحاصلة في جميع المجالات المذكورة سابقا وكون الصندوق للتوفير والاحتياط أحد مؤسسات هذا النظام المصرفي فسنتطرق في هذا المطلب إلى الإصلاحات التي مسته في ظل السعي نحو التطور وجعله بنكا بعد ما كان عبارة عند صندوق فقط. وهذا حسب ثلاثة مراحل:

### المرحلة الأولى: 1964/1970

هذه المرحلة كان الصندوق يقوم بعملية وهي قبول الودائع بنسبة 2.8% لا غير أما في الفترة التي تراكمت ما بين 1966/1977 فقام بجمع الادخارات في دفتر ونشط في مجال القروض وهذا مع بروز قروض اجتماعية وكان يضم وكالتين و 575 مكتب فقط في هذه المرحلة.

### المطلب الثالث : طبيعة عمل الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط-بنك

تعتبر المتاجرة في الأموال لغير النشاط الأساسي للبنك، وذلك أن رأس مال البنك عند التأسيس زائد الاحتياطي بالإضافة إلى الأرباح المتراكمة لا تمثل إلى جزءا ضئيلا من مجموع الأموال التي يتعامل بها، ويترتب عن هذا التراكم نتائج نوضحها في ما يلي:

#### الحرص:

يدفع وجود أموال الناس لدى البنك هذا الأخير يكون حريصا أشد الحرص على المحافظة على الثقة التي وضعها فيه المودعون بأن وضعوا أموالهم تحت تصرفه، وهو حق وواجب المحافظة عليه وردها لأصحابها بالشروط المتفق عليها.

#### توفير السيولة:

وجود السيولة الضرورية ووضعها تحت طلب الجمهورية متى طلب ذلك، أمر أساسي في العمل اليومي للبنك.

هذا العمل متعلق بالبنوك التجارية وهي أكثر من المصارف مخاطرة، بحيث عند إقراض الأموال للغير يجب عليها أن تتضمن شيئا من المال (Liquidité) لتسير به حاجة المودعون.

#### الريح:

تشكل القروض مصدرا هاما من الإيرادات وذلك للفوائد التي تنجز عنها، هذه الفوائد تساهم في دعم احتياطات البنك وبالتالي تدعيم مركزه المالي.

### المطلب الرابع: مهام ومصالح CNEP B

تتمثل مهام وأقسام الوكالة في توجيه التنشيط المراقبة، تنسيق نشاطات الفرع، تقسيم العمل بين مختلف المصالح، وتسعى للتنفيذ الجيد للسياسة المقررة لها ومن أقسامها ما يلي:

#### مصلحة القروض:

هذه المصلحة مختصة في كل ما له علاقة بالقروض بداية من استقبال ملف القرض إلى الدراسة المراقبة واسترداد الديون ويتجسد دورها في تمويل مشاريع البناء العمومية والخاصة لتتابع فيها بعد للمواطن وهنا تكلف الوكالة بتغطية مالية قدرها 80 بالمائة من سعر المسكن و 20 بالمائة يتحملها الزبون.

أو يقوم بمنح القرض الكافي لتمويل مشروعه مثلا "كبناء مسكن أو شراء قطعة أرض أو ترميم أو توسيع... الخ" ولها فرع من بينها:  
أ. مصلحة التمويل:

هي مصلحة خاصة لتمويل المشاريع حيث من خلالها تم تحويل "110 مسكن" الواقع بالطريق الوطني رقم 06 ببلدية المشرية ولاية النعامة.  
ب. مصلحة التحصيل:

من خلالها يتم تسديد القروض.

ج. مصلحة القروض الخاصة:

وهذه المصلحة خاصة بالقروض المصغرة.

مصلحة التوفير:

يتم من خلال المصلحة عملية الادخار التي تتمثل العمود الفقري للوكالة وهمزة وصل بين الزبون والمؤسسة كما يتم على مستوى هذه المصلحة العمليات فتح الدفاتر وعمليات السحب والدفع وتنقسم إلى:  
أ. الحافظة:

والتي يتجسد من خلالها كل من:

كل العمليات التي تتم عبر المقاصة التالية:

وهذه المصلحة خاصة بالقروض المصغرة.

تحويل الأموال "الفاتورات"

الصندوق:

تقوم هذه المصلحة بفتح حسابات للزبائن بالإضافة إلى استقبال الودائع ومختلف العمليات سحب وتمويل كما يقوم أمين الصندوق بمراقبة كل العمليات المتعلقة بالحسابات من إيداع التي تتم في مصلحة التوفير وهذا بوضع الختم على دفاتر هو المسؤول.

مصلحة المحاسبة:

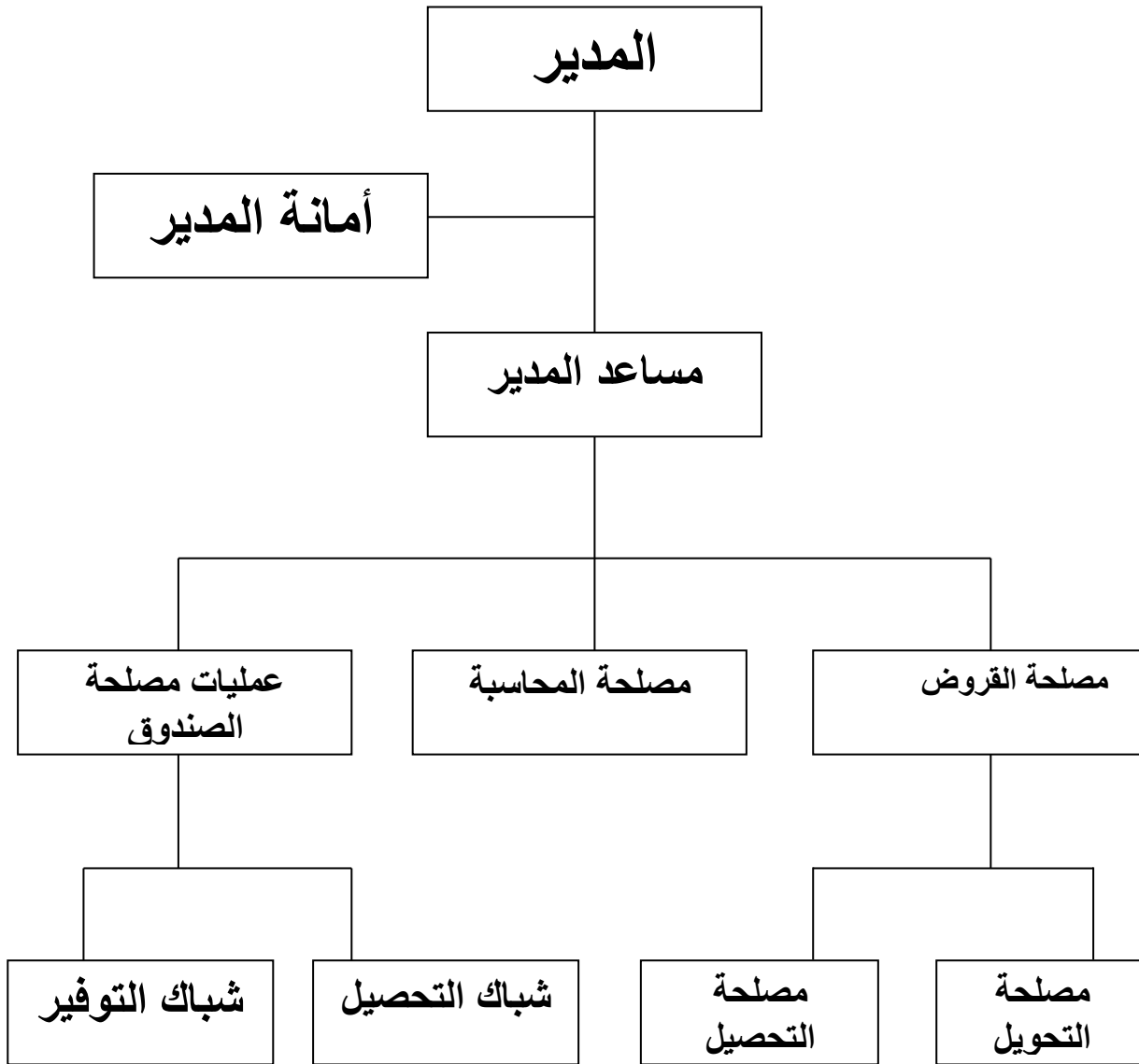
تقوم هذه المصلحة بالربط بين جميع المصالح أو مراقبة العمل اليومي للمؤسسة والمحافظة على السيرة الحسنة فتجمع التي تنقل بين المصالح وتأخذها على شكل محاسبة كما يقوم المحاسب في آخر يوم إلحاق اليومية لمراقبة الحسابات ومبالغ كل من:

- إنجاز ومتابعة ميزانية الوكالة.
- السهر على تطبيق نظام المحاسبة البنكية.
- السهر على حسابات الزبائن
- تحقيق عملية الإقفال السنوية.
- ترصيد الحسابات.
- مصلحة المنازعات:**

- مساندة الوكالة من الناحية القانونية.
- الحرص والمحافظة على توازن المؤسسة من ناحية ملفات موضوع النزاعات.
- مراقبة صحة العقود والصفقات.

### ملاحظة هامة

إن كل العمليات الحسابية تقوم بها برامج مزدوجة بها الحواسب داخل البنك حيث يكتفي المكلف بإدخال بعض المعلومات مثل المبالغ، التوزيع ويقوم الحاسوب بحساب المجاميع النسب، وقيم التي يحتاجها المستخدم هذا إما لتفادي الأخطاء وريح الوقت الذي كان يستغرق في العمليات مما أدى إلى القوم أن البنك يمكنه أن يستعمل على المحاسبة في أي وقت ما.



