



جامعة عين تموشنت – بلعاج بوشعيب

كلية علوم اقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم: علوم تسيير

تخصص: ادارة موارد بشرية

## ممارسات ادارة الموارد البشرية في تأسيس

### نظام التحفيز

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم التسيير – تخصص إدارة موارد بشرية

تحت اشراف: أ.د. نواله مريم

من اعداد الطالبتين:

✓ بن صافي اسماء

✓ بن جيلالي مريم

مقدمة أمام لجنة المناقشة المكونة من:

رئيسا

د.توزان فاطمة

:الأستاذ (ة):

مشرفا

ا.د.نواله مريم

:الأستاذ (ة):

ممتحنا

ا.د. بن يمينة خيرة

:الأستاذ (ة):

السنة الجامعية: 2022-2023





جامعة عين تموشنت - بلعاج بوشعيب

كلية علوم اقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم: علوم تسيير

تخصص: ادارة موارد بشرية

## ممارسات ادارة الموارد البشرية في تأسيس

### نظام التحفيز

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم التسيير - تخصص إدارة موارد بشرية

تحت اشراف: أ.د. نواله مريم

من اعداد الطالبتين:

✓ بن صافي اسماء

✓ بن جيلالي مريم

مقدمة أمام لجنة المناقشة المكونة من:

رئيسا

د.توزان فاطمة

الأستاذ (ة):

مشرفا

ا.د.نواله مريم

الأستاذ (ة):

ممتحنا

ا.د. بن يمينة خيرة

الأستاذ (ة):

السنة الجامعية: 2022-2023



# اهداء:

اهدي ثمرة هذا الجهد

إلى روح والدي الغالي الذي علمني انه في الدين و العلم صدقا و انتماء هو مثال الأبوة و الأخوة و الصداقة و الذي كان نعم الربان لسفينتي في هذه الحياه رحمه الله .....  
إلى والدتي الغالية القلب الذي ينبض بالحب و الصدق و العطاء، إلى من جعل الجنة تحت أقدامها ، إلى منبع الحنان و نور العينان حفظها الله.....  
إلى من هم لفؤادي مهجتي و لحياتي خير انس و بهاء إلى الشموع التي جمعتنا في سقف واحد بجلوه و مره إخواني كوثر و ابراهيم لهم كل الحب .....

الى صديقاتي دتم لي شيئا جميلا لا ينتهي و لا يغيب :مريم . بختوت . وبنات خالتي مريم و اسماء

بن صافي اسماء

# اهداء:

اهدي ثمرة هذا الجهد

إلى والدي الغالي الذي علمني انه في الدين و العلم صدقا و انتماء هو مثال الأبوة و الأخوة و الصداقة و الذي كان ومزال نعم الربان لسفينتي في هذه الحياه حفظه الله .....  
إلى والدتي الغالية القلب الذي ينبض بالحب و الصدق و العطاء ، إلى من جعل الجنة تحت أقدامها ، إلى منبع الحنان و نور العينان حفظها الله.....  
إلى من هم لفؤادي مهجتي و لحياتي خير انس و بهاء إلى الشموع التي جمعتنا في سقف واحد بجلوه و مره إخواني: سارة و محمد حمزة و زوج اختي نور الدين حفظهم الله و أعزاء خالتهم كتاكيتي الصغار: سيف الدين و نورهان كل الحب .....  
إلى صديقاتي دتم لي شيا جميلا لا ينتهي و لا يغيب: أسماء.بختوت. شيماء. أية

بن جيلالي مريم

# شكر و عرفان

نشكر الله الذي وفقنا لإتمام العمل وتقديمه على هذه الصور

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على نبيه محمد صلي الله عليه وسلم

من لا يشكر الناس لا يشكر الله

أقدم الشكر مع أسمى آيات الاحترام و التقدير للأستاذة الدكتورة المشرفة

نواله مريم التي اشرفت على المذكرة حتى وصولها لمرحلتها النهائية.

حيث كانت لها دور كبير في مساعدتنا و لم تبخل بعلمها ووقتها و خبرتها

الشكر كل الشكر والتقدير للمؤسسة الوطنية للتأمينات - سيدي بلعباس-

على قبول انجاز الدراسة التطبيقية وإعطائنا فرصة إتمام المذكرة.

كما اخص بالشكر هنا للسيد \* سحولي عبد الفتاح\* وكذلك العاملين بها لما قدمه من تعاون في

الإجابة على الاستبيان.

## ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى تحقيق معرفة مقومات إدارة الموارد البشرية كعيار لنظام الحوافز في التأمينات و تقييم مستوى جوهرية العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و نظام الحوافز في قطاع التأمينات بإسقاط عملي على قطاع التأمين بسيدي بلعباس و تحديد عينة الدراسة بالمؤسسة الوطنية للتأمينات بسيدي بلعباس خاصة و العاملين بالقطاع من مؤسسات أخرى أي( فروعها ) ، و استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، و تمثلت أدوات الدراسة في المقابلة و الاستبيانات ، و قد قام بتطبيق مقياس الدراسة على مجموعة من الموارد البشرية متمثلة في مجموعة من الإداريين و العاملين الذين يعملون في مجال التأمينات بسيدي بلعباس و فروعها و تم توزيع 60استمارة استبيان وتم استلام 42 استمارة ، و استخدم الباحث برنامج(SPSS) و الاستعانة بعدة اختبارات إحصائية: المتوسط الحسابي ، النسب المئوية والتكرارات ، اختبار One sample t test ، اختبار Independent Samples- T Test ، اختبار One Way ANOVA ، معادلات ونماذج الانحدار و اختبار ألفا- كرونباخ كمعامل الصدق للاستبيان ، و كانت أهم نتائج الدراسة إلى تم رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة و التي نصها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على تأسيس نظام التحفيز و أوصى الباحث على انه يجب على المؤسسة المحافظة على تقديم الراتب في وقته المحدد و يتناسب مع ما يبذلونه من جهد. وكذلك على المؤسسة تقديم إجازات سنوية بدون انقطاع من الراتب وتقديم منحة المردودية و منح تحفيزية للعاملين في حالة تحقيق الأهداف المطلوبة.

## الكلمات المفتاحية :

ممارسات ادارة الموارد البشرية – التحفيز المادي – التحفيز المعنوي – قطاع التأمينات –شركة الوطنية لتأمينات SAA.

## **Abstract :**

The current study aimed to achieve knowledge of the components of human resources management as a criterion for the incentive system in insurance and to assess the level of fundamental relationship between human resources management and the incentive system in the insurance sector by dropping a practical projection on the insurance sector in Sidi Bel Abbes and determining the study sample in the National Insurance Corporation in Sidi Bel Abbes in particular and In the field of insurance in Sidi Bel Abbes and its branches, 60 questionnaire were distributed and 42 forms were received, and the researcher used the SPSS program And the use of several statistical tests: arithmetic mean, percentages and repetitions, the One sample t test, the Independent Samples- T Test, the One Way ANOVA test, regression equations and models and the alpha-Kronbach as test questionnaire validity factor , The most important results of the study were that the zero hypothesis was rejected and the alternative hypothesis was accepted, which read: There is a statistically significant impact of human resources management practices on the establishment of the incentive system. The researcher recommended that the institution must maintain the provision of salary on time and commensurate with the effort they change. As well as the institution must provide annual leave without interruption of salary, provide a return grant and incentive grants to workers in case the required goals are achieved.

## **Key words:**

**Human resources management practices – materials motivation – moral motivation – insurance sector-insurance national Compagny SAA .**



الصفحة	الفهرس
/	البسمة
أ	الاهداء
ج	شكر وتقدير
د	قائمة الأشكال
ز	قائمة الجداول
1	المقدمة العامة
6	الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية و التحفيز
7	تمهيد
8	المبحث الاول : الاطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية
17	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للتحفيز
32	المبحث الثالث : الدراسات السابقة
38	خلاصة الفصل
39	الفصل الثاني : الجانب التطبيقي
40	تمهيد
41	المبحث الاول : تقديم المؤسسة الوطنية للتأمين SAA
46	المبحث الثاني : الدراسة الاحصائية للعينة
60	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة
85	خلاصة الفصل
87	الخاتمة العامة
91	قائمة المراجع و المصادر
94	قائمة الملاحق

## قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أنواع الحوافز وفقا للمعايير التالية	19
02	دور مدراء بالحوافز	25
03	مكونات منظمة التحفيز	26
04	مكونات منظمة التحفيز المعدلة	27
05	نموذج الدراسة	47
06	توزيع العينة حسب الجنس	55
07	توزيع العينة حسب العمر	56
08	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	57
09	توزيع العينة حسب سنوات العمل	58
10	توزيع العينة حسب الدخل	59

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
42	عرض رقمي لشركة SAA لسنة 2018	01
43-42	عرض رقمي لبنية محافظة التأمينات على السيارات للمديرية سنة 2018	02
49	صدق الاتساق الداخلي لبعء الاستقطاب والتعيين	03
50	صدق الاتساق الداخلي لبعء التدريب و التطوير	04
51	صدق الاتساق الداخلي لبعء نظم التعويض	05
51	صدق الاتساق الداخلي لبعء مشاركة العاملين	06
52	صدق الاتساق الداخلي لبعء الحوافز المادية	07
53	صدق الاتساق الداخلي لبعء الحوافز المعنوية	08
54	اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان	09
55-54	التكرارات و النسب المئوية لعينة الدراسة حسب الجنس	10
55	يوضح التكرارات و النسب المئوية لعينة الدراسة حسب العمر	11
56	التكرارات و النسب المئوية لعينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	12
57	التكرارات و النسب المئوية لعينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل	13
58	التكرارات و النسب المئوية لعينة الدراسة حسب الدخل	14
61-60	نتائج استجابات أفراد العينة لبعء " الاستقطاب و التعيين " الخاصة بمحور "ممارسات ادارة الموارد البشرية"	15

62-61	نتائج استجابات أفراد العينة لبعء " التدريب و التطوير " الخاصة بمحور "ممارسات ادارة --الموارد البشرية "	16
63	نتائج استجابات أفراد العينة لبعء " نظم التعويض " الخاصة بمحور "ممارسات ادارة الموارد البشرية "	17
65-64	نتائج استجابات أفراد العينة لبعء " مشاركة العاملين " الخاصة بمحور "ممارسات ادارة الموارد البشرية "	18
67-65	نتائج استجابات أفراد العينة لبعء " الحوافز المادية " الخاصة بمحور " نظام التحفيز "	19
68-67	نتائج استجابات أفراد العينة لبعء " الحوافز المعنوية " الخاصة بمحور " نظام التحفيز "	20
70	نتائج تحليل التباين الأحادي لممارسات ادارة الموارد البشرية على تأسيس نظام التحفيز	21
71	تحليل الانحدار الخطي البسيط لممارسات ادارة الموارد البشرية على تأسيس نظام التحفيز .	22
72	نتائج تحليل التباين الأحادي للاستقطاب والتعيين على تأسيس نظام التحفيز	23
73	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للاستقطاب والتعيين على تأسيس نظام التحفيز	24
74	نتائج تحليل التباين الأحادي لنظم التعويض على تأسيس نظام التحفيز	25
75	تحليل الانحدار الخطي البسيط لنظم التعويض على تأسيس نظام التحفيز	26
76	نتائج تحليل التباين الأحادي لتدريب و التطوير على تأسيس نظام التحفيز	27
77	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتدريب و التطوير على تأسيس نظام التحفيز	28
78	نتائج تحليل التباين الأحادي لمشاركة العاملين على تأسيس نظام التحفيز	29

79	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لمشاركة العاملين على تأسيس نظام التحفيز	30
80	نتائج تحليل التباين الأحادي لممارسات ادارة الموارد البشرية على تأسيس الحوافز المادية.	31
81	تحليل الانحدار الخطي البسيط لممارسات ادارة الموارد البشرية على تأسيس الحوافز المادية.	32
82	نتائج تحليل التباين الأحادي لممارسات ادارة الموارد البشرية على تأسيس الحوافز المعنوية .	33
83	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لممارسات ادارة الموارد البشرية على تأسيس الحوافز المعنوية.	34

المقدمة

العامّة

### تمهيد:

ان التغييرات السريعة التي حدثت ومازالت تحدث في عالم اليوم في مختلف المجالات ، وبالخصوص الاقتصادية منها تسببت في زيادة الضغط على مختلف المؤسسات من أجل مواكبة هذه التغييرات والتطورات وكنتيجة حتمية لهذه التغييرات اضطرت المؤسسات إلى العمل على تغيير استراتيجياتها وسياساتها مع إعادة النظر في رؤيتها والرسالة التي أنشأت من أجل تحقيقها إضافة إلى ما سبق فان المؤسسات في وقتنا الحالي وخاصة الناجحة منها ، حيث أعادت النظر في الأهمية النسبية للموارد التي تستخدمها ، و خاصة المورد البشري الذي أصبح يمثل العنصر الأساسي في تحقيق وتعظيم أهداف المنظمة إذا أحس بالولاء والانتماء والحرص على مصالحها وهي بدورها تحقق له الجو الملائم للاستفادة من كفاءته وذلك باستعمال نظام تحفيز فعال والذي يعتبر كسياسة تنتهجها المنظمة لرفع أداء العاملين وزيادة الطاقة المحركة لهم في تقديم أداء راق..

ومن هنا ركزت العديد من المؤسسات الحديثة توليد اهتمام أكثر لتحقيق الروح المعنوية للعاملين لديها وتميبتها وهذا من أجل تحقيق الاندماج بين الأفراد والمنظمة وتحقيق روح الانتماء لدى العامل من خلال تحقيق أهداف العامة والأهداف الخاصة وهذا يتطلب تحفيز قوي وبيئة ملائمة للوصول إلى أهداف العمل .

فنجاح المنظمات الحديثة (مثال : المنظمات اليابانية) مرتبط بمدى نجاح تعاملها مع أفرادها من خلال عمليات التحفيز وأنظمة الحوافز التي تعتبر أداة فعالة للمنظمة في سبيل الحصول على أفضل الكفاءات وتميبتها ، والعمل على بقاءها بنفس مستويات الأداء المطلوبة ، بالإضافة إلى الاحتفاظ بها وكسب ثقتها ، لضمان استمرارها أو ولاءها لها وذلك بمحاولة اكتشاف مكونات هذا العنصر والدافعية التي تحرك سلوكياته الايجابية لتطويعها في خدمة الأداء التنظيمي .

وقصد تحفيز الموارد البشرية فإن المؤسسة تسعى إلى تقديم مختلف أنواع الحوافز سواء مادية ومعنوية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه وتحقيق جهد أفضل وهذا يتطلب فهم عملية التحفيز وطبيعة أنظمتها و دراسة الموارد البشرية ومعرفة رغباتهم وحاجاتهم الدافعية لتحقيق الأداء داخل المؤسسة ، كما أن الحوافز التي يتم تقديمها لهم والطرق يكون لها تأثير هام على العاملين وعلى أدائهم داخل المؤسسة .

لذلك يولي رؤساءها أهمية بالغة للبحث عن الكفاءة و تحسين الانتاجية من خلال التأثير على العاملين وفق برامج لتدريبهم أو البحث عن عمال مؤهلين ، لزيادة الكفاءة الانتاجية للعمال الى اقصى ما يمكن ، لكن مقدرة العامل لا تكفي اذا لم تكن هناك دوافع تدفعه للعمل ، فلا بد لكفاءة العامل من المقدرة على العمل ، و الرغبة فيه ، فالمقدرة تتطلب المهارات و المعارف و ما تتميه فيه الدورات التدريبية والتكوينية و كذا الاستعداد الشخصي له ، اما الرغبة فهي الحوافز و ما ينجر عنها من مؤثرات خارجية تدفع العامل الى زيادة كفاءته ، و أدائه و هو الهدف المراد تحقيقه للمنظمة .

ومن أجل الإحاطة بهذا الموضوع ومعرفة مقومات نظام التحفيز في المؤسسة الوطنية للتأمينات SAA جاءت هذه الدراسة لتبين ذلك .

إشكالية البحث :

تبعاً لما سبق تعمدنا إلى السعي لتسليط الضوء على هذا الموضوع في إطار الإشكالية التالية:

ما هي مقومات ادارة الموارد البشرية في تأسيس نظام التحفيز في المؤسسة الوطنية للتأمين ASS ؟

ويندرج ضمن هذه الإشكالية ، التساؤلات الفرعية التالية :

1 - ما هي الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (الاستقطاب ، التعيين ، نظم التعويض ، التدريب و التطوير ، و مشاركة العاملين ) ؟

2- كيف تأسس إدارة الموارد البشرية نظام التحفيز على مستوى المؤسسة الوطنية للتأمين ASS ؟

3- ما مستوى توفر التحفيز بأبعاده (المادية والمعنوية) على مستوى المؤسسة الوطنية للتأمين ASS ؟

الفرضيات :

الفرضية الرئيسية:

H1 : يوجد أثر لمقومات ادارة الموارد البشرية على تأسيس نظام التحفيز .

الفرضيات الفرعية :

H'1 :. يوجد أثر للاستقطاب والتعيين في تأسيس نظام التحفيز .

H'2 : يوجد أثر لنظم التعويض في تأسيس نظام التحفيز .

H'3 : يوجد أثر لتدريب و التطوير في تأسيس نظام التحفيز .

H'4 : يوجد أثر لمشاركة العاملين في تأسيس نظام التحفيز .

H'5 : يوجد أثر للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تأسيس الحوافز المادية .

H'6 : يوجد أثر للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تأسيس الحوافز المعنوية

أسباب اختيار الموضوع :

يعود أسباب اختيار هذا الموضوع إلى وجود عوامل موضوعية وأخرى ذاتية وهي كالتالي :



- أولاً هو احترام مجال التخصص وهو ادارة الموارد البشرية إذ يعد موضوع التحفيز من أهم مواضيعه .
- تقارب الموضوع مع اهتمامات و الميولات الشخصية للباحث والاستعدادات المعرفية.
- أهمية الموضوع في الواقع الجزائري وخاصة في المؤسسات والشركات إذ يعد التحفيز عملية تقوم بها المؤسسات من أجل تفعيل وتحسين أداء العاملين .
- محاولة إثراء البحث العلمي وتطبيقاته بمعلومات جديدة ومهمة تخص هذا الموضوع .

### أهداف الدراسة :

- مما لا شك فيه أن أي دراسة يتم دراستها تسعى من أجل تحقيق أهداف محددة ومعينة سواء كانت أهداف نظرية أو تطبيقية وهذا للوصول إلى النتائج أو إيجاد حلول للمشكلات. و عليه فإن دراستنا تسعى إلى تحقيق أهداف وهي كالتالي :
- يساهم هذا الموضوع في التوصل لمفهوم نظام الحوافز وتحديد أبعاده .
- التعرف على نظام التحفيز المعمول بهه في المؤسسة و أنواع التحفيز التي تقدمها المؤسسة .
- دراسة أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية في تأسيس نظام التحفيز .
- التعرف على مراحل تصميم التحفيز و مقومات تأسيسه .
- يساعد هذا البحث في تصور الحلول التي من شأنها تحقيق مستويات أعلى من تطبيق نظام الحوافز الأمثل في المؤسسات الجزائرية سواء الخاصة منها أو العمومية .
- أما على المستوى الشخصي فهذه الدراسة تساعد الطالب على زيادة مهارته البحثية وإثراء معلوماته عن الموضوع .

### أهمية الدراسة :

- تسلط الضوء على ما يفضل العنصر البشري من حوافز داخل المؤسسة.
- لفت انتباه المسؤولين إلى الحوافز كأداة يمكن أن تساعد العمال على تحقيق أداء أفضل.
- الكشف عن وجود علاقة بين ممارسات ادارة لموارد البشرية و تأسيس نظام التحفيز.

### حدود الدراسة :

إن الهدف الأساسي من قيامنا بهذا العمل هو محاولة التعرف على أهم الممارسات التي تقوم بها المؤسسة من أجل تصميم و تأسيس نظام تحفيز فعال ، و لهذا تم تطبيق دراستنا على موظفي المؤسسة الوطنية للتأمينات SAA .

**الحدود المكانية :** لقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية من الموظفين على مختلف أقسام المؤسسة الوطنية للتأمينات SAA بسيدي بلعباس و عين تموشنت .

**الحدود الزمنية :** امتدت فترة التريص ما بين 16-02-2023 حتى 29-04-2023 في المؤسسة الوطنية للتأمينات SAA بسيدي بلعباس و عين تموشنت .

### صعوبات الدراسة :

- 1- ضيق الوقت في جمع المادة العلمية والوصول إليها .
- 2 - صعوبة ايجاد مكان التريص كون معظم المؤسسات لا تستعمل نظام حوافز .
- 3- صعوبة توزيع الاستبيان نتيجة عدم فهم الكثير من افراد المؤسسة .
- 4 - عدم تجاوب بعض العمال مع موضوع البحث.

### متغيرات الدراسة :

تتضمن الدراسة متغيرين

- الأول ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها ( الاستقطاب التعيين . - نظم التعويض - التدريب والتطوير - مشاركة العاملين ) كمتغير مستقل.
- المتغير الثاني نظام تحفيز وهو متغير تابع.

### عينة و منهج و أدوات الدراسة :

قمنا بتوزيع 60 استمارة استبيان بطريقة عشوائية ، استرجع منها 42 استبيان و لم يتم استبعاد اي استبيان أي بنسبة تقدر ب 67.74% من مجتمع الدراسة .

نظرا لطبيعة الموضوع وأهدافه التي يسعى لتحقيقها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري. وفي الجانب الميداني للدراسة، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا. أما فيما يخص الأدوات فقد تم التركيز بالدرجة الأولى على الاستبيان. كما تم استخدام طريقة المقابلة. في حين تم الاستعانة لأغراض البحث ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار 20.0 وفي هذا الإطار تم الاعتماد على التكرارات ، النسب المئوية ، والأوساط الحسابية ، الانحراف المعياري ومن أجل ذلك

تم الاستعانة بعدة اختبارات احصائية: المتوسط الحسابي ، النسب المئوية والتكرارات ، اختبار ألفا- كرونباخ ، اختبار One Way ، Independent Samples- T Test ، One sample t test ، ANOVA و معادلات ونماذج الانحدار .

### تقسيمات البحث :

وقد قمنا بتقسيمها إلى فصلين كما يلي :

**الفصل الأول :** حيث تطرقنا في هذا الفصل الى الجانب النظري ككل و ينقسم بدوره الى ثلاثة مباحث :

**المبحث الأول :** تناول هذا المبحث الاطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية اذ تعرضنا الى أساسيات حول المورد البشري و إدارة الموارد البشرية مراحل تطورها ، أهميتها و أهدافها ثم عملياتها و ممارساتها و كذلك التحديات التي تواجهها .

**المبحث الثاني :** وقد تناول هذا المبحث الإطار المفاهيمي للتحفيز إذ تعرضنا إلى التطور والتعريف وأنواع الحوافز المادية والمعنوية ، ثم تطرقنا إلى أهمية وأهداف التحفيز والمعايير الأساسية لها ، كذلك مراحل تصميمها أو إعدادها وأيضاً شروط الحافز الجيد ومعوقاته.

