

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences Economiques



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

الموضوع

دور الحوافز في تحسين أداء العاملين -دراسة حالة البنك الوطني الجزائري لولاية بسكرة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية
تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة

الأستاذ المشرف:

يزغش كاميليا

إعداد الطالبة:

منزر مريم

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	عقة نصيرة		رئيسا	جامعة بسكرة
2	يزغش كاميليا		مشرفا	جامعة بسكرة
3	نعمون ايمان		ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 0202/ 9102

شكر وعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

"وما توفيقي الا بالله عليه توكلت واليه أنيب"

صدق الله العظيم سورة هود (الآية 88)

أحمد الله أنه وفقني ومنحني القوة والشجاعة والصبر على تحمل أعباء هذا البحث

أتقدم بشكري الجزيل الى الأستاذة المشرفة "يزغش كاميليا" التي أكن لها كل التقدير والاحترام،
والتي لم تبخل على بتوجيهاتها ونصائحها القيمة.

واتقدم بالشكر الجزيل الى كل موظفي البنك الوطني الجزائري لولاية بسكرة من المدير العام الى
آخر شخص لحرصهم الشديد على توفير المعلومات اللازمة.

-أشكر كل من ساعدني من قريب أو بعيد-

جازاكم الله كل خير

الاهداء

أهدي تخرجي أولاً إلى سيدي وتاج رأسي الذي كان يرشدني إلى مواصلة مرحلتي التعليمية وكان لي داعماً معنوياً يرسم لي بناء الحياة للوصول إلى النجاح والتفوق والذي أحمل اسمه بكل افتخار وأرجو من الله أن يرزقه طول العمر لترى ثماراً قد حان قطافها بعد طول انتظار "والدي العزيز".

وإلى ملاكي في الحياة وإلى معنى الحب والحنان والتفاني وإلى بسملة الحياة وسر الوجود وإلى من كان دعائها سر نجاحي أغلى الحبايب إلى المرأة العظيمة "أمي الحبيبة".

و بهذه المناسبة المميزة اهدي تخرجي إلى من أحبه "زوجي الغالي" وإلى من أنار دربي إلى من كان دائماً سر نجاحي لدعمه المتواصل لي ومساندته.

و بالأخص اهديه إلى "يانيس" كيف أجازي قلبك الحلو الذي دائماً يهدي قلبي الفرح و الضحك قرة عيني "ابني حبيبي" و "طفلي" و "ملاكي الصغير" حماك الله من كل سوء. وإلى من له الفضل الكبير في تشجيعي وتحفيزي ومن منه تعلمت المثابرة والاجتهاد وإلى من بهم أكبر وعليهم أعتد بوجودهم أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها وإلى من عرفت معهم معنى الحياة "إخوتي وأخواتي" "سعاد، مونة، حمزة، جميلة، يزيد، كريم، مبارك" وإلى أختي وزوجة أخي "فلة" أزواج أختي "خالد، توفيق" و أولاد أخواتي "يونس، يسرى، أمينة، نور، إيمان، ريتاج، هديل، أدام، سندس، ماريانا" وبالأخص إلى الدكتورة "تومي الخنساء" التي لم تبخل علياً بشيء من معلومات شكرها جزيلاً لك.

وإلى من تحلوا بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء وإلى من برفقتهم كانوا معي على طريق النجاح والخير أصدقائي الأعزاء "سهير، مريم، أسماء، أمال،..... بتوفيق من الله.

فهرس المحتويات:

العنوان	رقم الصفحة
الشكر	I
الاهداء	II
فهرس المحتويات	III
فهرس الاشكال	III
فهرس الجداول	III
ملخص	III
مقدمة عامة	أ
الفصل الأول: مدخل عام حول الحوافز	6
تمهيد:	7
المبحث الأول: ماهية الحوافز	8
المطلب الأول: مفهوم الحوافز	8
الفرع الأول: تعريف الحوافز	8
الفرع الثاني: عناصر الحوافز	10
المطلب الثاني: أهمية الحوافز واسس منحها	10
الفرع الأول: أهمية الحوافز	10
الفرع الثاني: أسس منح الحوافز	11
المطلب الثالث: التطور التاريخي للحوافز ونظرياته	12
الفرع الأول: النظريات الكلاسيكية	12
الفرع الثاني: النظريات الحديثة	15
المبحث الثاني: أنواع الحوافز	17
المطلب الأول: الحوافز من حيث موضوعها	17
الفرع الأول: الحوافز المادية	17
الفرع الثاني: الحوافز المعنوية	19
المطلب الثاني: الحوافز من حيث اطرافها	24
الفرع الأول: حوافز فردية	24
الفرع الثاني: حوافز جماعية	24
المطلب الثالث: الحوافز من حيث اثارها	25
الفرع الأول: حوافز ايجابية	25
الفرع الثاني: حوافز سلبية	25
المبحث الثالث: نظام الحوافز	27
المطلب الأول: مراحل تصميم نظام الحوافز	27
المطلب الثاني: المبادئ الأساسية لنجاح نظام الحوافز في المنظمة	29
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في وجود نظام الحوافز	33
خلاصة الفصل:	35
الفصل الثاني: مدخل عام حول الاداء	36
تمهيد:	37
المبحث الأول: ماهية الاداء	38
المطلب الأول: مفهوم الاداء	38
الفرع الأول: لغة	38
الفرع الثاني: اصطلاحا	38

40	المطلب الثاني: ابعاد الأداء ومحدداته
40	الفرع الأول: ابعاد الأداء
40	الفرع الثاني: محددات الأداء
41	المطلب الثالث: خطوات قياس الأداء والعوامل المؤثرة فيه
41	الفرع الأول: خطوات قياس الأداء
43	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الاداء
45	المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء
45	المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء وأهميته
45	الفرع الأول: تعريف تقييم الاداء
46	الفرع الثاني: أهمية تقييم الاداء
47	المطلب الثاني: مراحل وطرق تقييم الاداء
47	الفرع الأول: مراحل تقييم الاداء
49	الفرع الثاني: طرق تقييم الاداء
53	المطلب الثالث: اهداف تقييم الأداء
53	الفرع الأول: الأهداف على مستوى المؤسسة
54	الفرع الثاني: الأهداف على مستوى العاملين
54	الفرع الثالث: الأهداف على مستوى المديرين
55	المبحث الثالث: علاقة الحوافز بالأداء
56	المطلب الأول: اثر الحوافز على تحسين الاداء
57	المطلب الثاني: خطوات وأليات الحوافز المساعدة في تحسين الاداء
57	الفرع الأول: خطوات الحوافز المساعدة على تحسين الاداء
58	الفرع الثاني: أليات التحفيز المساعدة على تحسين الاداء
59	المطلب الثالث: السياسات التحفيزية الحديثة المتبعة في المؤسسة
61	خلاصة الفصل:
62	الفصل الثالث: واقع التحفيز في البنك الوطني الجزائري
63	تمهيد:
64	المبحث الأول: البطاقة التعريفية للبنك الوطني الجزائري
64	المطلب الأول: نشأة وتعريف البنك الوطني الجزائري
64	الفرع الأول: نشأة البنك الوطني الجزائري
65	الفرع الثاني: تعريف البنك الوطني الجزائري
70	المطلب الثاني: مهام ونشاطات البنك الوطني الجزائري
72	المطلب الثالث: تقديم البنك الوطني الجزائري -وكالة بسكرة
72	الفرع الأول: التعريف بوكالة بسكرة
72	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للوكالة
76	المبحث الثاني: الدراسة الميدانية
76	المطلب الأول: منهجية دراسة الحالة
76	الفرع الأول: أدوات جمع البيانات
78	الفرع الثاني: صدق وثبات الدراسة
79	الفرع الثالث: الأساليب الاحصائية
79	المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات الاستبيان
79	الفرع الأول: خصائص مجتمع الدراسة
83	الفرع الثاني: بيانات محاور الاستبيان

109	المطلب الثالث: نتائج الدراسة
109	الفرع الأول: نتائج خصائص العينة
110	الفرع الثاني: نتائج محاور الاستبيان
113	الخاتمة
116	قائمة المراجع
121	الملاحق

فهرس الاشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
69	الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري " BNA "Agence	01
75	الهيكل التنظيمي لوكالة البنك الوطني الجزائري -وكالة بسكرة-	02

فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
77	يوضح مقياس الاستبيان	01
80	يوضح توزيع الأفراد حسب الجنس	02
80	يوضح توزيع الأفراد حسب السن	03
81	يوضح توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي	04
81	يوضح توزيع الأفراد حسب المنصب	05
82	يوضح توزيع الأفراد حسب سنوات الخبرة	06
83	يوضح نتائج المبحوثين حول الحوافز المادية المقدمة للعاملين في المؤسسة	07
88	يوضح إجابات المبحوثين حول أثر الحوافز على أداء العاملين	08
92	يوضح إجابات المبحوثين حول الحوافز المعنوية المقدمة للمؤسسة	09
98	يوضح إجابات المبحوثين حول أثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين	10
103	يوضح إجابات المبحوثين حول خصائص نظام الحوافز	11
105	يوضح إجابات المبحوثين حول أداء العاملين	12

الملخص:

إن التحفيز في المؤسسة عملية أساسية بحكم تأثيرها على الأداء الفردي والمؤسسي، حيث أن الاهتمام بالعامل من الناحية المادية والمعنوية من خلال مكافأته وتنمية قدراته ومهاراته، كل هذا يجعل العامل يشعر بالاستقرار والرضا مما ينعكس إيجاباً على مستوى أدائه وبالتالي تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة على حد سواء. ومن هذا المنطلق سنركز في هذه الدراسة على عملية التحفيز وأداء العاملين في المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: التحفيز، الأداء.

Resume:

La motivation dans l'entreprise est un processus essentiel en raison de son impact sur la performance individuelle et institutionnelle, étant donné que l'attention au travailleur en termes physiques et morales par la récompense et le développement de ses capacités et compétences, tout cela rend le travailleur se sent stable et satisfait ce qui reflète positivement sur le niveau de sa performance et donc atteindre ses buts et les objectifs de l'entreprise à la fois. À partir de ce point nous nous concentrerons dans cet mémoire sur le processus de motivation et la performance du travailleur dans l'entreprise.

Mots clés : Motivation, Performance.

مقدمة عامة

مقدمة:

ترتبط فعالية أي منظمة بكفاءة العنصر البشري و قدرته على العمل و رغبته فيه بإعتباره العنصر المؤثر و الفعال في إستخدام و تنفيذ أنشطتها و برامجها وتحقيق أهدافها المطلوب إنجازها، فنجاح اي مؤسسة مرهون بما تمتلكه من كفاءات و قدرات بشرية فالفرد يعد عضوا فعالا لها لذلك نجد المؤسسة تهتم به وتبحث كيف تجعل هذا العنصر الإنساني يقدم أفضل ما لديه لصالح المؤسسة بكفاءة و فعالية.

ظهر الاهتمام بموضوع الحوافز منذ ظهور نتائج التجارب والدراسات التي أسفرت على أنه لا يمكن حث الفرد على العمل بكفاءة وفاعلية ما لم يكن هناك حافز على ذلك، لأن الحوافز توقظ الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى العامل مما ينعكس إيجابا على الأداء العام وزيادة الإنتاجية، كما أنها تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمنظمة وتدفعه إلى العمل بكل قوة لتحقيق أهداف المنظمة.

ويشكل الأداء أهمية أساسية لأي منظمة من خلال الاستغلال الأمثل لقواها ومواردها البشرية، وأنها ليست مجرد أداة للسيطرة، وفرض السلطة على العاملين، بل أداة للتشخيص المحكم والموضوعي لأداء جميع العاملين وذلك من أجل مساعدة الإدارة العليا في اتخاذ القرار المناسب، وكذلك تقديم المعلومات اللازمة لإدارة الموارد البشرية لتمكينها من إدارة تلك الموارد بكفاءة، ويتم ذلك من خلال تحسين وتنظيم واستغلال الموارد المتاحة لتصبح المنظمة قادرة على التطور والتعامل الجيد مع كل المتغيرات التي تطرأ خلال إنجاز الأعمال.

حيث تعتبر الحوافز تعبيرات لإحتياج الفرد وهي تعتبر من المؤشرات الأساسية التي تلعب دورا هاما و حيويا في سلوك الأفراد ومن خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في رفع الأداء و تحسينه ، و الأمر الذي يمكن معه القول أن قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها تتوقف إلى حد كبير على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الأفراد ووضع نظام فعال للحافز الذي يوجه لإثارة الدوافع التي بدورها تدفع العاملين للإنتاج و تحقق لهم الرضا عن ذلك العمل مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة معدلات الأداء.

وللاهمية التي تتمتع بها الحوافز أختير هذا المجال موضوعا لهذه الدراسة الذي يطرح " دور الحوافز في تحسين مستوى أداء العاملين بالبنك الوطني الجزائري BNA لولاية بسكرة"

❖ الإشكالية:

ومنه يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة الحوافز في تحسين أداء العاملين بالبنك الوطني الجزائري BNA لولاية بسكرة ؟

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

1- هل تساهم الحوافز المادية في تحسين مستوى أداء العاملين؟

2- هل تساهم الحوافز المعنوية في تحسين مستوى أداء العاملين؟

3- هل يساهم نظام الحوافز بالبنك الوطني الجزائري BNA لولاية بسكرة على رفع مستوى أداء العاملين بالمؤسسة؟

❖ فرضيات البحث:

- ف 1- تساهم الحوافز المادية في تحسين مستوى أداء العاملين بالبنك الوطني الجزائري BNA فرع بسكرة.
- ف 2- تساهم الحوافز المعنوية في تحسين مستوى أداء العاملين بالبنك الوطني الجزائري BNA فرع بسكرة.
- ف 3- يساهم نظام الحوافز بالبنك الوطني الجزائري BNA لولاية بسكرة على رفع مستوى أداء العاملين بالمؤسسة.

❖ دوافع إختيار البحث

أسباب ذاتية:

- طبيعة التخصص وهو اقتصاد وتسيير المؤسسة.
- رغبة ذاتية في دراسة الحوافز والتعرف على أهميتها في المؤسسة.
- أهمية العنصر البشري كونه العامل الأساسي في إستمرارية وبقاء المؤسسة.

أسباب موضوعية:

- توفر المراجع المتعلقة بالجانب النظري للموضوع في مكتبة الجامعة.
- 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.

❖ أهداف البحث:

- تهدف الدراسة الى معرفة مدى أهمية الحوافز والدور الذي تلعبه في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال وأكثر إيجابية.
- تهدف الدراسة الى التعرف على الأسس التي تقدم من خلالها الحوافز للموظفين بالمؤسسة العمومية.
- تهدف الدراسة الى تحديد أنواع الحوافز والطرق المستعملة في تشجيع العمال بالمؤسسة وأي الحوافز أكثر تأثيرا على أداء العاملين.
- تهدف الدراسة الى التعرف على مدى مساهمة الحوافز في تطوير وتنمية الفرد وتشجيعه على أداء مهامه.

مقدمة عامة

- تهدف الدراسة الى مناقشة بعض العوامل المؤثرة على الطرق المستعملة في تشجيع العاملين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

❖ أهمية البحث:

يعتبر موضوع الحوافز من المواضيع الحساسة في المنظمات الحديثة كونها تمثل عاملا مهما في تحديد سلوك الفرد في العمل ورغبته التي تتميز بالتغير والتمايز من فرد لأخر أيضا تعد الوسيلة التي يستطيع بواسطتها إشباع بعض الرغبات والحاجات من أهمها تحقيق الذات وتوفير الجو الملائم داخل المؤسسة لأداء مهامهم.

كما يسمح دراسة موضوع الحوافز في المؤسسة من التحكم في إنخفاض الأداء وتحديد مستوى أداء الفرد بالإضافة إلى كل هذا يعتبر كحل للتقليل من بعض المشاكل التي تعاني منها المنظمات كالتأخر والإهمال وارتفاع معدل الغيابات ولا مبالاة في العمل.

❖ المنهج المتبع في الدراسة:

هو المنهج الوصفي والذي تم الاستعانة به كأسلوب مناسب للوصف، الذي يتطابق مع الفصول النظرية (الفصل الأول والثاني) أما الفصل التطبيقي فأهم المناهج التي تعتمد عليها الدراسة الوصفية هو منهج دراسة الحالة حيث يعتبر " منهجا متميزا يقوم أساسا على التعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة ا دراسة جميع المراحل التي مرت بها، وذلك بقصد الوصول الى تعميمات عملية متعلقة بالوحدة المدروسة وبغيرها من الوحدات المشابهة لها"¹

❖ أدوات جمع البيانات: تنقسم أدوات جمع البيانات الى قسمين هما:

- أدوات النظرية المستعملة والمتمثلة في الكتب، المجلات، المقالات، المذكرات.
- أدوات العملية المستعملة تتمثل في الاستبيان والآراء الشخصية للمبجوثين.

❖ محتوى البحث:

-الإجابة على إشكالية البحث واختبار فرضياته تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول بإتباع مايلي:

-الفصل الأول: مدخل حول الحوافز

تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث تمثلت في المبحث الاول مفهوم شامل للحوافز من خلال إعطاء تعريف الحوافز وأهميته وأسس منح الحوافز وتوضيح التطور التاريخي ونظرياته، لنتطرق في المبحث الثاني إلى أنواع

¹ بلقاسم سلاطينة وحسان الجيلاني، أسس المناهج الاجتماعية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2012، ص190.

مقدمة عامة

الحوافز من حيث موضوعها وأثرها وأطرافها أما المبحث الثالث نظام الحوافز من خلال مراحل تصميمه والمبادئ الأساسية لنجاحه والعوامل المؤثرة في وجوده.

-الفصل الثاني: مدخل حول الأداء

من خلال ذكر تعريفه أبعاده ومحدداته وخطوات قياسه والعوامل المؤثرة فيه أما في المبحث الثاني ماهية تقييم الأداء من خلال تعريفه ومراحله وطرقه وأهدافه أما في المبحث الثالث علاقة الحوافز بالأداء تطرقنا إلى أثر الحوافز وخطوات وأليات الحوافز المساعدة بالإضافة إلى السياسات التحفيزية الحديثة المتبعة في المؤسسة.

-الفصل الثالث: دراسة حالة بالبنك الوطني الجزائري BNA لولاية بسكرة.

الدراسات السابقة:

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

1- سمية بومنجل، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الأداء الوظيفي -دراسة حالة تطبيقية بمعمل تكرير السكر (مستغانم)- جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة واقتصاد المؤسسة، 2014-2015، حيث تمثلت إشكالية الدراسة في: ماهو اثر الحوافز المادي والمعنوية المقدمة للعاملين على أدائهم؟ وللإجابة على هذه الإشكالية استخدم الباحث المنهج التحليلي، واهم النتائج التي توصل اليها تمثلت في نظام الحوافز غير فعال ولا ولا يساعد على تحسين الأداء الوظيفي ومعظم العمال لا يعلمون بمعايير نظام الحوافز ومعايير تقييم الأداء، كما تبين أن عملية تقديم الحوافز لا تتسم بالمصادقية والموضوعية ولا تتصف بالكفاية والعدالة في تقديم هذه الحوافز.

• تمثل اهم النقاط التي تطرقت لها هذه الدراسة كنقطة بداية لدراستنا وذلك من خلال التأكيد على مدى مساهمة الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين وبالتالي تحقيق اهداف المؤسسة.

2- دباش سامية، دور الحوافز في تحسين أداء العاملين-دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI لولاية البويرة-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص ادار الاعمال الاستراتيجية، 2013/2014، جامعة اكلي محند أولحاج، حيث تمثلت إشكالية الدراسة في: الى أي مدى يمكن ان تسهم الحوافز في تحسين أداء العاملين؟

مقدمة عامة

وأهم النتائج التي توصلت لها الدراسة هي: يعتبر التحفيز في المنظمات الجزائرية غير مرضي بالنسبة للأفراد، وخاصة بالنسبة للحوافز المادية التي يعتبرها أغلبهم أنها أهم الحوافز التي تدفع الفرد للعمل، وهذا ما تلمسنا به من خلال الدراسة الميدانية في ديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI بالبويرة، فبالرغم من الحوافز المادية والمعنوية الكثير التي يقدمها الديوان، نجد الافراد غير راضيين عنها وعن الأسلوب الذي يعتمده في منحه لها، وهذا ما أدى الى عدم الانتماء للمؤسسة وعدم ولائهم لها، حيث ان معظمهم مستعدون لترك العمل في المؤسسة في حال وجدوا وظيفة أخرى مشابهة، وكل هذه المظاهر تنعكس سلبا على أداء المؤسسة، وبالتالي نجد ان التحفيز في هذه المنظمة غي فعال والفرد العامل فيها غير محفز.

- من خلال هذه الدراسة نستنتج ان الحوافز المطبقة في المؤسسات الجزائرية لم تصل الى مستوى يليق لتعبر عن دوافع ورغبات الموظفين وبالتالي تحقيق الهدف منها وهو الرضى الوظيفي وكنتيجة محصلة وهي تحسين الأداء وهذا ما سنتطرق لدراسته من خلال بحثنا هذا وهو كيف تساهم الحوافز تحسين مستوى أداء العاملين.

3- نبوية عيسى وعواطف خلوط وخديجة فوقي، أثر التحفيز على أداء العاملين-دراسة حالة مستشفى باب العسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في العلوم التجارية تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، 2016/2015، حيث تمثلت إشكالية الدراسة في: ما مدى تأثير نظام الحوافز على أداء العاملين؟ وأهم النتائج التي توصلت اليها الباحثات هي قلة الحوافز المادية والمعنوية المقدمة من طرف المؤسسة الاستشفائية وعدم رضا غالبية الموظفين على نتائج التقييم.

- من خلال النتائج التي توصلت اليها الباحثات والتي تمثل حجر الأساس لدراستنا والهدف منها وهو جعل المؤسسات تدرك مدى أهمية الحوافز في تحسين أداء العاملين.

الفصل الاول

تمهيد:

تلعب الحوافز دورا بالغ الأهمية وتؤثر تأثيرا كبيرا وفعالا في سلوك العامل في رفع أدائه، كما لها حيز هام في تفكير المديرين في المنظمات والمؤسسات المتطورة والتي تسعى الى ضمان بقائها واستمراريتها. تعتبر إدارة الموارد البشرية فرع من فروع علم الإدارة التي تهتم بالعاملين وشؤونهم، وتنظيمها وصياغتها في أطر تساعد العاملين على تأدية وظائفهم بصورة أفضل عن طريق تدريبهم وتحسين مهاراتهم وتقديم الحوافز لهم.

لذلك أصبح من الواجب إيجاد نظام للحوافز من أجل تشجيع الفرد على أداء عمله بفاعلية وكفاءة، علاوة على ذلك فإن امتلاك المؤسسة لعاملين محفزين يكسبها ميزة تنافسية، لذا تسعى كل منظمة الى تطبيق مجموعة من الحوافز تختلف حسب نوع الموارد البشرية والمادية التي تملكها ونوع الوظائف التي يشغلها الموظفين وحسب طبيعة النظام ككل.

ومن خلال هذا الفصل سنتطرق في المبحث الأول لماهية الحوافز والمبحث الثاني أنواع الحوافز والمبحث الثالث نظام الحوافز.

المبحث الأول: ماهية الحوافز

من الضروري معرفة وفهم سلوك الفرد داخل المؤسسة الذي يكرس جهده وطاقته لإنجاز عمله مقابل اشباع حاجاته الإنسانية، لذلك وجب على المؤسسة إقامة ضوابط ومحددات هذا الاشباع وتوجيهه لخدمة مصلحة المنظومة ككل لهذا نتناول في هذا المبحث ماهية الحوافز وأهمية الحوافز واسس منحها والتطور التاريخي للحوافز ونظرياته.

المطلب الأول: مفهوم الحوافز

الفرع الأول: تعريف الحوافز

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

1. تحفز للأمر: تهيأ له ، حفز: حث(حفزا)، شجع ،أغرى، حفزه بالرمح: طعنه.¹
2. الحوافز هي "الجهد الذي تبذله الإدارة لحث العاملين على زيادة انتاجيتهم، وذلك من خلال اشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات لديهم، والسعي نحو اشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد"²
3. عرف برسلون وستاير الحوافز على انها: "شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط او سلوك معين يهدف منه الوصول الى تحقيق أهداف محددة"³
4. وتعرف على انها مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الاعمال الموكلة اليه على خير وجه عن طريق اشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية.⁴
5. من خلال المفاهيم التي يتم عرضها يتبين ان أسماء الحوافز واسعة، فهناك من يطلق عليه اسم الحوافز او التحفيز والبعض الاخر يسميه بالحافز او الحفز ومن خلال ذلك نعرف:

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

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

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

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

- التحفيز هو ممارسة إدارية للمدير للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعداد لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والانجاز في المنظمة.¹
 - الحافز هو مؤثر غرضه إثارة الدوافع وتحقيق الاستجابة لها وبهذا فإنه نابع من بيئة العمل، كما ان المدير يمكن ان يقدمه للمرؤوسين مراعيًا في ذلك سياسات وتقاليد العمل في المنظمة.²
 - أما الحفز فيعرف بأنه مؤثر خارجي يحرك وينشط سلوك الفرد لإشباع تلك الحاجات والرغبات ولهذا فإن عملية الحفز يمكن اعتبارها متغير وسيط لا يمكن ملاحظته بطريقة مباشرة ويؤثر على سلوك الفرد، لكن يمكن استنتاجه من سلوك الفرد ذاته فمن خلال أدائه يمكن معرفة ما اذا كان الفرد محفزًا ام لا.³
 - سياسة التحفيز: هي السياسة التنظيمية المتعلقة بأنواع كميات المكافآت والطرق التي توزع بها في المنظمات⁴، ويشير هذا المفهوم أن سياسة التحفيز نابعة من فلسفة التنظيم التي تحدد سلم الأجور، مقدار المكافآت والطريقة المتبعة في منحها، أي أن هذه السياسة الخاصة بالحوافز هي انعكاس تصورات المؤسسة ونظرتها لأفرادها.
 - مفهوم نظام التحفيز :
- هو مجموعة الأسس والقواعد التي تقوم على تحديد الحوافز الموجودة بالمؤسسة، وكيفية تطبيقها ويكون هذا النظام بشكل مكتوب ومنتقن تحاول المؤسسة من خلال تلبية حاجيات ومتطلبات عمالها بغرض تحقيق أهدافها.⁵

¹ صالح مهدي محسن العامري وطاهر منصور الغالبي، الإدارة والاعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص459.

² المرجع نفسه، ص 458.

³ علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار الميسر، ط1، عمان، 2004، ص 169.

⁴ طارق شريف يونس، معجم مصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والانترنت، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2005، ص101.

⁵ سمية ترشة، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية: دراسة حالة مديريةية التجهيزات العمومية بالوادي، مذكرة ماستر أكاديمي، جامعة حمة لخضر بالوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، 2014/2015، غير منشورة، ص03 .

الفرع الثاني: عناصر الحوافز

هناك ثلاث عناصر أساسية في عملية التحفيز، تعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة دالة التحفيز:¹

- ✓ القدرة: فالشخص المؤهل أو القادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفز بخلاف الشخص العاجز، غير المدرب، أو غير المؤهل أصلاً.
- ✓ الجهد: الذي يشير إلى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين حيث أن مجرد وجود القدرة وحدها لا يكفي، فالطبيب المؤهل مثلاً يجب أن يبذل جهداً وينفق وقتاً، ليفهم طبيعة الحالة التي يعالجها.
- ✓ الرغبة: إذا لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل حتى ولو تم أداءه فعلاً.

المطلب الثاني: أهمية الحوافز وأسس منحها

الفرع الأول: أهمية الحوافز:

ان عملية الحوافز ان تمت بنجاح تحقق النتائج التالية:²

- الزيادة في أرباح المنظمة من خلال الزيادة في الإنتاجية.
- زيادة مدخلات العاملين وخلق الشعور بالاستقرار والولاء للمنظمة.
- تخفيض كلف العمل في المنظمة من خلال زيادة الاهتمام بنوعيته والحرص على تقليل الهدر بالوقت والموارد المستخدمة في الإنتاج.
- تلافي الكثير من مشاكل العمل كل الغيابات ودوران العمل السلبي وانخفاض المعنويات وقلة الصراعات مما يقود الى خلق واستقرار اعلى في موارد المنظمة البشرية ووضوح واستقرار أهدافها على المدى القصير والطويل.

كذلك يمكن الإشارة الى ان أهمية الحوافز تتمثل على مستويين هما الجماعات والمنظمة كالاتي:³

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

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

³ المرجع نفسه، ص ص 7-8.

1. أهمية الحوافز على مستوى الجماعات وهي:

- تنمية روح المشاركة والتعاون حيث تؤدي الحوافز الجماعية الى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوب للحصول عليها.
- اثاره حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين افراد الجماعة.
- تنمية المهارات فيما بين افراد الجماعة حيث تؤدي الحوافز الجماعية الى تشجيع ذو المهارات العالية الى نقلها الى زملائهم.

2. أهمية الحوافز على مستوى المنظمة وهي:

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

الفرع الثاني: أسس منح الحوافز

إن أهم أساس (أو معيار) على الإطلاق، لمنح الحوافز هو التميز في الأداء ولا يمنع الأمر من استخدام

معايير أخرى مثل المجهود والأقدمية وفيما يلي عرض لهذه الأسس أو المعايير:¹

1. الأداء: يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي، وربما الأوحد لدى البعض، وفي بعض الحالات، و هو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء، سواء كان ذلك في الكمية، أو الجودة، أو وفر في وقت العمل، أو وفر في التكاليف، أو وفر في أي مورد آخر، ويعتبر الأداء فوق العادي (أو التميز في الأداء) أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز.

2. المجهود: يصعب أحيانا قياس ناتج العمل، وذلك لأنه غير ملموس و واضح، كما في أداء وظائف الخدمات والأعمال الحكومية، أو لأن الناتج شيء احتمالي الحدوث، مثل الفوز بعرض في إحدى المناقصات أو المسابقات، وبالتالي فإن العبرة أحيانا بالمحاولة وليس بالنتيجة، أو قد يمكن الأخذ في

¹ سمية ترشة، مرجع سبق ذكره، ص12.

الحسبان ومكافأة المجهود أو الأسلوب، أو الوسيلة التي استخدمها الفرد لكي يصل إلى الناتج والأداء. ويجب الاعتراف بأن هذا المعيار أقل أهمية كثيرا من معيار الأداء أو الناتج النهائي لصعوبة قياس هو عدم موضوعيته في كثير من الأحيان.

