

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

التخصص : تسيير استراتيجي

الشعبة: علوم التسيير

مساهمة الحوافز في تفعيل أداء العاملين في المؤسسة  
دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري وكالة مستغانم 104

تحت اشراف الأستاذة:

مقدمة من طرف الطالبة:

بن موسى ماحي حسنية

الاحمر عيبر

أعضاء اللجنة المناقشة:

الجامعة	الرتبة	الاسم واللقب	الصفة
جامعة مستغانم	أستاذة مساعدة - أ -	مقيدش فاطمة زهراء	رئيسا
جامعة مستغانم	أستاذة مساعدة - أ -	بن موسى ماحي حسنية	مقررا
جامعة مستغانم	أستاذة مساعدة - ب -	تمار خديجة	مناقشا

السنة الجامعية: 2019/2018.

## الاهداء

بسم الله أبدأ كلامي الذي بفضلته وصلت لمقامي هذا، أهدي هذا العمل وهذه الصفحات الى من ربطني و أنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات الى أعلى انسان في هذا الوجود أُمي الحبيبة، والى من عمل بكد في سبيلي و علمني معنى الكفاح و أوصلني الى ما أنا عليه أبي الكريم أدامه الله لي، أدعوك ربي وأرجو أن تستجيب لي بأن تطيل عمرهما وتحفظهما لي.

الى أخوتي الذين كانوا لي نعم السند وفضلهم استطعت أن أصل بتشجيعاتهم لي طوال السنة الدراسية و أتمنى لهم التوفيق و النجاح في حياتهم.

الى من جمعني بهم القدر فكان أجمل ما قدمت لي الحياة.

الى كل من تجمعنا به صلة الرحم و الصداقة ولم نأتي على ذكرهم و الى كل من ساعدني في انجاز هذا العمل سواء من قريب أو بعيد.

## الشكر

الحمد لله حمداً كثيراً حتى يبلغ الحمد منتهاه، و الصلاة والسلام على نبينا محمد سيد الخلق  
أجمعين،

نسأل الله عزوجل أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم وأن يوفقنا .

أولاً وقبل كل شيء أحمد الله عزو جل على نعمه التي من بها عليّ و أعانني على اتمام

هذا البحث.

كما يسعني الا أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان الى الأستاذة المشرفة " بن موسى ماحي حسنية"

على ما قدمته لي من جهد ونصح وارشاد طيلة انجاز هذا البحث.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من أسهم في تقديم يد العون

لانجاز هذا البحث خاصة المؤسسة التي تمت بها دراسة الميدانية ، بدون أن ننسى أن نتقدم بأرقى

وأثمن عبارات الشكر الى القائمين على جامعة عبد الحميد بن باديس الذين كانوا عوناً لنا في بحثنا

وقدموا لنا المساعدات والتسهيلات.

الصفحة	المحتويات
/	الاهداء
/	الشكر
II - I	فهرس المحتويات
III	قائمة الأشكال
IV	قائمة الجداول
4 - 1	المقدمة العامة
<b>I. الجانب النظري</b>	
38 - 5	الفصل الأول: دور الحوافز في تحسين أداء العاملين.
5	تمهيد
21 - 6	المبحث الأول: الاطار النظري للحوافز.
7 - 6	المطلب الأول: مفهوم الحوافز وأهميتها.
14 - 8	المطلب الثاني: أهداف الحوافز ونظرياتها.
18 - 14	المطلب الثالث: أنواع الحوافز و أسس منحها.
21 - 19	المطلب الرابع: خصائص النظام الجيد للحوافز ومراحل تصميمه.
29 - 22	المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين.
23 - 22	المطلب الأول: ماهية الأداء.
25 - 24	المطلب الثاني: مفهوم تقييم الأداء و أهميته.
27 - 26	المطلب الثالث: أنواع تقييم الأداء و أهدافه.
29 - 28	المطلب الرابع: خطوات تقييم الأداء
37 - 30	المبحث الثالث: الحوافز و علاقتها بأداء العاملين.
31 - 30	المطلب الأول: اليات الحوافز المساعدة في تحسين الأداء.
35 - 31	المطلب الثاني: أثر الحوافز في تحسين الأداء و العلاقة بينهما.
37 - 36	المطلب الثالث: مجالات ممارسة التحفيز.
38	خلاصة الفصل
<b>II. الجانب التطبيقي</b>	
73 - 39	الفصل الثاني: دراسة ميدانية لنظام الحوافز في البنك الخارجي الجزائري
39	تمهيد
	المبحث الأول: نبذة تاريخية حول بنك الخارجي الجزائري(كملحق).
	المطلب الأول: تقديم بنك الجزائر الخارجي-BEA-
	المطلب الثاني: البنك الجزائري الخارجي-BEA- وكالة مستغانم 104.
	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لوكالة مستغانم.

63 – 40	المبحث الثاني: مساهمة الحوافز في تفعيل أداء العاملين في البنك الخارجي الجزائري
41 – 40	المطلب الأول: نظام الحوافز في بنك الجزائر الخارجي-BEA-
41	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات .
63 – 42	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.
64	خلاصة الجانب التطبيقي.
66 – 65	الخاتمة العامة
69 – 67	المراجع
75 – 70	الملاحق
76	الملخص

عنوان المذكرة:

مساهمة الحوافز في تفعيل أداء العاملين في المؤسسة

الاشكالية:

كيف

تساهم

الحوافز

في تحسين

أداء

العاملين؟

الجانب التطبيقي

الفصل الثاني:

دراسة ميدانية  
لنظام الحوافز في  
البنك الخارجي  
الجزائري BEA .

المبحث الأول: نبذة

تاريخية حول البنك  
الخارجي الجزائري .

المبحث الثاني:

مساهمة الحوافز في  
تفعيل أداء العاملين  
في البنك الخارجي  
الجزائري وكالة  
مستغانم 104 .

الجانب النظري

الفصل الأول:

دور الحوافز في

تحسين أداء

العاملين .

المبحث الأول: الاطار

النظري للحوافز .

المبحث الثاني: تقييم

أداء العاملين .

المبحث الثالث:

الحوافز وعلاقتها

بأداء العاملين .

الفرضيات:

- تساهم

الحوافز بشكل  
كبير في رفع أداء  
العاملين .

- يستجيب

نظام الحوافز

لحاجات

وتطلعات

الأفراد بالبنك

الخارجي

الجزائري BEA .

دراستنا تسعى الى تحقيق هدف رئيسي وهو محاولة إبراز أثر

نظام الحوافز على أداء العاملين في المؤسسة .

الصفحة	العنوان	الرقم
11	سلم الحاجات لماسلو	01-I
14	أنواع الحوافز	02-I
21	مراحل تصميم نظام الحوافز	03-I
29	خطوات تقييم الأداء	04-I
32	علاقة الحوافز بالأداء	05-I
34	علاقة الأداء بالرضا الوظيفي	06-I
42	توزيع الأفراد حسب الجنس	07-II
43	توزيع الأفراد حسب العمر	08-II
44	توزيع الأفراد حسب الوضعية المهنية	09-II
45	توزيع الأفراد حسب الخبرة المهنية	10-II
46	يوضح اهتمام المؤسسة بمنح الحوافز لعمالها	11-II
47	يوضح مدى كفاية الأجر للعاملين	12-II
48	يوضح رأي الموظفين في تناسب أجرهم مع الجهد المبذول	13-II
49	يوضح حصول العاملين على الزيادة في الأجر	14-II
50	يوضح تأثير الزيادة في الأجر على مستوى أداء العاملين	15-II
51	يوضح حصول العاملين على مكافآت	16-II
52	يوضح منح الترقيات لمن يستحق	17-II
53	يوضح اذا كان هناك ظلم في منح الحوافز والترقيات	18-II
54	يوضح المشاركة في اتخاذ القرارات	19-II
55	يوضح حصول العاملين على التقدير والاحترام من رؤسائهم	20-II
56	يوضح توفير المؤسسة لظروف عمل ملائمة تشجع على العمل	21-II
57	يوضح معاقبة الموظفين المقصرين في عملهم	22-II
58	يوضح تقديم المؤسسة لخدمات اجتماعية	23-II
59	يوضح تأثير الخدمات الاجتماعية على مستوى الأداء	24-II
60	يوضح رأي الموظفين في نظام تقييم الأداء بالمؤسسة	25-II
61	يوضح مدى اهتمام المؤسسة بتطبيق نظام تقييم الأداء	26-II
62	يوضح من الذي يستفيد من نتائج تقييم الأداء	27-II
63	يوضح ما اذا كان نظام الحوافز جيد يعمل على تحسين أداء العاملين	28-II

الصفحة	العنوان	الرقم
13	الفرق بين نظرية X و Y لدوجلاس ماجريجور	01-I
42	توزيع الأفراد حسب الجنس	02-II
43	توزيع الأفراد حسب العمر	03-II
44	توزيع الأفراد حسب الوضعية المهنية	04-II
45	توزيع الأفراد حسب الخبرة المهنية	05-II
46	يوضح اهتمام المؤسسة بمنح الحوافز لعمالها	06-II
47	يوضح مدى كفاية الأجر للعاملين	07-II
48	يوضح رأي الموظفين في تناسب أجرهم مع الجهد المبذول	08-II
49	يوضح حصول العاملين على الزيادة في الأجر	09-II
50	يوضح تأثير الزيادة في الأجر على مستوى أداء العاملين	10-II
51	يوضح حصول العاملين على مكافآت	11-II
52	يوضح منح الترقيات لمن يستحق	12-II
53	يوضح اذا كان هناك ظلم في منح الحوافز والترقيات	13-II
54	يوضح المشاركة في اتخاذ القرارات	14-II
55	يوضح حصول العاملين على التقدير والاحترام من رؤسائهم	15-II
56	يوضح توفير المؤسسة لظروف عمل ملائمة تشجع على العمل	16-II
57	يوضح معاقبة الموظفين المقصرين في عملهم	17-II
58	يوضح تقديم المؤسسة لخدمات اجتماعية	18-II
59	يوضح تأثير الخدمات الاجتماعية على مستوى الأداء	19-II
60	يوضح رأي الموظفين في نظام تقييم الأداء بالمؤسسة	20-II
61	يوضح مدى اهتمام المؤسسة بتطبيق نظام تقييم الأداء	21-II
62	يوضح من الذي يستفيد من نتائج تقييم الأداء	22-II
63	يوضح ما اذا كان نظام الحوافز جيد يعمل على تحسين أداء العاملين	23-II

# المقدمة العامة

لا شك أن المؤسسات تسعى إلى مواكبة التطورات والتغيرات ولذلك تبذل كل ما بوسعها من أجل تحسين أدائها، ولعل أهم عنصر تعتمد عليه وهو المورد البشري الذي يعتبر من أهم الموارد التي تعني بها المؤسسات و التي تركز عليها من أجل ضمان استمرارها وازدهارها، وتحقيق أهدافها على المدى البعيد، و من أجل أن تصل هذه المؤسسات إلى الهدف المراد تحقيقه يجب عليها توفير العمالة الجيدة والمؤهلة وإكسابهم مهارات وخبرات مختلفة من أجل رفع قدراتهم على الأداء، وتعمل جاهدا على جعل هذا العنصر يقدم أفضل ما لديه لصالح المنظمة بكفاءة وفعالية، فلا يمكن أن تدير أي مؤسسة بدون أفراد فمادام هناك أعمال وأهداف مطلوب إنجازها، لا بد أن يتم ذلك من خلالهم حتى إذا تمت الأعمال من خلال أجهزة وآلات فالأفراد هم الذين يشغلونها. فكفاءة العنصر البشري تتوقف على أمرين رئيسيين هما القدرة على العمل والرغبة فيه، أولاً القدرة تتمثل فيما يملكه المورد البشري من مهارات ومعارف وقدرات تكتسب من خلال التعليم والتدريب ... إلخ، أما بالنسبة للرغبة تتمثل في الحوافز التي تدفع بسلوك هذا المورد في الاتجاه الذي يحقق أهداف المؤسسة وأهدافه معا.

ولقد حظي موضوع الحوافز اهتمام العديد من الباحثين ويتجلى في كونها من أهم المؤثرات التي تلعب دورا حيويا في تنشيط سلوك الأفراد و اتجاهاته و دوافعهم نحو العمل.

لقد أصبح نجاح المنظمات يركز على مدى اهتمامها لأهم مورد تملكه وهو العنصر البشري الذي تتسابق المنظمات لتوفيره كما ونوعا بالشكل الذي يزيد من فعاليتها ولكن هذا لا يكفي للبقاء والاستمرار، وجلب موارد بشرية ذوي كفاءات بل يجب الاهتمام بهم والرفع من مستوى أدائهم عن طريق تقييم أدائهم وتعتبر سياسة تقييم الأداء من أهم السياسات التي تستعملها المؤسسات العالمية الكبرى كونها تدرس بشكل شامل أداء العاملين بالإضافة إلى انتباههم سياسة أخرى و المتمثلة في مكافأة الموارد البشرية الكفؤة .

## ❖ إشكالية الدراسة:

و من خلال المقدمة ارتأينا طرح الاشكالية التالية:

- كيف تساهم الحوافز في تحسين أداء العاملين؟
- ولتسهيل الإجابة على الإشكالية المطروحة حاولنا طرح الأسئلة الفرعية كمرشد للإجابة على الاشكالية:
- ما مدى تأثير الحوافز المادية والمعنوية على مستوى أداء العاملين في المؤسسة؟
- هل يستجيب نظام الحوافز لحاجات و رغبات العاملين ببنك الخارجي الجزائري؟

## ❖ الفرضيات:

بغية الإجابة على الأسئلة السابقة، والقيام بدراسة وتحليل موضوعنا ، وكمنطلق للبحث قمنا بصياغة الفرضيات التالية التي سوف نختبر صحتها في الأخير:

- تساهم الحوافز بشكل كبير في رفع أداء العاملين.
- يستجيب نظام الحوافز لحاجات و تطلعات الأفراد العاملين بالبنك الخارجي الجزائري.

## ❖ أهمية الدراسة:

يعتبر موضوع الحوافز و أثرها على أداء العاملين في المؤسسة من المواضيع المهمة حيث يستمد أهميته انطلاقا من النقاط التالية:

- معرفة أهم الحوافز المستعملة و الموجودة داخل المؤسسة؛
- التعرف على العلاقة الموجودة بين الحوافز و أداء العاملين؛
- زيادة معارفنا و معلوماتنا في موضوع الحوافز نظراً لأهميته؛
- الحوافز المادية والمعنوية و دورها في رفع مستوى أداء العاملين في المؤسسة.

## ❖ أهداف الدراسة:

ان دراستنا تسعى الى تحقيق الهدف الرئيسي التالي و هو محاولة إبراز أثر نظام الحوافز على أداء المؤسسة و أداء عمالها.

ومن خلال الهدف الرئيسي نستطيع القول أن مذكرتنا تهدف بصورة خاصة الى:

- التعرف على الحوافز و أنواعها و مختلف الجوانب المرتبطة بها؛
- معرفة مدى نجاح نظام الحوافز في التوفيق بين أهداف المؤسسة و أهداف العاملين فيها؛

- معرفة العلاقة بين الحوافز و أداء العاملين؛

- تبيان أهمية تقييم الأداء.

❖ أسباب ومبررات اختيار الموضوع:

كانت هناك عدة أسباب دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع نذكر منها ما يلي:

- رغبة ذاتية في دراسة ومعرفة نظام الحوافز في المؤسسة؛

- أهمية نظام الحوافز وكذلك تقييم الأداء داخل المؤسسة؛

- توفر عدد كبير من المراجع في هذا الموضوع نظراً لأهميته؛

- الرغبة في معرفة الحوافز المطبقة في بنك الجزائر الخارجي؛

- معرفة رضا العاملين على نظام الحوافز المطبقة في المؤسسة.

❖ حدود الدراسة:

- تقتصر هذه الدراسة على موضوع مساهمة الحوافز في تفعيل أداء العاملين في المؤسسة.

- الحدود المكانية: تمت الدراسة على مستوى بنك الجزائر الخارجي بولاية مستغانم.

- الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة خلال الموسم الدراسي الجامعي 2018/2019 في الفترة

الممتدة من : مارس 2019.

❖ منهج الدراسة:

للتفصيل في موضوعنا " مساهمة الحوافز في تفعيل أداء العاملين في المؤسسة" لقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، فالمنهج الوصفي اعتمدهنا في الفصل الأول وذلك من أجل دراسة موضوع بحثنا وتحليل المفاهيم الخاصة به والاطلاع أيضا على الدراسات التي تناولت هذا الموضوع.

أما بالنسبة للمنهج التحليلي اعتمدهنا في الجانب التطبيقي من خلال اجراء دراسة حالة في البنك الخارجي الجزائري وكالة مستغانم 104 من أجل تقريب و اسقاط الدراسة النظرية على الجانب التطبيقي وذلك لمعرفة التوافق بين ما هو نظري و ما هو موجود في الواقع عن طريق نتائج الاستبيان.

❖ الدراسات السابقة:

من بين أهم الدراسات التي اعتمدنا عليها أثناء قيامنا بالبحث و التي درست موضوع الحوافز وعلاقتها بالأداء ما يلي:

✌️ **الدراسة الأولى:** عنوان الدراسة " أثر الحوافز على تحسين أداء العاملين" دراسة حالة موظفي قطاع التربية الوطنية بمستغانم 2016/2015 مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر للطالب قدور بن شريف رمضان حاول من خلالها معرفة مدى مساهمة الحوافز في تحسين أداء موظفي قطاع التربية الوطنية، وبينت الدراسة أنه لا يوجد أثر لفعالية نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين في القطاع وهذا يدل على عدم نجاعة نظام الحوافز في المؤسسة محل الدراسة لتحقيق أهدافها وكذلك لرفع وتحسين أداء موظفيها وأداء المؤسسة ككل.

✌️ **الدراسة الثانية:** عنوان الدراسة "سياسة الحوافز وتحسين أداء المورد البشري" دراسة حالة مديرية التجارة بولاية المسيلة 2016/2015 مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر للطالبة عاشور حورية بحيث حاولت في الجانب النظري تقديم مفاهيم عامة حول المورد البشري وكذلك الحوافز وأثرها على تفعيل أداء العاملين، ثم قامت بدراسة سياسة الحوافز وتحسين أداء المورد البشري في مديرية التجارة بالمسيلة وأهم النتائج التي توصلت إليها بأن الحوافز المادية المقدمة من طرف المؤسسة قليلة كالزيادة في الأجر والمكافآت ونفس الشيء بالنسبة للحوافز المعنوية، أما في ما يخص ظروف العمل في المديرية فهي ملائمة ومناسبة تساعد العمال على تقديم أداء جيد، وتوصلت في الأخير الى أنه من الضروري الاهتمام والتركيز على جوهر التحفيز بالمؤسسة والذي يساهم في تحسين الأداء .

#### ❖ هيكل الدراسة:

لقد تم تقسيم هذه الدراسة الى فصلين أساسيين فصل نظري و آخر تطبيقي، بحيث تناولنا في الفصل الأول دور الحوافز في تحسين أداء العاملين و اشتمل على 3 مباحث، فتم التطرق فيه الى مفاهيم أساسية حول الحوافز هذا في المبحث الأول أما المبحث الثاني فتطرقنا الى تقييم أداء العاملين والمبحث الثالث والأخير كان حول العلاقة بين الحوافز وأداء العاملين.

أما الفصل التطبيقي كان حول دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري وكالة مستغانم 104، قدمنا فيه نبذة تاريخية عن البنك الخارجي الجزائري BEA وكذلك قمنا بتقديم وكالة مستغانم 104 "مؤسسة محل الدراسة" هذا في المبحث الأول، أما في المبحث الثاني تناولنا نظام الحوافز في المؤسسة ، وأخيرا قمنا باستعراض نتائج الاستبيان الذي تم توزيعه على الموظفين في الوكالة مع تحليل وتفسير هذه النتائج.

# الفصل الأول: دور الحوافز في تحسين أداء العاملين.

المبحث الأول: الاطار النظري للحوافز.

المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين.

المبحث الثالث: الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين.

تمهيد:

تسعى المؤسسات دائماً إلى البقاء والاستمرار في ظل المنافسة الكبيرة التي تواجهها ومن أبرز وأهم العوامل التي تساعدها في تحقيق ذلك هو العنصر البشري الذي يعتبر مركز اهتمام كافة المدراء والذي تنصب حوله كل الجهود، ذلك لأن نجاح أي منظمة مرتبط بكفاءة وفعالية أداء مواردها البشرية والمعروف أن العامل لا يعمل عادة بكل طاقاته ولا يبذل مجهودات كبيرة ومن هنا يأتي دور الإدارة لحث العاملين على رفع مستوى أدائهم وإكسابهم مهارات مختلفة ودفعهم لبذل مجهودات أكبر من خلال اتباع استراتيجيات من أهمها تحفيز العاملين وذلك من خلال وضع مفهوم وأسس للحوافز وطرق استخدامها لبلوغ الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

ويتم منح هذه الحوافز من خلال معرفة مستوى أداء العاملين ومحاولة تحسين وتطوير قدراتهم ومهاراتهم عن طريق التدريب، فكلما كان هناك ارتباط بين الحوافز وأداء العاملين كان هناك أداء جيد وارتقاء للمؤسسة.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث تتمحور في الآتي:

المبحث الأول: الاطار النظري للحوافز.

المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين.

المبحث الثالث: الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين.

## المبحث الأول: الاطار النظري للحوافز.

لقد كثرت الجدل حاليا حول الحوافز باعتبارها من المواضيع التي تهتم بها المنظمات الحديثة وهذا لأنها بمثابة المقابل للأداء المتميز للأفراد، وتعتمدها المنظمات لأنها تؤثر بشكل كبير في رفع وتحسين أداء الأفراد. فمن خلال الحوافز يسعون الأفراد الى بذل الجهد أكثر والعمل بشكل أفضل وذلك لتحقيق الأهداف من خلال كفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه، ومنه تصبح مهمة الإدارة هي إثارة تلك الرغبة وتوجيه السلوك المترتب عنها في الإتجاه الذي يخدم المنظمة، لذلك عليها البحث عن طرق لإشباع حاجات ورغبات الأفراد من خلال تطبيق نظام الحوافز.

## المطلب الأول: مفهوم الحوافز وأهميتها.

## (1) مفهوم الحوافز:

لقد تعددت التعاريف حول مفهوم الحوافز وسنقدم البعض منها:

- تعرف الحوافز " بأنها مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، ايجابية أو سلبية بهدف اشباع الحاجات والرغبات الانسانية من ناحية، وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة".<sup>1</sup>
- وتعرف الحوافز أيضا " بأنها احدى الطرق المادية أو المعنوية أو كليهما، والتي يتم بواسطتها توجيه و تشجيع الجهود الفردية أو الجماعية باتجاه أهداف التنظيم معتمدة على القناعة والرضا النفسي و اشباع الحاجات كخطوة مرحلية لتحقيق المراحل المرغوبة والمستهدفة في الأصل".<sup>2</sup>
- ويمكن تعريفها " بأنها المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهم المتميز، وبالتالي فان هذا المقابل يسمى حافز أو مكافأة، ويحتاج الأمر أن تكون ادارة المؤسسة قادرة على قياس أداء العاملين لديهم".<sup>3</sup>
- عرفت الحوافز " بأنها مجموعة من العوامل أو المؤثرات التي تدفع الفرد الى بذل المزيد من الجهد في أداء العمل والامتناع عن الخطأ فيه".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> قدور بن شريف رمضان، أثر الحوافز على تحسين أداء العاملين، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص تسيير استراتيجي

دولي، قسم علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2016/2015، ص 03.

<sup>3</sup> زمري جهيدة، دور الحوافز في تحسين الأداء في المؤسسات العمومية الاستشفائية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص

ادارة الهياكل الاستشفائية، قسم علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2018/2017، ص 09.

<sup>4</sup> مدحت محمد أبو النصر، الادارة بالحوافز: أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، مصر،

2012، ص 106.

• والحوافز أيضا " هي بمثابة المقابل للأداء المتميز، فالحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تمييزهم في الأداء". وهناك تعريفات متشابهة للحوافز هي:

✓ الحافز: هو اعطاء الفرد جائزة مقابل العمل الذي أنجزه.

✓ الحافز: هو ما ينشط السلوك ويهيئه للعمل.

