

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

الموضوع:

أهمية الحوافز في تحسين أداء العاملين

دراسة حالة: بنك البركة الجزائر لولاية -بسكرة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

الأستاذة المشرفة:

- سبتي وسيلة

من إعداد الطالب:

- صحراوي وليد

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ محاضر (أ)	- بوسنة زكية
بسكرة	مقرا	-أستاذ التعليم العالي	- سبتي وسيلة
بسكرة	مناقشا	-أستاذ مساعد قسم (أ)	- عقون فتيحة

الموسم الجامعي: 2021-2022

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

الموضوع:

أهمية الحوافز في تحسين أداء العاملين
دراسة حالة: بنك البركة الجزائر لولاية -بسكرة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

الأستاذة المشرفة:

- سبتي وسيلة

من إعداد الطالب:

- صحراوي وليد

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ محاضر (أ)	- بوسنة زكية
بسكرة	مقرا	-أستاذ التعليم العالي	- سبتي وسيلة
بسكرة	مناقشا	-أستاذ مساعد قسم (أ)	- عقون فتيحة

الموسم الجامعي: 2021-2022

شكر و عرفان

نحمد المولى العزيز حمدا يليق بعظمته وعلو مقامه أن أحاطنا بعونه و هداه فيسر لنا أمرنا ووفقنا لإنجاز هذا العمل، وبعد: من الصعب اختزال كلمات الشكر في سطور لأنها تشعرنا بمدى قصورها وعدم ايوائها حق صانعيها.

في البداية يطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر و التقدير و السلام و الأمان و الصحة والعافية إلى من كانت الأساس في انجازي لهذا العمل و مشجعتي و مساعدتي بدعواتها و رضاها وإمدادها لي بالخير والبركة أمي الغالية .

كما أتقدم بالشكر إلى أستاذتي الغالية المشرفة سبتي وسيلة جزاها الله كل خير و بركة و أدامها بفعل الخير و مساعدة الطلبة في مسيرتهم الدراسية

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من ساعدني من أخي الدكتور تاج الدين و أصدقائه عمال بنك البركة وكل من ساهم معي ولو بكلمة في إنجاز هذا العمل.

وليد

إهداء

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

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

و بهذه المناسبة المميزة اهدي تخرجي إلى من أحبه "خالتي" والتي اعتبرها أختي الكبيرة أطل الله في عمرها و حفظها لأبنائها.

بالأخص اهديه إلى إخوتي هيثم ، أنيس ، رايح حفظهما الله لي و جعلهم سند لي .

وإلى من تحلوا بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء وإلى من برفقتهم كانوا معي على طريق النجاح والخير أصدقائي الأعزاء بتوفيق من الله.

وليد

ملخص :

يعتبر موضوع الحوافز بأنواعها من المواضيع التي برز الاهتمام بها من قبل الباحثين مما تكتسبه في بناء الراحة النفسية للفرد في المؤسسة، وبالتالي تحسين الأداء . و تحاول المؤسسات اليوم جاهدة التنويع في نظامها التحفيزي للاستجابة لمتطلبات عامليها ، و لهذا حاولت الدراسة الموسومة بالتحفيز و الأداء ،تشخيص الواقع الفعلي لظاهرة الحوافز و الأداء بمختلف الاتجاهات والأبحاث الميدانية لتقصي العلاقة القائمة بين المتغيرين مما استدعى دراسة حالة بنك البركة وكالة بسكرة وقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لتوضيح العلاقة بين متغيري الدراسة ، كما تم استخدام برنامج SPSS في التحليل الإحصائي للبيانات وكذلك برنامج .EXEL.

و خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- لا تساعد الحوافز المقدمة لعمال بنك البركة لولاية بسكرة في تحسين أدائهم و ذلك لعدم إقناعهم بنظام الحوافز المقدم لهم
 - وجود مستوى منخفض الحوافز المادية بالبنك محل الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي 2,23 و انحراف معياري 1,04 يعتبر جد مرتفع (أكثر من 1) و مما يدل على عدم توافق عمال البنك في موقفهم مع الحوافز المادية.
 - وجود مستوى مرتفع للحوافز المعنوية بالبنك محل الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي 2,13 و انحراف معياري 0.97 (أقل من 1) مما يدل على توافق عمال البنك في موقفهم مع الحوافز المعنوية .
- قدمت الدراسة مجموعة من الاقتراحات أهمها:
- يجب دعم نظام الحوافز بكافة أنواعه سعيا لتحقيق التميز المنشود.
 - ضرورة اهتمام البنك بالحوافز المادية من أجل تشجيع و تحسين أداء العاملين و حثهم على بذل مجهود أكثر .

الكلمات المفتاحية :

أهمية الحوافز ، تحسين أداء العاملين

Summary :

The issue of incentives of all kinds is one of the topics that have emerged with interest by researchers, which is involved in building psychological comfort for the individual in the institution, and thus improving performance. Today, institutions are trying hard to diversify their incentive system to respond to the aspirations of their employees.

That is why the study, tagged with motivation and performance, attempted to diagnose the actual reality of the phenomenon of incentives and performance in various directions and field research to investigate the relationship between the two variables, which necessitated a case study of Al Baraka Bank, Biskra Agency. The questionnaire was relied upon as a tool to clarify the relationship between the study's variables. Statistical analysis of the data spss as well as the EXCEL program.

-The study concluded with the most important results :

- Incentives offered to Al Baraka bank workers in biskra state do not help improve their performance because they are not convinced by the incentive system offered to them

-There is a low level of material incentives in the bank under study, where the arithmetic mean is 2.23 and the standard deviation is 1.04, which is considered very high (more than 1), which indicates the incompatibility of the bank's workers in their position with the material incentives.

- presence of a high level of moral incentives in the bank under study, where the arithmetic mean was 2.13 and a standard deviation of 0.97 (less than 1), which indicates the agreement of the bank's workers in their attitude with moral incentives.

The study presented a set of suggestions, the most important

The incentives system of all kinds must be supported in order to achieve the desired excellence.

The need for the bank to pay attention to material incentives in order to encourage and improve the performance of employees and urge them to make more effort.

Key words : Importance Incentives, Improving employee performance

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	درجات مقياس ليكرت الخماسي	41
02	الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت	42
03	معاملات صدق المحور الثاني (أهمية الحوافز) في الاستبانة	44
04	اختبار ثبات الاستبانة	44
05	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	45
06	توزيع العينة حسب الجنس	46
07	توزيع العينة حسب الفئة العمرية	47
08	توزيع العينة حسب المستوي الدراسي	47
09	توزيع العينة حسب عدد سنوات العمل	48
10	إجابات أفراد العينة حول البعد الأول: الحوافز المادية	49
11	إجابات أفراد العينة حول البعد الثاني (الحوافز المعنوية)	50
12	إجابات أفراد العينة حول المتغير التابع (تحسين أداء العاملين)	52
13	تحليل التباين للانحدار ANOVA	54
14	نتائج تحليل الانحدار تساعد الحوافز المقدمة من طرف بنك البركة في تشجيع العاملين على تحسين أدائهم	55
15	نتائج تحليل الانحدار تساهم الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين بالبنك البركة لولاية بسكرة	56
16	نتائج تحليل الانحدار تساهم الحوافز المعنوية في تحسين أداء العاملين بالبنك البركة لولاية بسكرة	57

قائمة الأشكال

الرقم	قائمة الأشكال	الصفحة
01	يمثل تطور إجمالي حقوق الملكية لبنك البركة الجزائري للفترة ما بين (2012-2017)	32
02	يمثل تطور إجمالي ودائع بنك البركة الجزائري للفترة ما بين (2012-2017)	34
03	يمثل تطور إجمالي التمويلات للفترة ما بين (2012-2017)	35
04	الهيكل التنظيمي لوكالة بنك البركة الجزائر -وكالة بسكرة-	37

مقدمة

أضحت الإدارات المعاصرة اليوم تولي أهمية بالغة لإدارة الموارد البشرية، وذلك لقناعتها التامة أن المورد البشري له طاقات وقدرات تؤدي بالمؤسسة إلى تحقيق الأهداف المرجوة، إذا ما تم تهيئة المحيط المناسب له للعمل والاهتمام به ، وكذا تحفيزه بغية إيصاله لأداء أفضل الذي يضمن أعلى مستويات الكفاءة والإنتاجية. ففاعلية أي مؤسسة الآن ترتبط بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه باعتباره العنصر المؤثر والفعال في استخدام الموارد المادية المتاحة.

وتشيد استخدام هذا العنصر البشري، يكون من خلال اهتمام المؤسسة به وبالمؤثرات الخارجية والمتمثلة في الحوافز التي تؤثر على سلوك الأفراد، ومن خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء، أهتم الإسلام بقضية الحوافز على الأفعال سواء في الدنيا أو في الآخرة:

ويقول تبارك وتعالى: { هَلْ جَزَاءُ الْإِحْسَانِ إِلَّا الْإِحْسَانُ } [الرحمن:60].

ففي الدنيا يقول النبي . صلى الله عليه وسلم :: [[من صَلَّى علي صلاة صَلَّى الله عليه بها عشرًا]]. والحسنة في الإسلام بعشر أمثالها، وكل ذلك وغيره للتشجيع على الخير.

وتعتبر الحوافز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دوراً هاماً وحيوياً في سلوك الأفراد، ومن خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء. الأمر الذي يمكن معه القول أن قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها تتوقف إلى حد كبير على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الأفراد ووضع نظام فعال للحوافز الذي يوجه لإثارة الدوافع التي بدورها تدفع العاملين للإنتاج وتحقيق لهم الرضا عن ذلك العمل، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة الأداء.

فالحوافز تلعب دوراً فعالاً ومهماً في أداء الأفراد، وتنبع أهمية الحوافز من حاجة الفرد إلى الاعتراف بأهمية ما يقوم به من مجهودات وإنجازات فتقدير الغير لذلك الجهد في طريق الحوافز يعتبر من الأمور المهمة التي تساهم في إشباع مجموعة الحاجات الأساسية المتفاعلة في نفس الفرد ويعتبر وجود نظام الحوافز أمراً مهماً، فمهارات الأفراد وقدرتهم لا تعتبر كافية للحصول على الإنتاجية العالية، ما لم يكن هناك نظام للحوافز قادراً على تحريك دوافع الأفراد بهدف الاستخدام الأمثل للطاقات الكامنة لديهم

ومن هذا المنطلق حاولت الإدارة الجزائرية تركيز اهتمامها على الحوافز للمحافظة على أداء الموارد البشرية وتنمية هذا الأداء لأجل تحقيق الاندماج بين الفرد والإدارة، وهذا من خلال مختلف أشكال الحوافز، ساعية منها إلى تحقيق أهداف كلا الطرفين.

وبالتالي فان إشكالية الدراسة تمحورت حول الإجابة عن الإشكالية الرئيسية التالية :

1- إشكالية الدراسة الرئيسية:

- ما مدى أهمية الحوافز في تحسين أداء العاملين في بنك البركة وكالة بسكرة؟

وتنبثق عن الإشكالية الأساسية عدة أسئلة فرعية يمكن إيجازها فيما يلي :

- هل تساهم الحوافز المادية المقدمة لعمال بنك البركة لولاية بسكرة في تحسين أدائهم؟

- هل تساعد الحوافز المعنوية المقدمة في بنك البركة لولاية بسكرة في تحسين أدائهم؟

2- الدراسات السابقة :

بالإضافة إلى مجموعة من الدراسات التي تم توثيقها في المحلات و الملتقيات والكتب فان هناك العديد من البحوث و الدراسات الجامعية التي تمت ضمن موضوع الحوافز و أداء العاملين نذكر منها :

أ-وهيبة ليازيد، (2014).فعالية أساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان (أطروحة دكتوراة) كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة ابو بكر بلقايد تلمسان
يتمثل هدف الدراسة في محاولة إبراز مدى تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي للعامل وتنمية رغبته في الاستمرار بالعمل في المجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان و ذلك من خلال مايلي:

التعرف على نظم الحوافز بنوعيتها المادية و المعنوية التي يوفرها المجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان وكذا أهم عيوبها. و تحديد ترتيب أولويات حوافز العمل بنوعيتها المادية و المعنوية وفقا لأهميتها، لدى العاملين بالمجمع. و التعرف كذلك على تأثير الحوافز على رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل بالمجمع.

من اهم نتائج الدراسة أنها بينت الدراسة على أن الحوافز بنوعيتها المادية والمعنوية قد تدفع العاملين للعمل

بينت الدراسة كذلك أن أفراد مجتمع البحث العاملين بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان، يولون

أهمية كبيرة لحافز الأجر والعلاوات والمكافآت وهي من الحوافز المادية، حيث جاء الأجر في الترتيب

الأول من حيث الأهمية بنسبة 63.8%، ليلي حافز العلاوات والمكافآت في الترتيب الثاني بنسبة 19.1%.

كما أظهرت الدراسة، أن الحوافز المعنوية حظيت بأهمية أقل لدى العاملين بالمجمع وهذا بعد ترتيبها

من قبلهم ومن طرف مختلف المستويات الإدارية.

ب- سامية دباش، (2014). دور الحوافز في تحسين أداء العاملين دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI لولاية البويرة-، " مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر " في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص ادار الاعمال الاستراتيجية، جامعة اكلي محمد اولحاج ،

هدفت الدراسة إلى التوصل للحقائق التي تسهم في تطوير أداء الأفراد بما يحقق الأداء الناجع بالإضافة إلى: معرفة أهمية الحوافز والدور الذي تلعبه في المؤسسة ووصولها لتحقيق أهدافها وكذا التعرف على مدى مساهمة الحوافز في تطوير وتنمية الفرد وتحديد رضاه . إبراز أهمية فهم سيكولوجية العاملين من قبل الإدارة من أجل التنبؤ بسلوكهم وتعديله بشكل يساهم في تحقيق الأهداف.

وأهم النتائج التي توصلت لها الدراسة هي: يعتبر التحفيز في المنظمات الجزائرية غير مرضي بالنسبة للأفراد، وخاصة بالنسبة للحوافز المادية التي يعتبرها أغلبهم أنها أهم الحوافز التي تدفع الفرد للعمل، وهذا ما التمسناه من خلال الدراسة الميدانية في ديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI بالبويرة، فبالرغم من الحوافز المادية والمعنوية الكثير التي يقدمها الديوان، نجد الافراد غير راضيين عنها وعن الأسلوب الذي يعتمده في منحه لها.

ج- أسماء بوزيان ، (2019). دور التحفيز في تحسين أداء العاملين بكلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير " مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر " كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات الباحثين حول مستوى توفر التحفيز ببعديه (الحوافز المادية والمعنوية) لدى العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة وأثر ذلك على أداء العاملين.

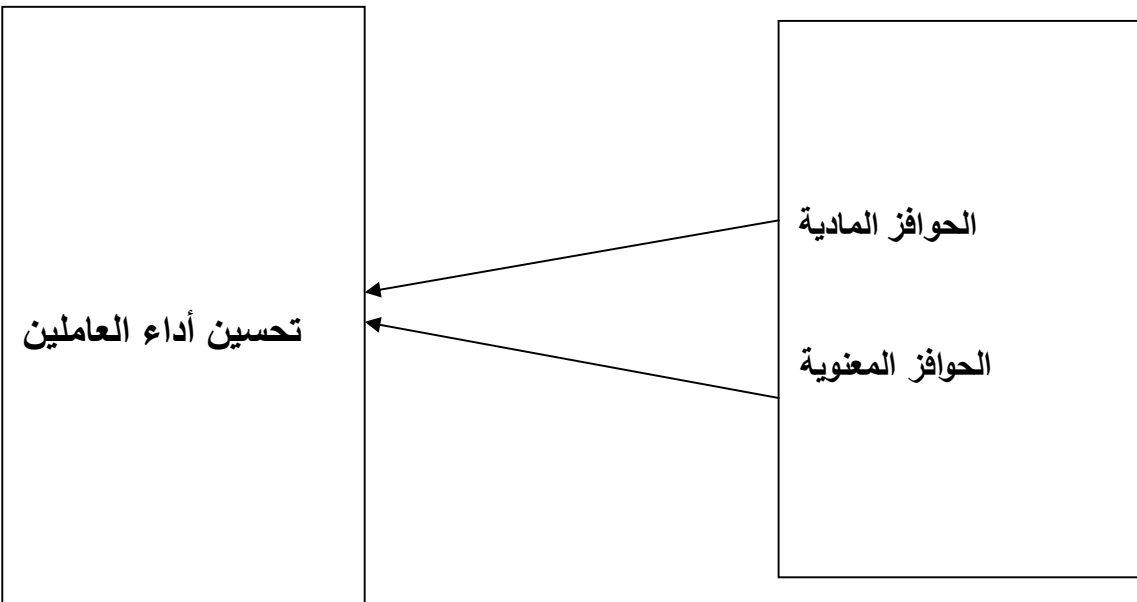
أما نتائج الدراسة اثبتت من خلال الدراسات يمكن أن نعتبر الأداء يقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد. عملية تقييم الأداء تتم بصفة دورية اعتمادا على جملة من المعايير الموضوعية والمحددة مسبقا. و توجد العديد من الطرق المختلفة المستعملة لتقييم أداء العاملين منها التقليدية والحديثة: مثل طريقة التدرج البياني، الترتيب، طريقة الوقائع الحرجة، الإدارة بالأهداف.

3. نموذج و فرضيات الدراسة:

1.3 نموذج الدراسة:

من اجل توضيح أهمية الحوافز في تحسين أداء العاملين تم بناء نموذج الدراسة الافتراضي تبعا للشكل رقم 1 وتم الاعتماد أثناء بناء هذا النموذج على وجود مؤثرين لعملية الحوافز و هي الحوافز المادية ، الحوافز المعنوية ، و اعتبار هذا المتغير (أهمية الحوافز) متغيرا مستقلا للدراسة أما المتغير التابع فهو(تحسين اداء العاملين) .

الشكل رقم(1-2): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة

2.3 فرضيات الدراسة:

و بغية الإجابة عن الإشكالية الأساسية السابقة الذكر تمت صياغة الفرضية الأساسية التالية:

-تساعد الحوافز المقدمة من طرف بنك البركة في تشجيع العاملين على تحسين أدائهم

و تتفرع عن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية على النحو التالي:

- تساهم الحوافز المادية المقدمة لعمال بنك البركة لولاية بسكرة في تحسين أدائهم

- تساهم الحوافز المعنوية المقدمة لعمال بنك البركة لولاية بسكرة في تحسين أدائهم

1.4 التموضع الاستمولوجي :

تم الاعتماد على النموذج التفسيري والذي يقوم على ضرورة فهم الاختلافات في سلوكيات البشر وبالتالي اختلاف تأثيرها في الظاهرة المدروسة. ، فإن النموذج التفسيري يركز على "المؤثر الاجتماعي" (Social actor) ممثلا في الإنسان والتنوع السلوكي الذي يؤثر في الظاهرة المدروسة . فمثلا، دراسة مكان العمل الذي يضم عاملين معينين باستعمال الأبعاد وتستعمل هذا النموذج في العلوم الاجتماعية بالدرجة الأولى، ويشير Saunders et al إلى ضرورة دراسة الظواهر الإنسانية وفهمها من منظور العاملين أو البشر، بالإضافة إلى تفسيرها انطلاقا من الاختلاف في الذهنيات والسلوكيات.

2.4 منهج الدراسة:

بغية معالجة إشكالية الموضوع بطريقة علمية و منهجية وبهدف اختبار الفرضيات المعتمدة تم الاعتماد على المنهج الوصفي لصياغة الجزء النظري من الدراسة أما في الجزء التطبيقي فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي الإحصائي من خلال التحليل الكمي لأراء عاملين بنك البركة وكالة بسكرة محل الدراسة وذلك بالاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات ومن ثم التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss

5. تصميم البحث :

1.5 هدف الدراسة :

تعتبر دراسة موضوع أهمية الحوافز في تحسين أداء العاملين من البحوث الوصفية التي يتم إجراؤها للتمكن من وصف خصائص المتغيرات الموجودة في ظروف معينة. والتي تجري عندما تكون المتغيرات المؤثرة في ظاهرة معينة موجودة ومعروفة ولكن الباحث يريد وصف هذه المتغيرات وتحديدتها بطريقة أفضل.

2.5 نوع الدراسة :

تعتبر هذه الدراسة عبارة عن علاقة ارتباطية بين الحوافز و أداء العاملين حيث يتم القيام بها في بيئة العمل الطبيعية دون أدنى قدر من تدخل الباحث في انسياب العمل بالمؤسسة.

3.5 مدى تدخل الباحث :

تمت دراسة الأحداث كما هي دون تدخل الباحث، من خلال التحليل الكمي لأداء عمال بنك البركة محل الدراسة و ذلك بالاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات ومن ثم التحليل الإحصائي لنتائج الاستبانة عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss

4.5 التخطيط للدراسة:

تمت الدراسة الميدانية في ظروف عادية غير مخططة.

5.5 وحدة التحليل (مجتمع الدراسة):

شملت هذه الدراسة وجهة نظر عمال بنك البركة وكالة بسكرة

6.5 المدى الزمني:

تحت الدراسة المقطعية خلال سنة 2021 – 2022.

6. أهمية الدراسة :

تتجلى أهمية الدراسة من جهة تتعلق بموضوع الحوافز والذي ينظر إليه على أنه أحد أهم المتغيرات الهامة لنجاح المؤسسات وتميزها، و مكانة العنصر البشري داخل المؤسسة والافتناع بأنه مورد أساسي يجب الاهتمام به و من جهة أخرى تحسيس مسؤولي بنك البركة بمدى أهمية نظام الحوافز و أثرها في تحسين وتطوير أداء العاملين و بالتالي تحقيق الكفاءة و الفعالية في العمل .

