

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة احمد دراية - ادرار -

قسم علوم التسيير



مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي في شعبة علوم التسيير

التخصص: ادارة اعمال

مذكرة بعنوان:

**دور التحفيز المعنوي في رفع مستوى أداء العاملين
دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR
وكالة زاوية كنتة-**

تحت إشراف الأستاذ:

▪ مجاهد سيد أحمد

من إعداد الطالبين:

▪ حنيني محمد

▪ سماعيلي مولاي الرشيد

لجنة المناقشة

مشرفا	أستاذ محاضر "أ"	مجاهد سيد أحمد
رئيسا	أستاذ محاضر "أ"	يحياوي عبد القادر
مناقشا	أستاذ محاضر	نعماي رشيدة

السنة الجامعية 2022/2021

5-18

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria

Ministry of Higher Education and Scientific Research
University Ahmed Draia of Adrar
The central library



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة أحمد دراية- أدرار
المكتبة المركزية
مصلحة البحث البيولوجرافي

شهادة الترخيص بالإيداع

انا الأستاذ(ة): مجاهد سيد أحمد

المشرف على مذكرة الماستر الموسومة بـ : دور التحفيز المعنوي في رفع مستوى أداء العاملين - دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكالة زاوية كنتة

من إنجاز :

الطالب(ة) حنيني محمد

الطالب(ة) سماعيل مولاي رشيد

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

القسم : علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

تاريخ تقييم / مناقشة: 2022/06/01

أشهد ان الطلبة قد قاموا بالتعديلات والتصحيحات المطلوبة من طرف لجنة التقييم / المناقشة، وان المطابقة بين النسخة الورقية والإلكترونية استوفت جميع شروطها. وإمكانهم إيداع النسخ الورقية (02) والإلكترونية (PDF).

امضاء المشرف:

محمد سيد أحمد

ادرار في : 1-2 JUNN 2022

مساعد رئيس القسم:







الشكر والتقدير

أول الشكر وآخره إلى الله عز وجل الذي لولا فضله لما اكتمل هذا العمل ، كما نتقدم باسمي عبارات الشكر والتقدير الي استاذ "مجاهد سيد أحمد الذي قبل الاشراف على هذا العمل ،وعلى كل ما قدمه لنا من نصائح وتوجيهات فجزاه الله خيرا.

كما نتقدم بالشكر الجزيل الي موظفي بنك الفلاحة و التنمية الريفية على حسن استقبالهم ومساعدتهم لنا من اجل جمع كل المعلومات لانجاز هذا العمل المتواضع.

ولكل من ساهم في انجاز هذا العمل سواء من قريب او بعيد .

والحمد لله رب العالمين.

إهداء

اهدي ثمرة عملي الى الوالدة اطال الله في عمرها.

الى الذرع الواقي والكنز الباقي ، الذي ساندني وقت ضعفي ، والذي اطال الله عمره.

الي الذر الناذر والذخر العامر ورمز البقاء والنقاء والصفاء اخوتي حفظهم الله ورعاهم.

الى اصدقاء الدراسة .

الى الاستاذ المشرف "مجاهد سيد أحمد" الى اساتذتي الكرام الذين اناروا دروبنا بالعلم و المعرفة .

الي كل العائلة والأقارب وكل من ساعدني في انجاز هذا العمل المتواضع من قريب او بعيد.

حنيني محمد

إهداء

إلى من علمني النجاح و الصبر... إلى من علمني العطاء بدون انتظار... إلى من عمل بكد في سبيلي و أوصلني إلى ما أنا عليه... أبي الكريم أدمه الله لي.

إلى من علمتني و عانت الصعاب لأصل إلى ما أنا فيه... إلى من كان دعاؤها سر نجاحي و حنانها بلسم جراحي..... أمي الحبيبة.

إلى اخوتي

إلى أصدقائي رفقاء دربي

إلى الأستاذ المشرف "مجاهد سيدأحمد" ، إلى أساتذتي الكرام الذين أناروا دروبنا بالعلم و المعرفة.

إلى كل من يقتنع بفكرة فيدعو إليها و يعمل على تحقيقها، لا يبغى بها إلا وجه الله و منفعة الناس.

إليكم أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع.

سما عيلي مولاي الرشيد

فهرس المحتويات

أ	مقدمة:
أ	تمهيد:
أ	الإشكالية :
ب	الأسئلة الفرعية:
ب	فرضيات البحث :
ب	المنهج المستخدم:
ب	أسباب اختيار الموضوع:
ب	-أهمية البحث:
ت	-أهداف البحث :
ت	-منهج الدراسة:
ت	-حدود البحث:
ت	-صعوبات البحث :
ث	-هيكلية البحث :
6	الفصل الأول : الأدبيات النظرية و الدراسات السابقة
6	المبحث الأول: الإطار النظري لتحفيز المعنوي
6	المطلب الأول ماهية التحفيز
6	الفرع الأول مفهوم التحفيز و تطوره.....
8	الفرع الثاني : أهمية التحفيز
8	الفرع الثالث أهداف التحفيز
9	المطلب الثاني أساسيات حول التحفيز
9	الفرع الأول: أساليب التحفيز
9	الفرع الثاني عناصر التحفيز
9	الفرع الثالث : أنواع التحفيز
13	المطلب الثالث : سياسة التحفيز
13	الفرع الأول: متطلبات سياسة التحفيز
13	الفرع الثاني : مبادئ سياسة التحفيز
14	الفرع الثالث : المراحل الأساسية لسياسة التحفيز
14	المبحث الثاني: مدخل عام لأداء العاملين.....
15	المطلب الأول : مدخل للأداء
15	الفرع الأول: مفهوم الاداء و محدداته.....
17	الفرع الثاني :مكونات الاداء و العوامل المؤثرة عليه
20	الفرع الثالث: معايير قياس الاداء ومتطلبات فعاليتها
22	المطلب الثاني : ماهية أداء العاملين.....

22	الفرع الاول : تعريف اداء العاملين و أهميته
23	الفرع الثاني:عناصر و محددات أداء العاملين .
24	الفرع الثالث : العوامل المؤثرة على أداء العاملين و أبعادها :
25	المطلب الثالث : عملية تقييم أداء العاملين :
25	الفرع الاول : أساسيات تقييم أداء العاملين
28	الفرع الثاني : خطوات ومكونات تقييم أداء العاملين وطرق تقييمها:
32	الفرع الثالث : معايير وصعوبات تقييم أداء العاملين
34	المبحث الثالث: الدراسات السابقة:
34	المطلب الأول : الدراسات العربية
40	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية :
41	المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة:
44	الفصل الثاني : واقع أداء العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة زاوية كنتة- في ظل التحفيز المعنوي
44	المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة - بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة زاوية كنتة-
44	المطلب الأول :تعريف المؤسسة وتطورها التاريخي
46	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لوكالة BADR زاوية كنته :
48	المطلب الثالث : مهام البنك و أهدافه:
49	المبحث الثاني: الإطار المنهجي و نتائج الدراسة الميدانية
49	المطلب الأول:الإطار المنهجي للدراسة
53	المطلب الثاني: عرض ومناقشة النتائج
59	المطلب الثالث :اختبار ومناقشة الفرضيات
62	الخاتمة :
65	قائمة المراجع
70	الملاحق
86	الملخص

قائمة الاشكال :

الصفحة	العنوان	الرقم
الفصل الأول		
11	الحوافز المادية	(1-1)
13	الحوافز المعنوية	(2-1)
20	العوامل المؤثرة على الأداء	(3-1)
25	أبعاد أداء العاملين	(4-1)
29	خطوات تقييم الاداء	(5-1)
الفصل الثاني		
46	الهيكل التنظيمي للمؤسسة زاوية كنته ادرار	(1-2)
52	توزيع الافراد العينة حسب الجنس	(2-2)
53	توزيع افراد العينة حسب السن	(3-2)
54	توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي	(4-2)
54	توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية	(5-2)
55	توزيع افراد العينة حسب المستوى الوظيفي	(6-2)

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
الفصل الثاني		
49	توزيع عينة الدراسة	(1-2)
50	وصف فقرات الاستبيان	(2-2)
51	مقياس ليكارت الخماسي	(3-2)
51	درجة الاهمية بالنسبة للفقرات	(4-2)
51	معامل الثبات (الفا كرومباغ)	(5-2)
52	توزيع افراد العينة حسب الجنس	(6-2)
53	توزيع افراد العينة حسب السن	(7-2)
53	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	(8-2)
54	توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية	(9-2)
55	توزيع افراد حسب المسمى الوظيفة	(10-2)
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التحفيز المعنوي	(11-2)
57	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمحور اداء العاملين	(12-2)
58	نتائج إختبار الفرضية الرئيسة	(13-2)

قائمة الملاحق:

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
69	استمارة البحث	الملحق رقم 01
71	مخرجات spss	الملحق رقم 02
83	التصريح بالنزهة العلمية	الملحق رقم 03

مقدمة

مقدمة:

يعتبر النجاح في أي مؤسسة معيارا يقاس بقدرة العاملين على تحقيق ما هو مطلوب منهم في أداء مهامهم الوظيفية وترتكز جهود إدارة الموارد البشرية على كيفية الحصول على الإنتاجية المرتفعة من خلال التحليل الوظيفي توجيه العاملين والتصميم الملائم للبرامج التدريبية

فلقد أصبح نجاح أو فشل المنظمات يرتكز بدرجة كبيرة على أدائها مما تطلب الأمر الاهتمام بأهم مورد من مواردها وهو العنصر البشري والذي يعتبر الثروة النادرة والتي تتسابق المنظمات لجلبها والاحتفاظ بها من خلال إتباع نظام لتحسين مستواهم والاهتمام بهم ومكافأتهم على الأداء المتميز .

وعليه سنحاول في هذا الفصل إبراز بعض المفاهيم النظرية لعملية التحفيز وأداء العاملين في المبحث الأول إما المبحث الثاني فيشمل على مجموعة من الدراسات السابقة والتي لها علاقة بموضوع دراستنا إما بشكل مباشر أوغير مباشر .

تمهيد:

إن لكل بناء ركيزة أساسية والعنصر البشري من أهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسة، كونه له دورا كبيرا وفعالا في أدائها وتقدمها ، مما يدفع بأي مؤسسة إلى الاهتمام بهذا المورد لأنه مصدر إبداع وتطور واستمرار لها من خلال إيجاد توافق بين أهدافها وتطلعاتها من جهة واشتراكهم بأفكارهم واقتراحاتهم في الإدارة عن طريق مساهمتهم في وضع الأهداف واتخاذ القرارات من جهة أخرى .

من هنا ركزت العديد من الإدارات الحديثة اهتمامها ووقتها للمحافظة على مستوى الروح المعنوية للأفراد العاملين بها وتنميتها لتحقيق الاندماج بين الافراد والمؤسسة من خلال تحقيق أهداف كلا الطرفين، بالإضافة إلى ذلك فان البيئة التنافسية تتطلب قوى عاملة محفزة وملتزمة ، من اجل الوصول إلى أهداف العمل .

لذلك فالتحفيز يعتبر من أهم الممارسات الإدارية لما له من تأثير كبير على مستوى الرضا للعاملين فهو يثير دوافع الفرد ويرغبه في العمل والزيادة في الإنتاج ونظرا لأهمية التحفيز في توجيه سلوكيات الأفراد وارتباطها الوثيق بدوافعهم وقوة تأثيرها الكبير على أدائهم لذلك لا بد أن يحظى بالاهتمام والتركيز بوضع نظام قادر على التأثير الايجابي على الأفراد بشكل يزيد تعلقهم بمؤسساتهم واستقرارهم أكثر في حياتهم الاجتماعية.

الإشكالية :

تعتبر عملية التحفيز المعنوي داخل المؤسسة أمرا ضروريا ، لأنها تعتبر الباعث والمحرك لطاقات ورغبات العمال داخل المؤسسة كونها توفر للعامل كثير من المزايا المادية والمعنوية والانضباط والجدية في العمل وعليه يمكننا طرح الإشكالية التالية :

مامدى مساهمة التحفيز المعنوي في تحسين أداء العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة زاوية كنتة- ؟

الأسئلة الفرعية:

- ما المقصود من التحفيز وماهي أهميته؟

-فيما تكمن العلاقة بين التحفيز المعنوي و أداء العاملين داخل بنك الفلاحة التنمية الريفية -وكالة زاوية كنتة- ؟

فرضيات البحث :

للإجابة على الإشكالية تم طرح مجموعة من الفرضيات وهي :

- التحفيز ممارسة تثير دوافع الفرد ويولد الرغبة والحماس لديه لإشباع مختلف حاجياته ورغباته.

- يساهم التحفيز في تحسين أداء العاملين داخل بنك الفلاحة و التنمية الريفية -وكالة زاوية كنتة-.

- كلما كان الفرد راضيا بأدائه كلما زاد عطائه للمؤسسة.

المنهج المستخدم:

حسب الموضوع اعتمدنا في الدراسة على الجانب النظري والتطبيقي ففي الجانب النظري استخدمنا المنهج الوصفي لأنه الأنسب في الدراسة لهذا الموضوع بينما الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد أداة الاستبيان من خلال دراسة حالة .

يعد الاستبيان أداة مفيدة للحصول على الحقائق والتوصل إلى الوقائع والتعرف على الظروف وأحوال الدراسة والموافق والآراء والاتجاهات ، حيث تم استخدامنا أسلوب العينة العشوائية في اختيارنا لعينة الدراسة واعتمدنا كأسلوب في جمع البيانات الأولية والبرامج الإحصائية من اجل تحليل ومعالجة معطيات الاستبيان ومنه عرض النتائج المتعلقة بفرضيات البحث.

أسباب اختيار الموضوع:

لقد تم اختيار هذا الموضوع بالتحديد نظرا للأسباب التالية :

- وقع اختيارنا على الموضوع منت اجل إثراء المعارف الشخصية من جهة واكتشاف واقع مؤسستنا الجزائرية في تحفيز العاملين.

- معرفة درجة صعوبة تسيير المورد البشري واحتياجاته اللامنتهية.

- التعرف على مساهمة التحفيز المعنوي في تحسين أداء العاملين.

-ضرورة إعطاء المزيد من الدراسة والاهتمام بالعنصر البشري.

-أهمية البحث:

يعتبر هذا الموضوع من المواضيع التي حظيت باهتمام العديد من المفكرين عبر الزمن ، ولأزال يحتاج لدراسات جديدة نظرا لارتباطه بدوافع وحاجات ورغبات العاملين ، التي تتميز بالتغير والاختلاف من عامل لآخر ، خاصة في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة .

وعليه يمكن حصر أهمية الدراسة فيما يلي :

* تثمين العنصر البشري باعتباره مورد استراتيجي للمؤسسة

* ربط سياسات التحفيز باحتياجات ورغبات العاملين.

* تحسين أداء العاملين من خلال سد فجوة الأداء.

* التوصل إلى سياسة تحفيز فعالة تساهم في تحسين أداء العاملين.

-أهداف البحث :

إن الأهداف التي ركزنا عليها في بحثنا هي النقاط التي يسعى إليها أي مسؤول لتحقيقها وهي :

1- إظهار أهم طرق التحفيز المعنوي وتوضيحها .

2- تبيان اثر تطبيق الأداء الفعال وتأثيره على العاملين في تحقيق المؤسسة لأهدافها.

3- العوامل المؤثرة على الأداء .

4- محاولة الفهم والتحليل الجيد للعلاقة الموجودة بين المتغيرات محل الدراسة.

-منهج الدراسة:

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فقد استخدمنا منهج التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقا ويعبر عنه تعبيرا كيفيا وكميا كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات ويبنى عليها التصور المقترح ، وقد استخدمنا جانبين

1- الجانب الأول : معالجة الإطار النظري للبحث بناء على مصادر البيانات الثانوية التي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة والدوريات والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة

2- الجانب الثاني : معالجة الجوانب التحليلية تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للبحث.

3- عرض النتائج المتعلقة بفرضيات البحث.

-حدود البحث:

من اجل حصر إشكالية البحث ولبلوغ إلى الأهداف المرجوة من الدراسة حددنا أبعاد هذه الدراسة والمتمثلة في دراسة حالة لوكالة بنك التنمية الريفية لزاوية كنته ويمكن حصرها فيما يلي:

1- البعد الموضوعي : تقتصر الدراسة على التحفيز المعنوي وأثره في تحسين أداء العاملين في الوكالة.

2- البعد الزمني : أنجزت الدراسة في السداسي الثاني 2021/2022

-صعوبات البحث :

من المشاكل التي وجدناها أثناء القيام بالعمل هي:

-قلة المراجع التي تربط متغيرين الدراسة ببعضهما البعض

-صعوبة موضوع الدراسة كونه يتناول مدخلا إنسانيا

-صعوبة الحصول على المعلومة الدقيقة خلال دراسة الجانب التطبيقي

-هيكلية البحث :

تم الاعتماد على طريقة قصد إيجاد حل للإشكالية التي قمنا بطرحها ولكي نتحقق الفرضية قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين:

-الفصل الأول : الذي تطرقنا فيه للدراسة النظرية لمساهمة التحفيز المعنوي في رفع مستوى أداء العاملين ، حيث ينقسم إلى مبحثين ، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى الإطار النظري الذي شمل مفاهيم عامة حول التحفيز وأدواته ، ثم تطرقنا إلى مفاهيم عامة حول أداء العاملين ، ثم تطرقنا إلى المبحث الثاني الذي شمل الدراسات السابقة عن موضوع التحفيز المعنوي وأداء العاملين من خلال جملة من الدراسات المحلية وعربية وأخرى أجنبية.

-الفصل الثاني : يخص الدراسة الميدانية التطبيقية لتحفيز المعنوي في تحسين أداء العاملين في وكالة بنك التنمية الريفية لزاوية كنته ، في محاولة لإسقاط الجانب النظري على الوكالة ، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين ، تطرقنا في المبحث الأول إلى عرض ميدان الدراسة وأدوات الدراسة ، أما المبحث الثاني تعرضنا فيه إلى النتائج ثم تحليلها وتفسيرها للخروج في الأخير إلى قبول أو رفض فرضيات الدراسة وحل الإشكالية وصولاً للخاتمة .

الفصل الاول:

الإطار النظري و المفاهيمي لدور التحفيز المعنوي
في اداء العاملين

الفصل الأول : الأدبيات النظرية و الدراسات السابقة

مقدمة:

إن قياس النجاح في أي مؤسسة يقاس بقدرة العاملين على تحقيق ما هو مطلوب منهم في أداء مهامهم الوظيفية وترتكز جهود إدارة الموارد البشرية على كيفية الحصول على الإنتاجية المرتفعة من خلال التحليل الوظيفي توجيه العاملين والتصميم الملائم للبرامج التدريبية.

فلقد أصبح نجاح أو فشل المنظمات يرتكز بدرجة كبيرة على أدائها مما تطلب الأمر الاهتمام بأهم مورد من مواردها وهو العنصر البشري والذي يعتبر الثروة النادرة والتي تتسابق المنظمات لجلبها والأحتفاظ بها من خلال إتباع نظام لتحسين مستواهم والاهتمام بهم ومكافأتهم على الأداء المتميز.

وعليه سنحاول في هذا الفصل إبراز بعض المفاهيم النظرية لعملية التحفيز وأداء العاملين في المبحث الأول، أما المبحث الثاني فيشمل على مجموعة من الدراسات السابقة والتي تناولت الموضوع إما بشكل مباشر وغير مباشر.

المبحث الأول: الإطار النظري لتحفيز المعنوي

من الضروري معرفة وفهم مستوى الفرد داخل المؤسسة الذي يكرس جهده وطاقته لإنجاز عمله مقابل إشباع حاجاته الإنسانية ، لذلك وجب على المؤسسة إقامة ضوابط ومحددات هذا الاشباع وتوجيهه الخدمة لمصلحة المنظومة ككل ، حيثيتطلب فهم العنصر البشري اهتمام مميز من المؤسسة بحيث ينبغي أن تدرك أهمية التحفيز كونه عملية تحرك السلوك البشري وبالتالي يصبح من مسؤوليتها وضع خطط للحوافز وتوجيهها نحو الأهداف المشتركة وذلك من خلال استخدام الحوافز كقوة دفع وتأثير على أداء العاملين.

المطلب الأول ماهية التحفيز

تعتبر عملية التحفيز فلسفة إدارية وتمثل مجموعة من المبادئ التي تحكم تصرفات المؤسسة واتجاه العاملين، وتلعب فلسفة المؤسسة تجاه هؤلاء العاملين دورا هاما في تحقيق التفاعل بين المؤسسة وبين العاملين من ناحية أخرى .

الفرع الأول مفهوم التحفيز و تطوره

اولا : مفهوم التحفيز :

يعد التحفيز أمرا هاما بالنسبة للفرد بالدرجة الأولى والمنظمة بالدرجة الثانية فهو يعتبر أداة تأثير وتأثر ،ففي هذا الصدد وردت عدة تعريفات للتحفيز نذكر منها :

1 - يعرف التحفيز بأنه :

* توجيه سلوك العاملين وتقويته ومواصلته لتحقيق أهداف مشتركة¹.

2-التحفيز :

*مجموعة القوى التي تحرك الأفراد لأن يتصرفو بطرق أو بإتجاهات معينة وهذه القوى تحرك سلوك العاملين نحو تحقيق الهدف².

¹بشير العلاق الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم دار البازوري العلمية عمان الادارة2008 ص 314

²-jea n-marie peretti , gestiondes ressources humaines , vuibert edition , France, 2008 ;p :107.

3- وجاء في تعريف آخر التحفيز: تشجيع الأفراد و إستنهاض هممهم حتى ينشطو في أعمالهم من اجل تحقيق أهداف المنظمة وتبد العملية بالتأثير الخارجي على الأفراد لكن نجاحها يتوقف على العوامل الداخلية تتصف بوضعية الفرد النفسية.³

4- التحفيز : هي فرض أو وسائل مكافأة ' علاوة توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين لتثير بها رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من اجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد والعمل المنج والسلوك السليم وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها والتي تحتاج الى اشباع .⁴

5- التحفيز هو ممارسة إدارية للمدير لتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعداد لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والانجاز في المؤسسة.⁵

6- عرف أيضا أنه: "عبارة عن نوع من القوى الداخلية التي تستثير وتنظم وتديم كافة الأنشطة التي تقوم بها وبما أن هذه القوى حالات داخلية ال تخضع للتجربة المباشرة فإن الدارس لها يستنتج وجودها ويدرك ما يدرك من طبيعتها و خصائصها بواسطة اللجوء إلى ملاحظة السلوك الخارجي للأشخاص وتحليله ، فهي عملية لا نلمسها لكن نستدل عليها ونلاحظها من خلال التغيير الحاصل في السلوك فالتحفيز مهارة سلوكية وقيادية يجب أن يتمتع بها المشرف لممارسة وظيفة التوجيه والرقابة والمتابعة وتفعيل آليات التكوين باعتماد مقاييس موضوعية لممارسة عملية التقويم .⁶

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نعرف التحفيز كتعريف شامل على أنه مجموعة من الجهود التي تقوم بها الإدارة والتي تمنحها للعامل سواء كانت ايجابية أو سلبية لإشباع حاجاتهم وخلق الدافعية لديه بهدف تنشيط وتحريك وتوجيه سلوك العامل بغية تأدية عمله بشكل أحسن وبجودة عالية من اجل تحقيق أهداف المؤسسة.

*ثانيا : تطور التحفيز:

إن الاهتمام بالحوافز ليس حديث العهد، فقد اهتمت في الماضي حركة الإدارة العلمية بموضوع الحوافز اهتمامًا كبيرًا ففي أواخر القرن التاسع عشر ومطلع القرن العشرين وضع نظام جديد لرفع الأجور على أساس القطعة المنتجة من طرف المهندس الأمريكي "فريدريك تايلور، Frederick Taylor" وبالتالي نظام الأجر بالقطعة من أقدم نظم الحوافز ، هذا النظام يقترح وجود معدلين من الأجور الإنتاج بالقطعة ، الأول مرتفع إذا تمكن العامل من الانتهاء من القطعة في الوقت المحدد، والثاني منخفض إذا كان إنتاج القطعة في وقت أطول من الوقت المحدد لها .

*بعد ذلك جاء "جاننت Guent" أحد تلامذة "تايلور" ، واستبدل المعدل المنخفض لأجر القطعة بأجر مضمون للعامل حتى ولم يستطع العامل تحقيق الإنتاج المطلوب ، فانه يحصل على أجر مضمون.
*أما "اميرسون Emerson" فقد وضع نظاما على أساسين يحدد أجر العامل على حسب درجة كفايته الإنتاجية التي يتم حسبها أسبوعيا.

*ومما لا شك فيه هو اعتماد "تايلور" وتلاميذه في وضع نظام الأجور والمكافآت على أساس الإنتاج شرط ألا يكون على حساب الجودة و الكفاية، أو عبئها على العمل لكن هذا لا يعني أنه لم تكن هناك أنظمة أخرى للحوافز، فنجد نظاما أخرى أساسها الوقت الذي يوفره العامل خلال قيامه بالعملية الإنتاجية.

³- الشيخ الداوي " تحليل اثار التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الاسلامية " مجلة البحث ، العدد 6 ' 2008؛ الجزائر ص 13.

⁴-نور الدين بو الرشرش ، الحوافز واداء العاملين في المؤسسات .عمان : دار الايام للنشر والتوزيع ، 2015ص 22.

⁵- صالح مهدي لحسن العامري وطاهر منصور الغالي الادارة والاعمال دار وائل لنشر ، ط1 ، عمان الاردن ، 2007،ص 297

⁶بوزيان أسماء، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -بسكرة،مذكرة لنيل شهادة ماسترفي العلوم الاقتصادية ،جامعة محمد خيضر - بسكرة،2018/2019،ص34

*فنجند "فريديريك هالس Frederick Hals"ومن خلال نظامه حاول إجراء العامل ماديا على إنتاج الوحدة في وقت أقل من الوقت المقرر لإنتاجها

* .والملاحظ حاليا أن فكرة الحوافز لم تعد مقتصرة على تطبيق النظامين السابقين فحسب، فقد تعددت واختلفت أنواع الحوافز وذلك باختلاف أهداف المؤسسة وتنوع وتعدد الحاجات للموارد البشرية ، لنجد أن من أهم الحوافز التي أضحت معمولا بها في الوقت الحالي هي الحوافز المعنوية التي أصبح لها تأثير كبير على أداء العاملين .

