



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



المرجع :/2022

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة بعنوان:

دور نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري
-دراسة حالة المركب الصناعي التجاري بني هارون الوحدة
الإنتاجية لتجارية القرارم قوقة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص " إدارة أعمال "

إشراف الأستاذ(ة):

محبوب فاطمة

إعداد الطلبة:

- فريال مانع

- شيماء بوبغل

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	سنوسي أسامة
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	محبوب فاطمة
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	عاشوري ابراهيم

السنة الجامعية 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" قُلْ اَعْمَلُوا فِى سَبِيلِ اللَّهِ عَمَلِكُمْ وَرَسُولِهِ وَالْمُؤْمِنُونَ."

صدق الله العظيم.



دعاء

اللهم ليس بجهدي وإجتهادي وإنما بتوفيقك وفضلك

اللهم لا تجعلنا نصاب بالغرور إذا نجحنا ولا باليأس إذا أخفقنا

الحمد لله الذي ما تم جهد ولا ختم سعي إلا بفضلته،

وما تخطى العبد من عقبات وصعوبات إلا بتوفيقه ومعونته

فلك المحامد كلها والحمد لله على التمام

فالحمد لله على البدء وعند الختام



الشكر والتقدير

"ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين" صدق الله العظيم الآية(19) سورة النمل،

الحمد والشكر لله تعالى الموفق لكل خير وهادينا بنور علمه لإتمام هذا العمل

والصلاة والسلام على سيد المرسلين الرسول الأكرم والنبي العظيم عليه أزكى الصلوات والتسليم

نتوجه بجزيل الشكر إلى الأستاذ " **سنوسي أسامة** " على توجيهاته القيمة

وإلى الأستاذة المشرفة " **محبوب فاطمة** " لها كل الاحترام والتقدير

ولا ننسى أن نتقدم بفائق الشكر إلى الأستاذة " **رماش منال** " على مساعدتها ومساندتها فجزاها الله كل خير

كما نتقدم بالشكر إلى الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة المذكرة

وننتقدم بالشكر الجزيل إلى كل عمال مؤسسة المركب الصناعي التجاري بني هارون _ القرارم فؤقة _ ميلة

وإلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إتمام هذا العمل



إهداء

إلى أمي وأبي.. قرة عيني.. وطريقي إلى الجنة..

إلى فقيدة قلبي "جدتي" ها قد آتى يوم تخرجي وأنت تحت التراب بدونك

وبدون رؤيتك.. رحمك الله

إلى كل عائلتي.. وصديقاتي..

إلى كل من دعمني وشجعني في حياتي وأعطاني دفعة نحو الأمام..

فريال



إهداء

إلى الوالدين الكريمين _ حفظهما الله _

إلى جميع أفراد العائلة

إلى كل الصديقات و الزميلات

إلى كل طالب علم و محب المعرفة

إلى كل من مد لنا يد العون من قريب أو من بعيد ولو بكلمة طيبة

شيماء

المُلخَص

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور نظام الحوافز ببعديه (الحوافز المادية و الحوافز المعنوية) في تحسين أداء المورد البشري بالمركب الصناعي التجاري بني هارون الوحدة الانتاجية التجارية _ القرارم فوقة ميله _ ولتحقيق أهداف الدراسة إستخدم الباحثين المنهج الوصفي التحليلي، و إستخدام طريقة العينة العشوائية حيث تم توزيع 60 إستبانة على عينة الدراسة وتم إسترداد 50 إستبيان بنسبة 83,33%، ولمعالجة البيانات تم إستخدام برنامج SPSS نسخة 25، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- توجد علاقة إرتباطية إيجابية و قوية بين نظام الحوافز و أداء المورد البشري
- يتأثر أداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة بطبيعة الحوافز (مادية و معنوية) التي تقدمها المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: نظام الحوافز، الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، أداء المورد البشري، تقييم الأداء.

Abstract :

This study aimed to know the role of the incentive system with its two dimensions (material incentives and moral incentives) in improving the performance of the human resource in the commercial industrial complex, Bani Harun, the commercial production unit - Al-Gararem, GoGa, Mila. Randomly, where 60 questionnaires were distributed to the study sample, and 50 questionnaires were imported at a rate of 83.33%, and for data processing, SPSS version 25 was used. The study reached a set of results, the most important of which are:

- There is a positive and strong correlation between the incentive system and performance of the human resource.
- The performance of the human resource in the institution under study is affected by the nature of the incentives (material and moral) offered by the institution.

Keywords : incentive system, material incentives, moral incentives, human resource performance, performance evaluation.

فهرس المحتويات

الصفحة	الفهرس
	دعاء
	الشكر والتقدير
	الإهداء
	الملخص
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول والأشكال
أ - ث	المقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مفاهيم حول نظام الحوافز
3	المطلب الأول: ماهية الحوافز
6-3	الفرع الأول: تعريف الحوافز وأهميتها
7-6	الفرع الثاني: خصائص نظام الحوافز
8-7	الفرع الثالث: طرق التحفيز
8	المطلب الثاني: أنواع الحوافز
10-9	الفرع الأول: الحوافز من حيث موضوعها
12-10	الفرع الثاني: الحوافز من حيث أثرها
13-12	الفرع الثالث: الحوافز من حيث اطرافها
13	المطلب الثالث: نظريات الحوافز
16-13	الفرع الأول: نظرية ماسلو
17-16	الفرع الثاني: نظرية ألفير
18-17	الفرع الثالث: نظرية هرزبرغ العاملين
20-19	الفرع الرابع: نظرية ماك جريجور
21-20	الفرع الخامس: نظرية العدالة
21	المطلب الرابع: مراحل تصميم نظام الحوافز وشروط فاعليته
22-21	الفرع الأول: مراحل تصميم نظام الحوافز
23-22	الفرع الثاني: شروط نظام الحوافز الفعال
23	المبحث الثاني: عموميات حول أداء المورد البشري
23	المطلب الأول: تعريف أداء الموارد البشرية
24-23	الفرع الأول: مفهوم الموارد البشرية
25-24	الفرع الثاني: مفهوم أداء المورد البشري
25	المطلب الثاني: أهمية وعناصر أداء المورد البشري
26	الفرع الأول: أهمية أداء المورد البشري
28-26	الفرع الثاني: عناصر أداء المورد البشري
28	المطلب الثالث: تقييم أداء المورد البشري وأهدافه
29-28	الفرع الأول: مفهوم تقييم أداء المورد البشري
31-30	الفرع الثاني: أهداف تقييم أداء المورد البشري
31	المطلب الرابع: طرق تقييم أداء المورد البشري وعلاقته بنظام الحوافز
35-31	الفرع الأول: طرق تقييم أداء المورد البشري
36-35	الفرع الثاني: علاقة أداء المورد البشري بنظام الحوافز
37	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
39	تمهيد
40	المبحث الأول: الدراسات السابقة حول نظام الحوافز وأداء المورد البشري
40	المطلب الأول: الدراسات السابقة حول نظام الحوافز
46-40	الفرع الأول: الدراسات المحلية
53-46	الفرع الثاني: الدراسات العربية
56-54	الفرع الثالث: الدراسات الأجنبية
56	المطلب الثاني: الدراسات السابقة الخاصة بأداء المورد البشري
63-56	الفرع الأول: الدراسات المحلية
66-63	الفرع الثاني: الدراسات العربية
68-66	الفرع الثالث: الدراسات الأجنبية
68	المطلب الثالث: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة
69	المبحث الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة
69	المطلب الأول: التعقيب على دراسات نظام الحوافز وأداء المورد البشري
69	الفرع الأول: التعقيب الخاص بنظام الحوافز
70-69	الفرع الثاني: التعقيب الخاص بأداء المورد البشري
70	المطلب الثاني: الدراسات التي ربطت نظام الحوافز بأداء المورد البشري
70	المطلب الثالث: ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري	
72	تمهيد
73	المبحث الأول: تقديم عام للمركب الصناعي التجاري بني هارون
73	المطلب الأول: نشأة وتعريف الوحدة الإنتاجية التجارية ومهامها
74-73	الفرع الأول: نشأة الوحدة الإنتاجية التجارية
75-74	الفرع الثاني: تعريف الوحدة الإنتاجية التجارية
75	الفرع الثالث: مهام الوحدة الإنتاجية التجارية
75	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للوحدة الإنتاجية التجارية وأهم مصالحها
76	الفرع الأول: الهيكل التنظيمي للوحدة الإنتاجية التجارية
79-77	الفرع الثاني: أهم مصالح الوحدة الإنتاجية التجارية
80	المطلب الثالث: أهداف وأهمية الوحدة الإنتاجية التجارية
80	الفرع الأول: أهداف الوحدة الإنتاجية التجارية
81-80	الفرع الثاني: أهمية الوحدة الإنتاجية التجارية
81	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
82-81	المطلب الأول: نموذج الدراسة
82	المطلب الثاني: أداة جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة
83-82	الفرع الأول: الأداة الرئيسية لجمع بيانات الدراسة الميدانية
84-83	الفرع الثاني: إختيار مقياس أداة الدراسة
84	الفرع الثالث: إختبار بيانات الدراسة
85-84	الفرع الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة
85	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
86-85	الفرع الأول: الصدق الظاهري للإستماره

89-86	الفرع الثاني: صدق الإتساق الداخلي للأداة
91-89	الفرع الثالث: ثبات أداة الدراسة
91	الفرع الرابع: إختبار التوزيع الطبيعي
91	المبحث الثالث: نتائج التحليل الإحصائي لمحاوإ الاستبيان
98-92	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة
98	المطلب الثاني: تحليل فقرات أداة الدراسة
102-98	الفرع الأول: نتائج تحليل المتغير المستقل نظام الحوافز
103-102	الفرع الثاني: نتائج تحليل المتغير التابع أداء المورد البشري
103	المطلب الثالث: تحليل النتائج وإختبار فرضيات الدراسة
110-103	الفرع الأول: إختبار الفرضيات الفرعية
112-110	الفرع الثاني: إختبار الفرضية الرئيسية
113	خلاصة الفصل
116-115	الخاتمة
123-118	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
83	مقياس الإجابة على الفقرات	(1_2)
84	الحدود الدنيا والعليا لفترات المتوسط الحسابي المختار للدراسة	(2_2)
86	أراء وملاحظات الأساتذة المحكمين للإستمارة	(3_2)
87	معاملات إرتباط بيرسون لعبارات بعد آليات التحفيز	(4_2)
88	معاملات إرتباط بيرسون لعبارات بعد الحوافز المادية	(5_2)
88	معاملات إرتباط بيرسون لعبارات بعد الحوافز المعنوية	(6_2)
89	معاملات إرتباط بيرسون لعبارات بعد أداء المورد البشري	(7_2)
90	قيم معامل ثبات ألفا كرونباخ	(8_2)
91	نتائج إختبار التوزيع الطبيعي	(9_2)
92	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(10_2)
93	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	(11_2)
94	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الإجتماعية	(12_2)
95	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	(13_2)
96	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	(14_2)
97	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة أو الوظيفة	(15_2)
99	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لآليات التحفيز	(16_2)
100	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده الحوافز المادية	(17_2)
101	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده الحوافز المعنوية	(18_2)
102	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده أداء المورد البشري	(19_2)
104	نتائج إختبار معنوية معامل الارتباط بيرسون لآليات التحفيز	(20_2)
104	نتائج إختبار معاملات الانحدار البسيط لآليات التحفيز	(21_2)
105	نتائج إختبار معنوية معامل الارتباط بيرسون لبعده الحوافز المادية	(22_2)
106	نتائج إختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط لبعده الحوافز المادية	(23_2)
107	نتائج إختبار معنوية معامل الارتباط بيرسون لبعده الحوافز المعنوية	(24_2)
107	نتائج إختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط لبعده الحوافز المعنوية	(25_2)
109	نتائج تحليل التباين الأحادي للمتغيرات الديمغرافية في تصورات المبحوثين لمستوى نظام الحوافز	(26_2)
111	نتائج إختبار معنوية معامل الارتباط بيرسون لمحوري نظام الحوافز وأداء المورد البشري	(27_2)
111	نتائج إختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط لمحوري نظام الحوافز وأداء المورد البشري	(28_2)

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
14	هرم الحاجات الإنسانية كما حددها ماسلو	(1-1)
17	الحاجات الإنسانية في نظر ألفير	(2_1)
73	مخطط يوضح فروع الشركة الوطنية للحبوب والصناعات التقليدية	(1_2)
76	الهيكل التنظيمي للوحدة الإنتاجية التجارية للقرارم فوقة	(2_2)
82	نموذج الدراسة الإفتراضي للعلاقة بين متغيرات الدراسة	(3_2)
92	رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	(4_2)
93	رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	(5_2)
94	رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الإجتماعية	(6_2)
95	رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	(7_2)
96	رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية	(8_2)
98	رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة أو الوظيفة	(9_2)

المقدمة

تعد الموارد البشرية من أهم الموارد في المؤسسة باعتبارها مصدرا أساسيا من مصادر التنمية والتطور فبعد أن كانت مجرد يد عاملة منتجة ومنفذة أصبحت المؤسسات تتنافس من أجل الحصول على أفضل المهارات والعمل على تطويرها نظرا لتأثيره على باقي الوظائف، فلا يمكن أن تدير أي مؤسسة بدون أفراد، هذه الحقيقة لا يمكن أن تغيب عن أي مستخدم، فما دام هناك أعمال وأهداف مطلوب إنجازها، فلا بد أن يتم ذلك من خلالهم حتى إذا تمت الأعمال من خلال أجهزة وآلات، فإن الأفراد هم الذين يشغلونها.

أصبح نجاح أو فشل المؤسسات يركز على مدى تحملها وإهتمامها وتأثيرها الصحيح لأهم مورد تملكه وهو العنصر البشري الذي تتسابق المؤسسات لتوفيرها كما ونوعا بالشكل الذي يزيد من فعاليتها ولكن هذا لا يكفي للبقاء والاستمرار وجلب عاملين أكفاء فقط بل يجب الإهتمام بهم وتحسين مستواهم وذلك عن طريق تقييم أدائهم وتعتبر سياسة دراسة الأداء وتقييمه من أهم السياسات المستعملة من قبل المنظمات العالمية لكونها تدرس أداء العاملين دراسة شاملة وكاملة، كما عملت على انتهاج سياسة أخرى تركز على مكافأة العاملين على الأداء المتميز الذي يفوق الأداء العادي وهو ما يعرف بنظام الحوافز.

وتعتبر الحوافز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دورا هاما وحيويا في تنشيط سلوك الأفراد وتقويمه من خلال خلق الرغبة لديهم في رفع الأداء، الأمر الذي أدى بالمؤسسة من خلال وضع نظام الحوافز على التوازن والتعاون لتحقيق أهداف الأفراد ومن ثم الوصول إلى تحقيق أهدافها مما يعمل على زيادة الثقة لدى العمال داخل المؤسسة، فهو يوجه لإثارة الدوافع التي بدورها تدفع العاملين للعمل أكثر، وتحقيق لهم الرضا عن ذلك العمل مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة معدلات الأداء.

أولا: إشكالية الدراسة

يعد العنصر البشري من العناصر المهمة التي تحيا بها منظمات الأعمال، كما يعد المحرك الأساسي لجميع نشاطات المنظمة ومصدر من مصادرها المهمة لتفاعله مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة، فأهمية نظام الحوافز داخل المؤسسة العمومية، تتمثل في أنها باعثا أساسيا ومحركا لطاقت ورغبات الأفراد في العمل، كونه يوفر للعمال مزيدا من الأجور والمزايا المادية والمعنوية مما يؤدي إلى تحسين ظروفه الاقتصادية والاجتماعية، كما أن غياب الحوافز أو عدم فعالية نظامها ينعكس سلبا على الحالة النفسية والاجتماعية للعامل ويظهر ذلك في انخفاض أدائه مما ينعكس سلبا على فعالية المؤسسة ككل، لذلك سيتناول هذا البحث إشكالية دور نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري في المركب الصناعي التجاري بني هارون الوحدة الإنتاجية التجارية.

مما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة كما يلي:

إلى أي مدى يمكن لنظام الحوافز أن يؤثر على أداء المورد البشري في المركب الصناعي التجاري بني هارون الوحدة الإنتاجية التجارية _ الفرارم فوقة _ ميلة ؟

للإجابة على هذا السؤال الرئيسي نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- هل لآليات التحفيز أثر على أداء المورد البشري بالمركب الصناعي التجاري بني هارون؟
- هل للحوافز المادية أثر على أداء المورد البشري بالمركب الصناعي التجاري بني هارون؟
- هل للحوافز المعنوية أثر على أداء المورد البشري بالمركب الصناعي التجاري بني هارون؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة لأثر نظام الحوافز على أداء المورد البشري، تعزى للمتغيرات الديمغرافية: (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الأقدمية، الرتبة أو الوظيفة)؟

ثانياً: الفرضيات

من أجل تحقيق أهداف البحث والإجابة على الإشكالية المطروحة أعلاه يمكننا صياغة الفرضيات كالتالي:

الفرضية الرئيسية :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز (آليات التحفيز، الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) على أداء المورد البشري بالمركب الصناعي التجاري بني هارون الوحدة الإنتاجية التجارية _ القرارم فوثة _ ميلة عند مستوى معنوية 0.05

الفرضيات الفرعية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لآليات التحفيز على أداء المورد البشري في المركب الصناعي التجاري بني هارون عند مستوى معنوية 0.05؟
- **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على أداء المورد البشري في المركب الصناعي التجاري بني هارون عند مستوى معنوية 0.05؟
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على أداء المورد البشري في المركب الصناعي التجاري بني هارون عند مستوى معنوية 0.05؟
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة لأثر نظام الحوافز على أداء المورد البشري تعزى للمتغيرات الديمغرافية: (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الأقدمية، الرتبة أو الوظيفة)

ثالثاً: المنهج المتبع في الدراسة

في ضوء طبيعة الدراسة التي نسعى إلى تحقيقها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، وذلك بتقديم التعاريف وضبط المصطلحات والمفاهيم العامة لنظام الحوافز وأداء المورد البشري وإظهار العلاقة بينهما، وهو يناسب هذه الدراسة ويخدم الوصول لأهدافها.

أما الجانب التطبيقي فاعتمدنا على دراسة الميدانية بوصفه أحد الأساليب التي يعتمد عليها المنهج الوصفي التحليلي، من خلال إجراء الدراسة في المركب الصناعي التجاري بني هارون الوحدة الإنتاجية التجارية، مستعملين الإستبيان، وإستخدام برنامج SPSS 25 من أجل معرفة ودراسة مختلف المؤشرات وتحليلها للتعرف على دور نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري بالمركب الصناعي التجاري بني هارون الوحدة الإنتاجية التجارية _ القرارم فوثة _ ميلة.

رابعاً: أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة فيما يلي:

- **الأهمية العلمية:** يعتبر موضوع الحوافز من المواضيع الهامة بالنسبة للإدارات أو الموظفين، فالإدارات تدفع عدة تعويضات مادية ومعنوية متمثلة في الأجور والمنح والترقيات والتشكرات المختلفة التي تعد حوافز يستطيع المورد البشري بواسطتها إشباع بعض الرغبات والحاجات الضرورية لديه، على أن يقوم هذا الأخير بتقديم عوائد متمثلة في الخدمات وتحسين الجودة وتقليل التكاليف، والتي تعتبر أداء وظيفي تسعى من خلاله الإدارات إلى تحقيق أهدافها.
- **الأهمية العملية :** سنركز من خلال هذه الدراسة على فئة الموظفين في المركب الصناعي التجاري بني هارون الوحدة الإنتاجية التجارية _ القرارم فوثة _ ميلة (عينة الدراسة) على أمل أن ما نتوصل إليه من نتائج يساهم في التشجيع على رفع الأداء، من خلال التتبع في الحوافز، وتحقيق ولو جزء من أهداف المورد البشري داخل هذا القطاع.

خامسا: أهداف الدراسة

نسعى من خلال هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- معرفة تأثير نظام الحوافز على أداء المورد البشري
- توضيح العلاقة بين نظام الحوافز وأداء المورد البشري الذي ينعكس في الأخير على كفاءة وفعالية المنظمة
- التعرف على البعد الأكثر تأثيرا من أبعاد التحفيز (آليات التحفيز، الحوافز المادية والحوافز المعنوية) في مستوى أداء المورد البشري بالعينة المبحوثة
- معرفة تأثير نظام الحوافز على أداء المورد البشري في المركب الصناعي التجاري بني هارون الوحدة الإنتاجية التجارية _ القرارم فوقة _ ميلة.

سادسا: مبررات إختيار موضوع الدراسة

توجد عدة أسباب لإختيار هذا الموضوع بالتحديد، ومنها ماهو موضوعي ومنها ماهو ذاتي:

1- الأسباب الذاتية :

- الرغبة في معرفة أهمية الحوافز في المركب الصناعي التجاري بني هارون
- الموضوع ينسجم ويتلاءم مع التخصص
- السعي لزيادة المعرفة العلمية في هذا المجال

2- الأسباب الموضوعية :

- تركيز أغلب المفكرين والباحثين على ضرورة وجود نظام حوافز فعال في المؤسسة
- يعتبر نظام الحوافز الأساس الذي تعتمد عليه المؤسسة لتحقيق أهدافها
- غياب العدالة في توزيع الحوافز في المؤسسات

سابعا: حدود الدراسة

- **الحدود المكانية:** تمت الدراسة في مؤسسة تابعة للقطاع العام، وهي المركب الصناعي التجاري بني هارون الوحدة الإنتاجية التجارية
- **الحدود البشرية:** تم اختيار عينة عشوائية من العمال في المركب الصناعي التجاري بني هارون
- **الحدود الزمنية:** حددت فترة الدراسة من ديسمبر 2021 إلى ماي 2022

ثامنا: هيكل البحث

تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول، الفصل الأول جاءت فيه أدبيات النظري لمتغيرات الدراسة كمفهوم نظام الحوافز وأداء المورد البشري والعلاقة بينهما، أما الفصل الثاني تناول أهم الدراسات السابقة التي درست الموضوع بمختلف التوجهات، أما الفصل الثالث فعكسنا الواقع النظري للمؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال إعطاء تعريف حول المؤسسة مهامها وهيكلها، وكذا دراسة العلاقة الموجودة بين نظام الحوافز وأداء المورد البشري، كما تم التطرق إلى أسس جمع المادة العلمية وطرق تحليل البيانات.

تاسعا: صعوبات الدراسة

- عامل الوقت ومنهجية تحديد الصفحات لم يكونا في صالحنا لأن موضوع الحوافز طويل ويتطلب مذكرة كبيرة وصفحات أكثر

- عدم التزام أفراد العينة بالإجابة الفورية على الإستبيان
- صعوبة تجاوب وتفاعل الموظفين وكذا المسؤولين على الإجابة على الإستمارات الإحصائية.

الفصل الأول: الاطار النظري لمتغيرات الدراسة

تمهيد:

يعتبر موضوع الحوافز محل إهتمام لدى الكثير من العلماء والباحثين وهذا لما له من أهمية بالغة للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر إستعداد لتقديم الأفضل، فالتحفيز قوى مؤثرة في سلوك الفرد بطرق مادية أو معنوية بهدف إشباع حاجاته الإنسانية وتحفيز الغايات المبدولة هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن معرفة القوى تصبح ضرورية لجعل التحفيز مستمرا في المنظمة.

كذلك أثار موضوع الأداء إهتمام الباحثين نظرا للأهمية التي يكتسبها بالنسبة للمؤسسة، فهي تسعى بدورها إلى تطوير مواردها البشرية، كما أنه المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء كافة، بغية إحداث تغييرات وتأثيرات على أداء المورد البشري ونظرا لأهميته في رفع إنتاجية المؤسسات لابد من معرفة طريقة أداء المورد البشري للعمل وتصرفاتهم أثناء العمل.

سوف نتطرق في هذا الفصل إلى عنصرين هما نظام الحوافز نعالج فيه تعريف الحوافز وأهميتها وخصائصها وطرقها، وأنواع الحوافز وأهم نظرياتها، ومراحل تصميم نظام الحوافز وشروط فاعليته، وبعد ذلك نتطرق إلى العنصر الثاني وهو أداء المورد البشري نعالج فيه عموميات حول أداء المورد البشري من خلال تعريف أداء المورد البشري، وأهميته وعناصره، كما تطرقنا إلى تقييم أداء المورد البشري وطرقه.

وبناء على ما تقدم قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين هما كالتالي:

- المبحث الأول: مفاهيم حول نظام الحوافز.
- المبحث الثاني: عموميات حول أداء المورد البشري.

المبحث الأول: مفاهيم حول نظام الحوافز

من الضروري معرفة وفهم سلوك الفرد داخل المؤسسة الذي يكرس جهده وطاقاته لإنجاز عمله مقابل إشباع حاجاته الإنسانية، لذلك وجب على المؤسسة إقامة ضوابط ومحددات هذا الإشباع وتوجيهه لخدمة مصلحة المنظمة ككل، وقد تناولنا في هذا المبحث تعريف الحوافز وأهميتها وخصائص وطرق التحفيز وأنواع ونظريات الحوافز ومراحل تصميم نظام الحوافز وشروط فعاليته.

المطلب الأول: ماهية الحوافز

يعد التحفيز أمراً هاماً بالنسبة للفرد بالدرجة الأولى والمنظمة بالدرجة الثانية فهو تعتبر أداة تأثير وتأثير.

الفرع الأول: تعريف الحوافز وأهميتها

سنتناول في هذا العنصر كل ما يتعلق بمفهوم الحوافز وأهميتها.

1. تعريف الحوافز

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

يعرفها محمد مرعي مرعي التحفيز بأنه مجموعة العوامل أو المؤثرات التي تدفع الفرد نحو بذل أكبر الجهود في عمله، والإبتعاد عن ارتكاب الأخطاء، في مقابل حصوله على ما يضمن تحقيق رغباته وإشباع حاجاته المتعددة، وتحقيق مشروعه وتطلعاته التي يسعى لبلوغها خلال عمله.¹

كما يعرف التحفيز بأنه مجموعة السياسات والوسائل التي تصمم وتكيف لاستمالة الفرد (الموظف) نحو أداء الوظيفة المعهودة إليه بالشكل الذي ينسجم مع تحقيق أهداف المنظمة، مادامت تؤدي بالنهاية إلى تحقيق أهدافه الشخصية وإشباع حاجاته إلى المستوى المرغوب.²

ويعرف "عبد الحميد عبد الفتاح المغربي" التحفيز على أنه مجموعة من الأدوات والوسائل التي تسعى المؤسسة لتوفيرها للعاملين بها، سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، إيجابية أو سلبية، بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية، وتحقيق الفاعلية المنشودة من ناحية أخرى، وذلك لمراعاة الظروف البيئية المحيطة.³

¹ مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، 2012، ص: 151.

² نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط ع، الأردن، 2013، ص: 334.

³ جربي عبد الحكيم، دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف (1)، 2017_2018، ص: 65.

أيضا يعتبر التحفيز وسيلة لإثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيها بين أفرادها، حيث يعد آلية لتنمية روح المشاركة والتعاون أين تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاثف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بالأهمية لاقتناع الإدارة بأرائهم ووجهات نظرهم.¹

وهناك من يرى أن التحفيز بأنه كل الوسائل والعوامل التي يكون من شأنها حث الموظفين والعمال على أداء واجباتهم بجد وإخلاص، وتشجيعهم على بذل أكبر جهد زائد عن المعدل في مجال الإنتاج والحوافز.²

كما يعرف التحفيز أيضا كحالة داخلية للفرد، تنشأ على أساس دوافع عامة، تعمل على توجيه سلوكه لتحقيق أهداف معينة، بمعنى أن التحفيز يشكل العمليات النفسية ذات الأبعاد المعقدة، التي تنير وتوجه السلوكيات الطوعية للأفراد وإستمرارها نحو تحقيق أهداف مرجوة.³

ومن خلال التعاريف السابقة اتضح أن الحوافز عبارة عن مؤثرات خارجية تحفز الفرد وتشجعه للقيام بأداء أفضل وتغطية حاجاته مما يؤدي لرفع أدائه وتحسين قدراته وجهده المبذول داخل المؤسسة.

2. أهمية الحوافز

للحوافز أهمية بالغة سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى الجماعات أو على مستوى المؤسسة.

أ- على مستوى الأفراد

تتمثل أهمية التحفيز على مستوي الأفراد فيما يلي:

- **زيادة مدا خيل العاملين:** وخلق الشعور بالاستقرار والولاء للمؤسسة؛
- **زيادة الرضا الوظيفي:** حيث عندما يتم التحفيز الفعال للعمال يساعدهم هذا على الإستجابة في أعمالهم وبالتالي شعورهم بالرضا؛
- **التقليل من مقاومة التغيير:** إذ عندما يملك العمال كل المعلومات في المؤسسة فإن الإدارة بهذه الحالة لا تكون بحاجة لإقناع الأفراد بأهمية التغيير؛
- **إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها:** ورفع روحهم المعنوية خاصة من خلال ما يسمى بالتقدير والإحترام والشعور بالمكانة؛

¹ بوالشرش نور الدين والعيادي مريم، التحفيز وأداء العاملين في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد(29)، الجزائر، جوان 2017، ص: 24.

² صادفي جمالي وخثير محمد، دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الإقتصادية الجزائرية، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد (16)، العدد (23)، الجزائر، 2020، ص: 510.

³ شيخ عسري ويعقوب محمد، دور التحفيز في الإحتفاظ بالمواهب في المؤسسة دراسة إستطلاعية لموظفي عدد من الإدارات العمومية، مجلة التكامل الإقتصادي، المجلد (09)، العدد (03)، الجزائر، ديسمبر 2021، ص: 459.

- **تلافي الكثير من مشاكل العمل:** كالغياب ودوران العمل السلبي وإنخفاض المعنويات وكثرة الصراعات مما يقود إلى خلق إستقرار في الموارد البشرية للمؤسسة ووضوح وإستقرار أهدافها على المدى القصير والطويل؛
- **المساهمة في تحقيق أية أنشطة تسعى المؤسسة إلى إنجازها** وتجد المؤسسة أن ذلك يفترض مشاركة فعالة من قبل الأفراد؛
- **تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة:** تسعى المؤسسة إلى غرسها في صفوف الأفراد.¹
- ب- على مستوى الجماعات**
- **إثارة حماس الجماعات:** وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعات كل فرد في المؤسسة يحاول إثبات نفسه، ومن هذا يحدث التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرص المناسبة للمنافسة والتحدي؛
- **تنمية روح المشاركة والتعاون:** إن تصنيف المؤسسة اللامركزية واشتراك الجماعة في اتخاذ القرارات سيمكنهم من تقبلهم لها وتفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بالأهمية لإقناع الإدارة بأرائهم ووجهات نظرهم، وهذا يؤدي إلى تكاتفهم لتحقيق المعايير المطلوب الحصول عليها؛
- **تنمية المهارات:** فيما بين أفراد الجماعة.
- تشجع الحوافز الجماعية من نقل المهارات من دويها إلى زملائهم مما يرفع من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.²

ت- على مستوى المؤسسة ككل

- **زيادة الإنتاجية:** حيث يؤدي تحفيز العاملين إلى زيادة إنتاجية المؤسسة وزيادة الحصة السوقية مما يمكنها من تحقيق أهدافها؛
- **تخفيض الفاقد من العمل:** من أمثله تخفيض التكاليف، تخفيض كميات الخامات، وتخفيض الفاقد من الموارد البشرية وأي موارد أخرى؛
- **تحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع؛**
- **انخفاض معدل دوران العمل:** بمعنى ضمان عدم تخلي المورد البشري من المؤسسة لصالح مؤسسات أخرى تتبع نظام تحفيز أكثر إغراء؛
- **تهيئة المناخ التنظيمي المناسب:** حيث تسهم الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف؛

¹ شرياف وحيدة، التحفيز وطبيعة الملكية في المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسويق فرع إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2009_2010، ص: 21 22.

² ليزيد وهيب، فعالية أساليب التحفيز في إستقرار الموارد البشرية بالمؤسسة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2013_2014، ص: 78.

➤ **تقود عملية التحفيز إلى خلق:** سلوك عمل مقبول في المؤسسة، وإستقرار في قيم العمل التي تشكل النواة الرئيسية لما يعرف بالثقافة التنظيمية.¹

الفرع الثاني: خصائص نظام الحوافز

تعتمد المؤسسة في تحفيز عمالها على مجموعة من الخصائص التي تؤثر على أداء الأفراد وتكون محفزا على العمل أكثر.

يتسم نظام الحوافز بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

- **القابلية للقياس:** يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والإنجازات الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده؛
- **إمكانية التطبيق:** يشير هذا إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام؛
- **الوضوح والبساطة:** لابد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه وإستيعاب أسلوبه والإستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقه وحسابه؛
- **التحفيز:** يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتحقيق الأداء المنشود؛
- **المشاركة:** يفضل أن يشارك العاملين في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم بما يؤدي لتبنيهم وتحمسهم وزيادة إقناعهم به والدفاع عنه؛²
- **تحديد معدلات الأداء:** يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة وموضوعية للأداء، ويجب أن يشعر الأفراد بأن جهودهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات؛
- **القبول:** يقسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه، وإلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة؛
- **الملائمة:** تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد في مداخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية والأعمار السنية والحاجات الإنسانية والكميات والأرقام والجودة، وغيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز؛
- **المرونة:** يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام إلى أن ذلك لا ينفي إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييرها إذا استدعى الأمر ذلك؛

¹ مزوار منوية، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2012_2013، ص: 13.

² أرده وان طيب محمد، أثر الحوافز على مستوى أداء العاملين: دور معدل لفعالية نظام الحوافز، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم التكنولوجيا، السودان، 2016، ص: 20.

- **التوقيت المناسب:** تتعلق مدى فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل أو التصرف؛¹
- زيادة الإنتاجية؛
- تدعيم قدرات العاملين وقدراتهم في الوصول إلى النتائج وتحقيقها؛
- ربط مصالح الفرد وأهدافه بالمنظمة وأهدافها؛
- حل المشاكل المتعلقة برضى العاملين.²

الفرع الثالث: طرق التحفيز

هناك (30) طريقة لتحفيز العاملين على الأداء الأفضل وذلك على النحو التالي:

أولاً : الإعراف والتقدير:

- 1- التأكّد من أن ما تم إنجازّه يتم تقديره بشكل ملائم؛
- 2- مساعدة الأفراد على رؤية مدى تكامل وأهمية عملهم من حيث النتائج التنظيمية؛
- 3- الإشارة بتحسينات الأداء مهما كانت ضئيلة؛
- 4- إظهار الثقة بالعاملين؛
- 5- إظهار مدى ما إكتسبه العاملون من خبرة في الأداء؛
- 6- إظهار الإهتمام والمعرفة بكل فرد يخضع لإشرافك؛

ثانياً : إرجاع الاثر:

تقديم إرجاع أثر فوري وملائم يساعد العاملين على تحسين أدائهم في المستقبل؛

- 7- توضيح توقعاتك والتأكد من فهم العاملين لها؛
- 8- الإستماع الجيد والمعالجة الفعالة لشكاوي العاملين؛
- 9- إظهار واقعيّتك الخاصة من خلال السلوك والاتجاه؛
- 10- انتقاد السلوك لا للأشخاص؛
- 11- القلق عنصر هام في التحفيز فلا تتخلص منه تماماً؛
- 12- لا تعتقد أن "الحب" يرتبط دائماً بالأداء الايجابي؛

¹ رانيا هادف وحسينة بلهي، أهمية الحوافز في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد (07)، العدد (03)، الجزائر، ديسمبر 2020، ص: 868 869.

² مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري -تثموي - تكنولوجي - عولمي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2014، ص: 194.

ثالثا : المساعدة على الأداء :

- 13- تقديم الدعم عند الحاجة إليه؛
- 14- التأكد من إدراك العاملين لمدى إرتباط مهامهم بالأهداف الشخصية والتنظيمية؛
- 15- تصميم المهام والبيئات التي تتسق مع العامل؛
- 16- مراعاة أن يكون الإشراف ذي طابع فردي؛
- 17- العمل على التخلص من عوائق الإنجاز الفردي؛
- 18- خلق المناخ من الثقة والاتصالات المفتوحة؛
- 19- اهتم بالتحفيز قصير وطويل الأجل؛
- 20- تزويد العاملين بالمرونة وحرية الاختيار؛
- 21- تشجع العاملين على وضع أهدافهم الخاصة؛
- 22- تشجيع الأفراد على المشاركة في اتخاذ القرارات التي تأثر عليهم؛
- 23- تشجيع العاملين على الإنغماس في أنشطة جديدة وإنكاء روح التحدي؛¹
- 24- رابعا: الثواب و العقاب:
- 25- استخدام طرق مناسبة للتشجيع والتعزيز؛
- 26- التقليل من استخدام القوى المخولة قانونيا لأدنى حد ممكن؛
- 27- إلغاء التهديد والعقاب غير الضروري؛
- 28- تقديم مزيج ملائم من المكافآت والرضى؛

خامسا : المسؤولية و المساءلة:

- 29- تحميل العاملين المسؤولية ومحاسبتهم عليها؛
- 30- التأكد من أن الجهد يسهم في تحقيق النتائج.²

المطلب الثاني: أنواع الحوافز

هناك عدة تصنيفات للحوافز ، وهي متنوعة ومتداخلة مع بعضها ، حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز بوسائل وأساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء للعاملين، وأهمها هذه التقسيمات :

¹ نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، مرجع سبق ذكره، ص: 348 349.

² ياسمينه منافي وصبرينة رماش، نظام التحفيز والأداء الوظيفي للعامل في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد (05)، العدد (02)، الجزائر، ديسمبر 2018، ص: 264.

الفرع الأول: حوافز من حيث موضوعها

1. **الحوافز المادية:** تعرف على أنها تلك الوسائل الملموسة التي تشبع حاجات الفرد المادية وتشمل كل ما يدفع للمورد البشري على شكل نقدي أو عيني من أجل العمل على زيادة معدلات إنتاجهم كالأجور، المشاركة في الأرباح، وتعتبر من أهم الحوافز في البلدان النامية وحاجة المواطنين لسد احتياجاتهم المعيشية ولقد تعددت صور وأشكال الحوافز المادية وهي تتمثل في الأجور والعلاوات السنوية، والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة، والمشاركة في الأرباح ويعتبر الحافز المادي من أهم طرق الحوافز لأنها تشبع كل الحاجات الإنسانية تقريبا وهي حقيقة واقعية، إلا أن التجارب والبحوث العلمية قد اجمعت على أن الحوافز المادية وحدها ليست كافية ما لم تساند أنواع أخرى من الحوافز فأنظرها لن تتعدى مجرد إشباع الحاجات البيولوجية لدى الفرد ومن ثم تصبح ضئيلة الأثر بعد حد الإشباع، وتتمثل هذه الحوافز في:

➤ **الأجر:** ويقصد بالأجر أو الراتب ذلك المبلغ النقدي الذي يدفع للموظف أو الأجير أو العامل لقاء عمله وجهده الذي يبذله في المؤسسة، ويعتبر الأجر من أكثر الحوافز المادية استخداما حيث يقول إدوارد لولر الثالث: " الأجر حافز فريد فهو فريد لأنه قادر على إشباع كل الحاجات الدنيا الفسيولوجية الحاجة للأمن ويشبع أيضا الحاجات العليا مثل: تحقيق الذات والاعتراف والتقدير "والأجر له وجهان فوجهه الأول يمثل تكلفة تحملها المؤسسة وتتحصل في المقابل على إنتاجية والثاني يمثل الدخل الذي يحصل عليه المورد البشري لسداد حاجياته، إذا فهو وسيلة الربط بينهما في عملية بيع وشراء العمل، وفقا للإتفاق الذي يتم بينهما وفي إطار ما تقرده التشريعات المنظمة للعلاقة بين المورد البشري وصاحب العمل.¹

➤ **الزيادات السنوية:** لا تعتبر الزيادات السنوية حافزا إلا إذا ارتبطت بالإنتاج أي إذا كان أساس منحها هو كفاءة الفرد وتحسين إنتاجيه، لأنه إذا إعتمدت الزيادة على الأقدمية والدورية، فإنها تفقد أهميتها كالحافز لإثارة الرغبة في العمل و الإنتاج؛

➤ **المكافآت:** هي مبلغ من المال يعطي للفرد العامل مقابل قيامه بعمل متميز أو تحقيق مستوى معين من الإنتاج أو وفرة في مجال ما، وما قيل عن الزيادات السنوية ونجاحها كحافز على الإنتاج ينطبق على المكافآت أيضا؛

➤ **المشاركة في الأرباح:** هي نسبة مئوية من الأرباح السنوية للمؤسسة، تحددتها الإدارة ليجري توزيعها على العاملين، ويتم حساب هذه النسبة إما على أساس الأرباح الإجمالية، أو على أساس الأرباح الصافية، لذلك يمكن اعتبار المشاركة في الأرباح حافزا على زيادة الإنتاج، كون العمال يزدون جهودهم لزيادة الإنتاج والأرباح وبالتالي زيادة نسبة من الأرباح التي يحصلون عليها؛

¹ صالح محرز، فعالية نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد (10)، الجزائر، جوان 2016، ص ص: 177 178.

➤ **علاوة الجدارة:** تمثل زيادة في الراتب السنوي، عادة ما تمنح لمرة واحدة في السنة وبناءا على تقارير الأداء التي يعدها المشرفون وأهم ما يميز علاوة الجدارة هو أنها بمجرد ما تمنح للفرد فإن أثرها الإيجابي يستمر مستقبلا، حيث تصبح جزء من الراتب الأساسي.

ومن بين الحوافز المادية الأخرى نذكر ما يلي: توزيع أسهم على العاملين، مكافآت في المناسبات الوطنية والدينية، مزايا إضافية كالتأمين الصحي، التأمين على الحياة، إمتيازات تقاعدية، سيارة خاصة من المؤسسة، النقل، السكن، إجازات مدفوعة وغيرها ...¹

2. **الحوافز المعنوية:** ويشمل الترقى وتقديم جهود العاملين وإشراك العاملين في الإدارة، وضمان استقرار

العمل، وتعويض الصلاحيات ويمكن سرد بعض أشكال التحفيز المعنوي على النحو التالي:

➤ **فرص الترقية والتقدم:** وتكون الترقية كحافز معنوي فعال فيما إذا تم ترابطها في الكفاءة في الأداء والإنتاجية ودافعا لدى العاملين الراغبين لشغل منصب وظيفي حقيقيا لنزعه أو حاجة لديه، وهي المكانة الوظيفية وبالتالي المكانة الاجتماعية؛

➤ **تقدير جهود العاملين:** ويمكن تحقق ذلك بمنح شهادات تقدير وثناء للعاملين الأكفاء الذين يحققون مستويات أداء عالية، وذلك تقديرا واعترافا بمجهوداتهم من قبل الإدارة؛

➤ **إشراك العاملين في الإدارة:** وذلك بأن يكون لهم صوتا في مجلس الإدارة يساهمون في إدارة المنظمة مساهمة فعلية عن طريق المشاركة في رسم سياسات المنظمة واتخاذ قراراتها ؛

➤ **ضمان وإستقرار العمل:** الضمان والإستقرار في العمل الذي توفره الإدارة للعاملين في محيط العمل، يعتبر حافزا له وأثرا كبيرا في معنوياته، وبالتالي على مستوى أدائهم، لأن العمل المستقر يكلف دخلا ثباتا للفرد يؤمن له ظروف عيش كريمة ؛

➤ **توسيع العمل:** يقصد بتوسيع العمل إضافة مهام جديدة لعمل الفرد ضمن نطاق تخصصه الأصلي كحافز معنوي، بإيجاد شعور بأهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد؛

➤ **إغناء أو إثراء العمل:** ويشير إثراء العمل إلى ضرورة إضافة مهام جديدة قريبة لاختصاص الفرد بإشراكه في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله مع رئيسه المباشر.²

الفرع الثاني: الحوافز من حيث أثرها

1. **الحوافز الإيجابية:** وهي المرتبطة بتقديمات مادية ومعنوية، يدخل فيها كافة المغريات وتعتبر من

أفضل الأساليب في تحريك الأفراد العاملين في معظم الحالات لأنها تتبع مناخا صحيا مناسبا في ظروف العمل المحيطة وتشجيع الأفراد العاملين وحثهم على إحداث سلوك مرغوب ك:

➤ عدالة الأجور؛

¹ أوكيل رابح وخالد ريم، التحفيز كسياسة داعمة لتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية، REVUE MAGHREBINE MANAGEMENT، DES ORGANISATIONIIONS، VOL(03)، N(01)، DECEMBER 2019، ص: 128.

² محمد جبوري وآخرون، قياس أثر الحوافز المادية والمعنوية على الإلتزام التنظيمي للموظفين، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية (ABPR)، المجلد (09)، العدد (02)، الجزائر، 2020، ص: 79-80.

- منح الأكفاء علاوة استثنائية؛
- شعور الفرد بإنجازه؛
- ثبات العمل واستقرار العامل في عمله؛
- شكر العاملين نظير أعمالهم؛
- الترقية؛
- توفير الجو المناسب للعمل؛
- إقامة دورات تدريبية.