3. **الأقدمية:** ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء والذي يجب مكافأته بشكل ما، وهي تأتي في شكل علاوات في الغالب، لمكافأة الأقدمية، وتظهر أهمية علاوة الأقدمية في الحكومة بشكل أكبر من العمل الخاص.

4. **المهارة:** بعض المنظمات تعوض و تكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى، أو رخص، أو براءات، أو إجازات، أو دورات تدريبية.

5. **تحقيق الأهداف:** وهو معيار مستخدم كثيرا في المنظمات الحديثة التي تشجع عمالها على إنجاز الأهداف المسطرة والمحددة مسبقا .

المطلب الثالث: التطور التاريخي للحوافز و نظرياته

هناك العديد من النظريات التي قدمت في هذه الجوانب على طول تاريخ الفكر الإداري منها ما تمت الاستفادة منه بشكل محدود، ومنها ما يستعمل إلى اليوم في تسيير الموارد البشرية.

الفرع الأول: النظريات الكلاسيكية

أ. **النظرية الكلاسيكية:** من أهم مؤسسي النظرية فريديريك تايلور Frederik Taylor سنة 1911 قام من خلالها بدراسة وتصميم طرق العمل بصورة تزيد من كفاءة العمل وتزيد من إنتاجيته وتقوم هذه النظرية على بعض الافتراضات هي¹:

- إن مشكلة عدم الكفاءة هي مشكلة الإدارة وليست مشكلة العامل .
- للعمال ميل طبيعي للعمال بأقل من طاقتهم .
- من مسؤولية الإدارة توفير الأفراد المناسبين للعمل المعين وتدريبهم .

¹ نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، ط1 ، الجزائر، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، 2011 ، ص 304.

وهذه النظرية تبين إهمالها للجانب الإنساني في العملية الإدارية فهي تساوي بين البشر والآلات وتتنظر إلى الفرد وكأنه لا يختلف عن أي عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى .

ب. **نظريات العلاقة الإنسانية:** يعد " التون مايو" Elton Mayo رائد حركة العلاقات الإنسانية التي ظهرت نتيجة للدراسات والتجارب التي تمت تحت إشرافه في مصانع " هاوثورن "بالولايات المتحدة الأمريكية بدأ تجاربه بقصد تعرف على الآثار المترتبة عن تغير شروط المادية للعمل كالإضاءة والتهوية...الخ¹ .

إنتاج العمال وأخذ وتيرة التحسين رغم سوء ظروف العمل وكانت النتيجة أنه اكتشف بأن إنتاجية العمال تزداد عندما يركز عليهم انتباه خاص وأن ارتفاع الإنتاج لا يرجع إلى الظروف والدوافع الخارجية بقدر ما يرجع إلى ارتفاع روح المعنوية² .

ج. **نظرية الحاجات الإنسانية:** صاحب هذه النظرية " أبراهام ماسلو " Abraham Maslow

هي من أشهر نظريات التحفيز، وإن هذه النظرية يمكن ترتيبها بالتدرج حسب أهميتها وتأثيرها لخمسة مستويات³:

- الحاجيات الفزيولوجية: تشكل الحاجات الفزيولوجية تلك الحاجات المرتبطة بضروريات بقاء الفرد على قيد الحياة وهي الحاجة إلى الطعام، الشراب، الملابس، المسكن...الخ.
- حاجات الأمان: وتعني أن لدى الفرد ميلا نحو العمل في بيئة مستقرة توفر له الطمأنينة في الحاضر والمستقبل لضمان حياة خالية من الأخطار .
- الحاجات الاجتماعية- الانتماء: تظهر هذه الحاجة كدافع يوجه سلوكه ومنها: حاجة انتماء الفرد إلى الآخرين، ودعم الآخرين للفرد والحاجة إلى جماعات العمل غير الرسمية.
- حاجات تقدير الذات: تتمثل في حاجة إلى تقدير في الرغبة وشعور بأهمية هذه الحاجة وتظهر تصبح وتظهر ملحّة وتبدأ بتوجيه سلوك الفرد .
- الحاجة إلى تحقيق الذات: بمعنى أن يكون له اسم معروف وأن يكون ذات معنى ووجود وأن يفعل شيئاً يقدر عليه يحقق له ما كان يأمل فيه .

¹ سليمان خليل الفارس وآخرون، إدارة موارد البشرية والأفراد، د ط، الأردن، منشورات جامعية، 1999 ، ص 39 .

² نور الدين حاروش، المرجع السابق، ص 49 .

³ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات ، ط 1 ، بيروت، دار المنهل اللبناني، 2008 ، ص 158 .

د .

- العوامل الدافعة: وهي العوامل التي تحقق الرضا وتدفع الأفراد إلى عمل كل شيء وترتبط بمحتوى العمل ومن أمثلة هذه العوامل ما يلي: طبيعة العمل بسيطة أو معقد أو روتيني، غير

روتيني... الخ

نلاحظ أن العوامل الوقائية تتعلق بالظروف المحيطة بالعمل، أما العوامل الدافعة تتعلق بأهمية العمل المنجز.

و. نظرية الإنجاز: عند ماكيلاند: قدم هذه النظرية عالم النفس " دافيد ماكيلاند McClelland David "

من جامعة " هارفارد " وتضمنت نفس سياق نظرية سلم الحاجات بحيث حدد دافيد ثلاث حاجات تؤثر على سلوك فرد وهي¹:

- الحاجة للإنجاز: حيث يظهر الأفراد دور الدافعية العالية للإنجاز اندفاعا قويا للعمل للوصول إلى النتائج فأما الأفراد الأقل دافعية للإنجاز فهم أقل اهتمام بالنتائج.
- الحاجة للانتماء للآخرين: إذ أن طبيعة الإنسانية تستأنس بالعيش مع الآخرين، سواء في محيط العمل أو خارجه.
- الحاجة إلى السلطة والنفوذ: حيث يحاول أولئك الذين لهم حاجة قوية للسلطة وإقناع الآخرين بما يريدون عمله .

الفرع الثاني: النظريات الحديثة

أ. نظرية التوقع: في عام 1964 قدم " فكتور فروم " Victor Vroom نظرية التوقع لدافعية العمل حيث لعبت دورا هاما في فكر وسلوك التنظيم، وتبحث هذه النظرية في كيفية تنبؤ بشرح العلاقة بين الوظيفة أو المهنة والجهد الذي يبذله الفرد فيها، وعلى هذا فإن النظرية تتضمن ثلاثة متغيرات² :

- الجاذبية: وهي مدى الأهمية التي يعطيها الفرد للنواتج المحتملة أو المكافآت التي يحققها عمله.
- الارتباط بين الأداء والمكافأة: وهي درجة الاعتقاد الفرد، بأن مستوى أدائه يؤدي إلى تحقيق

النواتج المرغوبة.

¹ علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ط1، مصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007، صص 211-212.

² علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، ط1 الأردن، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2011، صص 307.

• ارتباط الجهد والأداء: وهي احتمال المدرك للفرد بأن الجهد المبذول سيؤدي إلى تحقيق الأداء .

ب. **نظرية العدالة والمساواة**: تستند هذه النظرية التي وصفها " ستاسي آدمز " Stacy Adams " عام 1963 إلى أن الفرد يعيش درجة العدالة من خلال مقارنة بنسبة الجهود التي بذلتها في عمله إلى عوائد التي تحصل عليها، فإذا كانت نتيجة المقارنة عادلة وتساوت الفئتان تكون النتيجة هي شعور الفرد بالرضا أما إذا كانت العكس فإن النتيجة هي شعور الفرد بعدم الرضا عن عمله .

تشير الدلائل العلمية أن المرجع المختار يعتبر متغيرا هاما في نظرية العدالة وتم تصنيف الأطر المرجعية في ثلاث مجموعات هي: الأخر أو الغير، النظام، الذات¹ .

ج. **نظرية التعزيز** : واضع هذه النظرية هو " فريديريك سكينر " Frederik Skinner " الذي يرى أن العوامل البيئية الخارجية هي التي تحدد السلوك ومن هنا فإن التفاعلات العقلية الداخلية ليست موضع اهتمامه، ولذلك فإن المحفزات هي التي تتحكم في السلوك ويشترط سكينر لاستخدام هذه النظرية في مجال الحوافز ما يلي²:

• تحديد السلوك المرغوب فيه .

• جعل الثواب نتيجة مباشرة للسلوك المرغوب فيه.

• اختيار الأسلوب الأفضل للتعزيز .

د. **نظرية Z**: قدم وليام أوشي " William Ouchi " نظرية Z بحيث أن محور هذه النظرية يدور حول سر نجاح الإدارة اليابانية، يرجع إلى اهتمامها بعملائها واهتمامهم بأهدافهم والسهر على تحقيقها، حيث أدخلت متغيرات ثقافية وقيمة للمجتمع الياباني على طرق تسيير ونمط التنظيم في هذا البلد، وقد أصبح من التقاليد التنظيمية أن يكون العمل على مدى الحياة³.

¹ لوكيا الهاشمي، سلوك التنظيمي، ج2 ، الجزائر، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2006 ، ص197 .

² مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، ط1 ، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2011 ، ص56 .

³ ليندة بن سهل، الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دراسة ميدانية مطبقة على العينة من أعوان الحماية المدنية بسكرة، مذكرة ماستر أكاديمي، بسكرة، جامعة محمد خيضر، علم النفس وعلم التنظيم، 2014 ، ص20 .

المبحث الثاني: أنواع الحوافز

هناك أنواع عديدة من الحوافز مطروحة ومتاحة أمام الإدارة يمكن الاختيار من بينها لتقديم المناسب منها للعاملين لمقابلة دوافعهم وإشباع حاجاتهم من هذه الأنواع لخصناها في ثلاث مباحث تمثلت في الحوافز من حيث موضوعها ومن حيث أطرافها ومن حيث أثارها.

المطلب الأول: الحوافز من حيث موضوعها:

بموجب هذا التقسيم فإن الحوافز تنقسم الى نوعين هما: الحوافز المادية والمعنوية

الفرع الأول: الحوافز المادية:

وهي ما يدفع للعاملين بشكل نقدي أو عيني من أجل العمل على زيادة معدلات إنتاجهم في شكل مباشر أو غير مباشر، بحيث تعتبر العلاوات والمشاركة في الأرباح والتأمين الوظيفي والاجتماعي كلها حوافز مادية وتتمثل في:¹

1. حافز الأجر: ويمثل الأجر أهم حافز مادي وفي مقدمة الاحتياجات التي ينبغي للعامل تحقيقها من وراء

عمله، ويعتبر الأجر الذي يحصل عليه العامل محصلة تفاعل العديد من العوامل:

- العرض والطلب من القوى العاملة.

-أقدميه العامل.

-مستوى الأداء الفردي للعامل.

-القواعد القانونية العامة التي تنظم عملية دفع الأجور.

و يعرف الأجر على أنه " الثمن الذي يحصل عليه العامل نظير الجهد الجسمي أو العقلي الذي يبذله في العمل.

كما يعرف على انه " هو ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل مقابل ما يكلفه به، وفقا للاتفاق الذي تم

بينهما، وفي إطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل وصاحب العمل ويمكننا أن نبين أثر الزيادات

في الأجر من حيث فاعليتها في زيادة النتاج كما يلي:

¹ محمد الحسن التيجاني يوسف، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناع بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة، رسالة ماجستير تخصص إدارة الاعمال، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، ص ص 23-27.

أ - العلاوات - الدورية:

تمنح هذه الزيادات في مواعيد محددة سابقا وبالتالي فهي غير مرتبطة بالنتاج أو الجهد المبذول بطريقة مباشرة والعلاقة التي قد يراها العامل بين تلك الزيادة في الأجر وبين مجهوده في العمل، أي أن رئيسه قد يكون قد أخبره بأنه حصل على تقدير جيد في التقرير السنوي وفي بعض الأحيان يحصل الفرد على مثل هذه الزيادات على أسس أخرى ليست لها علاقة بالكفاءة الانتاجية كعلاقته مع الرؤساء والمركز الاجتماعي وعلاقته

الشخصية، ومن ناحية أخرى فإن تقدير الرئيس للمرؤوس وهو أساس العلاوات الدورية في أغلب الأحيان، قد تتقصه الموضوعية والحياد وحيث أن هذه العلاوات لا تتصل بالنتاج مباشرة فإنه من الصعب توقع أن تؤدي تلك العلاوات إلى زيادة النتاج أو تحسين مستوى الكفاءة وهذا ما يؤدي إلى فقدان فاعليتها فينقلب تأثيرها من الايجابي إلى السلبي في حالة ارتباطها بعوامل غير موضوعية.

ب- الزيادات العامة في الأجر:

هي تلك الزيادات التي يحصل عليها الجميع في نفس الوقت وهي لا تؤدي إلى أي زيادة في النتاج حيث أنها لا ترتبط إطلاقا بمقدار أو جودة العمل الذي يقوم به الفرد، وكمثال على ذلك إعادة النظر في شبكة الأجر مثل رفع الحد الأدنى للأجر في المؤسسات.

ج - الزيادات في الأجر مقابل الزيادة في نفقات المعيشة:

وهذه الزيادات ذات تأثير سلبي أيضا لا يختلف عن نوع الزيادات السابقة وهو عدم وجود ارتباط واضح بين هذه الزيادة والزيادة في الانتاج وكمية وجودة العمل الذي يقوم به الفرد، فعلاوة الزيادة في القدرة الشرائية ونفقات المعيشة يحصل عليها الجميع بغض النظر عن الكفاءة الانتاجية¹.

د - المشاركة في الأرباح:

يمثل موضوع اشتراك العاملين في الأرباح المحققة صورة من صور الحوافز المالية ويختلف نظام المشاركة في الأرباح عن الأنواع السابقة من الزيادات في الأجر لأنها تعكس مساهمة الفرد في زيادة إنتاجهم، حيث يتوقف حصولهم على تلك الأرباح على مدى زيادة النتاج وخفض تكاليفه، وعلى الرغم من ذلك فإن المشاركة في الأرباح لا تؤثر كثيرا في الانتاجية لأنها تدفع مرة واحدة في السنة، وبالتالي يفقد العامل الصلة بينها وبين إنتاجه ويمكن

¹ علي السلمي، إدارة الافراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 1981، ص 309.

القضاء على هذه العيوب بتوضيح العلاقة بين المشاركة في الأرباح والانتاجية بتوزيع أرباح والتي تمنح للعاملين إذا زاد إنتاجهم على قدر معين كوسيلة تشجيع للعامل بالحصول على مزيد من المداخل مقابل مجهود وإنتاج أكبر، حيث يتم وضع معدلات أداء محددة للأعمال المختلفة بحيث يتم تخصيص نسبة من المال لكل عامل مما يمكن من التفرقة بين العاملين المجتهدين والخاملين¹.

2. **ظروف وإمكانيات العمل المادية:** تشكل هذه الظروف المادية المحيطة بالعمل مثل (الآلات والمعدات،

مكان العمل، النارة، نضام المكان ونظافته ... وما إلى ذلك من الظروف التي تسود جو العمل عاملا مؤثرا على كفاءة الأفراد في العمل ورغبتهم فيه إلى حد كبير مهما كانت تلك الظروف مهياة لعمل أحسن ولكن ينبغي عدم المبالغة وتوفير ظروف ملائمة للعمل، وهذا لكي تبقى محافظة على فعاليتها.

3. **ساعات العمل:** ينعكس تأثير ساعات العمل على الانتاجية من خلال درجة الجهاد العضلي والجهاد النفس ي الذي يعانیه العامل وينطبق على ساعات العمل نفس المبادئ التي تحكم ظروف العمل بكفاية فليس من الضروري دوما أن تزيد الانتاجية بانخفاض ساعات العمل لذلك يجب على الدارة دراسة إمكانية القوى العاملة وتحديد ساعات العمل عند الحد الذي يعطي أقصى كفاية إنتاجية .

4. **الخدمات الاجتماعية:** تختلف الخدمات التي تقدمها المؤسسة من حيث النوع والمستوى ولكنها تشترك جميعا في كونها تتصف بخاصية أساسية هي القدرة على إشباع بعض الحاجات الأساسية التي يشعر بها الأفراد وهي تهدف بذلك إلى حفزهم على بدل مجهود أكثر ورفع كفاءتهم الانتاجية، وتختلف أنواع الخدمات باختلاف المشاريع ولكنها تشمل بصفة عامة على الأنواع التالية: خدمات غذائية، خدمات الإسكان ، خدمات النقل.

الفرع الثاني: الحوافز المعنوية:

وهي تلك الحوافز التي تشبع حاجات الانسان الاجتماعية والذاتية التي ترتبط بالحاجة النفسية والسلوكية للأفراد بهدف رفع معنوياتهم وتحسين الجو المحيط بالعمل وذلك أن الحوافز المعنوية تعطي للعامل شعورا بأن ما يقدمه هو تقدير للجهد الذي يبذله ومن دلائل هذه الحوافز²:

¹ محمد الحسن التيجاني يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 308.

² محمد علواني، اثر التحفيز على أداء العاملين-دراسة حالة مستشفى باب العسة، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة تلمسان، 2016/2015، ص 16.

1. الأمن والاستقرار في العمل:

إن أهم ما يريده الأفراد في حياتهم المهنية هو الشعور بالأمان والاستقرار في العمل فهم بحاجة إلى الاحساس بأنهم مؤمنون من المخاطر في ميدان العمل فالعامل الذي يشعر بأنه مهدد بالطرد بين لحظة وأخرى لاشك أنه يشعر بعدم الاطمئنان والاستقرار في العمل، إذن فهذا العامل تأثر كبير على نفسية العاملين، ومن ثم كان لابد من طمأننته وجعله يشعر على أنه باق في منصب عمله بل وإتاحة الفرصة لينتقل إلى أعلى المراتب كلما أثبت جدارته ومسؤوليته في القيام بالمهام والأعمال الموكلة إليه لأن العامل الذي يفتقد إلى مثل هذا الشعور يجعله عاجزاً على الابداع.

2. فرص الترقية والتقدم:

هناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى خلو بعض مراكز العمل مثل التقاعد، الاستقالة أو التوسع في الأعمال فتلجأ الدارة في بعض الأحيان إلى شغل بعض أو تلك المراكز بأفراد المؤسسة إلا أنها في بعض الأحيان تعتمد إلى ملاء تلك المراكز من داخل المؤسسة عن طريق الترقية وتكمن فاعلية الترقية كحافز على العمل انتاجية الفرد وكفاءته وتجدر بنا الإشارة هنا إلى أن المنظمات التي تتحدد فيها الترقيات على أساس العلاقات العائلية أو الشخصية، أو الصداقة أو المحبة أقل من المنظمات التي ترتبط فيها الترقيات بإنتاجية الأفراد ومستويات أدائه . إن المبدأ الرئيسي الذي يجب مراعاته عند رسم سياسة الترقية بهدف استخدامها كحافز هو أن يرتبط حصول الشخص على الترقية لتحقيقه لأعمال متميزة أو مستوى كفاءة عالية.

3. الاعتراف بأهمية العامل:

تكمن أهمية هذا الحافز في اعتراف الدارة بأهمية العامل وتقدير ما يبذله من جهد في عمله لثبات كفاءته، وكلما زاد حرص الدارة على الاعتراف بأهمية العامل كلما أدى ذلك إلى وحيد الجهود المبذولة للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة وفي نفس الوقت تحقيق رضا العاملين، ويتخذ هذا الاهتمام عدة مظاهر من بينها:¹

-الثناء والمدح الشفهي أمام الزملاء.

¹ أنور سكيو، اثر أنظمة الحوافز على (استقطاب، تعيين، صيانة) الورد البشري- دراسة حالة جريدة الشروق اليومي-، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص استراتيجية وتسيير الموارد البشرية، المركز الجامعي بوشعيب بلحاج، عين تيموشنت، 2015/2016، ص 20.

-تسجيل أسماء العاملين الممتازين في لوحات الشرف داخل المؤسسات أو في سجلات خاصة.

4. المشاركة في اتخاذ القرارات:

تعتبر المشاركة من أهم الحوافز المعنوية في تحفيز الأفراد وزيادة إنتاجيتهم وولائهم إلى الأعمال والمؤسسة، حيث تعني المشاركة مشاركة الأفراد فكريا وعملا في عملية وضع الأهداف وأخذ القرارات وهذا يقتضئ أن يشترك العامل في عملية النتاج ليس بجهد الانسانى وعضلاته فقط وإنما بفكره وذكائه أيضا، وكذلك حتى لا يشعر بأنه أحد الأزرار في جهاز آلة العمل¹.

5. التدريب:

إن استمرارية البقاء والنمو والتطور وتحقيق الانتاجية العالية وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية للمؤسسات بما يتلاءم والتغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية، مرتبطا باستمرارية التعليم والتدريب والتوجيه. ويمكن تعريف التدريب على أنه " النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله قادرا على مواصلة عمله .

ويلعب التدريب دورا حيويا في تنمية مهارات وسلوكيات الأفراد لغاية رفع الأداء وتحسينه، لذلك على المؤسسات أن تأخذ بالاعتبار التدريب وأهميته، لما يتركه من أثر على الأفراد في تحقيق الكفاءة والفعالية، وللتدريب العديد من المزايا فهو يؤدي إلى²:

أ - زيادة الإنتاجية حيث تنعكس زيادة مهارات العامل الناتجة عن التدريب، على حجم النتاج وعلى جودته، هذا بالإضافة إلى أن التزايد المستمر في الجوانب الفنية للأعمال والوظائف في الوقت الحاضر تدعو إلى التدريب المنظم حتى يتوفر لدى العامل على الأقل الحد الأدنى المطلوب للأداء الملائم لهذه الأعمال.

ب - رفع معنويات الأفراد: لا شك أن اكتساب القدر المناسب من المهارات، يؤدي إلى ثقة العامل بنفسه، ويحقق له نوع من الاستقرار النفسى .

ج - تخفيض حوادث العمل: تكثر الحوادث نتيجة للخطأ من جانب العاملين، ويعني أن التدريب الجيد على الأسلوب الجيد لأداء العمل وعلى كيفية أدائه، يؤدي بدون شك إلى تخفيض معدل الحوادث، فعملية التدريب

¹ مصطفى كامل أبو العزم، السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، بدون تاريخ نشر، ص 161

² داوود معمر، منظمات الأعمال-الحوافز والمكافآت-، دار الكتاب الحديث، مصر، 2006، ص ص 92-93.

تهدف إلى تحسين أداء العاملين، وبالتالي نجاح المؤسسة ككل ومن بين الأهداف الأخرى لهذه العملية، تهيئة العاملين الجدد للعمل وتعريفهم بمتطلبات إنجاز الأنشطة ومواكبة التقدم، كما تعتبر هذه العملية استثمار طويل الأجل لا يقل أهمية عن شراء الآلات والمعدات وغيرها سواء تم التدريب داخل المؤسسة أو خارجها.

ويعتبر التدريب من أهم الأنشطة التي تعتمد عليها المؤسسة في زيادة الكفاءة الانتاجية، وفي حل أو تفادي أو تقليل الحوادث الناتجة عن العمل، أو تحسين العلاقات والمعاملات الانسانية وبما أن التدريب هادف بطبيعته وموجه في أسلوبه، فهو يسعى إلى تزويد الفرد بمعلومات معينة لأداء عمل معين، أو تزويده بإرشادات وتعليمات محددة تعينه على تحسين أدائه أو استغلال قدراته بطريقة مثمرة.

6. الضمان الوظيفي:

هذه الرغبة تنصدر قائمة الرغبات لدى العاملين في كثير من المنظمات وتتبع من الحساس العام للفرد بضرورة توافر قدر مناسب من الاستقرار والثبات في العمل الذي يقوم به، وعندما يتوفر هذا الاستقرار يشعر العامل بالأمان والانتماء إلى المنظمة التي يعمل بها ومن ثم يبذل كل ما في وسعه لتأدية عمله على أكمل وجه ليضمن دخلا مناسباً له في تحقيق أرباح المنظمة التي يعمل بها، لأن استمرارها في تأدية نشاطها معناه ضمان منصب عمله وبالتالي تأمين متطلبات الحياة ويتخذ هذا الضمان الوظيفي صوراً عديدة تتمثل في:¹

- التأمين ضد الفصل التعسفي.
- التأمين ضد البطالة.
- التأمين ضد الشيخوخة
- التأمين ضد حوادث العمل.
- التعويضات المناسبة عند إنهاء الخدمة.

¹ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 288.

بالإضافة إلى حوافز أخرى مهمة داخل المؤسسة تسعى دائما إلى تحقيقها تمثلت في:¹

7. العلاقة الطيبة بين العاملين:

إن الإنسان بطبعه اجتماعي فهو يسعى إلى إقامة صداقات وعلاقات مع زملائه في العمل، وتكون هذه العلاقات ما يسمى بالجماعات غير الرسمية وتكون العلاقات الطيبة بين العاملين حب الجماعة، وتفضيل المصلحة العامة على المصلحة الخاصة وتزرع فيهم روح الفريق، ولكي تتحقق العلاقات الطيبة بين العاملين لابد من أن تعمل الإدارة على إشباع هذا الجانب من الحاجات الاجتماعية المتمثلة على سبيل المثال في تنظيم رحلات سياحية للعاملين وعائلاتهم، وتنظيم حفلات بالمؤسسات في المناسبات الوطنية والدينية، تنظيم مقابلات رياضية ... الخ

8. القيادة العادلة ذات الكفاءة:

تعد القيادة من أهم العوامل التي تؤثر على الأداء في المنظمات ويمكن تعريفها كما يلي:

"هي عملية التأثير في المرؤوسين لتوجيه جهودهم من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة"

تتكون عملية القيادة من أربع مراحل تستخدم التأثير، تتضمن المرحلة الأولى توزيع المهام وتشمل نشاطات مثل التخطيط والتوجيه والتعليمات، والمرحلة الثانية تتضمن التنفيذ وتشمل النشاطات القيادية التي توجه وتراقب وتفوض وتدعم المرؤوسين في أدائهم للعمل، ويتضمن التقويم في المرحلة الثالثة سياسات تتعلق بالرقابة وتقويم العمل أخيرا يقوم القائد في مرحلة التحفيز بتقديم المكافآت والمعلومات المرتدة والبيانات حول مدى أداء المرؤوسين للأهداف المقررة، بعدها تظهر نتائج عملية القيادة سواء المرتبطة بالعمل أو المرتبطة بالأفراد كالرضا الوظيفي ودوران العمل والغياب الخ.

9. المنافسة: المقصود بالمنافسة هنا وضع الأفراد موضع التحدي مع بعضهم البعض في سبيل إنجاز

وتحقيق أهداف جماعية، ومن يحققها أولا يحصل على مكافأة خاصة مادية أو غير مادية وهذا من شأنه زيادة الفعالية والأداء للأفراد.

10. تلبية الحاجات الاجتماعية: يزداد الأفراد عطاء عن طريق حفزهم في جوانب من حياتهم الشخصية

والعمل على تلبية الحاجات الاجتماعية، مثل توفير نشاطات ترفيهية أو رياضية للعامل.

¹ محمد علواني، مرجع سبق ذكره، ص ص 17-19.

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

المطلب الثاني: الحوافز من حيث أطرافها

وتنقسم إلى نوعين حوافز فردية وحوافز جماعية:¹

الفرع الأول: الحوافز الفردية

وهي الحوافز التي تركز على إيجاد روح التنافس الفردي وتعطي للأفراد بنوعيتها المادي والمعنوي والإيجابي والسلبى، فيأخذ الفرد (الموظف) مكافأة تشجيعية نظير عمله الممتاز، كما يحصل على تقدير رئيسه في صورة ثناء أو خطاب أو اشتراك في اتخاذ قرار أو حل مشكلة معينة فالهدف من الحوافز الفردية هو إشباع مجموعة من الحاجات لدى الفرد.

الفرع الثاني: الحوافز الجماعية

وهي الحوافز التي تركز على العمل الجماعي وتقوم على التعاون بين العاملين، ويهدف هذا النوع من الحوافز إلى إشباع حاجات نفسية واجتماعية لدى أعضاء الجماعة الواحدة بالإضافة إلى إشباع حاجات الانتماء والولاء وتقدير الآخرين، وتساهم في زيادة التعاون بين الأفراد وإثارة التنافس بينهم، وزيادة رغبتهم في تحقيق المصلحة العامة والأهداف المشتركة وهي الحوافز التي تقدم للعاملين كمجموعة وليس للفرد باعتباره كائناً مستقلاً والتي تهدف إلى حفز وتشجيع العمل الجماعي وكذلك زيادة إنتاجية ومستوى كفاءة أداء العاملين كمجموعة .

وتتميز الحوافز الجماعية بما يلي:

-إدماج كل فرد في هدف المنظمة المشترك بدلاً من أن يركز حول هدفه الفردي.

-لا تحمل كل فرد المسؤولية الكاملة في الخسائر التي يصعب تحديد المسؤولية الفردية عنها.

¹ عارف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، رسالة ماجستير، العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الإدارية، ص ص 23-25.

-لا تخرج عن كونها حوافز مادية أو معنوية ، إيجابية أو سلبية.

-تعمل على غرس القيم الروحية وتشجيع الاتصال المباشر والمستمر ،وتدفع إلى التعاون بين الأفراد.

ومن أمثلة هذه الحوافز الجماعية مشاركة العمال في الدارة وتحسين ظروف العمل، نظم المشاركة في الأرباح وكذلك الأجور التشجيعية الجماعية كمكافئة للمردود الجماعي.

المطلب الثالث: الحوافز من حيث آثارها:

تنقسم الحوافز من حيث آثارها:¹

الفرع الأول: حوافز إيجابية

وهي تلك الحوافز التي تستخدم لتشجيع العاملين على القيام بأعمالهم أو هي الوسائل التي تعمل على إغراء العاملين على زيادة إنتاجهم وكفاءتهم وهي ذات تأثير إيجابي إذ أشبعت حاجات معينة لدى الفرد ومن ثم تؤدي إلى السرور والرضا، فالعاملين الذين يقومون بإنجاز عملهم بمستوى يفوق زملائهم لهم الحق في التمتع بالحوافز الايجابية التي تجعلهم بمستوى أعلى من زملائهم، وتحقق لديهم الشعور بالفخر والسعادة.

ومن أهم الحوافز نذكر : الأجر والمكافآت التشجيعية والترقية والمشاركة في الأرباح والمكافآت عن الاقتراحات البناءة وتأمينات ضد المرض والعجز والوفاة والشيخوخة والفصل التعسفي وحوادث العمل الاجازات الاستثنائية.

الفرع الثاني: الحوافز السلبية

وهي عبارة عن وسائل تستخدم لردع العاملين من القيام بأعمال أو تصرفات معينة لضمان حسن سير

النتاج وأداء العمل بالشكل الطبيعي المعتاد، وهذه الوسائل تعتبر من قبيل العقوبات التي توقع على العاملين الذين يؤدون عملهم بمستوى أقل مما هو مقدر أو متوقع منه ونستطيع أن نذكر عدد من الحوافز السلبية في النقاط التالية:²

-الخصم من المرتب أو خفضه.