الفرع الثاني : أهمية التحفيز

تتجلى أهمية الحوافز في أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج التي يمكن من خلال استخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع وتأتي أهمية نظم الحوافز من خلال الكثير من الفوائد والمزايا التي تحققها وفي مايلي نذكر منها ⁷:

*بالنسبة للمنظمة:

. وتكمن أهميتها فيما يلي:

- رفع مستوى الأداء لدى العاملين.

- تحسين جودة الخدمات والمنتجات.

- ترقية المركز التنافسي للمنظمة.

*بالنسبة للفرد:

تكمن أهمية الحوافز بالنسبة للفرد فيما يلي:

- إشباع حاجيات الفرد المادية والمعنوية.

- إيجاد عالقات اجتماعية تعاونية بين الأفراد.

- خلق جو تسوده الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين مما يؤدي إلى تقليل الصراعات.

*بالنسبة للجماعات:

و تتمثل في ما يلي :

-إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعات.

- تنمية روح المشاركة والتعاون.

- تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة.

الفرع الثالث أهداف التحفيز .

لتحفيز مجموعة من الأهداف نذكر منها مايلي ⁸

*تحسين أداء العاملين

* رفع الروح المعنوية للعاملين

*الاحتفاظ بالعاملين المميزين

*تشجيع الإبداع والابتكار الجديد.

*زيادة اهتمام العاملين بالآلة والمعدات والتجهيزات.مما يؤدي إلى المحافظة عليها وزيادة عمرها.

⁷-خلايفة العلمي ، مساهمة نظام الحوافز في تحسين اداء المورد البشري شهادة ماجستير ، الجزائر : كلية العلوم الاقتصادية و علوم

التسيير والعلوم التجارية قسم علوم التسيير 2016 ص 11-12

⁸غازي حسين عودة الحلابية .اثر الحوافز في تحسين اداء العاملين في مؤسسات القطاع العام في الاردن،مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل

شهادة الماجستير في ادارة الاعمال جامعة الشرق عمان الاردن ،2013:ص:418.

المطلب الثاني أساسيات حول التحفيز.

الفرع الأول: أساليب التحفيز

يمكن زيادة فاعلية الأفراد في المنظمة باستخدام مايلي

- 1- التعرف على حاجات الموظفين وميولهم
- 2- الحوافز الممنوحة يجب أن تكون على مستوى الأداء
- 3- التعرف بدقة على أهداف المنظمة وإعطاء صورة واضحة عنها.
- 4- يجب أن تكون المكافآت ذات قيمة للفرد ومتماشية مع رغباته.
- 5- تقديم المكافآت عن الانجاز المطلوب إمام الجماعة لتحفيز باقي الأعضاء.
- 6- شرح طبيعة المهام للمرؤوسين وتدريبهم ومتابعتهم.
- 7- تقديم حوافز معنوية.

الفرع الثاني عناصر التحفيز

هناك ثلاث عناصر أساسية في عملية التحفيز وهي

* القدرة وهي تتمثل في مدى قدرة الشخص على تحسين الأداء والقيام بالإعمال بشكل أفضل حيث يختلف مدى تأثير التحفيز من شخص لآخر .

* الجهد وهو من أهم عناصر التحفيز ' فهو الطاقة اللازمة لتحقيق الأهداف والوقت للزم لتحقيقه وبالتالي زيادة العجلة الاقتصادية.

* الرغبة وهي عبارة عن ضرورة وجود روابط تربط بين المؤسسة والعاملين وتبنيهم لأهداف المؤسسة ' لذلك فان المؤسسة هي القادرة على زيادة رغبة العمل فيتحسن قدرته على إنهاء الأعمال من خلال المكافآت والحوافز التي تقدمها؛ اذا لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل حتى ولو تم أدائه فعلا.

الفرع الثالث : أنواع التحفيز

توجد عدة تصنيفات للحوافز حيث تقسم من حيث أثرها وفعاليتها إلى حوافز ايجابية وسلبية⁹

- 1- الحوافز المادية¹⁰: وهي التي تشبع حاجات الفرد المادية. وهي حوافز ملموسة تتخذ أشكالاً متنوعة، كالأجر والعلاوات السنوية والزيادات في الأجر , لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة والمشاركة في الأرباح والمكافآت والأجور التشجيعية وضمان استقرار العمل وظروف العمل وساعات العمل المختلفة التي تقدمها الإدارة للعاملين.

⁹ السيد عليوة. تنمية المهارات ومسؤولي شؤون العاملين ايتراك طباعة القاهرة مصر ،2001،ص: 104.

¹⁰ شرياف وحيدة، التحفيز و طبيعة الملكية في المؤسسات الاقتصادية،دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأنايبب الحديدية و الشركة ذات المسؤولية المحدودة آل دوداح للخدمات العامة و التجارة،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيلدرجة الماجستير في علوم التسيير، فرع : إدارة الأعمال،جامعة أحمد بوقرة ،بومرداس،2009/2010،ص:44.

1-1-1- الحوافز المادية الايجابية: تعد الحوافز المادية الإيجابية من أقدم الحوافز و التي نادى بها "فريدريك تايلور" في نظام القطعة و ما نادى به "هنري جانت" في فكرة المهمة و يمكن أن تقدم على مستوى الفرد أو على مستوى المؤسسة ككل و هي:

1-1-1- الحوافز الفردية : تمنح للفرد بحد ذاته نتيجة لعمله الفردي و تتميز هذه الحوافز بأنها تؤدي إلى توليد روح المنافسة الايجابية بين العاملين في المؤسسة كما أنها تؤدي إلى زيادة الإنتاجية و تؤدي إلى زيادة الرقابة الذاتية و من أهم هذه الحوافز ما يلي:

* الأجر * ملحقات الأجر * العلاوات * المكافآت المالية * الأجر الإضافي * العمولة * فرص التقدم.

1-1-2- الحوافز الجماعية:

تسعى المؤسسة إلى دعم روح التعاون و روح الفريق و ثقافة العمل الجماعي للوصول إلى الأهداف المحددة عن طريق الجهود المبذولة من طرف العاملين و بالتالي يجب عليها وضع مجموعة من الحوافز الجماعية التي تدعم العمل الجماعي و من أهمها ما يلي:

- * الزيادة العامة في الأجر؛
- * المساعدات المالية لجماعات العمل؛
- * المشاركة في الأرباح؛
- * المشاركة في وفر التكاليف؛
- * المشاركة في الملكية؛
- * المشاركة في الأرباح المؤجلة؛
- * الحوافز و التعويضات غير المباشرة؛

1-2- الحوافز السلبية:

تتمثل الحوافز السلبية في إيقاع العقوبات بالعاملين الذين يخالفون القواعد و التعليمات و التي يعتبر النقي دبرها على مستوى الانضباط في المؤسسة، و يكون عندما يقل مستوى أدائهم نوعاً و كما و جودة عن المستوى المطلوب.

و يمكن القول أن الحوافز السلبية هي إجراءات الرادعة التي تتخذها المؤسسة بحق من يقصر في عمله حيث تسعى الحوافز السلبية إلى الأغراض التالية :

- التنبه إلى ضرورة أداء الواجبات الأساسية المفروضة على العاملين و عدم الاستمرار في الخطأ؛
- التأثير في سلوك العاملين من خلال مدخل العقاب و التأديب؛
- ضمان السير الحسن للعمل في المؤسسة و المحافظة على ممتلكاتها من الهدر و الإساءة من قبل العاملين؛
- التنبه إلى تحسين السلوك و مستوى الأداء حتى لا يتأثر العامل بتعدد العقوبات المفروضة عليه؛
- إذن استخدام الحوافز السلبية ليس هدفاً بحد ذاته بل هو وسيلة لتحقيق غاية و هي منع حدوث السلوك المعيب أو منع تكراره و يمكن تقسيم الحوافز المادية السلبية إلى ما يلي:

1-2-1- الحوافز المادية السلبية الفردية: تتعلق الحوافز المادية السلبية بدرجة أو حجم الخطأ المرتكب وهي كما يلي :

- * الخصم من الأجر
- * الحرمان من العلاوات و المكافآت أو تأجيل استحقاقها
- * الحرمان من الأجر

*التنزيل

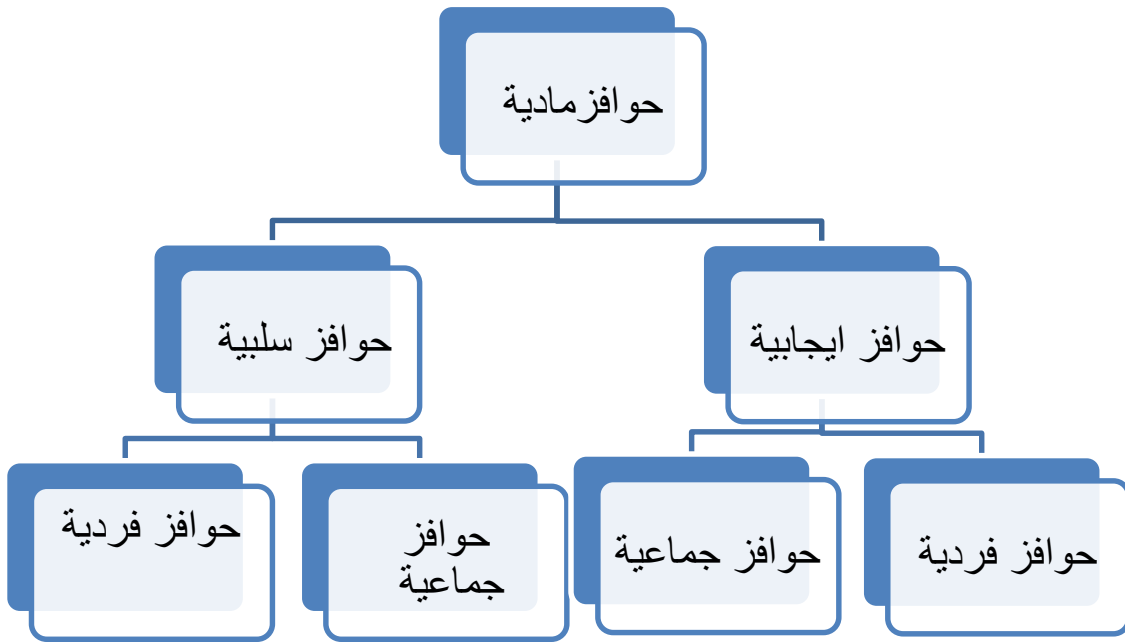
*الاستغناء

*الفصل.

1-2-2- الحوافز المادية السلبية الجماعية:

تطبق المؤسسات حوافز سلبية بسيطة لما قد تسببه الحوافز القاسية من رد فعل وخيم على المؤسسة ،و يمكن تجسيدها في حافز واحد يتمثل في :
قطع المساعدات المالية لجماعات العمل :
 يصاحب تجاوز جماعات العمل للحدود المعمول بها في المؤسسة قطع المساعدات التي تقدمها لها هذه الأخيرة.

الشكل (1-1) الحوافز المادية:



المصدر: من اعداد الطالبان بناء على معلومات الدراسة

2- الحوافز المعنوية¹¹:

وهي تلك الحوافز التي ترضى الحاجات الذاتية للإنسان إلى جانب إشباعها للحاجات الاجتماعية والتي تزيد من تمسك العاملين وشدهم نحو العمل.ومن ابرز أشكالها إتاحة المشاركة لهم في رسم السياسات اتخاذ القرارات الخاصة بالإدارة ومنح الأوسمة،و هناك عدة أنواع من هذه الحوافز و يمكن إدراجها حسب مجموعتين كما يلي :

2-1- الحوافز المعنوية الإيجابية:

تركز الحوافز المعنوية الايجابية على رفع الروح المعنوية للمورد البشري في المؤسسة، و تتمثل فيما يلي:

2-1-1- الحوافز المعنوية الايجابية الفردية

نبرز أهمها فيما يلي:

*ضمان العمل و استقراره ؛

*توسيع الوظيفة ؛

* ثراء الوظيفة؛

*الوظيفة الملائمة؛

*المدح و الثناء و التقدير؛

¹¹مرجع سابق ذكره، شريف وحيدة،ص54.

* استعمال الألقاب؛

* تبادل الأدوار؛

* المهارات السلوكية للمشرف أو المدير؛

* المكافآت المعنوية؛

* التكوين؛

2-1-2- الحوافز المعنوية الإيجابية الجماعية:

أهم ما يمكن ذكره من هذه الحوافز ما يلي:

* الإجازات بأنواعها؛

* تنظيم ساعات العمل؛

* المساعدة في اتخاذ القرار؛

* جماعات العمل؛

* الإتصال؛

* توفير جو التنافس بين العاملين؛

* الثقة و تفويض السلطة؛

2-2- الحوافز المعنوية السلبية

إن قيام العامل بأخطاء يستوجب إيقاع عقوبات عليه أو استعمال حوافز سلبية ،و قد تكون هذه الحوافز المعنوية السلبية على مستوى الفرد أو على المستوى الجماعي و سنتطرق لكل منهما كما يلي:

2-2-1- الحوافز المعنوية السلبية الفردية: و تتمثل أهمها في ما يلي:

* توجيه إنذار؛

* التنبيه واللوم ؛

* عدم المشاركة في الإقتراحات واتخاذ القرارات؛

* الحرمان من التكوين؛

* الحرمان من الترقية؛

* النقل؛

* التحويل إلى التحقيق ومجلس التأديب؛

2-2-2- الحوافز المعنوية السلبية الجماعية: يمكن أن نميز فيها ما يلي:

* نشر أسماء المقصرين في لوحة للإعلانات : يمكن للمؤسسة نشر أسماء المهملين و المقصرين في لوحة الإعلانات من أجل أن يعتبر منها الآخريين ،بهدف تأديبهم

* فك جماعات العمل: يمكن للمؤسسة أن تفك جماعات العمل عملت على التآمر ضد مصلحة المؤسسة ككل ،كما يمكن للجماعة أن توقف أحد أعضائها من انتماءه لها ،وذلك عقابا له لما بدر منه.

الشكل (1-2) الحوافز المعنوية



المصدر: من اعداد الطالبين بناء على معلومات الدراسة

المطلب الثالث : سياسة التحفيز

هي السياسة التنظيمية المتعلقة بأنواع وكميات المكافآت والطرق التي توزع بها المؤسسة ، كما تعتبر سياسة التحفيز فلسفة إدارية تحدد سلم الاجوار ومقدار المكافآت وطريقة منحها ، فهي خاصة بالحوافز وهي انعكاس لتصورات المؤسسة ونظرتها للأفراد.¹²

الفرع الأول: متطلبات سياسة التحفيز

حتى تقوم الإدارة بتحفيز العاملين تحتاج إلى مايلي :

- *ممارسات إدارية ناضجة تتعلق بتوفر كل العوامل المؤثرة بأداء الفرد وهي من مسؤولياتها بحيث يمكن للفرد أن يتحكم بعمله ويحقق الأداء الأفضل إذا أراد.
- *تحديد حاجات و دوافع العمل للعاملين لديها ، أي تحديد لماذا يعملون وماذا يحركهم فهم يعملون من اجل المال فقط ، أو من اجل الترفيه.
- *تحديد قائمة الحوافز التي تقرر استخدامها وتستطيع توفيرها.
- *تحديد دوافع العمل، أي لما يدفع العاملين للانتماء إليها. و لأداء الأعمال المسندة إليهم.

الفرع الثاني : مبادئ سياسة التحفيز

يمكن عرض أهم المبادئ الأساسية التي تساهم بصورة فعالة، في تصميم سياسة التحفيز وهي¹³ :

- 1- الوعي : يجب أن يكون الأفراد العاملين على دراية ومعرفة بالسلوكيات التي سيتم مكافأتهم عليها سواء من قبل المؤسسة أو المشرف المباشر.
- 2- التوقيت : يتحدد سلوك الأفراد أثناء العمل عموماً بفترات قصيرة فالحوافز تتبع السلوك بسرعة وإذا تأجل أو تأخر تقديمها فان الرابطة بين السلوك والحافز تتلاشى.

¹²بشار يزيد الوليد ، الادارة الحديثة للموارد البشرية ، طبعة 3 ، دار الراية، عمان ، الاردن، 2008، ص: 148.

¹³بشار يزيد الوليد،مرجع سبق ذكره،142.

3- الثبات : يجب أن تكون سياسة التحفيز ثابتة عبر الزمن بين الأفراد العاملين على المشرف مثلا أن يقوم بمكافئة كل المرؤوسين بنفس الشيء . و أن تقدم المكافئات على نفس الأشياء. لذا لا بد من توحيد المعيار الحافزي.

4- الاعتمادية : يشير هذا المبدأ إلى ضرورة أن يكون الحافز تابعا ، أي يعتمد على السلوك المرغوب فيه .

5- الحجم : يوازي حجم الحافز المجهود والانجاز المبذول نسبيا ، وفقا لتباين الظروف المحيطة وطبيعة الأفراد والموقع الجغرافي للمؤسسة وهيكلها الوظيفي وغيرها .

6- السيطرة: وتعني سيطرة كاملة من الأفراد العاملين على المهام التي ينجزونها، ومدى تحكمهم في مكونات ظروف أدائهم وظروف حياتهم.

الفرع الثالث : المراحل الأساسية لسياسة التحفيز

لكي تتمكن الإدارة من تصميم سياسة التحفيز ، يجب أتباع الخطوات والتي بإمكان الإدارة أن تعدل في هذه الخطوات بالشكل الذي تراه مناسباً وهذه الخطوات والمراحل تكون كما يلي¹⁴:

1- مرحلة الدراسة والأعداد : حيث تقوم الإدارة البشرية بإجراء دراسة تفصيلية لمجموعة من العوامل الإنسانية و الإدارية والاقتصادية والقانونية التي طرأت عليها خلال الفترة السابقة و إتجاهاتها. وكذا المعدلات الحالية للأداء وسياسة التحفيز السابقة والقوانين والتعليمات المؤسسة لها ، إلى جانب دراسة سياسات الأفراد الأخرى ، كما يستلزم الوقوف عند القيم الأساسية السائدة في مجتمع المؤسسة وتوقعات الأفراد .

2-مرحلة وضع الخطة : تقوم إدارة الموارد البشرية بتصنيف وتبويب وتحليل البيانات التي تجمعت لديها في المرحلة الأولى بقصد استيعاب دلالاتها وأبعادها ثم تبدأ بوضع الخطة الخاصة بسياسة التحفيز التي يجب أن تسيّر حسب الخطوات التالية :

*تحديد الهدف من ساسة التحفيز ونشره بين جميع العاملين .

*تحديد الحد الأدنى لأجر الوظيفة في ضوء سلم الرواتب والأجور المعمول بها في المؤسسة.

* تحديد معدلات الأداء الوظيفة على أساس فردي وجماعي

* تحديد إطار لعملية تغيير الحوافز بما يتماشى مع تطورات المؤسسة.

3-مرحلة تجريب الخطة : قبل وضع الخطة موضع التنفيذ لا بد أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتهيئة المناخ المناسب لتطبيقها ، كان تعقد لقاءات عديدة مع العاملين من اجل شرح الخطة لهم ومدى أهميتها وموضوعيتها ، ويفضل تجريب الخطة في هذه المرحلة على نطاق ضيق في { قسم معين، ومجموعة صغيرة من الموظفين} لتأكد من سلامتها و ملائمتها لتطبيق في المؤسسة.

4- مرحلة التنفيذ والمتابعة: وعلى ضوء المعلومات التي تم الحصول عليها في المراحل السابقة، تقوم الإدارة بإجراء التعديلات اللازمة على الخطة أو على باقي السياسات الأخرى بما يضمن نجاح الخطة وتنفيذها بشكل شامل.

المبحث الثاني: مدخل عام لأداء العاملين.

يشغل مفهوم الأداء مكانة رئيسية في ميكانيزمات الرقابة التنظيمية ، خاصة تلك المتعلقة بالموارد البشرية ، من حيث إنجاز الأعمال وتحسين النتائج الفردية والجماعية ونظرا لأهمية الموضوع على مستوى الفرد والمنظمة على حد سواء ، سنتطرق إلى مفهوم الاداء ومحدداته ،مكونات و العوامل

¹⁴عني دحا مشاي الزبيدي وحسين وليد حسين عباس .ادارة المواهب مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية،دار ومكتبة الحامد عمان ،الاردن 2015، ص: 350.

المؤثرة فيه ،معايير الاداء و متطلبات فعاليتها،مفهوم أداء العاملين، مفهوم تقييم الاداء العاملين أهمية وأهداف تقييم الأداء

المطلب الأول : مدخل للأداء

الفرع الأول: مفهوم الاداء و محدداته

اولاً : مفهوم الاداء

الاداء لغة :

إن مصطلح الأداء يقابل الكلمة اللاتينية Performare التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها الكلمة الإنجليزية Performance والتي تعني انجاز العمل أو الكيفية التي بلغت هذا التنظيم أهدافه¹⁵.

الأداء اصطلاحاً :

أصل كلمة الأداء لاتيني ولقد قدم الباحثون عدة تعاريف للأداء نذكر منها¹⁶ :

* كما يعرف الأداء السلوك الذي يساهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل المنظمة وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب.

* **الأداء** :المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها ولذلك فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها ،أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي نسعى من خلال هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة¹⁷

* **الأداء** هو عبارة عن جهود العامل التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور أو المهام الذي يشير على درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة العامل

* **الأداء** هو¹⁸ : "انعكاس لقدرة المؤسسة وقابليتها على تحقيق أهدافها" .

* **الأداء**¹⁹ : يرتبط دائماً بالمستقبل وأن هذا المصطلح ما هو إلا تعبير عن: القدرة على الذهاب أو التوجه أينما نريد ،كما أنه يقترح معنيين للأداء أحدهما ضيق والآخر واسع ، فحسب المعنى الضيق فإن الأداء هو الأثر أو النتيجة ، في حين أنه حسب المعنى الواسع فإن الأداء هو مجموعة من المراحل المنطقية والأساسية التي ينبغي قطعها من أجل بلوغ نتيجة معينة ، إلا أنه يبقى دائماً مفهوماً غامضاً لأنه يحمل في جعبته العديد من المعاني.

¹⁵ عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001، ص:02.

¹⁶ سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مطبوعات الملتقى العلمي الدولي الأداء المتميز للمنظمات والحكومات،

كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة الجزائر، مارس 2005، ص:3.

¹⁷ تينعمري نجمة، الضب الزهراء، تطبيق الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين في المؤسسات العمومية، ذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الليسانس في علوم التسيير ،جامعة قصدي مرياح ورقلة، 2001/2013، ص:3.

¹⁸ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية - منظور من هجي متكامل- دار وائل للنشر، عمان - الأردن، -، 2007،

ص.476

¹⁹ مراد كواشي، أهمية الحوكمة في تحسين الأداء الشامل لمنظمات الأعمال، مجلة جامعة بابل العلوم الصرفة والتطبيقية، العراق، العدد:1، المجلد:2017، 25، ص:178.

*الأداء هو قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين و العمال²⁰.
 *الأداء يعبر عن وصول المؤسسة إلى حسن إنجاز الأعمال حسب ما هو مخطط له.²¹
 *عرف كذلك بأنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة و فعالية، بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.²²
 * وهناك من عرفه بالشمولية حيث قال : الأداء هو درجة تحقيق الفرد العامل لمهام الموكله إليه من حيث الجودة والجهد و النوعية المحققة مع العمل على تخفيض تكاليف الموارد المستخدمة.²³
 من خلال التعاريف السابقة للأداء يمكن القول إن الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها الفرد ، بما يحقق أهداف المنظمة .
 وهذا راجع إلى تحسين الأداء من حيث الجودة و النوعية ، بواسطة التدريب المستمر للعاملين.
ثانياً: محددات الأداء :

أداء العاملين هو الأثر الصافي لجهودهم و إدراك الدور و المهام ، و يعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه إنتاج لعلاقة متداخلة بين مجموعة من المحددات وهي كالتالي²⁴:
 أ- **الجهد**: هو عبارة عن الطاقة الجسمانية و العقلية التي يبذلها الفرد لداء مهمته ، و الجهد يختلف من مهنة أو عمل إلى آخر، حيث يكون بنسب متباينة إما ضعيفة أ، متوسطة أو كبيرة فائقة ، إن الجهد عادة يكون متعلق بالحالة النفسية للعامل و بطبيعة الحوافز التي تمنح له مقابل أداء عمل معين.
 ب- **القدرات**: و هي الخصائص الشخصية المستخدمة للأداء عمل معين و القدرة تكون مقرونة بالكفاءة و المهارة، و هي تختلف من فرد إلى آخر، و تتغير من فترة زمنية إلى أخرى، إن التدريب و التكوين يلعبان دوراً فعالاً في تحسينها و تقريرها و الرفع منها.
 ج- **إدراك الدور الهام**: و هو الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله:

إن فهم الدور و المهام من طرف الفرد العامل يؤدي إلى الإتقان و النجاح و تحقيق الغاية و الهدف المطلوب و بذلك يؤدي إلى أداء فعال في العمل.
 *لتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الاتفاق في مكونات و محددات الأداء ، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة و يكون لديهم قدرات متفوقة، و لكنهم لا يفهمون أدوارهم ، فإن أدائهم لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين ، فبالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجهاً في الطريق الصحيح.
 لذا فإن العلاقة بين محددات الأداء هي علاقة تكامل و ترابط و تأثير و تأثر، و لكي يكون العمل متكامل لابد من توفر هذه المكونات

²⁰بوعزيز شعيب، شيخ إلياس، دور وأهمية التحفيز في تحسين أداء الموظفين إدارات الجماعات المحلية-دراسة حالة-بلدية مقرة، جامعة المسيلة، 2021/2020، ص:53.

²¹الداوي الشيخ، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الاداء"، مجلة الباحث جامعة ، العدد 07، 2010، ص:217.

²²إيلي غضبان، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية بمجمع صيدال-، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم ،جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، الجزائر ، 2018/2017، ص:4.

²³طاهر محمود كلادة ، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، دار زهران للنشر والتوزيع ، الأردن ، ص: 242 .