**المبحث الثالث :** أما المبحث الثالث فتناول مجموعة من الدراسات السابقة.

**الفصل الثاني :** حيث تطرقنا في هذا الفصل الى الجانب التطبيقي حيث خصص لعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات وقد تم تقسيمه الى ثلاث مباحث :

**المبحث الأول :** تضمن التعريف بالمؤسسة محل الدراسة .

**المبحث الثاني :** تضمن خصائص أفراد عينة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي .

**المبحث الثالث :** فقد اشتمل على تحليل محاور الاستبيان واختبار فرضيات البحث .

# الفصل الأول

الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية  
و التحفيز

## تمهيد:

بعد الإدراك الكبير لأهمية العنصر البشري في المؤسسة ، ومع ظهور النظريات التي أولت وقدمت اهتمام كبيرا بالعامل الإنساني و ادارة الموارد البشرية ، وذلك لما لها من أهمية بالغة حيث أنها تشتمل على مجموعة من الأنشطة تسهر من خلالها على الاستقرار الوظيفي لها ولعل أهم ما تقوم به هذه الأخيرة تحقيق رضا العاملين وشعورهم بالولاء و الانتماء اتجاه عملهم ، ولكي تحقق المؤسسة هدفها بزيادة الإنتاج وتحسين العملية الإنتاجية ، أصبح لابد من تشجيع العاملين في تحسين أدائهم . و ذلك بالاستغلال الامثل لعناصر الانتاج معتمدة على نحو جوهري وهو العنصر البشري . و قد شكلت الحوافز احد السبل الرئيسية في حث العنصر البشري على تحقيق ذلك ، حيث تعمل الحوافز على رفع معنويات العاملين بالدرجة الاولى ، فهي في المقابل تلبي رغباتهم ، و تشعرهم بالرضا الوظيفي ، و تزيد لديهم شعور الانتماء للمؤسسة التي يعملون بها ، اذ تقوم الحوافز بدور فاعل و دقيق في رفع طاقات الافراد ، و تحريك قدراتهم ، و خلق الدافع لديهم لتنمية مهاراتهم ، و مازالت تلاقي الاهتمام الكبير من العاملين في مجال الادارة ، و يعود السبب في ذلك لما للحوافز من اثر مباشر في المستوى المعيشي و المركز المادي و النفسي و الاجتماعي للعاملين من جهة ، و في اصحاب الاعمال من جهة ثانية ، حيث يسعون باستمرار لتحقيق انتاج اعلى و تحسين مستوى الاداء ، و تقليص معدل الدوران الوظيفي ، و مقدار الحوادث و الاصابات ، و معدل التغيب عن العمل ، و تقليص الاخطاء ، و العمل على ترشيد الانفاق .

وعليه سيتم من خلال هذا الفصل التطرق إلى الإطار النظري الادارة الموارد البشرية في المبحث الأول من اد تعرضنا الى أساسيات حول المورد البشري و إدارة الموارد البشرية مراحل تطورها ، أهميتها و أهدافها ثم عملياتها و ممارساتها و كذلك التحديات التي تواجهها ، أما المبحث الثاني سيخصص للتعرف على المبادئ العامة لوضع نظام التحفيز الاطار النظري للتحفيز ، وقد تناول هذا المبحث الإطار المفاهيمي للتحفيز إذ تعرضنا إلى التطور والتعريف وأنواع الحوافز المادية والمعنوية ، ثم تطرقنا إلى أهمية وأهداف التحفيز والمعايير الأساسية لها ، كذلك مراحل تصميمها أو إعدادها وأيضاً شروط الحافز الجيد ومعوقاته أما في الفصل الثالث فقد تناولنا مجموعة من الدراسات السابقة و حددنا الفرق بينها و بين دراستنا .

## المبحث الأول : الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية

## 1) - أساسيات حول الموارد البشرية و إدارة الموارد البشرية

## 1-1) - تعريف الموارد البشرية

قامت إدارة الموارد البشرية على تبنى مدخل الموارد البشرية و الذي يمكن أن تستفيد منه المنظمة بطريقتين<sup>1</sup>

1- زيادة الفعالية التنظيمية .

2- إشباع حاجات الأفراد

فبدلاً من النظر إلى الأهداف المنظمة و حاجات الأفراد على أنهم منفصلين و أن تحقيق أي منها يكون على حساب الآخر، اعتبر مدخل الموارد البشرية أن كل من الأهداف التنظيمية و حاجات الأفراد يكملان بعضهما البعض ، و أن تحقيق مكاسب في أحدها لا يكون على حساب أو تكلفة الآخر. و يعد مدخل الموارد البشرية مدخلاً حديثاً نسبياً في إدارة الأفراد حيث انتشر الاصطلاح أثناء السبعينيات ، و قد أظهرت الأبحاث في مجال العلوم السلوكية أن الموارد البشرية و معاملتها كمورد بدلاً من اعتبارها عامل من عوامل الإنتاج ك رأس المال و المواد الخام و الآلات و المعدات و الوقت ، و اعتبار الفرد إنسان يتحرك و يتصرف على أساس مشاعره و عواطفه<sup>2</sup> ، يمكن أن يحقق فوائد و مزايا لكل من المنظمة و لنفسه ، و بذلك ازدادت أهمية الموارد البشرية ، لكن وعلى الرغم من أهمية الموارد البشرية إلا أن مصطلح هذا الأخير مثله مثل أي مصطلح في علم الإدارة يصعب تحديده تحديداً دقيقاً ، فيعرفه البعض على أنه " عبارة عن المعرفة الكلية و المواهب و القدرات و هو بهذا لا يقصد بالموارد البشرية كم الأفراد فقط ، و لكن أيضاً قدراتهم و كيفية استغلال هذه القدرات ، و المواهب و الاتجاهات و المعتقدات و كيفية إدارتها أيضاً. و بالرغم من عدم تحديد مفهوم شامل و كامل للموارد البشرية إلا أن هناك مجموعة من المبادئ التي تقدم لهذا المدخل و هي:

1. الأفراد هم استثمار إذا أحسن إدارته و تنميته يمكن أن يحقق مكافآت طويلة الأجل للمنظمة في شكل زيادة الإنتاجية.

2. السياسة و البرامج و الممارسات لا بد من أن تخلق لإشباع الحاجات النفسية و الاقتصادية و الاجتماعية للفرد

1- رضوان بن بوزيد ، أهمية التخطيط في إدارة الموارد البشرية ، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم النفس ، تخصص علم النفس و التنظيم و تسيير الموارد البشرية ، جامعة المسيلة ، السنة الجامعية 2019/2020 ص 33/32

2- د. مشرور محمد الأمين ، د. حسني اسحاق ، استشراف وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية ، دراسة ميدانية من مؤسسة الغرب الجزائري ، جامعة معسكر ، مجلة البحوث الاقتصادية و الإدارية ، العدد 06 ، جوان 2020 ص 74

3. بيئة العمل لابد أن تخلق بحيث تشجع الأفراد على تنمية و استغلال مهاراتهم لأقصى حد .
4. برامج و ممارسات الموارد البشرية لابد أن تنفذ و تحقق بطريقة تراعي فيها التوازن بين حاجات الأفراد و أهداف المنظمة.

### 1-2 - أهمية الاستثمار في رأس المال البشري :

لقد زاد اهتمام الاقتصاديين و رجال الأعمال بالاستثمار في رأس المال البشري ويرجع ذلك إلى:

- أن الزيادة في معدل تكوين رأس المال المادي لا تؤدي ثمارها في عملية التنمية الاقتصادية إذا لم تتم زيادة المعرفة و الخبرات البشرية المعدل نفسه على الأقل ، و لذا فإن النظرية التقليدية للاستثمار يجب أن تتسع لتشمل الإنفاقات التي تساهم في تحسين نوعية رأس المال البشري و رفع كفايته الإنتاجية مثل الإنفاق على الخدمات الصحية والتعليمية.

- و تجدر الإشارة إلى أن عملية التعلم كصناعة تأتي نتائجها بعد مدة<sup>1</sup> . ولا يخفى أن اختلاف المستويات الصحية و التعليمية يؤدي حتما إلى اختلاف النوعيات و الكفاءات الإنتاجية ، فعلا في الأخير يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية لم تأتي هكذا صدفة ، و إنما كانت نتيجة لعدة تطورات إلى أن أصبحت على ما هي عليه اليوم من تطور و يبرر ذلك من خلال التعاريف الشاملة التي اتفق عليها معظم العلماء على أن إدارة الموارد البشرية تتعلق بأهم عناصر الإنتاج وهو " العنصر البشري" كما تبين أن إدارة الموارد البشرية أهداف عديدة و متعددة أهمها تزويد المؤسسة بمراد بشرية فعالة و أن نجاح الموارد البشرية يرتبط باعداد سياسة تشمل إدارة الموارد البشرية للمعتلين صحيا على سبيل المثال لا يستطيعون القيام بأكثر من ساعات محددة من العمل الشاقة و من الناحية الاقتصادية فإن هذا يعني قصر حياتهم الإنتاجية ، و لا يخفى أن المنظمات تقوم سياستها على الاستغلال الكامل لكل قدرات الأفراد<sup>2</sup>.

- شدة حاجة الدول النامية إلى هذا النوع من الاستثمار ، و تظهر حاجة الدول النامية بصفة خاصة إلى الاستثمار في رأس المال البشري حتى يمكنها من استخدام مواردها المتاحة بأقصى كفاية اقتصادية ممكنة. و للنهوض بعملية الاستثمار في رأس المال البشري ، فإن " شولتز" يقترح الاهتمام بالاستثمار في مجموعة من الأنشطة المتصلة بتنمية و تحسين نوعية رأس المال البشري و من بين هذه الأنشطة نذكر :

1- هشام بوكفوس، اساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك فرجوية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، السنة 2005/2006 ص 46 .

2- د. سفيان لراي، د. نور الدين بربار، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العمومية و اثرها على رضا المستفيدين، دراسة ميدانية في البلدية ، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 09، العدد 02، جوان 2018 ص 229

- الخدمات الصحية : حيث أنها تؤثر في رأس المال البشري كما و نوعا ؛ كما : عن طريق تخفيض الوفيات ، و نوعا : عن طريق التأثير في مقاومة الأفراد للأمراض و زيادة حيوية العنصر البشري و من ثم كفايته الإنتاجية

- التعليم بصفة عامة و مراكز التدريب المهني و التعليم الفني بصفة خاصة : إذ أن الاستثمار في هذه الأنشطة تؤثر في نوعية و كفاية رأس المال البشري. و بالإضافة إلى ذلك و يجب إعادة التوزيع الجغرافي للسكان بما يتلائم مع متطلبات التطور و تحقيق التوازن الجغرافي بين الطلب و العرض على العمل.

### 1-3 ) - تعريف إدارة الموارد البشرية:

يتباين الكتاب في تحديد المفاهيم لإدارة الموارد البشرية ويعزى هذا التباين في اغلب الأحيان إلى التسمية التي يستخدمها الكاتب فهناك من يستخدم تسمية الأفراد و إدارتهم في و المنظمة ،وتعرف إدارة الأفراد بكونها :تخطيط وتنظيم وتوظيف وقيادة ورقابة الأفراد العاملين داخل المنظمة و تعرف كذلك " الحصول على القوة البشرية العاملة من حيث النوع والكم<sup>1</sup> ، بما يتلاءم مع حاجة المنظمة المعنية لفرض تحقيق أهدافها وانجاز استراتيجياتها المحددة

**ويعرفها فيصل حسونة بأنها :** "عملية تزويد المؤسسة بالكفاءات البشرية المؤهلة والحفاظ.عليها وتحفيزها وتطويرها لتحقيق أعلى مستويات الأداء والانجاز وتتضمن كافة النشاطات المتعلقة بالحصول على الموارد البشرية وتوفير بيئة عمل مناسبة لها لتقديم أفضل ما عندها والعمل على تنمية مهارات وقدراتها لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية .

**يعرفها هود جينز " إن إدارة الموارد البشرية :** هي العملية التي من خلالها تكفل المنشأة الاستخدام الأمثل والفعال للعاملين بها ، وتحقيق أهداف المنشأة والعاملين داخلها.

**يرى "وصفي عقلي" :** أن إدارة الموارد البشرية تمثل إدارة ووظيفة أساسية في المنظمات ،تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها ، من خلال إستراتيجية تشتمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة ، بشكل يتوافق الاستخدام مع إستراتيجية المنظمة ورسالتها ويسهم في تحقيق أهدافها .

-من خلال التعريف السابقة يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية هي وظيفة من وظائف التنظيم ،تقوم بإمداد المنظمة بالمواد البشرية التي تحتاجها وفق عدة مراحل تقوم بها لاختيار وانتقاء أفضل العناصر من عملية

1- د.مشور محمد الأمين، د.حسني اسحاق ،استشراف وظيفه ادارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية،دراسة ميدانية من مؤسسة الغرب الجزائري، جامعة معسكر،مجلة البحوث الاقتصادية و الادارية ، العدد06 ، جوان 2020



التخطيط إلى تقييم الأداء والتدريب والتحفيز لذلك هي مركز الرئيسي للمنظمة فهي بمثابة القلب النابض لهذه الأخيرة.<sup>1</sup>

## 2 - مراحل تطور ادارة الموارد البشرية :

سنقوم بتقسيم تاريخ إدارة الموارد البشرية إلى ثلاثة فترات لكي نوضح مراحل " تكوينها ، نموها ونضوجها وقد جاءت كل مرحلة من مراحل تطورها ببرنامج أكثر رقيا وتعقيدا وشمولا لإدارة الموارد البشرية<sup>2</sup> :

### 1- مرحلة التكوين :

ترتبط سنوات التكوين بتلك الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية قبل بداية القرن العشرين ، فقبل عام 1900 م و بالرغم من وجود حالات تم فيها الاستعانة بأخصائيين في الأنشطة الخاصة بالأفراد في الصناعات الخاصة للمساعدة في عملية التعيين ، و تحديد مستويات الأداء ، والأمن الصناعي و التدريب ، و النواحي الصحية ، إلا أن عدد هؤلاء الأخصائيين كان قليلا . ويمكن القول أن المسؤول عن الأفراد كان لا يتعدى تطبيق التشريعات و هذا من خلال مهامه والمتمثلة في معالجة المشكلات اليومية و نجد أنه في أواخر القرن التاسع عشر ، صدرت قوانين و تم تأسيس مؤسسات بدأت تضع اللبنة الأساسية لتنمية برامج حظيت بقبول عام لإدارة الموارد البشرية ، و لكن تنفيذ هذه الأنشطة كان يحدث غالبا بطريقة عشوائية في الواقع العملي .

### 2- مرحلة النمو :

حدثت فترة النمو ، في التطور النظري و العملي لإدارة الموارد البشرية في الفترة بين عامي 1900 م و 1946 م . فقد بدأت هذه الحقبة بظهور ما يسمى " بالسكربتير الاجتماعي أخصائي شؤون المعيشة للأفراد ، و تتميز هذه المرحلة أيضا بالاعتراف المتزايد بشرعي وضرورة الأنشطة الخاصة بإدارة الأفراد ، و أهمية القيام بها في كل منظمة ، حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية تتولى اقتراح سياسات تتعلق بالجوانب الاجتماعية و الإنسانية في إطار التطور المتوقع للمنظمة مثل سياسات التوظيف و التدريب و الترقية و المكافآت ... ،" و أصبح المسؤولون يأخذون بعين الاعتبار انعكاسات القرارات ذات الطابع التكنولوجي و الاقتصادي على الأفراد بتحديد هذه السياسات و لإجراءات تطبيقها ، فأصبح يقوم بدور مساعد للإدارة التنفيذية في المنظمة و تختلف هذه المرحلة عن سابقتها في كون تنظيمها لا يختلف اختلافا جوهريا عن الأنشطة الحالية لإدارة الموارد البشرية ، و الفرق بينهما يكمن أساسا في مدى رقي و دقة هذه الأنظمة و ليس في محتواها ، فالأنشطة لم تختلف و لكن البرامج تطورت وفقا للتطورات الحاصل على مستوى المجتمعات و المنظمات<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> -Kwan CK،(Socially responsible human resurces practices to improve the employability of people whith disabilities)•Corp Soc Resp Env Ma 2019.1-8 P 4/5

<sup>2</sup> - هشام بوكفوس ،مرجع سبق ذكره صفحة 57/56

<sup>3</sup> -Hamid Jery،Saloua Souaï،(Strategie Human Resource Management and Performance :the contingency Approachach Casa of Tunisia)•international journal of humanities and Social Science•vol4•No•6•April2014 P285

## 3-مرحلة النضج:

تبدأ هذه المرحلة بقانون العمل الذي صدر في الولايات المتحدة عام 1946 م ، و أيضا التزام الحكومة الفدرالية فرص عمل ملائمة ، و يعتبر التوسع الكبير لنطاق التدخل الحكومي البرامج الخاصة بإدارة الموارد البشرية في كل المنظمات ، و الخاصة الرئيسية لمرحلة النضج المستمر حتى يومنا هذا و هذه المرحلة لها علاقة بالتحدي الذي تواجهه منظمات الأعمال اليوم ، فوظيفة الأفراد تسعى اليوم إلى تحقيق التوافق بين متطلبات الاختيارات الاقتصادية و متطلبات التطور للأفراد ، وبالتالي فدور وظيفة الأفراد اليوم يعنى بتحرير قوة الإبداع و الاختراع للأفراد و تحسين مستوى الأداء مما يضمن تقوية المركز التنافسي للمنظمة و القدرة على التكيف لمواجهة التغيرات السريعة للبيئة الخارجية .

## (3) - أهمية ادارة الموارد البشرية :

تكتسب إدارة الموارد البشرية كإحدى وظائف المنظمة العصرية أهمية كبيرة في القرن الحادي والعشرين فهي الإدارة الأهم وأعلى أصول المنظمة ، إذ أن ما يميزها عن باقي هذه الأصول أنها أصول مفكرة ، وهذا بافتراض أن الإدارة تعتمد للإفادة المثلى من مواردها البشرية "رؤساء ومرؤوسين" فتشجعهم وتدفعهم للاجتهاد و الابتكار بتهيئة مناخ ينمي ذلك وينشطه<sup>1</sup>.

## 1- الأهمية على مستوى المنظمة :

مهما اهتمت الإدارة بتحديث التجهيزات وتعزيز القدرة التحويلية وحددت أهداف طموحة للإنتاج والتسويق والتمويل وأخرى للتميز على المنافسين فان كل هذا لن يتسنى تحقيقه دون بشر قادرين محفزين يعملون بروح الفريق الواحد وتجدر الإشارة إلى انه بمرور الوقت تتناقص قيمة الموارد المادية مثل : المناجم والمباني والتجهيزات الآلية بالاستهلاك والتقاعد ، لكن الموارد البشرية تتزايد قيمتها وإنتاجيتها بالخبرات المتراكمة وبالتالي فهي تمثل أصل تتزايد قيمته وأهميته حسب الإفادة منه.

من ناحية أخرى فهناك علاقة تكاملية عامة بين إدارة الموارد البشرية وغيرها من الادارة أو الوظائف الأخرى للمنظمة فإدارة أو وظيفة الموارد البشرية تزود إدارات الإنتاج والتسويق والشؤون المالية والبحوث والتطوير كل ما باحتياجاته من الإعداد والتخصصات المتناسبة مع خصائص وطبيعة الأعمال المؤدات ومع الأعباء ، العمل بكل إدارة ومع جداول التنفيذ. يؤدي أي قصور في تقديم الاحتياجات من الموارد البشرية أو في الاختيار والتعيين أو التدريب أو التحفيز لعرقلة أعمال الإدارات الأخرى سائلة الذكر كما يؤدي لتعذر تحقيق أهداف هذه الإدارات ومن ثم الأهداف العامة للمنظمة بينما تسهم كفاءة وفاعلية أداء الموارد البشرية في دعم أداء الإدارات الأخرى بالمنظمة وتسيير بلوغ أهدافها والأهداف العامة للمنظمة ويمكن تلخيص الأهمية في النقاط التالية:

<sup>1</sup>-رضوان بن بوزيد ،مرجع سبق ذكره ص 36/37

- تزويد الموارد البشرية بالمؤهلات المتنوعة والمناسبة عن طريق الاعتماد على أفضل إدارة تساهم في تطوير الإنتاج نوعاً ما.

- توفير كافة الأدوات والوسائل الخاصة بالأفراد من الموظفين عن طريق إعداد مجموعة من البرامج التدريبية وتوفير الأجور والحوافز التي تدعم أفضل أداء من معدل الإنتاجية.

- تعزيز التنسيق والتنظيم بين كافة الوحدات الإدارية والمهام الخاصة بالأفراد من الموظفين من خلال تفعيل دور المناقشة مع الإدارة التنفيذية.

- المشاركة في التعرف على المشكلات الرئيسية الخاصة بالأفراد من الموظفين والتي تؤثر بشكل سلبي على فاعلية وكفاءة المنشأة

- المساهمة في دراسة جميع الكفاءات الفعالية والتنظيمية والمؤشرات المستخدمة في قياس

الكفاءة الخاصة بالأداء وتسبب الحوادث التي تؤثر في العمل.

- تقديم المساعدة للمديرين تطبيق السياسات في حل أي مشكلات أو قضايا خاصة بالموظفين.

#### (4) - أهداف إدارة الموارد البشرية :

تتنوع الأهداف الدقيقة لإدارة الموارد البشرية من مؤسسة إلى أخرى وسوف اعتمد على مرحلة التطور الخاصة بالمؤسسة وعلى ذلك، فإنه سوف يتم على سبيل المثال النظر إلى الشخص المسؤول عن الموارد البشرية على أنه الشخص الذي يعتني بالجانب الإداري من إدارة الأشخاص مثل : إعداد عقود العمل والاحتفاظ بملفات الموظفين وما إلى ذلك ،على الجانب الآخر تماماً من ذلك فإنه سوف يتم النظر إلى الشخص المسؤول عن الموارد البشرية تعد كثيرة ومتنوعة وسوف تشمل في أوقات مختلفة على بعض إن لم يكن كل الأهداف التالية:

. توجيه النصح إلى الإدارة بشأن السياسات الخاصة بالموارد البشرية اللازمة لضمان ان المؤسسة

لديها قوة عاملة على المستوى العالي من الكفاءة والتحفيز ولديها مجموعة من الأشخاص المؤهلين للتكيف مع التغيير علاوة على التزام المؤسسة بالتزاماتها القانونية الخاصة بالعمال<sup>1</sup>.

- تنفيذ والحفاظ على استمرارية استخدام كل الإجراءات والسياسات الضرورية الخاصة بالموارد البشرية

حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها .

1- اسراء جمال البكري ، مدى تطبيق ابعاد ادارة الموارد البشرية المنتظمة في القانون العمل الفلسطيني،دراسة ميدانية في المنشآت الصناعية العاملة في محافظة الخليل،رسالة لاستكمال الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال ،جامعة الخليل كلية الدراسات العليا،سنة 2014 ص 16/15

- المساعدة في تطوير الإستراتيجية العامة للمؤسسة وبصفة خاصة بالنظر الى كل ما يتعلق بالموارد البشرية.

- توفير الدعم والظروف التي سوف تساعد المديرين التنفيذيين في تحقيق أهدافهم.