الشكل (2) : الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط

بنك المشرية 465

### المطلب الخامس: وظائف CNEP.B

#### تلقي الودائع:

يرغب الأفراد أحيانا لاعتبار مختلفة تفضيل عدم الاحتفاظ بالنقود وهي إتاحة الفرصة للأفراد من أجل الاحتفاظ عليها وتطرح البنوك واحدة من هذه الصيغ وهي إتاحة الفرصة للأفراد من أجل الاحتفاظ بالنقود لديها وكما توضح المادة 590 "ق.م.ج" الوديعة عقد يسلم بمقتضاه المودع شيء منقول إلى المودع إله على أن يحافظ عليه لمدة وعلى أن يرده عينا" وعلى هذا الأساس يمكن تعريف الوديعة على إنها تمثل كل ما يقوم الأفراد أو الهيئات بوضعه في البنوك بفئة مؤقتة قصيرة كانت أو طويلة على سبيل الحفظ أو التوظيف وتأخذ غالبا على شكل نقود قانونية على الرغم من أنها يمكن أن تأخذ أحيانا أشكال أخرى.

#### منح القروض:

هو تمويل أصحاب العجز عن طريق تقديم القروض ومنح القروض من طرف البنك لا يكون إلى بعد دراسة متأنية وتوفر جميع الشروط التي من شأنها أن تضمن للبنك استرداد أمواله كما أن منح القرض أصبح بدوره يخضع لقواعد التجارة ومعايير المردودية المتاحة وذلك لتجنب الإجراءات البيروقراطية وتحسين فعالية إجراءات التقييم الخاصة لوضعية الزبائن وأداء مشاريعهم.

### المطلب السادس: أهداف البنك:

إنّ الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (CNEP.B) يسعى دائما إلى تحقيق أهداف نذكرها على

النحو التالي:

#### 1. أهداف البنك:

المحافظة على سمعة البنك محليا ودوليا. زيادة حصة البنك في الصندوق

الصمود أمام المنافسة

الزيادة في مجال الخدمات المصرفية وذلك بتحسينها عن طريق التنوع والتطوير

لمواجهة متطلبات الجمهور.

#### 2. الأهداف المالية:

وتتمثل في:

الاستمرار في تحقيق الأرباح...

المحافظة على النسبة المعقولة من السيولة.

تعظيم المعدل العائد على الاستثمار.

#### 3. أهداف تخص النمو والاستقرار:

وذلك بالحفاظ على موارده المالية والبشرية.

#### 4. أهداف البنك بصفة عامة:

- تنشيط بناء دور السكن والمنشآت السكنية.
- التشجيع على الادخار السكني للفرد للحصول على سكن في المستقبل.
- تشجيع وضع مواصفات ومقاييس نمطية وموحدة للبنية السكنية.
- تشجيع إنشاء مصانع ومعامل الإنتاج مستلزما البناء.

#### المبحث الثاني: منهج الدراسة وأدواتها

يعد التحديد الجيد للمنهج المتبع والأدوات اللازمة لانجاز الدراسة الميدانية الخطوة الأولى التي تساعد الباحث في تكوين نظرة واسعة عن دراسته لأجل تمكينه من الإلمام بمختلف جوانبها ، ويسعى الباحث من خلال هذه الخطوة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والمتمثلة في:

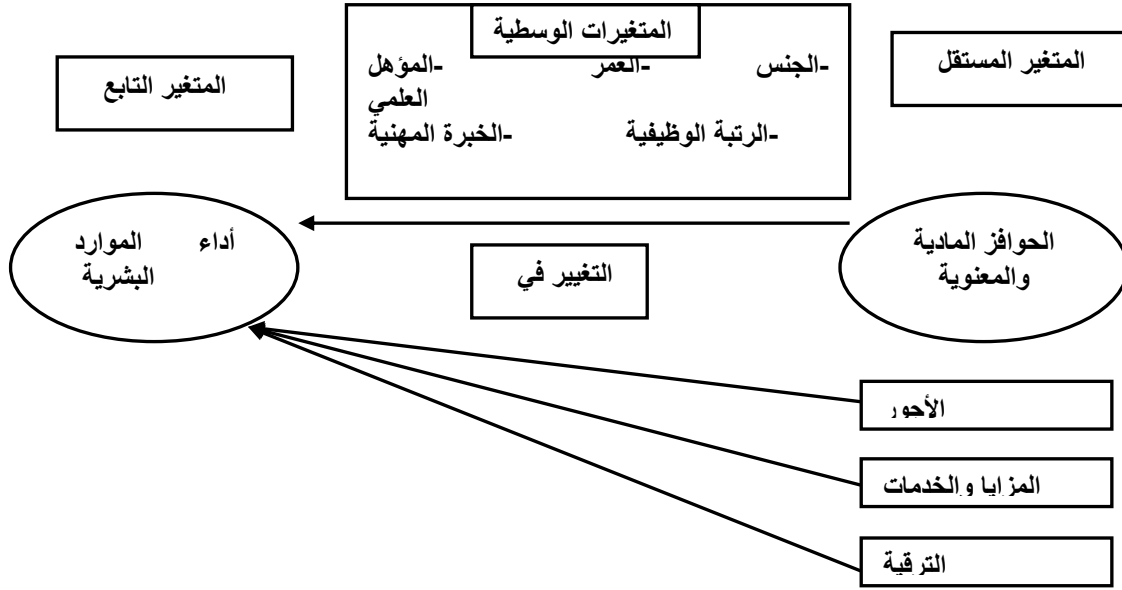
- اكتساب فكرة شاملة وموسعة عن البحث الميداني.
- التمكن من التصميم السليم والجيد لأداة الدراسة (الاستبيان).
- القدرة على التعريف والتحديد الدقيق لمجتمع الدراسة وكذا العينة التي ستطبق عليها هذه الأداة.
- التأكد من مدى فهم أفراد العينة لأداة الدراسة، ومن قدرتهم على تقديم إجابات عنها.
- التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة.

#### المطلب الأول: النموذج العام للدراسة وفرضياتها

إن القيام بدراسة أكاديمية وفق خطوات صحيحة يتطلب الانطلاق من وضع نموذج ملائم وواضح للدراسة وتحديد الفرضيات التي تقوم عليها بشكل دقيق، وفيما يلي النموذج والفرضيات الخاصة بهذه الدراسة:

1- نموذج الدراسة

يمكن توضيح النموذج العام لهذه الدراسة وفق الشكل الموالي:



الشكل رقم (3): النموذج العام للدراسة

المصدر: من إعداد الطلبة

من خلال نموذج الدراسة المقترح يكون للتحفيز أثرا في تعزيز أداء الموارد البشرية. حيث يمكن صياغة هذا الأثر على شكل معادلة رياضية تأخذ الصيغة الجبرية التالية:

$$ع = أ \times س + ب$$

حيث:

-المتغير التابع(ع): أداء المورد البشري

-المتغير المستقل(س): الحوافز المادية والمعنوية .

-نسبة التأثير(أ): نسبة التغيير الحاصل في المتغير التابع نتيجة تغير المتغير المستقل بوحدة واحدة.

-المتغيرات الوسيطة (ب): و تتمثل في ما يلي (الجنس,العمر,المؤهل العلمي,الرتبة الوظيفية,الخبرة المهنية).

2- أسئلة الدراسة الميدانية:

وفق ما تم عرضه في مقدمة المذكرة فان الإشكالية الرئيسية للدراسة الميدانية جاءت صيغتها كما يلي: ما مدى تأثير الحوافز المادية والمعنوية بمؤسسة (CNEP Banque) في تعزيز أداء المورد البشري ؟

لضرورات البحث تم تجزئة هذا السؤال التطبيقي إلى أربعة أسئلة جزئية هي كالتالي:



\*السؤال الفرعي الأول: ما مدى التزام مؤسسة (CNEP Banque) بتحفيز مواردها البشرية من خلال الأجر؟

\*السؤال الفرعي الثاني: ما مدى التزام مؤسسة (CNEP Banque) بتحفيز مواردها البشرية من خلال المزايا والخدمات؟

\*السؤال الفرعي الثالث: ما مدى التزام مؤسسة (CNEP Banque) بتحفيز مواردها البشرية من خلال الترقية؟

\*السؤال الفرعي الرابع: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للحوافز المادية والمعنوية على أداء الموارد البشرية بمؤسسة (CNEP Banque) ؟  
3- فرضيات الدراسة الميدانية:

وفق ما تم عرضه في مقدمة البحث فان الفرضية الرئيسية للدراسة الميدانية جاءت صيغتها كما يلي: يوجد أثر للحوافز المادية والمعنوية بمؤسسة (CNEP Banque) في تعزيز أداء مواردها البشرية. لضرورات البحث تم تجزئة البحث تم تجزئة الفرضية الرئيسية السابقة إلى الفرضيات الفرعية التالية:

◀ الفرضية الفرعية الأولى: تلتزم مؤسسة (CNEP Banque) بتحفيز مواردها البشرية من خلال نظام أجر ملائم .

◀ الفرضية الفرعية الثانية: تلتزم مؤسسة (CNEP Banque) بتحفيز مواردها البشرية من خلال منحهم مزايا وخدمات ملائمة.

◀ الفرضية الفرعية الثالثة: تلتزم مؤسسة (CNEP Banque) بتحفيز مواردها البشرية من خلال نظام ترقية ملائم .

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للحوافز المادية والمعنوية على أداء الموارد البشرية بمؤسسة (CNEP Banque) .

## المطلب الثاني: منهج الدراسة الميدانية وإجراءاتها

يتطلب إجراء كل دراسة علمية تحديد المنهج الذي تتبعه، ذلك حتى تكون سليمة من حيث بنائها وتسلسل الأفكار الواردة بها، كما أنها تستلزم كذلك الاعتماد على مجموعة من الأدوات لتحقيق الأهداف المرجوة منها. وقد جاء هذا المطلب ليوضح المنهج المعتمد في هذه الدراسة وأدوات جمع البيانات المستخدمة بها.