²⁴السعيد بلوم، أساليب الرقابة و دورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات و الجرارات

بالسوناكوم_(SONACOM)، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، -2008
 2007، ص:51.

الفرع الثاني: مكونات الاداء و العوامل المؤثرة عليه

اولا : مكونات الاداء :

هناك من يرى أن الأداء يتكون من²⁵:

***كمية العمل**: يعبر عن مقدار الطاقة العقلية و النفسية، والجسمية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة، تعبر عن المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو الكمية خلال فترة زمنية محددة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة؛

***نوعية العمل** : تعني مستوى الدقة، الجودة، وما مدى مطابقتها (الجهد المبذول للمواصفات). ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثيرا سرعة الأداء أو كمية تعبر ما يهم نوعية وجوده الجهد المبذول، والكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء ؛

***نمط إنجاز العمل** : يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله وقياسه، ببعض الحركات والوسائل والطرق التي قام بها في أدائه لعمله فعلى أساس نمط الإنجاز يمكن قياس الترتيب ، الذي يمارسه في أداء حركات أو أنشطة معينة ومزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسماني بالدرجة الأولى . وهناك من يرى أن مصطلح الأداء يتكون من مكونين رئيسيين هما الفعالية و الكفاءة ، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء الجيد هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها ، وعليه سنقوم بتحليل وتفصيل هذين المصطلحين الهامين فيما يلي :

الفعالية: ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة. وتجدر الإشارة من جهة أخرى إلى أنه توجد إسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح فقد اعتبر المفكرون الكلاسيك الفعالية بمثابة الأرباح المحققة ،ومن ثم حسب نظرهم تقاس فعالية المؤسسة بكمية الأرباح المحققة.

سنتناول تحليل هذا المصطلح من خلال التعاريف التالية :

***تعريف الفعالية على** " أنها القدرة على تحقيق النشاط المرتقب والوصول إلى النتائج المرتقبة

***تعريف الفعالية**: تصب وجهة نظر هذين الكاتبين في أن الفعالية ترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ومن ثم فالفعالية حسب نظرهما تتجسد في " قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو مبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة... الخ" إذ نستنتج أنه يمكن التعبير عن الفعالية بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة أو المخططة ،وعليه فإن: قيمة المخرجات الفعلية الفعالية = $100 \times$ قيمة المخرجات المتوقعة.

إذا نستنتج مما سبق أن مصطلح الفعالية يتعلق بدرجة بلوغ النتائج ،أي الفرق بين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة وهي في الوقت نفسه ترتبط بدرجة تحقيق الأهداف، وعليه يمكن القول أنه كلما كانت النتائج المحققة (أي ما تم تحقيقه من أهداف) أقرب من النتائج المتوقعة (أي الأهداف المسطرة) كلما كانت المؤسسة أكثر فعالية .

الكفاءة : يتصف مصطلح الكفاءة شأنه شأن أغلب مصطلحات العلوم الإنسانية و الإجتماعية بعدم الاتفاق بين الكتاب والباحثين حول تعريفه ومن ثم فلا غرابة إن وقفنا على حالة التقاطع بين هذا المصطلح وبعض

²⁵الشيخ الداوي ،تحليل أسس النظرية لمفهوم الأداء ،مجلة الباحث ،العدد السابع ،جامعة ، ورقلة، 2010/2009 ،ص:220، 219.

المصطلحات الأخرى المستخدمة في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير مثل: الإنتاجية ، المردودية ، الأمثلية... الخ. وعليه سنقتصر هنا على تناول وتحليل بعض الإسهامات في مجال تعريف الكفاءة بما يفى بالغرض من الدراسة وهي:

تعريف الكفاءة: "الكفاءة هي : قدرة مردودية المؤسسة " بمعنى أن الكفاءة هي مقياس للمردودية في المؤسسة ، أي أنها تتعلق بالمرجات مقارنة بالمدخلات وهو ما يقترب من معنى الإنتاجية.

* **الكفاءة هي :** القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات والنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة. نستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدنية التكاليف (أي استعمال مدخلات أقل). كما تعرف الكفاءة على : " الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر".

ثانيا : العوامل المؤثرة في الاداء

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في الاداء الوظيفي لعل من اهمها الزمان والمكان وكذا العوامل الفيزيائية على الفرد وأدائه ومن هنا يتضح انه توجد عوامل تؤدي الى رفع الأداء واخرى تؤدي إلى خفضه ويمكن حصر بعضها في نوعين رئيسيين هما :

1-العوامل الداخلية :

تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها²⁶:

أ- العنصر البشري:

يشكل أهم مورد في المؤسسة فنمو تنافسية المؤسسة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدرتها على الانسجام في الجماعة ومدى تعاونها معها . وبمدى العناية التي تعطيها لتنمية ممتلكاتها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد اكبر وأداء أفضل ومنه: الأداء = القدرة * البيئة /الدافعية .

ب- الإدارة:

إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤولياتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة.

ج- التنظيم:

يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات على العمال داخل المؤسسة أي تقسيم العمل وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة.

د- بيئة العمل : تشير الى مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد اثناء تأديته لوظيفته ان عدم الانتظام في العمل و الانسحاب و الغيابات و الحوادث يعود سببها الرئيسي لسلبية بيئة العمل.

هـ- طبيعة العمل : تشير الى مدى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى مقدار فرص النمو والترقية المتاحة امامه . حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته ادى ذلك الى زيادة دافعيته وحبه لعمله وولائه لمؤسسته.

و- العوامل التقنية : إن العوامل التكنولوجية من آلات ومعدات ووسائل اتصال وغيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد ولا يكفي هذا بل يجب ان يكون الفرد على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

²⁶تينعمري نجمة،الضرب الزهراء،مرجع سابق ذكره،ص:8.

2-عوامل خارجية

وتتكون من مجموعة من العوامل هي²⁷

*** البيئة الاجتماعية والثقافية:**

-العادات والتقاليد الموروثة؛

-العرف وأمر الدين؛

-المستوى التعليمي ومدى تقدير الأفراد للتعليم ورغباتهم في الحصول عليه.

يرى جاكسون إن البيئة الاجتماعية تتضمن تركيب المجتمع والطبقات وإمكانية الصعود الطبقي وتعريف الأدوار الاجتماعية وطبيعة التنظيم الاجتماعي، وتطوير المؤسسات الاجتماعية أما البيئة الثقافية فتشتمل خلفية المجتمع التاريخية ومعتقداته وقيمه وقواعد السلوك فيه. وتوضح المكونات الثقافية وجهات النظر المختلفة حول علاقات السلطة وأنماط القيادة. والعلاقة بين الأفراد والعقلانية والمعرفة والتقنية وطبيعة المؤسسات الاجتماعية.

إن العوامل الاجتماعية والثقافية تشتمل على عدة عناصر أو متغيرات يختلف عددها وتكوينها وتأثيرها من مجتمع لآخر، لكن أجمع الباحثون أن هناك متغيرات أساسية تؤثر على أداء المؤسسات وهي سمات الشخصية القومية والبناء الاجتماعي والبناء التعليمي.

- سمات الشخصية القومية: والتي يقصد بها أنماط السلوك والتفكير التي يتصف بها معظم أفراد المجتمع وتتأثر هذه الأنماط بمجموعتين من العوامل:

•الدوافع والمحفزات التي تحرك أفراد المجتمع.

•مجموعة المتغيرات الثقافية التي تحكم سلوك الأفراد في التعامل مع المواقف وأشكال الاتصال السائدة فيما بينهم. وهذه العوامل تتناسب طردياً مع أداء الفرد في المؤسسات أي كلما زادت الدوافع مثلاً دافع الانجاز لدى الأفراد لها أثر ايجابي على الاداء والعكس.

-البناء الاجتماعي: أي شكل وطبيعة تركيب التنظيمات الفرعية للمجتمع وأهدافه ونطاقه و حدوده، ونمط العلاقات بين أفراد.

- البناء التعليمي: الذي يعد عاملاً رئيسياً من العوامل المؤثرة على أداء الفرد، وهو يشتمل على هيكل التعليم ومحتوي وأساليب التعليم، فمستوى التعليم ونسبة الأمية و الأهتمام بالبحث العلمي، ومدى تقدير الأفراد له.... كل هذه العوامل تؤثر على أداء الفرد، فالمتغيرات الثقافية تحضى بأهمية كبيرة لما لهما من تأثير واضح على النظام الإداري فكلما ارتفع مستوى التعليم والثقافة والخبرات نتج عنه عناصر بشرية مؤهلة لتولي الوظائف الإدارية.

*** البيئة السياسية والقانونية :**

-طبيعة النظام السياسي

-مدى الاستقرار السياسي؛

-مرونة القوانين والتشريعات؛

-السياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة؛

²⁷عمورة إسالم، فرحول ميلود، دور التحفيز وتأثيره على أداء الموارد البشرية في شركة النقل البري SNTR -مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة الجبالي بونعامه خميس مليانة، 2019/2020، ص:17.

-العلاقات الدولية ونوعيتها.

* البيئة الاقتصادية :

-الإطار العام لاقتصاد الدولة(حر،موجه)

-الاستقرار الاقتصادي؛

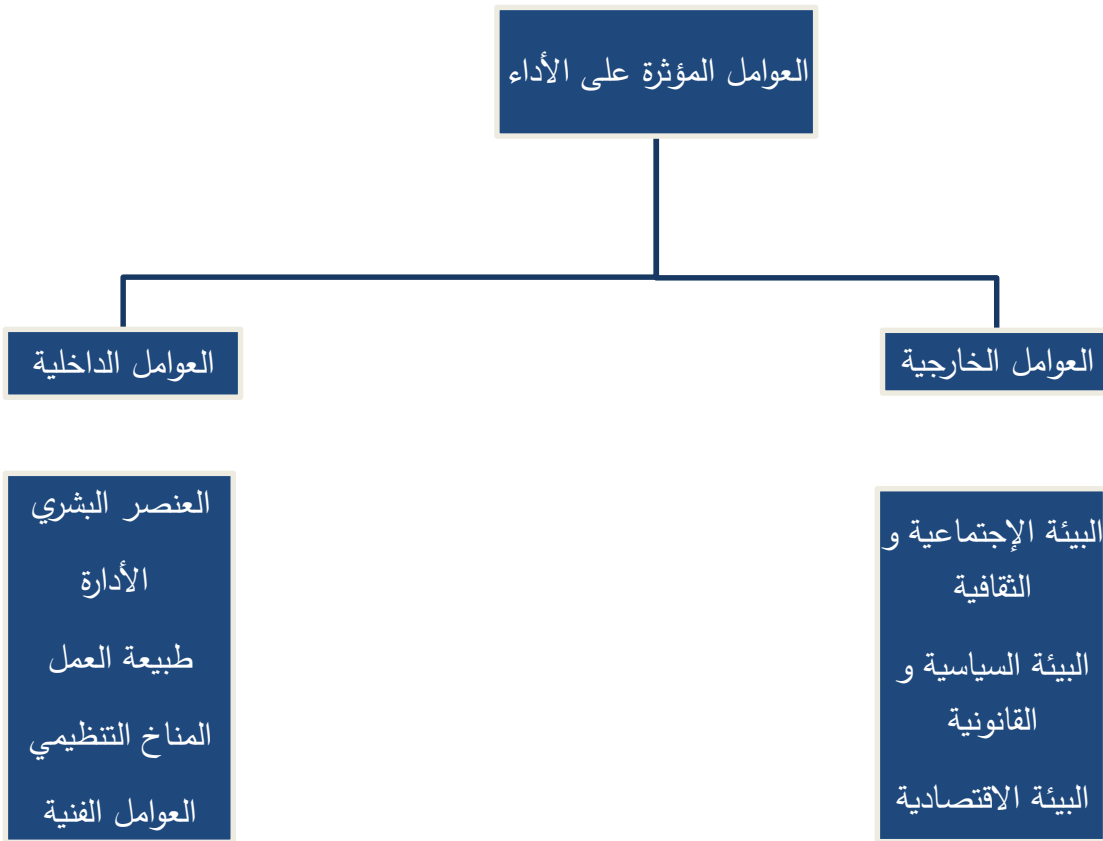
-النظام البنكي ومدى تأثير السياسات التشريعية على نشاط البنوك ؛

-الأسواق المالية ومدى وجود أسواق للأسهم والسندات؛

-السياسات المالية المتبعة من قبل الدولة؛

يمكن تلخيص هذه العوامل في الشكل التالي :

الشكل (1-3) العوامل المؤثرة على الاداء



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معلومات الدراسة.

الفرع الثالث: معايير قياس الاداء ومتطلبات فعاليتها

أولا : معايير قياس الأداء :

توجد معايير عدة لقياس أداء الفرد ومتطلبات فعاليته ، نذكر منها مايلي²⁸:

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

أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا ، ويتمثل تقييم الأداء في المعايير التالية:

أ -معايير نواتج الاداء :

²⁸بوزيان أسماء، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين،مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية تخصص:إقتصاد

المؤسسة،جامعة محمدخضير،بسكرة،2018/2019،ص:10.

وتنقسم الى معيارين:

- معيار كمية الأداء.
- معيار جودة الأداء.

ب - معايير سلوك الاداء:

ويكون الاعتبار الأساسي وفقا لهذه المعايير لسلوك الفرد وليس لكمية ونوعية الإنتاج الذي يقدمه ومن هذه المعايير ما يلي:

- معيار معالجة شكاوى العملاء.
- معيار كتابة التقارير.
- معيار المواظبة في العمل .
- معيار التعاون مع الزملاء.
- معيار قيادة المرؤوسين

ت - معايير شخصية (ذاتية):

يكون الاعتبار الأساسي وفقا لهذه المعايير للصفات الشخصية للفرد العامل وليس لإنتاجه أو سلوكه، ومن هذه المعايير نذكر:

- معيار المبادرة.
- معيار الانتباه.
- الاتزان والانفعال.
- معيار الدافعية العالية.

ثانيا :متطلبات فعاليتها

وحتى تكون هذه المعايير أكثر مصداقية وفعالية لابد أن تتوفر على جملة من الشروط²⁹:

أ - **الصدق**: يجب على القائمين بتصميم المقاييس ، أن يتحققوا من أن الجوانب التي يحتويها المقياس ذات أهمية وارتباط بالفاعلية والكفاءة المطلوبة في أداء الفرد لعمله فالعوامل الداخلية في المقياس يجب أن تعبر عن تلك التي يطلبها أداء العمل لا أكثر ولا أقل.

ب - **الثبات**: يقصد بالثبات الاستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة أو من قبل أشخاص متباينين ، أي أن النتائج تكون متقاربة من وقت لآخر ومن شخص لآخر.

ت - **التمييز**: المقصود بتمييز المقياس هنا هو قدرته على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء فالمقياس الجيد هو الذي يمكن من تقدير الفروق مهما كانت ضئيلة بين أداء الأفراد و القدرة على التمييز تتوقف على دقة الدرجات التي يحتويها المقياس كما تتوقف على صدق المقياس أيضا ، وأهمية التمييز تتضح في الحالات التي تتقارب فيها قدرات الأفراد وكفاءاتهم.

ث - **القبول**: معيار القبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد ويحدد أما وفق السلوكيات التي يدرسها الأفراد أو على أساس النتائج المنجزة من قبلهم ، فالمعيار الذي يوضع على أساس السلوكيات يحدد الممارسات السلوكية المحددة للأداء سواء السلبية منها أو الإيجابية ، أما المعيار الذي يبني على أساس النتائج فهو المعيار الذي يقيس النتائج والأهداف الكمية كعدد الوحدات المنتجة أو المباعه .

²⁹بوزيان أسماء،مرجع سابق ذكره،ص:11.

المطلب الثاني : ماهية أداء العاملين

لقد استقطب مفهوم أداء العاملين اهتمام العديد من الباحثين و المختصين الذين حاولوا تحديد و تدقيق مفهومه، و ذله فقد تنوعت الأساليب و السمات حول هذا المفهوم ، وعليه لم يتمكن الباحثين من وضع تعريف دقيق و محدد لهذا المصطلح.

الفرع الاول : تعريف اداء العاملين و أهميته**أولا : تعريف أداء العاملين :**

لقد اختلف الباحثون والكتاب حول إعطاء تعريف موحد لأداء العاملين، وفي ما يلي أهم التعاريف³⁰:

* وعرف أداء العاملين: " أنه نتاج السلوك ، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد ، أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك.

* أداء العاملين: أنه الناتج الذي يحققه العامل عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة³¹.

* أداء العاملين³²: القدرة على تحقيق النتائج وليس النتائج بحد ذاتها .

* أداء العاملين هو³³: " قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله .

* كما يعرف أيضا على أنه³⁴: " الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور أو المهام .

ومما سبق نستنتج أن أداء العاملين هو المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه .

ثانيا: أهمية أداء العاملين :

تكمن أهمية أداء العاملين فيما يلي³⁵:

أ/ بالنسبة للعاملين :

يعد أداء الفرد على مختلف المستويات و التنظيمات انعكاسا لأداء المنظمة التي يتبعها، كما أن أ العاملين و درجة أدائهم الجيدة هو تعبير عن درجة فاعلية المنظمة التي يعملون بها ، حيث أن اهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس عليه إيجابا على النحو التالي:

• يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر و ذلك لك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل ، فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليه الكثير من القرارات الإدارية و التي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد ، مثل النقل و الترقية.

³⁰ ودهان أمينة , دور التكوين ف تحسين أداء العاملين, مذكرة نيل شهادة ماستر،جامعة قاصدي مرياح ، ورقلة، 2015،ص:07.

³¹ تينعمري نجمة،الضرب الزهراء ،مرجع سابق ذكره،ص:10

³² بنعطية سعاد ،أثر تطبيق تسيير موارد البشرية على الاداء في مؤسسات صغيرة ومتوسطة،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر علوم التسيير،تخصص مؤسسات صغيرة و متوسطة،جامعة ورقلة،2011،ص:37،38 .

³³ بوديبة نوال ، الواهم نجوى ، دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسييرتخصص: تسيير الموارد البشرية ،جامعة محمد الصديق بن يحي جيل،2016/2015،ص:47.

³⁴ عمار بن عيشي ،اتجاهات التدريب وتقييم أداء الافراد،الطبعة الاولى،دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان،2011،ص:13.

³⁵ يوقطف محمود،التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم إجتماع و تنظيم عمل ،جامعة خنشلة،2014، ص:61،62.

• يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله نظرا لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور و مرتبات مقابل هذا الأداء ، وذلك بشرط أن تتوافر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة الإيجابية بين الحوافز والأداء .

• يرتبط الأداء من و جهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له ، و هي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذاته.

ب/ بالنسبة للمنظمة :

يحتل الأداء أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة ، فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها و فعاليتها ، فالمنظمة تكون أكثر استقرارا و أطول بقاءا حين يكون أداء العاملين متميزا ، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها.

كما لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المنظمة فقط ، بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.

كما ترجع أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في (مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية ، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة و الفخر، مرحلة التميز، مرحلة الريادة) إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدما إنما يعتمد على مستوى الأداء بها.

الفرع الثاني: عناصر و محددات أداء العاملين .

للأداء عناصر و محددات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال ، وذلك يعود لأهميتها في تقييم و تحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات ، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر ومحددات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم و تنمية فاعلية أداء العاملين.

أولاً: عناصر أداء العاملين .

يتكون أداء العاملين من مجموعة من العناصر أهمها³⁶:

1 - **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية و المهنية و الخلفية العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبطة بها.

2 - **نوعية العمل:** تتمثل في مدى ما إدراك الفرد للعمل الذي يقوم به. وما يمتلكه من رغبة ومهارات و براعة ، وقدرة على التنظيم ، و تنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء .

3- **كمية العمل:** أي مقدار العمل الذي يستطيع العامل إنجازه في الظروف العادية للعمل و ، مقدار سرعة هذا الإنجاز.

4- **المثابرة و الوثوق:** و تشمل الجدية في العمل و قدرة العامل على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد و التوجيه من قبل المشرفين .

³⁶ إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي: بين النظرية و التطبيق، الطبعة الاولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص: 128.

5- **كفايات الموظف:** أي ما لديه من معلومات ومهارات وانجازات واتجاهات وقيم وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعالاً يقوم به ذلك الموظف.

6- **متطلبات العمل (الوظيفة):** وهي تشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمعارف والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

7- **بيئة التنظيم:** وهي تتكون من عوامل داخلية وأخرى خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر على الأداء الفعال (التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده و مركزه الإستراتيجي والإجراءات المستخدمة) ، أما العوامل الخارجية التي تشمل بيئة التنظيم وتؤثر على الأداء الفعال (العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والقانونية) .

وعملية إدارة الأداء تهدف إلى التوصل إلى فهم واضح بخصوص واجبات العمل الأساسية التي يتوقع من الموظف أدائها وكيف يساهم عمل الموظف في تحقيق أهداف المنظمة وكذا عملية إتقان العمل وكيفية المحافظة على الأداء الحالي للموظف وتحسينه وتطويره للأفضل فيما يخص كل من الموظف والمشرف و معرفة والوقوف على العقبات التي تعترض الأداء وكيفية التغلب عليها واستخدام الوسائل والإمكانيات التي توفرها لهم عمليات الإدارة وتحديد السلوك والنتائج المطلوبة من كل عضو في المنظمة سواء العاملين او المشرفين بما يحقق أهداف المنظمة بشكل أفضل.

ثانيا : محددات أداء العاملين.

أداء العاملين هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي يبدأ بالقدرات و دراك الدور أو المهام. وهذا ما يعني أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج المحددات التالية³⁷:

أ- **الجهد:** يشير إلى الطاقة الجسمانية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته و تكون هذه الطاقة ناتجة عن دوافع تؤثر في العامل ليبدل جهدا محددًا ، فالدافعية هي القوة التي تحرك و تثير المستخدم كي يؤدي العمل ، أي قوة الحماس و الرغبة للقيام بمهام العمل ، وهذه القوة تنعكس في درجة الجهد الذي يبذله ومثابرتة و استمراره في الأداء .

ب - **القدرات:** فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة. و لا تتغير و تتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة ، وهذه القدرات تكون مقرونة بالكفاءة و المهارة ، وتكون من فرد إلى آخر .

ج- **إدراك الدور:** يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله وبالتالي فإن فهم الدور و المهام من طرف الفرد العامل يؤدي إلى الإتقان و النجاح و تحقيق الغاية و الهدف المطلوب. و يؤدي بذلك إلى أداء فعال في العمل.

الفرع الثالث : العوامل المؤثرة على أداء العاملين و أبعادها :

أولاً : العوامل المؤثرة على أداء العاملين

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

ومن أكثر عوائق على الأداء شيوعاً هي³⁸:

³⁷ مرجع سبق ذكره ، ص:49.

³⁸ بوديبيبة نوال ، الواهم نجوى ، مرجع سبق ذكره، ص:50.

* عدم الكفاية في تسهيلات العمل و التركيبات و التجهيزات سياسات المحددة و التي تؤثر على الوظيفة.

* نقص التعاون من الآخرين. * نمط الإشراف. * الضوضاء * ترتيب الآلات و الورشات.

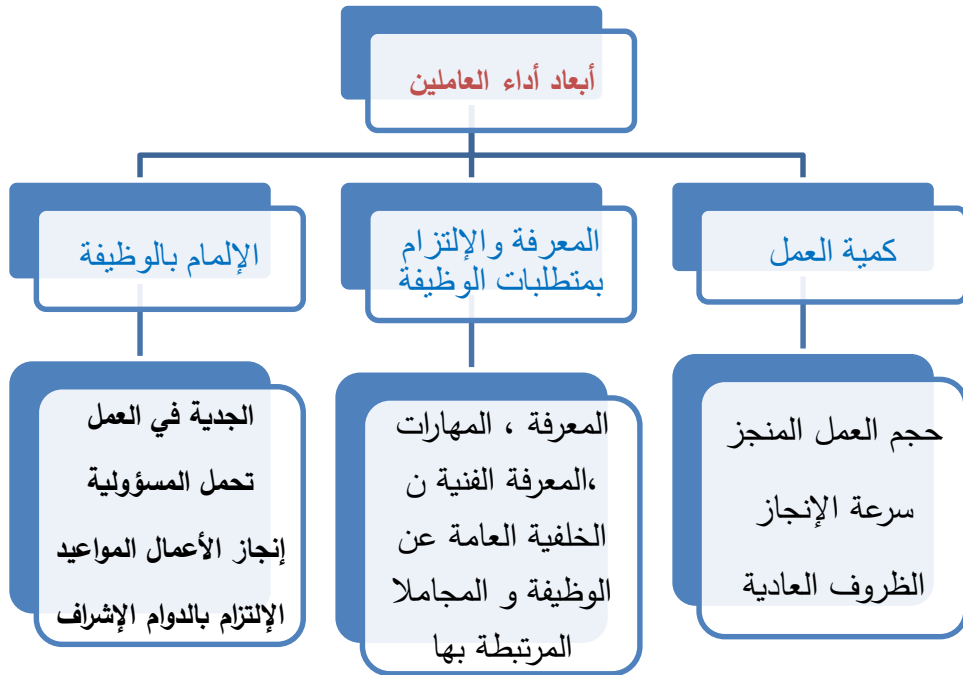
ويجب النظر إلى هذه العوامل على أنها مؤثرات على الجهد والإدراك فعلى سبيل المثال ، إن أي عطل في آلة أو جهاز ي ، مكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل ، أيضا فإن السياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف السيء يمكن أن يسبب التوجه الخاطئ للجهود و بنفس الطريقة فإن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في الاستغلال السيء للقدرات الموجودة لدى الأفراد ، لدى فإن من أهم وأكبر مسؤوليات الإدارة هي:

- توفير شروط عمل كافية ومناسبة للعاملين.

- توفير بيئة مدعمة ، تقل فيها عوائق الأداء إلى أدنى حد ممكن.

ثانيا : أبعاد أداء العاملين :

الشكل (1-4) يوضح الأبعاد التالية



المصدر: مروان النور دور الثقافة في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي مجلة العلوم الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية المجلد 20 ، العدد الثاني ، 2012 ، ص 1

المطلب الثالث : عملية تقييم أداء العاملين:

إن تقييم الأداء أصبح اليوم وسيلة أساسية للحكم على دقة السياسات والبرامج التي تتبعها المنظمة من ناحية ، وعلى فعالية وكفاءة أداء العاملين من ناحية أخرى ومنه يتضح أن تقييم الأداء يشمل الأعمال التي أتمها الفرد خلال فترة زمنية معينة ، وتصرفاته مع من يعملون معه.