-تأخير الترقية وعدم تسليم درجات عالية.

¹ ماجد عبد المهدي المساعد وآخرون، مبادئ علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2013، ص 235.

² المرجع نفسه، ص 236.

-توجيه الانذار أو التوبيخ.

-الحرمان من الامتيازات التي تمنح للعاملين.

-الحرمان من النشاط الاجتماعي أو الاقتصادي

ومما تجدر الإشارة إليه أن الحوافز الايجابية عادة ما تكون أكثر فعالية من الحوافز السلبية ذلك لأن طبيعة الانسان تميل إلى التشجيع سواء المادي أو المعنوي، لهذا تستخدم الحوافز الايجابية في دفع تصرفات العاملين في الاتجاه المرغوب نحو تحقيق الهدف، ولكن بالرغم من ذلك فهي لا تكفي بمفردها لتحقيق أهداف المؤسسة، ولابد من استخدام الحوافز السلبية كعامل له تأثير هام في ضمان تأدية العمال لعملهم على أحسن وجه واستجابتهم للأوامر والتعليمات لكن يجب عدم المبالغة في الحوافز السلبية لأنها تؤدي إلى إحباط العمال.

إن التهديد بالعقاب يسبب خوف العامل ويصبح غير قادر على أن يستجيب للسلوك الايجابي فقد يؤدي العقاب في هذه الحالة إلى أشياء غير تلك التي يقصدها، فالعامل الذي يعاقب على شيء ما فقد يتمادى في خطئه في أشياء أخرى، وعلى هذا يجب أن تطبق الحوافز السلبية بصفة عامة في حدود معقولة حتى لا تؤثر على الاتجاه العام للمؤسسة.

المبحث الثالث: نظام الحوافز

ان عملية التحفيز تحتاج إلى عمليات إدارية متكاملة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة. فيهتم التخطيط بتحليل الحاجات وتشخيصها وتحديد الهدف من عملية التحفيز. بينما تنصب عملية التنظيم في اختيار أساليب التحفيز التي تتناسب مع خصائص التحفيز. أما عملية الرقابة فيصب عملها على التحقق من كفاءة وفاعلية عملية التحفيز، حيث يتم التأكد من الفاعلية عن طريق تحقق اهداف التحفيز، ويتم التأكد من الكفاءة عن طريق كلفة التحفيز مقارنة بالعوائد المتحققة.

المطلب الأول: مراحل تصميم نظام الحوافز

لكي تتمكن الإدارة من تصميم نظام جيد للحوافز نقدم هنا دليلاً عملياً للخطوات التي يجب أن تمر بها، وبإمكان الإدارة أن تعدل في هذه الخطوات بالشكل الذي تراه مناسباً، وهذه الخطوات أو المراحل وضعها هي كما يلي¹:

1- تحديد هدف النظام:

تحديد هدف عام لنظام الحوافز وتقسيمه إلى أهداف فرعية بحسب وحدات التنظيم وفقاً للأهداف العامة للمنظمة ووفقاً لاستراتيجياتها المحددة، فقد يكون أحد أو بعض الأهداف التالية:

- تعظيم الأرباح.
- زيادة المبيعات.
- تخفيض التكاليف.
- التشجيع على الإبداع في العمل.
- التشجيع على زيادة الكميات المنتجة.
- تحسين الجودة.

¹ عبد الرزاق بن علي، نظام حوافز الموارد البشرية، دروس ومحاضرات في مجال العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير والاهتمامات الثقافية والاجتماعية، محاضرات منشورة، https://abderrazagbenali.blogspot.com/2015/01/blog-post_7.html اطلع عليه يوم 2019/05/28 .

- أهداف اخرى...

فالهدف الكبير يقسم إلى أهداف جزئية تنعكس وتترجم إلى أجزاء واضحة في نظام الحوافز، وهذا النظام الشامل يمكن أن يتضمن عدة أنظمة فرعية بداخله، وبالتالي يجب ان يكون النظام شاملا، بحيث يغطي كل المستويات وكل الوحدات بقدر الإمكان.

2- دراسة الأداء: وتسعى دراسة الأداء إلى ما يلي:

- تحديد وتوصيف الأداء المطلوب.

- تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي ويفضل التعبير عن الأداء في شكل معدلات أداء أو مؤشرات انجاز، وهذه قد تأخذ الشكل التالي:

- كمية العمل: عدد الوحدات المنتجة، عدد الفواتير التي تم مراجعتها، المبالغ التي تم تحصيلها.

- جودة العمل: عدد الوحدات المعيبة وعدد الوحدات السلمية، حجم الايرادات والديون وحجم التلف.

- التدرج والترتيب: كالمقياس بنوع تقديري أو حكمي أو وضع مقياس يفاضل بين الأفراد.

3- تحديد ميزانية الحوافز:

هو ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام ويغطي المبلغ ما يلي:¹

- قيمة الحوافز والجوائز (المكافآت، العلاوات، الرحلات، الهدايا، وغيرها).

- تكاليف الترويج: (النشرات، الملصقات الدعائية، والمراسلات، خطابات الشكر).

- التكاليف الإدارية المتعلقة بنظام الحوافز.

4- وضع إجراءات نظام الحوافز:

يتم ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة (تسجيل الأداء، حساباته، نماذجه، اجتماعاته، أدوار المشاركين فيه وأنواع الحوافز التي يتضمنها النظام) ومن الإجراءات ما يلي:²

¹ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص 102.

² أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص ص 371-372.

- تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه وتسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحافز واستخدام نماذج محددة لهذا الغرض، ورفع تقارير إلى جهات محددة للإقرار أو الموافقة على الاقتراحات الخاصة بتقديم الحوافز إلى أفراد معينين، كما تتضمن هذه الخطوات أدوار الرؤساء الأعلى، ومدير نظام الحوافز ومدير إدارة الموارد البشرية، وذلك من حيث الاعتماد أو الموافقة أو المناقشة.

- الاجتماعات بشأن نظام الحوافز: قد يحتاج الأمر إلى عقد اجتماعات خاصة للجنة الحوافز وغيرها من الرؤساء والمديرين.

- تحديد وقت لتقديم الحوافز؛ فهل هي شهرية أم نصف سنوية أم سنوية؟ أم أنها تعطى بعد الأداء المتميز مباشرة؟ أم تقدم في مناسبات معينة مثل الأعياد وبداية الدخول المدرسي؟ أم أم.....؟.

- تحديد نوع الحوافز لكل أنواع الأداء فيتطلب وضع لائحة تحدد أنواع الحوافز لكل أنواع الأداء المختلفة، بحيث تتصف بالتنوع والمرونة في تفصيل الحافز على احتياجات من تقدم إليه.

- إعداد النماذج الخاصة بذلك وتشمل سجلات قياس الأداء الفعلي ونماذج اقتراح صرف وتقديم الحوافز.

المطلب الثاني : المبادئ الأساسية لنجاح نظام الحوافز في المنظمة

إن أنظمة الحوافز تقوم على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تعتبر كشرط أساسي لنجاح عملية التحفيز وتمثل هذه المبادئ فيما يلي¹:

1-دراسة الاحتياجات ودوافع الأفراد:

يجب على المنظمة قبل وضع نظام الحوافز أن تتعرف على دوافع الأفراد للعمل وتحدد أولويات الدوافع من وجهة نظرهم، كما تعمل للتعرف على الاختلافات بين هؤلاء العاملين، ومعرفة أن لكل فرد احتياجات خاصة به، ذلك لأن التحفيز الفعال يتطلب فهما لماهية الاحتياجات التي تجعل الفرد يبذل جهودا مميزة لتحقيقها، وبهذا تتمكن المنظمة من تحديد واختيار أنواع الحوافز المتوافقة مع دوافع العاملين .

¹ أمال خليفي، تقييم نظام الحوافز لمؤسسة عمومية جزائرية ذات طابع اقتصادي- دراسة حالة شركة الاسمنت لسور الغزلان، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة الاعمال الاستراتيجية، جامعة البويرة، 2014/2013، ص ص 50-51.

2- بساطة ووضوح نظام الحوافز:

كلما كان نظام الحوافز مختصرا، واضحا ومفهوما، وذلك في بنوده وصياغته وحساباته، كلما ساعد على نجاح عملية التحفيز في المنظمة، وخاصة إذا تم تحديد أنواع السلوك والأداء الذي سيتم تحفيزه بالشرح التفصيلي لها، وهو ما يجعله مفهوما من طرف المنفذين والمسؤولين والعاملين، ومن هنا تظهر ضرورة التعريف بالنظام والإعلان عنه لجميع أعضاء المنظمة، من أجل فهم السياسات والإجراءات التي تقررها المنظمة أثناء تقريرها للحوافز، وكذلك فهم معايير وشروط منح الحوافز أي مواصفات الأداء أو السلوك الذي تمنح الحوافز بسببه.

3- تناسب الحوافز للأداء:

يرتبط إشباع الاحتياجات بسلوك معين من الأفراد، وذلك بتوضيح العلاقة بين السلوك والأداء المرغوب من المنظمة وبين حوافز معينة يمكن الحصول عليها، وقصد أن يشعر الفرد بالرضا على الحوافز يجب أن تكون تابعة مباشرة بالعمل قدر المستطاع، كما يجب أن تتناسب وتتوافق مع جهودهم، وبهذا لا يمكن أن يحصل العاملون على نفس القدر من الحوافز وإنما يجب أن تتناسب حسب قدراتهم وجهودهم، فالتوافق بين الحافز والأداء يعني ضرورة تفاوت العاملين في حوافزهم وذلك حسب مقدار كل فرد من الأداء، هذا من أجل أن لا تفقد صفتها التحفيزية.

4- شمولية التحفيز:

يجب على نظام الحوافز أن يغطي كافة الجهود التي يبذلها الأفراد، إذ يجب أن تأخذ المنظمة بعين الاعتبار الجهود الإضافية وعدم اعتبارها جزء من الوظيفة، بالإضافة إلى عدم تشجيع الحلول السريعة على حساب التحسينات طويلة الأجل، ذلك لأنه يؤدي إلى انحراف في نظام العمل، ويجب أن لا تعمل المنظمة على مكافأة النتائج فقط، لأن ذلك يدفع الأفراد إلى التركيز على النتائج بدلا من تحسين عمليات الأداء مثلا، ولهذا يجب على المنظمة أن لا تقدم حوافز مقابل النتائج فقط بل أيضا مقابل جودة وكفاءة عمليات الأداء، وكذلك الجهود وغيرها، وبهذا فعلى المنظمة تقدير الإنجازات مهما صغر شأنها، لأن كل تحسين مهما قل يعتبر تقدم في الاتجاه الصحيح.

5-وعي الأفراد بنظام الحوافز وإمكانية تحقيقه:

ينبغي أن يعرف العاملون السلوكيات الأدائية التي سيتم مكافأتهم عليها وإدراكهم لسبب حفزهم، بالإضافة لتيقنهم بارتفاع احتمال التوصل إليها وتحقيقها، وأن مكافأة المنظمة لهذه التصرفات هو أمر وارد، وما يساعد على ذلك هو وضع أهداف قابلة للتحقيق.

كما تشمل على مبادئ أخرى ذات أهمية كبيرة في نجاح نظام الحوافز في المؤسسة وهي:¹

6- التوقيت الملائم:

يتم مراعاة قصر الفترة ما بين الأداء المحقق للفرد وحصوله على الحافز، فإذا قام العامل بالأداء المطلوب وقدم له الحافز بعد سنة تلاشت الرابطة المطلوبة بين السلوك والحافز وعليه على الحافز أن يتبع الأداء بسرعة دون تأجيل أو تعطيل، بالإضافة إلى ضرورة اختيار الوقت المناسب والشخص المناسب الذي سيقدم هذا الحافز للفرد.

7- الثبات والاستمرار والاستقرار:

على نظام الحوافز أن يكون ثابتا عبر الوقت وبين الأفراد، بمعنى أن على المشرف أن يكافئ كل العاملين لنفس التصرف سواء كان أداء أو مجهود أو سلوك معين، أي تقديم حوافز على نفس التصرفات فإذا كانت المنظمة كثيرا ما تغير الأسلوب الذي تتبعه في الإدارة، أو أنها تتعرض لتغيير مستمر لسياساتها، أو أن المشرف متقلب السلوك، فإن هذا يتسبب بالشعور بعدم الاستقرار، مما يؤدي إلى عدم تحفيز الأفراد؛ وبالتالي ضمان ثبات واستمرار الحوافز يخلق الشعور بالطمأنينة لدى الأفراد.

8-عدالة النظام :

يجب أن تتناسب حوافز الفرد إلى أدائه مع حوافز الآخرين إلى أدائهم، وعدم تحقيق هذه العدالة يؤدي إلى شعور الفرد بالاستياء، وإن كانت هناك عدالة في توزيع الحوافز وشعر بعض الأفراد بانعدامها، يجب على المشرف أو المدير أن يوضح لهم السلوك المناسب الذي يمكنهم من الحصول عليها، ومقارنة أدائهم مع أداء الأفراد المحفزين، وذلك باقتناعهم بعدالة أوضاعهم حتى يؤدي إلى استقرار دافعيتهم.²

¹ المرجع نفسه، ص ص 51-52.

² احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص552.

9- تميز النظام:

نظام الحوافز ليس نمطيا، بمعنى لا يمكن جذب نظام معين ناجح في منظمة ما من بلد ما وتطبيقه على المنظمة حتى ولو كانت تشابهها من حيث النشاط، ذلك لأن ظروف كل واحدة مختلفة عن الأخرى، كما تختلف طبيعة الأفراد وإحتياجاتهم الحقيقية من منظمة لأخرى، بالإضافة لتباين قيم وثقافة المنظمين وأفراد كل منهما، وبهذا يجب أن يكون نظام الحوافز مصمم حسب أنواع العاملين الموجودين في المنظمة وأنواع الأهداف التي تسعى إليها وغيرها من أسباب التميز¹.

10- التنوع في الحوافز:

على الحوافز أن تكون متنوعة حسب تنوع حاجات أفراد التنظيم وتغيرها من وقت لآخر، إذ لا يمكن افتراض أن الناس تعمل من أجل المال فقط، وبهذا على المنظمة أن تستعمل نظم حوافز متنوعة تتضمن الحوافز المادية والمعنوية، إذ تزداد فاعلية الحوافز المادية إذا تبتعت بالحوافز المعنوية اللازمة، بالإضافة إلى التنوع بين الحوافز السلبية والإيجابية، مع مراعاة الحذر في استعمال الحوافز السلبية، واعتمادها على أنظمة الحوافز الفردية في مواقف معينة وعلى أنظمة الحوافز الجماعية في مواقف أخرى.

11- الاستخدام المتقطع للحوافز:

يعتبر التحفيز المتقطع أكثر فعالية من التحفيز المستمر للحفاظ على السلوك الإيجابي، إذ أن إتاحة الحافز بشكل مستمر تجعله يفقد الكثير من جاذبيته، كما يجعل رد فعل الأفراد قويا عندما يتم منعه لسبب أو لآخر، لأن الحافز المستمر يصبح كنوع من الحقوق الواجب منحها لهم، فإذا أخذنا العلاوات الدورية التي تمنح بصفة مستمرة لكل الأفراد كمثال نجد أنها تفقد صفتها التحفيزية، لأن الفرد يعتبرها كجزء من الأجر.

12- إستمرارية المعلومات المرتدة:

إن توفر المعلومات عن الأداء بشكل منتظم ترفع معنويات العاملين في حال إرتفاع الأداء، نظرا لتوقع المكافآت، كما أنها تعيد في تعديل سلوك البعض الآخر، حتى يتوافق مستوى الأداء الفعلي مع المستوى المتوقع والذي يسمح بالحصول على الحوافز.

¹ كامل بربير، مرجع سبق ذكره، ص 111.

13- المرونة:

يجب أن يكون نظام التحفيز مرنا يتغير حسب تطور أوضاع العاملين ويتغير وتطور حاجاتهم ورغباتهم ودوافعهم، وحسب تغير ظروف المنظمة والظروف المحيطة بها كذلك فالأخذ بعين الاعتبار كل هذه المقومات سيؤدي إلى نجاح نظام الحوافز وسيؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة منه.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في وجود نظام الحوافز

نظام الحوافز يتأثر بعوامل داخلية وخارجية يجب مراعاتها قبل وأثناء التخطيط للنظام، ومن هذه العوامل مايلي:¹

1- العوامل الداخلية:

تؤثر الأوضاع السائدة في المؤسسة على مدى تحفيز الأفراد بداخلها وذلك وفقا ل:

- محتوى الوظيفة او مركز العمل وطبيعته، من حيث درجة الوضوح، التعقيد، الغنى والمتعة والتنوع.
- المسؤوليات والأدوار التي يؤديها الفرد في الوظيفة، ودرجة إشباعها أو محدوديتها.
- التكنولوجيا المستعملة في العمل، من حيث تقدمها أو قدمها، تعقيدها أو سهولة استعمالها.
- البنى الوظيفية والهياكل التنظيمية، من حيث درجة تعقيدها وتعدد حلقاتها أو انتشارها.
- التغيرات الوظيفية التي تحصل على مستوى المؤسسة او القسم او فريق العمل أو الفرد ودرجة تواترها.
- الفرص الوظيفية المتاحة للفرد للتقدم والترقية وانجاز التطلعات الشخصية.
- الموارد المالية المتوفرة في المؤسسة ومدى تلبيةها لنظم الحوافز المطبقة والمعمول بها.
- العلاقات الوظيفية والاجتماعية سواء كانت إيجابية او سلبية، او تنافسية أو تعاونية.

2- العوامل الخارجية:

تؤثر البيئة على مدى ممارسة المؤسسة للتحفيز على أفرادها من خلال العوامل التالية:

- التشريعات والقوانين المنظمة لإجراءات التحفيز ومدى استجابتها لنظم الحوافز المطبقة في المؤسسة.

¹ عبد الرزاق بن علي، مرجع سبق ذكره.

- السوق التنافسية في المؤسسات الأخرى، ومدى اعتمادها لنظم تحفيز فعالة تزيد عن معدلات التحفيز المعتمدة في المؤسسة.
- النظام التعليمي والتربوي الذي يمد المؤسسة بالموارد البشرية، ومدى تأهيلها المهني لمواكبة مستجدات العمل وتحقيق طموحات المؤسسة وخططها التنفيذية.
- مدى رضا الزبائن والموردين الذين يتعاملون مع المؤسسة.
- وسائل الإعلام والثقافة التي تعزز أهمية التحفيز ودوره في التطوير والتنمية.
- التحولات وأشكال التغيير السائدة في الوضع الاقتصادي والسياسي والاجتماعي التي تعزز العمل وتطور المؤسسات، او تضع تلك المؤسسات عرضة للإفلاس والخسائر.

خلاصة الفصل:

إن نظام الحوافز هو مجموعة من الوسائل المادية والمعنوية تسخرها المنظمة لتحفيز عاملها نحو سلوك أفضل ونتائج أحسن للعاملين والمنظمة معاً، ومن خلال ما سبق تطرقنا إلى الأسس النظرية للحوافز حيث استخلصنا أنها بمثابة الشرع الذي يوجه سلوك الأفراد داخل المنظمات، فالفرد يسعى من وراء قيامه بسلوك معين لإشباع نقص لديه، هذا النقص يعتبر دافع لديه وعلى المنظمة التي تريد توجيه سلوك عمالها في اتجاه تحقيق أهدافها أن تتقن فن إشباع هذه الدوافع بالحوافز المناسبة.

ولقد تعددت النظريات التي حاولت وضع قواعد وأسس لفهم دوافع الأفراد وبالتالي اقتراح حوافز مناسبة، لذلك تسعى المنظمة لأن تجعل نظام الحوافز لديها واضح وعادل حتى يتسنى للعامل المفاضلة والاختيار وبهذا تكون هذه النظريات أبرزت في طياتها نظام الحوافز المناسب للمنظمة، ولهذا النظام أسس ومبادئ يجب مراعاتها لتحقيق الأهداف المرجوة منه، ويحقق لها الفعالية المطلوبة، ألا وهي ارتفاع أداء الأفراد والارتقاء به إلى مستوى الأداء المطلوب ورضا الأفراد عن المنظمة.

الفصل الثاني

تمهيد:

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء ، كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المنظمة حيث تتوقف كفاءة أداء أي منظمة و في أي قطاع كانت على كفاءة أداء مواردها البشرية و التي يفترض أن تؤدي وظائفها التي تسند إليها بكل فعالية ، وحتى تضمن المنظمات ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية فيها بممارسة وظيفة مهمة و معقدة في نفس الوقت من وظائفها، ألا و هي وظيفة تقييم أداء العاملين، و هي وظيفة قديمة قدم التاريخ تطورت و تبلورت أكثر فأكثر مع الزمن لتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد وأصول ، يشرف عليها أفراد مدربون على أدائها، و تستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي و موضوعي، و هي وظيفة تتوسط وظائف إدارة الموارد البشرية حيث تزودهم جميعا بالمعلومات الضرورية لأداء أدوارهم في الاتجاه الذي يحقق أهداف هذه الأخيرة و من خلالها أهداف المؤسسة.

وما دام موضوع البحث يعالج موضوع الاداء فان منهجية البحث تتطلب التعرف على طبيعة هذه العملية من خلال تحديد مفهومها وأهدافها، العوامل المحددة لها في المؤسسة، وخطوات قياسه والعوامل المؤثرة فيه، وعملية تقييم الأداء ومراحلها بالإضافة الى تحديد أهمية الحوافز في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة.

المبحث الأول: ماهية الأداء

يعتبر الأداء معامل الحكم على الجهد المبذول من قبل العامل في المؤسسة، ويعكس كيفية قيام الفرد بإنجاز مهامه ومتطلبات الوظيفة، ومن خلاله يتم التعرف على مدى تحقيق المؤسسات لأهدافها، من هنا جاءت أهمية دراسة هذا الموضوع وسنتناوله في المطالب التالية:

المطلب الأول: مفهوم الأداء

الفرع الأول: لغة

-أدى تأدية .(أدى) الشيء : قام به.

- الأداء . 1-إيصال الشيء 2- القضاء.¹

الاشتقاق اللغوي لمصطلح الاداء مستمد من الكلمة الإنجليزية (To Perfrom) وقد اشتقت هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية (performer)، والذي يعني تنفيذ مهمة او تأدية عمل.²

الفرع الثاني: المفهوم الاصطلاحي

تعددت تعريفات الأداء و قد اختلفت من عالم لأخر، و هذا الاختلاف نابع من نظرتهم إلى جانبه المادي والسلوكي و نقصد بالجانب السلوكي صفات الفرد الشخصية كخصائصه العقلية و العلمية و الفنية وخبراته ومهارته و إمكانياته الذهنية، أو بعبارة أخرى كل تصرفاته التي أثناء عمله كدقة الإنجاز، فيما يلي سنتطرق إلى البعض منها :

- يشير الاداء الى " درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة فالأداء يقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد وغالبا ما نجد هناك لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد فمثلا : الطالب قد يبذل جهدا كبيرا في الاستعداد لامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض".³

- جبران مسعود، رائد الطلاب، بيروت : دار العلم للملايين، ط9، 1989، ص48.¹

² إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 104 .

³ راوية محمد حسن، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 210.

- يعبر مفهوم الأداء عن المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه، والأداء هو المجهود الذي يبذله كل من يعمل في المنظمة من منظمين ومديرين ومهندسين.¹ يشير هذا التعريف إلى أن الأداء هو الجهد المبذول من طرف العامل، لكن نجد تعريف آخر يفصل بين المفهومين، حيث أن الجهد هو مقدار الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج.
- يذهب البعض الآخر إلى تعريفه كما يلي "هو نظام رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع"²
- يعرف على انه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بثورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها" حيث نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال موارد المؤسسة، ونقصد بذلك عامل الكفاءة، والنتائج (الأهداف) المحققة من ذلك الاستخدام.³
- حتى يأتي أداء الفرد على الوجه المطلوب من الكفاءة و الفعالية يتوجب القيام بما يسمى بدراسة مكونات الأداء (تحليل الوظيفة) ، " من خلال التحديد الموضوعي للمهارات و القدرات التي يجب أن يتميز بها شاغل الوظيفة ، إضافة إلى تحديد مسؤوليات الوظيفة وواجباتها وأساليب العمل ، و معدلات الأداء من حيث الكم و الكيف ، و حتى الظروف التي تؤدي فيها الوظيفة "⁴
- من خلال مجموع التعاريف يمكن القول أن الأداء هو ذلك النشاط و المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضليا أو فكريا من أجل إتمام المهام الوظيفية الموكلة له حيث يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.⁵

¹ وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، دار النشر الجامعية، قالمة، 2004، ص 123.

² خالد عبد الرحيم الهبتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، 2005، ص 200.

³ إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سبق ذكره، ص ص104-105.

⁴ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 26.

⁵ سميحة بومنجل، الحوافز المادية والمعنوية واثرها على الأداء الوظيفي- دراسة حالة تطبيقية بمعمل تكرير السكر مستغانم-، مذكرة ماستر اكايمي، تخصص إدارة واقتصاد المؤسسة، جامعة مستغانم، 2014/2015، ص9.

المطلب الثاني: أبعاد الأداء ومحدداته

بعد أن تعرضنا سابقاً إلى مجموعة من التعاريف المفسرة لمفهوم الأداء، نتناول فيما يلي تحليل الأبعاد التي يتضمنها هذا المفهوم والتعرف إلى أهم محدداته.

الفرع الأول: أبعاد الأداء: يركز البعض على الجانب الاقتصادي في الأداء، بينما يعتمد البعض الآخر إلى الأخذ في الحسبان الجانب التنظيمي والاجتماعي، وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل؛ إذا تمثلت هذه الأبعاد فيما يلي¹:

1- البعد التنظيمي للأداء: يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في مجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء؛ مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، نستنتج مما سبق أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دوراً هاماً في تقويم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.

2- البعد الاجتماعي للأداء: يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً على ولاء الأفراد لمؤسستهم لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات.....).

الفرع الثاني: محددات الأداء

كما ذكر سابقاً أن الأداء الوظيفي هو القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة و هو ينتج من تضافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر على هذا الأداء سلباً أو إيجاباً، يطلق على هذه العناصر محددات الأداء ، تتمثل هذه المحددات في:²

¹ كاميلية بن شلوية و شرفي أمال، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي في المؤسسات العمومية- دراسة حالة مؤسسة مطاحن الواحات الرياض سطيف-تقرت، مذكرة ليسانس في علوم التسيير، تخصص إدارة الاعمال، جامعة ورقلة، 2012/2013، ص ص4-5.

² راوية محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص ص 210-216.

أ. **الجهد**: يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته و ذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

ب. **القدرات**: تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.

ج. **إدراك الدور**: و يعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه.

و لتحقيق مستوي مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإنفاق في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهوداً قائمة و يكون لديهم قدرات متفوقة و لكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجهاً في الطريق الصحيح و بنفس الطريقة فإن الفرد يعمل بجهد كبير و يفهم عمله و لكن تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض و هناك احتمال أخير و هو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة و الفهم اللازم لكنه كسول و لا يبذل جهداً كبيراً في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضاً منخفضاً و بطبيعة الحال أن أداء الفرد قد يكون مرتفعاً أو مكون من مكونات الأداء و ضعيف في مكون آخر و من خلال هذا يمكننا القول أن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لإنجاز أعماله و ما يتمتع به من مهارات و معلومات و خبرات و مدى إدراكه لما يقوم به الفرد في المنظمة التي ينتمي إليها.

المطلب الثالث: خطوات قياس الأداء والعوامل المؤثرة فيه

هناك عدة خطوات يراعى إتباعها عند تقييم الأداء، وذلك حتى يتم تحقيق الهدف المنشود منه ويتأثر العمال بجملة من العوامل تتعدد وتختلف باختلاف الوظائف، كما انه من الصعب تحديد كل هذه العوامل، إذ تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة الاجتماعية أو الحياة عموماً لا تؤثر على الأداء.

الفرع الأول: خطوات تحديد الأداء

نظراً لأن عملية تحديد معايير الاداء صعبة ومعقدة ومتداخلة العناصر فيما بينها لذلك يجب على القائمين على عملية التقييم أن يخططوا لها ويقوموا بإتباع الخطوات السليمة والواضحة هي التالي¹:

1. **تحديد معايير الأداء**: يقصد بمعايير تقييم الأداء تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم فمعايير تقييم

الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها حيث على

¹ سمية ترشة، مرجع سبق ذكره، ص ص 36-37.

- أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا، وهي في الحقيقة تمثل أهدافاً يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال أدائها، وذلك ضمن فترة زمنية محددة.
2. توقعات الأداء للأفراد : عند تحديد المعايير للأداء الفعال لا بد من توضيحها للأفراد كي يعلموا ماذا يتوقع منهم ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال بطريقتين أي أن يتم نقل المعلومات من المدير إلى المرؤوسين ومن المرؤوسين إلى المدراء .
3. الأداء الفعلي للأفراد العاملين :يتم جمع المعلومات حول الأداء الفعلي وفقاً لأهم مصادر المعلومات وهي: الملاحظة (ملاحظة الأفراد العاملين)، التقارير الإحصائية، التقارير الشفوية والتقارير المكتوبة .
4. مقارنة الأداء الفعلي مع المعياري :هذه الخطوة ضرورية لمعرفة الانحرافات بين المعايير المعتمدة والأداء الفعلي والكشف عنها، ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للعامل مع توفر القناعة لدى العامل بهذه النتيجة، إذ إن نتائج التقييم تؤثر بدرجة كبيرة على الروح المعنوية والتواصل المستقبلي في الأداء .
5. مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين :لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملين نتائج عملية تقييم الأداء، بل أنه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب الدهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل، وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه، كما وأن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبى، حيث أن التقييم الصادق وكما أشارت الكثير من الدراسات الى ذلك قد يضع الرئيس في موقف حرج من قبل المرؤوسين، حيث يشعر هؤلاء بأن أدائهم أكثر مما حدده لهم الرئيس أو المشرف المباشر .
6. الإجراءات التصحيحية :إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعت: الأول مباشر و سريع إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء، وإنما فقط لمزاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار، ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقتي، أما النوع الثاني من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية للأداء ليتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراء التصحيحي الأساسي، حيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات، أي تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك، وهذه العملية أكثر عمقاً وعقلانية من الأسلوب الأول، كما وأنها تعود على المؤسسة بفوائد كثيرة على المدى الطويل.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء

يتأثر الفرد بالعديد من العوامل المختلفة والمتشابهة إذ يصعب تحديد كل هذه العوامل إذ يقول bajt "تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة الاجتماعية أو الحياة عموماً لا تثر في الأداء " والى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء يؤثر الزمان والمكان وكذا العوامل الفيزيائية على الفرد وأدائه ومن هنا يتضح أنه توجد عوامل تؤدي إلى رفع الأداء وأخرى تؤدي إلى خفضه ويمكن حصر بعضها في نوعين رئيسيين هما:¹

-عوامل داخلية : تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها:

1. **العنصر البشري :** يشكل أهم مورد في المؤسسة فمنه تنافسية وتطور المؤسسة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية مميزة في مهاراتها ومعارفها وقدراتها على الانسجام في الجماعة ومدى تعاونها معها ، ومدى العناية التي تعطيها لتنمية وتطوير ملكاتها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد أكبر وأداء أفضل ومن: الاداء = القدرة X البيئة X الدافعية
2. **الإدارة :** إن للإدارة مسؤولية كبيرة في التخطيط والتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة.
3. **التنظيم :** يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقاً للتخصصات لدى العمال داخل المؤسسة أي تقسيم العمل عليه وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة، إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقاً للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر على الأداء ، لذا وجب أن تكون بأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل يجعله قابلاً للتغيير وفق المستجدات الراهنة.
4. **بيئة العمل :** تشير على مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأديته وظيفته ، إن عدم الانتظام في العمل والانسحاب والغيابات والحوادث يعود سببها الرئيسي لسلبية بيئة العمل.
5. **طبيعة العمل :** وتشير إلى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى مقدار الفرص النمو والترقية المتاحة حيث كل ما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه لعمله وولائه لمؤسسته.