والحوافز الايجابية تنمي روح الإبداع والتجديد لدى العاملين، كحافز المكافآت النقدية التي تتيح له مقابل قيامه بعمل يستدعي التقدير فهي لها أثرها في تقوية الرابط والعلاقة بين الحافز والأداء ولابد أن تكون قوية وأنية مباشرة وعليها يتوجب شرطان هما :

- مشروطة ومتوقعة على الأداء الكمي والنوعي؛
- الحوافز لابد أن تشبع حاجات الفرد.¹

2. الحوافز السلبية (العقاب): وهي التي تهدف إلى التأثير في سلوك العاملين لاستخدام أسلوب التهديد والعقاب، وذلك نظرا لأن بعض الأفراد لا يستجيبون للحوافز الإيجابية لابد إذا من الاستعانة بوسائل أخرى، فالحافز السلبي والمتمثل في العقاب يجعل الفرد يخشى تكرار الخطأ، ومن الناحية العملية فإن الحافز السلبي لا يحفز العامل على العمل ولا يعلمه الأداء وإنما يعلمه كيف يتجنب المواقف التي يترتب عنها العقاب دون الإمتناع عن العمل، كتقديم الفرد الحد الأدنى في العمل الذي ينجزه الفصل من العمل.

ويرى كثير من المديرين بأن الحوافز السلبية بها أداة فعالة لتحقيق الطاعة والولاء من قبل العاملين، وقد يكون هذا مفيدا أكثر من غيره من الوسائل وحافزا قويا لإصلاح الفرد وسلوكه، ولكن قد يكون أسلوب التهديد أو العقاب سببا في دعم لإستجابة الفرد العامل بطريقة إيجابية للتعليمات والمقترحات وتنمو لديه اتجاهات غير ملائمة في العمل لذلك فالإدارة الجيدة هي التي تعطي الأولوية للحوافز الإيجابية وتوسع مجالات استخدامها وتحدد بوضوح الأسلوب المطلوب، ومن الأمور التي يجب أن تأخذ بعين الإعتبار في تطبيق الحوافز السلبية مايلي:

- على المسؤول عدم توجيه النقد للمرؤوسين واستعمال الحوافز السلبية إلا بعد أن يتأكد من أنهم يعلمون تماما ما المطلوب تحقيقه في العمل وما هي درجة الكفاءة في الأداء؛

¹ علي جوادي، التحفيز وعلاقته بأداء لاعبي نوادي كرة اليد الجزائرية أثناء المنافسة الرياضية، رسالة ماجستير في إدارة التسيير الرياضي، معهد الطبيعة والحياة، المركز الجامعي محمد الشريف مساعدي سوق أهراس، 2011_2012 ص ص: 39 38.

- إنزال العقاب على الفرد دائما يجعله متردد أو يشعر بالخوف مما لا يشجعه على تحمل المسؤولية في العمل مخافة من الوقوع في الخطأ؛
- أن العقاب قد يؤدي إلى عدم التعاون بين العاملين وقد يجعلهم يخافون تحميل بعضهم البعض مسؤولية الوقوع في الخطأ.¹

الفرع الثالث: حوافز من حيث أطرافها (المستفيدين منها)

1. الحوافز الفردية: وهي حوافز تقدم لكل فرد على حدة ويرتبط هذا النوع من الحوافز بأداء الفرد بشكل مباشر، كما يرتبط برغبته في زيادة دخله لقاء زيادة إنتاجيته، ويؤدي هذا إلى خلق جو التنافس بين الأفراد، فهي التي يحصل عليها الفرد وحده نتيجة إيجازه عمل معين ومن أمثلتها الترقيات، المكافآت العلوة الشخصية...²

هي الحوافز التي تخص الفرد بدل الجماعة وهي تعتمد على أداء الفرد وليس الجماعة، ومن أهم مزايا الحوافز الفردية أن الفرد يمكنه أن يلمس العلاقة بين الأداء والمكافآت ولهذا فهذا النوع هو الأكثر استخداما في المنظمات ولكن يجب ألا نهمل الحوافز الجماعية التي تساهم في خلق ثقافة التعاون والعمل في فريق عمل واحد لأنه إذا إستعملنا الحوافز الفردية فقط فهذا سوف ينمي الفرد حب الذات والأنانية وهذا قد يخلق صراعات بين الموظفين ولتوازن الأمور لابد وضع حوافز جماعية.³

2. الحوافز الجماعية: تعتمد المؤسسة على معيار الجهد والتميز الجماعي في الأداء لدفع الحوافز الجماعية، حيث في هذه الحالة تكون وحدة دفع الحافز المالي جهد الجماعة أو فريق العمل، وليس جهد العامل منفردا، وتؤدي هذه الحوافز دورا هاما في تماسك الجماعة، مما يفشي بينهم التقارب والوحدة في الأهداف والاتجاهات، ومن تم سلوكيات داعمة متعاونة ومتجانسة وغير متنافرة.⁴

توجه مثل هذه الحوافز لمجموعة من العاملين في التنظيم، يعملون بشكل جماعي في قسم إنتاجي محدد، وتساعد الحوافز الجماعية في هذه الحالة على إلتفاف العاملين بإتجاه تحقيق الهدف من أجل رفع الكفاءة وزيادة الإنتاجية، وتزيد من الرقابة الذاتية لدى العاملين وتتيح الفرصة لهم في تقديم اقتراحات من أجل تحسين الأداء.⁵

¹ عزوز محمد، دور الحوافز في تحسين الأداء من وجه نظر العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية وتسيير المنشآت الرياضية، معهد التربية البدنية والرياضة، جامعة الجزائر، 2008-2009، ص: 66.

² ملاك سميرة ويوسف جلولي، دور الحوافز في مقاومة التغيير في المنظمات، مجلة التنمية والإقتصاد التطبيقي، العدد (03)، الجزائر، مارس 2018، ص: 151.

³ محمد منادلي وترمول محمد لطفي، الحوافز وتأثيرها على الموارد البشرية داخل الإدارة وعلى المجتمع، مجلة حقائق للدراسات النفسية والإجتماعية، العدد التاسع، الجزائر، ص: 399.

⁴ مرماط نبيلة، فعالية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2018_2019، ص: 41.

⁵ بوبكر نمويرة وحياة فدة، أثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين في المؤسسة الإقتصادية، مجلة رؤى الإقتصادية، المجلد (01)، العدد (01)، الجزائر، 2021، ص: 687.

هي تلك الحوافز التي يتم دفعها للجماعة على أساس جهدها وتميزها الجماعي للأداء، الذي يقاس عادة بشكل موضوعي وذلك انطلاقاً من تماسك وتعاون فريق العمل، وليس اعتماداً على جهد شخص منفرد، بمعنى أنه يحصل كل عمال المجموعة على الحوافز وفقاً للأداء كل عامل ضمن مجموعته، وتأخذ الحوافز الجماعية أشكالاً متعددة وأكثرها شيوعاً في الاستخدام: المشاركة في الأرباح، المشاركة في الأرباح المؤجلة، تمليك العمال أسهم في المؤسسة.¹

المطلب الثالث : نظريات الحوافز

لابد للإدارة من الإسترشاد بما نادت به مختلف نظريات الحوافز لإستثمار جهود وقدرات العاملين ودفعهم للعمل نحو الأفضل وسنحاول إلقاء الضوء على بعض النظريات المشهورة في مجال الدافعية والتحفيز كالتالي:

الفرع الأول: نظرية ماسلو Maslow 'S Theory

وهي من النظريات المعروفة في الحاجات الإنسانية، قدمها إبراهيم ماسلو والتي تسمى باسم نظرية تدرج الحاجات Needs Hierarchy Theory، والإفتراض الرئيسي في هذه النظرية هو أن الفرد إذا نشأ في بيئة لا تشبع حاجاته فإنه من المحتمل أن يكون أقل قدرة على التكيف غير صحيح وظيفياً.

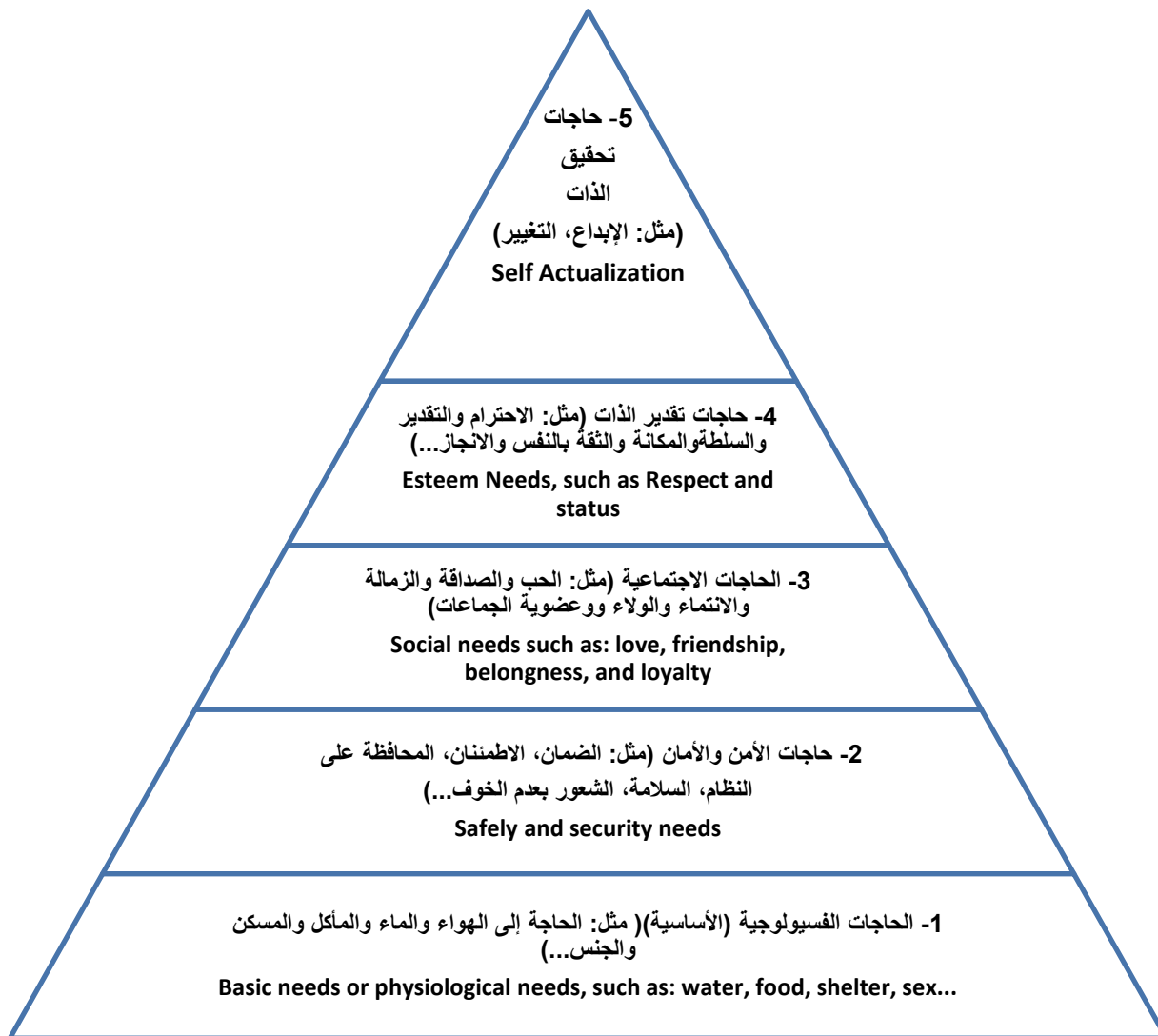
ويرى ماسلو أن الحاجات الفسيولوجية والأمن والأمان ضرورية للمحافظة على بقاء الفرد، وهي موجودة لدى الإنسان والحيوان، في حين أن الحاجات الإجتماعية وتقدير وتحقيق الذات موجودة لدى الإنسان فقط ولازمة لسعادته وطمأنينته.²

هذا وقد قسم ماسلو الحاجات الانسانية في شكل هرمي Needs Hierarchy، إلى خمس أنواع كما هو موضح في الشكل التالي:

¹ عمر بلخير جواد، أثر سياسات الحوافز والتكوين على أداء المؤسسة الإقتصادية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، العدد (07)، الجزائر، جانفي، 2016، ص: 03.

² محدث محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص ص: 117 118.

الشكل (1-1): هرم الحاجات الإنسانية كما حددها ماسلو



المصدر: مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، المجموعة العربية للتدريب والنشر،

ط 1، القاهرة، 2012، ص: 118.

1. الحاجات الفسيولوجية :

وهي الحاجات الأساسية للفرد التي تقوم بدور فعال في دفع الإنسان، وتتمثل هذه الحاجات في الحاجات ذات العلاقة بتكوين الإنسان البيولوجي والفسيولوجي كالماء والهواء والأكل، والجنس.

وتعمل هذه الحاجات على خفض التوازن الجسدي وصيانة الفرد للبقاء والمقاومة والإستمرارية في حياته، وهي كما يعتقد ماسلو أقوى دوافع الفرد، فحاجة الشخص للأكل والشرب أقوى من حاجاته الأخرى حتى يتم اشباعها بعد ذلك تبدأ الحاجات الأخرى في الإلحاح والظهور، ويرى ماسلو أنه إذا كانت كل

حاجات الفرد غير مشبعة، فأول حاجة تلح عليه هي الحاجات الفسيولوجية أما الحاجات الأخرى فيأتي إشباعها تباعاً.¹

2. الحاجة إلى الأمن والأمان:

تتمثل في حاجة الإنسان إلى جو من الطمأنينة والسكينة لضمان حياة خالية من الأخطاء المهددة لإستقرار الإنسان، فبعد تحقيق المستوى الأول في الهرم، يصبح الفرد يتطلع ويبحث في عمله عن الأمان حتى يضمن استمراره في الحياة، فتتولد إليه الحاجة إلى الحماية ضد الأخطار وتفضيل الفرد العمل في بيئة مستقرة يسودها العقل والراحة النفسية وهذه الحاجة تنمي للفرد روح الولاء سواء الولاء التنظيمي أو الولاء الإجتماعي.

3. الحاجات الاجتماعية :

فبعد تحقيق المستوى الثاني تأتي رغبة الفرد في وجوده بين الآخرين ورغبته في علاقات يحيطها الود والصدقة والتعاون، كما تمتد هذه الحاجات إلى محاولة كسب الفرد المزيد من المكانة الإجتماعية من خلال المركز الوظيفي أو النقود داخل الجماعة المنتمي إليها سواء كانت جماعية رسمية أو جماعية غير رسمية وهذه الحاجة تأتي تلقائياً بعد تحقيق الفرد لحاجته للأمان فإنه يبدأ في البحث عن جماعة ينتمي إليها حتى يقوم ببناء نفسه ومكانته في هذه الجماعة أو في هذا التنظيم سواء رسمي أو غير رسمي، وهذه الحاجات تتمثل حسب دراسة الحوافز الإيجابية، الجماعية، المعنوية.²

4. حاجات تقدير الذات :

هي حاجات الإنسان رغبته في تكوين صورة إيجابية عن نفسه واعتراف الآخرين به وبأهميته بين الناس ويرى ماسلو أن هذه الحاجات يمكن تقسيمها إلى نوعين: الأول يتمثل في الرغبة في القوة والرغبة في الإنجاز والرغبة في الإستقلال والحرية، والثاني تتمثل في: الرغبة في السمعة الحسنة وكسب إحترام الغير والمكانة الإجتماعية وإعتراف الآخرين وكذلك التقدير ويعتقد ماسلو أن إشباع الحاجة إلى الإحترام يقود إلى الشعور بالثقة بالنفس والقوة والإحساس بالأهمية والضرورة في هذا العالم.

5. الحاجة إلى تحقيق الذات:

تأتي الحاجة إلى تحقيق الذات بعد أن يتم إشباع الحاجات السابقة، وهذه الحاجة تظهر رغبة الفرد في تحقيق ما يتلاءم مع قدراته، أو - كما يقول ماسلو - رغبة الفرد أن يكون ما يود أن يكونه وما يمكنه أن يكونه.

¹ مدحت محمد أبو النصر، المرجع نفسه ص: 119.

² محمد منادلي وترمول محمد لطفي، مرجع سبق ذكره، ص: 397.

فالموسيقى تصنع الموسيقى، والفنان التشكيلي يرسم اللوحات، والشاعر يكتب الشعر... الخ.

ويري ماسلو أن الحاجات الإنسانية مرتبطة ببعضها البعض ويمكن ترتيبها والنظر إليها في شكل هرم متدرج، حيث تمثل الحاجات عملية إشباعها، فالإنسان قد يسعى إلى إشباع نوعين أو أكثر من هذه المستويات من الحاجات في وقت واحد أو تحت ظروف معينة، أو قد يحدث أن درجة الإشباع بالنسبة لمستوى معين من الحاجات لم تصل إلى درجة معقولة، ومع ذلك يسعى الإنسان لإشباع حاجة من مستوى آخر.¹

الفرع الثاني: نظرية ألدن فير للوجود والانتماء والنمو Alderfer's ERG theory

طور ألدن فير هذه النظرية البديلة والبسيطة إستجابة للانتقادات التي وجهت لنظرية ماسلو، والتي برزت إلى الوجود سنة 1972، حيث تقوم على أساس تصنيف الحاجات في ثلاث مجموعات فقط وتتمثل فيما يلي:

1. حاجات الوجود Existence Needs:

وتتمثل الحاجات الفسيولوجية في هرم ماسلو لإضافة إلى جزء من الحاجة إلى الأمان والتي يمكن إشباعها من خلال ظروف مادية وليس من خلال علاقات شخصية، وهكذا فإن الحاجات الخاصة بوجود الفرد تتمثل في الطعام والشرب والنوم، والأجور وظروف العمل المادية... الخ

2. حاجات الانتماء Relatedness Needs:

وتتمثل في ذلك الحاجات التي يمكن إشباعها عن طريق الإتصالات المفتوحة وتبادل الأفكار والمشاعر مع الآخرين وهي تقابل في هرم ماسلو حاجات الانتماء وبعض حاجات التقدير والإحترام والمتمثلة في ردود أفعال الآخرين وقد أكد ألدن فير أن حاجات الانتماء يتم إشباعها بواسطة تفاعل الصادق والمفتوح.

3. حاجات النمو Growth Needs:

وتتمثل هذه الحاجة في تنمية الفرد وتحقيق ذاته وتقابل في هرم ماسلو حاجات تقدير الذات وجزء من حاجات التقدير والإحترام ويمكن توضيح هذه الحاجات في الشكل الموالي:

¹ مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص ص: 120 121.

الشكل (1-2): الحاجات الإنسانية في نظر آلدو فير



المصدر: مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط 1، القاهرة، 2012، ص: 122.

وحسب نظرية ألدو فير فإن حاجات الفرد قد تكون متعددة ومتداخلة ومتواصلة، وفي حالة ما إذا تعذر على الإنسان أن تحقق الحاجات الأساسية، فإنه يتحفز للعمل لتحقيق الرغبات الثانوية ويكتفي بذلك.

ويتفق ألدو فير مع ماسلو في تدرج الحاجات في شكل هرمي، وفي أن حاجات غير مشبعة هي التي تدفع للسلوك، ولكن من أوجه الاختلاف بينهما هو أن ألدو فير يرى أن الحاجات الأولية خاصة بالوجود يجب إشباعها أولاً قبل غيرها من الحاجات الأخرى، ومن هنا فإن نظرية ألدو فير لا تتطوي على التدرج الهرمي الصارم مثل نظرية ماسلو.

فاستناداً إلى مدخل ألدو فير فإن عملية التحفيز يجب أن تكون عملية متكاملة من حيث المحتوى وتتعامل مع جميع الحاجات الإنسانية بنفس الأهمية، ففي حالة فشل الفرد في إشباع حاجة من الحاجات فإنه يحاول مرة أخرى أو ينتقل إلى حاجة أخرى يعتبرها مساوية للأولى من حيث الأهمية.¹

الفرع الثالث : نظرية هيرزبيرج Herzberg 's Theory

بناءً على الأبحاث التي قام بإجرائها عالم النفس فريدريك هيرزبيرج (Fredrick Herzberg) (1980) توصل إلى نتيجتين محددتين تشرحهما سامية فتحي عفيفي كالتالي:

¹ بوزورين فيروز، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2009_2010 ص: 92 93.

1. أن هناك مجموعة من الظروف الخارجية للوظيفة التي ينتج - في حالة عدم وجودها - عدم الرضا عند العاملين، ولا يعني وجودها بالضرورة وجود دافعية لدى العاملين: هذه الظروف هي عوامل عدم الرضا، أو العوامل الصحية، لأنها ضرورية لعدم حدوث حالة من عدم الرضا على الأقل وترتبط هذه العوامل ببيئة ومحيط الوظيفة، وتسمى عوامل عدم الرضا Dissatisfiers، وتشمل:

أ- الأمان الوظيفي؛

ب- الراتب؛

ت- ظروف العمل؛

ث- المركز؛

ج- سياسات المنظمة ؛

ح- نوعية الإشراف الفني؛

خ- نوعية العلاقات الشخصية بين الزملاء والمشرفين والمرؤوسين.

2. هناك مجموعة من الظروف الداخلية للوظيفة تساعد على إيجاد مستويات من الدافعية يمكن أن تقضي إلى مستوى جيد من الأداء.

فإذا لم تتوافر هذه الظروف، فلن ينتج عن ذلك شعور بعدم الرضا وتتعلق هذه الجوانب بمحتوى الوظيفة ويطلق عليها اسم عوامل الرضا وتشمل:

أ- الإنجاز؛

ب- التقدير؛

ت- مهام العمل نفسه؛

ث- المسؤولية؛

ج- التقدم في الوظيفة؛

ح- النمو والتطور الذاتي.

وكما هو واضح فقد قام هيرزبيرج بتقليص مستويات (ماسلو) الخمسة للحاجات إلى مستويين للتحليل، تقابل فيهما العوامل الصحية حاجات المستويات الدنيا عن (ماسلو)، وهذه العوامل هي الأساس عوامل وقائية تساعد في تخفيض حالة عدم الرضا، أما إذا كانت موجودة فتتسبب حالة " يكون مستوى عدم الرضا فيها صفراً Zero Dissatisfaction " أو درجة الحياد، فالعوامل الصحية (أو العوامل البيئية المحيطة بالوظيفة) لا تدفع الأفراد الى الأفضل في حد ذاتها.¹

¹ مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص:125 127.

الفرع الرابع: نظرية ماك جريجور (X ، Y)

تعتبر نظرية دوجلاس ماك جريجور Douglas McGregor في فلسفة الإدارة تحليلا مقارنا بين مدارس الإتجاه التقليدي ومدارس الإتجاه السلوكي في موقفها من عملية القيادة والإتصال، أي في فهمها للعلاقة بين الفرد والمنظمة، حيث قدم نظريته ضمن نموذجين للافتراضات المتعارضة بين التقليديين في الإدارة X والسوكيين Y مفترضا أن لكل سلوك إداري إطارا فلسفيا يستند إليه المدير .

1. نظرية X: تركز هذه النظرية على الافتراضات الأساسية التالية:

- أن الإنسان بطبيعته سلبي ولا يحب العمل؛
- أن الإنسان كسول ولا يرغب في تحمل المسؤولية في العمل؛
- الفرد يفضل دائما أن يجد شخصا يقوده ويوضح له ماذا يفعل؛
- يعتبر العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الفرد على العمل، أي أنه يعمل خوفا من العقاب والحرمان وليس رغبة في العمل؛
- تعتبر الرقابة الشديدة والدقيقة على الفرد ضرورية في العمل، فلا يؤتمن على شيء هام دون متابعة وإشراف؛
- يعتبر الأجر والمزايا المادية أهم حوافز العمل.¹

2. نظرية Y : وجد ماك جريجور بديلا لنظرية X بإفتراضاتها السابقة وأسماها Y، حيث خالفت هذه الأخيرة الافتراضات في السلوك الإنساني الوارد في نظرية X ونظرت إلى الفرد نظرة إيجابية، ويمكن إبراز الافتراضات الأساسية التي إستندت إليها نظرية Y في الآتي:

- إن طبيعة النفس الإنسانية وحاجاتها ليست ضد حاجات المنظمة، وإذا ظهر ذلك فإنه يعود إلى أن خبرات الأفراد السابقة في المنظمة شكات هذا السلوك؛
- القدرة على تحمل المسؤولية والقابلية لتوجيه سلوك الفرد نحو تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق النمو والتطور موجود لذا كافة الناس؛
- للإنسان حاجات متعددة ويجب على الإدارة إيجاد المناخ الملائم لإشباعها حتى يستطيع الفرد العمل براحة نفسية ويحقق أهدافه وأهداف المنظمة معا، وذلك بإعطاء العاملين الفرص وتشجيعهم، وإتاحة فرص التقدم لهم؛
- إن الفرد يطلب الحرية في العمل والتحرر من القيود ويفضل أن يكون قائدا وليس تابعا.

إن نظرية Y نقود إلى مبدأ التكامل والذي يعني خلق الظروف التنظيمية التي تساعد على تحقيق العاملين لأهدافهم الشخصية، من خلال تركيز جهودهم على تحقيق النجاح للمنظمة، ويتفق هذا المبدأ مع

¹ بوزورين فيروز، المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية -بحوث ودراسات، المجلد (05)، العدد (14)، الجزائر، 2019، ص ص: 43 44.

مفهوم الإدارة بالأهداف، كما أكد ماك جريجور على أهمية النمط القيادي الديمقراطي، والمشاركة في الإدارة وتنمية الإدارة لصالح مبدأ التكامل.¹

الفرع الخامس: نظرية العدالة

نظرية العدالة تختلف عن النظريات السابقة، فهي لا تنظر إلى الفرد بصفته عنصرا مستقلا عن الآخرين، مثلما هو الحال بالنسبة للنظريات الأخرى، وإنما تنظر إليه كجزء من النظام الاجتماعي السائد بكل منظمة، وقد قام بتطوير هذه النظرية في منتصف سنوات 1960 الكاتب ستايسي أدامز Adams J.Stacy وجوهرها في أن الفرد في المنظمة يقارن نفسه وجهده إلى العوائد التي يحققها مع نسبة أفراد آخرين يمارسون نشاطاتهم في نفس المنظمة (وحتى في منظمات أخرى)

إن دوافع الفرد تتأثر بمدى الإحساس بالعدالة في موقع عمله، فإحساسه بالعدالة يقاس بنسبة مخرجاته إلى مدخلاته، والمخرجات هي أي شيء يدرك كعائد معين من العمل وتشمل الأجور والمركز الوظيفي وظروف العمل، أما المدخلات فهي كل شيء يعتبره الفرد استثمارا في وظيفته مثل القدرات الجسمانية والمهارات والجهود المبذولة وما إلى ذلك.²

وترى هذه النظرية:

- تثار حاجة الفرد نتيجة حافز/هدف خارجي، كأن يعرض عليه المدير المكافأة معينة إذا قام بعمل معين، الفرد لا يندفع نحو الحافز/الهدف حلا بل يقوم بتقييم مبلغ المكافأة كنسبة مما سيعطي من جهد إلى ما سيأخذ من المنظمة (مخرجات / مدخلات) مقارنة بما تعطيه المنظمة للآخرين لنفس الجهد، أي أنه يجري عملية عقلية ومعرفية؛
- يؤدي الشعور بعدم العدالة إلى صراع ذاتي يولد التوتر وعدم الإرتياح، هذه الطاقة لا تتوجه للدفاع للأداء، بل إلى مجالات أخرى، كمحاولة تغيير النظام لجعله أكثر عدالة أو الشكوى أو التذمر أو التحريض على المنظمة، أو لزيادة جهده إذا اعتبر حصوله على أكثر من آخرين نوعا من التقدير الخاص، أو إلى تقليل عطاءه، وأحيانا التخريب، إذا وجد بأنه مظلوما... الخ

إذا، ترى النظرية بأنه إذا تعرض الفرد إلى تنشيط لدافع ما، فقبل أن يستجيب، يقوم بموازنة ما مطلوب منه وما متوقع أن يحصل عليه، كما يقدر عدالة ذلك مقارنة مع المعاملة التي يحصل عليها الآخرون، ثم يتصرف أو تستجيب في ضوء نتيجة هذا التحليل للموقف وتفسيراته له.

¹ فيروز بوزورين، مرجع نفسه، ص: 44.

² فيروز بوزورين، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سبق ذكره، ص: 94.

وعليه تبين هذه النظرية بأن المهم في الحوافز، في مجال العمل مثلاً، هو ليس المبالغ المفرطة فقط، وإنما مجمل النظام والعدالة التي يتسم بها في مكافئة الأفراد المختلفين، والذين هم في مجال المقارنة.¹

المطلب الرابع: مراحل تصميم نظام الحوافز وشروط فعاليته

لكل مؤسسة أساسيات ومراحل لتصميم نظامها وكيفية تنظيمها ولكي يكون نظام الحوافز ناجحاً وفعالاً تجب توفر عدة عناصر.

الفرع الأول: مراحل تصميم نظام الحوافز

لكي تتمكن المنظمة من تصميم نظام جيد للحوافز، يجب أن تمر بعدة خطوات وبإمكان الإدارة تعديلها بالشكل الذي تراه، وهذه الخطوات أو المراحل تتمثل فيما يلي:

1. تحديد هدف النظام: تعمل المؤسسات على تحقيق أهداف عامة من خلال تطبيق إستراتيجيات محددة، لذلك يجب أخذها بعين الاعتبار عند وضع الحوافز، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لهذا النظام وقد يكون هدف هذا الأخير تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات وغيرها من الأهداف.²

ولتحقيق هذا الهدف العام (سواء للمنظمة أو لنظام الحوافز) فإنه يجب تقسيمه الى أهداف جزئية بحسب وحدات المنظمة (الأنشطة، القطاعات، الإدارات، المصانع، الفروع والأقسام) حيث يمكن أن تكون أهدافاً خاصة بالوحدات، وقد تكون مختلفة في طبيعتها والأهم في كل هذا أنها يجب أن تنعكس وتترجم إلى أجزاء واضحة في نظام الحوافز.

2. دراسة الأداء: وتسعي هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعي إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي.

إن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعي مايلي:

- وجود وظائف ذات تصميم سليم؛
- وجود ظروف عمل ملائمة؛
- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل؛
- تحديد كمية العمل وجودته.³

¹ سعاد نانف برنوطي، الإدارة أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 5، الأردن، 2009، ص ص: 421 422.
² مجمع عبد العالي، دور نظام الحوافز في تحسين الولاء التنظيمي للعاملين، المجلة الجزائرية للسياسات العامة، المجلد (07)، العدد (01)، الجزائر، جوان 2018، ص: 64.
³ بوزورين فيروز، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 103 104.

3. **تحديد ميزانية الحوافز:** ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام، ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:
 - **قيمة الحوافز والجوائز:** حيث تمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز، وهي تتضمن بنوداً جزئية مثل: المكافآت، العلاوات، الرحلات، والهدايا وغيرها؛
 - **التكاليف الإدارية:** وهي تغطي بنوداً مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله، الاحتفاظ بسجلات إجتماعاته، وتدريب المديرين على النظام؛
 - **تكاليف الترويج:** وهي تغطي بنوداً مثل: النشرات والكتيبات التعريفية والملصقات الدعائية، المراسلات والخطابات الشكر والحفلات (متضمنة بنود أخرى خاصة بها).
4. **وضع إجراءات النظام:** هنا تتم ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة وهي تعني بتسجيل الأداء، حساباته، نماذجه، إجتماعاته أدوار المشاركين فيه، أنواع الحوافز والجوائز وتوقيت تقديم الحوافز، وفيما يلي شرح لأهم الإجراءات:
 - **تحديد الأدوار:** وهنا يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه، وتسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحافز، واستخدام نماذج محددة لهذا الغرض ورفع التقارير إلى جهات محددة (مدير نظام الحوافز أو مدير الموارد البشرية أو الرؤساء المباشرين)؛
 - **الإجتماعات:** قد يحتاج الأمر إلى عقد اجتماعات خاصة بلجنة الحوافز، أو قسم الحوافز، أو بين مدير الحوافز وغيره من المديرين؛
 - **توقيت تقديم الحوافز:** فقد تكون شهرية، أو ثلاثية أو نصف سنوية أو سنوية، أو أنها تمنح بعض الأداء المتميز مباشرة، أو تقدم في مناسبات معينة مثل: الأعياد والدخول المدرسي؛
 - **نوع الحوافز:** هناك لائحة تحدد أنواع الحوافز لكل أنواع الأداء كما يجب أن تكون هناك مرونة في تفصيل الحوافز على احتياج من يتلقاها والقاعدة العامة تشير إلى ضرورة تنوع الحوافز؛
 - **النماذج:** وتشمل سجلات قياس وتسجيل الأداء الفعلي ونماذج اقتراح صرف وتقديم حوافز معينة.¹

الفرع الثاني: شروط نظام الحوافز الفعال

- القيادة الفعالية، واستخدام المدير للحوافز المتاحة، يعد إحدى الركائز الهامة لنجاح نظام الحوافز، ولكن تحقق الحوافز الأهداف المتوقعة منها، فيجب مراعاة كذلك الشروط الآتية:
- أن تربط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معاً؛
 - أن تخلق صلة وثيقة بين الحوافز والهدف معاً؛
 - كما على المؤسسة أن تحدد الوقت الملائم الذي ستنفد فيه الحوافز وخاصة تلك الحوافز المادية، التي يجب أن تكون في أوقات محددة ومتقاربة؛

¹ بوزورين فيروز، نفس المرجع السابق، ص ص: 104 105.

- أن تضمن استمرارية الحوافز، وذلك بخلق الطمأنينة لدى الأفراد بتوقع استمرارية قيام المنظمة بإشباع تلك الحاجات، وضمان ذلك للإشباع مستقبلاً؛
- ضمان الإدارة الوفاء بالتزاماتها التي تقررها الحوافز؛
- أن يتصف نظام الحوافز بالعدل والمساواة والكفاءة؛
- أن يدرك العاملون نظام الحوافز ومساواته وقواعده، وشروطه، وأن يتصف بالوضوح والبساطة، ضماناً للتطبيق وتحفيز الأفراد والتوجه نحو المزيد من الإنتاج؛
- أن ترتبط الحوافز ارتباطاً عضوياً مع الجهود المبذولة وتشجيعهم على الإبداع والابتكار؛
- أن تنمي في دهن الفرد العلاقة العضوية بين الأداء الجيد والحصول على المكافأة؛
- أن يكون الحافز متناسب مع دوافع الفرد، وأن يكون الأداة المطلوبة لتخفيض النقص في الإشباع.¹

المبحث الثاني: عموميات حول أداء المورد البشري

يعتبر موضوع الأداء وتقييمه من أهم المواضيع في وظيفة إدارة الموارد البشرية بالمنظمة لذلك فإن نجاح أي منظمة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء مواردها البشرية، وعليه نجد أنه المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المديرين كونه يشكل أهم أهداف المنظمة.

وسنحاول من خلال هذا المبحث أن نتناول عموميات حول أداء المورد البشري من خلال المفهوم والأهمية والعناصر بالإضافة إلى تقييم الأداء

المطلب الأول: تعريف أداء المورد البشري

يعد أداء المورد البشري مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمؤسسات بشكل عام، لأنه يسهم في تطورها ولهذا سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم الموارد البشرية وأداء المورد البشري.

الفرع الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

هناك عدة تعاريف للموارد البشرية نذكر منها:

عرفها فرنش على أنها: عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمنظمة.²

¹ مدخل خالد وطير عبد الحق، أثر نظام الحوافز على أداء العاملين، مجلة المالية والأسواق، المجلد (09)، العدد (01)، الجزائر، 2022، ص 376.

² محمد جاسم الشعبان ومحمد الصالح الأبيج، إدارة الموارد البشرية (في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة _ الهندرة)، دار الرضوان للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2014، ص:6.

كما عرفها كلوك Clueck: بأنها وظيفة في التنظيم تخص باستقطاب الموارد البشرية اللازمة للمؤسسة وتشمل تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والتفتيش عنها وتشغيلها والاستغناء عنها.¹

ويشير أيضا إلى إدارة الموارد البشرية على أنها الجهود التي تستهدف تحقيق التفاعل بين العاملين وصولا إلى الأهداف.²

أما De Nisi and Griffin فيعرفان إدارة الموارد البشرية بأنها: مجموعة الأنشطة الإدارية والمهام المتعلقة بتطوير القوى العاملة والحفاظ على قدرتها وتأهيلها بطرق تساهم في فعالية المنظمة.³

كما عرفها (Storey1995): إدارة الموارد البشرية النموذج المتميز لإدارة العنصر البشري والذي يسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال وضع استراتيجية للحصول على الموارد البشرية تتميز بالكفاءة والولاء والقدرة على الإبداع والإبتكار والتجديد.⁴

ويتضح من التعاريف السابقة أن إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة من الأسس التي تهدف إلى تنظيم الأفراد للحصول على أقصى فائدة ممكنة من الكفاءة البشرية.

الفرع الثاني: مفهوم أداء المورد البشري

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الإهتمام والتحليل في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام، والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص ويمكن تقديم بعض التعريفات:

هو النشاط الذي يقوم به العامل والذي يظهر فيه ما يملكه من معارف وقدرات ومهارات، من خلاله يتم انجاز أهداف الفرد و أهداف المؤسسة.⁵

وعرفه (حمداوي) أنه: المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله، من حيث كمية وجودة العمل المقدمة منه طرفه.⁶

كما يعرف بأنه المجهود المبذول في تأدية المهام الموكلة إليه في المؤسسة أو من خلال رئيس العمل، إضافة إلى المجهودات التي يجتهد فيها المورد البشري من خلال البحث الذاتي عن طرق العمل

¹ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2008، ص: 22.

² مجيد الكرفي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2014، ص: 26.

³ مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية- من منظور إداري، تنموي، تكنولوجياي، عولمي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط 1 ع 1 ، الأردن، ص: 20.

⁴ محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 2، الأردن، 2014، ص: 28.

⁵ بلقايد براهيم وبوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، مجلة إقتصادية شمال إفريقيا، العدد (17)، الجزائر، 2017، ص: 259.

⁶ بن أحمد لخضر، وآخرون، مساهمة تطبيقات الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المورد البشري، المجلد (01)، العدد (01)، الجزائر، 2019، ص: 73.

وحدثاتها لتأدية مهامه بأحسن طريقة، وذات جودة عالية في الوقت المناسب وسلوك يتماشى وفلسفة المؤسسة، ويتحدد بالجهد والقدرات وإدراك الدور أو المهمة.¹

وأيضا يعرف على أنه العمل الذي تكلف به المؤسسة عاملا معينا، وعادة ما يحدد بكمية وينجز بمستوى جودة أو نوعية محددة وفق مقاييس تنسبها المؤسسة، ويؤدي بأسلوب أو بطريقة ومنهجية تضعها المؤسسة كضوابط لنمطية الإنتاج وسلوك العاملين.²

ويعبر أداء الموارد البشرية عن مجموع السلوكيات التي تنتج عن المعرفة التقنية (المعرفة في مجال التخصص) والمهارات والقدرة على التكيف (المعرفة العلمية التي يتعين تنفيذها)، والعلاقات بين الأشخاص (روح الفريق والولاء والتواصل)، مما تؤدي إلى تحسين الإنتاجية والتطوير التنظيمي والنمو وغيرها.³

وأيضا يعرف على أنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.⁴

يعرف الأداء البشري على أنه محصلة النتائج التي يحققها الفرد نتيجة لمقدار جهوده المبذولة ومدى استغلاله لمهاراته ومعارفه والفرص المتاحة له في اطار قياده بالمهام والواجبات الموكلة له.⁵

ولقد عرف كل من Campbell Mc Henry الأداء أنه سلوك فردي يمكن ملاحظته وقياسه لتحقيق أهداف المؤسسة.⁶

وبعد استعراض المفاهيم المتعددة لأداء المورد البشري نرى أنه نشاط يمكن الفرد من انجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح مما يؤدي إلى تحسين الانتاجية والتطوير.

المطلب الثاني: أهمية وعناصر أداء المورد البشري

إن أهمية أداء العنصر البشري بإعتباره الدعامية الرئيسية لنجاح المؤسسات وأهدافها، يوجب الإهتمام بها واستخدامها استخداما فعالا، وعلى الرغم من تعدد عناصر الأداء إلا أن الأداء الفردي للعمل هو المحدد الحقيقي لها، لذلك سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى أهمية أداء المورد البشري وعناصره

¹ مانع سبرينة وبن حجابة حميد، عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة دراسات إقتصادية، المجلد (05)، العدد (01)، الجزائر، جوان، 2018، ص: 207.

² بن يحي ابراهيم، أداء المورد البشري في ظل ادارة الجودة الشاملة، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد (12)، الجزائر، جوان 2017، ص: 258.

³ وسيلة واعر، تأثير القيادة الأبوية على أداء المورد البشري، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد (10)، العدد (04)، الجزائر، جويلية 2020، ص 35.

⁴ محمد لمين حساب، تأثير القيادة التحولية على أداء المورد البشري بالصندوق الوطني الإجتماعي بالأغواط، مجلة دراسات في الإقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد (04)، العدد (01) الجزائر، 2021، ص: 67.

⁵ سمغوني توفيق فيصل وكريم فيصل، نظام الحوافز ودوره في تحسين مستوى أداء العاملين، مجلة الحقيقة للعلوم الإجتماعية والإنسانية، المجلد (18)، العدد (03)، الجزائر، 2019، ص: 216.

⁶ سي احمد نذير، نظام تقييم أداء المورد البشري وتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر (03)، 2012 _ 2013، ص: 04.

الفرع الأول: أهمية أداء المورد البشري

للأداء أهمية كبيرة في أية منظمة نذكر منها:

- يحتل الأداء مكانة خاصة داخل أي مؤسسة كانت، بعده الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمؤسسة والدولة، ذلك أن المؤسسة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءاً حين يكون أداء العاملين أداءً متميزاً، ومن ثم يمكن القول على نحو عام أن إهتمام إدارة المؤسسة بقيادتها بمستوى الأداء يفوق إهتمام العاملين بها عادة¹؛
- تمثل العملية أحد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية التي تعتبر عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها أداء المورد البشري؛
- تستطيع المؤسسة من خلال تحديد مستوى أداء مواردها البشرية الوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفعالية المؤسسة؛
- يساهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة الغير مستغلة للعاملين، ويساهم في تعديل معايير الأداء ورفع أداء العاملين؛
- تشكل فرص للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتها وتحقيق ما يصبون إليه؛
- رفع معنويات العاملين من خلال توفير جو من التفاهم والعلاقات ينساب بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقتهم في تأدية عملهم هي موضع تقدير الإدارة.²

الفرع الثاني: عناصر أداء المورد البشري

تهتم الإدارة في المؤسسات برفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين مستوى الأداء، فهي المحرك الديناميكي للعملية الإنتاجية، بمعنى أنها مصدر الطاقة التي تسيطر على الأداء لمختلف العناصر المنتجة.

ومن جهة أخرى، مازالت الكفاءة الإنتاجية تتوقف على الطريقة التي يؤدي بها الأفراد أعمالهم، إذ أن بإستخدامهم للآلات أو بتنفيذهم لمرحلة الإنتاج يمكنهم أن يؤثروا على كفاءة التجهيزات، وبالتالي على الإنتاجية التي أصبح تحسينها يعتمد بشكل أساسي على زيادة القدرة على العمل، وكذا الرغبة فيه، ومن ثم تحقيق الرضا الوظيفي الذي يتعلق بالأداء الجيد داخل المؤسسة:

¹ نهى عطايا، الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي والأداء المهني، أطروحة دكتوراه في علم النفس، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2016، ص: 114.

² قرواط يونس وصلاح محمد، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة الإقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد (16)، العدد (01)، الجزائر، 2021، ص: 64.

أولاً : المقدرة على العمل

هي العنصر الأول من عناصر الأداء، وتكتسب المقدرة على العمل بالتعليم والخبرة العلمية، كما أن حسن الاستفادة من مؤهلات العنصر البشري، ومهاراته وقدراته التي يتمتع بها، يمكن من الوصول الى تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى فعالية وأقصى كفاءة ممكنة، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال:

1. حسن اختيار العاملين: تتضمن عملية اختيار العاملين المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة، من حيث مؤهلاتهم ومهاراتهم، وكذا فعاليتهم وكفاءتهم في الأداء المناسب، فعلى إدارة الموارد البشرية أن تعدد الشروط الواجب توافرها في الشخص الذي يشغل هذه الوظيفة ثم انتقاء أفضلهم وأصلحهم للعمل.