الفرع الاول : (أساسيات تقييم أداء العاملين)

أولا : تعريف تقييم أداء العاملين:

تعتبر وظيفة تقييم الأداء من أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية ، كما تعتبر حلقة أساسية في العملية الإدارية وبأنها عملية جزئية في نطاق نشاط إداري.

على الرغم من كثرة التعاريف الخاصة بتقييم أداء العاملين إلا أنها تلتقي في نقطة واحدة هي قياس إنتاجية الفرد خلال فترة زمنية معينة وبيان مدى مساهمته في تحقيق أهداف الوحدة الإدارية التي يعمل بها.

تقييم الأداء العاملين إذن هو: " محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات

فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأولى ومواجهة الثانية كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المؤسسة³⁹.

- كما يعرف أيضا على أنه " : دراسة و تحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ذلك للحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية ، و أيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى⁴⁰.

* يعرف على أنه: "دراسة وتحليل جوانب القوة والضعف التي تكتنف انجاز I الأنشطة سواء على مستوى الفرد أو المنظمة أو أي جزء من أجزائها⁴¹.

*تقييم أداء العاملين⁴²: "إيجاد مقياس يمكن من خلاله معرفة مدى تحقيق المشروع للأهداف التي أقيم من أجلها ومقارنة تلك الأهداف بالأهداف المخططة. من أجل معرفة وتحديد مقدار الانحرافات عن ما تم تحقيقه فعلا مع تحديد أسباب تلك الانحرافات وأساليب معالجتها.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا صياغة التعريف الشامل على النحو الآتي:

"تقييم الأداء العاملين هو محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية من أجل ضمان تحقيق فعالية المنظمة أنيا وفي المستقبل .

ثانيا: خصائص تقييم أداء العاملين :

تتميز عملية تقييم أداء العاملين بالخصائص التالية⁴³:

* أنها عملية إدارية مخطط لها مسبقا بشكل رسمي.

* أنها عملية إيجابية لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط وإنما تهتم أيضا بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه إلى تحقيق الهدف.

* أنها لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط بل قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحققت من الالتزام ذبه ه السلوكيات خلال فترة التقييم.

• أنها عملية شاملة وعامة في وقت واحد ، أي يشمل تقييم الأداء جميع العاملين في المنظمة رؤساء مرؤوسين في كافة المستويات الإدارية.

• أنها عملية مستمرة يوميا (غير موسمية) و إن كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة.

ثالثا: أهمية وأهداف تقييم أداء العاملين

³⁹عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي- عالم الكتب الحديث، جدارا للكتاب العالمي، عمان - الأردن - ، 2007،ص:45.

⁴⁰بوديبة نوال ، الواهم نجوى ،مرجع سبق ذكره، ص: 52.

⁴¹عادل بوعافية ، هيكل الصناعة وأثره على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة: مؤسسة "موبيليس" للهاتف النقال خلال الفترة (2001 - 2009) - مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص: الاقتصاد الصناعي،جامعة بسكرة،2017،ص:94.

⁴²عادل بوعافية،مرجع سبق ذكره،ص:94.

⁴³بوديبة نوال ، الواهم نجوى ،مرجع سبق ذكره، ص:53.

1 : أهمية تقييم أداء العاملين⁴⁴:

- يعد أداء العاملين على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاساً لأداء المنظمة التي يتبعها ، كما أن العاملين ودرجة أدائهم الجيدة هو تعبير عن درجة فاعلية المنظمة التي يعملون بها ، حيث أن اهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس عليه إيجاباً على النحو التالي:
- * تمكن المنظمات من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم.
 - * تزويد المنظمات بمؤشرات عن أداء وأوضاع العاملين ومشكلاتهم.
 - * تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم والعمل على تقاوي والتخلص من جوانب القصور والضعف.
 - * أسلوب للكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة والإجراءات والقوانين وأساليب العمل و المعايير المتبعة ومدى صلاحيتها.
 - * الكشف عن الحاجات التدريبية من خلال تحديد أنواع برامج التدريب وتطوير اللازمة.
 - * يسهم في رسم خطة القوى العاملة للمنظمة تما وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين.
 - * يشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم والحصول على المكافآت وتعويضات.
- كما تبرز أهميتها أيضاً فيما يلي⁴⁵ :
- العمل على رفع الروح المعنوية للعاملين ، وتحسين علاقات العمل.
 - ينمي الخبرة و الكفاءة لدى الرؤساء، وإن قيام الرؤساء بملاحظة سلوك مرؤوسيههم وقياس أدائهم ينمي التقدير والرقابة في الحكم السليم على الأمور لدى الرؤساء.
 - وسيلة لضمان عدالة المعاملة بين العاملين داخل المنظمة دون تحيز أو تمييز، فهو يساعد على القضاء على الأحكام الشخصية المسبقة إذا طبق بموضوعية.
 - الكشف عن الكفاءة الكامنة غير المستغلة للعاملين، وتعديل معايير الأداء، ورسم خطة القوى العاملة للمنشأة.⁴⁶
 - تحديد الافراد المتميزين ووعهم في الصورة أمام المسؤولين وهذا تمهيدا لترقيتهم وترفيعيهم إلى مراكز وظيفة أعلى.
 - التأكد من المعاملة العادلة لجميع الموظفين ، و أن المستندات المتعلقة بذلك ستكون عنصراً هاماً في تأييد سلامة موقف المنظمة في حالة تظلم أحد العاملين.

2: أهداف تقييم أداء العاملين :

إن الهدف الأساسي من عملية تقييم أداء العاملين هو الحصول على معلومات واقعية وصادقة عن أداء وسلوك الأفراد العاملين وهذا لغرض الاستفادة منه في تحقيق الأهداف الحزئية التالي⁴⁷:

⁴⁴بينعمري نجمة، الضب الزهراء ،مرجع سابق ذكره، ص:17،16.

⁴⁵بوديبة نوال ، الواهم نجوى ،مرجع سبق ذكره، ص:54،53.

⁴⁶سامي قريشي، دور التدريب الالكتروني في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة التكوين لمجمع سونلغاز -البيدة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2012/2013، ص:121.

* معرفة المؤسسة للمستوى العام لاداء جميع الافراد العاملين بها.

* استخدام المعلومات التي توفرها عملية التقييم في معرفة أسباب تدني مستويات الاداء.

* معرفة الافراد الذين هم أكثر حاجة لتحسين مستويات أدائهم.

* تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة حول أداء العاملين والتي تساعد في إنجاز العمليات الأخرى لإدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، النقل والترقية...) بشكل أفضل.

* إمداد العاملين بتغذية عكسية عن أدائهم لمساعدتهم في تحسينه بشكل مستمر.

* تسهيل تخطيط القوى العاملة.

* تيسير تخطيط المسار الوظيفي للعاملين.

* تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين و تسهيل مهمة تصميم البرامج التدريبية.

* المساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية.

* وضع خطط لرفع مستوى أداء العاملين وتحسين إنتاجيتهم.

* تحسين عملية الاتصال بين المدير والعاملين بإدارته.

* تفهم المدير لقدرات العاملين في إدارته وكيفية استخدامها بشكل أفضل في المستقبل.

* تشجيع المنافسة بين العاملين وبين الأقسام والإدارات⁴⁸

الفرع الثاني : خطوات ومكونات تقييم اداء العاملين وطرق تقييمها:

1-خطوات تقييم اداء العاملين:

لتقييم أداء العاملين خطوات يمكن تحديدها في الآتي⁴⁹:

1-1-الخطوة الأولى: التعرف على طبيعة العمل المراد تقييم أداء العاملين فيه: ونقصد بذلك تحليل وتوصيف وتصنيف وتقييم الوظائف.

1-2-الخطوة الثاني: تحديد أسس ومعايير التقييم و إعلام المقيمين بها: ولا بد من أن تكون هذه المعايير واضحة

كما ونوعا في أذهان الطرفين من عاملين ومشرفين وهي لا تخرج عن:

* الصفات الشخصية التي يتحلى بها العاملين والتي قد تؤثر على مستويات أدائهم ، ومن تلك الصفات مستوى الدافعية ، والقدرة على المبادأة والحماس للعمل وغيرها.

* السلوك والتصرفات القطعية التي يقوم بها العامل ، كعدد الطلبات أو الخدمات التي يقدمها العامل ، أو عدد المكالمات الهاتفية التي يستقبلها عامل استعلامات أو عدد المقابلات التي يقوم بها مسؤول... إلخ.

* النتائج التي يصل إليها أو يحققها العامل كنسبة الربح ، أو تخفيض التكاليف أو مستوى رضا المتعاملين معه وذلك حسب القطاع أو الوظيفة التي يعمل بها العامل.

* تقييم الأداء بالطرق المناسبة ، سواء عن طريق الملاحظة المباشرة أو التقارير الإحصائية أو التقارير الشفوية

⁴⁷ خالد رجم،رشيد مناصرية، مجلة الباحث3613-1112- ISSN واقع تقييم أداء العاملين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية، دراسة حالة عينة من المؤسسات النفطية حاسي مسعود، 2018،ص:416،415 .

⁴⁸ خالد رجم،رشيد مناصرية،مرجع سبق ذكره،ص:416.

⁴⁹نوري منير،الوجيز في تسيير الموارد البشرية: وفق القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،2011،ص:167.

أو الكتابية.

1-3- الخطوة الثالثة: وذلك بجمع معلومات حول الأداء الفعلي وهناك أربع مصادر للمعلومات غالبا ما تستخدم لقياس الأداء الفعلي.

1-4- الخطوة الرابعة : المقارنة بين ما تم إنجازه وبين المعايير المحددة للأداء : للتعرف على الفروق بينهما.

1-5- الخطوة الخامسة: إطلاع المرؤوسين على تقرير التقييم ومناقشته بالتقرير عن أدائه.

1-6- الخطوة السادسة: اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار و تلاقي أي خروج عن المعايير المحددة.

و يمكن توضيح هذه الخطوات في الشكل التالي:

الشكل (1-5) خطوات تقييم الاداء



المصدر : من إعداد الطالبين بناء على معلومات الدراسة.

2: مكونات تقييم أداء العاملين:

لضمان القيام بعملية تقييم أداء العاملين بشكل صحيح والاستفادة منها جيب الاهتمام بالعناصر التالية⁵⁰:

* تحديد أهداف إدارة الموارد البشرية.

* تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين.

* تحديد معايير تقييم أداء العاملين الكمية والنوعية.

* تحديد الطريقة المناسبة لتقييم أداء العاملين.

* تقديم وشرح طريقة التقييم للرؤساء و المرؤوسين.

* تدريب الرؤساء على التقييم بما يضمن فعالية وعدالة تقييم أداء العاملين.

* تقييم وتقويم الطريقة أو الطرق المستخدمة في التقييم.

⁵⁰السعيد بلوم،أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية،رسالة مكملة لنيل درجة ماجستير،تنمية وتسيير الموارد البشرية،جامعة منثوري،قسنطينة،2008،ص:49.

إن جميع العناصر السابقة تعتبر غاية في الأهمية لنجاح هذه العملية التي لا تعتبر هدفا في حد ذاتها وإنما وسيلة لارتقاء بأداء جميع العاملين بالمؤسسة.

*اختيار الأفراد الصالحين للترقية.

*ترشيد سياسات الأجور و الحوافز والنقل.

*توفير التوثيق الملائم للقرارات الإدارية والأسباب التي بنيت عليها.

3- طرق تقييم أداء العاملين:

طرق تقييم الأداء العاملين هي الأداة التي يستخدمها القائم بعملية التقييم لتقدير كفاءة العامل ، التي تشرح الأسلوب الذي يتم على أساسه تقييم أدائه ، وتشير الأبحاث والمؤلفات العلمية في إدارة الموارد البشرية على أن هناك طرق مختلفة لتقييم أداء العاملين ويمكن تصنيف هذه الطرق إلى⁵¹:

2-1: الطرق التقليدية.

تعتمد الطرق التقليدية في عملية تقييم الأداء على الحكم الشخصي للرؤساء على أداء مرؤوسهم ، و إن كل طريقة من هذه الطرائق تختلف عن الأخرى في تحديدها لأنواع الأحكام المحددة فيها ، ومن بين هذه الطرائق:

أ- **طريقة الترتيب البسيط:** تعد هذه الطريقة من أقدم طرائق تقييم الأداء و تعتمد على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل ، حيث يضع المقيم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ أ من حسن أداء إلى الأسوء ، وذلك وفقا لبعض الخصائص المفترض توافرها في أفراد المجموعة ،تمتاز هذه الطريقة بسهولة التطبيق و إمكانية التفرقة بين الكفاء غير الكفاء بطريقة واضحة.

لكن ما يعاب عليها أن شخصية القائم بالتقييم وطريقة تفكيره واحتياجاته قد يترتب عليها نتائج غير موضوعية ، وصعوبة تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الأفراد و كذلك لا تظهر نواحي الضعف والقصور في أداء الموظف بالنسبة لكل مجال على حدة.

ب- **طريقة المقارنة الزوجية بين العاملين:** في هذه الطريقة يتم تقييم العاملين بمقارنة كل واحد منهم بالآخرين مقارنة زوجية ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي تحدد على أساسه الرتبة التي يمتلكها بين الأفراد محل التقييم.

تتميز هذه الطريقة بأنها توفر الموضوعية في التقييم أكثر من الطرق السابقة و لكن يؤخذ عليها أنها معقدة وليست عملية ، خاصة في حالة وجود أعداد كبيرة ، أضف على ذلك أنها تظهر كفاءة الموظف بوضوح ، فهي تكفي بأن تظهر أن فردا أكفاء من آخر ولا تظهر أيضا نواحي الضعف والقصور في أداء الموظف للسبب السابق نفسه أيضا.

ج- **طريقة التوزيع الإجباري:** تعتمد هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي ، ومدلوله أن توزيع مستوى الكفاءة ، يأخذ غالبا شكل المنحنى الطبيعي ، بحيث تكون النسبة الكبرى من العاملين قرب الوسط الحسابي ، وموزعين بنسب متساوية ، لأبعاد ثابتة من الانحراف المعياري ، وعن الوسط الحسابي ، و تمتاز هذه الطريقة بسهولة التطبيق وسرعة التقييم والمقيم لا يبذل جهدا ولا وقتا كبير في التقييم في حين يعاب عليها أنها تفتقر للموضوعية بسبب الاعتماد الكلي على الرأي الشخصي للمقيم وكذا صعوبة استخدامها عندما يكون عدد الأفراد المقيمين صغيرا ، حيث لا يمكن تقسيمهم إلى مجموعات حسب مستويات الكفاءة المحددة ، أيضا أنها لا توضح

⁵¹ نفس المرجع ،بويدية نوال ، الواهم نجوى ،ص:58،59،60،61.

نتائج التقييم نقاط القوة والضعف في أداء الموارد البشرية.

د- **طريقة التدرج البياني**: يعتبر من أساليب المقارنة التي تعتمد على صفات محددة في المقارنة وفي تقييم

العاملين، أما خطوات تطبيق هذا الأسلوب فهي كالتالي :

• يتم تحديد الصفات التي بموجبها يتم تقييم العاملين.

• تحديد قيم المتغيرات بالتدرج: 1 ضعيف، 2 مقبول، 3 جيد، 4 جيد جدا، 5 ممتاز.

• يتم تصميم جدول بين الصفات موضع التقييم والحقول للموظفين المطلوب تقييمهم.

• تحديد الإدارة لعدد المقيمين.

• يزود كل مقيم بالوصف الوظيفي للوظائف التي يشغلها والمطلوب تقييمهم للتعرف على طبيعة عملهم ومسؤولياتهم.

• يضع كل مشرف تقييمه بشكل منفصل.

• يجتمع المقيمون لمراجعة التقييم الذي وضعوه للعاملين لغرض المناقشة ووضع متوسط التقييم للعاملين، ومن ثم يجري جمع عدد النقاط التي حصل عليها كل موظف و ترتيبهم حسب المجموع الذي حصلوا عليه بشكل تنازلي

تمتاز هذه الطريقة بالسهولة ، فهي تسمح بالتبويب الإحصائي لتساعد المسؤولين على التعرف على نواحي التركيز والتشتت واتجاهات الأفراد فيما يتعلق بالصفات المتضمنة في القائمة ، ورغم بساطتها وسهولتها إلا أنه يعاب عليها افتراض أوزان واحدة لكل الخصائص ورغم اختلاف هذه الخصائص عن بعضها البعض ، كما أن المعايير المستخدمة فيها ليست دقيقة ، إلى جانب احتمال تحيز المشرف القائم بالتقييم .

هـ- **طريقة الوقائع الحرجة**: الأساس في هذه الطريقة هو تجميع عدد من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل ، ويطلب من الرئيس المباشر أن يلاحظ أداء المرؤوسين ويقرر ما إذا كانت أي من تلك الوقائع تحدث منهم أثناء أدائهم لعملهم ، وتمتاز هذه الطريقة بأنها تقلل من التحيز من قبل المقيم لكنها تتطلب جهودا كبيرة ومستمرة من قبل المقيم في متابعة وملاحظة أداء العاملين ، وكتابة المواقف الإيجابية والسلبية أثناء فترة التقييم.

2-2: الطرق الحديثة.

نظرا لأهمية عملية تقييم أداء العاملين والمنظمة ، فلقد تواصلت الجهود في تطوير طرق وأساليب جديدة لتقييم أداء الأفراد العاملين بهدف تقليل درجة الأخطاء والصعوبات المرتبطة بالطرق التقليدية ، ومن بين هذه الطرق:

أ- **طريقة التدرج على أساس سلوكي** : يرتبط هذا المقياس بالأخذ بالعناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتي

التدرج البياني والمواقف الحرجة ، حيث أنه يتم تحديد و تصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك سم تقي من واقع

العمل الفعلي وليست صفات عامة محددة مسبقا كما هو الحال في مقياس التدرج البياني ، ويتم تقييم الفرد

بناءً على مدى امتلاكه للصفات ، وسلوكه المتوقع في واقع العمل بحيث تكون هذه الصفات أو السلوكيات

مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية ، إضافة إلى ذلك فإنه يتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك

ودرجة فاعليته ، كأن يكون أداء متميز أو جيد أو ضعيف... الخ ، مما يساعد المقيم في ربط تقييماته بصورة

مباشرة مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم و تمتاز هذه الطريقة في كونها تساهم في التقليل من

الأخطاء المترتبة عن عملية التقييم بسبب تحديدها لأبعاد العمل للمقيم و أيضا تحدد نقاط الضعف بدقة ،

إضافة إلى أنها تقلل من الصراعات بين الأفراد حول نتائج التقييم، إلا أنه يعاب عليها عدم إمكانية إستخدامها

في المنظمات الصغيرة الحجم نظرا لكلفتها العالية وكذلك لا توفر درجة عالية من الموضوعية والثبات في

نتائجها.

ب- **طريقة التقييم على أساس النتائج**: تقوم هذه الطريقة على أساس اتخاذ النتائج أو ما أحرزه العامل من

نتائج كأساس لتقييم أدائه ، وتنمي هذه الطريقة نوعا من روح التعاون بين الرئيس و مرؤوسيه ، بالشكل الذي يحقق رغبات العامل وتعاون الرؤساء وأهداف المنظمة.

و يتميز استخدام هذه الطريقة أنها تخلق جوا من التعاون في الأداء و المشاركة في المسؤولية و من ناحية أخرى تشيع روح الطمأنينة والأمان في نفوس العاملين وتجعلهم أكثر استجابة لعملية قياس الأداء ، إلا أنه يعاب عليها ارتفاع تكلفتها وكذا عدم إمكانية استخدامها في جميع المستويات الإدارية المختلفة.

ج- طريقة الإدارة بالأهداف : إن الهدف الأساسي لهذه الطريقة هو تقوية العلاقة بين الرئيس والمرؤوس وزيادة تحفيز الأفراد على العمل ، ومن أهم المقومات الأساسية للإدارة بالأهداف وبصفة خاصة في مجال تقييم الأداء ما يلي:

• المشاركة الجماعية بين المشرف والمرؤوسين في وضع المهام الأساسية ومجالات مسؤولية عمل الفرد.

• يضع الفرد بنفسه أهداف الإدارة قصيرة الأجل بالتعاون مع رئيسه ، أما عن الدور الرئيسي فهو توجيه عملية وضع الأهداف، ذلك من أجل ضمان ارتباط هذه الأفراد بأهداف واحتياجات التنظيم المختلفة.

• موافقة الأطراف المعنية (المشرف والمرؤوس) على معايير القياس وتقييم الأداء.

• ومن فترة لأخرى وغالبا ما يكون أكثر من مرة في السنة يتم عقد لقاء مشترك بين الرئيس

والمرؤوسين لتقييم مدى تحقيق الأهداف السابق تحديدها ، وفي أثناء هذه الاجتماعات يتم وضع أو تعديل أهداف خاصة بالقدرات القادمة.

في ظل الإدارة بالأهداف يلعب المشرف دورا إيجابيا في مساعدة مرؤوسيه ، فهو يحاول مساعدة مرؤوسيه

فهو يحاول مساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف الموضوعية في مختلف المجالات.

وتعتبر هذه الطريقة من الطرق الموضوعية المعتمدة على الأداء الفعلي و المحدد بشكل كمي وتساعد في تسهيل عملية التخطيط و التنسيق في الأهداف ، لكن من الصعب مقارنة مستوى أداء الأفراد نظرا إلى أن كل فرد مقيم وفقا لمدى تحقيقه للأهداف المحددة ، كما أن تطبيقها في الواقع العملي صعب لأنها تتطلب مهارات إدارية عالية لتحديد الأهداف.

الفرع الثالث : معايير وصعوبات تقييم أداء العاملين

1-معايير تقييم أداء العاملين:

يتم تقييم أداء العاملين باستخدام معايير محددة يستند إليها في الحكم على صلاحية السلوك والكفاءة الأدائية للعاملين ، لنجد أن هذه المعايير منحصرة في نوعين⁵²:

1-1 العناصر : وتشمل الصفات التي يجب أن يتحلى بها الفرد في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة ، كالإخلاص ، المواظبة في العمل ، التعاون.....

ينضح من هذا التعريف أن العناصر نوعان:

· **عناصر تتعلق بشخصية الفرد:** كالقابلية ، الاستعداد ، المهارات ، القيم ، القدرات ، الاهتمامات ...، حيث تتعلق كل العناصر بالصفات الشخصية للفرد ، وهي عناصر غير قابلة للقياس والتقييم لأنها صفات غير ملموسة ولا يمكن تتبعها وملاحظتها.

⁵²أحمد صقر عاشور ،إدارة القوى العاملة ،الطبعة 2،دار النهضة العربية ،بيروت ، ، 2002ص: 179.

• عناصر تتعلق بسلوك الفرد أثناء الوظيفة: وهي عناصر يمكن ملاحظتها وقياسها ، كالقدرة على اتخاذ القرارات ، احترام مواعيد العمل الرسمية ، القدرة على حل المشكلات ، التفويض ، التخطيط ، العلاقات الشخصية ، القيادة ، الحضور ، تحديد الأولويات ، المهارات الإدارية ، الاتصالات الشفوية.

ويتم تحديد واختيار هذه العناصر انطلاقاً من النتائج المتحصل عليها من عملية وصف وتحليل الوظيفة ، حيث تسمح هذه العملية بتبيان مهام ومسؤوليات كل وظيفة ، مع تحديد الصفات الواجب توافرها في الشخص شاغل الوظيفة ، التي تمثل صفات وأداء العامل الكفاء ذو السلوك السليم في العمل ، فهي بالتالي تمثل مرجعاً يستند إليه عند قياس وتقييم كفاءة وسلوك الفرد شاغل الوظيفة .

1-2- معدلات الأداء (النتائج): تتعلق معدلات الأداء بالنتائج المحققة من طرف الفرد على مستوى الوظيفة، ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال أربعة عوامل:

- الكمية: حجم ما تم انجازه مقارنة بما كان متوقعا.

- النوعية: ما هي نوعية العمل المنجز مقارنة مع النوعية المتوقعة والعلاقة الموجودة بين الكمية والنوعية.

- الوقت: مدى انجاز العامل للعمل المطلوب منه في الوقت المحدد وإن كان هناك تأخير في الانجاز يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى هذا التأخير، هل هو سبب يعود للعامل أم إلى سوء في التخطيط والإدارة.

- التكلفة: معرفة تكلفة تحقيق النتائج والانحراف الناتج عند مقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المستهدفة. وتجدر الإشارة إلى أن معدلات الأداء قد طبقت في البداية في الأعمال الإنتاجية وأعمال المبيعات ، أين يتم وضع معدلات الأداء في شكل كمية إنتاج ، أو رقم مبيعات معين يجب تحقيقه ، ولكن مع الزمن انتقل تطبيق معدلات الأداء إلى الوظائف الإدارية والإشرافية ، أين أصبح التقييم ينصب على نتائج الأداء ، فعلى سبيل المثال أصبح معيار النجاح في عمل المدير يحدد انطلاقاً من النتائج التي تحققها على المستوى الكلي للمؤسسة ، أي من خلال حصة المؤسسة ، سمعتها في السوق ، حالة العاملين المعنوية وتعتبر أكثر نتائج التقييم دقة تلك التي تركز على العوامل التي يمكن ملاحظتها مثل سلوك العاملين أثناء العمل والنتائج التي يحققونها ومن الممكن أن تكون العوامل الشخصية عناصر مهمة وأساسية في مدى فعالية أداء العامل خاصة التفاعل مع الآخرين ، ولكن يجب تقييم هذه العوامل بحذر وتحفظ بسبب صعوبة تقييمها موضوعياً.