✓ الحافز: هو تحفيز وتنشيط الفرد بطريقة ميكانيكية لتحقيق هدف معين.<sup>1</sup>

ومما سبق يمكننا أن نستنتج أن الحوافز هي عبارة عن مجموعة من الوسائل المادية والمعنوية، أو العوامل الخارجية التي تدفع بالعاملين الى تحسين أدائهم من خلال التحكم في سلوكهم بما يضمن تحريك هذا السلوك وتوجيهه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين.

## (2) أهمية الحوافز:

و من التعاريف السابقة يمكننا تقديم أهمية الحوافز والتي لها أهمية بالغة في الوقت الحاضر سواء على مستوى الأفراد و المنظمة و تكمن أهميتها فيما يلي:<sup>2</sup>

### أهمية الحوافز على مستوى المنظمة:

و تكمن أهميتها فيما يلي:

- رفع مستوى الأداء لدى العاملين؛
- تحسين جودة الخدمات للمنظمة؛
- ترقية المركز التنافسي للمنظمة؛
- تخفيض تكاليف عنصر العمل، وذلك عن طريق تخفيض نسب التغيب و دورات العمل.

### أهمية الحوافز على المستوى الفردي:

قد تؤثر الحوافز تأثير ايجابي على الفرد داخل المؤسسة من حيث:

- إشباع حاجيات الفرد المادية والمعنوية؛
- إيجاد علاقات اجتماعية تعاونية بين الأفراد؛
- خلق جو تسوده الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين مما يؤدي إلى تقليل الصراعات؛
- تحريك دافعية الفرد نحو العمل.

<sup>1</sup> قدور بن شريف رمضان، أثار حوافز على تحسين أداء العاملين، مرجع سابق، ص 04.

<sup>2</sup> عاشور حورية، سياسة الحوافز وتحسين أداء المورد البشري، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، تخصص ادارة وحكامه محلية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2015/2016، ص 10-11.

المطلب الثاني: أهداف الحوافز ونظرياتها.

### (1) أهداف الحوافز:

هناك هدفين رئيسيين يجب أخذهم بعين الإعتبار عند وضع نظام للحوافز هما:<sup>1</sup>

👉 **الهدف الاقتصادي:** حيث أن وضع نظام للحوافز في المنظمة ما يجب أن يعود بالفائدة على المنظمة والعاملين لديها حيث تسعى المنظمة عن طريق الاستخدام الأفضل لعناصر الإنتاج التي تهدف إلى زيادة الإنتاجية وتحسين منتجاتها ونوعيتها التي تعود بالفائدة عليها أولاً، وكذلك على العاملين لديها.

👉 **الهدف المعنوي:** وهو المتعلق بالعامل مباشرة حيث أنه العنصر الأهم من عناصر الإنتاج والمتحكم في العملية الإنتاجية وعقلها المؤثر وهو المستهدف من وضع نظام للحوافز ولا بد لهذا النظام من المساهمة في إشباع بعض رغباته وأحاسيسه ومشاعره واحتياجاته التي لا بد من فهمها للتعامل معه.

للكوافز عدة أهداف تسعى إلى تحقيقها نذكرها في ما يلي:<sup>2</sup>

#### ★ أهداف الحوافز على المستوى الفردي:

- ✓ الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجاته بالتقدير: يجب الإعتراف بحق من يبذل الجهد وتقن الأداء ويتميز بالإخلاص بالعمل بتشجيعه وحثه على الإستمرار بما يمكنه من الإبداع والحرص على دوام التقدم والنمو؛
- ✓ الدعم المالي: يمثل الدعم المالي أهمية كبيرة لبعض الأفراد، فالتعويض المالي يحتل مكانة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية؛
- ✓ تنمية روح المشاركة والتعاون: تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوب الحصول عليها، كما تسمح بمشاركة أفراد الجماعة في اتخاذ القرارات لتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بالأهمية لاقتناع الإدارة بأرائهم ووجهات نظرهم.

<sup>1</sup> براء رجب تركي، نظام الحوافز الادارية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 15-16.

<sup>2</sup> خديعة خالدة، دور التحفيز في تحسين أداء المرضين ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص ادارة الهياكل الاستشفائية،

قسم علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2016/2017، ص 41-42.

★ أهداف الحوافز على مستوى المنظمة:

- ✓ التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية: تساهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوطات المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية؛
- ✓ التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة: ومنها تخطيط الموارد البشرية و تحليل الوظائف ، الاستقطاب، الاختيار، التعيين، التدريب، التنمية و تقييم الأداء، الأجور و الترقية و تؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة على مستوى المنظمة؛
- ✓ تهيئة المناخ التنظيمي المناسب: تهدف الحوافز إلى تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم على الحرص عن المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية و تحقيق أهداف المنظمة.<sup>1</sup>

(2) نظريات الحوافز:

✓ النظرية الكلاسيكية ( فريدريك تايلور Frederick Winslow Taylor ):

وهي نظرية مدرسة الإدارة العلمية التي طبق فيها فريدريك تايلور الإنسانية العلمية التي ساعدت الإدارة على زيادة الإنتاج في زمن أقل وبجهد معقول مع تجاهل آدمية الفرد، ولقد أثبت Frederick Winslow Taylor في تجربته أنه يمكن زيادة الحافز على الإنتاج والتحكم فيه من خلال نظام الأجور، فكل زيادة في الأجر يصاحبها زيادة في الإنتاجية، وكل إنتاجية أعلى يصاحبها أو يقابلها أجر أعلى وهكذا، ولا تمنح الحوافز المادية إلا للفرد الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو يزيد عليها، أما الفرد منخفض الأداء الذي لا يصل إنتاجه إلى المستوى فعلى الإدارة تدريبه أو نقله أو فصله.<sup>2</sup>

وعليه فإن أهم الانتقادات الأساسية التي توجه لهذه النظرية:<sup>3</sup>

- مساواة تايلور بين البشر والآلات؛

- افتراض تايلور أن "الموظفين لا يمكن تحفيزهم إلا بالمال" غير دقيق.

<sup>1</sup> خديعة خالدة، دور التحفيز في تحسين أداء المرضين ، مرجع سابق، ص 42.

<sup>2</sup> محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2003،

<sup>3</sup> بومنجل سميحة، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الأداء الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير،

تخصص إدارة وإقتصاد المؤسسة، قسم علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2014/2015، ص41

✓ نظرية العلاقات الإنسانية (إلتون مايو):

جاءت هذه النظرية كرد فعل للنظرية الكلاسيكية حيث أعطت أهمية للأفراد أياً كان مستواهم لبعضهم البعض من حيث سلوكهم وتصرفاتهم وميولهم ورغباتهم حتى يمكن خلق جو من التفاهم المتبادل والتعاون المشترك والمشاركة الجماعية، وصاحب هذه النظرية هو "إلتون مايو" وزملائه في مصانع هاوتورن بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية. حيث ترى هذه النظرية أن الحوافز المادية فقط لن تؤدي وحدها إلى رفع معدلات الأداء بل يجب أن نستعمل حوافز أخرى معنوية. حيث تفترض هذه النظرية أن الفرد بطبيعته نشيط، ويحب العمل وطموح ولا تنحصر حاجاته في الأشياء المادية والأمان بل تتعداها إلى حاجات نفسية واجتماعية.<sup>1</sup>

✓ نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو (هرم Maslow للحاجات):

الحاجة هي شعور شخصي بالرغبة في الحصول على شيء معين ويرافق هذا الشعور عادة الإحساس بالحرمان والتوتر وعدم الرضا وهذا ما يدفع الشخص للسعي من أجل تلبيتها من خلال بدل الجهد المطلوب منه. مؤسس هذه النظرية عالم النفس "ابراهام ماسلو Maslow Abraham" وهي من أولى النظريات المهمة لتفسير سلوك الإنسان في مجال العمل وأهم ما جاءت به النظرية ما يلي:

- ✓ يملك الإنسان حاجة نفسية مركزية تحرك سلوكه هي الحاجة لتحقيق الذات وهي التي تقود كل فرد لمواصلة نموه وتعلمه ونضجه، وبطريق يبدو هادفاً وموجهاً وليس عشوائياً مشتتاً؛
- ✓ للإنسان مجموعة كبيرة من الحاجات الفرعية الضرورية لتحقيق الذات هذه الحاجات تنتظم في خمسة مستويات أساسية؛
- ✓ المستويات الخمس هي: الحاجة الفسيولوجية، الحاجات للأمان، الحاجات إلى الحب والإنتماء، الحاجات للتقدير الاجتماعي والحاجات الذاتية (وهي الخاصة بتحقيق الذات)؛
- ✓ تترتب من حيث الأولوية للبقاء على شكل هرم، تندرج فيه بترتيب واحد من الأكثر إلحاحاً: فالحاجات الفسيولوجية هي أكثر أولوية الحاجات للبقاء تليها حاجات الأمن ثم الحب والإنتماء ثم التقدير ثم الذاتية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بومنجل سميحة، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الأداء الوظيفي، مرجع سابق، ص 41.

<sup>2</sup> خديعة خالدة، دور التحفيز في تحسين أداء الممرضين، مرجع سابق، ص 22.

وهذا يمكننا أن نرسمها على شكل هرم أولويات كما في الشكل المرفق أدناه:<sup>1</sup>



الشكل رقم (01-1): سلم الحاجات لماسلو.

المصدر: بومنجل سميحة، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الأداء الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير إدارة واقتصاد المؤسسة ، قسم علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2015/2014، ص44.

<sup>1</sup> خدية خالدة، دور التحفيز في تحسين أداء المرضين ، مرجع سابق، ص 22.

✓ نظرية الدوافع (Frederick Herzberg):

قدم هذه النظرية العالم "فريدريك هرزبورغ" كمحاولة تفسير العلاقة بين دوافع الإنسان ورضاه وإنتاجيته أو جده لأداء الأعمال التي يكلف بها، تركز النظرية على تأثير الحوافز المختلفة التي تعرضها المنظمة على العاملين، كما تهتم بتفسير العلاقة بين الرضا والدوافع الإنتاجية. وتسمى هذه النظرية بثنائية العوامل لأنها ترى بأن العوامل هي نوعين من حيث أثرها على الدافعية.<sup>1</sup>

**العوامل المحفزة: (Motivators Factors)** التي تدفع الفرد للعمل والأداء المتميز (وظيفة مثيرة، عمل يبعث التحدي، التقدير،...):

- فرص الإنجاز، أي الفرص بأن يشعر الفرد بأنه نجح في إنجاز شيء مهم؛
- الإعراف بالجهود المحققة؛
- المسؤولية التي ترافق العمل، أي عمل يوفر الفرصة للفرد لتحمل المسؤولية.

**العوامل الصحية: (Hygienic factors)** العوامل التي تقي بيئة العمل من الشكوى والتذمر (الراتب المدفوع، الأمان الوظيفي،...):

- الراتب؛
- سياسات المنظمة وأساليبها الإدارية؛
- أسلوب الإشراف الفني (أي توجيه المشرف حول طريقة تنفيذ العمل)؛
- العلاقات المتبادلة الاجتماعية، خاصة مع المشرف؛
- الظروف المادية للعمل (التكييف، النظافة،...)<sup>2</sup>.

✓ نظرية الحاجة للإنجاز (David McClelland):

وتخص هذه النظرية الأشخاص الذين يندفعون ذاتياً لأداء الأعمال المطلوبة منهم، وكذلك التقدم في مجال عملهم، علماً بأن مثل هؤلاء هم ضروريين لإشغال المواقع المهمة، خاصة الإدارية إذ تضمن المنظمة بأنهم يحفزون أنفسهم ولا يحتاجون تحفيز من طرف خارجي وهذه سمة مهمة في القائد الإداري.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية، مرجع سابق، ص40-41.  
<sup>2</sup> خديجة خالدة، دور التحفيز في تحسين أداء الممرضين، مرجع سابق، ص23.  
<sup>3</sup>

❖ نظرية X و Y (Douglas McGregor):

لاحظ دوجلاس من خلال اتصالاته بعدد كبير من المديرين أن هناك فئتين<sup>1</sup>:

الفئة الأولى من المديرين تطبق نظرية X	الفئة الثانية من المديرين تطبق نظرية Y
- يكره الفرد العمل.	- يحب الفرد العمل.
- هناك ضرورة للرقابة اللصيقة المباشرة	- يمارس الرقابة الذاتية.
- الفرد يتجنب المسؤولية.	- يسعى الفرد الى تحمل المسؤولية.
- يفضل التوجيه عن طريق الآخرين.	- يفضل التوجيه الذاتي.
- لديه طموح قليل.	- طموحات عالية و دوافع للابتكار.
- يكون مدفوعا للعمل نتيجة للحوافز المادية أو الاقتصادية.	- يكون مدفوعا للعمل أساسا نتيجة للحوافز المعنوية.
- يفضل التخصص الدقيق في الوظيفة.	- يرغب في الاثراء الوظيفي.

الجدول رقم (01-ا): الفرق بين نظرية X و Y لـ Douglas McGregor .

**المصدر:** بومنجل سميحة، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الأداء الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة وإقتصاد المؤسسة، قسم علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2014/2015، ص42.

<sup>1</sup> بومنجل سميحة، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الأداء الوظيفي، مرجع سابق، ص42.

❖ نظرية الاتجاهات الحديثة:

هناك عدة نظريات نذكر منها:<sup>1</sup>

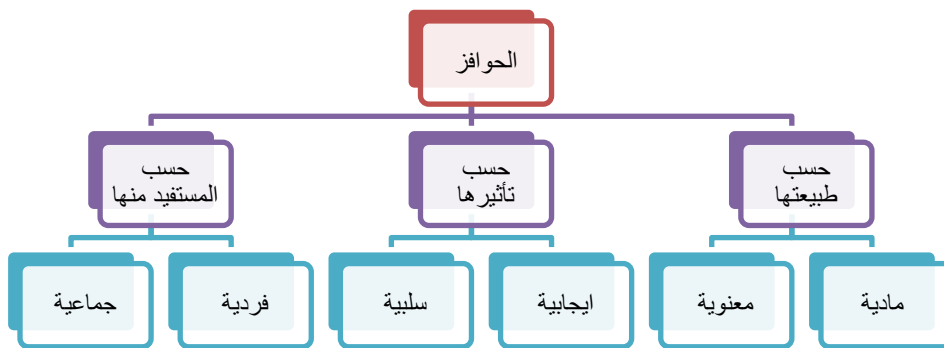
✓ نظرية العدالة أو المساواة (ستاسي آدم John Stacey Adams): ترى أن ما يدفع الإنسان هو ليس فقط مقدار الحافز الذي يعرض عليه بل عدالته أيضا وتعتبر النظرية مهمة جداً لأنها تدخل عملية عقلية في عملية الدافعية بخلاف النظريات السابقة.

✓ نظرية التوقع أو التفضيل (فيكتور فروم Victor Vroom): تهتم بعمليات عقلية تتم قبل استجابة الفرد لحافز يتعرض له، وهي تحاول التنبؤ عن قوة اندفاع الفرد في وقت معين وكذلك اختلافها من فرد لآخر، وهي ترى بأن قوة الاندفاع تحصل نتيجة ما يحدث في العقل ويؤثر في السلوك الذي يصدر عن الفرد.

✓ نظرية تدعيم السلوك (لفريدريك سكينر Frederic Skinner): حيث ترى أن رغبة الفرد في أداء العمل تتوقف على خبرات الثواب والعقاب التي حصل عليها في البيئة الخارجية كنتيجة للأداء، فإذا قام الفرد بفعل معين واتبع هذا الأخير بمكافئة تحقق له إشباع معين فسيحدث هذا تدعيما وتثبيتا لهذا الفعل أو السلوك وبالتالي استمراريته، أما إذا قام الفرد بفعل معين ولم يتبع هذا الفعل بأية مكافأة أو أتبع بعقاب .

المطلب الثالث: أنواع الحوافز وأسس منحها.

(1) أنواع الحوافز:



الشكل رقم(1-02): أنواع الحوافز

المصدر: عبد العزيز شنيق، الحوافز والفعالية التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، 2007-2008، صفحة 94، بتصريف.

<sup>1</sup> محمد الحسن التيجاني يوسف، التحفيز و أثره في تحقيق الرضاء الوظيفي لدى العاملين ، مرجع سابق، ص 48.

ومن الشكل يتضح جليا بعض هذه الأنواع والمتمثلة في ما يلي<sup>1</sup>:

#### من حيث طبيعتها:

- حوافز مادية: وهي المبالغ التي يتسلمها العاملون لقاء قيامهم بنشاطات معينة تتعلق في الغالب بكمية الانتاج ونوعيته، أو هي الحوافز ذات الطابع النقدي أو الاقتصادي. وتعتبر الحوافز المادية من الحوافز التي تدفع العاملين الى بذل ما لديهم من طاقة في العمل لغرض تقديم أداء أفضل، وتشتمل الحوافز المادية على: الأجور والرواتب، المكافآت والعلاوات، المشاركة في الأرباح، الترقيات ... الخ.
  - حوافز معنوية: ويقصد بها تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في اثاره وتحفيز العاملين على العمل بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي له أحاسيس و آمال وتطلعات اجتماعية يسعى الى تحقيقها من خلال عمله في المشروع. بمعنى أن الحوافز المعنوية هي التي يشعر الأفراد من خلالها بكونهم بشر لهم مكانة و دور في الحياة يختلف تماما عن بقية عناصر الانتاج، و بدونهم لا يستطيع المشروع البقاء ولا التطور.
- ويمكن ذكر البعض من الحوافز المعنوية فيما يلي:
- ✓ تقدير جهود العاملين: مثل شهادات التقدير وكتب الشكر للعاملين المتميزين في أدائهم.
  - ✓ الاشراف (العلاقة مع الرئيس): ويقصد به الأسلوب الذي يتبعه الرئيس المباشر ومدى قدرته على منح الثقة لمؤوسيه وذلك من خلال تحويل الصلاحيات لهم وتشجيعهم على طلب المساعدة عند الحاجة...، وتعتبر طبيعة العلاقة بين المرؤوسين و الرئيس أحد الأهداف الرئيسية في نظام حوافز العمل.
  - ✓ إشراك العاملين في الإدارة: من خلال أخذ وجهات نظرهم حول المواضيع التي تهم العاملين، وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات، كما يساعد ذلك في إشعارهم أن تصميم السياسات والبرامج قد اخذت بعين الاعتبار حاجاتهم و رغباتهم.
  - ✓ وسائل التدريب المتوفرة: يعتبر التدريب ومدى إشراك العاملين في الدورات التدريبية حافزا من الحوافز المؤثرة في رفع الروح المعنوية للعاملين و خلق الرغبة لديهم في العمل.

#### من حيث تأثيرها:

- حوافز إيجابية: وهي تلك الحوافز التي تمنح للفرد بشكل مادي أو معنوي مقابل أدائه العمل المطلوب بالشكل الأمثل، و أمثلة عن الحوافز الإيجابية التي استخدمت على نطاق واسع في المنظمات هي:

<sup>1</sup>قدور بن شريف رمضان، أثر الحوافز على تحسين أداء العاملين، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص تسيير استراتيجي دولي، قسم علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2016/2015، ص 11-12.

- ✓ الحوافز النقدية: تستخدم النقود كحافز أساسي يحفز العامل على مزيد من الإنتاج.
- ✓ المدح والثناء والتقدير.

ومن جهة أخرى هناك حوافز سلبية تتمثل في مايلي:

- حوافز سلبية: تشمل هذه المجموعة من الحوافز العقاب أو التهديد كمدخل لتغيير سلوك الفرد في الاتجاه المرغوب، و الوسائل المستخدمة في مثل هذه الأحوال بالمشروعات هي: التآنيب والتوبيخ، تخفيض الأجر، الفصل، التنزيل الوظيفي، إنهاء عقد العمل، ويستخدم اسلوب التوبيخ كثيرا لتأنيب العامل ذو الأداء غير المرضي أو سيء السلوك.<sup>1</sup>

#### حسب المستفيد منها:

- حوافز فردية: تختص الحوافز الفردية بأفراد محددين في المنشأة، ومثال على ذلك تقديم مكافأة لأفضل موظف، خطاب شكر لأفضل شخص منتج، الموظف المثالي أو موظف الشهر أو رجل العام. إن نظم الإدارة الفردية تكون موجهة للفرد وليس للمجموعة، ومن طبيعة هذه الحوافز أن تثير المنافسة الإيجابية بين العاملين، ويؤخذ على الحوافز الفردية مساوئ مثل: انعدام التعاون بين الأفراد، وغياب روح الفريق التي هي جوهر عملية الإدارة، وهذه الأسباب التي تدعو كثير من المديرين إلى ضرورة اللجوء إلى استخدام الحوافز الجماعية.
- حوافز جماعية: إن هذه الحوافز ترتبط بأداء مجموعة من العاملين تعمل سوية كفريق عمل واحد، وتدفع الحوافز إلى هؤلاء العاملين المشتركين في المجموعة ككل وبقدر متساو، ويقاس الحافز الجماعي على أساس تقليل الكلفة وزيادة الأرباح، وأهم ما يتصف به أنه لا يعد حافزا ماديا فقط بل نفسيا و اجتماعيا، لأنه يبعث الإحساس بالانتماء إلى الجماعة و يقلل من الجهد الرقابي و يزيك روح التعاون بين أفراد المجموعة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> 2 قدور بن شريف رمضان، أثر الحوافز على تحسين أداء العاملين، مرجع سابق، ص13.

حسب موقعها: ويمكن تقسيمها إلى:

- حوافز مباشرة: تؤثر على الأفراد بصورة مباشرة عند استجابتهم لزيادة الإنتاج وتحقيق التفوق، وذلك عن طريق ربط الأجر بالإنتاج، ومنح المكافآت والعمولات وغيرها من الحوافز المادية والمعنوية.
- حوافز غير مباشرة: وتتضمن مجموعة الخدمات والامتيازات التي تقدمها المنظمة بصورة غير مباشرة للعاملين بها كتقديم الخدمات الاجتماعية بصورها المختلفة، وبذلك نجد أنها تمس مصالح الأفراد بصورة غير مباشرة.<sup>1</sup>
- ★ وظهرت أنواع جديدة من الحوافز يمكن الاستفادة منها في عملية تحفيز العاملين لمزيد من الأداء المتميز والإنتاجية ولزيادة درجة الرضاء الوظيفي والولاء التنظيمي لديهم، ومن بينها:<sup>2</sup>
- صالة الصور:
  - يتم ذلك عبر تخصيص صالة تضم صوراً لأصحاب الأداء المتميز أو الإنجاز الكبير، ويستدعى إليها زوار الشركة/ المؤسسة للتعرف على المتميزين في الشركة من حيث الأداء.
- مجموعات ( ألبومات) الصور:
  - يتم ذلك عبر إنشاء مجموعة صور تضم صور كل الأشخاص الذين قدموا إنجازات متميزة، وملخصاً عن تلك الإنجازات وبحيث يعرض للزوار خلال العام اللاحق على إنشائه.
- استعراض مراحل المشروعات:
  - يتم ذلك عبر تخصيص أمكنة في جهو الاستقبال، توضح صوراً لمراحل كل مشروع عمل ناجح، وصوراً للعاملين المتميزين فيه، وإنجازاتهم وتقديمها للزوار إلى حين الانتهاء من إنجاز المشروع.
- قمصان/ سترات الانجاز:
  - تصنيع قمصان/ سترات خاصة بالإنجاز المحقق، وتقديمها للأشخاص المستحقين اعترافاً بفضلتهم وإنجازاتهم بعد الانتهاء من النشاط، بهدف إظهار الإنجاز وأصحابه للآخرين.

<sup>1</sup> قدور بن شريف رمضان، أثر الحوافز على تحسين أداء العاملين، مرجع سابق، ص 14-15.  
<sup>2</sup> مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز: أساليب التحفيز الوظيفي، مرجع سابق، ص 162-163.

(2) أسس منح الحوافز.

هناك عدة معايير تمنح على أساسها الحوافز وهي تشتمل على الآتي:<sup>1</sup>

✓ الأداء:

يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي، وربما الوحيد لدى البعض، وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو وفرة في وقت العمل، أو وفرة في التكاليف، أو وفرة في أي مورد آخر، ويعتبر الأداء فوق العادي أو التميز في الأداء أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز.

✓ الأقدمية:

ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء والذي يجب مكافأته بشكل ما وهي تأتي في شكل علاوات في الغالب كمكافأة الأقدمية في الحكومة بشكل أكبر من العمل الخاص.

