جـــامعة عـبد الحمـيد بـــن باديـــس –مستغانم-
I.
جامعة عبد الحميد كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكاديمي

الشعبة: علوم التسيير التخصص: إدارة الموارد البشرية

اثر نظام الحوافز على الموارد البشرية في المنظمة

مقدمة من طرف الطالب :
شرقي محمد
بلخضر فاطمة

أعضاء لجنة المناقشة :

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	شنين قادة	أستاذ محاضر - أ -	جامعة مستغانم
مقررا	قصاص زكية	أستاذ محاضر -أ-	جامعة مستغانم
مناقشا	بن زيدان الحاج	أستاذ محاضر- أ-	جامعة مستغانم

السنة الجامعية 2024/2025

اهداء

بـــــــسم الله و كفـــى و الصـــلاة و الســـــلام على المصـــــطفى

إلى من علّموني أن الإصرار طريق النجاح،

إلى من كانوا سندي في كل خطوة،

إلى من أحبهم ويفخرون بي دائمًا،

أهدي ثمرة جهدي، عرفانًا ووفاءً.

شكر و عرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله وكرمه تُنال الغايات.

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى كل من كان له دور في إنجاز هذا العمل، وأخص بالذكر:

الاستاذ الفاضل على توجيهاته القيّمة وملاحظاته البنّاءة التي أثرت هذا العمل وأخرجته في أحسن صورة.

إلى أسرتي العزيزة، التي كانت دومًا الداعم الأول، والتي لولا صبرها ودعاؤها، لما وصلت إلى هذه المرحلة.

إلى أصدقائي وزملائي الذين شجعوني وشاركوا معي لحظات التعب والإنجاز.

لكم جميعًا، أقول من القلب: شكرًا

الملخص

يعد العنصر البشري أكثر عناصر الإنتاج تقلباً وتعقدا كونه يتميز بجملة من المشاعر والأحاسيس والاحتياجات التي يعبر عنها بطرق مختلفة تنعكس على أداء الأعمال في المنظمات.

كما أن اهتمامات الأفراد والتزامهم وجديتهم بالعمل تختلف من شخص إلى آخر ومن زمن إلى آخر نتيجة الاختلاف في دوافع العاملين و حاجاتهم وتعمل الحوافز في استشارة العاملين وتوجههم للوجهة الصحيحة التي تخدم المنظمة وأهدافها وتهدف من خلال الدراسة إلى التعرف على أثر نظام الحوافر في هيئة استكشاف و أثرها في تحسين الأداء و تتبع أهمية البحث من أهمية الموضوع ذاته لما للحوافز من أثر كبير على نفسية العامل و مدى رضاه عن عمله، و من قناعته فيه واستمراريته بالعمل، وقد قمنا بتطبيق الدراسة الميدانية على مجموع عمال الوكالة خلال فترة معينة من 15 ديسمبر 2025 إلى 08 فيفري 2025، و ذلك بهدف دراسة اثر نظام الحوافر على أداء المورد البشري

توصلت النتائج الدراسة إلى أن نظام الحوافز والمكافات في الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط غير فعال و متدني و لا يساعد على تحسين الأداء كما أوصت الدراسة إلى العمل على زيادة فاعلية نظام الحوافز في المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: نظام الحوافز، المورد البشري ، الحوافز المادية ، الحوافز المعنوية ،الأداء

:Resumé

L’élément humain est la composante la plus volatile et la plus complexe de la production, car il se caractérise par une gamme de sentiments, de sentiments et de besoins exprimés de différentes manières, reflérés dans la performance du travail dans les .organisations

Les intérêts. L’engagement et le sérieux des individus varient d’une personne à l'autre et d’une occasion à l'autre en raison de motivations et de besoins différents des employés, qui stimulent les employés et les guident dans la bonne direction, au service de l’organisation et des objectifs. L’impact du système d’incitation sous forme d’exploration et son impact sur l’amélioration des performances L’importance de la recherche découle de l’importance du même sujet Les incitations ont un impact important sur la psyché du travailleur et sur sa satisfaction à l’égard de son travail sa conviction et sa continuité dans le travail. Fondation des travailleurs d’Agence pendant une certaine période du 15 décembre 2025 au 08 février 2025, et afin d'étudier l'impact du système d'incitation sur la performance des ressources humaines

Les résultats de l'étude ont montré que le système d’incitations et de récompenses au sein de la CNEP Banque de Oued Rhiou est inefficace

et faible, et n'aide pas à améliorer les performances recommandées par l’étude, mais vise à accroître l’efficacité du système d’incitations

Mots clés : système d’incitation, ressources humaines, incitations matérielles, incitations morales. Performance

مقـــــدمة عـــامة

مقدمة عامة :

تسعى المنظمات المعاصرة إلى تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والفعالية، في ظل بيئة عمل تتسم بتزايد حدة المنافسة وتسارع وتيرة التغيرات. وقد أدركت هذه المنظمات أن المورد البشري يُعد الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها في بلوغ أهدافها، لكونه المصدر الحقيقي للإبداع والتجديد.

وفي هذا السياق، أصبح من الضروري توفير بيئة عمل محفّزة تُشعر العاملين بالتقدير والرضا، وتدفعهم إلى بذل أقصى ما لديهم من جهد وقدرات. وهنا يبرز نظام الحوافز كإحدى أبرز الآليات التي تعتمدها المنظمات لتحفيز الموظفين وتعزيز أدائهم.

يُعد نظام الحوافز من أهم أدوات إدارة الموارد البشرية، حيث يهدف إلى التأثير على سلوك العاملين من خلال تقديم مكافآت مادية أو معنوية مقابل تحقيق أهداف محددة أو التميز في الأداء. غير أن فاعلية هذا النظام تختلف من منظمة إلى أخرى، تبعًا لطبيعة الحوافز المعتمدة ومدى توافقها مع احتياجات الموظفين وتطلعاتهم.

انطلاقا من ذلك، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين نظام الحوافز المطبق في المنظمة وأداء العاملين، من أجل قياس مدى تأثير الحوافز على رفع الإنتاجية وتعزيز الانضباط والالتزام داخل بيئة العمل. كما تسعى إلى تقديم رؤية علمية تساهم في تطوير نظام الحوافز بما يدعم تنمية أداء الموارد البشرية بشكل فعّال ومستدام

إشكالية الدراسة:

في ظل سعي المنظمات إلى تحقيق أداء فعّال ومستدام من طرف مواردها البشرية، يبرز التساؤل الآتي:

إلى أي مدى يؤثر نظام الحوافز المطبق في المنظمة على أداء الموارد البشرية؟

ويتفرع عن هذه الإشكالية الرئيسة عدد من التساؤلات الفرعية، من أبرزها :

1. ما انواع الحوافز (المادية والمعنوية) المعتمدة داخل المنظمة؟
2. هل توجد علاقة مباشرة بين نظام الحوافز ومستوى أداء العاملين؟
3. ما مدى رضا الموظفين عن نظام الحوافز الحالي؟
4. كيف يمكن تطوير نظام الحوافز بما يسهم في رفع مستوى الأداء؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- توضيح مفهوم الحوافز وأنواعها المختلفة (المادية والمعنوية) وأهميتها في بيئة العمل.
- بيان دور الحوافز في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المنظم
- تحليل العلاقة بين نظام الحوافز ومستوى الأداء الوظيفي للموظفين
- تقييم فعالية الحوافز المعتمدة في المنظمة محل الدراسة وتأثيرها على رضا الموظفين وتحفيزهم.
- تقديم توصيات عملية ومقترحات لتحسين نظام الحوافز بما يعزز من أداء الموارد البشرية في المنظمة.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في:

- المساهمة في تعزيز المعرفة النظرية حول العلاقة بين الحوافز وأداء الموظفين، وهو موضوع حيوي في مجال إدارة الموارد البشرية.

- تزويد القائمين على إدارة الموارد البشرية في المنظمات بمعلومات علمية تساعدهم على تصميم سياسات حوافز أكثر فاعلية.

- مساعدة المنظمات على تحسين الأداء الوظيفي من خلال فهم أفضل لكيفية تأثير الحوافز على سلوك الموظفين ودوافعهم.

- تسليط الضوء على أهمية الحوافز كأداة تحفيزية يمكن أن تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتقليل معدلات الغياب والدوران الوظيفي

- فتح آفاق للبحوث المستقبلية التي تركز على تطوير أدوات تحفيزية تتناسب مع متطلبات العصر الحديث واحتياجات الموظف

أسباب اختيار الموضوع

تعتبر دراسة الحوافز وأثرها على أداء العاملين من الموضوعات المهمة باعتبارها مركز اهتمام الباحثين لما لهذين المتغيرين من تأثير على السير الحسن للمؤسسة ومن هنا تولدت الرغبة الذاتية لاختيار هذا الموضوع فسعينا للبحث و التحري و محاولة التعرف على مدى نجاح نظام الحوافز في التوفيق بين أهداف المنظمة و أهداف عمالها وكذا فهم طبيعة العلاقة بين الحوافز المادية و المعنوية و الفعالية التنظيمية وكذا التقرب من المؤسسات الناشطة في التراب الوطني و التعرف على نظام الحوافز وبحث الكيفية التي بواسطتها ينظر الى الحوافز وكيفية استثمارها لتحقيق الأهداف المنشودة من طرف المنظمة

الفصل الاول : الاطـــار النـــظري حول نظـــام الحوافز

مقدمة الفصل الاول:

يقوم الموظف بالعمل بكفاءة عالية و هذا لمجرد وجود راتب، بل إنهم يتأثرون أيضًا بأنواع متعددة مـن المحفزات التـي تشبـع حاجاتهم المختلفـة، سواء كانت ماديـة أم معنويـة .

وفي ظل بيئة العمل المتغيرة، وتزايد التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه المنظمات ، أصبحت الحوافز تعد من أبرز الآليات التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة في إدارة مواردها البشرية، لما لها من دور فعّال في رفع مستوى الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية. لذلك فمن الضروري الاهتمام بتصميم نظام حوافز فعّال وعادل، يراعي تباين احتياجات الأفراد واختلاف دوافعهم. ذلك لأن نظام الحوافز لا يساهم فقط في زيادة الإنتاجية، بل أيضًا في تحسين الروح المعنوية، وتخفيض معدلات الغياب، ورفع درجة الانتماء المهني.

انطلاقًا من هذه الأهمية، يهدف هذا الفصل إلى تقديم أرضية نظرية شاملة لمفهوم الحوافز، من خلال التطرق إلى تعريفها، أنواعها، أهدافها، وأهم النظريات التي تناولت العلاقة بين الحوافز وسلوك الأفراد داخل بيئة العمل، وذلك كمقدمة ضرورية لفهم أثرها الفعلي على أداء الموارد البشرية في المؤسسات .

❖ المبحث الأول : ماهية الحوافز

يتناول هذا المبحث توضيحًا لمفهوم الحوافز، واستعراضًا لأهم خصائصها، إلى جانب تصنيف أنواعها وفقًا لمعايير متعددة، بما يسهم في بناء تصور واضح وشامل عن هذا النظام دورًا محوريًا في تعزيز فعالية الأداء داخل المؤسسات، إذ تسهم في رفع مستوى الدافعية لدى الأفراد، وتدفعهم نحو تحقيق الأهداف المسندة إليهم بكفاءة أكبر. وتنبع أهمية الحوافز من قدرتها على التأثير في السلوك الوظيفي، سواء من خلال تعزيز الأداء الإيجابي أو تقويم الأداء المتدني. ونظرًا لتعدد أشكال الحوافز واختلاف أهدافها وأساليب تطبيقها، أصبح من الضروري فهم الإطار المفاهيمي و الحيوي لها في بيئة العمل[1].

➢ المطلب الأول : مفهوم الحوافز

- تُعد الحوافز من أهم أدوات الإدارة الحديثة في مجال تسيير الموارد البشرية، فهي تمثل الوسائل التي تعتمدها المنظمات لدفع العاملين نحو تحسين أدائهم وتحقيق الأهداف المسطرة. وقد تعددت تعريفات الحوافز حسب الزاوية التي ينظر منها الباحثون، ومن بين هذه التعريفات:

- يُعرّفها "روبنز "(Robbins) بأنها:

" مجموعة من العوامل التي تُفعّل الدافعية لدى الأفراد، وتدفعهم إلى العمل بجدية من أجل تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الشخصية في آن واحد."

- أما من منظور علم النفس التنظيمي، فالحوافز هي:

كل ما يحصل عليه الفرد نتيجة لجهوده المبذولة، ويُشكل له دافعًا للاستمرار في الأداء بنفس المستوى أو أعلى[2]."

- وفي السياق الإداري، تُعرّف بأنها:

"مجموعة من العوامل المادية والمعنوية التي تقدمها المنظمة للموظف بهدف رفع درجة الرضا والدافعية وتحسين مستوى الأداء[3]."

---

[1] كامل بربر ،إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء و تنظيمي المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر و التوزيع كلية العلوم الاقتصادية ادارة الأعمال الجامعة اللبنانية 2003،ص56

[2] مازن فارس رشيد ،ادارة الموارد البشرية الأسسالنظرية و التطبيقات العلمية ،العبيكان للنشر ،الرياض ،الطبعة الثالثة ،2009

[3] كامل بربر ،المرجع السابق، ص30

➢ المطلب الثاني : خصائص وأهمية الحوافز

تعد الحوافز من أبرز الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسات لدفع العاملين نحو تحقيق الأداء الأمثل ,ونظرا لأهميتها المتزايدة في بيئة العمل المعاصرة أصبح من الضروري فهم خصائص الحوافز بشكل دقيق و التعرف على دورها الحيوي في رفع الكفاءة و تحقيق الأهداف التنظيمية

1. الفرع الأول : خصائص الحوافز

تتميز الحوافز بمجموعة من الخصائص تجعلها أداة فعالة في إدارة الأفراد، نذكر منها:

- الارتباط بالأداء: يجب أن تكون الحوافز مرتبطة بشكل مباشر بجهود لموظف ونتائج عمله.
- التنوع: تختلف الحوافز بحسب طبيعة الأفراد، لذلك يجب أن تشمل أشكالًا متعددة (مادية ومعنوية).
- العدالة: يجب أن يشعر الموظفون بالعدالة في توزيع الحوافز، لتجنّب الإحباط أو الغيرة الوظيفية.
- التحفيز الإيجابي: الهدف منها هو التشجيع لا التهديد، فهي أداة لتعزيز السلوك الإيجابي[1].