2- صعوبات تقييم أداء العاملين

تواجه عملية التقييم بعض الصعوبات نذكر منها⁵³ :

1-2: التحيز من جانب القائم بالتقييم تجاه العوامل التي يحبها:

قد يعطي القائم بالتقييم أحد الأفراد معدلات عالية أو منخفضة بالنسبة للعوامل الداخلية في التقييم على أساس اقتناع القائم بالتقييم بأن هذا الفرد متفوق أو ضعيف في عامل فقط محدد و يحوز هذا العامل على رضا القائم بالتقييم هو الأمانة ، فإذا كان أميناً فإن ذلك يدفع القائم بالتقييم إلى إعطاء الفرد درجات عالية في جميع العوامل الأخرى خلاف عامل الأمانة ، أي أن القائم بالتقييم يكون متحيزاً مع أو ضد الفرد عند تقييمه إذا توفرت في الفرد أو لم تتوفر فيه صفة يحبها القائم بالتقييم.

⁵³بوديبي نوال، الواهم نجوى مرجع سبق ذكره، ص:63،62 .

2-2: التأثير سلوك الأفراد في الفترة الأخيرة قبل التقييم:

مما يحدث في أغلب الأحيان أن يتأثر المشرف الذي سيقوم بالتقييم بدرجة كبيرة بتصرفات مساعديه في الفترة الأخيرة التي تسبق عملية التقييم، فإذا كان أداء الفرد في تلك الفترة مرتقعا يكون من المحتمل أن يعطى تقديرا مرتقعا حتى لو كان أداؤه قبل ذلك غير مرضي.

2-3: التحيزات الشخصية:

قد يتحيز المشرف مع أو ضد أحد الأفراد لأسباب لا علاقة لها بالتقييم ، ومع ذلك لا يستطيع تحرير نفسه من التحيز ، تتأثر نفسية الفرد تبعا لذلك ، فقد يتحيز القائم بالتقييم مع أو ضد أحد الأفراد بسبب الدين أو الجنس أو العائلة التي ينحدر منها الفرد أو مستواه التعليمي.

2-4: تأثير القائم بالتقييم بالحالات المتوسطة:

قد يميل القائمون بالتقييم إلى وضع تقديراتهم عن الأفراد حول ما يعتقدون بأنه المتوسط ، قد تكون هناك اختلافات و تباين في الأداء بين الأفراد ، إلا أن القائم بالتقييم قد يغفل هذه الاختلافات وهذا التباين بسبب عجزه عن تحديد المدى الذي وصلت إليه ويكون الطريق السهل أمامه أن يدور حول المتوسط ، من ناحية أخرى قد يعتمد المشرف سلوك هذا الاتجاه بسبب عدم رغبته في أن يظهر الأفراد على أنهم متفوقون في الأداء و الآخرين بأنهم متخلفون.

2-5: التأثيرات التنظيمية :

إلى جانب الاعتبارات الشخصية في عملية تقييم الأداء نجد أيضا أن التقديرات الخاصة بالكفاءة توجد حسب المجال الذي سوف تستخدم فيه بواسطة الإدارة ، فبصفة أساسية نجد أن القائمين على التقديرات يأخذون في اعتبارهم الاستخدام الأمثل للمقاييس المتاحة .

2-6: التشدد من جانب الرؤساء في التقييم:

فبعض الرؤساء يميلون إلى التساهل مع مرؤوسيهم اعطائهم تقديرات عالية يصرف النظر عن أدائهم ، و يرجع ذلك إلى عدة أسباب مثلا: تجنب المشاكل و الإنسانية التي قد تنشأ بين الرؤساء و المرؤوسين في حالة إعطائهم تقديرات سيئة أو الرغبة في مساعدتهم بسبب الظروف الاجتماعية السيئة التي قد يواجهها المرؤوسين ، وعلى العكس يميل بعض الرؤساء إلى التشدد و يعطون تقديرات منخفضة و قد يرجع السبب في ذلك إلى طبيعة شخصية القائم بالتقييم.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة:

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى بعض الدراسات السابقة العربية و الأجنبية وتوضيح مايميز هذه الدراسة التي بين أيدينا عن الدراسات السابقة.

المطلب الأول : الدراسات العربية**أولا : دراسات الوطنية**

1 - دراسة بلبخاري سامي بعنوان : دور التحفيز في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية لعينة من العاملين في مؤسسات الاتصالات في مدينتي عنابة وقالمة⁵⁴.
أهداف الدراسة :

هدفت هذه الورقة البحثية إلى دراسة أثر مايلي :

- التعرف على واقع سياسات التحفيز في المؤسسات الاتصالات محل الدراسة.
- تحديد طبيعة العلاقات بين الحوافز المادية و المعنوية و أداء العاملين في مؤسسات الإتصالات .
- دراسة أثر الحوافز المادية والمعنوية على الاداء (الوظيفي) للعاملين في مؤسسات الاتصالات .

نتائج الدراسة :

- وجود اثر ذو دلالة احصائية للحوافز المادية على أداء العاملين في مؤسسات الاتصالات .
 - وجود اثر ذو دلالة احصائية للحوافز المعنوية على أداء العاملين في مؤسسات الاتصالات-
- 2 - دراسة مقدود وهيبة ، التحفيز ودوره في تفعيل أداء الافراد في المنظمة -دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية و البناء⁵⁵**
أهداف الدراسة :

- إبراز الدور الذي أصبح يحتله التحفيز في المنظمة والتعرف إلى ما وصل إليه في الوقت الحالي الذي عرف تطورا سريعا في ميدان تسيير المنظمات
 - معرفة مدى قدرة التحفيز في التأثير على أداء العاملين لتحقيق أهداف المنظمة
 - الوقوف على مدى مساهمة التحفيز في تطوير وتنمية الفرد و تحقيق رضاه
 - تسليط الضوء على أهمية فهم سلوك العاملين من قبل الإدارة من أجل التنبؤ بهذا السلوك وتعديله وتوجيهه بشكل يساهم في تحقيق الأهداف .
- نتائج الدراسة :**

- استخدام الحافز الملائم واختيار أسلوب منحه يعتبر مؤشرا لنجاح المنظمة
- تعتبر عملية التحفيز من أهم المشاكل التي توجهها المنظمة بسبب تنوع حاجات الافراد وتغيرها من وقت لآخر و إستحالة إشباع كل حاجات العاملين في أي منظمة .
- إختلاف الافراد في نوع الحوافز التي تجذبهم ويختلفون في القدرات بسبب إختلاف الظروف الإجتماعية
- تأثير التحفيز بقيم و اتجاهات و ثقافات المجتمع والفرد .
- تأثير التحفيز بالبيئة الداخلية و الخارجية للمجتمع.
- بإمكان المنظمة تغيير أسلوب تحفيزها حسب الأهداف التي تعمل للوصول إليها.

3-دراسة (بلقايد براهي و بوري شوقي) : علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لوحددة الدهن وهران⁵⁶
أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى :

- كيفية تحسين المورد البشري بإعتباره الورقة الراجعة في المؤسسة .

⁵⁴ بلبخاري سامي ، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية لعينة من العاملين في مؤسسات الاتصالات في مدينتي عنابة وقالمة ، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة ، جامعة 8ماي 1945 ، قالمة ، 2018 .

⁵⁵ دراسة مقدود وهيبة ، التحفيز ودوره في تفعيل أداء الافراد في المنظمة -دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية و البناء،مذكرة لنيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصاديةوعلوم التسيير،جامعة أحمد بوقرة ،بومرداس،2007/2008.

⁵⁶ بلقايد براهي، بوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لوحددة الدهن وهران،مجلة اقتصاديات شمال افريقيا،العدد17،جامعة وهران2017،2.

- تدريب و تحفيز المورد البشري لرفع من مستوى أدائه وكسب ولأئه لتحقيق الرضا للمورد ورضا الاداء للمؤسسة.

نتائج الدراسة :

-تعتبر مختلف أنواع التحفيز الدافع الإيجابي لأداء الموارد البشرية بحيث يعمل على الرفع من نسبته وتحسينه في المؤسسة .

-يلعب التحفيز دورا مهما في رفع الأداء ، إلا أنه هناك عوامل أخرى تؤثر في أداء العاملين والتي تمس الجانب الشخصي والاجتماعي وحتى العملي كالخبرة ، الوفاء للمؤسسة،حب العامل لمؤسسته...الخ

-الحوافز هي مجموعة الوسائل التي توظفها المؤسسة من أجل توجيه سلوك العمال .
-إن فعالية الحوافز لا يمكن أن تتحقق إلا بوجود ارتباط كامل وواضح ، بين أداء العامل والحصول على الحافز ، كما تتوقف فعاليتها على مدى رغبة الفرد في الحصول عليها من جهة ومدى إدراكا لعدالتها من جهة ثانية

4- دراسة (بوبكر نعرورة ، حياة قدة) أثر الحوافر المعنوية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية⁵⁷ أهداف الدراسة :

ضبط الإطار المفاهيمي لكل من الحوافر المعنوية وأداء العاملين.
التعرف على العلاقة بين نظام الحوافر المعنوية وأداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية.
التعرف على أثر نظام الحوافر المعنوية في أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية.
التعرف عن واقع الحوافر المعنوية في المؤسسة الاقتصادية

نتائج الدراسة :

- * تساهم الحوافر في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين
 - * العدالة في تقييم أداء العامل ترفع من قدرات العامل الوظيفي.
 - * توجد علاقة بين الحوافر المعنوية وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة
 - * تستخدم المؤسسة محل الدراسة الحوافر المعنوية لتحفيز العاملين لديها
 - * يوجد أثر بين الحوافر المعنوية وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.
- 5- دراسة شرياف وحيدة ، التحفيز و طبيعة الملكية في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأنايبب الحديدية و الشركة ذات المسؤولية المحدودة آل دوداح للخدمات العامة و التجارة⁵⁸
أهداف الدراسة :

تهدف دراسة هذا الموضوع إلى تحقيق جملة من الأهداف ،نذكر منها
-إبراز أهمية التحفيز ،و الدور الذي يلعبه في تطور المؤسسة و وصولها لتحقيق أهدافها،
-معرفة مدى أثر طبيعة الملكية على التحفيز في المؤسسة،
-إبراز الدور الذي يحتله التحفيز في كل من المؤسسات العمومية و المؤسسات الخاصة،

نتائج الدراسة :

-تغير المؤسسة أسلوب التحفيز حسب أهدافها و كلما اقتضت الحاجة إلى ذلك ؛

⁵⁷بوبكر نعرورة ، حياة قدة،أثر الحوافر المعنوية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية،مجلة رؤى الاقتصادية،المجلد 11 ، العدد01،جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي،2021.

⁵⁸شرياف وحيدة،التحفيز و طبيعة الملكية في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأنايبب الحديدية و الشركة ذات المسؤولية المحدودةآل دوداح للخدمات العامة و التجارة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم التسيير،جامعة بومرداس،2009/2010.

لا يكفي أن يكون الحافز المادي أو المعنوي كبيراً و مغرياً و لكن نجاح التحفيز يكون من خلال اختيار الأسلوب المناسب لمنحه ؛

-يعتبر نظام التحفيز من الأنظمة الفعالة في المؤسسة الإقتصادية و نجاحه يعتمد على مدى معرفة المؤسسة باحتياجات الأفراد و دوافعهم و الوصول إلى الطريقة المثلى لتحقيقها ؛

-التحفيز عملية نفسية تعتمد على فهم سيكولوجية الفرد ،لذلك فالأفراد يختلفون في نوع الحوافز التي تجذبهم و تدفعهم للعمل ؛

-أكبر التحديات في المؤسسة الحديثة هو تنمية قدرات المرؤوسين و تحفيزهم للوصول إلى مستوى أفضل من الأداء

-نظام التحفيز من الأنظمة الفعالة في المؤسسة الاقتصادية و نجاحه يعتمد على مدى معرفة المؤسسة باحتياجات الأفراد و دوافعهم و الوصول إلى الطريقة المثلى لتحقيقها.

الدراسات العربية:

1 - دراسة خالد علي ابو علان بعنوان :اثر الحوافز المادية و المعنوية على اداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية⁵⁹.

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على انظمة الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على اداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية وقد اعتمد الباحث على الاستبيان لجمع البيانات وطبق دراسته على عينة احتوت على اربعة شركات مشروبات في الضفة الغربية , حيث تم توزيع 200 إستبانة على العاملين في هذه الشركات .

نتائج الدراسة :

° أن الشركات تقوم بتطبيق نظام الحوافز , فهناك شركات لديها نظام رسمي للحوافز في حيث ان هناك شركات تمنح الحوافز دن أن يكون لديها نظام رسمي للحوافز .

° مراعاة الشركة للحقوق العمالية يزيد من درجة الثقة بين العاملين و الشركة كما أن الباحث أعطى اقتراحات نذكر منها : ضرورة ربط سلم الرواتب و الاجور بمعدلات غلاء المعيشية و التضخم و كذلك العمل على مبدأ تحقيق العدالة في منح المكافأة و الحوافز .

2-دراسة فروانة حازم أحمد محمد، أثر دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين⁶⁰.

أهداف الدراسة :

هدف الباحث في دراسته الى التعرف على دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء محافظات غزة ، وهدف أيضا الى تحديد واقع الحوافز المادية والمعنوية في الشركة ، وتحديد وجود أنصاف في منح الحوافز المعنوية في الشركة.

نتائج الدراسة :

⁵⁹خالد علي ابو علان،:اثر الحوافز المادية و المعنوية على اداء العاملين دراسة ميدانية شركات المشروبات الفلسطينية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الاعمال،كلية الدراسات العليا،جامعة الخليل،فلسطين2016/2017.

⁶⁰فروانة حازم أحمد محمد،أثر دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين- دراسة ميدانية شركة الكهرباء محافظات غزة ، مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث و الدراسات،العدد 3،فلسطين،2016.

وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الحوافز المادية وأداء العاملين في الشركة توزيع الكهرباء ، وأنه لا توجد فروق فردية بين الحوافز وأداء العاملين في شركة من خلال متغيرات العمر المؤهل العملي و المسمى الوظيفي.

3-دراسة غازي حسن عودة الحلابية ، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين مؤسسات القطاع العام في الاردن ⁶¹.

أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة الى تقصي أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى ، والى التعرف على مستوى الأداء لدى موظفي الأمانة كما هدفت الى تحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء لدى الموظفين.

نتائج الدراسة :

توصل الباحث الى ان حيازة كل من الحوافز المادية والمعنوية على المستوى المنخفض ، وحيازة الحوافز الاجتماعية والأداء على مستوى المتوسط ، ووجود علاقة خطية ترابطية قوية بين استخدام الأبعاد الحوافز وتحسين أداء الموظفين.

4-دراسة محمد حسن التيجاني يوسف ، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بمكة المكرمة⁶².

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الى التعرف على أنواع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة لمعاملين في منشآت القطاع الصناعي بمكة المكرمة ، والتعرف على العلاقة بين نظم الحوافز المطبقة على العاملين والأداء الوظيفي لديهم ..

نتائج الدراسة:

وتوصلت الدراسة الى أن تدني مستوى التحفيز المعنوي وقلة التحفيز المادي ، وتوصلت ايضا الى وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية في تطبيق الحوافز المادية والمعنوية في أداء الموظفين.

5-دراسة سليمان الفارس،أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة⁶³.

أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة إلى تبين العلاقة بين سياسات التحفيز والولاء التنظيمي وهل هناك اختلاف في رؤى العاملين إلى السياسات التحفيزية والولاء التنظيمي وفقاً لمستوياتهم الوظيفية وطبيعة الوظائف التي يؤديونها.

نتائج الدراسة:

⁶¹غازي حسن عودة الحلابية،أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام - دراسة تطبيقية على أمانة عمان ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال ،جامعة الشرق الأوسط،الأردن،2013.

⁶²محمد حسن التيجاني يوسف ، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بمكة المكرمة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال،الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي،السعودية،2010

⁶³سليمان الفارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة،مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 21، العدد الأول،سوريا،2011.

توصلت الدراسة الى وجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي والخبرة العلمية ، وعدم وجود علاقة مع متغيرات الدراسة الأخرى ، وعدم وجود علاقة بين سياسات التحفيز المستخدمة والخصائص الشخصية لمعاملين ووجود علاقة إيجابية وقوية بين التحفيز والولاء التنظيمي.

6- دراسة العنود متعب بن محيا، الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي⁶⁴

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية والالتزام التنظيمي لمعاملين في البنوك التجارية بمدينة الرياض ، كما هدفت إلى معرفة إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين في محاور الدراسة وفقاً لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية.

نتائج الدراسة :

توصلت الدراسة الى أن:

* عينة الدراسة موافقة بدرجة متوسطة على الحوافز المادية والمعنوية المقدمة من البنوك التجارية في مدينة الرياض

* مستوى الإلتزام التنظيمي لعينة الدراسة من العاملين في البنوك التجارية في مدينة الرياض متوسط.

* وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو محور الحوافز المادية في البنوك التجارية في مدينة الرياض باختلاف متغير المؤهل العلمي، ومحور الإلتزام التنظيمي باختلاف متغير المركز الوظيفي.

7- دراسة علاء خليل محمد العكش: نظام الحوافز و المكافأة وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في غزة⁶⁵

أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة للاطلاع على نظام الحوافز الحكومية ودوره في تحسين مستوى أداء العاملين في وزارات السلطة الفلسطينية بوجه الخصوص ، من خلال الوصول للأهداف التالي :

- 1- تقييم و معرفة نظام الحوافز في مؤسسات القطاع العام ، ودوره في تطوير وتحسين الأداء الوظيفي .
- 2- الوقوف على مزايا نظم الحوافز والمكافآت ومدى فعاليتها ، وتحديد العيوب والقصور فيها للوصول لنظم حوافز كفئة .
- 3- قياس مدى ملائمة نظم التحفيز و المكافآت في نظام العمل في مؤسسات القطاع العام من خلال الدراسة .

نتائج الدراسة :

- وجود خلل في طرق وآليات منح الترقية في نظام الحوافز.
- عدم وجود ضوابط و معايير إدارية لمنح الحوافز .

⁶⁴العنود متعب بن محيا، الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي "دراسة عن العاملين والعاملات في البنوك التجارية بمدينة الرياض،رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،السعودية،2014.

⁶⁵دراسة علاء خليل محمد العكش،نظام الحوافز و المكافأة و أثاره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارة السلطة الفلسطينية في غزة،رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال،الجامعة الإسلامية غزة،2007.

- أن نظام الحوافز الحكومي لا يحقق أهدافه في رفع وتحسين الأداء الوظيفي.
- يجد الموظفون أن نتائج تقييم الأداء الايجابية تحفزهم وتدفعهم للعمل بإخلاص وفعالية
- تدني مستوى الرضا الوظيفي للموظفين بالنسبة لدرجاتهم ومسمياتهم الوظيفية ، وهذا يدل على أن نظام الحوافز الحكومي لم يحقق أهدافه.
- أظهرت الدراسة أنه تسود علاقات التقدير والاحترام المتبادلة بين الزملاء في العمل والعاملين ورؤسائهم ، وذلك ممكن أن يساهم في تحسين مستويات الأداء الوظيفي بشكل عام.
- عدم ربط المدراء بين نتائج تقييم الأداء ومنح الحوافز والمكافآت كمعيار وضابط للتمايز بالأداء وأداة للثواب والعقاب ، وذلك يبين انخفاض أهمية نتائج تقييم الأداء كمعيار في منح الحوافز.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية :

1- دراسة :

Gibbs, and Michel 2004 "Performance Measure Properties and Incentives"⁶⁶

أهداف الدراسة :

يهدف هذا البحث لدراسة خصائص قياس الأداء على نظام الحوافز المصمم ، ذلك من خلال استخدام بيانات عن عقود واتفاقيات لبعض الحوافز للمدراء ذوي العلاقة التجارية ، بدراسة مكون هام في نظم التحفيز وهو خصائص مقاييس الأداء.

نتائج الدراسة :

من أهم النتائج هذه الدراسة ما يلي :

- 1- أن خصائص مقاييس الأداء تتعلق بالحوافز ، و مدى الثقل الموجود في المقياس مثل طبيعة علاوة الموظفين .
- 2- أن الحوافز تكون أكبر عن دما يكون لدى المدير رأس مال بشري أكبر ، وبالتالي تكون المخرجات الإدارية أكبر، ويتم التحكم بالمخاطرة بشكل أكبر.
- 3- أن الشركات تختار مقاييس الأداء الأفضل للعلاوة الأساسية ، ثم لعلاوات أخرى أعلى.
- 4- أن خصائص مقاييس الأداء لها دور هام عند استخدام المؤسسة للحوافز ال ضمنية (علاوات الموظفين) لتحقيق التوازن في أنواع الحوافز المتعددة.

2- دراسة :

Gay charness and Uri gneezy 2008" incentives to Exercise"⁶⁷

أهداف الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من أثر دفع المبالغ المالية المغرية للموظفين ، كحافز الحضور، تدريب، حيث يعتبر عمل إضافي وأثره على سلوك العاملين .

نتائج الدراسة :

أن الحوافز المالية تدفع الافراد لحضور التدريب مقارنة بالافراد الذين لا يحصلون على حوافز مالية. إن الممارسة مستمرة لنشاط أو تدريب تعمل على انجاح خطط الحوافز في ايجاد عادات وسلوكيات جديدة.

3-دراسة :

⁶⁶ Gibbs,others·Performance Measure Properties and Incentives·IzaDiscussion Papers·No.1356·Institute of the study (IZA)·bonn· United States of America· 2004.

⁶⁷ Gay charness ، Uri gneezy، incentives to Exercise·UC Santa Barbara·Departmental Working Paper· United States of America s·2008.

Dennis campbell 2006 " An empirical investigation of implicit incentives for non financial performance improvement ⁶⁸"

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار حساسية الترقية وتنزيل الدرجة الوظيفية للمدراء ذوي مستوى المتدني حسب المعيار المادي والمعنوي وأثرها على أدائهم، وكذلك يبين دور الحوافز المادية ومدى مناسبتها في المقاييس غير مالية للأداء، وأثرها على الترقية والعقاب المتمثل في تنزيل الدرجة الوظيفية.

نتائج الدراسة :

- قرارات الترقية أو تنزيل الدرجة الوظيفية للمدراء العاملين في المؤسسة حساسة للمقاييس غير مالية للأداء و كيفية الخدمة والاحتفاظ بالعاملين ، بعد التحكم بالأداء المالي.
- وجود حساسية للترقية في الأداء غير المالي هذه المؤسسة ، بينما احتمالية انتهاء خدمات الموظفين حساسة لمقاييس الأداء غير المالي.
- أن هناك ثقل وزن المقاييس غير المالية للأداء في نظم التعويضات ، لتوليد التطويرات في الأبعاد غير المالية للأداء .

المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة نخلص الى ان كل دراسة تناولت بعض المشكلات التي تتعلق بالحوافز المهنية ، قد اهتمت كل دراسة بالتعريف بحوافز ، إضافة الى كيفية تأثيرها على أداء العاملين. في حين اتفقت هذه الدراسات مع دراستنا من حيث بعض المفاهيم إضافة الى المنهج المستعمل فيها ، وقد اختلفت في بعض الخصائص وفي عينة البحث أيضا لأن لكل دراسة عينة بحث تختلف عن الأخرى .

خلاصة الفصل الأول:

على ضوء ماسبق يمكن القول أن المؤسسات بمختلف أشكالها تسعى إلى توفير الأفضل لأفرادها في سبيل الحصول على أفضل الكفاءات وتمييزها والمحافظة عليها فنجاحها يعتمد على مدى كيفية التعامل مع الأفراد

⁶⁸ Dennis campbell ، An empirical investigation of implicit incentives for non financial performance improvement، Harvard University – Accounting / Control Unit،United States of America،2006.

لإخراج أفضل مآلديهم عن طريق التحفيز .وهذا كما أن الأداء يشمل بمجمله العام الأهداف حيث أن المؤسسة ذات الأداء هي القادرة على تحقيق أهدافها المسطرة لذا وجب الاهتمام بالعنصر البشري من خلال نظام التحفيز المعنوي بغرض تحقيق استراتيجيه المنظمة.

الفصل الثاني:

واقع أداء العاملين في بنك الفلاحة و التنمية الريفية - وكالة
زاوية كنتة- في ظل التحفيز المعنوي

الفصل الثاني : واقع أداء العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة زاوية كنته- في ظل التحفيز المعنوي
تمهيد:

على ضوء ما سبق ذكره و بعد تحديد الإطار النظري العام لهذه الدراسة في الفصل الأول سنحاول من خلال هذا الفصل تحديد اثر التحفيز المعنوي على تقييم أداء العاملين على مستوى بنك الفلاحة و التنمية الريفية - وكالة زاوية كنته- لتحديد متطلبات تفعيله في المستقبل ، حيث تأتي أهمية هذا الفصل التطبيقي الذي يهدف إلى الربط بين الدارسة النظرية و الواقع العلمي في المؤسسات.للقيام بذلك،يقدم المبحث الأول لمحة عامة عن تعريف المؤسسة ،أما المبحث الثاني فهو مخصص للإطار المنهجي للمسح الذي تم إجراؤه بين موظفي المؤسسة ويليه في الأخير عرض النتائج التطبيقية وتحليلها و تفسيرها.

المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة - بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة زاوية كنته-

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية من أهم البنوك التجارية في الجزائر وهو المسؤول عن عملية التمويل ميدانيا و صاحب المركز الأول في ترتيب البنوك التجارية وذلك من خلال مهمته المالية في تدعيم وتطوير المشاريع الاقتصادية لقطاع المؤسسات المتوسطة ،إذ تعتبر وكالة زاوية كنته إحدى وكالات المجمع الجهوي للاستغلال بأدرار ، وسنتطرق في هذا المبحث إلى نشأة وهيكل هذا الوكالة .لذلك قمنا بعمل ميداني في هذه المؤسسة من اجل الوقوف على كيفية تمويل المشاريع وتحسين مستوى أداء العاملين واعتمدنا على عدة طرق اهمها المقابلة الشخصية للحصول على المعلومات الخاصة بالخدمات المقدمة والهياكل التنظيمية كما اعتمدنا على الوثائق الداخلية لهذه الوكالة وانطلاقا من الدراسة الميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وفي هذا المبحث سنحاول إعطاء نظرة عامة عن بنك الفلاحة و التنمية الريفية وتطوره التاريخي وتعريف بوكالة زاوية كنته و إدراج الهيكل التنظيم لهذه الوكالة و الوقوف على أهم مهامه و أهدافه.