## 1- المنهج المستخدم

يعتبر المنهج المتبع في البحث أساس كل دراسة علمية، وبالنسبة للمنهج المتبع المستخدم في هذه الدراسة، فيمكن وصفه على أنه منهج استدلالي بأسلوب تحليلي مقارن ، إذ يظهر المنهج التحليلي من خلال استخدام طرق إحصائية متعددة في معالجة الاستبيان واستخلاص النتائج انطلاقاً من البيانات المجمعة منه وذلك باعتماد علاقات إحصائية تم تطبيقها باستخدام برنامج SPSS ، مما يزيد من دقة النتائج المتوصل إليها. ويظهر المنهج الاستدلالي عند استنباط استنتاجات مختلفة انطلاقاً من تفسيرات النتائج السابقة المتوصل إليها.

## 2- طرق وأساليب جمع البيانات

عند إجراء الدراسات التطبيقية فإنه ينبغي على العموم جمع عدد من البيانات الميدانية من الواقع لأجل دراستها و تحليلها، وذلك بغية الوصول إلى إيجاد إجابات واضحة عن إشكالية الدراسة والفرضيات التي قامت عليها، ولأجل الإجابة عن الإشكالية المتعلقة بهذه الدراسة، فقد تم الاعتماد على المصادر الأولية بشكل أساسي ، إضافة إلى بعض المصادر الثانوية .

❖ **المصادر الثانوية؛** وهي تتمثل في مجموعة من الوثائق و المستندات التي قد تساعد الباحث في التعرف على المجتمع المدروس وبعض خصائصه، أو في الحصول على المعلومات الضرورية لإجراء دراسته الميدانية، وتتمثل المصادر الثانوية لهذه الدراسة في مجموعة من الوثائق التي تم الإطلاع عليها خلال التواجد بمؤسسة **CNEP Banque** والمتمثلة في مختلف الوثائق بهذه المؤسسة

ذات العلاقة بموضوع البحث, و قد وفرت هذه الوثائق الكثير من البيانات المتعلقة بصيرورة عمل المؤسسة و التي توضح طبيعة الحوافز التي توظفها إدارة المؤسسة بهدف تطوير أداء الموارد البشرية و تعزيز دورها في تحسين واقع و مستقبل المؤسسة.

❖ **المصادر الأولية؛** بغرض معالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان ، وهو عبارة عن وسيلة لجمع البيانات من خلال احتوائها على من الأسئلة أو العبارات والطلب من المبحوثين الإجابة عليها<sup>50</sup>، ويعتبر الاستبيان الأداة الرئيسية للبحث حيث حاول الباحث من خلالها ربط إشكالية البحث و أهدافه مع نتائج الدراسة و لذلك جاء تصميمها على النحو التالي:

- **البيانات الأولية (الديموغرافية):** تشكلت أساسا من البيانات المتعلقة بالخصائص الديموغرافية و التي جاءت على النحو التالي: الجنس, العمر, المؤهل العلمي, الرتبة الوظيفية و الخبرة المهنية.
- **محاوَر أداة الدراسة:** تتكون أداة الدراسة من محورين و كل محور مكون من المحاور الفرعية و كل محور فرعي مكون بدوره من عدد معين من العبارات و الجدول رقم ( 2 ) يبين عبارات الدراسة على محاورها.

<sup>50</sup> محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي، الطبعة الأولى دار وائل للنشر، عمان، الأردن ، 2008، ص: 20.

الجدول رقم (2) محاور أداة الدراسة و عدد عباراتها

رقم المحور	إسم المحور	إسم البعد	العبارات
الأول	التحفيز المادي	الأجر	07
		المزايا والخدمات	06
		الترقية	06
	/	المجموع	19
الثاني	أداء الكفاءات	الأداء المعرفي	06
		الأداء السلوكي	04
		الأداء المهاري	07
/	المجموع	17	
/	المجموع	36	

المصدر: من إعداد الطلبة

وقد تم استخدام الاستبانة للحصول على البيانات اللازمة وذلك وفق الخطوات التالية :

- تحديد الأبعاد الرئيسية للاستبانة مع تحديد الأسئلة والفقرات التي تتضمنها.
- الاهتمام بوضوح كافة العبارات والأسئلة التي تتضمنها أداة الدراسة، وذلك بهدف تبسيطها للعينة وتسهيل الإجابة عنها، مما يسهل بدوره من عملية تحليل هذه البيانات بعد استرجاعها فيما بعد.

- إعداد الاستمارة في شكلها الأولي.
- عرض الاستبانة على الأساتذة والخبراء المحكمين لاختبار صدقها الظاهري؛
- إعداد الاستبانة في شكلها النهائي.
- توزيع وعرض الاستمارة على المؤسسات المعنية.
- استرجاع الإجابات وتحليلها.

### المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

يشير مصطلح مجتمع الدراسة إلى جميع المشاهدات والمفردات محل الدراسة، أما عينة الدراسة فهي تلك المجموعة الجزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة مناسبة بحيث تعكس نفس خصائص المجتمع، وذلك لإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج، وتعميمها على كل المجتمع الأصلي للدراسة.

#### 1- التعريف بمجتمع وعينة الدراسة

بالنسبة لهذه الدراسة فهي تتمحور حول أثر الحوافز على أداء الموارد البشرية بمؤسسة **CNEP Banque**، وبذلك فإن مجتمع الدراسة يتكون من مجموع العاملين هذه المؤسسة، ويرجع سبب اختيار الباحث لهذه المؤسسة لإعتبرات موضوعية متنوعة أهمها أن هذه المؤسسة تمثل أحد أهم المؤسسات في ميدان نشاطها في المنطقة، من حيث مستوى الأداء التنافسي، إضافة إلى أن المعلومات المتاحة حول المؤسسة تؤكد بأن إدارتها العامة تجتهد في تحسين أداء العاملين بها من خلال العديد من الممارسات الإيجابية.

خلال الدراسة التطبيقية تم استهداف جميع أفراد مجتمع البحث كمحاولة لتطبيق أسلوب الحصر الشامل بدل تحديد عينة عشوائية، حيث يبلغ مجمل عدد الأفراد العاملين بالمؤسسة حوالي ( 65 ) عامل فقط، وقد تم الحصول من بين مجمل الاستمارات الموزعة عليهم على 40 استمارة قابلة للتحليل.

#### 2- الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

تتعلق العوامل الديموغرافية للعينة بالخصائص الشخصية لأفرادها، وبالتالي يمكن قياسها ومعرفتها عن طريق تحليل الخصائص والسمات المميزة لأفراد العينة، مثل، الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، العمر... وغيرها. ويمكن تفصيل العوامل الديموغرافية للعينة المدروسة على النحو التالي:

2-1-- توزيع أفراد العينة حسب الجنس

يمكن توضيح التوزيع الإحصائي لأفراد العينة حسب الجنس وفق الجدول الموالي:

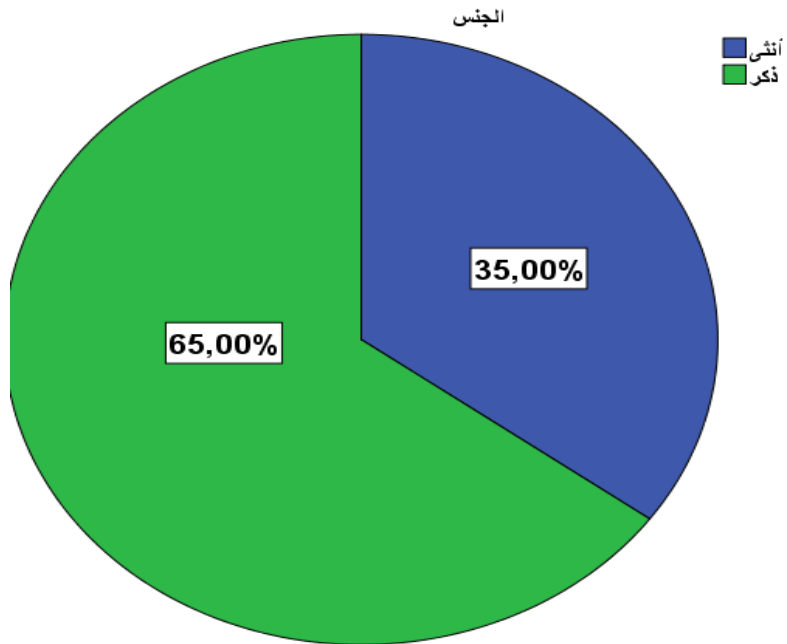
الجدول رقم (3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية%
01	الجنس	ذكر	26	65
02		أنثى	14	35
	المجموع		40	%100

المصدر: تم إعداده بناء على مخرجات برنامج SPSS

كما يمكن تمثيل النتائج المبينة في الجدول أعلاه من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: تم إعداده بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (...) المتعلق بجنس الأشخاص المستجوبين نلاحظ أن غالبية عينة الدراسة

هم ذكور بنسبة 65%، في حين بلغت نسبة الإناث 35% وهذا التوزيع راجع أساسا إلى أن أغلبية

الموظفين الذين شملتهم الدراسة في المؤسسة هم ذكور .