2. الفرع الثاني : أهمية الحوافز في بيئة العمل

تلعب الحوافز دورًا محوريًا في تسيير الموارد البشرية، ويمكن تلخيص أهميتها في النقاط التالية:

[1] مؤيد سعيد سالم ،عادل حر حوش صالح ،ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ،عالم الكتب الحديث ، عمان ،الطبعة الثالثة ،،2009

- زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء الوظيفي.
- تعزيز رضا العاملين وانتمائهم للمنظمة.
- تقليل معدلات الغياب والدوران الوظيفي.
- المساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- دعم الإبداع والابتكار داخل بيئة العمل[1]

➢ المطلب الثالث : أنواع الحوافز

تتعدد أنواع الحوافز التي تعتمدها المنظمات لتحفيزالعاملين ، وتختلف باختلاف طبيعة العمل ، الثقافة التنظيمية ، ومستوى احتياجات الموظفين. ومن أجل فعالية أكبر ،غالبًا ما يُمزج بين أنواع متعددة من الحوافز. ويمكن تصنيف الحوافز إلى نوعين رئيسيين :

1. الحوافزالمادية

الحوافز المادية هي تلك الحوافز التي تُترجم إلى مقابل مالي مباشر أو غير مباشر، وتعد من أكثر الوسائل شيوعًا في تحفيزالموظفين ، خاصة في البيئات التي يغلب عليها الطابع الاقتصادي. ومن أهم أشكالها :

- الرواتب والأجور: الأجرالأساسي الذي يتقاضاه الموظف نظيرعمله.
- المكافآت المالية: مثلا لحوافز الشهرية ،السنوية ،أوالمكافآت عندتحقيق أهداف معينة.
- الزيادات الدورية في الراتب: المرتبطة بالأقدمية أو الأداء.
- المنح والمزايا : كمنح السكن ، النقل ، الطعام ، التغطيةالصحية ، أو التقاعد.
- التحفيزالمادي المرتبط بالأداء: كالعلاوات المرتبطة بالنتائج المحققة أو الإنتاجية.

تُعتبرهذه الحوافز ذا تأثر مباشرعلى مستوى المعيشة ، مما يجعلها محفزًا قويًا، لكنها وحدها لاتكفي لتحقيق الرضا الوظيفي الكامل.[2]

---

[1] فايزة الزغبي ،محمد ابراهيم عبيدات ،أساسيات الادارة الحديثة ، دار المستقبل للنشر و التوزيع ،عمان ، الأردن 1997، ص161

[2] دسلر غاري ، ادارة الموارد البشرية ، بيرسون ، الطبعة 16 ،2021 ، ص 75 - 90

2. الحوافزالمعنوية

تشمل الحوافز المعنوية كل أشكال التقدير غير المادي التي تقدمها المنظمة،وهي تلعب دورًا مهمًا في إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين. ومن أهم أنواعها :

- التقدير و الثناء : عبر الإشادة بجهود الموظف أمام زملائه أو منحه شهادات تقديرية.
- الترقيات والتقدم المهني: منح الموظف فرصًا للترقية و التطور داخل المنظمة.
- المشاركة في اتخاذ القرار: إشراك العاملين في القرارات الإدارية يعزز من انتمائهم ورضاهم.
- الاعتراف بالإنجاز: الاعتراف الرسمي بأداء متميز أو فكرة مبتكرة.
- تحسين بيئة العمل : توفير ظروف عمل مريحة و محفزة نفسيًا.

رغم أنها لا ترتبط بمقابل مادي ، إلا أن الحوافز المعنوية غالبًا ما تكون أكثر تأثيرًا على المدى الطويل ، خاصة لدى الموظفين الباحثين عن التقدير و تحقيق الذات.

3. الدمج بين الحوافز المادية و المعنوية

تشير الدراسات الحديثة إلى أن الجمع بين الحوافز المادية والمعنوية هو النهج الأمثل ،حيث يعزز من رضا الموظف ويحقق توازنًا بين حاجاته المادية والنفسية ، ويقلل من احتمالات التسرب الوظيفي أو انخفاض الدافعية [1]

[1] دسلر غاري ،المرجع السابق , ص 75 - 90

❖ المبحث الثاني : ماهية الموارد البشرية

تعد الموارد البشرية من أهم مقومات نجاح المؤسسات الحديثة باعتبارها العنصر الفعال الذي يحرك باقي الموارد ويوجهها نحو تحقيق الأهداف المرجوة فالموارد البشرية لا تقتصر على الأفراد الذين يعملون داخل المؤسسة بل تشمل قدراتهم ,مهاراتهم ,خبراتهم وسلوكياتهم التي تؤثر بشكل مباشر في الأداء العام للمؤسسة

➢ المطلب الأول : تعريف الموارد البشرية

1 تعريف الموارد البشرية

تشير الموارد البشرية إلى الأشخاص العاملين في المنظمات و المؤسسات و تهتم إدارة الموارد البشرية بإدارة هذه الأشخاص من خلال أساليب واستراتيجيات معينة تعمل على رفع أداء الموظفين و حل مشاكل العمل وتحقيق المنظمة لأهدافها المنشودة ، وتقع مسؤولية هذه الإدارة على عاتق استشاريين الموارد البشرية إلى جانب المديرين التنفيذيين العاملين بالمنظمة .

2 تعريف العنصر البشري :

كل شخص طبيعي يعمل لمصلحة صاحب العمل، وتحت إدارته أو إشرافه مقابل أجر ، ولو كان بعيدا عن نظره .[1]

➢ المطلب الثاني : أهداف الموارد البشرية

تتمثل أهداف الموارد البشرية فيما يلي :

- ✓ تحقيق أعلى مستويات الكفاءة في الأداء

[1] برنوطي سعاد ،ادارة الموارد البشرية ،دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ،عمان ، الأردن ،2001 ، ص 17

- ✓ رفع الحافز لدى الموظفين والتزامهم في العمل .
- ✓ تحقيق الميزة التنافسية للموارد البشرية .
- ✓ تنمية الموارد البشرية .
- ✓ استقطاب وتعيين أفضل الموارد البشرية .
- ✓ مكافأة الموظفين على إنجازاتهم .
- ✓ تحقيق الإنسجام في العمل لرفع مستوى الأداء ومستوى الإنتاجية [1] .

➢ المطلب الثالث : دور الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة

ينطلق دور الموارد البشرية من ضرورة ربطها باستراتيجية المنظمة العامة اذ تحدد احتياجات المنظمة الحالية و المستقبلية من العمالة وتصمم خططا لتوظيف وتطوير وتحفيز الأفراد بما يتوافق مع تلك الاحتياجات

- ✓ **استقطاب واختيار الوظفين المناسبين**

تعمل وحدة الموارد البشرية على جذب و اختيار أفراد يمتلكون المهارات و الخبرات الملائمة لاستراتيجية المنظمة مما يساهم في تعزيز الكفاءة الابتدائية وتقليل الحاجة لتدريب مكثف لاحقا

- ✓ **تطوير القدرات و التدريب المستمر**

تقدم الموارد البشرية برامج تدريب وتطوير مصممة استنادا الى احتياجات المنظمة ما يضمن رفع مهارات الأفراد وتحقيق أهداف الأداء المهيكلة

- ✓ **ادارة الأداء وربط النتائج بالأهداف**

تعتمد على أنظمة تقييم أداء تتيح قياس الجهود وربطها بالأهداف التنظيمية الرئيسية فضلا عن تقديم التغذية الراجعة و المكافآت لتعزيز الروح الانتاجية

- ✓ **الحوافز المالية و المعنوية**
- ✓ **بناء ثقافة تنظيمية داعمة**

[1] برنوطي سعاد ، المرجع السابق ، ص 17

تعزز الموارد البشرية ثقافة مؤسسية تقوم على التواصل الداخلي الفعال و الاندماج وظيفيا ما يرفع الروح المعنوية ويحسن الابتكار و الانتاجية

- ✓ **تحفيز الموظفين و تعزيز دورهم**

تعد الحوافز ضمن أدوات التأثير على السلوك البشري حيث تنمي لدى الفرد الرغبة بالتميز و الولاء ما يدفعه للمساهمة الفاعلة في تحقيق أهداف المنظمة [1]

[1] نزار محمد فكري ، دور أنشطة ادارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي ،المجلة العلمية للدراسات التجارية و البيئية ، جامعة القاهرة ، 2023 ، ص 146 -197

❖ المبحث الثالث : أهداف ونظريات الحوافز وشروط نجاحها

تُعد الحوافز من الركائز الأساسية في إدارة الموارد البشرية، وقد حظيت باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية والنفسية، لما لها من أثر مباشر في رفع مستوى الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي. وقد سعت العديد من النظريات إلى تفسير آلية تأثير الحوافز في سلوك الأفراد، من خلال تحليل الدوافع النفسية والاحتياجات البشرية التي تحرك الإنسان نحو العمل والإنجاز. ومن هذا المنطلق، يهدف هذا المبحث إلى استعراض أبرز نظريات الحوافز التي شكلت الأساس العلمي لفهم هذا المفهوم، مع توضيح الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها من خلال أنظمة الحوافز، بالإضافة إلى بيان الشروط التي يجب توفرها لضمان فاعلية هذه الأنظمة ونجاحها في التأثير الإيجابي على العاملين.

➢ المطلب الأول : أهداف نظام الحوافز

يُعد نظام الحوافز من الأدوات الإدارية الأساسية التي تعتمدها المنظمات الحديثة بهدف استثارة دوافع العاملين وتحفيزهم نحو تحقيق أعلى مستويات الأداء والإنتاجية. وتكمن أهمية هذا النظام في الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. رفع مستوى الأداء الوظيفي

إن من أبرز أهداف نظام الحوافز هو تحفيز العاملين لبذل أقصى جهودهم وتحقيق أداء متميز يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. فالعامل عندما يشعر بأن أداءه الجيد يقابل بالتقدير والمكافأة، يصبح أكثر التزامًا وإبداعًا في العمل.

2. زيادة الإنتاجية

يُساهم نظام الحوافز في خلق بيئة تنافسية إيجابية بين العاملين، ما يؤدي إلى رفع معدلات الإنتاج كماً ونوعاً. كما أن التحفيز المستمر يُقلل من الكسل والروتين، ويشجع الموظفين على العمل بكفاءة أكبر.

3. تحقيق الرضا الوظيفي

يُعتبر تحقيق رضا العاملين من الأهداف الأساسية لنظام الحوافز، إذ يُؤدي إلى حالة من التوازن النفسي والمجتمعي داخل بيئة العمل، ويعكس شعور العامل بالتقدير والاعتراف بجهوده.

4. استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها

تسعى المؤسسات إلى جذب الكفاءات المهنية من خلال تقديم نظام حوافز مغرٍ يعكس التقدير الحقيقي للمهارات والخبرات. كما أن وجود نظام تحفيزي عادل ومنظم يساعد في تقليل معدلات دوران العمالة والمحافظة على الموارد البشرية المتميزة.

5. تقوية روح الانتماء والولاء التنظيمي

الحوافز، خاصة المعنوية منها، تُعزز من شعور العامل بالانتماء إلى المؤسسة، وتشجعه على الاندماج في بيئة العمل والمشاركة في تحقيق أهدافها، مما يرفع من مستوى الولاء المهني ويقلل من النزاعات الداخلية.

6. تحسين العلاقات الداخلية والمناخ التنظيمي

يساعد نظام الحوافز على خلق جو من التعاون والتفاهم بين الموظفين، خاصة عند اعتماد الحوافز الجماعية التي تشجع على العمل بروح الفريق، وتُقلل من مظاهر الصراع والمنافسة السلبية.

7. دعم سياسات التقييم والأداء

يرتبط نظام الحوافز عادة بنظام تقييم الأداء، إذ يتم استخدام نتائج التقييم كأساس لمنح المكافآت والترقيات. وبالتالي، فإن الحوافز تُعد وسيلة فعالة لدعم نظام التقييم، وتوجيه السلوكيات نحو تحقيق المعايير المطلوبة[1].

➢ **المطلب الثاني: نظريات الحوافز**

تمثل نظريات الحوافز حجر الأساس في فهم السلوك البشري داخل المنظمات، إذ تُفسر كيف ولماذا يتحفز الأفراد للعمل، وتساعد في تصميم أنظمة تحفيزية فعالة تتوافق مع احتياجات العاملين وتوقعاتهم.

لأن عملية التحفيز معقدة فقد وضعت نظريات كثيرة في التحفيز بعضها يركز على الحوافز المالية والأخربعلى الجوانب المالية والمعنوية وفيما بلي سيتم ذكر أهم هذه النظريات [2]:

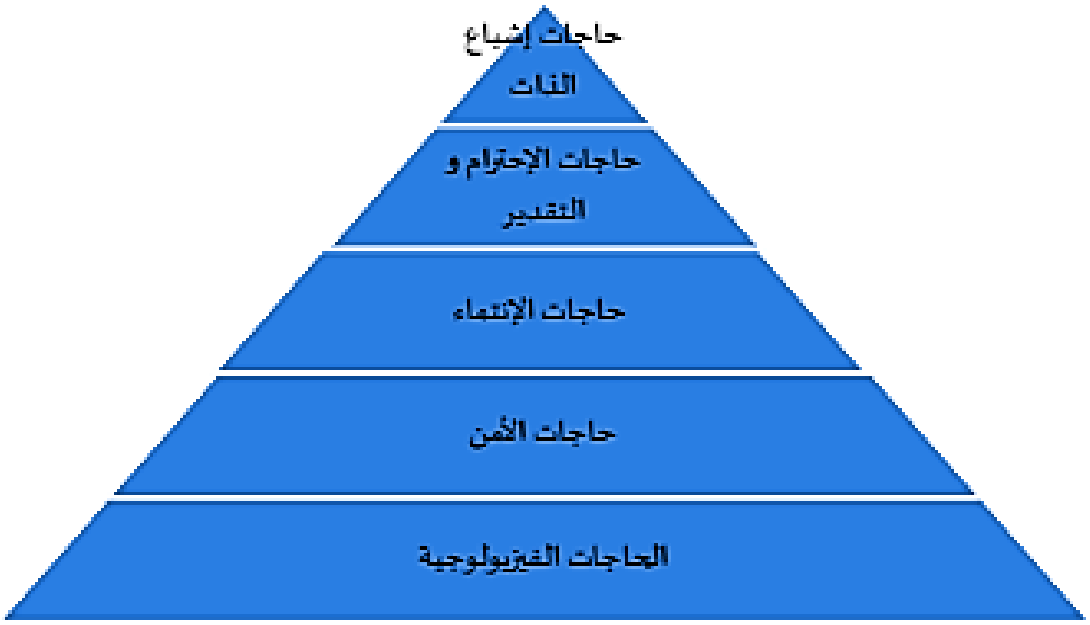
- **نظرية هرمية الحاجات الماسلو**

يرتب ماسلو الحاجات الإنسانية يوم يبدأ بقمة وينتهي بقاعدة حيث تقع حاجات اشباع الذات في قمة الهرم بينما تقع الحاجات الفيزيولوجية في قاعدته والشكل الثاني بين هذه الحاجيات :

[1] محمد علي شهيب ، السلوك الانساني في التنظيم ، دار الفكر العربي ، الطبعة الثانية ، 1986 ، ص 112

[2] سعد عامر أبو شندي ، ادارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية ،الطبعة الأولى ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2011، ص 146

الشكل(ا-1): الحاجات الفيزيولوجية



المصدر: سعد عامر أبو شندي. إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية. الطبعة الأولى. دار أسامة للنشر والتوزيع. عمان. 2011. ص146

الحاجات الفزيولوجية

وهي الحاجات الأساسية التي يحتاجها الإنسان لكي يحافظ على جسمه ووضعه المادي مثل الطعام والشراب والمأوى، لكن دافعية الأشخاص الذين يسعون لإشباع هذه الحاجيات فقط ستكون منخفضة لا تصلح لهم إلا الحوافز المادية

حاجات الأمن والطمأنينة .