✓ المهارة:

بعض المؤسسات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو رخص أو براءات أو إجازات، أو دورات تدريبية، وكما نلاحظ فإن نصيب هذا المعيار الأخير محدود جداً ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب حوافز العاملين.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع و النشر والتوزيع، الاسكندرية، الطبعة الخامسة، 2001، ص237.

المطلب الرابع: خصائص النظام الجيد للحوافز ومراحل تصميمه.

### (1) خصائص النظام الجيد للحوافز:

لكي يتحقق الهدف من وضع نظام للحوافز فإنه لابد من مراعاة مجموعة من أسس التي يجب توافرها لتحقيق ذلك من أهمها:<sup>1</sup>

1. مدى تناسب الحافز من الدافع الموجود لدى الفرد، فإذا كانت الحوافز المعطاة للعاملين تتفق مع رغباتهم وحاجاتهم من حيث الكم والكيف كلما أدى ذلك إلى زيادة فاعلية نظام الحوافز، إذ أن أي نقص في الحافز سيؤدي إلى عدم تحقيق الإشباع المطلوب، الأمر الذي يؤدي إلى استمرار حالة عدم التوازن عند الفرد؛
2. أن تعمل الحوافز على ربط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها وتفاعله معها وذلك عن طريق تعميق مفهوم ربط الحافز بالأداء الجيد؛
3. أن تواكب هذه الحوافز المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والحضارية، التي يمر بها البلد والتي تؤثر على سلوك العاملين؛
4. أن يتسم نظام الحوافز بالوضوح بالنسبة لجميع العاملين، بحيث يكون لدى كل فرد فكرة واضحة عن نظام الحوافز الموجود في المنظمة التي يعمل بها؛
5. أن ترتبط هذه الحوافز ارتباطاً وثيقاً بالجهود الذهنية أو البدنية التي يبذلها الموظف أو العامل في تحقيق الحد الأدنى للأداء والانتاجية؛
6. مرونة نظام الحوافز وفعاليتها حتى يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي في مجال العمل؛
7. أن يركز نظام الحوافز الفعال على إشباع الدوافع الأكثر إلحاحاً لدى الفرد، حيث أنها المسيطرة على سلوكه وتصرفاته عن غيرها من الدوافع؛
8. العمل على إيجاد رغبة جديدة، أو زيادة في مستوى رغبة قائمة عند الفرد وذلك عن طريق توفير الحوافز المادية والمعنوية وحسن اختيار أيهما في كل مناسبة؛
9. أن يتسم الحافز بالنزاهة وعدم تدخل الاعتبارات الشخصية أو العلاقات أو الوساطة والمحسوبية في منحها وأن لا يمنح إلا على الأداء الجيد للفرد حتى يؤدي الهدف المنشود.

<sup>1</sup> [www.startimes.com/?t=30409849](http://www.startimes.com/?t=30409849)

## 2) مراحل تصميم نظام الحوافز:

لكل مؤسسة مراحل يجب مراعاتها واتباعها لتصميم نظامها وكيفية تنظيمها:<sup>1</sup>

### ✚ مرحلة تحديد هدف النظام:

تسعى المؤسسات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا جيداً، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز، وقد يكون هدف هذا النظام تعظيم الأرباح أو تخفيض التكاليف أو تشجيع الأفكار الجديدة أو غيرها من الأهداف، ولتحقيق هذا الهدف فإنه يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية بمعنى ضرورة التسلسل من الأعلى إلى الأسفل، وذلك داخل كل وحدة تنظيمية انتقالاتاً من الإدارات العامة إلى الأقسام وصولاً حتى المساهمة الفردية لكل شخص في تحقيق هذه الأهداف.

### ✚ دراسة الأداء:

وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي و إن تحديد وتوصيف الأداء يستدعي ما يلي:

- وجود وظائف ذات تصميم سليم وأن تكون الوظيفة واضحة ومفهومة المعالم وذات عمليات ونواتج واضحة؛
- وجود عدد سليم من العاملين: فلا تكون الأعداد أكثر ولا أقل مما يجب في المؤسسة؛
- وجود طرق عمل سليمة: ويعني هذا وجود لوائح وخطوات كاملة للعمل، وأساليب للأداء والإتصال؛
- وجود ظروف عمل ملائمة والذي يعني أن مكان العمل يسهل الأداء وذلك من حيث التجهيزات والأدوات والإضاءة وغيرها.

### ✚ تحديد ميزانية الحوافز:

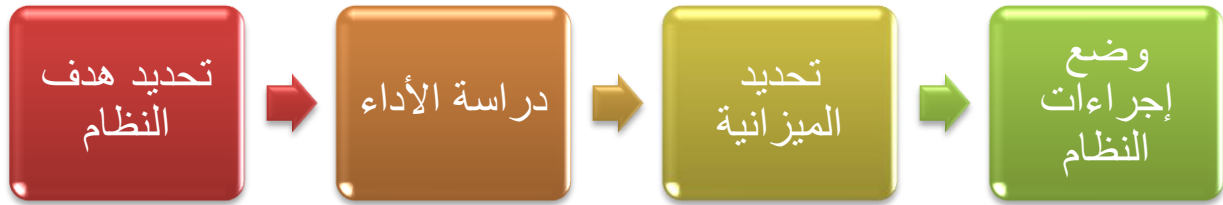
ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام، ويمكن التفريق هنا بين نوعين من ميزانيات الحوافز وذلك بالنظر إلى حجم الحوافز ذاتها:

- ✓ ميزانية ثابتة: وفيها يتحدد مبلغ ثابت ومعروف مسبقاً، وهي تتحدد وفقاً للخبرة السابقة للمؤسسة وحجم ميزانية الأجور، وأهمية الحوافز لزيادة الإنتاج.
- ✓ ميزانية مرنة: وفيها تكون الميزانية متغيرة وغير محددة سلفاً، وذلك حسب أرقام الأرباح أو المبيعات أو الإنتاج وعلى هذا فإن ميزانية الحوافز تمثل نسبة مئوية من شيء يتغير.

<sup>1</sup> سمية ترشدة، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، تخصص اقتصاد عمومي وتسيير مؤسسات، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، 2015/2014، ص26.

وضع إجراءات النظام:

وهنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة وهي تعني بتسجيل الأداء وأنواع الحوافز و الجوائز وتوقيت تقديم الحوافز، والشكل الموالي يوضح مراحل وخطوات تصميم نظام الحوافز:<sup>1</sup>



الشكل رقم(1-03): مراحل تصميم نظام الحوافز.

المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، طبعة 1، دار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، إسكندرية، 2001، ص 256.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 256.

المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين.

تعتبر عملية تقييم الأداء من السياسات الإدارية العامة و من أهم الخطوات التي يجب الاعتماد عليها من أجل معرفة مدى كفاءة الأفراد، لأنه تتوقف كفاءة أداء أي منظمة و في أي قطاع كانت على كفاءة مواردها البشرية، و التي يجب أن تؤدي وظائفهم بكل فعالية، و لكي تضمن المنظمات ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية فيها بممارسة وظيفة مهمة و معقدة و هي تقييم العاملين بحيث تزودهم بالمعلومات الضرورية لأداء أعمالهم بالشكل الذي يحقق أهداف المنظمة.

المطلب الأول: ماهية الأداء.

يعتبر الأداء من المفاهيم المهمة في تسيير الموارد البشرية فمن خلال هذه المطلب سنتطرق إلى عدة تعريفات للأداء و أنواعه و أيضا محدداته.

(1) تعريف الأداء:

تعددت وجهات النظر في تعريف الأداء نذكر منها ما يلي:

- يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة ، أما الأداء فهو قياس على أساس النتائج التي حققها الفرد. فمثلا: الطالب قد يبذل جهداً كبيراً في الاستعداد للامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عاليا بينما الأداء منخفضاً.<sup>1</sup>
- ويعرف الأداء "بأنه نتاج سلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتائج السلوك التي تمخض عنها ذلك السلوك، مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه نتائج ذلك السلوك".<sup>2</sup>
- بينما يتميز تعريف "ظاهرة محمود كلاله" بالشمولية حيث قال: "الأداء هو درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة إليه من حيث الجهد والجودة والنوعية المحققة مع العمل على تخفيض تكاليف الموارد المستخدمة".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية:رواية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص25.

<sup>2</sup> عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، بحوث ودراسات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، العدد 382، القاهرة، ص15.

<sup>3</sup> ظاهر محمود كلاله، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، ص242.

- يعبر عن الأداء بالمرجات أو الأهداف التي تسعى الإدارات إلى تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، ويعكس الأداء مدى تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إليها سواء تلك المرتبطة بالأهداف المتعلقة بالربحية أو بنمو المبيعات أو بالحصة السوقية، أو تلك التي ترتبط بالانطباعات الذهنية التي تتعلق بالرضا والولاء والوعي بالعلامة التجارية.<sup>1</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الأداء هو عبارة عن مجموعة من التصرفات التي يقوم بها العامل وكذلك الجهد الذي يبذله لتحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة من خلال إتمام المهام الوظيفية الموكلة له .

## (2) محددات الأداء:

إن الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء هو موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد. لهذا نجد أن محددات الأداء تتضح في:<sup>2</sup>

- ✓ الجهد: يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.
  - ✓ القدرات: تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.
  - ✓ إدراك الدور: ويعني به الاتجاه الذي يعتقده الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه.
- ومن خلال هذا يمكننا القول أن محددات الأداء هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لإنجاز أعماله وما يتمتع به من مهارات ومعلومات وخبرات ومدى إدراكه لما يقوم به الفرد في المنظمة التي ينتمي إليها.

<sup>1</sup> عذاري سعود الهاجري، أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2011، ص 34-35.

<sup>2</sup> بومنجل سميحة، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الأداء الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، تخصص إدارة وإقتصاد لمؤسسة، قسم علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2015/2014، ص 9-10.

المطلب الثاني: مفهوم تقييم الأداء وأهميته.

(1) مفهوم تقييم الأداء:

لقد اختلفت التعريفات التي وردت في موضوع تقييم الأداء ولعل أبرزها ما يلي:

✚ تقييم الأداء عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به. فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف إن وجدت وتدعيم جوانب القوة أيضاً. ويركز هذا المفهوم على الأداء الفعلي في ظل متطلبات وظيفته، ويعاير ذلك بالإنجاز المتوقع منه أداؤه.<sup>1</sup>

✚ عملية تقييم الأداء تعد من الأدوات الجوهرية في قياس كافة العوامل والجوانب المرتبطة بالأداء الفعال لإبراز مدة مساهمة الفرد في الإنتاجية وهي تتضمن سلسلة من الخطوات أو الإجراءات المصممة للوصول إلى قياس أداء كل فرد في المنظمة.<sup>2</sup>

✚ يمكن تعريف تقييم الأداء بأنه دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضاً الحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية له لوظيفة أخرى.<sup>3</sup>

✚ يمكن تعريف تقييم الأداء بأنه " نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم" ويتضح من ذلك أن هذا النظام ينطبق على العاملين الذين تم اختيارهم بوسائل الاختيار المختلفة والذين قضوا فترة زمنية في أعمالهم، وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها.<sup>4</sup>

✚ يشير تقييم الأداء إلى العملية التي يتم بمقتضاها تقييم الأداء الحالي أو السابق للفرد مقارنة بمعايير الأداء الموضوعية.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص137.

<sup>2</sup> طاهر محمود كلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص76.

<sup>3</sup> سمية ترشدة، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، تخصص اقتصاد عمومي وتسيير مؤسسات، قسم علوم الاقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، 2015/2014، ص39.

<sup>4</sup> أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، الدار الجامعية، كلية التجارة، الاسكندرية، 2003، ص371.

<sup>5</sup> صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي مسلم، رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة- جامعة الاسكندرية، 2009، ص237.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا استنتاج أن تقييم الأداء هو أحد الوظائف الأساسية في إدارة الموارد البشرية والغرض منه هو تطوير أداء العاملين لمعرفة نقاط القوة والتأكيد عليها وكذلك نقاط الضعف الواجب تحسينها أي هو عبارة عن نظام يتم من خلاله تحديد كفاءة أداء العاملين في المؤسسة.

## (2) أهمية تقييم الأداء:

ومن التعاريف السابقة يمكننا القول بأنه أهمية تقييم الأداء تعود كونه يساعد المنظمة في التعرف على مستوى أداء عاملها بما يمكنها من تخطيط نظم الموارد البشرية على أسس سليمة، ويمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء في النقاط الآتية:<sup>1</sup>

- رفع معنويات العاملين: يسود جو من التفاهم والعلاقات الطيبة بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة، وأن الهدف الأساسي من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الأداء على ضوء ما يظهره مصدر رفع معنوياتهم؛
- دعم إجراءات الترقية والنقل: تحديد المكافآت التشجيعية ومنح العلاوات، كما تعتبر معياراً هاماً لإيجاد نظم الحوافز والمكافآت والعلاوات وكذلك تعتبر وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظائف أخرى تتفق وقدراتهم؛
- يساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم وتوجيهاتهم؛
- استمرار الرقابة والإشراف: إن تقييم أداء العاملين وفق نظام محدد ومواعيد محددة سيلزم الإدارات بأن تتبع منجزات العاملين وتقديم تقاريرهم حول كفاءتهم، والاحتفاظ بالسجلات لتدوين ملاحظاتهم، ونتائج تقييمهم كوثائق للحكم على صحة التقييم والتقيد بمواعيده، وبذلك يضمن استمرارية الرقابة والإشراف؛
- يمكن أن تؤدي نتائج تقييم الأداء إلى إجراء تعديلات في الرواتب والأجور للعاملين؛
- يعتبر تقييم الأداء وسيلة أو أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءاتهم لتحسين أدائهم؛
- يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة؛
- يزود إدارة الأفراد بالمعلومات عن أداء وأوضاع العاملين فيها مما يعتبر مؤشراً لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم ومستقبل المؤسسة، كما يعتبر مؤشراً لعمليات الاختيار والتعيين التي تمت في المؤسسة.

<sup>1</sup> شحاده نظمي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 75.

المطلب الثالث: أنواع تقييم الأداء و أهدافه.

### 1) أنواع تقييم الأداء:

ينقسم تقييم الأداء إلى ما يلي:<sup>1</sup>

➤ المشرفون يقيمون مرؤوسهم:

وهو الأسلوب الشائع باعتبار المشرف هو القادر على تقييم مرؤوسيه وهو الذي يسند لهم المهام ويتابعهم باستمرار ويتعرف على مشاكلهم الوظيفية وتطورهم المهني ويجب أن يكون التقييم مستنداً على الأداء الفعلي للموظف ، وأن تطبق المعايير بشكل منظم، وأن تتكامل الصورة لدى المشرف قبل تقييمه للموظف كما ينبغي أن تتوفر المكاشفة والمناقشة بين الرئيس والمرؤوس وجها لوجه.

➤ المرؤوسون يقيمون رؤسائهم:

وهو أسلوب متبع في الأكاديميات وساحات البحث العلمي وهو يساعد المشرفين للتعرف على نقاط الضعف لديهم مما يدفعهم إلى تحسين أدائهم، كما يتعرف من خلاله المسؤولين أو الإدارة العليا عن مدى كفاءة المشرفين ومدى تجاوب المرؤوسين مع رؤسائهم.

➤ الموظفون في نفس المستوى PEERS يقيمون بعضهم:

وهو أسلوب غير مجدٍ في الكثير من الأحيان ولا يحقق العدالة إذ يحتاج إلى نزاهة في الحكم والبعد عن الأغراض الشخصية وهو ما يصعب تحقيقه بين المنافسين.

➤ التقييم الذاتي:

وهو أسلوب يعود الموظف على النظر إلى عيوبه وميزاته بشكل متجرد، والبحث عن مكامن ضعفه وقوته و وضع مقترحات لتحسين أدائه.

بالإضافة إلى ذلك ظهرت طريقة جديدة لتقييم الأداء هي نظام تقييم الأداء 360 درجة يقوم فيه المشرف الأعلى بالتحقق وإعطاء التغذية الراجعة. إذا كان لدى الموظف مشكلة مع مشرفه ، فلن يكون لديه الكثير ليقوله كموظف. تقييم أداء 360 درجة ليس تقييم المشرف الخاص بالموظف فقط ، بل هو أيضاً تطبيق يشير إلى تقييمات العديد من الأشخاص ، مثل العملاء والموردين. وبالتالي ، يمكن إجراء تقييم أكثر دقة وكفاءة. في تقييم الأداء التقليدي ، قد يتصرف المشرف الخاص بالموظف عاطفياً ، أو لديه اهتمامات شخصية ، أو يقوم بإجراء تقييمات غير موضوعية. ومع ذلك ، مثل هذا الموقف غير ممكن في نظام تقييم الأداء 360 درجة. لهذا السبب ، فهي طريقة تقييم الأداء التي يحبها ويطبّقها الموظفون<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> طارق علي جماز، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010، ص 80-81.

<sup>2</sup> <https://runhr.com/AR/what-is-360-degree-performans-evulation>

## (2) أهداف تقييم الأداء:

إن عملية تقييم الأداء تستهدف ثلاث غايات تقع على ثلاثة مستويات هي كالآتي:<sup>1</sup>

الهدف الأساسي من وراء عملية تقييم الأداء هي تحقيق الترابط بين المنظمة والعامل من خلال رفع معنوياته وتحسين العلاقات في بيئة العمل، كما يهدف في نفس الوقت إلى رفع كفاءة المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها. ومن جهة نظر العامل فإن تقييم الأداء يساعد على تحقيق الآتي:

1. التوفيق بين الاهتمامات والواجبات: يقوم الأشخاص بتأدية الأعمال التي يرغبونها بشكل أفضل وهناك تقديرات ما بين 80% و 90% من مشكلات الأداء هي نتيجة مباشرة لعدم التوافق بين اهتمامات العاملين ومهاراتهم وقدراتهم وبين الوظائف التي يكلفون بها.
2. إرشاد العاملين: إن مناقشة النتائج والتحدث بانفتاح يشعر العاملين بالراحة، حيث يساعد الحوار على تنظيف أو تطهير محيط العمل من كل السلبيات التي تؤثر على معنويات العامل.
3. التغذية العكسية: تحتاج كل من الإدارة والعامل إلى توفير المعلومات الأساسية عن كيفية الأداء خلال الفترة السابقة لعملية التقييم وتفيد مثل هذه المعلومات في معرفة مدى التقدم والتأخر في القدرة الأدائية للعامل خلال سنوات عمله.
4. الإدارة بالأهداف: يتمثل هذا النظام في أن يقوم المدير التنفيذي بتحديد الأهداف التي وجد التنظيم من أجلها والتي يجب أن تشكل محور سلوكه وتفكيره والتي منها تشتق الأهداف التي تعطي أولوية الإنجاز والحيوية والتحقيق في المدى المتوسط والقصير ثم تتخذ القرارات التي يمكن أن تتفق أمام تحقيق الأهداف ثم يلتقي المديرين كل على حدى أو مجتمعين في استعراض الأهداف ويقوم هؤلاء بتكرار نفس العملية بالنسبة لموظفيهم وهكذا حتى نهاية السلم الوظيفي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عزالدين هاجرة، تأثير مناخ العمل على أداء العاملين، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة وتسيير مؤسسات، قسم علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2016/2015، ص 50-51.

<sup>2</sup> عزالدين هاجرة، تأثير مناخ العمل على أداء العاملين، مرجع سابق، ص 51.

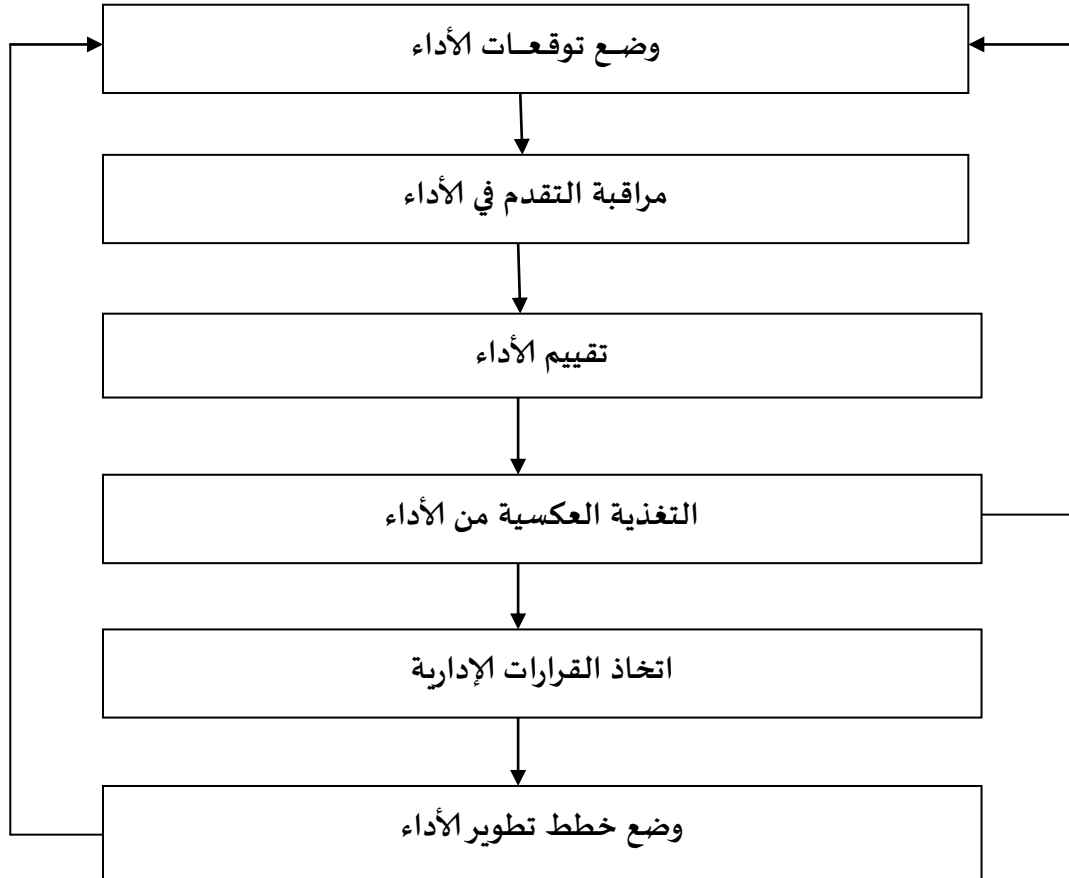
## المطلب الرابع: خطوات تقييم الأداء .

تعد عملية تقييم الأداء صعبة وكعقدة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطاً سليماً على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المنظمة وتمثل هذه الخطوات فيما يلي:<sup>1</sup>

1. وضع توقعات الأداء: تعد هذه الخطوة أولى خطوات عملية تقييم أداء العاملين، حيث يتم التعاون فيما بين المنظمة والعاملين على وضع توقعات الأداء وبالتالي الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها.
2. مرحلة مراقبة التقدم في الأداء: تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل وقياساً إلى المعايير الموضوعية مسبقاً، حيث تساعد هذه الخطوة على توفير قاعدة من المعلومات على كيفية انجاز العمل والانحرافات التي قد تحدث في الأداء ومحاولة معالجتها من خلال البقاء على اتصال وعلم بما يحدث أثناء فترة الأداء، وبالتالي الوصول في الأخير إلى تقييم دقيق وموضوعي لأداء العامل.
3. تقييم الأداء: بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين في المنظمة، والتعرف على مستويات أدائهم وعملية تقييم الأداء الفردي ليست نهاية بذاتها، فهي المرحلة التي تسمح بتقييم معلومات يتم على ضوءها اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة، إضافة إلى أنها العملية التي يتم من خلالها تحديد المواقع التي تتطلب تعديل أو تحسين في الأداء.
4. التغذية العكسية من الأداء: بعد القيام بخطوة تقييم الأداء الفردي للعاملين في المنظمة، وإعداد تقارير تقييم الأداء تأتي الخطوة التالية المتمثلة في إخبار المرؤوسين بنتائج التقييم، حيث أنه من حق كل موظف أن يعرف نتائج التقييم ويعرف جوانب القوة والضعف في أدائه، وأن يناقشها مع رئيسه بحرية تامة من أجل معرفة مدى تقدمه في العمل وما هو المتوقع منه من قبل الإدارة ويتم هذا من خلال ما يسمى بمقابلة التقييم، التي تحمل التغذية العكسية للعاملين حول كل ما يتعلق بأدائهم، فالتغذية العكسية هي نظام استرجاع المعلومات عن المخرجات بغية تقديمها وتساعد على اكتشاف الاختلالات والفجوات السلبية لتجاوزها مستقبلاً.
5. اتخاذ القرارات الإدارية: تعطي عملية التقييم الرسمي لأداء الأفراد معلومات قيمة لازمة لاتخاذ عدة قرارات إدارية هامة، من بين هذه القرارات: القرارات المتعلقة بالرواتب، القرارات المتعلقة بالترقية، القرارات المتعلقة بتعيين المسار الوظيفي، وكذلك القرارات المتعلقة بإنهاء الخدمة والتنقل والتحويل.