. التعامل مع الأزمات والمواقف الصعبة الخاصة بالعلاقات بين الأشخاص وذلك حتى يضمن إلا تقف مثل هذه الأخيرة في طريق تحقيق المؤسسة أهدافها.

. توفير قناة اتصال بين القوة العاملة وإدارة المنظمة .

. القيام بدور المشرف على القيم والمعايير داخل المؤسسة في إدارة الموارد البشرية<sup>1</sup>

### (5) - ممارسات ادارة الموارد البشرية :

نظرا لتباين تعريفات إدارة الموارد البشرية فإن وظائفها قد اختلفت فيه .يمكن إدراج تقسيم آخر لمهام الإدارة ( الموارد البشرية ) يركز على مكونات هذه الأخيرة بحيث أن كل نوع يكمل الآخر بحيث يتحقق في نهاية المطاف الهدف الرئيسي والمتمثل في تنمية وتطوير الموارد البشرية عن طريق ممارسة النشاطات التالية<sup>2</sup>.

#### 1- التوظيف و التطوير : ويشمل هذا الجانب النشاطات التالية:

- الاختيار ، التعيين ، الإحلال ، الترقية ، النقل ، التدريب ، خبرات العمل ، خطط الأداء ، التقييم ، الاستشارات.

#### 2-التخطيط للقوى العاملة : و يتضمن النشاطات التالية:

-دراسة التنبؤات الاقتصادية ، دراسة توقعات سوق العمل ، تخطيط الأعمال ، دراسة تنبؤات القوى العاملة ، دراسة خطط المنظمة ، خطط التوظيف.

#### 3- الأداء التنظيمي : و يقصد به دراسة البيئة و العوامل المؤثرة فيها و تشمل:

-المناخ ، القدرة التنظيمية ، الاتجاهات ، الحوافز ، المكافآت ، الاتصالات ، تطوير المنظمة خطط

التعويضات ، نظام الاتصالات ، نمط الأداء ، التركيب التنظيمي ،<sup>3</sup>

<sup>1</sup> -Dr.CM.Siddique«(Job analysis :a stratigic human resource management Practice)•int.Journal.of human Resource Management •vol15•fabruary 2004-2019 P244

<sup>2</sup> - Mohamed Bayad«(Gestion stratégique des ressources Humaines :Fondements et modèles)•Revue internationale des relation de travail•vol2•janvier2004•P15

<sup>3</sup>- هشام بوكفوس، مرجع سبق ذكره صفحة 63/62

#### 4- نظم الاجور والحوافز و التعويضات :

- إعداد كشوف إستحقاقات العاملين من مرتبات وبدلات وأجور إضافية وحوافز وغيرها وإمساك السجلات الخاصة بها.

- تسجيل الاجازات والسلف من خلال الطلبات المعدة لذلك ،اعداد شهادات التقدير للموظفين اصحاب الاداء المتميز او الموظفين المثاليين ، اعداد رحلات ترفيهيه مخفضة للموظفين ، اعداد مسابقات والحفلات نهاية الخدمة للموظفين الذين بلغوا سن المعاش ، توفير اسكان للموظفين بتسهيلات سداد .

#### 5- التدريب وتنمية العاملين:

- تحديد احتياجات العاملين من البرامج التدريبية، تحديد اهداف البرامج التدريبية ، اعداد الموازنة الخاصة ببرامج التدريب ، تصميم البرامج التدريبية ، اختيار المدربين والمحاضرين ، تحديد اماكن التدريب ، تقييم مخرجات عملية التدريب ، تصحيح أي انحراف في البرامج التدريبية.

#### 4 -التقييم و التحليل : و يدخل ضمن السياسات والإجراءات الشروط و تشمل :

-دراسة النتائج مقابل التوقعات ، دراسة العوامل الخارجية المؤثرة في النتائج ، جودة المخطط ، تقييم الأداء ، دراسة النتائج و الأسباب ، دراسة نقاط القوة ، دراسة نقاط الضعف. و الجدير بالذكر أن وظائف إدارة الموارد البشرية لا تكون بعيدا من المستويات التنظيمية فهي تعمل في شكل تكاملي لتحقيق أهداف و سياسة المنظمة ؛ و من بين أهم الأدوار التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالموازاة مع مهامها نذكر<sup>1</sup>

1- معاونة الإدارة العليا في تحديد السياسات المرتبطة بالموارد البشري ، و في تحقيق التكامل بين إستراتيجية الموارد البشرية و التخطيط طويل الأجل و إستراتيجية المؤسسة في النمو والتطور :

2- معاونة الإدارة التنفيذية في تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية .

3- معاونة الإدارة العليا و الإدارة التنفيذية في التقييم و السيطرة على منظومة الموارد البشرية عن طريق نظامك متكامل لمعلومات الموارد البشرية ، هذا النظام الذي يهدف إلى :

4- تقييم مدى النجاح في تنفيذ السياسات الخاصة بالموارد البشرية.

5- التعرف على المشاكل و تحديد مواقعها و طبيعتها.

<sup>1</sup> -Hedjazi Smail et Malim Souad،(L'employabilité Quelle apport a la gestion de carriers)•Revue des Sciences humaines ،N46•Biskra، Mars2017•P 27

6- التأكيد المستمر لدى أفراد المؤسسة على دورهم في الحصول على ما تتوقعه الإدارة العليا.

7- القيام بالدراسات بالجوانب و العوامل التنظيمية و الفنية و الاجتماعية التي تمس الموارد البشرية بهدف تطوير سلوكيات المؤسسة كوحدة ديناميكية متكاملة .

#### 6 ) - التحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية :

تواجه المنظمة العديد من التحديات التنافسية المؤثرة في ممارسات إدارة الموارد البشرية بها مما يلزمها بضرورة دراستها وتحليلها واستخلاص أثارها المتعددة ومن بين هذه التحديات<sup>1</sup>.

-تحديات العولمة : لقد أدى الاتجاه إلى العولمة وزيادة اتجاه المنظمات الاعمال إلى الساحة الدولية التأثير على جميع وظائف المنظمة.

-تحديات الجودة : إن المنظمات متعددة الجنسيات لكي تبني وتحافظ وتتميز شخصيتها وتواجهها تحتاج لأن تقاوم وتكافح لتحقيق التوافق في طرق وأساليب إدارة أفرادها على أسس عالمية<sup>2</sup>.

-تحديات النظم الأداء المتميز في العمل :أي تشكيل الأفراد لضمان النجاح على المستوى العالمي يتوقف مدى نجاحها من خلال الأنشطة التي تقوم عليها المنظمة من اختيار وتدريب و ادارة الموارد البشرية

-تحديات الاجتماعية.

#### المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للتحفيز

<sup>1</sup>-رضوان بن بوزيد،مرجع سبق ذكره ص 49/48

<sup>2</sup>-د فتحي عبد الرسول محمد و د اشرف محمود احمد محمود،التحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية،مجلة العلوم التربوية،العدد 3، جامعة الكويت،يناير 2019، ص400

(1) - التطور التاريخي للتحفيز :

مع بداية القرن الثامن عشر، حين برزت حركة الإدارة العلمية، بدأ العلماء يهتمون في بحوثهم ودأرتهم بموضوع التحفيز ويمكن التحفيز بين ثالث مراحل منها:

**(1-1) - المرحلة التقليدية :** تمثل هذه المرحلة النظريات التقليدية في الإدارة، تعتبر المنظمة وحدة اقتصادية مثالية، لا علاقة لها بالبيئة الخارجية، فمن وجهة نظر رائد النظرية البيروقراطية (ماكس فيبر) أن الفرد بطبعه غير طموح وكسول، إذ يسعى دائماً إلى اشباع حاجاته المادية، وبالتالي ركزت هذه المرحلة على الحوافز المادية فقط، وكذلك ركزت على الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور في سياستها التحفيزية على الأساس المادي.

**(2-1) - مدرسة العلاقات الإنسانية :** لقد أشير إلى وجهة نظر هذه المدرسة، إذ أشير إلى أن المنظمة عبارة عن نظام كبير ومعقد التكوين، يتكون من أجزاء متباينة في الأداء أهمها الجانب الإنساني، وبالتالي فالمنظمة تعتبر وحدة اجتماعية فنية تم في داخلها التفاعل بين الجانب الإنساني والجانب الفني، وتتنظر إلى الفرد على أنه يمتلك مشاعر وأحاسيس ويعمل في داخل الجماعات.

**(3-1) - المرحلة الحديثة :** تمثل هذه المرحلة نظريات الإدارة الحديثة كنظرية الإدارة بالأهداف ونظرية النظم، حيث حاولت هذه المرحلة تجنب أخطاء النظريات والمراحل السابقة مستفيدة بذلك من تجاربها، إذ تنظر هذه المرحلة إلى الجهاز الإداري في المنظمات على أنه نظام مفتوح وليس مغلقاً، كما أشارت إليه المدارس التقليدية، حيث دعت المدارس الحديثة إلى ربط الحوافز بالنتائج المتحققة، ونادت بضرورة اختلاف ما يحصل عليه العاملون من حوافز سواء كانت مادية أو معنوية، حسب مستويات الأداء وإشراك العاملين مع الإدارة في وضع خطط الحوافز.

-ومن هنا بدأ ظهور عملية التحفيز في المؤسسات واستعماله كأداة من أجل النهوض بالإنتاج وتحقيق أداء أفضل للعاملين<sup>1</sup>.

(2) - مفهوم التحفيز :

اختلفت الآراء والأبحاث حول مفهوم التحفيز في وضع تعريف موحد لمفهوم إلا أنه كلها تصب في مفهوم واحد منها :

1-انصاف شريط، التحفيز ز دوره في تحقيق الاداء الوظيفي-دراسة ميدانية بمطاحن البركة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص : تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة السنة الجامعية 2020/2019 ص 17 / 16

**التحفيز :** هو عبارة عن مجموعة الدوافع التي تدفعنا لعمل شيء ما إذن فأنت - كمدير - لا تستطيع أن تحفز مرؤوسيك ولكنك تستطيع أن توجد لهم أو تذكرهم بالدوافع التي تدفعهم وتحفزهم على إتقان وسرعة العمل - تعرف على انها شعور خارجي لدى الفرد يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط او سلوك معين يسعى من ورائه الى تحقيق اهداف محددة . كما يمكن تعريفه بأنه مجموعة من العوامل و المؤثرات التي تدفع العامل نحو بذل جهد اكبر في عمله و الامتناع عن الخطأ فيه<sup>1</sup> .

- ويقصد بالتحفيز أيضا توجيه سلوك الأفراد وتقويته ومواصلته لتحقيق أهداف مشتركة إذ أن السلوك الإنساني تحده ثلاثة عوامل هي :

1- سبب منشئ السلوك.

2- وهدف يسعى الفرد لبلوغه وهو يسلك سلوكا معيناً .

3- وقوة تدفع ذلك السلوك وتوجهه بعد أن تشيره.

-من خلال هذه التعاريف نستنتج بأن التحفيز هو عملية تستعملها الإدارة بما فيها الجانب المادي والمعنوي من أجل تحفيز العامل وإشباع حاجاته ورغباته وخلق دافع له يحركه لتحسين أدائه وذلك من أجل تحقيق الأهداف المشتركة لصالح المنظمة<sup>2</sup>.

3 -) أنواع التحفيز وأهميته :

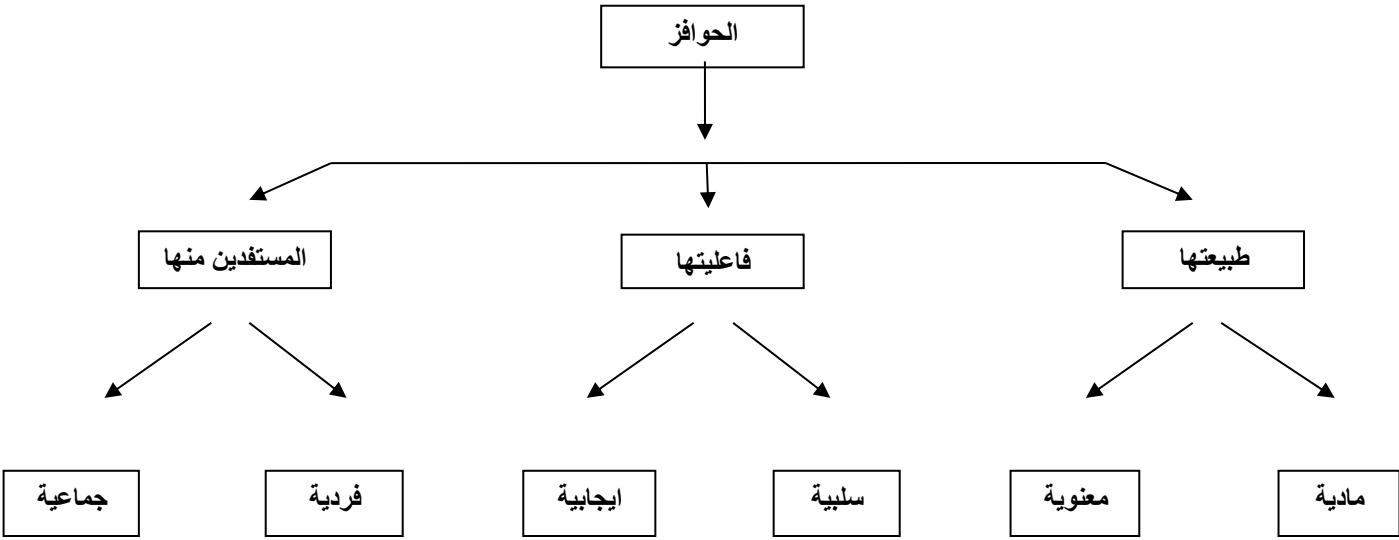
3-1- أنواع التحفيز :

1- سكيو انور ، أثر أنظمة الحوافز على (استقطاب ، تعيين ، صيانة) المورد البشري -دراسة حالة جريدة الشروق اليومي،مذكرة لاستكمال شهادة الماستر ، علوم التسيير تخصص استراتيجية و تسيير الموارد البشرية ،جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت ،سنة 2015 /2016 ، ص 4/3

2- موسى اللوزي ، تنظيم وإجراءات العمل ، دار وائل للنشر و الطباعة ، طبعة 1 ، عمان الأردن، 2002م ص 33/32



الشكل رقم (01) : أنواع الحوافز وفقا للمعايير التالية .



المصدر : من اعداد الطالبتين .

### 3-1-1-1- الحوافز حسب طبيعتها :

-تصنف الحوافز من حيث طبيعتها الى حوافز مادية و اخرى معنوية

3-1-1-1- الحوافز المادية : هي الحوافز التي تقوم بإشباع حاجات الانسان الاساسية فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل ، و تجنيد ما لديهم من قدرات و الارتفاع بمستوى كفايتهم ومن هذه الحوافز الراتب ، المكافآت التشجيعية ، العلاوات ، المشاركة في الارباح و المكافآت عن الاقتراحات ، يمكن للحوافز ان تكون مباشرة كالأجر الاضافي ، العلاوات ، المكافآت ، الارباح البدلات و غير مباشرة التغذية ، الاسكان ، المواصلات ، القروض ، الاعانات ، العلاج و من الاشكال المختلفة للحوافز المادية ما يلي :

1- الاجر : هو الاكثر اندفاعا و تأثير في اندفاع الافراد للعمل و زيادة كفايتهم الانتاجية و يضمن تحقيق

الحاجيات و الرغبات الاولية للعاملين

2- المكافآت : يتحصل عليها العامل مقابل اداء او انجاز مميز غير عادي مثلا زيادة في الانتاج ، السرعة

في الانجاز ، الاقتصاد في الموارد الاولية ، الاختراع ...

3- المشاركة في الارباح : اقتطاع جزء من ارباح الشركة و توزيعها على العاملين نقدا اما مرة واحدة او عدة

دورات في السنة

4- الخدمات الاجتماعية : تهدف لإشباع حاجات شخصية او اجتماعية بمعنى تحقيق المصلحة الخاصة

مثلا : الكراء ، المواصلات ...

3-1-1-2) - الحوافز المعنوية : الحوافز المعنوية هي تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال لإثارة العاملين على العمل ، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له احساس و مشاعر و تطلعات يسعى الى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة . لا تقل الحوافز المعنوية اهمية عن الحوافز المادية بل ان المادية منها قد لا تقدم و لا تحقق غايتها ما لم تقترن بحوافز معنوية ، ومن الحوافز المعنوية ان يشعر العامل بأنه بشر و ليس جزءا من آلة ومن الاشكال المختلفة للحوافز المعنوية ما يلي :

- الوظيفة المناسبة : تجانس الفرد مع وظيفته يسمح باستغلال كل طاقته الكامنة و قدراته

- الاثراء الوظيفي : اي التجديد في الواجبات و المسؤوليات و الاختصاصات تجعل من الفرد مهياً و مستعدا للتطور و التجدد

- المشاركة في اتخاذ القرارات : اشتراك العامل في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله و وظيفته

- الباب المفتوح : تقديم الاراء و الاقتراحات المناسبة للرؤساء

- لوحات الشرف : تقسيم العاملين المتميزين بحيث هذا يزيد من الولاء و لمزيد من العمل

- الترقية : زيادة في المسؤولية و الاعباء و اثبات الذات

- المركز الاجتماعي : يعتبر من الامور التي يسعى الفرد الى تحقيقها كونه يشجع الحاجات المتنوعة و يمثل حافزا ايجابيا .

- تسلم الاوسمة : تمنح للأفراد اللذين كانت خدماتهم كبيرة لإبراز قدراتهم بالاحترام و التقدير<sup>1</sup>

3-1-2) - الحوافز حسب فاعليتها :

تصنف الحوافز من حيث فاعليتها الى نوعين هما :

3-1-2-1) - حوافز ايجابية :

تمثل تلك الحوافز التي تلبي حاجات العاملين و دوافعهم لزيادة الانتاج و تحسين نوعيته و تقديم الاقتراحات و الافكار البناءة و تهدف الحوافز الايجابية الى تحسين الاداء العمل من خلال التشجيع سلوك ما يؤدي الى ذلك ان الهدف الرئيسي لهذا النوع من الحوافز هو تشجيع الافراد العاملين و حثهم على احداث السلوك المرغوب فيه . و هذه الحوافز تكون فعالة و مؤثرة عندما تستخدم فور قيام العامل بالتصرف المطلوب فالمكافأة عن سبيل المثال لا تكون قادرة على التأثير الايجابي في السلوك ما لم تتوفر على شرطان :

1- موسى اللوزي ، مصدر سبق ذكره ، 2002م ص 32/33

أ- ان تكون الحوافز مشروطة و متوقعة على الاداء الكمي و مستواه النوعي فكلما كان الانتاج عاليا و جيدا يزداد تبعا لذلك حجم الحافز

ب- ان تؤدي الحوافز الى اشباع حاجة معينة تشعر العامل بضرورة اشباعها فإذا لم يستطع الحافز اشباع الحاجات و الرغبة لدى العاملين فانه يفقد قدرته التحفيزية و تكون فائدته شبه منعدمة .

### 3-1-2-1) - الحوافز الايجابية تتمثل في :

- 1- ان يكون الاجر مناسباً و عادلاً
- 2- اشعار الفرد بانجازته
- 3- العدالة والموضوعية في معاملة العاملين
- 4- ان يكون الاجر حافزاً لرفع الكفاية الانتاجية
- 5- استقرار العامل في عمله
- 6- توفر فرص الترقية امام العاملين<sup>1</sup>

### 3-1-2-2) - حوافز سلبية :

هي الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السلبي من الحدوث او التكرار ، و تقويمه و الحد منه و من امثلة السلوك السلبي التكاثر ، التساهل ، الاهمال ، عدم الشعور بالمسؤولية ، و عدم الانصياع للتوجيهات الاوامر ، التعليمات ، و الحوافز السلبية تستخدم العقاب كمدخل لتغيير سلوك الافراد نحو تحسين الاداء و الوصول الى الهدف المنشود و المرغوب به فالحافز السلبي يتضمن نوعاً من العقاب ، و هذا العقاب يجعل الشخص يخشى تكرار الخطأ ، حيث يجنب العقوبة حافزاً لعدم الوقوع في الخطأ و المخالفة .

ومن الناحية العلمية فان الحافز السلبي لا يحفز العامل الى العمل ، و انما هو يحذر و لا يدفع للتعاون و لا يعلم الاداء ، انما يعلم كيف يتجنب العقاب و كيف يتحاشى العامل الموافق التي توقعه في العقاب دون الامتناع عن العمل ، فالخوف مثلاً من الفصل وسيلة رقابة و تحكم غير سلبية من الناحية السيكلوجية و لا تؤدي الى اقصى الطاقات لدى الفرد الذي عادة ما يؤدي العمل بالدرجة التي لا تعرضه للفصل . و الحوافز السلبية تحدث توازناً في عملية التحفيز ، فهي تذكر العاملين بانهم مثلما يثابون على الاداء الممتاز ، فانهم يعاقبون على الاداء الضعيف ، فتحفظ الادارة رهبتها و تضمن جدية العامل<sup>2</sup> .

<sup>1</sup> - Felix Kessler، Executive parks under fire، fortune، Vol 22، 1985، PP : 42-47

<sup>2</sup> - ميرفت توفيق، إبراهيم عوض هلا (2012). أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير ، تخصص إدارة أعمال ، قسم الإدارة و الاقتصاد ، الأكاديمية العربية بالدانمارك. كوبنهاجن الدانمارك ص 47.

3-1-3 - الحوافز حسب المستفيدين منها :

في هذا النوع من الحوافز سنتطرق الى الفئات المستفيدة منها كما يلي :

**3-1-3-1 - الحوافز الفردية :** تعرف الحوافز الفردية بأنها الحوافز التي تعمل على اشباع رغبات الفرد و احتياجاته ، باعتباره انسان له كيلنه المستقبل و شعوره و رغباته و احتياجاته الخاصة ، و ذلك بقصد زيادة الانتاج و رفع مستوى الكفاءة بالفرد لا يقدم احسن ما عنده الا اذ اقتنع بان نتيجة ذلك اشباع رغباته و احتياجاته . و الحوافز الفردية قد تكون : ايجابية او سلبية مادية او معنوية ، فيأخذ العامل مكافاة تشجيعية نظير عمله الممتاز ، و يحصل على تقدير رئيسه في صورة ثناء او خطاب شكر او اشتراك في اتخاذ القرارات او حل مشكلة معينة و توجد الحوافز الفردية لاشباع مجموعة من الحاجات عند الفرد سواء كانت نفسية او اجتماعية او مادية كما توجه الى فرد واحد تشجعه و تغريه لزيادة انتاجه أمثلة عنها :

1- تخصيص مكافأة للموظف الذي ينتج افضل انتاج

2- تخصيص جائزة لأفضل موظف في المنظمة

3- اعطاء هدية لأفضل موظف في القسم

**3-1-3-2 - الحوافز الاجتماعية :** هذه الحوافز تركز على العمل الجماعي و التعاون بين العاملين و من امثالها المزايا العينية ، الرعايا الاجتماعية التي قد توجه الى مجموعة الافراد في وحدة ادارية او قسم واحد او ادارة واحدة ، لحفزهم على تحسين و رفع كفاءة الادارة و الانتاجية ، و قد تكون الحوافز الاجتماعية ايجابية او سلبية ، مادية او معنوية . ان هذا النوع من الحوافز قد يؤدي الى انتشار روح الاتكال و الاهمال و الخمول و التهرب من المسؤولية ، و كبح الروح الابتكارية و التجديد او المهارة الفردية كما ان التوزيع الغير العادل لها (قرابة ، محسوبية ... ) يؤدي الى عدم الرضا و نقص الرغبة و الادارة في العمل<sup>1</sup>.