إن العامل بحاجة إلى أن يؤمن نفسه و ماله و مركزه إزاء مخاطر الحاضر والمستقبل كحاجته إلى عدم انقطاع الرزق وإلى ضمان دخل في حالة المرض أو العجز وحجاته إلى الأمن ضد البطالة وتأتي الحاجة إلى الأمن في المرتبة الثانية من السلم الهرمي

الحاجات الاجتماعية (الانتماء)

مثل الحاجة إلى الحب والعطف والصداقة والعلاقات والإنتماء، حيث أن الإنسان إجتماعي بطبعه فلابد أن. يشعر أنه جزء من الجماعة يعيش بينها ويتصل ، وينتمي إليها وكلما كانت هذه الجماعات محببة إلى الأفراد ويشبع لديهم بعض الدوافع والحاجات كانت سببا في ارتفاع معنويام وتأتي هذه الحاجة في المرتبة الثالثة من السلم

حاجات الإحترام والتقدير

الإنسان يبحث دائما عن الاحترام والتقدير من الآخرين فهو على الدوام يسعال لأن يكسب لنفسه التفوق أو بلوغ مكانة اجتماعية مرموقة وتأتي هذه الحاجة في المرتبة الرابعة ضمن سلم الهرمي

حاجات إشباع الذات

حيث يسعد الفرد الاستغلال قدراته ومواهبه وتحقيق النجاح والوصول إلى أعلى المراتب وذلك يعود عليه بالرضا والسعادة وتأتي هذه الحاجة في المرتبة الخامسة من السلم وهي أدنى الحاجات الحية ومساسا بالفرد في نظر ماسلو

يرى صاحب هذه النظرية أن عدم اشباع هذه الحاجات ينعكس على انتاجية الفرد ورغبته في العمل كما يرى ان اشباعها يؤدي الى بروز حاجات جديدة للفرد لابد من اشباعها لدفعه للعمل باستمرار [1]

- **نظرية التعزيز**

ارتبطت هذه النظرية بالعالم skimmer الذي يعتمد بأن تعديل سلوك الفرد والتحكم به يتم عن طريق التعزيز

[1] سعد عامر أبو شندي ، المرجع السابق ، ص 147-148

ارتبطت هذه النظرية بالعالم kimmerه الذي يعتمد بأن تعديل سلوك الفرد والتحكم به يتم عن طريق التعزيز الإيجابي وترى هذه النظرية بأن الفرد العامل يميل إلى تكرار السلوك الايد أو السلبين ولا يميل إلى التعزيز السلبي (العقوبة كونها تخفض من الروح المعنوية، ويشترط (skinner) لإستخدام هذه النظرية في مجالالتحفيز ما يأتي:

- تحديد السلوك المرغوب بدقة.
- تحديد المكافات أو الجواهر التي تدعم السلوك المرغوب
- جعل الثواب النتيجة المباشرة المسلوك المرغوب
- اختيار الطريق أو الأسلوب الأفضل للتعزيز.
- عدم معاقبة الموظف امام زملائه .
- إختبار الموظف العامل بالنواحي التي لم ينجح فيها[1]

- **النظرية الكلاسيكية التايلور**

اعتمدت هذه النظرية التي نادي بها صاحبها فريدريك تايلور على دراسة الحركة والزمن التقويم مستوياتأداء العاملين وقد بنيت هذه النظرية على الفرضين أساسيين هما :

- إن تطبيق الأساليب العلمية في العمل قد تؤدي إلى الكفاية في الإنتاج
- إن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج.

لذلك وضعت معايير الإنتاج ونادت بزيادة الأجر الكامل على كافة الوحدات الإنتاج إذا تم تجاوز المعمار المحدد، أما العاملون الذي لا يتجاوز إنتاجهم المستوى الذي تحدده المؤسسة فلا مجال لزيادة أجرهم أو تقدير حافز معين لهم

[1] سعد عامر أبو شندي ، مرجع سبق ذكره ، ص 147

- **نظرية التوقع**

تسمى هذه النظرية بنظرية فروم نسبة إلى العالم الذي وضع مبادئها وتقوم على افتراض أن سلوك الفرد وأداته تحكمه عملية مفاضلة بين بدائل القيام بفعل ينعكس بسلوك أو عدم القيام بالفعل حيث أن دافعية الفرد محكومة بالمنافع العوائد التي يتوقع الحصول عليها من الأداء ودرجة هذا التوقع وفقالمعادلة الآتية:

الدافع =المنفعة الاحتمال.[1]

ويعتمد تطبيق هذه النظرية على تحقيق الشروط التالية :

أن يظهر لدى الفرد اهتمام بالمحفزات المالية وهذا ما يمكن أن يتحقق لدى الأفراد العاملين الشباباعتقاد الفرد بوجود ارتباط قوي بين الأداء والمردود أي أن الأداء العالي يصاحبه مردود عالياعتقاد الفرد بأن هناك احتمال القوي وكبير بأن الجهود التي بذلها تقود إلى أداء ناجحيلاحظ من خلال محتوى النظرية بأبها الأكثر تركيزا علام الجوائز المالية وأثرها في الأداء حيث أن تحقق الشروط الوارد ذكرها سابق يعر بأن الحوافز المالية مسؤولة مباشرة على الأداء.

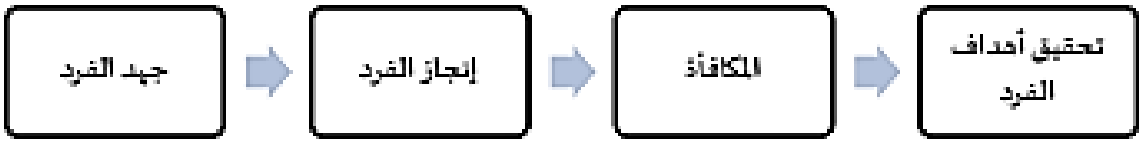
اعتمادا فإن النظرية توجه المنظمات إلى اعتماد الحوافز المالية كوسائل لتحسين الأداء وأن عملية التحفيز لايمكن أن تنجح إذا لم ترتكز على الجانب المالي في المحفزات

و فيما يلي ستقدم نموذج نظرية التوقع :

الشكل (1-2): نموذج نظرية التوقع

[1] سعد عامر أبو شندي ، المرجع السابق ، ص 149- ص 152

الشكل(I-2): نموذج نظرية التوقع



المصدر: سالم فؤاد وآخرون .المفاهيم الإدارية الحديثة .ط3.أردن .1989.ص196

- **نظرية العلاقات الانسانية**

صاحب هذه النظرية هو التون مايو وترتكز هذه النظرية أساسا على أن العنصر الإنساني هو العنصر الأمم في عناصر الإنتاج وهو محور العملية الإدارية وهذا ما نادت به النظرية حيث ركزت على ما يلي :

- أهمية العامل الإنساني في المؤسسة

- التنسيق بين جهود العاملين المختلفين في المؤسسة وإيجاد جو عمل يحفرهم على الأداء الجيد والتعاونالمستمر في سبيل الحصول على نتائج أفضل .

- ضرورة التعرف على أساليب السلوك الإنساني في التنظيم وأنماط العلاقات بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم وتأثير تلك العلاقات على الإنتاجية.

- السعي إلى تحقيق حاجات العاملين الاقتصادية والاجتماعية والنفسية وتحقيق أهداف الإدارة في زيادة الإنتاج والربح ويعتمد تحقيق تلك الأهداف على طبيعة العلاقة بين الإدارة والعاملين.[1]

➢ المطلب الثالث: شروط نجاح نظام الحوافز

تطبيق نظام حوافز فعال لا يقتصر على مجرد تقديم مكافآت أو مزايا، بل يتطلب توافر مجموعة من الشروط التي تضمن فعاليته واستمراريته في التأثير الإيجابي على سلوك الموظفين وأدائهم. فنجاح نظام الحوافز مرتبط بمدى عدالته، وشفافيته، وارتباطه بالأهداف التنظيمية. وفيما يلي أبرز الشروط التي يجب مراعاتها:

1. العدالة والإنصاف

من أهم شروط نجاح نظام الحوافز أن يكون عادلًا ومنصفًا بين جميع العاملين، بحيث تُمنح الحوافز بناءً على الأداء والجهد الفعلي وليس على المحسوبية أو العلاقات الشخصية. غياب العدالة يؤدي إلى الإحباط وفقدان الثقة بالنظام التحفيزي.

يشمل ذلك العدالة في:

- معايير التقييم.
- فرص الحصول على الحوافز.
- حجم الحوافز الممنوحة.

2. التناسب مع الأداء

ينبغي أن تكون الحوافز مرتبطة ارتباطًا مباشرًا وواضحًا بمستوى الأداء الفردي أو الجماعي. فكلما كان النظام مرتبطًا بجهود الموظف وإنجازه الفعلي، زاد تأثيره التحفيزي.

مثلًا: منح مكافأة لموظف حقق نتائج متميزة أو تجاوز الأهداف المحددة له.

[1] سعد عامر ، المرجع السابق ، ص 160

3. التنوع والتكامل بين الحوافز

لتحقيق نتائج فعالة، يجب أن يجمع نظام الحوافز بين الحوافز المادية والمعنوية، لتغطية مختلف الجوانب النفسية والاجتماعية والمهنية للموظفين. بعض الأفراد يتحفزون أكثر بالتقدير المعنوي، بينما يفضل آخرون الحوافز المالية المباشرة[1].

مثال: الترقية + مكافأة مالية + شهادة تقدير.

4. الوضوح والشفافية

يجب أن يكون نظام الحوافز واضحًا ومفهومًا لجميع العاملين، سواء من حيث:

- شروط الحصول على الحوافز.
- أساليب التقييم المعتمدة.
- نوعية المكافآت المقدمة.
- الغموض يؤدي إلى سوء الفهم والشك في مصداقية النظام.

5. الموضوعية في التقييم

لا يمكن لأي نظام حوافز أن ينجح دون وجود نظام تقييم أداء موضوعي وعلمي يعتمد على معايير قابلة للقياس، مثل:

- الإنتاجية.
- الالتزام بالمواعيد.
- الإبداع والمبادرة.

[1] كامل بربر ، المرجع السابق ، ص 98

- جودة العمل.

يجب تجنّب التقييم العشوائي أو المعتمد على الانطباعات الشخصية.

6. مشاركة العاملين في تصميم النظام

إشراك الموظفين في وضع نظام الحوافز أو جمع مقترحاتهم يعزز قبولهم للنظام ويشعرهم بالملكية والانتماء، مما يزيد من فعاليته. كما يساعد ذلك على مواءمة النظام مع توقعاتهم واحتياجاتهم الحقيقية.

7. الاستمرارية والتجديد

لكي يحافظ النظام على فعاليته، يجب أن يكون مرنًا وقابلاً للتحديث وفقًا لتغير الظروف والأولويات داخل المنظمة. كما يجب أن تُمنح الحوافز بشكل منتظم لتجنّب فقدان تأثيرها بمرور الوقت[1].

[1] كامل بربر ، المرجع السابق ، ص 98

خاتمة الفصل الأول

يُعد نظام الحوافز من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحفيز مواردها البشرية، ورفع مستوى أدائها بما يتماشى مع أهدافها الاستراتيجية. وقد تناول هذا الفصل الإطار النظري الذي يُمثل الخلفية العلمية للموضوع، حيث تم التطرق إلى مفهوم الحوافز وأهميتها، مع تصنيفها إلى حوافز مادية ومعنوية، فردية وجماعية، كما تم التعرف على أهداف النظام التحفيزي وما يسعى لتحقيقه على المستويين الفردي والمؤسسي.

كما استعرض الفصل أبرز النظريات الكلاسيكية والمعاصرة التي فسّرت دوافع السلوك الإنساني داخل بيئة العمل، من بينها نظرية ماسلو، هيرزبرغ، وفروم، مما أتاح فهمًا أعمق لآلية تأثير الحوافز في تحريك العاملين نحو الأداء الإيجابي. وفي السياق ذاته، تم التطرق إلى الشروط التي يجب توافرها لنجاح أي نظام حوافز، حيث تبين أن العدالة، الشفافية، التناسب مع الأداء، والتكامل بين أنواع الحوافز، من أهم العوامل التي تضمن فاعلية هذا النظام.

وبذلك يكون هذا الفصل قد وفّر قاعدة نظرية متينة تساعد على تحليل الواقع التطبيقي للحوافز في المنظمات، وهو ما سيتم تناوله بشيء من التفصيل في الفصل الثاني من هذه الدراسة، من خلال دراسة ميدانية تهدف إلى تقييم أثر الحوافز على أداء الموارد البشرية داخل مؤسسة معينة

الفصل الثاني : الأداء الوظيفي للموارد البشرية

مقدمة الفصل الثاني

يُعد الأداء الوظيفي للموارد البشرية من العوامل الحيوية التي تحدد نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتنافسية. فالموارد البشرية تمثل العنصر الأساسي الذي تعتمد عليه المنظمات في تنفيذ خططها وتحقيق رؤاها المستقبلية، وبالتالي فإن تحسين الأداء الوظيفي لهذه الموارد ينعكس بشكل مباشر على كفاءة وفعالية المنظمة ككل.