¹ إبراهيم بلقايد وشوقي بوري، مرجع سبق ذكره، ص ص 261-261.

6. العوامل الفنية : إن العوامل التكنولوجية من آلات ومعدات ووسائل الاتصال وغيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد ولا يكفي هذا بل يجب أن يكون الفرد على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

- العوامل الخارجية: تتضمن العوامل الخارجية المؤثرة على أداء المؤسسات قائمة من العوامل منها:

البيئة الاجتماعية والثقافية: من العادات والتقاليد الموروثة، النزعات الفردية في المجتمع، نسبة الامية، أنواع برامج التعليم المهني والفني.

البيئة السياسية والقانونية: وذلك من حيث طبيعة النظام السياسي، الاستقرار السياسي، مرونة الأنظمة والتشريعات، السياسة الخارجية.

البيئة الاقتصادية: وذلك من حيث الإطار الاقتصادي العام للدولة (اقتصاد حر أو موجه)

المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء

يعتبر الأداء معامل الحكم على الجهد المبذول من قبل العامل في المؤسسة، ويعكس كيفية قيام الفرد بإنجاز مهامه و متطلبات الوظيفة، و من خلاله يتم التعرف على مدى تحقيق المؤسسات لأهدافها، من هنا جاءت أهمية دراسة هذا الموضوع و سنتناوله في المطالب التالية:

المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء وأهميته

الفرع الأول: تعريف تقييم الاداء

تتوعدت المسميات التي استخدمها الباحثون في هذا المجال فهي تقييم الموظف عند البعض وتقييم الأداء، وقياس الكفاءة تصنيف الجدارة عند البعض الأخر وقياس فعالية الاداء ونتيجة لانتشار عملية قياس و تقييم و تقويم كأحد وظائف إدارة الموارد البشرية ظهرت مشكلة استخدام المصطلحات.¹

هناك اتفاق عام بين كتاب الادارة حول معنى تقويم الأداء على الرغم من الاختلافات البسيطة فيما بينهم، اذ يرى أنه عملية قياس موضوعية لحجم ومستوى ما جرى إنجازه بالمقارنة مع المطلوب إنجازه كما ونوعا على شكل علاقة نسبية بين الوضعين القائم والمطلوب.²

تقييم الأداء هو عملية الحصول على حقائق وبيانات، كي تساعد على تقييم الموظف لعمله وسلوكه في فترة زمنية محددة، وتقدر مدى كفاءته الفنية والعملية للنهوض بأعباء الوظيفة في الحاضر والمستقبل، وتبادل التغذية العكسية مع الموظف عن أدائه، سواء كان بشكل رسمي او بشكل يومي مستمر، ومعظم منظمات الاعمال لديها نوع معين من نظام تقييم الأداء يتم من خلاله تقييم أداء كل فرد على الأقل مرة واحدة سنويا.³

يعرفه أحمد ماهر بأنه « نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم⁴

يرى علي السلمي : «أن عملية التقييم تتطلب وجود معيار أو أساس ينسب إليه الأفراد ويقارن به كأساس للحكم عليه . تلك هي معدلات الأداء أو معايير الأداء الجيد. »⁵

¹ محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الوفاء للنشر و التوزيع، 2005، ص 280.

² وليد حميد رشدي الاميري، تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين، اليازوري، دون تاريخ، ص76.

³ بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص65.

⁴ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية.الإسكندرية، الدار الجامعية، 2007، ص

⁵ علي سلمى، مرجع سبق ذكره، ص369.

وعلى ذلك فإن عملية تقييم و قياس و تقويم أداء العاملين التي تم تعريفها تتميز بأربع خصائص هي¹:

- أن تقويم الأداء عملية إدارية مخطط لها مسبقا.

- أنها عملية إيجابية لأنها لا تسعى الى كشف العيوب فقط و انما تهتم أيضا بنقاط القوة التي جسدها

الفرد أثناء سعيه الى تحقيق الهدف.

- أنها لا تتضمن انجاز الواجبات فقط بل قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه و

النتائج التي تدفعه امن الالتزام بهذه السلوكيات خلال فترة التقويم.

- وأخيرا فإن تقويم أداء العاملين عملية مستمرة و ان كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة، انها

عملية يومية و ليست موسمية، وما النتائج النهائية الا تعبير عن التحليل لكافة الجزئيات والتحركات المتعلقة

بالعمل اليومي للموظف وقد يتم استخدام التقييم على أساس سنوي او نصف سنوي، وقد جرت العادة بأن يتم

قياس أداء الأفراد الجدد على فترات متقاربة كان تكون على ثلاثة أشهر من اجل وضعهم في المكان المناسب.

الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء

لتقويم الأداء أهمية كبيرة للعاملين في المنظمة وللمنظمة ذاتها ومن خلالهما للمشرفين وللمجتمع عموما وتتمثل

في:²

- إنها توفر أداة موضوعية تسمح بالتمييز بين الافراد عند صرف الأجور التشجيعية ..الخ.
- يحصل من خلالها على معلومات عن إنجازه وتقدير ذلك الإنجاز من وجهة نظر الإدارة.
- تسهم في دعم العلاقة بين العاملين والإدارة.
- خلق شعور لدى الفرد بانتمائه للجهة التي يعمل فيها ويحفزه على المساهمة الجادة في تحقيق الأهداف المرسومة.
- تعد نتائج التقويم بالنسبة للمنظمة الأساس في تحديد استراتيجية الحصول على الموارد البشرية الضرورية لاستمرار المنظمة.

¹ صبرينة فارسي، تقييم أداء العاملين واثره على أداء المؤسسة، دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر بخميس مليانة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم السياسية تخصص: رسم السياسات العامة، جامعة خميس مليانة، 2015، ص16.

² وليد حميد رشيد الاميري، مرجع سبق ذكره، ص ص 78-81.

- تحديد سبل لتطوير العاملين وفي دفعهم لتطوير أنفسهم.
- يؤدي تقييم الأداء دورا مهما في تحديد المدى النسبي لدرجة ملائمة الهيكل التنظيمي لمتطلبات الأنشطة في المنظمة.
- تساعد الإدارة في اكتشاف ذوي المواهب والكفاءات العالية.
- تشكل نتائج تقييم الأداء أحد أهم المؤشرات أمام المنظمة لتخمين المناخ التنظيمي.
- تجبر الرئيس المباشر على اعداد تقارير دورية عن مرؤسيه ومناقشة مدى تقدم كل فرد في عمله.

المطلب الثاني: مراحل وطرق تقييم الأداء

توجد طرق عديدة لتقييم أداء العاملين، بعضها كمي والبعض الآخر وصفي، وقد تختار المنظمة طريقة أو أكثر حسب طبيعة عملها وتركيبية القوى العاملة لديها، حيث تهدف جميع الطرق إلى تقييم أداء الأفراد وتحفيزهم نحو أداء أفضل ويتم ذلك وفق مراحل مختلفة.

الفرع الأول: مراحل عملية تقييم الأداء

نظرا لصعوبة وتعقيد عملية تقييم أداء العاملين، لذا تتطلب تخطيطا سليما يركز على أسس وخطوات متسلسلة تسلسلا منطقيا من أجل تحقيق الأهداف المرجوة منها، تمت الإشارة إلى خطوات تقييم الأداء كالاتي¹:

1. **تحديد معايير الأداء** : يقصد بمعايير تقييم الأداء تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم فمعايير تقييم أداء تمثل مستوى أداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها ، و تختلف المعيار الملائم والمناسب للأداء الفعال باختلاف المواصفات أو الشروط التالية:

*الثبات : وثبات المقياس يضم جانبيين الاستقرار والتوافق ، فالاستقرار ينطوي على قياسات المعيار المأخوذة في أوقات مختلفة يتبع عنها نفس النتائج، أما التوافق فينطوي على أن قياسات المعيار المأخوذة من قبل أفراد مختلفين ينجم عنها نتائج متقاربة أو متساوية.

*التمييز : المعيار الجيد لا بد وأن يميز بين الأفراد وفقا لأدائهم ، حيث أن الهدف الأساسي لتقييم أداء العاملين في المنظمة هو تمييز الجهود ، وذلك لغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في بناء و توزيع الأجور و الرواتب، وفي ترقية الأفراد.

¹ سهيلة محمد عباس وعباس علي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر، 1999، ص244.

*القبول : لابد أن تكون المعايير المستخدمة في تقييم أداء مقبول من قبل الأفراد العاملين، والمعيار المقبول هذا هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس أداء الفعلي للأداء العاملين.

2. نقل توقعات أداء للأفراد العاملين : بعد تحديد المعايير اللازمة لأداء الفعال لابد من توضيحها للأفراد العاملين ، لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا ، وما يتوقع منهم، ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال ذات اتجاهين : الاتجاه الأول يتم بنقل المعلومات من الرئيس إلى المرؤوسين، مناقشتها معهم و التأكد من فهمها، والاتجاه الثاني يكون من المرؤوسين إلى رئيسهم لغرض الاستفهام حول اية جوانب غير واضحة لديهم .

3. قياس الأداء :وتكون هذه الخطوة بجمع المعلومات حول أداء الفعلي، أربعة مصادر للمعلومات غالباً تستخدم لأداء الفعلي هي:

-ملاحظة الأفراد العاملين - التقارير الشفوية.

-التقارير الاحصائية - التقارير المكتوبة.

إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جميع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس أداء .

4. مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري : هذه الخطوة ضرورية لمعرفة والكشف عن الانحرافات بين أداء المعياري و أداء الفعلي ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس أداء الفعلي للفرد العامل ، وقناعة الفرد العامل بهذه النتيجة لا يدركها الفرد العامل، وبصورة الخاصة الجوانب السلبية في أدائه، كما وأن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس أداء السلبية.

5. الإجراءات التصحيحية : إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين:

الأول مباشر وسريع، إذا لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في أداء، وإنما فقط محاولة تعديل أداء ليتطابق مع المعيار ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقتي، أما النوع الثاني من الإجراءات التصحيحية للأداء يتطابق مع المعيار المحدد فهو الاجراء التصحيحي الأساسي، حيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات وهذه العملية أكثر عمقا وعقلانية من الأسلوب الأول، وتعود على المؤسسة بفوائد كثيرة على المدى الطويل.

الفرع الثاني: طرق تقييم الأداء :

طرق تقييم الأداء هي الأداة التي يستخدمها القائم بعملية التقييم لتقدير كفاءة العامل، التي تشرح الأسلوب الذي يتم على أساسه تقييم أدائه، وتشير الأبحاث والمؤلفات العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية على أن هناك طرق مختلفة لتقييم أداء الأفراد، ومن أهم الطرق والأساليب المستخدمة لقياس الأداء الوظيفي ما يلي:

1. الطرق التقليدية :

تعتبر هذه الطريقة أكثر الطرق شيوعاً في الحياة العملية وهي تستخدم تقارير تقييم الأداء أو قياس كفاية العاملين منها طريقة الترتيب البسيط، طريقة التقويم ببحث الصفات، طريقة المقارنة الزوجية، طريقة التوزيع الإجمالي، طريقة القوائم، طريقة التدرج البياني، و نذكر بعضها:

- **طريقة الترتيب البسيط :** يقوم المقيم وفق هذه الطريقة بترتيب الأفراد تنازلياً حسب درجة وجود الصفة المقاسة لديهم. كما نجد مجموعة من الخطوات تعرف باسم الترتيب التبادلي تستعمل لضبط عملية الترتيب حيث ينتقي المقيم من بين قائمة أسماء الأفراد محل التقييم الفرد الذي يملك أكبر قدر من الصفة المقاسة ويعطيه رتبة 1 (الأول)، ثم الفرد الذي يملك أقل من الصفة المقاسة يعطيه أدنى رتبة (الأخير) وهكذا يحدد المقيم الأول والأخير من بين أسماء المتبقية، بهذه الطريقة يتم ترتيب جميع الأفراد في القائمة. و يطلب من المشرف القيام بترتيب الأفراد التابعين له ترتيباً تنازلياً من أحسن إلى الأسوأ، حتى يتسنى لنا معرفة الأداء العام للعمل. من سلبيات هذه الطريقة نجد صعوبة في الانتقال والتميز بين الأفراد في الوسط؛ أي بين الأفراد المتبقين في القائمة في مراحل الترتيب الأخير الذين يتميزون بأداء متوسط.¹
- **طريقة التوزيع الإجمالي:** نجد في هذه الطريقة أن المقيم يكون مقيد في توزيع العاملين وتقييم أدائهم. حيث يجب على المقيم أن يقوم بتوزيع ترتيب العاملين الذين يقوم بقياس أدائهم بالشكل الذي يتركز على فكرة التوزيع الطبيعي، حيث تتركز تقديرات الأداء حول الوسط، وتندرج ارتفاعاً وانخفاضاً في الاتجاهين طبقاً لتوزيع المساحات تحت المنحنى الطبيعي، تتسم هذه الطريقة بمنع المقيم من التساهل أو التشدد في قياس أداء العاملين.
- **طريقة المقارنة الزوجية:** في هذه الطريقة يتم تقديم للمقيم أسماء الأفراد المطلوب تقييمهم ووضعهم في مجموعة جزئية كل مجموعة عبارة عن فردين، ويتم مقارنة كل فرد بآخر. وهكذا يحدد المقيم أي الفردين

¹ أحمد صقر عاشور، نفس المرجع السابق، ص373.

أفضل من الآخر داخل المجموعة أي تحصله على الأفضلية، والرقم الذي يحصل عليه يحدد رتبته داخل التقييم الكلي¹. يعاب على هذه الطريقة أنها معقدة وخاصة ما إذا كان عدد العمال كبير، ومع ذلك تؤكد الأبحاث أنها أكثر صدقا ووثوقا به من نظام الترتيب البسيط.²

● **طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص:** يقوم المقيم بتحديد عدد معين من الصفات أو الخصائص ثم إعطاء العامل تقدير معين بحسب توفر كل من تلك الخصائص فيه ثم تجمع تلك التقديرات ويصبح المجموع ممثلا لمستوى الذي نقوم بتقييمه أحيانا يحصل العامل على تقدير يتراوح من الصفر إلى الخمسة مثلا حيث يمثل الصفر درجة انعدام تلك الصفة في العامل وخمسة تمثل الدرجة القصوى من توفرها، و على هذا الأساس فقد يحصل العاملين أ، ب، ج على التقديرات السابقة و التي تمثل الكفاية النسبية لكل منهم. تتميز هذه الطريقة بالسهولة والبساطة ولهذا يلجأ إليها الرئيس المباشر، ويعاب عليها ما يلي:

- التحيز.
- عدم الموضوعية في التقدير.
- التحسس لنوعية المراكز (العليا والبسيطة).

ولكي تتخلص الإدارة من هذه العيوب فإنها تتبع:

- أن يقوم أكثر من شخص بعملية التقييم.
- تقوم الإدارة بتعديل كل التقديرات التي يقوم بها كل مشرف.³

نستخلص مما سبق جملة من الأخطاء التي تنتج عن الطرق التقليدية نذكر منها:

- تأثير شخصية المقيم وطريقة تفكيره ودافعه في تقييم الأفراد: قد يميل المقيم إلى التشدد أو التساهل في التقييم، بدافع منح الأفراد فرصة للحصول على العلاوة أو الترقية، أو إعطاء انطباع جيد عن نفسه للأفراد، أو تخوف من مواجهة المرؤوسين عند إعطاء تقدير ضعيف.

- التعميم في صفة واحدة : بمعنى ميل المقيم لإعطاء تقدير مرتفع للفرد في جميع الخصائص والجوانب العمل، وهذا لامتيازها في صفة واحدة في العمل.

¹ عيد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية ، الدار الجامعية، 2007 ، ص 302.

² نفس المرجع، ص 303.

على السلمي، إدارة الافراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، د ت، ص ص 332-333. ³

- تأثير الحداثة: يجب على الرئيس ملاحظة أداء المرؤوس على مدار السنة، وهذا ليكون تقييمه سليم، نجد تأثر المقيم في ملاحظته للأداء المرؤوس. بالفترة الأخيرة قبل إجراء التقييم لان الفرد يتذكر الوقائع القريبة وينسى الأحداث البعيدة.

- التحيز الشخصي للمقيم: نجد تحيز بعض الرؤساء ضد أو مع بعض المرؤوسين، يكون التحيز السليم أو الإيجابي، بسبب العلاقات بين الرئيس و المرؤوسين أو بسبب النوع أو العقيدة أو السن وهذا الذي يعوق التقييم عن تحقيق أهداف المنظمة.

- التشابه بين الرئيس و المرؤوس : يؤدي التشابه في الخصائص بين الرئيس والمرؤوس إلى ميل الرئيس للمرؤوس و إعطاء تقدير أعلى مما يستحق .

و يمكن إيجاز سلبيات الطرق التقليدية فيما يلي¹ :

- يخضع التقييم للتقدير الشخصي، ولا يستند إلى أسس موضوعية.

- يركز على سمات شخصية للأفراد، بدلا من التركيز على الأهداف الممكن قياسها للأداء.

- عدم فاعلية هذه الطرق في إفادة المرؤوس ومساعدته على أداء عمله بطريقة أفضل .

- تساعد العامل غير الناضج على الاستمرار في عدم نضجه والحد من قدرات العامل الناضج.

2. الطرق الحديثة:

• **طريقة الإدارة بالأهداف:** هي الطريقة التي يطلب فيها من المقيم أن يضع أهداف أو نتائج محددة مسبقا

قبل تقييم أداء الموظف، وهي تعتمد على مشاركة الموظف بوضع أهداف التقييم. أي أن هذه الطريقة

ترتكز على الأداء المستقبلي إلى جانب الأداء الماضي وهذا بتعاون الرئيس مع المرؤوس لتحقيق الأهداف

الواجب الوصول إليها. ولهذا يجب إتباع الخطوات التالية :

- تحديد وجبات المرؤوس ومناقشتها مع الرئيس المباشر للوصول إلى صيغة نهائية لهذه الواجبات والمسؤوليات.

- تحول الواجبات إلى أهداف زمنية وكمية في آن واحد؛ إي أننا نستطيع تحقيق التقدم .

¹ فاروق عبده فيله، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى. عمان: دار الميسرة 2005، ص ص 274-273.

- التناقش بين الرئيس والمرؤوس والاتفاق على تحقيق الأهداف.
- مراقبة التقدم في الأهداف خلال تحديد فترات زمنية .
- في نهاية المدة المحدد يتم تقييم الإنجازات و مدى تحقيق الأهداف المنشودة .
- **طريقة الوقائع الحرجة :** هي عملية يسجل المقيم من خلالها ما يراه من أحداث مهمة في أداء العامل أولاً بأول عند حدوثها سواء كانت سلبية أو إيجابية، تعتمد على تحرير نوع من المذكرات يسجل فيها المقيم بانتظام كل السلوكات، ولا تسجل إلا السلوكات التي لها أثر على فعالية و مردود العامل، من عيوبها:¹
 - تحتاج إلى وقت كبير .
 - يصعب مقارنة النتائج.
 - يصعب تحويل النتائج إلى صيغة كمية.
 - يكرهها العمال بسبب إحساسهم بالمراقبة المستمرة المفروضة عليهم.
- **طريقة التوزيع الإجمالي الإلزامي:** تعني وجود معايير موضوعية مرتبطة مباشرة بالعمل ولا تتعلق بسلوك الفرد، وهذه المعايير تكون بعبارات وصفية لتقليل احتمالات التحيز من جانب المقيم. تعتمد الطرق الحديثة على الأسلوب الإجمالي لتحقيق العدالة في التقييم الأداء حيث أنها أكثر شيوعاً واستخداماً في التقييم. يقوم المقيم بترتيب مجموعة من العبارات التي تصف كيفية أداء العامل لمهام وواجبات عمله و المسئوليات المتعلقة به و يتضمن الاختيار الإجمالي مجموعة من العبارات و عادة تعطي الأوزان نوعية للعبارات التي يحتويها المقياس الإجمالي في الاختيار وعادة ما تكون الأوزان غير معلومة لدى المقيم خشية من التحيز في الترتيب وبعد انتهاء المقيم من ترتيب العبارات، يقوم قسم الموارد البشرية بتطبيق الأوزان النوعية المعينة وحساب درجة التقييم النهائية للفرد².
- **طريقة قوائم المراجعة:** تضمن القائمة مجموعة من العبارات الوصفية التي تصف الأداء الكفء للعامل، ويتم الاتفاق على هذه العبارات بين الرؤساء المباشرين، ووحدة الموارد البشرية، حيث تضع وحدة الموارد

¹ بوفلجة الغيات، مبادئ التسيير البشري، ط2، دار الغرب، وهران، 2004، ص51.

² - خيضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الميسر، 2007، ص ص 166-165.

البشرية لكل عبارة معايير في القائمة وتكون سرية وبعد ذلك تجمع وحدة الموارد البشرية القوائم من الوحدات، ثم تفرغها في قوائمها وتستخرج تقدير كل فرد.¹

✓ تجدر الإشارة إلى أن اختيار طريقة أو أسلوب معين لتقييم الأداء يكون وفق ضوابط وهي²:

- مدى تلاؤم الأسلوب مع طبيعة العمل.
- موضوعية الأسلوب، أي تجنب الاعتبارات الشخصية وعوامل التحيز.
- إمكانية تطبيق الأسلوب.

المطلب الثالث: أهداف تقييم الأداء

يتضح مما سبق أن عملية تقييم أداء العاملين، من الأنشطة المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة عند قيامها بعملية التقييم، تستهدف تحقيق الأهداف التالية:³

الفرع الأول: الأهداف على مستوى المؤسسة

- من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيقها من خلال عملية التقييم على مستوى المنظمة ما يلي:
- تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية (الاستراتيجية) ونشاطات العاملين.
- تحسين المحيط الاجتماعي للعمل.
- يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على إعداد سياسة جيدة للرقابة.
- تحديد تكاليف العمل الإنساني، وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين العائد والتكلفة.
- توفير التوثيق الملائم للقرارات الإدارية والأسباب التي بنيت عليها.
- المساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية.

1 محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الإسكندرية؛ دار الوفاء، 2007، ص ص 289-290.

2 عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحف، تنظيم وإدارة الأعمال، الإسكندرية، المكتب العربي الحديث، 1993، ص 572.

3 أحمد بخوش، مرجع سبق ذكره، ص ص 14-15.

الفرع الثاني: الأهداف على مستوى العاملين

يمكن حصر أهداف عملية التقييم على مستوى العاملين في النقاط التالية :

- تنمية الإحساس بروح المسؤولية من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة تقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافئات ويتجنبوا العقوبات.

-مقياس لأدائهم.

-إمدادهم بتغذية مرتدة عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعا منهم.

-تساعد عملية التقييم على اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك العاملين تطوير بيئتهم الوظيفية بأساليب علمية وبصورة مستمرة.

الفرع الثالث: الأهداف على مستوى المديرين

يهدف تقييم الاداء على مستوى المديرين الى:

-تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

-مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، وتحسين الاتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية وتنمية قدرات الأفراد.

-التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي.

-جذب الموارد البشرية الجيدة إلى المنظمة، فهي تشبه نوعية المنتج في إدارة الإنتاج، وأسلوب الدعاية والترويج في إدارة التسويق.

-الدافعية للعاملين لتحقيق الأداء الأفضل عندما تتجز عملية التقييم بشكل موضوعي ودقيق.

المبحث الثالث: علاقة الحوافز بالأداء

يعتقد الكثيرون بتأثير الحوافز على أداء الأفراد بالمنظمات، ويتضح ذلك من خلال دراسة دور الحوافز في تخفيض معدل دوران العمل والغياب والمساهمة في جلب العناصر الفعالة للالتحاق بالمنظمة، كذلك دورها في إشباع الحاجات، وأهميتها في تعلم أنماط جديدة في السلوك.

المطلب الأول: أثر الحوافز على تحسين الأداء

إن التحفيز في العمل مظهر حيوي من مظاهر العمل الجيد فهو يعالج قضية التزام الأشخاص بعملهم وبالتالي تحقيق ما يصبون إليه من أهداف شخصية، حتى ولو كانت هذه الأهداف سهلة المنال كالرغبة في الحصول على المزيد من المال أو الحصول على الترقية أو غير ذلك من أهداف العاملين، وتعتبر عملية تحفيز العاملين من المشاكل التنظيمية بسبب تنوع حاجات الأفراد و تغييرها من وقت لآخر و استحالة قيام أي منظمة بإشباع جميع حاجات العاملين فيها و من جهة أخرى نجد أن للمنظمة حاجاتها المتمثلة في تحقيق الهدف الرسمي من خلال الافراد العاملين، وهذا يتطلب تكامل حاجات كل من الفرد و المنظمة، بالإضافة إلى أهمية إشباع حاجات الأفراد العاملين لضمان تحفيزهم لأداء أعمالهم بطريقة أكثر كفاءة و فعالية.

وهناك جانب آخر هام وهو التأكد من وجود الرغبة لديهم في القيام بالعمل، لأن الأداء المرتفع الذي تصب إليه المنظمة يساوي القدرة على الأداء والرغبة فيه.

$$\text{الرغبة في الأداء} \times \text{القدرة على الأداء} = \text{الأداء المرتفع}$$

فبدون هذه الرغبة في الأداء درجة عالية من تحفيز المرؤوسين بواسطة المدير "لا يمكن ضمان مستوى عالي من الأداء والإنتاجية، الأمر الذي يجعل من الضروري للمدير تفهم كيفية تحفيز مرؤوسيه سيمكن استخراج ما فيهم من طاقات ومواهب وتتمثل أهم هذه الأثر في:¹

الفرع الأول: أثر الحوافز على أداء العاملين

يقوم الاعتقاد بأن الحوافز تدفع للأداء، وتقلل من معدل دوران العمل والغياب وتجنب العناصر لمؤهلة على الافتراض بأن الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية العامل بصورة يمكن التنبؤ بها وبصفة عامة يمكننا القول أن

¹ سميحة بومنجل، مرجع سبق ذكره، ص ص 74-75.

الناس يتجهون إلى المسلك الذي تكافؤهم المؤسسة عليه، فمن الممكن أن يكون توقع المكافآت حافزا قويا لإثارة مستوى السلوك و الأداء الوظيفي الذي يدفع إلى اختيار مؤسسة من المؤسسات كمكان للعمل، زيادة على ذلك فإن للحوافز أهميتها بالنسبة للأفراد لكونها تسد حاجياتهم التي تتعلق بالعمل.

تعمل الحوافز لتعزيز أنماط مختلفة من السلوك الفردي كما أنها تشجع الحاجات، وتؤدي الى تعلم أنماط جديدة للسلوك، و تقوم بتوجيه الفرد في اختياره بين الأنماط السلوكية البديلة، فالرضا بالوظيفة و تفاعل الفرد بالدرجة التي يشبع بها حوافز الوظيفة الحاجات المرتبطة بالعمل و يستمر السلوك في اتجاه معين أو يتغير اتجاهه أو يتم اكتساب أنماط سلوكية جديدة جزئيا على أساس الرضا الوظيفي، فإذا كان هناك موظف ما على سبيل المثال غير راض باستمرار عن الأجر الذي يتقاضاه من صاحب العمل، فقد يكون لديه دافع قوي للشروع في البحث عن وظيفة براتب أفضل من تلك التي يشغلها، ففي ضل نظام الحوافز يربط بين الأجر و الأداء المباشر، قد يغير نفس سلوكه عن طريق زيادة نتائج عمله، إذن معرفة الحوافز التي توفرها الوظيفة مع معرفة تقدير الأفراد لتلك الحوافز عامل أساسي وهام لفهم السلوك الوظيفي والأداء.

الفرع الثاني: أثر الحوافز على تقييم الأداء

من الطبيعي أن كل إنسان يعمل ويجتهد بالعادة ينتظر من الآخرين أن يقوموا بمدحه والثناء عليه ذاته التي قدمها، واعتقاده أنه نفذ أعمالا مفيدة ومتميزة تستحق من الآخرين ان يثمنه ما قام به من أعمال، ولو نظرنا للموظف في أي منظمة لنجد أنه يختلف كثيرا عن الإنسان في محيطه الاجتماعي، فالموظف يتوقع من مرؤوسيه في العمل أن يقدر له جهوده وأدائه في عمله ويترجم ذلك ما سوف يتلقاه من حوافز مادية أو معنوية. إنه يقع على عاتق المدراء والمشرفين مسؤولية مهنية تتعلق بالاعتراف بالأداء الجيد، وتدعيمه ومقاومة الأداء الضعيف وتحسينه، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال نظم تقييم الأداء تصممها المنظمة بناء على أسس ومعايير لمعايرة الأداء، وغالبا ما تعرف بنموذج لتقييم الداء العاملين الذي عرف أنه "قياس كفاء الأداء الوظيفي لفرد ما والحكم على قدراته و استعداداته للتقدم" كما ان عملية تقييم الأداء تهدف للتعرف على القيمة العملية و الإنتاجية في المنظمة بناء على ما يشمله العمل من أعباء، ومن المعروف أنه كلما زادت أعباء العمل كلما زاد الفرد من زيادة إنتاجيته و جهده و خبرته، و في المقابل لا بد من إعطاء الفرد العامل استحقاقاته من ترقية و الأجور و الحوافز بأشكالها. و من هذا المفهوم فإن عملية تقييم الأداء ماهي إلا عملية مراجعة لنشاط و أداء العامل، من أجل تقييم مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة، و تقييم الأداء نشاط مستمر يشمل الأفراد بمختلف فعلمية تقييم الأداء هي الطريقة التي يمكن أن تعتمد عليها سياسات أنظمة الحوافز بناء على النتائج التي حققها الفرد من خلال تأديته لمهامه الفعلية

في تحقيقه لأهداف المنظمة فهو يمكن أن يساعد في الجدوى من زيادة أو خفض الأجور و الحوافز في سبيل تحسين و تطوير الأداء الوظيفي و ذلك بعد الربط بين نتائج تقييم الأداء كقياس لمخرجات و جهود الفرد و نظام الحوافز التي يتلقاها الفرد مقابل تميزه في عمله.