7. خطة مختصرة للدراسة :

يتكون مضمون المذكرة من الفصل الأول و الثاني نظري أما الفصل الثالث تطبيقي و ذلك على النحو التالي:

-الفصل الأول : الإطار النظري الحوافز

وقد تم تقسيمه إلى مبحثين حيث سنتطرق في المبحث الأول إلى مفاهيم أساسية حول الحوافز

و المبحث الثاني حول جوانب عامة حول نظام الحوافز

-الفصل الثاني : اثر الحوافز على أداء العاملين

وقد تم تقسيمه إلى مبحثين أيضا حيث سنتطرق في المبحث الأول إلى مدخل لتقييم أداء العاملين و المبحث الثاني حول الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين

-الفصل الثالث : واقع أهمية الحوافز في تحسين أداء العاملين في بنك البركة وكالة بسكرة

و قد تم تقسيمها إلى ثلاثة مباحث حيث سنتطرق في المبحث الأول إلى تقديم بطاقة تعريفية لبنك البركة الجزائر و وكالة بسكرة و المبحث الثاني الإطار المنهجي للدراسة والأدوات المستخدمة أما المبحث الثالث فهو عبارة عن تحليل وتفسير نتائج المتعلقة بالدراسة

الفصل الأول

الإطار النظري للحوافز

الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز

تمهيد:

يعتبر موضوع الحوافز من أهم المواضيع التي تحظى في الوقت الحالي باهتمام المؤسسات، فهو يعد من أهم المتغيرات المستقلة لتحسين الأداء بكفاءة وفعالية وتحقيق الجودة الشاملة، وهذا يعني. تحقيق أهداف المنظمة، ونظرا لأهمية التحفيز في تحقيق هذه الأهداف ازداد الاهتمام بها من قبل علماء الإدارة والباحثين الذين تباينت وجهات نظرهم نحو مفهوم الحوافز و شروط نجاحه في دفع الآخرين وتحفيزهم للعمل من أجل تحقيق أهداف منظماتهم لذلك أصبح من الضروري وجود سياسة تحفيزية صارمة تضمن وجود أو خلق توازن بين رغبات العمال والأهداف التي حددتها إدارة المؤسسة.

وعليه سنعرض في هذا الفصل مبحثين أساسيين هما:

المبحث الأول: ماهية الحوافز

المبحث الثاني: جوانب عامة حول نظام الحوافز

الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز

المبحث الأول: ماهية الحوافز

يعتبر موضوع الحوافز من أكثر الموضوعات التي لاقَتْ اهتماماً كبيراً من قبل العاملين في الإدارة، وهذا راجع لما يعود من أثر مباشر للحوافز على المستوى المعيشي أو المستوى النفسي والاجتماعي للعاملين من جهة، وعلى الإدارة سواء كانت عامة أو خاصة، وعلى أصحاب الأعمال والمسيرين من جهة، حيث يسعون لتحقيق إنتاجية أعلى، وإلى تحسين مستوى الأداء، وتقليل معدل الغياب عن العمل ونسبة الحوادث والإصابات، والعمل على ترشيد النفقات، إضافة إلى ذلك فإن الحوافز غالباً ما تمثل نسبة تكلفة العمل.

المطلب الأول: مفهوم الحوافز

أجمع علماء النفس على أنه يقصد بكلمة "الحافز": الباعث والمنبه للسلوك، لما يمكن أن تستعمل كلمة الحافز لتعني كذلك "الدافع" ودوافع السلوك ما هي إلا قوى دافعة تؤثر في تفكير الإنسان ومعرفته الأشياء كما أنها توجه نحو الهدف الذي يشبع حاجيته.

وقد اختلفت آراء الباحثين والمهتمين بدراسة التحفيز في وضع تعريف موحد لمفهوم التحفيز، إلا أنه جميعها لا تخرج من الإطار المفاهيمي العام له حيث تدور إليها حول تعريف نذكر منها:

ويعرف (ماهر، 2007، صفحة 374) الحوافز بأنها "العائد الذي يحصل عليه العامل كنتيجة للتميز الأداء".

أما (السلمي، 1995، صفحة 300) فيعرفها بأنها "مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوة المركبة في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته".

كم عرفها (الهيثي، 2003، صفحة 25) عبد الرحيم على أنها: «مجموعة من المثيرات الخارجية، والعوامل التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية»

وفي تعريف آخر للدكتور (صالح، 2004، صفحة 113) في كتابه "إدارة الموارد البشرية"، يعرف الحافز على أنه: «شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة شاط أو سلوك معين، يهدف إلى زيادة قدرات العاملين مما ينعكس على الكفاية الإنتاجية لديهم كما ونوعاً، ويؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنشأة وأهداف العاملين فيها».

من خلال ما سبق يمكن أن نعرف الحوافز على أنها : مجموعة العوامل التي تقدمها الشركة لتشجيع موظفيها من أجل القيام بعملهم بأفضل شكل ممكن وبذل أقصى جهد متاح. الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنشأة وأهداف العاملين فيها.

الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز

المطلب الثاني: نبذة عن التطور التاريخي للحوافز

مع بداية القرن الثامن عشر عندما برزت حركة الإدارة العلمية بدا العلماء يهتمون في بحوثهم و دراساتهم بموضوع الحوافز و يمكن أن نميز بين ثلاث مراحل لتطور الفكر الإداري فيما يخص موضوع الحوافز و هذه المراحل كما يلي: (ميرفت و ابراهيم، 2012، صفحة 35)

1 المرحلة التقليدية :

تمثل هذه المرحلة النظريات التقليدية في الإدارة حيث تعتبر المؤسسة وحدة اقتصادية مثالية لا علاقة لها بالبيئة الخارجية و من وجهة نظر ماكس فيبر قائد النظرية البيروقراطية أن الفرد بطبعه غير طموح وكسول و دائما يسعى إلى إشباع حاجاته المادية و بالتالي ركزت هذه المرحلة على الحوافز المادية فقط وكذلك ركزت مدرسة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور في سياستها على الأساس المادي.

2 مدرسة العلاقات الإنسانية :

من وجهة نظر هذه المدرسة أن المؤسسة عبارة عن نظام كبير و معقد التكوين حيث يتكون من أجزاء متباينة في الأداء أهمها الجانب الإنساني و الفني و هذه المدرسة تنظر إلى الإنسان باعتبار أن له مشاعر و أحاسيس و يعمل في داخل الجماعات ، و بالتالي نرى بوضوح التطور في النظرة إلى الإنسان وكيفية التعامل معه باعتبار أن المؤسسة بجانب أنها وحدة اقتصادية فهي وحدة اجتماعية لذلك نجد تنوعا في منح الحوافز ما بين المادية و المعنوية.

3 المرحلة الحديثة:

تمثلها نظريات الإدارة الحديثة مثل (نظرية الإدارة بالأهداف و نظرية النظم) وقد حاولت هذه المرحلة أن تتجنب أخطاء النظريات و المراحل السابقة مستفيدة من تجاربها و هذه المرحلة تنظر إلى الجهاز على أنه نظام مفتوح و ليس مغلقا كما كانت المدارس التقليدية ، و قد أدمت المدارس الحديثة إلى ربط الحوافز بالنتائج المحققة و نادت بضرورة اختلاف ما يحصل عليه العاملون من حوافز سواء كانت مادية أو معنوية و ذلك حسب مستويات الأداء وكذلك من وجهة نظر هذه المرحلة ضرورة اشتراك العاملين مع الإدارة في وضع خطط الحوافز .

الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز

المطلب الثالث: أهمية و أهداف الحوافز

أ/ أهمية الحوافز: من أهم ما يمكن أن تقوم به الحوافز: (لوكيائ، 2006، صفحة 155)

المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين ورفع روحهم المعنوية، الأمر الذي ينعكس على زيادة إنتاجيتهم وتعزيز انتمائهم وعلاقتهم مع المنظمة وإدارتها ومع أنفسهم.

• المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات الأفراد العاملين وتنسيق أولوياتها، وتعزيز التناسق بينها، بما ينسجم وأهداف المنظمة وتطلعاتها، وقدرتها على تلبية مطالب العاملين وأهدافها.

• مواصلة التحكم في سلوك العمال بما يمثل تحريك هذا السلوك مما يضمن تعزيزه أو توجيهه أو تغييره.

• تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة لا وجود لها في صفوف العاملين.

• تنمية الطاقات الإبداعية لأهداف المنظمة أو سياساتها وتعزيز قدراتهم وميولهم ولسلامة عملية التحفيز ونجاحها في الإلمام الجيد بمنظومة الاحتياجات والدوافع التي تحكم سلوك كل فرد مع الأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بين الأشخاص.

ب/ أهداف الحوافز :

لعملية التحفيز العمال أهداف لا بد من مراعاتها من قبل المؤسسة. (العتيبي و اخرون، 2007، الصفحات 189,188)

1 أهداف العاملين:

تتمثل أهداف الحوافز المقدمة للعاملين في :

* حاجتهم الماسة نحو الزيادة المادية في دخلهم، والرغبة في رفع مستوى معيشتهم.

* تقديم المزيد من المزايا والخدمات من المؤسسة التي يشتغلون بها .

* رغبتهم في إشباع الحاجات المعنوية التي تتمثل في التقدير والاحترام والتشجيع المستمر والإحساس بالانتماء إلى المنشأة.

2) أهداف المنشأة :

تتمثل الأهداف التي تعود للمؤسسة نظير تقديمهم للحوافز في :

أ) **زيادة حجم الإنتاج:** عن طريق استخدام نفس العناصر المنتجة كالمواد الخام والطاقات والعمال.

ب) **تخفيض العادم والضياع والفاقد:** وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وإقلال النسبة الجارية للعوادم والضياع في الطاقة والوقت، والفوائد المختلفة بين الخامات والمواد المساعدة نتيجة للنقل والاستخدام السيء، وبالتالي تحقيق وفورات مالية ومكاسب تتمثل في خفض التكلفة الكلية للصنع.

ج) **تجويد السلعة أو الخدمة:** وذلك برفع مستوى الجودة للسلعة المنتجة بتحسين مستوى الخدمة المنتفع بها، وليس بخفض المستوى نتيجة الإسراع في الإنتاج أو بزيادة الحجم، أي بمعنى آخر الالتزام بالمواصفات المحددة للجودة وليس بأقل منها.

د) **زيادة ربحية المنشأة:** وباعتبار أن هذا الهدف هو الهدف النهائي الذي تسعى إليه المنشأة، ومن خلال إدخالها لنظام الحوافز. ومعنى زيادة الربحية تحقيق الفائض الكبير والأكثر عن السابق والذي يؤهلها ويجعلها قادرة على التوسع والنمو والتقدم والاستمرار، ومكافأة الأفراد وتقديم المزايا العينية لهم، وهذا مما يساعد المنشأة من احتلال موقع تنافسي مرموق بين مستوى المنشآت الشبيهة.

المطلب الرابع: أنواع الحوافز

يمكن تقسيم الحوافز بالنظر إليها من عدة زوايا، وفيما يلي سنستعرض بعض هذه الأنواع:

1/ من حيث طبيعتها: (البحر، 2019، صفحة 15)

• **حوافز مادية:** وهي المبالغ التي يتسلمها العاملين لقاء قيامهم بنشاطات معينة تتعلق في الغالب بكمية الإنتاج ونوعيته، أو هي الحوافز ذات الطابع النقدي أو الاقتصادي. وتعتبر الحوافز المادية من الحوافز التي تدفع العاملين إلى بذل ما لديهم من طاقة في العمل لغرض تقديم أداء أفضل، وتشتمل الحوافز المادية على: الأجور والرواتب، المكافآت والعلاوات، المشاركة في الأرباح، الترقيات ... الخ.

الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز

حوافز معنوية : والتي تتمثل في الحوافز التي لا تعتمد على المال في حث وتحفيز العمال على العمل بل تعتمد على أشياء معنوية أساسها احترام العامل الذي له أحاسيس و آمال وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المشروع. بمعنى أن الحوافز المعنوية هي التي يشعر الأفراد من خلالها بكونهم بشر لهم مكانة ودور في الحياة يختلف تماما عن بقية عناصر الإنتاج، و بدوهم 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.

□ الإشراف (العلاقة مع الرئيس): و يقصد به الأسلوب الذي يتبعه الرئيس المباشر و مدى 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 تمم العاملين، و إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات، كما يساعد ذلك في إشعارهم أن تصميم السياسات والبرامج قد آخذت بعين الاعتبار حاجاتهم ورغباتهم.

□ وسائل التدريب المتوفرة: يعتبر التدريب ومدى إشراك العاملين في الدورات التدريبية حافزا من الحوافز المؤثرة في رفع الروح المعنوية للعاملين وخلق الرغبة لديهم في العمل.

2/ 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:

الحوافز النقدية: تستخدم النقود كحافز أساسي يحفز العامل على مزيد من الإنتاج

□ المدح والثناء والتقدير.

كما هناك حوافز سلبية تتمثل في:

• **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: التأنيب والتوبيخ و

تخفيض الأجر، الفصل، التنزيل الوظيفي، إنهاء عقد العمل، ويستخدم أسلوب التوبيخ كثيرا لتأنيب العامل ذو الأداء غير المرضي أو سيء السلوك.

الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز

3/ المستفيد منها:

أ/ **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.

ب/ **حوافز جماعية:** إن هذه الحوافز ترتبط بأداء مجموعة من العاملين تعمل سوية كفريق عمل واحد، وتدفع الحوافز إلى هؤلاء العاملين المشتركين في المجموعة ككل ويقدر 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 ويقلل من الجهد الرقابي و يزيكي روح التعاون بين أفراد المجموعة. (البحر، 2019، صفحة 16)

4/ حسب موقعها: و يمكن 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 بما كتقدم

الخدمات الاجتماعية بصورها المختلفة، وبذلك نجد أنها تمس مصالح الأفراد بصورة غير مباشرة..

المبحث الثاني: جوانب عامة حول نظام الحوافز

إن المنظمة تسعى إلى تصميم نظام حوافز قادر على زيادة أداء العمال وتحقيق رضاهم أخذة بعين الاعتبار العوامل المؤثرة فيه والخصائص الواجب توفرها فيه لضمان فعاليته.

المطلب الأول: خصائص نظام الحوافز

يجب أن يتسم نظام الحوافز بمجموعة من الخصائص نذكر منها: (المغربي، 2007، الصفحات 372,371)

1- القابلية للقياس: يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والانجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده .

2- إمكانية التطبيق: و تتمثل في الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة

في تقدير الكمية و الأرقام

3- الوضوح و البساطة : يجب وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعابه، والاستفادة منه وذلك من حيث وضوحه و

بساطة فهمه

4- التحفيز: يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم إقبالهم على تعديل

السلوك، وتحقيق الأداء المنشود.

5- المشاركة: من الأفضل أن يشارك العاملون في المؤسسة على وضع نظام الحوافز الذي سيتم تطبيقه عليهم مما يؤدي إلى

تشجيعهم و حثهم على العمل أكثر .

6- تحديد معدلات الأداء: يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة وموضوعية للأداء، ويجب أن

يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات.

7- الجدوى التنظيمية: يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها وأرباحها أو نتائج أعمالها، ويتم ذلك

بمقارنة نتائج أعمال المنظمة قبل و بعد النظام.

الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز

المطلب الثاني: أسس منح الحوافز

يتركز نظام الحوافز على عدة معايير للأداء و السلوك ومؤشرات لانجاز الأهداف المطلوبة، ومن أهمها ما يلي: (ماهر، 2007، صفحة 238)

1- معيار الأداء:

الذي يمثل بالصفة الأولى هي التميز في الأداء ،.و هو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية،أو الجودة أو الوفرة في وقت العمل أو وفرة في التكاليف أو وفرة في أي مورد آخر.و يعتبر الأداء فوق العادي أهم المعايير لحساب الحوافز.

2- معيار المجهود :

يستخدم هذا المعيار في معرفة مدى أداء العامل لكنه اقل موضوعية من المعيار الأول .حيث لا يؤدي المجهود المبذول م العامل دائما إلى انجاز العمل بدقة .

3- معيار الأقدمية :

و يقصد بها طول الوقت التي مر بها العامل في العمل، والتي تكسبه الخبرة و هي تشير إلى حد ما إلى الولاء ، والذي يجب مكافأته بشكل ما.و هي تأتي في شكل علاوات في الغالب، لمكافأة الأقدمية.

4- معيار المهارة:

هي مكافئة العامل على كل ما يحصل عليه من شهادات أعلى،أو رخص ، أو براءات ، أو إجازات،أو دورات تدريبين.و كما تلاحظ فان نصيب هذا المعيار الأخير محدود جدا. (ماهر، 2007، صفحة 238)

الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز

المطلب الثالث: شروط نجاح نظام الحوافز

- التحفيز عملية مهمة ومعقدة لذلك على مدير المؤسسة أن يلاحظ بعض المبادئ أو الشروط ويأخذ بها من أجل ترصين فاعلية خطط الحوافز ونجاحها، وتمثل شروط نجاح الحوافز فيما يلي: (البرنوطي، 2000، صفحة 373)
- أن تتكامل الحوافز مع السياسات الأخرى لإدارة الموارد البشرية والإستراتيجيات العامة للمنظمة.
 - تستند الحوافز إلى أسس واضحة و مناسبة و مفهومة ومقبولة للموظفين.
 - لا بد أن تشمل الحوافز جميع العاملين في المنظمة.
 - الإدارة الجيدة هي التي تقدم الحوافز الجيدة في حينها.
 - لا بد أن يحقق نظام الحوافز عائدا أكبر ومساوي بالمقارنة بما تكلفه المنظمة نظير دفع الحوافز.
 - يوفر محفزات دافعة تتعلق بالعمل نفسه وبطريقة تصميمه لكنها الأساس للاندفاع للإنتاج.
 - يوفر محفزات اقتصادية بمبالغ كافية.
 - مناقشة المشاكل التي تواجه المنظمة في العمل.
 - تغيير الهيكل التنظيمي إذا كان يعيق زيادة قدرات الموظفين وتحفيزهم.
 - جعل الرواتب والأجور في المنظمة منافسة للمنظمات الأخرى.
 - التعرف على الرواتب والأجور التي تدفعها المنظمات الأخرى.
 - فسح المجال أمام الموظف الذي يجد راتبه قليل في المنظمة للانتقال إلى أخرى.

الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على نظام الحوافز

هناك عوامل كثيرة تؤثر في اتخاذ قرار سياسية التحفيز، منها ما يدخل ضمن إطار المنظمة الواحدة، ومنها ما هو خاص بالسياسة العامة للدولة. (جودة، 2000، الصفحات 17، 18)

* على مستوى الدولة:

تتأثر أنظمة الحوافز بعاملين هما:

- سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية في القوانين والتشريعات التي تطبقها مختلف ادارت المنظمات في الدولة.
- بإضافة إلى القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد والذي يؤثر بشكل واضح على أفراد المجتمع و يحدد رغباتهم وحاجاتهم

* على مستوى المنظمة:

- تمثل العوامل المتعلقة بالمنظمة في نوع الجهاز الإداري وإمكاناته وتنظيمه ومدى قدره إدارية على اختيار النظام المناسب للحوافز، كما أن تركيبة القوة العاملة ونوعها في المنظمة يمكن أن يكون لها تأثير على الحوافز كما تتأثر أنظمة الحوافز بالعوامل التالية:
- الوضع الاقتصادي للمنظمة.
- الوضع العام للعمالة.
- المعايير المتبعة في قرار نظام الحوافز.

خلاصة الفصل :

تتمثل الحوافز في إحدى مقومات العمل الذي يجب أن تقوم به المؤسسة والتي بدونها لا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بتحقيق كامل الأهداف المسطرة، فالحوافز هي الطريقة التي من خلالها تعبر المؤسسة للعنصر البشري داخلها عن مدى تقديرها لأدائه المتميز والمتقن، وهو إحدى الطرق الأساسية التي أصبحت جل المؤسسات تعمل على إعطائه الأهمية القصوى، خاصة ما يشهده عالم المؤسسات اليوم من التنافس على جلب العنصر البشري الذي له أداء جيد ومهارة عالية فموضوع الحوافز يكتسي أهمية كبيرة وبالغة في المؤسسة فمن الواجب على المسؤولين والإداريين إعطائه عناية فائقة وأخذه بعين الاعتبار في كل سياساتهم وإستراتيجيتهم من أجل تحقيق مبتغاهم و أهدافهم.

الفصل الثاني

اثر الحوافز على أداء العاملين

تمهيد:

يهتم أغلب الباحثين بموضوع الأداء نظراً للأهمية التي يكتسبه بالنسبة للمؤسسة، فهي تسعى إلى تحسين أداء عاملها كما أنه المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء كافة، بغية إحداث تغييرات وتأثيرات على أداء العاملين، فمستوى فاعلية الأداء يقف على مدى استيعاب الأفراد لوظائفهم ومدى مساهمة المؤسسة في تحيينه، و نظراً لأهمية الأداء في رفع إنتاجية المؤسسات لا بد من معرفة طريقة أداء العاملين للعمل وتصرفاتهم أثناء العمل، إن عملية تقييم الأداء تعتبر أحد الأعمال المهمة والرئيسية لإدارة الأفراد، ويتم منح الحوافز من خلال معرفة مستوى الإنجاز الذي يقوم به العاملون، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كآتي:

المبحث الأول: مدخل لتقييم أداء العاملين

المبحث الثاني: الحوافز و علاقتها بأداء العاملين

المبحث الأول: مدخل لتقييم أداء العاملين

يشكل موضوع تقييم الأداء من أهم المواضيع في وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، ذلك أن نجاح أي مؤسسة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء مواردها البشرية، لذلك نجد أن الأداء يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المديرين كونه يشكل أهم أهداف المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين

لقد أورد الباحثين العديد من التعاريف عن تقييم أداء العاملين نذكر منها :

1- يعرف (الباقي، 2001، صفحة 25) تقييم الأداء على أنه "دراسة وتحليل أداء الموظفين لعملهم ومراقبة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، من اجل الحكم على نجاحهم ومستوى كفاءتهم في عملهم الحالي، وكذلك للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، أو توليه لمسؤوليات أكبر ، أو ترقية لوظيفة أخرى".

2- بينما يرى (نظمي و آخرون، 2000، صفحة 77) على أنها "العملية التي يتم بموجبها تقييم جهود العمال بطريقة عادلة و منصفة، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، بناء على المعدلات التي يتم بها مقارنة أدائهم لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون فيها".

من خلال التعريفين السابقين يمكن تعريف تقييم أداء العاملين كما يلي:

هو عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى إسهامهم في إنجاز الأعمال المحاطة بهم، وكذلك الحكم على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء العمل ومدى التقدم الذي حققه العاملون أثناء عملهم.

كما تعتبر أنها عملية منظمة ومستمرة، لقياس وإصدار الأحكام وتقييم نتائج تحقيق أهداف أداء الموظف وفق معايير الأداء والسلوك المتعلقة بالعمل وكيفية أداء الموظف سابقا وحاليا.