يتناول هذا الفصل مفهوم الأداء الوظيفي، وأهميته في بيئة العمل، والعوامل التي تؤثر عليه، مع التركيز على دور الحوافز كعامل محفز لتحسين الأداء. كما سيتم استعراض النظريات والمفاهيم الإدارية ذات الصلة، بالإضافة إلى الأدوات والأساليب المستخدمة لقياس وتقييم أداء الموظفين داخل المنظمة.

من خلال دراسة الأداء الوظيفي للموارد البشرية، يمكن فهم كيفية تأثير الحوافز على مستوى الالتزام، والتحفيز، والإنتاجية، مما يساهم في تعزيز القدرات التنظيمية وتحقيق الأداء المتميز. لذلك، يأتي هذا الفصل ليضع الأساس النظري الذي يدعم تحليل العلاقة بين الحوافز وأداء الموارد البشري

المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته ومؤشرات قياسه

يُعد الأداء الوظيفي من المفاهيم الجوهرية في علم الإدارة والموارد البشرية، كونه يمثل المحصلة النهائية لجهود الفرد داخل المنظمة، ويعكس مدى فاعليته في تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف المسندة إليه. ويكتسب هذا المفهوم أهمية متزايدة في بيئات العمل الحديثة التي تتطلب كفاءة عالية ونتائج ملموسة لضمان البقاء والتنافس.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

يعد الأداء الوظيفي من المفاهيم الأساسية في ميدان ادارة الموارد البشرية ,اذ يمثل المعيار الذي يقاس من خلاله مدى فاعلية الفرد في انجاز المهام الموكلة اليه داخل المنظمة وفي هذا السياق يمكن تعريفه على انه :

مجموعة الأنشطة والسلوكيات التي يقوم بها الموظف أثناء تنفيذ مهامه الوظيفية والتي تساهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف المنظمة ورفع كفاءتها[1]

يركز هذا التعريف على أهمية الأنشطة والسلوكيات التي يقوم بها الموظف، وكيفية تأثيرها المباشر على تحقيق أهداف المنظمة ورفع كفاءتها.

[1] ابراهيم محمد المحاسنة ، ادارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق ، دار جرير ،عمان ،2013

المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي في بيئة العمل

يُعد الأداء الوظيفي من العناصر الحيوية التي ترتكز عليها المنظمات لتحقيق أهدافها، فهو يعكس مدى فعالية الموارد البشرية في تنفيذ المهام الموكلة إليها، كما يشكل مقياساً حقيقياً لمدى كفاءة الفرد في العمل.[1]

وتكمن أهمية الأداء الوظيفي في بيئة العمل في مجموعة من الجوانب الأساسية[2]، نوجزها فيما يلي:

1. **تحقيق الأهداف التنظيمية**

الأداء الفعال للموارد البشرية يساهم بشكل مباشر في تنفيذ الخطط والبرامج الموضوعة، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة في الوقت المحدد وبأقل التكاليف.

2. **زيادة الإنتاجية**

كلما ارتفع مستوى أداء الأفراد، زادت إنتاجيتهم، مما ينعكس إيجابًا على مستوى الأداء الكلي للمنظمة، ويعزز من قدرتها على المنافسة في السوق.

3. **تحسين جودة الخدمات أو المنتجات**

الأداء الجيد يضمن تقديم خدمات أو منتجات ذات جودة عالية، وهو ما يؤدي إلى تعزيز ثقة العملاء ورضاهم، وبالتالي بناء سمعة قوية للمنظمة.

4. **تقليل معدلات الأخطاء والتكاليف**

نسبة الأخطاء الناتجة عن العمل، وبالتالي يتم تقليل التكاليف المرتبطة بالإصلاح أو الإعادة.

عندما يكون أداء الموظف عاليًا، تقل

5. **الكشف عن احتياجات التدريب والتطوير**

يساعد تقييم الأداء الوظيفي على تحديد نقاط الضعف لدى الموظفين، مما يمكن إدارة الموارد البشرية من تصميم برامج تدريبية فعالة تستجيب لتلك الاحتياجات.

[1] أحمد محمد علي ، ادارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي و تطبيقي ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2019

6. تعزيز الرضا الوظيفي والتحفيز

يشعر الموظفون ذوو الأداء المرتفع بالتقدير والاعتراف، مما يزيد من رضاهم الوظيفي، ويشجعهم على بذل المزيد من الجهد والإبداع.[1]

المطلب الثالث: مؤشرات قياس الأداء

مؤشرات قياس الأداء هي أدوات تُستخدم لتقييم مدى تحقيق الأهداف التنظيمية المتعلقة بالموارد البشرية. وتعتمد هذه المؤشرات على قياس جوانب مختلفة من أداء الموظفين لضمان تحسين الجودة والفعالية وزيادة الإنتاجية.

أهم مؤشرات قياس الأداء في الموارد البشرية:

- معدل الإنتاجية: يعبر عن كمية العمل المنجز خلال فترة محددة.
- معدل الغياب: نسبة أيام غياب الموظف عن العمل مقارنة بإجمالي أيام العمل.
- معدل دوران الموظفين: نسبة ترك الموظفين للمنظمة خلال فترة معينة.
- مستوى رضا الموظفين: يُقاس من خلال استبيانات دورية حول رضاهم الوظيفي.
- مستوى الالتزام: يقاس من خلال ملاحظات الأداء والتقييمات الإدارية.
- مؤشرات جودة العمل: مثل دقة العمل والتزام الموظف بالمعايير المحددة[2].

تساعد هذه المؤشرات المديرين على مراقبة وتحليل أداء الموارد البشرية بشكل دوري، وتقييم أثر الحوافز المقدمة على تحسين الأداء الوظيفي.

---

[1] المرجع السابق ص 155 - 157

[2] خالد الجعيدي ، ادارة الموارد البشرية : مفاهيم وممارسات ، مكتبة العبيكان للنشر ، الرياض ، الطبعة الأولى ، 2015 ، ص 210- 215

المبحث الثاني تحليل الأداء الوظيفي بين الرضا والعوامل المؤثرة ودور الموارد البشرية

يمثّل الأداء الوظيفي حجر الزاوية في تحقيق أهداف المؤسسات ورفع كفاءتها التنافسية، إذ يعكس مدى فعالية الموظف في تنفيذ المهام الموكلة إليه ضمن بيئة العمل. غير أنّ هذا الأداء لا يتكوّن بمعزل عن مجموعة من العوامل المتداخلة، من بينها الرضا الوظيفي الذي يُعدّ من أبرز المحفّزات النفسية والسلوكية، إضافة إلى ظروف العمل، وأساليب القيادة، ونُظم التحفيز، وغيرها من المؤثرات الفردية والتنظيمية. كما تلعب إدارة الموارد البشرية دورًا محوريًا في ضبط هذه العوامل وتهيئة بيئة عمل داعمة ومحفّزة تسهم في تعزيز الإنتاجية.

وفي هذا الإطار، يتناول هذا المبحث تحليل الأداء الوظيفي من خلال التطرّق إلى العوامل المؤثرة فيه، وبيان العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء، وصولًا إلى إبراز دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الأفراد وبالتالي رفع مستوى الإنتاجية داخل المؤسسة.

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية

يتوقف أداء الموارد البشرية على مجموعة من العوامل التي تتكامل فيما بينها لتشكل البيئة المحفزة للإنجاز. ومن أبرز هذه العوامل: الحوافز المادية والمعنوية، وأساليب القيادة، وفعالية برامج التدريب، والرضا الوظيفي، والعدالة التنظيمية. كما تلعب البيئة الداخلية وخصائص الفرد دورًا مهمًا في تعزيز أو إضعاف مستوى الأداء. وقد أكد العديد من الباحثين في هذا السياق على أن هذه العوامل تمثل ركائز أساسية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات.[1]

[1] عبد الباسط محمد حسن ، ادارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي ، دار الفكر العربي للنشر ، القاهرة

1. الحوافز (المادية والمعنوية)

الحوافز تلعب دورًا رئيسيًا في تحفيز العاملين نحو تحسين الأداء، حيث يشعر الموظف بالتقدير مما ينعكس إيجابًا على إنتاجيته.[1]

2. أسلوب القيادة والإشراف

نمط القيادة داخل المؤسسة ينعكس على سلوك العاملين، حيث أن القيادة الفعالة ترفع من الروح المعنوية وتحفز الأداء

3. التدريب والتطوير

كلما زادت فرص التدريب الممنوحة للموظفين، كلما تحسنت مهاراتهم وتطور أداؤهم.

4. البيئة التنظيمية (بيئة العمل)

توفر بيئة عمل مناسبة من حيث العلاقات المهنية، والإضاءة، والتجهيزات، يقلل من الضغوط ويزيد من كفاءة الأداء[2]

5. الرضا الوظيفي

العامل الراضي عن عمله يكون أكثر التزامًا، وأكثر إنتاجية.

6. العدالة التنظيمية

يشير إلى عدالة المنظمة في توزيع الحوافز، وترقيات العمل، والقرارات الإدارية، وهي عنصر حاسم في رفع المعنويات و الأداء[3]

7. الخصائص الشخصية والدافعية الفردية

السمات الفردية مثل الضمير الحي، الطموح، والرغبة في الإنجاز تؤثر بشكل مباشر في الأداء.[4]

---

[1] المرجع السابق ، ص 34

[2] محمد فوزي ابو علي ، محمد عبد الحميد أبو ناعم ،ادارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009

[3] ابراهيم عبد الرحمن الطيب ، الرضا الوظيفي و أثره في تحسين أداء العاملين ، رسالة ماجيستير ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا

[4] عبد الكريم درويش ، الدافعية و العمل ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، 2009

8. نظام التقييم والمتابعة

عندما يكون تقييم الأداء موضوعيًا وعادلاً، فإنه يحفز الموظف لتقديم أفضل ما لديه.[1]

المطلب الثاني: العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي

يمثل الرضا الوظيفي أحد أهم محددات السلوك التنظيمي، حيث ينعكس بشكل كبير على أداء العاملين داخل المؤسسة. ويعتبر فهم العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء ضروريًا لأي إدارة تسعى إلى تحقيق الفعالية والرفع من الإنتاجية. وسنعرض في هذا المطلب تحليلًا دقيقًا لأبعاد هذه العلاقة،

الفرع الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي هو شعور داخلي إيجابي يشعر به الموظف نتيجة تقييمه لتجربته العملية وظروف العمل المحيطة به. ويتحقق عندما تتماشى الوظيفة مع توقعاته وحاجاته النفسية والمادية والاجتماعية.[2]

الفرع الثاني: مفهوم الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي هو السلوك الفعلي الذي يُظهره الموظف أثناء ممارسة عمله، ويشمل جودة الإنجاز، الكفاءة في التنفيذ، والالتزام بالمعايير الزمنية والمهنية.

الفرع الثالث: اتجاهات العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء

- **الاتجاه الأول: الرضا يؤدي إلى أداء أفضل**

[1] حيدر حسين الطائي ، ادارة الأداء ، دار اليازوري العلمية ، عمان ،2010

[2] عبد العزيز شحلاط ، الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء ، جامعة المسيلة ، الطبعة الأولى ، الجزائر ، 2023 , ص22

يرى أنصار هذا الاتجاه أن هناك علاقة إيجابية مباشرة بين الرضا الوظيفي ومستوى أداء الموظف، حيث إن الرضا يولّد دافعية داخلية تنعكس على التزامه وجودة أدائه. هذا ما أكدته تجارب "هوثورن" الشهيرة التي بينت أن الموظف حين يشعر بالاهتمام والتقدير، يتحسن أداؤه.[1]

- **الاتجاه الثاني: لا توجد علاقة مباشرة بين الرضا والأداء**

يذهب بعض الباحثين إلى أن العلاقة بين الرضا والأداء ليست دائمًا مباشرة أو طردية. فقد يكون هناك موظفون يشعرون بالرضا لكن أداءهم ضعيف، أو العكس. وتُفسَّر هذه الظاهرة باختلاف الدوافع الداخلية، وأساليب القيادة، والثقافة التنظيمية [2]

- **الاتجاه الثالث: الأداء العالي يؤدي إلى الرضا**

يرى هذا الاتجاه أن تحقيق الموظف لنتائج إيجابية يؤدي إلى مكافآت أو ترقية، مما يولد لديه شعورًا بالرضا. أي أن الأداء الجيد يسبق الرضا، وليس العكس.[3]

الفرع الرابع: تأثير الرضا الوظيفي على الأداء

تشير العديد من الدراسات الميدانية إلى أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى رضا الموظف وتحسن أدائه، ويمكن تلخيص هذه الآثار فيما يلي:

- زيادة الإنتاجية: الموظف الراضي يكون أكثر التزامًا وإنجازًا لمهامه.
- تقليل الغيابات والتسرب الوظيفي: الشعور بالرضا يحد من التغيب التأخر.

[1] أحمد السيد كردي ، العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء داخل المنظمة ، دار العلوم للنشر ، الطبعة الأولى ، مصر ، 2022 ، ص 45

[2] محدادي اسماعيل ،قادري تقي الدين ، معزوزي الميلود ،الرضا الوظيفي لعمال المؤسسات الاقتصادية ، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية ، الطبعة الثانية ، الجزائر، 2023 ، ص 27

[3] المرجع السابق ، ص 67

- تحسين العلاقات الإنسانية داخل العمل.
- تعزيز الانتماء والولاء للمؤسسة.[1]

الفرع الخامس: توصيات عملية لتعزيز العلاقة الإيجابية

استنادًا إلى النتائج السابقة، يمكن للإدارة اتخاذ عدد من الإجراءات العملية:

- حسين بيئة العمل: من خلال توفير شروط مادية وإنسانية مناسبة.
- نظام تحفيزي عادل: يربط بين الأداء والمكافآت.
- توفير فرص التكوين والتطوير المهني.
- تفعيل قنوات الحوار الداخلي بين الإدارة والعاملين.[2]

العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء هي علاقة مركّبة تأخذ أشكالًا متعددة حسب طبيعة المنظمة وخصائص العاملين. غير أن الرأي الغالب في الأدبيات والدراسات الحديثة يؤكد على أن تعزيز الرضا يؤدي في الغالب إلى تحسين الأداء

المطلب الثالث: دور الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية

تُعد إدارة الموارد البشرية المحرك الرئيسي لتطوير الأداء داخل المؤسسات. فهي تُمثل القلب النابض الذي يُغذي كافة الأنشطة، ويُساهم في خلق بيئة عمل محفزة تسهم في تحقيق الأهداف الإنتاجية بكفاءة عالية.