<sup>1</sup> حمو سميرة، تقييم أداء العاملين واثره على مردودية المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص اقتصاد كمي، قسم علوم اقتصادية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2018/2017، ص 25-26.

6. وضع خطط تطوير تقييم الأداء: يتضح بعد القيام بعملية التقييم الرسمي لأداء العاملين، هناك بعض المجالات التي لا تصل فيها النتائج الفعلية إلى مستوى الأداء المتوقع، وبالتالي يجب البحث على الأساليب و الإجراءات التي يتم بموجبها تحسين وتطوير الأداء.<sup>1</sup>



الشكل رقم(1-04): يوضح خطوات تقييم الأداء.

المصدر: خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، دولة قطر، عمان، 2010، ص212.

<sup>1</sup> حمو سميرة، تقييم أداء العاملين واثره على مردودية المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص26.

المبحث الثالث: الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين.

من أهم العوامل التي تساهم بشكل كبير في نجاح المنظمات الحديثة هو اهتمامها الكبير بمواردها البشرية وكذلك العمل على اشباع حاجاتها ورغباتها، فتعتبر من العناصر المهمة لبقاء واستمرار المنظمات ولكن لا يكفي جلب العاملين ذوي الكفاءات فقط بل يجب الاهتمام بهم وتطوير مستواهم من خلال تقييم أدائهم باستمرار، وتعتبر سياسة تقييم الأداء من السياسات المهمة والمستعملة من طرف المنظمات العالمية لأنها تدس أداء العاملين وتقدم معلومات تفيد المؤسسات في عمليات اتخاذ القرارات وكذلك إمكانية الحصول على حلول للمشاكل.

المطلب الأول: آليات الحوافز المساعدة في تحسين الأداء.

وتتمثل آليات التحفيز فيما يلي:<sup>1</sup>

✚ **تخطيط ووضع الأهداف:** إن مشاركة الفرد في وضع أهداف ونتائج له والعمل على تحقيقها سيزيد من دافعيته وخاصة إذا كانت هذه الأهداف واضحة ومحددة، وقابلة للقياس وترضي طموحه وذات قيمة عالية لأن تحديد الأهداف يعد عاملاً مساعداً قوياً في رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين، خاصة إذا كانت هذه الأهداف قادرة على جذبهم لتحقيقها، ومن هنا تبرز أهمية وضرورة اقتران مصالح وأهداف وأمال المؤسسة مع مصالح وأهداف وأمال العمال بها.

✚ **المشاركة في القرارات:** إن مشاركة الأفراد العاملين في القرارات والأمور ذات العلاقة بعملهم يزيد من ولاءهم، ومن أهم النتائج المترتبة عن ذلك، ترشيد عملية اتخاذ القرارات وأن المشاركة للأفراد تتفق مع الميل النفسي لهم ليعملوا من خلال ما يقررونه لأنفسهم، وليس من خلال ما يطلبه ويفرضه الآخرون عليهم، ولذلك تأتي أعمالهم تعكس مدى رضاهم على عملهم والالتزام بأدائه على أحسن وجه.

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

✚ **أثر العامل:** من خلال توسيع وتنويع مهام العاملين ومسؤولياتهم وإتاحة لهم المزيد من الفرص للاجتهاد والمبادرة، ومن الأمور الهامة التي يجب على الإدارة مراعاتها أن تعمل على إشعار كل عامل بأهمية عمله مهما كان هذا العمل بسيطاً، كما يجب على الإدارة أن تعطي الفرد صورة أكبر عن العمل بشكل عام وعن دوره بشكل خاص، إن ظروف العمل المحسنة تحقق النفع لكل من الفرد والمؤسسة على حد سواء،

<sup>1</sup> سمية ترشة، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية، مرجع سابق، ص51.

فالأفراد العاملون تتوفر لهم فرصة استخدام قدراتهم الخاصة وتطوير مهاراتهم كما تحقق المؤسسة بخاصية المؤسسة الأكثر تحفيزاً.

✚ التحفيز بالتغذية الراجعة: توفرت التغذية الراجعة عن جوانب الأداء التي يشوبها الأخطاء أو التقصير فيتوقف الأثر التحفيزي لها على السياق الذي تقوم فيه وعلى الطريقة التي تقوم بها، فإن كانت المعلومات السلبية تقدم بشكل يمكن من التعرف على أسباب القصور ويعرف بطريقة تصحيح الأخطاء فإن هذه المعلومات يكون لها أثر تطويري وتحسيني على الأداء، وبذلك يجب أن تكون المعلومات التي يحصل عليها العامل كتغذية راجعة لعملة إيجابية وواضحة وتوقيتها مناسب وتساعد في التعرف على أسباب القصور و يبل معالجتها حتى توفر محرراً و محفزاً.<sup>1</sup>

المطلب الثاني: أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين والعلاقة بينهما.

### (1) أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين:<sup>2</sup>

الاعتقاد السائد هو أن الحوافز تدفع للأداء وتقلل من معدل دوران العمل والغياب وتجذب الكفاءات، على الافتراض أن الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية العامل بصورة يمكن التنبؤ بها، ويمكننا القول بوجه عام أن الناس يتجهون إلى المسلك الذي تكافئه عليه المؤسسة، فمن الممكن إذاً أن يكون توقع المكافآت حافزاً قوياً لإثارة مستوى السلوك والأداء الوظيفي، أو يدفع إلى اختيار مؤسسة من المؤسسات كمكان للعمل زيادة على ذلك فللحوافز أهمية بالنسبة للأفراد لأنها تسد حاجات تتعلق بالعمل. فالحوافز تعمل كعوامل تعزيز لأنماط مختلفة من السلوك الفردي، كما أنها تشبع الحاجات (أو تخفف قوة الدافع)، وتؤدي إلى تعلم أنماط جديدة من السلوك.

### (2) العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء:

اهتم العديد من الباحثين وكتاب الإدارة بتوضيح العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية وتحسين الأداء فعلى سبيل المثال نجد أن الدراسات التي تلت نظرية (مجريجور) حول سلوكيات البشر، قد أضافت نوعاً ثالثاً بخلاف (X ، Y) ويتمثل في النوع (Z) وهذا النوع يتصرف دائماً وفقاً للظروف والأحوال المحيطة به و تدفعه وتحثه على التعامل بإيجابية، فإذا حصل على بعض الحوافز مثل التعليم والتدريب فإن أداءه سوف يتحسن، وإذا توفرت له حوافز معنوية أخرى مثل فرص المنافسة وحصل على قدر مناسب للتعبير على حاجاته وأفكاره فإنه سوف يقدم على تحمل المزيد من المسؤولية، وإذا وجد المناخ والتنظيم المناسب فسيعمل على الزيادة في جهده وتعاونه والتزامه.<sup>3</sup>

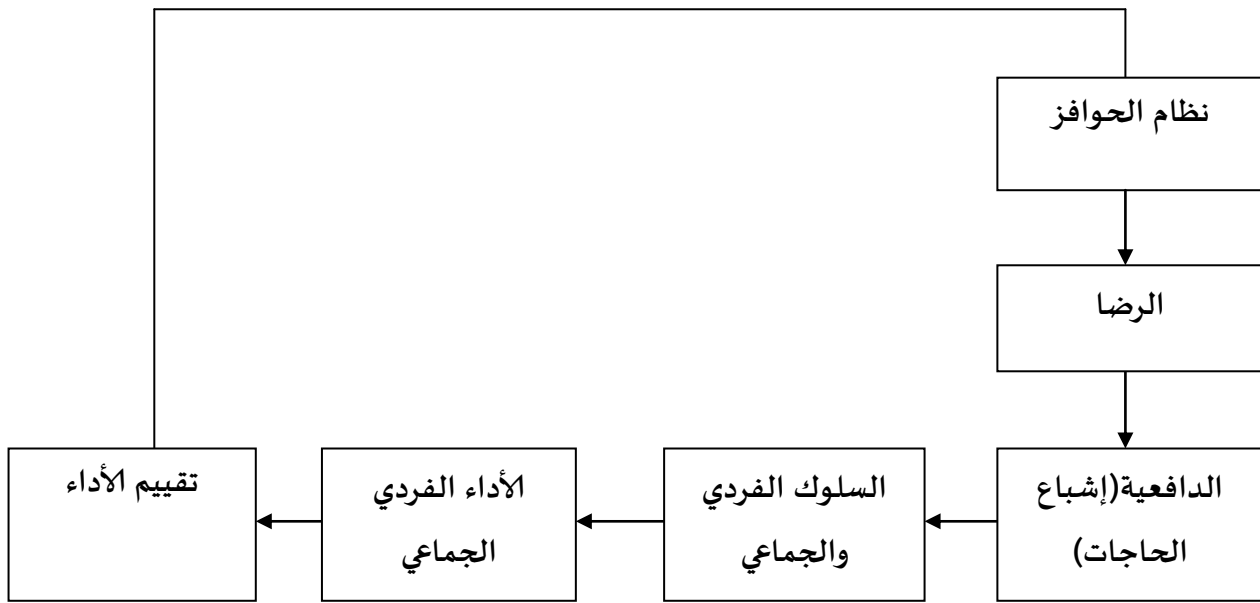
<sup>1</sup> سمية ترشدة، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية، مرجع سابق، ص 52.

<sup>2</sup> سمية ترشدة، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية، مرجع سابق، ص 46.

<sup>3</sup> خديعة خالدة، دور التحفيز في تحسين أداء الممرضين، مرجع سابق، ص 59.

ويشير أيضا إلى أن الحوافز المادية تساعد على تحسين الأداء، فعلى سبيل المثال، حقق أسلوب توزيع الأسهم نجاحا كبيرا في المؤسسات التي بدأت تطبيقه على موظفيها، حيث أن شعور الموظف أنه أصبح مالكا في المؤسسة فيدفعه لمضاعفة جهده وتحسين أدائه في العمل، وهذا ما ينعكس تلقائيا على الإنتاجية و الأرباح ويحقق استفادة الجميع. ويشير "شاويش" إلى أن أهم مزايا نظام الأجر حسب الإنتاج أنه يساعد على خلق روح الابتكار.<sup>1</sup>

و الشكل التالي يوضح العلاقة بين الحوافز والأداء:



الشكل رقم (05-1): علاقة الحوافز بالأداء.

المصدر: نور الدين بو الشرش، الحوافز وأداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم اجتماع، جامعة بسكرة، 2006/2005، ص56.  
فمن خلال ذلك يسهم دور الحوافز فيما يلي:<sup>2</sup>

✓ رفع الروح المعنوية: هي مجموعة من المشاعر والاتجاهات والعواطف التي تساهم في الشعور العام

للرضا عن العمل، والروح المعنوية ترتبط بالعوامل التالية:

- ثقة أعضاء الفريق في الهدف؛
- ثقة أعضاء الفريق في بعضهم البعض؛

<sup>1</sup> خديعة خالدة، دور التحفيز في تحسين أداء الممرضين، مرجع سابق، ص 59-60.  
<sup>2</sup> سمية ترشة، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية، مرجع سابق، ص47.

- الكفاءة التنظيمية للفريق؛

- الرضا عن عمل الجماعة.

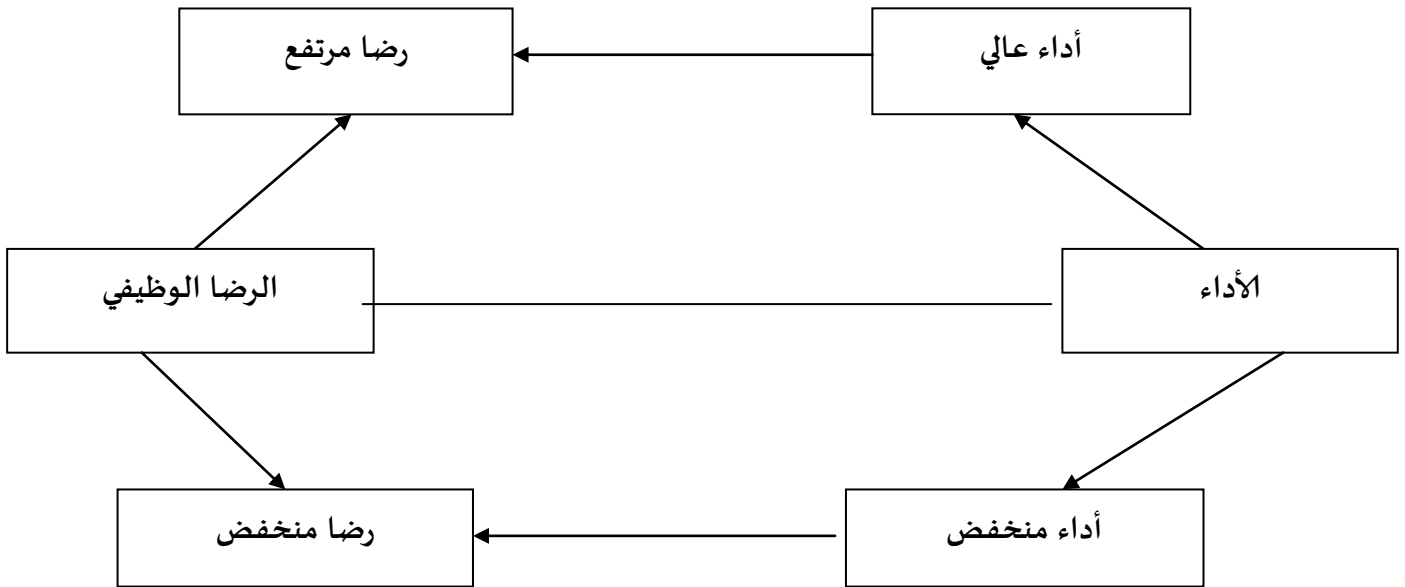
✓ **تحقيق الولاء التنظيمي:** درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المؤسسة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية بالاستمرار في عضوية هذه المؤسسة، حيث أن هذا المفهوم يتصف بالشمولية والايجابية، فالعلاقة طبعاً لهذا المفهوم يجب أن تكون قوية وإيجابية وديناميكية وتقوم على الاقناع الداخلي بأهداف أو غايات التنظيم، ليس مجرد تقييم كما يحصل عليه الفرد من مزايا ومنتفع مختلفة، فالارتباط الوجداني هو الذي يتمثل في ولاءه للمؤسسة ويعزز رغبته بالبقاء في العمل والاستمرار فيه.

✓ **الرضا عن العمل:** تسعى المؤسسات إلى إيجاد العوامل الدافعة والمؤدية إلى إثارة الحماس وخلق قوة الدفع للسلوك، إذ أن توفر نظام حوافز مطبق بشكل جيد يؤدي إلى سلوك ينتهي بمشاعر الرضا، كما يعتبر أيضاً مؤشراً عن مختلف المشاعر والحالات النفسية التي يشعر بها الفرد أثناء العمل، كما تستخدم أحياناً الروح المعنوية كمرادف للرضا عن العمل، إلا أنه يتمثل مفهوم الروح المعنوية في مجموعة الاتجاهات والمشاعر التي تتفاعل فيما بينها بغية تحقيق الشعور العام بالرضا عن العمل وبيئته.<sup>1</sup>

فالرضا الوظيفي المرتفع للفرد يؤدي إلى تشجيعه للبدل والعطاء بعد أن يتحقق توازنه النفسي، ونجد فريق آخر يرى الصورة المعاكسة، أي أن الرضا الوظيفي يتأثر بالأداء، فهم يتبنون و يبررون هذه العلاقة في كون الأداء المتميز من جانب الفرد العامل سوف يؤدي إلى تحفيزه مادياً ومعنوياً، ومن ثمة القدرة على إشباع الحاجات المطلوبة، أي تحقق رضاه عن العمل، ونوضح ذلك في المخطط التالي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سمية ترشة، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية، مرجع سابق، ص47.

<sup>2</sup> سمية ترشة، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية، مرجع سابق، ص48.



الشكل رقم (1-06): علاقة الأداء بالرضا الوظيفي.

المصدر: عزيزون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة سكيكدة، 2007/2006، ص 133.

فالأداء المرتفع يضمن إنتاج وفير، ومن ثم عوائد مادية مرتفعة تساهم في إشباع الحاجات المطلوبة إذا تم توزيعها بشكل سليم، وبالتالي ضمان تحقق الرضا لدى الفرد العامل.

### (3) أثر المحيط التنظيمي على الأداء:

يقصد بالمحيط التنظيمي بيئة العمل التي تتكون من مجموعة خصائص وصفات مكان العمل كما أن هناك عوامل تؤثر على سلوك العمال يجب توفرها في المؤسسة لتمييزها عن باقي مؤسسات الأخرى وهي:<sup>1</sup>

1. الهيكل التنظيمي: هو طرق ترابط مجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف معينة أو هو الآلية التي تترابط بها مجموعة كبيرة من الأفراد أكبر من أن تقوم فيما بينها علاقة وجهها لوجه مباشرة، تشتغل معا في أعمال معقدة لتحديد المؤسسة والراعي لأهدافها المشتركة وفي تحقيق تلك الأهداف.

إن الهيكل التنظيمي الذي يتسم بالاستمرارية والتوازن من شأنه أن يتيح للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات وتحقيق سبل الإبداع والابتكار في إطار مناخ تنظيمي قادر على تحفيز الأفراد ورفع الروح المعنوية لديهم وبالتالي زيادة أدائهم.

<sup>1</sup> سمية ترشة، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية، مرجع سابق، ص 48.

2. التكنولوجيا: يقصد بها تطوير العملية الإنتاجية والأساليب المستخدمة لتخفيض التكاليف التشغيلية أو هي تلك الأساليب والعمليات الفنية التي تستخدمها المؤسسات لتغيير المدخلات وتحويلها إلى مخرجات وهي عبارة عن علم تطبيقي أو طريقة فنية لتحقيق هدف عملي، فتطبيق التكنولوجيا بشكل جيد تساهم فيما يلي:
- توزيع المهام والواجبات والعمل بشكل سليم بين الأفراد والجماعات؛
  - تساهم في إيجاد وتحديد شبكات الاتصال بطريقة يتحقق معها الترابط المؤسسي بأقصى كفاءة وفعالية؛
  - يحقق استخدام تكنولوجيا العمل في المؤسسة الكثير من الفوائد التي تعود على التنظيم وعلى الأفراد فهي تؤدي إلى التغيير في حياة الفرد؛
  - تساهم في رفع كفاءة الفرد وأدائهم في المنظمة من حيث السرعة؛
  - تساهم في تحسين الظروف المادية للعمل من حيث الضوء والحرارة والصوت، بما يتلاءم مع تحقيق كفاءة ممكنة في الأداء.
3. العمل الجماعي: هو مجموعة من الأفراد يتفاعلون بحرية ويشتركون معا لتحقيق أهداف محددة وتتميز علاقتهم بالاستقرار النسبي، وعلى الرغم من أهمية التجانس بين العاملين في جماعة معينة إلا أن الواقع يثبت إمكانية إيجاد هذا التجانس بين الأفراد في فرق العمل وتقليص المنازعات بينهم، ويتم ذلك عن طريق التدريب والتحفيز وعدم التنقل المتواصل بين الأفراد العاملين من فريق عمل إلى فريق آخر.
4. القيادة: هي عملية التأثير على جماعة في موقف معين، ووقت معين وظروف معينة لإشارة الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المؤسسة مانحة إياهم خبرة المساعدة على تحقيق أهداف مشتركة والرضا عن نوع القيادة الممارسة، فالقيادة تتضمن الأفعال الرئيسية التالية:
- عملية تأثير، ويعني أنها ذلك التفاعل المستمر والجهد المتواصل من قبل الرئيس والسماح له من قبل المرؤوسين بالتأثير على تفكيرهم واتجاهاتهم وسلوكهم؛
  - تحفيز وإثارة الأفراد والسعي برغبة لتحقيق أهداف المؤسسة؛
  - الرضا عن القيادة الممارسة.
- كما أن فعالية تأثير القائد على أفراد الجماعة يمكن أن يقاس بدرجة تحقيق الأفراد أو المجموعة لمهمة أو أهداف العمل، لكن استخدام هذا المعيار وحده غير كاف فهناك أثر آخر لسلوك القائد يتمثل في تأثيره على رضا الأفراد وعلى اتجاهاتهم النفسية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سمية ترشدة، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية، مرجع سابق، ص 49-50.

المطلب الثالث: مجالات ممارسات التحفيز.

تعتمد المؤسسة في تحفيز أفرادها على إتباع سياسات واضحة تؤثر على أداء الأفراد وتكون محفزاً للعمل أكثر وتحسين أدائهم وهذا ما سنتطرق إليه:<sup>1</sup>

✚ الأجر: يعرف الدخل على أنه مجموعة المنافع الاقتصادية والاجتماعية والسيكولوجية التي يستفيد منها الفرد العامل سواء مباشر كتعويض عن مساهمته (مجهداته، طاقته، أفكاره) في المؤسسة ويمثل الأجر الأكبر من التعويضات الكلية التي يحصل عليها الفرد ويشمل كل ما يدفع للفرد بالساعة أو أسبوعياً أو شهرياً مقابل قيامه بعمل.

كما تهدف المؤسسة من خلال الأجر إلى المساهمة في توفير اتجاهات إيجابية ناحية العمل " الرضا الوظيفي " لإبعاد الشكاوي والغياب و الحوادث، وتقليل معدل حالات ترك العمل والربط بين مستويات الأداء ومستويات الأجر وصولاً إلى الرقي الأدائي بين العاملين. إحكام الرقابة على تكاليف الأداء، ومن خلال تحديد مستويات الأجر وفقاً للمستويات التنظيمية وبدايات ونهايات مستوى الأجر في المستوى الوظيفي.

✚ الترقية: هي نقل الموظف من مركزه الوظيفي الحالي إلى وظيفة أعلى، يتيح له الحصول على مزايا مادية أكبر ووضع أدبي ومعنوي أفضل مما كان عليه قبل الترقية، وهي قد تكون من وظيفة إلى أخرى أعلى وأكثر صعوبة ومسؤولية، كما قد تكون من درجة إلى أخرى في نفس الوظيفة، وتهدف الترقية إلى ضمان بقاء العدد الكافي من العاملين في خدمة المؤسسة لتختار من بينهم من يصلح لشغل الوظائف الشاغرة وإيجاد حافز قوي لدى العاملين لبذل المزيد من الجهد والشعور بالطمأنينة نتيجة تحقيق تقدم مستمر في معيشتهم دون الحاجة إلى تغيير مكان العمل، فتوفير فرص الترقية في المؤسسة يضمن بقاء العناصر الصالحة فيها وعدم هروبها بحثاً عن فرص الترقية في مؤسسات أخرى تعمل على تحفيز العاملين لتحسين أدائهم وتنمية قدراتهم، إضافة إلى توفير فرص جذب أفراد جدد للعمل في المؤسسة تعمل على استغلال مهارات وقدرات الأفراد ذوي الأداء المرتفع.

✚ الاتصال: هو تلك العملية المستمرة التي تتضمن قيام الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة، تنتقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر، وللاتصالات دور فعال في حفز الأفراد فإذا توافر للمؤسسة نظام اتصالات فعال يربط بين مختلف المستويات الإدارية وجميع الأفراد، فإذا ذلك يحقق الترابط والتعاون ويهيئ انسجاماً بين العاملين بالمؤسسة ويكون حافزاً لزيادة الأداء وتعتبر عمليات الاتصال في المؤسسة ضرورية من أجل تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة للقيام بأعمالهم وكذلك

<sup>1</sup> سمية ترشة، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية، مرجع سابق، ص52.

تطوير وتحسين المواقف والاتجاهات للأفراد بشكل يكلفه التنسيق والانجاز والرضا عن العمل، وكذلك تحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين.