الفرع الثالث: مؤشرات الأداء

وهي معايير مقياس لفاعلية عملية التحفيز وهي:¹

- كفاءة العمل: فكلما نقص استخدام الموارد المتاحة في المنظمة من خلال العملية الإنتاجية كانت الكفاءة عالية، والعكس صحيح كلما زاد الاسراف قلة الكفاءة.
- فعالية العامل: كلما زاد الاهتمام بالحوافز زاد الاهتمام بفاعلية العامل في استغلال قدرته وطاقته للوصول الى تحقيق اهداف المؤسسة.
- مردودية العامل: تمثل النسبة بين النتائج المحققة والإمكانات، ويظهر التأثير من خلال الجهد الذي يبذله العامل لتحقيق أكبر نسبة من الإنتاج.
- إنتاجية العامل: كلما رأى العامل شيء ما في تلبية رغباته وحاجاته أنه يعمل على تطوير قدراته الفنية ليتحسن أداءه وبالتالي التحكم أكثر في وسائل الإنتاج والاستغلال الجيد لوسائل الإنتاج.

المطلب الثاني : خطوات و آليات الحوافز المساعدة في تحسين الأداء

الفرع الأول: خطوات الحوافز المساعدة على تحسين الأداء: وتتمثل في ما يلي:²

1. **مساعدة العاملين على التوسيع** : فالعاملين عموما لديهم الرغبة في التطور والتحسين، ولكنهم يحجمون عن ذلك إذا كان مفروضا عليهم من أعلى المدير أو رئيسهم ما أضافوه للمؤسسة عندما يحفزهم لإنجاز عمل يتعدى الأهداف المطلوبة.
2. **تحديد مستوى العمل** : أي وضع مستويات وقياسات واضحة للعمل قياسا على المخرجات التي تميز الأداء، وما إذا كان هذا الأداء جيد أو غير مقبول، مع مراعاة مناقشة الأمر مع العاملين والاستماع إلى

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص306.

² نسيمه قلال، مرجع سبق ذكره، ص 45.

آرائهم، وتشجيعهم على أن يعطوا الموصفات التي يروها واقعية لقياس الأداء، وهذه المشاركة تترك أثرا طيبا لدى العاملين في تقبلهم لهذه القياسات ومحاولة تطوير أدائهم.

3. **تعيين حجم مسؤولية العاملين :** من أهم العوامل التي تضعف تحفز العاملين هو عدم الوضوح لما هو متوقع منهم عمله، فمعرفة كل فرد بكيفية تصرفه مع الوظيفة المنوط به يزيد من شعوره بالمسؤولية و بالتالي ستزيد من تحفيز للأداء الجيد.

4. **مساعدة العاملين علة اكتساب مستويات أعلى للأداء :** يرغب أغلب العاملين بشدة بأن يكون لهم دور في توقعات الأداء، وفي المداخلات التي تحسن مستويات الأداء، وبهذا يصبح من الضروري إشراك العاملين في وضع التصورات والمقترحات عن توقعات الأداء، لأنه ربما يجد المدير أو المشرف عن العمل عند العاملين معلومات عند رفع مستويات الأداء قد أغفلها أو لم يأخذها في الحسبان أو حتى قد لا تكون له دراية بها.

5. **توثيق ما لتفق عليه العاملين :** على المدير أو المشرف أن يدون قائمة المعلومات عن قياسات ومستويات ما يتوقعه هو والعاملون من أداء، وتحديد الوقت الذي يستغرقه الوصول إلى هذه المستويات لأنواع معينة من العمل، ثم توثيق ذلك وإعطاء نسخ للعاملين عند المراجعة للأداء لكل عامل حتى تكون أساسا للمناقشة ولقياس ما تم إنجازه.

6. **استخدام أسلوب واضح في الحوافز والمكافآت :** وخاصة لمن يحقق من العاملين نتائج جيدة تفوق الأداء المتوقع، وتتنوع الحوافز والمكافآت.

الفرع الثاني : آليات التحفيز المساعدة على تحسين الأداء : وتتمثل في ما يلي¹:

1. **تخطيط ووضع الأهداف :** إن مشاركة الفرد في وضع أهداف ونتائج له، والعمل على تحقيقها سيزيد من دافعيته وبخاصة إذا كانت هذه الأهداف واضحة، و لزدت، وقابله للقياس، وترض ي طموحه، وذات قيمة عالية بالنسبة لأن " بترديد الأهداف يعد عاملا مساعدا قويا في رفع الروح المعنوية للعاملين.

2. **المشاركة في القرارات :** إن المشاركة العاملين في القرارات والأمور ذات العلاقة بعملهم يزيد من حماسهم وائتمائهم والتزاماتهم، ومن أهم النتائج المترتبة عن ذلك، ترشيد عملية اتخاذ القرارات وأن المشاركة للأفراد

¹ المرجع نفسه، ص46.

تتفق مع الميل النفس ي لهم ليعملوا من خلال ما يقررونه لأنفسهم، وليس من خلال ما يطلبه ويفرضه الآخرون عليهم، لذلك تأتي أعمالهم تعكس مدى رضاهم على عملهم والالتزام بأدائه على أحسن وجه.

3. **تعديل سلوك** : بتغيير أفعال العاملين وسلوكهم من خلال التشجيع المنتظم للأفعال المرغوبة وتثبيط الأفعال غير المرغوب فيها، ويقوم المشرفون على العمل بتحديد الأفعال المرفوضة التي تحتاج إلى تغيير ثم يستخدمون الطرق المناسبة للتدعيم والتعزيز لتشجيع العاملين على إحداث التغيير.

4. **اثر العامل** : من خلال توسيع وتنويع مهام العاملين ومسؤولياتهم وإتاحة لهم المزيد من الفرص للاجتهاد والمبادأة، ومن الأمور الهامة التي يجب على الإدارة مراعاتها أن تعمل على إشعار كل عامل بأهمية عمله مهما كان هذا العمل بسيطاً يجب على الإدارة أن تعطي الفرد صورة اكبر عن العمل بشكل عام وعن دوره بشكل خاص، إن ظروف العمل المحسنة تحقق النفع لكل من الفرد والمؤسسة على حد سواء فالعاملون تتوفر لهم فرصة استخدام قدراتهم الخاصة وتطوير مهاراتهم كما تحقق المؤسسة بخاصية المؤسسة الأكثر تحفيز.

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

المطلب الثالث: السياسات التحفيزية الحديثة المتبعة في المؤسسة

تعتمد المؤسسة في تحفيز عمالها وهذا عن طريق إتباع سياسات واضحة تؤثر على أداء الأفراد وتكون محفزا للعمل أكثر وتحسين أدائها، وينطبق هذه السياسات المتبعة، ويمكن معرفة النتائج تطبيق نظام الحوافز:¹

1. **الأجر**: تهدف المؤسسة من خلال الأجر إلى المساهمة في توفير اتجاهات إيجابية ناحية العمل لإبعاد الشكاوي والغياب، وتقليل معدل حالات ترك العمل وربط بين مستويات الأداء ومستويات الأجر وصولاً إلى الرقي الأدائي

¹ أحمد بخوش، مرجع سبق ذكره، ص 10.

بين العاملين، ومن خلال تحديد مستويات الأجور وفقا لمستويات التنظيمية وبدايات و نهايات مستوى الأجر في مستوى الوظيفي .

2. الاتصال: هو نقل المعلومات والأفكار والاتجاهات من طرف إلى آخر من خلال عملية ديناميكية مستمر وليس لها بداية أو نهاية يساعد الاتصال في زيادة التقارب في وجهات النظر بين مختلف العاملين وكذلك مع الإدارة فهو يقلل من سوء التفاهم والاختلافات في وجهات النظر مما ينعكس إيجابية على الأداء.

3. التدريب: هو عبارة مجموعة من نشاطات المصممة والموجهة، أما لرفع مستوى المهارات ومعارف وخبرات الافراد أو لتعديل إيجابي في ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم، يؤدي التدريب إلى تحقيق عدة فوائد وهي:

- زيادة في الإنتاج عن طريق ضمان التدريب للأفراد للعمل بكفاية وفعالية .
- تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل وذلك عن طريق من الأفراد بالمهارات والقدرات التي تساعد على القيام بمسؤوليات الأعمال التي توكل إليهم .

خلاصة الفصل:

يلعب أداء الأفراد دوراً هاماً في التأثير على أداء المؤسسة، فالتصرفات والأنشطة التي يقوم بها الفرد في المؤسسة من انتظامه في العمل واتصاله بالآخرين وانفعالاته ورضاه عن العمل وقيامه بأداء مهامه تعتبر حجر الأساس والنواة الأولى لما تحققه من أداء وحتى نعرف مدى قدرة الأفراد ومهاراتهم نقوم بتقييم ومن ثمة تحسين أدائهم بعدة طرق وخطوات واليات مساعدة لتحسين أداء الأفراد.

لعملية تقييم أداء العاملين دور كبير في إدارة أعمال المنظمة، وهذه الأهمية تكمن في المورد البشري الذي تمتلكه المنظمة ومدى إدراك المنظمة لمستوى مواردها، وهذه العملية تتميز بمجموعة من الأبعاد والعوامل التي تطرقنا إليها، وحتى تتم هذه العملية لابد أن تتوفر لدينا مجموعة من العناصر وجملة من الخطوات واستخدام طرق متعددة، وتتسم هذه العملية بجملته من الصعوبات نظراً لحساسيتها وتعرضها للعديد من المشاكل، إلا أنها تعتبر الحلقة الأساسية في تطوير الموارد البشرية ضمن مخطط محكم لها.

بمعنى أن الحوافز تؤثر على الأداء مما يؤدي إلى تحقيق ولاءهم ورفع مستوى أدائهم ورفع روحهم المعنوية بمعنى أن علاقة الأداء ونظام الحوافز جدوى متداخلة وإيجابية في ما بينهم حيث أن نظام الحوافز الجيد يؤدي إلى تحقيق مستوى أداء جيد وإيجابي للمؤسسة والأداء يحفز المؤسسة أكثر فأكثر للاهتمام بنظام الحوافز وزيادة تحسنه من أجل رفع مستوى الأداء ولتواكبة التغيرات التي تحدث على مستوى حاجات العاملين، وعلى مستوى البيئة التنافسية وأن أغلب المؤسسات لديها خطوات واليات وسياسات تحفيزية مما تسهم في تحسين وارتقاء مستوى أداء العامل ومن ثمة تحسن أداء المؤسسة ونلاحظ ذلك في دراسة الحالة.

الفصل الثالث

تمهيد:

من خلال تعرضنا للجزء النظري تبين لنا ان عملية التحفيز عملية معقدة تعتمد على دراسة حاجات ورغبات الافراد لتلبيتها وتوجيه سلوك الفرد من خلال توليفة ملائمة من الحوافز المادية والمعنوية، لذلك وجب على المنظمات البحث المستمر عن الأساليب المثلى لتحفيز افرادها، والذي أصبح من ضروريات وأساسيات نجاحها وبغية التعرف على مدى اهتمام المنظمات الجزائرية بتحفيز افرادها قمنا بدراسة على البنك الوطني الجزائري لولاية بسكرة، وهذا بعرض وتحليل كل من المعطيات المقدمة من طرف المؤسسة محاولين اسقاط ما جاء في الجانب النظري على الجانب التطبيقي، ولذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: البطاقة التعريفية للبنك الوطني الجزائري

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

المبحث الأول: البطاقة التعريفية للبنك الوطني الجزائري

في هذا المبحث سوف نتطرق إلى تعريف البنك الوطني الجزائري مع إعطاء لمحة عن نشأته وتطوره، إضافة إلى دراسة هيكله التنظيمي وكذا مختلف المصالح التي تتواجد فيه.

المطلب الأول: نشأة وتعريف البنك الوطني الجزائري وهيكله التنظيمي

المطلب الأول: نشأة وتعريف البنك الوطني الجزائري

الفرع الأول: نشأة البنك الوطني الجزائري

تأسس هذا البنك بموجب الأمر رقم 178/66 الصادر في 13 جوان 1966م، ويعتبر أول البنوك التجارية التي تم إنشاؤها في الجزائر المستقلة برأس مال قدره 20 مليون دينار جزائري، وقد عوّض تأسيسه البنوك الأجنبية التالية:¹

* القرض العقاري للجزائر وتونس، الذي يحتوي على 133 وكالة، والذي أدمج في 01 جويلية 1966م.

* القرض الصناعي والتجاري، الذي يحتوي على 03 وكالات، والذي أدمج في 01 جويلية 1967م.

* البنك الوطني للتجارة والصناعة في إفريقيا، الذي يحتوي على 06 وكالات، والذي أدمج في 01 جانفي 1968م.

* بنك باريس وهولندا، الذي يحتوي على وكالة واحدة والذي أدمج في ماي 1968.

* مكتب معسكر للخصم، الذي يحتوي على وكالة واحدة والذي أدمج في جوان 1968.

وباعتباره بنك تجاري، فإنه يقوم بجمع الودائع ومنح القروض القصيرة الأجل، وتبعاً لمبدأ التخصص في النظام البنكي الجزائري، فقد تكفل هذا البنك بمنح القروض للقطاع الفلاحي والتجمعات المهنية للاستيراد (R.P.I) والمؤسسات العمومية والقطاع الخاص.

¹ الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 188.

البنك الوطني الجزائري هو عبارة عن شركة أسهم "Société par actions"، تم إنشاء هذا البنك بعد تأميم النظام البنكي الجزائري، وبالضبط في 13 جوان 1966م بالجزائر العاصمة.

وقد توسع البنك كثيرا واتسعت فروعه، حيث تم تأسيس البنك الوطني الجزائري بالمدينة وفقا لقانون 88-01 بتاريخ 01/12/1988م، وقد تم إدراج ذلك في القانون التجاري وفقا لقواعد خاصة مطبقة على البنوك والقرض، وتم التعديل في هذا القانون وكان آخر تعديل بتاريخ 12 أفريل 1993، وهو التعديل رقم 93-08، وتم إبراز هذه القوانين في نصوص ومقررات خاصة بالبنوك (Les statuettes et les textes) (subséquents).

كما أن البنك "BNA" يقوم بنشاطات عديدة لكونه بنك للودائع "Banque des dépôts"، كما أنه يقوم بعمليات التبادل والقروض في إطار تشريعات وأنظمة منصوص عليها، كذلك يقوم باستقبال ودائع ورؤوس أموال مقدمة من طرف الأفراد، وللبنك تسمية خاصة به "البنك الوطني الجزائري" والذي تمت كتابته بشكل مبسط هو "ب.و.ج" وباللغة الفرنسية "Banque Nationale d'Algérie" وباختصار "BNA"، وهذه التسمية تتواجد في جميع الوثائق المتعلقة بالبنك كالرسائل، الفواتير والإعلانات، كما أن هذه التسمية تتبعها كلمة شركة أسهم، وحددت مدة الحياة لهذه المؤسسة بـ 99 سنة وهي ثابتة ويبدأ الحساب من اليوم الذي تم الحصول فيه على رقم خاص بالسجل التجاري.

ويقدر رأس مال البنك حاليا بـ 150 ملايين دينار جزائري، وهو ناتج عن قرار المجلس الوطني للتخطيط "Conseil Nationale de Planification"، ويتم تقسيم رأس المال إلى 1000 سهم مقسمة على النحو التالي:¹

1- السلع التجهيزية: 350 سهم "Biens d'équipements".

1- الصناعات النصف غذائية: 350 سهم "Des Industries Semi Alimentation".

2- الصناعات الغذائية: 200 سهم "Des Industries Agro Alimentation".

¹ ملفات ووثائق خاصة بالبنك الوطني الجزائري BNA "القانون الداخلي".

3- الصناعات المختلفة: 100 سهم "Des Industries diverses".

ثالثا: الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري.

تتواجد بالبنك المصالح التالية:¹

1- مصلحة الصندوق "Le Service caisse": وتنقسم هذه المصلحة إلى مصالح فرعية تؤدي عدة خدمات منها:

* عمليات المقاصة Compensation.

* عمليات المحفظة Le Portefeuille.

* عمليات المحاسبة Comptabilité.

* قطاع التسديدات.

* عمليات السحب والدفع.

* التحصيلات بأنواعها.

* قطاع الأوراق التجارية.

2- المصلحة الخارجية "Le Service étranger". من بين المهام الرئيسية التي تدخل في هذه المصلحة هي:

* عمليات السحب والدفع بالعملة الصعبة.

* التحصيلات بالعملة الصعبة.

* عمليات التجارة الخارجية (التصدير والاستيراد).

3- مصلحة القروض "Le Service de crédit". تعمل هذه المصلحة على ما يلي:

¹ مقابلة مع رؤساء المصالح.

* تكوين ملفات القروض، قروض متوسطة الأجل CMT، تسهيلات الصندوق FC، قروض بإمضاء Crédit par signature.

* دراسة ملفات القروض وإعطاء الموافقة المبدئية.

* دراسة حالة المخاطر.

4- المصلحة الإدارية "Le Service administratif". تعمل هذه المصلحة على متابعة كل العمليات التالية وغيرها من المهام الأساسية فهي تعد القلب النابض لأي بنك لتسيير الموارد البشرية (غيابات، توظيف... الخ):

* تصريحات جبائية.

* كل ما يتعلق بأمن البنك.

* دراسة ميزانية البنك وإعطاء الصور المستقبلية لها.

5- مصلحة النزاعات "Le Service contentieux".

أول مصلحة يتجه إليها العميل لفتح الحساب الجاري هي مصلحة النزاعات، حيث تعمل هذه المصلحة على متابعة العميل ومعرفة وضعيته الماضية والحالية من أجل مواجهة وتفادي المخاطر، وذلك عن طريق تلقي المعلومات من:

* المراسلات التي تأتي من الخارج (الخبزينة، الضرائب وحالات أخرى).

* تجميد الحساب بالبنك نفسه أو ببنوك أخرى.

* وضعية الحساب الجاري للعميل بالبنوك الأخرى وكيفية سير القروض التي أخذها منها.

كما تظهر أهمية ودور هذه المصلحة خاصة في منح القروض، حيث أن أي عميل لم يسدد الدين المتفق عليه تحال القضية إلى قسم المنازعات وتتبع الخطوات التالية:

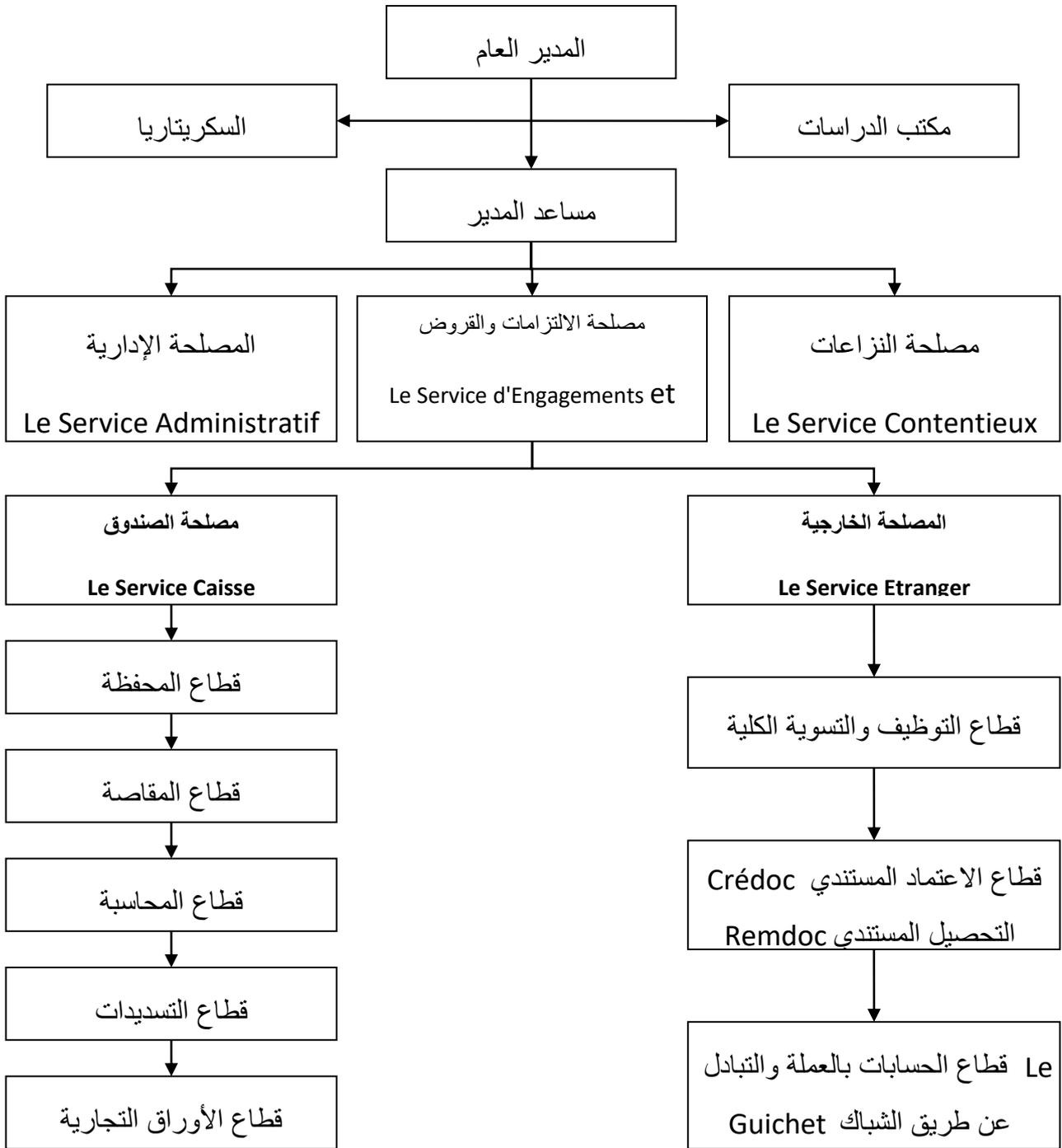
أ- طلب البنك من العميل حل الموضوع بالطريقة الودية (التفاهم).

ب- ترسل إليه رسالة مضمنة، وتنتظر المصلحة مدة أسبوع.

ج- إنذار ثاني، إذا لم يحضر تحال القضية إلى محضر قضائي، والذي بدوره يرسل له إنذار أخير بالدفع لمدة 20 يوم، إذا لم يمثل يكتب عليه تقرير (PV) عدم الدفع والامتنال.

د- ترسل عارضة لرئيس المصلحة لحجز تنفيذي لأمواله المرهونة، بعد إمضاء رئيس المحكمة، تقدم لمحضر قضائي حتى يتم تنفيذ الحجز ثم بيع الضمانات.

ويظهر الشكل الموالي ترتيب المصالح السابق ذكرها:



المصدر: الوثائق المقدمة من طرف "BNA".

يقوم البنك الوطني الجزائري بنشاطات عديدة أهمها ما يلي:¹

1- استقبال الودائع المتعلقة برؤوس الأموال من طرف الأشخاص، كما أن البنك يسمح بالتسديد إما نقدا أو لأجل أي عند حلول أجل الاستحقاق، كذلك يصدر وصولات الاستحقاق، كذلك يصدر وصولات وسندات (وتتم عملية الاقتراض من أجل تغطية الحاجيات التي يتطلبها نشاط معين).

2- استقبال عمليات الدفع التي تقدم نقدا أو عن طريق الشيك والمتعلقة بعملية التوطين " La domiciliation " والتحويل " Le virement " ورسالة القرض وجميع عمليات البنك.

3- يمنح قروض بجميع أشكالها سواء كانت قروض أو تسبيقات بدون ضمانات وذلك من أجل تحقيق نشاطات معينة.

4- يضمن جميع العمليات المتعلقة بالقروض وذلك لحساب مؤسسات مالية أو لحساب الدولة.

5- توزيع رؤوس أموال الأفراد ومراقبة استعمالها.

6- اكتتاب جزئي أو كلي سواء بضمان أو بدون ناتج عن تحقيق نهاية جيدة لعملية التنازل عن جميع الديون التي دفعها مباشرة من طرف المدين.

7- يقوم البنك بجميع العمليات المتعلقة بالاككتاب، الخصم، شراء الأوراق التجارية، الوصولات "Bons"، الدفعات، المبالغ المصدرة من طرف الخزينة العامة أو الشركاء العموميين " Les collectivités publiques " والالتزام عند حلول موعد الاستحقاق والذي يحول إلى أمر ناتج عن العمليات الصناعية، الزراعية، التجارية أو المالية.

8- يقوم بدور المراسل مع البنوك الأخرى.

9- التمويل بشتى الطرق عمليات التجارة الخارجية، استقبال وديعة مبالغ السندات "Les titres" لاستقبال أموال ناتجة عن عمليات الدفع والخاصة بالسفحة، سند لأمر، الشيك، فواتير أو وثائق تجارية أخرى.

¹ ملفات ووثائق خاصة بالبنك الوطني الجزائري (القانون الداخلي).

- 10- يلعب دور الوساطة في عمليات الشراء أو البيع وكذلك الأوراق العامة والأسهم والسندات وخصوصا القيم المنقولة، كما أنه يضمن تقديم خدمات مالية متعلقة بالوثائق أو الأوراق.
- 11- يقوم بجميع عمليات التبادل سواء كانت نقدا أو لأجل، كذلك عمليات التعاقد من أجل الإقراض والاقتراض.
- 12- قبول جميع العمليات المتعلقة بالتظهير، الاعتمادات المستندية الغير قابلة للتعديل، الطلبات على الاعتماد المستندي، ضمان تنفيذ جيد للعقد، نهاية جيدة لعملية التسديد، مراقبة جميع العمليات من البداية حتى النهاية.
- 13- يؤمن خدمات للمؤسسات الأخرى والمتعلقة بالقرض.
- 14- اكتساب أموال من العمليات التالية: البيع، الإيجار، وجميع العمليات المنقولة وغير المنقولة والتي تخص نشاط البنك أو المتعاملين معه.
- 15- البنك الوطني يقوم بجميع المهام مهما كان شكلها والتي لها فوائد ومرتبطة بمؤسسات أو شركات جزائرية أو أجنبية ويسعى إلى تحقيق أهدافه وتطوير الأعمال الخاصة به، فالبنك الوطني الجزائري يعمل على تسيير أعماله بصفة مباشرة أو غير مباشرة لحسابه أو لحساب أطرافه، إما لوحده أو مع شركائه بجميع الأعمال التي تدخل في تحقيق أهدافه لذلك يقوم بإنجاز الأعمال المرتبطة بأهدافه في إطار تنظيمي.

المطلب الثالث: تقديم البنك الوطني الجزائري -وكالة بسكرة-

الفرع الاول: التعريف بالوكالة

تأسست وكالة البنك الوطني الجزائري رقم 387 في عام 1987، كواحدة من بين الأربعة عشر وكالات التابعة لمديرية سطيف، والواقعة في حي الأمل مصنفة بالوكالة (ب) بعد الوكالة (ا) الرتبة 386 وتضطلع الوكالة بنفس مهامها.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي

يمكن تقسيم الوكالة إلى قسمين¹:

1- مكاتب الاستقبال :

ا. مصلحة الصندوق: وهي بدورها تنقسم إلى قسمين:

ا- قسم الودائع:

يقوم باستلام طلبات فتح حسابات الودائع و تحدد نوعها، متابعة كل الإجراءات المتعلقة بفتح الحسابات و التأكد من توفير جميع الشروط القانونية و متابعة عمليات إيداع و السحب من الحساب لصالح المودعين.

ب- قسم الدفع و القبض:

و يسمى أيضا الشباك و يقوم بقبض و دفع المبالغ النقدية لكافة أنواع العملات، و تقوم أيضا بإعداد جرد حركة النقد و تسجيلها و العمل على تطبيق الأنظمة و الإجراءات المعتمدة من طرف المدير.

II. مصلحة المقاصة الآلية :

لتحصيل وسائل دفع الزبائن بالطريقة الآلية

2- المكاتب الخلفية :

ا. الأمانة العامة:

بناء على معلومات من مصلحة الإدارة.¹

أ- مدير الوكالة:

يعتبر الممثل الرئيسي للقرض الشعبي الجزائري على مستوى ولاية بسكرة، حيث يتحمل مسؤولية إبرام وتوقيع كل العقود والاتفاقيات و مختلف الوثائق، و من مهامه أيضا مراقبة جميع المصالح التابعة للوكالة، و كذلك يقدم تقريرا دوريا للمديرية العامة عن انجاز الأعمال و البرامج المتعلقة بالبنك.

ب - أمانة المدير:

من مهامها تسهيل أعمال المدير الذي بدوره يتدخل في شؤون سيرها وتنظيمها، كما تقوم باستقبال العملاء الذين قدموا طلبات الحصول على القروض والاتصال بالعملاء عند الحاجة، واستقبال البريد والمكالمات الهاتفية.

II. نائب المدير:

يلي المدير مباشرة ويقوم بمساعدة المدير في مهامه ويعوضه في حالة غيابه، يتابع و يراقب الأعمال المتغيرة في المصالح التي يشرف عليها.

III. مصلحة الإدارة: و تضم قسمين:

أ- قسم المستخدمين:

و هو قسم يهتم بشؤون المستخدمين مثل وضع الأجور و العلاوات و تنظيم الإجازات و إعداد الحوافز الخاصة بهم، كما تقوم بتسجيل الغيابات و المخالفات... الخ.

ب- قسم المنازعات القانونية :

يقوم هذا القسم بمساعدة البنك من الناحية القانونية و كذا متابعة الحالات المتنازع فيها، و دراسة الشكاوي و طلبات تحصيل الحقوق، و تعيين المحامين الذين يقومون بتمثيل البنك أمام المحاكم، و متابعة تنفيذ الحكم بعد إصداره.