[1] عبد الرحمان علي ، أثر الرضا الوظيفي على الأداء التنظيمي في المؤسسات العمومية في الجزائر ، جامعة غرداية ، الطبعة الأولى ، الجزائر 2023 ، ص 58- 64

[2] بن يوب دلال ، لبيض خيرة ، الرضا الوظيفي وأثره في تحسين أداء العاملين ، الطبعة الأولى ، الجزائر ، 2019 ، ص 89

- **التدريب والتطوير المهني**

يُعد التدريب من أبرز أدوات تنمية الموارد البشرية، ويهدف إلى تحسين المعارف، المهارات والسلوكيات المرتبطة بالوظائف. التدريب المستمر يساعد الموظفين على التكيف مع التغيرات التقنية والتنظيمية، ويؤهلهم لأداء مهامهم بكفاءة أعلى. كما أن التطوير المهني يعزز من ثقة الموظف في قدراته، مما يرفع مستوى الأداء الفردي والجماعي.

- **سياسات التحفيز والمكافآت**

التحفيز هو عامل أساسي في دفع العاملين لبذل جهود إضافية. ويمكن أن يكون التحفيز ماديًا (رواتب، مكافآت، بدلات) أو معنويًا (التقدير، الترقيات، الاعتراف بالجهد). وجود نظام مكافآت عادل وشفاف يساعد على ربط الأداء الفردي بالأهداف المؤسسية، ويعزز من التنافسية، والالتزام، والانضباط داخل المؤسسة.

- **إدارة الأداء والتقييم**

إدارة الأداء هي عملية مستمرة تهدف إلى قياس وتقييم أداء الموظفين وفق معايير محددة. من خلالها تُحدد الفجوات بين الأداء الفعلي والمستهدف، وتُوضع خطط التحسين. التقييم المنظم يمكن أن يكشف عن الموظفين ذوي الأداء العالي الذين يستحقون التحفيز، وأولئك الذين يحتاجون إلى دعم أو تدريب إضافي.

- **البيئة التنظيمية والثقافة المؤسسية**

تؤثر بيئة العمل بشكل مباشر على إنتاجية الموظف. فكلما كانت بيئة العمل صحية، يسودها الاحترام والدعم، كلما كان ذلك دافعًا للعاملين لبذل مزيد من الجهد. كما أن الثقافة التنظيمية القائمة على القيم المهنية، وروح الفريق، والانفتاح على الحوار، تُحفز على الابتكار التعاون ُقلل من النزاعات.[1]

[1] محمد الجوهري ، السلوك التنظيمي ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، الطبعة الثانية ، الأردن ، 2018 ، ص96

- **التكنولوجيا والابتكار**

أصبحت التكنولوجيا أداة لا غنى عنها في رفع الكفاءة وتقليل التكاليف. فاعتماد المؤسسات على أنظمة الموارد البشرية الرقمية ، وأدوات التتبع والتقييم، وتقنيات العمل عن بعد، يُسرع من العمليات ويزيد من فعالية القرارات الإدارية. كما أن تشجيع الابتكار داخل فرق العمل يُعزز القدرة التنافسية ويزيد الإنتاجية. [1]

من خلال التحليل السابق، يمكن القول إن إدارة الموارد البشرية الفعّالة ليست فقط جهة تنظيمية، بل هي شريك استراتيجي في تحسين الإنتاجية، عبر توفير بيئة محفزة، تطوير القدرات، وتحقيق التوازن بين الأهداف الفردية والجماعية..

[1] سامر سمية ، ادارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الكفاءة الانتاجية ، دار الثقافة للنشر ، الطبعة الأولى ، الجزائر ، 2019 ، ص 110

المبحث الثالث: مدى تأثير نظام الحوافز على أداء المورد البشري

إن لنظام الحوافز مجموعة نظم فرعية مختلفة تتميز باختلاف المفهوم الاقتصادي والاجتماعي لها. ويظهر بأن الأجر المدفوع للفرد العامل عن قوة عمله في تطور وتيرة عمل الفرد وحثه لتقديم الأفضل للجهة المانحة كما أن التشجيع بكل أشكاله في مجموعة حوافز نحو زيادة العطاء الإنتاجي.

ومع اختلاف الحافز المادي عن المعنوي إلا أن كلاهما يصب في غاية واحدة في تنمية وتحسين إنتاجية العمل وبالتالي إنتاجية النشاطات ككل

المطلب الأول: التحفيزات المادية

لقد أسفرت معظم التجارب والبحوث العملية التي أجريت في ميدان العلاقات الإنسانية والصناعية وعلم النفس الصناعي التي قام بها الكثير من الباحثين المهتمين بدراسة الأفراد والتي تستهدف دراسة حلو تأثير الحوافز على أداء الأفراد وجدت عدة مفاهيم كانت تقريبا متعلقة بالأجور والترقيات والمنح إضافة إلى التعويضات

ولهذا نستنتج أنه هناك عدة أنواع من الحوافز فهي فردية وجماعية إذا نظرنا إليها من حيث المستفيد منها وهي حوافز مادية ومعنوية إذا نظرنا من حيث جاذبيتها وهي مباشرة وغير مباشرة إذا نظرنا من حيث تأثيرها.

وعلى هذا الأساس تشكلت لدينا شبكة من الحوافز هي:

- **<u>الحوافز المادية الإيجابية</u>**

وتتجلى في المقابل المادي الذي يمنح العامل واحد أو العاملين نظير كفاءتهم في العمل بغرض حثهم على إحداث السلوك المرغوب فيه كزيادة معدلات الأرباح في شكل مباشر أو غير مباشر وتتمثل في الأجر، ملحقات الأجر المالية والعينية والترقية

✓ **الأجر:**

يعرف الأجر على أنه "الثمن الذي يحصل عليه العامل نظير الجيد الجسمي أو العقلي الذي يبذله في العمل وتعدير الأجور أحد أهم الحوافز في المجتمعات النامية نظرا لضعف مستواهم مقارنة مع متطلبات الفرد واحتياجاته، إلا أن علماء النفس لم بولوا الأهمية الكبيرة لهذا الحافز خاصة في المجتمعات المتطورة اقتصاديا نظرا لتوازن الجور في مستوى المعيشة في هذه المجتمعات.[1]

إلا أنه تبقى الأجور أهم الجوائز في المجتمعات النامية والمتطورة على حد سواء لأنها تلعب دورا هاما في تحديد الكثير من نواتج الأداء التنظيمي، باعتبارها وسيلة لإشباع الفرد لحاجاته الأساسية وباعتبارها مقابلا السلوك الفرد في المنظمة، فهي تؤثر في رغبة الفرد في الأداء وهذا بدوره ينعكس على فعالية أداء المنظمة ككل.

وتوجد طريقتان رئيسيتان لحساب الأجور: إما على أساس الوقت أو على أساس كمية الإنتاج.

- **الأجر الزمني**

حيث يدفع للعامل أجر معين يحدد على أساس الوقت الذي يقتضيه في عمله دون الرجوع على كمية وجودة العمل الذي يقوم به ومن مزايا هذه الطريقة سيولة الحساب ويفضلها الكثير من العاملين خاصة المتقدمون في السن والأفراد قليلو الكفاءة وكذلك النقابات

- **الأجر على أساس الإنتاج**

يحسب الأجر على أساس المعدل النقدي للقطعة أو الوحدة حيث كلما زادت الكميات المنتجة من القطع كلما زاد الإنتاج وبمقتضى هذه الطريقة يكون حساب الأجر المستحق يضرب كمية الإنتاج في معدل أجر الوحدة

[1] ابن نوار صالح ، اسباب الاستقرار في العمل الصناعي ، ر سالة ماجيستير ، معهد العلوم الاجتماعية ، قسنطينة ، 1995 ، ص64

ويحدد أدنى للأجور تبعا للقوانين الرسمية المعمول بها ثم يدفع أجر إضافي تشجيعي أو حافز إنتاج لكل عام يزيد إنتاجه على نطاق أو عن مستوى إنجاز معين أو الكمية المحددة.

ومن مزايا هذه الطريقة تمكن العامل من زيادة إنتاجه وبالتالي دخله في وسيلة لتشجيع التنافس بين المجموعات والأقسام.

تمكن الإدارة من إحكام الرقابة على الأجور

تدعوا هذه الطريقة العامل إلى المحافظة على أدوات وآلات الإنتاج لأنها ما دامت في حالة جيدة تساعد على زيادة إنتاجه

- ✓ **ملحقات الأجر:**
- **ملحقات الأجر المالية:**

من أهم هذه الملحقات المشاركة في الأرباح أو العلاوات التي تضاف إلى الأجر الأساسي للعامل وهي نوعان: علاوة أو مكافات تشجيعية .[1]

المطلب الثاني: تأثير التحفيزات المادية على أداء المورد البشري:

تؤثر التحفيزات المادية على الأفراد بدرجة كبيرة لأنها تعد ثابتة وأي زيادة فيها تزيد من كفاءة ومردودية العامل وهناك بعض العلاوات التي تؤثر أيضا وبشكل إيجابي على العامل وتتمثل في

1 العلاوات الدورية

ويقصد بها منح العامل مبلغا معينا من المال يضاف إلى أجره مثل علاوة الأقدمية، والسبب الرئيسي هو مكافأته نتيجة زيادة خبرته ومهارته كلما تقدم في العمل كذلك مواجهة الزيادة في أعبائه المالية، كما تمنح العامل شعورا نفسيا بأن يزداد باستمرار حتى مع بقائه في نفس الدرجة أو الوظيفة مما يرفع من معنوياته..

[1] ابن نوار صالح ، مرجع سابق ، ص 76

2 العلاقات والمكافآت التشجيعية

وفي عنصر من عناصر الأجر والقصد منها إدخال نوع من التغيير على مبلغ الأجر بحسب نوع العمل. ومقداره وتعطى هذه المكافآت على إنجاز معين من أهم أنواعها مكافأة على زيادة الإنتاج، على السرعة في الإنجاز. على الاقتصاد في المواد الأولية المستعملة على الاختراع على البيع أي على تصريف البضائع المخزنة

وقد تكون هذه المكافأة فردية تعتمد على أداء الفرد أو الجماعة تعتمد على أداء مجموعة من الأفراد

3 المشاركة في الأرباح

وهي عبارة عن استقطاع جزء من أرباح الشركة وتوزيعها على العملين يتم التوزيع حسب الأجر أو الدرجة، أو المستوى التنظيمي، أو الأداء الجيد وهذا ما يحفز الأفراد على بدل المزيد من الجهد لتحقيق إنتاجية أعلى وبالتالي ضمان الحصول على حصة كبيرة من الأرباح

4 العمولات والمعاملات

إن العمولات مثلها مثل المكافآت والأجور التشجيعية نوع من أنواع الزيادة من الأجر. إلا أنها أكثر فعالية، كحافز على زيادة الإنتاج، حيث تتوفر فيها الشروط الآتية:

الحافز مرتبط بطريقة مباشرة بالأداء أو الإنتاج.

يتفق مع رتبة الفرد في زيادة دخله بزيادة الإنتاج.

هناك ضمان في الحصول على المكافأة أو الأجر التشجيعي إذا زاد الإنتاج أو تحقيق الهدف.

سرعة دفع المكافأة أو الأجر الحافز بمجرد تحقيق الزيادة في الإنتاج وعلى ذلك فإن مهمة الإدارة الحقيقية فيما يتعلق بالعمولات المتفق عليها هي رسم برنامج للأجور التشجيعية تتوافر فيه الشروط الأربعة السابقة .[1]

[1] نور الدين كنوفي ، دراسة فعالية نظام الحوافز و الكفاءة الانتاجية ، رسالة ماجيستير، معهد العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر،1992 ، ص 72

5- المكافات

تمنح هذه المكافأت من قبل المؤسسة وذلك لكبار المتخصصين أو لبعض الفتات الإدارية وذلك بناء على الأداء العام للمؤسسة أو بناء على أداء بعض الإدارات ومقاس عادة هذا الأداء العام بالأرباح أو بكميات الإنتاج أو المبيعات ولا تتخذ المؤسسة نسبة مثالية لها لتقطعه من أرباحها وإنما تتوقف هذه النسبة على ظروفها، على أن يتم اقتطاعها بعد خصم حقوق المساهمين ونصبهم من الأرباح، ويحدد حجم المكافأة على المستوى الإداري وكذلك مستوى الأداء "[1]

المطلب الثالث: التحفيزات المعنوية

1 الترقية :

يمكن تعريف الترقية على أنها نقل الفرد من درجة إلى درجة أعلى في نفس الوظيفة أو انتقاله من منصب إلى أعلى بتحمل فيه مسؤولية أكبر وعادة ما تكون الترقية مصحوبة بزيادة في الأجر وكذا في الامتيازات

والترقية تهدف إلى إفساح المجال أمام العمال الذين تؤهلهم خبرتهم وكفاءتهم للوصول إلى المناصب العليا وحليم على التنافس الإيجابي[2]

كما لا تنسى أن نشير إلى أن فعالية الترقية وعدالتها كحافز على العمل يتوقف على درجة ارتباطها بأداء الفرد كفاءته في تأدية مهام الوظيفة التي يشغلها سواء كانت هذه الكفاءة نتيجة لأقدمية في العمل أو نتيجة المراحل التدريب والتكوين التي تلقاها أو نتيجة لكليهما أو ناجمة على اختراع توصل إليه.

المطلب الرابع: تأثير التحفيزات المعنوية على أداء المورد البشري.

هناك تأثير الإيجابي والتأثير السلبي على العمال وتذكر منه ما يلي:

---

[1] ابن نوار صالح ، مرجع سابق ، ص 76
[2] ابن نوار صالح ، مرجع سابق ، ص 76

الأثر الايجابي للحوافز المعنوية:

يقصد بالحوافر المعنوية، تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس وتطلعات اجتماعية، يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنشأة ومن بين الحوافز المعنوية التي سيتم بدراستها ظروف العمل المادية الملائمة، الضمان الوظيفي الاعتراف بأهمية العامل العلاقة الطيبة بين العاملين القيادة العادلة ذات الكفاءة، الاتصال والمشاركة واتخاذ القرارات .[1]

2. الأثر السلبي للحوافز المعنوية

هي تلك العقوبات التي يتلقاها العامل بسبب تقصير ما كعدم احترامه لقوانين المؤسسة وتأديته لعمله بمستوى أقل مما هو مقرر أو متوقع منه أو ارتكابه الأخطاء خاصة إذا كانت جسمية وهذا ضمانا لأداء العمل بالشكل الذي يحقق أهداف المؤسسة.