- ✚ التدريب: هو عملية تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد واتجاهات يتم ذلك باللجوء إلى تدريب العاملين وإعادة تأهيلهم ومنع تقادم معارفهم ومؤهلاتهم، ويؤدي التدريب إلى تحقيق عدة فوائد وهي:
  - ✓ زيادة الإنتاجية: حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد والنتيجة عن التدريب على حجم الإنتاج وجودته، هذا بالإضافة إلى أن التزايد المستمر في الجوانب الفنية للوظائف والأعمال في الوقت الحاضر تدعو إلى التدريب المنظم حتى يتوافر لدى الفرد على الأقل الحد الأدنى المطلوب للأداء الملائم لهذه الأعمال.
  - ✓ رفع معنويات الفرد: لاشك بأن وجود برنامج للعلاقات الإنسانية له تأثير على المعنويات من هنا تأتي الأهمية البالغة للمورد البشري في العلاقة الحسنة بين الإدارة والجماعات العاملة مع التدريب المنظم والمستمر للأفراد.

✓ تخفيض حوادث العمل: يعني هذا أن التدريب على أسلوب الأمن لأداء العمل يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحوادث.

- ✓ تفويض السلطة: يقصد بها أن يقوم الرئيس الإداري بتحديد المهام الواجب عليه أن يقوم بها أحد مرؤوسيه وإعطائه السلطة اللازمة للقيام بهذا العمل، كما يعني إعطاء أحد المديرين لأحد مرؤوسيه جزء من عمل مفروض أو تعود القيام به ويتبع هذا منح المرؤوس الحق في اتخاذ قرارات وإصدار أوامر لأفراد آخرين حتى يمكن القيام بهذا العمل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> سمية ترشة، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية، مرجع سابق، ص 53-54.

خلاصة:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل نستنتج أن كل المؤسسات أياً كان نشاطها تسعى دائماً إلى تحقيق أداء متميز و ذو مستوى عالي لبقائها واستمرارها بحيث يعتمد ذلك على أداء العاملين لأنه يلعب دور كبير وهام في التأثير على المؤسسة.

ولكي نتمكن من معرفة قدرات و مهارات العاملين نقوم بتقييم و تحسين أدائهم، و من بين العوامل التي تؤدي إلى ولاء العاملين و ارتقاء مستوى أدائهم هي الحوافز و الادارة الناجحة هي القادرة على تحديد نوع الحافز الممكن تقديمه لتعديل سلوك الموارد البشرية، لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية.

هناك علاقة إيجابية بين الأداء و نظام الحوافز و ان العلاقة بينهم متداخلة و ايجابية، فإذا كان نظام الحوافز جيداً يكون هناك مستوى أداء عالي و جيد للمؤسسة، أما بالنسبة للأداء فهو تحفيز المؤسسة لتهتم بنظام الحوافز و زيادة تحسنه من اجل رفع مستوى الأداء لمواجهة التغيرات التي قد تحدث على مستوى حاجات العاملين أو بيئتها التنافسية.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لنظام الحوافز في البنك الخارجي الجزائري.

المبحث الأول: نبذة تاريخية حول بنك الخارجي  
الجزائري BEA.

المبحث الثاني: مساهمة الحوافز في تفعيل أداء  
العاملين في البنك الخارجي الجزائري وكالة مستغانم

تمهيد:

بعد ما قدمنا دراسة عامة لموضوع الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين في الفصل الأول، ارتأينا في هذا الفصل اسقاط هذه الدراسة على احدى أهم المؤسسات المالية الجزائرية ألا وهو البنك الخارجي الجزائري بمستغانم BEA ، للوقوف على الحقائق الميدانية الملموسة من أجل معرفة دور الحوافز في تفعيل أداء العاملين.

بحيث تناولنا في هذا الفصل نبذة تاريخية حول البنك الخارجي الجزائري من خلال التعريف به و ابراز أهدافه ومهامه بالإضافة الى الهيكل التنظيمي الخاص به، كما تعرفنا أيضا على وكالة مستغانم 104 مؤسسة محل الدراسة.

سنحاول من خلال هذه الدراسة معرفة رؤية بنك الخارجي الجزائري حول الحوافز وتقييم الأداء، وكذلك كيفية تحفيز العاملين، ولذلك قمنا بتريص ميداني داخل المؤسسة، بهدف جمع المعلومات والبيانات التي تساعدنا في تحليل موضوع البحث وكذلك قمنا بتقديم استبيان لعمال المؤسسة من أجل معرفة مدى تأثير الحوافز التي تقدم لهم على مستوى أدائهم.

وقد تم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين كالتالي:

المبحث الأول: نبذة تاريخية حول بنك الخارجي الجزائري BEA (كملحق).

المبحث الثاني: مساهمة الحوافز في تفعيل أداء العاملين ببنك الخارجي الجزائري وكالة مستغانم 104.

المبحث الثاني: مساهمة الحوافز في تفعيل أداء العاملين ببنك الخارجي الجزائري وكالة مستغانم 104.

لقد تطرقنا في ما سبق الى الحوافز من الناحية النظرية ، و من أجل اسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي سنتطرق الى دراسة الحوافز المعمول بها في البنك الخارجي الجزائري وكالة مستغانم 104 و مدى مساهمتها في تحسين مستوى أداء العاملين، و سنتطرق أيضا في هذا المبحث الى الأدوات التي اعتمدنا عليها لجمع المعلومات و من تم سنقوم بمناقشة و تحليل المعطيات التي تحصلنا عليها في المؤسسة.

المطلب الأول: نظام الحوافز في البنك الخارجي الجزائري BEA .

• تقييم الحوافز المقدمة للعاملين في بنك الخارجي الجزائري وكالة مستغانم 104:

هدف دراسة موضوع الحوافز وأثرها على تحسين أداء العاملين ببنك الخارجي الجزائري ، و من خلال بعض المقابلات التي أجريت مع بعض المسؤولين لمعرفة الحوافز المطبقة في الوكالة تبين أن البنك الخارجي الجزائري يخصص حوافز لموظفيه على حسب ما هو منصوص عليه في القوانين والنصوص الجزائية، هناك انواع كثيرة من الحوافز تطرقنا اليها في الفصل الأول سواء كانت مادية كالأجور و المكافآت أو معنوية كالتدريب أو التكوين أو الترقية أو المشاركة في اتخاذ القرارات، لكن معظم الموظفين يميلون و يفضلون الاستفادة من الحوافز المادية أكثر منها معنوية، وهذا راجع الى غلاء المعيشة بالإضافة الى الأعباء الاجتماعية التي تدفع بالأفراد الى الاهتمام بالحوافز المادية أكثر من أي حافز آخر، مع أنه الحوافز المعنوية تعتبر أحد الركائز ذات الأهمية القصوى في المؤسسة وبدونها لا تكتمل صورة الحوافز التي تشجع على العمل و تزيد من الأداء داخل المؤسسة.

و من أبرز الحوافز التي لها تأثير كبير على موظفين البنك الخارجي الجزائري هي مكافآت المردودية الفردية التي يتحصل عليها الموظفين كل ثلاثة أشهر، و هي بمثابة حافز مهم يساهم في تحسين و تطوير حالة العامل الاجتماعية و كذلك رفع من قدرته الشرائية.

بالإضافة الى بعض الحوافز الممنوحة للموظفين في البنك الخارجي الجزائري هناك حافز يولي باهتمام كبير من طرف الأفراد العاملين ألا و هو صندوق الخدمات الاجتماعية بحيث يقوم هذا الصندوق بتقديم حوافز مادية و معنوية أيضا و من بين الحوافز المقدمة ما يلي:

- ✓ التقاعد: منح لكل موظف أحيل على التقاعد منحة مقدرة بـ 12 شهر من الراتب.
- ✓ سلفة الزواج المقدرة بـ 20.000 دج.
- ✓ منح الختان المقدرة بـ 4.000 دج.
- ✓ منح وفاة العامل مقدرة بـ 20.000 دج.
- ✓ تنظيم رحلات 50% من المبلغ الاجمالي.
- ✓ قرض اداري 50.000 دج يسدد لمدة 12 شهر.
- ✓ تسديد فواتير التحاليل الطبية.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات.

#### ❖ المقابلة:

استخدمت المقابلة تدعيما للاستمارة في جمع البيانات و المعلومات و يهدف معرفة نوع الحوافز التي تقدمها المؤسسة لموظفيها و دورها في تفعيل أدائهم.

#### ❖ الوثائق و السجلات:

تم الاطلاع على بعض السجلات و الوثائق الخاصة بالمؤسسة و تتعلق بالهيكل التنظيمي للبنك، و معلومات حوله أيضا بالإضافة الى مختلف المصالح و الأقسام الموجودة فيه.

#### ❖ الاستمارة أو الاستبيان:

يعتبر الاستبيان من أكثر الأدوات استعمالا في جمع البيانات، فتم الاستعانة به لجمع أكبر عدد ممكن من المعلومات و للتعرف أيضا على رأي الموظفين و مدى معرفتهم بنظام الحوافز الموجود في المؤسسة، و قد قمنا بتقسيم هذا الاستبيان الى قسمين كما يلي:

القسم الأول: خاص بالأسئلة المتعلقة بالبيانات " المعلومات الشخصية" (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية).

القسم الثاني: خاص بالأسئلة المتعلقة بالحوافز و تقييم الأداء داخل المؤسسة.

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

سيتم في هذا المطلب تفريغ الاستبيان من خلال تبويب وترتيب وتحليل البيانات المتحصل عليها من المؤسسة وذلك بعد عملية استرجاع الاستبيان الموزع على أفراد العينة المدروسة والمتمثلة في العاملين ببنك الخارجي الجزائري وكالة مستغانم 104.

✚ تحليل الاجابات المتعلقة بالمعلومات الشخصية:

كانت النتائج على النحو التالي:

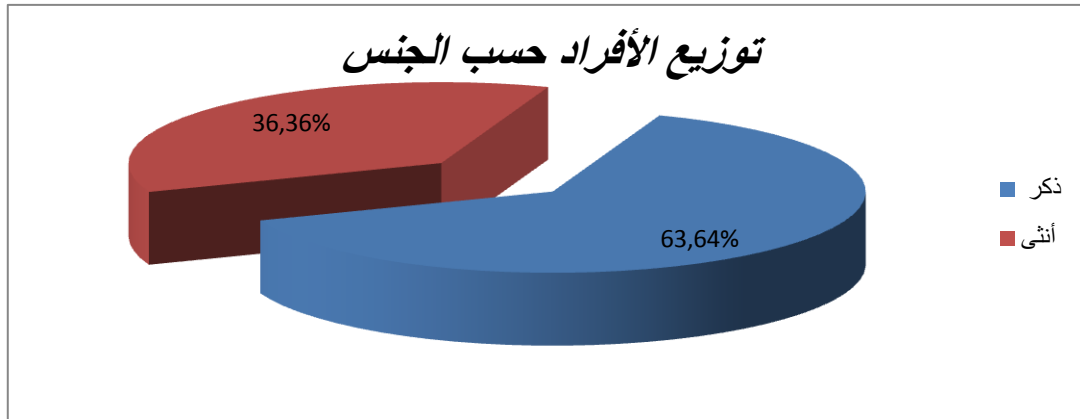
الجنس:

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
63.64%	14	ذكر
36.36%	8	أنثى
100%	22	المجموع

الجدول رقم(II-02): يبين توزيع الأفراد حسب الجنس.

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن نسبة الذكور أكبر بكثير من نسبة الاناث حيث تقدر نسبة الذكور ب 63.64 % ، بينما نسبة الاناث تقدر ب 36.36 % وهذا راجع لأولويات المؤسسة في توظيف الذكور بكثرة وكذلك في بعض الأحيان لا تمتلك الاناث رضا وظيفي وهذا لأنهن يحصلن على معايير مختلفة في العمل عن التي يتلقاها الذكور، لأن النساء يكسبن أجور أقل من الرجال في القطاع المالي.



الشكل رقم(II-08): يبين توزيع الأفراد حسب الجنس.

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

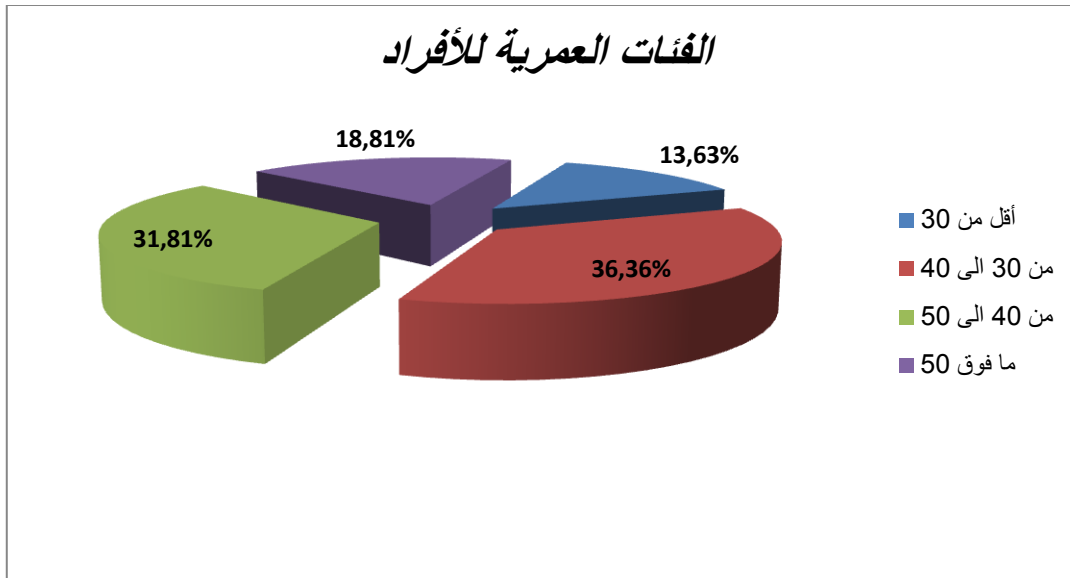
العمر:

النسبة المئوية	التكرارات	العمر
13.63%	3	أقل من 30
36.36%	8	من 30 الى 40
31.81%	7	من 40 الى 50
18.81%	4	ما فوق 50
100%	22	المجموع

الجدول رقم (II-03): يبين توزيع الأفراد حسب العمر.

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يتضح من خلال الجدول أن الفئة العمرية (من 30 الى 40 سنة) تمثل أعلى نسبة من الأفراد وتقدر بـ 36.36%، ثم تليها الفئة العمرية (من 40 الى 50 سنة) بنسبة 31.81%، بينما تقدر نسبة الفئة (ما فوق 50 سنة) 18.81% في حين تمثل الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) أضعف نسبة وتقدر بـ 13.63% ومنه نستنتج أن المؤسسة توظف الأشخاص الذين يمتلكون خبرة مهنية و القدرة على أداء مهامهم جيدا.



الشكل رقم (II-09): يبين توزيع الأفراد حسب العمر.

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

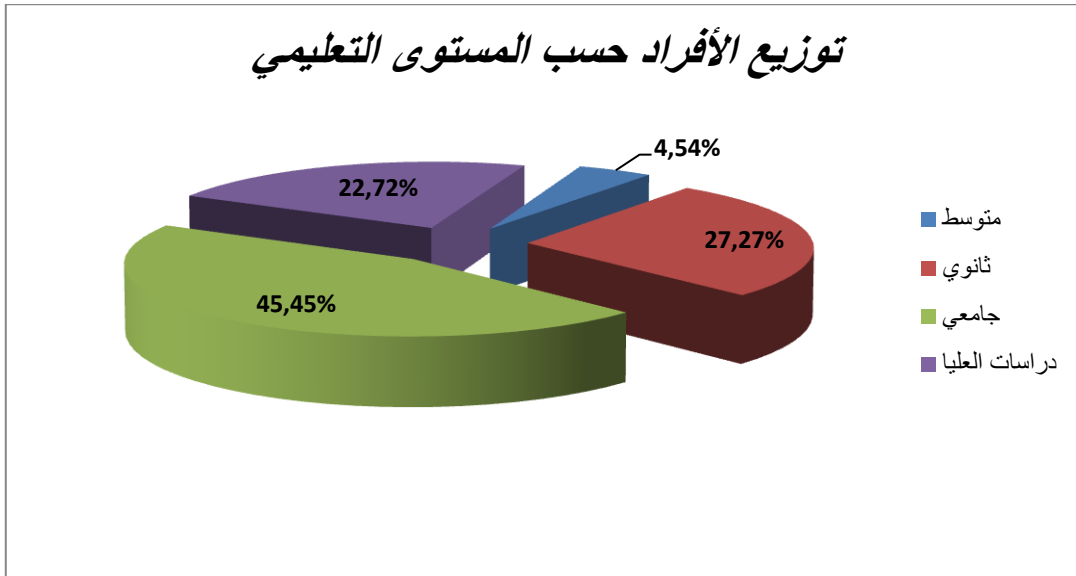
المستوى التعليمي:

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
4.54%	1	متوسط
27.27%	6	ثانوي
45.45%	10	جامعي
22.72%	3	دراسات عليا
100%	22	المجموع

الجدول رقم (II-04): يبين توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي.

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

ما نلاحظه من الجدول هو أن المستوى الجامعي للأفراد في البنك يمثل نسبة كبيرة تقدر بـ 45.45%، ثم تليها نسبة الأفراد ذوي المستوى الثانوي وتقدر النسبة بـ 27.27% وبعدها نسبة الأفراد ذوي الدراسات العليا وتقدر بـ 22.72% وأخيرا نسبة الأفراد ذوي المستوى المتوسط التي تقدر بـ 4.54% وهذا يدل على أن البنك يوظف ويحتاج الى أشخاص متحصلين على شهادات جامعية ويمتلكون كفاءات والقدرة على تسيير المؤسسة بشكل جيد.



الشكل رقم (II-10): يوضح توزيع الأفراد حسب الوضعية المهنية.

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

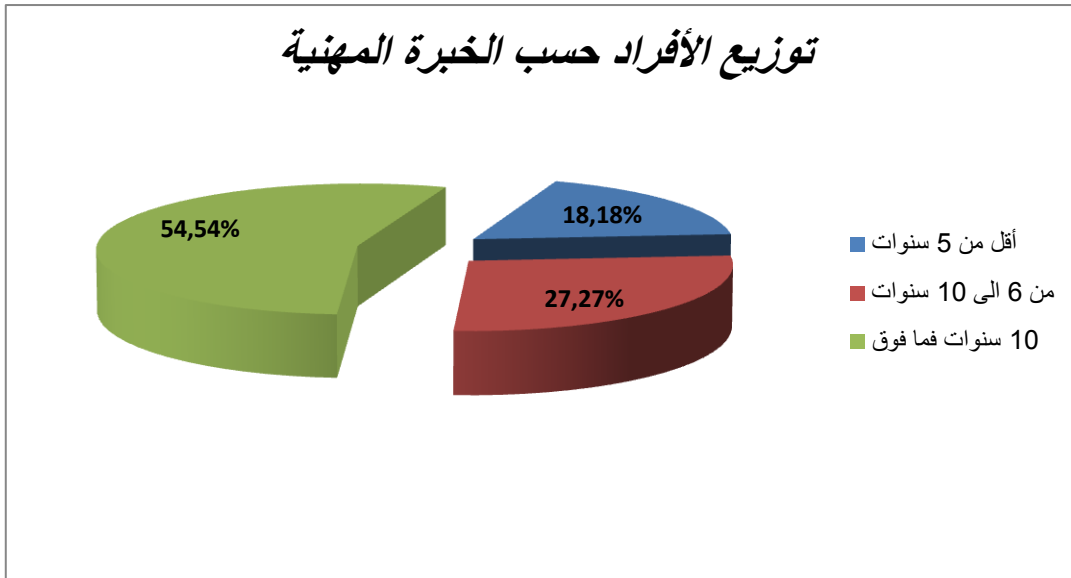
الخبرة المهنية:

النسبة المئوية	التكرارات	الخبرة المهنية
18.18%	4	أقل من 5 سنوات
27.27%	6	من 6 إلى 10 سنوات
54.54%	12	10 سنوات فما فوق
100%	22	المجموع

الجدول رقم(II-05): يبين توزيع الأفراد حسب الخبرة المهنية.

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة تعود للأفراد الذين خبرتهم من 10 سنوات فما فوق وتقدر بـ 54.54%، وتليها نسبة 27.27% تمثل نسبة الأفراد الذين خبرتهم من 6 إلى 10 سنوات، ونسبة 18.18% من الأفراد الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات ومنه نستنتج أن أغلب الموظفين بالبنك مدة خدمتهم فيه أكثر من 10 سنوات وهذا يدل على أنه كلما زادت مدة الخدمة في الوظيفة تزداد خبرتهم في وظيفتهم وتكون لديهم قدرة كبيرة على تسيير المواقف الصعبة مثل كيفية التعامل مع العميل الغاضب.



الشكل رقم(II-11): يوضح توزيع الأفراد حسب الخبرة المهنية.

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

تحليل الأسئلة الخاصة بالحوافز وتقييم الأداء:

1) هل تهتم المؤسسة بشكل كبير بمنح حوافز لعمالها ليقدموا أحسن ما لديهم؟

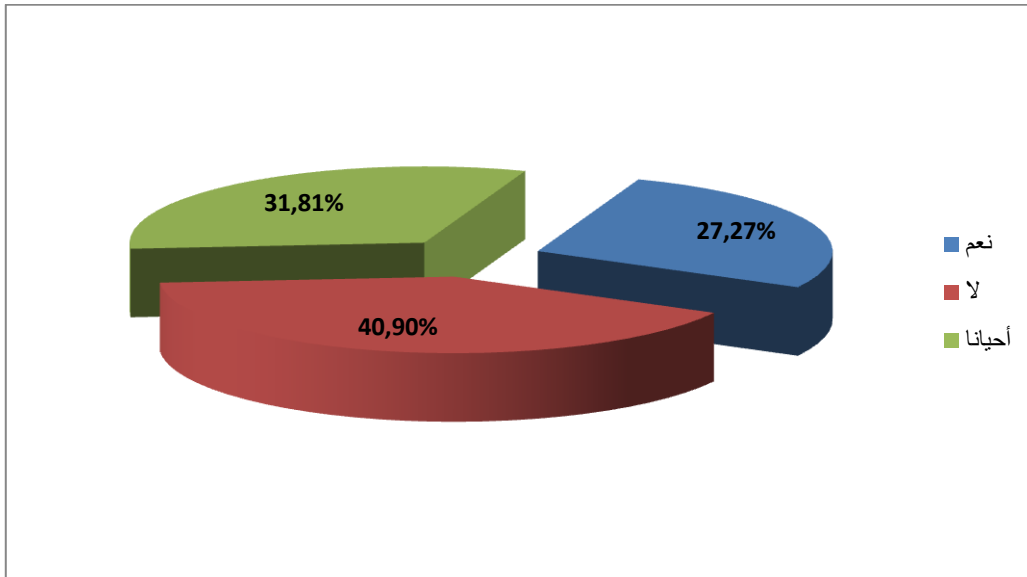
كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (06-II):

النسبة المئوية	التكرارات	الاجابة
27.27%	6	نعم
40.90%	9	لا
31.81%	7	أحيانا
100%	22	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يتضح من الجدول أن البنك لا يهتم بمنح الحوافز لموظفيه بحيث بلغت نسبة الذين أكدوا على عدم اهتمامه ب 40.90% وهذا يدل على أن هذه النسبة من العمال لم يتحصلوا على تحفيز ليحسنوا مستوى أدائهم، و هناك من يقول أن المؤسسة أحيانا ما تهتم بتقديم الحوافز لموظفيها وكانت نسبتهم 31.81%.

ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (06-II) في الشكل (12-II):



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

(2) هل الأجر الذي تتلقاه كافٍ بالنسبة لك؟

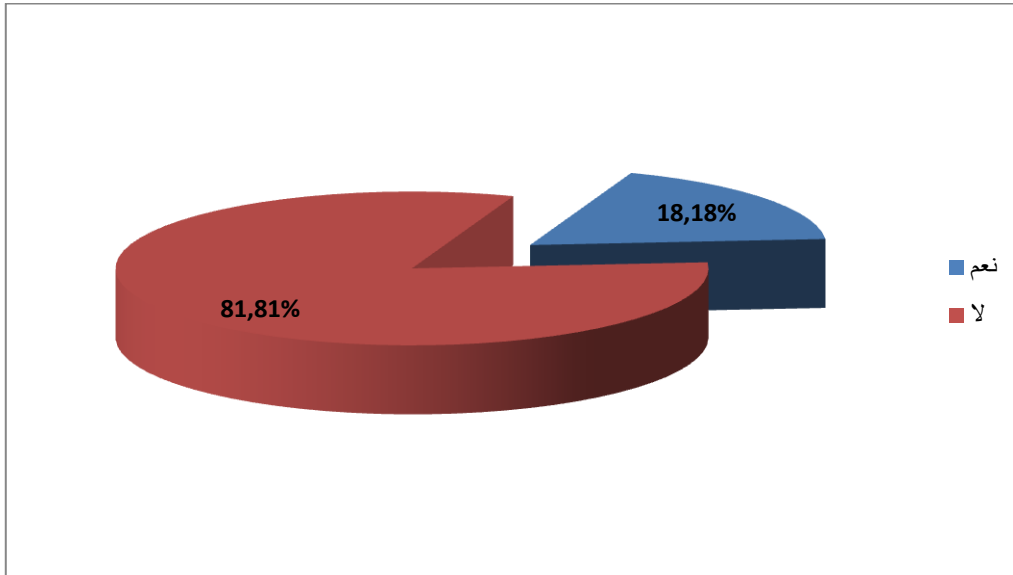
كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (07-II):

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	4	%18.18
لا	18	%81.81
المجموع	22	%100

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

معظم الموظفون أكدوا أن الأجر الذي يتقاضونه غير كافي وأغلبية الاجابات كانت ب "لا" بنسبة 81.81 % و هذا بسبب تدهور قدرتهم الشرائية وزيادة حاجياتهم التي لا يستطيع الأجر الذي يحصلون عليه تغطيتها، بالإضافة الى الأزمة الاقتصادية الموجودة حاليا في البلد وارتفاع الأسعار دون الأخذ بعين الاعتبار دخل الموظفين أما الذين أجابوا ب "نعم" فغالبا ليس لديهم مسؤوليات مادية و قدرت نسبتهم ب 18.18 %.

ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (07-II) في الشكل (13-II):



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

3) هل تظن أن هذا الأجر يتناسب مع جهدك المبذول أثناء العمل؟

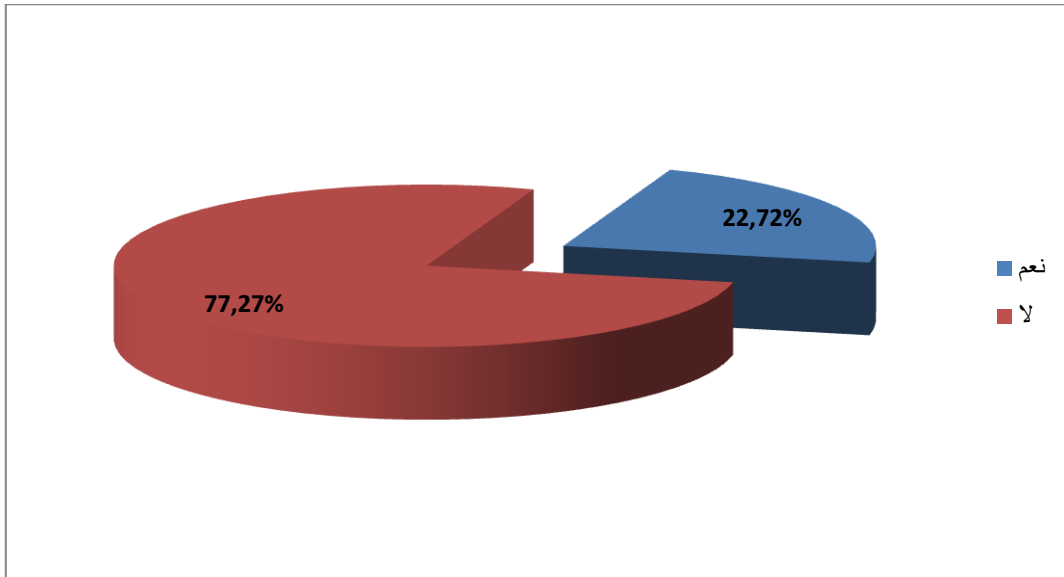
كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (08-II):

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	5	22.72%
لا	17	77.27%
المجموع	22	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

أكد الموظفون أن الجهود التي يبذلونها أثناء العمل لا تتناسب وتفوق مع ما يتقاضوه من أجر وقدرت النسبة بـ 77.27%، وأكد جميع الموظفين على أنهم يتحملون ضغوطات كثيرة، وفي بعض الأحيان كلما ارتفع منصب من يعمل في البنوك تزيد الضغوطات النفسية مع ارتقاء الموظف في منصبه نظرا لزيادة المسؤوليات.

ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (08-II) في الشكل (14-II):



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

4) هل تحصلت على زيادة في الأجر خلال فترة عملك؟

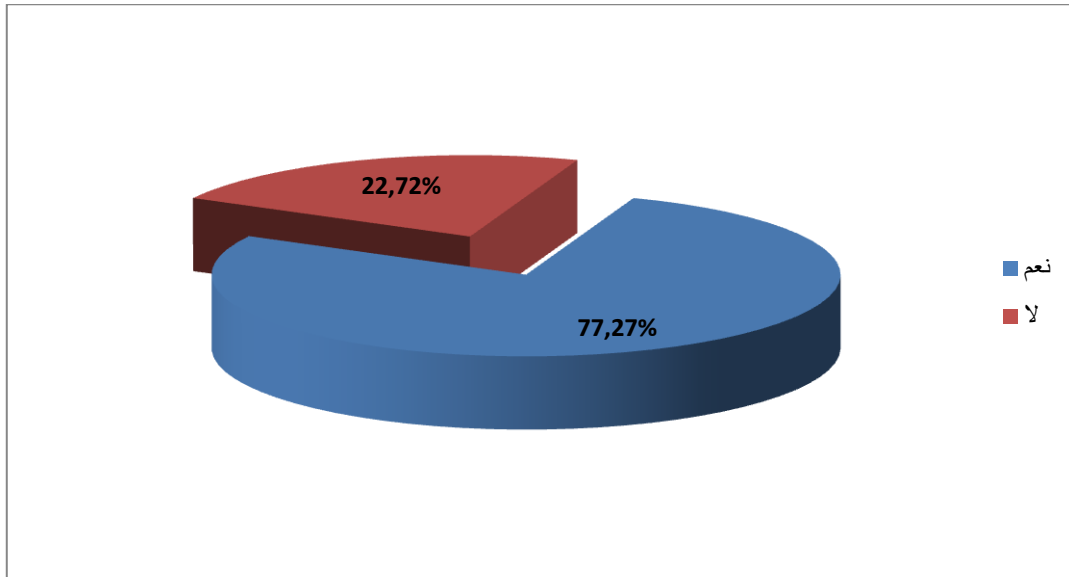
كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (09-II):

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	17	%77.27
لا	5	%22.72
المجموع	22	%100

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

كانت نسبة الموظفين الذين تحصلوا على زيادة في الأجر خلال فترة عملهم 77.27% و سبب الزيادة راجع اما الى الترقية أو الى الأقدمية في العمل و غالبا ما يكون هاذين السببين سبب الزيادة في الأجر، و قدرت نسبة الذين أجابوا بـ "لا" 22.72% وهذا غالبا يكون لأنهم جدد في المنصب.

ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (09-II) في الشكل (15-II):



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

5) هل الزيادة في الأجر تدفعك الى رفع مستوى أدائك؟

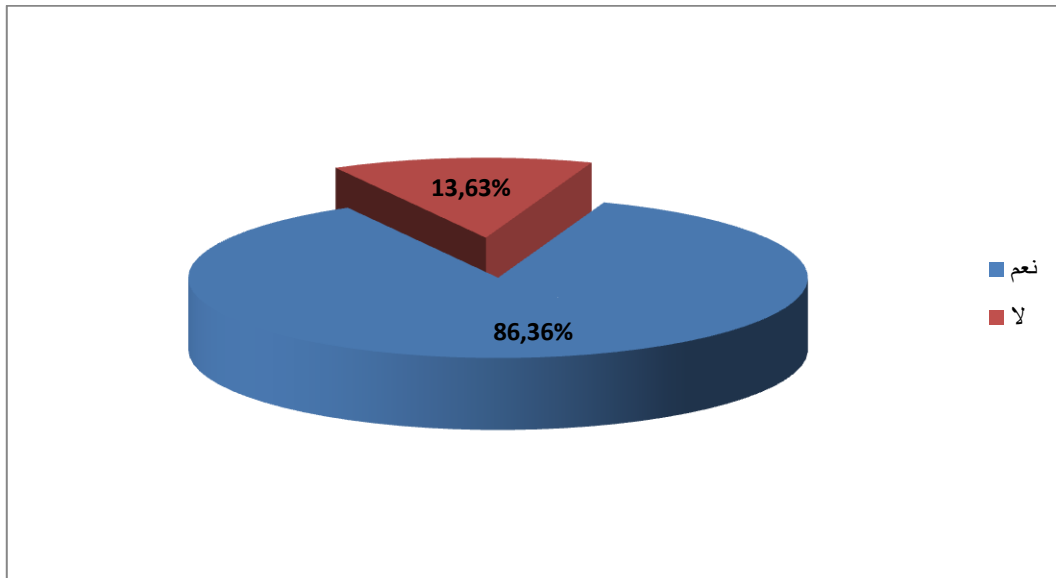
كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (10-II):

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	19	86.36%
لا	3	13.63%
المجموع	22	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

نسبة كبيرة من الموظفين يرون أن الزيادة في الأجر تدفعهم الى رفع مستوى أدائهم و قدرت نسبتهم بـ 86.36% فعند زيادة أجرهم هذا يمكنهم من تلبية حاجاتهم و متطلباتهم المادية، فيعود عليهم بالراحة النفسية التي تساعد على التركيز في عملهم ومنه تحسين مستوى أدائهم، أما نسبة الذين أجابوا بـ "لا" هي 13.63% والذين يرون أن تحسين مستوى الأداء مرتبط بتوفير كل حاجات العامل من حوافز مادية و معنوية و أيضا تقدير العامل و توفير له بيئة عمل ملائمة و ساعات عمل مناسبة...

و يمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (10-II) في الشكل (16-II):



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

6) هل تحصلت من قبل على مكافآت؟

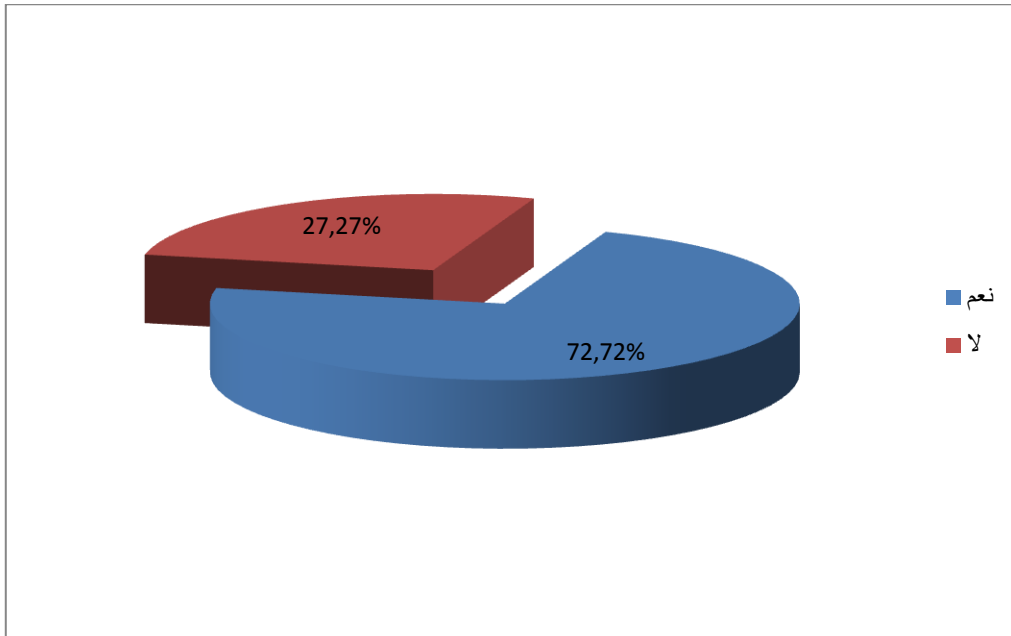
كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (11-11):

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	16	%27.27
لا	6	%72.72
المجموع	22	%100

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم الموظفين أكدوا على أنهم لم يحصلوا على مكافأة وذلك بنسبة 72.72% وهذا يدل على أن المؤسسة تفتقر لنظام مكافآت غالبا ما يكون ذلك بسبب عدم تخصيص الدولة ميزانية لمثل هذه الحوافز، أما باقي الموظفين أجابوا بـ "نعم" بنسبة 27.27% أي تحصلوا على مكافأة من قبل.

ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (11-11) في الشكل (17-11):



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

(7) هل تمنح الترقيات غالبا لمن يستحق؟

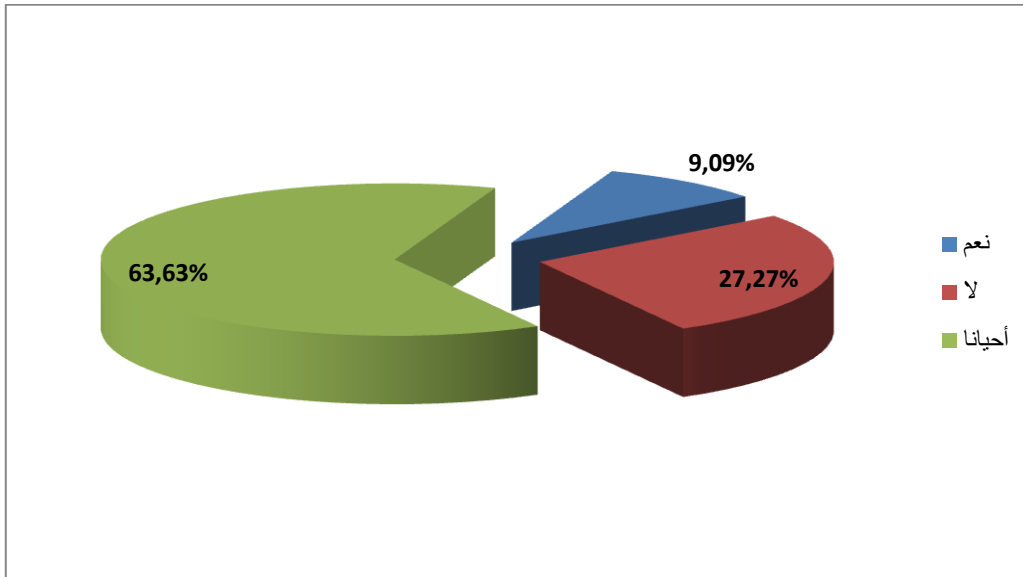
كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (12-II):

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	2	9.09%
لا	6	27.27%
أحيانا	14	63.63%
المجموع	22	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ أنه 63.63% من الموظفين أكدوا على أنه أحيانا ما تمنح الترقيات لمن يستحق في حين 27.27% من المبحوثين لم يوافقوا على كيفية منح الدرجات و الترقيات، وبقية الموظفين قالوا أنها تمنح لمن يستحق وكانت نسبة قليلة تقدر بـ 9.09%، وبالتالي نستنتج من هذه النتيجة أنه غالبا ما تمنح الترقيات لمن يستحقها في البنك.

ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (12-II) في الشكل (18-II):



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

8) هل هناك ظلم في منح الحوافز والترقيات؟

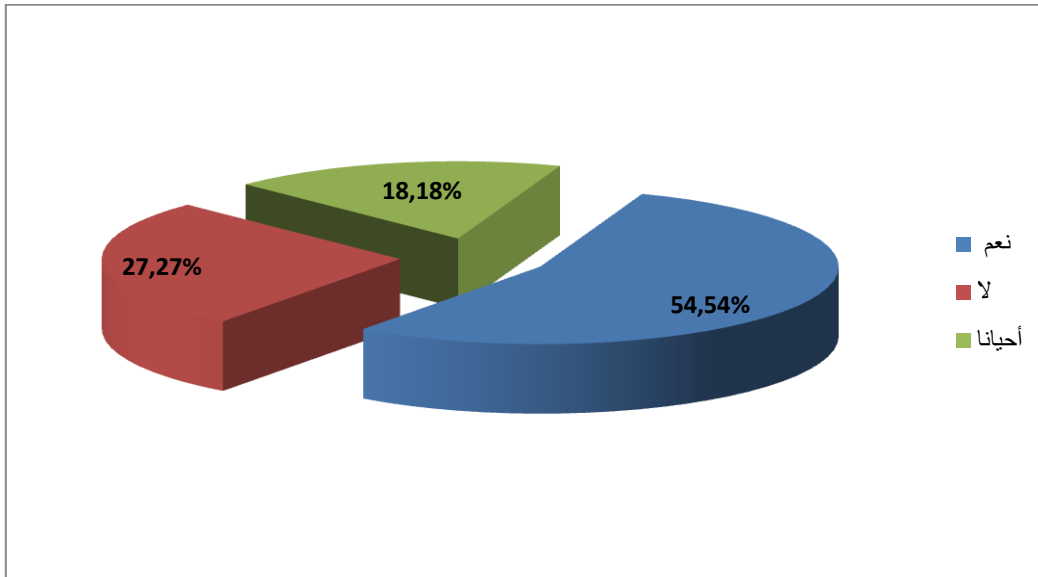
كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (13-II):

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	12	54.54%
لا	6	27.27%
أحيانا	4	18.18%
المجموع	22	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من الجدول نلاحظ أن 54.54% من الموظفين أكدوا على أن هناك ظلم في تقديم الحوافز والترقيات ، في حين 27.27% أكدوا على غير ذلك أي لا يوجد ظلم في منح الحوافز بالمؤسسة، أما البقية يرون أنه أحيانا ما يكون هناك نوع من الظلم من قبل الادارة في تقديم المكافآت و الحوافز، فحسب أغلبية الموظفين نرى بأنه هناك ظلم ملموس في منح الحوافز بالمؤسسة و غالبا ما يكون بسبب الوساطة و التمييز ....

ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (13-II) في الشكل (19-II):



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

9) هل تسمح لكم المؤسسة فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات؟

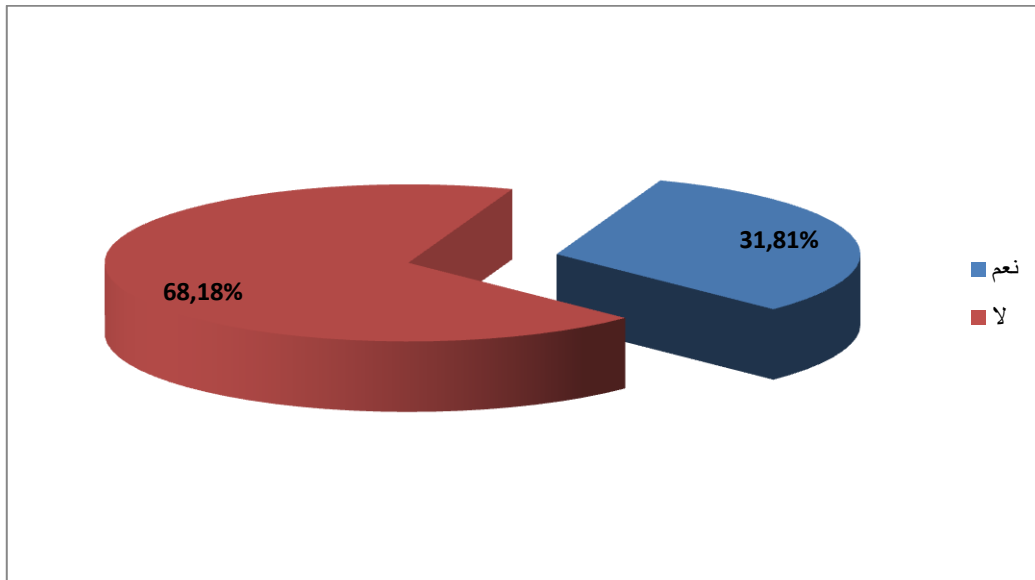
كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (14-II):

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	7	% 31.81
لا	15	% 68.18
المجموع	22	100

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول أن 68.18% من الموظفين أجابوا بـ "لا" أي أن المؤسسة لا تسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات فمهم من يرى بأن السبب في ذلك هو أن هذه القرارات تكون مركزية بمعنى اتخاذ القرار ينحصر في أيدي الادارة العليا فقط، وهناك من يقول بأن السبب في ذلك يرجع الى أن رأي الموظفين غير مطلوب ولا يأخذونهم بعين الاعتبار ، وكذلك لا يشركونهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة لعدم وضع الثقة فيهم.

ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (14-II) في الشكل (20-II):



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

10) هل تحصلون على التقدير والاحترام من رؤسائكم على أدائكم المتميز؟

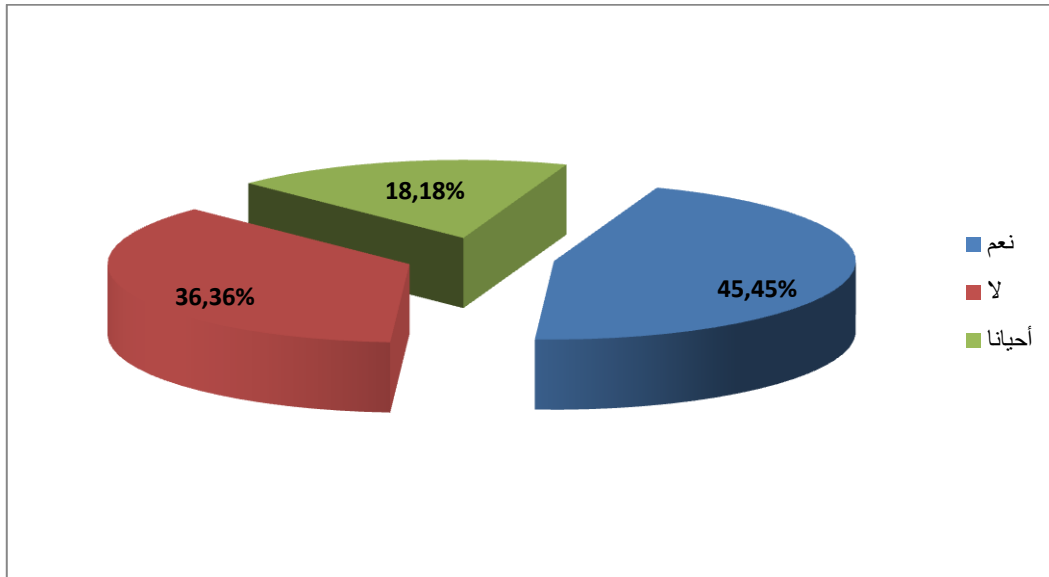
كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (II-15):

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	10	45.45%
لا	8	36.36%
أحيانا	4	18.18%
المجموع	22	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

نلاحظ أن 45.45% من الموظفين أجابوا بـ "نعم" أي أنهم يحصلون على التقدير والاحترام من رؤسائهم على أدائهم المتميز، وهذا يدل على أن البنك يهتم بالمعنوية لرفع معنويات موظفيه، في حين كانت نسبة الاجابة بـ "لا" تقدر بـ 36.36% أي لم يحصلوا ولا مرة على التقدير والاحترام من رؤسائهم وهذا يؤثر على معنوياتهم وينقص من حماسهم ورغبتهم في العمل.

ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (II-15) في الشكل (II-21):



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

11) هل توفر المؤسسة ظروف عمل ملائمة تشجع على العمل؟

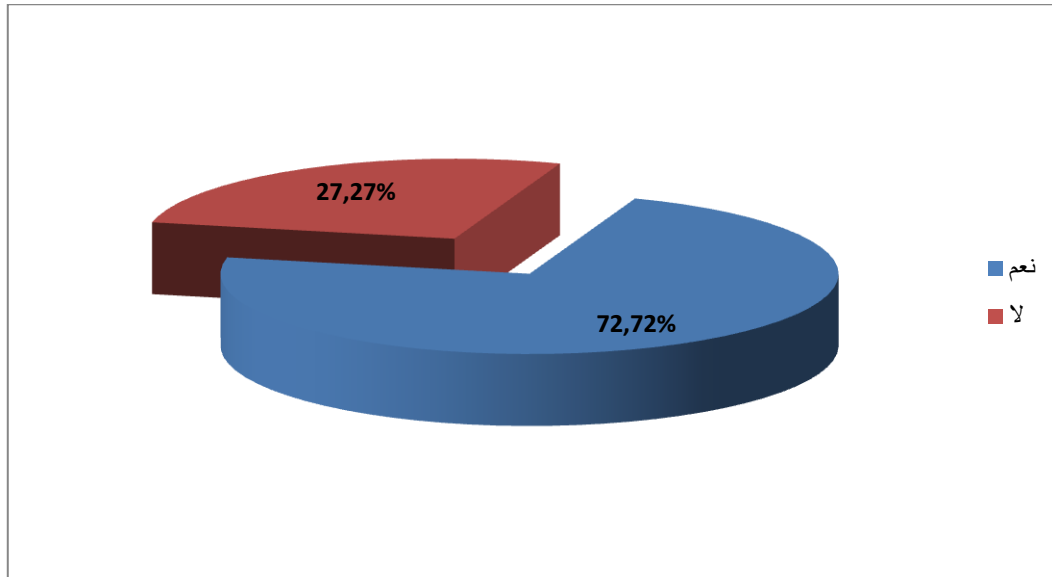
كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (16-II):

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	16	%72.72
لا	6	%27.27
المجموع	22	%100

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول يتضح أن 72.72% من الأفراد أكدوا على أن المؤسسة توفر لهم ظروف عمل ملائمة تشجعهم وتساعدهم على العمل بشكل جيد، في حين أن 27.27% من بينهم أكدوا على غير ذلك ، وهذا يدل على أن المؤسسة تهتم بموظفيها وتخلق لهم جو من العمل يساعدهم على تقديم أحسن ما لديهم.

ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (16-II) في الشكل (16-II):



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

12) هل يتم معاقبة الموظفين المقصرين في عملهم؟

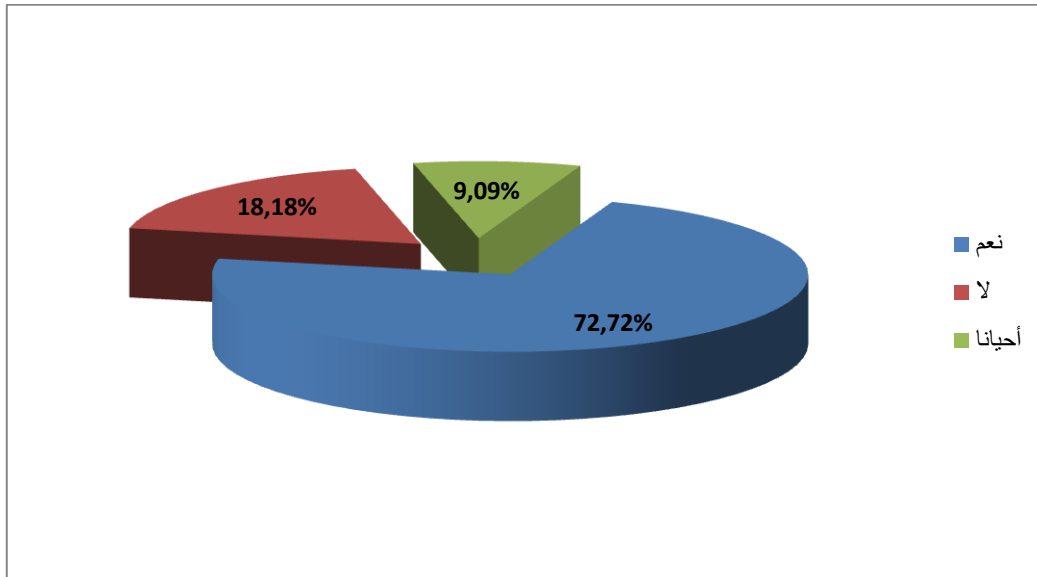
كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (17-II):

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	16	72.72%
لا	4	18.18%
أحيانا	2	9.09%
المجموع	22	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يتبن من الجدول أن نسبة الذين وافقوا على أنه يتم معاقبة المقصرين في عملهم عالية وقدرت بـ 72.72% ، في حين أن 18.18% من الموظفين عارضوا ذلك، وأصغر نسبة كانت 9.09% أي أحيانا ما يعاقب المقصرين في عملهم ، ومنه نستنتج أن الموظف الذي يقصر في عمله تقوم الادارة باستخدام عقوبات كحافز معنوي أو مادي لدفع المقصرين نحو تحسين أدائهم.

ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (17-II) في الشكل (23-II):



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

13) هل تمنح مؤسستكم خدمات اجتماعية ( الوجبات الغذائية، النقل المجانا...)?

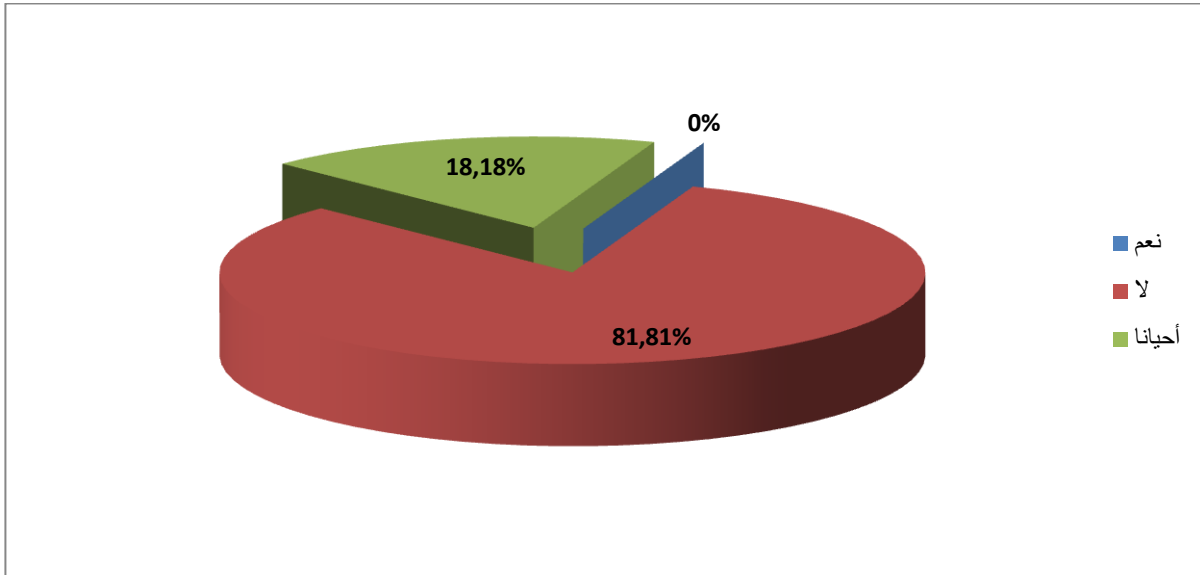
كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم(18-II):

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	0	%0
لا	18	%81.81
أحيانا	4	%18.18
المجموع	22	%100

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول أن 81.81% من الموظفين أكدوا على أن مؤسستهم لا تمنح خدمات اجتماعية، وهناك من أجابوا بـ "أحيانا" بنسبة 18.18% أي أن هذه الخدمات موجودة ولكن بنسبة قليلة نظرا لصغر المؤسسة وعدم تنوع الخدمات التي تقدمها.

ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم(18-II) في الشكل (24-II):



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

- هل تؤثر هذه الخدمات على مستوى أدائك؟

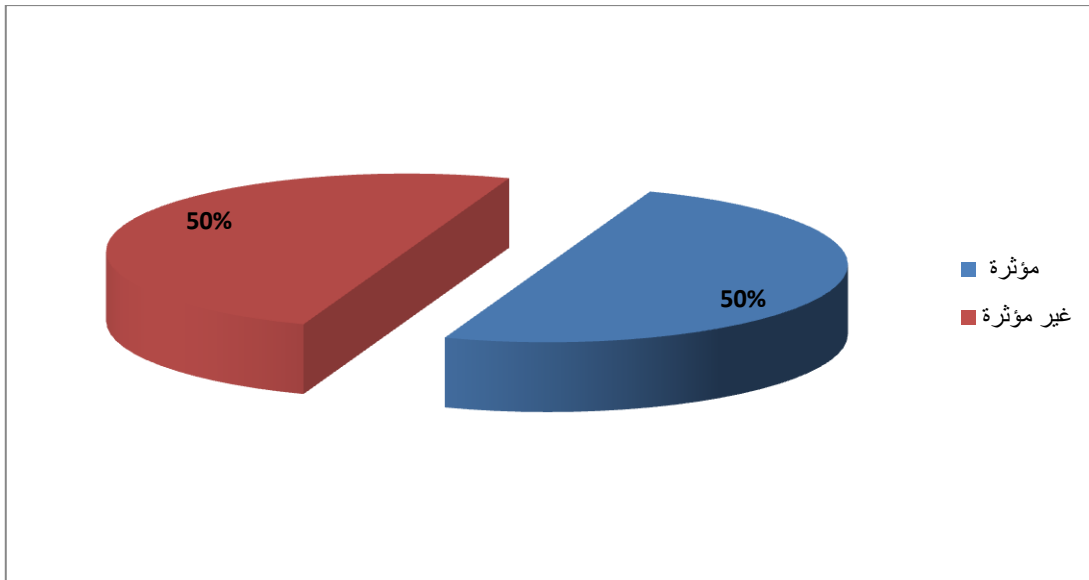
كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (19-II):

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
مؤثرة	11	50%
غير مؤثرة	11	50%
المجموع	22	100%

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

نرى من خلال الجدول أن النسب متساوية هناك من يرى أن الحوافز الاجتماعية تؤثر وتلعب دور مهم في تحفيز الموظفين و دفعهم لتحسين أدائهم و النصف الاخر يرى بأن هذه الخدمات الاجتماعية ليست مهمة و لا تأثر على مستوى الأداء.

ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (19-II) في الشكل (II-25):



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

14) كيف تنظر لنظام تقييم أداء العاملين في مؤسستكم؟

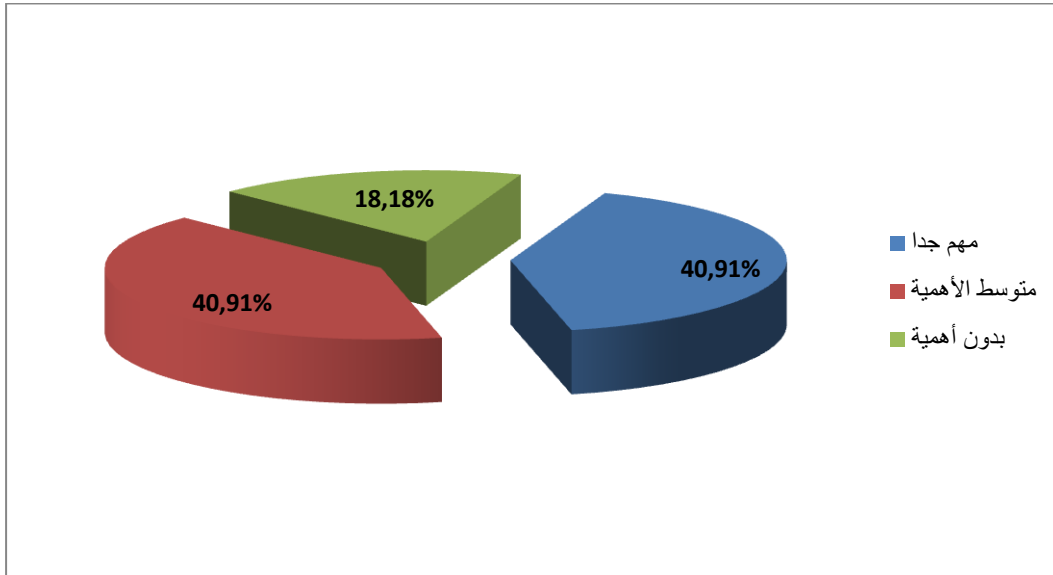
كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (20-II):

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
مهم جدا	9	40.91%
متوسط الأهمية	9	40.91%
بدون أهمية	4	18.18%
المجموع	22	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

نلاحظ أن النسب متساوية بالنسبة للموظفين الذين يعتبرون أن نظام تقييم الأداء "مهم جداً" و "متوسط الأهمية" و قدرت نسبتهم بـ 40.91% ، أما الذين يرون أن نظام تقييم أداء العاملين بدون أهمية بلغت نسبتهم 18.18%، و بالتالي حسب رأيهم نظام تقييم الأداء مهم الى حد ما.

ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (20-II) في الشكل (26-II):



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

15) هل تهتم مؤسستكم بتطبيق هذا النظام؟

كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم(II-21):

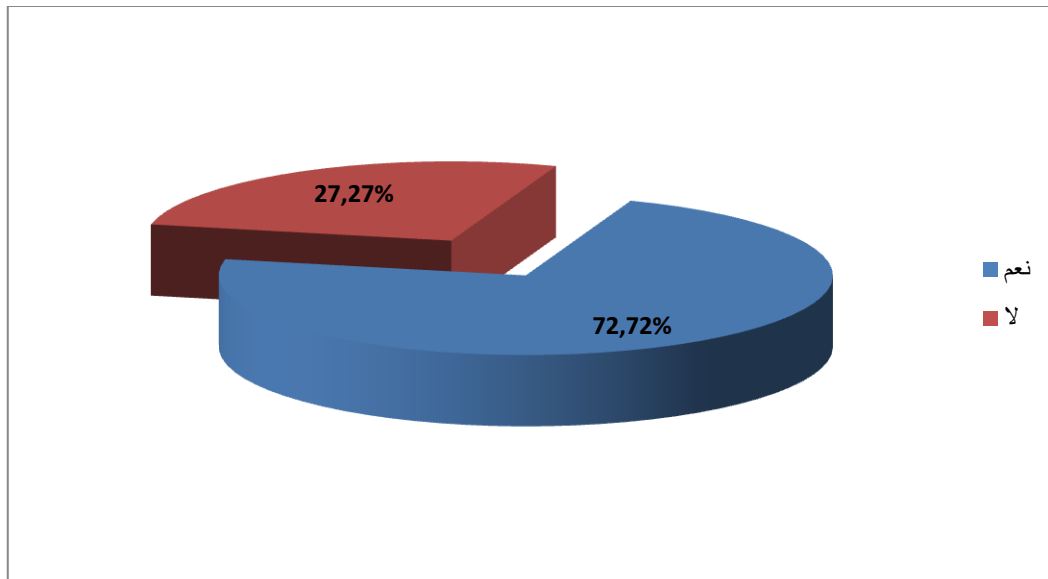
الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	16	%72.72
لا	6	%27.27
المجموع	22	%100

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

الملاحظ من الجدول أن 72.72 % من الافراد يرون أن المؤسسة تولي اهتمام بتطبيق نظام تقييم الأداء، في حين نجد أن 27.27 % منهم أكدوا على أن المؤسسة لا تولي أي اهتمام بتطبيق هذا النظام ، و من خلال ذلك نرى أن معظم الأفراد قالوا بأن المؤسسة تهتم بنظام تقييم الأداء وهذا راجع للدور الكبير الذي يلعبه في المؤسسة، وبأنه ليس مجرد اجراء شكلي كما يعتقد الآخرون ونستنتج أيضا مما سبق أن الرؤساء يقومون بإطلاع مرؤوسهم بنتائج تقييم الأداء بحيث يتم

إخبارهم بنواحي الضعف أو القصور لديهم كما يقوم الرؤساء بتصحيح الأخطاء في حينها وذلك لتفادي حدوثها مستقبلا، كما يقوم الرؤساء بمناقشة مرؤوسهم في طريقة أدائهم للعمل وهذا من أجل تحسين أدائهم لأن الفائدة من تقييم الأداء هي تحسين النتائج الفردية بدرجة أولى ثم تحسين النتائج الجماعية .

ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم(II-21) في الشكل (II-27):



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

16) هل يستفيد من نتائج تقييم الأداء كلا من العاملين والادارة معاً؟

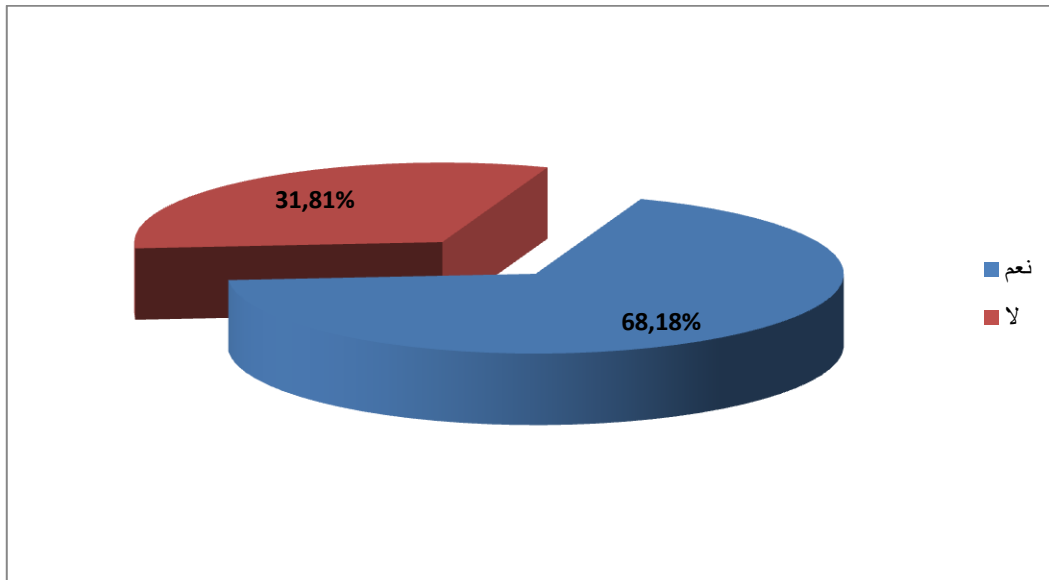
كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم(22-II):

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	15	%68.18
لا	7	%31.81
المجموع	22	%100

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من الجدول يتضح أن نسبة 68.18% من الموظفين يعتبرون أن الاستفادة من نتائج تقييم الأداء تكون من كلا الطرفين أي العاملين والادارة أيضا، فالجوانب التي يستفيد منها العاملين حسب معظم الاجابات هي منح للعاملين الشعور بالمسؤولية عن نتائج أدائهم وتلميها الرغبة الذاتية للعاملين لتحسين أدائهم، في حين أن 31.81% من الموظفين قالوا بأنه لا يستفيد من نتائج تقييم الأداء لا العمال ولا الادارة وهذا يرجع الى عدم تحقيق هذا النظام للرضا الوظيفي لهم في المؤسسة.

ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم(22-II) في الشكل (28-II):



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

17) هل تعتقد أن نظام الحوافز جيد ويعمل على تحسين أداء العاملين؟

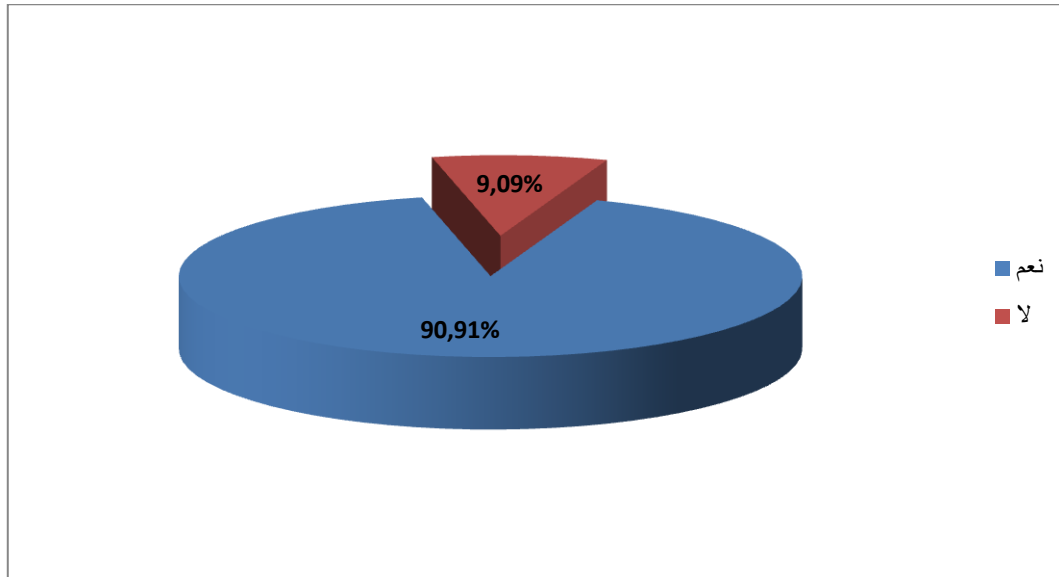
كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (23-II):

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	20	90.91%
لا	2	9.09%
المجموع	22	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ أن معظم الموظفين أكدوا على أنه عندما يكون نظام الحوافز جيد فهذا يدفعهم الى تحسين أدائهم والعمل بجد أكثر، في حين أن 09.09 % منهم لم يوافقوا على ذلك وهذا يدل على أن هناك علاقة طردية بين الحوافز والأداء فكلما كان نظام الحوافز فعال في البنك كلما تحسن مستوى أداء الأفراد.

ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (23-II) في الشكل (29-II):



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

## خلاصة:

من خلال هذا الفصل حاولنا التعرف على واقع الحوافز ومدى تأثيرها على أداء العاملين وذلك من خلال الدراسة التي قمنا بها بالبنك الخارجي الجزائري وكالة مستغانم 104.

و من خلال الدراسة التي قمنا بها في وكالة مستغانم 104 قمنا بعرض و تحليل نتائج الاستبيان و منهجية العمل التي تهدف الى تبيان أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين بالوكالة ، وكشفت النتائج الى أنه هناك نظام حوافز في البنك ولكنه غير فعال و لا يحقق جميع رغبات و حاجات الموظفين، و كذلك انعدام المكافآت التي تعتبر كحافز لهم لتشجيعهم للقيام بمهامهم الوظيفية بمجهود أكبر، وهذا يؤثر على أدائهم و لا يدفعهم الى تطوير كفاءاتهم ليقدموا أحسن ما لديهم.

فنظام الحوافز الموجود في المؤسسة يغطي فقط جزء من الحاجات الأساسية للموظف كالأجرو الترقية، ... الخ ، و بالمقابل هناك غياب تام للأنواع الأخرى من الحوافز كالمشاركة في اتخاذ القرارات و المكافآت و الخدمات الاجتماعية التي قد تؤدي الى زيادة ثقة الموظفين بأنفسهم .

الخاتمة العامة

يعتبر المورد البشري من أهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسات في تحقيق و انجاز أهدافها المنشودة و المحددة، و لا يتم ذلك إلا باستخدام استراتيجية فعالة تنتهجها المؤسسة من أجل بلوغ أهدافها وهذا يكون عن طريق اثاره سلوك الأفراد العاملين من خلال تطبيق نظام حوافز فعال الذي يعتبر كدافع لهم لتحسين مستوى أدائهم.

أكدت الكثير من الدراسات في مجال السلوك البشري أن كفاءة ادارة المنظمة و خدماتها تتوقف على كفاءة المورد البشري و السبيل الوحيد الذي يؤدي الى تحقيق هذه الكفاءة هو التحفيز.

و من هذا المنطلق حاولنا من خلال هذه الدراسة كشف العلاقة بين الحوافز و أداء الأفراد في البنك الخارجي الجزائري وكالة مستغانم 104، بداية بالإطار النظري للدراسة و الذي تناولنا فيه كل ما يخص الحوافز و عملية تقييم الأداء، و من خلال تواجدها بالوكالة لاحظنا من خلال الدراسة أنه يوجد نظام حوافز فعال نسبيا لأنه هناك بعض من أنواع الحوافز المادية و المعنوية تم اهمالها، و من خلال ذلك تم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات المتعلقة بموضوع البحث و تم اقتراح بعض التوصيات للادارة تساعدها على تحقيق حاجات و رغبات الأفراد لكي يقدموا أحسن ما لديهم. و من خلال الدراسة التي قمنا بها توصلنا الى ما يلي:

### بالنسبة للفرضية الأولى:

للحوافز بمختلف أنواعها أثرا إيجابيا على أداء الأفراد العاملين سواء مادية، معنوية، أو اجتماعية، بحيث تسعى المؤسسة الى تحقيق رضا العاملين و احتياجاتهم فهذا سيؤدي بهم الى زيادة الرغبة في العمل من خلال بذل جهد أكبر و كذلك تحسين مستوى أدائهم و هذا من أجل الحصول على الحوافز. (اتفقت الفرضية الأولى).

### بالنسبة للفرضية الثانية:

يعتبر نظام الحوافز ضعيف في البنك الخارجي الجزائري وكالة مستغانم 104 ، و لا يستجيب لمعظم حاجات و رغبات الموظفين لأنه لا يوجد انصاف و عدل في منح الحوافز لهم ، و كذلك لا يوجد تقييم جيد للأداء بالبنك. (لم تتفق الفرضية الثانية).