2-2- توزيع أفراد العينة حسب العمر

يمكن توضيح التوزيع الإحصائي لأفراد العينة حسب العمر وفق الجدول الموالي:

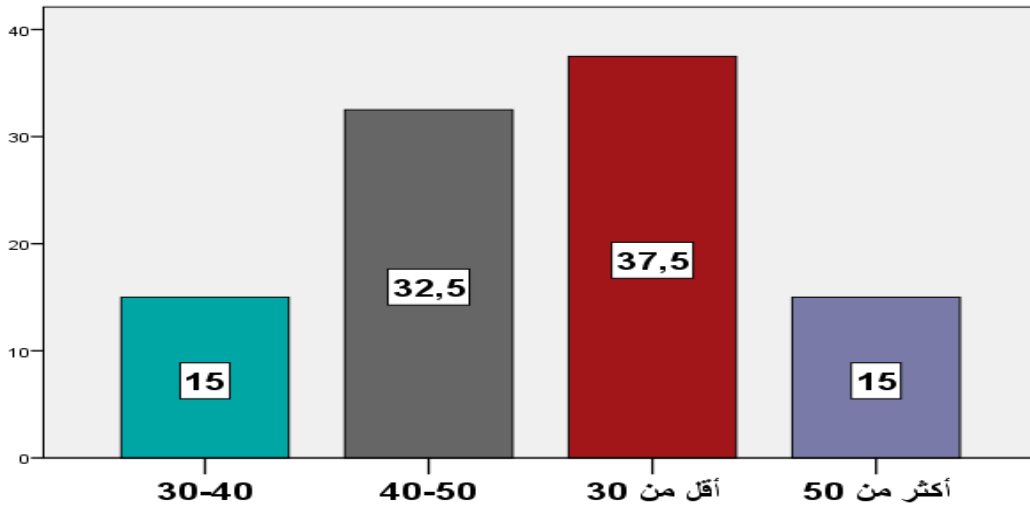
الجدول رقم (4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
	العمر	أقل من 30	15	37.5
01		30-40	6	15
02		40-50	13	32.5
		أكثر من 50	6	15
	المجموع		40	%100

المصدر: تم إعداده بناء على مخرجات برنامج SPSS

كما يمكن تمثيل النتائج المبينة في الجدول أعلاه من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: تم إعداده بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (4) المتعلق بأعمار الأشخاص المستجوبين نلاحظ أن أغلبية عينة الدراسة هم الشباب اقل من 30 سنة بنسبة 37.5% ثم تليها نسبة العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 40 و 50 سنة بنسبة 32.5% ثم العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و 40 سنة بنسبة 15% ثم الفئة الأخيرة وهم العمال الذين تفوق أعمارهم فوق 50 سنة بنسبة 15%، وهذا راجع أساسا إلى أن أغلبية العمال في هذه المؤسسة هم طاقة شبانية جديدة، وهذا راجع إلى اهتمام المؤسسة بالتعاليم الحكومية الرامي بإدماج الطاقة الشبابية في عالم الشغل في مختلف المجالات و الميادين.

2-3- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

يمكن توضيح التوزيع الإحصائي لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي وفق الجدول الموالي:

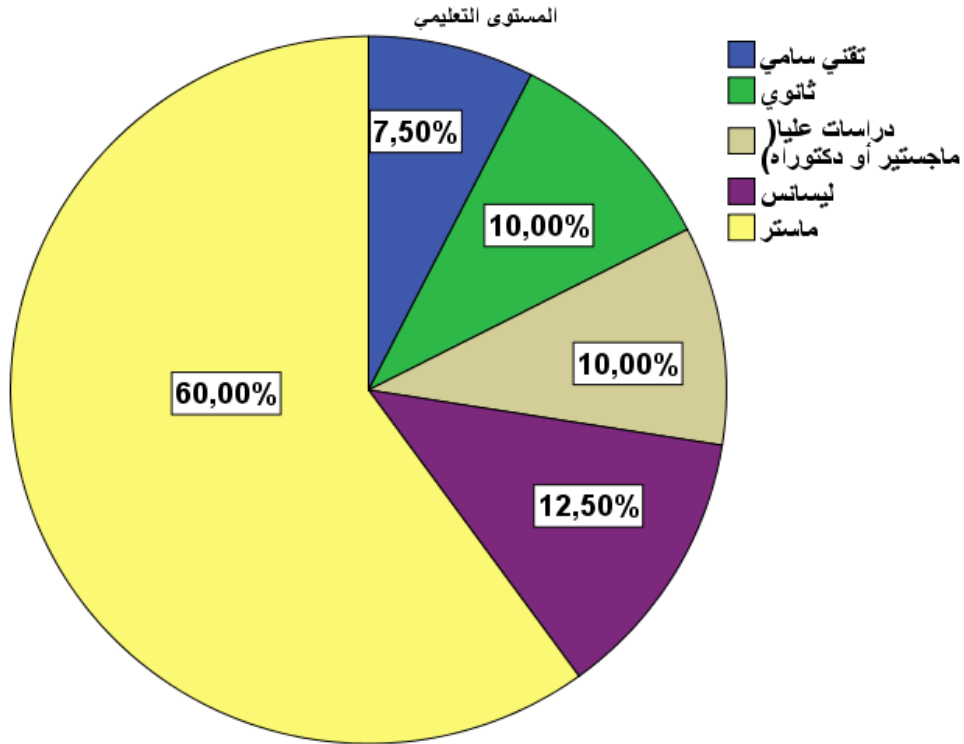
الجدول رقم (5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
01	المستوى التعليمي	تقني سامي	3	7.5
02		ثانوي	4	10
		دراسات عليا (ماجستير أو دكتوراه)	4	10
		ليسانس	5	12.5
		ماستر	24	60
			40	%100

المصدر: تم إعداده بناء على مخرجات برنامج SPSS

كما يمكن تمثيل النتائج المبينة في الجدول أعلاه من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: تم إعداده بناء على مخرجات برنامج SPSS



من خلال الجدول رقم (5) المتعلق بالمستوى التعليمي للأشخاص المستجوبين نلاحظ أن المستوى التعليمي الغالب على أفراد العينة هم حاملو شهادة الماستر بنسبة 60% ، ثم تليها حملة شهادة ليسانس بنسبة 12.5%، وتليها حملة شهادة المجستير و الدكتوراه و الثانوي بنسبة 10% وأخيرا حملة شهادة التقني سامي بنسبة 7.5%، وهذا راجع أساسا إلى اتجاه المؤسسات و الإدارات الجزائرية إلى توظيف حملة الشهادات الجامعية بقوة لأجل الاستفادة من مخرجات التعليم العالي في عملية التنمية بمختلف أبعادها.

#### 2-4- توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

يمكن توضيح التوزيع الإحصائي لأفراد العينة حسب الوظيفة وفق الجدول الموالي:

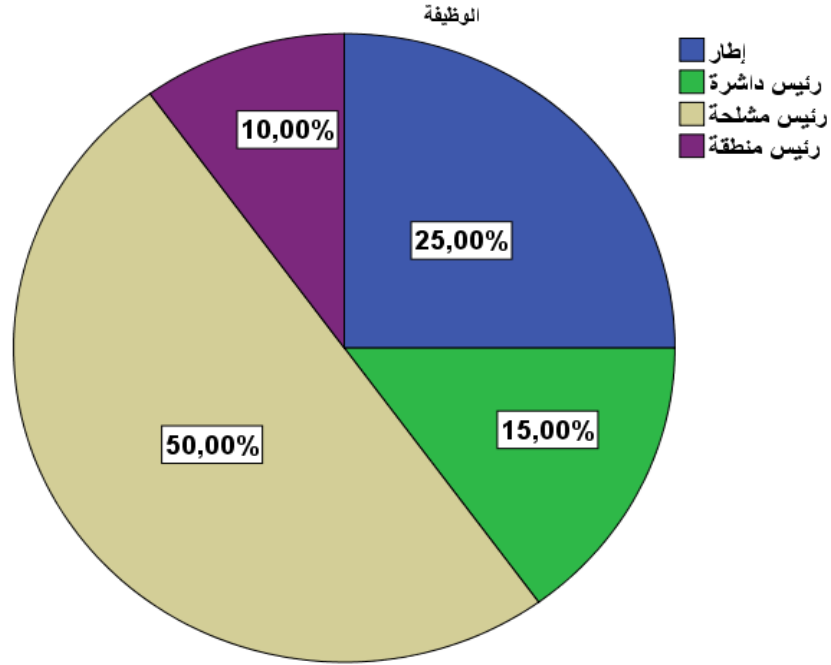
#### الجدول رقم (6) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية%
01	المستوى التعليمي	إطار	10	25
02		رئيس دائرة	06	15
03		رئيس مصلحة	20	50
04		رئيس منطقة	4	10
	المجموع		40	100%

المصدر: تم إعداده بناء على مخرجات برنامج SPSS

كما يمكن تمثيل النتائج المبينة في الجدول أعلاه من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة



المصدر: تم إعداده بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (6) المتعلق بوظيفة أفراد العينة نلاحظ أن نصف أفراد العينة هم رؤيس مصلحة بنسبة 50%، ثم تليها 25% لفائدة الإطارات بمختلف الرتيب و المراكز، و 15 % رؤيس دائرة، وأخيرا 10% لرئيس المنطقة، وهذا إن دل فإنه يدل على أن رؤساء المصلحة هم أكثر الموظفين اهتماما وتجاوبا مع الطلبات

### المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية للدراسة وثبات أدواتها

تحتوي هذه الدراسة التطبيقية على عدد من الأساليب الإحصائية التي تمكن من توضيح وتحليل البيانات المجمعة، وذلك لأجل الوصول إلى نتائج دقيقة من خلال توزيع أداة الدراسة على العينة المحددة سابقا أن استخدام هذه النتائج وتعميمها يستلزم التأكد من صدق وثبات الأدلة المستخدمة بالدراسة.

#### 1- الأساليب والأدوات الإحصائية المستخدمة

قصد اختبار الفرضيات المطروحة، ولأجل الوصول إلى الأهداف المرجوة من الدراسة، يتم اللجوء إلى مجموعة مختلفة من الأساليب الإحصائية التي تخدم الدراسة وتمكن من التحليل والربط واستقراء

النتائج بموضوعية. ولأجل الحصول على نتائج إحصائية دقيقة يتم استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية ( SPSS ) الإصدار رقم (25) والذي يمكن من تطبيق مختلف الاختبارات الإحصائية التي تخدم هذه الدراسة، ويقدم نتائج دقيقة لها.

وفيما يخص الاختبارات الإحصائية المستخدمة فإنها تتمثل أساسا في:

#### - معامل ألفا كرومباخ Alpha de Cronbach

يتم استخدام معامل ألفا كرومباخ Alpha de Cronbach لأجل تقدير ثبات الدراسة. ويقصد بالثبات مدى دقة النتائج ودرجة توافقها في حالة تكرار الدراسة في وقت آخر من طرف باحث آخر. أي أنه يعكس قابلية تعميم النتائج.