3-2-3 - أهمية التحفيز:

ان عملية التحفيز تحتل مكانا فعالا داخل المنظمات الادارية ، و كذا لاعتبار التحفيز شيء لا غنى عنه داخل المنظمة لان هناك فارق كبير بين اداء الفرد المحفز ، و عن ادائه عندما لا يكون محفز .

كما نجدها تحتل اسبقية في تفكير المديرين في المنظمات الفعالة ، حيث ان امتلاك المنظمة عمال محفزين يكسبها ميزة تنافسية عن غيرها التي لا تملك هذه الميزة .

أ- أهمية الحوافز بالنسبة للفرد :

- زيادة المداخل للعاملين و خلق شعور بالاستقرار و الولاء للمؤسسة

- جذب العاملين الى المنظمة و رفع روح الولاء و الانتماء
- تعتبر الحوافز طريقة لعلاج جوانب الاهمال و القصور في العمل
- تهدف الحوافز الى تطوير و تغيير مواقف العمل عن طريق ادخال عناصر فعالة و جديدة تزيد من حيويتها
- تؤدي الى خلق التوازن من خلال جعل عناصر نظام العمل تتحرك بانسجام و حيوية تطويرية
- المساهمة في اشباع حاجات العاملين و رفع المعنوية
- المساهمة في اعادة تنظيم منظومة احتياجات العاملين و تنسيق اولوياتهم
- اشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة
- الاستخدام الامثل للحوافز دون افراط او تفريط يؤثر بفعالية على العملية الانتاجية و يشعر العاملين بالرضا
- تؤدي الحوافز بالفرد الى تحمل المسؤولية ، لان تحمل المسؤولية من العوامل البارزة ذات اثر كبير على انجاز الاعمال و تحقيق الاهداف<sup>1</sup> .

#### ب - أهمية الحوافز بالنسبة للجماعة :

- اثارة حماس الجماعات و تشجيع روح المبادرة و المنافسة بين افراد الجماعة .
- تنمية روح المشاركة و التعاون .
- تنمية المهارات فيما بين افراد الجماعة عن طريق تنمية الطاقات الابداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المنظمة و تفوقها .

#### ج-أهمية الحوافز بالنسبة للمنظمة :

- زيادة ارباح المنظمة من خلال الانتاجية حيث يؤدي تحفيز العاملين الى زيادة انتاجية المؤسسة و زيادة الحصة التسويقية مما يمكنها من تحقيق اهدافها .
- تقليص مشاكل العمل ، كالغيابات و دوران العمل السلبي .
- تقوم بتنفيذ و متابعة فعالة لردود افعال بيئة العمل الداخلية و الخارجية .
- تخفيض كلفة العمل من خلال زيادة الاهتمام بالتنوع .
- تحسين صورة المؤسسة امام المجتمع.
- تقود عملية التحفيز الى خلق سلوك عمل مقبول في المؤسسة و استقرار في قيم العمل التي تشكل النواة الرئيسية بما يعرف بالثقافة التنظيمية<sup>2</sup> .

#### (4) - أهداف التحفيز وأدوار المدراء بالحوافز

1-بوزيان اسماء ،دور التحفيز في تحسين اداء العاملين ،كلية العلوم الاقتصادية بسكرة،مذكرة لنيل متطلبات شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية ، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسة ،جامعة محمد خيضر بسكرة ،سنة 2018/2019 ص 33/34

2- عمر وصفي عقيلي، تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة ( الإستراتيجيات ، الإقتصاديات )، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2015 ص 39

#### 4-1- أهداف التحفيز :

إن عملية التحفيز في أي منظمة لها أهداف عديدة ومن بين تلك الأهداف ما يلي

- انخفاض معدل دوران العمل بين المنظمات .
- يهدف التحفيز إلى انخفاض نسبة تغيير العامل في المنظمة وتأخره عن العمل .
- يكسب العاملين سلوكا إيجابيا أفضل .
- تحقيق الأهداف التي خطط لها العامل أو رئيسه أو الدائرة ككل .
- الطاقة والجودة في الإنتاج أي مقارنة مخرجات العمل اليومي إلى مدخلاتها قدر الإمكان<sup>1</sup>

كذلك هناك من قسمها إلى نوعين :

- 1- هدف اقتصادي : حيث أن وضع نظام للحوافز في منظمة ما يجب أن يعود بالفائدة على المنظمة والعاملين لديها حيث تسعى المنظمات الاستخدام الأفضل لعناصر الإنتاج التي تهدف إلى زيادة الإنتاجية وتحسين منتجاتها.
- 2- هدف معنوي : وهو متعلق بالعامل مباشرة وهو المساهمة في إشباع رغباته وأحاسيسه واحتياجاته التي لا بد من فهمها للتعامل معه لأنها تعتبر العنصر الأهم للزيادة في الإنتاج والمتحكم في العملية الإنتاجية<sup>2</sup>.

#### 4-2 - دور المدراء بالحوافز :

1- محمد بن الزوخ، حمزة بولفراخ، اثر الحوافز في تعزيز الولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مديرية التوزيع لمجمع سونلغاز ورقلة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، السنة الجامعية 2018/2019 ص15

2 - Mari. F، Dominique Pujol، les guides de l'entreprise : les ressource humains la boit a outils de l'entreprise، édition d'organisation، Paris، 2 éme édition، 2002/2003، P : 215-216.

الشكل رقم (02) : يوضح دور مدراء الحوافز .



مصدر: انصاف شريط . مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص تنظيم وعمل . جامعة محمد خيضر بسكرة ص 21

#### 5- المعايير والأسس الأساسية للتحفيز

إن أهم معيار على الإطلاق لمنح الحوافز هو التميز في الأداء ولا يمنع الأمر من استعمال معايير أخرى مثل المجهود والأقدمية وفيما يلي عرض لهذه الأسس :

1- الأداء : يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي و ربما الأوحد لدى بعضهم وفي بعض الحالات ، وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان في الكمية أو الجودة أو الأوفر في وقت العمل والتكاليف والأوفر في مورد آخر .

2- المجهود : يصعب فيه أحيانا قياس ناتج العمل وذلك لأنه غير ملموس وواضح ويجب الاعتراف بأن هذا المعيار أقل أهمية كثيرا من معيار الأداء لصعوبة قياسه .

3- الأقدمية : ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء ويجب مكافأته في شكل ما وهي تأتي على شكل علاوات .

4- المهارة : بعض المنظمات تعوض وتكافئ الفرص على ما يحصل عليه من شهادات أعلى ، أو رخص ، أو براءات ، أو إجازات أو دورات تدريبية ، وكما تلاحظ فإن نصيب هذا المعيار الاخير محدود جدا ، ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب حوافز العاملين .

كذلك هناك من أضاف معايير أخرى نستطيع تطبيقها وهي :

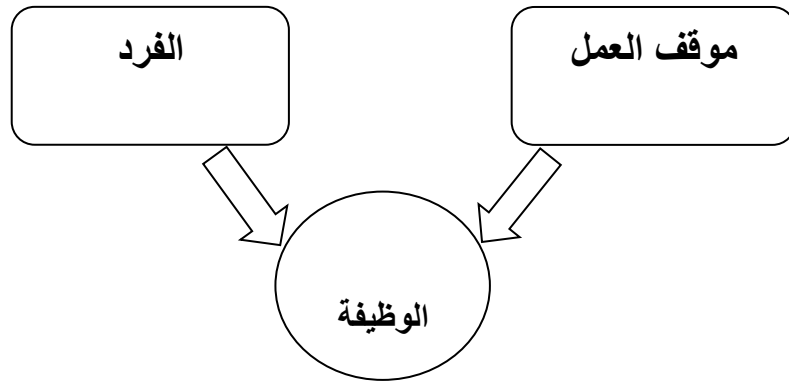
5- تكلفة العمل بالنسبة للوحدة الواحدة : عندما يوجد في المنظمات نظام لمحاسبة التكاليف بشكل متطور ودقيق فإنه يضمن تحديد نصيب الوحدة الواحدة المنتجة من تكاليف العمل ، ويستخدم جانب التكلفة في تحديد مدى فعالية نظام الحوافز المعتمد من قبل المنظمة والمطبق فيها ، وهذا يؤدي إلى تخفيض التكلفة وتحقيق الاستقرار في العمل.

6- رضا الأفراد العاملين : يمثل رضا الأفراد العاملين أحد المعايير الهامة لمعرفة مدى فعالية أنظمة الحوافز ومدى تناسب الحافز مع الأداء<sup>1</sup> .

6- المتطلبات الرئيسية لإعداد نظام الحوافز ومراحل تصميمه .

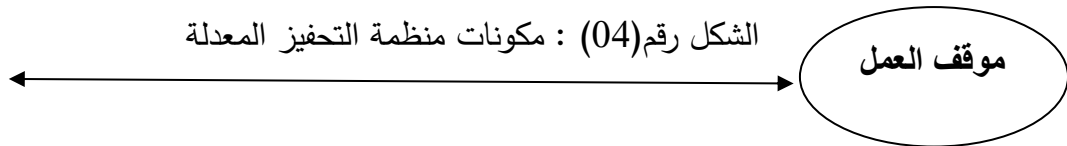
6-1- المتطلبات الرئيسية لإعداد نظام الحوافز : التحفيز بمضامينه يعتبر عملية نظامية تتكون من مجموعة من اجزاء متفاعلة ، يكون نتائجها ايجابيا على المنظمة اولا و على العاملين ثانيا ، و اذا ما اردنا تصوير العملية التحفيزية نجدها تتكون من ثلاث مكونات ، هي الفرد ، الوظيفة و موقف العمل كما يبين الشكل التالي<sup>2</sup>

الشكل رقم (03): يوضح مكونات منظمة التحفيز



مصدر: سكيو أنور ، أثر أنظمة الحوافز على (استقطاب، تعيين، صيانة) المورد البشري -دراسة حالة جريدة الشروق اليومي - بوشعيب بلحاج - عين تموشنت - .

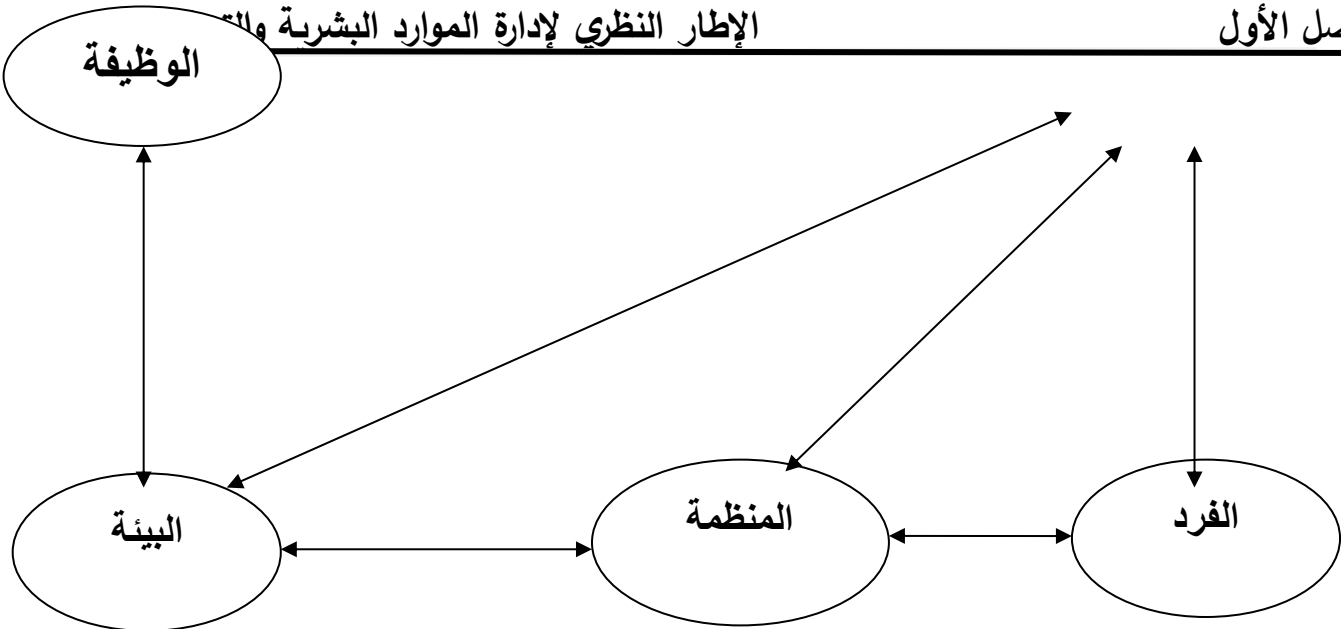
و قد عدلت منظومة التحفيز السابقة ، بإضافة الى المكونات الثلاثة السابقة الفرد الوظيفة و موقف العمل و اصبحت المنظمة تتكون من خمسة اجزاء ، حيث اضافت مكونين اخرين هما المنظمة و البيئة و هذا ما يمثله الشكل التالي :



1 - Paul Milgram، John Robert، Economie، Organisation et management، De Boeck universite،Paris، 1997، P 508-509.

2- سكيو أنور ،مرجع سبق ذكره،ص 33





مصدر: سكيو أنور ، أثر أنظمة الحوافز على (استقطاب، تعيين، صيانة) المورد البشري -دراسة حالة جريدة الشروق اليومي - بوشعيب بلحاج -عين تموشنت- .

اذ لا يمكن لعملية التحفيز ان تلاقي النجاحات إلا اذا ما توفرت المتطلبات التالية :

**1-الفرد و الوظيفة :** اي تناسب قدرات و معارف و قابليات الفرد مع المتطلبات الوظيفية ، و هنا يأتي دور تصميم الوظيفة ليلعب دوره بشرطية الوصف الوظيفي و التحديد في تحقيق الموائمة .

**2-الوظيفة و المنظمة :** اي تن تكون الوظيفة و الهيكل الوظيفي جزء حيوي و جوهري في هيكل المنظمة و ليست وظيفة هامشية ، فمهما حاولت المنظمة من استخدام وسائل التحفيز فإنها لا تنجح اذا كانت الوظيفة غير مهمة لدى الفرد .

**3- الفرد و المنظمة :** اي ان تتكامل اهداف الفرد مع المنظمة .

**4- المنظمة و البيئة :** اي ان تتكيف المنظمة لمتطلبات بيئة عملها و منها متطلباتها موارد البشرية

**4-الفرد و الموقف :** اي ان يمتلك الفرد القدرة على ادراك طبيعة موقف العمل و يستوعب متطلباته لكي يسلك بما يتناسب مع الموقف <sup>1</sup>.

**6-2) - مراحل تصميم نظام التحفيز :**

<sup>1</sup> - ميرفت توفيق، إبراهيم عوض هلا (2012) ،مرجع سبق ذكره ص 48/47

**1- تحديد هدف النظام :** تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا جيدا ، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز ، وقد يكون هذا الهدف تعظيم الأرباح ، رفع المبيعات والإيرادات وكذلك تخفيض التكاليف والتشجيع على الأفكار الجديدة وغيرها ولنجاحه يجب تقسيم هذا الهدف إلى أهداف جزئية-وعلى النظام أن يغطي جميع المستويات والوحدات.

**2-دراسة الأداء :** تسعى إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس

الأداء الفعلي ولتحديد وتوصيفه يستدعي ما يلي:

- وجود وظائف ذات تصميم سليم بها عبء كامل للعمل .

- وجود عدد سليم للعاملين (فلا الأعداد أكثر ولا هي أقل مما يجب).

- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل فلا يمكن محاسبته على عمل ليس له سيطرة فيه.

**3- -تحديد ميزانية الحوافز :** ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق

على هذا النظام ويجب أن يغطي المبلغ البنود التالية :

-قيمة الحوافز والجوائز أي المكافآت والعلاوات والرحلات -وتكاليف الترويج مثل النشرات

والحفلات وغيرها .<sup>1</sup>

**7) - شروط الحافز الجيد :**

**1- يجب أن يكون نظام التحفيز قادرا على إيجاد آلية مناسبة تتحقق من خلالها حالة الترابط والتوأمة بين**

الفرد ووظيفته أو مهنته حيث يتناسب مستوى الأداء وتأثير الحافز فيه طرديا مع مقدار استقرار الفرد في وظيفته وتلائمه معها.

**2- يجب أن يكون نظام التحفيز يتسم بالعدالة والشفافية لكي يكون فعالا في توفير الفرص للجميع وبالتالي**

تحقيق أهدافه التي وضع من أجلها ومنها تحقيق الرضا الوظيفي .

**3- كما لا بد من المنظمة أن تحدد الوقت الملائم الذي تنفذه خلاله الحوافز وخاصة تلك الحوافز المادية**

التي يجب أن تكون في أوقات محددة ومتقاربة.

**4- -أن يكون الحافز متناسبا مع دوافع الفرد وأن يكون الأداة المطلوبة لتخفيض النقص في الإشباع .**

<sup>1</sup> - بوزيان اسماء ،مرجع سبق ذكره،ص55

5- أن يتعرف العاملون على نظام الحوافز ومساراته وقواعده وشروطه ، وأن يتصف بالوضوح والبساطة ضمانا للتطبيق وتحفيز الأفراد والتوجه نحو المزيد من الإنتاجية.

6- أن ننمي في ذهن الفرد العلاقة العضوية بين الأداء الجيد والحصول على المكافأة<sup>1</sup>

كذلك هناك بعض الشروط الأخرى لكي يكون نظام الحوافز جيد مثل :

-البساطة : يجب أن يتسم بالوضوح.

- الكفاية : يجب أن يكون هناك أجر يكفي احتياجات العاملين.

- المشاركة : مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز بحيث يزيد من اقتناعهم .

- تدريب المشرفين : البد من تعليم وتدريب مديري الإدارات والرؤساء الأقسام والمشرفين والملاحظين على إجراءات النظام .

-التنوع : يجب أن تكون الحوافز مختلفة في نوعها حتى تكون مثيرة ومرضية لجميع الاحتياجات .

-ربط الحافز بالأداء : لابد أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي إلى الحصول على الحوافز وأن تكون هذه العلاقة واضحة ومفهومة .

- التفاوت : لا يجب أن يحصل العاملون على نفس القدرة من الحوافز وإلا فقدت قيمتها الحافزة .

- السيطرة : وتعني سيطرة كاملة من الأفراد على الأعمال التي يقومون بها والظروف المحيطة ، والمواد التي يستخدمونها وذلك حتى يمكن محاسبتهم على ما يقومون به من أداء<sup>2</sup> .

8- علاقة المدير بنظام الحوافز :

-مهمة الإشراف :

لم تعد مهمة المشرف تقتصر على تنفيذ العمل المطلوب فقط ، بل أصبحت أكثر من ذلك بكثير فقد أسفرت نتائج البحوث عن أن كثير من أسباب عدم الرضا للعاملين ترجع إلى أسلوب الإشراف المتبع معهم ، مثل نقص القدرة الفنية للمشرف وإهمال إجابة مطالبهم أو الرد على استفساراتهم وعدم الاستماع إلى شكاوهم أو دراسة مقترحاتهم والتقصير في تمثيلهم أمام الإدارة وعدم مواجهة المشاكل التي يواجهونها ، فالمشرف يؤدي وظيفة

1- يوسف حجين طائي، مؤيد عبد الحسين الفضل و اخرون ،ادارة الموارد البشرية ،مؤسسة الوراق ببشر و التوزيع ،عمان،2006 ،ص421

2- عبد الله حمد محمد الجساسي ، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، (مذكرة دكتوراه )، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2010/2011 ص 67 .

هامة تتلخص في توجيهه وقيادة مجموعة من العاملين وتنسيق جهودهم وتقويم أعمالهم للوصول إلى الهدف المحدد ، ويشغل الجانب الإنساني جزءا كبيرا من وظيفة المشرف ويتضمن ذلك تحفيز العاملين على العمل و الإجابة لمطالبهم و إشباع حاجاتهم ودراسة مشكلاتهم والعمل على عالجها والاستماع إلى مقترحاتهم ومناقشتها معهم وتطبيق المفيد منها<sup>1</sup> .

ومن هذه المهمة يتبين وجود أنماط مختلفة يتبعها المشرفين منها :

(أ) **الإشراف العام المحدد** :يعني الإشراف العام أن يضم المشرف للعامل نوع العمل الذي يجب أن يؤديه يوجه عام ويشرح له المستويات المطلوبة للأداء دون إغراق في التفاصيل ويترك العامل بعض الحرية في تحديد سرعة عمله ويفوضه بغض سلطاته أو يعطيه حرية في تقرير أي من أمور العمل ، ويغير المشرف هنا هو المسيطر على كل مقتضيات العمل .

و الإشراف المحدد فيه يصف المشرف العامل كل خطوات العمل ويحدد له بالتفاصيل كل ما يجب في عمله ، ولا يترك له الحرية في تقرير سرعة العمل ، ولا يفوض أي من سلطاته أو يعطيه الحرية في تقرير أمور العمل ويعتبر المشرف هنا هو المسيطر على كل مقتضيات العمل .

(ب) **الاهتمام بعمل العامل** : هناك المشرف الذي يهتم بالعامل والمشرف الذي يوجه كل عنايته للعمل ، فأما الأول فيعتبر أن مهمته الرئيسية هي : إرضاء العامل وبحث مشكلاته وإزالة العوائق التي تقف في سبيل إرضاء العامل ، لذلك هو ينفق كثيرا من وقته في الحديث مع العمال وتفقد أحوالهم وبحث الصلة بينهم والمشرف الذي يهتم بالعمل فهو يعتبر أن مهمته العمل فقط والحرص على التشدد في العامل وال يولي الاهتمام به ولا يولي احتياجاتهم و رغباتهم بل يراقبهم في العمل ولا يضيع الوقت في الحديث معهم<sup>2</sup> .

## 9- صعوبات نظام الحوافز :

تعرض نظم الحوافز بعض المشكلات و الصعوبات ، التي قد تحد من فعاليتها ، و تشكل عائق أمام الهدف المنشود منها ، و من المشكلات ما يلي :

1- عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز لدى المديرين و العاملين .

2- تطبيق نظم واحدة و نمطية في عدد كبير من المؤسسات ، بغض النظر عن اختلاف خصائص كل مؤسسة ، من حيث طبيعة النشاط ، و الهيكل التنظيمي ، و تركيب القوى العاملة و الامكانيات المتوفرة .

1- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي( اساسيات و المفاهيم الحديثة)، دار وائل للنشر و التوزيع عمال 1999، ص29  
2-كامل بربر ، ادارة الموارد البشرية و كفاءة الاداء التنظيمي ،مجد المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر 1997، ص111/113

- 3- عدم التحديد الدقيق لمعدلات الاداء التي تمنح الحوافز بناءا عليها ، و نتيجة لذلك ترى اعدادا كبيرة من العاملين يحصلون على حوافز واحدة او متشابهة ، مع وجود فروق على درجات متعددة في مهارات هؤلاء العاملين و مستويات تحصيلهم و هذا يترتب عليه احباط المجددين و استمرار المقصرين في تقصيرهم .
- 4- عدم دقة تقويم اداء الافراد ، ووجود اخطاء كثيرة في التقارير الدورية ، من حيث نقص دقة البنود التي تحتويها او ميلها للعمومية.
- 5 - سوء استخدام الحوافز من بعض المديرين ، فقد يستعملها بعضهم سوطا يخوفون به مرؤوسيهم ، كما يحاول بعضهم اخفاء معايير الحوافز عن مرؤوسيهم ، ظنا منهم ان ذلك سيدفع للعمل الجاد .
- 6- ارتفاع تكاليف الحوافز ، دون ان يقابل ذلك تحسين ملموس في الانتاج .
- 7- عدم وجود مقياس دقيق للتكلفة و العائد من الحوافز ، وغياب التقييم الموضوعي للنتائج الملموسة و غير الملموسة التي تحققها الحوافز<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> -شريط انصاف، مرجع سبق ذكره، ص 26 /25

### المبحث الثالث : الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها الباحث للوصول لمشكلة الدراسة ، وفي هذا المجال نستحضر جملة من الدراسات السابقة التي ارتبطت ببعد دراستنا للوقوف على اهم النقاط التي تناولتها هذه الدراسات وأهم النتائج التي توصلت إليها :

#### 1- الدراسات المحلية :

##### الدراسة الاولى :

. دراسة زعباط عز دين 2005 "بعنوان تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج ، بجيجل"

هدفت الدراسة إلى التطرق إلى ما تعانيه المؤسسات الاقتصادية العمومية اليوم من خلال تحديد الهدف والأدوار التي يلعبها هذا الأخير في تخطيط الموارد البشرية ومن أهم ما تخطيط نشاط الموارد البشرية يسمح للمؤسسة باستخدامها أساسا ، نتج عن هذه الدراسة :

- تخطيط الموارد البشرية تعكس الخطة التنافسية مما يعطيها بعد إستراتيجي في قيادة الشركة نظام تخطيط الموارد البشرية يعتبر حيز مكملا للمتغيرات المتوقع حدوثها مستقبلا للتخطيط الاقتصادي

##### الدراسة الثانية :

2.دراسة هاشم عبد العزيز 2005 ، " إدارة الموارد وتخطيط الموارد البشرية "

هدفت الدراسة إلى المساهمة بشكل تطبيقي في بلورة مفهوم تخطيط الموارد البشرية ومدى غياب الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية عمليا ومن أهم نتائجها .

- قصور مفهوم تخطيط الموارد البشرية لدى مسؤولين ممارستها لتخطيط الموارد البشرية في .

- عدم توفر مقومات الأساسية للتخطيط المتكامل للموارد البشرية للمنظمات محل الدراسة .

##### الدراسة الثالثة :

" تنمية الموارد البشرية - دراسة ميدانية سونالغاز - منطقة عنابة " (الطالب الطيب بوسافل ) ، سنة 1994 م : و لقد استهل الباحث دراسته بالجانب النظري و الذي خصصه لعر ض مسيرة الجزائر في المجال التتموي و تقييمها ، ثم تطرق إلى طبيعة العلاقات الصناعية في الجزائر من تشغيل و ترقية و ترشيد و عقلنة ، ووصل

الباحث إلى تحليل نقدي للعوامل الخاصة بالممارسات الميدانية . والاستجابات العمالية و هذا من خلال التكوين و الترقية والأجور أما الجانب الميداني فقد شمل تعريف المؤسسة مجال الدراسة و حدودها، و علاقتها بالمؤسسات الأجنبية و هذا للطابع الاقتصادي الذي تمتاز به ، ثم انتقل إلى عملية التخطيط بالنسبة للقوى العاملة بالمؤسسة من تحك و توظيف و ترقية و تكوين ، و بعدها خصص فصلا لعملية التأطير و تنمية المهارات الخاصة بفئة الإطارات و فئة التنسيق و فئة التنفيذ و هذا بالتوافق مع كل عملية الإشراف و عملية الاتصال ، و طرح الانشغالات ، و يعقب هذا الفصل مباشرة فصل يوضح (اهتمام المؤسسة بالعنصر البشري من خلال الصحة الاجتماعية و علاقتها بالمهنة ) التوافق المهني. و خلص في الأخير إلى عرض أهم النتائج التي جاءت كخاتمة لبحثه و لقد انطلقت إشكالية البحث من أهمية العنصر البشري في إنجاح المشروع ، و عليه فحسن الاختيار هو أول هذه الخطوات ، يليه الاهتمام بالعنصر البشري أثناء قيامه بوظائفه و هذا من خلال آليات عمله و ساعات العمل و التكوين و الدافعية و الأجر ، كما وضح الباحث أن عملية تنمية الفرد تنطلق من ذاته و احتياجاته ، فالمبادرة و الدافعية و تنمية ذاته يكمنان في ذاته ، و عليه تعتبر تنمية الموارد البشرية هدفا بالنسبة للفرد نفسه و وسيلة بالنسبة للمؤسسة من أجل تحقيق أو بلوغ مستوى أعلى من الإنتاج و الإنتاجية و التي تتمحور حول النقاط التالية :

- التكوين و التدريب الجيد للعامل ليكون فعالا و مؤديا لدوره على أحسن وجه .

#### الدراسة الرابعة :

" تقييم أثر نظام الحوافز على أداء العاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية للخدمات في الآبار بحاسي

مسعود " ، (خالد رجم ، زيراري بثينة ، عوني بو جمعة ) ، جامعة سطيف :

تهدف هذه الدراسة الى تقييم فعالية نظام الحوافز المعتمد في المؤسسة محل الدراسة ، اضافة لأثر نظام الحوافز بشقيه المعنوية و المادية على أداء العاملين ، حيث اعتمدنا على دراسة الحالة من أجل تشخيص واقع نظام الحوافز في المؤسسة ، وكذا تم الاعتماد على اداة الاستبيان من اجل معرفة آراء المستجوبين حول نظام الحوافز و كذا أثره على الأداء. تم اختيار عينة (150) موظف في حين قمنا باسترجاع 118 استبانة، وتم تحليلها باستخدام برنامج spss. توصلت الدراسة الى أن نظام المكافآت المادية غير فعال بدرجة كبيرة ولا يساعد على تحسين الأداء، اضافة الى غموض معايير الترقية ، كما أن نظام الحوافز غير مرتبط بأهداف المؤسسة وهذا ما يحول من فعاليته. وكانت أهم نتيجة تتمثل في أن نتائج تقييم أداء العاملين لا تستخدم في الترقيات ولا في منح الحوافز، وعليه يمكن ان نقول ان نظام الحوافز في المؤسسة هو مقبول الى حد ما في شقه المادي مقارنة بمنافسيها الا أن الشق المعنوي لا يزال بحاجة الى إعادة النظر خاصة ما يتعلق بالترقيات .

(2)- الدراسات العربية :

الدراسة الأولى :

" ادارة الموارد البشرية و اثرها في الابداع والابتكار ، (صابون محمد هارون عبدالله ) :

هدفت الدراسة الي قياس اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على الابداع والابتكار مع وجود التحفيز كمتغير وسيط وتوضيح اهمية ممارسات ادارة الموارد البشرية للمصارف السودانية و اظهار الدور الذي تلعبه ممارسات ادارة الموارد البشرية في تعزيز الابداع والابتكار للعاملين. ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عدد من المصارف السودانية كمجتمع للدراسة والبالغ عددها (6) مصارف ، حيث تم تصميم استبان ووزعت علي عينة عشوائية مكونة من(150) مبحوث ، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث تم جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS .وقد توصلت الدراسة الي عدة نتائج من اهمها:

ان بعض ابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية التعويضات والمنافع ، التوظيف ، تؤثر ايجابيا على الابتكار التعويضات والمنافع ، التمكين ، تخطيط الموارد البشرية التوظيف ، التدريب والتطوير تؤثر ايجابيا على الابداع ، و ايضا ان ممارسات ادارة الموارد البشرية تؤثر تأثير ايجابيا على التحفيز اوصت الدراسة بالاتي : ايلاء المصارف السودانية ممارسات ادارة الموارد البشرية اهمية كبيرة باعادها وفق مقياس ممارسات ادارة الموارد البشرية التي تفيد في تحقيق الابتكار والابداع للعاملين داخل المصارف ، اجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تتعلق بممارسات ادارة الموارد البشرية و الابداع والابتكار لما لها من تأثير علي تحقيق الميزة التنافسية .

الدراسة الثانية :

دراسة (سلمان صدام جاسم) ، " أثر نظام الحوافز على تنمية الإبداع البحثي لأساتذة الجامعات دراسة تحليلية في الكليات الأهلية في بغداد" :

هدف البحث إلى دراسة وتحليل التفكيرى الإبداعى البحثى لهيئة التدريس في الجامعات والكليات الأهلية ودور الحوافز بشقيه المادى والمعنوى في تطوير ذلك التفكيرى وحزمة المعوقات المسببة لتدين مستوى الاهتمام بالبحث العلمى ، وضعف دوره في تطوير الجامعات في العراق رغم اهتمام وزارة التعليم العالى والبحث العلمى بالبحث العلمى كجزء من أهدافها الأكاديمية .ومن خلال الدراسة و التحليل باستخدام بع ض الأساليب الإحصائية مثل اختبار F .Test و T .Test معامل ألفا كروناباغ

توصل البحث إلى جملة من الاستنتاجات كان من أهمها وجود علاقة ترابطية قوية بين نظام الحوافز في المؤسسة الأكاديمية وتنمية و أيضا وجود اثر واضح لنظام الحوافز في تنمية ذلك الإبداع. وعرضت الدراسة عدد من التوصيات من أهمها ضرورة تحسين نظام الحوافز بشكل عام ونظام الحوافز المعنوية بشكل خاص داخل المؤسسات الأكاديمية وان ترعى وزارة التعليم العالى والبحث العلمى ذلك التحسين.

الدراسة الثالثة :



دراسة (البادي ) ، " مهارة المدير في استخدام الحوافز في رفع مستوى أداء العاملين في شركة نفط عمان " :

هدفت دراسة البادي الى التعرف على إمكانية مدير المنظمة لمهارة تحفيز العاملين ، ومدى استخدام تلك الحوافز بنوعها المادية والمعنوية لتحسين أدائهم ، والتعرف على المعيار الذي يتبعه المدير في تقييم أداء العاملين لديه لتحفيزهم ، والتعرف على أهم الحوافز المقدمة. توصلت دراسة البادي إلى أن المدير يمتلك المهارة الجيدة في تحفيز العاملين والاستخدام الجيد للحوافز المادية والمعنوية لمكافئة العاملين بالشركة ، التأثير القوي للحوافز التي يستخدمها المدير في تحسين الأداء ، وجود المعايير الجيدة التي يعتمد عليها المدير في تقييم أداء العاملين والتي بموجبها يتم توزيع الحوافز بشكل كبير ، الحوافز المادية الأكثر استخداما كانت (العلاوات - الإجازات - الدورات - بطاقات العلاج المجانية في المستشفيات الخاصة - رحلات السفر ورسائل الشكر التي ترافقها مكافأة مادية - البعثات الخارجية ) .

#### الدراسة الرابعة :

دراسة (موسى السعودي، ) 2013 - بعنوان " أثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الضمان الإجتماعي الأردنية " :

حاولت هذه الدراسة معرفة أثر الحوافز المادية في الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية ، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الحوافز المادية فيما يتعلق بنظام الأجور في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية مرتفع ، في حين كان متوسطاً فيما يتعلق بمنح المكافآت ، وأن مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين متوسط ، كما بينت النتائج كذلك وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنظام الأجور ولمنح المكافآت في الرضا الوظيفي لدى العاملين

#### 3- الدراسات الاجنبية :

##### الدراسة الاولى :

-دراسة ( GANA & BABABE ) ، 2011 ، بعنوان : اثار التحفيز على العاملين دراسة حالة - شركة ميدجوري كطنح الدقيق -نيجيريا - :

هدفت الدراسة الى معرفة الآثار المترتبة على أداء العاملين في مطاحن الدقيق في نيجيريا إذ ما تم تحفيزهم ، ولتحقيق أغراض الدراسة بذل الباحثان جهدا في تقييم العاملين الحاليين في شركة مطاحن الدقيق ميدجوري ، بغية دراسة أثر التحفيز على أدائهم ، حيث أشارت النتائج الى أن معظم اساسيات التحفيز في الشركة لم تكن كافية لتلبية احتياجات العمال ، بل انها لم تكن ذات صلة باحتياجاتهم ، كما اشارت النتائج إلى انه فيما لو تم تعديل الحوافز بحيث تلبى احتياجات العاملين.

##### الدراسة الثانية :

-دراسة (ling & Nasuridin، 2010 ) بعنوان : ممارسات ادارة الموارد البشرية و الابداع التنظيمي -  
دراسة تجريبية في ماليزيا - :

"Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: an Empirical Study In Malaysia"

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة التي تربط بين كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي تمثلت في : (الإستقطاب ، المكافأة و التعويض ، وتقييم الأداء ، والتدريب ، وإدارة المسار الوظيفي)، والإبداع التنظيمي ، وقد تم جمع البيانات اللازمة للدراسة من خلال الإستبانة تم توزيعها على العاملين ( 674 ) في شركة صناعية تعمل في ماليزيا ، وتوصلت الا مجموعة من النتائج منها :

أن هناك علاقة إيجابية بين كل من ممارستي التدريب وتقييم الأداء ، والإبداع التنظيمي ، في حين لم يكن هناك علاقة بين كل من ممارسات الاستقطاب ، ونظم المكافأة والتعويض ، والإبداع التنظيمي في الشركات قيد الدراسة. .

الدراسة الثالثة :

دراسة ( Anastasia A. Katou ) ، 2008 بعنوان " قياس أثر إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي

" Measuring the impact of HRM on organisational performance "

إن الهدف من هذا البحث هو قياس مدى تأثير إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في اليونان ، بينت نتائج الدراسة إلى أنه يوجد علاقة بين سياسات إدارة الموارد البشرية ( الموارد والتنمية والتعويض والحوافز ، ومشاركة وتصميم الوظائف )والأداء التنظيمي وذلك باعتبار مخرجات إدارة الموارد البشرية ( المهارات والمواقف والسلوك ) كمتغير وسيط ، وبفعل تأثير استراتيجيات الأعمال ( التكلفة ، الجودة والابتكار ) على سياسات إدارة الموارد البشرية .تم تأكيد فرضيات نموذج الدراسة المقترح الذي من خلاله يمكن القول بأن سياسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة باستراتيجيات الأعمال سوف تؤثر على الأداء التنظيمي من خلال مخرجات إدارة الموارد البشرية.

الدراسة الرابعة :

-دراسة Others & Chandrakantan ، 2011 بعنوان " ربط ممارسات الموارد البشرية والأداء التنظيمي

دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا" :

"Linking Human Resource Practices and Organisational Performance: Evidence from Small and Medium Organisations in Malaysia"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا والتي تمثلت في كل من ( تعويضات ، تبادل المعلومات ، الأمن الوظيفي،التدريب والتطوير ) على

الأداء التنظيمي. من خلال نتائج الدراسة تم تأكيد جل الفرضيات بإستثناء الفرضية الثالثة ، أي وجود علاقة معنوية بين متغيرات ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي بإستثناء متغيرة الأمن الوظيفي.

#### 4- ما يميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة :

تحدثت الدراسات السابقة معظمها عن التحفيز والأداء الوظيفي فمنها من بحثت عن الأثر التي تخلفه الحوافز في الأداء ومنها من بحثت عن العلاقة التي تجمع الحوافز المادية و المعنوية بالأداء ومنها من بحثت في دور الحوافز من اجل تحسين من مستوى الأداء تحفيز العاملين و ذلك من اجل رفع روح الولاء المؤسسي وهذا من خلال معرفة أنواع الحوافز ومدى اسهامها في تحقيق اهداف ورفع روح الولاء للمؤسسة و هناك دراسات أيضا بحثت في ادارة الموارد البشرية و كيفية تطويرها أو اثرها على الاداء التنظيمي و الإبداع التنظيمي و ادارة الموارد البشرية وأثرها في الابداع والابتكار و هذا عن طريق دراسة ممارسات ادارة الموارد البشرية و تطوراتها وأهميتها داخل المؤسسة .

أما في دراستنا فحاولنا الربط بين هدين الموضوعين المهمين حيث أردنا التعريف بممارسات ادارة الموارد البشرية و محاولة معرفة مدى تأثيرها على تأسيس نظام الحوافز المادية و المعنوية داخل المؤسسة و كيف تساهم هذه الممارسات في خلق نظام حوافز فعال يرفع من اداء الموظفين . كما أننا حاولنا دراسة هذا الموضوع في مؤسسة عمومية خدمتية و هي مؤسسة التامينات SAA حيث تعتبر من أشهر و انجح مؤسسات التامين في الجزائر و هذا ايضا ما يميز دراستنا كون معظم الدراسات كانت في القطاع الصناعي الخاص .

خلاصة الفصل:

يعتبر التحفيز نظام تستخدمه الإدارة كأحد الدعائم وذلك من خلال إدارة العاملين في المؤسسة و التأثير عليهم في سلوكهم وتوجيههم لتحسين أدائهم سواء كان هذا التحفيز مادي أو معنوي فهو يوجد الفرد إلى تحقيق هدف معين ولمعرفة أي تحفيز مناسب للعامل يجب على الإدارة أن تفهم أولاً سلوك العامل وتحاول دراسته لغرض إشباع حاجاته ورغباته وهذه الحاجات تختلف من شخص إلى آخر باختلاف الفكر والثقافة وغيرها.

ويتضح مما سبق مدى التطور الذي وصلت إليه إدارة الموارد البشرية و أهمية الحوافز فهي تعتبر ركيزة أساسية تستعملها الإدارة لتفجير طاقات العمال ويكون في حالة رضا اتجاه مؤسسته .

الفصل الثاني

الجانب التطبيقي

تمهيد :

بعد الانتهاء من عرض الجانب النظري لموضوع ممارسات ادارة الموارد البشرية وتأسيس نظام الحوافز يترتب علينا الان تطرق الى الجانب التطبيقي للتأكد من صحة المعطيات النظرية و تطبيقها على ارض الواقع بميدان الدراسة و الذي كان بالمؤسسة الوطنية للتأمينات SAA و كيفية تأسيسها لنظام حوافز فعال باستخدام عدة اساليب احصائية لتحقيق ذلك لهذا قسمنا الفصل كالتالي للوصول الى دق النتائج حيث يحتوي هذا الفصل على:

**المبحث الاول : تقديم المؤسسة الوطنية للتأمين SAA**

**المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية**

**المبحث الثالث : عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة**

المبحث الاول : تقديم المؤسسة الوطنية للتأمين SAA

(1 - عموميات عن المؤسسة الوطنية للتأمين SAA

1- 1-) نبذة تاريخية عن المؤسسة الوطنية للتأمين SAA:

أنشئت الشركة الوطنية للتأمين (SAA) في 12 ديسمبر 1963 كمؤسسة مختلطة جزائرية مصرية بنسبة 61 % و 39 % من رؤوس الأموال على التوالي ، و هذا نظرا لافتقار الجزائر عقب الاستقلال مباشرة للإطارات ذات الكفاءة في مجال التأمينات بدأت المؤسسة نشاطها ابتداء من سنة 1964 بواسطة مؤطرين مصريين وعمال جزائريين إلا أنه بعد ذلك وتحديدا في 27/05/1966 تم تأمين الحصة المصرية خلال قمة الهرم و بذلك احتكار الدولة لقطاع التأمين.

في سنة 1976 و في نطاق سياسة تخصص أنشطة التأمين أجبرت الشركة الوطنية للتأمين SAA على التحول إلى السوق المحلية للأخطار البسيطة كتأمين السيارات ، التأمين على الحياة ، الأخطار البسيطة للخواص كالتجار و الحرفيين. سنة 1989 تحصلت الشركة الوطنية للتأمين SAA على استقلاليتها المالية و تحولت من مؤسسة عمومية إلى شركة ذات أسهم (SPA) برأسمال يقدر ب 80 مليون دينار جزائري ليرتفع في سنة 1992 إلى 500 مليون دينار جزائري ، ليصل في سنة 1998 إلى 5,2 مليار ليلين سنة 2015 إلى 20 مليار دينار جزائري.

سنة 1995 وإثر قرار وزاري من خلال التعليمات 07/95 حول التأمينات التي منحت الوسيط الخواص الحرية لمزاولة نشاط التأمين ، بالإضافة إلى إجراءات تنظيمية المتعلقة السلع والنقل و لمسؤولية المدنية وأيضا التأمين المتعلق بقطاع البناء وبالتالي رفع احتكار الدولة لنشاط التأمين . عدد عمالها انتقل من 5218 عاملا في سنة 1995 إلى 4804 عاملا سنة 2015 ، ويفسر هذا الانخفاض بخروج المتقاعدين. وبهذا العدد الهائل نستطيع أن نقول أنها مؤسسة ذات دور كبير وهام دفع عجلة الاقتصادية ، وخير دليل على ذلك رقم الأعمال الضخم الذي بلغ سنة 2015، 30 مليار دينار كأول وحدة جزائرية للتأمين منها 72% خاصة بالسيارات. الشركة تتكون من 14 مديرية جهوية أكبرها وحدة سطيف والتي تتكون من 82 وكالة، و416 وكالة عامة و16 سمسارا وهذا حسب إحصائيات 2008. الشركة الوطنية للتأمين تلعب دور مهم في تسيير الاقتصاد الوطني من خلال الأرباح التي تدفعها إلى الخزينة الشعبية.

(2) - إحصائيات عامة تخص الشركة :

(1-2) - عرض رقمي لشركة SAA لسنة 2018

الجدول رقم (01): عرض رقمي لشركة SAA لسنة 2018

الرأس المال الاجتماعي	30 مليون دينار
المديريات الجهوية	15
الوكالات المباشرة	291
الوكلاء العامين	125
سماسرة	16
عدد الموظفين	4007
رقم الأعمال	27.5 مليار دينار
الحصة السوقية	23 %

المصدر : المديرية الجهوية ASS سيدي بلعباس .