2. التدريب والتكوين: في التحديث عن مردودية التدريب يقال أنه لن يكون التدريب مجدياً، إلا إذا كان مردود هام بالنسبة للعامل والمؤسسة، وتعتبر وظيفة التدريب إحدى الوسائل الرئيسية لرفع الكفاءة الإنتاجية وزيادة الفعالية، كما أنها مكمل لوظيفة الاختيار والتعيين، لأن هذه البرامج تساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين، وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال، بالإضافة، فإنه وكما يرى "Keep" أن أهداف استراتيجية تكوين الموارد البشرية هي الحصول على قوة العمل التي تتوفر فيها المواصفات الصحيحة من خصائص شخصية ومهارات ومعارف، فضلاً عن امتلاك القدرة على التقدم الوظيفي والتطور المستقبلي في المهارات والمعارف، كما أن هذه الاستراتيجية تركز على أهمية المورد البشري في بناء وتنمية وتفعيل القدرة التنافسية للمؤسسة.¹

ثانياً : الرغبة في العمل

إن العنصر الثاني في الأداء هو توفر الرغبة في العمل لدى الفرد شاغل الوظيفة، فالإدارة بدأت تعترف بأهمية هذا الموضوع، فأصبح التعرف على محددات دوافع العمل، كوسيلة للتأثير على تلك الرغبة أمراً ضرورياً لرفع الكفاءة، هذا وتتأثر رغبة الفرد في العمل بمجموعة من العوامل، نتلخص فيما يلي:

1. بيئة العمل الداخلية والخارجية: تشكل جزءاً كبيراً من السلوك البشري، فظروف العمل داخل المؤسسة يمكن أن تساهم في تخفيض مستوى الأداء، كذلك المتعلقة بانعدام التهوية والتدفئة، أو عدم التحكم في الضوضاء وغيرها، أما المحيط الخارجي فتشكله تلك المؤثرات الاجتماعية التي تحدد كفاءة الأفراد الإنتاجية، ومنها التنظيمات غير الرسمية لجماعات العمال، التي يمكن أن تقلص من رغبة الفرد في العمل، كما يمكن أن توجه العاملين نحو أفضل سبل الأداء، ومساعدتهم على تجنب الأخطاء والسلبيات.

2. حاجات الأفراد: العنصر الثاني المؤثر في كفاءة الفرد الإنتاجية، هو ما يرغب الفرد في تحقيقه من حاجات ورغبات، فتتأثر طرق تفكيره وأنماط سلوكه، حتى يصنع لنفسه مركزاً ومستقبلاً.

¹ محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، دار المعنن للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، ص: 257 258.

3. التحفيز: يتمثل في وضع تسهيلات وتشجيعات معينة تهدف إلى تحريك الفرد العامل وتدفعه إلى تحقيق غرض أو نشاط محدد، وقد يكون ماديا متمثلا في الرواتب والعلاوات ... أو معنويا مثل: الإعتراف والتقدير والمشاركة في اتخاذ القرارات ...، وتترك الحوافز أثارا ايجابية اذا حققت الهدف المرغوب من ورائها.¹

ثالثا: إدراك الفرد لدوره الوظيفي

والعنصر الثالث يتمثل في ادراك الفرد لدوره الوظيفي أو تصورات و انطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن تمارس بها دوره في المنظمة.

إذا فآداء العامل في المنظمة هو التفاعل بين هذه المحددات الثلاثة أي أن كل محدد لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة وإنما من خلال امتزاجه مع المحددين الآخرين فأثر التغيير في أحد المحددات يتوقف على مستوى كل محدد، فمثلا: زيادة التدريب (زيادة القدرات) يؤثر على الأداء بدرجة أكبر بالنسبة للعامل الذي يكون دافعيته (جهده المبذول) مرتفعة مقارنة مع العامل الذي تكون دافعيته منخفضة يفرض تماثل زيادة القدرات بالنسبة للعاملين وهكذا...

فلتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتفاق في كل محدد أو عنصر من العناصر السابقة الذكر، فبمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة وتكون لديهم قدرات متفوقة، ولكن لا يفهمون أدوارهم بوضوح فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بدل الجهود الكبيرة في العمل، إلا أن هذا الأخير لن يكون موجها في الطريق الصحيح، فبنفس الطريقة فإن الفرد الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكن تنقصه القدرات فعادة ما يقيم مستوى أداءه بالمنخفض، وهناك احتمال آخر هو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم للدور الوظيفي، لكنه لا يبذل جهدا كبيرا في العمل، فيكون أداء هذا العامل منخفضا كذلك.²

المطلب الثالث: تقييم أداء المورد البشري وأهدافه

تعتبر عملية التقييم أحد الأعمال المهمة والرئيسية لإدارة الأفراد، ومن أهم الخطوات الواجب الإعتماد عليها من أجل معرفة مدى كفاءة الأفراد، لذلك سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم تقييم أداء المورد البشري وأهدافه

الفرع الأول: مفهوم تقييم المورد البشري

عرفت عملية تقييم أداء الموارد البشرية على أنها:

¹ محمد هاني محمد، نفس المرجع السابق، ص: 259.

² بن طالب سامية، ضغوط العمل وتأثيرها على أداء العاملين في المنظمة، رسالة ماجستير في تفسير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2009-2010، ص: 62.

عملية تقييم الأداء هي عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداءه، وتتفد العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيداً أم لا، وأية مجالات، هذا الأداء قد يشمل تنفيذ الأعمال المسندة للفرد وجهوده وسلوكه.¹

تقييم الأداء بمعنى الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقاً لما ينبغي له أن يؤدي، ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاءة أو جدارة واستحقاق معين (ممتاز، جيد جداً، جيد، مقبول، ضعيف، ضعيف جداً...)².

دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم، وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو، والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقية له لوظيفة أخرى.³

إن عملية تقييم أداء العاملين، وإن اختلفت التسميات التي تطلق عليها فإنها لا تخرج عن كونها وسيلة تمكن الإدارة من إصدار حكم موضوعي عن قدرة الموظف في أداء واجبات ومسؤوليات وظيفية، والتحقق كذلك من سلوكه وتصرفاته أثناء العمل.⁴

عبارة عم تقرير دوري بين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه، مقارنة مع مهامه وواجبات الوظيفة المنوطة به، فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط ذلك الفرد، بهدف معالجة الضعف إن وجد وتدعيم جوانب القوة.⁵

ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في انجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، وعلى مدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء وظيفته، بالإضافة إلى الحكم على إمكانيات نمو وتقدم الفرد مستقبلاً، وإمكانية تحمله لمسؤوليات أكبر أو لوظائف تحتاج إلى كفاءة وفعالية عالية.⁶

يمكن القول من خلال التعاريف السابقة أن عملية تقييم أداء الموارد البشرية تعد وسيلة لكشف مواطن القوة والضعف في أداء الموارد البشرية، وهي عملية إدارية منظمة ومستمرة لقياس وإصدار الأحكام يقاس من خلالها أداء الأفراد العاملين.

¹ سعاد نائف برونوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 3، الأردن، 2001، ص: 378.

² حنفي على، إدارة الموارد البشرية (الجوانب النظرية والتطبيقية)، دار الكتاب الحديث، بدون طبعة، بدون بلد، 2008، ص: 272.

³ محمد هاني محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 252.

⁴ نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية (إطار نظري وحالات عملية)، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 2، الأردن، 2013، ص: 331.

⁵ مانع سبرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، أطروحة دكتوراه في علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014_2015، ص: 222.

⁶ سعيداني سميرة، تقييم أداء الموارد البشرية في المصارف الإسلامية، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد (06)، العدد (01)، الجرائر، جوان 2019، ص: 144.

الفرع الثاني: أهداف تقييم أداء المورد البشري

يهدف تقييم الأداء في أية منظمة إلى توفير معلومات فنية وواضحة وموضوعية وصحيحة عن أداء مواردها البشرية، التي تعمل لديها بشكل دوري ومستمر، بما يخدم استمرارية عملية تطوير هذا الأداء وتحسينه، وتحقيق فاعلية تنظيمية عالية المستوى لأدائها التنظيمي الكلي مع مرور الزمن، فنتائج التقييم تعكس صورة واضحة عن أداء كل فرد في المنظمة، كما أن هذه النتائج تكشف جوانب الضعف في الأداء لعلاجها، وجوانب القوة فيه من أجل وضع السبل الكفيلة بزيادة الاستفادة منها، كما يعتبر تقييم الأداء أساساً عادلاً لوضع المكافآت للعاملين.¹

يعتبر الهدف الرئيسي من عملية تقييم الأداء هو إعطاء العاملين تغذية عكسية عن مدى كفاءتهم في القيام بواجباتهم الوظيفية وكذلك توجيههم في تطوير أدائهم مستقبلاً، ومن الأهداف الأخرى لعملية تقييم الأداء:

- تحفيز العاملين لتحسين أدائهم؛
- تزويد المؤسسة بالأدوات التي تقيم نقاط القوة والضعف لدى الموظفين؛
- توزيع الحوافز وتحديد إمكانية ترقية الفرد على أدائه بصورة عادلة لتفادي الصراعات التنظيمية التي قد تنشأ بين العاملين أنفسهم والعاملين والمسؤولين من طرف آخر؛²
- اختيار الأفراد العاملين المناسبين لأداء الأعمال بما يتناسب مع مؤهلاتهم وتوزيع العمل عليهم حسب قدراتهم ومهاراتهم؛
- الكشف عن الحاجات التدريبية وتحديد أنواع البرامج وتطويرها؛
- اكتشاف الأفراد المؤهلين أكثر من غيرهم لإشغال مناصب قيادية؛³
- تسهيل تخطيط الموارد البشرية؛
- زيادة المنافسة بين الأفراد العاملين بالمنظمة لتشجيعهم على بذل مجهود أكبر؛
- المحافظة على مستوى الكفاءة الإنتاجية؛
- المساهمة في جعل قيمة الأجور والمرتبات أحد الإنعكاسات الحقيقية لتقييم أداء الموارد البشرية؛⁴
- توفير نظام اتصال ذو اتجاهين؛
- المساعدة في تحقيق المسار الوظيفي؛

¹ محمد جاسم الشعيان، مرجع سبق ذكره، ص: 260.

² خالد علي أبو علان، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركة المشروبات الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2016، ص: 47.

³ نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، فلسطين، ص: 22.

⁴ عادل أمين مهمل، دور التكوين في تنمية أداء المورد البشري في المنظمات الاقتصادية بالقطاع السياحي الجزائري، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد (21)، العدد (01)، الجزائر، 2018، ص: 209-210.

- المساعدة في تخطيط القوى العاملة؛¹
- معرفة المؤسسة للمستوى العام لأداء جميع الأفراد العاملين بها؛
- استخدام المعلومات التي توفرها عملية التقييم في معرفة أسباب تدني مستويات الأداء؛
- معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءاتهم.²

المطلب الرابع: طرق تقييم أداء المورد البشري وعلاقته بنظام الحوافز

سنتطرق في هذا المطلب الى طرق تقييم الأداء، كما سنتطرق الى علاقة أداء المورد البشري بنظام الحوافز.

الفرع الأول: طرق تقييم أداء المورد البشري

أ_ الطرق التقليدية:

1. طريقة الميزان أو الدرجات: Graphic Rating Scale

وتعد هذه الطريقة من أوسع الطرق انتشارا، وأسهلها تصميما، وأبسطها استخداما، وتعد أحد أقدم الطرق، ووفق لهذه الطريقة يتم تحديد عدد الصفات التي يمكن ملاحظتها من قبل الرئيس أو يستعمل نموذجا يتضمن هذه الخصائص أو الصفات من خلال مقياس به درجات تحدد المستويات المختلفة لتوافر الصفات المختلفة في الأداء، ويجمع الدرجات الخاصة بالعملية ويكون حاصل المجموع هو مستوى تقييم أداء الفرد.³

وتظهر عدة عيوب لهذه الطريقة هي :

- **إحتمال التحيز:** لصفة واحدة فعند تحيز المقيم لصفة معينة قد يدفعه اعطاء تقويمات عالية أو منخفضة لجميع الصفات الأخرى متأثرا بتلك الصفة؛
- **التساهل أو التشدد:** فالنتائج النهائية للقياس تتأثر بسلوكية المقيم، فإذا كان بطبيعته متشددا فإنه سيعطي تقويمات متدنية لمعظم العاملين وإذا كان متساهلا فإنه سيعطي تقويمات مرتفعة لمعظم العاملين؛
- **نقص الموضوعية والعدالة:** في حالة استخدام نفس النموذج لوظائف مختلفة في المنظمة الواحدة خاصة لبعض الوظائف ذات الطبيعة الفنية.

¹ مصطفى يوسف كافي ، مرجع سبق ذكره، ص: 226.

² خالد رجم وآخرون، تحليل العلاقة بين نظام تقييم العامل وأدائه في المؤسسة الاقتصادية، مجلة تنظيم والعمل، المجلد (07)، العدد (02)، الجزائر، 2018، ص: 11

³ العبيدي عمار، محاولة قياس أداء المورد البشري في ظل مقاربة إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر (03)، 2014_2015، ص: 120.

2. طريقة الترتيب العام: NAA-TO-RANKING

يتم ترتيب الموظفين من الأفضل إلى الأسوأ بناءً على مجموعة من السمات أو الخصائص، وتبدأ هذه الطريقة بحصر مجموعة الرؤوسين المواد تقييم أدائهم، ثم يتم ترتيب هؤلاء الأفراد من الأفضل إلى الأسوأ بالنسبة لكل خاصية.

وتتميز هذه الطريقة بأنها تتضمن عناصر (المهارات) ذات علاقة مباشرة بالأداء، ومع ذلك فهي تعاني من نفس العيوب الموجودة في الطريقة الأولى.¹

3. الطريقة المقارنة الثنائية:

تقوم على ترتيب الرؤوسين اعتماداً على المقارنة الثنائية بين كل فرد وباقي الأفراد للوصول إلى أفضل الموظفين، تساهم هذه الطريقة في جعل طريقة الترتيب أكثر دقة، حيث يتم مقارنة كل فرد بالنسبة لكل خاصية وباقي الأفراد.²

والمشكلة الرئيسية في استخدام هذه الطريقة تتمثل في الوقت الذي تستغرقه في حالة كبر عدد الأفراد المراد تقييمهم، حيث أنه كلما زاد عدد الأفراد زادت المجموعات الثنائية، كما أن هذه الطريقة لا تصلح لأغراض التدريب والترفيه والنقل، لأنها لا تحدد النقائص في الأداء، كما أنها لا تستند إلى معايير الوظيفة، إضافة إلى أن هذه الطريقة لا تتصف بالموضوعية، لأنها تعتمد على الحكم الشخصي للمقيم، بمعنى إمكانية تحيزه في عملية التدريب.³

4. طريقة التوزيع الإجباري: Forced Distripution:

تعتمد هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي، ومدلول هذه الظاهرة أن توزيع مستوى الكفاءة بأخذ غالباً شكل المنحنى الطبيعي، بحيث تكون النسبة الكبرى من الموظفين من ذوي الكفاءة المتوسطة، والنسبة القليلة منهم من ذوي الكفاءة المرتفعة أو المنخفضة، وتتميز هذه الطريقة بأنها:

➤ سهولة الاستخدام؛

➤ تجبر المقوم على دراسة وتحليل أداء رؤوسيه بشكل دقيق ليتمكن من توزيعهم على الفئات بشكل صحيح؛

➤ تحول دون احتمال ميل بعض المقومين نحو الوسط أو التطرف

¹ العبيدي عمارة، نفس المرجع السابق، ص: 121 122.

² جاري ديلسر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المعتال، مراجعة عبد المحسن عبد المحسن جودة، دار المريخ، الرياض، 2009، ص: 328.

³ الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة (02)، 2012-2013، ص: 70.

ولكن يأخذ على هذه الطريقة ما يلي :

- صعوبة استخدامها في حالة وجود أعداد قليلة؛
- عدم توضيح نواحي الدقة والضعف في أداء الموظفين؛

5. الطريقة البيانية : Graphic

تعد هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعاً، نظراً لسهولة استخدامها والمزايا التي تتمتع بها، وبموجب هذه الطريقة يتم حصر الصفات التي يجب أن تتوفر في الموظف لتأدية واجبات ومسؤوليات وظيفته بشكل مناسب، ويتطلب من المقوم تقدير مدى توافر هذه الصفات لدى الموظف ومدى تأديته واجباته التي تقتضيها وظيفته، عن طريق استخدام مقياس بياني لكل صفة مقسم إلى أقسام، ويمثل كل قسم منها مرتبة معينة من الكفاية.¹

ب_ الطرق الحديثة

1. **طريقة قوائم المراجعة:** تصمم هذه القوائم لتقييم السلوك المطلوب لأداء الوظيفة بنجاح، مركزه على السلوك الوظيفي الذي يؤدي في العمل، وبافتراض أن هذا السلوك سوف يؤدي إلى الأداء الفعال في الوظيفة، هذه القوائم هي عبارة عن قوائم تشرح جوانب كثيرة من أداء المرؤوسين في العمل والصفات الواجب توافرها فيهم، وذلك من خلال القيام بعملية تحليل الوظائف، بغية تحديد أبعادها (المسؤوليات والواجبات التي تكونها)، مع تحديد نماذج السلوك الفعال، وغير الفعال لكل بعد من أبعاد الوظيفة ومسؤولياتها، ومن ثم اعطاء تقدير (ممتاز، جيد جداً، مقبول، ضعيف، ضعيف جداً) لكل نموذج من نماذج السلوك المحددة من منظور فعاليته وعدم فعاليته، في انجاز المسؤولية المقررة، وبعد تحليل نماذج السلوك المختلفة وتقدير مدى ارتباطها بمسؤوليات الوظيفة، يتم الإحتفاظ فقط بتلك السلوكيات المرتبطة فعلاً بالوظيفة.

تتميز هذه الطريقة بأنها طريقة دقيقة في القياس مقارنة بالطرق السابقة في تقييم أداء الموظف، حيث أن مقاييس التقييم واضحة، كما أن نماذج سلوكيات الأداء أعدت بدقة، وبالإمكان ربطها بمقاييس معروفة (ممتاز، ضعيف، مقبول...) إلا أنها طريقة معقدة وتحتاج إلى مجهود ووقت كبير في عملية التصميم والتنفيذ، إضافة إلى أنها تتطلب عدة نماذج لتصميم الوظيفة، كما أن السلوك الفعال خلال فترة معينة قد لا يكون كذلك في مرحلة أخرى.²

¹ نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص: 352 353.

² الطاهر الوافي، مرجع سبق ذكره، ص: 76.

1. طريقة الاختيار الإجباري: عبارة عن مجموعات من العبارات تحتوي كل منها على عبارتين تصف جوانب سلوكية وعلى المقيم أن يختار واحدة من هاتين العبارتين في كل مجموعة ويتم اعطاء قيم لهذه العبارات وبناءا عليها يتم تقييم الموظف.¹

وهي طريقة حديثة تهدف إلى تحقيق الموضوعية والعدالة في عملية قياس أداء الأفراد، وفقا لهذه الطريقة يتم جمع وحصر عدد من العبارات التي تصف أداء الموظف لوظيفته وتقسّم إلى مجموعات، تضم كل مجموعة ثنائيتين وتحتوي كل ثنائية عبارتين، الأولى تصف النواحي الحسنة في الموظف والأخرى تصف النواحي غير مرغوب فيها لدى الموظف.²

2. طريقة الأحداث الحرجة: يرتكز هذا الأسلوب على الأحداث المؤثرة التي تميز بين الأداء الفعال وغير الفعال للوظيفة، ويتم تجميع الوقائع والأحداث المؤثرة على نتائج الأداء على ضوء ما حدث في الماضي، وبعدها يتم تقسيمها إلى قسمين، بحيث يشير القسم الأول إلى تلك المساهمة بشكل كبير في زيادة مستوى الأداء، والقسم الثاني يشير إلى تلك المساهمة بشكل كبير في انخفاض مستوى الأداء.³

وتتميز هذه الطريقة كذلك بأنها توفر بيانات مسجلة يمكن استخدامها كتغذية مرتدة عن السلوك والنتائج والإنجازات البارزة والمهارات، بما يساعد على اتخاذ الكثير من القرارات في مجال الترقية والتدريب، ولكن يعاب هذه الطريقة الإشراف المباشر اللصيق الذي قد يؤدي إلى تضجر العاملين، وصعوبة المقارنة بين الأفراد.⁴

3. طريقة الإدارة بالأهداف: هي فلسفة إدارية تهدف من خلالها المنظمات إلى زيادة مشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف التي يقومون بتحقيقها، واتخاذ القرارات المناسبة، وتستخدم كأسلوب لقياس الأداء من خلال تطبيق برامج خاصة في المنظمات ويقوم هذا الأسلوب بتعزيز العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين وتعيين مناخ وظروف العمل حيث تتم من خلال:

- اجتماع المرؤوس والمشرف لمناقشة الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها؛
- يتم وضع وتحديد الأهداف التي يمكن تحقيقها ومراعاة الشروط التي تجعلها واقعية ويسهل قياسها؛
- يجتمع المشرف ومرؤوسيه بعد مرور المدة الكافية للإنجاز ويسمح هذا الاجتماع بدراسة إنجاز المرؤوسين لتلك الأهداف الموضوعية وتقييمهم لها إلى جانب تشخيص أسباب العثرات التي صادفت الفرد وإيضاح طرق اصلاحها؛

¹ فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص: 152.

² العبيدي عمارة، مرجع سبق ذكره، ص: 125.

³ سعيداني سميرة، مرجع سبق ذكره، ص: 146.

⁴ علاوى عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر (03)، 2012_2013، ص ص: 140 141.

➤ مناقشة عملية تقييم واستخدامها لتحقيق أهداف المنظمة، كتطوير أداء أفرادها ومعرفة امكانياتها من الموارد البشرية المتاحة وتكييف أهداف المرحلة القادمة، ورسم استراتيجية بناء على هذه المعطيات.

وتتميز هذه الطريقة بتركيزها على النتائج المرتبطة بتحقيق الأهداف فالموضوعة وليس الخصائص والسمات الشخصية للمرؤوسين، فضلا عن المشاركة التامة من قبل المرؤوس مما يشجعهم على الإلتزام بالأهداف المقررة والرفع من الروح المعنوية، ولكن يؤخذ على هذه الطريقة استغراقها وقتا طويلا، إضافة إلى عدد كبير من المستندات والأوراق المتداولة.¹

الفرع الثاني: علاقة أداء المورد البشري بنظام الحوافز

تترك الحوافز بأنواعها بلا شك الأثر على أداء معظم العاملين، فيما لها أثارا إقتصادية وإجتماعية على متلقي الحوافز، ويتمثل الأثر في الجهود التي سيبدلها الموظف الذي تلقي الحوافز

ولأن التحفيز في العمل هو مظهر حيوي من مظاهر العمل الجيد، فهو يعالج قضية التزام الأشخاص يعملهم بكل جد وهمة ونشاط، وبالتالي تحقيق مآربهم، كالرغبة في الحصول على مزيد من المال أو الحصول على ترقية أو غيرها من أهداف العاملين.

وتعتبر عملية التحفيز من المشاكل التنظيمية بسبب تنوع حاجات الأفراد وتغييرها من وقت لآخر، واستحالة قيام أي منظمة بإشباع حاجات العاملين فيها، ومن جهة أخرى نجد أن للمنظمة حاجاتها الخاصة المتمثلة في تحقيق الهدف الرسمي من خلال الأفراد العاملين، وهذا يتطلب تكامل حاجات كل من الفرد والمنظمة.²

ويعد ربط الحوافز بالأداء، من ابرز الحلول التي تلجأ إليها المؤسسات، والتي تلعب دورا هاما في بقاء المؤسسة في حالة من القوة والفعالية، ويأتي ذلك من اقتناع الإدارة بأن التعويضات بشكل عام والحوافز بشكل خاص لها تأثير فعال على أداء العمال، زيادة على ذلك أن العمال يفضلون أن تكافئهم المؤسسة على أدائهم بطرق مختلفة، من شأنها أن تدفعهم إلى إشباع حاجاتهم وتحقيق طموحاتهم، ولما كان الأداء هو دالة لقدرة العمال ورغبته في العمل، فإن هذه المعادلة يمكن صياغتها كالتالي: $\text{الأداء} = \text{المقدرة} \times \text{الرغبة}$

من هذه المعادلة يمكن الإستنتاج بأن فاعلية الحوافز (المادية والمعنوية) في حفز العمال على زيادة الإنتاجية ورفع كفاءة الأداء، تتوقف على شرطين أساسيين هما:

¹ علاوى عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص: 142.

² علي جوادى، مرجع سبق ذكره، ص: 49.

توفر القدرة لدى العامل على العمل، ورغبته في العمل في آن واحد، فتوقف القدرة على العمل لا يكفي للحصول على أداء جيد، وإنما الأهم من ذلك هو أن تتوفر لديه الرغبة في العمل، وتوفر هذه الرغبة يتم عن طريق ما تقدمه الإدارات من حوافز تشجيعية تدفعه نحو الأداء الجيد والفعال.¹

وحتى يمكن للحوافز أن تؤثر على الأداء بشكل فعال، فإنه يجب مراعاة العديد من المبادئ والأسس من بينها: المساواة والقوة ونوع الحاجة، وعدالة التوزيع، ويمكن القول أن الحوافز تؤثر داخليا وخارجيا في أعمال وأنشطة المنظمة ويتجلى ذلك من استقرار دورها في:

- جذب العمالة الماهرة واستقطابهم للعمل بالمنظمة؛
- الأداء الفعال لمهام الوظيفة، إذ تعمل العديد من المنظمات على ربط المكافأة بصورة مباشرة بالسلوك والأداء؛
- الحد من الغياب والتأخر عن مواعيد العمل؛
- الاحتفاظ بالعاملين المهرة؛

وبهذا يتضح لنا أن الحوافز تلعب دورا هاما في تحسين وزيادة الإنتاج من حيث النوعية والكمية وهذا يتوقف على مدى توفر هذه الشروط:

- مستوى قدرة العامل على العمل وكفاءته؛
- وجود حافز عند العامل يحفزه على العمل وبشاط؛
- تدريب العامل لزيادة قدرته ومعلوماته وكفاءته؛

وبالمقابل يجب:

- أن يكون العامل راضيا عن عمله وعن الأجر الذي يتقاضاه؛
- أن تعترف الإدارة بمجهود العامل وتشيد به.²

¹ عمد بلخير جواد، مرجع سبق ذكره، ص: 4.

² ياسمينه منايفي وصبرينة رماش، مرجع سبق ذكره، ص: 266 267.

خلاصة الفصل:

للحوافز أهمية تتمثل في أنها تعتبر محركا لرغبات العامل في العمل، كما تساهم في إستقراره داخل المنظمة كونها تتيح له مزيدا من المزايا التي تحسن من مستوى الأداء وتحسن من مستوى معيشته، فعدم فاعلية الحوافز وعدم إستجابتها لتطلعات العمال من شأنه أن ينعكس سلبا على مستوى أداء العامل، والحوافز هي مؤثرات خارجية نستخدم لتحريك دوافع العاملين والتأثير في سلوكياتهم مما يدفعهم إلى بذل جهد أقصى وزيادة الأداء مما يحقق أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة ككل .

ويعتبر الأداء من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور وتنظيم الإقتصاد والمجتمعات بصفة عامة حيث ينعكس الأداء على نواتج القطاعات المختلفة الوطنية فكلما كان أدائهم جيد كلما كانت المردودية على المستوى الحزني جيدة وعليه ينعكس ذلك طبعا على المستوى الكلي، ويعتبر الأداء من أهم عوامل نجاح المؤسسة، فبقاء المؤسسات وإستمرارها مرهون بهذا العنصر، لذلك يدخل الأداء ضمن متطلبات المهام المكلف بها العامل في إطار وظيفته بشكل خاص، ويدخل أيضا في إطار تحقيق المؤسسة لأهدافها.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

تمهيد:

قام الطلبة أصحاب البحث بالرجوع إلى العديد من الدراسات السابقة والدوريات العلمية وشبكة الإنترنت والجامعات المحلية، الحصول على المادة العلمية المناسبة لهذا البحث، وقد استعانوا بالكثير من الدراسات التي تناولت موضوع نظام الحوافز وأداء المورد البشري من سنة 2010 إلى سنة 2021، لتكون هذه الدراسات حديثة مواكبة لدراسة الطالبتين، وقد تم تقييم هذا الفصل على النحو التالي:

➤ **المبحث الأول: الدراسات السابقة حول نظام الحوافز وأداء المورد البشري**

➤ **المبحث الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة**

المبحث الأول: الدراسات السابقة حول نظام الحوافز وأداء المورد البشري

نظرا لأهمية الدراسات السابقة المتمثلة في إطار الجانب النظري بالمعلومات، وربطه مع الجانب العلمي، والإفادة منها في المنهجية وفي تطوير وصياغة أداة الدراسة الحالية، تم تقسيم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية وأيضا بمتغيرات الدراسة.

المطلب الأول: الدراسات السابقة حول نظام الحوافز:

سنقوم بعرض لعدد من الدراسات السابقة التي تخص نظام الحوافز والتي أجريت في هذا المجال.

الفرع الأول: الدراسات المحلية

1-دراسة برو هشام(2021) بعنوان: دور الحوافز في تحقيق الرضى الوظيفي في منظمة الأعمال من خلال بورتر ولولر في الدافعية

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور الحوافز في تحقيق الرضى الوظيفي لذا العاملين ومفاهيم التحفيز وأهميتها على مستوى الجماعات وعلى مستوى الأفراد وعلى مستوى المنظمة، بالإضافة إلى مختلف أنواع الحوافز، حيث يعتبر الرضى الوظيفي من المتغيرات الهامة ويشير إلى شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله، ولعل الشيء الأكثر أهمية بالنسبة لنجاح المنظمة هو أن يكون لديها عاملين جادين في عملهم ومتحمسين، ويرجع هذا إلى عملية تحفيزهم التي توفر لهم رغبات معينة.

حيث توصلت إلى نتائج مفادها أن نجاح العديد من المؤسسات يعود إلى تأثير قادتها على مرؤوسيهـم، وتحفيزهم على تقديم أقصى طاقاتهم وتوحيد جهودهم وتحقيق رضاهم، حيث أن الرضى الوظيفي تمكن تحديده بمكافأة الفعلية التي تم الحصول عليها، وأنه يعتمد على شعور الفرد بما ينبغي على المنظمة أن تعطيه من مكافأة مقابل مستوى الإنجاز، ويعتمد الرضى الوظيفي على الأداء أكثر من اعتماد الأداء على الرضى الوظيفي وأن رضا الأفراد يكون نتيجة للعوائد التي يحصل عليها، وأن أي نظرية متكاملة في الدوافع ينبغي أن تعنى على الأقل بثلاث مجموعات من المتغيرات المهمة التي تشكل موقف العمل الوظيفي وهي: صفات ومميزات الفرد، صفات ومميزات العمل، خصائص بيئة العمل.

وقد أوصى الباحث بأن نجاح المنظمات لتحسين الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية، وتحقيق الرضى الوظيفي للعاملين بها يقتزن بضرورة وضع نظام عادل للحوافز المادية والمعنوية، واقتناع الإدارة بالشخصية الفردية للعاملين، وأن قوة الدافعية في محصلة توقعات الفرد للعائد المرتبط بأدائه لعمل معين واحتمالات ذلك التوقع

تأثر على الجهد الذى يبذله الفرد الموظف في أدائه لمهام عمله، ووفق هذا العائد يتحدد شعور الفرد بالرضى الوظيفي ولذلك يجب أن تكون المكافأة عادلة.¹

2-دراسة صبرينة عمي علي (2021) بعنوان: الحوافز وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف والكشف عن العلاقة القائمة بين الحوافز ومستوى الولاء التنظيمي لدى عينة من العاملين في مركب المكيفات الهوائية بشركة condor برج بوعرييج، وقصد دراسة واقع هذه الظاهرة وتحليل أبعادها اتبعت الباحثة المنهج الوصفي الذي يعد من أنسب المناهج لهذه الدراسة، ويسعى إلى وصف ظاهرة معينة وصفا دقيقا ودراستها كما توجد في الواقع، وتم اجراء الدراسة على عينة تم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة من العاملين خلال العام 2020، 2021 مكونة من 152 عامل من مجتمع الدراسة. وقد اظهرت الدراسة بعد تحليلها احصائيا النتائج التالية: تبين وجود علاقة ذات دلالة احصائية ايجابية وضعيفة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين الحوافز ومستوى الولاء العاطفي لذا عمال مركب المكيفات الهوائية بشركة condor برج بوعرييج، كما تبين وجود علاقة ذات دلالة احصائية ايجابية قوية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين الحوافز ومستوى الولاء المستمر لذا العمال، وتبين أيضا وجود علاقة ذات دلالة احصائية ايجابية ومرتفعة عند مستوي دلالة ($\alpha=0.05$) بين الحوافز ومستوى الولاء المعياري لذا عمال مركب المكيفات الهوائية بشركة condor برج بوعرييج.²

3-دراسة العربي عكاشة وأحمد بلبشير محمد (2020) بعنوان: دور سياسة التحفيز في تفعيل الابتكار التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية

هدفت الدراسة لتعرف على الحوافز وأهم نظرياتها وأشكالها وإظهار العلاقة بين التحفيز والابتكار التنظيمي، من خلال دراسة عينة من العمال في اتصالات الجزائر عين تيموشنت التي تنشط في مجال الخدمات بإعتبار أن التحفيز عنصر أساسي محدد للأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية، ومن أجل تحقيق هذا الهدف تم القيام بدراسة ميدانية على العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر لسنة 2019، بإستخدام المنهج الوصفي في الجزء النظري، لوصف الخلفية النظرية للبحث من مبادئ التحفيز ومستويات الابتكار التنظيمي وأساليب التحفيز وكيفية تطبيقها، أما الجانب التطبيقي تم الاعتماد على منهج دراسة حالة من خلال استبيان موجه للعمال على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر فرع عين تيموشنت، لتتم بعد ذلك تحليلها احصائيا لإختبار فرضيات الدراسة والإجابة على إشكالياتها.

¹ برو هشام، دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منظمات الاعمال من خلال نموذج بورتر ولولر في الدافعية، مجلة طبنة للدراسات العلمية الاكاديمية، المجلد (04)، العدد (01)، الجزائر، فيفري 2021.

² صبرينة عمي علي، الحوافز وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد (06)، العدد (02)، الجزائر، 2021.

حيث توصلت إلى النتائج تفيد بأنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين كل من الحوافز المعنوية، الفردية، الجماعية والابتكار التنظيمي بينما لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الحوافز المادية، الايجابية، السلبية والابتكار التنظيمي حيث يتضح أن المؤسسة لا تركز على الحوافز المادية في سياسة تحفيزها، أما التحفيز المعنوي ابدت العينة محل الدراسة موافقة مرتفعة دليل على اعتماد المؤسسة على هذا النوع من الحوافز في سياستها، وعليه يستوجب على المؤسسة استغلال هذه الامتيازات لذا عمالها وتطويرها من خلال اعتماد أساليب تنمية الابداع التنظيمي والابتكار التنظيمي لدى العاملين.

وقد أوصى الباحثان بتفعيل التحفيز المادي الذي لا يزال ناقصا وإعادة النظر لأساليبه المتبعة لتصليح نقاط الضعف، أما الحوافز الايجابية والسلبية يتوجب على المؤسسة الفصل بينهما وبين القانون الداخلي للعمل في نظر عمالها ذلك للاستفادة من مردودها كتحفيز إن دعت الضرورة.¹

4- دراسة محمد جبوري وآخرون (2020) بعنوان: قياس أثر الحوافز المادية والمعنوية على الالتزام التنظيمي للموظفين

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الكيفية التي تساهم من خلالها معرفة أثر الحوافز المادية والمعنوية للمؤسسة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للعاملين على مستوى مديرية الضرائب لولاية سعيدة، باعتماد استبيان ضم 123 موظف ضمن عينة قصديه، وللإجابة على الإشكالية استخدم الباحثان برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في تحليل البيانات الأولية التي جمعت إضافة إلى عدة أساليب احصائية كالانحرافات المعيارية و التكرارات ... الخ

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنه لا توجد معايير وضوابط إدارية واضحة لمنح الحوافز، وأن نظام المكافآت المادية غير فعال، ولا يساعد على تحسين الالتزام التنظيمي للموظفين، برغم أن المؤسسة تحظى بأعلى الدخول مقارنة بمثيلاتها من المؤسسات الأخرى، وأظهرت الدراسة وجود ترقية استثنائية في العمل حسب ما تقتضيه المصلحة العامة، حيث لا توجد معايير إدارية محددة وثابتة في منح الترقيات الوظيفية في المؤسسة، وذلك يستوجب وضع اجراءات وخطط لمنح الترقيات، وبينت النتائج أيضا أنه تسود علاقات التقدير والاحترام المتبادل بين الزملاء في العمل والعاملين، مما يساهم في تحسين مستويات الالتزام التنظيمي للموظفين بشكل عام، وأن السياسات والتوجهات في الإدارة العليا للشركة تعمل على تعزيز مبادئ الإخاء، والتعاون بين موظفيها وتشجيع على تنمية بيئة عمل يسودها روح الفريق الواحد، من خلال الإهتمام بالنواحي الاجتماعية لموظفيها إلا أنها لا تتيح لموظفيها فرص مناسبة للمشاركة في اتخاذ القرارات، وأظهرت النتائج أيضا وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الحوافز المعنوية والالتزام التنظيمي للموظفين، أيضا وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين نظام الأجور والالتزام التنظيمي للموظفين، ووجود علاقة ذات دلالة احصائية

¹ العرابي عكاشة وأحمد بلشير محمد، دور سياسة التحفيز في تفعيل الابتكار التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد السادس، العدد (02)، الجزائر، ديسمبر 2020.

بين نظام الترقيات والالتزام التنظيمي للموظفين وأيضاً وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين نظام المكافآت والالتزام التنظيمي للموظفين.¹

5-دراسة حازم أحمد فروانة (2019) بعنوان: انعكاسات الحوافز المادية وغير المادية على أداء الموظفين وعمال القطاع الخاص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز المادية وغير مادية على أداء موظفي عمال شركة العودة ولتحقيق أهداف الدراسة، جرى تصميم استبيان لإجراء الدراسة الميدانية لمتغيرات الدراسة من أجل اختبار الفرضيات والإجابة على أسئلة الدراسة، وقد اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج التحليل الوصفي والذي طبقت فيه أداة الدراسة على عينة بلغ حجمها (40) من العاملين في شركة العودة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها بأن الحوافز المادية من الرواتب والعلاوات تلعب دوراً كبيراً في الرضا الوظيفي والذي في المقابل يؤثر على أداء العاملين بطريقة ايجابية كما أوجدت الدراسة عدم وجود تغير في درجة أثر الحوافز المادية وغير المادية على أداء موظفي وعمال الشركة، كما بينت النتائج أن شركة العودة تقدم الحوافز المعنوية من خلال تفويض السلطة للعاملين بما يساعدهم على القيام بالأعمال الموكلة إليهم، بالإضافة إلى أنها تتيح لهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرار، كما أشارت إلى أن شركة العودة يسودها الإنصاف في منح الحوافز المادية والمعنوية، خاصة في تقديم الحوافز والترقيات المتوافقة مع التدرج الوظيفي، وقد أظهرت أيضاً أن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين كان جيد جداً، فهم يقومون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفعالية المطلوبة.

وأوصي الباحث بضرورة التزام الشركة بتقديم مكافآت وحوافز وترقيات تحفز الموظفين على انجاز مهامها بكفاءة، والإهتمام بتنمية التحفيز الذاتي واشتراكهم في اتخاذ القرار ومنحهم تفويض السلطة اللازمة بأداء مهامهم بفعالية ومنحهم الشعور بالاحترام وتقدير الذات وتقييم جهودهم والثناء عليها، والعمل على تقديم الحوافز المعنوية بشكل دائم والعمل على تقديم مزايا إضافية للعاملين لتحفيزهم على العمل كالرحلات المجانية أو الايجازات مدفوعة الأجر، كذلك الاهتمام بوضع آليات وطرق مبتكرة ومتطورة لمنح الحوافز بما يناسب أداء العاملين لديها.²

¹ محمد حبوري وآخرون، مرجع سبق ذكره.

² حازم أحمد فروانة، انعكاسات الحوافز المادية و غير المادية على أداء موظفي وعمال القطاع الخاص، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد (04)، العدد (01)، الجزائر، جوان 2019 .

6-دراسة عبد الوهاب بن بريكة وهيشر سميرة (2018) بعنوان: مساهمة التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي بالمؤسسات الإستشفائية

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر الحوافز (الحوافز المادية والحوافز المعنوية) على تحقيق الولاء التنظيمي (الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء المعياري)، واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، ولقد استهدفت الدراسة عينة من الموظفين الإداريين حيث يقدر عددهم بـ 40 إداري على مستوى مستشفى زيوشي محمد طولقة، وقد تم اعتماد طريقة العينة القصدية في اختيار عينة والبحث، تم توزيع 40 استمارة على الموظفين الإداريين وهم الذين يمثلون مجتمع الدراسة، ومن تم استرجاع 40 استمارة التي تمثل عينة الدراسة، اعتمد الباحثان في دراستهما على الاستبيان كأداة لجمع البيانات لأنه الطريقة المناسبة لجمع البيانات الكمية، وبعد التحليل باستخدام برنامج تحليل الاحصائي SPSS توصلت الدراسة إلى أن الحوافز المادية والمعنوية تساهم في تحقيق كل من الولاء المستمر والولاء المعياري في حين أنها لا تساهم في تحقيق الولاء العاطفي.

ومن أهم نتائج الدراسة وجود علاقة قوية بين تقديم الحوافز وتحقيق الولاء، ويتجلى في الاستراتيجية التي يتعامل فيها مع الموظفين حيث يسعى إلى تحقيق كافة رغبات واحتياجات موظفيه من خلال اشباع حاجاتهم المادية والمعنوية والتي يتم اشباعها عن طريق الحوافز المقدمة لهم.

وقد أوصى الباحثان بتقديم مكافآت مادية ومعنوية للموظفين الذين يقومون بعملهم على أكمل وجه ودون تقصير، والعمل على تحسين الأجور حتى يزيد الولاء عند الموظفين، ووضع نظام الحوافز يكفل توزيع الحوافز بعدالة كاملة بين الموظفين بالإضافة إلى ترسيخ مبدأ حصول جميع الموظفين على الحوافز.¹

7-دراسة عبد الله عياشي وابتسام رزوق (2017) بعنوان: دور الحوافز في جودة الأداء بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه الحوافز في تحقيق جودة الأداء بالمؤسسة مجال الدراسة فرتيال لولاية عنابة حيث تعد الحوافز في المؤسسات الاقتصادية ولاسيما الجزائرية من أهم مقومات نجاحها والوصول بها إلى مستويات الجودة العالمية التي أصبحت ضرورة حتمية لكل مؤسسات، اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي وذلك بوصف الظاهرة وتحليلها، حيث استخدم الباحثان العينة القصدية والتي يكون الاختيار فيها على أساس حر بحيث يحقق هذا الاختيار أهداف الدراسة، تكونت عينة الدراسة من 130 عامل تم اختيارهم بطريقة قصدية لثلاث وحدات إنتاجية ولجمع المعلومات والبيانات اعتمد الباحثان على

¹ عبد الوهاب بن بريكة وهيشر سميرة، مساهمة التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي للمؤسسات الاستشفائية، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، العدد (05)، الجزائر، 2018 .

الأدوات والتقنيات التي تتماشى مع طبيعة الموضوع وخصائص مجتمع الدراسة والمتمثلة في الملاحظة والمقابلة كما استخدم الاستمارة التي تتضمن مجموعة من الأسئلة.

ومن أهم نتائج الدراسة تعتمد مؤسسة فرتيال على نظام حوافز خاص بها والذي يركز على التحفيز المادية والمعنوية وذلك بنسبة 86.92% حيث فضلت أغلبية مفردات عينة الحوافز المادية والمعنوية معا بنسبة 63.85% لأنها مؤسسة تسعى إلى الربح، والتحفيزات المعنوية التي لا بد منها خاصة وأن ظروف العمل لهذا النوع من المؤسسات التي تسودها ضوضاء والحركة الناجمة عن تفاعل العمال في هذه المؤسسة حيث قدرت النسبة بـ 60% التي عبرت عليها مفردات عينة الدراسة، حيث تعتمد هذه المؤسسة على نظام حوافز خاص بها والذي يركز على التحفيز بنوعها لما لها من دور أساسي في جودة الأداء.¹

8-دراسة مراد صحراوي وأيوب عياش (2017) بعنوان: العلاقة ما بين الحوافز والفعالية التنظيمية في المؤسسة الرياضية

هدفت هذه الدراسة إلى تقصي الارتباطات القائمة بين طبيعة الحوافز التي توفرها المؤسسة الرياضية وعلاقتها بمؤشرات الفعالية التنظيمية كمعدل الرضا، وتنمية واستثمار الموارد البشرية والولاء للمؤسسة، وقد اتبع الباحثان المنهج الوصفي باعتباره يتلاءم مع طبيعة المشكلة المدروسة حيث تقوم بوصف الظاهرة المدروسة ومتابعتها ميدانيا، وتم إجراء الدراسة على عينة عشوائية غير احتمالية من الإطارات والعمال الدائمون لديوان المركب الرياضي "امام الياس" لولاية المدية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك بعض الاضطرابات فيما يخص تأثير الحوافز المادية على زيادة معدل الرضا في المؤسسة الرياضية، وأيضا وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الحوافز والفعاليات التنظيمية، حيث أن مستوى تأثير الحوافز المعنوية على الفعالية التنظيمية أكبر من مستوى تأثير الحوافز المادية على الفعالية التنظيمية في المؤسسة الرياضية، وذلك من خلال شعور الفرد بارتفاع روحه المعنوية تارة وشعوره بالاستقرار وتعاونه من أجل تحقيق أهداف المؤسسة تارة أخرى، الأمر الذي انعكس ايجابيا على ارتباط الإطارات وأعوان التحكم بالمؤسسة وعدم التفكير بمغادرتها.²

9-دراسة مزوار منوبة (2013) بعنوان: أثر الحوافز على الولاء التنظيمي

هدفت هذه الدراسة إلى أثر الحوافز على الولاء التنظيمي إضافة إلى أثر الولاء التنظيمي على الأداء البشري التي تساهم بشكل كبير على فهم وتفسير علاقة الحوافز على الولاء التنظيمي في المنظمات، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على وصف خصائص عينة الدراسة ومتغيراتها،

¹ عبد الله عياشي وابنتسام زروق، دور الحوافز في جودة الأداء بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد (21)، الجزائر، مارس 2017.