IV. مصلحة القروض: تضم خليتين هما:

أ- أمانة القروض: وتختص هذه المصلحة ب:

- دراسة الطلبات الخاصة بالقروض من قبل الزبائن.

- متابعة تطور المؤسسات المالية.

- فتح الحسابات البنكية

- متابعة تحقيق المشاريع الاستثمارية من طرف الوكالة.

ب- مصلحة القروض العقارية:

تهتم بدراسة طلبات الحصول على القروض العقارية، و متابعة تسديدها.

V. مصلحة التجارة الخارجية:

تعتبر هذه المصلحة بمثابة الوسيط بين المتعاملين الجزائريين والأجانب، في عمليات البيع أو الشراء (استيراد و تصدير)، تقوم هذه المصلحة بالتحويلات إلى الخارج و عمليات التوطين (الإقامة) المصرفي، فتح الاعتمادات المستندية للعمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية، وهي على اتصال دائم مع المراسلين بالخارج.

VI. مصلحة المحاسبة و المراقبة: و تضم قسمين:

أ- قسم المحاسبة :

يقوم بتسجيل جميع العمليات اليومية التي يقوم بها البنك، في جميع أقسامه و يقوم أيضا بإعداد الميزانيات الختامية و تحليلها و المراجعة الدقيقة لحسابات البنك، كما يشرف على النفقات العامة في الوكالة، و متابعة عقود الصيانة و التأمين و توزيع التكاليف.

ب- قسم المراقبة:

ويقوم بالمراقبة الداخلية لعملية التسيير و مدى تطبيق القوانين الداخلية للبنك، كما تقوم بتنسيق بين المصالح و الحث على تطبيق السياسة الإدارية المتبعة، كما تساعد المدير في اتخاذ القرارات من خلال التقارير التي توجه إليه عن مدى انتظام و دقة البنك، و مدى وجود المشاكل الإدارية، و كل هذا يتم من عن طريق مراقبة دورية منتظمة من أجل تحقيق سياسة و أهداف البنك.

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

بعد عرض مختلف الجوانب النظرية والوقوف على صحتها أو خطئها، استدعى منا ذلك التنقل الى الميدان وذلك بدراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA بولاية بسكرة، حيث قمنا بتوزيع الاستبيان على العينة المحددة وسنحاول عرض وتحليل المعطيات والتي على أساسها يتم استخلاص النتائج ومقارنتها مع الدراسة النظرية وذلك من خلال:

- منهجية دراسة الحالة
- عرض وتحليل بيانات الاستبيان
- نتائج الاستبيان المتوصل إليها

المطلب الأول: منهجية دراسة الحالة

الفرع الأول: أدوات جمع البيانات:

تعتبر عملية جمع البيانات والمعلومات من الأسس الهامة التي يتوقف عليها أهداف البحث وبلوغ أهدافه ومدى دقة النتائج المتوصل إليها، لذا وجب الاعتناء بهذه العملية الخاصة بمراعاة اختيار الأدوات اللازمة انطلاقا من عدة اعتبارات كطبيعة المشكلة ومجتمع البحث، والمنهج المتبع في الدراسة، وبناء على ذلك فقد استعنت في هذه الدراسة بثلاث أدوات منهجية لجمع البيانات وتتمثل في (الملاحظة، المقابلة، الاستمارة).

• الاستمارة:

وهي عبارة عن مجموعة مؤشرات، يمكن عن طريقها اكتشاف أبعاد موضوع الدراسة عن طريق الاستقصاء التجريبي؛ أي إجراء بحث ميداني على جماعة محددة من الناس، وهي وسيلة الاتصال الرئيسية بين الباحث و المبحوث، و تحتوي على مجموعة من الأسئلة تخص القضايا التي نريد معلومات عنها من المبحوث¹

وتعتبر الاستمارة من أهم وأدق طرق البحث وجمع البيانات، وقد تضمنت الاستمارة مجموعة من الأسئلة للعاملين تدرج ضمن أهداف الموضوع وتتعلق بقياس مدى تطبيق الحوافز حسب وجهة نظر العاملين، إضافة

¹ بلقاسم سلاطينة وحسان الجيلاني، منهجية العلوم الاجتماعية، دار الجزائرية للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2017، ص72.

إلى اكتشاف دور الحوافز في تحسين أداء العاملين بشركة BNA وقد صمم هذا الاستبيان حسب مقياس ليكرت الثلاثي الدرجات، كما هو مبين في الجدول:

جدول رقم(01) يوضح مقياس الاستبيان:

الإجابة	نعم	لا	أحيانا
الوزن	03	02	01

و قد تضمنت استمارة الاستبيان على سبعة (07) محاور وهي:

المحور الأول: وتتضمن البيانات الشخصية للمبحوث.

المحور الثاني: الحوافز المادية المقدمة للعاملين في المؤسسة.

المحور الثالث: أثر الحوافز على أداء العاملين.

المحور الرابع: الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين في المؤسسة.

المحور الخامس: أثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين.

المحور السادس: خصائص نظام الحوافز.

المحور السابع: أداء العاملين.

أما عن طبيعة الأسئلة فكانت أسئلة مغلقة التي تحتمل الإجابة ب "نعم" أو "لا" أو "أحيانا".

أما بنسبة لتوزيع الاستمارة فقد تم توزيعها في يوم 2019/04/25 على أفراد العينة، و المتمثلين في موظفي البنك الوطني الجزائري، حيث تم توزيع (40) الاستمارة ولكن في مرحلة جمع الاستمارات تم استرجاع 33 استمارة فقط وذلك نظر لضيق الوقت لبعض الموظفين و لعدم وجود بعضهم عند استرداد الاستبيان و بالتالي أصبح عدد العينة 33 مفردة.

أ. صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق الاستبيان التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يقصد بالصدق " شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها.¹

بعد الانتهاء من تصميم الاستمارة و تصنيفها في صورتها الأولية بما يتناسب مع أهداف الدراسة عرضت على الأساتذة المشرفة التي أعطت توجيهات في إعادة صياغة بعض العناصر والأسئلة، و بعدها قمنا باستطلاع آراء بعض الأساتذة المحكمين في العلوم الاقتصادية من أجل التحكيم، و لقد كان الغرض من ذلك التأكد من مدى انتماء الأسئلة و العبارات إلى محاورها و التأكد من وضوحها و بساطتها وصياغتها اللغوية ، و للتأكد من أن الأداة المستخدمة في هذه الدراسة تقيس فعليا ما يجب قياسه.

وقد أفضى ذلك إلى إعادة مراجعة الاستمارة سواء في الشكل العام أو في تعديل صياغة الأسئلة، وحذف بعضها وإضافة أسئلة جديدة، كما كانت ملاحظات من طرف الأساتذة بإعادة ترتيب الأسئلة في المحاور وبعدها تم إعادة صياغة الاستمارة بشكل جديد من أجل تطبيقها على مجتمع الدراسة بشكل نهائي كما هو موضح في (الملحق رقم 01).

ولضمان صدق محتوى أداة جمع البيانات بعد عرضها على المشرفة ومناقشتها وإجراء بعض التعديلات، تم قياس المتغير باستخدام معامل ألفا كرونباخ و كانت نتيجة الصدق: 0.73 والذي يدل على أن الاستبيان مقبول كما هو موضح في (الملحق رقم 02)

ب. ثبات أداة الدراسة:

يعرف الثبات "بأنه لو كررت عمليات القياس لأظهرت نفس النتائج"²

أي أن الفرد يحصل على نفس الدرجة مهما اختلف الباحث الذي يطبق الأداة، وقد تم إثبات وصدق أداة المؤسسة من خلال أخذ عينة تجريبية قدرت ب (10) أفراد وتم توزيع الاستبيان على العينة المعنية، وقد تم

¹ عبيدات نوقان وآخرون، البحث العلمي (مفهومه، ادواته والأساليب)، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الاردن، 2001، ص179.

² اخلاص محمد عبد الحفيظ ومصطفى حسين الباهي، طرق البحث العلمي والتحليل الاحصائي في مجالات النفسية والرياضية، مركز الكتاب، القاهرة، 2002، ص178.

التوصل إلى أن نتيجة الثبات قدرت بـ 0.73 وهذا يعني أن استمارة الاستبيان تتمتع بدرجة عالية من الثبات وبالتالي ثبات الأداة قوية.

الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية

لا شك أن كل دراسة ميدانية، تحتوي على معطيات كمية تستوجب استخدام أساليب إحصائية تساعد على تفرغ و تحليل، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package For Social Sciences و التي يرمز لها باختصار برمز (SPSS) وذلك بعد أن تم ترميز و إدخال إلى الحاسب الآلي:

✓ **جداول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية:** لتمثيل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

✓ **المتوسط الحسابي:** وذلك لحساب القيمة التي يعطيها أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات المحاور، والمتوسط الحسابي العام لكل محور.

✓ **الانحراف المعياري:** لتعرف على درجة التشتت بين استجابة عينة الدراسة.

✓ **معامل ألفا كورنباخ Alpha cronbach:** لقياس ثبات أداة الدراسة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات الاستبيان

خصص هذا المطلب لعرض وتحليل البيانات المتحصل عليها من استمارات الاستبيان التي وزعت سابقا على موظفي البنك الوطني الجزائري بولاية بسكرة، وسيتم فيه تحليل البيانات العامة والبيانات المتعلقة بموضوع الدراسة.

الفرع الأول: خصائص مجتمع الدراسة

من خلال المعلومات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية ومن خلال الاستمارة، يمكن القول بأن أفراد المجتمع يتميزون بالصفات التالية:

جدول (2) يوضح توزيع الأفراد حسب الجنس:

الجنس	التكرار	نسبة %
اناث	12	36.37%
ذكور	21	63.63 %
المجموع	33	100%

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن شركة البنك الوطني الجزائري (BNA) يعتمد على العنصر ذكوري بشكل كبير حيث بلغت نسبة الذكور 63.63% وذلك نظرا لطبيعة عمل الشركة الذي يتناسب مع الذكور أكثر من الإناث في حين بلغت نسبة الإناث 36.37% والتي تعتبر نسبتهم قليلة مقارنة بنسبة الذكور.

جدول (3) يوضح توزيع الأفراد حسب السن:

السن	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	7	21.21%
30-40 سنة	21	63.63%
أكثر من 50 سنة	5	15.16%
المجموع	33	100%

يتضح أعلاه من خلال الجدول أن الفئة ما بين 30-40 سنة هي التي تمثل أكبر نسبة إذ تقدر ب 63.63% وتليها الفئة أقل من 30 سنة بنسبة 21.21% وفي الأخير فئة أكثر من 50 سنة حيث تقدر هذه الفئة ب 15.16% ومن خلال هذا التحليل يتضح أن عمال شركة البنك الوطني الجزائري (BNA) الذين يقومون بالعمل داخل الشركة من الفئة النشطة.

جدول (4) يوضح توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي:

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
00%	0	ابتدائي
3.03%	1	متوسط
30.30%	10	ثانوي
66.67%	22	جامعي
100%	33	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن الشركة تعتمد على المستوى الجامعي بشكل كبير حيث بلغت نسبته ب66.67% تليها مباشرة المستوى التعليمي الثانوي والذي بلغت نسبته 30.30% أما بالنسبة للمستوى الابتدائي و المتوسط 3.03% نجد أنه منعدم تقريبا داخل الشركة و ذلك نظرا للمعاملات و طبيعة الوظيفة.

جدول (5) يوضح توزيع الأفراد حسب المنصب:

نسبة %	التكرار	الفئة المهنية
3.03%	1	مدير
15.15%	5	رئيس مصلحة
78.79%	26	موظف
3.03%	1	أخرى
100%	3	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن في BNA تحتل فئة رئيس المصلحة أكثر نسبة حيث تقدر ب 15.15% وذلك نظرا لاعتماد الشركة على هذه الفئة من أجل سيرها من خلال الأداء الذي يقدمه العاملين، ثم تليها فئة الموظفين بنسبة 78.79% وأخيرا فئة المدير و فئات أخرى بنسبة 3.03% وهي تعد أقل نسبة في الفئات.

جدول (6) يوضح توزيع الأفراد حسب سنوات الخبرة:

سنوات	التكرار	نسبة
أقل من 5 سنوات	15	45.46%
من 5-10 سنوات	8	24.24%
أكثر من 5 سنوات	10	30.30%
مجموع	33	100%

يتضح من خلال أعلاه سنوات الخبرة الأكبر هي أقل من 5 سنوات و التي تقدر نسبتها ب 45.46% وذلك نظرا لتوفر في هذه المهارة و الأقدمية و الخبرة اللازمة تليها فئة أكثر من 10 سنوات بنسبة تقدر 30.30%، و في الأخير تليها فئة من 5-10 سنوات بنسبة 24.24% وهي تعتبر أقل نسبة.

المحور الأول: نتائج المبحوثين حول الحوافز المادية المقدمة للعاملين في المؤسسة

الجدول رقم: (7)

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	Σ	الحوافز المادية			العبارات	الرقم	
				أحيانا	لا	نعم			
2	0.74	2	33	11	9	13	التكرار نسبة المئوية%	01	منح الرواتب الاستثنائية
			100	33.30	27.30	39.40			
4	0.61	2	33	7	12	14	التكرار نسبة المئوية%	02	منح مكافأة تشجيعية
			100	21.20	36.40	42.40			
8	0.31	1	33	2	4	27	التكرار نسبة المئوية%	03	منح مناطق الجنوب
			100	6.10	12.10	81.80			
9	0.46	1	33	4	2	27	التكرار نسبة المئوية%	04	منح نهاية الخدمة
			100	12.10	6.10	81.80			
7	0.63	1	33	6	4	23	التكرار نسبة المئوية%	05	منح الاجازات
			100	18.2	12.10	69.70			

6	0.87	1	33	11	3	19	التكرار	الخدمات الاجتماعية	06
			100	33.30	09.10	57.60	النسبة المئوية%		
1	0.79	2	33	11	7	15	التكرار	الظروف المحيطة	07
			100	33.30	21.20	45.50	النسبة المئوية%		
3	0.71	2	33	11	10	12	التكرار	الحرمان من الامتيازات	08
			100	33.30	30.30	36.40	النسبة المئوية%		
5	0.92	1	33	12	2	19	التكرار	الخصم من المرتب أو تحفيزه	09
			100	36.40	6.10	57.60	النسبة المئوية%		

المصدر: بيانات الاستبيان الموزع.

• العبارة رقم(1): منح الرواتب الاستثنائية.

كانت اتجاه إجابات المبحوثين هو نعم بمتوسط حسابي قدره 2 وانحراف معياري قدره 0.74؛ و قد احتلت هذه العبارة الرتبة (2)، حيث نجد أن الرواتب الاستثنائية تمنح للعاملين بنسبة 39.40% وذلك من خلال إجابات أفراد العينة ب "نعم" أما ما نسبته 33.30% من المبحوثين اتجهوا لتأكيد خياراتهم على العبارة ب"أحيانا" تليه نسبة المبحوثين الذين أكدوا نفيهم للعبارة ب لا بنسبة 27.30%.

نلاحظ من خلال ما سبق نستنتج أن البنك الوطني الجزائري يتم منح رواتب استثنائية للعاملين، حيث أن العامل يكافأ بعلاوة مادية تمنح له بسبب أداء ومجهود مميز قام بها يستلزم التعويض الاستثنائي وتصبح هذه المنحة حق له ومكتسبه مقارنة بالعاملين الآخرين، وتضاف هذه المنح الى عوائده في المستقبل.

• العبارة رقم (2): منح مكافأة تشجيعية .

جاءت هذه العبارة في المرتبة (4)، حيث أجاب معظم الباحثين ب"نعم" بنسبة 42.40% فيما أجاب 36.40% ب لا، و تليها نسبة 21.20% ب "أحيانا".

وهذا ما يؤكد بأن استجابات المبحوثين بأن المكافآت التشجيعية تمنح للعاملين، ما ينتج عن ذلك تقديم أداء أفضل، فالعامل عند تقديم تشجيعات له يشعر بأنه جزء من المنظمة وأن العمل الذي يقدمه ذو فائدة، لذلك يحاول العمال من خلال هذه المكافآت تقديم أداء أفضل، بمتوسط حسابي قدر ب2 و انحراف معياري بلغ 0.61، ونستنتج مما سبق أن منح مكافأة تشجيعية للعامل دور في تقديم أداء متميز.

• العبارة رقم (3): منح مناطق الجنوب.

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن منح مناطق الجنوب تقدر ب81.80% في حين يرى البعض أنه ليس هناك منح مناطق الجنوب بنسبة تقدر ب12.10% أما ما نسبته 6.10% يرون أنه أحيانا تكون هناك منح مناطق الجنوب، وهذا يبين أن الأغلبية متفقون على أن هناك منح مناطق الجنوب تقدمها المؤسسات و منه فان المتوسط الحسابي يقدر ب1 والذي يعبر عن مدى تركز اجابات المبحوثين عند البديل "نعم" وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري المقدر ب0.31 والذي يعبر عن درجة تشتت اجابات المبحوثين و تشتت منخفض لأن درجة التشتت في اجابات منخفض يدل على اتفاق في اجابات المبحوثين أما المرتبة (8) فهي تدل على درجة عدم أهمية هذه العبارة.

• العبارة رقم (4): منح نهاية الخدمة.

نلاحظ من خلال البيانات أن نسبة 81.81% أجابوا ب "نعم" أي أن البنك الوطني الجزائري يمنح للعاملين عند نهاية خدمتهم داخل الشركة منح خاصة، احتلت هذه العبارة المرتبة(9) بمتوسط حسابي قدر ب 1 و انحراف معياري بلغ 0.46.

نستنتج من خلال ما سبق أنه عند نهاية خدمة العامل داخل المؤسسة تقوم المؤسسة بمنح علاوات و مكافآت للعامل على المدة أو العمل الذي قدمه من قبل، حيث تكون هذه المنح على شكل علاوة مادية تقدم عند نهاية الخدمة و هي تمنح لكافة العاملين تقريبا، و نجد أيضا أن النسبة المئوية هي البديل " أحيانا" حيث قدر ب

12.10% من إجابات المبحوثين تؤكد بأن المنح في نهاية الخدمة تقدم في بعض الأحيان أي حسب طبيعة العمل. كما هناك من أجاب بالبديل "لا" وكانت نسبة ذلك 6.10% وهذا البديل دليل على أن هذه الفئة لا تتلقى منح في نهاية الخدمة في المؤسسة وهذا ما ينعكس على تحقيق أداء متميز داخل المؤسسة.

• العبارة رقم (5): منح الاجازات.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 69.70% من المبحوثين اتفقوا على البديل "نعم"، و يليها الخيار "أحيانا" بنسبة قدرت ب 18.20%، و تليها نسبة 12.10% للبديل "لا" وقد جاءت هذه العبارة في المرتبة (7) بمتوسط حسابي قدر ب 1 و انحراف معياري بلغ 0.63.

نستنتج مما سبق أن بنك الوطني يقدم اجازات للعاملين حيث تعتبر الاجازات المقدمة نوعا من التحفيز الايجابي حيث يحظى العامل بإجازات مرضية أو اجازات أسبوعية وقد تكون هناك اجازات استثنائية تمنح له بسبب أدائه لعمل مغاير فتمنح له هذه الاجازة كتقدير للأداء الذي قام به.

• العبارة رقم (6): الخدمات الاجتماعية:

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الخدمات الاجتماعية متوفرة في البنك الجزائري بنسبة تقدر 57.60% فالحوافز الخدمات الاجتماعية أهمية كبيرة في اشباع رغبات العاملين لذلك يحاول البنك توفير الافضل من الخدمات و الامن (التأمين الصحي، التأمين ضد العجز و البطالة...)، أما الذين يرون أن الخدمات الاجتماعية متوفرة في بعض الأحيان تقدر نسبتهم ب 33.30% وفئة من المبحوثين يؤكدون على عدم توفير الخدمات الاجتماعية بنسبة تقدر ب 9.10% وهذا يعني أن الأغلبية يتفقون على البديل "نعم" وهذا يدل أن الشركة تقدم الخدمات الاجتماعية لموظفيها ومنه فان المتوسط الحسابي يقدر ب 1 والذي يعبر عن درجة تمركز اجابات المبحوثين ونلاحظ أن هناك تمركز متوسط عند الاجابة "نعم" هذا ما يؤكد الانحراف المعياري المقدر ب 0.87 والذي يعبر عن درجة تشتت اجابات المبحوثين و تشتت مرتفع لأن درجة التشتت في اجابات كبير يدل على اتفاق في اجابات المبحوثين أما المرتبة (6) فهي تدل على درجة أهمية هذه العبارة نوعا ما.

• العبارة رقم (7): الظروف المحيطة:

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الظروف المحيطة داخل الشركة تعمل على تحسين الاداء بنسبة 45.5% أما الذين يرون أنه أحيانا ما تساعد الظروف المحيط في تحفيز على تقديم أداء أفضل تقدر نسبتهم

بـ33.30% في حين يرى البعض أن الظروف المحيطة لا تساعد على تحسين الأداء بنسبة 21.20% وهذا يعني أن الأغلبية يتفقون على البديل "نعم" وهذا يدل أن الشركة تحاول توفير الظروف الفيزيائية المناسبة حتى يستطيع القيام بمهامه بأحسن ما يمكن ومنه فإن المتوسط الحسابي المقدر بـ2 والذي يعبر عن درجة تمركز اجابات المبحوثين ونلاحظ أن هناك تمركز كبير عند الاجابة "بنعم" هذا ما يؤكد الانحراف المعياري المقدر بـ0.79 والذي يعبر عن درجة تشتت اجابات المبحوثين و تشتت موجب لأن درجة التشتت في اجابات كبير يدل على اتفاق في اجابات المبحوثين أما المرتبة (1) فهي تدل على درجة أهمية هذه العبارة.

• العبارة رقم (8):الحرمان من الامتيازات:

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن البنك يقوم بحرمان العاملين من الامتيازات بنسبة تقدر بـ36.40% حيث يعتبر الحرمان من الامتيازات أحد أشكال التحفيز السلبي و هو يهدف الى تغيير السلوك الى الأفضل ، أما الذين يرون أنه أحيانا ما يتم الحرمان من الامتيازات نسبتهم تقدر بـ33.30% ، في حين يرى 30.30% من المبحوثين أنه لا يتم حرمانهم من الامتيازات، وهذا يعني أن الأغلبية يتفقون على البديل "نعم" ومنه فإن المتوسط الحسابي يقدر بـ2 والذي يعبر عن درجة تمركز اجابات المبحوثين ونلاحظ أن هناك تمركز متوسط عند الاجابة "بنعم" هذا ما يؤكد الانحراف المعياري المقدر بـ0.71 والذي يعبر عن درجة تشتت اجابات المبحوثين و تشتت منخفض لأن درجة التشتت في اجابات قليل يدل على اتفاق في اجابات المبحوثين أما المرتبة (3) فهي تدل على درجة أهمية هذه العبارة.

• العبارة رقم (9):الخصم من المرتب أو خفضه:

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح أن البنك يقوم بخصم من راتب العامل أو خفضه عند الخطأ بنسبة تقدر بـ57.60% حيث يعتبر الخصم من المرتب أو خفضه أحد أشكال التحفيز أيضا يستخدم مع المقصرين في العمل (كثيري الغياب، التأخير، الإهمال...)أما الذين يرون أن أحيانا ما يتم خصم المرتب أو خفضه فتقدر نسبتهم تقدر بـ36.40% في حين يجيب آخرون ب البديل "لا" بنسبة تقدر ب 6.10% وهذا يعني أن الأغلبية يتفقون على البديل "نعم" ومنه فإن المتوسط الحسابي لهذه العبارة يقدر بـ1 والذي يعبر عن درجة تمركز اجابات المبحوثين ونلاحظ أن هناك تمركز متوسط عند الاجابة "نعم" هذا ما يؤكد الانحراف المعياري المقدر بـ0.92 والذي يعبر عن درجة تشتت اجابات المبحوثين و تشتت مرتفع لأن درجة التشتت في اجابات كبير يدل على اتفاق في اجابات المبحوثين، أما المرتبة (5) فهي تدل على درجة أهمية هذه العبارة نوعا ما.

جدول رقم (8):

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	Σ	أثر الحوافز على أداء العاملين			العبارات	الرقم
				أحيانا	لا	نعم		
3	0.79	1	33 100	9 27.30	4 12.10	20 60.60	التكرار نسبة المئوية %	10
							الراتب الذي أتقاضاه يدفعني للعمل باجتهد أكثر	
4	0.62	1	33 100	6 18.20	7 21.20	20 60.60	التكرار نسبة المئوية %	11
							تؤثر المكافآت التشجيعية على تحسين مستوى أدائي	
2	0.62	2	33 100	10 30.30	13 39.30	10 30.30	التكرار نسبة المئوية %	12
							أعتقد أن أجري الحالي يحفزني للعمل بالمقارنة مع الأفراد الذين يشغلون وظائف متشابهة في مؤسسات أخرى	
5	0.60	1	33 100	6 18.20	10 30.30	17 51.50	التكرار نسبة المئوية %	13
							في حالة عدم قيامي بعملتي يتم الخصم من الأجر	
1	0.73	2	33 100	9 27.30	8 24.20	16 48.50	التكرار نسبة المئوية %	14
							الأجر الذي أتلقاه يغطي حاجاتي الأساسية	

			33	5	7	21	التكرار	15
			100	15.20	21.20	63.60	النسبة المئوية %	
6	0.57	1					تشجعي العلاوات والدرجات الممنوحة للمحافظة على مستوى أدائي في مؤسستي	

المصدر: بيانات الاستبيان الموزع

• العبارة رقم (10): الراتب الذي أتقاضاه يدفعني للعمل باجتهاد أكثر.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 60.60% من المبحوثين أجابوا بـ "نعم"، تليها نسبة 27.30 % "أحيانا"، وتليها نسبة 12.10 % من المبحوثين أجابوا بـ "لا". حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة (3) بمتوسط حسابي قدر بـ 1 وانحراف معياري بلغ 0.79.

من خلال اجابات المبحوثين نستنتج أن البنك يمنح العاملين الأجر المناسب لكل وظيفة مما يدفع العامل بتقديم أداء متميز يضمن قدرا من الابتكار والتجديد في الأداء وهذا ما تسعى المؤسسة إليه حيث يعتبر الراتب هو المحفز الأول والأخير للعامل فالراتب الجيد هو محفز للعمل باجتهاد وتقديم الأفضل.

• العبارة رقم (11): تؤثر المكافآت التشجيعية على تحسين مستوى أدائي .

أجابت نسبة 66.60% من المبحوثين على العبارة تؤثر المكافآت التشجيعية على تحسين مستوى أدائي بالبديل "نعم"، وجاءت هذه العبارة في المرتبة (4) بمتوسط حسابي قدر بـ 1 وانحراف معياري بلغ 0.62.

نستنتج من خلال إجابات المبحوثين أن المكافآت التشجيعية تؤثر في تحسين الأداء بنسبة تقدر بـ 66.60% في حين يرى البعض العكس و نسبتهم تقدر بـ 21.20 % و هذا يدل على أن المكافآت التشجيعية لها دور كبير في تحسين مستوى الأداء ، و ذلك حسب رأي أغلبية المبحوثين و هذا بهدف تحفيز العاملين على بذل المزيد من الجهد لتحقيق أداء أفضل و منه فان المتوسط الحسابي قدر بـ 1 و الذي يعبر على تمركز الإجابات فهو متوسط موجب و تمركز أغلب الإجابات عند الإجابة نعم و هذا ما يؤكد الانحراف المعياري بـ 0.62 و الذي يعبر عن مدى تشتت الإجابات فهو منخفض مقبول نظرا لكون أغلب المبحوثين متفقون على آرائهم أما الرتبة (4) فهي تدل على درجة أهمية هذه العبارة.

- العبارة رقم (12): أعتقد أن أجري الحالي يحفزني للعمل بالمقارنة مع الأفراد الذين يشغلون وظائف متشابهة في مؤسسات أخرى:

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الأجر الذي أنقضاه لا يحفزني للعمل بالمقارنة مع الأفراد الذين يشغلون وظائف متشابهة في مؤسسات أخرى بنسبة تقدر بـ 39.30% أما الذين يرون أن الأجر الحالي يحفزني للعمل بالمقارنة مع الأفراد الذين يشغلون وظائف متشابهة في مؤسسات أخرى نسبتهم تقدر بـ 30.30% وهذا يعني أن الأغلبية يتفقون على البديل "لا" وهذا يدل أن الشركة تقدم تحفيزات أخرى غير الأجر تجعل منه يشعر بالرضا الوظيفي ومنه فإن المتوسط الحسابي يقدر بـ 2 والذي يعبر عن درجة تمركز اجابات المبحوثين ونلاحظ أن هناك تمركز متوسط عند الاجابة "بلا" هذا ما يؤكد الانحراف المعياري المقدر بـ 0.62 والذي يعبر عن درجة تشتت اجابات المبحوثين و تشتت منخفض لأن درجة التشتت في اجابات قليل يدل على اتفاق في اجابات المبحوثين أما المرتبة (2) فهي تدل على درجة أهمية هذه العبارة.

- العبارة رقم (13): في حالة عدم قيامي بعملي يتم الخصم من الأجر:

من البيانات الموضحة في الجدول نجد أن نسبة 51.50% من المبحوثين أجابوا ب "نعم" أي أن البنك الوطني الجزائري -سكرة- يقوم بخصم من الراتب العامل عند عدم القيام بالعمل، حيث احتلت العبارة المرتبة (5) بمتوسط حسابي قدر ب 1 وانحراف معياري بلغ 0.60.

نستنتج من خلال ما سبق ذكره أنه العامل في حال عدم قيام بواجباته وأعماله على أكمل وجه يتم الخصم من أجره لعدم التزامه بقوانين العمل وقد يتعرض العامل في بعض الحالات الى الطرد نهائيا، أما ما نسبته 24.20% لا يتم الخصم من أجرهم عند عدم القيام بعمله ويرجع ذلك الى نوع الخطأ في أغلب الاحيان ونوع العمل الغير منجوز.

- العبارة رقم (14): الأجر الذي أتلقيه يغطي حاجاتي الأساسية:

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الأجر الذي أنقضاه يغطي حاجاتي الأساسية بنسبة تقدر بـ 48.50% في حين يرى بعض العاملين أن الأجر الحالي أتلقيه يغطي حاجاتي الأساسية في بعض الاحيان بنسبة 48.50% أما ما نسبته 27.30% يرون أن الاجر الذين يتقاضوه لا تغطي حاجاتهم وهذا يعني أن الأغلبية يتفقون على البديل "نعم" وهذا يدل أن الشركة تقدم الأجر مقبول يستطيع العامل من خلاله تغطية احتياجاته الخاصة.