(2-2) - عرض رقمي لبنية محافظة التأمينات على السيارات للمديرية سنة 2018

الجدول رقم (02): عرض رقمي لبنية محافظة التأمينات على السيارات للمديرية سنة 2018

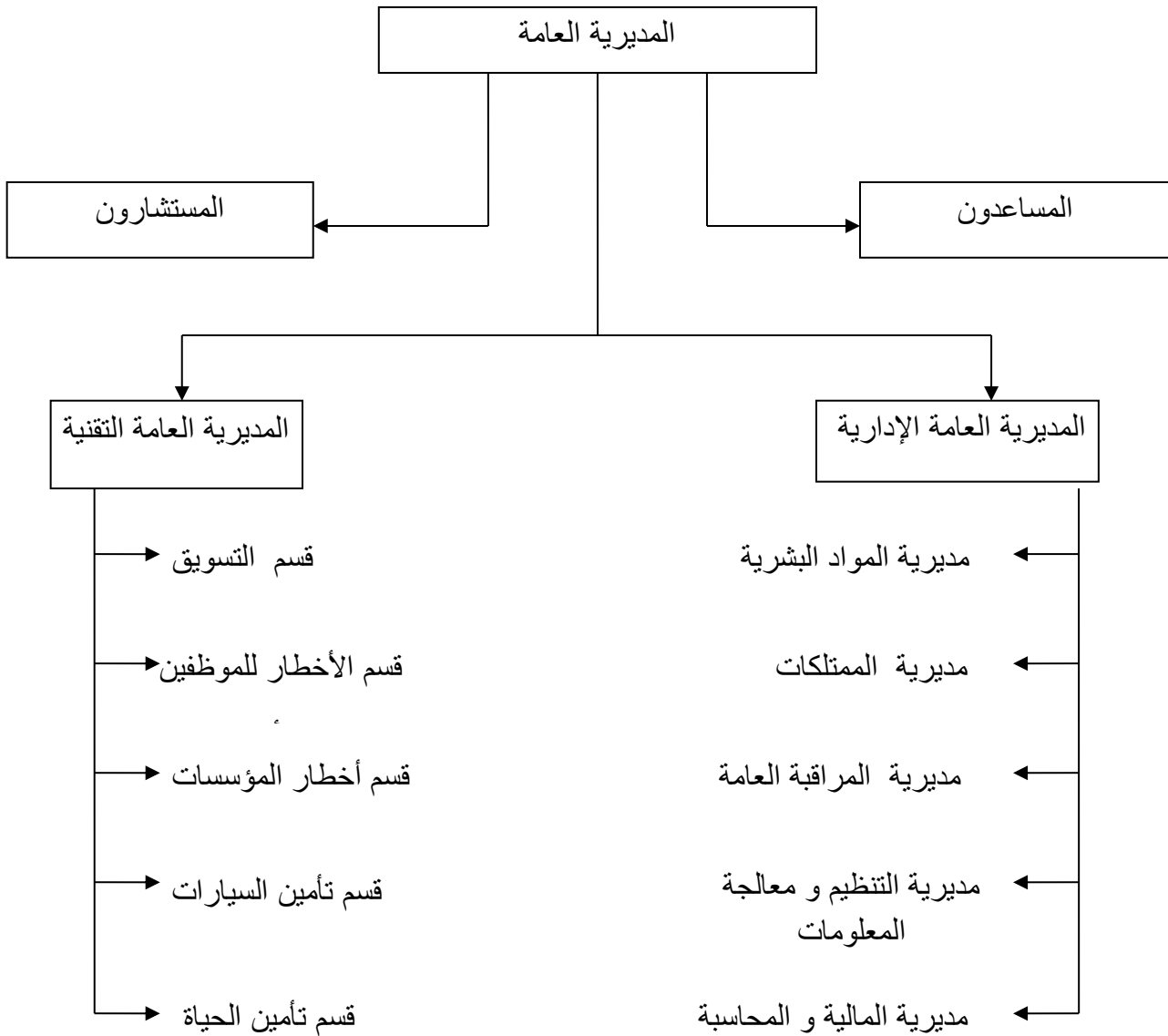
الضمانات	محافظة 2018	
	العدد	المبلغ
المسؤولة المدنية	81	128 043
الحدودية المسؤولة المدنية	336	177
مجموع الضمانات الاجبارية	81	128 504
جميع الأخطار	894	137 559
ظالم و مظلوم	4	128 405
	049	
	48	
	195	



الزجاج	34 414	34 532
السرقه و الحريق	9 204	44 382
متابعة و الدفاع	81 375	45 590
التكفل	3 181	31 914
التكفل تونس	1	2
الاعمال الارهابية	15	2 283
جميع الاخطار المحددة	1 607	21 777
ضياح الاستغلال	28 269	23 171
شراء التقادم	741	4 915
افضل تصايح	228	3 513
<b>مجموع الضمانات الغير الاجبارية</b>	<b>239 912</b>	<b>478 043</b>

المصدر : المديرية الجهوية ASS سيدي بلعباس .

(3) -الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للتأمين (SAA) :



المصدر : المديرية الجهوية ASS سيدي بلعباس

#### (4) - المستوى الجهوي :

المؤسسة مكونة من 15 مديرية جهوية (حيث كانت قبل 24 وحدة) و 414 وكالة في 2008 (حيث كانت 379 وكالة من قبل)، وكل وحدة مسيرة من طرف مدير جهوي وستة رؤساء دوائر :

- دائرة تأمين السيارات وتسيير الحوادث : مكونة من خمسة مصالح : مصلحة تأمين السيارات ، مصلحة الاحصائيات، مصلحة التحصيل ، مصلحة الحوادث الجسمانية ، ومصلحة الحوادث المادية.
- دائرة تأمين الأخطار المتعددة IARDT : مكونة من خمسة مصالح : مصلحة الحرائق ، مصلحة المسؤولية المدنية ، مصلحة الأخطار الصناعية مصلحة تأمين أخطار الفلاحة ، ومصلحة تأمين أخطار النقل.
- دائرة تأمين الأشخاص AP : مكونة من مصلحتين هما : مصلحة التأمين الفردي ومصلحة التأمين الجماعي.

- دائرة الموارد البشرية DRH : وتتكون من مصلحتين : مصلحة الوسائل العامة ومصلحة المستخدمين.
  - الدائرة التجارية التسويق : متكونة من مصلحة الإحصاء ومصلحة التسويق.
  - الدائرة المحاسبة و المالية : متكونة من مصلحتين: مصلحة المالية ومصلحة المحاسبة.
  - الدائرة الاعلام الآلي : متكونة من مصلحتين : مصلحة الصيانة و مصلحة البرمجة.
  - الدائرة التأمينات البنكية : متكونة من مصلحتين : مصلحة الإنتاج و مصلحة التعويضات
- إن هذه المصالح تقوم بتأطير ومراقبة نشاطات الوكالات.
- 5- الوكالات التابعة لوحدة سيدي بلعباس :**

ونتيجة التقسيم الإداري انبثقت المديرية الجهوية لسيدي بلعباس ، وهي أحد الوحدات الموزعة عبر القطر الوطني ، مقرها بولاية سيدي بلعباس ، تضم 21 وكالة ، كما أنها تغطي 4 ولايات : سيدي بلعباس - عين تموشنت - سعيدة - البيض.

**المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية**

(1) - الإطار المنهجي:

(1-1) - منهجية البحث المتبعة:

نظرا لطبيعة الموضوع وأهدافه التي يسعى لتحقيقها لقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الكمي الذي يعتمد على جمع وتحليل البيانات بشكل رقمي<sup>1</sup> ، والعمل على تعميمها على ظاهرة او مجتمع البحث العلمي. لأن هذا الأسلوب يتناسب مع طبيعة و أهداف الدراسة أي تحديد العلاقات بين متغيرات البحث المستقلة و مع متغير أو متغيرات البحث التابعة و إجراء عملية اختبار الفرضيات. متغيرات الدراسة المتمثلة في نموذج الدراسة الشكل رقم 05 .

كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري. ونفس الشيء حسب تصنيف \*ويتتي\* أو ما يسمى بمنهج دراسة الحالة حسب تصنيف \*ماركيز\* في الجانب الميداني للدراسة، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويتم التعبير عنها نوعا ما وكما لا يكتفي هذا المنهج بجمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة ، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح بحيث يزيد الرصيد المعرفي عن الظاهرة أو الموضوع.

(2-1) - العينة و مجتمع الدراسة :

كان مجتمع الدراسة المستهدف هو مجمل موظفي المؤسسة المؤسسة الوطنية للتأمينات SAA بسيدي بلعاس، ومختلف فروعها بعين تموشنت . ونظرا لمحدودية الوقت والتكاليف تم استخدام طريقة العينة المعبرة عن مجتمع معلوم وفي هذا الإطار تم توزيع 60 استمارة استبيان بطريقة عشوائية، استرجع منها 42 استبيان و لم يتم استبعاد اي استبيان أي بنسبة تقدر بـ 67.74% من مجتمع الدراسة.

(3-1) - حدود الدراسة :

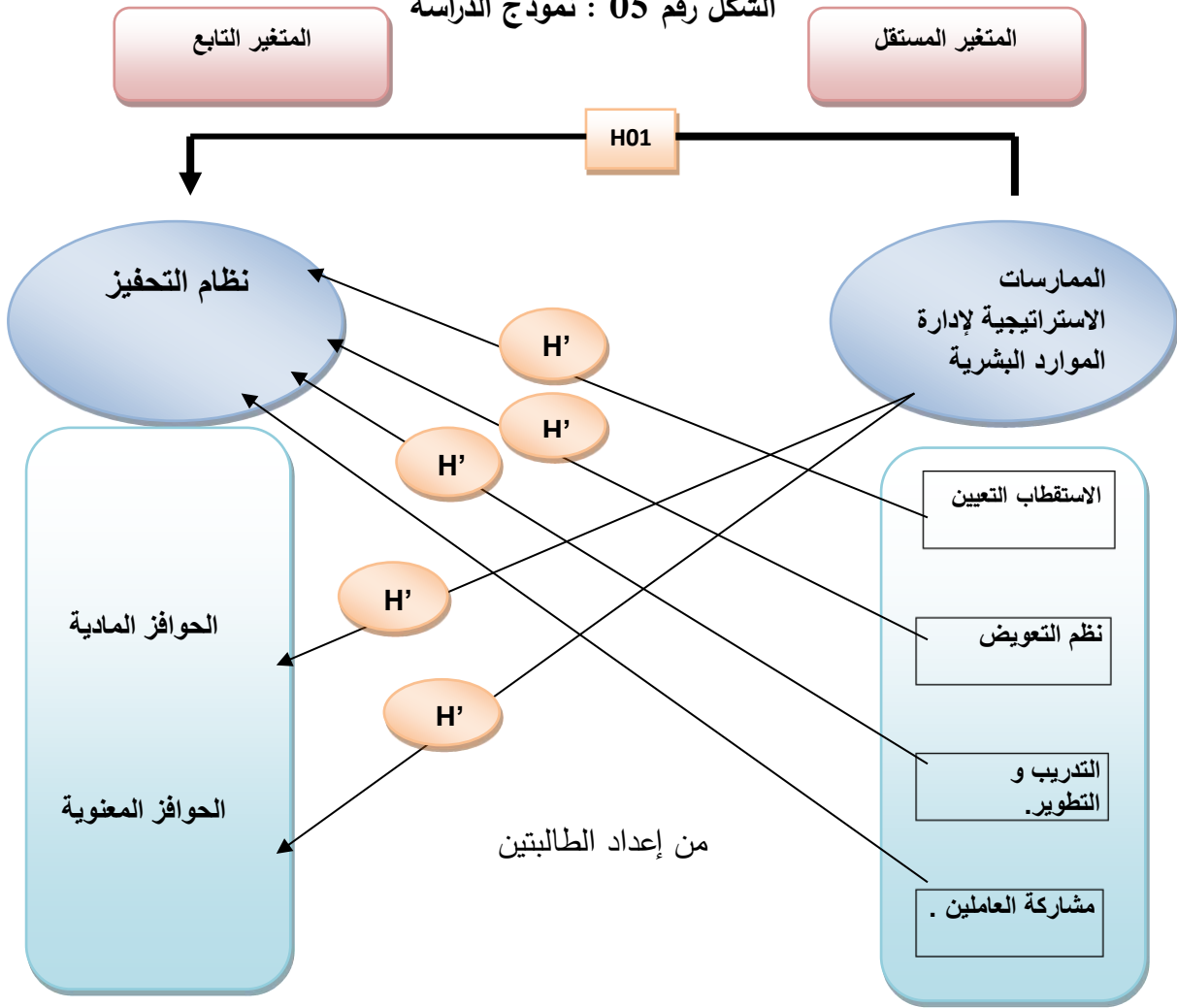
**الحدود المكانية :** لقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية من الموظفين على مختلف أقسام المؤسسة الوطنية للتأمينات SAA بسيدي بلعاس و عين تموشنت .

**الحدود الزمنية :** امتدت فترة التربص ما بين 16-02-2023 حتى 29-04-2023 في المؤسسة الوطنية للتأمينات SAA بسيدي بلعاس و عين تموشنت .

(4-1) - نموذج الدراسة:

<sup>1</sup> Naresh Malhotra, Etudes Marketing, Edition Pearson, 6ieme édition, Paris ,France, 2011, p 92.

الشكل رقم 05 : نموذج الدراسة



### 1-5) - مصادر جمع البيانات.

اعتمدت الدراسة على نوعين من المصادر لجمع البيانات وهما البيانات الثانوية و الأولية:

#### 1. البيانات الثانوية (Secondary Data)

من خلال البحث في مصادر لها علاقة بموضوع الدراسة من كتب ودوريات ومقالات باللغات العربية،الفرنسية، والإنجليزية وكذلك من خلال البحث في قواعد البحث المعتمدة عن مواضيع تتعلق بموضوع الدراسة، ومن ثم البحث في الدراسات السابقة سواء كانت محلية أو عربية أو أجنبية بهدف الاستفادة منها في تكوين الإطار النظري للدراسة والاستفادة مما تم التوصل إليه.

#### 3.البيانات الأولية (Primary Data)

من خلال الدراسة قمنا باستخدام مقابلة شخصية مباشرة مع المدير الجهوي للمؤسسة الوطنية للتأمينات فرع سيدي بلعباس من أجل الحصول على بيانات أولية تساعدنا في التحليل ثم قمنا بتطوير الاستبيان الذي وزع على أفراد عينة الدراسة وذلك من أجل جمع البيانات من عينة الدراسة و لقياس متغيرات الدراسة ولمعرفة قوة العلاقة التي تربط بين هذه المتغيرات من أجل رفض أو قبول الفرضيات .

### 1-5 ) : الاستبيان :

وفي إطار الجمع وتحليل بيانات الدراسة تم استخدام "أداة الاستبيان" التي قومها الاعتماد على مجموعة الأسئلة، احتوى المتغير الأول ألا و هو المتغير المستقل على (20) عبارة و المتغير التابع على (21) عبارة. معتمدين على أسلوب القياس المستند على مقياس ليكرت الخماسي.

### 1-6 ) : أدوات الدراسة :

أما فيما يخص الأدوات فقد تم التركيز بالدرجة الأولى على الاستبيان. كما تم استخدام طريقة المقابلة مع مدير التسويق و مدي الموارد البشرية من أجل الوقوف عن قرب على حقيقة المفهوم ومدى ادراكه . في حين تم الإستعانة لأغراض البحث ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) الإصدار 22.0 وبرنامج Microsoft Excel من أجل تسهيل عملية المعالجة الإحصائية وفي هذا الإطار تم الإعتماد على التكرارات، النسب المئوية، والأوساط الحسابية، الانحراف المعياري ومن أجل ذلك تم الاستعانة بعدة اختبارات احصائية:

1- **المتوسط الحسابي** : من أجل معرفة متوسط إجابات المبحوثين ومقارنتها بمتوسط الفرضيات ، من أجل اتخاذ القرار بشأن مستوى المسؤولية الاجتماعية ، وكذا العلاقة مع الزبائن بالمؤسسات محل الدراسة.

2- **النسب المئوية و التكرارات** : لوصف خصائص أفراد مجتمع الدراسة ، وتحديد استجابات أفراده نحو محاوره .

3- **اختبار ألفا-كرونباخ** : لحساب معاملات ثبات كل محور من محاور الدراسة .

4- **اختبار One sample t test** لتحليل فقرات الاستبيان وفرضيات الدراسة وتحديد اتجاهها .

5- **اختبار Independent Samples- T Test** لفحص الدلالة الإحصائية للفروق وللمقارنة بين فئات الدراسة التي تشمل فئتين .

6- **اختبار One Way ANOVA** لفحص الدلالة الإحصائية للفروق وللمقارنة بين فئات الدراسة، والتي تشمل أكثر من فئتين .

7- معادلات ونماذج الانحدار : تعبر هذه النماذج والمعادلات عن وجود الدلالة الإحصائية لتأثير المسؤولية الاجتماعية على تحسين العلاقة مع الزبائن، وهي أهم المقاييس التي اعتمدنا عليها كي تبين لنا بدقة أي من المتغيرات المستقلة تؤثر أكثر على المتغير التابع.

(2)- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاختبار :

تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي من خلال دراسة الارتباط لكل محور من محاور الدراسة باستخدام معامل الارتباط بيرسون كما يبني الجدول التالي :

(1-2)-دراسة صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول (ممارسات ادارة الموارد البشرية):

الجدول رقم (03):يو ضح صدق الاتساق الداخلي لبعء الاستقطاب والتعيين .

الرقم	العبرة	معامل الارتباط Pearson	القيمة الاحتمالية Sig
01	تستقطب المؤسسة الأفراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية في مجال التخطيط و التنظيم و الرقابة لتشغل المناصب الادارية المهمة .	0.910	0.000
02	يشارك مدراء الأقسام مدير الموارد البشرية في الاستقطاب و التعيين في المؤسسة .	0.851	0.000
03	تهتم المؤسسة بجمع بيانات و معلومات عن المتقدمين للتعيين اضافة للمقابلة والاختبار لغرض استخدامها في المفاضلة و التعيين .	0.779	0.000
04	تستخدم المؤسسة المقابلات و الاختبارات المتحيزة عند التعيين.	0.779	0.000
05	تعتمد المؤسسة على معيار الجدارة في اختيار العاملين .	0.797	0.000
06	من معايير الاستقطاب والتعيين للعاملين في المؤسسة أن تكون الرغبة و القدرة للعمل ضمن الفريق الواحد .	0.795	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.20.

يتضح لنا من خلال الجدول اعلاه ان معاملات الارتباط للبعء الاول \* الاستقطاب و التعيين \* المتعلقة بالمحور الاول (ممارسات ادارة الموارد البشرية ) وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين عبارات البعء \*الاستقطاب

والتعيين\* أي يوجد دلالة احصائية عند مستوى الدالة 0.01 وهذا يعد مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الاول و الذي يوضح معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى المعنوية 0.01 مما يعكس درجة الصدق لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (04): يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعد التدريب و التطوير.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط Pearson	القيمة الاحتمالية Sig
01	تستقطب المؤسسة الأفراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية في مجال التخطيط و التنظيم و الرقابة لتشغل المناصب الادارية المهمة .	0.910	0.000
02	يشارك مدراء الأقسام مدير الموارد البشرية في الاستقطاب و التعيين في المؤسسة .	0.851	0.000
03	تهتم المؤسسة بجمع بيانات و معلومات عن المتقدمين للتعيين اضافة للمقابلة والاختبار لغرض استخدامها في المفاضلة و التعيين	0.779	0.000
04	تستخدم المؤسسة المقابلات و الاختبارات المتحيزة عند التعيين .	0.779	0.000
05	تعتمد المؤسسة على معيار الجدارة في اختيار العاملين .	0.797	0.000
06	من معايير الاستقطاب والتعيين للعاملين في المؤسسة أن تكون الرغبة و القدرة للعمل ضمن الفريق الواحد .	0.795	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.20.

يتضح لنا من خلال الجدول اعلاه ان معاملات الارتباط للبعد الاول \* التدريب و التطوير \* المتعلقة بالمحور الاول (ممارسات ادارة الموارد البشرية ) وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين عبارات البعد \* التدريب و التطوير \* أي يوجد دلالة احصائية عند مستوى الدالة 0.01 وهذا يعد مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الاول و الذي يوضح معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى المعنوية 0.01 مما يعكس درجة الصدق لما وضعت لقياسه.



الجدول رقم (05): يو ضح صدق الاتساق الداخلي لبعده نظم التعويض

الرقم	العبارة	معامل الارتباط Pearson	القيمة الاحتمالية Sig
13	التعويضات التي تقدمها المؤسسة تتناسب مع توقعات العاملين .	0.783	0.000
14	تمنح التعويضات استنادا الى كفاءة العاملين .	0.869	0.000
15	يتم مراجعة خطة التعويض في المؤسسة استنادا للبيئة المنافسة .	0.862	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.20.

يتضح لنا من خلال الجدول اعلاه ان معاملات الارتباط للبعده الاول \* نظم التعويض \* المتعلقة بالمحور الاول (ممارسات ادارة الموارد البشرية ) وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين عبارات البعده \* نظم التعويض \* أي يوجد دلالة احصائية عند مستوى الدالة 0.01 وهذا يعد مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعده الاول و الذي يوضح معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى المعنوية 0.01 مما يعكس درجة الصدق لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (06): يو ضح صدق الاتساق الداخلي لبعده مشاركة العاملين .

الرقم	العبارة	معامل الارتباط Pearson	القيمة الاحتمالية Sig
16	يشارك العاملون في المؤسسة في عملية اتخاذ القرارات .	0.849	0.000
17	تمنح المؤسسة العاملين فرصة اقتراح التحسينات التي يرونها مناسبة .	0.675	0.000
18	لدى المؤسسة ثقافة تشجع العاملين على المشاركة في القرارات .	0.832	0.000
19	تساهم حرية اتخاذ القرارات للعاملين في تحسين رضاهم اتجاه المؤسسة .	0.845	0.000
20	تساهم الحرية للعاملين في تنظيم مهم وظائفهم وفقا لما يروونه مناسبة في زيادة الخدمات التي تقدمها المؤسسة .	0.715	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.20.

يتضح لنا من خلال الجدول اعلاه ان معاملات الارتباط للبعد الاول \* مشاركة العاملين \* المتعلقة بالمحور الاول (ممارسات ادارة الموارد البشرية ) وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين عبارات البعد \*مشاركة العاملين \* أي يوجد دلالة احصائية عند مستوى الدالة 0.01 وهذا يعد مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الاول و الذي يوضح معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى المعنوية 0.01 مما يعكس درجة الصدق لما وضعت لقياسه.

## 2-2- دراسة صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الثاني (نظام الحوافز)

الجدول رقم (07) : يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعده الحوافز المادية

الرقم	العبرة	معامل الارتباط Pearson	القيمة الاحتمالية Sig
01	يوفر لك عملك أجرا يتناسب مع مؤهلاتك ؟	0.271	0.082
02	الأجر الذي تتقاضاه يلبي احتياجاتك المختلفة ؟	0.312	0.045
03	ما تحصل عليه من أجر يتناسب مع ما تبذله من جهد ؟	0.254	0.104
04	هل تمنح المؤسسة حوافر مادية للعاملين في حالة تحقيق الأهداف المطلوبة ؟	0.490	0.001
05	هل تقدم المؤسسة إجازات سنوية بدون إنقطاع من الراتب ؟	0.663	0.000
06	هل تقدم لك المؤسسة منحة المردودية كل سنة ؟	0.756	0.000
07	هل أجرك ازداد منذ التحاقك بالمؤسسة ؟	0.827	0.000
08	هل تساهم الزيادة في الأجر في الرفع من مستوى الأداء ؟	0.808	0.000
09	هل المكافأة المادية تشجع العاملين على بذل جهد أكبر للحصول عليها؟	0.765	0.000
10	هل للمكافأة المادية تأثير على عدم تغيبك عن العمل	0.558	0.000
11	هل المكافأة تمنح للعاملين المتميزين في الأداء فقط ؟	0.525	0.000
12	هل تقييم الأداء السنوي هو الأداة الرئيسية لمنح الحوافز والمكافأة ؟	0.687	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.20.