الفصل الثاني: اثر الحوافز على أداء العاملين

المطلب الثاني: أهداف عملية تقييم أداء العاملين

إن عملية تقييم الأداء للأفراد ما هي إلا عملية مراجعة النشاط الإنتاجي للأفراد من أجل تقييم إسهاماتهم في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث تتركز أهداف عملية تقييم الأداء في: (توفيق، 2004، صفحة 58)

1. اختيار العمال الصالحين للترقية.
2. تفادي المحسوبية عن طريق توجيه الأسس التي تتم بناء عليها الترقية أو زيادة الأجور، وتوحيد الاسم التي يتم بناء عليها الفصل أو التوقيع الجزاءات.
3. تنمية المنافسة بين العمال وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص التقدم المفتوحة أمامهم.
4. تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجيتها.
5. إمكان قياس إنتاجية وكفاية الأقسام المختلفة.
6. تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة العمال الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل.
7. معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم.
8. مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، وتحسين الاتصال بهم مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاية الإنتاجية من ناحية ولتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى للاستفادة من فرص التقدم.
9. تزويد الأفراد بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والترقية وغيرها.

الفصل الثاني: اثر الحوافز على أداء العاملين

المطلب الثالث: معايير تقييم أداء العاملين

يتم تقييم أداء العاملين باستخدام معايير محددة يستند إليها، في الحكم على صلاحية السلوك والكفاءة الأدائية للعاملين، والمعايير نوعان :

1) **العناصر:** وتشمل الصفات التي يجب أن يتحلى بها الفرد في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة، كالإخلاص، المواظبة في العمل، التعاون. (عاشور، 2008، صفحة 248)

يتضح من هذا التعريف أن العناصر نوعان:

• **عناصر تتعلق بشخصية الفرد:** كالكفاءة، الاستعداد، المهارة، القيم، القدرات، الأخلاق...، حيث تتعلق بالصفات الشخصية للفرد و قيمه، وهي عناصر غير قابلة للقياس والتقييم لأنها صفات غير ملموسة ولا يمكن تتبعها وملاحظتها.

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

ويتم تحديد واختبار هذه العناصر انطلاقاً من النتائج المتحصّل عليها من عملية وصف وتحليل الوظيفة، حيث تسمح هذه العملية بتبيان مهام ومسؤوليات كل وظيفة، مع تحديد الصفات الواجب توافرها في الشخص شاغل الوظيفة، والتي يجب ان تكون صفات جيدة لصاحب العمل وشخص ذو كفاءة في المنصب المطلوب .

2) **معدلات الأداء (النتائج):** تتعلق معدلات الأداء بالنتائج المحققة من طرف الفرد على مستوى الوظيفة،

ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال أربعة عوامل: (ثابت، 2001، صفحة 98)

الكمية: حجم ما تم انجازه مقارنة بما كان متوقعا

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

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

الفصل الثاني: اثر الحوافز على أداء العاملين

التكلفة: معرفة تكلفة تحقيق النتائج، والانحراف الناتج عند مقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المستهدفة.

وتجدر الإشارة إلى أن معدلات الأداء قد طبقت في البداية في الأعمال الإنتاجية وأعمال المبيعات، أين يتم وضع معدلات الأداء في شكل كمية إنتاج، أو رقم مبيعات معين يجب تحقيقه، ولكن مع الزمن انتقل تطبيق معدلات الأداء إلى الوظائف الإدارية والإشرافية، أين أصبح التقييم ينصب على نتائج الأداء.

المطلب الرابع: فوائد تقييم أداء العاملين

تتمثل أهم الفوائد التي يمكن للإدارة الحصول عليها من عملية تقييم أداء : (زويلف، 1998، صفحة 240)

1-رفع الروح المعنوية للعاملين :

إن جو من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون أن جهودهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة، وأن هدف الإدارة الأساسي من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الفرد على ضوء ما يظهره التقييم، كما أن اعتماد الترقية والعلاوات والتقدم على تقييم موضوعي عادل لأداء الفرد سيخلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم وبالإدارة. كل ذلك يدفع الفرد من أن يقدم على العمل راضيا باستعداد وجداني وما الروح المعنوية إلا ذلك الاستعداد الوجداني نحو العمل والذي يساعد العاملين على زيادة الإنتاج وإجاداته.

2 - إشعار العاملين بمسؤولياتهم:

عندما يشعر الفرد أن نشاطه وأدائه في العمل يتم تقييمه من قبل رؤسائه المباشرين، وأن نتيجة هذا التقييم سينتج عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل فإنه سوف يشعر بمسؤوليته تجاه نفسه والعمل معاً، وسوف يبذل أقصى جهده وطاقته التي يمتلكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤسائه.

3 - وسيلة لضمان عدالة المعاملة:

حيث تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوباً موضوعياً لتقييم الأداء، أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة، أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل، كما تضمن الإدارة معاملة عادلة ومتساوية لكافة العاملين، كما أن تقييم العاملين يقلل من إغفال كفاءة العاملين من ذوي الكفاءات والذين يعملون دون ضجيج وبصمت.

4- الرقابة على الرؤساء:

إذ أن تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في المنظمة قادرة على مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقييم الأداء المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها ومن خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين، ومدى استفادتهم من التوجيهات المقدمة من قبل رؤسائهم.

5- استمرار الرقابة والإشراف:

إذ أن الوصول إلى نتائج موضوعية وصحيحة من خلال تقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص لكل فرد يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم على الأداء بشكل مستمر وهذا العمل يتطلب من الرؤساء ملاحظة ومراقبة أداء مرؤوسيهم باستمرار ليكون حكمهم قائما على أسس موضوعية.

6 - تقييم سياسات الاختيار والتدريب:

حيث تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختبار للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين بما يشير إليه مستوى تقييم الأداء، فإذا دلت نماذج التقييم على معدلات مرتفعة باستبعاد العوامل المؤثرة الأخرى، يعتبر هذا دليلا على سلامة وصحة الأسلوب المتبع لاختيار العاملين وتعيينهم إلى جانب تقييم البرامج التدريبية ومعرفة مدى استفادة العاملين منها وذلك الثغرات، والعمل على تلافيتها في المناهج والبرامج التدريبية وتنفيذها مستقبلا.

المبحث الثاني: الحوافز و علاقتها بأداء العاملين

تساهم الحوافز بصورة كبيرة في جعل العمل في المؤسسة أكثر تمييز وهذا يكون له مجهود قوى وإيجابي للغاية على تلك العمليات التشغيلية بالمؤسسة. من خلال استفادة من زيادة إنتاجها وبالتالي أرباحها مما يفيدها و يزيد ارتباطها به و نجاحها.

المطلب الأول: آليات الحوافز المساعدة في تحسين الأداء

و تتمثل في ما يلي : (بوزيان، 2019، الصفحات 63,64)

1 - تخطيط ووضع الأهداف: إن مشاركة الفرد في وضع أهداف نتائج له، والعمل على تحقيقها سيزيد من دافعيته وخاصة إذا كانت هذه الأهداف واضحة، ومحددة، وقابلة للقياس، ترضى طموحه وذات قيمة عالية لأن تحديد الأهداف يعد عاملاً مساعداً فوراً في رفع الروح المعنوية للعاملين خاصة إذا كانت هذه الأهداف قادرة على جذب العمال لتحقيقها ومن هنا تبرز أهمية ضرورة اقتزان مصالح وأهداف وأمال المؤسسة مع مصالح وأهداف وأمال العمال بها .

2 - المشاركة في اتخاذ القرارات: إن مشاركة العاملين في القرارات والأمور ذات العلاقة بعملهم يزيد من حماسهم ، والتزامهم ومن أهم النتائج المترتبة عن ذلك ترشيد عملية اتخاذ القرارات وأن المشاركة للأفراد تتفق مع ميل النفس لهم ليعملوا من خلال ما يقررونه لأنفسهم و ليس من خلال ما يطلبه ويفرضه الآخرون عليهم لذلك تأتي أعمالهم تعكس مدى رضاهم على عملهم والالتزام بأدائه على أحسن وجه .

3- تعديل السلوك: بتغيير أفعال العاملين وسلوكهم من خلال التشجيع المنتظم للأفعال المرغوبة ونفي الأفعال غير المرغوبة، ويقوم المشرفون على العمل بتحديد الأفعال المرفوضة التي تحتاج إلى تغيير ثم يقومون بالطرق المناسبة لحث العاملين وتشجيعهم على إحداث التغيير

4- التحفيز بالتغذية الراجعة: أي توفير التغذية الراجعة عن جوانب الأداء التي يشوبها الأخطاء أو قصور فيتوقف الأثر التحفيزي لها على السياق الذي تقوم فيه وعلى الطريقة التي تقوم بها، فإن كانت المعلومات سلبية تقدم بشكل يمكن من التعرف على أسباب القصور ويعرف بطريقة تصحيح الأخطاء فإن هذه المعلومات يكون لها أثر تطوري وتحسيني على الأداء وبذلك يجب أن تكون المعلومات التي يحصل عليها العامل كتغذية راجعة لعمله ايجابية وواضحة وتوقيتها مناسب وتساعد على تعرف أسباب القصور وسبل معالجتها حتى توفر محركاً ومحفزاً .

الفصل الثاني: أثر الحوافز على أداء العاملين

المطلب الثاني: أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين و العلاقة بينهما

الفرع الأول: أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين

أن للحوافز أثر كبير على زيادة الإنتاجية وتحسينه كما ونوعا، وتعمل على تشجيع الابتكار لدى العمال الممتازين، وكذا تحقيق الرضا النفسي والمعنوي لدى العامل. فالحوافز تولد طاقة إضافية لدى العمال، وتوجه سلوكه نحو زيادة النشاط وتحقيق أداء متميز.

أولا: أثر الحوافز على سلوك وأداء العاملين:

يكون توقع كما هو ملاحظ أن العمال يتجهون إلى مسلك الذي تكافئهم المؤسسة عليه، فمن الممكن أن المكافأة حافزا قويا لإثارة مستوى السلوك والأداء، إضافة إلى ذلك تكمن أهمية الحوافز في سد حاجيات التي تتعلق بعمل العمال، فالحوافز تعمل كعوامل تعزيز لأنماط مختلفة من السلوك الفردي، تؤدي بدورها إلى تعلم أنماط جيدة للسلوك، وتقوم بتوجيه الفرد في اختياره ببقية الأنماط السلوكية البديلة، كالرضا بالوظيفة، وتفاعل الفرد بالدرجة التي يشبع بها الحوافز الوظيفة الحاجات المرتبطة بالعمل ويتسم سلوك في اتجاه معين أو يتغير اتجاهه أويتم اكتساب أنماط سلوكية جديدة جزئيا على أساس رضا الوظيفي، إن معرفة الحوافز التي توفرها الوظيفة مع معرفة تقدير الأفراد لتلك الحوافز عامل أساسي وهام لفهم سلوك الوظيفي والأداء. (سلمي، 1995، صفحة 254)

ثانيا: التأثير على الكفاءة الإنتاجية:

تعتبر الرغبة في العمل والقدرة من العوامل الأساسية المؤثرة على الأداء أو الكفاءة، وهذا التأثير ناجم عن ما تقدمه الإدارات من حوافز تشجيعية وعلى هذا الأساس تبين العلاقة العضوية بين الكفاءة الإنتاجية والحوافز.

سنتطرق تأثير الحوافز المادية على الكفاءة الإنتاجية، ثم تأثير الحوافز المعنوية على الكفاءة الإنتاجية.

أ. تأثير الحوافز المادية في الكفاءة الإنتاجية :

تؤثر الحوافز المادية تأثيرا مباشرا على الكفاءة الإنتاجية ما يلي: (غربي و آخرون، 2007، صفحة 223)

1. الأجر: إن الأجر هو دخل العامل الذي يستحقه نظير عمله، مهما كانت حالة المؤسسة حتى لو منيت بخسارة، وهو محدد مقدما قبل البدء في العمل

2. الزيادة العامة في الأجر: إنها ترتبط على الإطلاق بالإنتاج وجودة العمل، فكل شخص عامل في مؤسسته يقل أجره عن عدد معين تمنح له الزيادة.

3. العلاوات: هي عبارة عن زيادة في الأجر بناء عن إنتاجية المستخدم في عمله، وهي تدفع بعد فترة في الغالب ما تكون سنة.

الفصل الثاني: اثر الحوافز على أداء العاملين

ب. تأثير الحوافز المعنوية على الكفاءة الإنتاجية :

1. الترقية : هي نقل الموظف أو العامل من مركزه الوظيفي الحالي إلى مركز جديد أعلى من حيث

السلطات والمسؤوليات.

فالترقية إذا ارتبطت بالكفاءة والأداء فإذا كان للأفراد رغبة في شغل منصب وظيفي أعلى من منصبهم الحالي، فيمكن القول أن أثر

الترقية الفعلية على رضا الفرد تتوقف على مدى توقعه لها

2. التكوين: هو مجموعة من العمليات والوسائل والطرق التي يستند عليها العمال لتحسين معارفهم

وسلوكلهم ومواقفهم وكذا قدراتهم الذهنية الضرورية للوصول إلى أهداف المؤسسة. (درة، 2008، صفحة 308)

3. إشراك العاملين في الإدارة: المقصود من هذا العنصر أن يكون العمال ممثلون في مجلس الإدارة، ويساهمون بأرائهم في إدارة

المؤسسة والعرض الأساسي من استخدام هذا الأسلوب هو إشعار العامل بأهمية رأيه واكتساب الثقة في النفس والقدرة على

الإبداع. (شاويش، 2011، صفحة 211)

الفرع الثاني: العلاقة بين الحوافز و تحسين الأداء

اهتم العديد من الباحثين وكتاب الإدارة بتوضيح العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية وتحسين الأداء فعلى سبيل المثال نجد أن

الدراسات التي تلت نظرية (ماكجريجور) حول سلوكيات البشر، قد أضافت نوعاً ثالثاً بخلاف (Y, X) و يتمثل في النوع (Z)

و هي اسم لنظريات مختلفة للتحفيز البشري مبنية على أساس نظرية X ونظرية Y لدوجلاس ماكجريجور (Douglas

McGregor's Theory X and Theory Y)، استخدمت نظريات X و إصدارات مختلفة من Y في إدارة الموارد

البشرية والسلوك التنظيمي والاتصالات التنظيمية والتطوير التنظيمي. فالنظرية X تنص على أن العقال يكرهون ويتجنبون العمل

بشكل متأصل ويجب أن يدفعوا إلى العمل، على النقيض من نظرية Y التي تنص على أن العمل أمر طبيعي ويمكن أن يكون

مصدراً للرضا عندما يوجه نحو احتياجات الإنسان النفسية الأعلى رتبة والتي أدت إلى ظهور

النظرية Z التي تعتبر من النوع التي يتصرف دائماً وفقاً للظروف والأحوال المحيطة به و تدفعه وتحثه على التعامل بإيجابية، فإذا

حصل على بعض الحوافز مثل التعليم و التدريب فإن أداءه سوف يتحسن، و إذا 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 و

التنظيم المناسب فسيعمل على الزيادة في جهده و تعاونه و التزامه. (لبازيد، 2014، صفحة 36)

الفصل الثاني: اثر الحوافز على أداء العاملين

ويشير أيضا إلى أن الحوافز المادية تساعد على تحسين الأداء، فعلى سبيل المثال، حقق أسلوب توزيع المؤسسات التي بدأت تطبيقه على موظفيها، حيث أن شعور الموظف أنه أصبح مالكا لمضاعفة جهده وتحسين أدائه في العمل، وهذا ما ينعكس تلقائيا على الإنتاجية و الأرباح ويحقق استفادة الجميع. إلى أن أهم مزايا نظام الأجر حسب الإنتاج أنه يساعد على خلق روح الابتكار. (خدية، 2017، صفحة 60)

المطلب الثالث: السياسات التحفيزية الحديثة المتبعة في المؤسسات لتحسين الأداء

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

1. الأجر : تهدف المؤسسة من خلال الأجر إلى المساهمة في توفير اتجاهات إيجابية ناحية العمل لإبعاد الشكاوي والغياب، وتقليل معدل حالات ترك العمل وربط بين مستويات الأداء ومستويات الأجور وصولا إلى الرقي الأدائي بين العاملين، ومن خلال تحديد مستويات الأجور وفقا لمستويات التنظيمية وبدايات ونهايات مستوى الأجر في مستوى الوظيفي. (الحجازي، 2006، صفحة 172)

2.الاتصال: هو نقل المعلومات والأفكار والاتجاهات من طرف إلى آخر من خلال عملية ديناميكية مستمر وليس لها بداية أو نهاية. (حجاب، 2007، صفحة 22)

يساعد الاتصال في زيادة التقارب في وجهات النظر بين مختلف العاملين وكذلك مع الإدارة فهو يقلل من سوء التفاهم والاختلافات في وجهات النظر مما ينعكس إيجابيا على الأداء.

3. التدريب: هو عبارة مجموعة من نشاطات المصممة والموجهة، أما لرفع مستوى المهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو لتعديل إيجابي في ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم. (بلوط، 2002، صفحة 236)

يؤدي التدريب إلى تحقيق عدة فوائد وهي:

*زيادة في الإنتاج عن طريق ضمان التدريب لأداء الأفراد للعمل بكفاية وفعالية.

*تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل وذلك عن طريق من الأفراد بالمهارات والقدرات التي تساعد على القيام بمسؤوليات الأعمال التي توكل إليهم. (بلوط، 2002، صفحة 239)

الفصل الثاني: اثر الحوافز على أداء العاملين

خلاصة:

يتيح نظام الحوافز الفعال أثر إيجابي على أداء العامل ورفع روحية المعنوية ، كما أن له أثر ملحوظ على تحسن الأداء وزيادة الإنتاجية المعامل، والتميز في العمل يؤدي إلى زيادة رضا والولاء للمنظمة لذا أصبح من الضروري وجود سياسة تحفيزية محكمة تضمن وجود توارت إلى رغبات العمال والأهداف المنظمة كما إن عملية التحفيز العاملين غير سهلة وإنما تنطوي على كثير من العوامل فمن الضروري أن تعطي إدارة أي منظمة هذا الموضوع أهمية قصوى حتى تستمر المنظمة وتواكب متطلبات العصر فالتحفيز يساعد في التطور والنجاح.

ونستنتج من ذلك :

-للحوافز دور هام في أداء العامل وزيادة في الإنتاجية.

-الحوافز المادية لا تكفي لتحقيق أهداف المؤسسات، يجب توفر الحوافز المعنوية التي لها دور في رفع الكفاءة الإنتاجية للعامل.

الفصل الثالث

واقع أهمية الحوافز في تحسين أداء العاملين
ببنك البركة وكالة بسكرة

الفصل الثالث: واقع أهمية الحوافز في تحسين أداء العاملين في بنك البركة وكالة بسكرة

تمهيد:

بعد أن تناولنا في الفصلين السابقين أهم المفاهيم وأبعاد النظرية المتعلقة بالبحث: سنحاول في هذا الفصل استكمال معالجة الإشكالية المطروحة وهذا من خلال الدراسة الميدانية لبنك البركة الجزائر -وكالة بسكرة- وأم يكن اختيار هذا البنك عشوائيا بل لعلمنا بالموقع المهم الذي يحتله هذا البنك في السوق البنكية الجزائرية نظرا لجودة خدماته.

وعليه قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، ففي المبحث الأول تناولنا لمحة عن بنك البركة الجزائر، وفي المبحث الثاني لمحة عن بنك البركة الجزائر - وكالة بسكرة- وعرض وتحليل كل المعطيات المقدمة من طرف المؤسسة محاولين اسقاط ما جاء في الجانب النظري على الجانب التطبيقي وهذا في:

المبحث الأول: بطاقة تعريفية لبنك البركة الجزائر

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة

المبحث الأول: بطاقة تعريفية لبنك البركة الجزائري

تعد مجموعة البركة المصرفية مجموعة مصرفية متخصصة في مناعة الخدمات المالية الإسلامية حيث تميزت هذه المجموعة بمبادرات التطوير في كافة مجالات المعاملات المالية الإسلامية وخاصة في مجال تطوير الأدوات المالية الخاضعة للشريعة الإسلامية.

المطلب الأول: نشأة وتعريف بنك البركة الجزائري

سنحاول في هذا المطلب الإلمام بجميع الجوانب التي تخص بنك البركة الجزائري وإلقاء الضوء على جميع الخدمات والتمويلات التي يقدمها.

الفرع الأول: تعريف بنك البركة الجزائري (بن عمر، 2003)

يعتبر بنك البركة الجزائري أول بنك إسلامي يفتح أبوابه في الجزائر ليتيح فرصة العمل البنكي الإسلامي للمتعلمين الذين يسعون للتعامل على أساس مبادئ الشريعة الإسلامية، وهو عبارة عن مؤسسة مختلطة جزائرية سعودية ذات رأس مال مشترك (عام وخاص)، بحيث يملك بنك الفلاحة والتنمية الريفية نسبة 46% ويملك الجانب السعودي الممثل في ذلة البركة البحرينية بنسبة 54% والتي حولت اسمها إلى مجموعة البركة المصرفية البحرينية.

وامتثالاً لأحكام القانون 10/90 المؤرخ في 14 أفريل 1990 المتعلق بالنقد والقرض تم إنشاء البنك في 20 ماي 1991 ليحل محل مقره الرئيسي بالجزائر العاصمة بحي بوتليجة هو بدفء فيلا رقم 03 الجهة الجنوبية بن عكنون، برأس مال قدره 500.000.000 دج وبدأ بمزاولة نشاطاته بصفة فعلية خلال شهر سبتمبر 1991. وفي إطار قانون رقم 03-11 المؤرخ في 26 سبتمبر 2003 فللبنك الحق في مزاولة جميع العمليات البنكية في تمويلات واستثمارات. (عن بنك البركة الجزائري، 2019)

الفرع الثاني: تأسيس مجموعة بنك البركة المصرفية الإسلامية

سنتعرف في هذا الفرع عن تأسيس مجموعة البركة المصرفية الإسلامية وعن فكرة إنشاء بنك البركة الجزائري ومراحل تطوره كما يلي:

1- نبذة عن إنشاء مجموعة بنك البركة المصرفية الإسلامية: (عن بنك البركة الجزائري، 2019)

تأسست مجموعة البركة البنكية عام 2002 لتتجمع 10 بنوك فردية، ويذكر أن مجموعة البركة البنكية (ش.م.ب) مرخصة كبنك جملة إسلامي من بنك البحرين المركزي، ومرجحة في بورصتي البحرين وناسداك دبي، وتعتبر البركة من رواد العمل البنكي الإسلامي على مستوى العالم حيث تقدم خدماتها البنكية المميزة إلى حوالي مليار شخص في الدول التي تعمل فيها.