إن هذه الجزاءات أو العقوبات التي تفرض على العاملين باعتبارها حوافز سلبية لابد أن يتضمنها نظام يسمى النظام التأديبي أو النظام العقوبات في المنشأة ويقصد بالنظام التأديبي العقوبات التي تطبق على العاملين الذين يخالفون قواعد العمل أو السلوك، وتحدد فيه المخالفات والأعمال والتصرفات التي تشكل أخطاء عملية وأن يحدد لكل نوع من هذه الأخطاء العقوبات المناسبة لها.

ويمكن تصنيف الأخطاء والعقوبات المناسبة إلى ثلاث درجات مرتبة حسب خطورتها وهي كما يلي:

- ✓ جزاءات معنوية

تتمثل في التأنيب أو لفت النظر أو الإنذار الشفهي والشيء المشترك في هذا النوع من الجزاءات أنها تكون شفهية من الرئيس المباشر إلى العامل المخالف

[1] أحمد عبد الراشد ، مذكرات في ادارة الأفراد ،دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1981 ، ص120

✓ جزاءات كتابية

تتمثل في وضع الجزاءات المشار إليها في البند السابق كتابته فيوجب إلى العامل مثلا إنذار كتابي عن مخالفته أو قد يصل الإنذار عن تكرار المخالفة إلى حد الإنذار بالفصل، أو حتى الإنذار بالفصل حتى دون مكافأة أو تعويض.[1]

✓ جزاءات مالية

تتمثل في اقتطاع جزء من أجر العامل أو راتبه باعتبار أن هذا الاقتطاع أو الخصم عقوبة للعامل عن المخالفة التي ارتكبها.

✓ جزاءات أدبية

تتمثل في التوقيف عن العمل لمدة محددة أو النقل إلى قسم آخر أو خفض الراتب أو خفض الدرجة أو الحرمان من العلاوة أو تأجيل موعد استحقاقها أو الفضل من المنشأة، ويلاحظ أن بعض الجزاءات الأدبية متعلقة بالمركز أو بالسمعة. "[2]

لقد دلت التجارب والدراسات التي أجريت في هذا المجال عن أن الحافز السلبي يؤدي إلى إنتاجية أعلى في المدى القصير ولكن يصاحبها انخفاض في الروح المعنوية للعاملين، وما ينتج عن ذلك من أعراض سلوكية مثل: ارتفاع معدل الغياب معدل دوران العمل وعرقلة وتقييد الإنتاج هذا بالإضافة إلى شيوع روح الاستياء من العمل وظروفه وعلاقاته وكثرة الشكاوي والتظلمات وينتج عن ذلك انخفاض إنتاجيتهم في المدى الطويل معنى ذلك أن القادة الذين يعتمدون على الحافز السلبي يحصلون على استجابة سريعة لكنها مؤقتة ومحدودة في حين أن الحافز الإيجابي يوفر روح معنوية أعلى وإنتاجية أقل في المدى القصير إلا أن الإنتاجية على المدى الطويل تزيد بدرجة كبيرة، وهذا يرجح بصفة عامة كافة الحوافز الإيجابية.

[1] أحمد عبد الراشد ، مرجع سابق ، ص129

[2] أحمد عبد الراشد ، مرجع سابق ، ص 122- 123

خاتمة الفصل الثاني

تناول هذا الفصل الأداء الوظيفي بوصفه أحد المحاور الأساسية في ادارة الموارد البشرية حيث تم التطرق أولا الى مفهوم الأداء الوظيفي باعتباره ترجمة لسلوك العاملين داخل بيئة العمل ومدى تحقيقهم للأهداف الموكلة اليهم كما تم توضيح أهمية الأداء الوظيفي في تعزيز فعالية المؤسسة و رفع مستوى الانتاجية

وفي إطار السعي لفهم هذا المفهوم بشكل عملي، استعرض الفصل أبرز مؤشرات قياس الأداء، والتي تساعد في تقييم مستوى كفاءة الموظفين وتحديد مجالات التحسين. كذلك، تم تناول هذا الفصل الأداء الوظيفي بوصفه أحد المحاور الأساسية في إدارة الموارد البشرية، حيث تم التطرق أولًا إلى مفهوم الأداء الوظيفي باعتباره تحليل مجموعة من العوامل المؤثرة في الأداء، سواء كانت تنظيمية أو نفسية أو بيئية، لما لها من دور مباشر في تعزيز أو إعاقة أداء العاملين.

كما تناول الفصل العلاقة الوثيقة بين الرضا الوظيفي والأداء، باعتبار أن العامل الراضي عن بيئة عمله أكثر قابلية للعطاء والالتزام. وفي الختام، تم تسليط الضوء على الدور الحيوي الذي تضطلع به إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي من خلال استراتيجيات فعالة في التدريب، التحفيز، والتطوير المهني، بما ينعكس إيجابًا على مستوى الإنتاجية

الفصل الثالث : دراسة تطبيقية على مستوى وكالة الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط

مقدمة الفصل الثالث

في اطار استكمال الدراسة النظرية المتعلقة بالصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط و دوره في تمويل الاقتصاد الوطني يأتي هذا الفصل لتجسيد الجوانب النظرية على أرض الواقع من خلال دراسة تطبيقية على مستوى وكالة واد ارهيو تهدف هذه الدراسة الى تحليل نشاط الوكالة وتقييم ادائها مع التركيز على الخدمات التي تقدمها للزبائن وكذا مدى مساهمتها في دعم السياسة الاقتصادية و الاجتماعية على المستوى المحلي .

و تكتسي هذه الدراسة التطبيقية أهمية خاصة كونها تتيح فهما أعمق لأليات العمل داخل الوكالة و توضح كيفية ترجمة التوجهات العامة للصندوق الى ممارسات فعلية كما تسمح بتسليط الضوء على التحديات التي تواجهها الوكالة في أداء مهامها و الفرص المتاحة لتحسين خدماتها و تطوير أدائها.

ينقسم هذا الفصل الى مبحثين أساسين يخصص الأول لتقديم لمحة عامة حول وكالة واد ارهيو من حيث نشأتها و تنظيمها ووظائفها في حين يتناول المبحث الثاني الجوانب العملية المتعلقة بنشاط الوكالة من خلال تحليل البيانات و الاحصائيات المتوفرة و استخلاص النتائج و التوصيات ذات الصلة .

المبحث الأول : لمحة عامة حول CNEP-Banque ووكالة وادي ا رهيو

تعد وكالة واد اهيو احدى الوكالات المحلية التابعة للصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط CNEP BANQUE وتضطلع بدور مهم في تجسيد السياسات المصرفية الوطنية على المستوى المحلي من خلال تقديم خدمات مالية و مصرفية متنوعة لفائدة المواطنين و المؤسسات و تتميز هذه الوكالة بموقعها الاستراتيجي داخل بلدية واد اهيو مما يجعلها نقطة محورية في تلبية احتياجات الزبائن في المنطقة خاصة في ظل توسع النشاط الاقتصادي و الاجتماعي في هذه الجهة

المطلب الأول : نشأة وتطورCNEP-Banque

أنشئ الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (CNEP) بموجب القانون رقم 77-64 الصادر بتاريخ 10 أوت1964 ، وكان الهدف الأساسي منه هو جمع مدخرات المواطنين وتشجيع ثقافة الادخار على المستوى الوطني .

انطلقت أول وكالة للصندوق بتاريخ 1 مارس 1967 في مدينة تلمسان، مما شكل الانطلاقة الفعلية للنشاط على مستوى الفروع المحلية .

وقد تطورت مهام CNEP تدريجيًا خلال السبعينيات، حيث انتقل من مجرد مؤسسة ادخار إلى هيئة تمويل إسكان، وذلك تماشياً مع متطلبات المرحلة التنموية آنذاك.

وفي يوم 6 أفريل1997 ، تحوّل الصندوق رسميًا إلى بنك تحت اسمCNEP-Banque ، بعد حصوله على الترخيص لمزاولة مختلف الأنشطة المصرفية، باستثناء العمليات ذات الطابع الدولي.

المطلب الثاني : شبكة فروعCNEP-Banque

مع نهاية السبعينيات، وسعت CNEP شبكتها لتشمل مختلف ولايات الوطن، حيث بلغ عدد الوكالات المفتوحة سنة 1979 حوالي 46 وكالة .

هذا التوسع جاء استجابة لحاجة المواطنين إلى خدمات الادخار والتمويل، خاصة في مجال السكن، وساهم في تقريب الخدمات البنكية من المواطنين عبر كامل التراب الوطني.

وكالة وادي ارهيو – النشأة والأهمية

تُعد وكالة CNEP-Banque بوادي رحو من بين الوكالات المحلية التابعة لشبكة البنك على مستوى ولاية غليزان، والتي تُقدّم خدماتها للمواطنين في مجالات الادخار، التمويل العقاري، والخدمات المصرفية المختلفة.

ورغم عدم توفر وثيقة رسمية تُحدد تاريخ الافتتاح بدقة في المصادر العلنية، إلا أن الوكالة تُصنّف ضمن شبكة الفروع التي أنشأها البنك لتوسيع تغطيته الإقليمية على المستوى الوطني، خاصة في المدن المتوسطة والمناطق ذات النشاط الاقتصادي المحلي.

ولأغراض الدراسة الميدانية، تم الاعتماد على هذه الوكالة كنموذج تطبيقي نظرًا لتوفرها على عناصر إدارية وبنكية تمكّن من تحليل الأداء الوظيفي والعملي للبنك في بيئة محلية فعلية.

المطلب الثالث : تطورات حديثة في وكالة وادي ارهيو

عرفت وكالة وادي رحو تطورًا مهمًا في السنوات الأخيرة، حيث تم اختيارها ضمن عشر وكالات وطنية لافتتاح نوافذ للتمويل الإسلامي .

وقد تم الإعلان عن هذا القرار رسميًا في 14 ديسمبر2023 ، ويهدف إلى تلبية احتياجات شريحة من الزبائن الراغبين في منتجات مصرفية مطابقة لأحكام الشريعة الإسلامية، مما يعكس التوجه التحديثي للبنك وتوسيع دائرة خدماته.

من خلال هذه اللمحة التاريخية، يتبين أن CNEP-Banque شهدت تحولات كبيرة منذ تأسيسها، مكنتها من الانتقال من مجرد صندوق للادخار إلى مؤسسة مصرفية قوية ذات شبكة فروع واسعة .

وتُمثل وكالة وادي رحو مثالًا حيًا لهذا التوسع البنكي، مما يجعلها مناسبة كحالة تطبيقية في هذه الدراسة، بالنظر لتنوع خدماتها وقربها من الوسط الشعبي.

المبحث الثاني : أثر نظام الحوافز على الفرد في وكالة الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط

تعد الحوافز من الأدوات الادارية الفعالة التي تعتمد عليها المؤسسات لتحفيز الأفراد و تحقيق الأداء الأمثل فهي تمثل الوسيلة التي تربط بين أهداف المؤسسة وتطلعات العاملين فيها وتكتسي هذه الألية أهمية خاصة في المؤسسات المالية كالصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط حيث يرتبط مستوى الأداء الفردي بدرجة عالية من الدقة و الانضباط ,ان الحوافز لا تؤثر فقط في رفع الكفاءة الانتاجية بل تنعكس ايضا على مستوى الرضا الوظيفي ,الالتزام المهني و تحقيق الانسجام داخل بيئة العمل

المطلب الأول التحفيز في وكالة الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط

1. الحوافز المادية (الأجور) :

ان وكالة الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط تعترف بعدة الصلاحيات و اختصاصات في المجال حسب المشرع الجزائري في القانون الجديد لعلاقات العمل ".

الأجور:

يشتمل الأجر على عدة عناصر ثابتة ومتغيرة يختلف تركيبها وتشكيلها حيث تصنف بعض العناصر ضمن الجزء الثابت بينما يصنف نفس العنصر في نظام آخر ضمن الجزء المتغير

يمكن تصنيف مكونات الأجر إلى عنصرين رئيسيين هما الأجر الثابت والأجر المتغير:

- **الأجر الثابت**

و يتشكل هذا الجزء من العناصر الثلاثة التالية :

الأجر الأدنى الوطني المضمون :

وهو الحد الأدنى للأجر المطبق على كافة العمال وكافة القطاعات والنشاطات دون استثناء حيث يتم تحديده من قبل السلطة العامة كما يوجد إلى جانب الحد الأدنى الوطني المضمون الذي يعفى من الاقتطاع الضريبي للأجور والمرتبات ويعتبر من مسائل النظام العام نوع آخر من الأجر الأدنى المضمون الذي يحدد بواسطة الاتفاقيات الجماعية للعمل والذي يتحدد نطاق تطبيقه بنطاق تطبيق هذه الإتفاقيات حيث منح القانون الإتفاقيات الجماعية للعمل بتحديد الأجور الأساسية الدنيا المطابقة المعتمدة في مؤسسة و الذي لا يجب أن تكون أقل من الأجر الأدنى الوطني المضمون على الإطلاق

الأجر الأساسي (أجر المنصب)

ان تحديد وتصنيف مناصب العمل له علاقة مباشرة وعضوية بتجديد الأخر المقابل لذلك المنصب أي أن تصنيف منصب العمل يعني ترتيب ذلك المنصب ضمن جدول خاص بالأجور إن الأجر الأساسي (أجر منصب) هو عبارة عن حامل الضرب الرقم الاستدلالي للمنصب في القيمة النقدية أو المالية للنقطة الاستدلالية فإذا أخذنا عامل مصنف في درجة الخامة من فئة الثالثة الصنف خامس عشر (الصنف 13/3 الدرجة (5) فإن الأجر الأساسي لهذا العامل بحسب على النحو التالي : 373 و هي النقطة الإستدلالية الأساسية لهذا الصنف يضاف إليها 95 نقطة أي 19 5 أي النقطة التي حصل عليها العامل أثناء ترقيته من درجة الأساس إلى الدرجة الخامسة وإفترضنا أن القيمة النقدية للنقطة الإستدلالية في 10 دنانير فإن الأجر الأساسي لهذا العامل يكون حاصل المعادلة التالية:

10 x95x373 = 080 4دج وهو الأجر الذي يتقضاه عامل آخر مصنف في الفئة الثالثة من الصنف الرابع عشر الدرجة السادسة نظرا لكون الرقم الاستدلالي لهذا المنصب يساوي نفس الرقم الاستدلالي للمنصب السابق

التعويضات الثابتة :

لا يقتصر الأجر الثابت على العنصر المتمثل في الأجر الأساسي فقط بل كثيرا ما تلحق به مجموعة من عناصر الأخرى لاسيما بعض التعويضات المرتبطة بمنصب العمل أو التي تفرضها طبيعة العمل أو الظروف المحيطة بها أو الضغوط المتطلبات المتعلقة بها وهذه التعويضات تتمتع بطابع الاستقرار والديمومة من حيث المبدأ أن تعويضات المدفوعة بحكم أقدمية العامل أو مقابل الساعات الإضافية بحكم ظروف عمل خاصة لاسيما العمل التناوبي والعمل الإلزامي بما فيه العمل الليالي .