² مراد صحراوي وأيوب عياش، العلاقة ما بين الحوافز والفعالية التنظيمية في المؤسسة الرياضية، مجلة المحترف، العدد (13)، الجزائر، 2017.

إضافة إلى دراسة الارتباط بين المتغيرات، حيث يخدمنا هذا المنهج في جمع البيانات الخاصة عن العمال تم تحليلها بالاستعانة ببرنامج SPSS وبعض الأدوات الإحصائية حيث اعتمد على المقابلة والاستبيان، ولمعرفة درجة هذا التأثير قامت بدراسة تطبيقية على عينة عشوائية لمجموعة من المؤسسات العمومية الجزائرية المؤسسة الوطنية لمنشآت السكة الحديدية انفراري INFRARAI والمجمع الوطني الاسمنت الجزائر، ويتمثل مجتمع الدراسة في عمال هذين المؤسستين.

وقد توصلت الباحثة إلى النتائج مفادها أن مستوى الرضا عن الحوافز المقدمة متوسط وكذلك الولاء التنظيمي، إضافة إلى ذلك توصلت إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين الحوافز والولاء التنظيمي تقدر بـ 0.507، لا يمكن الإعتماد على نوع واحد من الحوافز فقط فالفرد العامل لا يكون لديه حاجة واحدة فقط وإنما عدة حاجات متفاعلة فيما بينها، لذلك على المؤسسات التنوع في تشكيلة الحوافز الممنوحة، كما بينت لنا وجود علاقة عكسية بين الأقدمية ومستوى الرضا عن الحوافز المقدمة حيث كلما زادت سنوات الأقدمية كلما قل مستوى الرضا.

وأوصت الباحثة على التنوع في أشكال الحوافز الممنوحة وذلك بعد دراسة وتصنيف حاجات العمال، فسياسة التمييز في مستوى موضوع الحوافز تأتي بنتائج عكسية، كذلك توفير ظروف عمل مادية مريحة فهي تعتبر من العوامل الوقائية حسب هورزبورغ فرغم أنها لا تؤدي إلى زيادة الرضا إلا أنها تقلل من حالات الاستياء والتذمر، والاهتمام أكثر بالجانب النفسي والمعنوي للعامل حيث بينت لنا نتائج الدراسة أن الحوافز المعنوية ذات تأثير مرتفع على مستويات الولاء.¹

الفرع الثاني: الدراسات العربية

1-دراسة عمار حسن علوش (2019) بعنوان: أثر نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين بالشركة السورية للاتصالات (فرع طرطوس)

هدفت هذه الدراسة إلى إختبار تأثير نظام الحوافز في أداء العاملين ومعرفة اتجاه ودرجة تأثير نظام الحوافز بأبعاده (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) في أداء العاملين في الشركة السورية للاتصالات، كما هدفت إلى تحديد أكثر أبعاد الحوافز تأثيرا في أداء العاملين بالإضافة إلى بيان اختلاف أبعاد نظام الحوافز وأداء العاملين باختلاف المتغيرات الديموغرافية: (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية) ولتحقيق هذا الهدف تم توزيع استبانة على عدد من العاملين في مركز اتصالات عين الزرقاء وفي مركز طرطوس (1) ومركز طرطوس (2) وبعض المقاسم في محافظة طرطوس من عاملين ورؤساء أقسام ورؤساء دوائر عددهم الكلي 2200 عامل تقريبا، حيث بلغ هدد الإجابات التي تم تحليلها احصائيا 49 إجابة كما تم إجراء عدد من المقابلات مع العاملين والمسؤولين عن الحوافز.

¹ مزوار منوبة، مرجع سبق ذكره.

ومن أهم **النتائج** التي توصل إليها الباحث أن الحوافز تلعب دورا كبيرا في تحسين أداء العاملين في العينة المدروسة، حيث أن 77.1 % من أفراد العينة اكدوا على أهمية نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين، وأن العمال غير راضين عن الحوافز المقدمة في شركتهم، حيث تبين من خلال تحليل إجابات أفراد العينة أن هناك 87.8 % من أفراد العينة غير راضين عن الحوافز المقدمة في شركتهم، وتعد الحوافز المعنوية أكثر تأثيرا على أداء العاملين مقارنة مع الحوافز المادية، اتضح ذلك من تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث أن الحوافز المعنوية تشرح حوالي 15% من تغيرات المتغير التابع (أداء العاملين) في حين أن الحوافز المادية تشرح حوالي 9% من تغيرات أداء العاملين وظهر أيضا أن لدى العاملين المهارات الكافية لتنفيذ أعمالهم المطلوبة حيث أكد 87.7% من أفراد العينة على امتلاك العاملين المهارات اللازمة لتنفيذ أعمالهم وهذا مايرر عدم رضى العاملين عن الحوافز المقدمة لهم في شركتهم، وأن فرص الترقية تعتمد على الأقدمية في العمل الوظيفي بغض النظر عن الاختصاص وعن الشهادة العلمية التي يمتلكها العامل، حيث أن حوالي نصف أفراد العينة اكدوا على أنه لا يوجد انصاف في عملية الترقية التي تقوم بها الشركة.

وأوصى الباحث بضرورة زيادة الكتلة النقدية للحوافز المادية المقدمة لكي تتماشى مع ارتفاع الأسعار والتضخم، وذلك من خلال الإقلال من سياسة الاكتناز التي تتبعها الشركة، وأيضاً ضرورة التحديد الدقيق لاحتياجات العاملين الفنية والإدارية ليصار إلى تلبيتها، وتقييم أداء العاملين بشكل شهري من أجل تحديد العامل المتميز في عمله، وذلك من خلال قيام الرئيس المباشر في العمل بإرسال كتب شهرية تتضمن أهم الأعمال التي قام بها العمال وذلك لتمييز العامل النشط عن غيره ومكافأته بشكل فردي، وأظهرت الدراسة أيضاً أن العاملين يتمتعون بالكفاءة والفاعلية المطلوبة للعمل وبالتالي يجب تمييز العامل المتميز في عمله وتخصيصه بمكافآت وحوافز إضافية، وذلك من خلال قيام الرئيس المباشر للعمال بإرسال كتب لفرع اتصالات تتضمن أسماء العمال المميزين في عملهم ليصار إلى مكافأتهم، وضرورة العمل على ترقية العامل بناء على اختصاصه وعلى شهادته العلمية التي يمتلكها، وذلك من خلال اتباع سياسة استقطاب وتعيين تعتمد على التخصص العلمي والفني.¹

2-دراسة ليلي سرحاني (2017) بعنوان: الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الخرج في المملكة العربية السعودية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الخرج، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي لأنه يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ووصفها وصفا دقيقا، وطبق هذا المنهج على مجتمع الدراسة حوالي 850 معلمة في مدارس الثانوية، وتم استخدام العينة العشوائية التي بلغ عددها 80 معلمة، ولتطبيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات استخدمت الباحثة الحاسب الآلي لتحليل البيانات ومعالجتها احصائيا عن

¹ عمار حسن علوش، أثر نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سورية، 2019.

طريق برنامج SPSS، وحددت مقياس ليكرت الثلاثي للإجابة على عبارات الاستبيان وأيضاً حللتها عن طريق النسب المئوية والتكرارات، كما استخدمت الباحثة اختبار بيرسون.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة انخفاض مستوى بعدي المتغير المستقل وهما الحوافز المادية والحوافز المعنوية، كما تبين أن هناك حوافز مادية ضعيفة جداً تتمثل هذه الحوافز في العلاوات الاستثنائية ونظام هدايا عينية والمكافآت على العمل الإضافي وتذاكر السفر وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً وفق أفراد عينة الدراسة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع لدراسة المتمثلة في علاقة الحوافز المادية والمعنوية للأداء الوظيفي لدى المعلمين لأنها علاقة طردية تمثلت بوجود علاقة دالة احصائية مما يدل على أنه كلما زاد تطبيق الحوافز المادية والمعنوية كلما ارتفع الأداء الوظيفي.

أوصت الباحثة بضرورة الالتزام بنظام علمي وموضوعي في عملية استخدام التحفيز وذلك لما لها من علاقة كبيرة في الأداء الوظيفي، وزيادة الإهتمام بالحوافز والعمل بضرورة دعم وتعزيز علاقات العمل الايجابية بين الموظفين وخاصة العناصر التعليمية لما لها من مكانة في عملية التنمية.¹

3-دراسة نهى عطايا(2016) بعنوان: الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي والأداء المهني في شركتي الاتصالات الخلوية في مدينة دمشق

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي والأداء المهني في شركتي الاتصالات الخلوية في مدينة دمشق، ومن أجل تحقيق أهداف البحث اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يهتم بجمع المعلومات والبيانات عن ظاهرة أو مشكلة محددة ومن ثم وصفها وتصنيفها وتحليلها، واخضاعها للدراسة الدقيقة والخروج بنتائج محددة، حيث تكون المجتمع الأصلي للبحث من جميع العاملين لشركتي (SYRATEL MTN) للاتصالات الخلوية في مدينة دمشق، تم استخدام عينة عشوائية بسيطة بلغت 437 عاملاً وعاملة من العاملين في شركتي الاتصالات الخلوية في مدينة دمشق بنسبة 21.5% من أفراد المجتمع الأصلي، قامت الباحثة بإدخال نتائج تطبيق أدوات البحث في الحاسب الآلي لمعالجتها بواسطة الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS لاستخراج التحليلات الاحصائية المناسبة.

توصلت الباحثة الى نتائج مفادها أن لا توجد علاقة ارتباطية دالة احصائية بين درجات أفراد عينة البحث على مقياس الحوافز ودرجاتهم على قياس الولاء التنظيمي، وأيضاً لا توجد علاقة ارتباطية دالة احصائية بين درجات أفراد عينة البحث على بعد الحوافز المادية ومحاوره الفرعية ودرجاتهم على قياس الولاء التنظيمي، كذلك لا توجد علاقة ارتباطية دالة احصائية بين درجات أفراد عينة البحث على مقياس الحوافز

¹ ليلي سرحاني، الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الخرج، مجلة الجامع للدراسات النفسية والعلوم التربوية، العدد (04)، المملكة العربية السعودية، مارس 2017.

ودرجاتهم على بطاقة الأداء المهني، لا توجد علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين درجات أفراد عينة البحث على بعد الحوافز المعنوية ومحاوره الفرعية ودرجاته على بطاقة الأداء المهني.

أوصت الباحثة بضرورة اهتمام الإدارة بتقديم الحوافز المتنوعة الكافية للعاملين لديها وذلك لتأثيرها المرتفع في استقرارهم في العمل على نحو يساهم في تعزيز الولاء التنظيمي لديهم وأن تقوم الإدارة بتخصيص نسبة معينة من الأرباح السنوية لمصلحة العاملين لديها وذلك لأهميتها في زيادة اخلاص العاملين وولائهم، والإهتمام بوضع الاجراءات الكفيلة بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات ذات الصلة بخبراتهم وعملهم ومستقبلهم على نحو أكثر فاعلية، والاهتمام بأدائهم ومقترحاتهم ليجدوا القيمة الحقيقية لهذا العمل وتكون لديهم صورة أجمل عنهم ويظهر روح معنوية عالية، وأيضاً التأكيد على ضرورة التعاون والانسجام الوظيفي وتقوية العلاقات الاجتماعية والعملية بين العاملين لما لها من آثار ايجابية في الأداء بكفاءة وأن تكون علاقات عمل وصداقة تخدم المصلحة العامة والخاصة على السواء، وأن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا ومن ثم تخلق صلة وثيقة بين الحوافز والهدف مع ضمان استثمار الحوافز في تحديد الوقت الملائم الذي ستمنح فيه الحوافز حيث تكون متقاربة ومتلائمة زمنياً مع أداء العمل.¹

4-دراسة خالد أبو علان (2016) بعنوان: أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنظمة الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية، ولتحقيق هدف الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي والذي يحاول وصف وتقديم أثر أنظمة الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية في الضفة الغربية، وهذا المنهج هو الأنسب لموضوع الدراسة، وطبقت الدراسة على عينة تكونت من أكبر أربعة شركات مشروبات عاملة في الضفة الغربية وذلك من حيث عدد العاملين في هذه الشركات، وزعت 186 استبانة.

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة ارتباطية طردية بين الحوافز المادية والمعنوية ومستوى أداء العاملين، وهناك علاقة ارتباطية طردية بين فاعلية نظام الحوافز ومستوى أداء العاملين، وأن درجة مستوى الحوافز المادية في شركات المشروبات الفلسطينية متوسطة أما مستوى الحوافز المعنوية كان مرتفع، كما اظهرت النتائج عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الحوافز المادية ومستوى أداء العاملين، وأيضاً لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الحوافز المعنوية ومستوى أداء العاملين، وتبين أيضاً أن الشركات تقوم بتطبيق نظام الحوافز، فهناك شركات لديها نظام رسمي للحوافز في حين أن هناك شركات تمنح الحوافز دون أن تكون لديها نظام رسمي للحوافز.

¹ نهى عطايا، مرجع سبق ذكره.

قدم الباحث مجموعة من التوصيات كان أهمها ضرورة ربط سلم الرواتب والأجور بمعدلات غلاء المعيشة والتضخم، وأيضاً ضرورة تطبيق نظام التأمين الصحي على العاملين ونظام العلاوات الاجتماعية عن الزوجة والأولاد، والعمل على تحقيق مبدأ العدالة في منح المكافآت والحوافز، والعمل على عقد دورات تدريبية للعاملين تهدف إلى زيادة مهاراتهم وقدراتهم، وأيضاً ضرورة خلق الشعور بالأمان والاستقرار الوظيفي لدى العاملين بدرجة أكبر، وتقديم المساعدة والدعم لهم عند تعرضهم لظروف خاصة، واستحداث أنظمة حوافز جديدة مثل: الرحلات الترفيهية، وأيضاً تصميم نظام حوافز فعال ومرن قادر على تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين على حد سواء، وتعريف العاملين الجدد بنظام الحوافز المطبق بالشركة وآليات الترقية.¹

5-دراسة ارده وان طيب محمد (2016) بعنوان: أثر الحوافز على مستوى أداء العاملين ببنك كردستان الدولي في محافظة اربيل اقليم كردستان العراق

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيفية تأثير الحوافز على أداء العاملين وبيان كيفية تصميم نظام فعال للحوافز وتوضيح الخصائص الواجب توفرها فيه ومن ثم تحديد نوعية الحوافز بها في عينة الدراسة وبيان مدى أثارها على مستوى أداء العاملين، وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من 250 فرداً من العاملين في وظائف مختلفة مكونة من مدراء الإدارة ورؤساء الأقسام والموظفين ببنك كردستان الدولي للاستثمار والتنمية فرع اربيل، وقد تم استخدام أسلوب الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة باستخدام برنامج SPSS للتحليل الإحصائي، حيث قام الباحث بتصميم وتوزيع استمارة الاستبيان على عينة عشوائية مكونة من 70 مفردة مختارة عشوائياً من مجتمع الدراسة.

وخلصت الدراسة إلى نتائج عديدة تؤكد على أهمية منح الحوافز وأهمية وجود نظام فعال للحوافز في المؤسسات كأداة تستخدمها إدارة الموارد البشرية من أجل رفع مستوى أداء العاملين في كافة المستويات الإدارية، وأن من واجب الإدارة القيام بعملية تقييم أداء العاملين وأداء نظام الحوافز بهدف تحسينه وتطويره، وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً وجود علاقة ايجابية بين الحوافز ومستوى أداء العاملين، ووجود علاقة ايجابية بين فعالية نظام الحوافز ومستوى أداء العاملين.

وقد أوصى الباحث إدارة المؤسسات عامة والمؤسسات المالية خاصة والتي تريد تصميم نظام فعال للحوافز وأن تقوم بدراسة بيئتها الداخلية وخاصة من ناحية مواردها البشرية، ومن ثم بيئتها الخارجية المحيطة بها من المنافسين والمجتمع والقوانين والتشريعات وكذلك اشراك العاملين فيها في اختيار الحوافز بأنواعها المختلفة مقابل الأداء المطلوب، وأيضاً على إدارة المؤسسات في شتى القطاعات الاقتصادية أن تولي اهتماماً بالغاً من خلال تعيين والاختيار الأمثل والتدريب الملائم من جانب، ومن جانب آخر بتحفيز الأفراد العاملين ورفع مستواهم لأداء وظائفهم بكفاءة وفاعلية، وعلى إدارة المؤسسة عند تصميم نظام فعال الخاص

¹خالد علي أبو علان، مرجع سبق ذكره.

للحوافز أن تقوم بدراسة بيئتها الداخلية ومعرفة فئات ومستويات وتخصصات العاملين لديها، وكذلك دراسة بيئتها الخارجية المكونة من المنافسين والمجتمع وأنواع القوانين والتشريعات السارية، حتى يستجيب النظام لكل هذه المتغيرات.¹

6-دراسة عامر هاني القاسم وآخرون (2016) بعنوان: تأثير التحفيز في تحسين أداء الموظفين في منتزه العين للحياة البرية في الإمارات العربية المتحدة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير التحفيز في تحسين أداء الموظفين واختبار الحوافز المادية والحوافز المعنوية كأداة لترغيب الأفراد في العمل ودفعهم لزيادة المجهود وتحسين أداء العاملين في منتزه العين للحياة البرية للإمارات العربية المتحدة، حيث شمل مجتمع البحث العديد من الموظفين والإداريين الذين ينتسبون إلى إدارة المنتزه من مختلف الأقسام الإدارية التي تشمل الموارد البشرية والمالية والتعليمية وقسم التدريب وقسم الكوادر المحلية بالإضافة إلى أقسام المنتزه الفنية والطبية وكذلك الأقسام المعنية بحماية المنتزه والارشاد السياحي داخل المنتزه، أما الأداة المستخدمة في التوصل لبعض النتائج المتعلقة بالبحث وما يتعلق بنظام الحوافز في المنتزه فقد تم استخدام الاستبانة والتحري الجيد في موضوع عدم تداخل آراء معطيات الاستبانة في التأثير على الحقائق المتلقاة من قبل الإدارة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الحوافز المادية المقدمة للموظفين تكمن في اعطاء العلاوات على حسب المكان والمهنة الوظيفية إذ شملت علاوة الخطر وعلاوة العمل بعد انقضاء وقت العمل وكذلك العلاوات السنوية المتعلقة بالأرباح المنتزه السنوية، وأيضاً العلاوات والزيادات التي تقدم للموظفين في حال حصولهم على تدريب ودرجة جامعية ومهنية وخبرة جديدة، أما بخصوص الآثار المادية والمعنوية في منتزه العين للحياة البرية، فهي لا تختلف كثيراً بينها إذ أبدى الموظفون رضاهم وعدم بحثهم عن فرصة وظيفية أخرى كونهم لقوا استحسان في التعاملات الإدارية وعدم وجود عنصرية في العمل، وقد قدمت إليهم الحوافز سواء كانت معنوية أو مادية في أكثر من مناسبة بناء على طبيعة العمل وأوقات العمل في المنتزه كونه يعتمد على نظام الدوامات الجزئية سواء كانت ليلية أو صباحية، وكذلك التوزيع المناسب للعمل لجميع الأشخاص حيث أن وجود الحوافز في العمل تؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي، وظهر أن الحوافز المادية مرغوبة وتزيد من نسبة الولاء الوظيفي بالإضافة إلى الحوافز المعنوية، وأيضاً توفر الحوافز في المنتزه بشكلها المادي والمعنوي فقط بين الموظفين.²

7- دراسة غازي حسن عودة الحلايبة (2013) بعنوان: أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن

هدفت هذه إلى تقصى أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى وإلى التعرف على مستوى الأداء لدى الموظفين، كما هدفت إلى تحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء لدى الموظفين،

¹ ارده وان طيب محمد، مرجع سبق ذكره.

² عامر هاني القاسم وآخرون، تأثير الحوافز في تحسين أداء الموظفين في منتزه العين في الحياة البرية، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد (02)، الإمارات العربية المتحدة، يونيو 2016.

والكشف عن الفروق ذات الدلالة الاحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز في تحسين مستوى الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى وفقاً للمتغيرات الديمغرافية، وللإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار الفرضيات استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الملائم لدراسته، وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقية العشوائية تكونت من 150 موظف من المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين الإداريين في أمانة عمان الكبرى، بنسبة 33 % من مجتمع الدراسة البالغ عدده 449 موظف، وقد تم استخدام الأساليب الاحصائية في الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

وتوصلت هذه الدراسة إلى نتائج مفادها وجود علاقة خطية وترابطية قوية بين استخدام أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي الأمانة، وتبين أن بعد الحوافز الاجتماعية هو الأكثر استخداماً ودراية ومعرفة من قبل موظفي أمانة عمان الكبرى، وأن بعد الحوافز المادية هو الأقل استخداماً ودراية ومعرفة من قبل الموظفين، وبينت الدراسة أيضاً وجود علاقة دالة احصائية في استجابات المبحوثين بين استخدام الحوافز وتحسين الأداء لدى الموظفين وأظهرت النتائج أيضاً أن المتغير المستقل (التحفيز) يؤثر على المتغير التابع (الأداء) إذ تؤثر الحوافز المادية بنسبة 37% وتؤثر الحوافز المعنوية بنسبة 57%، أما الحوافز الاجتماعية فتؤثر بنسبة 59%.

أوصى الباحث بضرورة توفير أنظمة للعلاوات الدورية والاستثنائية وللهدايا العينية، تكفل انجاز الأعمال بشكل جيد، يتم الحد من الاعتماد على الاعتبار الشخصية كالصداقة وصلة القرابة، ونظراً لحيازة بعد الحوافز المادية على المستوى المنخفض توصي الدراسة بضرورة الالتزام بنظام علمي وموضوعي في عملية استخدام التحفيز، حيث يتم تقديم مكافآت وتوقيات تحفز الموظفين على انجاز مهامهم بكفاءة وضرورة دعم وتعزيز علاقات العمل الايجابية بين الموظفين، وترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد كحافز معنوي للوصول لمستويات الأداء المخطط لها، وإعادة صياغة نظام ومعايير الترقيات للموظفين وأن تكون بناءاً على الكفاءة المتوفرة عند الفرد للوظيفة وتوصي الدراسة أيضاً بضرورة ربط معايير التحفيز بكفاءة الأداء لدى الموظفين كي يتم تقييم الأداء وفقاً لمعايير التحفيز.¹

8-دراسة نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح (2010) بعنوان: تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول وصف وتقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي، حيث شمل مجتمع الدراسة الموظفين التابعين لشركة الاتصالات الفلسطينية بمحافظات غزة في العام 2010 والبالغ عددهم (440) من العاملين، قام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية وتم توزيع عينة استطلاعية حجمها (30) استبانة لاختبار الاتساق الداخلي وثبات

¹ غازي حسن عودة الحلايبة، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013 .

الاستبانة، وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة للاختبار تم توزيع (220) استبانة على عينة الدراسة، وتم الحصول على (210) استبانة بنسبة استرداد (95.5%).

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج مفادها أنه لا توجد معايير وضوابط إدارية واضحة لمنح الحوافز، وأن نظام المكافآت المادية غير فعال، ولا يساعد في تحسين الأداء الوظيفي برغم أن الشركة تحظى بأعلى الدخول مقارنة بمثيلاتها من الشركات الأخرى، وأظهرت الدراسة وجود ترقية استثنائية في العمل حسب ما تقتضيه المصلحة العامة حيث لا يوجد معايير إدارية محددة وثابتة في منح الترقيات الوظيفية في الشركة، وذلك يستوجب وضع إجراءات وخطط لمنح الترقيات، وبينت الدراسة أيضا أنه يسود علاقات التقدير والاحترام المتبادل بين الزملاء والعاملين، مما يساهم في تحسين مستويات الأداء الوظيفي بشكل عام، وأن السياسات والتوجهات في الإدارات العليا للشركة تعمل على تعزيز مبادئ الإخاء والتعاون بين موظفيها، وتشجيع على تنمية وتهيئة بيئة عمل يسودها روح الفريق الواحد، من خلال الإهتمام بالنواحي الاجتماعية لموظفيها، إلا أنها لا تتيح لموظفيها فرص مناسبة للمشاركة في اتخاذ القرارات، أيضا أن الحوافز المقدمة تتناسب مع الجهد المبذول، هذا يدل على أن الشركة تكافئ موظفيها بالشكل المناسب بغض النظر عن مكانتهم ومستوياتهم الوظيفية والإدارية، وأن الإدارة العليا والمدراء في الشركة يربطون بين نتائج تقييم الأداء ومنح الحوافز والمكافآت كمعيار وضابط الثواب والعقاب، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الحوافز المادية والمعنوية وأداء الموظفين، ووجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الإنصاف في منح الحوافز والمكافآت وأداء الموظفين، ووجود علاقة ذات دلالة احصائية بين فاعلية نظام الحوافز وأداء الموظفين، ووجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الترقيات وأداء الموظفين ووجود علاقة ذات دلالة احصائية بين نظام حوافز فعال وأداء الموظفين، وأيضا وجود فروق ذات دلالة احصائية لمتغير الدائرة في مجال منح الحوافز والمكافآت لصالح الدائرة الادارية وفي مجال فاعلية الحوافز لصالح الدائرة التجارية.

وأوصى الباحث بضرورة الإهتمام بالحوافز المادية وربط الراتب بجدول غلاء المعيشة، وضرورة منح الترقية الاستثنائية للموظفين بناء على معايير موضوعية وسليمة، وأيضا ضرورة دعم وتعزيز علاقات العمل الايجابية بين الموظفين وتوجيهها بشكل ينسجم مع أهداف الشركة وترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد كحافز معنوي للوصول لمستويات الأداء المخططة، وأيضا ضرورة مكافأة الموظفين المجتهدين في عملهم والذين حققوا انجازات ملموسة دون انتظار حصولهم على مكافآت لكي يشعروا بتقدير الشركة لعملهم واعترافا بمساهماتهم، والعمل على ترسيخ العدالة والإنصاف، خصوصا فيما ينص منح الحوافز والمكافآت والحد أو القضاء على المحاباة والمحسوبية في منحها، بما يكفل العدالة في بيئة العمل للمساهمة في رفع مستوى الأداء، وأيضا ضرورة بيان نتائج تقييم الأداء السنوي ومنح الحوافز والمكافآت بناء على تلك النتائج بما يضمن أن يكون تقييم الأداء الأداة الرئيسية في منح الحوافز.¹

¹ نادر حامد عبد الرازق ابو شرخ، مرجع سبق ذكره.

الفرع الثالث: الدراسات الأجنبية

1-دراسة Ermias berhan Aausc (2017) بعنوان:

The effect of reward aystem on percieved employee performance

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير نظام المكافآت على أداء الموظف في البنك الأهلي في اثيوبيا وتحديد أثر المكافآت المالية على أداء الموظف والتحقق من أثر المكافآت غير المالية على أداء الموظف وتحديد ما إذا كان هناك أي فرق في مستوى الأداء بسبب المكافآت المالية وغير المالية في البنك وتحديد تأثير نظام المكافآت على أداء الموظف المستحق، وأجريت الدراسة على عينة عددها 100 موظف وموظفة في البنك الأهلي بإثيوبيا.

ومن أهم **النتائج** التي توصلت إليها الدراسة أن الحوافز تلعب دورا هاما في تحسين مستوى الأداء لدى العاملين وأن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار وفي وضع استراتيجيات التحفيز يزيد من ولاء الموظفين، وتوصلت الدراسة أيضا إلى أن المكافآت المالية المناصب تذهب بشكل كبير إلى الذكور، وأن وجود خلل في نظام الحوافز سوف يؤدي إلى خلل في نظام التدريب.¹

2 دراسة Samuel – Joshua (2016) بعنوان:

The Role of Financial Incentives as a Motivator in Employee 's Productivity in Nigeria Electricity Distribution Companies

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر الحوافز المالية على انتاجية الموظف ومعرفة أنواع الحوافز المالية، وكيف يتم توزيع هذه الحوافز، طبقت هذه الدراسة على شركة yedc لتوزيع الكهرباء في ولاية اداماوا في نيجيريا حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في هذه الشركة والبالغ عددها 75 موظف وتكونت عينة الدراسة من 45 موظف من خلال أخذ عينات عشوائية وتم استخدام الاستبانة والمقابلات الشخصية لجمع البيانات من عينة الدراسة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من **النتائج** أهمها أنه على الرغم من وجود الحوافز المالية وفرص الترقية في العمل إلى أن بعض الموظفين غير راضين عن أنظمة الحوافز المالية للشركة وأيضا عدم رضا الموظفين عن علاقة الإدارة بالموظفين.²

¹ Ermais Berhan Aausc , **The effect of reward system on percieved employee performance**, Unpublished master thesies, University of Addis Ababa,2017.

² Samuel وJoshua, **The Role of financial Inemtives as a Motivator in Employee 's Prodictivity in Nigeria Electricity Distribution Companies**, International Journal of Research in Business Studies and Management , Volume(03) , number (02) , 2016.

3-دراسة (2015) Su-Ming Hung بعنوان:

Astudy of the Effect of Incentive System on Job Performance- Locus of Control as a moderater

هدفت هذه الدراسة لاكتشاف رأي موظفي صناعة الفنادق السياحية في تايوان على نظام الحوافز واكتشاف العلاقة بين أنظمة الحوافز والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي وإثبات ما إذا كان الرضا الوظيفي هو متغير الوسيطين نظام الحوافز ونظام العاملين، وأيضاً اثبات ما إذا كان الحوافز في العامل الوسيط المشرف بين الدافع والرضا الوظيفي، حيث أجريت الدراسة على 300 موظف من الفنادق السياحية الدولية والفنادق العامة في أربع مدن كبرى في تايوان.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث أن نظام الحوافز له تأثير إيجابي كبير على الرضا الوظيفي وبالتالي الرضا الوظيفي له دور إيجابي في تحسين أداء العاملين، وأيضاً أن المهارات الشخصية تعمل دور الوسيط بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، وأن الرقابة الداخلية للموظف (رقابته على نفسه) تمكنه من محاسبة نفسه عن التقصير وبالتالي دفعه إلى المزيد من الجهد من أجل تحسين أدائه.¹

4-دراسة Arat –Erbas (2012) بعنوان:

The effect of Financial and Non- Financial Incentives on Job Satisfaction : An examination of food chain Premises in Turkey

هدفت هذه الدراسة لاختبار تأثير الحوافز المالية والغير المالية في الرضا الوظيفي، ومستوى الأداء للعاملين في القطاع الغذائي في منظمة الأناضول الوسطى في تركيا، كما هدفت للكشف عن الفروق في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، وعن الفروق في اتجاهاتهم نحو حوافز العمل ووفقاً لخصائصهم الديمغرافية، حيث أجريت هذه الدراسة على عينة عددها 432 عاملاً في 11 منشأة في القطاع الغذائي في منطقة الأناضول الوسطى في تركيا، وقد استخدم الباحث استبانة مؤلفة من 43 سؤالاً.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين الحوافز المالية وغير المالية (المعنوية) ومستوى الرضا والأداء الوظيفي للعاملين، وبهذا كلما كان الاتجاه ايجابياً نحو الحوافز المالية والغير المالية زاد الرضا الوظيفي وارتفع مستوى أداءهم، أظهرت الدراسة أيضاً أن هناك فروق ذات دلالة احصائية في اتجاه العاملين نحو الحوافز المالية، تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور بينما

¹ Su-Ming Huang , Astudy of the Effect of incentive System on Job Performance – locus of control as a moderator , Candidate of PH.D. program in Business , Feng chia University , Taiwan , 2015 .

ليس هناك فروق في اتجاه العاملين نحو الحوافز غير المالية وأيضاً أن هناك فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث.¹

5-دراسة Saleem Saba (2011) بعنوان:

The Impact of Financial Incentives on Employees Commitment

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من تأثير الحوافز المالية والمكافآت في ولاء الموظفين العاملين في البنك بباكستان، هدفت أيضاً إلى التحقق إذا كان هناك علاقة بين ولاء الموظفين ومستوى أداءهم الوظيفي، حيث جرت الدراسة على 120 عاملاً اجاب منهم 100 عامل فقط من 22 فرعاً من البنوك التالية: بنوك قطاع خاص، بنوك قطاع عام، وبنوك اسلامية وبنوك تمويل المشاريع الصغيرة في باكستان، حيث استخدم الباحث الاستبيان في دراسته.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة وجود علاقة ايجابية بين الحوافز المالية والولاء الموظفين، ومستوى أداءهم الوظيفي، فزيادة الحوافز المالية مثل الترقية والمكافآت تعزز ولاء الموظفين، وترفع أداءهم وتقلل انسحابهم من العمل حيث يرتبط المستوى العالي من أداء الموظفين ايجابياً بالمستوى العالي من التزاماتهم.²

المطلب الثاني: الدراسات السابقة الخاصة بأداء المورد البشري:

فيما يلي عرض لعدد من الدراسات السابقة التي تخص أداء المورد البشري والتي أجريت في هذا المجال.

الفرع الأول: الدراسات المحلية:

1-دراسة مروسى عبد الصمد وجنان توفيق (2021) بعنوان: أثر جودة الحياة الوظيفية على أداء المورد البشري

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مفهوم جودة الحياة الوظيفية كمدخل حديث في منظمات الأعمال وفي مجال إدارة الموارد البشرية، وتحديد الأهداف ومختلف الأبعاد التي يشتمل عليها، ومعرفة أثر جودة الحياة الوظيفية على أداء المورد البشري، اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، حيث شرح ووصف مختلف المصطلحات والمفاهيم المرتبطة بمتغيرات الدراسة كما عمل على جمع البيانات من العينة المختارة لإجراء الدراسة الميدانية وقام بإدخالها وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والذي

¹ Erbas Ali , Arat tugay , **The effect of Financial and Non – Financial Incentives on Job Satisfaction : An examination of food Chain Premises in Turkey** , International Business Research , vol (05) , NO (10).

² Saleem Saba , **The Impact of Financial Incentives on Employees Commitment** , European Journal of Business and Management , Vol (03), NO (04), 2011.

يرمز له اختصارا بالرمز SPSS وقام بعدها بتحليل جميع المخرجات الإحصائية، حيث حددت الدراسة مجالها في أكبر المؤسسات الاقتصادية مستهدفة مؤسسة (SERTAF) مركزة على عينة عشوائية شملت مختلف الفئات العمالية بمؤسسة (SERTAF) إذ تم توزيع 195 استمارة وتم استعادة 145 منها 30 استمارة ملغاة و 115 استمارة صالحة للدراسة.

وقد توصل الباحثان إلى نتائج هامة تتمثل في وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية وأداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، وتشير الدراسة أيضا إلى أن التمكين في هو أكثر متغيرات جودة الحياة الوظيفية تأثيرا في أداء الموارد البشرية ثم تليها العلاقات الاجتماعية ثم الأمن والصحة المهنية ثم نظام التعويضات ثم نظام الترقية ثم الأمان والاستقرار الوظيفي كما أوضحت الدراسة أن المؤسسة لا تدرك أهمية جودة الحياة الوظيفية في تحسين أداء الموارد البشرية على الرغم من إدراك العاملين لذلك.¹

2-دراسة هداجي عبد الجليل والمومن عبد الكريم (2021) بعنوان: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المورد البشري

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المورد البشري على مستوى مؤسسة بريد الجزائر بأدرار، ولقد تم الإعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري من خلال عرض مختلف الأدبيات النظرية، أما المنهج التحليلي فقد تم الإعتماد عليه في الجانب التطبيقي المتعلق بالدراسة الميدانية، حيث شمل مجتمع الدراسة موظفي بريد الجزائر وكالة أدرار، أما عينة الدراسة فقد استهدفت عينة عشوائية تكونت من موظفي مكاتب البريد، حيث اعتمد الباحثان في معالجة موضوع الدراسة على توزيع استبانة على 45 مفردة من مجتمع الدراسة، وقد تم تحليل الاستبانة بالإعتماد على برنامج SPSS.

وتم الوصول إلى نتائج مفادها أنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 5% بين الإدارة الإلكترونية وأداء المورد البشري بمعامل تحديد بلغت قيمته (0.547) كما أن هناك علاقة تأثير متفاوتة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 5% بين أبعاد الإدارة الإلكترونية وأداء المورد البشري على مستوى مؤسسة بريد الجزائر بأدرار، حيث تعتمد هذه المؤسسة ممارسة جملة من الأنشطة بصفة إلكترونية وعن بعد، مما يجسد سعي المؤسسة نحو تبني نظام الإدارة الإلكترونية.

وأوصى الباحثان من خلال النتائج المتوصل إليها إلى الإعتماد أكثر على شبكة الإتصال وتفعيل دورها في مؤسسة بريد الجزائر بأدرار من خلال الإعتماد عليها في تنفيذ بعض المهام الخاصة بالمؤسسة، وضرورة تكوين المورد البشري من أجل التعامل بصفة أكثر مع متطلبات الإدارة الإلكترونية وأيضا توفير

¹ مروي عبد الصمد وبوجنان توفيق، أثر جودة الحياة الوظيفية على أداء الموارد البشرية، مجلة الأفق للدراسات الاقتصادية، المجلد (06)، العدد (02)، الجزائر، 2021.

برامج حديثة ومتطورة تسهل على الموظف وتمكنه من أداء مهامه بأريحية داخل مؤسسة بريد الجزائر بأردار.

1

3-دراسة قاضي عبد الحكيم وصاطوري الجوري (2020) بعنوان: الممارسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الممارسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المورد البشري في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة، ونظرا لطبيعة الموضوع تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي المناسب لموضوع البحث، وتم الإستعانة بالإستبيان لجمع المعلومات على عينة الدراسة التي بلغت 51 عينة وتم إستخلاص وتحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط بين الممارسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية بأبعادها الخمسة من جهة وتحسين أداء العاملين من جهة أخرى لكن بدرجات متفاوتة بين الوظائف حيث كانت الوظائف المتعلقة بالتعويضات هي الأكثر تأثيرا، وتفسر هذه النسبة المنخفضة من التأثير على أداء المورد البشري لإهمالها لمؤثرات أخرى ذات أهمية تتعلق بالفرد والبيئة.

ومن أهم التوصيات التي خرج بها الباحثان ربط إستراتيجية التشغيل بالإستراتيجية العامة للشركة، وإنتهاج أساليب تسمح بالحصول على المورد البشري اللازم في الوقت المناسب كالتخطيط الجيد للمناسبات المتوقعة في المستقبل من خلال رسم سياسات مستقبلية في التشغيل تلي احتياجات الشركة من المورد البشري اللازم، وأيضا يجب على الشركة الإهتمام بالمورد البشري من خلال حماية وسلامة هذا المورد فبالإضافة إلى البرامج الصحية والترفيهية الموجودة بالشركة وجب عليها تحسين هذه البرامج كالإهتمام أكثر بالجانب الصحي من خلال توفير الطاقم الطبي والمعدات الطبية الحديثة، ويتوجب على الشركة أيضا توفير فريق عمل مؤهل في قسم إدارة الموارد البشرية يسمح بتنفيذ هذه الوظائف بأساليب علمية حديثة تسمح بتدارك الأخطاء عن طريق تفعيل الرقابة وتقييم وتحليل الوظائف وتصحيح الإختلالات.²

4-دراسة طواهر عبد الجليل وقوارح اليامنة (2020) بعنوان: دور عصرنه الخدمة العمومية في تحسين أداء المورد البشري بقطاع الجماعات المحلية

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة دور عصرنه الجماعات المحلية في تحسين أداء المورد البشري، حيث تم إستخدام المنهج الوصفي، كما تم الإعتماد على دراسة الحالة من خلال الملاحظة والوثائق الرسمية، والاستبيان ومعالجته الإحصائية عن طريق برنامج SPSS نسخة 22، وتمت الدراسة على عينة من موظفي بلديات دائرة سيدي خويلد ورقلة والمتمثلة في 56 موظف تم اختيارها بطريقة قصدية.

¹ قداحي عبد الجليل والمومن عبد الكريم، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الموارد البشرية، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد (05)، العدد (02)، الجزائر، ديسمبر 2021.

² قاضي عبد الحكيم وصاطوري الجودي، الممارسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد السادس، العدد (02)، الجزائر، ديسمبر 2020.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج مفادها وجود علاقة تأثير مباشر ذات دلالة إحصائية بين عصرنة الجماعات المحلية، وانعكاس ذلك على أداء المورد البشري عند مستوى دلالة (0.01) ببلديات سيدي خويلد حيث ظهرت الدراسة أن أداء المورد البشري كان جيد، وتم التوصل إلى أنه عند ربط كل يعد على حدا من أبعاد أداء المورد البشري مع العصرنة كانت تساهم في تحسينه، وجاءت نتائج الدراسة مدعمة لما توصلت إليه الدراسات السابقة حول أهمية تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء المورد البشري.

وأوصى الباحثان بتوفير العناية اللازمة بالعنصر البشري، الذي هو الأصل وأهم مورد في تطوير البلديات، وتكثيف الدورات التكوينية لتنمية قدرات الموظفين ومهاراتهم للحصول على موظفين ذوي كفاءة بهدف الإستغلال الأمثل للتكنولوجيا، للتمكن من البرامج المقترحة وهو ما يتطلب العمل، وأيضا توفير ظروف عمل مناسبة أكثر للموظفين بغية تحسين أدائهم، وإعطاء أولوية أكثر للبنية التحتية من وسائل وبرامج حديثة من طرف الوزارة الوصية.¹

5- دراسة أحمد يوسف ودلهوم محمد الأمين (2019) بعنوان: الإستراتيجيات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الإستراتيجيات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية، حيث تم التركيز على أهم الإستراتيجيات التي قامت بها إدارة الموارد البشرية إتجاه مواردها من أجل تحسين الأداء الكلي لمجمع صيدال، كما قام الباحثان بتحليل أهم البيانات التي تحصلت عليها من مديرية الموارد البشرية لمجمع صيدال والمتعلقة بالموارد البشرية، كما اعتمدا في دراستهما علي المنهج المسحي في الجانب النظري ومنهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي.

وتوصل الباحثان إلى نتائج مفادها أنه يوجد أثر للإستراتيجيات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء مجمع صيدال، حيث لعبت الإستراتيجيات المعاصرة دور كبير في تحسين أداء الموارد البشرية نتيجة تطبيق إستراتيجية التدريب والتطوير وفق منهج منظم ومحدد وفعال، مما أكسب العمل معرفة وخبرة ساهمت في تحسين أدائهم والأداء الكلي للمجتمع، وكان للإستراتيجيات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية أثر بالغ على البيئة الاجتماعية.

قدم الباحثان توصية على ضرورة تبني التمكين الإداري كآلية لتحقيق أهداف وطموحات الموظفين وهذا بإعتباره كأداة تساهم في تطوير قدراتهم المعرفية وزيادة خيراتهم العلمية، مما يساهم في تحسين الأداء الكلي لمجمع صيدال لصناعي الأدوية ولا بد من التخطيط الدوري والسليم للموارد البشرية من خلال تبني العديد من المحاور الهامة للأهداف والأهتمام المتواصل بالتدريب والتطوير لأنه يعتبر أحد أهم الوسائل التي تساعد على تحسين الأداء الكلي بناء على تحسين أداء الموارد البشرية، وأيضا ضرورة تبني المسؤولية الاجتماعية بشكل أكثر والتركيز على المجتمع، وتشجيع الإبداع وتقديم الحوافز المادية والمعنوية للعمال المبدعين، ولا بد

¹ طواهر عبد الجليل وقوارح يامنة، دور عصرنة الخدمة العمومية في تحسين اداء المورد البشري بقطاع الجماعات المحلية، مجلة بحوث الاقتصاد والمناجمنت، المجلد (01)، العدد (02)، الجزائر، ديسمبر 2020.