و من خلال ما سبق ذكره توصلنا الى النتائج الآتية:

- ✓ من خلال الدراسة التي قمنا بها في البنك الخارجي الجزائري وكالة مستغانم 104 تبين لنا أن الادارة لا تسمح للعاملين فرصة المشاركة في عملية اتخاذ القرارات؛
- ✓ نظام الحوافز في البنك غير فعال و هذا راجع لعدم تحقيقه لمعظم حاجات و رغبات الموظفين به، فهو يعتمد على بعض الحوافز المادية و المعنوية فقط كالأجر و الترقية في ظل

غياب الحوافز الأخرى المتمثلة في المشاركة في عملية اتخاذ القرارات و المكافآت ... الخ، أما بالنسبة للحوافز الاجتماعية منعدمة:

- ✓ تبين من خلال الدراسة أن هناك علاقة التقدير والاحترام متبادلة بين العاملين ورؤسائهم وهذا يمكن أن يساهم في رفع مستويات الأداء من خلال ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين؛
- ✓ أظهرت نتائج الدراسة أن الوكالة تهتم بتطبيق نظام تقييم الأداء من أجل اختبار الأشخاص المؤهلين للترقية وكذلك تحسين مستوى أدائهم، ويستفيد من نتائج التقييم كلا من العاملين والادارة معاً، و من بين الجوانب التي يستفيد منها العاملين هي منحهم الشعور بالمسؤولية عن نتائج أدائهم؛
- ✓ من خلال نتائج الدراسة تبين لنا أن معظم الموظفين أكدوا على أنه عند وجود نظام حوافز جيد وفعال فهذا يعزز ويقوي دوافع العمل لدى الأفراد العاملين ويعمل على تحسين مستوى أدائهم و كذلك يحقق الشعور بالرضا الوظيفي لديهم.

### الاقترحات و التوصيات:

من خلال وجود بعض النتائج السلبية في عملية تحفيز العاملين وكذلك دفعهم لتحسين مستوى أدائهم، وهناك بعض التوصيات في هذا الصدد:

- قبل وضع أي نظام للحوافز يجب على المؤسسة القيام بدراسة حاجات ورغبات العاملين و من ثم العمل على تحقيقها؛
- يجب على الوكالة أن تعطي للأفراد العاملين فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات كل في حدود مسؤوليته و وظيفته وكذلك التقرب منهم و تقديرهم على مجهوداتهم؛
- الاهتمام أكثر بالحوافز المادية و المعنوية لأنها أساس الأداء الجيد؛
- تحقيق العدالة و الانصاف في منح الحوافز والترقيات و القضاء على الرشوة و الوساطة في منحها لكي يشعر الموظف بأنه هناك عدالة في المؤسسة مما يزيد من درجة ولائه.

### آفاق مستقبلية:

من خلال دراستنا لموضوع هذا البحث تبين لنا أن هناك العديد من الجوانب الواجب أخذها بعين الاعتبار في المستقبل و ذلك لأهمية هذا الموضوع و من بين المواضيع نذكر ما يلي:

- ✓ مساهمة الحوافز في خلق ميزة تنافسية؛
- ✓ دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي؛
- ✓ أثر تقييم الأداء على تحفيز الأفراد.

# قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع و النشر والتوزيع، الاسكندرية، الطبعة الخامسة، 2001.
- أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، الدار الجامعية، كلية التجارة، الاسكندرية، 2003.
- شحاده نظمي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- صلاح الدين عبد الباقي، على الهادي مسلم، إدارة الموارد البشرية، قسم ادارة الأعمال، كلية التجارة جامعة الاسكندرية، 2009.
- طاهر محمود كلادة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن.
- طارق علي جماز، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010.
- مدحت محمد أبو النصر، الادارة بالحوافز: أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2012..
- محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2003.
- محمد حسن، إدارة الموارد البشرية: رواية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- نادر أحمد أبو شيخة، ادارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- براء رجب تركي، نظام الحوافز الادارية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2015.

المذكرات:

- الضب الزهرة، تينعمري نجمة، تطبيق الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين في المؤسسات العمومية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، 2013/2012.
- بومنجل سميحة، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الأداء الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة وإقتصاد المؤسسة، قسم علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2015/2014.
- حمو سميرة، تقييم أداء العاملين واثره على مردودية المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد كمي ، قسم علوم اقتصادية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2018/2017.
- خدية خالدة، دور التحفيز في تحسين أداء الممرضين ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص ادارة الهياكل الاستشفائية، قسم علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2017/2016.

- زمري جهيدة، دور الحوافز في تحسين الأداء في المؤسسات العمومية الاستشفائية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص ادارة الهياكل الاستشفائية، قسم علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2018/2017.
- سمية ترشة، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، تخصص اقتصاد عمومي وتسيير مؤسسات، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، 2015/2014.
- عاشور حورية، سياسة الحوافز وتحسين أداء المورد البشري، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، تخصص ادارة وحكامه محلية، قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016/2015.
- عزالدين هاجرة، تأثير مناخ العمل على أداء العاملين، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة وتسيير مؤسسات، قسم علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2016/2015.
- عذاري سعود الهاجري، أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2011.
- قدور بن شريف رمضان، أثر الحوافز على تحسين أداء العاملين، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص تسيير استراتيجي دولي، قسم علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2016/2015.
- محمد الحسن التيجاني يوسف، التحفيز وأثره في تحقيق الرضاء الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة، أطروحة ماجستير في ادارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.

### المجالات:

- عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، بحوث ودراسات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، العدد 382، القاهرة.

### المواقع الالكترونية:

- [www.startimes.com/?t=30409849](http://www.startimes.com/?t=30409849) ، يوم 7 مارس 2019 ، الساعة 11:27.
- سارة نبيل، طرق تقييم الأداء، <https://hrdiscussion.com/hr49322.html>، يوم 10 مارس 2019، الساعة 22:47.
- سوسن شاكر مجيد، أساليب التقييم الأداء الحديثة، <http://www.m.ahewar.org/s.asp?aid=313051&r=0>، يوم 10 مارس 2019، الساعة 23:07.

- <https://runhr.com/AR/what-is-360-degree-performans-evulation> ، يوم 28 جوان 2019، الساعة 13:37.

المراجع باللغة الأجنبية: ✌️

- St-Onge, S et Magnan, M. (2007), Gestion des performances au travail : Bilan des connaissances, Bruxelles.
- Yves Emery, 2004, « Rémunérer la performance des agents publics par des primes d'équipe : constats, analyses et recommandations » Revue internationale des sciences administratives (RIZA)..

الملاحق

الملحق رقم 01: نبذة تاريخية حول البنك الخارجي الجزائري BEA.

👉 تقديم بنك الخارجي الجزائري BEA:

من بين أكثر البنوك التجارية شهرة في العالم نجد بنك الخارجي الجزائري الذي يعتبر الرائد من حيث التعاملات مع الخارج خاصة في ميدان الضمانات البنكية ولذلك أوكلت له الدولة كل الصلاحيات للقيام بمهامه على أحسن وجه، فيعتبر بنك من الدرجة الأولى وله سمعة عالمية كبيرة.

❖ تعريف البنك الخارجي الجزائري BEA :

تأسس البنك الخارجي الجزائري في 01 أكتوبر 1967 بموجب الأمر رقم 67 - 204، وهذا فهو ثالث وآخر بنك تجاري يتم تأسيسه تبعا لقرارات تأميم القطاع البنكي وقد تم إنشاؤه على أنقاض خمس بنوك أجنبية هي:

- ✓ بنك باركليز (Barclays Bank) في 30 أفريل 1960.
- ✓ القرض الليوني (Le Crédit Lyonnais) في 01 أكتوبر 1967.
- ✓ الشركة العامة (La société Générale) في 31 ديسمبر 1967.
- ✓ قرض الشمال (Le crédit de nord) في 31 ماي 1968.
- ✓ البنك الصناعي للجزائر والبحر المتوسط BIAM في 31 ماي 1968.

الأمر الذي أخرهيكلة البنك الخارجي الجزائري إلى غاية 01 جوان 1968 برأس مال يصل إلى 20 مليون دينار جزائري، ويمارس البنك الخارجي الجزائري كل مهام البنوك التجارية، وعلى هذا الأساس يمكنه جمع الودائع فهو بنك ودائع تابع للدولة و الذي توسعت مهامه عام 1970، مقره الرئيسي في الجزائر العاصمة، كانت مهمته عند انشائه تمويل التجارة الخارجية أما حاليا فيقوم بعدة اختصاصات كمنح الاعتمادات عن الاستيراد، كما يقوم بتأمين المصدرين الجزائريين حول امكانية البيع والشراء، واعطائهم ضمانات لتسهيل مهامهم،

ومن أهم خصائصه تمويل الاستثمارات على المستوى الخارجي والمحلي، منح أنواع مختلفة من القروض ( القروض الاستثمارية، الاستهلاكية، قروض تشغيل الشباب، اعتمادات مستندية) ويقوم كذلك بتسهيل العلاقات الاقتصادية مع مختلف دول العالم.

❖ مهام البنك الخارجي الجزائري BEA :

إن أهم وظيفة للبنك الخارجي الجزائري تكمن في تسهيل تنمية مجالات اقتصادية واسعة بين الجزائر و الخارج، كما تهدف إلى تحضير و تشجيع تمويل العمليات التجارية مع باقي بلدان العالم كما يمكن له التدخل في مختلف العمليات البنكية وذلك بـ:

- ✓ تمويل القطاعات الخاصة، وخاصة عند قيامها بعقد صفقات مع المتعاملين الأجانب؛
- ✓ تقديم المعلومات الخاصة بإمكانية التحويل للمستوردين و المصدرين >

✓ دراسة القروض البنكية الممنوحة إلى العملاء وإخضاعها لشروط المديرية في حالة القروض ذات المبالغ المرتفعة.

❖ الأهداف الاستراتيجية للبنك الخارجي الجزائري BEA :

- ✓ تحسين أنواع المصالح والعلاقات بينها وبين الزبائن؛
- ✓ إبقاء البنك الخارجي الجزائري من أكبر البنوك في البلاد وتطوير إنتاجه ومردوديته؛
- ✓ تحسين وتطوير شبكة المعلومات وكذا الوسائل التقنية الحديثة.

✌ تعريف وكالة مستغانم 104:

تأسس بنك الخارجي الجزائري وكالة مستغانم 104 في أوت 2009 وتقع هذه الوكالة في ساحة الثقافة بمستغانم، وتعتبر من الوكالات التابعة للمديرية الجهوية لولاية مستغانم.

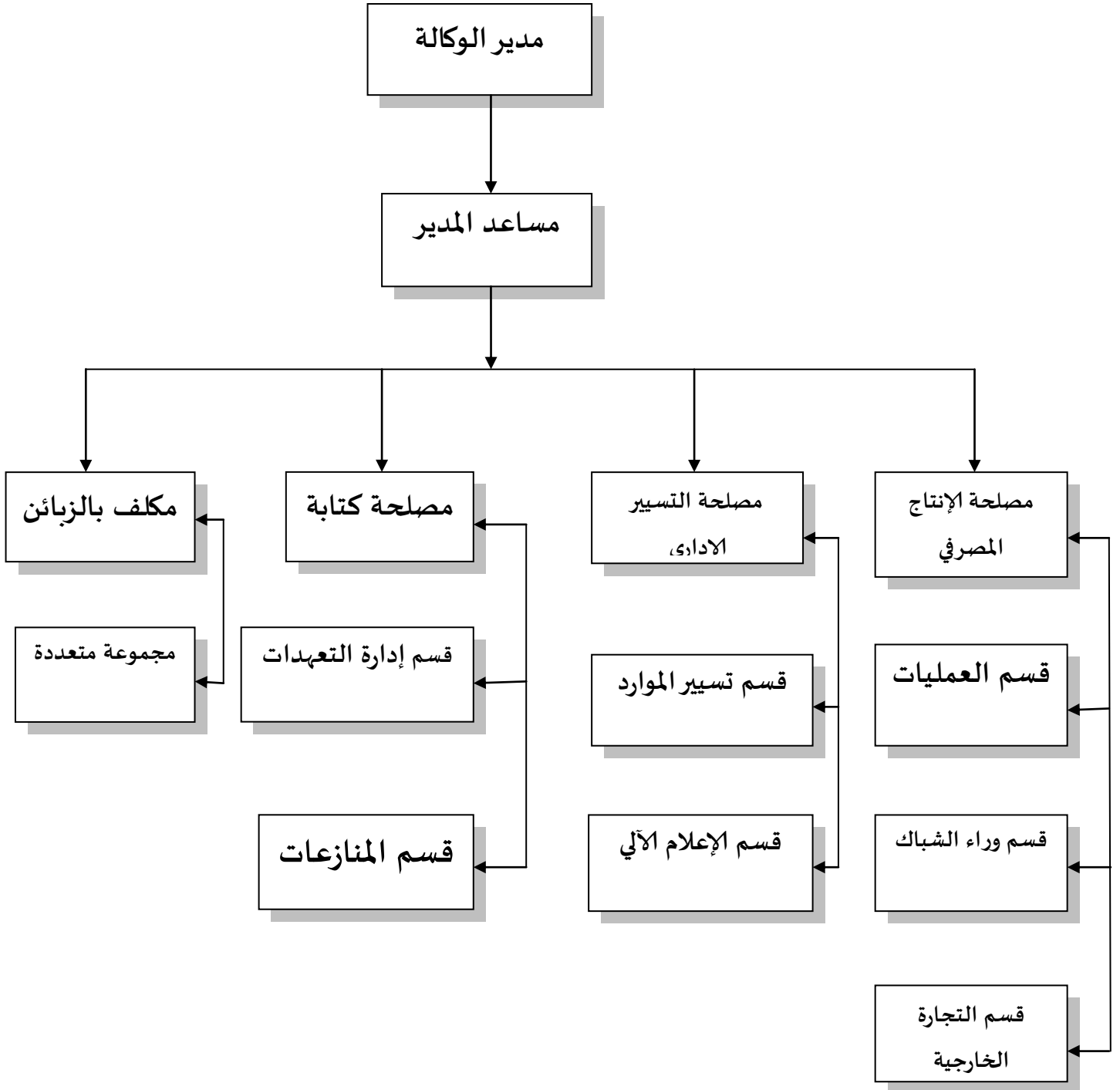
وتتعامل مع زبائن أصحاب المشاريع الكبرى، وجاءت هذه الوكالة لتشجيع الاستثمارات المتزايدة للخواص في المجال الصناعي، تقوم بمنحهم قروض قصيرة المدى مثل قروض الاستغلال ، وقروض متوسطة المدى كقروض الاستثمار، وتحتوي وكالة 104 على 22 موظف منهم المدير والمحاسبين ومجموعة من الموظفين.

✚ مهام وكالة مستغانم 104:

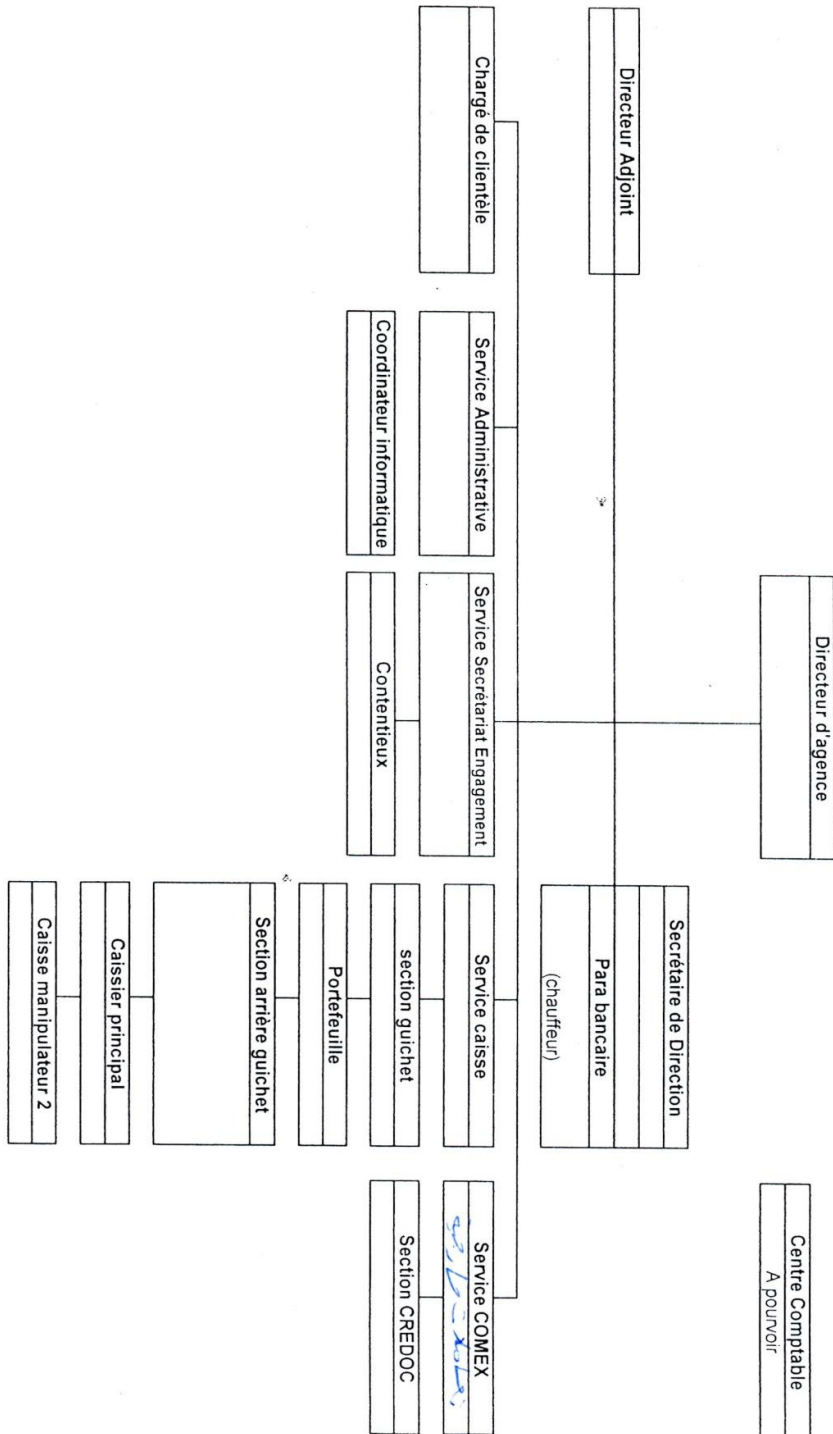
تقوم الوكالة بعدة مهام مهما كان شكلها والتي لها فوائد متعلقة بالمؤسسات أو الشركات الجزائرية أو أجنبية تسعى الى تحقيق أهداف وتطوير الأعمال الخاصة بها كما يلي:

- ✓ استقبال الودائع المتعلقة برؤوس الأموال من طرف الأشخاص؛
- ✓ استقبال عمليات الدفع التي تقدم نقدا أو عن طريق الشيك، والمتعلقة بعمليات التوظيف و التحصيل؛
- ✓ منح القروض بكل أنواعها؛
- ✓ توزيع رؤوس الأموال على الأفراد ومراقبة استعمالها؛
- ✓ يقوم بجميع العمليات المتعلقة بالاكتتاب، الخصم، وشراء الأوراق التجارية؛
- ✓ يقوم بدور البنك المراسل مع البنوك الأخرى.

الملحق رقم 02: الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري BEA.



ORGANIGRAMME AGENCE MOSTAGANEM 104



# استمارة البحث

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يسرني أن أقدم لكم هذا الاستبيان الذي تم تصميمه خصيصا للحصول على معلومات و تحقيقا لأغراض البحث العلمي في اطار التحضير لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال بعنوان " مساهمة الحوافز في تفعيل أداء العاملين في المؤسسة"، نرجوا منكم التكرم للإجابة بملء هذا الاستبيان بدقة وموضوعية لأن إجاباتكم لها أثر كبير في مصداقية المعلومات المقدمة في هذه الدراسة ، وذلك بوضع علامة (X) أمام الإجابة التي تختارونها.

شاكرين ومقدرين حسن تعاونكم معنا وتقبلو خالص تحياتي...

القسم الأول: معلومات شخصية حول المستجوب.

(1) الجنس: ذكر  أنثى

(2) العمر: أقل من 30

من 30 الى 40

من 40 الى 50

(3) المستوى التعليمي : متوسط

ثانوي

جامعي

دراسات عليا

(4) الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات

من 6 الى 10 سنوات

10 سنوات فما فوق

القسم الثاني: تحليل الأسئلة الخاصة بالحوافز وتقييم الأداء.

رقم السؤال	السؤال	نعم	لا	أحيانا
01	هل تهتم المؤسسة بشكل كبير بمنح حوافز لعمالها ليقدموا أحسن ما لديهم؟			
02	هل الأجر الذي تتلقاه كافٍ بالنسبة لك؟			
03	هل تضمن أن هذا الأجر يتناسب مع جهدك المبذول أثناء العمل؟			
04	هل تحصلت على زيادة في الأجر خلال فترة عملك؟			
05	هل الزيادة في الأجر تدفعك الى رفع مستوى أدائك؟			
06	هل تحصلت من قبل على مكافآت؟			
07	هل تمنح الترقيات غالبا لمن يستحق؟			
08	هل هناك ظلم في منح الحوافز والترقيات؟			
09	هل تسمح لكم المؤسسة فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات؟			
10	هل تتحصلون على التقدير والاحترام من رؤسائكم على أدائكم المتميز؟			
11	هل توفر المؤسسة ظروف عمل ملائمة تشجع على العمل؟			
12	هل يتم معاقبة الموظفين المقصرين في عملهم؟			
13	هل تمنح مؤسستكم خدمات اجتماعية ( الوجبات الغذائية، النقل مجانا، ... )؟			
	- هل تؤثر هذه الخدمات على مستوى أدائك؟			
14	كيف تنظر لنظام تقييم أداء العاملين في مؤسستكم؟			
15	هل تهتم مؤسستكم بتطبيق هذا النظام؟			
16	هل يستفيد من نتائج تقييم الأداء كلا من العاملين والادارة معاً؟			
17	هل تعتقد أن نظام الحوافز جيد ويعمل على تحسين أداء العاملين؟			

# الملخص

الملخص:

من خلال دراستنا لموضوع " مساهمة الحوافز في تفعيل أداء العاملين في المؤسسة "، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على ماهية الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين، و التعرف أيضا على العلاقة بين الحوافز المقدمة من طرف البنك الخارجي الجزائري وكالة مستغانم 104 و أداء العاملين، توصلنا الى مجموعة من النتائج كان أهمها عدم فاعلية نظام الحوافز في المؤسسة وذلك بسبب عدم وجود نظام يراعي الأعباء الوظيفية و متطلبات الموظفين وكذلك الجهود المبذولة، أي أن الحوافز الممنوحة لا تلي رغبات و تطلعات العاملين، فنظام الحوافز المتبع يعتمد على بعض الحوافز المادية و المعنوية فقط كالأجر و الترقية و هناك غياب لباقي الحوافز كالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات و المكافآت، و منه يمكننا القول بأن البنك لا يتوفر على نظام للحوافز الذي من خلاله يمكنه تحسين مستوى أداء موظفيه و مستوى المؤسسة ككل.

الكلمات المفتاحية: الحوافز، الأداء، العاملين.

Résumé/Abstract :

A travers notre étude du sujet « Contribution des incitations pour activer la performance des employés de l'institution . Cette étude vise à identifier la nature des incitations et leur impact sur la performance des employés. C'est à travers notre étude sur la relation entre les incitations offertes par la Banque Externe Algérien (Agence Mostaganem 104 ) et la performance des employés , nous avons atteint un ensemble de résultats dont le plus important est l'inefficacité des incitations dans l'institution en raison de l'absence d'un système prenant en compte les contraintes fonctionnelles et les exigences des employés, ainsi que les efforts. En d'autres termes , les incitations accordées ne répondent pas aux souhaits et aspirations des employés. Le système des incitations est basé sur certaines incitations matérielles et morales , telles que les salaires et les promotions et sur l'absence des incitations telles que la participation au processus de prise de décision et aux récompenses.

Enfin, nous pouvons dire que la Banque ne dispose pas d'un système de mesures d'incitation lui permettant d'améliorer les performances de ses employés et le niveau de l'institution dans son ensemble.

Mots- clés : incitations , performance , employés.