يأخذ معامل ألفا كرومباخ قيمة بين الصفر والواحد بمتوسط يساوي (0.6)، حيث يتم الحكم على ثبات أداة الدراسة وفق هذا المعامل حسب ما يلي:<sup>51</sup>

- إذا كان ذو قيمة أقل من 0.6 فهذا يعني أن ثبات الدراسة ضعيف، وينبغي إعادة النظر في بنائها.
- إذا كان هذا المعامل بقيمة تتراوح بين (0.6) و(0.7) فإنه يمكن القول أن ثبات الدراسة مقبول.
- إذا كانت قيمته بين (0.7) و(0.8) فإن ثبات الدراسة جيد.
- في حالة تجاوز قيمته لـ (0.8) فإن ثبات الدراسة ممتاز.

#### - التوزيعات التكرارية و النسب المئوية

تم الإعتماد على التوزيعات التكرارية من أجل التعرف على البيانات الأولية لمفردات الدراسة و لتحديد آراء ( استجابات ) أفراد العينة تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تضمنتها أداة الدراسة, كما تم الاعتماد على النسب المئوية لتحديد التمثل النسبي لكل متغير بهدف الوقوف على خصائص و عناصر الدراسة الميدانية.

#### - المتوسط الحسابي (Mean):

<sup>51</sup> قاصب حسين، الخيارات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال السياحية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة مقارنة بين منظمات الأعمال الفندقية بالجزائر وتونس، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه الطور الثالث تخصص إدارة أعمال استراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2019، ص:146.

تم استخدام المتوسط الحسابي لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض آراء و استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية إلى جانب محاورها الرئيسية، مع بأن المتوسط الحسابي يفيد في ترتيب العبارات من حيث درجة الاستجابة حسب أعلى قيمة له، كما أن المتوسط الحسابي يعد أساسيا لأجراء العديد من الاختبارات الأخرى التي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة.

#### - الانحراف المعياري ( Standard Déviation ) :

و ذلك لمعرفة انحراف آراء ( استجابات ) أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة و لكل محور من محاورها الرئيسية عن متوسطها الحسابي، و يلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح درجة التشتت في آراء أفراد الدراسة لكل عبارة عم عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الآراء و انخفض تشتتها بين المقياس، علما بأنه يفيد هذا المقياس في ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لصالح الأقل تشتتا عند تساوي قيمة المتوسط الحسابي.

#### - اختبار ستودنت لعينة بسيطة :

يمثل هذا الاختبار أحد أهم الاختبارات الإحصائية للإحصاء الاستدلالي، وأكثرها استخداما في الأبحاث والدراسات التي تهدف للكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطي عينتين. ويمكن القول أن اختبار "ت" يستخدم لقياس دلالة فروق المتوسطات غير المرتبطة والمرتبطة للعينات المتساوية والغير متساوية . إضافة إلى أنه يمكن استخدام اختبار " ت " في حالة عينة واحدة وذلك بأخذ الفروق بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع الذي يفرضه الباحث، كما هو الحال بالنسبة لهذه الدراسة.

### 2- الصدق الظاهري وثبات أداة الدراسة

يعني صدق الاستبيان استخدام عبارات وأسئلة تقيس فعلا ما أعدت لأجله وليس أي موضوع آخر، أما ثبات أداة الدراسة فإنه يعكس إمكانية الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة تطبيق الدراسة في نفس الظروف.<sup>52</sup>

#### 2-1- الصدق الظاهري

لأجل التأكد من صدق الاستبيان في شكله الظاهري، وفي مدى تعبيره محتواه عن الظاهرة المدروسة، وطبيعة الأسئلة والفقرات التي يتضمنها ومدى ملائمتها من حيث الشكل والمعنى، فقد تم

<sup>52</sup> نفس المرجع السابق، ص: 148.

تقديم الاستبيان في نمودجه الأولي قبل التصحيح والتعديل إلى مجموعة الأساتذة المحكمين من هم أهل الاختصاص لأخذ وجهة نظرهم، والاستفادة من آرائهم، والتحقق من مدى ملاءمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى ملاءمة المحاور مع موضوع الدراسة. وفي ضوء آرائهم تمت إضافة بعض التعديلات في صياغة بعض العبارات وحذف أخرى لأجل تحسين أداة الدراسة.

وفي ما يلي جدول يوضح القائمة الاسمية للأستاذة الجامعيين و الخبراء المحكمين لأداة الدراسة، مع ذكر درجاتهم العلمية، وظيفتهم، وصفة كل منهم:

الجدول رقم(7): قائمة محكمي أداة الدراسة

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	الدرجة العلمية	الصفة
	.....	....		مشرفا
	.....	.....		محكم أول
	.....	.....		محكم ثاني
				محكم ثالث
				محكم رابع

المصدر: من إعداد الطالب

## 2-2- اختبار الثبات العام لأداة الدراسة

لأجل التأكد من مدى ثبات أداة الدراسة، يتم استعمال مقياس ألفا كرونباخ Alpha Cronbach فكما تم الإشارة له مسبقا، فإن هذا المقياس كلما اقتربت قيمته من الواحد كان الثبات مرتفعا، أي ارتفاع إمكانية الحصول على نفس النتائج إذا طبقت الأداة على نفس العينة، وبتطبيق هذا المقياس على أداة الدراسة بواسطة البرنامج المستخدم (SPSS)، تم الحصول على النتائج المماثلة في الجدول الموالي:

جدول رقم (8): قيمة معامل الثبات العام Alpha Cronbach

عدد المتغيرات	قيمة ألفا كرونباخ
39	0.977

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات SPSS.

تظهر النتائج في الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach العام لأداة الدراسة قد بلغت 0.977 وهي تتجاوز قيمة المعدل الجيد لهذا المعامل (0.8)، ومنه يمكن القول أن

ثبات أداة الدراسة ممتاز. وبالتالي، فإن الاستبانة المستخدمة صالحة لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، كما أن نتائجها قابلة للتعميم.

### المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

لقد تضمنت أداة الدراسة محورين أساسيين؛ محور لرصد مدى ملائمة الحوافز المادية المطبقة في المؤسسة محل الدراسة ومحور آخر لأجل رصد مستوى الأداء الوظيفي للموارد البشرية بنفس المؤسسة، ولأجل تحقيق أهداف الدراسة فإنه ينبغي أولاً تحليل الاتجاه في إجابات أفراد العينة نحو عبارات وأبعاد هذين المحورين، وذلك كما توضحه المطالب المولية ضمن هذا المبحث.

**المطلب الأول: تحليل ومناقشة التزام المؤسسة بتحفيز مواردها البشرية من خلال نظام أجور ملائم**  
اختبار الفرضية الأولى لهذه الدراسة والتي تنص على أن إدارة المؤسسة محل الدراسة نلتزم فعلاً بتحفيز مواردها البشرية من خلال نظام أجور ملائم يكون من خلال تحليل ومناقشة تحقق العبارات والأبعاد المكونة لهذا المحور، وقد تم استخدام ستودنت لعينة واحدة لتحليل الاتجاه بهدف التأكد من مدى تحقق كل بعد من عبارات البعد وكذا البعد ككل، وذلك انطلاقاً من إجابات أفراد العينة، على أساس متوسط فرضي بقيمة 03 (  $5 + 1/2$  ] ذلك أن المقياس المطبق هو مقياس ليكرت الخماسي )، عند مستوى موثوقية يبلغ 95%.

ويمكن توضيح النتائج المتوصل إليها في الجدول الموالي:

#### الجدول رقم ( 9 ): عرض النتائج الخاصة ببعد نظام الأجور

العبارة	الدلالة (sig)	قيمة اختبار ستودنت	قيمة المتوسط والدرجة الموافقة
توجد لديك درجة عالية من الرضا عن الأجر	.024	2,346	3,4750
دلالة اختبار ستودنت أقل من 0.05 وقيمه موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب، أي أن العبارة محققة ، وقيمة المتوسط التي تقابل درجة موافق تؤكد أن ذلك.			

<p>دلالة اختبار ستودنت أقل من 0.05 وقيمته موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب، أي أن العبارة محققة ، وقيمة المتوسط التي تقابل درجة موافق تؤكد أن ذلك.</p>	3,58	3,286	.002	<p>يعتبر أجرك مقبولا بالمقارنة مع أجور المؤسسات في القطاع</p>
<p>دلالة اختبار ستودنت أقل من 0.05 وقيمته موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب، أي أن العبارة محققة ، وقيمة المتوسط التي تقابل درجة موافق تؤكد أن ذلك.</p>	4,18	8,505	.000	<p>يؤدي قيامك بالأداء المطلوب الى حصولك على الاجر المطلوب</p>
<p>دلالة اختبار ستودنت أقل من 0.05 وقيمته موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب، أي أن العبارة محققة ، وقيمة المتوسط التي تقابل درجة موافق تؤكد أن ذلك.</p>	3,50	2,843	.007	<p>يساهم الاجر القاعدي في تنمية شعورك بالاستقرار</p>
<p>دلالة اختبار ستودنت أقل من 0.05 وقيمته موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب، أي أن العبارة محققة ، وقيمة المتوسط التي تقابل درجة موافق تؤكد أن ذلك.</p>	4,15	10,984	.000	<p>انت راض عن معايير التقييم - المرتبطة بالاجر - في مؤسستك</p>
<p>دلالة اختبار ستودنت اكبر من 0.05 ، ما يعني عدم وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي ، أي أن العبارة غير محققة ، وقيمة المتوسط التي تقابل درجة محايد تؤكد أن ذلك.</p>	2,80	-1,000	.323	<p>يؤثر رئيسك على أجرك</p>

<p>دلالة اختبار ستودنت أقل من 0.05 وقيمته موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب، أي أن العبارة محققة ، وقيمة المتوسط التي تقابل درجة موافق تؤكد أن ذلك.</p>	<p>4,00</p>	<p>5,701</p>	<p>.000</p>	<p>أنت راض عن أوقات الراحة لديك</p>
<p>دلالة اختبار ستودنت أقل من 0.05 وقيمته موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب، أي أن بعد الأجور محقق ، وقيمة المتوسط التي تقابل درجة موافق تؤكد أن ذلك.</p>	<p>3,6679</p>	<p>7,915</p>	<p>.000</p>	<p>بعد نظام الأجور</p>

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات SPSS.