المطلب الأول :تعريف المؤسسة وتطورها التاريخي

أولا تعريف بنك الفلاحة و التنمية الريفية وتطوره التاريخي:

بنك الفلاحة التنمية الريفية هو مؤسسة مالية تتمتع بقانون البنك التجاري ، أنشئ بموجب المرسوم رقم 106/82 المؤرخ في 1982/3/13 حيث جاء بعد هيكلة البنك الوطني الجزائري(BNA) وذلك لتطور القطاع الفلاحي والعالم الريفي بصفة عامة 'إلا إن انطلاقة الفعلية كانت في 28/11/1982 برأس مال قدره مليار دج ، وهو الان شركة مساهمات برأسمال قدره 33مليار دج وميزانية قدرت ب 226مليار دج وهو مؤسسة مالية ذات صيغة تجارية ' وبموجب المرسوم رقم 101/88 المؤرخ في 13/5/1988 أصبح بنكBADR مؤسسة ذات أسهم تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وهذا ما جعله يمول هياكل ونشاطات أخرى كالزراعة والصناعة والتجارة الخارجية أيضا وقد تكون البنك في بداية من 140وكالة متنازلة عنها من طرف البنك الوطني الجزائري أما الآن فهو يتألف مما يقارب 3000وكالة و 31مديرية جهوية ويشغل بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR حوالي 7000عامل ما بين إطار وموظف.

ونظرا لأهمية هذه المؤسسة المالية فقد صنف بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR من طرف قاموس البنوك BankersAlmanac طبعة 2001 في المركز الأول في ترتيب البنوك ألتجارية كما يتحمل المركز 688 في الترتيب العالمي من بين 4100 بنك مصنف أما عن التطور التاريخي للبنك فقد كانت كل فترة مميزة عن سابقتها كما هو مبين فيما يلي :

الفصل الثاني: واقع أداء العاملين في بنك الفلاحة-وكالة زاوية كنته -في ظل التحفيز المعنوي

- 1982-1990 : -خلال سنوات التمارين الأولى كان هدف البنك المنشود فرض وجوده ضمن العالم الريفي بفتح العديد من الوكالات في المناطق ذات الصيغة الفلاحة وبمرور الزمن اكتسب البنك سمعة وكفاءة عالية في ميدان تمويل القطاع الزراعي قطاع الصناعة الغذائية والصناعة والميكانيكية والفلاحة حي كان كل بنك عمومي يختص في تمويل إحدى القطاعات الحيوية العامة.

- 1990 :بموجب قانون النقد والقرض 10/90 الذي ينص على نهاية فترة تخصص البنوك وسع بنك BADRإفقه إلى مجالات أخرى من النشاطات الاقتصادية خاصة قطاع المؤسسات المتوسطة والصغيرة (PMI/PME) بهدف الاستغناء عن القطاع الفلاحي الذي تربطه معه علاقات مميزة في المجال التقني

- 1991 :تطبيق نظام (SWIFR) لتطبيق عمليات التجارة الدولية

-1992: وضع برنامج (PRAGICEL SYBU) مع فروعه للقيام بالعمليات البنكية من تسيير القروض , تسيير الصندوق تسيير الموضوعات الفحص عن بعد لحسابات الزبائن.

إدخال الإعلام الآلي على جميع عمليات التجارة الخارجية وعمليات منح القروض.

إدخال مخطط الحسابات الجديد على مستوى الوكالات.

1993 : إنهاء إدخال الإعلام الآلي على جميع العمليات البنكية عن بعد.

1994 : تشغيل بطاقة التسديد والسحب BADR .

1996 : إدخال عملية الفحص السلكي وانجاز العمليات البنكية عن بعد.

1998 : تشغيل بطاقة السحب مابين البنوك.

2000 :_المرحلة الحالية تتميز بوجود التدخل الفعلي لبعث نفس جديد في مجال الاستثمارات المنتجة وجعل نشاطاتها ومستوى مردوديتها تساير مع قواعد السوق لمواكبة التحولات الاقتصادية والاجتماعية العميقة ومن اجل الاستفادة لتطلعات زبائنه وضع بنك BADR برنامج حسابي فعلي يركز خاصة على عصرنه البنك وتحسين الخدمات.

-ظهور برنامج الدعم الفلاحي (PNDA)الذي أعاد البنك الى القطاع الفلاحي وبقوة حيث تعتمد معظم عمليات البنك على تقديم هذا الدعم⁶⁹

ثانيا : نشأة مجمع الاستغلال لولاية أدرار :

تم إنشاء هذا المجمع موازاة مع إنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنفس التاريخ بعدما كان عبارة عن مصلحة تشرف على تمويل نشاط القطاع الفلاحي وذلك في البنك الوطني الجزائري وبمقتضى المرسوم 206/28 تم فصل لهذه المصلحة وبنفس الموظفين الذين كان عددهم آنذاك لا يتجاوز 05 عمال بما فيهم المدير ليتم إنشاء وفتح أبواب الوكالة وكان مقرها الاجتماعي في شارع العربي بن مهيضي.

وفي سنة 1988 أرتقت هذه الوكالة الى مصاف المديرية الجهوية التابعة للبن حيث أنطوى تحت إشرافها وكالات كل من إدرار تيميمون-رقان- أولف -أوقروت عين صالح -زاوية كنته ، وكان عدد عمالها في ذلك التاريخ يبلغ 60 عاملاً يتوزعون بين وكالة إدرار والمديريات.

وفي تاريخ 1992 تم إلغاء المديرية الجهوية بولاية إدرار واستبدالها بوكالة مركزية وبقيت على هذا الوضع إلى غاية 1998 أي أصبحت وكالة محلية فقط وتم إثر ذلك تقليص عدد عمالها إلى 50 عامل حيث وجه البعض منهم إلى وكالات ومديريات أخرى.

⁶⁹ من إعداد الطالبين بالإعتماد على وثائق مقدمة من بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة زاوية كنته -

الفصل الثاني: واقع أداء العاملين في بنك الفلاحة-وكالة زاوية كنته -في ظل التحفيز المعنوي

وفي تاريخ 2001/01/01 تم استرجاع المديرية الجهوية وأطلق عليها أسم المجمع الجهوي للإستغلال يعمل بطاقة بشرية تزيد عامل يتوزعون بين الوكالة والمديريات⁷⁰.

ثالثا : نشأة وتقديم وكالة زاوية كنته:

أ: نشأة وكالة زاوية كنته:

تم إنشاء هذا المجمع موازاة مع إنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنفس التاريخ بعد ما كان عبارة عن مصلحة تشرف على تمويل نشاط القطاع الفلاحي وذلك في بنك الوطني الجزائري ، وبمقتضى المرسوم : 28/206 تم فصل هذه المصلحة وبنفس الموظفين الذين كان عددهم آنذاك لا يتجاوز 05 عمال بما فيهم المدير ليتم إنشاء وفتح أبواب الوكالة وكان مقرها الاجتماعي في شارع العربي بن مهدي⁷¹.

ب: تقديم وكالة BADR زاوية كنته

هذه الوكالة الحديثة تابعة للمجمع الجهوي للاستغلال حي 001 إدرار يرمز لها بالرمز 255 تم افتتاحها في جوان 2020 حيث تمارس نشاطها المصرفي المتمثل في جمع الودائع وإعادة تقديمها في شكل قروض (الائتمان) والى جانب ذلك فإنها تمارس عدة نشاطات ومنذ افتتاحها فان هذه الوكالة تعمل على تمويل القطاعات المخصصة بالأخص في قطاع الفلاحة والصناعة التقليدية بالمنطقة كون زاوية كنته تتمتع بطابع فلاحي.

وبالتالي فهي إحدى المؤسسات التي تسهم في تنمية الفلاحة بالمنطقة وتطوير الصناعات التقليدية والحديثة باعتبارها الوكالة البنكية الوحيدة بالمنطقة⁷²

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لوكالة BADR زاوية كنته :

تتبع وكالة زاوية كنته 255 للمجمع الجهوي للاستغلال 001 بأدرار حيث يشرف المدير الجهوي على الوكالات التابعة لمجمع ادرار ومدير الوكالة وعدة مصالح وهي مهيكلة حسب الشكل التالي⁷³:

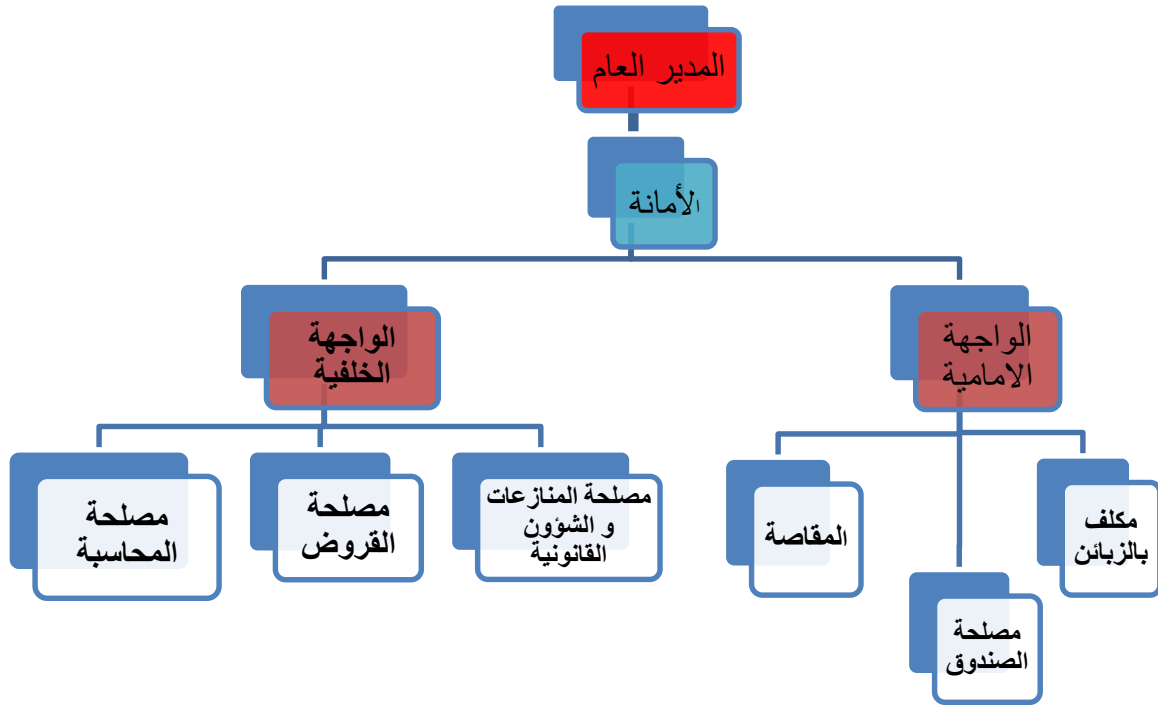
⁷⁰ من إعداد الطالبين بالإعتماد على وثائق مقدمة من بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة زاوية كنته - ، مقابلة مع المكلف بالزبائن يوم (28/03/2022 - 08/05/2022).

⁷¹ من إعداد الطالبين بالإعتماد على وثائق مقدمة من بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة زاوية كنته - ، مقابلة مع المكلف بالزبائن يوم (28/03/2022 - 08/05/2022).

⁷² من إعداد الطالبين بالإعتماد على وثائق مقدمة من بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة زاوية كنته - ، مقابلة مع المكلف بالزبائن يوم (28/03/2022 - 08/05/2022).

⁷³ من إعداد الطالبين بالإعتماد على وثائق مقدمة من بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة زاوية كنته-.

الشكل (1-2) الهيكل التنظيمي لوكالة BADR زاوية كنته 255



المصدر من إعداد الطالبين بناء على وثائق مقدمة من طرف وكالة BADR زاوية كنته.

شرح الهيكل التنظيمي:

يتمثل فيما يلي:

1- المدير العام :وهو المسؤول الأول على تسيير النتائج التجارية لوكالته ومن أهم مهامه:

➤مراقبة الوكالة ، المتابعة ، التنسيق ، التشييط؛

➤السهر على تطبيق القوانين السارية؛

➤السهر على توعية العمال وسرعة معالجة العمليات؛

➤السهر على حسن التسيير لمالية الوكالة و مميزاتاها؛

➤الإجابة على تقارير المراقبة الداخلية و الخارجية؛

➤المتابعة الصارمة لعدم التسديد و النزاعات؛

2- الأمانة:

تقوم باستقبال الزبائن ، واستقبال البريد والمكالمات الهاتفية ، وللمدير صلاحية كاملة في كيفية تسيير عملها،

وتعمل على تسهيل أعمال المدير؛ ومن مهامها:

➤تسيير المواعيد المهنية للمدير(مقابلات ، زيارات ، اجتماعات ...)

➤التكفل بالبريد(إرسال وتلقي) تنظيمه وتسجيله؛

➤إدارة المكالمات الهاتفية للمدير مع متعامليه.

❖الواجهة الأمامية :تتضمن ما يلي:

الفصل الثاني: واقع أداء العاملين في بنك الفلاحة-وكالة زاوية كنته -في ظل التحفيز المعنوي

(أ)-المكلف بالزبائن: يتم في هذه المصلحة فتح الحسابات وتقديم الدفاتر والبطاقات.

(ب)- مصلحة الصندوق: تعتبر هذه المصلحة أهم مصلحة في البنك ؛ حيث تقوم بعدة خدمات وتتصل بشكل مباشر مع الزبون فهي بذلك الواجهة التي تعكس سير المصالح في البنك وتشرف على جميع عمليات سحب وإيداع الأموال وتضم هذه المصلحة:

*الشباك * المحفظة المالية * التحويلات

(ج)- المقاصة: هي عملية تبادل الشيكات الدائنة والمدينة بين البنوك وتتم على مستوى البنك المركزي ، حيث يكلف كل بنك موظف منه ليقوم بهذه العملية ، يضع هذا الأخير قائمة يومية للبنك وما عليه من دين تجاه البنوك الأخرى ليكشف عنها في جلسة المقاصة،ويتم تسويتها وإرجاع الشيكات التي لا تستوفي ما عليها ، وقبل هذه العملية يقوم العون المكلف بتسجيل الشيكات الواردة من البنوك الأخرى ،في حساب خاص لدى البنك بأسماء مستفيديها ، إلى حين تسوية العملية داخل البنك المركزي ،ووجود أرصدة دائنة بحسابات الشيكات الواردة .

❖الواجهة الخلفية:

(أ)-مصلحة المنازعات والشؤون القانونية: تختص هذه المصلحة في تتبع الملفات المتنازع عليها والتي تخص العملية داخل الوكالة مثل:

* تحصيل القروض. * متابعة عملية الحجز البنكي. * متابعة المعارضات.

(ب)- مصلحة القروض: وسنتطرق إليها في المبحث الثاني باعتبارها موضوع التربص الذي تم بالوكالة.

(ج)- المحاسبة: هي المصلحة التي تكمن مهمتها من ضبط حسابات الوكالة ، حيث تقوم بحساب كل الضرائب و تحصيلها وكذا الميزانية البنكية سواء كانت ميزانية صرف أو استثمار،وأیضا مراقبة التسيير في الميزانية المدروسة.

المطلب الثالث : مهام البنك و أهدافه:

و التي تندرج على النحو التالي⁷⁴:

أولاً: مهام البنك:

يقوم البنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة زاوية كنته- حسب قانون تأسيسه بتنفيذ كل العمليات البنكية ومنح الائتمان بكل أنواعه وهو يعطي امتياز للمهن الفلاحة والريفية بمنحها قروض أسهل ومن الوظائف الأساسية نذكر:

* تمويل هياكل و أنشطة الإنتاج الفلاحي وكل الأنشطة المتعلقة بهذا القطاع.

* تمويل هياكل وأنشطة الصناعة التقليدية والحرف

* تنفيذ جميع العمليات البنكية والاعتمادات المالية على اختلاف أشكالها طبقاً للقوانين والتنظيمات الجاري العمل بها

* تطوير الموارد وهذا بفتح الحسابات دون تحفظات كبيرة.

*تطوير شبكه ومعاملاته النقدية.

*يحقق عمليات التبادل والتجارة الخارجية.

⁷⁴وثائق مقدمة من بنك الفلاحة والتنمية الريفية،مقابلة مع المكلف بالزبائن ببنك الفلاحة والتنمية الريفية يوم (28 /03/ 2022-08 / 05 / 2022).

الفصل الثاني: واقع أداء العاملين في بنك الفلاحة-وكالة زاوية كنته -في ظل التحفيز المعنوي

*يقوم البنك بضمان كل عمليات التمويل وذلك حسب القوانين المعمول بها.
* إعادة تنظيم القروض. تحديد ضمانات بحجم القروض وتطبيق معدلات فائدة تتماشى وتكلفة المواد.

ثانيا : أهدافه

- من بين الأهداف الرئيسية للبنك
- * المساهمة في زيادة الدخل القومي.
- * المساهمة في تحريك عجلة الاقتصاد الوطني.
- * العمل على احتكار تمويل اغلب المشاريع الخاصة ب :
- 1- المؤسسات الفلاحية.
- 2-المؤسسات والمقاولات ذات الطابع الاقتصادي.
- 3-المؤسسات المصغرة في إطار تشغيل الشباب.
- * تحسين العلاقات مع العملاء .
- * تطوير الجهود قصد تحقيق نتائج أفضل واكبر في تحصيل القروض وفي جذب موارد إضافية
- * تحسين نوعية وجودة الخدمات.
- * توسيع وتنويع مجالات تدخل البنك كمؤسسة مصرفية شاملة.
- * تطوير العمل المصرفي قصد تحقيق أقصى قدر من الربحية.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي و نتائج الدراسة الميدانية

سيتناول هذا المبحث وصفا مفصلا للإجراءات المنهجية المتبعة في تنفيذ هذه الدراسة ، فبعد التعرف على المؤسسة محل الدراسة و جمع المعلومات النظرية عنها كان لازما إتباع منهج معين و الاعتماد على الطرق محددة لجمع المعطيات اللازمة ومباشرة تنظيمها و تحليلها و من تم تفسيرها للخروج بنتائج وهذا ما يتضمنه هذا المبحث.

المطلب الأول:الإطار المنهجي للدراسة

يتوقف تقديم أي علم من العلوم على وجود منهج محدود وواضح المعالم للبحث ، يساعد في التوصل إلى معرفة منظمة بجوانب الواقع.

1. منهج و مجتمع الدراسة

1.1. منهج الدراسة:

إن طبيعة الموضوع هي التي تحدد لنا المنهج الذي يجب على الباحث تطبيقه و إتباعه ، ومن خلال هذا المنطلق نرى بان المنهج المناسب لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي و التحليلي ، وقد تم اختياره دون غيره لأنه يتناسب مع موضوع الدراسة وكذلك من أجل وصف وتحليل واقع التحفيز المعنوي وأثره على تحسين أداء العاملين ميدانيا للوصول إلى استنتاجات تساهم في تطوير الواقع وتحسينه وعليه تم الاعتماد على نوعين من أنواع المنهج الوصفي و هما:

- أسلوب المنهج الوصفي المسحي :هدفه هو تحديد التحفيز المعنوي السائد من جهة ومستوى أداء العاملين من جهة أخرى.

الفصل الثاني: واقع أداء العاملين في بنك الفلاحة-وكالة زاوية كنته -في ظل التحفيز المعنوي

- أسلوب المنهج الوصفي الإرتباطي هدفه : هو تحديد مدى تأثير التحفيز المعنوي على أداء العاملين وتوضيح طبيعة العلاقة بينهما.

1.2. مكان و زمن الدراسة:

تمحورت الدراسة على دراسة و تحليل اثر التحفيز المعنوي ودوره في تحسين أداء العاملين ، وكانت الدراسة في المؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة زاوية كنته-.

تستلزم أي دراسة فترة زمنية لإجرائها، فيما يخص المجال الزمني لهذه الدراسة فهو يمتد من بداية السداسي الثاني للسنة الدراسية إلى غاية استكمال جميع بيانات و إقامة الدراسة عليها للوصول إلى نتائج و إجابات عن الفرضيات المطروحة للدراسة حيث استغرقت فترة الدراسة ثلاثة أشهر بالتقريب.

تم الاتصال الأولي بميدان الدراسة ألا و هو مصلحة المستخدمين في المؤسسة بنك الفلاحة و التنمية الريفية-وكالة زاوية كنته- أين حصلنا على جميع المعلومات الخاصة بالمؤسسة ، بعدها المرحلة الموالية كانت خاصة بإعداد استمارة الاستبيان الموجهة للموظفين في المؤسسة و قد شملت المدة أسبوع لصياغة الاستبيان في شكله النهائي، ثم وزعت الاستبيانات في ظرف واحد، في بداية شهر ماي كانت عملية تفرغ و تحليل البيانات ومناقشتها للوصول للنتائج الدراسة.

1.3. مجتمع الدراسة:

لإجراء أي دراسة ميدانية إحصائية لا بد من تحديد مجتمع و عينة الدراسة كأول خطوة لتحديد اتجاه هذه الأخيرة ، و هو ما سنتطرق له في هذا الفرع كما يلي:

يعرف مجتمع الدراسة بأنه:«مجموعة محددة من الأشخاص أو المؤسسات أو الأسواق التجارية أو الطلاب أو غيرها التي لها بعض الخصائص المشتركة»⁷⁵، يتمثل مجتمع الدراسة في المؤسسة بنك الفلاحة و التنمية الريفية بجميع موظفيه على إختلاف مراتبهم الوظيفية التي تشمل مدير، رئيس قسم ،موظف إداري ،والبالغ عددهم 60عامل.

في حين العينة هي:« مجموعة مصغرة و جزئية من مجتمع الدراسة و يعتمد عليها لتجميع البيانات»⁷⁶. فيما يخص عينة الدراسة فقد تم اختيار العينة كاملة من مجتمع البحث أي قمنا بالمسح لمجتمع الدراسة أي ما يعادل 100% وتم توزيع 38 قائمة استبيان عليهم وتم استرجاع 33 منها أي ما يعادل 31,14% وهذا بسبب غياب بعض الموظفين وعدم إرجاع الاستبيان من بعض الأخر، كما يوضح الجدول التالي:

الجدول رقم (2-1): توزيع عينة الدراسة

عدد الاستبيانات	التوزيع	المسترجعة	الباقي
المجموع	38	33	05
النسب	100	86.84	13.16

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الاستبيان.

و قد تم اختيار أفراد العينة بشكل عشوائي ، و توزيع قوائم الاستبيان بشكل شخصي مع تقديم بعض الإيضاحات في بعض الأحيان عن هدف الدراسة و طريقة الايجابية.

⁷⁵ شفيق العتوم (2015)، «طرق الإحصاء باستخدام SPSS»، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ص:22.

⁷⁶ عادل مرابطي، عائشة نحوي (2009)، «العينة»، مجلة الواحات للبحوث والدراسات ، العدد4، ص: 96.

2. أساليب جمع البيانات

تعتبر عملية جمع البيانات من أهم الخطوات التي يقوم بها الباحث لدراسة ظاهرة معينة. وتعد من المراحل الأولى من مراحل إعداد البحوث ، حيث يقوم الباحث فيها بجمع البيانات المتعلقة ببحثه. اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب والأدوات لجمع البيانات مجتمعة في:

2.1. الاستبيان:

الاستبيان هو «أداة لفظية بسيطة الهدف منها معرفة اتجاه المستجوبين نحو موضوع معين»⁷⁷. و هو الأداة الأكثر استخداما في البحوث العلمية ويعتبر وسيلة لجمع البيانات من خلال احتوائها على مجموعة من الأسئلة و العبارات ، و يعتبر انسب الأدوات استعمالا في دراسة العينات الكبيرة و المتوسطة.

وتعرف استمارة الاستبيان على أنها نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه للأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة البحث ، ويتم توزيع الاستبيان إما عن طريق البريد أو المقابلة الشخصية⁷⁸. وقد تم إعداد الأسئلة انطلاقا من مشكلة البحث و الفرضيات المتعلقة بها بالإضافة إلى الجانب النظري ، أيضا من خلال الاطلاع على مجموعة من الأبحاث و الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع أو مواضيع قريبة منه.

الجدول رقم (2-2): وصف فقرات الاستبيان

متغيرات الدراسة	عدد الفقرات
المتغير المستقل المتمثل في الحوافز المعنوية	10
المتغير التابع المتمثل في أداء العاملين	10

المصدر: من إعداد الطالبين.

وقد قسم الاستبيان إلى قسمين كالآتي:

أولاً. القسم الأول: ويضم هذا القسم خمسة أسئلة حول بيانات الشخصية وهي الجنس ، السن ، المستوى التعليمي ، الوظيفة ، سنوات الخبرة المهنية.

ثانياً. القسم الثاني: ويتضمن محورين أساسيين:

- **المحور الأول:** يعبر على التحفيز المعنوي في المؤسسة وهو بدوره يشمل على: 10 عبارات.

- **المحور الثاني:** يعبر على أداء العاملين في المؤسسة وهو بدوره يشمل على: 10 عبارات.

2.2. مقياس الدراسة:

لقد اعتمدت الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي كما هو موضح في الجدول (2-1) حيث تعطي الدرجة

(5) لموافق بشدة و الدرجة (1) لغير موافق بشدة في ما يلي:

⁷⁷القاضي أمين (2014) ، «الاتصال الداخلي في المؤسسة»، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة أم البواقي، المجلد 1، العدد 2، ص 61.

⁷⁸أحمد دروم، بلقاسم العالي (2012) ، «أثر الاتصال الداخلي على بناء القيم الثقافية في المؤسسة»، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 1،

العدد 1، ص: 190- 191 .

الجدول (2-3): مقياس ليكرت الخماسي

التقييم	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبين.

و قد تم تقسيم على مقياس ليكرت الخماسي حسب تحديد المدى والمجالات في الجدول (2-2) كما يلي:
طول الفئة $1-3/5=1.33$ و عليه يتم تحديد درجة الموافقة (منخفض، متوسط، مرتفع).

الجدول رقم (2-4): درجة الأهمية بالنسبة لفقرات

المجال	مستوى الأهمية
[2.33-1]	منخفض
[3.66-2.34]	متوسط
[5-3.67]	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين.