و بالرجوع للقواعد المعمول بها حاليا نجد أن حساب هذا التعويض يختلف باختلاف قطاعات النشاطات حيث حدد بنسبة 50% من الأجر الأساسي في قضاء الإدارة العمومية و 25% من نفس الأجر الأساسي في جميع القطاعات الأخرى وتنقسم التعويضات الثابتة إلى :

التعويض عن الضرر :

يمنح التعويض عن الضرر عندما يعين العامل في منصب عمل فيه مهام شاقة و وسخة أو غير صحية أو خطيرة و التي لم تؤخذ في الحسبان عند تصنيف المهنة ويكون حسب عدد أيام العمل المنجز في وسط مضر

التعويض عن الخبرة المهنية :

تمنح المؤسسة تعويض الخبرة المهنية موجه إلى مكافأة الأقدمية التي تولد الخبرة المهنية وتكون نسبة هذا التعويض تساوي 1.5% من الأجر القاعدي لكل سنة عمل داخل المؤسسة.

عند التوظيف تقدر الخبرة المهنية حسب كل قطاع نشاط كالتالي :

0.50% من الأجر القاعدي لكل سنة عمل منجز خارج القطاع (بما فيها سنوات الخدمة الوطنية المؤداة قبل التوظيف).

النسبة المتراكمة للتعويض عن الخبرة المهنية محدد بـ 100 % من الأجر القاعدي

التعويض عن النقل :

في حالة عدم تأمين المؤسسة نقل عمالها تمنح لهم تعويضا شهريا للنقل يدفع هذا التعويض عن النقل.

للسديد الجزافي للمصاريف التي ينفقها العامل من أجل تنقله من مكان إقامته المعتاد إلى مكان عمله .

❖ **الأجر المتغير:**

يتكون من مجموعة العناصر المتغيرة من حيث عنصر الديمومة والاستقرار إذ أنها ليست دائمة ومنتظمة

لكونها تخضع لعدة عوامل و معطيات قد لا تتحقق بصفة دائمة وفي كل الظروف والحالات أما بسبب قدرة العامل أو يسبب تنظيم العمل أو بسبب عدم تحقيق الشروط التي تنشأها

تعتبر تعويضات الأجر المتغير عناصر قانونية تحضى بنفس الحماية التي تحضى بها التعويضات الثابتة وتتمثل في

<u>التعويض عن العمل التناوبي</u> :

يمنح التعويض عن العمل التناوبي للعمال الخاضعين لأحد نظم العمل بنسب محددة كالتالي :

25% من الأجر القاعدي (3) 18 أو 12/36) مستمر بدون انقطاع

15% من الأجر القاعدي (803 متقطع) مع توقف في آخر الأسبوع

10% من الأجر القاعدي (x2) منقطع)

التعويض عن العمل الإضافي :

التعويض الجزافي للخدمة الدائمة مخصص لمكافأة متطلبات توقيت العمل الذي تفرضه ضرورة الخدمة

مفصول عن أجرة الأشغال المنجزة خلال الساعات الإضافية أو ساعات الإلزامية.

نسبة هذا التعويض لا يحب في أي حال من الأحوال الا تتجاوز 20% من الأجر القاعدي.

.العمال الخاضعين للعمل التناوبي المستمر (83) أو (12/36) والذين عملوا في يوم عطلة مدفوعة الأجر ليم الحق في :

إما دفع أجر أيام العمل بنسب عادية

إما راحة التعويضية لمدة معادلة

تحليب الزيادة في الساعات الإضافية على أساس الأجر القاعدي الجديد.

في حالة تقلب النشاط العوض الساعات الإضافية المنجزة براحة تعويضية إضافية

في كل الحالات ، اللجوء للراحة التعويضية يعتبر أولويا ، في هذه الحالة بدفع التلمين فقط.

في حالة إلغاء الأشغال في الساعات الإضافية فإنه يحق للعامل المسخر الذي قام بالتنقل تعويض بعادل ساعتين إضافيتين تحتسب حسب النسبة التضامية

2 التحفيز المعنوي الترقيات وجو العمل المناسب .

يتجسد التقديم في العمل بمنح مكافات مرتبطة بالأقدمية في منصب العمل، وبتراكم الخبرة المهنية ، تحدد مستويات هذه المكافات و شروط منحها بموجب الإتفاقية الجماعية و بما أن هناك تحفيز مادي فيقابله التحفيزالمعنوي والمتمثل أساسا في الترقيات وتوفير الجو المناسب للعمل

❖ **الترقيات :**

تتمثل الترقية في تعين جديد في منصب عمل أعلى من المنصب الذي كان يشغله العامل داخل المؤسسة و تتقررالترقية حسب :

- الأقدمية تؤدي إلى الترقية :
- الخبرة المهنية والتوصيلات التي اكتسبها العامل داخل المؤسسة التي تؤكدها السلطة التي تراسها بعد إمتحان أو اختبار أو مسابقة
- المعارف والمؤهلات والشهادات التي اكتسبها العامل أثناء فترة التكوين الترقية ليست آلية و إنما هي خاضعة لشغور منصب العمل الموافق ..
- تبادر المؤسسة باختيار العمال المعنيين بالترقية مع مراعاة :
- مستوى المسار المهني.
- الإستحقاق الذي يحدد بالرجوع إلى تنقيط وتقارير السلطة السلمية للعامل المعنى
- النتائج الامتحانات والإختبارات و المسابقات
- احتياجات المؤسسة.

تعطي أولوية الترقية الداخلية بالنسبة لمناصب الشغل الجديدة أو التي أصبحت شاعرة باقتراح من السلطة التدريجية.

❖ **توفير الجو المناسب للعمل كتحفيز معنوي :**

دائما ما تسعى المؤسسات للحصول على مردود مزهر و جيد و من أهم العوامل المساعدة على ذلك هي توفير الجو والمتطلبات المناسبة والمساعدة للموظف والتي تجعله يقدم كل ما لديه من معارف من أجل تطوير المؤسسة الوسائل اللازمة لكل الموظفين و ذلك بتوفير :

الأجهزة والمعدات :

لكل عامل الحق بالحصول على أجهزة خاصة به مثلا جهاز الكمبيوتر و الطابعة و المكاتب و الكراسي و الخزائن بالنسبة للعمال الإداريين و ذلك من أجل العمل بكل حرية والسرعة في كسب الوقت لتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة.

العمل الجماعي :

يلعب العمل الجماعي دورا هاما في تحقيق أهداف المؤسسة أي مما يجعل التناسق والرأي الواحد يتغلب على جميع الصعوبات والمخاطر و يعطي فرصة لكل عامل من إبداء رأيه.

3 **التحفيزات الإستثنائية**

يتقاضي العمال في المؤسسة الخاضعون للإتفاقية الجماعية زيادة على الأجر القاعدي بالإضافة إلى منح وتعويضات حسب الشروط والكيفيات والمواد المحددة

يستفيد من المنح والتعويضات العمال الذين يبررون شروط الاستفادة حسب ما هو معرف في المواد أدناه المنح والتعويضات المعددة بنسب مئوية تحسب بالنسبة للأجر القاعدي الجديد "

هناك عدة تعويضات استثنائية :

التعويض عن استعمال السيارة الخاصة

إن العامل الذي تضطره ووظيفته للإستعمال المستمر و المعتاد لسيارته الخاصة يحصل على تعويض شهري جرافي يسمى التعويض عن استعمال السيارة الخاصة، يمنح له بقرار من المؤسسة بعد تقديم كل وثيقة تبرر

المنحة السلة

يمنح التعويض عن السلة للعامل الخاضع لنظام العمل المستمر.

لا يدفع هذا التعويض في حالة التي يوفر فيا للعامل وجبة غذائية

كما لا يمنح خلال أيام الراحة الأسبوعية و أيام الأعياد

السبت إذا لم يعمل فيه فعليا

إذا كان الغياب صباح أو مساء يوم عمل و هذا مهما كانت مدة الغياب

المنحة التحفيزية

تخصص منح تحفيزية وتوجه للتشجيع التحسين الفعلي للعمل تبعا للعمل الفردي والجماعي

منحة نهاية الحياة المهنية

يستفيد عمال المؤسسة المحالين على التقاعد بيانها من تعويض يسعى : تعويض الإحالة على التقاعد"، يحدد مبلغ هذا التعويض كالاتي :

أجر ثلاثة أشهر، يحسب على أساس الأجر العام لاخر شهر عمل لكل فترة خمس 5 سنوات عمل بالمؤسسة في حدود ثمانية عشر (18) شهرا لتعويض عن العطلة السنوية.

يساوي التعويض عن العطلة السنوية الجزء الثاني عشر (1/12) من الأجرة الإجمالية المتحصل عليها من طرف العمل خلال السنة التي هي مرجع العطلة أو على أساس السنة السابقة للعطلة وتدفع قبل الشهرديسمبر من كل سنة.

منحة التمدرس

يمنح عمال المؤسسة على كل طفل متمدرس منحة التمدرس تساوي ثمان مائة (50000 دج) لكل عام دراسي

هذه المنحة لا تستحق إذا تكلفت بها الدولة أو الصندوق الضمان الاجتماعي

التعويض عن الأجر الوحيد :

كل عامل متزوج يتكفل بأسرته من أجرته فقط يحصل على تعويض شيري من الأجر الوحيد الذي يحدد مقداره بالفين دينار شهريا .

المطلب الثاني : دراسة أثر نظام التحفيز على أداء المورد البشري باستعمال أداة الإستمارة

من خلال الإستمارة المتواجدة نسخة منها في آخر المذكرة و التي توضح وجهة نظر المورد البشري نحو التحفيز داخل المؤسسة سنقوم بتحليل الإستمارة من أجل معرفة أراء الموظفين في المؤسسة و ذلك بوضع عدة رؤوس أفلام من أجل معرفة رأى أغلبية العمال في المؤسسة .

1. التعريف بالاستمارة :

بعدما عرضنا جملة من النتائج تخص التحفيز في وكالة الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط فضلنا أن نكمل دراستنا و ذلك بإضافة دراسات كمية باستعمال أداة الاستمارة (ينظر إلى الملحق رقم (03) و التي تعتبر كعامل مهم توضح من خلاله مختلف الأفكار وأراء الأفراد حول أعمالهم ومدى رضاهم ورغبتهم في إنجازه.

الاستمارة تتضمن مجموعة أسئلة مختلفة حول موضوع المذكرة موجهة لفئة معينة من عمال المؤسسة المعنية حيث أنها لا تفيد العامل بينما تمنحه الحرية التامة في تصريحه لرأيه وذلك من خلال الإجابة بالسلب أو الإيجاب مع احتمال تقديم تفسير مغاير

استمارتنا تتكون من محورين الأول يتضمن 15 أسئلة و الثاني يتضمن 10 أسئلة تم تحضيرها بعناية ودقة كبيرة و أهم عرض من الدراسات هو تحديد مدى تأثير نظام الحوافر

المعمول به في الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط على أداء المورد البشري أو أفراد المؤسسة.

2. التعريف بمجتمع الدراسة :

نظرا للمجتمع الكبير و لضيق الوقت تم اختيار عينة مساوية و تعتبر عينة قابلة للدراسة وهم مجموعة العمال المداومون في المؤسسة والمتمثلين في رؤساء المصالح والمسيرين ورؤساء الدوائر و المكلمين. بالإدارة.

3. **تفريغ بالاستمارة :** يكون توزيعها حسب كل سؤال تحمله والوجهة إلى الموظفين بالمؤسسة ويكون مرفقا بتعليق عن النتيجة من التحليل و هو يكون كالتالي :

إستمارة بعنوان

أثر نظام الحوافز على أداء المورد البشري

دراسة على مستوى الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط

لكل عامل الحق في إبداء رأيه بشكل شخصي و محايد وله الحرية في ملئ الاستمارة التالية حول رغبته و رضاه عن وظيفته وكيف يتلقى التحفيزات التي تدفعه إلى العمل بإتقان وهل يتوفر لديه الجو المناسب للعمل أكثر و تحقيق مردود أكبر من أجل معرفة ذلك أرجوا من كل عامل يحمل هذه الإستمارة بين يديه الإجابة عن الأسئلة التالية :

المحور الأول المعلومات الشخصية للعامل

السؤال الأول : السن.....

السؤال الثاني: الجنس.....

السؤال الثالث: المهنة.....

السؤال الرابع: الخبرة في العمل.....

السؤال الخامس : المؤهلات.....