تتمتع المجموعة بانتشار جغرافي واسع متمثلاً في وحداتها التابعة ومكاتبها التمثيلية في 16 بلداً والتي تدير أكثر من 600 فرعاً وتقدم خدمات متوافقة مع أحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية وتشمل هذه الوحدات كل بنك البركة الإسلامي البحرين، وبنك

الفصل الثالث: واقع أهمية الحوافز في تحسين أداء العاملين في بنك البركة وكالة بسكرة

البركة المحدود في جنوب إفريقيا وبنك البركة لبنان، وبنك البركة تونس، وبنك البركة مصر، وبنك البركة التركي للمشاركات مع فروعها في العراق، وبنك البركة سوريا، وبنك التمويل والإئتماء في المغرب، بالإضافة إلى مكاتب تمثيلية في كل من اندونيسيا وليبيا.

2- فكرة إنشاء بنك البركة الجزائري:

طرحت فكرة إنشاء بنك إسلامي على مستوى رئاسة الجمهورية في بداية عهد الرئيس الجزائري شادلي بن جديد، حيث بدأت في سنة 1984 الاتصالات الأولية بين الجزائر متمثلة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وشركة دلة البركة الدولية وقد نتج عن هذا الاتصال تقديم قرض مالي للجزائر قيمته 30 مليون دولار خصص لتدعيم التجارة الخارجية.

واستمر الوضع على حاله إلى غاية نوفمبر 1986 أين حدث اتصال ثان بين الجزائر وشركة دلة البركة القابضة حيث عقدت هذه الأخيرة ندوتها بالجزائر في نزل الاوراسي، وأهم ما نوقش في هذه الندوة فكرة إنشاء بنك إسلامي بالجزائر ومن نتائج هذه الندوة إنشاء لجنة تقوم بمتابعة ما يلي:

- دراسة إنشاء بنك البركة الجزائري ليكون وجود هذه المؤسسة في الجزائر مكاملة لتوظيف التعاون بين مختلف القطاعات وشركة البركة القابضة.
- متابعة تطوير سائر وجوه التعاون القائمة بين القطاعات المختلفة في الجزائر وبين دلة البركة بهدف تطوير الصادرات والتبادل التجاري مع بلدان العالم الإسلامي.

3- ما بعد تأسيس بنك البركة الجزائري

أصبح لدى البنك الجزائري شبكة واسعة من الفروع وهي في زيادة مستمرة قصد تعميمها على كامل التراب الوطني، بحيث ارتفع عددها من 10 فروع سنة 2003، إلى 17 فرعا سنة 2006 لتصل إلى 20 فرعا في 2019 موزعة إلى عدة مدن جزائرية، أما على المستوى الدولي فيبلغ عددها 15 فرعا حاليا.

يعتبر بنك البركة الجزائري البنك الأكثر مردودية في السوق الجزائرية وفي مجموعة البركة المصرفية، فقد ارتفع صافي أرباحه من 2500000000 دج سنة 2003، إلى 1.032.039.426 دج سنة 2006، ثم إلى 1.369.527.297 دج سنة 2007 بزيادة قدرها 34% مقارنة بعام 2006، ليرتفع إلى 1.191.488.748 دج خلال النصف الأول من سنة 2008، وهو ما يعادل نسبة 102% مقارنة بـ 2007 ليصبح سنة 2017 8.668.000.000 دج مقابل 8.539.000.000 دج بالنسبة لسنة 2016

و8.178.000.000 دج بالنسبة لسنة 2015 أي زيادة قدرها 4.900.000.000 أي بنسبة 10.87% مقارنة بالنسبة المالية 2015. (عن بنك البركة الجزائري، 2019)

- مر بنك البركة البنكي الجزائري بمجموعة من المراحل الهامة في مسيرته البنكية وهي كما يلي:

- سنة 1991 تأسيس بنك البركة الجزائري.

الفصل الثالث: واقع أهمية الحوافز في تحسين أداء العاملين في بنك البركة وكالة بسكرة

- سنة 1994 الاستقرار والتوازن المالي للبنك.
- سنة 2000 المرتبة الأولى بين البنوك ذات الرأس المال الخاص.
- سنة 2002 إعادة الانتشار في قطاعات جديد في السوق بالخصوص المهنيين وأفراد.
- سنة 2006 زيادة رأسمال البنك إلى 2.5 مليار دينار جزائري.
- سنة 2009 زيادة ثانية لرأسمال البنك إلى 10 مليار دينار جزائري.
- سنة 2012 تفعيل أول منظومة بنكية شاملة ومركزية متطابقة لمبادئ الشريعة الإسلامية.
- سنة 2016 الزيادة في مجال التمويل الاستهلاكي على مستوى القطر الجزائري.
- سنة 2017 زيادة ثالثة لرأسمال البنك إلى 15 مليار دينار جزائري.
- سنة 2018 أحسن مصرف إسلامي في الجزائر للسنة السادسة على التوالي، تصنيف مجلة.
- سنة 2019 من بين أحسن وحدات مجموعة البركة البنكية من حيث المردودية.

المطلب الثاني: خصائص وأهداف بنك البركة الجزائري

يتميز بنك البركة الجزائري بعدة خصائص ميزته عن بقية البنوك الإسلامية، والتي جعلته يسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف سنتطرق لها كما يلي:

الفرع الأول خصائص بنك البركة الجزائري

يتميز بنك البركة الجزائري بمجموعة من المميزات والخصائص نذكرها كالتالي: (عزة، 2012)

بنك مشاركة: يعتبر بنك البركة بنك مشاركة، نظرا لارتباط معاملاته بالشريعة الإسلامية، إذ يلتزم في تنفيذ كل معاملاته سواء بين المودعين أو المستثمرين أو بقية البنوك وفقا لأحكام الدين الإسلامي وهذا ما نصت عليه المادة الثالثة من قانونه الأساسي.

بنك مختلط: تم إنشاؤه برأس مال مختلط ما بين بنك تقليدي عمومي ومجموعة البركة البنكية الخاصة إذ يعتبر حالة استثنائية ونادرة في عالم البنوك الإسلامية التي تنشط على الساحة الدولية.

بنك ينشط في بيئة مصرفية تقليدية: يعمل البنك في بيئة خاضعة بالكامل للأطر والنظم الرقابية التي يعتمدها بنك الجزائر والمبنية على أسس ربوية مخالفة تماما لمبادئ البنك والقيم التي أنشئ في ضوئها، الأمر الذي يجعل بنك البركة استثناء في القاعدة العامة لنظام البنكي الجزائري باعتبار أن كل البنوك في النظام البنكي الجزائري تتبع النظام ربوية.

الفصل الثالث: واقع أهمية الحوافز في تحسين أداء العاملين في بنك البركة وكالة بسكرة

الفرع الثاني: أهداف بنك البركة الجزائري

- يهدف بنك البركة الجزائري إلى تطبيق مجموعة من الأهداف في أولها تغطية الاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية في ميدان الخدمات الهادفة لإحياء صور التكافل الاجتماعي المنظم على أساس المنفعة المشتركة. (بن براهيم، 2013)
- توسيع نطاق التعامل مع القطاع البنكي، من خلال الخدمات البنكية المختلفة وغير الربوية مع الاهتمام بإدخال المعادلات البنكية الهادفة لإحياء صور التكافل الاجتماعي المنظم على أساس المنفعة المشتركة.
 - تشجيع الادخار الإسلامي بصفة عامة والمؤسسات بصفة خاصة والعمل على استقطاب الأموال وتوجيهها نحو الاستثمار بأسلوب غير ربوي.
 - توفير التمويل اللازم لسداد حاجيات القطاعات المختلفة من خلال الصيغ الربوية التي يوفرها بنك البركة.
 - إنشاء وتطوير النماذج المالية والبنكية المتفقة مع مبادئ الشريعة الإسلامية باستخدام أحدث الطرق والأساليب.
 - القيام بكافة الأعمال الاستثمارية والتجارية مع دعم صغار المستثمرين والحرفيين.
 - تطوير أشكال التعاون مع البنوك البنكية الإسلامية في كافة المجالات.
 - التوسع على مستوى التراب الوطني، والمساهمة في جميع قطاعات الاقتصاد الوطني.

المطلب الثالث: موارد بنك البركة الجزائري

ستعرف في هذا المطلب على ميزانية بنك البركة الجزائري والتي تتكون أساسا موارد واستخدامات كما يلي: (عن بنك البركة الجزائري، 2019)

الفرع الاول: موارد بنك البركة الجزائري

تتكون موارد بنك البركة الجزائري من موارد داخلية وأخرى خارجية هي:

1: موارد البنك الداخلية (حقوق الملكية) تتكون مما يلي:

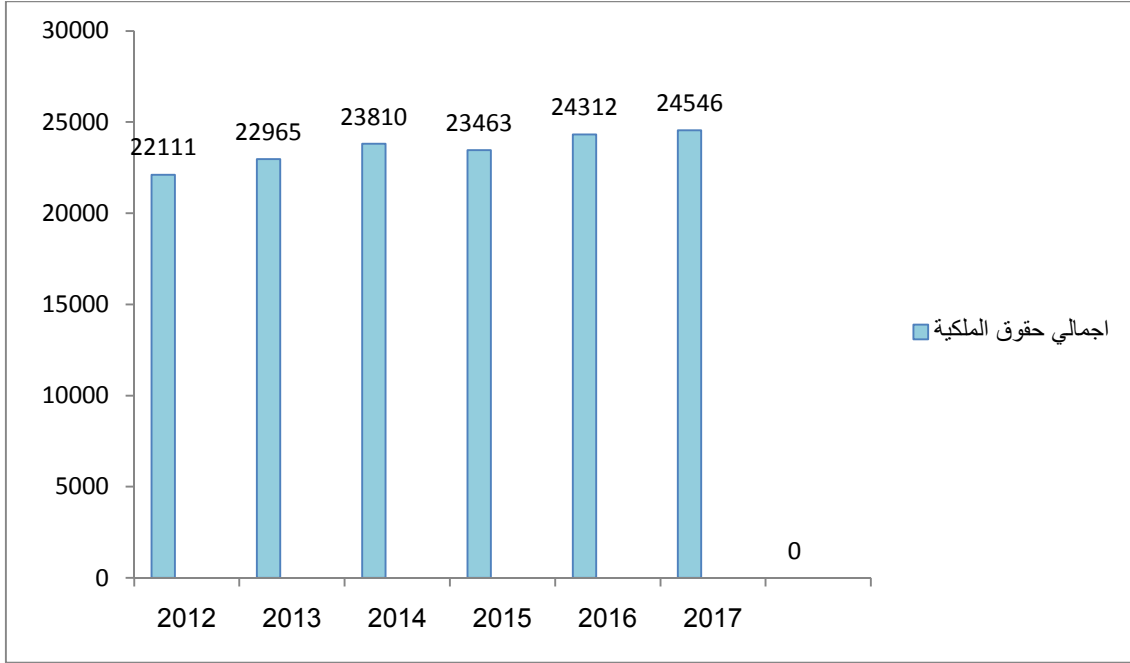
رأس المال: عمل بنك البركة الجزائري على رفع رأسماله الاجتماعي من 10 مليار دينار جزائري إلى 15 مليار دينار جزائري حيث تمت الزيادة من خلال توزيع مجاني 5 ملايين دج من الأسهم الجديدة بقيمة اسمية تعادل 1000 دج لكل سهم لصالح المساهمين وهما مجموعة البركة المصرفية ذات رأسمال 1.5 مليار دولار أمريكي وبنك الفلاحة والتنمية الريفية برأسمال 54 مليار دينار جزائري.

الاحتياطات: تمثل احتياطات البنك مبالغ مقطوعة سواء من أرباحه إذا كانت احتياطات اختيارية، كما أن البنك يطبق الاحتياطي القانوني على الودائع مثل البنوك الأخرى الذي يضعه لدى البنك المركزي، باعتبار أن الجزائر تعمل في ظل النظام القانوني الموحد كغيرها من البنوك الإسلامية في العالم، أي تخضع في أعمالها لنفس النظام المطبق على البنوك التقليدية.

الفصل الثالث: واقع أهمية الحوافز في تحسين أداء العاملين في بنك البركة وكالة بسكرة

الأرباح غير الموزعة: هذه الأرباح تشكل مورد هام من موارد بنك البركة الجزائري بالإضافة إلى ذلك فإن البنك صندوق للمخاطر والمقونات أو المخصصات التي يشكلها البنك لمواجهة بعض المخاطر كالديون المشكوك في تحصيلها.

الشكل رقم (01) يمثل تطور إجمالي حقوق الملكية لبنك البركة الجزائري للفترة ما بين (2012-2017)



(التقرير السنوي لبنك البركة الجزائري لسنة 2017، 2017)

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أنه خلال سنة 2012 قدر مبلغ حقوق الملكية إلى 22111 دج ليرتفع سنة 2013 إلى 22965 دج وليواصل الارتفاع سنة 2014 إلى 23810 دج فينخفض إلى 23463 دج وليواصل الارتفاع خلال السنتين الأخيرتين من الدراسة بحيث قدر مبلغ حقوق الملكية سنة 2017 بـ 24546 دج، وعليه يمكن القول أن بنك البركة الجزائري نسبيا هو في تطور مستمر.

2- موارد البنك الخارجية

تتقسم موارد بنك البركة الجزائري الخارجية مما يلي: (التقرير السنوي لبنك البركة الجزائري لسنة 2017، 2017)

الودائع: تتمثل في الودائع أو الحسابات التي يفتحها بنك البركة الجزائري للعملاء وهي:

الحساب الجاري: ويفتح للأشخاص الطبيعيين أو المعنويين المدارس لنشاط تجاري لتسهيل المبادلات التجارية الحساب الجاري بالعملة الوطنية.

الفصل الثالث: واقع أهمية الحوافز في تحسين أداء العاملين في بنك البركة وكالة بسكرة

حساب بالعملة الصعبة: وهذا الحساب في بنك البركة يمكن اعتباره حالة خاصة من الحساب الجاري، ذلك لأن التعامل فيه يكون بالعملة الصعبة فقط، ويفتح هذا الحساب خصيصا للأشخاص المعنويين كما يمكن أن يستفيد من الأشخاص الطبيعيين ويسمح لهم بتحقيق كل العمليات المتعلقة به خاصة نشاط التصدير والاستيراد، وطبقا للتنظيم الساري المفعول به

ولقواعد القانون الأساسي لبنك البركة الجزائري، فإن هذه الحسابات لا تمنح لها أرباح ولا تشارك في الخسائر سواء كان فتح الحساب بالدينار أو بالعملة الصعبة.

حسابات الادخار والتوفير: يمكن لأي شخص طبيعي فتح حساب توفير أو ادخار بالبنك، وهو حساب محدد المدة يتحصل على نسبة من الأرباح إذا تحققت وله حد أدنى للرصيد بالدينار أو ما يقابله بالعملة الصعبة، وإذا انخفض الرصيد خلال السنة عن الحد الأدنى يتحول الحساب إلى حساب جاري أما مدة الإيداع فالحد الأدنى لها هو 3 أشهر، أما نسبة الأرباح فهي غير ثابتة إذ يمكن تعديل شروط توزيع الأرباح من قبل البنك من فترة إلى أخرى.

حسابات الاستثمار: وتقسم إلى ثلاثة أنواع هي:

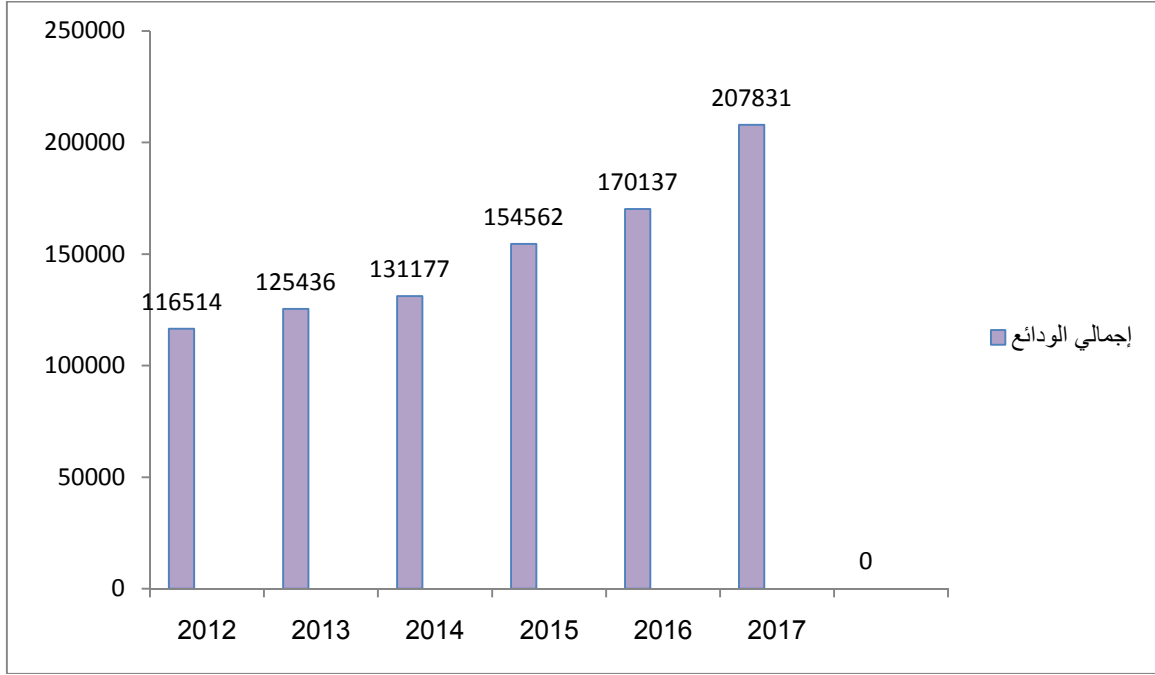
حسابات الاستثمار غير مخصص: يفوض المودعون أموالهم في هذا الحساب البنك لاستعمالها في عملياته، أي أن المودع أو صاحب الحساب لا يشترط نوعية المشروع الذي تستثمر فيه أمواله، أما المدة التي يتم فيها الاستثمار فتتراوح ما بين 3 أشهر و5. **حسابات الاستثمار المخصص:** إن هذا الحساب يمكن المودع من استثمار أمواله في مشروع أو عدة مشاريع خاصة يختارها حسب طلبه وتكون معروفة لديه، ويتحصل أصحاب هذه الحسابات على نسبة من الربح في حالة تحققه ويتحملون الخسارة في حالة حدوثها.

سندات الصندوق: تعرف على أنها الأموال المستعملة من طرف البنك لتمويل عملية الزبائن على شكل سندات تدخل في عمليات المشاركة في النتيجة المحققة، أما بالنسبة لمدة الاستثمار فهي تتراوح ما بين 3 أشهر و60 شهر أي 5 سنوات كحد أقصى.

حسابات المؤونات المستلمة كضمان: تأتي الموارد المالية لهذه الحسابات من الأموال أو السلع التي يسلمها العملاء طلي التمويلات، حيث أن البنك في حالة تسليم السلع يقوم بتعيين خبير لتقييم هذه المستلمات بالإضافة إلى الودائع هناك موارد خارجية أخرى تتمثل في مختلف الديون الأخرى للبنك.

الفصل الثالث: واقع أهمية الحوافز في تحسين أداء العاملين في بنك البركة وكالة بسكرة

الشكل رقم (02) يمثل تطور إجمالي ودائع بنك البركة الجزائري للفترة ما بين (2012-2017)

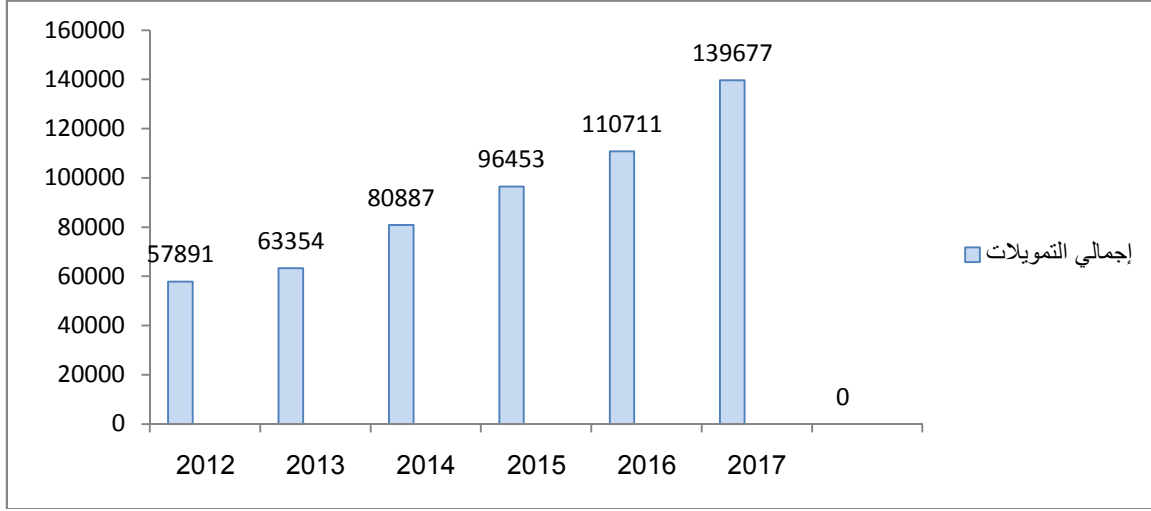


(التقرير السنوي لبنك البركة الجزائري لسنة 2017، 2017)

من خلال الشكل رقم 02-03 نلاحظ أنه خلال السنة الأولى من الدراسة قدر مبلغ الودائع المقدمة من قبل عملاء بنك البركة الجزائري 116514 دج ليرتفع خلال السنة الموالية إلى 125436 دج ليتواصل في التطور سنة بعد سنة حيث قدر مبلغ الودائع خلال سنة 2014 إلى 131177 دج وفي سنة 2015 استمر الارتفاع بحيث ارتفع مبلغ الودائع بمبلغ قدره 23385 دج ليواصل التطور كذلك ليصل سنة 2017 إلى مبلغ 207891 دج وبالتالي يمكن القول أن هناك استقطاب كبير من قبل العملاء على بنك البركة الجزائري.