يتضح لنا من خلال الجدول اعلاه ان معاملات الارتباط للبعد الاول \* الحوافز المادية \* المتعلقة بالمحور الاول (نظام التحفيز ) وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين عبارات البعد \* الحوافز المادية \* أي يوجد دلالة احصائية عند مستوى الدالة 0.01 وهذا يعد مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الاول و الذي يوضح معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى المعنوية 0.01 مما يعكس درجة الصدق لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (08) : يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعده الحوافز المعنوية .

الرقم	العبرة	معامل الارتباط Pearson	القيمة الاحتمالية Sig
13	هل الحوافز المعنوية تشعرك بالرضا اتجاه المؤسسة ؟	0.673	0.000
14	هل تحصلت على ترقية في مؤسستك ؟	0.812	0.000
15	هل أنت راض عن كيفية تطبيق نظام الترقية في مؤسستك ؟	0.681	0.000
16	إذا أنجزت عملك في وقته فهل تتلقى إعترافا من طرف رؤسائك ؟	0.543	0.000
17	هل تتيح الشركة فرص المشاركة في إتخاذ القرارات الخاصة بها ؟	0.536	0.000
18	هل يقوم الرؤساء بتفويض بعض الصلاحيات للعاملين ؟	0.654	0.000
19	هل توفر الشركة ظروف عمل ملائمة للتشجيع على العمل ؟	0.772	0.000
20	هل تعمل الحوافز المعنوية بمختلف أنواعها على تحقيق المردود الأدائي؟:	0.850	0.000
21	هل توفر الشركة فرص المشاركة في الدورات التدريبية ؟	0.804	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.20.

يتضح لنا من خلال الجدول اعلاه ان معاملات الارتباط للبعد الاول \* الحوافز المعنوية \* المتعلقة بالمحور الاول (نظام التحفيز ) وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين عبارات البعد \* الحوافز المعنوية \* أي يوجد دلالة

احصائية عند مستوى الدالة 0.01 وهذا يعد مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الاول و الذي يوضح معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى المعنوية 0.01 مما يعكس درجة الصدق لما وضعت لقياسه.

### 3- ثبات الاستبيان:

تم استخدام معامل الارتباط الفا كرونباخ « **ALPHA CRONBACH** » لقياس الثبات الكلي للاستبيان وكانت نتائج معامل الفا كرونباخ، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.00 حيث كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (09) : اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

الابعاد	عدد الفقرات	قيمة الفا كرونباخ
الاستقطاب والتعيين	06	0.900
التدريب و التطوير	06	0.920
نظم التعويض	03	0.789
مشاركة العاملين	05	0.842
الحوافز المادية	12	0.820
الحوافز المعنوية	09	0.876
القيمة الاجمالية	41	0.970

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.20.

يتضح من الجدول أن ألفا كرونباخ الكلي أي لكل من المحورين محور " ممارسات ادارة الموارد البشرية " و محور " نظام التحفيز " بلغ 0.970 أي 97 % وهي قيمة تدل على ارتفاع معدل الثبات وهو ما يؤكد ثبات أداة الدراسة.

### 4 - تحليل عينة الدراسة :

سنقوم بوصف أفراد العينة وفقا لمجموعة معايير كما يأتي:

#### 1- الجنس :

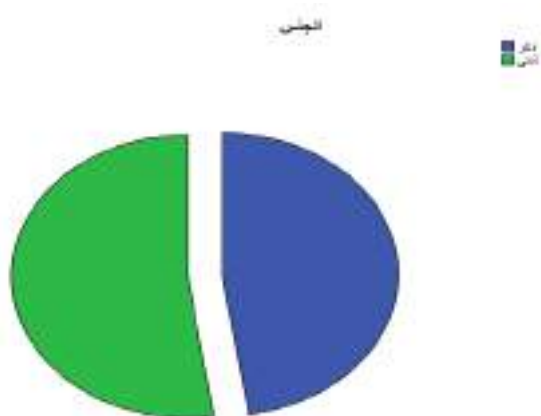
جدول رقم (10) : يوضح التكرارات و النسب المئوية لعينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسب المئوية
ذكر	20	47.6%
انثى	22	52.4%

المجموع	42	100%
---------	----	------

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.20.

الشكل رقم (06) : توزيع العينة حسب الجنس .



المصدر : مخرجات استخدام برنامج SPSS .20

من الجدول السابق نلاحظ أن عينة البحث غلب عليها الطابع الأنثوي ، إذ بلغت نسبة الاناث %52.4 في حين بلغت نسبة الذكور %47.6 من مجمل العينة التي بلغ عدد أفرادها 42 .

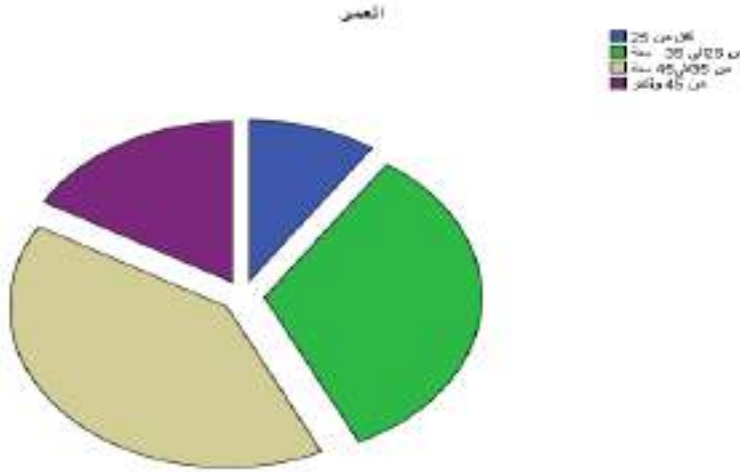
2- العمر :

جدول رقم (11) : يوضح التكرارات و النسب المئوية لعينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرارات	النسب المئوية
اقل من 25	4	%9.5
من 25 الى 35	14	%33.3
من 35 الى 45	17	%40.5
من 45 و اكثر	7	%16.7
المجموع	42	%100

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.20.

الشكل رقم (07) : توزيع العينة حسب العمر .



المصدر : مخرجات استخدام برنامج SPSS .20

من الجدول السابق نلاحظ أن نسبة العاملين الذين تتراوح أعمارهم بين 35-45 سنة هي الأكثر، إذ بلغت نسبتهم 40.5%، ثم نسبة العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 25-35 سنة بنسبة 33.3%، في حين بلغت نسبة العاملين الذين تزيد أعمارهم عن 45 سنة 16.7%، أما فئة العاملين الأقل من 25 سنة فقد بلغت نسبتهم 9.5% .

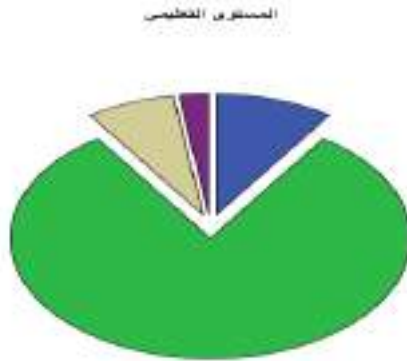
### 3- المستوى التعليمي :

جدول رقم (12) : يوضح التكرارات و النسب المئوية لعينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرارات	النسب المئوية
الثانوي	5	11.9%
الجامعي	34	81.0
دراسات عليا	3	7.1
المجموع	42	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.20.

الشكل رقم (08) : توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر : مخرجات استخدام برنامج SPSS .20

نلاحظ من خلال الجدول أن 34 من أفراد العينة يحملون شهادات جامعية قد بلغت نسبتهم 81.0% ، تليها في المرتبة الثانية العاملين الذين هم ممن ذو مستوى ثانوي إذ بلغ عددهم 5 بنسبة 11.9% ، ومن ثمة العاملين الذين يحملون هم ذو مستوى دراسات عليا إذ بلغ عددهم 3 بنسبة 7.1% .

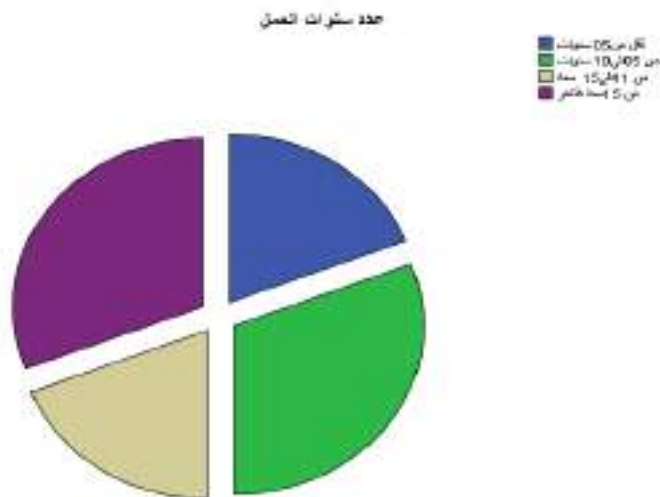
#### 4- عدد سنوات العمل :

جدول رقم (13) : يوضح التكرارات و النسب المئوية لعينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل

عدد سنوات العمل	التكرارات	النسب المئوية
اقل من 5 سنوات	8	19.0
من 5-10 سنوات	13	31.0
من 11-15 سنة	8	19.0
من 15 فاكتر	13	31.0
المجموع	42	100

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.20.

الشكل رقم (09) : توزيع العينة حسب سنوات العمل .



المصدر : مخرجات استخدام برنامج SPSS .20

نلاحظ من خلال الجدول أن 5 إلى 10 سنوات و فئة من 15 فأكثر هم الذين لديهم أكثر سنوات العمل حيث أن نسبتهم 31.0% ، تليهم في المرتبة الثانية العاملين الذين تتراوح سنوات عملهم بين 11-15 سنة العمال أقل من 5 سنوات و نسبتهم 19 % .

#### 5- الدخل:

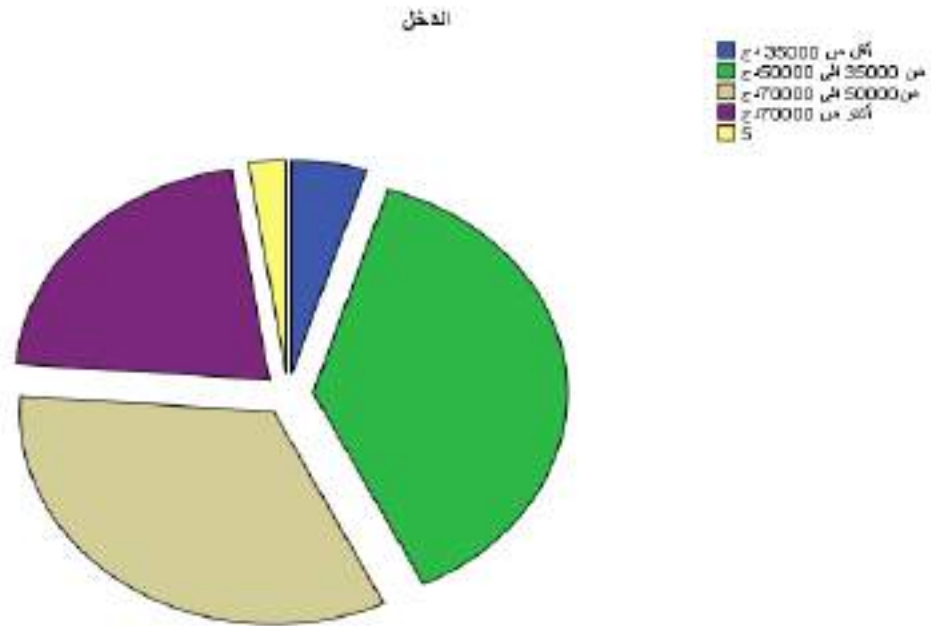
جدول رقم (14) : يوضح التكرارات و النسب المئوية لعينة الدراسة حسب الدخل

النسب المئوية	التكرارات	الدخل
4.8	2	اقل من 35000
38.1	16	من 35000 الى 50000
33.3	14	من 50000 الى 70000
23.8	10	اكثر من 70000
100	42	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.20

الشكل رقم (10): توزيع العينة حسب الدخل





المصدر : مخرجات استخدام برنامج SPSS .20

من الجدول السابق نلاحظ أن نسبة العاملين الذين يتراوح دخلهم بين 50000-35000 د.ج هم الأكثر، إذ بلغت نسبتهم 38.1% ، تليها فئة العاملين الذين دخلهم من 70000-50000 د.ج بما نسبته 33.3%، ثم فئة أكثر من 70000 د.ج و نسبتهم 23.8% وأخيرا فئة العاملين الذين يقل دخلهم عن 35000 د.ج بما نسبته 4.8%.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة

سنتطرق في هذا المبحث الى تحليل نتائج محاور الدراسة المتمثلة في محور " ممارسات ادارة الموارد البشرية "والذي يتكون من أربعة ابعاد : الاستقطاب والتعيين ، التدريب والتطوير مشاركة العاملين و نظم التعويضات ، و المحور الثاني والمتمثل في نظام التحفيز وقمنا بالتحليل عن طريق استخدام التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري بالاستعانة ببرنامج SPSS .

(1) - تحليل نتائج استجابات افراد العينة :

(1-1) - تحليل نتائج استجابات أفراد العينة لبعد " الاستقطاب و التعيين " الخاصة بمحور "ممارسات ادارة الموارد البشرية "

جدول رقم (15): يوضح نتائج استجابات أفراد العينة لبعد " الاستقطاب و التعيين " الخاصة بمحور "ممارسات ادارة الموارد البشرية "

العبارة	استجابة افراد العينة(التكرار / النسب المئوية)					الانحراف المعياري	الدرجة
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق		
0 1 تستقطب المؤسسة الأفراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية في مجال التخطيط و التنظيم و الرقابة لتشغل المناصب الادارية المهمة .	7	21	3	9	2	2.4	1.1 53 منخفضة
	16.7	50.0	7.1	21.4	4.8	8	
0 2 يشارك مدراء الأقسام مدير الموارد البشرية في الاستقطاب و التعيين في المؤسسة .	6	17	6	12	1	2.6	1.1 22 منخفضة
	14.3	40.5	14.3	28.6	2.4	4	
0 3 تهتم المؤسسة بجمع بيانات و معلومات عن المتقدمين للتعيين اضافة للمقابلة والاختبار لغرض استخدامها في المفاضلة و التعيين .	10	17	5	9	1	2.3	1.1 47 منخفضة
	23.8	40.5	11.9	21.4	2.4	8	
0 4 تستخدم المؤسسة المقابلات و الاختبارات المتحيزة عند التعيين .	7	12	13	7	3	2.6	1.1 58 منخفضة
	16.7	28.6	31.0	16.7	7.1	9	

منخفضة	1.2	2.4	2	9	7	12	12	تعمد المؤسسة على معيار الجدارة في اختيار العاملين	0	
	53	5	4.8	21.4	16.7	28.6	28.6		5	
منخفضة	1.2	2.6	5	6	7	18	6	من معايير الاستقطاب والتعيين للعاملين في المؤسسة أن تكون الرغبة و القدرة للعمل ضمن الفريق الواحد .	0	
	43	7	11.9	14.3	16.7	42.9	14.3		6	
		1.1	2.5	المجموع						
		8	5							

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.20.

من خلال الجدول أعلاه يتضح ان المتوسط الحسابي الاجمالي قد بلغ 2.55 بأهمية نسبية منخفضة وبانحراف معياري قدر ب1.18 وجاءت النتائج كما يلي :

بالنسبة للعبارات من 01 الى 06 فهي تمثل البعد الأول والذي يتعلق ببعد " الاستقطاب و التعيين " ،وبعد تحليل النتائج استجابات افراد العينة تبين أن قيم المتوسط الحسابي للعبارات يتراوح ما بين ( 2.69-2.38 ) ، و الانحراف المعياري (1.122-1.253) ، وهذا يدل على ان استجابات افراد العينة في المؤسسة تميل الى قيمة منخفضة ،أي يتجه نحو الموافقة ،وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تولى اهتمام للاستقطاب و التعيين .

(2-1) - تحليل نتائج استجابات أفراد العينة لبعد " التدريب و التطوير " الخاصة بمحور "ممارسات ادارة الموارد البشرية " .

جدول رقم (16): يوضح نتائج استجابات أفراد العينة لبعد " التدريب و التطوير " الخاصة

بمحور "ممارسات ادارة الموارد البشرية "

الرقم	العبارات	استجابة افراد العينة (التكرار / النسب المئوية)					الانحراف المعياري	الدرجة الاستجابية
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
07	يخضع العاملون في كل قسم لبرنامج تدريبي واحد لا يقل عن 20 ساعة في كل عام	2	13	13	9	5	1.10	منخفضة
		4.8	31.0	31.0	21.4	11.9	3	

منخفضة	1.12 7	2.6 0	4	5	7	22	4	0 8	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة من خلال الخطة المعدة للاحتياجات التدريبية.
			9.5	11.9	16. 7	52. 4	9.5		
منخفضة	1.19 4	2.5 5	4	6	5	21	6	0 9	تعتمد المؤسسة برامج منتظمة لتدريس و تطوير العاملين الجدد لاكتساب المهارات اللازمة لهم .
			9.5	14.3	11. 9	50. 0	14. 3		
منخفضة	1.24 6	2.6 4	5	5	9	16	7	1 0	التدريبات و الاحتياجات المعتمدة من قبل المؤسسة تعتبر واقعية و مفيدة وتستند الى استراتيجية عمل المؤسسة .
			11.9	11.9	21. 4	38. 1	16. 7		
منخفضة	1.18 8	2.9 5	7	5	11	17	2	1 1	ساعد التدريب و التطوير في انخفاض نسبة الدوران الوظيفي في المؤسسة .
			16.7	11.9	26. 2	40. 5	4.8		
منخفضة	1.31 0	2.5 5	5	6	5	17	9	1 2	تطبيق المؤسسة معيار (iso-10015) المتعلق بالتدريب و التطوير للعاملين
			11.9	14.3	11. 9	40. 5	21. 4		
	1.20	2.7 2	المجموع						

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.20.

من خلال الجدول أعلاه يتضح ان المتوسط الحسابي الاجمالي قد بلغ 2.72 بأهمية نسبية منخفضة وبانحراف معياري قدر ب1.20 وجاءت النتائج كما يلي :

بالنسبة للعبارات من 07 الى 12 فهي تمثل البعد الأول والذي يتعلق بـ " التدريب و التطوير " ،وبعد تحليل النتائج استجابات افراد العينة تبين أن قيم المتوسط الحسابي للعبارات يتراوح ما بين ( 2.55-3.05 ) ، و الانحراف المعياري (1.103-1.310) ، وهذا يدل على ان استجابات افراد العينة في المؤسسة تميل الى

قيمة منخفضة ،أي يتجه نحو الموافقة ،وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تولى اهتمام ل التدريب و التطوير .

1-3- تحليل نتائج استجابات أفراد العينة لبعء " نظم التعويض " الخاصة بمحور "ممارسات ادارة الموارد البشرية"

جدول رقم (17): يوضح نتائج استجابات أفراد العينة لبعء " نظم التعويض " الخاصة بمحور "ممارسات ادارة الموارد البشرية "

الرقم	العبارات	استجابة افراد العينة(التكرار / النسب المئوية					المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
		غ	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
1 3	التعويضات التي تقدمها المؤسسة تتناسب مع توقعات العاملين .	1	23	13	2	3	2.6	0.9	منخفضة
		2. 4	54.8	31.0	4.8	7.1	0	12	
1 4	تمنح التعويضات استنادا الى كفاءة العاملين .	0	20	10	10	2	2.8	0.9	منخفضة
		0	47.6	23.8	23.8	4.8	6	52	
1 5	يتم مراجعة خطة التعويض في المؤسسة استنادا للبيئة المنافسة .	1	14	11	13	3	3.0	1.0	منخفضة
		2. 4	33.3	26.2	31.0	7.1	7	22	
المجموع							2.8	0.9	
							4	6	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.20.

من خلال الجدول أعلاه يتضح ان المتوسط الحسابي الاجمالي قد بلغ 2.84 بأهمية نسبية منخفضة وبانحراف معياري قدر ب 0.96 وجاءت النتائج كما يلي :

بالنسبة للعبارات من 13 الى 15 فهي تمثل البعد الأول والذي يتعلق ببعء " نظم التعويض " ،وبعد تحليل النتائج استجابات افراد العينة تبين أن قيم المتوسط الحسابي للعبارات يتراوح ما بين ( 3.07-

2.60 ) ، و الانحراف المعياري (0.912-1.022) ، وهذا يدل على ان استجابات افراد العينة في المؤسسة تميل الى قيمة مرتفعة ، أي يتجه نحو الموافقة ، وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تولى اهتمام ل نظم التعويض

1-4- تحليل نتائج استجابات أفراد العينة لبعء " مشاركة العاملين " الخاصة بمحور "ممارسات ادارة الموارد البشرية "

جدول رقم (18): يوضح نتائج استجابات أفراد العينة لبعء " مشاركة العاملين " الخاصة بمحور "ممارسات ادارة الموارد البشرية "

الدرجة الاستجابية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	استجابة افراد العينة(التكرار / النسب المئوية)					العبارات	المرقم
			غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
منخفضة	1.070	3.31	8	8	15	11	يشارك العاملون في المؤسسة في عملية اتخاذ القرارات .	16	
			1	19.0	35.7	2.6			
منخفضة	1.048	2.79	3	7	13	16	تمنح المؤسسة العاملين فرصة اقتراح التحسينات التي يرونها مناسبة .	37.1	
			7	16.7	31.0	38.1			
منخفضة	1.199	2.98	6	7	13	12	لدى المؤسسة ثقافة تشجع العاملين على المشاركة في القرارات .	9.5	
			1	16.7	31.0	28.6			
منخفضة	1.047	3.02	4	9	15	12	تساهم حرية اتخاذ القرارات للعاملين في تحسين رضاهم اتجاه المؤسسة .	4.8	
			9	21.4	35.7	28.6			
منخفضة	1.087	2.81	4	6	13	16	تساهم الحرية للعاملين في تنظيم مهم وظائفهم وفقا لما	7.1	
			9	14.3	31.0	38.1			

							يرونه مناسباً في زيادة الخدمات التي تقدمها المؤسسة .
	1.09	2.66	المجموع				

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.20 .