3. قياس صدق الإستبانة

3.1. صدق و ثبات أداة الدراسة:

يعتبر صدق أداة الاستبيان مهم جدا في أي دراسة يجب القيام بها و يعرف بأنه « قدرة أداة القياس على قياس ما هو المطلوب قياسه»⁷⁹.

ويعتبر ألفا كرومباخ من أهم المقاييس و الطرق التي يمكن قياس بها ثبات أداة القياس و يقصد بثبات أداة القياس «أن يعطي النتائج نفسها إذا أعيد تطبيق الاستبانة على نفس العينة في نفس الظروف»⁸⁰. و من أجل التحقق من ثبات أداة الدراسة استخدمنا معادلة ألفا كرومباخ لحساب الثبات حيث تعتبر القيمة $(\text{Alpha} \geq 0,60)$ مقبولة تطبيقيا في العلوم الإنسانية و الجدول رقم (2-5) يوضح لنا معامل ثبات الاتساق الداخلي:

الجدول رقم (2-5): معامل الثبات (ألفا كرومباخ)

عدد المتغيرات	قيمة ألفا كرومباخ
20	0.862

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V.22).

من خلال الجدول رقم (2-4) يتضح أن قيمة ألفا كرومباخ جيدة لكل المحاور، حيث قدرت قيمتها ب **0.86**، و كون هذه القيمة أعلى من القيمة التي تقبل عندها درجة الاعتمادية، فان قيمة معامل الثبات جيدة ومقبولة وبذلك يكون قد تم التأكد من صلاحية استخدام هذا الاستبيان في هذه الدراسة.

3.2. الأساليب الإحصائية المستعملة:

بعد تصميم الاستبيان وتعميمه على العينة المستهدفة من الدراسة يتم تحليله وهناك عدة برامج للتحليل الإحصائي للوصول ، إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم الموضوع ثم استخدام برنامج SPSS وهو اختصار لعبارة Statistical package for the social science «الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية» ويسهل

عادل مرابطي، عائشة نحوي مرجع سابق، ص:96. ⁷⁹

⁸⁰ جاسم محمد التميمي، وسام مالك داود(2016)، «الإحصاء الحيوي باستخدام برنامج « Spss ، ط1 ، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، ص.354.

الفصل الثاني: واقع أداء العاملين في بنك الفلاحة-وكالة زاوية كنته -في ظل التحفيز المعنوي

لنا البرنامج صنع القرار حيال الدراسة من خلال إدارة للبيانات وتحليلها لإحصائي السريع للنتائج. وذلك باستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- التكرارات و النسب المئوية للمتغيرات الديمغرافية (البيانات الشخصية)؛
- المتوسطات الحسابية لمعرفة درجة اهمية إجابات عينة الدراسة وكذا ترتيب العبارات؛
- الانحراف المعياري لمدى انحراف الإجابات بانسجام او تشتت العبارة؛
- معاملات الارتباط لمعرفة مدى وجود علاقة بين الحوافز المعنوية و أداء العاملين.

المطلب الثاني: عرض ومناقشة النتائج

سنقوم في هذا المبحث بتحليل البيانات التي تم جمعها من الاستبيان حول دور التحفيز المعنوي في رفع مستوى الاداء العاملين.

1. التحليل الوصفي للعينة

في هذا المطلب سنقوم بالتحليل الوصفي الإحصائي لعينة الدراسة على الخصائص الديمغرافية (الجنس ، السن ، المستوى التعليمي ، الخبرة المهنية ، المسمى الوظيفي) ، سيتم تحديد نسبة و تكرار كل عامل من هذه العوامل في ما يلي:

1.1 توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

لقد تضمنت الدراسة كلا من الجنسين وذلك لتمثيل المجتمع بطريقة سليمة ، و الجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

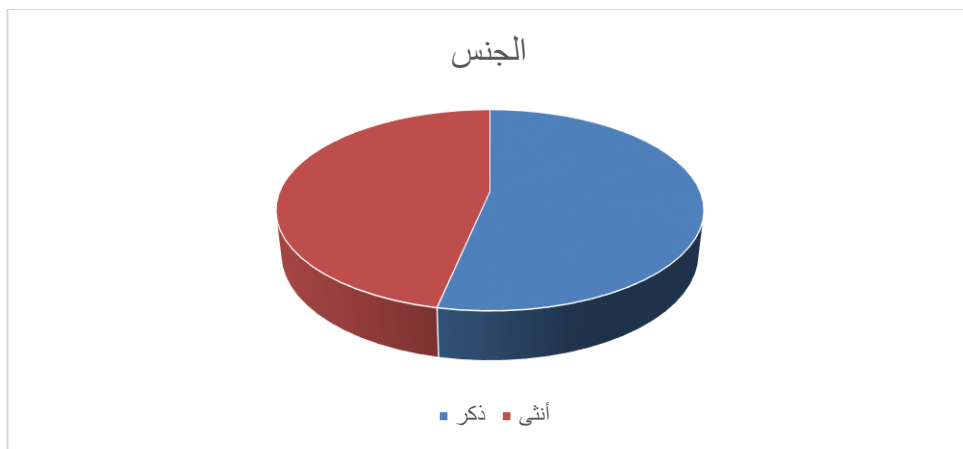
الجدول رقم (2-6): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	23	69.7%
أنثى	10	30.3%
المجموع الكلي	33	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V.22)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-6) أن عدد الذكور يبلغ 23 بنسبة 69.7% من حجم العينة المختارة في حين بلغ عدد الإناث 10 بنسبة 30.3% من إجمالي العينة.و يعود هذا التقارب في توزيع أفراد العينة حسب الجنس إلى طبيعة العمل الذي يتلائم مع الجنسين.

الشكل (2-2): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج (excel) .

1.2. توزيع أفراد العينة حسب السن:

يتراوح سن أفراد العينة ما بين (18 و 40 سنة) و النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

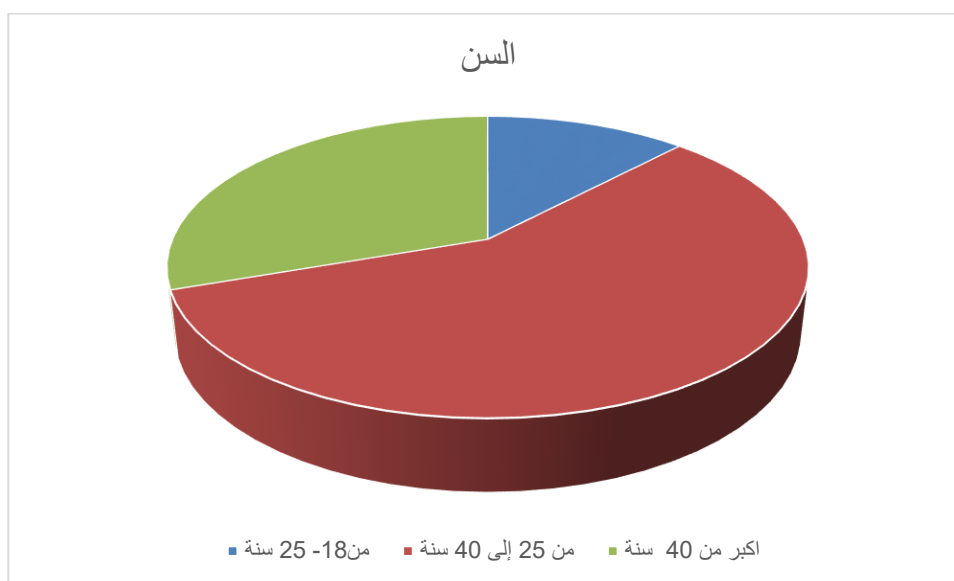
الجدول رقم (2-7): توزيع أفراد العينة حسب السن.

السن	التكرار	النسبة المئوية
من 18 - 25 سنة	4	12.1
من 25 إلى 40 سنة	19	57.6
اكبر من 40 سنة	10	30.3
المجموع الكلي	33	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V.22)

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (2-7) توزيع أفراد حسب العينة حيث نسجل في فئتي (من 25 سنة إلى 40 سنة) 19 موظف بنسبة 57.6% و هي أعلى نسبة بينما سجلنا 10 موظفين في فئتي اكبر من 40 سنة بنسبة 30.3% من إجمالي العينة ، في حين نجد 4 موظفين يندرجون تحت (من 18-25 سنة) بنسبة 12.1%، و نلاحظ أن أغلب أعمار الموظفين بالمؤسسة تفوق 25 سنة مما يدل على أنهم يتمتعون بالخبرة و الكفاءة و الأقدمية.

الشكل رقم (2-3): توزيع أفراد العينة حسب السن.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج (excel) .

1.3. توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

الإجابة المتحصلة عليها موضحة في الجدول التالي:

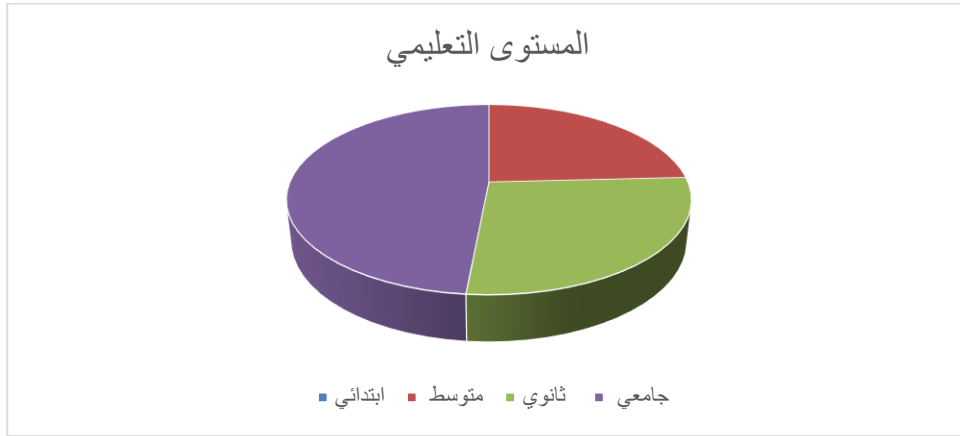
الجدول رقم (2-8): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ابتدائي	0	0
متوسط	8	24.2
ثانوي	9	27.3
جامعي	16	48.5
المجموع الكلي	33	%100

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V.22)

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (2-8) والرسم البياني الموالي المتعلق بالمستوى التعليمي يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة هم من مستوى جامعي بنسبة 48.5% من إجمالي العينة المدروسة ، ونسبة 3.27% من الافراد الذين يحملون مستوى ثانوي ، في حين أنالأفراد الذين يحملون مستوى متوسط فكانت نسبتهم 24.2% من أفراد العينة المدروسة.

الشكل رقم (2-4): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج (excel) .

1.4. توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:

تم توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية كما هو موضح في الجدول التالي:

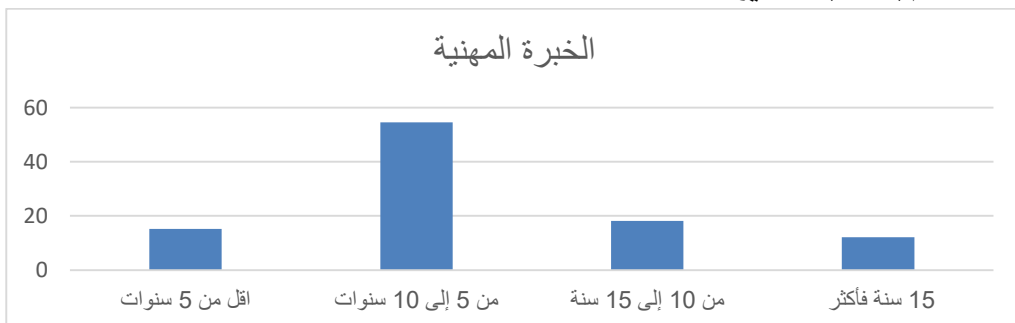
الجدول رقم (2-9): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	5	15.2
من 5 إلى 10 سنوات	18	54.5
من 10 إلى 15 سنة	6	18.2
15 سنة فأكثر	4	12.1
المجموع الكلي	33	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V.22)

يتضح من الجدول رقم (2-9) المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية أن ما نسبته 54.5% من عينة الدراسة لهم خبرة من اكثر من 5 الى 10 سنوات ، و تليها نسبة 18.2% لهم خبرة ما بين 10 الى 15 سنة ، ثم ما نسبته 15.2% تتراوح خبرتهم اقل من 5 سنوات ، وفي الاخير نسبة 12.1% من لهم خبرة اكثر من 15 سنة.

الشكل رقم(2-5): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج (excel) .

1.5. توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي:

تم توزيع أفراد العينة حسب مستوى التحكم كما هو موضح في الجدول التالي:

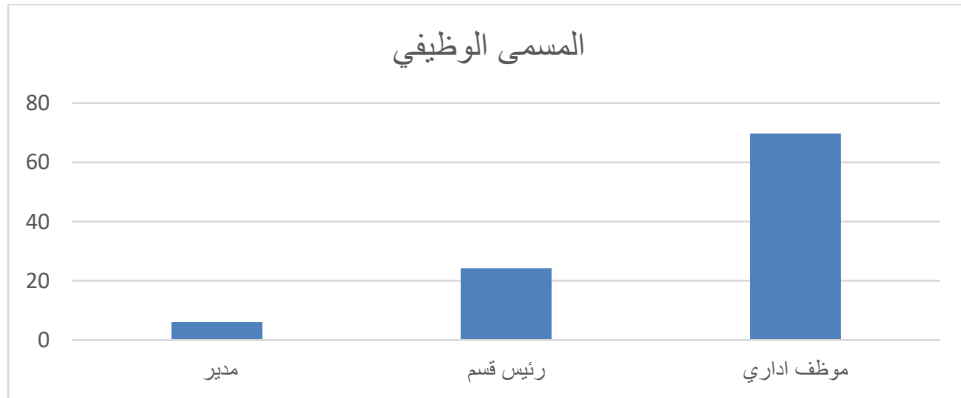
الجدول رقم (2-10): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي.

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
6.1	2	مدير
24.2	8	رئيس قسم
69.7	23	موظف اداري
%100	33	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V.22)

يتضح من الجدول رقم (2-10) المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي أن ما نسبته 69.7 % من عينة الدراسة لهم وظيفة موظف إداري ، و تليها نسبة 24.2 % لهم وظيفة رئيس قسم، ثم ما نسبته 6.1% لديهم وظيفة مدير.

الشكل رقم(2-6): توزيع أفراد العينة حسب مستوى الوظيفي.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج (excel) .

1. تحليل الإحصائي لمعطيات الاستبيان

لتحقيق أهداف الدراسة في التعرف على واقع الحوافز المعنوية و أداء العاملين ، والتعرف على مدى تأثير الحوافز المعنوية ودوره في تحسين أداء العاملين ، تم تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة من موظفي المؤسسة. وهذا المطلب يتناول عرض للبيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة وتحليلها وتفسيرها وذلك بحساب النسب المئوية ، التكرارات ، المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ودرجة الأهمية لإجابات أفراد العينة.

2.1. تحليل نتائج لمحور الحوافز المعنوية

الجدول رقم (2-11): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمحور الحوافز المعنوية

العنصر	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاهمية	الترتيب
1	تهتم المؤسسة بتقديم المؤسسة للمستحقين لتحسين أداء الموظفين في العمل	3.54	1.25	متوسط	7
2	تقوم المؤسسة بتقديم شهادات التقدير لتشجيع الموظفين على العمل بكفاءة وفعالية	3.75	1.25	مرتفع	6
3	تهتم المؤسسة بزيادة الراتب لتحسين أداء ومستوى معيشة الموظفين	3.76	1.25	مرتفع	5
4	توفر المؤسسة دورات تدريبية وتكوينية لتحسين أداء الموظفين في العمل	4.06	0.99	مرتفع	2
5	تقدم المؤسسة امتيازات نقل الموظف لوظيفة أفضل لتحسين مستوى الاداء	4	1.19	مرتفع	3
6	تشارك المؤسسة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار مما يساهم في زيادة رضاهم وبالتالي تحسين أدائهم الوظيفي	4.21	0.69	مرتفع	1
7	تعمل المؤسسة على إغارة الموظف لجهة الافضل مما يشعر الموظف أهمية العمل الذي يقوم به	3.87	0.92	مرتفع	4
8	تسعى المؤسسة على تكليف القادرين بعمل قيادي كي يساهم في تطوير الاداء الوظيفي	2.87	1.36	متوسط	10
9	ترشح المؤسسة العاملين المتميزين للدراسات العليا لتحسين الاداء الوظيفي لديهم	3.27	1.05	متوسط	8
10	التقدير والاحترام من قبل الرؤساء من أهم الامور التي تدفع الموظفين الى الحث على العمل وتحسين مستواهم الوظيفي	3.21	1.07	متوسط	9
المجموع الكلي		3.65	1.1	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V.22)

يوضح الجدول رقم (2-11) إن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بمحور الحوافز المعنوية، حيث بلغ متوسط فقرات هذا المحور (3.65) بانحراف معياري قدره (1.1)، حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم 68 (تشارك المؤسسة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار مما يساهم في زيادة رضاهم وبالتالي تحسين أدائهم الوظيفي) بمتوسط حسابي بلغ (4.21) وانحراف معياري بلغ (0.69) و في الأخير العبارة رقم 08 (تسعى المؤسسة على تكليف القادرين بعمل قيادي كي يساهم في تطوير الاداء الوظيفي) بأقل متوسط قدره (2.87) و أكبر انحراف معياري بنسبة (1.36) أما العبارات الأخرى فتراوح المتوسط بين (3.21)

الفصل الثاني: واقع أداء العاملين في بنك الفلاحة-وكالة زاوية كنته -في ظل التحفيز المعنوي

و(4.06) ، وهذا ما يفسر أن أغلب العمال داخل المؤسسة يؤدون مهامهم بكل جدارة و بجدية مما يتماشى مع الحوافز المعنوية.

1. تحليل نتائج لمحور اداء العاملين

الجدول رقم (2-12): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمحور اداء العاملين

العنصر	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاهمية	الترتيب
1	يتقيد الموظفون بقواعد وإجراءات العمل	3.39	1.52	مرتفع	7
2	يساهم جميع الموظفين في المشاركة في اتخاذ القرارات الادارية المناسبة	4.51	0.75	مرتفع	2
3	يتمتع الموظفون بالقدرة على حل مشاكل العمل	3.3	1.59	متوسط	8
4	يسعى الموظفون الى الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية	4.36	0.48	مرتفع	3
5	تتوفر لدى الموظفون الجاهزية والاستعداد والرغبة في العمل خارج اوقات الدوام اذا اقتضى الامر ذلك	3.09	1.4	متوسط	9
6	تتوفر لدى الموظفون القدرة على حسن التصرف في المواقف الحرجة	4.12	1.11	مرتفع	5
7	يسعى الموظفون على تطوير أدائهم بشكل متواصل	2.93	1.22	متوسط	10
8	تتوفر لدى الموظفون مهارت التعامل والتواصل مع الاخرين	3.87	0.89	مرتفع	6
9	يقوم الموظفون بإنجاز مهامهم الوظيفية وفقا لمعايير الجودة المطلوبة	4.33	0.47	مرتفع	4
10	يسعى الموظفون الى تأدية جميع مهامهم الادارية بكفاءة وفاعلية	4.67	0.47	مرتفع	1
	المجموع الكلي	3.86	0.99	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V.22)

يوضح الجدول رقم (2-12) إن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بمحور اداء العاملين، حيث بلغ متوسط فقرات هذا المحور (3.86) بانحراف معياري قدره (0.99) ، حيث جاءت في المرتبة الأولى العبرة رقم 10 (يسعى الموظفون الى تأدية جميع مهامهم الادارية بكفاءة وفاعلية) بمتوسط حسابي بلغ (4.67) وانحراف معياري بلغ(0.47) و في الأخير العبرة رقم 07 (يسعى الموظفون على تطوير أدائهم بشكل متواصل) بأقل متوسط قدره (2.93) و أكبر انحراف معياري بنسبة (1.22) أما العبارات الأخرى فتراوح المتوسط بين (3.09) و(4.51) ، وهذا ما يفسر أن الحوافز المعنوية لها تأثير على اداء العاملين.

الفصل الثاني: واقع أداء العاملين في بنك الفلاحة-وكالة زاوية كنته -في ظل التحفيز المعنوي

المطلب الثالث: اختبار ومناقشة الفرضيات

الفرضية: توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين التحفيز المعنوي و أداء العاملين.

الفرضية العدمية H_0 : لا توجد علاقة ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha > 0.05$) للمتغير المستقل المتمثل في التحفيز المعنوي على المتغير التابع المتمثل في أداء العاملين.

الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمتغير المستقل المتمثل في التحفيز المعنوي على المتغير التابع المتمثل في أداء العاملين.

الجدول رقم (2-13): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

النموذج	مجموع المربعات Somme de Carré	درجة الحرية Ddl	متوسط المربعات Carré Moyen	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار Regression	290,483	1	290,483	11,265	,002 ^b
الخطأ Résidus	799,396	31	25,787		
الإجمالي	1089,879	32			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري Ecart standard	معامل الانحدار Beta	(t)	
الثابت (Constante)	25,825	4,041		6,390	0.000
التحفيز المعنوي	,366	,109	,516	3,356	0.002
معامل الارتباط ($R=,516$)، معامل التحديد ($R^2=.267$)، المتغير التابع : أداء العاملين					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي.

- من خلال الجدول (2-13) نلاحظ أن معامل الارتباط بين التحفيز المعنوي و أداء العاملين بلغ قيمة $R = 0.516$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين التحفيز المعنوي و أداء العاملين، كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.267$ هو دليل على قدرة المتغير المستقل التحفيز المعنوي 26% في تفسير المتغير التابع أداء العاملين. كما بلغت قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل التحفيز المعنوي $Beta = 0.516$ بما أن إشارة المعلمة التحفيز المعنوي موجبة هذا يدل على وجود علاقة طردية بين المعلمة التحفيز المعنوي و أداء العاملين حيث إذا تغير التحفيز المعنوي بوحدة واحدة فإن أداء العاملين يتغير ب 0.51 وحدة.

- ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين المتغير المستقل والمتمثل في التحفيز المعنوي والمتغير التابع المتمثل في أداء العاملين إذ بلغت قيمة ($t=3,356$) بمستوى دلالة (0.002) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05) ، ووفقا للنتائج السابقة نرفض الفرضية العدمية التي تقر بعدم وجود علاقة ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha > 0.05$) للمتغير المستقل المتمثل في

الفصل الثاني: واقع أداء العاملين في بنك الفلاحة-وكالة زاوية كنته -في ظل التحفيز المعنوي

التحفيز المعنوي على المتغير التابع المتمثل في أداء العاملين، ونقبل الفرضية البديلة التي تقر بوجود علاقة ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للمتغير المستقل المتمثل في التحفيز المعنوي على المتغير التابع المتمثل في أداء العاملين.

تفسير النتائج :

فيما يخص التحفيز المعنوي و أداء العاملين فقد أظهرت الدراسة النتائج التالية:

- توجد علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز المعنوي و أداء العاملين. ما يمكن استخلاصه من النتائج: 0598
- أثبتت الدراسة وجود أثر ذو اتجاه ايجابي بسبب دور التحفيز المعنوي على أداء العاملين في مؤسسة بنك الفلاحة و التنمية الريفية ، وكان ذلك واضحا عن طريق نتائج التحليل المتحصل عليها لمحور التحفيز المعنوي. و تم تأكيد ذلك من خلال إجابات الموظفين عن هذه الخدمات:
- التحفيز المعنوي يساهم في أداء العمال.

خلاصة الفصل :

في هذا الفصل من هذه المذكرة حاولنا في المبحث الأول تقديم المؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، من خلال نشأته، مهامه و أهدافه ، ودراسة الهيكل التنظيمي للإدارة العامة ، إلخ ... أما المبحث الثاني فكانت الدراسة حول الإطار المنهجي من خلال تحديد مجتمع و عينة الدراسة التي شملت جميع الموظفين بالبنك الفلاحي و التنمية الريفية، و حاولنا أيضًا تحليل ومناقشة النتائج. لهذا أجرينا استطلاعنا باستخدام استبيان لقياس تأثير التحفيز المعنوي في رفع مستوى أداء العاملين ببنك الفلاحة و التنمية الريفية باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية كمعامل الثبات و الانحراف المعياري و المتوسط الحسابي ومعامل الارتباط والانحدار البسيط من أجل تحليل المعطيات و الوصول للنتائج المطلوبة.

من خلال الدراسة التي قمنا بها في بنك الفلاحة والتنمية الريفية توصلنا إلى أن الاهتمام بالعامل وانشغالاته أمر لا بد منه في أي مؤسسة تريد البقاء والنجاح المستمر. و بعد التحليل خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي أثبتت انه يوجد علاقة ايجابية و معنوية (طردية) بين التحفيز المعنوي و أداء العاملين ، و بالتالي يمكن لنظام التحفيز أن يساهم في تحسين أداء العاملين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية ، واعتبرت الدراسة أن أداء العاملين أساس تحسن أداء المؤسسة.

خاتمة

الخاتمة :

لقد كانت هذه الدراسة في عرضها محاولة للإجابة على إشكالية المطروحة هل يساهم التحفيز المعنوي في تحسين أداء العاملين في المؤسسة؟ وكذا التحقق من الفرضيات . وخلصت إلى مجموعة من النتائج التي تمس الجانب النظري بالإضافة إلى إيجاد وطرح العديد من الاقتراحات والتوصيات في مجالات متعددة لها صلة مباشرة بترقية تلك المؤسسة .

كما أن للتحفيز أهمية واثر كبير على زيادة الإنتاج وتحسينه كما ونوعا وكذا يعمل على تحقيق الرضا النفسي والمعنوي لدى العامل .

نتائج الدراسة

توصلنا من خلال دراستنا إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية

***النتائج النظرية :** وهي النتائج العامة التي توصلنا إليها من خلال الجانب النظري ويمكن حصرها فيما يلي :

-التحفيز المعنوي عامل يحرك الطاقات الجامدة ويولد الرغبة والحماس في العمل.

- الاستثمار في العنصر البشري من خلال تحفيزه لاستغلال قدراته وإبداعاته.

-الحوافز متنوعة منها الايجابية والسلبية.

*** النتائج التطبيقية:** وهي نتائج خاصة توصلنا إليها من خلال الدراسة الميدانية ونذكر منها:

* رغبة العمال في وكالة بنك التنمية الريفية على الحوافز المادية أكثر منها على المعنوية.