الفصل الثالث: واقع أهمية الحوافز في تحسين أداء العاملين في بنك البركة وكالة بسكرة

الشكل رقم 03 يمثل تطور إجمالي التمويلات للفترة ما بين (2012-2017)



(التقرير السنوي لبنك البركة الجزائري لسنة 2017، 2017)

من خلال الشكل رقم 03-03 نلاحظ وجود تطور مستمر، بحيث قدرت إجمالي التمويلات لسنة 2012 بـ 57891 دج لترتفع سنة 2013 بشكل طفيف بمبلغ قدره 63364 دج وفي السنة الموالية يصل حجم التمويلات إلى 80887 دج ويستمر في التطور ليصل خلال سنة 2017 إلى إجمالي التمويلات إلى 139677 دج، وبالتالي نجد مجموع تمويلات بنك البركة الجزائري في تطور مستمر.

المطلب الرابع: تعريف بنك البركة الجزائري -وكالة بسكرة- والهيكل التنظيمي

أولاً: تعريف بنك البركة الجزائري -وكالة بسكرة-

يعد بنك البركة وكالة بسكرة من الوكالات الناشطة على المستوى الوطني، والتي يرمز لها ضمن وكالات البنك بالرمز "305" مقيّد بالسجل التجاري بالجزائر تحت رقم 00/B/0042910، خاضعة لأحكام القانون 11/03 والمؤرخ في 2003/08/28 و المتعلق بالنقد والقرض، تم إنشاء الوكالة يوم الاثنين 2 ماي 2011 لتجعل مقرها الرئيسي في حي الأمير عبد القادر وسط مدينة بسكرة. (صحراوي و محمد ، 2022)

الفصل الثالث: واقع أهمية الحوافز في تحسين أداء العاملين في بنك البركة وكالة بسكرة

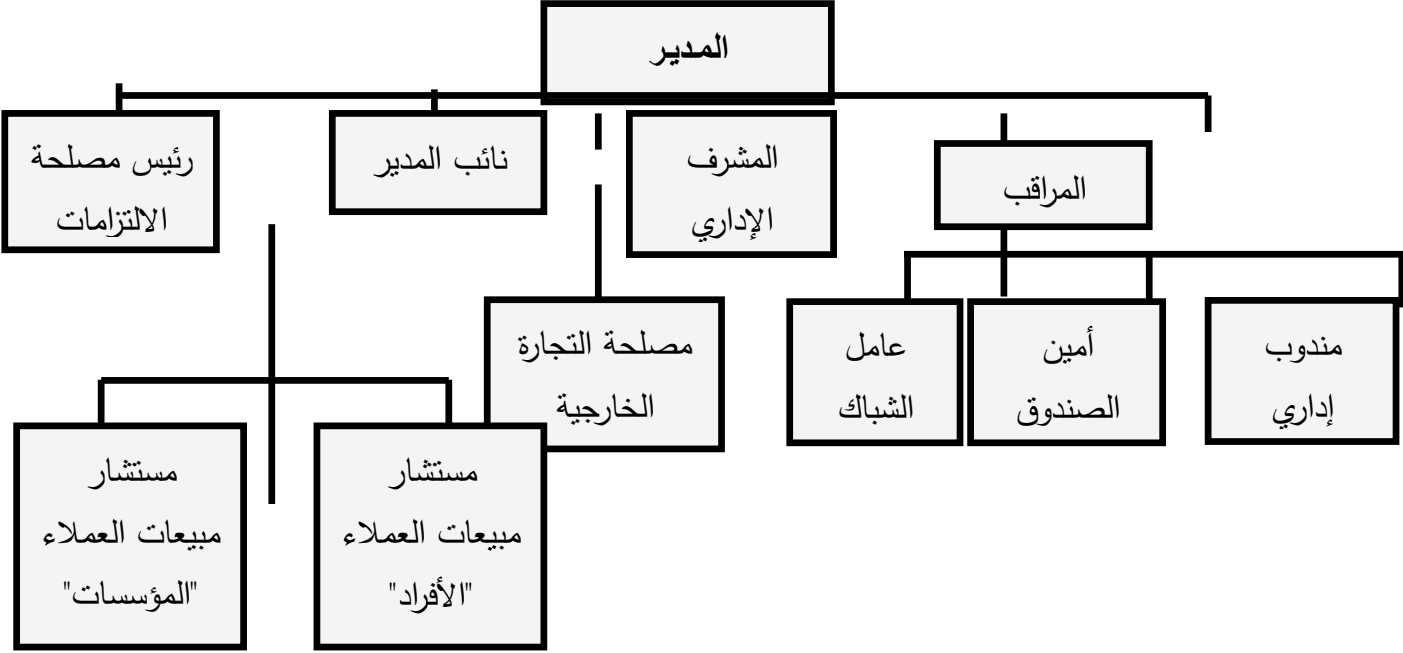
2- مكونات الهيكل الإداري لوكالة بسكرة فهو كالآتي:

1. **مدير الوكالة:** ويعتبر الممثل الرئيسي للبنك على مستوى الوكالة وهو خاضع مباشرة تحت سيطرة مدير الشركة وهو مكلف بالمهام التالية:
 - إعطاء التعليمات والتوجيهات المنظمة لعمل الوكالة.
 - الإمضاء على البريد.
 - السهر على تطبيق التعليمات التي تدير الوكالة.
2. **نائب المدير:** وهو مسؤول الثاني عن الوكالة، حيث يحل محل المدير العام عند غيابه، ويقوم بما يلي:
 - تحقيق نشاطات وأهداف الخاصة بالوكالة.
 - مكلف تسيير الوسائل لبشرية والعتاد، إضافة إلى الجانب المتعلق بالميزانية وأمن الوكالة.
 - تسيير شؤون الزبائن في ما يتعلق بالمعاملات المالية.
3. **المراقب *contrôleur*:** مهمة المراقب الأساسية هي ضمان وحسن الرقابة على جميع المعاملات التي تقوم بها الوكالة في سياق إدارة المخاطر التشغيلية، أيضا للتحقق من العمل اليومي الجاري للشباك والصندوق الزبائن من أفراد والمؤسسات، وكذلك مراقبة العمليات ذات الطابع الإداري والتدقيق في الحسابات الإدارية والقانونية.
4. **المشرف الإداري *superviseur administratif*:** وهو المشرف على أمية الصندوق، وعامل الشباك، والأعوان، من أجل تحقيق أهداف الوكالة، ومن مهمته، تقديم الخدمة للعملاء في إطار تحقيق الجودة وإدارة المخاطر والتأكد المستمر من سير العمل في جو إيجابي يعمل على تحقيق الأهداف، ومعالجة شكاوي العملاء. كما يقوم بتشغيل وإيقاف نظام الحاسوب، وضمان إدارة الأرشيف، التحقق من صحة العمليات التي يقوم بها مشاري مبيعات العملاء من الأفراد والمؤسسات وضمان حسن مسك الدفاتر والسجلات للوكالة.
5. **رئيس مصلحة الالتزامات:** وهي التي يتولى مهمة تسيير شؤون القروض ودراسة ملفت التمويل وذلك بتقديمه لأرائه حول الملفات المعالجة.
6. **أمين الصندوق *caissier*:** وهو المسؤول عن الصندوق وعن ضمان بشكل مستمر عمليات الصندوق للعملاء وحسن سيرها احتراماً للمؤسسات والإجراءات السارية المفعول بها في البنك كما يسهر على ضمان تسوية الحسابات.
7. **موظف الشباك:** يعمل عامل الشباك الذي يسهر على ضمان السير الحسن بشكل مستمر لمختلف العمليات البنكية مع احترام الإجراءات المفعول بها بالبنك كما يعمل على ضمان تسوية الحسابات والمحافظة على سجل الصندوق.

الفصل الثالث: واقع أهمية الحوافز في تحسين أداء العاملين في بنك البركة وكالة بسكرة

ثانيا: الهيكل التنظيمي للبنك في الشكل الموالي:

الشكل: الهيكل التنظيمي لوكالة بنك البركة الجزائر -وكالة بسكرة-



(صحراوي و محمد ، 2022)

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

تناولنا في هذا المبحث المنهجية المتبعة في إنجاز هذه الدراسة من خلال مطلبين، المطلب الأول تم التطرق إلى تحديد الطريقة التي تم اعتمادها لأجل إعداد الدراسة التطبيقية، أما المطلب الثاني فقد تلخص حول أدوات الدراسة.

المطلب الأول: : المنهج وأدوات المستخدمة للدراسة

من أجل الدراسة الميدانية، قمنا بتوزيع على عمال البنك البركة لولاية بسكرة ، وذلك كعينة ممثلة لمجتمع الدراسة الكلي المتمثل في جميع العمال، وقد اقتضت الدراسة على هذه العينة نظرا لمتطلبات الوقت والجهد والتكلفة.

أولا: مجتمع وعينة الدراسة

- 1) **مجتمع الدراسة:** يتمثل مجتمع هذه الدراسة في العمال البنك البركة لولاية بسكرة ، وتمثل وحدات هذا المجتمع في كل فرد استفاد أو يستفيد أو يطلب الاستفادة من الحوافز في العمل.
- 2) **عينة الدراسة:** تضمنت عينة الدراسة 35 مستجوب (عامل) من عمال البنك البركة لولاية بسكرة ، تم استبعاد 5 استبيانات من الاستثمارات الموزعة على هذه العينة.

الفصل الثالث: واقع أهمية الحوافز في تحسين أداء العاملين في بنك البركة وكالة بسكرة

ثانيا: متغيرات الدراسة

1) متغيرات الدراسة: شملت الدراسة متغيرين هما:

- المتغير المستقل: أهمية الحوافز ممثلة بوسائلها الآتية وهي (الحوافز المادية ، الحوافز المعنوية)، وهنا نحاول معرفة مدى الأثر أهمية الحوافز على بيئة العمل للعامل في البنك.
- المتغير التابع: يتمثل في تحسين أداء العاملين.

2) نموذج الدراسة:

الشكل الموالي يمثل نموذج الدراسة كما يلي:

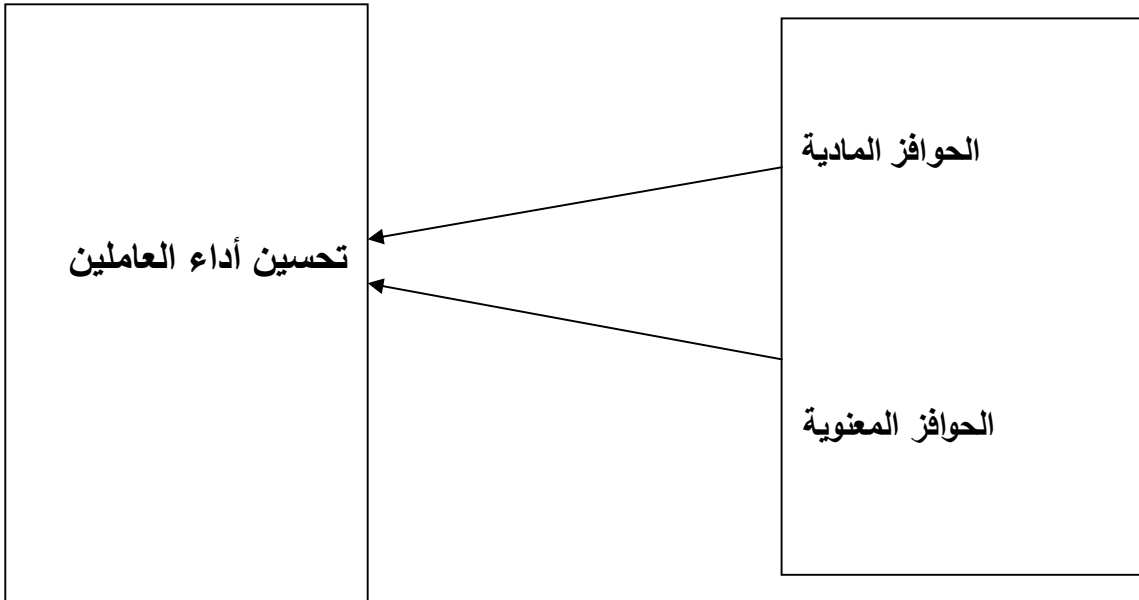
الشكل رقم(2-1): نموذج الدراسة

متغيرات الدراسة

المتغير المستقل

أهمية الحوافز

المتغير التابع
تحسين أداء العاملين



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة

الفصل الثالث: واقع أهمية الحوافز في تحسين أداء العاملين في بنك البركة وكالة بسكرة

ثانياً : أدوات الدراسة.

تم الاعتماد على عدد من الأدوات لأجل تجميع وتحليل مختلف البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة، حيث تعددت هذه الأدوات بين ما تم الاعتماد عليه في عملية الجمع ومنها ما تم استخدامه في عملية التحليل.

أولاً: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات.

تتمثل في:

الإستبيان:

بعد إعداد أداة الدراسة (الإستبيان) قمنا بعرضها على العديد من الأساتذة ذوي الخبرة في مجال الاختصاص بغرض تصحيح الأخطاء الواردة فيه، والتأكيد من ملائمة الفقرات المكونة للإستبيان، وقد أشاروا إلى مجموعة من الملاحظات، والتي تم أخذها بعين الاعتبار في إعداد الاستبيان النهائي وتطبيقه على عينة الدراسة. قمنا في هذه الدراسة باستخدام طريقة الاستقصاء من خلال الاستبيان في جميع البيانات الأولية، وقد تم تصميم الاستبيان وتقسيمه إلى ثلاثة أقسام بالإضافة إلى صفحة التقديم كما يلي:

الجزء الأول: يتعلق بالخصائص الديموغرافية للعينة: (الجنس، الفئة العمرية، المستوى الدراسي، عدد سنوات العمل، المركز الوظيفي).

الجزء الثاني: يعكس آراء عينة الدراسة حول كل بعد من أبعاد أهمية الحوافز، ويتضمن 7 عبارات لبعدها الحوافز المادية، 7 عبارات لبعدها الحوافز المعنوية.

الجزء الثالث: يعكس مدى اثر الحوافز في تحسين أداء العاملين المقدمة من طرف البنك محل الدراسة ويظم 11 عبارة.

الفصل الثالث: واقع أهمية الحوافز في تحسين أداء العاملين في بنك البركة وكالة بسكرة

المطلب الثاني: التعريف بأداة الدراسة الميدانية (الاستبانة)

تتمثل أدوات الدراسة الميدانية في تلك الوسائل التي يستخدمها الباحث في جمع البيانات والمعلومات عن متغيرات البحث للوصول إلى الأهداف والإجابة على تساؤلاته، ولقد تم الاعتماد على الاستبيان بشكل أساسي، إذ يعتبر أحد وسائل البحث العلمي المستعملة على نطاق واسع من أجل الحصول على بيانات أو معلومات تتعلق بأحوال الناس أو ميولهم أو اتجاهاتهم، وتأتي أهمية الاستبيان كأحد أدوات جمع المعلومات، بالرغم مما يتعرض له من انتقادات، فهو اقتصادي في الجهد والوقت، إذا ما قورن بالمقابلة والملاحظة، لذا رأيناه المناسب لدراستنا، وهذا لصعوبة الحصول على المعلومات عن طريق المقابلة الشخصية أو الملاحظة، ووجدناه الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة.

1- هدف الاستبيان:

يعتبر الاستبيان من أنسب الطرق لجمع المعلومات عن "أهمية الحوافز في تحسين أداء العاملين" دراسة حالة بنك البركة لولاية -بسكرة- حول امتلاكهم وتعاملهم ، واستخدامه الوسائل والأساليب الحوافز في تحسين أداء العاملين ، وهو ما يسمح بقياس اثر الذي تقوم به أهمية الحوافز في تحسين أداء العاملين.

2- درجات القياس المستخدمة

تم الاعتماد في قياس متغيرات الدراسة التطبيقية على سلم رنسيس ليكرت -Rensis Likert- الخماسي، وتم إعطاء أوزان أو درجات لمقياس الدراسة كما يلي:

وتم إعطاء أوزان أو درجات لمقياس الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (01): درجات مقياس ليكرت الخماسي

مستوى الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مراجع سابقة

الفصل الثالث: واقع أهمية الحوافز في تحسين أداء العاملين في بنك البركة وكالة بسكرة

3- طريقة تحديد الاتجاهات (حسب قيم المتوسط المرجح) مقياس -Renée Decarte-

بعد أن تم ضبط الحدود الدنيا والعليا للمقياس يهدف الحصول على المتوسط المرجح، وذلك من خلال حساب المدى عن طريق الفرق بين أكبر وأصغر وزن ($5-1=4$)، ومن ثم حساب المدى المتوسط بقسمة المدى على عدد درجات المقياس ($5/4=0.8$)، نحصل على طول الدرجة الواحدة في المقياس وهي 0.8، يتم بعدها إضافة هذه القيمة إلى الدرجة الدنيا للمقياس (تساوي 1)، لنحصل بعدا على الحدود الدنيا والعليا لكل درجة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت

مستوى الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	1.79 - 1.00	2.59 - 1.80	3.39 - 2.60	4.19 - 3.40	5.00 - 4.20

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مراجع سابقة

4- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل الاستبيان:

كانت الدراسة تهدف إلى الكشف عن "أهمية الحوافز في تحسين أداء العاملين" دراسة حالة بنك البركة لولاية - بسكرة- وهو ما أضفى عليها طابع التحليل الكمي، وعملية تحليل البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة واختبار فرضياتها، تحتاج إلى استخدام بعض أدوات الإحصاء الوصفي والاستدلالي، وذلك بالاستعانة البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS في نسخته التاسعة عشر، وقد تمثلت هذه الأساليب في:

أ- أدوات الإحصاء الوصفي:

تمثلت في التكرارات والنسب المئوية لمعرفة عدد أفراد أي متغير أو نسبتها في المجموع، بالإضافة إلى المتوسط الحسابي لمعرفة لأي فئة على سلم ليكرت تنتمي إجابات أفراد العينة عن كل عبارة، كما استخدم الانحراف المعياري لمعرفة تشتت الإجابات عن متوسطها الحسابي، لمعرفة مدى اتباع متغيرات الدراسة للقانون الطبيعي، تم استخدام معاملات الالتواء والتفلطح، معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة، ومعامل الارتباط لبيرسون لقياس صدق أداة الدراسة، وعلاقة الارتباط بين المتغير المستقل (أهمية الحوافز) والمتغير التابع (تحسين أداء العاملين).

ب- أدوات الإحصاء الاستدلالي:

تم استخدام تحليل التباين للإنحدار، للتحقق من صلاحية نموذج الدراسة: العلاقة الخطية بين أهمية الحوافز و تحسين أداء العاملين كما استخدم معامل الانحدار البسيط لاختبار صحة وقوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، بالإضافة لاختبار صحة كل فرضية فرعية على حدي.

المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)

تعتبر المصدقية والثبات من أهم الموضوعات التي تهتم الباحثين من حيث تأثيرها البالغ في أهمية نتائج البحث وقدرته على تعميم النتائج، وترتبط المصدقية والثبات بالأدوات المستخدمة في البحث، ومدى قدرتها على قياس المراد قياسه، ومدى دقة القراءات المأخوذة من تلك الأدوات، ولتفصيل ذلك نوضح فيما يلي المقصود منه، قبل محاولة وتطبيقها على دراستنا:

أولاً: اختبار صدق الاستبانة

يقصد بصدق الاختبار أن يقيس فعلاً ما وضع لأجل قياسه، وليس شيئاً آخر، وسنعمد على نوعين من الصدق وهما: الصدق الظاهري الذي يقصد به أن يتضمن الاختبار فقرات على صلة بالمتغير المراد قياسه، وأن يكون مضمون الاختبار متفق مع الغرض منه، وأن تكون العبارات والمفردات واضحة وموضوعية، والصدق البنائي أو صدق المحك، والذي يقصد به اتساق عبارات الاستبانة مع المتغيرات التي أعدت لقياسها.

1- الصدق الظاهري:

بعد الانتهاء من تصميم الاستبانة في صورتها الأولية بمفرداتها، عباراتها، بنودها ومحاورها، وذلك بالاعتماد على دراسات سابقة ثبت صدقها، وبما يتناسب مع أهداف الدراسة، قمنا بعرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين، من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بجامعة محمد خيضر بسكرة، بهدف التأكد من وضوح صياغة العبارات، وتصحيح العبارات غير الملائمة، وقد تم تطوير الاستبانة بناء على نصائح وتوجيهات المحكمين، حيث تم تعديل بعض الصياغات، لتظهر الاستبانة في صورتها النهائية، ويوجد في الملاحق قائمة الأساتذة المحكمين.

الفصل الثالث: واقع أهمية الحوافز في تحسين أداء العاملين في بنك البركة وكالة بسكرة

2- الصدق البنائي (صدق المحك):

يتم التأكد من الصدق البنائي من خلال حساب معامل الارتباط لبيرسون بين كل بعد وال محور الذي تنتمي إليه وهو أهمية الحوافز ، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (03): معاملات صدق المحور الثاني (أهمية الحوافز) في الاستبانة

رقم	البعد في المحور المستقل	معامل الارتباط بيرسون	قيمة Sig
1	الحوافز المادية	0.309	0.97
2	الحوافز المعنوية	0.309	0.97

** ارتباط عند مستوى دلالة 0.01 فأقل، * ارتباط عند مستوى دلالة 0.05 فأقل.

يتضح من الجدول السابق أن معظم معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه، وبين كل بعد وال محور الأول، موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل، مما يدل على اتساق العبارات مع محورها، وبالتالي يتحقق الإتساق الداخلي للاستبانة.

ثانيا: اختبار ثبات الإستبانة

هو مدى التطابق والاستقرار الذي تقدمه النتائج التي نحصل عليها، من تطبيق ذلك الاختبار عدة مرات على نفس العينة، وفي ظل نفس الظروف بعد فترة، ويقاس بمعامل α Cronbach، وقيمه لهذه الدراسة مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): معاملات ثبات الاستبانة

المتغيرات	عدد العبارات
الحوافز المادية	0.785
الحوافز المعنوية	1.000
المتغير المستقل: أهمية الحوافز	0.785
المتغير التابع: تحسين أداء العاملين	0.85
الاستبانة ككل	0.888

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الفصل الثالث: واقع أهمية الحوافز في تحسين أداء العاملين في بنك البركة وكالة بسكرة

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات α -Cronbach أكبر من 0.6، وهذا يعني أن جميع محاور الدراسة، والاستبانة ككل ذات درجة مرتفعة من الثبات، لذا يمكن الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية، كما أن الجذر التربيعي لألفا كرونباخ، والذي يقيس الصدق البنائي، هو أيضا موجب وكبير (أكبر من 0.6 في كل المحاور)، مما يؤكد مرة أخرى الصدق البنائي للإستبانة.