من الجدول المبين أعلاه يتضح أن بعد الأجور المتعلق برضا الموظفين حول الأجور المقدمة إليهم من قبل المؤسسة، أي أن المؤسسة تقدم كل ما يمكنه أن يقوي ويضاعف إنتاجية المؤسسة وهذا من خلال:

- الأجر الكافي و الذي يحفظ كرامة الموظف و الذي يتماشى مع المتطلبات الخاصة لديه
- المؤسسة تقدم الأجور المناسبة حسب العمل المنجز ورتبة كل عامل داخل المؤسسة وهذا ما يولد حالة من الشعور بالرضا بالموظفين
- المؤسسة تقدم معايير عادلة في حساب اجر العامل دون التدخل من طرف رئيس المؤسسة أو أي موظف ذو رتبة عليا
- المؤسسة تقدم أوقات راحة تساعد الموظف على استعادة قوته و التخطيط للأعمال المتوقع إنجازها مستقبلا.



المطلب الثاني: تحليل ومناقشة التزام المؤسسة بتحفيز مواردها البشرية من خلال منحهم مزايا وخدمات

يتكون بعد المزايا والخدمات من 06 عبارات. وقد تم استخدام اختبار ستودنت بهدف التأكد من مدى تحقق كل عبارة من عبارات البعد وكذا البعد ككل، وذلك بنفس الطريقة المتبعة في المطلب السابق. ويمكن توضيح النتائج المتوصل إليها كما يلي:

الجدول رقم ( 10 ): عرض النتائج الخاصة ببعد المزايا والحوافز

العبارة	الدلالة (sig)	قيمة اختبار ستودنت	قيمة المتوسط والدرجة الموافقة	تحليل النتيجة الإحصائية (الاتجاه)
توجد لديك درجة عالية من الرضا عن المزايا والخدمات	.000	5,152	3,68	دلالة اختبار ستودنت أقل من 0.05 وقيمتها موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب، أي أن العبارة محققة ، وقيمة المتوسط التي تقابل درجة موافق تؤكد أن ذلك.
تساهم المزايا والخدمات في تدعيم استقرارك الوظيفي وعدم تركك للمؤسسة.	.000	5,152	3,68	دلالة اختبار ستودنت أقل من 0.05 وقيمتها موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب، أي أن العبارة محققة ، وقيمة المتوسط التي تقابل درجة موافق تؤكد أن ذلك.
يساهم النظام الصحي في المؤسسة في تدنية شعورك بأخطار العمل	.643	-467	2,90	دلالة اختبار ستودنت أكبر من 0.05 ، ما يعني عدم وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي ، أي أن العبارة غير محققة ، وقيمة المتوسط التي تقابل درجة محايد تؤكد أن ذلك.

يساهم برنامج الرعاية الصحية في التقليل من تكاليف الرعاية الصحية لديك	.548	-.606	2,88	دلالة اختبار ستودنت اكبر من 0.05 ، ما يعني عدم وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي ، أي أن العبارة غير محققة ، وقيمة المتوسط التي تقابل درجة محايد تؤكد أن ذلك.
تمكنك المؤسسة من الاستفادة من القروض الداخلية(السلف) في صيغها المختلفة بكل سهولة	.002	-3,286	2,43	دلالة اختبار ستودنت أقل من 0.05 وقيمتها سالبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه السالب، أي أن العبارة غير محققة ، وقيمة المتوسط التي تقابل درجة غير موافق تؤكد أن ذلك.
يوجد مستوى مقبول من الرضا عن نظام الإعانات المالية والاقتراض في المؤسسة	.674	-.424	2,93	دلالة اختبار ستودنت اكبر من 0.05 ، ما يعني عدم وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي ، أي أن العبارة غير محققة ، وقيمة المتوسط التي تقابل درجة محايد تؤكد أن ذلك.
بعد المزايا والحوافز	.493	.692	3,0792	دلالة اختبار ستودنت اكبر من 0.05 ، ما يعني عدم وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي ، أي أن بعد المزايا والحوافز غير محقق ، وقيمة المتوسط التي تقابل درجة محايد تؤكد أن ذلك.

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات SPSS.

من الجدول المبين أعلاه يتضح أن بعد المزايا و الخدمات محقق، ذلك نابع من إدراك الإدارة

العليا بالمؤسسة حالة الدراسة أن الحوافز و الخدمات المقدمة ضرورية ومهمة، ومن المحتمل أن تصبح

أهم شيء يمكن أن يضاعف الإنتاجية ويساعد المؤسسة على التقدم و المؤسسة تقوم بذلك من خلال:

- إدراك المؤسسة أن المزايا والخدمات التي تقدمها للموظف تساهم في تدعيم استقراره الوظيفي وعدم

تركك للمؤسسة

- إدراكها أن النظام الصحي في المؤسسة يساهم في تدنية شعورك بأخطار العمل.

المؤسسة تقدم قروض مصغرة تتماشى مع قدرة العامل على إرجاع القرض.

**المطلب الثالث: تحليل ومناقشة التزام المؤسسة بتحفيز مواردها البشرية من خلال الترقية**

يتكون بعد الترقية من 06 عبارات. وقد تم استخدام اختبار ستودنت بهدف التأكد من مدى تحقق كل عبارة من عبارات البعد وكذا البعد ككل، وذلك بنفس الطريقة المتبعة في المطلب السابق. ويمكن توضيح النتائج المتوصل إليها كما يلي:

**الجدول رقم ( 11 ): عرض النتائج الخاصة ببعد الترقية**

العبارة	الدلالة (sig)	قيمة اختبار ستودنت	قيمة المتوسط والدرجة الموافقة	تحليل النتيجة الإحصائية (الاتجاه)
يوجد لديك درجة عالية من الرضا عن نظام الترقيات في المؤسسة	.000	9,814	4,10	دلالة اختبار ستودنت أقل من 0.05 وقيمه موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب، أي أن العبارة محققة ، وقيمة المتوسط التي تقابل درجة موافق تؤكد أن ذلك.
تساهم الترقيات في زيادة الكتلة الأجرية بشكل فعال	.000	4,529	3,83	دلالة اختبار ستودنت أقل من 0.05 وقيمه موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب، أي أن العبارة محققة ، وقيمة المتوسط التي تقابل درجة موافق تؤكد أن ذلك.
ترفع الترقيات من اجرك القاعدي	.000	7,050	4,03	دلالة اختبار ستودنت أقل من 0.05 وقيمه موجبة أي

هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب، أي أن العبارة محققة ، وقيمة المتوسط التي تقابل درجة موافق تؤكد أن ذلك.				
دلالة اختبار ستودنت أقل من 0.05 وقيمته موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب، أي أن العبارة محققة ، وقيمة المتوسط التي تقابل درجة موافق تؤكد أن ذلك.	3,73	5,230	.000	يتناسب العائد المادي من الترقية مع الوظائف الجديدة
دلالة اختبار ستودنت أقل من 0.05 وقيمته موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب، أي أن العبارة محققة ، وقيمة المتوسط التي تقابل درجة موافق تؤكد أن ذلك.	3,55	3,356	.002	تخضع الترقيات في المؤسسة لمعيار الكفاءة
دلالة اختبار ستودنت أقل من 0.05 وقيمته موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب، أي أن العبارة محققة ، وقيمة المتوسط التي تقابل درجة موافق تؤكد أن ذلك.	4,10	12,756	.000	ساهمت أحر ترقية لك في الرفع من اجرک
دلالة اختبار ستودنت أقل من 0.05 وقيمته موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب، أي أن العبارة محققة ، وقيمة المتوسط التي تقابل درجة موافق تؤكد أن ذلك.	3,8875	8,834	.000	بعد الترقية

<p>دلالة اختبار ستودنت أقل من 0.05 وقيمته موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب، أي أن المحور الأول محققة، وقيمة المتوسط التي تقابل درجة موافق تؤكد أن ذلك.</p>	<p>3,5448</p>	<p>6,226</p>	<p>.000</p>	<p>المحور الأول: التحفيز المادي</p>
---	---------------	--------------	-------------	---

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات SPSS.

من الجدول المبين أعلاه يتضح أن بعد الترقية محقق ذلك أن المؤسسة تدرك ان اهم حافز مادي هو

الترقية وذلك من خلال:

- المؤسسة تقدم درجة عالية من الرضا عن نظام الترقيات في المؤسسة.

- خضوع الترقيات في المؤسسة لمعيار الكفاءة.

إن الترقية تزيد من اجر العامل و هذا ما ينشر حالة من الرضا حول نظام الترقية في المؤسسة.

المبحث الرابع: تحليل أثر الحوافز على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة

سنقوم في هذا المبحث بتحليل اثر الحوافز على أداء المورد البشري في المؤسسة من خلال

دراسة فرضيات الدراسة وتحليلها .

المطلب الأول: أثر الأجر على أداء الموارد البشرية في مؤسسة CNEP Banque

تنص الفرضية الجزئية الأولى للفرضية الثالثة على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ) لنظام الأجر على أداء الموارد البشرية بمؤسسة (CNEP Banque) .، وبتطبيق الانحدار الخطي ( للتأكد من وجود الأثر من خلال التباين في خط الانحدار) يمكن الحصول على النتائج المبينة في الجدول الموالي:

جدول رقم(12): نتائج إختبار التباين الأحادي(ANOVA) لخط الانحدار حسب الفرضية الجزئية الأولى

R2	R	مستوى الدلالة ( SIG)	قيمة ( F) المحسوبة	م.مجموعة المربعات	درجة الحرية ( DF)	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.842	0.917	0.000	202.09	21.17	1	21.17	بين المجموعات	الإنحدار
				3.98	38	0.105	داخل المجموعات	الخطأ
				25.15	39	/		المجموع

المصدر : تم إعداد الجدول بناء على مخرجات SPSS

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الأجر على أداء الموارد البشرية بمؤسسة CNEP Banque و ذلك بسبب أن مستوى الدلالة لتباين خد الانحدار اقل من 0.05، مما يعني أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( 0.05 ) لنظام الأجر على أداء الموارد البشرية بمؤسسة ، و هذه النتائج تقتضي رفض الفرضية العدمية(الصفريية) و قبول الفرضية البديلة. أي قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة

إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لنظام الأجور على أداء الموارد البشرية بمؤسسة ( CNEP Banque ) .