من تشجيع الموارد البشرية وتوظيفها بالطريقة الصحيحة والإستثمار أكثر في القدرات والمهارات التي تتمتع بها وتهيئة البيئة التنظيمية المناسبة التي تساعد على تقديم الأفضل.¹

6-دراسة بن أحمد لخضر وآخرون (2019) بعنوان: مساهمة تطبيقات الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مساهمة تطبيقات الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية بخزينة ولاية الجلفة، وللإجابة على إشكالية البحث وتساؤلاته اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي، ولغرض الدراسة تم تصميم استبانة وتم توزيعها على عينة عشوائية تمثل 33.33% حيث كانت نسبة الإستجابة 75% واستخدام برنامج SPSS، تم قياس مستوى تطبيقات الإدارة الالكترونية بالمؤسسة، ومستوى أداء الموارد البشرية بمؤسسة محل الدراسة، كذلك استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب والمتوسطات ومعامل الارتباط.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها الدراسة أنه لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستخدام الأجهزة والبرمجيات على تحسين أداء الموارد البشرية بخزينة ولاية الجلفة، ولا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لشبكات الإتصال على تحسين أداء الموارد البشرية، وأيضا لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لقاعدة البيانات على تحسين أداء الموارد البشرية بخزينة ولاية الجلفة ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيقات الإدارة الإلكترونية على تحسين أداء الموارد البشرية، كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيقات الإدارة الالكترونية مجتمعة على تحسين أداء الموارد البشرية، أيضا لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأراء العمال المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة تغري للعوامل الشخصية والوظيفية.

وأوصى الباحثون بتحسين مستوى شبكات الإتصال بالمؤسسة محل الدراسة وتحسين مستوى قاعدة البيانات بالمؤسسة، وأيضا تحسين مستوى الأجهزة والبرمجيات بالمؤسسة محل الدراسة لما له من أثر في تحسين أداء الموارد البشرية، وأيضا اعتماد النتائج البحث من طرف المؤسسة محل الدراسة.²

7-دراسة عادل أمين مهمل (2018) بعنوان: دور التكوين في تنمية أداء المورد البشري في المنظمات الإقتصادية بالقطاع السياحي الجزائري

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التكوين في التنمية والرفع من أداء المورد البشري في المنظمات الإقتصادية خصوصا السياحية منها، كون هذا القطاع بالغ الأهمية ومعوّل عليه كثيرا في دعم الاقتصاد الوطني، حيث إعتد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال وصف وتشخيص واقع التكوين في

¹ أحمد يوسف ودلهوم محمد الأمين، الإستراتيجيات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، المجلد (01)، العدد (01)، الجزائر، مارس 2019.

² بن أحمد لخضر وآخرون، مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية، مجلة القيمة المضافة لإقتصاديات العمال، المجلد (01)، العدد (01)، الجزائر، 2019.

المنظمة قيد الدراسة والقيام بتحليل المعطيات والإحصائيات التي تم التحصل عليها بخصوص التكوين وأداء مواردها البشرية .

وتوصل الباحث إلى **نتائج** تفيد بأن المنظمة محل الدراسة قامت بتكوين مواردها البشرية خاصة منها التجارية باعتبارها مؤسسة خدماتية، ونتائج التكوين تظهر من خلال ارتفاع رقم الأعمال وخاصة فيما يخص مساهمة المورد البشري المكلف بالجانب التجاري حيث أن هناك تحسن ملحوظ في سلوك اطارات تسير أقسام الموارد البشرية وكذا في تحكمهم في أساليب التسيير جراء التكوين المتخصص الذي استفادوا منه، وتلمس نتائج التكوين أيضا في الطلب المتزايد على الخرجات والرحلات المنظمة بفضل الاطارات المكلفة بتطبيق الاستراتيجية التسويقية للمنظمة، وتبرز نتائج التكوين أيضا في التمكن الملفت للانتباه للموظفين الجدد في تسيير وتقديم الخدمات السياحية وخاصة منها التحكم في بيع التذاكر وحجزات الفنادق، مما ساعد المنظمة على تقادى خسائر كبيرة جراء الأخطاء التي قد تحصل عند عمليات تأكيد هذه الحجزات، وإنعدام برنامج تقييمي لأداء الموارد البشرية مما يصعب من تحديد الاحتياجات التكوينية، والاعتماد على التقييم الخاص بمنحة المرد ودية فقط.

ومن أهم **التوصيات** التي خرج بها الباحث على المنظمة متابعة مراحل البرامج التكوينية التي تعتمد عليها لتحسين وتطوير أداء مواردها البشرية، ووضع برامج لتقييم أداء مواردها البشرية لتحديد مكان الخل في الأداء والمورد البشري الواجب تكوينه، وعلى المنظمة أيضا تقييم أداء المورد البشري عن طريق تحديد الأهداف الواجب الوصول إليها مع وضع حد أدنى لهذه الأهداف والتي تمثل حتمية تكوين المورد البشري ووضع حد اقصى للأهداف والتي بموجبها يتم مكافآت المورد البشري محل التقييم عن طريق تحفيزه لتقديم الأفضل، وتقييم أداء مواردها البشرية وفق معايير محددة كالانضباط والتمكن في العمل، ومن ثم إعطاء درجات للتقييم من درجة ممتاز إلى درجة ضعيف، وعلى المنظمة الإعتماد على طرق العلمية والحديثة في التكوين بكل مراحله لضمان تحسين الأداء بإعتبارها واحدة من المنظمات الاقتصادية التي تعول عليها في دعم القطاع السياحي الجزائري.¹

8-دراسة ليلي بوحديد (2015) بعنوان: دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم أداء الموارد البشرية، والتطرق إلى تدريب الموارد البشرية في ظل إقتصاد المعرفة، وإبراز دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في ظل إقتصاد المعرفة من خلال التطرق إلى دراسة حالة لإحدى المؤسسات الصناعية الجزائرية وهي مؤسسة الإسمنت بباتنة خلال الفترة (2011 _ 2013) وتم الإعتماد في هذه الدراسة على المنهج الاستقرائي باستخدام الأسلوب الوصفي التحليلي، وكذا منهج دراسة حالة باستخدام أداة المقابلة مع مدير مؤسسة الإسمنت بباتنة وكذا العمال، وإستخدام الملاحظة المباشرة لمكان العمل.

¹ عادل أمين مهمل، دور التكوين في تنمية أداء المورد البشري في المنظمات الإقتصادية بالقطاع السياحي الجزائري، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد (21)، العدد (02)، الجزائر، 2018.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن دراسة أداء الموارد البشرية بالشركة من طرف دائرة الموارد البشرية، وتتمثل هذه الدائرة في: التطوير والتحسين المستمر لكفاءات ومؤهلات الموارد البشرية تماشيا مع التطورات وتوعية الموارد البشرية ومحاولة إشراكهم في قرارات الشركة والسعي لتخفيض معدلات الغيابات وحوادث العمل بالشركة، حيث اعتمدت مؤسسة الإسمنت بباتنة على التدريب كأسلوب لتنمية ورفع كفاءات وخبرة مواردها البشرية، وتراه ضروري لتبقي في السوق والتقدم أكثر نحو الأحسن، وتحقيق المؤسسة نتائج إيجابية يعد التدريب مثل تخفيض الوقت، تحسين الإنتاجية والإستغلال الأمثل لليد العاملة وبالتالي تحسين أداء المؤسسة.

ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الباحثة ضرورة تركيز المؤسسات الصناعية على تدريب الموارد البشرية بالإعتماد على عناصر متكاملة مع وظائف الموارد البشرية مثل التعليم والتحفيز، وقياس المؤسسات الصناعية للنتائج المحققة بعد التدريب لإستخلاص فوائده والتوجه نحو تطبيق نماذج وأساليب لقياس العائد من تدريب الموارد البشرية، وتطبيق أساليب متكاملة مثل أسلوب التطوير والتعلم لتحسين أداء الموارد البشرية، لأنها تشمل عدة أبعاد وتتجه بأداء المورد البشري نحو النتائج المطلوب تحقيقها مع ربطها بأهداف المؤسسة والقيم الجوهرية لها.¹

9-دراسة ليلي بوحديد (2014) بعنوان: التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ماهية أداء الموارد البشرية ومداخل تحسينه في المستشفيات العمومية الجزائرية، والتطرق إلى التخطيط الإستراتيجي وواقعه في المستشفيات العمومية، وإظهار مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أريس بباتنة، وإستخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف متغيرات الدراسة وهي التخطيط الإستراتيجي وأداء الموارد البشرية، بالإضافة إلى منهج دراسة حالة بإستخدام المقابلة الشخصية مع مدير المؤسسة العمومية للصحة.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن عملية دراسة أداء الموارد البشرية تتم بالمؤسسة من طرف المديرية الفرعية للموارد البشرية، والتي تهدف أساسا إلى توفير موارد بشرية كفؤة ومؤهلة وعدم وجود قسم خاص بالإدارة الإستراتيجية في المؤسسة، وتتم عملية التخطيط الإستراتيجي بإجتماع مدير المؤسسة مع مسؤولي المصالح وفي بعض الأحيان اشتراك بعض العمال، ويكون هذا الإجتماع كل شهرين في السنة، وتعاني المؤسسة من مجموعة من المعوقات فيما يخص عملية التخطيط الإستراتيجي تحدث بعض الإشكاليات وتحد من قدرة الموارد البشرية على تحسين أدائها، حيث يساهم التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية من خلال التركيز على التوافق بين الوظيفة والقائم عليها، الحاجة

¹ ليلي بوحديد، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في ظل إقتصاد المعرفة، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد (03)، الجزائر، جوان 2015

إلى التدريب كخيار إستراتيجي، تفعيل منظومة الحوافز لدى العاملين، تطور قدرات ومهارات الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية.

وأوصت الباحثة بضرورة الإهتمام الكافي بدراسة الإمكانيات المادية والبشرية الحالية والمستقبلية عند القيام بالتخطيط الإستراتيجي وشارك الأفراد العاملين في صياغة الخطط الاستراتيجية المرتبط بمجالات عملهم، والوقوف على نقاط القوة والضعف كعنصر جوهري في عملية التخطيط الإستراتيجي لتحسين أداء الموارد البشرية، وأيضا العمل على تبني مداخل متكاملة مع التخطيط الإستراتيجي وتكون كفيلة بتحسين ورفع الأداء مثل الإدارة بالأهداف ولوحة القيادة الإجتماعية، ضرورة العمل على تخفيف من حدة المركزية في إتخاذ القرارات ذات التأثير على أنشطة المستشفيات العمومية الجزائرية، وإفساح المجال أمام الجهات المختلفة لممارسة دورها في وضع الخطط الإستراتيجية، والإهتمام بموضوع تمكين العاملين سواء كان النفسي أو الهيكلي، والذي تساعد في حث العاملين وتشجيعهم علي المساهمة في تبني الخطط الإستراتيجية لغرض تنفيذها والعمل على تقديم مقترحات من قبل العاملين لتحسين فعالية تلك الخطط، والعمل على تشجيع التفكير الإبداعي لدى العاملين وتعزيز ثقافة الإبداع من خلال توفير نظم حوافز عادلة ومرنة ومشجعة، ومرتبطة بتحقيق الأهداف الإستراتيجية التي تم تحديدها في الخطة الإستراتيجية.¹

الفرع الثاني: الدراسات العربية

1-دراسة علي لطفي علي قشمر(2020) بعنوان: دور الموارد البشرية في تطوير أداء العاملين بالمدارس الخاصة الفلسطينية من وجهة نظر العاملين أنفسهم

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الموارد البشرية في تطوير أداء العاملين بالمدارس الخاصة الفلسطينية من وجهة نظر العاملين أنفسهم، اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي نظرا لملاءمته لطبيعة الدراسة حيث تم جمع البيانات وإجراء التحليل الإحصائي لإستخراج النتائج المطلوبة وذلك بإدخال البيانات للحاسب الآلي لتعالج بواسطة البرنامج الإحصائي للعلوم الإجتماعية SPSS وقد استخدمت النسب المئوية والمتوسطات الحسابية وإختبار وتحليل التباين الأحادي، حيث تكون مجتمع الدراسة من مدراء المدارس الخاصة الفلسطينية خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 2018_2019، وأجريت هذه الدراسة على عينة قوامها 100 من مدراء المدارس الخاصة الفلسطينية تم اختيارها بطريقة عشوائية.

وتوصل الباحث إلى نتائج مفادها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابة عينة أفراد الدراسة على موضوع دور الموارد البشرية في تطوير أداء العاملين بالمدارس الخاصة الفلسطينية، حيث أن لسنوات الخبرة عامل مهم في قياس قدرة الموظف فكلما زادت سنوات الأقدمية لدي الموظف ازدادت قدراته وإمكانيته في العمل والإنتاج، وأيضا للعمر دور هام وأثر كبير في إنتاجية المدارس الخاصة الفلسطينية، وللتخصص أيضا دور كبير في الموارد البشرية فتنوع التخصصات في

¹ ليلي بوحديد، التخطيط الإستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد(01)، الجزائر، ديسمبر 2014.

المدارس الخاصة الفلسطينية يعمل على تنوع وزيادة الثقافات والميول والإتجاهات وأيضا على إدارة المدارس الخاصة بشكل أفضل من خلال وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

وأوصى الباحث بتدريب العاملين داخل المنظمة في قسم الموارد البشرية، وضرورة الإهتمام بالموارد البشرية والعمل على تطويرها وتحسينها، وتوفير المعدات والأدوات اللازمة للمنظمة وتوفير قسم خاص للموارد البشرية والعمل على تقليل الأخطاء والانحرافات داخل المنظمة عن طريق وضع خطط محكمة ومدروسة مسبقا، والعمل على زيادة الإنتاجية عن طريق استغلال الوقت وزيادة عدد العاملين في قسم الإنتاجية والعمل على تدريبهم على تحسين الإنتاجية وفق أساليب إدارية وإنتاجية حديثة، وأن تقوم الموارد البشرية باختيار موظفيها وفق أسس ومعايير علمية.¹

2- دراسة علا ميمي وشبلي سويطي (2019) بعنوان: نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره في أداء العاملين في ديوان الموظفين العام الفلسطيني

هدفت هذه الدراسة إلى عرض تجربة ديوان الموظفين العام في تطوير نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره على أداء العاملين فيه، حيث استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتها لطبيعة هذه الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين المثبتين في ديوان الموظفين العام والبالغ عددهم 88 موظف وموظفة الذين شكلو كامل مجتمع الدراسة، وبالتالي فإن عينة الدراسة هي مجتمعها كاملا وقد تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة وتم تحليلها إحصائيا من خلال برنامج الرزم الإحصائية.

وخرجت الدراسة **بنتائج** أهمها وجود أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) لواقع نظام تقييم الأداء الوظيفي على أداء العاملين في الديوان على الدرجة الكلية للنظام، وأن أبعاد نظام تقييم الأداء الوظيفي في الديوان جاءت بدرجة متوسطة على الدرجة الكلية، وأن واقع الاطار القانوني الناظم لعملية تقييم الأداء الوظيفي جاءت بدرجة متوسطة، وواقع ملائمة نظام تقييم الأداء الوظيفي مع عناصر الخطة الإستراتيجية في الديوان جاءت بدرجة متوسطة، ومدى الاستناد إلى نتائج تقييم الأداء الوظيفي للقرارات المتعلقة (بالترقية، النقل، المكافآت والحوافز، الأجور والرواتب، تنمية المسار الوظيفي، تعديل المسمى الوظيفي) جاءت بدرجة منخفضة، وأن الدرجة الكلية للأداء الوظيفي للعاملين في الديوان جاءت بدرجة مرتفعة جدا.

وأوصت الدراسة بـ ايجاد آلية متطورة يتم التأكد بموجبها بأن ما يقوم به العاملين من أعمال يتلاءم مع الأهداف الواردة في الخطة الإستراتيجية لديوان الموظفين العام، وضرورة ايجاد آلية من قبل الديوان لربط نتائج تقييم الأداء الوظيفي للعاملين بإجراء تحليل لمخرجات نتائج هذا التقييم والاستفادة منها، وأيضا من الضروري أن يساعد نظام تقييم الأداء المطبق في الديوان بتحسين سلوكيات العاملين التي تحكم طبيعة أعمالهم، والعمل على تطوير نماذج تقييم الأداء الوظيفي دوريا والتي تشمل جميع ابعاد الوظيفة العمومية، وربط الأداء بأهداف ومهام وظيفية واضحة من خلال خطط العمل السنوية للوحدات والأفراد بالديوان وإيجاد

¹ علي لطفي علي قشمر، دور الموارد البشرية في تطوير أداء العاملين بالمدارس الخاصة الفلسطينية من وجهة نظر العاملين أنفسهم، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد (14)، العدد (01)، فلسطين، مارس 2020.

إطار قانوني ينظم علانية تقييم الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام، وأيضاً وضع آلية جديدة لعملية التقييم الذاتي تأخذ بعين الاعتبار سجلات الأداء للموظفين وتحديد علامات له في التقييم، وزيادة أطراف عملية تقييم الأداء وعدم الاكتفاء بالتقييم ذو الاتجاه الواحد، والتركيز على ملتقى الخدمة بعملية تطوير والتحديث في التقييم لكونه محور عملية التقييم، من خلال إشراكه في عملية التقييم وتخصيص علامة لرأيه في مستوى الخدمة المقدمة له.¹

3-دراسة شفاء كرو (2016) بعنوان: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات السورية

هدفت هذه الدراسة للبحث في الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين في شركة جود، تمثلت هذه السبع ممارسات بـ (التخطيط، تحليل وتصميم الوظائف، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التحفيز، المشاركة في اتخاذ القرار) وأثرها على أداء العاملين في الشركة، وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع الحقائق والمعلومات والبيانات بقصد وصفها وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص النتائج، ومن أجل تحقيق أهداف البحث صممت الباحثة استبيان مؤلف من 51 سؤال من أجل جمع البيانات الأولية من عينات الدراسة، حيث يتكون مجتمع الدراسة من قطاع الشركات في سوريا وقد تم اختيار شرطة جود كواحدة من أكبر الشركات السورية في محافظة اللاذقية، أما عينة الدراسة فتكونت من الإداريين في شركة جود والموظفين في إدارة الموارد البشرية من مدير الإدارة، مساعد المدير، رئيس القسم، موظفون، مراكز وظيفية أخرى، تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة المؤلفة من 70 مفردة وجمعها ثم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS باستخدام عدداً من التحاليل.

وخلصت الدراسة إلى نتائج مفادها أن الأداء الوظيفي للعاملين يتأثر إلى حد كبير بممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة وكان الأثر الأكبر تحليل وتصميم الوظائف يليها مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتقييم الأداء، وأيضاً جميع الممارسات تأثر بشكل إيجابي في أداء العاملين فكلما تحسن تطبيق هذه الممارسات يتحسن أداء العاملين وأيضاً هناك أثر لتخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب والتعيين وتدريب الموارد البشرية ولتقييم الأداء وللتحفيز على أداء العاملين في شركة جود.

ومن أهم التوصيات التي قدمتها الباحثة العمل على مراجعة وتحديد عملية التحليل الوظيفي بشكل دوري ومستمر وتطوير معايير تقييم الأداء بشكل دائم، وضرورة وجود نظام التغذية العكسية يتبع عملية تقييم الأداء يمكن الموظف من التعرف على نتائج تقييم أدائه الوظيفي الذي بدوره يكشف نقاط القوة والضعف، كما يجب أن تتسم الخطط الاستراتيجية بالمرونة من أجل الاستجابة السريعة للتغيرات الداخلية والخارجية الطارئة، والاهتمام والتركيز على ثقافة الموارد البشرية، والقيام بتوعية إدارية من خلال القيام بمحاضرات، مؤتمرات وندوات ودورات عمل يكون هدفها زيادة الوعي وإدراك أهمية تطبيق هذه الممارسات في المؤسسة، وأيضاً

¹ علا ميمي و شيلي سويطي، نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره في أداء العاملين في ديوان الموظفين العام الفلسطيني، مجلة معهد العلوم الإقتصادية، المجلد (22)، العدد (01)، فلسطين، 2019.

اتباع الشركة لسياسة الباب المفتوح تتيح لأي عامل لديه أفكار وبناءة ومبدعة باقتراحها وأخذها بعين الاعتبار وتطبيقها بحسب الإمكانيات وإشراك العاملين بالتقييم ووضع الإستراتيجيات والسياسات.¹

الفرع الثالث: الدراسات الأجنبية

1-دراسة Hafsa Shaukat و others (2015) بعنوان :

Impact of Human Resource management Practices on Employees Performance

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الروابط بين نظم ممارسات الموارد البشرية وأداء الشركات، حيث اعتمدت مقاييس أداء العاملين على الدراسات التجريبية المنشأة التي تربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظف، وقد تم إعداد استبيان يتألف من 31 عنصر التي شملت سبعة من المتغيرات التي تشمل: التدريب، تقييم الأداء، التخطيط الوظيفي، شركة الموظفين، تعريف العمل، التعويض، الاختيار، حيث صمم هذا الاستبيان على أساس هذه المتغيرات من أجل إيجاد علاقة وربطها مع النتائج.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها على الرغم من أن العنصر البشري هو دائما الأهم في أي منظمة إلى أن هذه الأهمية سوف تزداد في المستقبل بسبب التغيرات التي تحصل في بيئة العمل والتي تتطلب من الفرد أن يلعب دورا حاسما ومهما في المنظمة وتشير إلى أن هذه الممارسات لها تأثير هام اقتصاديا وإحصائيا في أداء الموظف أي أن جميع ممارسات الموارد البشرية ترتبط إيجابيا مع أداء الموظفين.

وأوصت هذه الدراسة على أنه ينبغي إعطاء أهمية للجانب التنموي في إدارة الموارد البشرية لتعزيز فعالية المنظمة خصيصا أداء الموظف، وينبغي مراجعة وإصلاح وتجديد أنظمة الموارد البشرية مثل نظام المكافآت والترقية والتحفيز والتدريب والتعويض وعمليات الاستقطاب لكي تكون أكثر ديناميكية وفعالية، ومراقبة سير عمل هذه الأنظمة بشكل دائم، لدى على كل المنظمات المهتمة بالنمو والأداء العالي من خلال زيادة مشاركة العامل يجب أن تعطي أهمية للتدريب والاختيار والتعويض والتحفيز.²

2-دراسة Mmena Akhter 1 & Nur-E - Alam Siddique (2013) بعنوان :

Practices and its Tmpact on Employee Performance : A study of the Cement Industry in Bangladesh

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر ممارسات الموارد البشرية على أداء العاملين في معمل الاسمنت في بنغلادش لهذا الغرض حاول الباحثون البحث والتحري في مختلف مكونات ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين وفقا لعينة تتألف من 160 موظف من سبع شركات للاسمنت.

حيث ظهرت النتائج أن التدريب، التنمية وإتاحة الفرص للتطور الوظيفي لها أثر إيجابي كبير على أداء الموظف، وأيضا تقييم الأداء والتعويض وممارسات القيادة لها تأثير إيجابي أيضا على أداء الموظفين

¹ شفاء كرو، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2016.

² Miss Hafsa Shaukat, Miss Namrah Ashraf and Shahzad Ghafoor, **Impact of Human Resource Management Practices on Employees Performance**, COMSATS Institute of Information Technology, Lahore, Pakistan, Middle-Eart Journal of Scientific Research, 2015.

ولكن هذا التأثير ليس هاما في معمل الاسمنت في بنغلادش حيث أن الإدارة الفعالة للموارد البشرية يمكن أن تزيد من أداء العاملين.

وأوصت الدراسة أنه يجب على شركات الاسمنت تحديد ممارسات إدارة الموارد البشرية الموجودة وتنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية مبتكرة وجديدة، وينبغي اجراء المسح بين الموظفين من وقت لآخر لمعرفة رضاهم عن الممارسات الحالية، وإشراك المديرين التنفيذيين في عملية تصميم أو تعديل ممارسات إدارة الموارد البشرية، وتتبع تنفيذ تقنيات تقييم الأداء الجديدة والتي سوف تساعد المنظمة لجمع المعلومات حول أداء الموظف من مجموعة متنوعة من المصادر.¹

3-دراسة Femi (2013) بعنوان :

Perception of Performance Appraisal and Workers Performance in Wema

هدفت هذه الدراسة إلي تقييم الأداء الوظيفي وأداء العاملين، حيث تبنت الدراسة السبتيان كأداة لجمع البيانات، وقد اجريت الدراسة على عينة بلغت 120 من العاملين في البنك " ويدا " بنيجيريا تم اختيارهم باستخدام العينة الطبقية وأسلوب العينة العشوائية البسيطة.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بنظام تقييم الأداء الوظيفي وعوامل الأداء الوظيفي والالتزام الوظيفي.

وخرجت الدراسة بتوصيات أهمها ضرورة اجراء تقييم الأداء الوظيفي بشكل مستمر وعلى فترات وليس فقط عند ما يعين الوقت لترقية، وأن يتم تحليل نتائج تقييم أداء العاملين، واستخدام مخرجات التحليل بكافة القرارات الإدارية المتعلقة بالتدريب، التعيين والاستقطاب.²

4-دراسة Mercy Gacheri Munjuri (2011) بعنوان:

The Effect of human Resource Management Practices in Enhancing Employee Performance in Catholic Institutions of Higher learning in Kenya

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الممارسات (HRM) إدارة الموارد البشرية على أداء الموظف وسعت إلى ايجاد تأثير التدريب، الأداء المرتبط بالأجر، الأمن الوظيفي، تمكين الموظف وتصميم الوظائف وفرص العمل على أداء الموظفين في المؤسسات الكاثوليكية للتعليم العالي في كينيا، كان تصميم البحث المستخدم هو تصميم بحوث استقصائية وصفية، والعينة المستهدفة جميع موظفي الدعم في المؤسسة،

¹ Mst , moena Akhterl, Md ,Nur-E-Alam Siddique , **HRM Practices and its Impact on Employee Performance: A study of the cement industry in bangladesh**, global disclosure of Economics and Business ,Volume (02), NO (02) ,2013.

² Femi A, **Perception of Performance Appraisal and Workers performance in Wema**, Global Journal of Arts Humanities and Socil sciences, 2013.

استخدمت الدراسة تقنية العينات العشوائية، وقد تم جمع البيانات باستخدام الاستبيانات وتحليلها باستخدام الإحصاءات الوصفية مثل الترددات والنسب المئوية.

حيث توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن الأجر المرتبط بالأداء كان الأثر الأكبر في رفع مستوى أداء العاملين، والتدريب وتمكين الموظف أيضا لهم تأثير على زيادة مستوى أداء الموظفين، أما تصميم الوظيفة والأمن الوظيفي هي الأقل تأثيرا على الأداء وكشفت الدراسة أن الغالبية العظمى من الموظفين من المستوى المتوسط تم تزويدهم بفرص التدريب مدفوعة الأجر من قبل الموظف أي أنه لا يوجد أي أجر مرتبط بالأداء في المنظمة.

وأوصت الدراسة بأنه من أجل تحسين الأداء يجب على المنظمة أن توفر للموظفين الأمن الوظيفي والعلاوات والحوافز لأن هذه الممارسات ترتبط ايجابيا بعلاقة قوية جدا بأداء العاملين بالإضافة إلى الممارسات الأخرى ذات التأثير الإيجابي على أداء الموظفين وتشمل اعطاء العاملين فرصة لاتخاذ قرارات يمكنهم التعامل معه والأخذ بآراء الموظفين في القرارات الإدارية، وتفويض المهام التي يمكن التعامل معها وتزويدهم بالمهارات المطلوبة المتعلقة بوظائفهم، ووضع أهداف قابلة للتحقيق وإشراك العاملين في تحديد الأهداف والتقييم العادل للأداء، وزيادة الراتب على تحقيق الأهداف المحددة، وإدارة عادلة للمكافآت.¹

المطلب الثالث: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

توصلنا من خلال هذه الدراسات السابقة إلى تكوين صورة مبدئية عن العلاقة بين نظام الحوافز وأداء المورد البشري بالإضافة إلى الاستفادة منها فيما يلي:

- الاستفادة من المراجع التي اعتمدت عليها في الدراسات السابقة لتوفير الوقت والجهد؛
- الاطلاع على تجارب الآخرين محليا وعربيا وعالميا؛
- المساعدة في تكوين الاستبانة؛
- عرض الاطار النظري؛
- اختيار المقاييس المناسبة لجمع البيانات؛
- تحديد وبناء الاشكالية وصياغة أسئلتها وفرضياتها؛
- اختيار منهج الدراسة والأساليب الاحصائية المتبعة في هذه الدراسات.

¹ Mercy Gacgeri Munjuri , **The Effect of Human Resource Management Practices in Enhancing Employee Performannce in Catholic Institutions of Higher learning in Keng** , The catholic University of Eastern Africa, International ,Journal of Business Administration ,Vol (02) , No (04) , November 2011.

المبحث الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة

بعد التطرق للدراسات السابقة وأوجه الاستفادة منها، سنحاول التعقيب على دراسات نظام الحوافز وأداء المورد البشري، والدراسات التي ربطت بين نظام الحوافز وأداء المورد البشري.

المطلب الأول: التعقيب على دراسات نظام الحوافز وأداء المورد البشري

سنحاول قدر الامكان التعقيب على الدراسات الخاصة بنظام الحوافز، ثم الخاصة بأداء المورد البشري

الفرع الأول: التعقيب الخاص بنظام الحوافز

تبين لنا من الدراسات السابقة التي تم عرضها أن أغلبية الدراسات اتفقت في اختيار غالبية الأبعاد الخاصة بالمتغير المستقل وهو نظام الحوافز، حيث ركزت أغلب الدراسات على بعدي (حوافز مادية وحوافز معنوية) مثل دراسة برو هشام، صبرينة عمي علي، محمد حبوري، حازم أحمد فروانة، عبد الوهاب بن بركة، عبد الله عياشي، مزوار منوبة، عمار حسن علوش، ليلي سرحاني، نهى عطايا، خالدة على أبو علان، عامر هاني، Erbas& Arat ، Su-Ming Huang، Ermays Berhan Aaux،

واختلفت دراسات أخرى في التطرق إلى الأبعاد مثل العربي عكاشة، وغاري حسن عودة الحلابية (حوافز مادية، معنوية، فردية، جماعية، ايجابية، سلبية، اجتماعية) واختلفت دراسات أخرى ركزت على أحد الأبعاد فقط مثل دراسة Samuel& Joshua ، Saleem Saba (بعد الحوافز المالية)

من ناحية أخرى اتفقت أغلب الدراسات في أسلوب البحث العلمي اتبعت منهج وصفي تحليلي، أما عن أدوات الدراسة فكانت في الغالب هي الاستبانة وأحيانا اعتمدت على المقابلات الشخصية.

الفرع الثاني : التعقيب الخاص بأداء المورد البشري

من خلال عرض الدراسات السابقة المحلية، العربية، الأجنبية، تبين لنا أن أداء المورد البشري في غالب الأحيان يكون متغير تابع في الدراسات، كما نلاحظ التنوع في طرح موضوع أداء المورد البشري حيث اهتمت بعض الدراسات بتحسين أداء المورد البشري مثل دراسة هداجي عبد الجليل، قاضي عبد الحكيم، وصاطوري الجودي، طواهر عبد الجليل وقوارح اليامنة، أحمد يوسف ودلهوم محمد الأمين، بن أحمد لخضر وآخرون ، ليلي بوحديد، Mercy Gacheri Munjuri، وهذه الدراسات تشبه موضوع دراستنا حيث كانت الدراسات مرجع لمعالجة موضوعنا في الجانب النظري، أما دراسات مروسي عبد الصمد وجنان توفيق، عادل أمين مهمل، على لطفي على تشمر، علا ميمي وشبلي سويطي، شفاء كرو، Hafsa Shaukat ،Femi A,Momene Akhter1 & Nur-E-Alam Siddique ،&Others اهتمت هذه الدراسات بأداء

المورد البشري بشكل عام، حيث ركزنا في هذه الدراسات على جانبها النظري وكيفية معالجتها لوضع أداء المورد البشري.

المطلب الثاني: الدراسات التي ربطت نظام الحوافز وأداء المورد البشري

فيما يتعلق بالدراسات السابقة التي بحثت العلاقة بين نظام الحوافز وأداء المورد البشري فلم نتوصل إلا على بعض الدراسات من الدراسات المحلية وهي دراسة حازم أحمد فروانة، تناولت موضوع انعكاسات الحوافز المادية والغير مادية على أداء الموظفين وركزت على الحوافز المادية وغير المادية بشكل خاص وهذا هو الاختلاف بين دراسته ودراستنا، أما بالنسبة للدراسات العربية والتي تناولت العلاقة بأشكال مختلفة فدراسة ليلي سرحاني، الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي سلطت الضوء على الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، أما دراسة أردو وان طيب محمد، أثر الحوافز على مستوى أداء العاملين حيث اهتمت بكيفية تصميم نظام فعال للحوافز وتحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين أداء العاملين، أما دراسة نادر حامد عبد الرزاق ابو شرخ، تقييم أثر الحوافز على مستوى أداء الوظيفي حيث اهتمت بتأثير الحوافز بشكل عام على الأداء من جهة نظر العاملين، أما دراسات عمار حسن علوش، أثر نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين، عامر هاني القاسم وآخرون، تأثير التحفيز في تحسين أداء العاملين، وغازي حسن عودة الحلابية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين، حيث ركزوا على تأثير نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري.

وهذه الدراسات تشبه دراستنا لحد كبير من حيث عنوان الدراسة ومضمونها وتختلف في محل الدراسة، وأخيرا الدراسات الأجنبية، حيث كانت دراسة Ermias Berhan Aaux والتي قدمت تأثير نظام المكافآت على أداء العاملين حيث اهتمت بأثر المكافآت المالية وغير المالية على أداء الموظف وتحديد ما إذا كان هناك أي فرق في مستوى الأداء، أما دراسة Su-Ming-Huang، تأثير نظام الحوافز على الأداء الوظيفي، حيث ركزت على العلاقة بين أنظمة الحوافز والرضا الوظيفي في الأداء الوظيفي.

المطلب الثالث: ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

تتميز دراستنا هذه مقارنة بالعديد من الدراسات والأبحاث السابقة المذكورة والمطلع عليها باختلافات جوهرية من حيث الإشكالية المراد معالجتها التي تتشكل من متغيرين نظام الحوافز كمتغير مستقل وأداء المورد البشري كمتغير تابع، من حيث الزمان والمكان، أجريت دراستنا خلال السداسي الثاني من الموسم 2022/2021، أما بالنسبة للحدود المكانية فكانت في جامعة عبد الحفيظ بوصوف بولاية ميلة، من حيث العينة تم التركيز على عينة عشوائية مكونة من 50 عامل في المؤسسة محل الدراسة، من حيث نوع القطاع استهدفت دراستنا القطاع الإقتصادي وهي المركب الصناعي التجاري بني هارون الوحدة الإنتاجية التجارية قرارم قوقة_ميلة.

الفصل الثالث: الدراسة
الميدانية لدور نظام الحوافز
في تحسين أداء المورد
البشري

تمهيد:

بعد التطرق إلى الفصلين السابقين الذي تناولنا فيهما الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة، حيث حاولنا إظهار العلاقة النظرية بين نظام الحوافز وأداء المورد البشري، في هذا الفصل نقوم بتقديم عام للمحل الدراسة المركب الصناعي التجاري بني هارون الوحدة الإنتاجية التجارية _ القرارم ثقة _ ميلة _ وكذلك بعض الخطوات المنهجية التي تم إتباعها من خلال تحديد نموذج الدراسة، وأيضا أداة جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة، وإختبار صدق وثبات أداة الدراسة، لتسهيل الوصول إلى النتائج المرغوبة.

المبحث الأول: تقديم عام للمركب الصناعي التجاري بني هارون الوحدة الإنتاجية التجارية

في هذا المبحث سنتطرق إلى نظرة عامة وشاملة حول مطاحن بني هارون التي تختص في إنتاج وبيع الفرينة والنخالة على إختلاف أشكالها، حيث سنتعرف على نشأة وتطور المؤسسة والتعريف بنطاق مهامها وأهدافها ومحيطها.

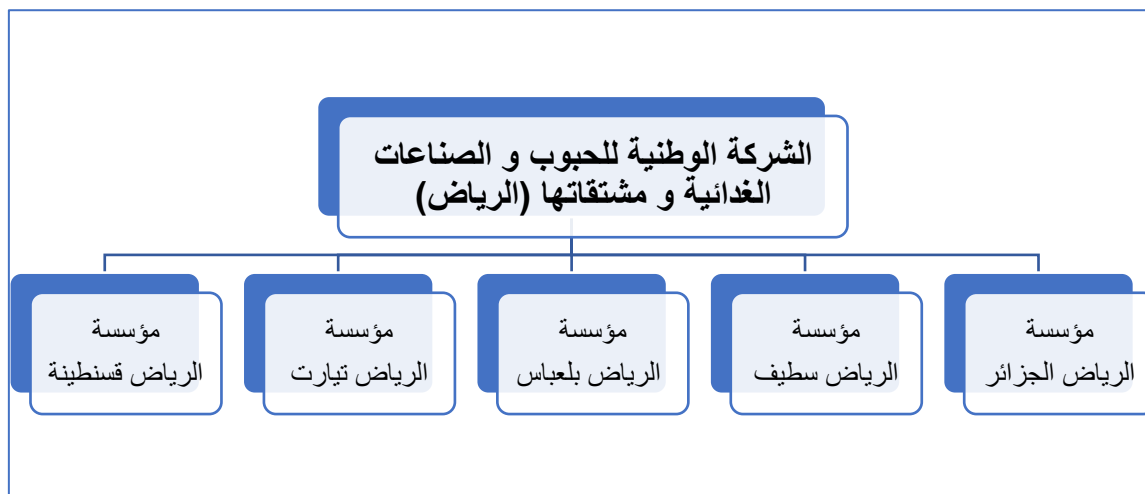
المطلب الأول: نشأة وتعريف الوحدة الإنتاجية التجارية

إن محيط المؤسسة الجزائرية الإجتماعي والاقتصادي في عقد الثمانينات يختلف عنه في عقد الستينات والسبعينات، ذلك لأن الدولة تبنت آليات جديدة كفيلة بتحقيق ذلك، فقد أولت إهتماما كبيرا لمؤسساتها الإقتصادية ووضعت برنامجا مسطرا ومنظما من أجل التحكم في هذا الوضع وتسييره وفق المتطلبات.

الفرع الأول: نشأة الوحدة الإنتاجية التجارية

انبثقت مؤسسة الرياض في أول الأمر عن المؤسسة الأم (SEMPAC) وذلك في 22 ماي 1965 في الجزائر العاصمة، أين كانت تعتمد على مركزية القرارات، ذات نظام إشتراكي، وفي سنة 1982 وفي إطار إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية عرفت هذه المؤسسة تعديل جذري في إعادة الهيكلة وذلك بتجزئة الوحدات الكبيرة إلى وحدات صغيرة حسب معايير معينة مع تغيير إسمها من "سومباك" إلى "الرياض" حيث انبثقت عنها مؤسسات جهوية هي: الرياض الجزائر، الرياض سطيف، الرياض سيدي بالعباس، الرياض تيارت، والرياض قسنطينة والمخطط التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (2-1) : مخطط يوضح فروع الشركة الوطنية للحبوب والصناعات الغذائية



المصدر: قسم التخطيط بالمؤسسة

عرفت هذه الشركة في نهاية التسعينات تحولا حيث تم تحويلها إلى شركة بالأسهم وفي سنة 2002 تم تغيير التسمية "الرياض" إلى "مجمع سميد" وحاليا هو تحت اسم "اقروديف" "AGRODIV" وذلك ابتداء من 2015.

وفي نفس الإطار وتماشيا مع المعطيات الجديدة، تم تنظيم المؤسسات الوطنية على شكل شركات تجارية وهذا بإحداث شركات فرعية مستقلة على مستوى الوحدات ومن هنا كان تقسيم مؤسسة الرياض قسنطينة آنذاك و(اقروديف) قسنطينة حاليا إلى شركات فرعية وهي:

- الشركة الفرعية لصناعة الخمائر (بوشقوف قالمية)؛
- الشركة الفرعية للتحاليل الخاصة بالنوعية (المخبر المركزي)؛

بالإضافة إلى 6 مركبات صناعية وتجارية:

- المركب الصناعي التجاري (مسيلة)؛
- المركب الصناعي التجاري بسيبوس (عناية)؛
- المركب الصناعي التجاري مرمورة (قالمية)؛
- المركب الصناعي التجاري سيدي راشد (قسنطينة)؛
- المركب الصناعي التجاري بني هارون (ميلة)؛
- المركب الصناعي التجاري الساحل (سكيكدة)؛

ومن بين الشركات التابعة لفرع حبوب قسنطينة نجد المركب الصناعي التجاري بني هارون المتواجد مقره بالقرارم قوقة ولاية ميلة والذي يتكون بدوره من:

- الإدارة العامة؛
- الوحدة الإنتاجية والتجارية (فرجية)؛
- الوحدة الإنتاجية والتجارية قرارم قوقة؛

هذه الأخيرة (الوحدة الإنتاجية التجارية قرارم قوقة)، التي نحن بصدد دراستها.

الفرع الثاني: تعريف الوحدة الإنتاجية التجارية (قرارم قوقة)

تعتبر الوحدة الإنتاجية والتجارية مؤسسة عمومية إقتصادية يتمثل نشاطها أساسا في تحويل المادة الأولية والتي هي القمح اللين إلى مادة الفرينة التي تستعمل بدورها كمادة أولية في صناعات مختلفة تقوم بها مؤسسات أخرى. هذه المؤسسة تابعة لمؤسسة الصناعات الغذائية من الحبوب ومشتقاتها (griad) تتعامل هذه المؤسسة مع الزبائن العاديين لتزويدهم بالفرينة والنخالة كما تتعامل مع المؤسسات الخاصة (كبيرة، متوسطة وصغيرة) وتتعامل أيضا مع التجار والمهنيين كما تقوم بتزويد المخازن بالفرينة لصناعة الخبز والحلويات.

أولاً: الموقع والمساحة

تقع الوحدة الإنتاجية وتجارية لدائرة القرارم قوقة ولاية ميلة على الطريق الوطني 27 الرابط بين قسنطينة وجيجل تتربع على مساحة قدرها 07 هكتارات 02 منها مغطاة تشكل سكنات للموظفين.

وتحمل هذه الوحدة الرقم التسلسلي 431281 بمعنى:

- 43 يمثل الرقم الولائي؛
- 12 تشير إلى الشهر الذي بدأت المؤسسة نشاطها؛
- 81 وهي السنة التي انطلقت فيها السنة الإنتاجية.

ثانياً: بطاقة فنية عن الوحدة

أ- الطاقة الإنتاجية: تقدر بـ 1600 قنطار يوميا أي ما يعادل 66 قنطار في الساعة من المادة الأولية (القمح اللين) منها: (1200 قنطار فريئة، و 400 قنطار نخالة).

ب- طاقة التخزين: تقدر بـ 125.000 قنطار من المادة الأولية (القمح اللين) موزعة على الفريئة والنخالة.

ت- عدد العمال: عمال التسيير والإنتاج والإدارة: يوجد حوالي 60 عاملا، وعمال الحراسة حوالي 20 عامل مشكلين على شكل فرق ويعملون بالتناوب وعملهم متواصل على طول أيام السنة.

ث- رأس المال: يقدر رأس مالها بـ 600.000.000 دينار جزائري.