ثالثا: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

يهدف هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وذلك من خلال حساب معامل الإلتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis) للمتغيرات المستقلة والتابعة، ومن المعلوم أن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي، كلما كان معامل الإلتواء Skewness لجميع المتغيرات يقع في المجال $[-3, +3]$ ، ومعامل التفلطح Kurtosis يقع في المجال $[-1, +1]$ ، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (05): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	معامل الإلتواء	معامل التفلطح
الحوافز المادية	1.601	-1.073
الحوافز المعنوية	0.825	0.679
المتغير المستقل: أهمية الحوافز	1.601	1.073
المتغير التابع: تحسين أداء العاملين	1.601	1.073
الاستبانة ككل	0.833	0.427

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS v25.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الإلتواء (Skewness) قريب من الصفر، وأن معامل التفلطح (Kurtosis) محصور بين -1 و $+1$ ، مما يدل على أن متغيرات الدراسة (أهمية الحوافز و تحسين أداء العاملين)، تتبع بشكل كبير التوزيع الطبيعي، وهو ما يسمح بإجراء تحليل الانحدار، من أجل ضمان وثوق نتائجه.

الفصل الثالث: واقع أهمية الحوافز في تحسين أداء العاملين في بنك البركة وكالة بسكرة

المطلب الرابع: تحليل عينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة الكاملة من الناس أو الأحداث أو الأشياء التي يهتم الباحث بدراستها، وهو في بحثنا يتمثل بمؤسسة دراسة حالة بنك البركة لولاية -بسكرة-.

أما عينة الدراسة فشملت توزيع (35) استمارة في الفترة الممتدة من أبريل 2022، وقد استرجع منها 30 استمارة، 05 منها أُلغيت، بسبب عدم إكمال الإجابة على الأسئلة الواردة فيها، أما الباقي أي (30) استمارة، فكانت صالحة للتحليل الإحصائي.

وقد تم اختيار طريقة التسليم اليدوي في توزيع استمارات الاستبانة على دراسة حالة بنك البركة لولاية -بسكرة-، والسبب في اختيار طريقة التسليم اليدوي، هو توضيح المغزى من الاستبانة، والتأكد من فهم العاملين لها، ومعرفتهم لطريقة ملئها، وكذلك إشعارهم وتحسيسهم بأهمية دقة إجاباتهم في صحة الدراسة.

وقد تم اختيار نوع العينة العشوائية البسيطة في اختيار أفراد العينة، وهي عينة قائمة على الصدفة، وهي أبسط أنواع العينات، حيث لكل فرد فرصة متساوية لاختياره ضمن العينة.

قبل تحليل متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات، يجب تحديد خصائص أفراد العينة، لما لذلك من أهمية في فهم إجابات الأساتذة على الاستبانة، وفيما يلي تحليل المحور الأول من الاستبانة، وذلك بتوزيع أفراد العينة حسب مجموعة المتغيرات الشخصية والوظيفية:

1- حسب الجنس:

يهدف السؤال عن الجنس إلى التعرف على "أهمية الحوافز في تحسين أداء العاملين" دراسة حالة بنك البركة لولاية -بسكرة- وأي الفئات (ذكور، إناث) استطاع جذبها للتعامل معه.

الجدول رقم (06): توزيع العينة حسب الجنس.

الجنس	ذكر	أنثى	المجموع
التكرار	21	9	100
النسبة %	70	30	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSSV25.

نلاحظ من الجدول أن أغلبية العينة من الذكور، وهذا أمر طبيعي، نظرا لطبيعة العمل و سكان المنطقة، حيث يتركز معظم العمال من ولاية بسكرة.

2- حسب السن:

الفصل الثالث: واقع أهمية الحوافز في تحسين أداء العاملين في بنك البركة وكالة بسكرة

يهدف التعرف على السن في العينة المدروسة للتعرف على الفئة دراسة حالة بنك البركة لولاية -بسكرة-.

الجدول رقم (07): توزيع العينة حسب الفئة العمرية.

التكرارات	النسبة المئوية	الفئة العمرية
15	50,0	سنة فأقل 30
12	40,0	بين 31 سنة إلى 50 سنة
3	10,0	51 سنة فأكثر
30	100,0	مجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات V25.SPSS

نلاحظ من الجدول أن النسبة الأكبر من العاملين في العينة، هي من فئة أكثر من 30 سنة فأقل، أي بنسبة 50 %، وهذا يعود إلى نسبة الشباب الكبيرة، وبالتالي قدر على جذب أكثر عدد من العاملين، وبفعل معرفة أكثرهم بالتكنولوجيات الحديثة لمعلومات والاتصالات، وخاصة في مجال استخدام البنك.

الجدول رقم (08): توزيع العينة حسب المستوى الدراسي:

يعتبر المستوى الدراسي نصرا هاما في التحكم واستخدام المستوى الدراسي، حيث يتطلب كلاهما مستوى معرفي وتقني للعاملين في البنك.

التكرار	النسبة المئوية	المستوى الدراسي
5	16,7	متوسط
6	20,0	ثانوية
15	50,0	جامعي
4	13,3	دراسات عليا
30	100,0	مجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات V25.SPSS

نلاحظ من الجدول أن المستوى جامعي مرتفع، حيث يتعدى نسبة 50 %، وذلك لطبيعة العمل مما يساعد على فهمهم وتفهمهم للدراسة وموضوعها، كما أنه الفئة التي تكون تمارس أعمال ووظائف تتطلب المعاملات البنك.

الفصل الثالث: واقع أهمية الحوافز في تحسين أداء العاملين في بنك البركة وكالة بسكرة

3- الجدول رقم (09): توزيع العينة حسب عدد سنوات العمل

عدد سنوات العمل	النسبة المئوية	التكرار
أقل من 5 سنوات	40,0	12
بين 5 و 10 سنوات	46,7	14
أكثر من 10 سنوات	13,3	4
مجموع	100,0	30

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أن أكبر نسبة تتركز في بين 5 و 10 سنوات بـ 46.7 %، حيث يحتاج هؤلاء لاستخدام نشاطهم ومساعدة الجدد، وخاصة في مجال دراسة الصرف .

الجدول رقم (10): توزيع العينة حسب المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	النسبة المئوية	التكرار
مدير مكتب	10	3
عامل	56.66	17
رئيس مصلحة	13.33	4
أخرى	20	6
مجموع	100,0	30

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أن النسبة الأكبر من العاملين في العينة، هم من فئة موظف أي بنسبة 56.6 %، وهذا يعود إلى طبيعة العمل السائد في البنك وحساسية كل منصب ، وبفعل معرفة أكثرهم بالتكنولوجيات الحديثة لمعلومات والاتصالات، وخاصة في مجال استخدام البنك.

الفصل الثالث: واقع أهمية الحوافز في تحسين أداء العاملين في بنك البركة وكالة بسكرة

المبحث الثالث: تحليل الإجابات واختبار الفرضيات

لمعرفة استخدام أفراد العينة أهمية الحوافز في تحسين أداء العاملين" دراسة حالة بنك البركة لولاية -بسكرة-، وكذا تقييمهم لهذه، وللإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار الفرضيات، سنقوم بتحليل وتفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وذلك بعرض تحليل نتائج محور أهمية الحوافز و تحسين أداء العاملين المطلب الأول، ثم عرض تحليل نتائج محور أهمية الحوافز بالابعاده في المطلب الثاني، وأخيرا اختبار صدق الفرضيات في المطلب الثالث.

المطلب الأول: عرض نتائج تحليل المحور الأول (أهمية الحوافز)

يتضمن هذا المطلب نتائج دراسة المتغير المستقل (أهمية الحوافز)، وذلك من خلال تحليل عبارات هذا المحور بأبعاده بواسطة الأساليب الإحصائية.

1- عرض اتجاهات أفراد العينة حول البعد الأول البعد الأول: الحوافز المادية.

الجدول التالي يمثل ملخص لإجابات أفراد العينة على فقرات بعد البعد الأول: الحوافز المادية، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه الإجابات.

الجدول رقم (11): إجابات أفراد العينة حول البعد الأول: الحوافز المادية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	تشعر بالرضى عن راتبك الذي تتقاضاه لقاء عملك	2,4000	1,16264
02	أنت راض عن التعويضات التي تحصل عليها سنويا من أجر و علاوات	2,3333	1,06134
03	توفر مؤسستك كل الوسائل المهمة للقيام بعملك	2,1667	,91287
04	يتحصل العامل على شهادات و الترقية كلما زادت خبرته المهنية	2,2333	1,00630
05	تتناسب مؤهلاتك مع منصبك وأجرك في العمل	2,0333	,92786
06	هناك اهتمام كافي بالخدمات الاجتماعية (علاج ،امن، نقل)	2,2000	1,12648
07	منح نهاية الخدمة جيدة بالنسبة لمؤسستك	2,3000	1,08755
-1-	البعد الأول: الحوافز المادية	2,2333	1,04000

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج V25SPSS.

الفصل الثالث: واقع أهمية الحوافز في تحسين أداء العاملين في بنك البركة وكالة بسكرة

نلاحظ من الجدول السابق، البعد الأول الذي يمثل الحوافز المادية حققت متوسط حسابي 2.23 ، كما أن الانحراف المعياري 1.04 ، يعتبر جد مرتفع (أكثر من 1)، مما يدل على عدم توافق أفراد العينة في موقفهم مع الحوافز المادية. *تشعر بالرضى عن راتبك الذي تتقاضاه لقاء عملك حققت متوسط حسابي 2,4000 ، كما أن الانحراف المعياري 1,16264 يعتبر جد مرتفع (أكثر من 1)، مما يدل على عدم توافق أفراد العينة في موقفهم. *أنت راض عن التعويضات التي تحصل عليها سنويا من أجر و علاوات حققت 2.33 متوسط حسابي 1,06134 يعتبر جد مرتفع (أكثر من 1)، مما يدل على عدم توافق أفراد العينة في موقفهم. *توفر مؤسستك كل الوسائل المهمة للقيام بعملك حققت متوسط حسابي 2,1667 كما أن الانحراف المعياري 0.91 يعتبر منخفض (أقل من 1)، مما يدل على توافق أفراد العينة في موقفهم. *تحصل العامل على شهادات و الترقية كلما زادت خبرته المهنية حققت متوسط حسابي 2,2333 كما أن الانحراف المعياري 1,00630 يعتبر جد مرتفع (أكثر من 1)، مما يدل على عدم توافق أفراد العينة في موقفهم. *تناسب مؤهلاتك مع منصبك وأجرك في العمل حققت متوسط حسابي 2,0333 كما أن الانحراف المعياري 0.92 يعتبر منخفض (أقل من 1)، مما يدل على توافق أفراد العينة في موقفهم. *هناك اهتمام كافي بالخدمات الاجتماعية (علاج ،امن، نقل) حققت متوسط حسابي 2.2000 كما أن الانحراف المعياري 1,12648 يعتبر جد مرتفع (أكثر من 1)، مما يدل على عدم توافق أفراد العينة في موقفهم. *منح نهاية الخدمة جيدة بالنسبة لمؤسستك حققت متوسط حسابي 2.3000 كما أن الانحراف المعياري 1,08755 يعتبر جد مرتفع (أكثر من 1)، مما يدل على عدم توافق أفراد العينة في موقفهم.

2- عرض اتجاهات أفراد العينة حول البعد الثاني: الحوافز المعنوية

الجدول التالي يمثل ملخص لإجابات أفراد العينة على فقرات البعد الحوافز المعنوية ، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه الإجابات.

الجدول رقم (12): إجابات أفراد العينة حول البعد الثاني (الحوافز المعنوية).

الرقم	البيانات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
8	يتم اشتراكك في مختلف القرارات المتعلقة بوظيفتك	2,2333	1,04000
9	تشجع مؤسستك على المبادرة و العمل الجماعي	2,1333	,97320
10	تشجع مؤسستك الأفكار و الآراء الجديدة	2,4000	1,16264
11	سبق لك و أن تحصلت على فرصة ترقية من خلال	2,3333	1,06134
12	تسود في مؤسستك مبادئ الإخاء و التعاون بين العاملين	2,1667	,91287
13	يقدر مديرك المباشر مجهوداتك في عملك	2,2333	1,00630

الفصل الثالث: واقع أهمية الحوافز في تحسين أداء العاملين في بنك البركة وكالة بسكرة

,92786	2,0333	توفر مؤسستك فرص المشاركة في الدورات التدريبية	14
,97320	2,1333	البعد الثاني: الحوافز المعنوية	-2-

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS V25.

من خلال الجدول السابق الذي يبين لنا البعد الثاني الحوافز المعنوية 2.13 حققت متوسط حسابي 0.97 يعتبر جد منخفض، (أقل من 1)، مما يدل على توافق أفراد العينة في موقفهم.

*يتم اشتراكك في مختلف القرارات المتعلقة بوظيفتك حققت متوسط حسابي 2,2333 كما أن الانحراف المعياري 1,04000 يعتبر جد مرتفع (أكبر من 1)، مما يدل على عدم توافق أفراد العينة في موقفهم

*تشجع مؤسستك على المبادرة و العمل الجماعي حققت متوسط حسابي 2,1333 كما أن الانحراف المعياري 0.97 يعتبر جد منخفض، (أقل من 1)، مما يدل على توافق أفراد العينة في موقفهم.

*تشجع مؤسستك الأفكار و الآراء الجديدة حققت متوسط حسابي 2,4000 كما أن الانحراف المعياري 1,16264 يعتبر جد مرتفع (أكبر من 1)، مما يدل على عدم توافق أفراد العينة في موقفهم.

*سبق لك و أن تحصلت على فرصة ترقية من خلال حققت متوسط حسابي 2,3333 كما أن الانحراف المعياري 1,06134 يعتبر جد مرتفع (أكبر من 1)، مما يدل على عدم توافق أفراد العينة في موقفهم.

*تسود في مؤسستك مبادئ الإخاء و التعاون بين العاملين حققت متوسط حسابي 2,1667 كما أن الانحراف المعياري 0.91 يعتبر منخفض، (أقل من 1)، مما يدل على توافق أفراد العينة في موقفهم.

*يقدر مديرك المباشر مجهوداتك في عملك حققت متوسط حسابي 2,2333 كما أن الانحراف المعياري 1,00630 يعتبر جد مرتفع (أكبر من 1)، مما يدل على عدم توافق أفراد العينة في موقفهم.

*توفر مؤسستك فرص المشاركة في الدورات التدريبية حققت متوسط حسابي 2,0333 كما أن الانحراف المعياري 0.92 يعتبر منخفض، (أقل من 1)، مما يدل على توافق أفراد العينة في موقفهم.

المطلب الثاني : عرض نتائج تحليل المحور الثاني (تحسين أداء العاملين)

الفصل الثالث: واقع أهمية الحوافز في تحسين أداء العاملين في بنك البركة وكالة بسكرة

يتضمن هذا المطلب نتائج دراسة المتغير التابع (تحسين أداء العاملين)، وذلك من خلال تحليل عبارات هذا المحور بأبعاده بواسطة الأساليب الإحصائية.

الجدول رقم (13): إجابات أفراد العينة حول المتغير التابع (تحسين أداء العاملين)

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	تعتقد أن أداء العاملين يتأثر بنظام الحوافز	2,2000	1,12648
02	تشجع الحوافز العاملين على تحسين أعمالهم بشكل مستمر	2,3000	1,08755
03	تشجع الحوافز العاملين على تأدية أعمالهم بشكل مستمر	2,2333	1,04000
04	يساهم نظام الحوافز في إنجاز المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة	2,1333	,97320
05	يساهم نظام الحوافز في تحديد نقاط القوة و الضعف لدى العاملين	2,4000	1,16264
06	يساهم نظام الحوافز في توفير الرغبة والجاهزية لدى العاملين للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من اجل إنجاز الأعمال	2,3333	1,06134
07	يشجع نظام الحوافز على المبادرة في حل مشاكل العمل	2,1667	,91287
08	يساهم نظام الحوافز في خلق سرعة المراقبة والملاحظة لدى العاملين	2,2333	1,00630
09	يساهم نظام الحوافز في خلق مهارة التواصل والتعامل الجيد مع الزبائن	2,0333	,92786
10	يساهم نظام الحوافز في توفير الاستعداد الكافي للعاملين لتحمل مسؤوليات العمل	2,2000	1,12648
11	يشجع نظام الحوافز في توفير الشعور بالراحة والسعادة لدى العاملين	2,3000	1,08755
-	تحسين أداء العاملين	2,2333	0.98222

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج V25 SPSS.

الفصل الثالث: واقع أهمية الحوافز في تحسين أداء العاملين في بنك البركة وكالة بسكرة

نلاحظ من الجدول السابق، أن نتائج المحور المتغير التابع (تحسين أداء العاملين)، حقق متوسط حسابي 2.233، وبالتالي حصل على موافق، مما يدل على أن عينة، وهذا الرأي يوجد عليه توافق كبير لدى العينة، بدليل انخفاض الانحراف المعياري في إجاباتهم، إذ بلغ 0.98 فقط، وهي أقل من 1.

تعتقد أن أداء العاملين يتأثر بنظام الحوافز حقق متوسط حسابي 2.20 بدليل وجود إنحراف معياري للإجابات، حيث يقدر بـ 1,12648

تشجع الحوافز العاملين على تحسين أعمالهم بشكل مستمر حقق متوسط حسابي 2,3000 بدليل وجود إنحراف معياري للإجابات، حيث يقدر بـ 1,08755

تشجع الحوافز العاملين على تأدية أعمالهم بشكل مستمر 2,2333 حقق متوسط حسابي بدليل وجود إنحراف معياري للإجابات، حيث يقدر بـ 1,04000

يساهم نظام الحوافز في إنجاز المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة 2,1333 بدليل وجود إنحراف معياري للإجابات، حيث يقدر بـ 0.73

يساهم نظام الحوافز في تحديد نقاط القوة و الضعف لدى العاملين حقق متوسط حسابي 2,4000 بدليل وجود انحراف معياري للإجابات، حيث يقدر بـ 1,16264

يساهم نظام الحوافز في توفير الرغبة والجاهزية لدى العاملين للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من اجل إنجاز الأعمال حقق متوسط حسابي 2,3333 بدليل وجود انحراف معياري للإجابات، حيث يقدر بـ 1.06.

يشجع نظام الحوافز على المبادرة في حل مشاكل العمل حقق متوسط حسابي 2,1667 بدليل وجود إنحراف معياري للإجابات، حيث يقدر بـ 0.91.

يساهم نظام الحوافز في خلق سرعة المراقبة والملاحظة لدى العاملين حقق متوسط حسابي 2,2333 بدليل وجود انحراف معياري للإجابات، حيث يقدر بـ 1,00630

يساهم نظام الحوافز في خلق مهارة التواصل والتعامل الجيد مع الزبائن حقق متوسط حسابي 2,0333 بدليل وجود إنحراف معياري للإجابات، حيث يقدر بـ 0.92

يساهم نظام الحوافز في توفير الاستعداد الكافي للعاملين لتحمل مسؤوليات العمل حقق متوسط حسابي 2,2000 بدليل وجود انحراف معياري للإجابات، حيث يقدر بـ 1,12648

يشجع نظام الحوافز في توفير الشعور بالراحة والسعادة لدى العاملين حقق متوسط حسابي 2,3000 بدليل وجود انحراف معياري للإجابات، حيث يقدر بـ 1,08755

الفصل الثالث: واقع أهمية الحوافز في تحسين أداء العاملين في بنك البركة وكالة بسكرة

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

بعد عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على العبارات الواردة في الأقسام الثلاثة للاستبانة، والمتعلقة بالبيانات الشخصية، البيانات العامة، وعبارات القياس المتعلقة بمحوري الصحة والسلامة المهنية وبيئة العمل ، يأتي هذا المطلب للإجابة على الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية لها، وذلك بالاعتماد على البيانات التي تم تحليلها ومعالجتها إحصائياً، ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

1- اختبار صلاحية النموذج:

قبل اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية، يجب التأكد من صلاحية النموذج المستخدم في الاختبار، أي أن هناك علاقة خطية بين مستوى أهمية الحوافز ، وممارستهم في تحسين أداء العاملين ، سنقوم باختبار صلاحية النموذج المقترح باستخدام تحليل التباين للإنحدار، ونتأمله موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): تحليل التباين للإنحدار ANOVA

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الإنحدار	29,285	3	9,762	0.798	0.893 ^a	38,561	,000
الخطأ	6,582	26	,253				
المجموع	35,867	29					

ذات دلالة إحصائية عند 5%. المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS V25.

من الجدول والرسم البياني نلاحظ أن قيمة F المحسوبة تساوي 38.561 ، وهي أكبر من قيمة F الجدولية، والتي تساوي = (5%) ، أي أن F المحسوبة تقع في مجال الرفض، كما أن F المحسوبة كانت ذات مستوى دلالة 0.00 ، وهي أقل من مستوى الدلالة المطلوب 0.05، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج المقترح لاختبار الفرضية الرئيسية، وهو ما يسمح لنا باختبار صحة هذه الفرضية في العنصر الموالي.

الفصل الثالث: واقع أهمية الحوافز في تحسين أداء العاملين في بنك البركة وكالة بسكرة

2- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية الصفرية، التي تنص على:

تساعد الحوافز المقدمة من طرف بنك البركة في تشجيع العاملين على تحسين أدائهم.

نلجأ إلى أسلوب الإنحدار البسيط، وذلك لتحديد العلاقة بين المتغير المستقل (أهمية الحوافز)، والمتغير التابع (تحسين أداء العاملين)، وهذا بحساب معامل الارتباط ومعامل الإنحدار، وهو ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (15): نتائج تحليل الإنحدار تساعد الحوافز المقدمة من طرف بنك البركة في تشجيع العاملين على تحسين أدائهم.