كما يبين الجدول أيضا أن قيمة معامل التحديد  $R^2 = (0.842)$ ، وهذا يعني أن المتغير المستقل (نظام الأجور) يفسر ما نسبته 84.2% من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في أداء الموارد البشرية في مؤسسة CNEP Banque (بافتراض ثبات العوامل الأخرى).

كما يبين الجدول أيضا أن قيمة معامل التحديد  $R^2 = (0.64)$ ، وهذا يعني أن المتغير المستقل (نظام الأجور) يفسر ما نسبته 64% من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في أداء الموارد البشرية في مؤسسة CNEP Banque (بافتراض ثبات العوامل الأخرى).

حسب تصريحات مسؤولي إدارة الموارد البشرية وكذا آراء أفراد العينة المبحوثة فإن لنظام الأجور أهمية كبيرة في تحسين أداء الموارد البشرية، حيث أن منح أجور ملائمة حسب هؤلاء تزيد من القدرة على الاضطلاع بمسؤوليات المختلفة دون الشعور بالمخاطرة من جهة، كما من شأنها أن ترفع من المساهمة في تحقيق الأهداف المسطرة خلال الفترات الحالية والمستقبلية، وما يؤكد عليه إدارات المؤسسة هو أن إدارة الموارد البشرية تولي أهمية كبيرة للعمل على تحسين نظام الأجور بالمؤسسة بما يتوافق مع متطلبات رفع الأداء بها، وهذا يجعلنا نستنتج بأن هناك ارتباط وتفاعل قوي بين نظام الأجور ومستوى الأداء بمؤسسة CNEP Banque

**المطلب الثاني: أثر المزايا والحوافز على أداء الموارد البشرية في مؤسسة CNEP Banque**

تنص الفرضية الجزئية الثانية للفرضية الرابعة على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للاستفادة من المزايا والحوافز على أداء الموارد البشرية بمؤسسة (CNEP Banque)،. وبتطبيق الانحدار الخطي (للتأكد من وجود الأثر من خلال التباين في خط الانحدار) يمكن الحصول على النتائج المبينة في الجدول الموالي:

جدول رقم(13): نتائج إختبار التباين الأحادي(ANOVA) لخط الانحدار حسب الفرضية الجزئية الثانية

R2	R	مستوى الدلالة ( SIG)	قيمة ( F ) المحسوبة	م.مجموعة المربعات	درجة الحرية ( DF)	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.643	0.802	0.000	68.52	16.17	1	16.17	بين المجموعات	الانحدار
				8.97	38	0.236	داخل المجموعات	الخطأ
				25.15	39	/		المجموع

المصدر : تم إعداد الجدول بناء على مخرجات SPSS

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمنح المزايا والحوافز على أداء الموارد البشرية بمؤسسة **CNEP Banque** و ذلك بسبب أن مستوى الدلالة لتباين خد الانحدار اقل من 0.05، مما يعني أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للمزايا والحوافز على أداء الموارد البشرية بمؤسسة **CNEP Banque** ، و هذه النتائج تقتضي رفض الفرضية العدمية(الصفريّة) و قبول الفرضية البديلة. أي قبول الفرضية الجزئية الثانية التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للمزايا والحوافز على أداء الموارد البشرية بمؤسسة (CNEP Banque) .

المطلب الثالث: أثر الترقية على أداء الموارد البشرية في مؤسسة **CNEP Banque**

تنص الفرضية الجزئية الثالثة للفرضية الرابعة على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لنظام الترقية على أداء الموارد البشرية بمؤسسة (CNEP Banque) .، وبتطبيق الانحدار الخطي ( للتأكد من وجود الأثر من خلال التباين في خط الانحدار) يمكن الحصول على النتائج المبينة في الجدول الموالي:

جدول رقم(14): نتائج إختبار التباين الأحادي(ANOVA) لخط الانحدار حسب الفرضية الجزئية الثالثة



R2	R	مستوى الدلالة ( SIG)	قيمة ( F ) المحسوبة	م.مجموعة المربعات	درجة الحرية ( DF)	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.597	0.772	0.000	56.21	15.007	1	15.007	بين المجموعات	الإنحدار
				10.14	38	0.267	داخل المجموعات	الخطأ
				25.15	39	/		المجموع

المصدر : تم إعداد الجدول بناء على مخرجات SPSS

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الترقية على أداء الموارد البشرية بمؤسسة **CNEP Banque** وذلك بسبب أن مستوى الدلالة لتباين خد الانحدار اقل من 0.05، مما يعني أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للترقية على أداء الموارد البشرية بمؤسسة **CNEP Banque**، و هذه النتائج تقتضي رفض الفرضية العدمية (الصفريّة) و قبول الفرضية البديلة. أي قبول الفرضية الجزئية الثالثة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للترقية على أداء الموارد البشرية بمؤسسة ( **CNEP Banque** ).

كما يبين الجدول أيضا أن قيمة معامل التحديد (  $R^2 = 0.597$  )، وهذا يعني أن المتغير المستقل (نظام الأجور) يفسر ما نسبته 59.7% من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في أداء الموارد البشرية في مؤسسة **CNEP Banque** (بافتراض ثبات العوامل الأخرى).

**المطلب الرابع: أثر الحوافز على أداء الموارد البشرية في مؤسسة CNEP Banque**

تنص الفرضية الرئيسية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لنظام الحوافز المادية على أداء الموارد البشرية بمؤسسة ( **CNEP Banque** )، وبتطبيق الانحدار الخطي ( للتأكد من وجود الأثر من خلال التباين في خط الانحدار) يمكن الحصول على النتائج المبينة في الجدول الموالي:

جدول رقم(15): نتائج إختبار التباين الأحادي(ANOVA) لخط الانحدار حسب الفرضية الجزئية الثالثة

R2	R	مستوى الدلالة ( SIG)	قيمة ( F ) المحسوبة	م.مجموعة المربعات	درجة الحرية ( DF)	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.904	0.951	0.000	112.37	22.72	3	7.575	بين المجموعات	الإنحدار
				2.42	36	0.067	داخل المجموعات	الخطأ
				25.15	39	/		المجموع

المصدر : تم إعداد الجدول بناء على مخرجات SPSS

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الترقية على أداء الموارد البشرية بمؤسسة **CNEP Banque** وذلك بسبب أن مستوى الدلالة لتباين خد الانحدار اقل من 0.05، مما يعني أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للترقية على أداء الموارد البشرية بمؤسسة **CNEP Banque**، وهذه النتائج تقتضي رفض الفرضية العدمية(الصفريّة) و قبول الفرضية البديلة. أي قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة(0.05) لنظام الحوافز على أداء الموارد البشرية بمؤسسة ( **CNEP Banque** ).

◀ تقدير معاملات النموذج لأثر الحوافز على أداء الموارد البشرية في مؤسسة **CNEP Banque**

تشير النتائج السابقة إلى وجود تأثير دال إحصائياً لأبعاد نظام الحوافز على أداء الموارد البشرية، وبالتالي يمكن كتابة العلاقة بين المتغيرات وفق معادلة من الشكل :

$$Y = B + a. X_1 + b.X_2 + c.X_3$$

حيث:

**Y**: المتغير التابع، والذي يمثل أداء الموارد البشرية في المؤسسة حالة الدراسة.

**B**: القيمة الثابتة.

**X<sub>1</sub>**: بعد الأجور لنظام الحوافز

**X<sub>2</sub>**: بعد المزايا والخدمات.

**X<sub>3</sub>**: بعد الترقية.

حسب النتائج جدول معاملات النموذج للانحدار الخطي للأبعاد الثلاثة على المحور الثاني ( أنظر الملحق 02 الخاص بنتائج تحليل البيانات ببرنامج SPSS ) ، تكون المعادلة السابقة كما يلي:

$$Y = -1.118 + 0.56 X_1 + 0.31 X_2 + 0.17 X_3$$

خاتمة الفصل:

لقد كان هذا الفصل بمثابة الحوصلة النهائية للدراسة التي عالجت أثر الحوافز على أداء الموارد البشرية بمؤسسة ، فمما يمكن استنتاجه أن الحوافز مهما يكون نوعها تلعب دور الوتر الحساس في مجال إنتاجية الفرد على مستوى المؤسسة أو الإدارة، ومما يمكن استنتاجه أن أهم الحوافز التي يمكن للمؤسسة أن تقدمه للفرد العامل هي:

-ترقية تتماشى مع الكفاءة، الخبرة وكذا الجهد المبذول من طرف العامل( كاحتساب ساعات العمل الإضافية لكل عامل)

-زيادة في الرواتب تتماشى مع الأوضاع الاجتماعية المعاشة لضمان وصون كرامة العامل

-دورات تدريبية وتكوينية لصقل مهارات وقدرات الموظفين وزيادة الإنتاجية

حاشية  
علمية

يعتبر المولد البشري من أهم الركائز التي تعتمد عليها المنظمة في تحقيق التميز وتحسين كفاءتها الإنتاجية ورفع مردوديتها باعتباره العنصر المتحرك في المنظمة على الإبداع والابتكار والتجديد ولهذا تسعج المنظمات إلى إعطائه أهميته ومكانه خاصة في إدارة الموارد البشرية ومن بين السبل المستعملة لتفعيل هذا العنصر البشري نجد التحفيز بمختلف أنواعه وأشكاله المادية والمعنوية كونه ساهم في تحقيق أهداف النمو والرضا بالإضافة إلى تحقيق أهداف المنظمة الربحية والبقاء والاستمرارية.