* التحفيز يشمل جميع عمال المؤسسة .

* إن المؤسسة تقدم للموظفين ترقية وعلاوات عادلة ومناسبة .

* إرتباط وإنتماء الموظفون قوي بالتالي درجة ولائهم للمؤسسة درجة عالية جدا.

الاقتراحات والتوصيات

توصي الدراسة في ضوء النتائج التي أسفرت عنها بالاتي :

1- ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد كحافز معنوي للوصول لمستويات الأداء المخطط لها.

2- نظرا لحيازة الأداء على المستوى المتوسط توصي الدراسة بضرورة ربط معايير التحفيز بكفاءة الأداء لدى الموظفين كي يتم تقييم الأداء وفقا لمعايير التحفيز.

3- العمل أكثر على الاعتراف بالعامل من خلال تلبية طموحاته وحاجاته ورغباته.

4- تشجيع روح المبادرة والإبداع والابتكار لدى العاملين.

5- احترام مبدأ الإنصاف في إعطاء التحفيز للعاملين.

6- الاهتمام والتركيز على الجانب المعنوي لان الحافز المادي وحده لا يكفي.

7- تعريف العاملين الجدد بنظم الحوافز المطبق بالمؤسسة كاليات الترقية.

8- العمل على عقد دورات تدريبية للعاملين تهدف إلى زيادة مهاراتهم وقدراتهم

9- إستحداث أنظمة حوافز جديدة مثل : الرحلات الترفيهية ، تغطية جزئية أو كلية لرسوم دراسية لأبناء العاملين.

10- العمل على تحقيق مبدأ العدالة في منح المكافئات و الحوافز.

قائمة المراجع

- إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي: بين النظرية و التطبيق، الطبعة الاولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
 - أحمد صقر عاشور ،إدارة القوى العاملة ،الطبعة 2، دار النهضة العربية ،بيروت، 2002.
 - بشار يزيد الوليد ، الادارة الحديثة للموارد البشرية ، طبعة 3 ، دار الراية، عمان ، الاردن، 2008.
 - بشير العلاق الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم دار البازوري العلمية عمان الادارة، 2008.
 - جاسم محمد التميمي، وسام مالك داود(2016)، « الإحصاء الحيوي باستخدام برنامج « Spss، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، ط1.
 - شفيق العتوم (2015)، « طرق الإحصاء باستخدام SPSS »، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن.
 - صالح مهدي لحسن العامري و طاهر منصور الغالي الادارة والاعمال دار وائل لنشر ، ط1 ، عمان الاردن ، 2007.
 - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية - منظور منهجي متكامل - دار وائل للنشر، عمان -الأردن-، 2007.
 - طاهر محمود كلادة ، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، دار زهران للنشر والتوزيع ، الأردن.
 - عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي- عالم الكتب الحديث، جدارا للكتاب العالمي، عمان -الأردن- ، 2007.
 - عمار بن عيشي ،اتجاهات التدريب وتقييم أداء الافراد، الطبعة الاولى، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان، 2011.
 - غني دحا مثاي الزبيدي وحسين وليد حسين عباس .ادارة المواهب مدخل معاصر لادارة الموارد البشرية ،دار ومكتبة الحامد عمان ،الاردن ، 2015.
 - نور الدين بو الرشرش ، الحوافز واداء العاملين في المؤسسات .عمان : دار الايام للنشر والتوزيع ، 2015 .
 - نوري منير،الوجيز في تسيير الموارد البشرية :وفق القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر، 2011.
- الاطروحات و المذكرات:**
- بوديبة نوال ، الواهم نجوى ، دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية ،جامعة محمد الصديق بن يحي جيل، 2015/2016.
 - بنعطية سعاد ،أثر تطبيق تسيير موارد البشرية على الاداء في مؤسسات صغيرة ومتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر علوم التسيير، تخصص مؤسسات صغيرة و متوسطة، جامعة ورقلة، 2011.
 - بوزيان أسماء، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - بسكرة، مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية ،جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2018/2019.
 - بوزيان أسماء، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية تخصص: إقتصاد المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018/2019.

- بوعزيز شعيب، شيخ إلياس، دور وأهمية التحفيز في تحسين أداء الموظفين إدارات الجماعات المحلية-دراسة حالة-بلدية مقرة، جامعة المسيلة، 2021/2020.
- تينعمري نجمة، الضب الزهراء، تطبيق الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين في المؤسسات العمومية، ذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الليسانس في علوم التسيير ،جامعة قصدي مرباح ورقلة، 2013/20012.
- خالد علي ابو علان،:اثر الحوافز المادية و المعنوية على اداء العاملين دراسة ميدانية شركات المشروبات الفلسطينية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الاعمال،كلية الدراسات العليا،جامعة الخليل،فلسطين2017/2016.
- خلايفة العلمي ، مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري شهادة ماجستير ، الجزائر : كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير والعلوم التجارية قسم علوم التسيير، 2016 .
- دراسة علاء خليل محمد العكش، نظام الحوافز و المكافأة و أثاره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارة السلطة الفلسطينية في غزة،رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال،الجامعة الإسلامية غزة، 2007.
- دراسة مقدود وهيبة ، التحفيز ودوره في تفعيل أداء الافراد في المنظمة -دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية و البناء،مذكرة لنيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة أحمد بوقرة ،بومرداس، 2007/2008.
- سامي قريشي، دور التدريب الالكتروني في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة التكوين لمجمع سونلغاز-البليدة،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال،جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2013/2012.
- السعيد بلوم،أساليب الرقابة و دورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات و الجرارات بالسوناكوم _ (SONACOM)،رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية،جامعة منتوري، قسنطينة، 2007-2008.
- السعيد بلوم،أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية،رسالة مكملة لنيل درجة ماجستير،تنمية وتسيير الموارد البشرية،جامعة منتوري،قسنطينة، 2008.
- السيد عليوة.تنمية المهارات ومسؤولي شؤون العاملين ايتراك طباعة القاهرة مصر ، 2001.
- شريف وحيدة،التحيز و طبيعة الملكية في المؤسسات الاقتصادية،دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأنابيب الحديدية و الشركة ذات المسؤولية المحدودة آل دوداح للخدمات العامة و التجارة،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم التسيير،فرع : إدارة الأعمال،جامعة أحمد بوقرة ،بومرداس، 2010/2009.
- عادل بوعافية ، هيكل الصناعة وأثره على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة: مؤسسة "موبيليس" للهاتف النقال خلال الفترة (2001 - 2009) - مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص: الاقتصاد الصناعي،جامعة بسكرة، 2017.
- عمورة إسالم،فرحول ميلود،دور التحفيز وتأثيره على أداء الموارد البشرية في شركة النقل البري SNTR - مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ،جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، 2020/2019.

- العنود متعب بن محيا، الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي "دراسة عن العاملين والعاملات في البنوك التجارية بمدينة الرياض،رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،السعودية،2014.
 - غازي حسن عودة الحلابية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام - دراسة تطبيقية على أمانة عمان، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال ،جامعة الشرق الأوسط،الأردن،2013.
 - غازي حسين عودة الحلابية .اثر الحوافز في تحسين اداء العاملين في مؤسسات القطاع العام في الاردن ،مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستر في ادارة الاعمال جامعة الشرق عمان الاردن ،2013.
 - فروانة حازم أحمد محمد، أثر دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين- دراسة ميدانية شركة الكهرباء محافظات غزة،مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث و الدراسات،العدد 3،فلسطين،2016.
 - ليلي غضبان، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية بمجمع صيدال -،أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم ،جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، الجزائر ،2018/2017.
 - محمد حسن التيجاني يوسف ، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بمكة المكرمة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال،الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي،السعودية،2010.
 - ودهان أمينة ، دور التكوين ف تحسين أداء العاملين ،مذكرة نيل شهادة ماستر،جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ،2015.
 - يوقطف محمود،التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم إجتماع و تنظيم عمل ،جامعة خنشلة،2014.
- المقالات والمجلات :**
- أحمد دروم، بلقاسم العالي (2012) ،«أثر الاتصال الداخلي على بناء القيم الثقافية في المؤسسة»، مجلة دفاتر اقتصادية،المجلد،1 العدد1.
 - بلبخاري سامي ،دور التحفيز في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية لعينة من العاملين في مؤسسات الاتصالات في مدينتي عنابة وقالمة ، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة ، جامعة 8ماي1945 ، قالمة ، 2018 .
 - بلقايد براهي، بوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لوحدة الدهن وهران،مجلة اقتصاديات شمال افريقيا،العدد17،جامعة وهران2017،02.
 - بوبكر نعرورة ، حياة قدة،أثر الحوافر المعنوية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية،مجلة رؤى الإقتصادية،المجلد 11 ، العدد01،جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي،2021.
 - خالد رجم،رشيد مناصرية، مجلة الباحث ISSN- 1112-3613 واقع تقييم أداء العاملين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية، دراسة حالة عينة من المؤسسات النفطية حاسي مسعود، 2018.
 - الداوي الشيخ،"تحليل الأسس النظرية لمفهوم الاداء"، مجلة الباحث جامعة ، العدد07 ،2010.
 - سليمان الفارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة،مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد 21، العدد الأول،سوريا،2011.

- سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مطبوعات الملتقي العلمي الدولي الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة الجزائر، مارس 2005.
- الشيخ الداوي " تحليل اثار التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الاسلامية " مجلة البحث ، العدد 6 ' 2008؛ الجزائر.
- الشيخ الداوي ،تحليل أسس النظرية لمفهوم الأداء ،مجلة الباحث ،العدد السابع ،جامعة ، ورقلة، 2010/2009.
- عادل مرابطي، عائشة نحوي (2009)، «العينة»، مجلة الواحات للبحوث والدراسات ، العدد4.
- عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، نوفمبر ، 2001 .
- القاضي أمين (2014) ، «الاتصال الداخلي في المؤسسة»، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة أم البواقي، المجلد1، العدد 2.
- مراد كواشي، أهمية الحوكمة في تحسين الأداء الشامل لمنظمات الأعمال، مجلة جامعة بابل العلوم الصرفة والتطبيقية، العراق، العدد:1،المجلد:25، 2017.
- مروان النسور، دور الثقافة في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي ، مجلة العلوم الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية،الأردن المجلد 20،العدد الثاني ، 2012.
- **ثانيا:المراجع باللغة الأجنبية**
- Dennis campbell ، An empirical investigation of implicit incentives for non financial performance improvement، ،United States of America،2006.
- Gibbs,others،Performance Measure Properties and Incentive. United States of America، 2004.
- Gay charness ، Uri gneezy، incentives to Exercise، ، United States of America ،2008
- Jea n–marie peretti , gestion des ressources humaines , vuibert edition , France, 2008 .

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم (01): استمارة البحث

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أحمد دراية - أدرار -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

أخي العامل/ أختي العاملة : نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لإنجاز بحث علمي بغرض استكمال متطلبات نيل شهادة الماستر حول موضوع دور التحفيز المعنوي في رفع مستوى أداء العاملين " ونظرا لأهمية مؤسساتكم والدور الذي تلعبه في تنمية الاقتصاد الوطني قمنا باختياركم كعينة لدراستنا الميدانية آمليين أن تتفضلوا باستيفاء هذا الاستبيان للإجابة على الأسئلة المطروحة عليكم بكل صدق و شفافية ونحن على ثقة من أن إجاباتكم تخدم هدف الدراسة نحيطكم علما أن كافة المعلومات التي ستقدمونها ستكون لغرض البحث العلمي لا غير.

أولا: البيانات الشخصية

1- الجنس: ذكر أنثى

2- السن: 18 - 25 سنة 25-40 سنة أكثر من 40 سنة

3- المستوى التعليمي:

4- إبتدائي متوسط ثانوي جامعي

5- - المسمى الوظيفي :

مدير رئيس قسم موظف إداري

6- - سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات من 5 الى 10 سنوات من 10 الى 15 سنة أكثر من 15 سنة.

المحور الثاني: التحفيز المعنوي

العنصر	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	تهتم المؤسسة بتقديم المؤسسة للمستحقين لتحسين أداء الموظفين في العمل					
2	تقوم المؤسسة بتقديم شهادات التقدير لتشجيع الموظفين على العمل بكفاءة وفعالية					
3	تهتم المؤسسة بزيادة الراتب لتحسين أداء ومستوى معيشة الموظفين					
4	توفر المؤسسة دورات تدريبية					

الملاحق

					وتكوينية لتحسين أداء الموظفين في العمل	
					تقدم المؤسسة امتيازات نقل الموظف لوظيفة أفضل لتحسين مستوى الاداء	5
					تشارك المؤسسة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار مما يساهم في زيادة رضاهم وبالتالي تحسين أدائهم الوظيفي	6
					تعمل المؤسسة على إغارة الموظف لجهة الافضل مما يشعر الموظف أهمية العمل الذي يقوم به	7
					تسعى المؤسسة على تكليف القادرين بعمل قيادي كي يساهم في تطوير الاداء الوظيفي	8
					ترشح المؤسسة العاملين المتميزين للدراسات العليا لتحسين الاداء الوظيفي لديهم	9
					التقدير والاحترام من قبل الرؤساء من أهم الامور التي تدفع الموظفين الى الحث على العمل وتحسين مستواهم الوظيفي	10

المحور الثاني:اداء العاملين

العنصر	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير تماما موافق
1	يتقيد الموظفون بقواعد وإجراءات العمل					
2	يساهم جميع الموظفين في المشاركة في اتخاذ القرارات الادارية المناسبة					

الملاحق

					يتمتع الموظفون بالقدرة على حل مشاكل العمل	3
					يسعى الموظفون الى الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية	4
					تتوفر لدى الموظفون الجاهزية والاستعداد والرغبة في العمل خارج اوقات الدوام اذا اقتضى الامر ذلك	5
					تتوفر لدى الموظفون القدرة على حسن التصرف في المواقف الحرجة	6
					يسعى الموظفون على تطوير أدائهم بشكل متواصل	7
					تتوفر لدى الموظفون مهارت التعامل والتواصل مع الاخرين	8
					يقوم الموظفون بإنجاز مهامهم الوظيفية وفقا لمعايير الجودة المطلوبة	9
					يسعى الموظفون الى تأدية جميع مهامهم الادارية بكفاءة وفاعلية	10

الملحق رقم (02):مخرجات spss

Fréquences

Remarques

Sortie obtenue	09-MAY-2022 22:01:31
Commentaires	
Entrée Jeu de données actif	Jeu_de_données0
Filtre	<sans>

	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	33
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
	Syntaxe	<p>FREQUENCIES</p> <p>السن الجنس VARIABLES=</p> <p>المستوى مسمى الخبرة</p> <p>/NTILES=4</p> <p>/STATISTICS=STDDEV VARIANCE MINIMUM MAXIMUM MEAN MEDIAN MODE SUM SKEWNESS SESKEW</p> <p>/ORDER=ANALYSIS.</p>
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,05

[Jeu_de_données0]

Table de fréquences

الجنس

الملاحق

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e ذكر	23	69,7	69,7	69,7
اناث	10	30,3	30,3	100,0
Total	33	100,0	100,0	

السن

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e من 18 سنة - 25 سنة	4	12,1	12,1	12,1
من 25 سنة - 40 سنة	19	57,6	57,6	69,7
اكثر من 40 سنة	10	30,3	30,3	100,0
Total	33	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e متوسط	8	24,2	24,2	24,2
ثانوى	9	27,3	27,3	51,5
جامع ي	16	48,5	48,5	100,0
Total	33	100,0	100,0	

المسمى الوظيفي

الملاحق

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e مدير	2	6,1	6,1	6,1
رئيس قسم	8	24,2	24,2	30,3
موظف اداري	23	69,7	69,7	100,0
Total	33	100,0	100,0	

الخبرة المهنية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e اقل من 5 سنوات	5	15,2	15,2	15,2
من 5 سنوات الى 10 سنوات	18	54,5	54,5	69,7
من 10 الى 15 سنة	6	18,2	18,2	87,9
اكثر من 15 سنة	4	12,1	12,1	100,0
Total	33	100,0	100,0	

Fiabilité

Remarques

Sortie obtenue	11-MAY-2022 14:01:58
Commentaires	
Entrée Données	IC:\Users\pc\Documents\ درار مخخ.sav
Jeu de données actif	Jeu_de_données1
Filtre	<sans>
Pondération	<sans>
Fichier scindé	<sans>

N de lignes dans le fichier de travail	33
Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	<p>Définition de la valeur manquante</p> <p>Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.</p>
Observations utilisées	<p>Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.</p>
Syntaxe	<p>RELIABILITY</p> <p>2س 1س /VARIABLES=</p> <p>8س 7س 6س 5س 4س 3س</p> <p>16س 15س 13س 12س 11س</p> <p>18س 9س 17س 10س 14س</p> <p>20س 19س</p> <p>/SCALE('ALL VARIABLES') ALL</p> <p>/MODEL=ALPHA</p> <p>/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE CORR</p> <p>/SUMMARY=TOTAL MEANS VARIANCE.</p>
Ressources Temps de processeur	00:00:00,03
Temps écoulé	00:00:00,06

Avertissements

Le déterminant de la matrice de covariance est nul ou quasi-nul. Les statistiques basées sur sa matrice inverse sont impossibles à calculer et sont affichées sous la forme de valeurs manquantes par défaut.

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valides	33	100,0
Exclues ^a	0	,0
Total	33	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,862	,856	20

Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
تهتم المؤسسة بتقديم الأوسمة للمستحقين لتحسين أداء الموظفين في العمل	3,5455	1,25227	33
تقوم المؤسسة بتقديم شهادات التقدير لتشجيع الموظفين على العمل بكفاءة وفعالية	3,7576	1,25076	33

الملاحق

تهتم المؤسسة بزيادة الراتب لتحسين أداء ومستوى معيشة الموظفين	3,7576	1,2507 6	33
توفر المؤسسة دورات تدريبية وتكوينية لتحسين أداء الموظفين في العمل	4,0606	,99810	33
تقدم المؤسسة امتيازات نقل الموظف لوظيفة افضل لتحسين مستوى الاداء	4,0000	1,1989 6	33
تشارك المؤسسة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار مما يساهم في زيادة رضاهم و بالتالي تحسين ادائهم الوظيفي	4,2121	,69631	33
تعمل المؤسسة على إعارة الموظف لجهة أفضل مما يشعر الموظف اهمية العمل الذي يقوم به	3,8788	,92728	33
تسعى المؤسسة على تكليف القادرين بعمل قيادي كي يساهم في تطوير الاداء الوظيفي	2,8788	1,3637 6	33
يتقيد الموظفون بقواعد وإجراءات العمل	3,2727	01, 56670	33
يساهم جميع الموظفين في المشاركة في اتخاذ القرارات الادارية المناسبة	3,2121	01, 72767	33
يتمتع الموظفون بالقدرة على حل مشاكل العمل	3,3939	1,5194 4	33

الملاحق

تتوفر لدى الموظفين الجاهزية والاستعداد والرغبة في العمل خارج اوقات الدوام اذا اقتضى الامر ذلك	4,5152	,75503	33
تتوفر لدى الموظفين القدرة على حسن التصرف في المواقف الحرجة	3,3030	1,5906 9	33
يسعى الموظفون الى الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية	4,3636	,48850	33
التقدير والاحترام من قبل الرؤساء من أهم الامور التي تدفع الموظفين الى البحث على العمل وتحسين مستواهم الوظيفي	3,0909	1,4000 8	33
يسعى الموظفون على تطوير أدائهم بشكل متواصل	4,1212	1,1112 4	33
ترشح المؤسسة العاملين المتميزين للدراسات العليا لتحسين الاداء الوظيفي لديهم	2,9394	1,2232 0	33
تتوفر لدى الموظفين مها ارت التعامل والتواصل مع الآخرين	3,8788	,89294	33
يقوم الموظفون بإنجاز مهامهم الوظيفية وفقا لمعايير الجودة المطلوبة	4,3333	,47871	33
يسعى الموظفون الى تأدية جميع مهامهم الادارية بكفاءة وفعالية	4,6667	,47871	33

Statistiques récapitulatives d'éléments

	Moyenne	Minimum	Maximum	Plage	Maximum / Minimum	Variance
Moyenne des éléments	3,759	2,879	4,667	1,788	1,621	,285
Variance des éléments	1,368	,229	2,985	2,756	13,025	,673

Statistiques récapitulatives d'éléments

	Nombre d'éléments
Moyenne des éléments	20
Variance des éléments	20

Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart type	Nombre d'éléments
75,1818	151,216	12,29699	20

REGRESSION
 /MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 2م /DEPENDENT
 .1م /METHOD=ENTER

Régression

Remarques

	Sortie obtenue	11-MAY-2022 14:02:57
	Commentaires	
Entrée	Données	IC:\Users\pc\Documents\ درار مخخ.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	33
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
	Syntaxe	REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN 2م /DEPENDENT .1م /METHOD=ENTER
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,05
	Mémoire requise	1860 octets

Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets
--	----------

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المحور الاول الحوافز ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : المحور الثاني اداء

العاملين

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	,516 ^a	,267	,243	5,07809	,267	11,265

Récapitulatif des modèles

Modèle	Modifier les statistiques		
	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	1	31	,002

a. Prédicteurs : (Constante), المحور الاول الحوافز

ANOVA^a

الملاحق

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	290,483	1	290,483	11,265	,002 ^b
Résidus	799,396	31	25,787		
Total	1089,879	32			

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	25,825	4,041		6,390	,000
المحور الاول الحوافز	,366	,109	,516	3,356	,002

a. Variable dépendante : المحور الثاني اداء العاملين

b. Prédicteurs : (Constante), المحور الاول الحوافز

a. Variable dépendante : المحور الثاني اداء العاملين



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أحمد دراية - أدرار
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

تصريح بالنزاهة العلمية

أنا المضي الطالب (ة) : حنيني محمد

المزاد (ة) بتاريخ : 1995 10 71 03 - زاوية كنتة

المسجل (ة) ضمن قوائم طلبة السنة الثانية ماستر تخصص إدارة أعمال

والمكلف بإنجاز المنكرة المقدمة لنيل شهادة الماستر والمعلونة بـ:

حور التصفيح المعنوي بحرف معسوي أداء العالمين
دراسة حالة - بنك الفلاحة والمتصية الربعية - بحالة
زاوية كنتة

أصرح بشرفي أن المعلومات المقدمة ضمن محتوى هذه المنكرة قد تم إعدادها بطريقة علمية تستند إلى التهميش والإحالة على المصادر الأصلية، مع الالتزام بالأطر والقواعد المنهجية للعمل العلمي؛ و أنني ألتزمت بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات العلمية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في الجز المنكرة وفق ما تنص عليه القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها، هذا وأني أتحمل كامل المسؤولية القانونية في حالة ثبوت مخالفة ذلك.

إمضاء الطالب (ة) :

حنيني

ملاحظة : هذا التصريح يملن ويمضى من طرف كل طالب شخصيا.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أحمد دراية - أدرار
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

تصريح بالنزاهة العلمية

أنا المضي الطالب (ة) : سما عيالي مولاي الرشيد
المزاد (ة) بتاريخ : 1995/10/06 - زاوية كنتة
المسجل (ة) ضمن قوائم طلبة السنة الثانية ماستر تخصص إدارة الأعمال
والمكلف بإنجاز المذكرة المقدمة لنيل شهادة الماستر والعنونة بـ:

دور التميز المعنوي في رفع مستوى أداء
العاملين - دراسة حالة - بنك القلاحة
والتنمية الريفيه - وكالة زاوية كنتة -

أصرح بشرفي أن المعلومات المقدمة ضمن محتوى هذه المذكرة قد تم إعدادها بطريقة علمية تستند إلى التهميش والإحالة على المصادر الأصلية، مع الالتزام بالأطر والقواعد المنهجية للعمل العلمي؛ وأتني التزمتم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات العلمية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز المذكرة وفق ما تنص عليه القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها، هذا وأني أتحمّل كامل المسؤولية القانونية في حالة ثبوت مخالفة ذلك.

إمضاء الطالب (ة) :

ملاحظة : هذا التصريح يملئ ويمضى من طرف كل طالب شخصيا.

الملخص

تهدف هذه الدراسة التي بين أيدينا إلى محاولة معرفة تأثير التحفيز المعنوي و دوره على اداء العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية -ادرار- ، كما تهدف إلى إيجاد نوع العلاقة النظرية والتطبيقية بين المتغير المستقل التحفيز المعنوي و المتغير التابع اداء العاملين، و لتحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي و المنهج التحليلي لتحليل البيانات، التي تم الحصول عليها من خلال الاستبيان و إيجاد العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث تم توزيعه على عينة عشوائية قدرها 33 عامل في المؤسسة و القيام بمعالجة واختبار الفرضيات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية كمعامل الثبات و الانحراف المعياري و المتوسط الحسابي ومعامل الارتباط والانحدار البسيط وذلك باستخدام البرامج الإحصائية **SPSS**. و بعد التحليل توصلت نتائج الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي أثبتت انه يوجد علاقة ايجابية و معنوية (طردية) بين التحفيز المعنوي و اداء العاملين عند مستوى دلالة 0.05، و بالتالي يمكن للتحفيز المعنوي أن يساهم في تحسين اداء العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية ادرار.

Summary

This study is aimed at trying to find out the impact of moral stimulus and its role on the performance of the employees of the Bank of Agriculture and Rural Development. and aims to create the kind of theoretical and applied relationship between the independent variable moral stimulation and the variable of the employees' performance, To achieve the study's objectives, we have relied on the descriptive approach and analytical approach to data analysis. which was obtained through the questionnaire and the relationship between the study's variables, It was distributed to a random sample of 33 workers in the institution and processed and tested hypotheses using a range of statistical methods such as stabilization factor, standard deviation, arithmetic average, binding factor and simple regression using SPSS statistical software. After analysis, the results of the study reached a set of results that demonstrated that there is a positive and moral relationship (dismissal) between moral stimulation and the performance of workers at a level of 0.05, and therefore moral stimulus can contribute to improving the performance of employees of the Bank of Agriculture and Rural Development Idrar.

Keywords: motivation, farming bank, performance.