الفرع الثالث: مهام الوحدة الإنتاجية التجارية

تقوم المؤسسة بعدة نشاطات أهمها:

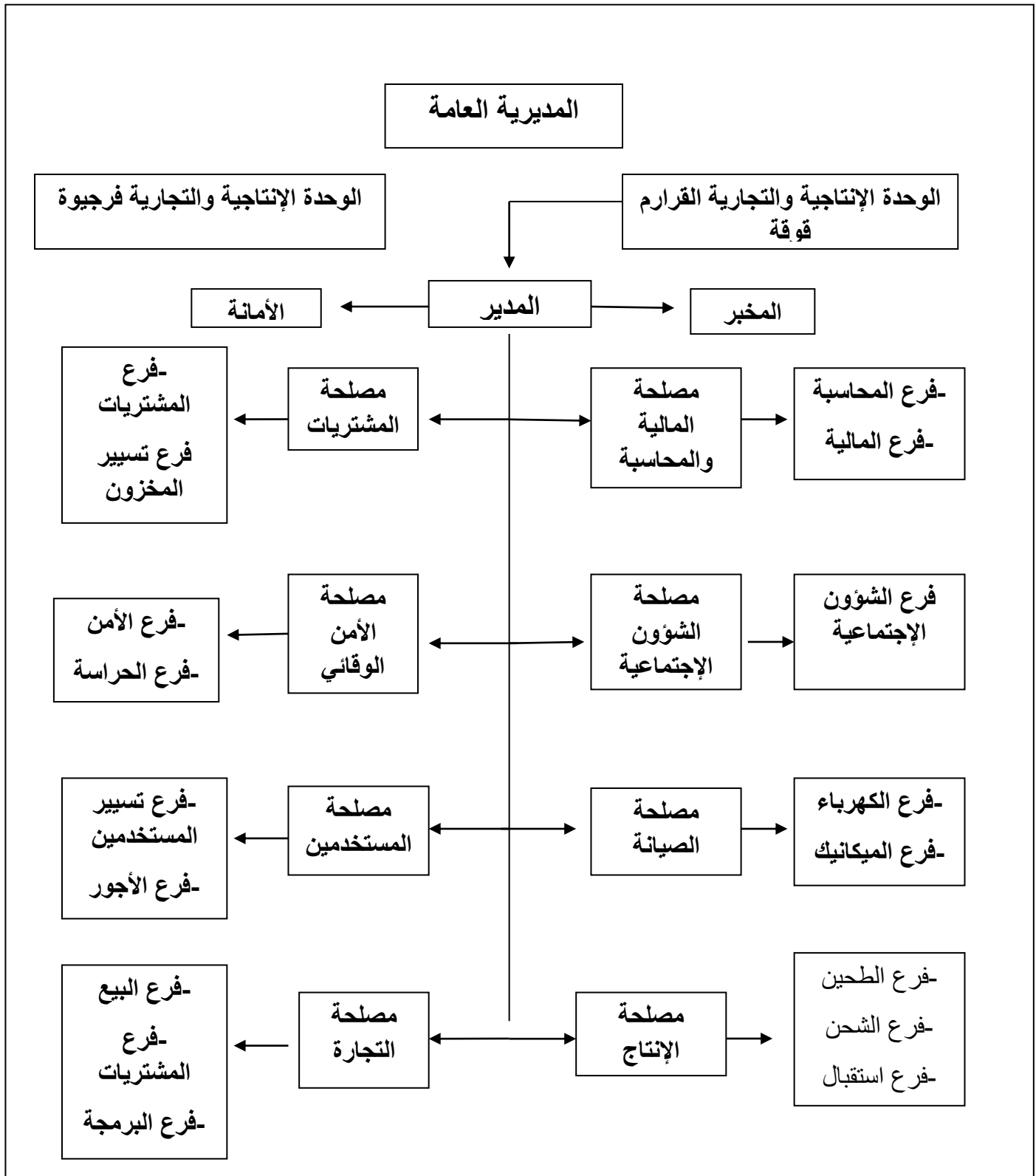
- إنتاج النخالة؛
- إنتاج الفريئة؛
- مخلفات العملية الإنتاجية وأيضا مستخرجات الطحين وما يعرف بنخالة على أشكالها منها:
 - نخالة مفرطة تباع لتعاونيات؛
 - نخالة في أكياس تباع إلى مربى المواشي.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للوحدة الإنتاجية التجارية للقرارم قوقة

من أجل التسيير الحسن للعملية الإنتاجية تم وضع هيكل تنظيمي يسهل عملية توزيع المهام بين مختلف مصالح المؤسسة، وقد وضع الهيكل على أساس مختلط يجمع بين التنظيم الوظيفي والتنظيم حسب مراحل الإنتاج.

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي للوحدة الإنتاجية التجارية

الشكل رقم (2-2): الهيكل التنظيمي للوحدة الإنتاجية التجارية للقرام قوقة



المصدر: مصلحة المالية والمحاسبة

الفرع الثاني: أهم مصالح الوحدة الإنتاجية التجارية

أولاً: مصلحة الأمن الوقائي

هي مصلحة تقوم بمراقبة دخول وخروج العمال، وتحتوي على جميع الوسائل البشرية والمادية والتي توفر للأشخاص الحماية ضد الحوادث، وذلك بالقيام بالممارسة الدائمة في جميع الميادين والمراقبة المستمرة في كل أماكن العمل كما تقوم بحماية المحيط والمحافظة على النظافة.

ثانياً: مصلحة الصيانة

للآلات الإنتاجية ولواحقتها لتفادي أي مشكل تقني يتسبب في إعاقة حركة الإنتاج مما يؤثر على المردود من حيث الكم والكيف، ولهذه المصلحة علاقة بمصلحة المشتريات هذه الأخيرة توفر قطع الغيار اللازمة الخاصة بالصيانة والميكانيك أما علاقتها بمصلحة المحاسبة فهي محدودة جداً وتعمل هذه المصلحة حوالي 13 عاملاً موزعين على فرعين أساسيين هما:

➤ فرع الكهرباء: يهتم بتسيير الأعطال الكهربائية التي تحدث في المصنع وتتم عملية الصيانة بطريقتين هما:

- صيانة مبرمجة: قد تكون يومية - أسبوعية - شهرية - سنوية؛
- صيانة غير مبرمجة: وتكون عند حدوث أي خطأ مفاجئ؛

➤ فرع الميكانيك: ويختص بالأعطال الميكانيكية التي تصيب الآلات كما يسهر على ضمان السير الحسن للمصنع ويعمل به حوالي 7 عمال؛

ثالثاً: مصلحة الإنتاج

تعتبر من أهم مصالح الوحدة وهي العضو المحرك بها، حيث تظم حوالي 40% من نسبة العمال الإجمالي لأنها تعتمد على اليد العاملة الإنتاجية أكبر منها إدارياً وهذه المصلحة تتولى عملية الإنتاج داخل المؤسسة، ونظام العمل فيها متواصل (08 ساعة حتى 12 ساعة و 13 ساعة حتى 16 ساعة) بحيث أن هدفه الوحيد هو تحويل المادة الأولية (القمح اللين) إلى إنتاج - فرينة - وتنقسم إلى خمس فروع وهي:

➤ فرع التصنيع: تتمثل مهمة هذا القسم في تحويل المادة الأولية (القمح اللين) إلى منتج أساسي فرينة، ومنتج ثانوي النخالة وذلك عن طريق الطحن؛

➤ فرع الصواميع: تتمثل مهمة هذا القسم في تخزين المادة الأولية (القمح اللين) وتحويلها إلى فرع الإنتاج؛

➤ فرع الإرسال: مهمته تحويل المادة الأولية من فرع الصواميع إلى فرع الإنتاج؛

➤ فرع الإنتاج: مهمته تحويل المادة الأولية إلى منتج (الفرينة والنخالة)؛

➤ فرع محاسبة الموارد: مهمته حساب المادة الأولية وكمية الإنتاج للمواد النهائية.

رابعاً: مصلحة المستخدمين

لهذه المصلحة دور كبير وفعال داخل المؤسسة لأنها تعمل على تنظيم الحركات النهائية للمستخدمين حيث تشرف على العمال في جميع المجالات وذلك ابتداء من دخولهم للعمل إلى غاية خروجهم منه كالتوقف عن العمل أو الوفاة أو الإحالة على التقاعد، كما تعمل هذه المصلحة على إعداد ملفات تحتوي على جميع المعلومات الخاصة بالعمل بما فيها قسيمة الأجور، وقد كانت هذه المصلحة مقسمة سابقاً إلى (03) فروع وهي: (فرع المستخدمين، فرع الأجور، وفرع الوسائل العامة).

لكن بعد إعادة الهيكلة أصبحت مقسمة إلى فرعين فقط وهما: (فرع المستخدمين، وفرع الأجور).

1. فرع المستخدمين: من مهامها:

➤ استقبال العمال الموظفين للقيام بإجراءات التوظيف ومتابعتهم فيما يخص الحضور والغياب وحالات المرض والعطل السنوي وسجل حوادث العمل والملاحظات وتطبيق القوانين؛
➤ الإشراف على جميع ما يخص العمال من امتيازات ترقية وعقوبات.
2. فرع الأجور: تتمثل المهام المنجزة لهذا الفرع في إعداد قسيمة الأجور شهرياً وذلك حسب مناصب العمل.

خامساً: مصلحة المشتريات

تختص مهمة هذه المصلحة في إعداد برنامج تمويني للمشتريات مع إعداد وثائق الشراء وكذلك على تسيير المدخلات والمخرجات من وإلى المخزن ومراقبتها وإعداد تقارير خاصة بها وتشرف هذه المصلحة على فرع أساسي هو:

فرع تسيير المخزون:

هو الفرع الذي يهتم بإدخال الطلبات المرسله من طرف المورد إلى المخازن بطرق منظمة حيث يقوم بإعداد بطاقة التخزين التي توضح لنا نوع السلعة وسعرها وكميتها ومذكرة الإدخال والإخراج بالإضافة إلى بطاقة الدرج التي تضم الجرد الدوري والسنوي ويعمل بهذا الفرع عاملين هما:

أ- مسير المخزن: وتتمثل مهام مسير المخزن فيما يلي:

➤ تسيير ملفات المخزن حيث يقوم باستلام سندات دخول وخروج المواد واللوازم مع تحديد تكاليف دخولها؛

➤ يقوم بإعداد إحصائيات الإستهلاك.

ب- رئيس المخزن

وتتمثل مهام رئيس المخزن فيما يلي:

- التكلف بالتسيير الداخلي المخزن باستلام للمشتريات مع إعداد سند الاستلام ثم إعطائه إلى مسير المخزن؛
- الإشراف على ملفات المخزون؛
- يتولى مهمة تسليم المشتريات والتحرير والخروج ودفعه إلى مسير المخزن.

سادسا: مصلحة الشؤون الاجتماعية

تقوم هذه المصلحة بإرسال وثيقة التعويضات ذات الطبعة الاجتماعية والثقافية تخص الموظف والتأمينات وكذلك تزويد رفع الأجور بكل المعلومات الخاصة بالمنح العائلية والعطل المرضية بالإضافة إلى المعلومات الخاصة بالمؤسسة.

سابعا: مصلحة المحاسبة المالية

تعتبر هذه المصلحة مصب لجمع المصالح كونها تسجل حركات الوثائق التي تستعملها فهي تسجل العمليات الحسابية في دفتر اليومية وإعداد الميزانية المالية والمحاسبية ويضم فرعين هما:

1. فرع المحاسبة العامة:

ويشرف على هذا الفرع رئيس مهمته الأساسية تكمن في تسجيل العمليات الحسابية بمختلف دفاتر اليومية التي تجرى في مختلف المصالح لعمليتي البيع والشراء ويعمل هذا الفرع على ثمان يوميات من بين هذه اليوميات: يومية الإستثمارات، يومية المخزن، يومية المشتريات، يومية المبيعات، يومية البنك، يومية العمليات المختلفة، يومية الأجور، يومية تنازل الوحدات.

2. فرع الخزينة:

يعتبر رئيس هذا الفرع هو المسؤول عن دخول وخروج الأموال إلى البنك والصندوق ماعدا الأموال المتعلقة بالمشتريات تتحملها المديرية العامة.

ثامنا: مصلحة التجارة

تعد هذه المصلحة المرآة العاكسة وذلك لتحديد وضعيتها حيث انضمت إلى الوحدة الإنتاجية في 3 جانفي 2001 وأصبحت بذلك وحدة إنتاجية تجارية (مطاحن بني هارون) بعدما كانت مصلحة تابعة إلى المديرية العامة، شاركت في عدة معارض دولية ومحلية للقيام بالدعاية والإشهار.

يتمثل دورها الأساسي في تمويل السوق بالمواد المنتجة، داخل الوحدة وتنقسم إلى فروع: (فرع البيع، فرع المشتريات، وفرع البرمجة).

المطلب الثالث: أهداف وأهمية الوحدة الإنتاجية التجارية

للوحدة الإنتاجية أهداف وأهمية بالغة والمتمثلة فيما يلي:

الفرع الأول: أهداف الوحدة الإنتاجية التجارية:

تهدف الوحدة الإنتاجية التجارية لجعل منتوجها الفريضة ذات جودة عالية وسعر معقول، حيث يمكن تلخيص الأهداف التي تدخل في هذا النوع كالتالي:

أولاً: الأهداف الاقتصادية:

1. **تحقيق الربح:** إن استمرار المؤسسة في الوجود لا يمكن أن يتم إلا إذا استطاعت أن تحقق مستوى من الربح يضمن لها إمكانية رفع رأس مالها وبالتالي توسيع نشاطها للصمود أمام المؤسسات الأخرى في نفس القطاع الإقتصادي لذا يعتبر الربح من المعايير الأساسية لها.
2. **تحقيق متطلبات المجتمع:** إن تحقيق مؤسسة مطاحن بني هارون لغايتها يمر عبر عملية التصريف أو بيع إنتاجها من الفريضة والنخالة والدقيق وتغطية التكاليف المتعلقة بذلك وعند القيام بعملية البيع فهي بذلك تغطي متطلبات المجتمع الموجودة به.
3. **عقلنة الإنتاج:** يتم ذلك بالاستعمال الرشيد والعقلاني لوسائل الإنتاج ورفع إنتاجيتها بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع بالإضافة إلى مراقبة تنفيذ هذه الخطط أو البرامج وبذلك فإن المؤسسة تسعى إلى تفادي الوقوع في المشاكل الإقتصادية والمالية.

ثانياً: الأهداف الإجتماعية:

تتمثل الأهداف الإجتماعية للمؤسسة فيما يلي:

1. **ضمان مستوى مقبول من الأجور:** حيث يعتبر العمال في المنشأة من المستفيدين الأوائل حيث يتقاضون أجور مقابل عملهم بها، ويعتبر هذا المقابل حق مضمون قانونياً وشرعياً.
2. **تحسين مستوى المعيشة للعمال:** إن التطور السريع الذي يعرفه المجتمعات في الميدان التكنولوجي يجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغبات تتزايد باستمرار بظهور منتجات بالإضافة إلى التطور الحضاري لهم والذي يغير أذواقهم ويحسنها وذلك بتحسين الإنتاج وتوفير إمكانيات مادية ومالية أكثر للعمال من جهة وللمؤسستهم من جهة أخرى.

الفرع الثاني: أهمية الوحدة الإنتاجية التجارية

إن وجود مؤسسة داخل المجتمع يجعلها تأثر وتتأثر من خلال هذا التأثير وتظهر لنا الأهمية في نوعين هما:

أولاً: الأهمية الإجتماعية:

ويمكن حصرها فيما يلي:

➤ **توفير الشغل:** تعمل المؤسسة على توفير مناصب شغل وهذا ما يسمح بامتصاص البطالة من المجتمع؛

➤ **التأثير على الأجور للمؤسسة:** حيث يقوم بتحديد الأجور، واستقطابها لليد العاملة أو قصد تحويل العمال نحو قطاع معين وقصد تنميته وتطويره.

ثانياً: الأهمية الإقتصادية:

بالإضافة إلى الآثار الإجتماعية التي سبق ذكرها للمؤسسة أهمية إقتصادية تكمن في تغيير وجهة الإقتصاد الوطني والتي تتجلى فيما يلي:

1. **ظهور منشآت تجارية جديدة:** بحيث أن زيادة عدد السكان في منطقة أو مدينة يؤدي إلى ظهور مؤسسة أو مجموعة من الفروع التابعة وبالتالي ضرورة القيام بإعداد منشآت تجارية جديدة لتلبية حاجات العمال الجدد وتلبية مختلف مرافق الحياة الضرورية ولهذا تظهر الأهمية المتمثلة في ظهور ودفع حركته التنموية في المؤسسات.
2. **التأثير على الإستهلاك:** إن سياسات البيع التي تتبعها المؤسسة تؤثر على استهلاك المجتمع فزيادة المبيعات وتنوعها تؤدي إلى المنافسة وبالتالي انخفاض الأسعار مع التنوع في السلع وهذا ما يفيد الطبقة العاملة.

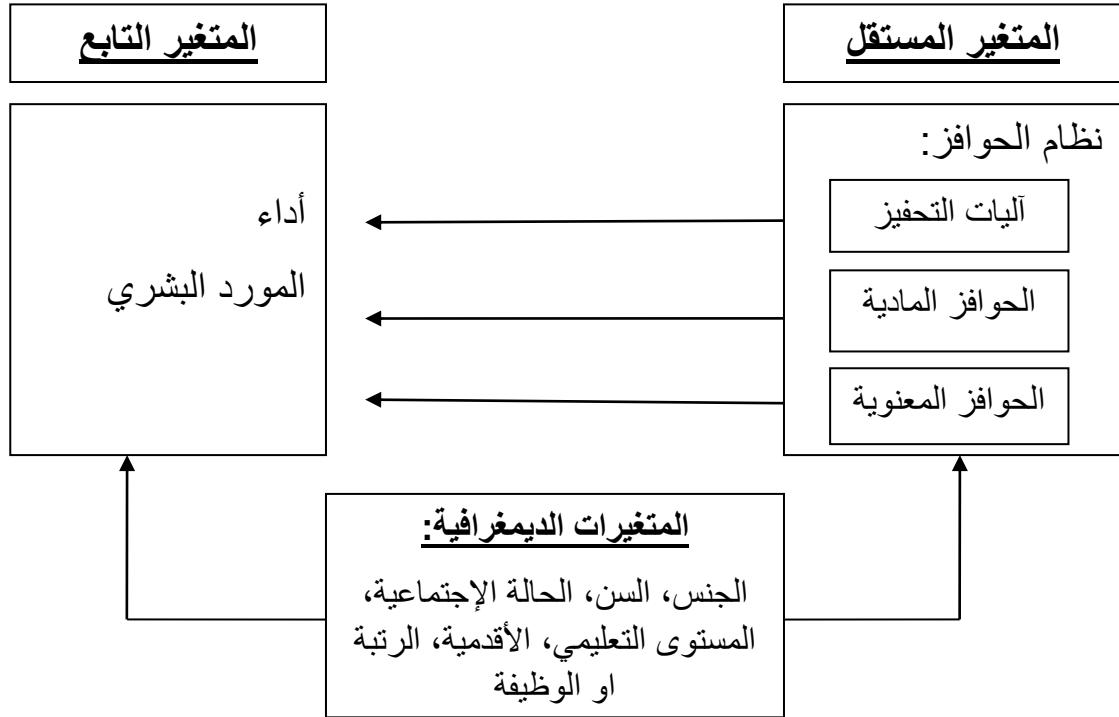
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث وصفا مفصلا للإجراءات المنهجية والطرق التي تم إعتماها في الدراسة الميدانية، من ذلك إعداد أداة الدراسة، التأكد من صدقها وثباتها، وطرق جمع البيانات والإجراءات اللازمة لذلك والأساليب الإحصائية التي إستخدمت في معالجة وتحليل البيانات وتفسيرها.

المطلب الأول: نموذج الدراسة

بناءاً على مضمون الدراسة وأهدافها وفرضياتها، وبالإعتماد على الدراسات السابقة، تم تصميم نموذج فرضي للدراسة يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة، للإجابة على فرضيات الدراسة كما يلي:

الشكل رقم (2-3) : نموذج الدراسة الإفتراضي للعلاقة بين متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الدراسات السابقة.

يربط نموذج الدراسة بين نظام الحوافز كمتغير مستقل وأداء المورد البشري كمتغير تابع، ويندرج ضمن المتغير المستقل مجموعة من الأبعاد: آليات التحفيز، الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، بحيث تم دراسة علاقتها بالمتغير التابع باعتباره متغير واحد.

المطلب الثاني: أداة جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى بيان الأداة الرئيسية التي تم من خلالها جمع البيانات والمعلومات الخاصة بموضوع البحث، كما سنتطرق أيضا إلى توضيح أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات، وأيضا صدق وثبات أداة الدراسة.

الفرع الأول: الأداة الرئيسية لجمع بيانات الدراسة الميدانية

ونعني بأداة جمع البيانات الوسيلة التي يستخدمها الباحث في جمع البيانات من المصادر المباشرة لها سواء كانت هذه المصادر أفراد عينة أو ظواهر، ونظرا لطبيعة الموضوع والمنهج المتبع في الدراسة، وبناءا على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، فإن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة هي الإستمارة (الإستبيان) ويعرف الإستبيان على أنه مجموعة من الفقرات والأسئلة التي تهدف إلى فهم التوجه لدى عينة البحث عن مشكلة البحث العلمي، وقد تم تصميم أداة على شكل إستبيان ليتم توجيهه إلى الموظفين العاملين

في المركب الصناعي التجاري بني هارون الوحدة الانتاجية التجارية _ الفرارم ثقة ميلة _ للوقوف على دور نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري على مستوى المركب الصناعي التجاري بني هارون.

ولقد تم بناء الإستمارة بالإعتماد على الإطار النظري للدراسة وعلى ضوء المراجعة للدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، كما تم الإستعانة بأراء بعض الأساتذة الجامعيين، وقد تم تقسيم الإستبيان إلى ثلاث محاور بالشكل التالي:

المحور الأول: يتكون من البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة ويحتوي على (6) أسئلة تمثلت في الجنس، السن، الحالة الإجتماعية، المستوى التعليمي، الأقدمية، الرتبة أو الوظيفة.

المحور الثاني: يتناول أراء أفراد عينة الدراسة اتجاه نظام الحوافز ويتكون من (19) عبارة تتعلق بإجابات أفراد العينة، مقسمة على (3) أبعاد وهي:

- آليات التحفيز، ويشمل (9) عبارات؛
- بعد الحوافز المادية، ويشمل (5) عبارات؛
- بعد الحوافز المعنوية، ويشمل (5) عبارات؛

المحور الثالث: يتناول أراء أفراد عينة الدراسة اتجاه أداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة، ويتكون من (9) عبارات.

الفرع الثاني: إختيار مقياس أداة الدراسة

لقد تم إختيار مقياس ليكارت الخماسي كمقياس لأداة الدراسة وهو أسلوب لقياس السلوكيات والتفضيلات ويعتمد المقياس على ردود تدل على درجة الموافقة أو الإعتراض على صيغة ما، وهو من أكثر المقاييس إستخداما لقياس أراء المبحوثين، وعلى الشخص الذي يأخذ الإختبار إختيار مربع واحد من السلم الذي يماثل ما يقتنع به، كما يوضحه الجدول رقم (1-2):

الجدول رقم (1-2) : مقياس الإجابة على الفقرات

التصنيف (الرأي)	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الرقم	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين

ولأجل تحديد فترة مقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدمة في الدراسة تم حساب المدى وهو الفرق بين أعلى وأقل درجة بالمقياس، حيث يساوي (5-1=4)، ويتم حساب طول الفئة من خلال

تقسيم المدى على عدد الفئات (الخيارات)، أي $(0.80=4/5)$ ، بعد ذلك يتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد فتكون الفئة الأولى هي: من 1 إلى $1+0.08$ ، وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى، وهكذا يتم إضافة (0.80) لبقية القيم للحد الأعلى للفترة السابقة للحصول على الحد الأعلى للفترة الموالية وذلك وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (2-2): الحدود الدنيا والعليا لفترات المتوسط الحسابي المختار للدراسة.

الدرجة	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا
المتوسط الحسابي	(1.8 - 1)	(2.6 - 1.8)	(3.4 - 2.6)	(4.2 - 3.4)	(5 - 4.2)

المصدر: من إعداد الطالبتين.

الفرع الثالث: إختبار بيانات الدراسة

من أجل إختبار صدق وثبات بيانات الدراسة تم استخدام مجموعة الإختبارات التالية:

- **إختبار التوزيع الطبيعي:** يستخدم هذا الإختبار لتحديد مدى إعتدالية البيانات (تتبع التوزيع الطبيعي) أو لا، وإجراء هذا الإختبار ضروري لتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة؛
- **معامل الارتباط بيرسون:** يستخدم هذا المعامل لمعرفة مدى إرتباط درجة كل عبارة من عبارات الإستبيان مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه؛
- **إختبار ألفا كرونباخ:** يستخدم لقياس ثبات فقرات أداة الدراسة (الإستبيان) وهو مقياس الإتساق الداخلي للإختبارات الإحصائية والإتساق الداخلي هو مدى إرتباط مجموعة من العناصر ببعضها البعض كمجموعة واحدة.

الفرع الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة

تختلف أساليب التحليل الإحصائي من حيث شمولها وعمقها بإختلاف الهدف من إجراءها ومن أجل الوصول إلى مؤشرات متعددة ذات دلالات ومعنى تدعم موضوع الدراسة وتحقق أهدافها وفرضيتها، فقد تم فحص البيانات ثم تفرغها وتبويبها وجدولتها ليسهل التعامل معها، ومعالجة البيانات لغرض إختبار فرضيات الدراسة، حيث تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية الذي يرمز له SPSS نسخة 25 وهو برنامج يحتوى على مجموعة كبيرة من الإختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل: التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ... الخ، وضمن الإحصاء الإستدلالي مثل: معدلات الإرتباط والتباين الأحادي، وذلك من أجل تحليل بيانات الإستمارة والحصول على مخرجات لجميع فقراتها

ومعرفة مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات ومحاوَر الاستبيان المختلفة، وللإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها تم الإعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

- **التكرار والنسب المئوية:** وذلك لوصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة؛
- **المتوسط الحسابي:** ويعتبر المقياس الأوسع استخداماً من مقاييس النزعة المركزية، وقد إستخدم لمعرفة أين تتمركز إجابات أفراد العينة،
- **الإنحراف المعياري:** وهو القيمة الأكثر إستخداماً من بين مقاييس التشتت الإحصائي لقياس مدى التبعثر الإحصائي، أي أنه يدل على مدى امتداد مجالات القيم ضمن مجموعة البيانات الإحصائية، ويكون هناك إتفاق بين أفراد العينة على فقرة أو فقرات معينة إذا كان إنحرافها المعياري منخفض؛
- **تحليل التباين الأحادي:** يستخدم هذا الإختبار للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إتجاهات الأفراد المبحوثين حول موضوع الدراسة بإختلاف متغيراتهم الشخصية بمعنى إختبار معنوية آراء أفراد العينة لإختبار فرضيات الدراسة؛
- **تحليل الانحدار البسيط:** لإختبار الفرضية الرئيسية للدراسة؛
- **تحليل الانحدار المتعددة:** لإختبار الفرضيات الفرعية الموضوعة للدراسة.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

تم إختبار صدق وثبات أداة الدراسة (الإستبيان) وفق الخطوات التالية:

الفرع الأول: الصدق الظاهري للإستمارة

يمكن القول أن الصدق يشير إلى درجة إستقلالية الإجابات عن الظروف العرضية للبحث، ومن ثم إلى مدى صلاحية أداة جمع البيانات القياس ما وضعت لقياسه، لأن الصدق يرتبط أساساً بقابلية تكرار التجارب والإكتشافات العلمية، ولن يتأتى إلا بمعاينة أدوات جمع البيانات ومعالجة إحصائية مناسبة، وللتحقق من صدق الإستمارة الظاهري ومعرفة مدى صلاحية إستخدامها، قام الطالبين بعرض الإستمارة في صورتها الأولية والتي تهدف إلى التعرف على دور نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري على الأستاذ المشرف.

ثم تم عرض الإستمارة بعد ذلك على عدد من المحكمين من الأساتذة الجامعيين بمعهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف من ذوي الخبرة والإختصاص في مجال البحث العلمي وموضوع الدراسة لإبداء رأيهم في مدى دقة ووضوح العبارات، وقد تم إجراء التعديلات المطلوبة وفق الآراء والملاحظات التي طرحها الأساتذة المحكمين والذي بلغ عددهم (05) محكمين، حيث تمثلت آرائهم وملاحظاتهم فيما يلي كما يوضحه الجدول رقم (2-3).

الجدول رقم (2-3): آراء وملاحظات الأساتذة المحكمين

الرقم	اسم و لقب الأستاذ المحكم	الملاحظات
01	سنوسي أسامة	تصحيح بعض العبارات وإعادة صياغتها
02	عاشوري ابراهيم	تصحيح بعض العبارات وإعادة صياغتها
03	محمد جوال	حذف بعض العبارات
04	قبايلي أمل	تصحيح منهجية الإستبيان صياغة بعض العبارات
05	زيد جابر	تصحيح بعض العبارات المكررة تصحيح منهجية الإستبيان

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على ملاحظات الأساتذة المحكمين.

وقد إستجاب الطالبتين لآراء الأساتذة المحكمين وتم القيام بما يلزم من حذف وتعديل في فقرات محاور الإستبيان بشكل يحقق التوازن بين مضامين الإستمارة وذلك في ضوء مقترحاتهم، وبعد ذلك إجراء التعديلات تم التوصل إلى الإستمارة في صورتها النهائية.

الفرع الثاني: صدق الإتساق الداخلي للأداة

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، قمنا بالتأكد من الإتساق الداخلي والذي نقصد به مدى إرتباط كل فقرة من فقرات الإستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه الفقرة حيث تم حساب معامل الإرتباط (بيرسون) وذلك لمعرفة درجة الإرتباط بين كل عبارة من عبارات الإستمارة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، كما هو موضح من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (2-4): معاملات إرتباط بيرسون لعبارات بعد آليات التحفيز

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	تهتم المؤسسة بشكل كبير بمنح حوافز لعمالها ليقدمو ما لديهم	0.456	دال عند 0.01
2	يشعر العاملون في المؤسسة بأهمية الحوافز والمكافآت المتاحة لهم	0.598	دال عند 0.01
3	تمنح المؤسسة الحوافز على أساس الكفاءة	0.738	دال عند 0.01
4	هناك عدالة في المؤسسة للحصول على الحوافز	0.734	دال عند 0.01
5	هناك تحيز وتفرقة وتميز بين العمال في منح الحوافز بالمؤسسة	-0.205	دال عند 0.01
6	منح الحوافز بالمؤسسة يوفر جو مناسب في بيئة العمل	0.148	دال عند 0.01
7	منح الحوافز في المؤسسة يؤدي إلى حدوث نزاعات بين العمال	0.144	دال عند 0.01
8	الحوافز في المؤسسة تؤدي إلى تحقيق الإستقرار الوظيفي	0.429	دال عند 0.01
9	الحوافز التي تقدمها المؤسسة ملبية للإحتياجات سواء كانت مادية أو معنوية	0.608	دال عند 0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج مخرجات SPSS.

جدول رقم (2-5): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات بعد الحوافز المادية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	تقدم المؤسسة أجر يتناسب مع جهدك المبدول أثناء العمل	0.564	دال عند 0.01
2	الأجر الذي تقدمه المؤسسة يغطي حاجاتك الأساسية	0.402	دال عند 0.01
3	تقدم المؤسسة مكافآت مادية تحفز الموظفين على إنجاز العمل بكفاءة	0.550	دال عند 0.01
4	تقدم المؤسسة تأمين صحي للعاملين	0.240	دال عند 0.01
5	تحسن المؤسسة ظروف العمل المادية باستمرار يدفع الموظفين للتمسك بالعمل	0.233	دال عند 0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج مخرجات SPSS.

جدول رقم (2-6): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات بعد الحوافز المعنوية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	يشعر العاملون بالإستقرار الوظيفي	0.495	دال عند 0.01
2	تتيح المؤسسة للعاملين فرص مناسبة للمشاركة في اتخاذ القرار	0.632	دال عند 0.01
3	تعمل المؤسسة على تنمية روح التقدير والإحترام بين العاملين لتحفيزهم في العمل	0.670	دال عند 0.01
4	تقدم المؤسسة فرص المشاركة في الدورات التدريبية	0.351	دال عند 0.05
5	تقدم المؤسسة عبارات الشكر والثناء والتقدير عند تحقيق الأهداف المطلوبة	0.294	دال عند 0.05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج مخرجات SPSS.

جدول رقم (2-7): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات بعد أداء المورد البشري

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	تقدم المؤسسة مكافآت عمل تساعد على تحقيق أداء أفضل	0.228	دال عند 0.01
2	تقدم المؤسسة حوافز على أساس الأداء في العمل	0.802	دال عند 0.01
3	توفر الإدارة الأجهزة والمعدات المناسبة لرفع مستوى الأداء	0.682	دال عند 0.01
4	الحوافز التي تقدمها المؤسسة تؤدي إلى زيادة الأداء	0.625	دال عند 0.01
5	تقوم المؤسسة بتقييم الأداء على أسس علمية وبمعايير واضحة	0.495	دال عند 0.01
6	يشجع نظام الحوافز في المؤسسة العاملين على المبادرة في حل مشاكل العمل	0.564	دال عند 0.01
7	كلما اكتسب العاملون المهارات الفنية اللازمة زادت إنتاجيتهم في المؤسسة	0.164	دال عند 0.01
8	تقيد العاملون في المؤسسة بقواعد وإجراءات العمل	0.263	دال عند 0.01
9	يملك العاملون بالمؤسسة القدرات المناسبة لطبيعة العمل	0.418	دال عند 0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج مخرجات SPSS.

من خلال الجداول السابقة أعلاه يتضح لنا أن قيمة معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها هي موجبة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) فأقل أو عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل مما يدل على صدق إتساق العبارات مع محاورها، وبذلك تعتبر فقرات أو عبارات الإستمارة ككل صادقة لما وضعت لقياسه.

الفرع الثالث: ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الإستمارة الإنتظام أو الحد الذي يتم فيه فهم نتائج المقياس فهما صحيحاً، أي بمدى دقة النتائج وعلو درجة التوافق في حالة تكرارها، في وقت آخر من طرف باحث آخر، ومن ثم قابلية تعميمها، قبل الشروع في التطبيق العملي للإستبيان تطرقنا إلى حساب معامل الثبات له، وذلك بغرض اختبار مدى استقرار وثبات الأداة، وهناك عدة طرق لحسابه، من بين المعاملات تم حساب معامل "آلفا

كرونباخ" لمحاوَر الإستبيان. بحيث أنه ليس هناك قواعد قياسية تخص القيم المناسبة لـ "آلفا كرونباخ" إلا أن هناك من يقسم المقياس إلى أربع مقاسات كالتالي:

- قيمة آلفا كرونباخ أقل من 60% مستوى المقياس: ضعيف؛
- قيمة آلفا كرونباخ محصورة بين 60 إلى 70%: مستوى المقياس مقبول؛
- قيمة آلفا كرونباخ محصورة بين 70 إلى 80%: مستوى المقياس جيد؛
- قيمة آلفا كرونباخ أكبر من 80%: مستوى المقياس: ممتاز.

حيث تم التوصل إلى النتائج التالية وذلك باستخدام برنامج SPSS نسخة 25، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (2-8): قيم معامل الثبات آلفا كرونباخ

مستوى المقياس	معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات	محاوَر الاستبيان	
جيد	0.739	9	آليات التحفيز	المحور الأول
ضعيف	0.419	5	الحوافز المادية	
ممتاز	0.838	5	الحوافز المعنوية	
ممتاز	0.821	19		المحور الأول ككل
ممتاز	0.883	9	أداء المورد البشري	المحور الثاني
ممتاز	0.890	28		الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-8) أعلاه يتضح لنا أن معامل "آلفا كرونباخ" لجميع متغيرات الدراسة مقبولة وتنفوق (0.67)، حيث تجد أن قيمة معامل الثبات المتغير المستقل (نظام الحوافز) قد بلغت (0.821)، في حين قدرت قيمة معامل الثبات المتغير التابع (أداء المورد البشري) بـ (0.883)، بينما بلغت قيمة معامل الثبات للإستمارة ككل (0.890) وهي قيمة ثبات مرتفعة، وهو ما يشير أيضا إلى إمكانية ثبات وصدق النتائج التي يمكن أن تسفر عنها هذه الدراسة.

الفرع الرابع: إختبار التوزيع الطبيعي

تتمثل إعتدالية التوزيع في إتباع بيانات التوزيع الطبيعي، للقيام بهذا الإختبار تم إستعمال إختبار كولموجروف سمرنوف والذي يعد من الإختبارات المعلمية للتوزيع الطبيعي، والجدول الموالي يوضح النتائج التي أسفر عنها هذا الأخير:

جدول رقم (2-9): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

اسم المتغير	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة sig
نظام الحوافز	19	0.122	0.62
أداء المورد البشري	9	0.140	0.15
الاستمارة ككل	28	0.116	0.091

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج مخرجات SPSS.

إعتمادا على الجدول رقم (2-9) أعلاه والذي يبين نتائج الإختبار للتوزيع الطبيعي يتضح أن نتيجة الإختبار المتغير المستقل (نظام الحوافز) تقدر بـ (0.62) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)، أما نتيجة المتغير التابع (أداء المورد البشري) فقد قدرت بـ (0.15)، في حين قدرت نتائج إختبار الإستمارة ككل بـ (0.09)، وهي كذلك أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)، وهذا يشير إلى أن البيانات تتبع التوازن الطبيعي وبالتالي يمكن إستخدام الإختبارات المعلمية لإختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الثالث: نتائج التحليل الإحصائي لمحاوَر الإستبيان

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى تحليل النتائج المتحصل عليها من الدراسة التطبيقية، وذلك بعد القيام بمعالجة البيانات باستعمال برنامج SPSS نسخة 25، وكذا حساب التكرارات والنسب المئوية فيما يخص البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحاوَر الاستبيان، وفي الأخير حساب معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة وكذا اختبار صحة الفرضيات.

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

اشتملت عينة الدراسة على عدد من المتغيرات الديمغرافية المتعلقة بالخصائص الشخصية بالأفراد العاملين في المركب الصناعي التجاري بني هارون والمتمثلة في (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الأقدمية، الرتبة أو الوظيفة)، وعليه يتم ضمن هذا المطلب وصف عينة الدراسة من خلال المعلومات الواردة في المحور الأول للإستمارة ونتائج SPSS اعتمادا على التكرارات والنسب المئوية كمايلي:

أولاً: تحليل البيانات حسب متغير الجنس

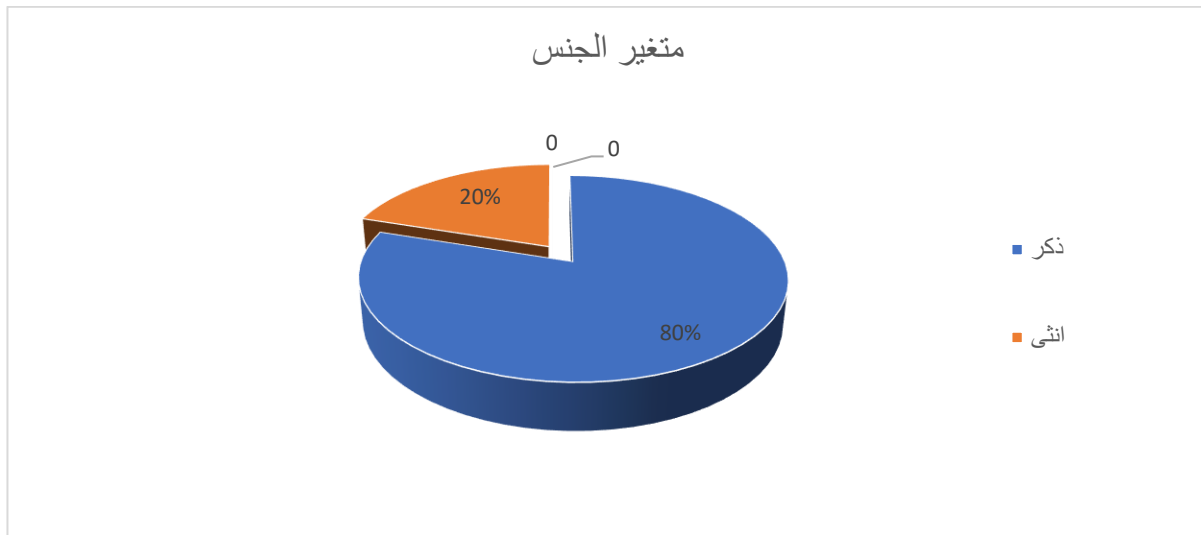
من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (2-10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسب المئوية
ذكر	40	80%
أنثى	10	20%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

شكل رقم (2-4): رسم بياني يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (2-10) و الشكل رقم (2-4) أعلاه، يتضح أن ما نسبته 80% من عينة الدراسة هم فئة الذكور بمجموع 40 عامل، وأن ما نسبته 20% من عينة الدراسة هم من

فئة الإناث، بمجموع 10 عاملات، وعليه أن أكثر من نصف الموظفين العاملين في المركب الصناعي التجاري بني هارون _ القرارم قوقة_ ميلة _ محل الدراسة هم الذكور، وهو ما يفسر الطابع الذكوري الذي غلب على أفراد عينة الدراسة.

ثانيا: تحليل البيانات حسب متغير السن

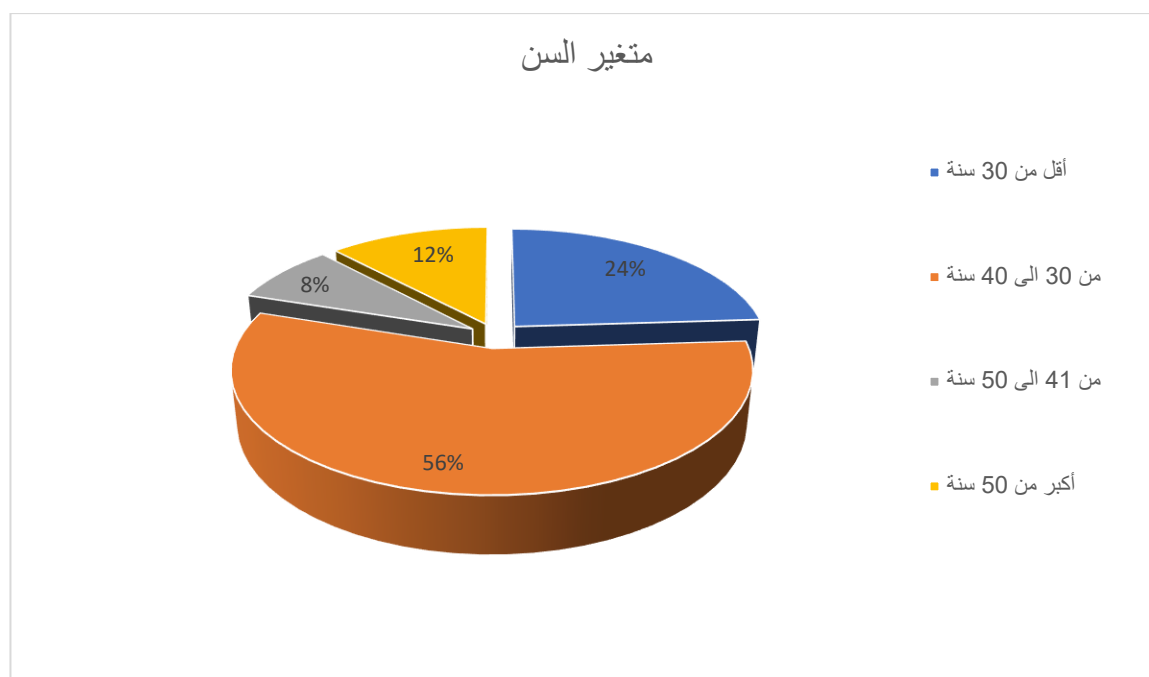
من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (2-11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسب المئوية	التكرارات	سن العامل
24%	12	أقل من 30 سنة
56%	28	من 30 الى 40 سنة
8%	4	من 41 الى 50 سنة
12%	6	أكبر من 50 سنة
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

شكل رقم (2-5): رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح لنا من خلال ماجاء في معطيات الجدول رقم (2-11) والشكل رقم (2-5) أعلاه، أن 28 من أفراد عينة الدراسة والذين تتراوح أعمارهم من 30 سنة إلى 40 سنة يمثلون ما نسبته 56% من إجمالي العينة المبحوثة، لتليها ما نسبته 24% من أفراد العينة أعمارهم أقل من 30 سنة، ثم تليها فئة أكبر من 50 سنة بنسبة 12%، ثم أخيرا ما نسبته 8% من أفراد العينة أعمارهم تتراوح ما بين 41 سنة إلى 50 سنة، وهذا يدل على أن المركب الصناعي التجاري بني هارون يولي إهتمامه بالفئة الشبابية لأن لديهم القدرة على تحمل ضغوط ومصاعب العمل.

ثالثا: تحليل البيانات حسب الحالة الاجتماعية

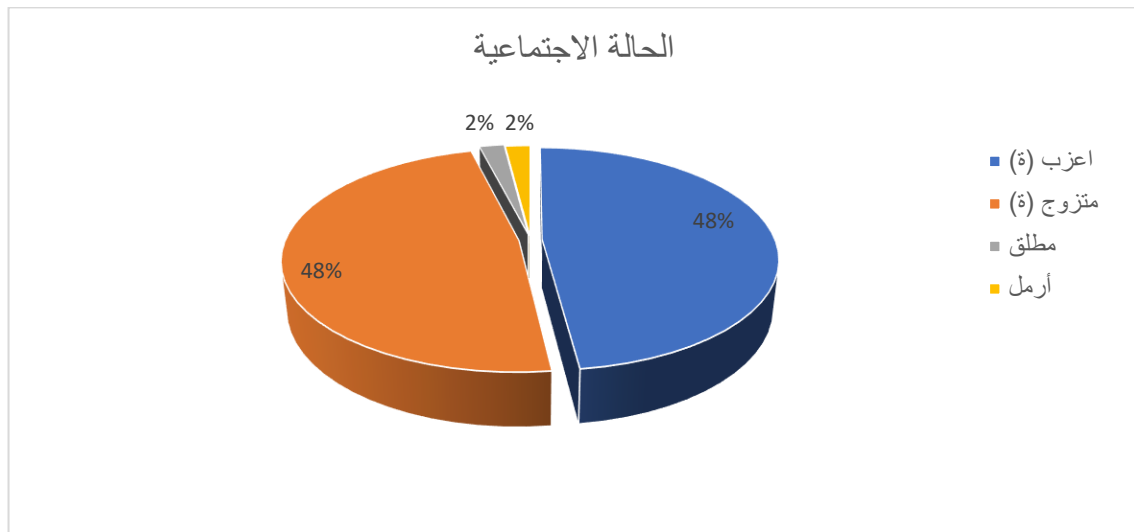
من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (2-12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرارات	النسب المئوية
أعزب (ة)	24	48%
متزوج (ة)	24	48%
مطلق	1	2%
أرمل	1	2%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

شكل رقم (2-6): رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح لنا من خلال ما جاء من معطيات الجدول رقم (2-12) والشكل رقم (2-6) أعلاه، أن 24 من أفراد عينة الدراسة أعزب(ة) الذين يمثلون ما نسبته 48% من العينة المبحوثة، بتساوي مع فئة متزوج(ة) بنفس النسبة 48% لتلي ما نسبته 2% من أفراد العينة مطلق(ة) وهي أيضا بالتساوي مع فئة أرمل(ة)، وهذا على أن المركب الصناعي التجاري بني هارون الفئة الغالبة هي أعزب(ة) بالتساوي مع فئة متزوج(ة).