المتغير المستقل X	الثابت	معامل الإنحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
أهمية الحوافز	0.941	110,426	0.798	0.082	0.941	0,893 ^a

* ذات دلالة إحصائية عند 5%.

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSSV25.

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة T المحسوبة التي تساوي 0.798 ، عند مستوى دلالة 0.082 وهي أكبر من مستوى معنوية $\alpha = 5\% = 0.05$ ، مما يشير إلى عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية على تساعد الحوافز المقدمة من طرف بنك البركة في تشجيع العاملين على تحسين أدائهم.

كما نلاحظ من الجدول السابق أن معامل الإنحدار ذو قيمة موجبة 0.426، وهو ما يدل على أن هناك علاقة طردية موجبة بين تساعد الحوافز المقدمة من طرف بنك البركة و تشجيع العاملين على تحسين أدائهم ، إلا أن درجة الارتباط بين المتغيرين تظل ضعيفة نوعا ما، حيث يقدر معامل الارتباط الخطي بينهما بـ 0.941^a فقط، وهذا يوضح الحوافز المقدمة من طرف بنك البركة في تشجيع العاملين على تحسين أدائهم.

أما معامل التحديد الذي يساوي 0,893^a ، فيدل على التباين الكلي الحاصل في تساعد الحوافز المقدمة من طرف بنك البركة في تشجيع العاملين و تحسين أدائهم.

من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه:

لا تساعد الحوافز المقدمة من طرف بنك البركة في تشجيع العاملين على تحسين أدائهم.

الفصل الثالث: واقع أهمية الحوافز في تحسين أداء العاملين في بنك البركة وكالة بسكرة

3-اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية:

بعد اختبار صحة الفرضية الرئيسية، سنقوم باختبار الفرضيات الفرعية لها، وذلك باستخدام الانحدار الخطي البسيط من خلال حساب معامل الانحدار ومعامل الارتباط بين كل بعد في محور أهمية الحوافز ومحور تحسين أداء العاملين.

أ - اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الصفرية على: تساهم الحوافز المادية المقدمة لعمال بنك البركة لولاية بسكرة في تحسين أدائهم، ولاختبارها نستخدم الانحدار الخطي البسيط كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (16): نتائج تحليل الانحدار تساهم الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين بالبنك البركة لولاية بسكرة.

المتغير المستقل X_1	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
الحوافز المادية	0,957	458.309	0.161	0.942	,971 ^a

* ذات دلالة إحصائية عند 5%.

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS V25.

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة T المحسوبة التي تساوي 458.309، عند مستوى دلالة 0.161 وهي أكبر من مستوى معنوية $\alpha = 5\% = 0.05$ ، مما يشير إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية على تساهم الحوافز المادية المقدمة لعمال بنك البركة لولاية بسكرة في تحسين أدائهم.

كما يظهر الجدول قيمة معامل الانحدار ب 0.957، وهو مقدار موجب، وهو ما يدل على أن هناك علاقة طردية موجبة بين تساهم الحوافز المادية المقدمة لعمال بنك البركة لولاية بسكرة و تحسين أدائهم، إلا أن درجة الارتباط بين المتغيرين تظل ضعيفة ما، حيث يقدر معامل الارتباط الخطي بينهما ب^a 0.942 فقط، وهذا يوضح الحوافز المادية المقدمة لعمال بنك البركة لولاية بسكرة في تحسين أدائهم و هذا يفسر عدم رضا العمال بالحوافز المادية المقدمة لهم

أما معامل التحديد الذي يساوي ^a 0,971، فيدل على التباين الكلي الحاصل في تساهم الحوافز المادية المقدمة لعمال بنك البركة لولاية بسكرة و تحسين أدائهم.

* مما سبق يمكننا أن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، والتي تنص على أنه لا تساهم الحوافز المادية المقدمة لعمال بنك البركة لولاية بسكرة في تحسين أدائهم.

الفصل الثالث: واقع أهمية الحوافز في تحسين أداء العاملين في بنك البركة وكالة بسكرة

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الصفرية على:

تساهم الحوافز المعنوية المقدمة لعمال بنك البركة لولاية بسكرة في تحسين أدائهم ، ولاختبارها نستخدم الانحدار الخطي كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): نتائج تحليل الانحدار تساهم الحوافز المعنوية المقدمة لعمال بنك البركة لولاية بسكرة في تحسين أدائهم.

المتغير المستقل X_2	معامل B	الانحدار	قيمة T	مستوى دلالة sig	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R^2
الحوافز المعنوية	0.241		2,062	0.01	0.069	0,262 ^a

* ذات دلالة إحصائية عند 5%.

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج v25SPSS .

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة T المحسوبة التي تساوي 2.062 ، عند مستوى دلالة 0.01 وهي اقل من مستوى معنوية $\alpha = 5\% = 0.05$ ، مما يشير إلى وجود اثر ذو دلالة إحصائية على تساهم الحوافز المعنوية المقدمة لعمال بنك البركة لولاية بسكرة في تحسين أدائهم.

كما يظهر الجدول قيمة معامل الانحدار ب 0.241 ، وهو مقدار موجب، وهو ما يدل على أن هناك علاقة طردية موجبة بين تساهم الحوافز المعنوية المقدمة لعمال بنك البركة لولاية بسكرة و تحسين أدائهم.، إلا أن درجة الإرتباط بين المتغيرين تظل جيدة نوعا ما ، حيث يقدر معامل الإرتباط الخطي بينهما ب^a 0.069 ، وهذا يوضح الحوافز المعنوية المقدمة لعمال بنك البركة لولاية بسكرة في تحسين أدائهم من خلال تعامل الجيد بالعمال معنويا و الأجواء الجيد السائدة في بيئة العمل

أما معامل التحديد الذي يساوي 0,262^a ، فيدل على التباين الكلي الحاصل في تساهم الحوافز المعنوية المقدمة لعمال بنك البركة لولاية بسكرة في تحسين أدائهم.

* مما سبق يمكننا أن نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على: تساهم الحوافز المعنوية المقدمة لعمال بنك البركة لولاية بسكرة في تحسين أدائهم.

الفصل الثالث: واقع أهمية الحوافز في تحسين أداء العاملين في بنك البركة وكالة بسكرة

خلاصة:

تم التطرق في هذا الفصل إلى دراسة ميدانية والتي تمت حول "أهمية الحوافز في تحسين أداء العاملين" دراسة حالة بنك البركة لولاية -بسكرة-، والتي كان الهدف منها التعرف على "أهمية الحوافز في تحسين أداء العاملين" ، إضافة إلى واقع تطبيقها وكيف بإمكانها المساهمة في تدعيم الحوافز في تحسين أداء العاملين، وتمت هذه من وضع فرضيات تمت مناقشتها وتحليلها باستخدام برنامج spssV25 وبعد التأكد من مدى صدق وثبات الأداة المستخدمة في هذه الدراسة. وبعد القيام بعملية التحليل باستعمال برنامج spss V25 من خلال استخراج نتائج الخاصة بالبيانات العامة في مؤسسة بنك البركة لولاية -بسكرة- .

خاتمة

إن نجاح أي مؤسسة مرتبط بالدرجة الأولى بنوعية اليد العاملة المستخدمة، فإذا كان هؤلاء العمال أكفاء كان هناك حسن استعمال للموارد الأخرى من بينها الآلات. و بالتالي الجودة في الإنتاج و العكس صحيح، و من هنا تظهر أهمية التكوين و دوره في تنمية القدرات المهنية للعمال. فالمؤسسة تطمح دائما إلى أهدافها و التي القول أنها مرتبطة ارتباطا وثيقا بمدى فعالية اليد العاملة، كما لا ننسى أن التكنولوجيا هي في تطور مستمر تطور مما يحتم على المؤسسة مسايرة هذا التطور و إدخال كل ما هو جديد عن طريق التكوين في الخارج أو غير ذلك من أنواع التكوين، وأيضا يجب توفير كل ما تحتاجه المؤسسة من أموال باعتبارها موردا لا نرى نتائجه إلا في المستقبل .

وعليه الحوافز وسيلة وأداة لترغيب الأفراد في العمل و دفعهم على زيادة الجهود والحفاظ على أعلى مستوى ممكن من الأداء والإنتاجية فإن نجاحها يرتبط ارتباطا كبيرا بإدارتها وطرق تنفيذها فمهما خططت للحوافز و بنيت بشكل جيد فإنها لا تعمل من ذاتها تلقائيا وإنما تحتاج إلى رعاية وعناية فائقة في التطبيق و التنفيذ أي أنها تحتاج إلى إدارة واعية تتبع أسلوب علمي وعملي قوامه الدراسة والتحليل والتنفيذ المتوازن.

ولقد تطرقنا في هذه الدراسة إلى أهمية الحوافز في تحسين أداء العاملين من وجهة نظر عمال البنك ، و من خلال طرح الإشكالية الرئيسية : ما مدى أهمية الحوافز في تحسين أداء العاملين في بنك البركة لولاية بسكرة ؟ وللاجابة على هذه الإشكالية و ما اشتملت عليه من تساؤلات فرعية، تناولنا في هذه الدراسة ما تطرقت إليه الدراسات السابقة حول مفاهيم عامة حول الحوافز ، وتقييم الأداء بالنسبة للعاملين بالإضافة إلى التحليل الإحصائي الذي تم إجراؤه في الفصل الثالث على البيانات التي تم الحصول عليها عن طريق الدراسة الميدانية، حيث تم جمع استبيانات الدراسة من بنك البركة لولاية بسكرة ، و من ثم تفرغها و إجراء العمليات الإحصائية المناسبة عليها، و تم التوصل إلى مجموعة من النتائج و الاقتراحات والتي تلخصت فيما يأتي:

أولاً: النتائج

في ضوء التحليل الذي تم إجراؤه على بيانات الدراسة الميدانية في بنك البركة لولاية بسكرة واختبار الفرضية الرئيسية لهذه الدراسة توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن إيجازها فيما يأتي:

- لا تساعد الحوافز المقدمة لعمال بنك البركة لولاية بسكرة في تحسين أدائهم و ذلك لعدم إقناعهم بنظام الحوافز المقدم لهم .
- وجود مستوى منخفض الحوافز المادية بالبنك محل الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي 2,23 و انحراف معياري 1,04 يعتبر جد مرتفع (أكثر من 1) و مما يدل على عدم توافق عمال البنك في موقفهم مع الحوافز المادية.
- وجود مستوى مرتفع للحوافز المعنوية بالبنك محل الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي 2,13 و انحراف معياري 0,97 (أقل من 1) مما يدل على توافق عمال البنك في موقفهم مع الحوافز المعنوية .
- كما بينت الدراسة أن عمال بنك البركة مقتنعين بأهمية الكبيرة التي تلعبها الحوافز في تحسين أداء العاملين

خاتمة

ثانيا: اقتراحات

و في ضوء النتائج سابقة الذكر يمكن أن نقترح مايلي:

- ✓ يجب دعم نظام الحوافز المقدم في البنك سعيا لتحقيق التميز المنشود.
- ✓ ضرورة العناية بالعامل و تحفيزه لأنها تساهم بشكل فاعل في عملية تحسين الأداء
- ✓ يجب التركيز بصورة مباشرة على ضرورة تشجيع عمال بنك البركة لولاية بسكرة مع البنوك الأخرى و ذلك من خلال إعطاء الاهتمام الواضح للمتميزين و تشجيعهم على العمل أكثر .
- ✓ ضرورة العناية بالبنية التحتية لنظام تكنولوجيا المعلومات لدعم أغراض البحث و التطوير
- ✓ ضرورة اهتمام البنك برأسمالها الفكري و المادي بشكل متكامل دون إغفال أي بعد، لما في ذلك من تحسين كفاءة الكل .

ثالثا : آفاق الدراسة

- من خلال موضوع بحثنا حول أهمية الحوافز في تحسين أداء العاملين من وجهة نظر عمال بنك البركة لولاية بسكرة يمكن أن نقترح مجموعة من المواضيع المهمة و التي سيكون لها الأثر في النهوض بمؤسسات تذكر منها ما يلي:
- ✓ أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء العمال في المؤسسة .
 - ✓ دور التدريب في تطوير قدرات العمال في مؤسسات الاقتصادية .
 - ✓ دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي .

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الرقم	العنوان	الصفحة
1	شكر و عرفان	I
2	إهداء	II
3	ملخص الدراسة باللغة العربية و الانجليزية	III
4	قائمة الأشكال و الجداول	IV
5	مقدمة	أ،ب،ج
6	الفصل الاول : الإطار النظري للحوافز	1
7	تمهيد	1
8	المبحث الأول : ماهية الحوافز	2
9	المطلب الأول : مفهوم الحوافز	2
10	المطلب الثاني : نبذة عن التطور التاريخي للحوافز	3
11	المطلب الثالث : أهمية و أهداف الحوافز	4
12	المطلب الرابع : أنواع الحوافز	5
13	المبحث الثاني : جوانب عامة حول نظام الحوافز	8
14	المطلب الأول : خصائص نظام الحوافز	8
15	المطلب الثاني: أسس منح الحوافز	9
16	المطلب الثالث: شروط نجاح نظام الحوافز	10
17	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في نظام الحوافز	11
18	خلاصة الفصل	12
19	الفصل الثاني : أثر الحوافز على أداء العاملين	14
20	تمهيد	15
21	المبحث الأول : مدخل لتقييم أداء العاملين	16
22	المطلب الأول : مفهوم تقييم أداء العاملين	16
23	المطلب الثاني: أهداف عملية تقييم أداء العاملين	17
24	المطلب الثالث: معايير تقييم أداء العاملين	18
25	المطلب الرابع: فوائد تقييم أداء العاملين	19
26	المبحث الثاني : الحوافز و علاقتها بأداء العاملين	21
27	المطلب الأول : آليات الحوافز المساعدة في تحسين الأداء	21
28	المطلب الثاني : اثر الحوافز و علاقتة في تحسين أداء العاملين	22
29	الفرع الأول : أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين	22
30	الفرع الثاني : العلاقة بين الحوافز و تحسين الأداء	23
31	المطلب الثالث : السياسات التحفيزية المتبعة في تحسين الأداء	24
32	خلاصة الفصل	25
33	الفصل الثالث : واقع أهمية الحوافز في تحسين أداء العاملين في بنك البركة وكالة بسكرة	26
34	تمهيد	27
35	المبحث الأول : بطاقة تعريفية لبنك البركة الجزائر	28
36	المطلب الأول : تعريف و نشأة بنك البركة الجزائر	28
37	الفرع الأول : تعريف بنك البركة الجزائري	28
38	الفرع الثاني : نشأة بنك البركة الجزائري	29
39	المطلب الثاني : خصائص و أهداف بنك البركة الجزائري	30
40	الفرع الأول : خصائص بنك البركة الجزائري	30
41	الفرع الثاني : أهداف بنك البركة الجزائري	31
42	المطلب الثالث : موارد بنك البركة الجزائري	31
43	المطلب الرابع: تعريف بنك البركة الجزائري—وكالة بسكرة- والهيكل التنظيمي	35

38	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة	44
38	المطلب الأول: المنهج وأدوات المستخدمة للدراسة	45
41	المطلب الثاني: التعريف بأداة الدراسة الميدانية (الاستبانة)	46
43	المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة (الإستبانة)	47
46	المطلب الرابع: تحليل عينة الدراسة	48
49	المبحث الثالث: تحليل الإجابات واختبار الفرضيات	49
49	المطلب الأول: عرض نتائج تحليل المحور الأول (أهمية الحوافز)	50
52	المطلب الثاني: عرض نتائج تحليل المحور الثاني (تحسين أداء العاملين)	51
54	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات	52
58	خلاصة الفصل	53
60	خاتمة	54

قائمة المراجع

قائمة المراجع

الكتب:

- أحمد صقر عاشور ،(2008). إدارة القوى العاملة ،الطبعة الثانية ،دار النهضة العربية ،بيروت.
- أحمد ماهر، (2007). إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطباعة و النشر،الإسكندرية.
- إبراهيم حسن بلوط، (2002). إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية ،لبنان.
- الهاشمي لوكياء ، (2006). السلوك التنظيمي، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر.
- زهير ثابت، (2001). كيف تقييم أداء الشركات و العاملين ،دار كباء النشر والتوزيع، القاهرة.
- شحادة نظمي وآخرون، (2000). إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر، عمان.
- صلاح الدين عبد الباقي، (2001). الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الدار الجامعية، الإسكندرية.
- ضرار العتيبي وآخرون، (2007). العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية، عمان.
- عادل جودة، (2000). الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، دمشق.
- عبد الباري ابراهيم درة، (2008). ادارة الموارد البشرية ، دار وائل للطباعة و النشر، الأردن.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي،(2007). الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، بيروت.
- عبد الرحمان توفيق،(2004). منهج الإدارة العليا، مجالات تقييم الأداء الفعال، ج1، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الطبعة الثالثة، الجيزة.
- عبد الرحيم الهيثي، (2003). إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان.
- علي السلمي، (1995). إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب للنشر و التوزيع، القاهرة.
- علي غربي وآخرون،(2007). تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر، مصر.
- محمد حافظ الحجازي،(2006). إدارة موارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطبعة والنشر، مصر .
- محمد فاتح صالح،(2004). إدارة الموارد البشرية ، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان .
- محمد منور حجاب، (2007). الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة .
- مهدي حسن زويلف، (1998). إدارة الأفراد (مدخل كمي)، دار مجدلاوي للنشر، عمان .
- ميرفت توفيق إبراهيم عوض الله، (2012). اثر التحفيز و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ،ادارة حسابات المشتركين، غزة.
- نايف سعاد البرنوطي ، (2000). الإدارة، أساسيات إدارة الأعمال ، دار وائل للنشر، عمان.
- نجيب شاويش مصطفى، (2011). إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر وتوزيع، لأردن.

الملتقيات و الرسائل الجامعية :

- أسماء بوزيان،(2019). دور التحفيز في تحسين أداء العاملين،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم الاقتصادية ،جامعة محمد خيضر بسكرة.
- العالي بن براهيم،(2012/2013). اتخاذ القرارات الاستثمارية في البنوك الإسلامية: من أجل معامل خصم في ظل الضوابط الشرعية، دراسة حالة بنك البركة الجزائري، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة .
- خالدة خديعة ،(2017). دور التحفيز في تحسين أداء الممرضين ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير . جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
- اللمحمر عبير ، (2018/2019). مساهمة الحوافز في تفعيل أداء العاملين، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص تسيير استراتيجي ، قسم علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم.
- هشام بن عزة،(2011/2012). دور القرض الايجاري " «leasingفي تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة بنك البركة الجزائري ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية الاقتصادية، جامعة وهران.
- وائل بن عمارة، (2003). محاسبة البنوك الاسلامية في دراسة حالة بنك البركة الجزائري، الملتقى الوطني الاول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادية الجديد، يومي 22و23 أبريل 2003 .
- وهيبة ليازيد، (2014). فعالية أساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان (أطروحة دكتوراة)، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة ابو بكر بلقايد تلمسان.

المواقع الإلكترونية :

-التقرير السنوي لبنك البركة الجزائري لسنة 2017 . www.albaraka-bank.com تاريخ 2022/04/15

- الموقع الالكتروني [://www.albaraka.bh/an/default.asp?action=category&id=](http://www.albaraka.bh/an/default.asp?action=category&id=)

بتاريخ 2022/04/13

المقابلات الشخصية :

-مقابلة شخصية مع (صحراوي محمد تاج الدين) مراقب بنك البركة وكالة بسكرة بتاريخ 2022/5/8

قائمة الملاحق

قائمة محكمين الاستبيان

الرقم	اسم الأستاذ	القسم
1	دبلة فاتح	علوم التسيير
2	نصيرة عقبة	علوم اقتصادية



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة

محمد خيضر-بسكرة.



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

استبيان الدارسة

سيدي، سيديتي ..

تحية طيبة و بعد:

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

والمعنونة بـ:

"أهمية الحوافز في تحسين أداء العاملين -دراسة حالة بنك البركة لولاية بسكرة"، تم إعداد الاستبيان للتعرف على أهمية التي تلعبها الحوافز بأنواعها المادية والمعنوية في تحسين مستوى أداء العاملين بالبنك البركة ، يسعدني مشاركتكم في هذا الاستبيان لذا نرجو من الموظفين والموظفين المساهمة والتعاون معنا لملء هذه الاستمارة وذلك بالإجابة بكل دقة وصراحة على كافة الأسئلة، علما إن البيانات التي سيتم الإدلاء بها ستحاط بالسرية التامة ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي، ونشكركم على حسن التعاون.