ومنه فان المتوسط الحسابي يقدر بـ2 والذي يعبر عن درجة تمركز اجابات المبحوثين ونلاحظ أن هناك تمركز متوسط عند الاجابة "بنعم" هذا ما يؤكد الانحراف المعياري المقدر بـ0.73 والذي يعبر عن درجة تشتت اجابات المبحوثين و تشتت مقبول لأن درجة التشتت في اجابات مقبول أيضا مما يدل على اتفاق في اجابات المبحوثين أما المرتبة (1) فهي تدل على درجة أهمية كبير لهذه العبارة.

• العبارة رقم(15):تشجعي العلاوات والدرجات الممنوحة للمحافظة على مستوى أدائي في مؤسستي:

أجابت نسبة 63.60% من المبحوثين على تشجعي العلاوات والدرجات الممنوحة للمحافظة على مستوى أدائي في مؤسستي العبارة بالبديل "نعم و نستنتج من خلال إجابات المبحوثين أيضا أن العلاوات التي تمنح للعامل في شكل مادي كمكافأة على عمل جيد يحافظ على مستوى الأداء بنسبة تقدر بـ 63.60% في حين يرى البعض العكس و نسبتهم تقدر بـ 21.20 % و هذا يدل على أن العلاوات لها دور كبير في المحافظة على مستوى الأداء داخل المؤسسة، و ذلك حسب رأي أغلبية المبحوثين و هذا بهدف تحفيز العاملين على بذل المزيد من الجهد لتحقيق أداء أفضل، و منه فان المتوسط الحسابي قدر بـ 1 و الذي يعبر على تمركز الإجابات فهو متوسط موجب و متمركزة أغلب الإجابات عند الإجابة نعم و هذا ما يؤكد الانحراف المعياري بـ 0.57 و الذي يعبر عن مدى تشتت الإجابات فهو منخفض مقبول نظرا لكون أغلب المبحوثين متفقون على آرائهم أما الرتبة (6) فهي تدل على درجة أهمية هذه العبارة.

جدول رقم (9):

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	Σ	الحوافز المعنوية			العبارات	الرقم	
				أحيانا	لا	نعم			
8	0.57	1	33	5	6	22	التكرار	ضمان الأمن	16
			10	15.2	18.20	66.70	نسبة		
			0			المئوية%			
7	0.62	1	33	6	8	19	التكرار	المشاركة في اتخاذ القرار	17
			10	18.20	24.20	57.60	نسبة		
			0			المئوية%			
6	0.65	1	33	7	9	17	التكرار	القيام بدورات تدريبية	18
			10	21.20	27.30	51.50	نسبة		
			0			المئوية%			
5	0.53	2	33	5	13	15	التكرار	منح شهادات تقديرية	19
			10	15.20	39.40	45.50	نسبة		
			0			المئوية%			
1	710.	2	33	9	9	15	التكرار	تقديم عبارات الشكر والتثناء	20
			10	27.30	27.30	45.50	نسبة		
			0			المئوية%			

9	0.50	1	33	4	7	22	التكرار	العلاقات الطيبة مع العاملين	21
			10 0	12.20	21.20	66.70	النسبة المئوية%		
10	0.43	1	33	3	8	22	التكرار	الضمان و الاستقرار الوظيفي	22
			10 0	9.10	24.20	66.70	النسبة المئوية%		
3	0.64	2	33	9	12	12	التكرار	اقامة الحفلات و رحلات سياحية	23
			10 0	27.30	36.40	36.40	النسبة المئوية%		
4	0.64	2	33	9	12	12	التكرار	فرص الترقية و التقديم	24
			10 0	27.30	36.40	36.40	النسبة المئوية%		
2	0.68	2	33	11	11	11	التكرار	توجيه إنذارات أو توبيخات	25
			10 0	33.30	33.30	33.30	النسبة المئوية%		

المصدر: بيانات الاستبيان الموزع.

• العبارة رقم (16): ضمان الأمن:

من خلال البيانات المتوصل إليها نجد نسبة 66.70 % من المبحوثين أجابوا بـ "نعم"، تليها نسبة 18.20% للبدليل "لا"، و نسبة 15.20 % من المبحوثين أجابوا بـ "أحيانا"، وقد جاءت هذه العبارة في المرتبة (8) بمتوسط حسابي قدر بـ 1 و انحراف معياري بلغ 0.62.

من خلال النتائج المتوصل إليها نجد أن البنك يوفر الأمن والراحة بنسبة كبيرة للموظفين حتى يشعروا بالرضا عن وظائفهم بصفة عامة وعن المؤسسة بصفة خاصة. حيث يمثل الأمن و حماية العامل من الأسباب التي تجعل العامل يستمر في البقاء داخل المؤسسة و بذلك تقديم أداء أفضل.

• العبارة رقم (17): المشاركة في اتخاذ القرارات:

من خلال اجابة المبحوثين نلاحظ أن نسبة 57.60 % من الاجابات كانت بـ "نعم " للعبارة المشاركة في اتخاذ القرار، واحتلت العبارة المرتبة (7) بمتوسط حسابي قدر بـ 1 و انحراف معياري بلغ 0.62.

من خلال البيانات المتوصل إليها نستنتج أن البنك يقوم بالمشاركة مع العاملين في اتخاذ القرار بنسبة 57.60 % حيث تؤكد اجابات المبحوثين على أن المشاركة في اتخاذ القرار هي نوع من الحوافز التي تساهم في رفع الروح المعنوية لدى العاملين ونعمل أيضا على تحقيق الرضا الوظيفي مما يزيد أدائهم وولائهم للمنظمة.

• العبارة رقم (18): القيام بدورات تدريبية:

من خلال البيانات المتوصل إليها نجد نسبة 51.50 % من المبحوثين أجابوا بـ "نعم"، تليها نسبة 27.30% للبدليل "لا"، و نسبة 21.20 % من المبحوثين أجابوا بـ "أحيانا"، وقد جاءت هذه العبارة في المرتبة (6) بمتوسط حسابي قدر بـ 1 و انحراف معياري بلغ 0.65.

مما سبق نلاحظ من خلال إجابات المبحوثين أن معظمهم يؤكدون أن البنك يقوم بدورات تدريبية للعاملين، حيث تقوم هذه بنك بدورات تكوينية داخل المؤسسة، وتحدث هذه الدورات وفقا لمتطلبات احتياجات الشركة، حيث يتم تكوين العمال تكويننا جيدا من أجل اكتساب المعارف و المهارات الضرورية لمواجهة المشاكل و اتخاذ القرارات المناسبة و تقديم أداء يتناسب مع وظيفته حتى يتم الوصول الى الأهداف المنشودة. فالتوجيه والتدريب المستمر للموظفين يسمح باكتساب معارف و مهارات جديدة في العمل، فالتطوير في أي منظمة يعتمد أساسا على التدريب و التوجيه القدرات الإبداعية من أجل المساهمة في تحسين الأداء.

• العبارة رقم (19): منح شهادات تقديرية:

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح أن البنك يقوم بمنح شهادات تقديرية للعاملين تقديرا للأداء الذي يقدمه بنسبة تقدر بـ **45.50%** حيث يعتبر الشهادات التقديرية أحد أشكال التحفيز الإيجابي أيضا تستخدم كحافز لتقديم أداء جيد، في حين ترى فئة نسبتها تقدر بـ **39.40%** أن البنك لا يمنح شهادات تقديرية للعاملين أما آخرون يجيبون بالبديل "أحيانا" بنسبة تقدر بـ **15.20%** وهذا يعني أن الأغلبية يتفقون على البديل "نعم" ومنه فإن المتوسط الحسابي لهذه العبارة يقدر بـ **2** والذي يعبر عن درجة تمركز اجابات المبحوثين ونلاحظ أن هناك تمركز ايجابي عند الاجابة "نعم" و هذا ما يؤكد الانحراف المعياري المقدر بـ **0.53** والذي يعبر عن درجة تشتت اجابات المبحوثين و تشتت متوسط لأن درجة التشتت في اجابات كبير يدل على اتفاق في اجابات المبحوثين، أما المرتبة (5) فهي تدل على درجة أهمية هذه العبارة نوعا ما.

• العبارة رقم (20): تقديم عبارات الشكر والثناء:

من خلال الشواهد الاحصائية الواردة في الجدول يتضح أن البنك يقوم بتقديم عبارات الشكر و الثناء للعامل عند القيام بأداء جيد بنسبة تقدر بـ **45.50%** أما نسبتهم تقدر بـ **27.30%** في حين يجيبون على البديل "لا" و "نعم" بأن تقديم عبارات الشكر و التقدير تقدم في بعض الأحيان و قد لا تقدم، وهذا يعني أن الأغلبية يتفقون على البديل "نعم" ومنه فإن المتوسط الحسابي لهذه العبارة يقدر بـ **2** والذي يعبر عن درجة تمركز اجابات المبحوثين ونلاحظ أن هناك تمركز مرتفع عند الاجابة "نعم" هذا ما يؤكد الانحراف المعياري المقدر بـ **0.71** والذي يعبر عن درجة تشتت اجابات المبحوثين وهو تشتت مرتفع لأن درجة التشتت في اجابات كبير يدل على اتفاق في اجابات المبحوثين، أما المرتبة (1) فهي تدل على درجة أهمية هذه العبارة .

• العبارة رقم (21): العلاقات الطيبة مع العاملين:

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح أن العلاقات الطيبة مع العاملين داخل المؤسسة موجود بنسبة تقدر بـ **66.70%** حيث تعتبر العلاقات الجيدة بين الموظفين من أسباب التي تؤدي الي نجاح الأداء فالتعاون و التشاور بين العاملين في العمل يحسن من الاداء. أما الذين يرون أنه لا توجد علاقات طيبة بين العاملين فتقدر نسبتهم تقدر بـ **21.20%** في حين يجيب آخرون بالبديل "أحيانا" بنسبة تقدر بـ **12.20%** وهذا يعني أن الأغلبية يتفقون على البديل "نعم" ومنه فإن المتوسط الحسابي لهذه العبارة يقدر بـ **1** والذي يعبر عن درجة تمركز اجابات المبحوثين ونلاحظ أن هناك تمركز متوسط عند الاجابة "نعم" هذا ما يؤكد الانحراف المعياري

المقدر بـ0.50 والذي يعبر عن درجة تشتت اجابات المبحوثين وهو تشتت مقبول لأن درجة التشتت في اجابات متوسط يدل على اتفاق في اجابات المبحوثين، أما المرتبة (9) فهي تدل على درجة عدم أهمية هذه العبارة.

• العبارة رقم (22):الضمان و الاستقرار الوظيفي:

من البيانات الاحصائية يتضح أن البنك يقوم بضمان و الاستقرار الوظيفي بنسبة تقدر بـ66.70% حيث أن ارتفاع مستوى الاستقرار الوظيفي يؤدي الى الفخر و الاعتزاز بالوظيفية التي يشغرها و أيضا يزيد من ارتفاع الروح المعنوية و رضاهم عن العمل، أما الذين يرون أنه لا يوجد ضمان و استقرار وظيفي نسبتهم تقدر بـ24.20% في حين يجب اخرون بالبديل "أحيانا" بنسبة تقدر بـ9.10% وهذا يعني أن الأغلبية يتفقون على البديل "نعم" ومنه فان المتوسط الحسابي لهذه العبارة يقدر بـ1 والذي يعبر عن درجة تمركز اجابات المبحوثين ونلاحظ أن هناك تمركز متوسط عند الاجابة "نعم" هذا ما يؤكد الانحراف المعياري المقدر بـ0.43 والذي يعبر عن درجة تشتت اجابات المبحوثين و تشتت متوسط لأن درجة التشتت في اجابات منخفض يدل على اتفاق في اجابات المبحوثين، أما المرتبة (10) فهي تدل على درجة عدم أهمية هذه العبارة.

• العبارة رقم(23): إقامة حفلات ورحلات سياحية:

يلاحظ من خلال الجدول أن هناك تساوي بين اجابات المبحوثين حول العبارة اقامة الحفلات ورحلات سياحية بنسبة تقدر بـ36.40% مما يدل على أن البنك يقدم هذه التحفيزات لعامل دون آخر و يعود السبب الى الامتيازات الممنوحة. في حين تجيب فئة أخرى أنه أحيانا ما يتم اقامة حفلات ورحلات سياحية نسبتهم تقدر بـ27.30% ومنه فان المتوسط الحسابي لهذه العبارة يقدر بـ2 والذي يعبر عن درجة تمركز اجابات المبحوثين ونلاحظ أن هناك تمركز مرتفع عند الاجابة "نعم و لا" هذا ما يؤكد الانحراف المعياري المقدر بـ0.64 والذي يعبر عن درجة تشتت اجابات المبحوثين و تشتت مرتفع نوعا ما لأن درجة التشتت في اجابات كبير يدل على اتفاق في اجابات المبحوثين، أما المرتبة (3) فهي تدل على درجة أهمية هذه العبارة.

• العبارة رقم(24):فرص الترقية والتقدم:

يلاحظ من خلال الجدول أن هناك تساوي بين اجابات المبحوثين حول العبارة فرص الترقية و التقدم بنسبة تقدر بـ **36.40%** مما يدل على أن البنك يقدم الترقية و التقدم لعامل دون آخر و يعود السبب الى الامتيازات الممنوحة لكل عامل. في حين تجيب فئة أخرى أنه أحيانا ما تكون هناك فرص للترقية و التقدم في الأداء نسبتهم تقدر بـ **27.30%** ومنه فان المتوسط الحسابي لهذه العبارة يقدر بـ **2** والذي يعبر عن درجة تمركز اجابات المبحوثين ونلاحظ أن هناك تمركز مرتفع عند الاجابة "نعم و لا" هذا ما يؤكد الانحراف المعياري المقدر بـ **0.64** والذي يعبر عن درجة تشتت اجابات المبحوثين و تشتت مرتفع نوعا ما لأن درجة التشتت في اجابات كبير يدل على اتفاق في اجابات المبحوثين، أما المرتبة (**4**) فهي تدل على درجة أهمية هذه العبارة.

• العبارة رقم(25):توجيه إنذارات أو توبيخات:

يلاحظ من خلال الجدول أن هناك تساوي بين اجابات المبحوثين حول توجيه انذارات أو توبيخات بنسبة تقدر بـ **33.30%** مما يدل على أن البنك يوجه انذارات للعامل عند الوقوع في الخطأ ويعتبر هذا النوع من الحوافز السلبية التي تمنع التكرير الخطأ. ومنه فان المتوسط الحسابي لهذه العبارة يقدر بـ **2** والذي يعبر عن درجة تمركز اجابات المبحوثين ونلاحظ أن هناك تمركز مرتفع عند الاجابة "نعم و لا، أحيانا" هذا ما يؤكد الانحراف المعياري المقدر بـ **0.68** والذي يعبر عن درجة تشتت اجابات المبحوثين و تشتت مرتفع ما لأن درجة التشتت في اجابات كبير يدل على اتفاق في اجابات المبحوثين، أما المرتبة (**2**) فهي تدل على درجة أهمية هذه العبارة.

جدول رقم (10):

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	Σ	أثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين			العبارات	الرقم
				أحيانا	لا	نعم		
1	0.77	2	33	10	7	16	التكرار تمنح مؤسستي الترقية خلال فترات زمنية معينة	26
			100	30.30	21.20	48.50	نسبة المئوية%	
5	0.66	1	33	7	8	18	التكرار تساهم ترقيتي في تحسين أدائي	27
			100	21.20	24.20	54.50	نسبة المئوية%	
3	0.62	2	33	7	11	15	التكرار تحصلت على ترقية في عملي	28
			100	21.20	33.30	45.50	نسبة المئوية%	
2	0.63	2	33	8	12	13	التكرار منحت لي ترقية حسب كفاءتي	29
			100	24.20	36.40	39.40	نسبة المئوية%	
4	0.48	2	33	4	13	16	التكرار منحت لي الترقية حسب الأقدمية	30
			100	12.10	39.40	48.50	نسبة المئوية%	

6	0.61	1	33	6	9	18	التكرار	منحت لي الأقدمية حسب سلم التنقيط	31
			100	18.20	27.30	54.50	النسبة المئوية%		
7	0.56	1	33	5	9	19	التكرار	أنال الشكر و الثناء حين قيامي بعمل جيد	32
			100	15.20	27.30	57.60	النسبة المئوية%		
8	0.43	1	33	3	8	22	التكرار	تساهم العلاقات الإنسانية الجيدة بتحسين مستوى أدائي	33
			100	9.10	24.20	66.70	النسبة المئوية%		

المصدر: بيانات الاستبيان الموزع.

• العبارة رقم (26): تمنح مؤسستي الترقية خلال فترات زمنية معينة:

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة العمال الذين يحصلون على الترقية خلال فترات زمنية معينة تقدر نسبتهم بـ 48.50% إذ أن الذين ليحصلوا على الترقية في بعض الاحيان خلال فترات زمنية معينة تقدر بـ 30.30% أما الذين لا يحصلون على الترقية خلال فترات زمنية معينة تقدر نسبتهم بـ 21.20% و هذا يدل على أن المؤسسة تمنح فرصة الترقية لعمالها بشكل مقبول نوعا ما لانها تعتبر من المحفزات الضرورية لتحفيز العمال على بذل المزيد من الجهد لتحسين أدائهم. ومنه فان المتوسط الحسابي المقدر بـ 2 والذي يعبر عن درجة تمركز اجابات المبحوثين عند الاجابة "نعم" هذا ما يؤكد الانحراف المعياري المقدر بـ 0.77 والذي يعبر عن درجة تشتت اجابات المبحوثين فهو تشتت مرتفع وهذا يدل على أن هناك اتفاق كبير في اجابات المبحوثين، و هذا ما تبينه المرتبة (1) فهي تدل على درجة أهمية هذه العبارة.

• العبارة رقم (27): تساهم ترقيتي في تحسين أدائي:

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح أن الترقية تساهم في تحسين أداء العاملين بنسبة تقدر بـ **54.50%** حيث تعتبر الترقية ذو فاعلية كمحفز لتقديم أداء أفضل مما يساهم ذلك في تحسين أدائه و في حين يرى البعض أن الترقية لا تساهم في تحسين الأداء بنسبة تقدر بـ **24.20%** في حين يجيب آخرون بالبديل "أحيانا" بنسبة تقدر بـ **21.20%** وهذا يعني أن الأغلبية يتفقون على البديل "نعم" ا ومنه فان المتوسط الحسابي لهذه العبارة يقدر بـ **1** والذي يعبر عن درجة تمركز اجابات المبحوثين ونلاحظ أن هناك تمركز متوسط عند الاجابة "نعم" هذا ما يؤكد الانحراف المعياري المقدر بـ **0.66** والذي يعبر عن درجة تشتت اجابات المبحوثين و تشتت مرتفع لأن درجة التشتت في اجابات كبير يدل على اتفاق في اجابات المبحوثين، أما المرتبة (5) فهي تدل على درجة أهمية هذه العبارة نوعا ما.

• العبارة رقم (28): تحصلت على ترقية في عملي:

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول يتبين أن أغلب المبحوثين قد تحصلوا على ترقية خلال مساهم الوظيفي، الأمر الذي أكدته نسبة **45.50%** من المبحوثين ،اذ أن الذين لم يتحصلوا على الترقية في مسار عملهم تقدر بـ **33.30%** أما فئة أخرى تجيب أنه أحيانا ما يتحصل العامل على فرصة الترقية في عمله بنسبة تقدر بـ **21.20%** وهذا يدل على أن المؤسسة تمنح للعمال فرص الترقية حسب درجات الامتيازات الممنوحة لكل موظف، و منه فان المتوسط الحسابي المقدر بـ **2** والذي يعبر عن درجة تمركز اجابات المبحوثين عند الاجابة "نعم" هذا ما يؤكد الانحراف المعياري المقدر بـ **0.62** والذي يعبر عن درجة تشتت اجابات المبحوثين فهو تشتت مرتفع وهذا يدل على أن هناك اتفاق كبير في اجابات المبحوثين، و هذا ما تبينه المرتبة (3) فهي تدل على درجة أهمية هذه العبارة.

• العبارة رقم (29): منحت لي الترقية حسب كفاءتي:

جاءت هذه العبارة في المرتبة (2) حيث أجاب ما نسبته **39.40%** من المبحوثين بالبديل " نعم" على أن بعض العمال تحصلوا على الترقية بحسب كفاءتهم المهنية ، فيما تجيب فئة أخرى بالبديل "لا" بنسبة تقدر بـ **36.40%** ، يليها **24.20%** من المبحوثين أجابوا ب "أحيانا" ما تمنح الترقية للموظفين حسب الكفاءة.

ومن خلال اجابات المبحوثين يتضح أن البنك الوطني الجزائري يمنح لموظفيه الترقية حسب الكفاءة في بعض الحالات حيث تسمح هذه الترقية بتحفيز العاملين على زيادة كفاءتهم لتحسين أدائهم.

• العبارة رقم (30): منحت لي الترقية حسب الأقدمية:

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول يتبين أن أغلب المبحوثين يتفقون على أن المؤسسة تمنح للعاملين الترقيات حسب الأقدمية، الأمر الذي أكدته نسبة 48.50% من المبحوثين، إذ أن الذين لم يتحصلوا على الترقية حسب أقدميتهم تقدر بـ 39.40% أما فئة أخرى تجيب أنه أحيانا ما يتحصل العامل على فرصة الترقية على حسب الأقدمية بنسبة تقدر بـ 12.10% وهذا يدل على أن المؤسسة تمنح للعمال فرص الترقية حسب الأقدمية بنسبة قليلة نوعا ما، و منه فإن المتوسط الحسابي المقدر بـ 2 والذي يعبر عن درجة تمركز اجابات المبحوثين عند الاجابة "نعم" هذا ما يؤكد الانحراف المعياري المقدر بـ 0.48 والذي يعبر عن درجة تشتت اجابات المبحوثين فهو تشتت منخفض، و هذا ما تبينه الرتبة (4) فهي تدل على درجة أهمية هذه العبارة.

• العبارة رقم (31): منحت لي الاقدمية حسب سلم التنقيط:

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول يتبين أن أغلب المبحوثين يتفقون على أن المؤسسة تمنح الأقدمية للعاملين على حسب سلم التنقيط، الأمر الذي أكدته نسبة 54.50% من المبحوثين، إذ أن الذين لم يتحصلوا على الأقدمية حسب سلم التنقيط تقدر نسبتهم تقدر بـ 27.30% أما فئة أخرى تؤكد أنه أحيانا ما تمنح الأقدمية حسب سلم التنقيط بنسبة تقدر بـ 18.20% وهذا يدل على أن المؤسسة تمنح للعمال فرص الأقدمية للموظفين حسب سلك التنقيط، و منه فإن المتوسط الحسابي لهذه العبارة يقدر بـ 1 والذي يعبر عن درجة تمركز اجابات المبحوثين عند الاجابة "نعم" هذا ما يؤكد الانحراف المعياري المقدر بـ 0.61 والذي يعبر عن درجة تشتت اجابات المبحوثين فهو تشتت مرتفع، و هذا ما تبينه الرتبة (6) فهي تدل على درجة أهمية هذه العبارة.

• العبارة رقم (32): أنا الشكر والثناء حين قيامي بعمل جيد:

جاءت هذه العبارة في المرتبة (7) من حيث الأهمية حيث أجاب ما نسبته 57.60% من المبحوثين بالبديل "نعم" على أن يتم تقديم الشكر و الثناء عند القيام بعمل جيد، فيما تجيب فئة أخرى بالبديل "لا" بنسبة تقدر بـ 27.30%، يليها 15.20% من المبحوثين أجابوا بـ "أحيانا" ما يتم تقديم الشكر و الثناء عند القيام بعمل جيد. ومن خلال اجابات المبحوثين يتضح أن مسؤول البنك يقوم بتقديم تحفيزات معنوية تشجع العاملين على تطوير أدائهم، لذلك نجد أن الحوافز المادية لها دور في تحسين أداء العاملين.

- العبارة رقم (33): تساهم العلاقات الانسانية الجيدة في تحسين مستوى أداء العمل:

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول يتبين أن العلاقات الانسانية الجيدة داخل المؤسسة تساهم في تحسين أداء العمل، الأمر الذي أكدته نسبة **66.70%** من المبحوثين، اذ تلعب العلاقات الانسانية دورا كبيرا في خلق روح الفريق و التعاون بين العامل مما يساعد ذلك في تحسين مستوى الأداء، كما أن هناك فئة أخرى ترى أن العلاقات الانسانية الجيدة لا تساهم في تحسين الأداء تقدر نسبتهم ب **27.30%** أما فئة أخرى تجيب أنه أحيانا ما تساهم العلاقات الانسانية الجيدة في تحسين مستوى أداء العمل بنسبة تقدر **6.10%** و منه فان المتوسط الحسابي المقدر بـ **1** والذي يعبر عن درجة تمركز اجابات المبحوثين عند الاجابة "نعم" و هذا ما يؤكد الانحراف المعياري المقدر بـ **0.43** والذي يعبر عن درجة تشتت اجابات المبحوثين فهو تشتت منخفض ، و هذا ما تبينه الرتبة (**8**) فهي تدل على درجة أهمية هذه العبارة.

جدول رقم(11):

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	Σ	خصائص نظام الحوافز			العبارات	الرقم
				أحيانا	لا	نعم		
3	0.37	1	33 100	2 6.10	9 27.30	22 66.70	التكرار نسبة المئوية % هناك تفرقة و تمييز في منحي للحوافز	34
1	0.57	1	33 100	5 15.20	6 18.20	22 66.70	التكرار نسبة المئوية % تؤدي الحوافز في مؤسستي إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي بين العمال	35
2	0.50	1	33 100	4 12.10	6 18.20	23 69.70	التكرار نسبة المئوية % العمل الجماعي يؤدي الى شعوري بالراحة	36

المصدر: بيانات الاستبيان الموزع.

• العبارة رقم (34): هناك تفرقة و تمييز في منحي للحوافز:

يتضح ممن خلال الجدول أعلاه يتبين أن أغلب المبحوثين يتفقون على أن هناك تفرقة و تمييز في منح الحوافز بنسبة تقدر ب 66.70%، اذ نجد في هذه الحالة أن هذا التمييز قد يؤدي الى عدم وجود ثقة و مصداقية في القرارات المتخذة. وتؤكد فئة أخرى أنه لا يوجد تفرقة أو تمييز في منح الحوافز بنسبة تقدر ب 27.30% م، و منه فان المتوسط الحسابي المقدر بـ 1 والذي يعبر عن درجة تمركز اجابات المبحوثين عند

الاجابة "نعم" هذا ما يؤكد الانحراف المعياري المقدر بـ 0.37 والذي يعبر عن درجة تشتت اجابات المبحوثين فهو تشتت منخفض، و هذا ما تبينه الرتبة (3) فهي تدل على درجة أهمية هذه العبارة.

• العبارة رقم (35): تؤدي الحوافز في مؤسستي الى تحقيق الاستقرار الوظيفي بين العمال:

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول يتبين أن الحوافز سواء مادية أو معنوية تؤدي الى تحقيق الاستقرار الوظيفي بين العمال للعاملين بنسبة تقدر بـ 66.70%، اذ يعتبر الاستقرار الوظيفي أهم دافع لنجاح المؤسسة لذلك تسعى مؤسسة الدراسة توفير هذا النوع من الاستقرار مت خلال تقديم الحوافز اللازمة لذلك، في حين تؤكد فئة أخرى أن الحوافز لا تؤدي الى الاستقرار الوظيفي بين العمال بنسبة تقدر بـ 27.30% أما الفئة القليلة المتبقية فتأكد أنه أحيانا ما تؤدي الحوافز الى الاستقرار الوظيفي بنسبة تقدر بـ 6.10% وهذا يدل على أن المؤسسة تمنح حوافز للعاملين أجل الشعور بالاستقرار الوظيفي، و منه فان المتوسط الحسابي المقدر بـ 1 والذي يعبر عن درجة تمركز اجابات المبحوثين عند الاجابة "نعم" هذا ما يؤكد الانحراف المعياري المقدر بـ 0.57 والذي يعبر عن درجة تشتت اجابات المبحوثين فهو تشتت مرتفع نوعا ما و هذا ما تبينه الرتبة (1) التي تدل على درجة أهمية هذه العبارة.

• العبارة رقم (36): العمل الجماعي يؤدي الي شعوري بالراحة:

نلاحظ من خلال الجدول يتبين أن العمل الجماعي يؤدي الى الشعور بالراحة بنسبة تقدر بـ 69.70% و هذا يدل على اتفاق كبير على أن التعاون الجماعي يؤدي الي تحقيق الراحة، و هذا يدل أيضا على روح الفريق الذي يسود عمال المؤسسة و على أهمية التعاون في انجاز الأعمال في الوقت المحدد، في حين نجد أن فئة أخرى تحبذ العمل الفردي لان ذلك يشعرها بالراحة أكثر قدرت نسبتهم بـ 18.20% و منه فان المتوسط الحسابي المقدر بـ 1 والذي يعبر عن درجة تمركز اجابات المبحوثين عند الاجابة "نعم" هذا ما يؤكد الانحراف المعياري المقدر بـ 0.50 والذي يعبر عن درجة تشتت اجابات المبحوثين فهو تشتت منخفض مقبول، و هذا ما تبينه الرتبة (2) فهي تدل على درجة أهمية هذه العبارة.

جدول رقم (12):

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	Σ	أداء العاملين			العبارات	الرقم
				أحيانا	لا	نعم		
5	620.	1	33	6	2	25	التكرار أسعى دائما لتطوير أدائي ومهاراتي	37
			100	18.20	6.10	75.80		
4	690.	1	33	7	2	24	التكرار أقوم بتأدية الأعمال الموكلة لي بكفاءة وفاعلية	38
			100	21.20	6.10	72.70		
6	20.6	1	33	6	1	26	التكرار أنجز عملي في الوقت المناسب	39
			100	18.20	3.00	78.80		
7	60.5	1	33	5	4	24	التكرار أسعى إلى تحسين مستوى أدائي و تغيير منصبي للأفضل	40
			100	15.20	12.10	72.70		
3	730.	1	33	8	5	20	التكرار الحوافز المعنوية فقط هي الدافع لقيامي بأداء جيد	41
			100	24.20	15.20	60.60		

1	0.83	2	33	12	6	15	التكرار	الحوافز المادية فقط هي الدافع لقيامي بأداء جيد	42
			100	36.40	18.20	45.50	نسبة المئوية%		
2	0.71	2	33	12	10	11	التكرار	على العموم تحسين أدائي يكون من خلال التحفيز التي تمنحه المؤسسة	43
			100	36.40	30.30	33.33	نسبة المئوية%		

المصدر: بيانات الاستبيان الموزع.