رابعاً: تحليل البيانات حسب المستوى التعليمي

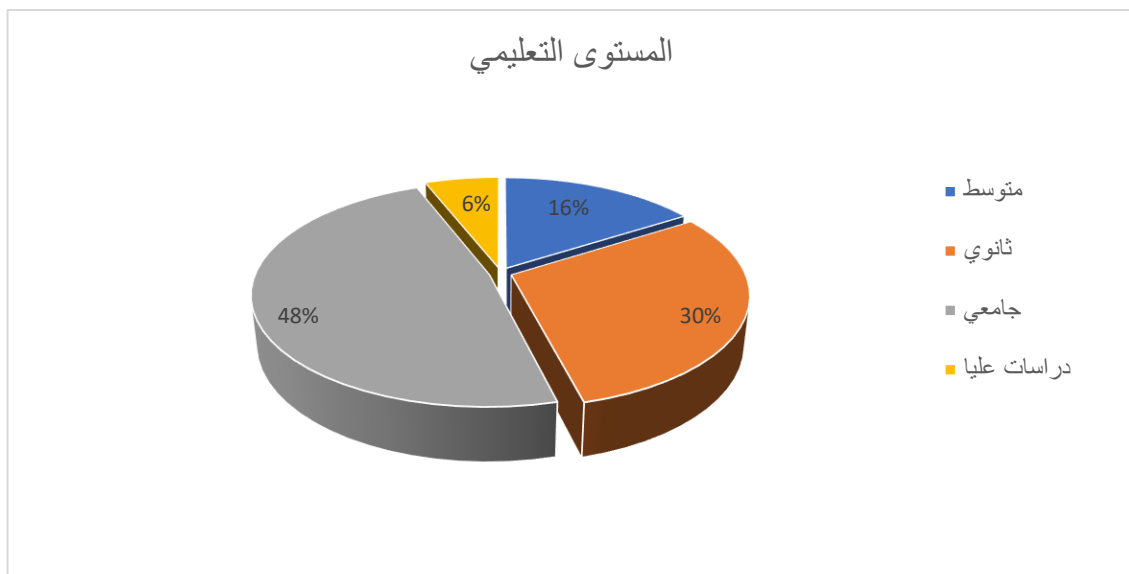
من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (2-13): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسب المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
16%	8	متوسط
30%	15	ثانوي
48%	24	جامعي
6%	3	دراسات عليا
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

شكل رقم (2-7): رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (2-13) والشكل رقم (2-7) أعلاه يتضح أن 24 من أفراد عينة الدراسة والذين يمثلون نسبة 48% هم فئة جامعي، وبذلك تكون هذه الفئة ذات النسبة الأكبر من بين مستويات التحصيل العلمي لأفراد عينة الدراسة، كما أن فئة ثانوي مثلو نسبة 30% من إجمالي العينة بما يعادل 15 فرد، وأما نسبته 16% من عينة الدراسة مثلو فئة متوسط بمعدل 8 أفراد، بينما شكلت ما نسبته 6% من إجمالي عينة الدراسة فئة دراسات عليا بمجموع 3 أفراد، وبالتالي نستدل أن 55% من العاملين في المركب الصناعي التجاري بني هارون محل الدراسة يتمتعون بمستوى علمي عالي.

خامسا: تحليل البيانات حسب الأقدمية

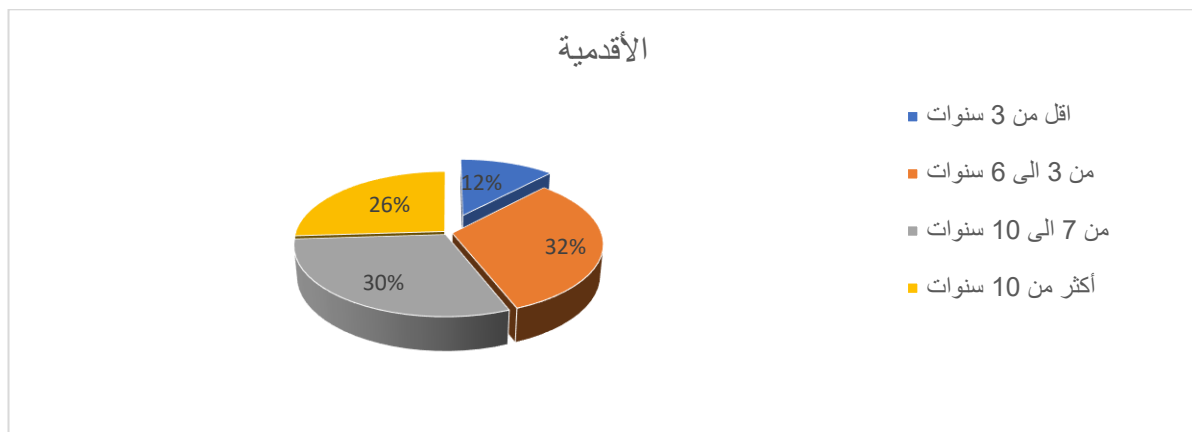
من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (2-14): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الاقدمية

النسب المئوية	التكرارات	الاقدمية
12%	6	أقل من 3 سنوات
32%	16	من 3 الى 6 سنوات
30%	15	من 7 سنوات الى 10 سنوات
26%	13	أكثر من 10 سنوات
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

شكل رقم (2-8): رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (2-15) والشكل رقم (2-8) أعلاه يتضح أن ما نسبته 32% من أفراد عينة الدراسة سنوات الأقدمية من 3 سنوات إلى 6 سنوات بمجموع 16 فرد، وهي تمثل النسبة الأكبر ضمن فئات عينة الدراسة، تليها الأقدمية من 7 سنوات إلى 10 سنوات ما نسبته 30% من مجموع العينة المبحوثة، ما يعادل 15 فرداً، ثم تليها نسبة 26% من أفراد العينة بلغت الأقدمية لديهم أكثر من 10 سنوات ما يعادل 13 فرداً، وأخيراً ما نسبته 12% من أفراد العينة بلغت الأقدمية أقل من 3 سنوات بمجموع 6 أفراد، وعليه يمكن القول أن عنصر الأقدمية متوفر بدرجة كبيرة في المؤسسة محل الدراسة، مما يدل على أنها تحافظ على عمالها القدامى، وكما أنها لم تهمل توظيف الكفاءات الشابة.

سادساً: تحليل البيانات حسب الرتبة في الوظيفة

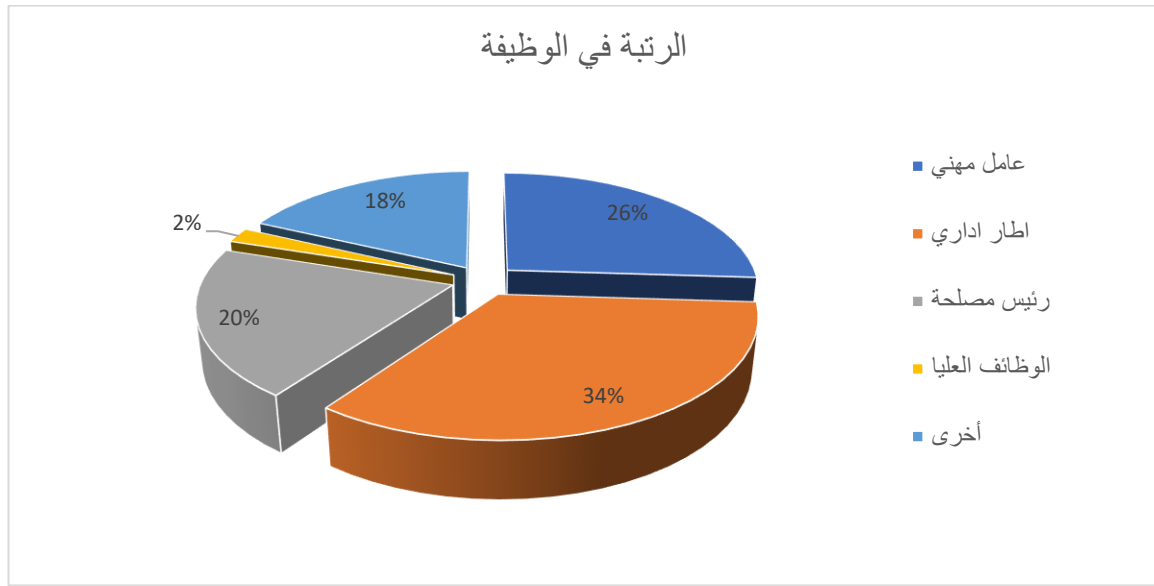
من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (2-15): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الرتبة في الوظيفة

الرتبة في الوظيفة	التكرارات	النسب المئوية
عامل مهني	13	26%
إطار اداري	17	34%
رئيس مصلحة	10	20%
الوظائف العليا	1	2%
أخرى	9	18%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

شكل رقم (2-9): رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب الرتبة في الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (2-15) والشكلين رقم (2-9) أعلاه، أن 17 أفراد العينة المبحوثة وبنسبة 34% من إجمالي العينة يندرجون في فئة إطار إداري وهي تمثل الكبرى ضمن فئات عينة الدراسة، لتليها فئة عامل مهني بنسبة مئوية قدرت بـ 26% من مجموع أفراد العينة ما يعادل 13 فرد، ثم تأتي نسبة 20% من مجموع أفراد العينة من فئة رئيس مصلحة بمجموع 10 أفراد، ثم تليها نسبة 18% من مجموع أفراد العينة من فئة أخرى ما يعادل 9 أفراد، وأخيرا فئة الوظائف العليا بنسبة 2% بمجموع فرد واحد (1)، وعليه نستدل أن أكثر أفراد عينة الدراسة الذين تم استجوابهم لهم علاقة مباشرة لإدارة المؤسسة.

المطلب الثاني: تحليل فقرات أداة الدراسة

من خلال هذا المطلب سنتناول نتائج التحليل الإحصائي لبيانات متغيرات الدراسة وذلك وفق المقاييس الإحصائية الوصفية الأولية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، مستوى القبول)، وذلك ضمن كل بعد من الأبعاد التي تم تصميمها وصياغتها في فقرات الإستمارة، حيث سنقوم بتحليل النتائج المتوصل إليها بعد تفريغ البيانات في برنامج SPSS نسخة 25 كما يلي:

الفرع الأول: نتائج تحليل المتغير المستقل (نظام الحوافز)

تم قياس المتغير المستقل (نظام الحوافز) من خلال ثلاث أبعاد تمثلت في (آليات التحفيز، الحوافز المادية، الحوافز المعنوية)، وتظهر النتائج المتحصل عليها في الجداول التالية:

أولاً: نتائج تحليل بعد آليات التحفيز

جدول رقم (2_16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لآليات التحفيز

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
1	تهتم المؤسسة بشكل كبير بمنح حوافز لعمالها ليقدموا ما لديهم	3.10	1.31	متوسط
2	يشعر العاملون في المؤسسة بأهمية الحوافز والمكافآت المتاحة لهم	2.76	1.40	متوسط
3	تمنح المؤسسة الحوافز على أساس الكفاءة	3.46	1.21	مرتفع
4	هناك عدالة في المؤسسة للحصول على حوافز	3.36	1.27	متوسط
5	هناك تحيز وتفرقة وتميز بين العمال في منح الحوافز بالمؤسسة	2.68	1.31	متوسط
6	منح الحوافز بالمؤسسة يوفر جو مناسب في بيئة العمل	2.10	0.99	منخفض
7	منح الحوافز في المؤسسة يؤدي إلى حدوث نزاعات بين العمال	2.76	1.27	متوسط
8	الحوافز في المؤسسة تؤدي إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي	2.24	1.11	منخفض
9	الحوافز التي تقدمها المؤسسة ملبية للإحتياجات سواء كانت مادية أو معنوية	3.20	1.35	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (2-16) أعلاه والذي يتضمن نتائج تحليل البعد الأول وهو بعد آليات التحفيز، والذي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه هي 9 كما جاءت في أداة الدراسة، وقد جاءت العبارة رقم (3) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ (3.46) وانحراف معياري بلغ (1.21)، تليها العبارة رقم (4) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ (3.36) وانحراف معياري قدر بـ (1.27)، لتأتي العبارة رقم (9) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ (3.30) وانحراف معياري قدر بـ (1.35)، تليها العبارة رقم (1) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.10) وانحراف معياري (1.31)، في حين جاءت العبارتين رقم (2) و (7) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2.76) وانحراف معياري بلغ (1.40 و 1.27)، لتليها العبارة رقم (8) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (2.68) وانحراف معياري (1.31)، تليها العبارة رقم (6) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (2.24) وانحراف معياري (1.11)، في حين جاءت العبارة رقم (6) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر بـ (2.10) وانحراف معياري بلغ (0.99).

ثانياً: نتائج تحليل بعد الحوافز المادية

جدول رقم (2-17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الحوافز المادية

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
1	تقدم المؤسسة أجر يتناسب مع جهدك المبدول أثناء العمل	3.42	1.23	مرتفع
2	الأجر الذي تقدمه المؤسسة يغطي حاجاتك الأساسية	3.20	1.22	متوسط
3	تقدم المؤسسة مكافآت مادية تحفز الموظفين على إنجاز العمل بكفاءة	3.34	1.08	متوسط
4	تقدم المؤسسة تأمين صحي العاملين	2.22	0.99	منخفض
5	تحسن المؤسسة ظروف العمل المادية بإستمرار يدفع الموظفين للتمسك بالعمل	3.66	1.05	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (2-17) أعلاه والذي يتضمن نتائج تحليل بعد الحوافز المادية والذي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه هي (5) كما جاء في أداة الدراسة، وقد جاءت العبارة رقم (5) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ (3.66) وإنحراف معياري بلغ (1.05)، تليها العبارة رقم (1) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ (3.42) وإنحراف معياري بلغ (1.23)، في حين جاءت العبارة رقم (3) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ (3.34) وإنحراف معياري بلغ (1.08)، تليها العبارة رقم (2) في المرتبة الرابعة بمتوسط (3.20)، وإنحراف معياري (1.22)، وأخيرا العبارة رقم (4) بمتوسط حسابي قدر بـ (2.22) وإنحراف معياري بلغ (0.99).

ثالثا: نتائج تحليل بعد الحوافز المعنوية

جدول رقم (2-18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الحوافز المعنوية

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
1	يشعر العاملون بالإستقرار الوظيفي	3.18	1.15	متوسط
2	تتيح المؤسسة للعاملين فرص مناسبة للمشاركة في إتخاذ القرار	3.48	1.24	مرتفع
3	تعمل المؤسسة على تنمية روح التقدير والإحترام بين العاملين لتحفيزهم في العمل	3.04	1.30	متوسط
4	تقدم المؤسسة فرص المشاركة في الدورات التدريبية	3.16	1.18	متوسط
5	تقدم المؤسسة عبارات الشكر والثناء والتقدير عند تحقيق الأهداف المطلوبة	3.32	1.15	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (2-18) أعلاه والذي يتضمن نتائج تحليل بعد الحوافز المعنوية والذي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه هي (5) كما جاء في أداة الدراسة، وقد جاءت العبارة رقم (2) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ (3.48) وإنحراف معياري بلغ (1.24)، تليها العبارة رقم (5) في المرتبة الثانية

بمتوسط حسابي قدر بـ (3.32) وانحراف معياري (1.15)، لتأتي العبارة رقم (1) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ (3.18) وانحراف معياري (1.15)، تليها العبارة رقم (4) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر بـ (3.16) وانحراف معياري بلغ (1.18)، في حين جاءت العبارة رقم (3) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر بـ (3.04) وانحراف معياري بلغ (1.30).

الفرع الثاني: نتائج تحليل المتغير التابع (أداء المورد البشري)

جدول رقم (2-19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد أداء المورد البشري

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
1	تقدم المؤسسة مكافآت عمل تساعد على تحقيق أداء أفضل	3.18	1.24	متوسط
2	تقدم المؤسسة حوافز على أساس الأداء في العمل	3.38	1.14	متوسط
3	توفر الإدارة الأجهزة والمعدات المناسبة لرفع مستوى الأداء	3.18	1.24	متوسط
4	الحوافز التي تقدمها المؤسسة تؤدي إلى زيادة الأداء	3.14	1.12	متوسط
5	تقوم المؤسسة بتقييم الأداء على أسس علمية وبمعايير واضحة	3.08	1.14	متوسط
6	يشجع نظام الحوافز في المؤسسة العاملين على المبادرة في حل مشاكل العمل	3.08	1.17	متوسط
7	كلما إكتسب العاملون المهارات الفنية اللازمة زادت إنتاجيتهم في المؤسسة	2.18	0.94	منخفض
8	تقيد العاملون في المؤسسة بقواعد وإجراءات العمل	2.34	0.87	منخفض
9	يملك العاملون بالمؤسسة القدرات المناسبة لطبيعة العمل	2.34	0.82	منخفض

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (2-19) أعلاه، والذي يتضمن نتائج تحليل المتغير التابع وهو أداء المورد البشري والذي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه هي (9) كما جاءت في أداة الدراسة، وقد جاءت العبارة رقم (2) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ (3.38) وإنحراف معياري بلغ (1.14)، تليها العبارتين رقم (1) و (3) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ (3.18) وإنحراف معياري بلغ (1.24)، لتأتي العبارة رقم (4) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.14) وإنحراف معياري (1.12)، في حين جاءت العبارتين رقم (5) و (6) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر بـ (3.08) وإنحراف معياري بلغ (1.14 و 1.17)، لتليها العبارتين رقم (8 و 9) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدر بـ (2.34) وإنحراف معياري بلغ (0.87 و 0.82) في حين جاءت العبارة رقم (7) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر بـ (2.18) وإنحراف معياري بلغ (0.94).

المطلب الثالث: تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة

سيتم في هذا الجزء اختبار فرضيات الدراسة وما جاء في الجانب الميداني للوقوف على صدقه من عدمه، ومن ثم الإجابة على أسئلة الدراسة.

الفرع الأول: اختبار الفرضيات الفرعية

لاختبار صحة هذه الفرضيات تم استخدام معامل الارتباط (R) لمعرفة طبيعة العلاقة بين نظام الحوافز (آليات التحفيز، الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) وأداء المورد البشري، وبناءً على ذلك تم اعتماد قاعدة القرار التالية:

- إيجابيا قويا إذا كانت قيمته بين 0.70 و 1؛
- إيجابيا متوسطا إذا كانت قيمته بين 0.30 و 0.69؛
- إيجابيا ضعيفا إذا كانت قيمته بين 0 و 0.29؛
- عكسيا قويا بين -0.70 و -1؛
- عكسيا متوسطا بين -0.30 و -0.69؛
- عكسيا ضعيفا بين 0 و -29؛

وكانت نتائج اختبار الفرضيات كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: تنص الفرضية الأولى على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لآليات التحفيز على أداء المورد البشري في المركب الصناعي التجاري بني هارون عند مستوى معنوية 0.05؛

الفرضية الصفرية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لآليات التحفيز على أداء المورد البشري في المركب الصناعي التجاري بني هارون عند مستوى معنوية 0.05؛

الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لآليات التحفيز على أداء المورد البشري في المركب الصناعي التجاري بني هارون عند مستوى معنوية 0.05؛

جدول رقم (2-20): نتائج إختبار معاملة الارتباط بيرسون لآليات التحفيز

المحور	معامل الارتباط	القيمة الإحتمالية Sig
آليات التحفيز	0.632	0.000
أداء المورد البشري	0.632	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يظهر من خلال الجدول أن معامل الارتباط $R = 0.632$ ، ما يؤكد على وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين آليات التحفيز وأداء المورد البشري في المركب الصناعي محل الدراسة، وعليه كلما ازدادت آليات التحفيز كلما ارتفع أداء المورد البشري، كما بلغت المعنوية 0.000 وهي دالة إحصائية لأن $(\alpha < 0.05)$ ، وبناء على ما سبق فإننا نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لآليات التحفيز على أداء المورد البشري في المركب الصناعي التجاري بني هارون عند مستوى معنوية 0.05" ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لآليات التحفيز على أداء المورد البشري في المركب الصناعي التجاري بني هارون عند مستوى معنوية 0.05"

جدول رقم (2-21) نتائج إختبار معاملات الانحدار البسيط لآليات التحفيز

النموذج	معادلة الانحدار		إختبار T		إختبار F		معامل التحديد R^2
	المعاملات B	الثابت	T	Sig	F	Sig	
آليات التحفيز	0.632	8.177	5.650	0.000	31.919	0.000	0.399

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة تأثيرية ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% لآليات التحفيز على أداء المورد البشري، حيث بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.399$ ما يعني أن 39.9% من التغيرات الحاصلة في أداء المورد البشري تعود إلى تغيرات حاصلة في آليات التحفيز و 60.1% ترجع إلى عوامل أخرى.

نلاحظ ان معنوية الاختبار $F(\text{sig} < 0.05)$ مما يؤكد أن نموذج الإنحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية عند مستوى المعنوية $(0.000 < 0.05)$ وهو دال إحصائيا وهذا ما يتماشى مع معامل الارتباط بيرسون.

ويمكن استنتاج المعادلة التنبؤية الرياضية من خلال الجدول السابق: $y = Bx + C$

أي : $8.17 + \text{آليات التحفيز} = 0.632 \text{ أداء المورد البشري}$

الفرضية الفرعية الثانية: تنص الفرضية على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على أداء المورد البشري في المركب الصناعي التجاري بني هارون عند مستوى معنوية 0.05؛

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على أداء المورد البشري في المركب الصناعي التجاري بني هارون عند مستوى معنوية 0.05؛

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على أداء المورد البشري في المركب الصناعي التجاري بني هارون عند مستوى معنوية 0.05؛

جدول رقم (2-22): نتائج إختبار معنوية معامل الارتباط بيرسون لبعد الحوافز المادية.

المحور	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية Sig
الحوافز المادية	0.464	0.000
أداء المورد البشري	0.464	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يظهر من خلال الجدول أن معامل الارتباط $R = 0.464$ ، ما يؤكد على وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين الحوافز المادية وأداء المورد البشري في المركب الصناعي محل الدراسة؛ وعليه كلما ازدادت الحوافز المادية كلما ارتفع أداء المورد البشري، كما بلغت المعنوية 0.000 وهي دالة إحصائيا لأن $(\alpha < 0.05)$ ، وبناءا على ما سبق فإننا نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على أداء المورد البشري في المركب الصناعي التجاري بني هارون عند مستوى معنوية 0.05"، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على أداء المورد البشري في المركب الصناعي التجاري بني هارون عند مستوى معنوية 0.05

جدول رقم (2-23): نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط لبعد الحوافز المادية.

معامل التحديد R^2	اختبار F		اختبار T		معادلة الانحدار		النموذج
	Sig	F	Sig	T	المعاملات B	الثابت	
0.215	0.000	13.142	0.000	7.193	0.464	17.625	الحوافز المادية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة تأثيرية ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% للحوافز المادية على أداء المورد البشري، حيث بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.215$ ما يعني أن 21.5% من التغيرات الحاصلة أداء المورد البشري تعود إلى تغيرات حاصلة في الحوافز المادية و78.5% ترجع إلى عوامل أخرى.

نلاحظ أن معنوية الاختبار $F(\text{sig} < 0.05)$ مما يؤكد أن نموذج الإنحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية عند مستوى المعنوية $(0.05 < 0.000)$ وهو دال إحصائياً وهذا ما يتماشى مع معامل الارتباط بيرسون.

ويمكن استنتاج المعادلة التنبؤية الرياضية من خلال الجدول السابق: $y = Bx + C$

أي: $17.625 + \text{الحوافز المادية } 0.464 = \text{أداء المورد البشري}$

الفرضية الفرعية الثالثة: تنص الفرضية على أن يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على أداء المورد البشري في المركب الصناعي التجاري بني هارون عند مستوى معنوية 0.05؛

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على أداء المورد البشري في المركب الصناعي التجاري بني هارون عند مستوى معنوية 0.05؛

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على أداء المورد البشري في المركب الصناعي التجاري بني هارون عند مستوى معنوية 0.05؛

جدول رقم (2-24): نتائج إختبار معنوية معامل الارتباط بيرسون لبعد الحوافز المعنوية.

المحور	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية Sig
الحوافز المعنوية	0.736	0.000
أداء المورد البشري	0.736	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يظهر من خلال الجدول أن معامل الارتباط $R = 0.736$ ، ما يؤكد على وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين الحوافز المعنوية وأداء المورد البشري في المركب الصناعي محل الدراسة، وعليه كلما ازدادت الحوافز المعنوية كلما ارتفع أداء المورد البشري، كما بلغت المعنوية 0.000 وهي دالة إحصائية لأن $(\alpha < 0.05)$ ، وبناء على ما سبق فإننا نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على أداء المورد البشري في المركب الصناعي التجاري بني هارون عند مستوى معنوية 0.05"، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على أداء المورد البشري في المركب الصناعي التجاري بني هارون عند مستوى معنوية 0.05".

جدول رقم (2-25): نتائج إختبار معاملات الانحدار البسيط لبعد الحوافز المعنوية

النموذج	معادلة الانحدار		إختبار T		إختبار F		معامل التحديد R^2
	المعاملات B	الثابت	T	Sig	F	Sig	
الحوافز المعنوية	0.736	8.126	7.542	0.000	56.876	0.000	0.542

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة تأثيرية ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% للحوافز المعنوية على أداء المورد البشري، حيث بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.542$ ما يعني أن 54.2% من التغيرات الحاصلة في أداء المورد البشري تعود إلى تغيرات حاصلة في الحوافز المعنوية و45.8% ترجع إلى عوامل أخرى.

نلاحظ أن معنوية الإختبار $F(\text{sig} < 0.05)$ مما يؤكد أن نموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية عند مستوى المعنوية $(0.000 < 0.05)$ وهو دال إحصائياً وهذا ما يتماشى مع معامل الارتباط بيرسون.

ويمكن استنتاج المعادلة التنبؤية الرياضية من خلال الجدول السابق: $y = Bx + C$

أي : $8.126 + \text{الحوافز المعنوية} \times 0.736 = \text{أداء المورد البشري}$

الفرضية الفرعية الرابعة: تنص الفرضية على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في متوسطات إجابات أفراد العينة لمستوى نظام الحوافز تعزى المتغيرات (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الأقدمية، الرتبة في الوظيفة).

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة عند مستوى معنوية 0.05 في متوسطات إجابات أفراد العينة لمستوى نظام الحوافز تعزى المتغيرات (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الأقدمية، الرتبة في الوظيفة).

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في متوسطات إجابات أفراد العينة لمستوى نظام الحوافز تعزى المتغيرات (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الأقدمية، الرتبة في الوظيفة).

جدول رقم (2-26): نتائج تحليل التباين الأحادي للمتغيرات الديموغرافية في تصورات المبحوثين لمستوى نظام الحوافز.

المتغير	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة sig
الجنس	بين المجموعات	42	6.80	0.162	0.944	0.594
	داخل المجموعات	7	1.20	0.171		
السن	بين المجموعات	42	32.68	0.778	0.778	0.719
	داخل المجموعات	7	7.00	1.00		
الحالة الاجتماعية	بين المجموعات	42	18.38	0.438	1.702	0.238
	داخل المجموعات	7	1.80	0.257		
المستوى التعليمي	بين المجموعات	42	27.62	0.658	1.687	0.790
	داخل المجموعات	7	6.70	0.957		
الاقدمية	بين المجموعات	42	38.70	0.921	0.658	0.813
	داخل المجموعات	7	9.80	1.40		
الرتبة في الوظيفة	بين المجموعات	42	80.68	1.921	0.974	0.573
	داخل المجموعات	7	13.80	1.971		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح لنا من خلال نتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجدول رقم (2-26) أعلاه ما يلي:

➤ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين لمستوى نظام الحوافز بإختلاف متغير الجنس حيث وجد أن ($F=0.944$) ومستوى الدلالة ($\text{sig}=0.594$) وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)؛

➤ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين لمستوى نظام الحوافز بإختلاف متغير السن حيث وجد أن ($F=0.778$) ومستوى الدلالة ($\text{Sig}=0.719$) وهذه النتيجة غير معنوية عند

مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)؛

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين لمستوى نظام الحوافز بإختلاف متغير الحالة الإجتماعية حيث وجد أن ($F=1.702$) ومستوى الدلالة ($\text{Sig}=0.238$) وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين لمستوى نظام الحوافز بإختلاف متغير المستوى التعليمي حيث وجد ($F=1.687$) ومستوى الدلالة ($\text{Sig}=0.790$) وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين لمستوى نظام الحوافز بإختلاف متغير الأقدمية حيث وجد ($F=0.658$) ومستوى الدلالة ($\text{Sig}=0.813$) وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين لمستوى نظام الحوافز بإختلاف متغير الرتبة أو الوظيفة حيث وجد أن ($F=0.974$) و مستوى الدلالة ($\text{Sig}=0.573$) وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية

- تنص الفرضية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز على أداء المورد البشري في المركب الصناعي التجاري بني هارون عند مستوى معنوية 0.05"؛
- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز على أداء المورد البشري في المركب الصناعي التجاري بني هارون عند مستوى معنوية 0.05"؛
- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز على أداء المورد البشري في المركب الصناعي التجاري بني هارون عند مستوى معنوية 0.05"؛

جدول رقم (2-27): نتائج إختبار معنوية معامل الارتباط بيرسون لمحوري نظام الحوافز وأداء المورد البشري.

المحور	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية Sig
نظام الحوافز	0.807	0.000
أداء المورد البشري	0.807	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يظهر من خلال الجدول أن معامل الارتباط $R = 0.807$ ، ما يؤكد على وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين الزيادة في نظام الحوافز وأداء المورد البشري في المركب الصناعي التجاري محل الدراسة، وعليه كلما كانت الحوافز موجودة ومتعددة كلما ارتفع أداء المورد البشري، كما بلغت المعنوية 0.000 وهي دالة إحصائية لأن $(\alpha < 0.05)$ ، وبناء على ما سبق فإننا نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز على أداء المورد البشري في المركب الصناعي التجاري بني هارون عند مستوى معنوية 0.05"، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز على أداء المورد البشري في المركب الصناعي التجاري بني هارون عند مستوى معنوية 0.05".

جدول رقم (2-28): نتائج إختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط لمحوري نظم الحوافز وأداء المورد البشري.

النموذج	معادلة الانحدار		إختبار T		إختبار F		معامل التحديد R^2
	المعاملات B	الثابت	T	Sig	F	Sig	
نظام الحوافز وأداء المورد البشري	0.807	0.164	9.472	0.000	89.717	0.000	0.651

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة تأثيرية ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5%، حيث بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.651$ ما يعني أن 65.1% من التغيرات الحاصلة في أداء المورد البشري تعود إلى تغيرات حاصلة في نظام الحوافز و 34.9% ترجع إلى عوامل أخرى.

نلاحظ أن معنوية الاختبار $F(\text{sig} < 0.05)$ مما يؤكد أن نموذج الإنحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية عند مستوى المعنوية $(0.05 < 0.000)$ وهو دال إحصائياً وهذا ما يتماشى مع معامل الارتباط بيرسون.

ويمكن استنتاج المعادلة التنبؤية الرياضية من خلال الجدول السابق: $y = Bx + C$

أي : $0.164 + \text{نظام الحوافز} = 0.807 = \text{أداء المورد البشري}$

خلاصة الفصل:

تضمن هذا الفصل دراسة دور نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري في المركب الصناعي التجاري بني هارون الوحدة الانتاجية التجارية _ الفرارم ثقة _ ميلة.

حيث تناولنا في المبحث الأول تقديم عام للمركب الصناعي التجاري بني هارون، أما المبحث الثاني فكان تقديم للإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، كما تم توضيح النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل عبارات الإستبيان لتحديد درجة الموافقة عليها للوقوف على أثر أبعاد نظام الحوافز في المؤسسة محل الدراسة وهي (آليات التحفيز، الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) على أداء المورد البشري، والوقوف على طبيعة العلاقة بين المتغيرين.

الخاتمة

الحوافز من أكثر الوسائل المستخدمة للتأثير على الموظفين ودفعهم إلى القيام بأعمالهم بكل كفاءة ومسؤولية، كما يعتبر المورد البشري من أهم الموارد الأساسية داخل الإدارة الجزائرية لذلك تسعى هذه الأخيرة للمحافظة على هذا المورد ودفعه القيام بأعماله على أكمل وجه، وذلك من خلال عدة تدخلات قانونية وتنظيمية كان الهدف منها محاولة تحسين ظروف العمل ورفع الأجور والتنويع في الحوافز المقدمة للموظفين حتى يتسنى المورد البشري تلبية مختلف حاجاته المادية والمعنوية مما يؤدي به إلى الرفع من مستوى أدائه داخل الإدارة وبالتالي المساهمة في تحقيق أهداف هذه الإدارة.

طرق المعالجة الإحصائية لإختبار فرضيات الدراسة كما يلي:

إختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ لآليات التحفيز على أداء المورد البشري في المركب الصناعي التجاري بني هارون الوحدة الإنتاجية التجارية _ القرارم قوفا _ ميلة.

الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ للحوافز المادية على أداء المورد البشري في المركب الصناعي التجاري بني هارون الوحدة الإنتاجية التجارية _ القرارم قوفا _ ميلة.

الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ للحوافز المعنوية على أداء المورد البشري في المركب الصناعي التجاري بني هارون الوحدة الإنتاجية التجارية _ القرارم قوفا _ ميلة.

الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة لأثر نظام الحوافز على أداء المورد البشري تعزى للمتغيرات الديمغرافية: (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الأقدمية، الرتبة أو الوظيفة).

النتائج الميدانية للدراسة:

- هناك تحيز وتفرقة وتمييز بين العمال في منح الحوافز
- عبارات التقدير والإحترام من الرؤساء من أهم الأمور التي تدفعهم للعمل
- عدم الإهتمام بتقييم العاملين على أسس علمية ومعايير واضحة
- الحوافز تلعب دورا هاما في حفز العاملين على العمل وتحسين أداءهم وإنتاجيتهم
- كل الحوافز سواء المادية أو المعنوية تؤثر على أداء المورد البشري
- عدم رضا الموظفين على الأجور التي يتقاضونها يعود لعدم تلبية هذه الأجور حاجاتهم الأساسية
- رغم ميل الموظفين إلى الحوافز المادية، لكنهم لم يهتموا دور الحوافز المعنوية باعتبارها محرك لرفع أداء المورد البشري داخل المؤسسة
- الحوافز تعتبر باعثا ومحركا لطاقت ورغبات العامل عن العمل

التوصيات:

على ضوء النتائج السابقة يمكن تقديم مجموعة من التوصيات، لإفادة المؤسسة محل الدراسة بالدرجة الأولى والتي تتمثل في:

- يجب أن يكون نظام الحوافز ذو أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة مهما كان نشاطها

- يجب أن يكون هناك وعي لدى العمال على أسس منح الحوافز لزيادة أدائهم أكثر
- يجب أن يكون هناك المساواة في منح الحوافز وأن تكون بأسس علمية
- العمل على تشجيع العمال لتحقيق أهدافهم الشخصية وتنمية روح الولاء المؤسسة
- توفير ظروف وبيئة عمل جيدة من خلال توفير الوسائل والإمكانيات
- يجب أن توفر المؤسسة الحوافز المادية والمعنوية، والحفاظ على عمالها، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم وإشراك الأفراد في اتخاذ القرار
- يجب أن تتوفر المؤسسة على نظام فعال لتقييم أداء عمالها
- الاهتمام بتفعيل الحوافز المادية وخاصة الإهتمام برفع الأجور
- الإهتمام بتنمية روح التقدير والإحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل ترسيخ ثقافة العمل بروح

الفريق الواحد كحافز معنوي للوصول لمستويات الأداء المخطط لها

أفاق الدراسة:

حاولنا في هذه الدراسة إبراز دور نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري ولإثراء هذا الموضوع نقترح البحث فيما يلي:

- مدى تأثير نظام الحوافز على إدارة الجودة الشاملة
- دور التدريب في تحسين مستوى الأداء في المؤسسات الصناعية
- تقييم نظام الحوافز وأثره على أداء العاملين
- التحفيز وأثاره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الإقتصادية
- الحوافز المادية وعلاقتها بالولاء الوظيفي.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، 2012.
2. محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 2، الأردن، 2014.
3. محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، دار المعترف للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن.
4. سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الافراد)، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 3، الأردن، 2001.
5. حفي على، ادارة الموارد البشرية (الجوانب النظرية و التطبيقية)، دار الكتاب الحديث، بدون طبعة، بدون بلد، 2008.
6. نادر أحمد أبو شيخة، ادارة الموارد البشرية (اطار نظري وحالات عملية)، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 2، 2013.
7. جاري ديلسر،أدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المعتال، مراجعة عبد المحسن عبد المحسن جودة، دار المريخ، الرياض، 2009.
8. نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط ع، الأردن، 2013.
9. مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري - تنموي - تكنولوجي - عولمي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2014.
10. سعاد نائف برنوطي، الإدارة أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 5، الأردن، 2009.
11. محمد جاسم الشعبان ومحمد الصالح الابعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الاساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة _ الهندرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2014.
12. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2008.
13. مجيد الكرفي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2014.
14. مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية- من منظور إداري، تنموي، تكنولوجي، عولمي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط ع 1 ، الأردن.

ثانياً: المذكرات والرسائل الجامعية

15. عزوز محمد، دور الحوافز في تحسين الأداء من وجه نظر العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية وتسيير المنشآت الرياضية، معهد التربية البدنية والرياضة، جامعة الجزائر، 2008-2009.
16. مرمات نبيلة، فعالية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2018_2019.
17. بوزورين فيروز، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2009_2010.
18. سي احمد ندير، نظام تقييم أداء المورد البشري وتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر (03)، 2012_2013.
19. نهى عطايا، الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي والأداء المهني، أطروحة دكتوراه في علم النفس، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2015_2016.
20. بن طالب سامية، ضغوط العمل وتأثيرها على أداء العاملين في المنظمة، رسالة ماجستير في تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2009-2010.

21. مانع سبرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014_2015.
22. خالد على أبو علان، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركة المشروبات الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل فلسطين، 2016.
23. نادر حامد عبد الرزاق أبو شيخ، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، فلسطين.
24. العبيدي عمارة، محاولة قياس أداء المورد البشري في ظل مقاربة إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر (03)، 2014_2015.
25. الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة (02)، 2013-2012.
26. علاوى عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر (03)، 2012_2013.
27. عمار حسن علوش، أثر نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سورية، 2019.
28. غازي حسن عودة الحلايبة، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.
29. شفاء كرو، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2016.
30. أرده وان طيب محمد، أثر الحوافز على مستوى أداء العاملين: دور معدل لفعالية نظام الحوافز، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2016.
31. جربي عبد الحكيم، دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف (1)، 2017_2018.
32. شرياف وحيدة، التحفيز وطبيعة الملكية في المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير فرع إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، السنة 2009_2010.
33. علي جوادي، التحفيز وعلاقته بأداء لاعبي نوادي كرة اليد الجزائرية أثناء المنافسة الرياضية، رسالة ماجستير في إدارة التسيير الرياضي، معهد الطبيعة والحياة، المركز الجامعي محمد الشريف مساعدية سوق أهراس، 2011_2012.
34. ليزيد وهيب، فعالية أساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2013_2014.
35. مزوار منوبة، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2012_2013.

ثالثا: المجالات العلمية

36. بوالشرش نور الدين والعيادي مريم، التحفيز وأداء العاملين في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد (29)، الجزائر، جوان، 2017.

37. صادفي جمالي وخثير محمد، دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد (16)، العدد (23)، الجزائر، 2020.
38. شيخ عسري ويعقوب محمد، دور التحفيز في الإحتفاظ بالمواهب في المؤسسة دراسة إستطلاعية لموظفي عدد من الإدارات العمومية، مجلة التكامل الإقتصادي، المجلد (09)، العدد (03)، الجزائر، ديسمبر 2021.
39. رانيا هادف وحسينة بلهي، أهمية الحوافز في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد (07)، العدد (03)، الجزائر، ديسمبر 2020.
40. ياسمينه منافي وصبرينة رماش، نظام التحفيز والأداء الوظيفي للعامل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد (05)، العدد (02)، الجزائر، ديسمبر، 2018.
41. صالح محرز، فعالية نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة الإقتصاد الصناعي، العدد (10)، الجزائر، جوان 2016.
42. أوكيل رابح وخالد ريم، التحفيز كسياسة داعمة لتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية، REVUE MAGHREBINE MANAGEMENT DES ORGANISATIONS، 2019، DECEMBER، N 01، VOL 03.
43. محمد جبوري وعبد اللطيف محمد بوضلاح واحمد رحمان، قياس أثر الحوافز المادية والمعنوية على الإلتزام التنظيمي للموظفين، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية (ABPR)، المجلد (09)، العدد (02)، الجزائر، 2020.
44. ملاك سميرة ويوسف جغلولي، دور الحوافز في مقاومة التغيير في المنظمات، مجلة التنمية والإقتصاد التطبيقي، العدد (03)، الجزائر، مارس 2018.
45. محمد منادلي وترمول محمد لطفي، الحوافز وتأثيرها على الموارد البشرية داخل الإدارة وعلى المجتمع، مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد التاسع، الجزائر.
46. بوبكر نمرورة وحياة قدة، أثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مجلة رؤى الاقتصادية، المجلد (01)، العدد (01)، الجزائر، 2021.
47. عمر بلخير جواد، أثر سياسات الحوافز والتكوين على أداء المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، العدد (07)، الجزائر، جانفي 2016.
48. بوزورين فيروز، المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية -بحوث ودراسات، المجلد (05)، العدد (14)، الجزائر، 2019.
49. مجمع عبد العالي، دور نظام الحوافز في تحسين الولاء التنظيمي للعاملين، المجلة الجزائرية للسياسات العامة، المجلد (07)، العدد (01)، الجزائر، جوان 2018.
50. مدخل خالد وطير عبد الحق، أثر نظام الحوافز على أداء العاملين، مجلة المالية والأسواق، المجلد (09)، العدد (01)، الجزائر، 2022.
51. بلقايد براهيم وبوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، مجلة إقتصادية شمال إفريقيا، العدد (17)، الجزائر، 2017.
52. بن أحمد لخضر وحمياني صبرينة وقرميطي وردة، مساهمة تطبيقات الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المورد البشري، المجلد (01)، العدد (01)، الجزائر، 2019.
53. مانع سبرينة وبن حوجة حميد، عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة دراسات إقتصادية، المجلد (05)، العدد (01)، الجزائر، جوان 2018.
54. بن يحي ابراهيم، أداء المورد البشري في ظل ادارة الجودة الشاملة، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد (12)، الجزائر، جوان 2017.
55. وسيلة واعر، تأثير القيادة الأبوية على أداء المورد البشري، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد (10)، العدد (04)، الجزائر، جويلية 2020.