اشراف الاستاذة:

السبتي وسيلة

اعداد الطالب :

صحراوي وليد

البيانات الشخصية :

	ذكر	الجنس
	أنثى	

	30 سنة فأقل	الفئة العمرية
	من 31 سنة - إلى 50 سنة	
	51 سنة فأكثر	

	متوسط	المستوى الدراسي
	ثانوي	
	جامعي	
	دراسات عليا	

	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات العمل
	بين 5 و 10 سنوات	
	أكثر من 10 سنوات	

	مدير مكتب	المركز الوظيفي
	موظف	
	رئيس مصلحة	
	أخرى	

البيانات الخاصة بالدراسة :

المحور الاول : أهمية الحوافز

الرقم	الأسئلة	الإجابات (سلم القياس)				
		موافق بشدة	موافق	محايد	موافق	غير موافق بشدة
الحوافز المادية						
1	تشعر بالرضا عن راتبك الذي تتقاضاه لقاء عملك					
2	أنت راض عن التعويضات التي تحصل عليها سنويا من أجر و علاوات					
3	توفر مؤسستك كل الوسائل المهمة للقيام بعملك					
4	يتحصل العامل على شهادات و الترقية كلما زادت خبرته المهنية					
5	تتناسب مؤهلاتك مع منصبك وأجرك في العمل					
6	هناك اهتمام كافي بالخدمات الاجتماعية (علاج ،امن، نقل)					
7	منح نهاية الخدمة جيدة بالنسبة لمؤسستك					
الحوافز المعنوية						
8	يتم اشتراكك في مختلف القرارات المتعلقة بوظيفتك					
9	تشجع مؤسستك على المبادرة و العمل الجماعي					

					تشجع مؤسستك الأفكار و الآراء الجديدة	10
					سبق لك و أن تحصلت على فرصة ترقية من خلال	11
					تسود في مؤسستك مبادئ الإخاء و التعاون بين العاملين	12
					يقدر مديرك المباشر مجهوداتك في عملك	13
					توفر مؤسستك فرص المشاركة في الدورات التدريبية	14

المحور الثاني : تحسين أداء العاملين

الإجابات (سلم القياس)					الرقم	الأسئلة
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					1	تعتقد أن أداء العاملين يتأثر بنظام الحوافز
					2	تشجع الحوافز العاملين على تحسين أعمالهم بشكل مستمر
					3	تشجع الحوافز العاملين على تأدية أعمالهم بشكل مستمر
					4	يساهم نظام الحوافز في إنجاز المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة
					5	يساهم نظام الحوافز في تحديد نقاط القوة و

					الضعف لدى العاملين
					يساهم نظام الحوافز في توفير الرغبة والجاهزية لدى العاملين للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل انجاز الأعمال
					يشجع نظام الحوافز على المبادرة في حل مشاكل العمل
					يساهم نظام الحوافز في خلق سرعة المراقبة والملاحظة لدى العاملين
					يساهم نظام الحوافز في خلق مهارة التواصل والتعامل الجيد مع الزبائن
					يساهم نظام الحوافز في توفير الاستعداد الكافي للعاملين لتحمل مسؤوليات العمل
					يشجع نظام الحوافز في توفير الشعور بالراحة والسعادة لدى العاملين

Corrélations

		الحوافز المادية	الحوافز المعنوية
الحوافز المادية	Corrélation de Pearson	1	,309
	Sig. (bilatérale)		,097
	N	30	30
الحوافز المعنوية	Corrélation de Pearson	,309	1
	Sig. (bilatérale)	,097	
	N	30	30

Fiabilité

Remarques

	Sortie obtenue	13-MAY-2022 18:15:11
	Commentaires	
Entrée	Données	C:\Users\kitdroid\Desktop\ 4\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
	Syntaxe	RELIABILITY /VARIABLES=P1 P2 U1 U2 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /SUMMARY=TOTAL.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,03

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	30	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,888	4

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
الحوافز المادية	6,6000	6,524	,932	,785
الحوافز المعنوية	6,7000	9,734	,309	1,000
أهمية الحوافز	6,6000	6,524	,932	,785
تحسين أداء العاملين	6,6000	6,524	,932	,785

Fréquences

Remarques		
	Sortie obtenue	13-MAY-2022 18:19:07
	Commentaires	
Entrée	Données	C:\Users\kitdroid\Desktop\ 4\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
	Syntaxe	FREQUENCIES VARIABLES=P1 P2 U1 U2 /STATISTICS=SKEWNESS SESKEW KURTOSIS SEKURT /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,03

Statistiques

		الحوافز المادية	الحوافز المعنوية	أهمية الحوافز	تحسين أداء العاملين
N	Valide	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0
	Asymétrie	1,073	,679	1,073	1,073
	Erreur standard d'asymétrie	,427	,427	,427	,427
	Kurtosis	1,601	,825	1,601	1,601
	Erreur standard de Kurtosis	,833	,833	,833	,833

Table de fréquences

الحوافز المادية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	7	23,3	23,3	23,3
	موافق	13	43,3	43,3	66,7
	موافق نوعا ما	8	26,7	26,7	93,3
	غير موافق بشدة	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الحوافز المعنوية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	9	30,0	30,0	30,0
	موافق	10	33,3	33,3	63,3
	محايد	10	33,3	33,3	96,7
	غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

أهمية الحوافز

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	7	23,3	23,3	23,3
	موافق	13	43,3	43,3	66,7
	موافق نوعا ما	8	26,7	26,7	93,3
	غير موافق بشدة	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تحسين أداء العاملين

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	7	23,3	23,3	23,3
موافق بشدة	13	43,3	43,3	66,7
موافق	8	26,7	26,7	93,3
موافق نوعا ما	2	6,7	6,7	100,0
غير موافق بشدة	Total	30	100,0	100,0

Fréquences

Remarques

	Sortie obtenue	13-MAY-2022 18:40:16
	Commentaires	
Entrée	Données	4\Sans وليد C:\Users\kitdroid\Desktop\ titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
	Syntaxe	FREQUENCIES VARIABLES=sexe age المركز الوظيفي class exper /PIECHART FREQ /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:01,12
	Temps écoulé	00:00:01,28

Statistiques

		الجنس	الفئة العمرية	المستوى الدراسي	عدد سنوات العمل	المركز الوظيفي
N	Valide	30	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0	0

Table de fréquences

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أنثي	9	30	30	30
	ذكر	21	70	70	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الفئة العمرية

		التكرارات	النسبة المئوية	الفئة العمرية
Valide	30 سنة فأقل	15	50,0	30 سنة فأقل
	بين 31 سنة إلى 50 سنة	12	40,0	بين 31 سنة إلى 50 سنة
	51 سنة فأكثر	3	10,0	51 سنة فأكثر
	Total	30	100,0	مجموع

المستوى الدراسي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متوسط	5	16,7	16,7	16,7
	ثانوية	6	20,0	20,0	36,7
	جامعي	15	50,0	50,0	86,7
	دراسات عليا	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

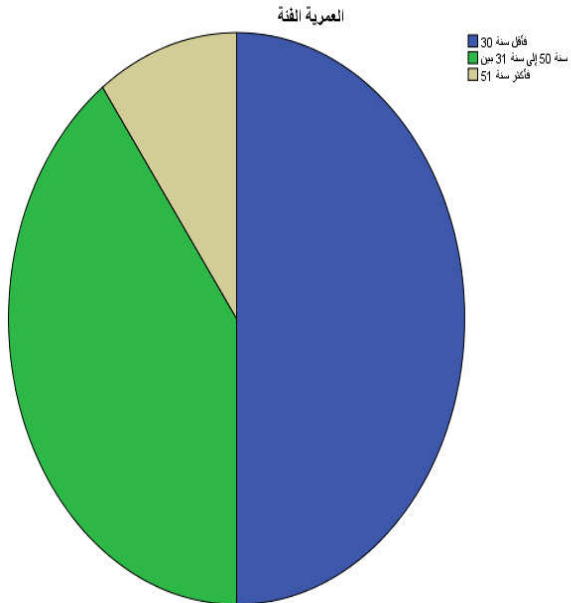
عدد سنوات العمل

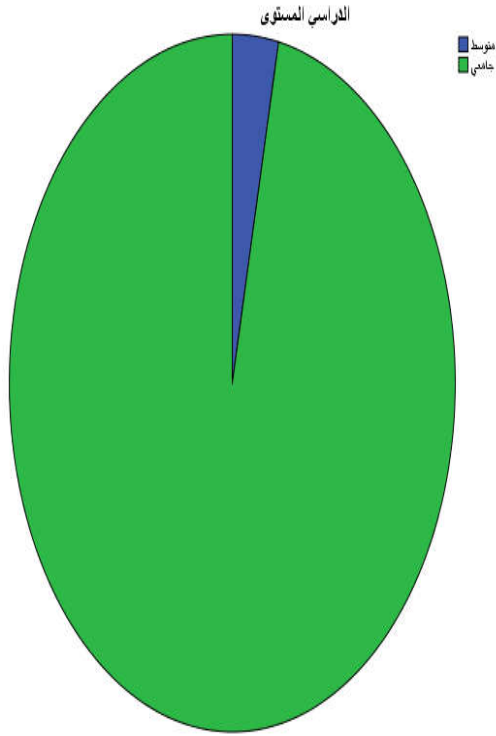
	التكرار	النسبة المئوية	عدد سنوات العمل
Valide	أقل من 5 سنوات	12	40,0
	بين 5 و 10 سنوات	14	46,7
	أكثر من 10 سنوات	4	13,3
	Total	30	100,0

المركز الوظيفي

	التكرار	النسبة المئوية	المركز الوظيفي	Pourcentage cumulé
Valide	مدير مكتب	3	10	
	موظف	17	56.6	
	رئيس مصلحة	4	13.33	
	أخرى	6	20	
	Total	30	100,0	

Graphique circulaire





Statistiques

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
تشعر بالرضى عن راتبك الذي تتقاضاه لقاء عملك	30	0	2,4000	1,16264
انت راض عن التعويضات التي تحصل عليها سنويا من أجر و علاوات	30	0	2,3333	1,06134
توفر مؤسستك كل الوسائل المهمة للقيام بعملك	30	0	2,1667	,91287
يتحصل العامل على شهادات و الترقية كلما زادت خبرته المهنية	30	0	2,2333	1,00630
تتناسب مؤهلاتك مع منصبك وأجرك في العمل	30	0	2,0333	,92786
هناك اهتمام كافي بالخدمات الاجتماعية (علاج ،امن، نقل)	30	0	2,2000	1,12648
منح نهاية الخدمة جيدة بالنسبة لمؤسستك	30	0	2,3000	1,08755

الحوافز المادية	30	0	2,2333	1,04000
يتم اشتراكك في مختلف القرارات المتعلقة بوظيفتك	30	0	2,2333	1,04000
تشجع مؤسستك على المبادرة و العمل الجماعي	30	0	2,1333	,97320
تشجع مؤسستك الأفكار و الآراء الجديدة	30	0	2,4000	1,16264
سوق لك و أن تحصلت على فرصة ترقية من خلال	30	0	2,3333	1,06134
تسود في مؤسستك مبادئ الاخاء و التعاون بين العاملين	30	0	2,1667	,91287
يقدر مديرك المباشر مجهوداتك في عملك	30	0	2,2333	1,00630
توفر مؤسستك فرص المشاركة في الدورات التدريبية	30	0	2,0333	,92786
الحوافز المعنوية	30	0	2,1333	,97320
تعتقد أن أداء العاملين يتأثر بنظام الحوافز	30	0	2,2000	1,12648
تشجع الحوافز العاملين على تحسين أعمالهم بشكل مستمر	30	0	2,3000	1,08755
تشجع الحوافز العاملين على تأدية أعمالهم بشكل مستمر	30	0	2,2333	1,04000
يساهم نظام الحوافز في إنجاز المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة	30	0	2,1333	,97320
يساهم نظام الحوافز في تحديد نقاط القوة و الضعف لدى العاملين	30	0	2,4000	1,16264
يساهم نظام الحوافز في توفير الرغبة و الجاهزية لدى العاملين للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من اجل انجاز الاعمال	30	0	2,3333	1,06134
يشجع نظام الحوافز على المبادرة في حل مشاكل العمل	30	0	2,1667	,91287
يساهم نظام الحوافز في خلق سرعة المراقبة والملاحظة لدى العاملين	30	0	2,2333	1,00630
يساهم نظام الحوافز في خلق مهارة التواصل و التعامل الجيد مع الزبائن	30	0	2,0333	,92786
يساهم نظام الحوافز في توفير الاستعداد الكافي للعاملين لتحمل مسؤوليات العمل	30	0	2,2000	1,12648
يشجع نظام الحوافز في توفير الشعور بالراحة و السعادة لدى العاملين	30	0	2,3000	1,08755
تحسين أداء العاملين	30	0	2,2333	0.98222

Unidirectionnel

		Remarques	
	Sortie obtenue	13-MAY-2022 20:46:24	
	Commentaires		
Entrée	Données	4\Sans وليد التطبيق C:\Users\kitdroid\Desktop\ \titre1.sav	
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1	
	Filtre	<sans>	
	Pondération	<sans>	
	Fichier scindé	<sans>	
	N de lignes dans le fichier de travail	30	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.	
	Observations utilisées	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations dépourvues de données manquantes dans les variables de l'analyse.	
	Syntaxe	ONEWAY U1 BY U2 /STATISTICS DESCRIPTIVES HOMOGENEITY /PLOT MEANS /MISSING ANALYSIS /POSTHOC=TUKEY ALPHA(0.05).	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,27	
	Temps écoulé	00:00:00,36	

Descriptives

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
موافق بشدة	7	1,0000	,00000	,00000	1,0000	1,0000	1,00	1,00
موافق	11	1,7273	,46710	,14084	1,4135	2,0411	1,00	2,00
موافق نوعا ما	10	2,6000	,69921	,22111	2,0998	3,1002	1,00	3,00
غير موافق بشدة	2	5,0000	,00000	,00000	5,0000	5,0000	5,00	5,00
Total	30	2,0667	1,11211	,20304	1,6514	2,4819	1,00	5,00

Test d'homogénéité des variances

أهمية الحوافز

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Sig.
7,874	3	26	,001

ANOVA

أهمية الحوافز

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	29,285	3	9,762	38,561	,000
Intragroupes	6,582	26	,253		
Total	35,867	29			

Tests post hoc

Comparaisons multiples :

Variable dépendante: الحوافز أهمية

Différence significative de Tukey

تحسين أداء العاملين (I)	تحسين أداء العاملين (J)	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
					Borne inférieure	Borne supérieure
موافق بشدة	موافق	-,72727*	,24326	,029	-1,3946	-,0599
	موافق نوعا ما	-1,60000*	,24795	,000	-2,2802	-,9198
	غير موافق بشدة	-4,00000*	,40341	,000	-5,1067	-2,8933
موافق	موافق بشدة	,72727*	,24326	,029	,0599	1,3946
	موافق نوعا ما	-,87273*	,21984	,003	-1,4758	-,2696
	غير موافق بشدة	-3,27273*	,38676	,000	-4,3337	-2,2117

موافق نوعا ما	موافق بشدة	1,60000*	,24795	,000	,9198	2,2802
	موافق	,87273*	,21984	,003	,2696	1,4758
	غير موافق بشدة	-2,40000*	,38973	,000	-3,4691	-1,3309
غير موافق بشدة	موافق بشدة	4,00000*	,40341	,000	2,8933	5,1067
	موافق	3,27273*	,38676	,000	2,2117	4,3337
	موافق نوعا ما	2,40000*	,38973	,000	1,3309	3,4691

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

Sous-ensembles homogènes :

أهمية الحوافز

Différence significative de Tukey^{a,b}

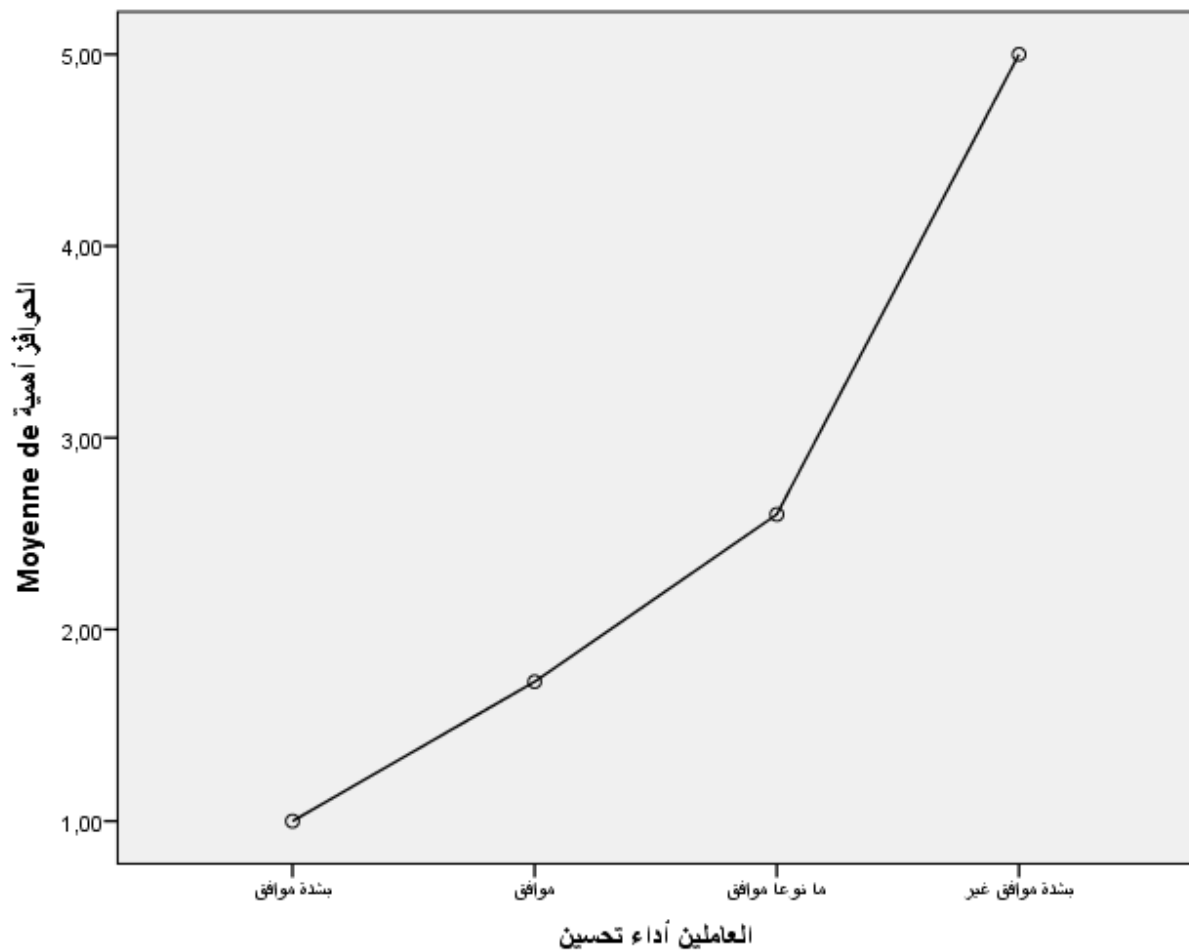
تحسين أداء العاملين	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05		
		1	2	3
موافق بشدة	7	1,0000		
موافق	11	1,7273	1,7273	
موافق نوعا ما	10		2,6000	
غير موافق بشدة	2			5,0000
Sig.		,139	,057	1,000

Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.

a. Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 4,798.

b. Les tailles de groupes ne sont pas égales. La moyenne harmonique des tailles de groupe est utilisée. Les niveaux d'erreur de type I ne sont pas garantis.

Tracés des moyennes



Régression

Remarques		
	Sortie obtenue	13-MAY-2022 21:05:08
	Commentaires	
Entrée	Données	C:\Users\kitdroid\Desktop\ 4\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>

	N de lignes dans le fichier de travail	30	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante		Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées		Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
	Syntaxe		REGRESSION /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT U1 /METHOD=ENTER U2.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,06	
	Temps écoulé	00:00:00,08	
	Mémoire requise		1996 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels		0 octets

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
أهمية الحوافز	2,0667	1,11211	30
تحسين أداء العاملين	2,3000	1,05536	30

Corrélations

		أهمية الحوافز	تحسين أداء العاملين
Corrélation de Pearson	أهمية الحوافز	1,000	,893
	تحسين أداء العاملين	,893	1,000
Sig. (unilatéral)	أهمية الحوافز	.	,000
	تحسين أداء العاملين	,000	.
N	أهمية الحوافز	30	30
	تحسين أداء العاملين	30	30

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	تحسين أداء العاملين ^b	.	Introduire

a. أهمية الحوافز. Variable dépendante :

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques			
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	
1	,893 ^a	,798	,791	,50902	,798	110,426	1	28

تحسين أداء العاملين

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	28,612	1	28,612	110,426	,000 ^b
	Résidus	7,255	28	,259		
	Total	35,867	29			

a. أهمية الحوافز. Variable dépendante :

b. تحسين أداء العاملين. Prédicteurs : (Constante),

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	-,098	,226		-,434	,082
	تحسين أداء العاملين	,941	,090	,893	10,508	,000

a. أهمية الحوافز. Variable dépendante :

Régression

		Remarques	
	Sortie obtenue	13-MAY-2022 21:31:10	
	Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\kitdroid\Desktop\ 4\Sans titre1.sav	
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1	
	Filtre	<sans>	
	Pondération	<sans>	
	Fichier scindé	<sans>	
	N de lignes dans le fichier de travail	30	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.	
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.	
	Syntaxe	REGRESSION /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT P1 /METHOD=ENTER U2.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,08	
	Temps écoulé	00:00:00,09	
	Mémoire requise	1996 octets	
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets	

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
الحوافز المادية	2,2333	1,04000	30
تحسين أداء العاملين	2,3000	1,05536	30

Corrélations

		الحوافز المادية	تحسين أداء العاملين
Corrélation de Pearson	الحوافز المادية	1,000	,971
	تحسين أداء العاملين	,971	1,000
Sig. (unilatéral)	الحوافز المادية	.	,000
	تحسين أداء العاملين	,000	.
N	الحوافز المادية	30	30
	تحسين أداء العاملين	30	30

Variabes introduites/éliminées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes éliminées	Méthode
1	تحسين أداء العاملين ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الحوافز المادية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques			
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	
1	,971 ^a	,942	,940	,25397	,942	458,309	1	28

سين أداء العاملين

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	29,561	1	29,561	0.426	,161 ^b
Résidus	1,806	28	,064		
Total	31,367	29			

a. الحوافز المادية. Variable dépendante :
 b. تحسين أداء العاملين. Prédicteurs : (Constante),

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	,033	,113		,293	,161
تحسين أداء العاملين	,957	,045	,971	21,408	.161

a. الحوافز المادية. Variable dépendante :

Régression

Remarques

	Sortie obtenue	13-MAY-2022 21:34:46
	Commentaires	
Entrée	Données	C:\Users\kitdroid\Desktop\ 4\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.

Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.	
Syntaxe	REGRESSION /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT P2 /METHOD=ENTER U2.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,05
	Mémoire requise	1996 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
الحوافز المعنوية	2,1333	,97320	30
تحسين أداء العاملين	2,3000	1,05536	30

Corrélations

		الحوافز المعنوية	تحسين أداء العاملين
Corrélation de Pearson	الحوافز المعنوية	1,000	,262
	تحسين أداء العاملين	,262	1,000
Sig. (unilatéral)	الحوافز المعنوية	.	,081
	تحسين أداء العاملين	,081	.
N	الحوافز المعنوية	30	30
	تحسين أداء العاملين	30	30

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	تحسين أداء العاملين ^b	.	Introduire

a. الحوافز المعنوية. Variable dépendante :

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques			
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	
1	,262 ^a	,069	,035	,95587	,069	2,062	1	28

سين أداء العاملين

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,884	1	1,884	2,062	,01 ^b
	Résidus	25,583	28	,914		
	Total	27,467	29			

a. الحوافز المعنوية. Variable dépendante :

b. تحسين أداء العاملين. Prédictors : (Constante),

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,578	,424		3,718	,01
	تحسين أداء العاملين	,241	,168	,262	1,436	

a. الحوافز المعنوية. Variable dépendante :