المحور الثاني: أثرنظام الحوافز على أداء المورد البشري

السؤال الأول : هل يتناسب الأجر الذي تتقاضاه مع أدائك في العمل ؟

نعم ☐

لا ☐

السؤال الثاني : هل تجد رئيسك يقدر الإنجازات ؟

نعم ☐

لا ☐

السؤال الثالث: هل تفضل الحوافز المادية أو الحوافز المعنوية

الحوافز المادية ☐

الحوافز المعنوية ☐

الإثنين معا ☐

السؤال الرابع : ما مدى تعاون زملائك معك في العمل ؟

جيد ☐

ضعيف ☐

السؤال الخامس: هل تعتقد أن اهتمام الإدارة بك وبالموظفين سيساعد على زيادة الأداء الوظيفي ؟

نعم ☐

لا ☐

السؤال السادس: هل لديك الاستعداد لحضور دورات تدريبية في مجال العمل ولو لفترات طويلة أحيانا ؟

نعم ☐

لا ☐

السؤال السابع: هل تحظى بالتحفيز في العمل من مديرك ؟

نعم ☐

لا ☐

السؤال الثامن: ما مدى رضاك عن عملك الحالي ؟

راضي ☐

غير راضي ☐

السؤال الثامن: ما مدى رضاك عن عملك الحالي ؟

راضي ☐

غير راضي ☐

السؤال التاسع: هل تعتقد أن مديرك يعطيك حقك من التقدير ؟

نعم ☐

لا ☐

السؤال العاشر: هل تعتقد أنك بحاجة للتطوير أكثر في عملك الحالي (في بعض المجالك الخاصة بالعمل)؟

نعم ☐

لا ☐

ملاحظة

إذا كان هناك أي نقص في هذه الأسئلة أتمنى أن أحظى أنا شخصيا بمعرفتها و شكرا

المحور الأول : المعلومات الشخصية

الجدول يبين التحليل الكمي للسن الغالب في الوكالة

السؤال الأول : السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
40-30	06	%60
50-40	04	%40
المجموع	10	%100

التعليق : نلاحظ من خلال الجدول ارتفاع نسبة العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 30 الى 40 سنة تقدر ب 60% أي نستنتج من خلالها أن أغلبية عمال الوكالة من فئة الشباب

السؤال الثاني : الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
انثى	04	%40
ذكر	06	%60
المجموع	10	%100

التعليق : من خلال الجدول نلاحظ ارتفاع نسبة الذكور في الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط بنسبة 60%

السؤال الثالث : المهنة

المهنة	التكرار	النسبة المئوية
المدير	01	%10
نائب المدير	01	%10
رئيس المصلحة	02	%20
مكلف بالدراسات	03	%30
أمين الصندوق	01	%10
المحاسب	01	%10
القابض	01	%10
المجموع	10	%100

التعليق : من خلال الجدول نلاحظ أن وظيفة مكلف بالدراسات تحتل المرتبة الأولى على مستوى الوكالة كون أغلبية الموظفين يمارسون هذه الوظيفة وذلك قدر ب بالنسبة لباقي الوظائف

الجدول التالي يبين دراسة احصائية حول خبرة العمل في الوكالة

السؤال الرابع :الخبرة في العمل

الخبرة في العمل	التكرار	النسبة المئوية
من 5سنوات – 10سنوات	05	%50
10سنوات – 15 سنة	02	%20
15 سنة –20 سنة	03	%30
المجموع	10	%100

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول أن الموظفين تتراوح مابين 5 سنوات الى 10سنوات و ذلك بنسبة 50%

الجدول التالي يبين احصائية للمؤهلات المتواجدة في الوكالة

السؤال الخامس : المؤهلات

المؤهلات	التكرار	النسبة المئوية
مستوى ثانوي	02	%20
ليسانس	05	%50
ماستر	03	%30
المجموع	10	%100

التعليق : من خلال الجدول يمكن القول أن أغلبية عمال الوكالة لهم مستوى ليسانس و الذي قدر حوالي نصف عمال الوكالة أي 50%

المطلب الثالث : تحليل . إستنتاجات وإقتراحات الدراسة

1- تحليل للدراسة

من خلال الدراسات السابقة والتحليل الخاصة بالاستمارة المقدمة لعمال الوكالة نستنتج من المحور الأول الخاص بهوية العمال أن معظم الذكور ويتراوح سنهم ما بين 30 إلى 40 سنة و مكلفين بكثرة بأداء مهام الإدارة كما هناك من لهم خبرة مهنية .

و مع الأسئلة المطروحة للموظفين للمحور الثاني تحت عنوان أثر نظام الحوافز على أداء المورد البشري كانت معظم الإجابة على الأسئلة مختلفة بين (نعم و لا):

فسؤال الأول كانت أغلبية الإجابة عليه ب (لا) مع التبرير من طرف بعض الموظفين أما فيما يخص السؤال الموالي فكانت الإجابة السائدة هي (نعم) أي توحد رأي الموظفين حول المدير العام للمؤسسة.

و بالنسبة للسؤال الذي شمل الاختيار بين التحفيز المادي والتحفيز المعنوي في المؤسسة فلقد كانت معظم الإجابة (التحفيز المادي) وهذا كله راجع إلى غياب التحفيز المعنوي في المؤسسة مما جعل العمال يفضلون المادي بكثرة ..

إن الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط عبارة عن مجتمع من الأفراد يحققون التعاون الكبير فيما بينهم كما هناك نوع من التناسق بين الإدارات والأقسام الفرعية و هذا حسب الإجابة الغالبة على السؤال الموجه إلى العمال و الموظفين .

إن معظم أراء العمال حول اهتمام الإدارة بالعمال وتأثيرها الإيجابي عليه من أجل إعطاء المردود الجيد و الأداء في العمل كانت بالموافقة على هذا الرأي.

أما فيما يخص التدريب والتكوين فيمكن القول أن العمال على أتم الإستعداد لحضور دورات تدريبية من أجل رفع تا مستوى العلمي و كسب الخبرة المهنية والكفاءة في العمل إضافة إلى تغيير جو العمل والروتين اليومي .

بما أننا تناولنا موضوع التحفيز وحاولنا تطبيقه في المؤسسة فبإمكاننا القول أن التحفيز من طرف المدير العام للمؤسسة معدوم تماما مما سبب لبعض الأفراد فقدان الرغبة في العمل والإتقان والرضا الوظيفي .

الرضا في العمل هو أمر مهم في أي مؤسسة كانت فبالنسبة للمؤسسة فهناك رضا وظيفي من طرف أغلبية العمال وهذا كون العمال يعملون جاهدين للحفاظ على مناصيم و مهامهم و كسب الثقة بأنفسهم.

الإحترام هو أهم عنصر في المؤسسة فكل شخص مهما كانت وظيفته أو مهامه يريد كسب إحترام رئيسه أو مديره في العمل ومع أننا طرحنا هذا السؤال على عمال المؤسسة وجدنا بأن هناك أغلبية العمال لا يتلقون التقدير مما جعلهم يحاولون إبدال طاقات من أجل إعطاء أراءهم وجعلهم في حاجة ماسة إلى التطوير في العمل و هذا الغرض إكتساب التقدير من طرف المدير في يوم ما ..

2- استنتاجات

- ✓ أن الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط يسعى إلى تحقيق نظام الحوافز لكل الأفراد العاملين بها ..

- ✓ يحظى المتربص باهتمام كبير من قبل إداريين بالمؤسسة.

- ✓ إتباع التحفيز المادي أكثر من التحفيز المعنوي.
- ✓ الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط يرتكز على العمل الجماعي.
- ✓ افتقار المؤسسة العامل التدريب .
- ✓ أثر نظام الحوافز على عامل الميناء سلبيا بنسبة أكبر عن كونه إيجابي .

3 تقديم حلول و إقتراحات

- ✓ وضع مجلس إدارة من أجل مناقشة كل إحتياجات العمال .
- ✓ إبداء رأي كل موظف حول سير العمل .
- ✓ كتابة تقارير يومية تشمل أراء الموظفين حول النظام العام في المؤسسة.
- ✓ توفير الدورات التدريبية للعمال قدر الإمكان .
- ✓ محاولة إيصال رأيهم المدير المؤسسة إتجاه معاملاته لهم .
- ✓ توفر الجو المناسب للعمل أي توفير الأجهزة اللازمة .
- ✓ محاولة التنسيق بين العمال من نفس الرتبة من أجل العمل الجماعي ..
- ✓ الأخذ بعين الإعتبار أهمية الحوافز المعنوية .

خاتمة الفصل الثالث

الحوافز هي مجموعة الوسائل التي توظفها المؤسسة من أجل توجيه سلوك العمال ، و إستشارة رغبتهم في القيام بعمل محدد أو الابتعاد عن سلوك غير محدد، بغية تحقيق أهدافها و رفع مستوى أدائها و تهدف المؤسسة من تطبيق الحوافز بإختلاف أنواعها من حيث تأثيرها في العامل نفسه إلى تحقيق رضاه و إشباعحاجاته المادية والنفسية والإجتماعية .

من خلال الدراسة التطبيقية على مستوى وكالة الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط والتي دامت فترة زمنية قدرت شهرين إكتشفنا في كل يوم فيها يخص العمل والخبرة في البحث والتطوير العلمي والمعرفي و كذلك إكتسبنا المهارة في بناء علاقات العمل كما قمنا بتحمل مسؤولية عمل محدد و لو لفترة بسيطة وقصيرة و هذا الغرض معرفة حس المسؤولية داخلنا من اجل تطبيقه في اليوم الذي تكون فيه مكان أحد من العمال الذين رافقناهم طيلة فترة التربص .

لقد قمنا بالعمل بشكل منظم بغية إيصال المعلومة إلى شخص يتفحص المذكرة التي أعددناها وكانت طريقتنا في تطبيق موضوع البحث في الإستمارة أو الإستبيان تحت عنوان أثر نظام الحوافز على أداء المورد البشري لمعرفة أراء الأفراد في العمل ولقد تبين لنا أن الموظفين في مؤسسة ميناء مستغانم يؤدون واجباتهم بكل إحترافية مع أنهم لا يتلقون التحفيز المعنوي من طرف رئيسهم و لكنهم لا يبدلون أيضا مجهودا من أجل تطويرأفكارهم و لا يبدون بأرائهم بل يقومون بإجراء المهام الموجهة لهم فقط

الخاتمة العامة

على ضوء ما تطرقنا إليه في دراستنا الموضوع أثر نظام الحوافز على أداء المورد البشري إرتأينا أن نتطرق إلى الخصائص والأدوات آليات نظرا لأهميتها البالغة في توفير وبناء نظام تحفيزي فعال .

إن فعالية الحوافز لا يمكن أن تتحقق إلا بوجود ارتباط كامل وواضح بين أداء العامل والحصول على الحافز، كما تتوقف فعاليتها على مدى رغبة الفرد في الحصول عليها من جهة ، ومدى إدراكها لعد التها من جهة ثانية.

وتتعدد الحوافز في مجال العمل وتتخذ صورا مختلفة فهي إما إيجابية مثل العلاوات لوحات الشرف القيادة العادلة أو السلبية مثل: الخصم من الأجر، الإنذار التخفيض من الدرجة .

و بناءا على ما سبق حاولنا خلال دراستنا لواقع عملية التحفيز في أداء المنظمة والإجابة على الأسئلة التي طرحناها في المقدمة و التي تتعلق بالحوافز التي تطبق لتحسين أداء المنظمة ، وهل للتحفيز علاقة بدافعية الأفراد، و من خلال الدراسة التي قمنا بها وكالة الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط في واد ارهيو يمكننا القول أن هذه المؤسسة تتبع كل أنواع التحفيز المادي والمعنوي سواءا للعمال الإداريين عن طريق توفير كل وسائل العمل و الجو المناسب .

الأفاق :

بعد إتمام هذا العمل لا يعني أنني قمت بإعداده على أحسن وجه فالتقصير وارد في أي فصل من الفصول و هذا لكون البحث أكثر توسعا مما نتصور ولا يمكن معالجته في مذكرة تخرج.

و في الأخير نقول أنه لم نكن لإعداد هذا البحث لولا توفيق الله الذي أعطانا القدرة على تجاوز كل العقبات التي أعاقت السير الحسن لهذا البحث فإن وفقنا فمن الله و إن أخطأنا فمن أنفسنا .

قائمة المراجع

الكتب :

1. كامل بربر ،إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء و تنظيمي المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر و التوزيع كلية العلوم الاقتصادية ادارة الأعمال الجامعة اللبنانية
2. مازن فارس رشيد ،ادارة الموارد البشرية الأسس النظرية و التطبيقات العلمية العبيكان للنشر ،الرياض ،الطبعة الثالثة
3. مؤيد سعيد سالم ،عادل حر حوش صالح ،ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي عالم الكتب الحديث ، عمان ،الطبعة الثالثة ،2009
4. فايزة الزغبي ،محمد ابراهيم عبيدات ،أساسيات الادارة الحديثة ، دار المستقبل للنشر و التوزيع ،عمان ، الأردن 1997
5. دسلر غاري ، ادارة الموارد البشرية ، بيرسون ، الطبعة 16 ،2021
6. برنوطي سعاد ،ادارة الموارد البشرية ،دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ،عمان ، الأردن ،2001
7. محمد علي شهيب ، السلوك الانساني في التنظيم ، دار الفكر العربي ، الطبعة الثانية ، 1986
8. سعد عامر أبو شندي ، ادارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية ،الطبعة الأولى دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2011
9. ابراهيم محمد المحاسنة ، ادارة وتقبيم الأداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق ، دار جرير ،عمان ،2013
10. أحمد محمد علي ، ادارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي و تطبيقي ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2019
11. خالد الجعيدي ، ادارة الموارد البشرية : مفاهيم وممارسات ، مكتبة العبيكان للنشر ، الرياض ، الطبعة الأولى ، 2015

12. عبد الباسط محمد حسن ، ادارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي ، دار الفكر العربي للنشر ، القاهرة
13. عبد الكريم درويش ، الدافعية و العمل ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، 2009
14. عبد الكريم درويش ، الدافعية و العمل ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، 2009
15. محمد فوزي ابو علي ، محمد عبد الحميد أبو ناعم ،ادارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009
16. حيدر حسين الطائي ، ادارة الأداء ، دار اليازوري العلمية ، عمان ،2010
17. عبد العزيز شحلاط ، الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء ، جامعة المسيلة ، الطبعة الأولى ، الجزائر ، 2023
18. أحمد السيد كردي ، العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء داخل المنظمة ، دار العلوم للنشر ، الطبعة الأولى ، مصر ، 2022
19. عبد الرحمان علي ، أثر الرضا الوظيفي على الأداء التنظيمي في المؤسسات العمومية في الجزائر ، جامعة غرداية ، الطبعة الأولى ، الجزائر 2023
20. بن يوب دلال ، لبيض خيرة ، الرضا الوظيفي وأثره في تحسين أداء العاملين ، الطبعة الأولى ، الجزائر ، 2019
21. محمد الجوهري ، السلوك التنظيمي ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، الطبعة الثانية ، الأردن ، 2018
22. سامر سمية ، ادارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الكفاءة الانتاجية ، دار الثقافة للنشر ، الطبعة الأولى ، الجزائر ، 2019

المذكرات:

1. أحمد عبد الراشد ، مذكرات في ادارة الأفراد ،دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1981

المجلات :

1. نزار محمد فكري ، دور أنشطة ادارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي ،المجلة العلمية للدراسات التجارية و البيئية ، جامعة القاهرة ، 2023
2. محدادي اسماعيل ،قادري تقي الدين ، معزوزي الميلود ،الرضا الوظيفي لعمال المؤسسات الاقتصادية ، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية ، الطبعة الثانية ، الجزائر، 2023

رسائل ماجيستير

1. ابراهيم عبد الرحمن الطيب ، الرضا الوظيفي و أثره في تحسين أداء العاملين ، رسالة ماجيستير ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا
2. ابن نوار صالح ، اسباب الاستقرار في العمل الصناعي ، ر سالة ماجيستير ، معهد العلوم الاجتماعية ، قسنطينة ، 1995
3. نور الدين كنوفي ، دراسة فعالية نظام الحوافز و الكفاءة الانتاجية ، رسالة ماجيستير، معهد العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر،1992