56. محمد لمين حساب، تأثير القيادة التحويلية على أداء المورد البشري بالصندوق الوطني الاجتماعي بالأغواط، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد (04)، العدد (01)، الجزائر، 2021.
57. سمغوني توفيق فيصل وكريم فيصل، نظام الحوافز ودوره في تحسين مستوى أداء العاملين، مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد (18)، العدد (03)، الجزائر، 2019.
58. قرواط يونس وصلاح محمد، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد (16)، العدد (01)، الجزائر، 2021.
59. سعيداني سميرة، تقييم أداء الموارد البشرية في المصارف الإسلامية، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد (06)، العدد (01)، الجزائر، جوان 2019.
60. عادل أمين مهمل، دور التكوين في تنمية أداء المورد البشري في المنظمات الاقتصادية بالقطاع السياحي الجزائري، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد (21)، العدد (01)، الجزائر، 2018.
61. خالد رجم وآخرون، تحليل العلاقة بين نظام تقييم العامل وأدائه في المؤسسة الاقتصادية، مجلة تنظيم والعمل، المجلد (07)، العدد (02)، الجزائر، 2018.
62. برو هشام، دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منظمات الاعمال من خلال نموذج بورتر و لولر في الدافعية، مجلة طلبة للدراسات العلمية الاكاديمية، المجلد (04)، العدد (01)، الجزائر، فيفري 2021.
63. صيرينة عمي علي، الحوافز و علاقتها بمستوى الولاء التنظيمي، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد (06)، العدد (02)، الجزائر، 2021.
64. العرابي عكاشة واحمد بلشير محمد، دور سياسة التحفيز في تفعيل الابتكار التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد السادس، العدد (02)، الجزائر، ديسمبر 2020.
65. حازم أحمد فروانة، انعكاسات الحوافز المادية و غير المادية على أداء موظفي وعمال القطاع الخاص، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد (04)، العدد (01)، الجزائر، جوان 2019.
66. عبد الوهاب بن بريكة و سميرة هشير، مساهمة التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي للمؤسسات الاستشفائية، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، العدد (05)، الجزائر، 2018.
67. عبد الله عياشي وابتسام زروق، دور الحوافز في جودة الأداء بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد (21)، الجزائر، مارس 2017.
68. مراد صحراوي وأيوب عياش، العلاقة ما بين الحوافز والفعالية التنظيمية في المؤسسة الرياضية، مجلة المحترف، العدد (13)، الجزائر، 2017.
69. ليلى سرحاني، الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الخرج، مجلة الجامع للدراسات النفسية والعلوم التربوية، العدد (04)، الجزائر، مارس 2017.
70. عامر هاني القاسم وزينب إسماعيل الغرابلي ولميس رياض محمد البدور، تأثير الحوافز في تحسين أداء الموظفين في متنزه العين في الحياة البرية، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد (02)، الجزائر، يونيو 2016.
71. مروسي عبد الصمد وبوجنان توفيق، أثر جودة الحياة الوظيفية على أداء الموارد البشرية، مجلة الأفاق للدراسات الاقتصادية، المجلد (06)، العدد (02)، الجزائر، 2021.
72. قداجي عبد الجليل والمومن عبد الكريم، مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين الموارد البشرية، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد (05)، العدد (02)، الجزائر، ديسمبر 2021.
73. قاضي عبد الحكيم وصاطوري الجودي، الممارسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية و دورها في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد السادس، العدد (02)، الجزائر، ديسمبر 2020.

74. طواهر عبد الجليل وقوارح يامنة، دور عصرنه الخدمة العمومية في تحسين اداء المورد البشري بقطاع الجماعات المحلية، مجلة بحوث الاقتصاد والمناجمنت، المجلد 01، العدد 02، الجزائر، ديسمبر 2020.
75. أحمد يوسف ودلهوم محمد الأمين، الإستراتيجيات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، المجلد (01)، العدد (01)، الجزائر، مارس 2019.
76. بن أحمد اخضر وآخرون، مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية، مجلة القيمة المضافة لإقتصاديات العمال، المجلد (01)، العدد (01)، الجزائر، 2019.
77. عادل أمين مهمل، دور التكوين في تنمية أداء المورد البشري في المنظمات الاقتصادية بالقطاع السياحي الجزائري، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد (21)، العدد (02)، الجزائر، 2018.
78. ليلي بوحديد، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في ظل إقتصاد المعرفة، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد (03)، الجزائر، جوان 2015.
79. ليلي بوحديد، التخطيط الإستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد (01)، الجزائر، ديسمبر 2014.
80. علي لطفي علي قشمر، دور الموارد البشرية في تطوير أداء العاملين بالمدارس الخاصة الفلسطينية من وجهة نظر العاملين أنفسهم، مجلة العلوم الإجتماعية، المجلد (14)، العدد (01)، الجزائر، مارس 2020.
81. علا ميمي وشبلي سويطي، نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره في أداء العاملين في ديوان الموظفين العام الفلسطيني، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد (22)، العدد (01)، الجزائر، 2019.

رابعاً: المصادر الأجنبية

82. Erbas Ali , Arat tugay , **The effect of Financial and Non – Financial Incentives on Job Satisfaction : An examination of food Chain Premises in Turkey** , International Business Research , vol 05 , NO 10.
83. Ermais Berhan Aaux , **The effect of reward system on percieved employee performance**, Unpublished master thesies, University of Addis Ababa, 2017.
84. Femi a, **Perception of Performance Apprais aland Workers performance in Wema**, Global Journal of Arts Humanities and Socil sciences , 2013
85. Miss Hafsa Shawkat, **Miss Namrah Ashraf and Shahzad Ghaffoor**, Impact of Human Resource Management Practices on Employees Performance, COMSATS Institute of Information Technology, Lahore, Pakistan, Middle-Eart Journal of Scientific Research, 2015.
86. Mst , momena Akhterl , **Md ,Nur-E-Alam Sidique , HRM Pract and its Impacton Employee Performance: Astudy of the Economics and Business** , Volume 02, NO 02 , 2013.
87. Mercy Gacheri Munjuri , **The Effect of Human Resource Management Practices in Enhancing Employee Performannce in Catholic Institutions of Higher learning in Keny** , The catholic University of Eastern Africa , International ,Journal of Business Administration , ol 02 , No 04 , November 2011.
88. Samuel -Joshua, **The Role of financial Incentives as a Motivator in Employee s Prodictivity in Nigeria Electricity Distribution Companies**,

International Journal of Research in Business Studies and Management ,
Volume(03) , number (02) , 2016.

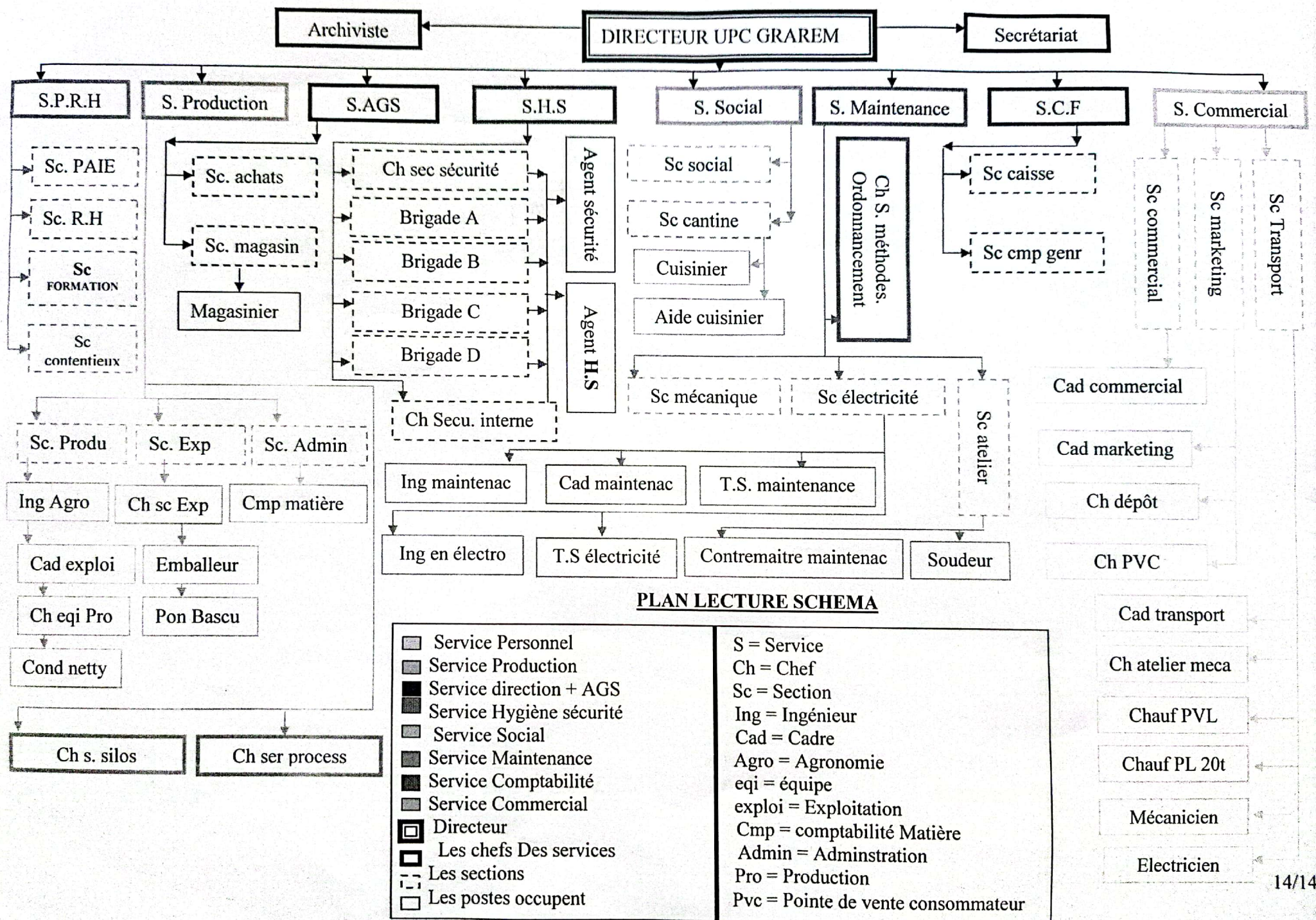
89.Saleem Saba , The Impact of Financial Incentives on Employees Commitment ,
Europeam Journal of Business and Management ,Vol 03, NO 04, 2011.

90.Su-Ming Huang , **Astudy of the Effect of incentive System on Job
Perfformance – locus of control as a moderator** , Candidate of PH.D. program
in Business , Feng chia University , Taiwan , 2015 .

قائمة الملاحق

5	عبد الوهاب بن بركة سميرة هيشر	2018	مساهمة التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي بالمؤسسة الاستشفائية	حوافز مادية حوافز معنوية	التنظيمي	وجود علاقة قوية بين تقديم الحوافز (مادية، معنوية) و تحقيق الولاء التنظيمي
6	مزوار معنوية	2013	الولاء التنظيمي	حوافز مادية حوافز معنوية	التنظيمي	إرتباطية موجبة قوية بين الحوافز التنظيمي
7	ليلي سرحاني	2017	الحوافز المادية و المعنوية و علاقتها بالأداء الوظيفي لدى ثانوية الخرج	حوافز مادية حوافز معنوية	الوظيفي	طردية تمثلت إحصائيا بين (الحوافز مادية ومعنوية) ومتغير (الوظيفي)
8	نهي عطايا	2016	الحوافز و علاقته بالولاء التنظيمي والأداء المهني في الخلية في مدينة	حوافز مادية حوافز معنوية	التنظيمي المهني	إرتباطية دالة إحصائيا بين على مقياس الولاء التنظيمي الأداء المهني
9	العملية	2016	أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات الفلسطينية	حوافز مادية حوافز معنوية	العاملين	إرتباطية طردية بين الحوافز المادية والمعنوية العاملين
10	العملية	2013	تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسة	حوافز إجتماعية حوافز مادية	العاملين	خطية ورتباطية قوية بين استخدام وتحسين أداء العاملين
11	Erbas Arat	2012	The effect of financial and non_financial incentives on job satisfaction	الحوافز المالية الحوافز غير المالية (معنوية)	الوظيفي	دلالة إحصائية بين الحوافز المالية وغير المالية الوظيفي للعاملين
12	Su_Ming Huang	2015	Astudy of the effect of incntivesystem on job	مادية معنوية	الوظيفي	توجد علاقة تأثير إيجابي كبير بين والرضا الوظيفي

الوظيفي له دور إيجابي تحسين أداء العاملين			performance locus of control as a moderation			
□ □ □ □ بين المالية □ □ □ □ الوظيفي	□ □ □ □ الموظفين	الحوافز المالية	The Impact of financial incentives on employees commitment	2011	Seleem saba	13



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله-

معهد: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

يطيب لي أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي تم تصميمه لغرض البحث العلمي بهدف جمع المعلومات اللازمة للدراسة التي سنقوم بإعدادها المكتملة للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال بعنوان: دور نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري، المركب الصناعي التجاري بني هارون. الوحدة الإنتاجية التجارية. القرارم قوقة، وذلك بغية التعرف على طبيعة العلاقة والأثر بين المتغيرين محل الدراسة ولذا نرجو منكم المساهمة والتعاون معنا ملئ هذه الاستمارة وذلك بالإجابة بكل دقة وصراحة على كافة الأسئلة، علما أن البيانات التي تم الإدلاء بها سوف تحاط بالسرية التامة ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير وشكرا لكم على حسن تعاونكم

من إعداد الطلبة:

- مانع فريال
- بوبغل شيماء

تحتوي استمارة الاستبيان على ثلاثة محاور

المحور الأول: يشمل المعلومات العامة التي تتعلق بالبيانات الشخصية الخاصة بكم

المحور الثاني والثالث: تتعلق بموضوع الدراسة المذكور أعلاه لذا يرجى وضع علامة (x) في الخانة المناسبة

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2. السن:

أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 40 سنة ☐ من 41 إلى 50 سنة ☐ أكبر من 50 سنة ☐

3. الحالة الاجتماعية:

أعزب (ة) ☐ متزوج (ة) ☐ مطلق (ة) ☐ أرمل (ة) ☐

4. المستوى التعليمي:

ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

5. الأقدمية:

أقل من 3 سنوات ☐ من 3 سنوات إلى 6 سنوات ☐ من 7 سنوات إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

6. الرتبة في الوظيفة:

عامل مهني ☐ إطار إداري ☐ رئيس مصلحة ☐ الوظائف العليا ☐ أخرى ☐

المحور الثاني: نظام الحوافز

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
آليات التحفيز						
1	تهتم المؤسسة بشكل كبير بمنح حوافز لعمالها ليقدموا ما لديهم.					
2	يشعر العاملون في المؤسسة بأهمية الحوافز والمكافآت المتاحة لهم.					
3	تمنح المؤسسة الحوافز على أساس الكفاءة.					
4	هناك عدالة في المؤسسة للحصول على حوافز.					
5	هناك تحيز وتفرقة وتمييز بين العمال في منح الحوافز بالمؤسسة.					
6	منح الحوافز بالمؤسسة يوفر جو مناسب في بيئة العمل.					
7	منح الحوافز في المؤسسة يؤدي إلى حدوث نزاعات بين العمال.					
8	الحوافز في المؤسسة تؤدي إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي.					

9	الحوافز التي تقدمها المؤسسة ملبية للاحتياجات سواء كانت مادية أو معنوية.				
الحوافز المادية					
1	تقدم المؤسسة أجر يتناسب مع جهدك المبذول أثناء العمل				
2	الأجر الذي تقدمه المؤسسة يغطي حاجاتك الأساسية				
3	تقدم المؤسسة مكافآت مادية تحفز الموظفين على إنجاز العمل بكفاءة				
4	تقدم المؤسسة تأمين صحي للعاملين				
5	تحسن المؤسسة ظروف العمل المادية باستمرار يدفع الموظفين للتمسك بالعمل				
الحوافز المعنوية					
1	يشعر العاملون بالاستقرار الوظيفي				
2	تتيح المؤسسة للعاملين فرص مناسبة للمشاركة في اتخاذ القرار				
3	تعمل المؤسسة على تنمية روح التقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم في العمل				
4	تقدم المؤسسة فرص المشاركة في الدورات التدريبية				
5	تقدم المؤسسة عبارات الشكر والثناء والتقدير عند تحقيق الأهداف المطلوبة				

المحور الثالث: أداء المورد البشري

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أداء المورد البشري						
1	تقدم المؤسسة مكافآت عمل تساعد على تحقيق أداء أفضل					
2	تقدم المؤسسة حوافز على أساس الأداء في العمل					
3	توفر الإدارة الأجهزة والمعدات المناسبة لرفع مستوى الأداء					
4	الحوافز التي تقدمها المؤسسة تؤدي إلى زيادة الأداء					
5	تقوم المؤسسة بتقييم الأداء على أسس علمية وبمعايير واضحة					
6	يشجع نظام الحوافز في المؤسسة العاملين على المبادرة في حل مشاكل العمل					
7	كلما اكتسب العاملون المهارات الفنية اللازمة زادت انتاجيتهم في المؤسسة					
8	تقيد العاملون في المؤسسة بقواعد وإجراءات العمل					
9	يملك العاملون بالمؤسسة القدرات المناسبة لطبيعة العمل					

قياس الإتساق الداخلي لفقرات ومحاوِر الإستمارة بإستخدام معامل الإرتباط بيرسون

Corrélations					
		تهتم المؤسسة بشكل كبير بمنح حوافز لعمالها ليقدموا ما لديهم	يشعر العاملون في المؤسسة بأهمية الحوافز والمكافآت المتاحة لهم.	تمنح المؤسسة الحوافز على أساس الكفاءة	هناك عدالة في المؤسسة للحصول على حوافز
تهتم المؤسسة بشكل كبير بمنح حوافز لعمالها ليقدموا ما لديهم	Corrélation de Pearson	1	,598**	,738**	,734**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	50	50	50	50
يشعر العاملون في المؤسسة بأهمية الحوافز والمكافآت المتاحة لهم	Corrélation de Pearson	,598**	1	,376**	,561**
	Sig. (bilatérale)	,000		,007	,000
	N	50	50	50	50
تمنح المؤسسة الحوافز على أساس الكفاءة	Corrélation de Pearson	,738**	,376**	1	,682**
	Sig. (bilatérale)	,000	,007		,000
	N	50	50	50	50
هناك عدالة في المؤسسة للحصول على حوافز	Corrélation de Pearson	,734**	,561**	,682**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	50	50	50	50
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).					

Corrélations					
		هناك تحيز وتفرقة وتمييز بين العمال في منح الحوافز في المؤسسة	منح الحوافز بالمؤسسة يوفر جو مناسب في بيئة العمل	منح الحوافز في المؤسسة يؤدي إلى حدوث نزاعات بين العمال	الحوافز في المؤسسة تؤدي إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي
هناك تحيز وتفرقة وتمييز بين العمال في منح الحوافز في المؤسسة	Corrélation de Pearson	1	,228	,453**	,026
	Sig. (bilatérale)		,112	,001	,860
	N	50	50	50	50
منح الحوافز بالمؤسسة يوفر جو مناسب في بيئة العمل	Corrélation de Pearson	,228	1	,294*	,400**
	Sig. (bilatérale)	,112		,038	,004
	N	50	50	50	50
منح الحوافز في المؤسسة يؤدي إلى حدوث نزاعات بين العمال	Corrélation de Pearson	,453**	,294*	1	-,074
	Sig. (bilatérale)	,001	,038		,611
	N	50	50	50	50
الحوافز في المؤسسة تؤدي إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي	Corrélation de Pearson	,026	,400**	-,074	1
	Sig. (bilatérale)	,860	,004	,611	
	N	50	50	50	50
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).					
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).					

Corrélations

		الحوافز التي تقدمها المؤسسة ملبية الاحتجاجات سواء	تقدم المؤسسة أحد	الأحد الذي تقدمه	تقدم المؤسسة مكافآت مادية تحفز الموظفين
Corrélations					
		تقدم المؤسسة تأمين صحي للعاملين	تحسن المؤسسة ظروف العمل المادية بإستمرار يدفع الموظفين للتمسك بالعمل	يشعر العاملون بالإستقرار الوظيفي	تتيح المؤسسة للعاملين فرص مناسبة للمشاركة في إتخاذ القرار
تقدم المؤسسة تأمين صحي للعاملين	Corrélation de Pearson	1	,336*	,337*	,094
	Sig. (bilatérale)		,017	,017	,517
	N	50	50	50	50
تحسن المؤسسة ظروف العمل المادية بإستمرار يدفع الموظفين للتمسك بالعمل	Corrélation de Pearson	,336*	1	,279*	-,010
	Sig. (bilatérale)	,017		,049	,944
	N	50	50	50	50
يشعر العاملون بالإستقرار الوظيفي	Corrélation de Pearson	,337*	,279*	1	,632**
	Sig. (bilatérale)	,017	,049		,000
	N	50	50	50	50
تتيح المؤسسة للعاملين فرص مناسبة للمشاركة في إتخاذ القرار	Corrélation de Pearson	,094	-,010	,632**	1
	Sig. (bilatérale)	,517	,944	,000	
	N	50	50	50	50
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).					
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).					

Corrélations					
		تعمل المؤسسة على تنمية روح التقدير والإحترام بين العاملين لتحفيزهم في العمل	تقدم المؤسسة فرص المشاركة في الدورات التدريبية	تقدم المؤسسة عبارات الشكر والثناء والتقدير عند تحقيق الأهداف المطلوبة	تقدم المؤسسة مكافآت عمل تساعد على تحقيق أداء أفضل
تعمل المؤسسة على تنمية روح التقدير والإحترام بين العاملين لتحفيزهم في العمل	Corrélation de Pearson	1	,509**	,655**	,649**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	50	50	50	50
تقدم المؤسسة فرص المشاركة في الدورات التدريبية	Corrélation de Pearson	,509**	1	,456**	,494**
	Sig. (bilatérale)	,000		,001	,000
	N	50	50	50	50
تقدم المؤسسة عبارات الشكر والثناء والتقدير عند تحقيق الأهداف المطلوبة	Corrélation de Pearson	,655**	,456**	1	,574**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001		,000
	N	50	50	50	50
تقدم المؤسسة مكافآت عمل تساعد على تحقيق أداء أفضل	Corrélation de Pearson	,649**	,494**	,574**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	50	50	50	50
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).					

Corrélations

		تقدم المؤسسة حوافز على أساس الأداء في العمل	توفر الإدارة الأجهزة والمعدات المناسبة لرفع مستوى الأداء	الحوافز التي تقدمها المؤسسة تؤدي الى زيادة الأداء	تقوم المؤسسة بتقييم الأداء على أسس علمية وبمعايير واضحة
تقدم المؤسسة حوافز على أساس الأداء في العمل	Corrélation de Pearson	1	,686**	,610**	,588**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	50	50	50	50
توفر الإدارة الأجهزة والمعدات المناسبة لرفع مستوى الأداء	Corrélation de Pearson	,686**	1	,567**	,668**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	50	50	50	50
الحوافز التي تقدمها المؤسسة تؤدي الى زيادة الأداء	Corrélation de Pearson	,610**	,567**	1	,564**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	50	50	50	50
تقوم المؤسسة بتقييم الأداء على أسس علمية وبمعايير واضحة	Corrélation de Pearson	,588**	,668**	,564**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	50	50	50	50

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		يشجع نظام الحوافز في المؤسسة العاملين على المبادرة في حل مشاكل العمل	كلما إكتسب العاملون المهارات الفنية اللازمة زادت إنتاجيتهم في المؤسسة	تقيد العاملون في المؤسسة بقواعد وإجراءات العمل	يمتلك العاملون بالمؤسسة القدرات المناسبة لطبيعة العمل
يشجع نظام الحوافز في المؤسسة العاملين على المبادرة في حل مشاكل العمل	Corrélation de Pearson	1	,190	,351*	,288*
	Sig. (bilatérale)		,187	,012	,043
	N	50	50	50	50
كلما إكتسب العاملون المهارات الفنية اللازمة زادت إنتاجيتهم في المؤسسة	Corrélation de Pearson	,190	1	,471**	,367**
	Sig. (bilatérale)	,187		,001	,009
	N	50	50	50	50
تقيد العاملون في المؤسسة بقواعد وإجراءات العمل	Corrélation de Pearson	,351*	,471**	1	,291*
	Sig. (bilatérale)	,012	,001		,041
	N	50	50	50	50
يمتلك العاملون بالمؤسسة القدرات المناسبة لطبيعة العمل	Corrélation de Pearson	,288*	,367**	,291*	1
	Sig. (bilatérale)	,043	,009	,041	
	N	50	50	50	50

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

معامل الثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,739	9

Statistiques de total des éléments				
	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
تَهتم المؤسسة بشكل كبير بمنح حوافز لعمالها ليقدّموا ما لديهم.	22,5600	30,129	,669	,669
يشعر العاملون في المؤسسة بأهمية الحوافز والمكافآت المتاحة لهم.	22,9000	30,827	,556	,689
تمنح المؤسسة الحوافز على أساس الكفاءة	22,2000	31,592	,616	,682
هناك عدالة في المؤسسة للحصول على حوافز	22,3000	31,031	,623	,679
هناك تحيز وتفرقة وتمييز بين العمال في منح الحوافز في المؤسسة	22,9800	41,489	-,102	,799
منح الحوافز بالمؤسسة يوفر جو مناسب في بيئة العمل	23,5600	35,721	,402	,719
منح الحوافز في المؤسسة يؤدي الى حدوث نزاعات بين العمال	22,9000	39,316	,035	,776
الحوافز في المؤسسة تؤدي الى تحقيق الإستقرار الوظيفي	23,4200	33,555	,517	,701

الحوافز التي تقدمها المؤسسة مالية للاحتياجات سواء كانت مادية او معنوية	22,4600	31,029	,571	,686
--	---------	--------	------	------

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,419	5

Statistiques de total des éléments				
	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
تقدم المؤسسة أجر يتناسب مع جهدك المبذول أثناء العمل	12,4200	31,636	,425	,304
الأجر الذي تقدمه المؤسسة يغطي حاجاتك الأساسية	12,6400	33,909	,253	,373
تقدم المؤسسة مكافآت مادية تحفز الموظفين على إنجاز العمل بكفاءة	12,5000	32,949	,396	,331
تقدم المؤسسة تأمين صحي للعاملين	13,6200	33,465	,397	,339
تحسن المؤسسة ظروف العمل المادية باستمرار يدفع الموظفين للتمسك بالعمل	12,1800	11,089	,237	,710

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,838	5

Statistiques de total des éléments				
	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
يشعر العاملون بالإستقرار الوظيفي	13,0000	15,347	,618	,812
تتيح المؤسسة للعاملين فرص مناسبة للمشاركة في إتخاذ القرار	12,7000	14,337	,674	,796
تعمل المؤسسة على تنمية روح التقدير والإحترام بين العاملين لتحفيزهم في العمل	13,1400	13,143	,782	,763
تقدم المؤسسة فرص المشاركة في الدورات التدريبية	13,0200	15,898	,527	,836
تقدم المؤسسة عبارات الشكر والثناء والتقدير عند تحقيق الأهداف المطلوبة	12,8600	15,429	,611	,814

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,883	9

Statistiques de total des éléments				
	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
تقدم المؤسسة مكافآت عمل تساعد على تحقيق أداء افضل	22,7200	37,063	,726	,862
تقدم المؤسسة حوافز على اساس الأداء في العمل	22,5200	37,438	,775	,858
توفر الإدارة الأجهزة والمعدات المناسبة لرفع مستوى الأداء	22,7200	36,369	,779	,857
الحوافز التي تقدمها المؤسسة تؤدي إلى زيادة الأداء	22,7600	38,635	,691	,865
تقوم المؤسسة بتقييم الأداء على أسس علمية وبمعايير واضحة	22,8200	38,436	,695	,865
يشجع نظام الحوافز في المؤسسة العاملين على المبادرة في حل مشاكل العمل	22,8200	38,518	,662	,868
كلما إكتسب العاملون المهارات الفنية اللازمة زادت إنتاجيتهم في المؤسسة	23,7200	44,287	,350	,891
تقيد العاملون في المؤسسة بقواعد وإجراءات العمل	23,5600	43,109	,497	,881
يمتلك العاملون بالمؤسسة القدرات المناسبة لطبيعة العمل	23,5600	43,721	,474	,882

التوزيع الطبيعي لأداة الدراسة

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon			
		محور نظام_الحوافز	محور أداء_المورد_البشري
N		50	50
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	141,2600	25,9000
	Ecart type	34,59905	7,03997
Différences les plus extrêmes	Absolue	,122	,140
	Positif	,054	,074
	Négatif	-,122	-,140
Statistiques de test		,122	,140
Sig. asymptotique (bilatérale)		,062 ^c	,015 ^c
a. La distribution du test est Normale.			
b. Calculée à partir des données.			
c. Correction de signification de Lilliefors.			

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon		
N		50
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	83,5800
	Ecart type	20,2475
Différences les plus extrêmes	Absolue	,116
	Positif	,048
	Négatif	-,116
Statistiques de test		,116
Sig. asymptotique (bilatérale)		,091 ^c
a. La distribution du test est Normale.		
b. Calculée à partir des données.		
c. Correction de signification de Lilliefors.		

وصف خصائص عينة الدراسة

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	40	80,0	80,0	80,0
	انثى	10	20,0	20,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	12	24,0	24,0	24,0
	من 30 إلى 40 سنة	28	56,0	56,0	80,0
	من 41 إلى 50 سنة	4	8,0	8,0	88,0
	أكبر من 50 سنة	6	12,0	12,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

الحالة الاجتماعية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اعزب (ة)	24	48,0	48,0	48,0
	متزوج (ة)	24	48,0	48,0	96,0
	مطلق (ة)	1	2,0	2,0	98,0
	ارمل (ة)	1	2,0	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

المستوى_التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متوسط	8	16,0	16,0	16,0
	ثانوي	15	30,0	30,0	46,0
	جامعي	24	48,0	48,0	94,0
	دراسات عليا	3	6,0	6,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

الإقامة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 3 سنوات	6	12,0	12,0	12,0
	من 3 سنوات إلى 6 سنوات	16	32,0	32,0	44,0
	من 7 سنوات إلى 10 سنوات	15	30,0	30,0	74,0
	أكثر من 10 سنوات	13	26,0	26,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

الرتبة في الوظيفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عامل مهني	13	26,0	26,0	26,0
	إطار اداري	17	34,0	34,0	60,0
	رئيس مصلحة	10	20,0	20,0	80,0
	الوظائف العليا	1	2,0	2,0	82,0
	أخرى	9	18,0	18,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات الدراسة

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
تهتم المؤسسة بشكل كبير بمنح حوافز لعمالها ليقدموا ما لديهم	50	3,1000	1,31320
يشعر العاملون في المؤسسة بأهمية الحوافز والمكافآت المتاحة لهم	50	2,7600	1,40785
تمنح المؤسسة الحوافز على أساس الكفاءة	50	3,4600	1,21571
هناك عدالة في المؤسسة للحصول على حوافز	50	3,3600	1,27391
هناك تحيز وتفرقة وتمييز بين العمال في منح الحوافز في المؤسسة	50	2,6800	1,31615
منح الحوافز بالمؤسسة يوفر جو مناسب في بيئة العمل	50	2,1000	,99488
منح الحوافز في المؤسسة يؤدي الى حدوث نزاعات بين العمال	50	2,7600	1,27071
الحوافز في المؤسسة تؤدي إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي	50	2,2400	1,11685
الحوافز التي تقدمها المؤسسة ملبية للاحتياجات سواء كانت مادية أو معنوية	50	3,2000	1,35526

Statistiques descriptives			
	N	Moyenn e	Ecart type
تقدم المؤسسة أجر يتناسب مع جهدك المبذول أثناء العمل	50	3,4200	1,23040
الاجر الذي تقدمه المؤسسة يغطي حاجاتك الأساسية	50	3,2000	1,22890
تقدم المؤسسة مكافآت مادية تحفز الموظفين على انجاز العمل بكفاءة	50	3,3400	1,08063
تقدم المؤسسة تأمين صحي للعاملين	50	2,2200	,99571
تحسن المؤسسة ظروف العمل المادية باستمرار يدفع الموظفين للتمسك بالعمل	50	3,6600	1.05674

Statistiques descriptives			
	N	Moyenn e	Ecart type
يشعر العاملون بالإستقرار الوظيفي	50	3,1800	1,15511
تتيح المؤسسة للعاملين فرص مناسبة للمشاركة في اتخاذ القرار	50	3,4800	1,24933
تعمل المؤسسة على تنمية روح التقدير والإحترام بين العاملين لتحفيزهم في العمل	50	3,0400	1,30868
تقدم المؤسسة فرص المشاركة في الدورات التدريبية	50	3,1600	1,18425
تقدم المؤسسة عبارات الشكر والثناء والتقدير عند تحقيق الأهداف المطلوبة	50	3,3200	1,15069

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
تقدم المؤسسة مكافآت عمل تساعد على تحقيق أداء افضل	50	3,1800	1,24031
تقدم المؤسسة حوافز على اساس الأداء في العمل	50	3,3800	1,14089
توفر الإدارة الأجهزة والمعدات المناسبة لرفع مستوى الأداء	50	3,1800	1,24031
الحوافز التي تقدمها المؤسسة تؤدي إلى زيادة الأداء	50	3,1400	1,12504
تقوم المؤسسة بتقييم الأداء على أسس علمية وبمعايير واضحة	50	3,0800	1,14000
يشجع نظام الحوافز في المؤسسة العاملين على المبادرة في حل مشاكل العمل	50	3,0800	1,17526
كلما اكتسب العاملون المهارات الفنية الأزمة زادت انتاجيتهم في المؤسسة	50	2,1800	,94091
تقيد العاملون في المؤسسة بقواعد وإجراءات العمل	50	2,3400	,87155
يمتلك العاملون بالمؤسسة القدرات المناسبة لطبيعة العمل	50	2,3400	,82338

تهتم المؤسسة بشكل كبير بمنح حوافز لعمالها ليقدّموا ما لديهم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	7	14,0	14,0	14,0
	موافق	11	22,0	22,0	36,0
	محايد	10	20,0	20,0	56,0
	غير موافق	14	28,0	28,0	84,0
	غير موافق بشدة	8	16,0	16,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

يشعر العاملون في المؤسسة بأهمية الحوافز والمكافآت المتاحة لهم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	11	22,0	22,0	22,0
	موافق	16	32,0	32,0	54,0
	محايد	4	8,0	8,0	62,0
	غير موافق	12	24,0	24,0	86,0
	غير موافق بشدة	7	14,0	14,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

تمنح المؤسسة الحوافز على اساس الكفاءة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	3	6,0	6,0	6,0
	موافق	11	22,0	22,0	28,0
	محايد	6	12,0	12,0	40,0
	غير موافق	20	40,0	40,0	80,0
	غير موافق بشدة	10	20,0	20,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

هناك عدالة في المؤسسة للحصول على حوافز

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	5	10,0	10,0	10,0
	موافق	10	20,0	20,0	30,0
	محايد	6	12,0	12,0	42,0
	غير موافق	20	40,0	40,0	82,0
	غير موافق بشدة	9	18,0	18,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

هناك تحيز وتفرقة وتمييز بين العمال في منح الحوافز في المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	12	24,0	24,0	24,0
	موافق	13	26,0	26,0	50,0
	محايد	8	16,0	16,0	66,0
	غير موافق	13	26,0	26,0	92,0
	غير موافق بشدة	4	8,0	8,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

منح الحوافز في المؤسسة يؤدي الى حدوث نزاعات بين العمال

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	9	18,0	18,0	18,0
	موافق	16	32,0	32,0	50,0
	محايد	7	14,0	14,0	64,0
	غير موافق	14	28,0	28,0	92,0
	غير موافق بشدة	4	8,0	8,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

الحوافز في المؤسسة تؤدي الى تحقيق الاستقرار الوظيفي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	14	28,0	28,0	28,0
	موافق	20	40,0	40,0	68,0
	محايد	8	16,0	16,0	84,0
	غير موافق	6	12,0	12,0	96,0
	غير موافق بشدة	2	4,0	4,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

الحوافز التي تقدمها المؤسسة ملبية للاحتياجات سواء كانت مادية او معنوية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	9	18,0	18,0	18,0
	غير موافق بشدة	5	10,0	10,0	28,0
	محايد	12	24,0	24,0	52,0
	غير موافق	15	30,0	30,0	82,0
	غير موافق بشدة	9	18,0	18,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

تقدم المؤسسة اجر يتناسب مع جهدك المبذول اثناء العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	4	8,0	8,0	8,0
	موافق	9	18,0	18,0	26,0
	محايد	9	18,0	18,0	44,0
	غير موافق	18	36,0	36,0	80,0
	غير موافق بشدة	10	20,0	20,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

الاجر الذي تقدمه المؤسسة يغطي حاجاتك الاساسية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	5	10,0	10,0	10,0
	موافق	11	22,0	22,0	32,0
	محايد	10	20,0	20,0	52,0
	غير موافق	17	34,0	34,0	86,0
	غير موافق بشدة	7	14,0	14,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

تقدم المؤسسة مكافآت مادية تحفز الموظفين على انجاز العمل بكفاءة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	4	8,0	8,0	8,0
	موافق	6	12,0	12,0	20,0
	محايد	14	28,0	28,0	48,0
	غير موافق	21	42,0	42,0	90,0
	غير موافق بشدة	5	10,0	10,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

تقدم المؤسسة تامين صحي للعاملين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	8	16,0	16,0	16,0
	موافق	32	64,0	64,0	80,0
	محايد	4	8,0	8,0	88,0
	غير موافق	3	6,0	6,0	94,0
	غير موافق بشدة	3	6,0	6,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

تحسن المؤسسة ظروف العمل المادية باستمرار يدفع الموظفين للتمسك بالعمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	7	14,0	14,0	14,0
	موافق	10	20,0	20,0	34,0
	محايد	13	26,0	26,0	60,0
	غير موافق	12	24,0	24,0	84,0
	غير موافق بشدة	7	14,0	14,0	98,0
	34,00	1	2,0	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

يشعر العاملون بالاستقرار الوظيفي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	3	6,0	6,0	6,0
	موافق	13	26,0	26,0	32,0
	محايد	13	26,0	26,0	58,0
	غير موافق	14	28,0	28,0	86,0
	غير موافق بشدة	7	14,0	14,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

تتيح المؤسسة للعاملين فرص مناسبة للمشاركة في اتخاذ القرار

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	3	6,0	6,0	6,0
	موافق	11	22,0	22,0	28,0
	محايد	7	14,0	14,0	42,0
	غير موافق	17	34,0	34,0	76,0
	غير موافق بشدة	12	24,0	24,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

تعمل المؤسسة على تنمية روح التقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم في العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	6	12,0	12,0	12,0
	موافق	13	26,0	26,0	38,0
	محايد	14	28,0	28,0	66,0
	غير موافق	7	14,0	14,0	80,0
	غير موافق بشدة	10	20,0	20,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

تقدم المؤسسة فرص المشاركة في الدورات التدريبية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	4	8,0	8,0	8,0
	موافق	12	24,0	24,0	32,0
	محايد	13	26,0	26,0	58,0
	غير موافق	14	28,0	28,0	86,0
	غير موافق بشدة	7	14,0	14,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

تقدم المؤسسة عبارات الشكر والثناء والتقدير عند تحقيق الأهداف المطلوبة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	2	4,0	4,0	4,0
	موافق	12	24,0	24,0	28,0
	محايد	13	26,0	26,0	54,0
	غير موافق	14	28,0	28,0	82,0
	غير موافق بشدة	9	18,0	18,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

تقدم المؤسسة مكافآت عمل تساعد على تحقيق أداء أفضل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	6	12,0	12,0	12,0
	موافق	9	18,0	18,0	30,0
	محايد	12	24,0	24,0	54,0
	غير موافق	16	32,0	32,0	86,0
	غير موافق بشدة	7	14,0	14,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

تقدم المؤسسة حوافز على أساس الأداء في العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	4	8,0	8,0	8,0
	موافق	7	14,0	14,0	22,0
	محايد	12	24,0	24,0	46,0
	غير موافق	20	40,0	40,0	86,0
	غير موافق بشدة	7	14,0	14,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

توفر الادارة الاجهزة والمعدات المناسبة لرفع مستوى الاداء

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	4	8,0	8,0	8,0
	موافق	13	26,0	26,0	34,0
	محايد	12	24,0	24,0	58,0
	غير موافق	12	24,0	24,0	82,0
	غير موافق بشدة	9	18,0	18,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

الحوافز التي تقدمها المؤسسة تؤدي الى زيادة الاداء

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	3	6,0	6,0	6,0
	موافق	13	26,0	26,0	32,0
	محايد	14	28,0	28,0	60,0
	غير موافق	14	28,0	28,0	88,0
	غير موافق بشدة	6	12,0	12,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

تقوم المؤسسة بتقييم الاداء على اسس علمية وبمعايير واضحة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	3	6,0	6,0	6,0
	موافق	14	28,0	28,0	34,0
	محايد	16	32,0	32,0	66,0
	غير موافق	10	20,0	20,0	86,0
	غير موافق بشدة	7	14,0	14,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

يشجع نظام الحوافز في المؤسسة العاملين على المبادرة في حل مشاكل العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	4	8,0	8,0	8,0
	موافق	13	26,0	26,0	34,0
	محايد	15	30,0	30,0	64,0
	غير موافق	11	22,0	22,0	86,0
	غير موافق بشدة	7	14,0	14,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

كلما اكتسب العاملون المهارات الفنية اللازمة زادت انتاجيتهم في المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	8	16,0	16,0	16,0
	موافق	32	64,0	64,0	80,0
	محايد	6	12,0	12,0	92,0
	غير موافق	1	2,0	2,0	94,0
	غير موافق بشدة	3	6,0	6,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

تقيد العاملون في المؤسسة بقواعد واجراءات العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	5	10,0	10,0	10,0
	موافق	29	58,0	58,0	68,0
	محايد	12	24,0	24,0	92,0
	غير موافق	2	4,0	4,0	96,0
	غير موافق بشدة	2	4,0	4,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

يمتلك العاملون بالمؤسسة القدرات المناسبة لطبيعة العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	7	14,0	14,0	14,0
	موافق	23	46,0	46,0	60,0
	محايد	16	32,0	32,0	92,0
	غير موافق	4	8,0	8,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

علاقة الارتباط بين نظام الحوافز وأداء المورد البشري.

Corrélations

		محور_اداء_المورد_ال بشري	محور_نظام_الحوافز
محور_اداء_المورد_البشري	Corrélacion de Pearson	1	,807**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	50	50
محور_نظام_الحوافز	Corrélacion de Pearson	,807**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	50	50

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		بعد_اليات_التحفيز	محور_اداء_المورد_ال بشري
بعد_اليات_التحفيز	Corrélacion de Pearson	1	,632**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	50	50
محور_اداء_المورد_البشري	Corrélacion de Pearson	,632**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	50	50

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		بعد_الحوافز_المادية	محور_اداء_المورد_ال بشري
بعد_الحوافز_المادية	Corrélacion de Pearson	1	,464**
	Sig. (bilatérale)		,001
	N	50	50
محور_اداء_المورد_البشري	Corrélacion de Pearson	,464**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	

N	50	50
---	----	----

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		بعد_الحوافز_المعنوية	محور_اداء_المورد_البشري
بعد_الحوافز_المعنوية	Corrélation de Pearson	1	,736**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	50	50
محور_اداء_المورد_البشري	Corrélation de Pearson	,736**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	50	50

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

نتائج إختبار فرضيات الدراسة

Anova

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques	
						Variation de F	Sig. Variation de F
1	,632 ^a	,399	,387	5,51245	,399	31,919	,000

a. Prédicteurs : (Constante), بعد_اليات_التحفيز

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	8,177	3,232		2,530	,015
	بعد_اليات_التحفيز	,691	,122	,632	5,650	,000

a. Variable dépendante : محور_اداء_المورد_البشري

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques	
						Variation de F	Sig. Variation de F
1	,464 ^a	,215	,199	6,30232	,215	13,142	,001

a. Prédicteurs : (Constante), بعد_الحوافز_المادية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	17,625	2,450		7,193	,000
	بعد_الحوافز_المادية	,522	,144	,464	3,625	,001

a. Variable dépendante : محور_اداء_المورد_البشري

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur	Variation de R-deux	Modifier les statistiques	
				standard de l'estimation		Variation de F	Sig. Variation de F
1	,736 ^a	,542	,533	4,81207	,542	56,876	,000

a. Prédicteurs : (Constante), بعد_الحوافز_المعنوية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	8,126	2,453		3,313	,002
	بعد_الحوافز_المعنوية	1,099	,146	,736	7,542	,000

a. Variable dépendante : محور_اداء_المورد_البشري

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur	Variation de R-deux	Modifier les statistiques	
				standard de l'estimation		Variation de F	Sig. Variation de F
1	,807 ^a	,651	,644	4,19928	,651	89,717	,000

a. Prédicteurs : (Constante), محور_نظام_الحوافز

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,701	2,520		1,072	,289
	محور_نظام_الحوافز	,164	,017	,807	9,472	,000

a. Variable dépendante : محور_اداء_المورد_البشري

ANOVA						
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
الجنس	Intergruppes	6,800	42	,162	,944	,594
	Intragruppes	1,200	7	,171		
	Total	8,000	49			
السن	Intergruppes	32,680	42	,778	,778	,719
	Intragruppes	7,000	7	1,000		
	Total	39,680	49			
الحالة_الاجتماعية	Intergruppes	18,380	42	,438	1,702	,238
	Intragruppes	1,800	7	,257		
	Total	20,180	49			
المستوى_التعليمي	Intergruppes	27,620	42	,658	,687	,790
	Intragruppes	6,700	7	,957		
	Total	34,320	49			
الاقدمية	Intergruppes	38,700	42	,921	,658	,813
	Intragruppes	9,800	7	1,400		
	Total	48,500	49			
الرتبة في الوظيفة	Intergruppes	80,680	42	1,921	,974	,573
	Intragruppes	13,800	7	1,971		
	Total	94,480	49			