فسياسة التحفيز هي الاداة التي يمكن بواسطتها احداث اندماج العاملين في المنظمة ، و تحسين العلاقات معهم،و تحقيق تكامل بين اهدافهم و اهدافها ،فالعنصر البشري الراضي ،لا شك ان اداءه سيكون جيدا و فعالا .

بحيث تناولنا في الفصل الاول النظري لسياسة الحوافز و اداء الموارد البشري، بتركيزنا في مبحث الاول علي مفهوم سياسة الحوافز فقمنا بتعريف سياسة الحوافز و اهميتها و ثم التطور التاريخي و انواع النظريات ،اما المبحث الثاني علي مفهوم اداء مورد البشري تناولنا تعريف اداء ثم عناصر و محددات الاداء ،مفهوم تقييم الاداء و طرقه ،ثم اهمية و اهداف تقييم الاداء.

ثم تناولنا في فصل الثاني تاثير سياسة الحوافز في اداء المورد البشري ،حيث تناولنا في المبحث الاول اثر الحوافز علي تفعيل اداء العاملين ، اما المبحث الثاني اثر السياسات التحفيزية الحديثة في اعطاء النتائج الايجابية في نظام الحوافز.

اما الجانب التطبيقي فقط تطرقنا في مبحث الاول الي تعريف الصندوق الوطني لتوفير و الاحتياط من خلال اعطاء لمحة عن مراحل تطورها و تعريفها بالاضافة الي مهام الصندوق الوطني لتوفير و الاحتياط و هيكل التنظيمي اما المبحث الثاني منهجية ،اما المبحث الثالث عرض و تحليل النتائج .

تؤكد هذه النتائج ان صحة الفرضية الاولى "تساهم الحوافز المادية في تحسين اداء العاملين بالصندوق الوطني لتوفير و الاحتياط فرع مشرية ولاية النعامة "الحوافز المادية (الاجر ،المكافآت ، الخدمات الاجتماعية، الرواتب الاستثنائية.....) تساهم دورا فعالا في تحسين اداء العاملين بالصندوق الوطني لتوفير و الاحتياط.

كما تبين كذلك الفرضية الثانية "تساهم الحوافز المعنوية في تحسين مستوي اداء العاملين بالصندوق الوطني لتوفير و الاحتياط فرع مشرية ولاية النعامة "تساهم الحوافز المعنوية ( المشاركة في اتخاذ القرار ، الترقية،التدريب، التقدير ..... ) في زيادة تحسين اداء العاملين بالصندوق الوطني لتوفير و الاحتياط

الفرضية الثالث "يساهم نظام الحوافز بالصندوق الوطني لتوفير و الاحتياط فرع مشرية ولاي النعمة علي رفع مستوي اداء العاملين بالمؤسسة " يعتمد الصندوق الوطني لتوفير و الاحتياط علي نظام الحوافز المادي و المعنوية ، هذا ان دل فاءنما يدل تكافئ مع المجهودات العاملين العاملين في رفع مستوي اداءهم بالمؤسسة.

### ➤ التوصيات و الاقتراحات:

بناء علي النتائج المتوصل اليها من خلال هذه الدراسة يمكن عرض بعض التوصيات تمثلت فيما يلي :

- ان تهتم المؤسسة بالتنوع في الاشكال الحوافز الممنوحة و الموضوعية في تقييم الموظفين و ذلك بضبط اسس منحها.
- الاهتمام بالحوافز المعنوية و ذلك لما لها من تاثير علي نفسة العامل و بالتالي تحقيق الاستقرار الداخلي للمؤسسة
- تكوين المدراء و المسؤولين في الطرق الحديثة لادارة الموارد البشرية فهي كفيل بتحسيسهم باهمية المورد البشري
- العمل علي تحسن بيئة العمل من خلال وضع نظم كاملة من البرامج و الوسائل و المعدات التي تسهل علي العاملين اداء مهامهم.

### افاق الدراسة:

موضوع دراستي متشعب و يمس العمال أي العنصر البشري ، ركزت من خلال هذه الدراسة عن تاثير الحوافز في اداء الموارد البشرية في الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط ، و نترك المجال للدراسات الاخرى لتتناول العوامل الاخرى الداخلة في تحسين الاداء.

# قائمة المراجع



قائمة المصادر والمراجع:

1. ، بدر الدين شونونوي، فاعلية نظام الحوافز على الكفاءة الإنتاجية مع حالة خاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 1992، ص 40-47.
2. إبراهيم وصدقي غدیر، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، الوادي،
3. احمد عادل راشد ، مذكرات في ادارة الافراد ، دار النهضة العربية للادارة والنشر ، بيروت ، 1981.
- محمد رسلان الجلوسي وجميلة جاد الله ، الادارة علم وتطبيق ، دار السيرة للنشر عمان الاردن ، ط1 ، سنة 2000.
4. احمد ماهر ، السلوك التنظيمي ، دخل بناء المهارات ،الدار الجامعية للنشر والتوزيع الاسكندرية ، 2002.
5. اشوك تشاندا شلبا كايلا ، استراتيجية الموارد البشرية ، ترجمة عبد المنعم احمد الخزامي ، دار الفجر للنشر ، القاهرة ، 2002.
6. ايهاب صبيح محمد ، العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين ، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2001.
7. بن سعيد غنية ، تأثير الحوافز على اداء العاملين ، معهد العلوم الاقتصادية ، البويرة 2011
8. جميل أمينة، أثر الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة آكلي محمد أولحاج، البويرة، الجزائر، 2004.
9. حسين يعقوب ناشوان ، السلوك التنظيمي في الادارة ،الاسكندرية:دار الغريب للطباعة والنشر و التوزيع ، 2004،
10. خديجة، خروي الحوافز وعلاقتها بالرضى الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2016.
11. ربيعة بوشباك، أثر الحوافز في تحقيق الرضى الوظيفي لدى العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018.

12. صالح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة: إدارة الموارد البشرية، الجامعة الجديدة، الاسكندرية 2008،
13. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد الجامعية، الدار الجامعية، القاهرة، 2003.
14. طارق المجدوب، الإدارة العامة، العملية الادارية والوظيفة والاصلاح الاداري، الاسكندرية، الدار الجامعة للطباعة والنشر، سنة 2000
15. طاهر محمود الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، ط1، عمان، دار عالم الثقافة للنشر و التوزيع، 2008،
16. طه يخيث، محمود أحمد يخيث، أثر الحوافز على أداء العاملين، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، جامعة ...، 2016
17. عاشور حورية، سياسية الحوافز وتحسين أداء المورد البشري، مذكرة لنيل شهادة الماسر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2016.
18. عبد الرحمن توفيق، منهج التدريب المتكاملة، ط3، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بدون بلد نشر، 2004،
19. عبد الرحمن توفيق، الدافعية وحوافز العمل، القاهرة: الدار الجامعية الجديدة، 1998 .
20. علي سلمى، إدارة الفرد والكفاءة الانتاجية، ط1، مصر: مكتبة غريب للنشر، 1995.
21. علي عباس، أساسيات علم الإدارة، ط01، دار المسيرة، عمان، 2004.
22. قاصب حسين، الخيارات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال السياحية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة مقارنة بين منظمات الأعمال الفندقية بالجزائر وتونس، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه الطور الثالث تخصص إدارة أعمال استراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2019.
23. محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي، الطبعة الأولى دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص: 20.
24. محمد حافظ الحجازي، إدارة الموارد البشرية، ط1، الاسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2006

25. محمد حسن حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط01، دار الحماد للنشر والتوزيع، عمان، 2008،
26. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
27. مدحت محمد ابو نصر ، الادارة بالحوافز ، اساليب التحفيز الوظيفي ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، مصر ، ط1 ، 1980
28. منير نوري ، تسيير الموارد البشرية ،ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ،2010..
29. مئزر مريم..، دور الحوافز في تحسين أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2019.
30. نادر حامد عبد الرزاق ابو شرح، تقييم اثر الحوافز على مستوى الاداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية ،مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال ،جامعة الازهار بغزة ،2010،
31. نبيل ارسلان - الحوافز في القوانين العاملين في الحكومة والقطاع العام ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1978 ،
32. هاشم زكي محمود ،الجوانب السلوكية في الادارة ،وكالة المطبوعات الكويت ،سنة 1980.
33. يحي فاضل، مبادئ علم السياسة، ط03، دار العلم، السعودية، 2003.

## ملخص:

يعتبر العنصر البشري ركيزة الاساسية التي تبني مؤسسة استراتيجيتها عليه،فان توفرت له الرغبة في العمل يعتبر اهم مورد حيوي تملكه و لن تتوفر له الرغبة الا اذا توفرت ليه مستوي من الرضا الوظيفي و هذا ما يفسر الاهمية الكبيرة التي يحظى بها و من هنا ركزت العديد من الارادات اهتمامها ووقتها للمحافظة علي مستوي الروح المعنوية لافرادها العاملين ،لذلك يتعين علي مؤسسة ان تعمل علي تبني سياسة تحفيزية مناسبة من اجل تحقيق الاهداف العاملين ،و زرع روح الولاء و الانتماء فيهم اتجاه المؤسسة . فسياسة التحفيز هي الاداة التي يمكن بواسطتها احداث اندماج العاملين في المنظمة،و تحسين العلاقات معهم ،و تحقيق التكامل بين اهدافهم و اهدافها ،فالعنصر البشري الراضي ،لا شك ان اداءه سيكون جيدا و فعالا .

**الكلمات المفتاحية :** سياسة التحفيز . اداء

## Abstract

***The human element is the cornerstone of the foundation on which the institution builds its strategy .If it has the desire to work,it is the most important resource it has and will have no desire unless it has a level of job satisfaction . This explains the great importance it enjoys. In order to maintain the morale of its employees,so that the institution must adopt an appropriate incentive policy to achieve the goals of the workers, and instilling the spirit of loyalty and belonging to the organization.***

***The policy of motivation is the means by which the workers of the organization can be integrated,improve relations with them ,and achieve the complementarity between their goals and objectives.The human being is satisfied ,his performance will undoubtedly be good and effective.***

**Keywords :** Incentives Policy- Performance