• العبارة رقم (37): أسعى دائما لتطوير أدائي و مهاراتي:

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول يتبين أن أغلب المبحوثين يسعون لتطوير أدائهم و مهاراتهم هذا ما أكدته نسبة 75.80% ،اذ أن هناك فئة من المبحوثين أحيانا ما يسعون لتطوير أدائهم و مهاراتهم بنسبة تقدر ب 18.20% أما فئة أخرى تجيب أنه لا يسعون لتطوير أدائهم و مهاراتهم تقدر نسبتهم ب 6.10% وهذا يدل على أن المؤسسة تحفز موظفيها على تطوير أدائها من خلال القيام بدورات تكوينية، و منه فان المتوسط الحسابي المقدر بـ 1 والذي يعبر عن درجة تمركز اجابات المبحوثين عند الاجابة "نعم" هذا ما يؤكد الانحراف المعياري المقدر بـ 0.62 والذي يعبر عن درجة تشتت اجابات المبحوثين فهو تشتت مرتفع ، و هذا ما تبينه الرتبة (5) و التي تدل على درجة أهمية هذه العبارة.

• العبارة رقم (38): أقوم بتأدية الأعمال الموكلة لي بكفاءة و فاعلية:

نلاحظ من خلال البيانات أن نسبة 72.70% من المبحوثين أجابوا ب "نعم"، أي أن عمال البنك يؤدون الأعمال الموكلة لهم بكفاءة و فاعلية نشاطاتهم، وقد جاءت هذه العبارة في المرتبة (4) بمتوسط حسابي قدر ب 2 و التي تدل على أهمية العبارة و انحراف معياري بلغ 0.69.

من خلال النتائج نلاحظ أن هؤلاء الباحثين أجابوا بأنهم يؤدون مهامهم الموكلة إليهم على أحسن وجه، حيث يتم من خلال الأداء الفعال تأدية أعمالهم بكفاءة وجدارة تضمن نجاح المؤسسة كل الحرية، أما ما نسبته **21.20 %** هي فئة تقوم بتأدية مهامها بكفاءة وفاعلية في بعض الاحيان في حين فئة أخرى من الباحثين لا يؤدون مهامهم بفاعلية وكفاءة تقدر نسبتهم ب **6.10 %**.

• العبارة رقم (39): أنجز عملي في الوقت المحدد:

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول يتبين أن معظم الباحثين ينجزون أعمالهم في وقت المناسب بنسبة تقدر ب **78.80 %** من الباحثين ،أما فئة أخرى من الباحثين فتؤدي أعمالها في الوقت المناسب في بعض الاحيان و تقدر نسبتهم ب **18.20 %** أما الفئة المتبقية تكاد تكون منعدمة بنسبة تقدر ب **3.00 %** وهذا يدل على أن عمال البنك ملتزمين في أداء مهامهم في الوقت المحدد، و منه فان المتوسط الحسابي المقدر بـ **1** والذي يعبر عن درجة تمركز اجابات الباحثين عند الاجابة "نعم" هذا ما يؤكد الانحراف المعياري المقدر بـ **0.62** والذي يعبر عن درجة تشتت اجابات الباحثين فهو تشتت مرتفع ، و هذا ما تبينه الرتبة (6) و التي تدل على درجة أهمية هذه العبارة.

• العبارة رقم (40): أسعى الى تحسين مستوى أدائي و تغيير مناصبي للأفضل:

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول يتبين أن أغلب الباحثين يسعون الى تحسين مستوى أدائهم من أجل تغيير مناصبهم للأفضل(الترقية) ، نسبة تقدر ب **72.70 %** ، و هذا يدل على أن موظفي البنك لديهم حوافز للارتقاء الى مستوى أفضل، أما بعض العاملين لديهم دافع قليل لتغيير مناصبهم بنسبة تقدر ب **15.20 %** أما فئة أخرى تجيب أنهم لا يسعون الي تغيير مناصبهم و بذلك ليس لديهم الرغبة في تحسين أدائهم قدرت نسبتهم ب **12.10 %** ، و منه فان المتوسط الحسابي المقدر بـ **1** والذي يعبر عن درجة تمركز اجابات الباحثين عند الاجابة "نعم" هذا ما يؤكد الانحراف المعياري المقدر بـ **0.56** والذي يعبر عن درجة تشتت اجابات الباحثين فهو تشتت مقبول ، و هذا ما تبينه الرتبة (7) التي تدل على درجة أهمية هذه العبارة.

• العبارة رقم (41): الحوافز المعنوية فقط هي دافعي لقيامي بأداء جيد:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معظم الباحثين أجابوا ب "نعم" بنسبة تقدر ب **60.60 %** ، تليها نسبة **24.20 %** من الباحثين اختاروا البديل "أحيانا" و يليها البديل "لا" بنسبة **15.20 %** ، وقد جاءت هذه العبارة في المرتبة (3) بمتوسط حسابي قدر ب **1** و انحراف معياري بلغ **0.73**

نستنتج من خلال إجابات المبحوثين أن الحوافز المعنوية تأثر بشكل كبير على رفع معنويات العاملين و التي من شأنها أن تحفز العامل على العمل أكثر و تحسين أدائهم، و من الحوافز المعنوية التي لها دور في تحسين أداء العاملين نجد (الرقية، الاعتراف بمجهود العاملين، اشراك العاملين في تحديد الأهداف، الشكر و الثناء...)

• العبارة رقم (42): الحوافز المادية فقط هي دافعي لقيامي بأداء جيد:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معظم الباحثين أجابوا ب "نعم" بنسبة تقدر ب **45.50%** ، تليها نسبة **36.40%** من المبحثين اختاروا البديل "أحيانا" و يليها البديل "لا" بنسبة **18.20%** ، وقد جاءت هذه العبارة في المرتبة (1) بمتوسط حسابي قدر ب **2** و انحراف معياري بلغ **0.83** وهذا يدل على درجة أهمية العبارة.

نستنتج من خلال إجابات المبحوثين أن الحوافز المادية هي أهم عامل من العوامل التي تدفع بالعامل الى بذل الجهد لتطوير وتحسين أدائه لذلك نجد أن معظم المؤسسات تركز على الحوافز المادية من زيادة في الاجر، العلاوات الدورية، المكافآت عن ساعات العمل فلذلك فالحوافز المادية دور كبير في تحسين أداء العاملين.

• العبارة رقم (43): على العموم تحسين أدائي يكون من خلال التحفيز التي تمنحه المؤسسة:

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول يتبين أنه في بعض الأحيان ما يكون هناك تحسين في أداء العاملين من خلال التحفيز التي تمنحه المؤسسة بنسبة تقدر ب **36.40%** ، أي أن التحفيز التي تقدمها المؤسسة سواء مادية أو معنوية لها دور كبير في تحسين أداء العاملين و هذا ما أكدته أيضا نسبة **33.33%** على أن التحفيز المقدمة تساهم في تطوير و تحسين أداء العاملين، أما فئة أخرى تجيب على أن تحسين الاداء غير مرتبط بالتحفيز المقدمة من طرف المؤسسة بنسبة تقدر **30.30%** وهذا يدل على أن التحفيز دور مهم و كبير في تحسين أداء العاملين ، و منه فان المتوسط الحسابي المقدر ب **2** والذي يعبر عن درجة تمركز اجابات المبحوثين عند الاجابة "أحيانا" هذا ما يؤكد الانحراف المعياري المقدر ب **0.71** والذي يعبر عن درجة تشتت اجابات المبحوثين فهو تشتت مرتفع وهذا يدل على أن هناك اتفاق كبير في اجابات المبحوثين، و هذا ما تبينه المرتبة (2) فهي تدل على درجة أهمية هذه العبارة.

الفرع الأول: نتائج خصائص العينة

تمثلت عينة الدراسة في موظفي البنك الوطني الجزائري _بسكرة_ تظهر البيانات التي تصف الأفراد المبحوثين حسب الجنس أن غالبية الأفراد هو من الذكور ب (63.63%)، مقابل عدد القليل من الإناث والبالغ (36.37%) وهو ما يعكس الطبيعة الذكورية الغالبة في الشركة، وباعتبار أن عينة الدراسة تتراوح سنهم ما بين (30 _ 40) سنة، بنسبة 63.63%، وهذا يدل على أن الذين يقومون بالعمل داخل المؤسسة هي الفئة الشبانية التي تتميز بالنشاط و الحيوية في الأداء العملي و الميل للمبادرة في تقديم أداء أفضل دون مخاوف من الفشل.

أما فيما يخص المستوى التعليمي فتبين البيانات أن نسبة الحاصلين على الشهادات الجامعية هي الفئة التي تشكل الغالبية من الأفراد ب(66.67%)، مما يدل على أن أفراد بنك الوطني الجزائري مؤهل بدرجة علمية كافية ويمتلك المهارات و القدرات اللازمة لتسيير الأداء و شغل الوظائف الإدارية داخل الشركة.

بينت نسبة(15.15%) المنصب الاداري لعمال البنك، و أوضحت هذه النتيجة أن أغلبية عمال الشركة هم موظفين، كون هذه المؤسسة بحاجة لكم كافي من الموظفين لكي تكون قادرة على الإيفاء بمتطلبات الإدارة. أوضحت نسبة(45.46%) سنوات الخبرة المهنية لعمال التي تتراوح أقل من 5سنوات، وتعكس هذه النسبة الأفراد المبحوثين الذين لديهم دراية بطبيعة عمل المنظمة، بيئتها الداخلية و حتى الخارجية.

وكنتيجة عامة لخصائص العينة يمكن القول بأن عينة الدراسة تتكون من مجموعة رؤساء المصالح غالبيتهم العظمى من الذكور، ومتوسط العمر بها يميل لفئات العمر ما بين (30 _ 40 سنة)، وعموما يمكن اعتبار عينة الدراسة فئة متعلمة وواعية يتوقع أن تشجع التطور المستمر، وتتقبل و تستوعب أهمية الحوافز في تحسين الأداء، كما شملت عينة الدراسة نسبة عالية من الموظفين نظرا لإمكانيتها على تحقيق الأداء المطلوب وغالبيتهم يتمتعون بسنوات خبرة بنسبة عالية أيضا تتراوح أقل من 5 سنوات مما يمثل مؤشرا ايجابيا حول مصداقية الإجابات التي يعطونها.

جدول رقم (13) يوضح نتائج الدراسة الخاصة بكل محور من محاور الاستبيان:

الأبعاد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب
توجه العاملين نحو الحوافز المادية المقدمة من طرف المؤسسة	0.11	1.72	2
توجه العاملين نحو أثر الحوافز على أداء العاملين	0.12	1.83	1
توجه العاملين الحوافز المعنوية المقدمة من طرف المؤسسة	0.19	1.40	5
توجه العاملين نحو أثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين	0.19	1.38	6
توجه العاملين نحو خصائص نظام الحوافز	0.22	1.50	4
توجه العاملين نحو أداء العاملين	0.12	1.57	3

المصدر: من إعداد الباحثة.

الفرع الثاني: نتائج محاور الاستبيان

➤ نتائج المحور الأول:

أكدت نتائج الدراسة المتحصل عليها من البنك الوطني الجزائري (BNA) أن هذه التساؤل احتل المرتبة (2) بالنسبة للمحاور الأخرى، ونجد نسبة 81.80% من أفراد العينة أن منح مناطق الجنوب ومنح نهاية الخدمة من الحوافز المادية التي لها دور في تحسين أداء العاملين. وهذا ما يثبت صحة المحور الأول، ويدعم ذلك الدرجة للحوافز المقدمة للعاملين، والمتمثلة في المتوسط الحسابي مرتفع قدر بـ 1.72 وانحراف معياري بلغ 1.11.

➤ نتائج المحور الثاني:

أظهرت نتائج أثر الحوافز على أداء العاملين أن العلاوات والدرجات الممنوحة تشجع على المحافظة على مستوى الأداء وتمثل ذلك في نسبة 63.60% من إجابات المبحوثين حيث يثبت ذلك صحة المحور الثاني، ويدعم ذلك المتوسط الحسابي الذي قدر ب 1.83 و انحراف معياري بلغ 0.12.

➤ نتائج المحور الثالث:

من خلال الجدول (9) الموضح أعلاه نجد العلاقات الطيبة مع العاملين 66.70% وضمن الامن 66.70% من الحوافز المعنوية التي تشجع على تطوير وتحسين أداء العاملين وما يثبت ذلك النتائج المتوصل إليها ويدعم لدور الحوافز المعنوية في تحسين أداء العاملين، هو المتوسط الحسابي الذي قدر ب 1.40 وانحراف معياري بلغ 0.19 وتبين المرتبة (5) مدى أهمية العبارة.

➤ نتائج المحور الرابع:

من خلال الاستبيان الموزع نجد أن أثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين هو رابع محور من محاور الاستبيان، فقد حاولت الباحثة الإلمام بأهم العناصر الخاصة بالحوافز المعنوية من اجل عملية تحسين أداء العاملين، بداية بالترقيات والأقدمية، العلاقات الانسانية، ...ألخ المقدمة من المؤسسة، حيث مثلت نسبة (66.70%) أن العلاقات الانسانية تساهم في تحسين أداء العاملين. وما يثبت ما تم التطرق اليه هو المرتبة التي احتلها المحور (6)، وكذلك يدعم ذلك الدرجة الكلية للحوافز المعنوية في تحسين أداء العاملين، بمتوسط حسابي قدر ب 1.38 وانحراف معياري بلغ 0.19.

➤ نتائج المحور الخامس:

من خلال الجدول (11) الموضح أعلاه نجد الاستقرار الوظيفي 66.70% و التفرقة في منح الحوافز 66.70% من خصائص نظام الحوافز التي لها دور في تشجع على تحسين أداء العاملين و ما يثبت ذلك النتائج المتوصل إليها و يدعم لدور خصائص نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين، هو المتوسط الحسابي الذي قدر ب 1.50 و انحراف معياري بلغ 2219 و تبين المرتبة (4) مدى أهمية العبارة.

➤ نتائج المحور السادس:

من خلال الجدول (12) الموضح أعلاه نجد العاملين يسعون الى تطوير مهاراتهم وأدائهم بسبة كبيرة 75.80% حيث يعتبر الأداء من الدوافع الأساسية لتحقيق الأهداف المنشودة داخل المؤسسة، وما يثبت ذلك النتائج المتوصل إليها ويدعم لدور الأداء العاملين، هو المتوسط الحسابي الذي قدر ب 1.57 وانحراف معياري بلغ 0.12 وتبين المرتبة (3) مدى أهمية العبارة.

خاتمة

خاتمة

من خلال هذه الدراسة نخلص إلى أن الأداء هو إعطاء الأبعاد الكاملة لشيء ما، أما على مستوى التسيير فيبقى انجاز العمل المطلوب، أو القيام بمهمة وتنفيذها على الوجه المطلوب، لذا تهتم المؤسسات بالموارد البشري كونه هو أساس هذا العمل فتعمل دائما على مراقبة أداء العاملين والحرص على سيرورة العمل بنجاح.

وفي هذا الإطار عندما نتكلم عن الأداء فإننا نقصد جملة من الأبعاد المتداخلة التي تتضمن كيفية الإنجاز والطريقة المتبعة في تنفيذ توجيهات الإدارة، هذا من الجانب المادي أما من الجانب المعنوي فتقاس بمدى حماس العامل ورغبته في انجاز المهام الملقاة على عاتقه واستعداده لإتقان العمل وسلوكه مع رؤسائه وزملائه والوسائل التي يتبعها لتحسين وتطوير أدائه.

تأسيسا على ما سبق وكننتيجة عامة وإجابة على التساؤل العام، نخلص إلى أن الحوافز بكل أنواعها تساهم في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الاقتصادية بشكل عام، سواء كانت مادية منها أو معنوية وباعتبار أن دراستنا كانت في مؤسسة مالية ضخمة كالبنك الوطني الجزائري توصلنا إلى أن الحوافز ركيزة أساسية ضمن مجالها، فهي بالضرورة تساهم في تحسن الأداء للعامل مما ينعكس على تطوير المؤسسة.

➤ النتائج العامة للدراسة:

جاءت هذه الدراسة كمحاولة للوقوف على دور في تحسين أداء العاملين بالبنك الوطني الجزائري BNA بسكرة فمن خلال جمع البيانات الدراسة وعرضها وتحليلها في ضوء محاور الاستبيان تم استخلاص النتائج التالية:

- تؤكد هذه النتائج ان صحة الفرضية الأولى "تساهم الحوافز المادية في تحسين مستوى أداء العاملين بالبنك الوطني الجزائري BNA فرع بسكرة" الحوافز المادية (الأجر، المكافآت، الخدمات الاجتماعية، الرواتب الاستثنائية...) تساهم دورا فعالا في تحسين أداء العاملين بالبنك الوطني الجزائري.
- كم تبين كذلك الفرضية الثانية "تساهم الحوافز المعنوية في تحسين مستوى أداء العاملين بالبنك الوطني الجزائري BNA فرع بسكرة" تساهم الحوافز المعنوية (المشاركة في اتخاذ القرار، الترقية، التدريب، التقدير...) في زيادة تحسين أداء العاملين بالبنك الوطني الجزائري.
- الفرضية الثالث "يساهم نظام الحوافز بالبنك الوطني الجزائري BNA لولاية بسكرة على رفع مستوى أداء العاملين بالمؤسسة" يعتمد البنك الوطني الجزائري على نظام الحوافز المادية والمعنوية، هذا إن دل فإنما يدل على تكافئ مع مجهودات العاملين في رفع مستوى أداءهم بالمؤسسة.

➤ توصيات واقتراحات:

بناء على النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة يمكن عرض بعض التوصيات تمثلت فيما يلي:

- أن تهتم المؤسسة بالتنوع في أشكال الحوافز الممنوحة والموضوعية في تقييم الموظفين وذلك بضبط أسس منحها.
- الاهتمام بالحوافز المعنوية وذلك لما لها تأثير على نفسية العامل وبالتالي تحقيق الاستقرار الداخلي للمؤسسة.
- تكوين المدراء والمسؤولين في الطرق الحديثة لإدارة الموارد البشرية فهذا كفيل بتحسينهم بأهمية المورد البشري.
- العمل على تحسين بيئة العمل من خلال وضع نظم كاملة من البرامج والوسائل والمعدات التي تسهل على العاملين أداء مهامهم.

➤ آفاق البحث:

يعتبر موضوع دور الحوافز على تحسين أداء العاملين في المؤسسة من بين المواضيع الهامة، وبالتالي هناك مجموعة من آفاق البحثية في هذا الموضوع منها:

- القيام بأبحاث حول كيفية نجاح أنظمة الحوافز في المؤسسات.
 - أثر التحفيز على الإبداع والابتكار في المؤسسة.
 - دور عملية التحفيز في التخفيف من ضغوط العمل.
- وعليه اعتداد بما سبق، لكل عمل بحثي بداية ونهاية هذه الأخيرة هي بداية لجملة من الأعمال القادمة في نفس المجال والتخصص، تسعى للإجابة على التساؤلات العلمية من جهة وإثراء البحث العلمي من جهة أخرى.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

• القواميس والمعاجم:

1. الوافر، قاموس عربي عربي، دار الفكر للطباعة والنشر، بيروت، 2001 .
2. يونس طارق شريف ، معجم مصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والانترنت، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2005.

• الكتب:

1. ابو قحف عبد السلام، إدارة الأعمال، مدخل بناء المهارات، د ط، مصر، المكتب الجامعي الحديث، 2005
2. البرادعي بسيوني محمد، تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
3. بربر كامل، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات ، ط1 ، بيروت، دار المنهل اللبناني، 2008 .
4. حاروش نور الدين ، إدارة الموارد البشرية، ط1 ، الجزائر، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، 2011 .
5. حجازي محمد حافظ ، إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية : دار الوفاء للنشر و التوزيع ، 2005.
6. حجازي محمد حافظ ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الإسكندرية؛ دار الوفاء، 2007.
7. حسونة فيصل، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
8. حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية، دار النشر الجامعية، قالمة، 2004.
9. حميد رشدي الاميري وليد ، تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين، اليازوري، دون تاريخ.
10. حنفي عبد الغفار وأبو قحف عبد السلام، تنظيم وإدارة الأعمال، الإسكندرية، المكتب العربي الحديث، 1993.
11. حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية ، الدار الجامعية، 2007 .
12. خليل الفارس سليمان وآخرون، إدارة موارد البشرية والأفراد، د ط، الأردن، منشورات جامعة، 1999 .
13. ذوقان عبيدات وآخرون، البحث العلمي (مفهومه، ادواته والأساليب)، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الاردن، 2001.
14. سلاطنية بلقاسم والجيلاني حسان، أسس المناهج الاجتماعية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2012.
15. سلاطنية بلقاسم والجيلاني حسان، منهجية العلوم الاجتماعية، دار الجزائرية للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2017.
16. السلمي على ، إدارة الافراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، د ت.
17. العامري صالح مهدي محسن والغالبى طاهر منصور، الإدارة والاعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2007.

18. عباس علي ، أساسيات علم الإدارة، دار الميسر، ط1، عمان، 2004.
19. عبد الغني محمود علاء الدين ، إدارة المنظمات، ط 1 الأردن، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2011 .
20. عبد المهدي المساعد ماجد وآخرون، مبادئ علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2013.
21. عبده فيله فاروق ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، عمان، دار الميسرة 2005.
22. غربي علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ط1 ، مصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007
23. الغيات بوفلجة، مبادئ التسيير البشري، ط2، دار الغرب، وهران، 2004.
24. كاظم حمود خيضر والخرشة ياسين كاسب، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الميسر، 2007.
25. كامل أبو العزم مصطفى ، السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، بدون تاريخ نشر .
26. لطرش الطاهر، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
27. اللوزي موسى ، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
28. ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية، الدار الجامعية، 2007.
29. ماهر أحمد، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
30. المحاسنة إبراهيم محمد، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
31. محمد أبو نصر مدحت ، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات معاصرة، ط1 ، مصر، مجموعة النيل العربية، 2007 .
32. محمد حسن راوية، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
33. محمد عباس سهيلة وعلي عباس، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر، 1999.
34. محمد عبد الحفيظ اخلاص و الباهي مصطفى حسين، طرق البحث العلمي والتحليل الاحصائي في مجالات النفسية والرياضية، مركز الكتاب، القاهرة، 2002.
35. مسعود جبران، رائد الطلاب، بيروت ، دار العلم للملايين، ط9، 1989.
36. معمر داوود، منظمات الأعمال-الحوافز والمكافآت-، دار الكتاب الحديث، مصر، 2006.
37. نجيب شاويش مصطفى ، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، ط1 ، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2011.
38. الهاشمي لوكيا ، سلوك التنظيمي، ج2 ، الجزائر، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2006 .

39. الهبتي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
40. الهبتي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، 2005 .
41. واتيلي فليب ، تر :يوسف أحمد الظافر، التحفيز، د ط، لبنان، دار الكتاب العربي، 2009 .
- المذكرات:
1. بن سهل ليندة ، الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دراسة ميدانية مطبقة على العينة من أعوان الحماية المدنية بسكرة، مذكرة ماستر أكاديمي، بسكرة، جامعة محمد خيضر، علم النفس وعلم التنظيم، 2014 .
 2. بن شلوية كاميلية و شرفي أمال، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي في المؤسسات العمومية- دراسة حالة مؤسسة مطاحن الواحات الرياض سطيف-تقرت، مذكرة ليسانس في علوم التسيير، تخصص إدارة الاعمال، جامعة ورقلة، 2013/2012.
 3. بن ماطل الجريد عارف ، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، رسالة ماجستير، العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الإدارية.
 4. بومنجل سميحة ، الحوافز المادية والمعنوية واثرها على الأداء الوظيفي- دراسة حالة تطبيقية بمعمل تكرير السكر مستغانم-، مذكرة ماستر اكاديمي، تخصص إدارة واقتصاد المؤسسة، جامعة مستغانم، 2015/2014.
 5. ترشة سمية ، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية :دراسة حالة مديرية التجهيزات العمومية بالوادي، مذكرة ماستر أكاديمي، جامعة حمة لخضر بالوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، 2015/2014، غير منشورة.
 6. الحسن التيجاني يوسف محمد ، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناع بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الاعمال، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
 7. خليفي أمال ، تقييم نظام الحوافز لمؤسسة عمومية جزائرية ذات طابع اقتصادي- دراسة حالة شركة الاسمنت لسور الغزلان، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة الاعمال الاستراتيجية، جامعة البويرة، 2014/2013.
 8. سكيو أنور ، اثر أنظمة الحوافز على (استقطاب، تعيين، صيانة) الورد البشري- دراسة حالة جريدة الشروق اليومي-، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص استراتيجية وتسيير الموارد البشرية، المركز الجامعي بوشعيب بلحاج، عين تيموشنت، 2016/2015.
 9. علواني محمد ، اثر التحفيز على أداء العاملين-دراسة حالة مستشفى باب العسة، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة تلمسان، 2016/2015.

10. فارسي صبرينة ، تقييم أداء العاملين واثره على أداء المؤسسة، دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر بخميس مليانة، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص رسم السياسات العامة، جامعة خميس مليانة، 2015.
11. نادر عبد الرزاق و أبو شرح حامد ، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، جامع الازهر-بغزة، 2010.

مقالات وبحوث:

1. بلقايد إبراهيم و بوري شوقي ، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين-دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحددة وهران، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 17، السداسي الثاني، عدد الصفحات 255-270.
2. سعدون عبد الله الخزعلي علي و حسون كتاب العادلي علي ، دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين، بحث، جامعة القادسية، العراق، 2017.

موقع الكتروني:

1. بن علي عبد الرزاق ، نظام حوافز الموارد البشرية، دروس ومحاضرات في مجال العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير والاهتمامات الثقافية والاجتماعية، محاضرات منشورة، اطلع https://abderrazagbenali.blogspot.com/2015/01/blog-post_7.html

عليه يوم 2019/05/28 .

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بiskرة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

استبيان الدراسة

سيدي، سيدتي..

تحية طيبة و بعد:

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة والموسومة ب:

"دور الحوافز في تحسين أداء العاملين -دراسة حالة البنك الوطني الجزائري (BNA) لولاية بiskرة"، تم إعداد الاستبيان للتعرف على الدور الذي تلعبه الحوافز بأنواعها المادية والمعنوية في تحسين مستوى أداء العاملين بالبنك الوطني الجزائري ، يسعدني مشاركتكم في هذا الاستبيان لذا نرجو من الموظفين والموظفات المساهمة والتعاون معنا لملء هذه الاستمارة وذلك بالإجابة بكل دقة وصراحة على كافة الأسئلة، علما إن البيانات التي سيتم الإدلاء بها ستحاط بالسرية التامة ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي، ونشكركم على حسن التعاون.

إشراف الأستاذة:

يزغش كاميليا

إعداد الطالبة

منزر مريم

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر أنثى

2. السن:

- أقل من 30 سنة
- ما بين 30 سنة و 40 سنة
- أكثر من 50 سنة

3. المستوى الدراسي:

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

4. المنصب الإداري:

مدير مكتب رئيس مصلحة موظف أخرى

5. سنوات الخبرة:

- أقل من 5 سنوات
- من 5 سنوات إلى 10 سنوات
- أكثر من 10 سنوات

البيانات الخاصة بالدراسة

المحور الأول: الحوافز المادية المقدمة للعاملين في المؤسسة

الرقم	العبارات	نعم	لا	أحيانا
1	منح الرواتب الاستثنائية			
2	منح مكافأة تشجيعية			
3	منح مناطق الجنوب			
4	منح نهاية الخدمة			
5	منح الإجازات			
6	الخدمات الاجتماعية			
7	الظروف المحيطة			
8	الحرمان من الامتيازات			
9	الخصم من المرتب أو خفضه			

المحور الثاني: اثر الحوافز على أداء العاملين

الرقم	العبارات	نعم	لا	أحيانا
1	الراتب الذي أتقاضاه يدفعني للعمل باجتهاد أكثر			
2	تؤثر المكافآت التشجيعية على تحسين مستوى أدائي			
4	أعتقد أن أجري الحالي يحفزني للعمل بالمقارنة مع الأفراد الذين يشغلون وظائف متشابهة في مؤسسات أخرى			
5	في حالة عدم قيامي بعملتي يتم الخصم من الأجر			
6	الأجر الذي أتلقيه يغطي حاجاتي الأساسية			

			تشجعي العلاوات و الدرجات الممنوحة للمحافظة على مستوى أدائي في مؤسستي	7
--	--	--	---	---

المحور الثالث: الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين في المؤسسة

الرقم	العبارات	نعم	لا	أحيانا
1	ضمان الأمن			
2	المشاركة في اتخاذ القرارات			
3	القيام بدورات تدريبية			
4	منح شهادات تقديرية			
5	تقديم عبارات الشكر و الثناء			
6	العلاقات الطيبة مع العاملين			
7	الضمان و الاستقرار الوظيفي			
8	إقامة حفلات و رحلات سياحية			
9	فرص الترقية و التقدم			
10	توجيه إنذارات أو توبيخات			

المحور الرابع: اثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين

الرقم	العبارات	نعم	لا	أحيانا
1	تمنح مؤسستي الترقيات خلال فترات زمنية معينة			
2	تساهم ترقيتي في تحسين أدائي			
3	تحصلت على ترقية في عملي			
4	منحت لي الترقية حسب كفاءتي			
5	منحت لي الترقية حسب الاقدمية			
6	منحت لي الاقدمية حسب سلم التقيط			

			أنال الشكر و الثناء حين قيامي بعمل جيد	7
			تساهم العلاقات الإنسانية الجيدة بتحسين مستوى أداء العمل	8

المحور الخامس: خصائص نظام الحوافز

الرقم	العبارات	نعم	لا	أحيانا
1	هناك تفرقة و تميز في منحي للحوافز			
2	تؤدي الحوافز في مؤسستي إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي بين العمال			
3	العمل الجماعي يؤدي إلى شعوري بالراحة			

المحور السادس: أداء العاملين

الرقم	العبارات	نعم	لا	أحيانا
1	أسعى دائما لتطوير أدائي و مهاراتي			
2	أقوم بتأدية الأعمال الموكلة لي بكفاءة و فاعلية			
3	أنجز عملي في الوقت المناسب			
4	أسعى إلى تحسين مستوى أدائي و تغيير مناصبي للأفضل			
5	الحوافز المعنوية فقط هي الدافع لقيامي بأداء جيد			
6	الحوافز المادية فقط هي الدافع لقيامي بأداء جيد			
7	على العموم تحسين أدائي يكون من خلال التحفيز التي تمنحه المؤسسة			