من خلال الجدول أعلاه يتضح ان المتوسط الحسابي الاجمالي قد بلغ 2.66 بأهمية نسبية منخفضة وبانحراف معياري قدر ب1.09 وجاءت النتائج كما يلي :

بالنسبة للعبارات من 15 الى 20 فهي تمثل البعد الأول والذي يتعلق ببعد " مشاركة العاملين " ،وبعد تحليل النتائج استجابات افراد العينة تبين أن قيم المتوسط الحسابي للعبارات يتراوح ما بين ( 2.79-3.31 ) ، و الانحراف المعياري ( 1.047-1.199 ) ، وهذا يدل على ان استجابات افراد العينة في المؤسسة تميل الى قيمة مرتفعة ،أي يتجه نحو الموافقة ،وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تولى اهتمام لمشاركة العاملين

1-5- تحليل نتائج استجابات أفراد العينة لبعد " الحوافز المادية " الخاصة بمحور " نظام التحفيز "

جدول رقم (19): يوضح نتائج استجابات أفراد العينة لبعد " الحوافز المادية " الخاصة بمحور " نظام التحفيز "

العبارة	استجابة افراد العينة(التكرار / النسب المؤوية)					الانحراف المعياري	الدرجة
	غ ير موافق	م ح ايد	م و افق	م و افق ب شدة	م و افق ب شدة		
2 1	1	17	1	9	5	3.00	1.10 4
	.2	40.	2	21.4	1		
	5	5	3.	1.	9		
2 2	1	17	7	10	7	3.12	1.19 4
	.2	40.	1	23.8	1		
	5	5	6.	6.	7		
	2	18	5	11	6	3.02	

منخفضة	1.22 0		1 4. 3	26.2	1 1. 9	42. 9	4. 8	ما تحصل عليه من أجر يتناسب مع ما تبذله من جهد ؟	2 3
منخفضة	1.10 6	2.74	2 4. 8	12 28.6	4 9. 5	21 50. 0	3 7. 1	تمنح المؤسسة حوافر مادية للعاملين في حالة تحقيق الأهداف المطلوبة ؟	2 4
منخفضة	1.31 0	2.45	7 1 6. 7	2 4.8	1 2. 4	25 59. 5	7 1 6. 7	تقدم المؤسسة إجازات سنوية بدون إنقطاع من الراتب ؟	2 5
منخفضة	1.30 6	2.38	5 1 1. 9	5 11.9	1 2. 4	21 50. 0	1 2 3. 8	تقدم لك المؤسسة منحة المردودية كل سنة ؟	2 6
منخفضة	1.14 4	2.24	5 1 1. 9	0 0	3 7. 1	26 61. 9	8 1 9. 0	أجرك إزداد منذ التحاقك بالمؤسسة ؟	2 7
منخفضة	1.30 3	2.10	0 0	6 14.3	1 2. 4	20 47. 6	1 5 3 5. 7	هل تساهم الزيادة في الأجر في الرفع من مستوى الأداء ؟	2 8
منخفضة	1.28 7	1.95	4 9. 5	3 7.1	0 0	15 35. 7	2 4 7. 6	هل المكافأة المادية تشجع العاملين على بذل جهد أكبر للحصول عليها؟	2 9
منخفضة	1.25 1	2.60	2 4. 8	11 26.2	7 1 6. 7	12 28. 6	1 0 2 3. 8	هل للمكافأة المادية تأثير على عدم تغيبك عن العمل	3 0
		3.14	6	15	5	11	5		



منخفضة	1.29		1	35.7	1	26.	1	هل المكافأة تمنح للعاملين المتميزين في الأداء فقط ؟	3	
	9		4.		1.	2	1.		1	
			3		9		9			
منخفضة	1.05	2.64	3	6	9	21	3	هل تقييم الأداء السنوي هو الأداة الرئيسية لمنح الحوافز والمكافأة ؟	3	
	5		7.	14.3	2	50.	7.		2	
			1		1.	0	1			
					4					
	1.22	2.62	المجموع							

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.20

من خلال الجدول أعلاه يتضح ان المتوسط الحسابي الاجمالي قد بلغ 2.62 بأهمية نسبية منخفضة وبانحراف معياري قدر ب1.22 وجاءت النتائج كما يلي :

بالنسبة للعبارات من 21 الى 32 فهي تمثل البعد الأول والذي يتعلق ببعد " الحوافز المادية " ،وبعد تحليل النتائج استجابات افراد العينة تبين أن قيم المتوسط الحسابي للعبارات يتراوح ما بين ( 1.95-3.31 ) ، و الانحراف المعياري (1.047-1.310) ، وهذا يدل على ان استجابات افراد العينة في المؤسسة تميل الى قيمة مرتفعة ،أي يتجه نحو الموافقة ،وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تولى اهتمام للحوافز المادية

1-6- تحليل نتائج استجابات أفراد العينة لبعد " الحوافز المعنوية" الخاصة بمحور "نظام التحفيز "

جدول رقم (20): يوضح نتائج استجابات أفراد العينة لبعد " الحوافز المعنوية " الخاصة بمحور " نظام التحفيز "

الرقم	العبارة	استجابة افراد العينة(التكرار / النسب المئوية)					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة
		غ	غ	مح	موا	موا			
	بعد الحوافز المعنوية	غ	غ	مح	موا	موا			
		ير	ير	ايد	فق	فق			
		موا	موا		ب	ب			
		فق	فق		شدة	شدة			
		ب	ب		ة	ة			
		شدة	شدة						
		ة	ة						
3	الحوافز المعنوية تشعرك	5	2	4	2	4	2.36	1.07	منخفضة
3	بالرضا اتجاه المؤسسة	7						8	
		1	6	9.	4.	9.			
		1.	4.	5	8	5			
		9	3						
3	تحصلت على ترقية في	9	1	1	7	6	2.57	1.38	منخفضة
4	مؤسستك	9	1	1	7	6		2	

			1 4. 3	1 6. 7	2. 4	4 5. 2	2 1 4		
منخفضة	1.16 7	2.83	2	1 4	6	1 5	5	أنت راض عن كيفية تطبيق نظام الترقية في مؤسستك	3 5
			4. 8	3 3	1 4.	3 5.	1. 9		
منخفضة	1.05 5	2.90	4	7	1 4	1 5	2	إذا أنجزت عملك في وقته فهل تتلقى اعترافاً من طرف رؤسائك	3 6
			9. 5	1 6. 7	3 3.	3 5. 7	4. 8		
منخفضة	0.78 2	3.21	1	1 5	1 8	8	0	تتيح الشركة فرص المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بها	3 7
			2. 4	3 5. 7	4 2. 9	1 9. 0	0		
منخفضة	0.96 2	2.95	3	8	1 6	1 4	1	يقوم الرؤساء بتفويض بعض الصلاحيات للعاملين	3 8
			7. 1	1 9. 0	3 8. 1	3 3. 3	2. 4		
منخفضة	1.24 8	2.95	6	1 0	5	1 8	3	توفر الشركة ظروف عمل ملائمة للتشجيع على العمل	3 9
			1 4. 3	2 3. 8	1 1. 9	4 2. 9	7. 1		
منخفضة	1.22 3	2.67	4	8	6	1 8	6	تعمل الحوافز المعنوية بمختلف أنواعها على تحقيق المردود الأدائي	4 0
			9. 5	1 9. 0	1 4. 3	4 2. 9	1 4. 3		
منخفضة	1.24 3	2.67	4	8	7	1 6	7	توفر الشركة فرص المشاركة في الدورات التدريبية	4 1
			9. 5	1 9. 0	1 6. 7	3 8. 1	1 6. 7		

	1.13	2.79	المجموع
--	------	------	---------

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.20 .

من خلال الجدول أعلاه يتضح ان المتوسط الحسابي الاجمالي قد بلغ 2.79 بأهمية نسبية مرتفعة وبانحراف معياري قدر ب1.13 وجاءت النتائج كما يلي :

بالنسبة للعبارات من 33 الى 41 فهي تمثل البعد الأول والذي يتعلق ببعد " الحوافز المادية " ،وبعد تحليل النتائج استجابات افراد العينة تبين أن قيم المتوسط الحسابي للعبارات يتراوح ما بين ( 2.21-3.21 ) ، و الانحراف المعياري (0.782-1.382) ، وهذا يدل على ان استجابات افراد العينة في المؤسسة تميل الى قيمة مرتفعة ،أي يتجه نحو الموافقة ،وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تولى اهتمام للحوافز المادية

## (2)- اختبار فرضيات الدراسة:

الاشكالية الرئيسية: ما هي ممارسات ادارة الموارد البشرية في تأسيس نظام التحفيز في المؤسسة الوطنية للتأمين ASS ؟

الفرضية الرئيسية : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لممارسات ادارة الموارد البشرية على تأسيس نظام التحفيز .

### الفرضيات الفرعية :

H'1 : لا توجد أثر ذو دلالة احصائية للاستقطاب والتعيين في تأسيس نظام التحفيز .

H'2 : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لنظم التعويض في تأسيس نظام التحفيز .

H'3 : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتدريب و التطوير في تأسيس نظام التحفيز .

H'4 : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمشاركة العاملين في تأسيس نظام التحفيز .

H'5 : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تأسيس الحوافز

المادية

H'6 : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تأسيس الحوافز

المعنوية .

## (1-2) - اختبار الفرضية الرئيسية:

لمعرفة أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على تأسيس نظام التحفيز ، تم اختبار الفرضية التالية من خلال قبول أو رفض احدى الفرضيتين المساعدةتين الآتيتين:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية ممارسات ادارة الموارد البشرية على تأسيس نظام التحفيز .

H1: يوجد أثر ذو دلالة احصائية ممارسات ادارة الموارد البشرية على تأسيس نظام التحفيز .

للإجابة على الفرضيات نستخدم نموذج الانحدار الخطي البسيط للتأكد من التأثير:

$$Y = a_0 + a_1 X_1 + u$$

حيث:

Y: المتغير التابع (نظام التحفيز).

X1: المتغير المستقل (ممارسات ادارة الموارد البشرية).

a<sub>0</sub>: الثابت وتمثل قيمة المتغير التابع عندما تكون قيم المتغيرات المستقلة تساوي الصفر .

a<sub>1</sub>: معامل الانحدار للمتغير المستقل.

u: الخطأ العشوائي.

الجدول رقم (21): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لممارسات ادارة الموارد البشرية على تأسيس نظام التحفيز

مستوى الدلالة sig	F قيمة	درجة الحر ية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	معدل التباين	معامل R <sup>2</sup>	قيمة الارتباط R
0.00 0	73.78 3	1	14.25 5	14.25 5	بين المجموعا ت	0.64 8	0.80 5
		40	0.193	7.728	داخل المجموعا ت		
		41		21.98 4	المجموع		

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.20 .

يبين الجدول أعلاه ان قيمة معامل الارتباط والتي تقيس درجة الارتباط بين المتغير التابع نظام التحفيز والمتغير و المستقل ممارسات ادارة الموارد البشرية ، حيث تشير R الى قوة الارتباط بين المتغيرين والتي تساوي 80.5 % وهي درجة ارتباط مرتفعة ، كما ان معامل التحديد  $R^2$  تشير الى ان المتغير المستقل ممارسات تسيير الموارد البشرية يفسر 64.8 % من التباين الحاصل في المتغير التابع نظام التحفيز .

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي الى ان مستوى الدلالة sig 0.000 اقل من 0.05 وعليه نقول أن هناك دلالة معنوية كلية للنموذج.

الجدول رقم (22) : نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لممارسات ادارة الموارد البشرية على تأسيس نظام التحفيز .

المتغير التابع	النموذج	معاملات المعادلة	معامل Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة sig
نظام التحفيز	الجزء الثابت	0.634		2.535	0.015
	ممارسات ادارة الموارد البشرية	0.746	0.805	9.590	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.20 .

يبين الجدول أعلاه ان نتائج نموذج الانحدار إيجابية من خلال المعادلة والذي يعني وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين ممارسات ادارة الموارد البشرية و تأسيس نظام التحفيز حيث بلغ معامل الانحدار ممارسات تسيير الموارد البشرية 0.746 الذي يعني التغيير في قيمة المتغير المستقل ممارسات ادارة الموارد البشرية بوحدة واحدة يقابله التغير بمقدار 0.746 من المتغير التابع نظام التحفيز .

كما ان قيمة t المحسوبة تساوي 9.590 وهي أكبر من t الجدولة 1.96 وكما بلغت القيمة الاحتمالية sig 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على ان ممارسات ادارة الموارد البشرية هو متغير مفسر لنظام التحفيز وبالتالي نقول انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لممارسات ادارة الموارد البشرية في تأسيس نظام التحفيز على مستوى المؤسسة الوطنية للتأمينات SAA مما يعني رفض الفرضية العدمية  $H_0$  وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  والمتمثلة فيما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية لممارسات ادارة الموارد البشرية على تأسيس نظام التحفيز على مستوى المؤسسة الوطنية للتأمينات SAA

والمعادلة التالية توضح العلاقة:

$$y = 0.634 + ( \text{البشرية الموارد ادارة ممارسات} ) 0.746$$

### 2-2- اختبار الفرضيات الفرعية:

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (variance of Analyses) للتأكد من صلاحية النموذج واختبار الفرضيات الفرعية.

**الفرضية الفرعية 1** : توجد أثر ذو دلالة احصائية للاستقطاب والتعيين في تأسيس نظام التحفيز ..... **H'1** لمعرفة أثر للاستقطاب والتعيين في تأسيس نظام التحفيز، تم اختبار الفرضية التالية من خلال قبول أو رفض احدى الفرضيتين المساعدةتين الآتيتين:

**H0**: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للاستقطاب والتعيين في تأسيس نظام التحفيز.

**H1**: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للاستقطاب والتعيين في تأسيس نظام التحفيز

للإجابة على الفرضيات نستخدم نموذج الانحدار الخطي البسيط للتأكد من التأثير:

$$Y = a_0 + a_1 X_{1+u}$$

حيث:

Y: المتغير التابع (نظام التحفيز).

X1: المتغير المستقل (للاستقطاب والتعيين).

a0: الثابت وتمثل قيمة المتغير التابع عندما تكون قيم المتغيرات المستقلة تساوي الصفر.

a1: معامل الانحدار للمتغير المستقل.

u: الخطأ العشوائي.

جدول رقم (23) : يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي للاستقطاب والتعيين على تأسيس نظام التحفيز.

مستوى الدلالة sig	F قيمة	درجة الحر ية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	معدل التباين	معامل $R^2$	قيمة الارتباط R
-------------------------	-----------	--------------------	-------------------	-------------------	-----------------	----------------	-----------------------

0.00 0	82.72 7	1	14.81 9	14.81 9	بين المجموعا ت	0.67 4	0.82 1
		40	0.179	7.165	داخل المجموعا ت		
		41		21.98 4	المجموع		

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.20 .

يبين الجدول أعلاه ان قيمة معامل الارتباط والتي تقيس درجة الارتباط بين المتغير التابع نظام التحفيز والمتغير و المستقل للاستقطاب والتعيين ، حيث تشير R الى قوة الارتباط بين المتغيرين والتي تساوي 82.1 % وهي درجة ارتباط مرتفعة ، كما ان معامل التحديد  $R^2$  تشير الى ان المتغير المستقل للاستقطاب والتعيين يفسر 67.4 % من التباين الحاصل في المتغير التابع نظام التحفيز .

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي الى ان مستوى الدلالة sig 0.000 اقل من 0.05 وعليه نقول أن هناك دلالة معنوية كلية للنموذج .

الجدول رقم (24) : نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للاستقطاب والتعيين على تأسيس نظام التحفيز .

المتغير التابع	النموذج	معاملات المعادلة	معامل Bêta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة sig
نظام التحفيز	الجزء الثابت	1.113		5.960	0.000
	للاستقطاب والتعيين	0.623	0.821	9.095	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.20 .

يبين الجدول أعلاه ان نتائج نموذج الانحدار إيجابية من خلال المعادلة والذي يعني وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين للاستقطاب والتعيين و تأسيس نظام التحفيز حيث بلغ معامل الانحدار للاستقطاب والتعيين 0.623 الذي يعني التغيير في قيمة المتغير المستقل للاستقطاب والتعيين بوحدة واحدة يقابله التغيير بمقدار 0.623 من المتغير التابع نظام التحفيز .

كما ان قيمة t المحسوبة تساوي 9.095 وهي أكبر من t الجدولة 1.96 وكما بلغت القيمة الاحتمالية sig 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على ان للاستقطاب والتعيين هو متغير مفسر لنظام التحفيز وبالتالي نقول انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب والتعيين في تأسيس نظام التحفيز على مستوى المؤسسة الوطنية للتأمينات SAA مما يعني رفض الفرضية العدمية H0 وقبول الفرضية البديلة H1 والمتمثلة فيما يلي:

توجد أثر ذو دلالة احصائية للاستقطاب والتعيين في تأسيس نظام التحفيز على مستوى المؤسسة الوطنية للتأمينات SAA

والمعادلة التالية توضح العلاقة:

$$y = 1.113 + (0.623 \text{ الاستقطاب و التعيين})$$

**الفرضية الفرعية 2 :** يوجد أثر ذو دلالة احصائية لنظم التعويض في تأسيس نظام التحفيز H'2..... لمعرفة أثر للاستقطاب والتعيين في تأسيس نظام التحفيز، تم اختبار الفرضية التالية من خلال قبول أو رفض احدى الفرضيتين المساعدتين الآتيتين:

**H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لنظم التعويض في تأسيس نظام التحفيز ..

**H1:** يوجد أثر ذو دلالة احصائية لنظم التعويض في تأسيس نظام التحفيز .

للإجابة على الفرضيات نستخدم نموذج الانحدار الخطي البسيط للتأكد من التأثير:

$$Y = a_0 + a_1 X_{1+u}$$

حيث:

Y: المتغير التابع (نظام التحفيز).

X1: المتغير المستقل (نظم التعويض).

a<sub>0</sub>: الثابت وتمثل قيمة المتغير التابع عندما تكون قيم المتغيرات المستقلة تساوي الصفر.

a<sub>1</sub>: معامل الانحدار للمتغير المستقل.

u: الخطأ العشوائي.

جدول رقم (25) : يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لنظم التعويض على تأسيس نظام التحفيز.



مستوى الدلالة sig	F قيمة	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	معدل التباين	معامل $R^2$	قيمة الارتباط R
0.000	19.431	1	7.188	7.188	بين المجموعات	0.327	0.572
		40	0.370	14.796	داخل المجموعات		
		41		21.984	المجموع		

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.20 .

يبين الجدول أعلاه ان قيمة معامل الارتباط والتي تقيس درجة الارتباط بين المتغير التابع نظام التحفيز والمتغير و المستقل نظم التعويض ، حيث تشير R الى قوة الارتباط بين المتغيرين والتي تساوي 57.2% وهي درجة ارتباط مرتفعة ، كما ان معامل التحديد  $R^2$  تشير الى ان المتغير المستقل نظم التعويض يفسر 32.7% من التباين الحاصل في المتغير التابع نظام التحفيز.

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي الى ان مستوى الدلالة sig 0.000 اقل من 0.05 وعليه نقول أن هناك دلالة معنوية كلية للنموذج.

الجدول رقم (26) : نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لنظم التعويض على تأسيس نظام التحفيز

مستوى الدلالة sig	قيمة t المحسوبة	معامل Bêta	معاملات المعادلة	النموذج	المتغير التابع
0.001	3.541		1.229	الجزء الثابت	نظام التحفيز
0.000	4.408	0.572	0.519	نظم التعويض	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.20 .

يبين الجدول أعلاه ان نتائج نموذج الانحدار إيجابية من خلال المعادلة والذي يعني وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين نظم التعويض و تأسيس نظام التحفيز حيث بلغ معامل الانحدار نظم التعويض 0.519 الذي يعني

التغيير في قيمة المتغير المستقل نظم التعويض بوحدة واحدة يقابله التغيير بمقدار 0.519 من المتغير التابع نظام التحفيز .

كما ان قيمة t المحسوبة تساوي 4.408 وهي أكبر من t المجدولة 1.96 وكما بلغت القيمة الاحتمالية sig 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على ان نظم التعويض هو متغير مفسر لنظام التحفيز وبالتالي نقول انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لنظم التعويض في تأسيس نظام التحفيز على مستوى المؤسسة الوطنية للتأمينات SAA مما يعني رفض الفرضية العدمية H0 وقبول الفرضية البديلة H1 والمتمثلة فيما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية لنظم التعويض في تأسيس نظام التحفيز على مستوى المؤسسة الوطنية للتأمينات SAA

والمعادلة التالية توضح العلاقة:

$$y = 1.229 + (0.519 \text{ البشرية الموارد ادارة ممارسات})$$

**الفرضية الفرعية 3 :** يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتدريب و التطوير في تأسيس نظام التحفيز . H'3

لمعرفة أثر لتدريب و التطوير في تأسيس نظام التحفيز، تم اختبار الفرضية التالية من خلال قبول أو رفض احدى الفرضيتين المساعدتين الآتيتين:

**H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتدريب و التطوير في تأسيس نظام التحفيز .

**H1:** يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتدريب و التطوير في تأسيس نظام التحفيز .

للإجابة على الفرضيات نستخدم نموذج الانحدار الخطي البسيط للتأكد من التأثير:

$$Y = a_0 + a_1 X_{1+u}$$

حيث:

Y: المتغير التابع (نظام التحفيز).

X1: المتغير المستقل (لتدريب و التطوير).

a0: الثابت وتمثل قيمة المتغير التابع عندما تكون قيم المتغيرات المستقلة تساوي الصفر.

a1: معامل الانحدار للمتغير المستقل.

u: الخطأ العشوائي.

جدول رقم (27) : يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لتدريب و التطوير على تأسيس نظام التحفيز .

مستوى الدلالة sig	F قيمة	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	معدل التباين	معامل $R^2$	قيمة الارتباط R
0.000	50.798	1	12.299	12.299	بين المجموعات	0.559	0.748
		40	0.242	9.685	داخل المجموعات		
		41		21.984	المجموع		

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.20 .

يبين الجدول أعلاه ان قيمة معامل الارتباط والتي تقيس درجة الارتباط بين المتغير التابع نظام التحفيز والمتغير و المستقل لتدريب و التطوير ، حيث تشير R الى قوة الارتباط بين المتغيرين والتي تساوي 74.8 % وهي درجة ارتباط مرتفعة ، كما ان معامل التحديد  $R^2$  تشير الى ان المتغير المستقل لتدريب و التطوير يفسر 55.9% من التباين الحاصل في المتغير التابع نظام التحفيز .

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي الى ان مستوى الدلالة sig 0.000 اقل من 0.05 وعليه نقول أن هناك دلالة معنوية كلية للنموذج .

الجدول رقم (28) : نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتدريب و التطوير على تأسيس نظام التحفيز

مستوى الدلالة sig	قيمة t المحسوبة	معامل $B\hat{e}t\alpha$	معاملات المعادلة	النموذج	المتغير التابع
0.000	5.583		1.230	الجزء الثابت	نظام التحفيز
0.000	7.127	0.748	0.541	لتدريب و التطوير	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.20 .

يبين الجدول أعلاه ان نتائج نموذج الانحدار إيجابية من خلال المعادلة والذي يعني وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين لتدريب و التطوير و تأسيس نظام التحفيز حيث بلغ معامل الانحدار لتدريب و التطوير 0.541 الذي يعني التغيير في قيمة المتغير المستقل لتدريب و التطوير بوحدة واحدة يقابله التغير بمقدار 0.541 من المتغير التابع نظام التحفيز .

كما ان قيمة t المحسوبة تساوي 7.127 وهي أكبر من t الجدولة 1.96 وكما بلغت القيمة الاحتمالية sig 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على ان لتدريب و التطوير هو متغير مفسر لنظام التحفيز وبالتالي نقول انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتدريب و التطوير في تأسيس نظام التحفيز على مستوى المؤسسة الوطنية للتأمينات SAA مما يعني رفض الفرضية العدمية H0 وقبول الفرضية البديلة H1 والمتمثلة فيما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتدريب و التطوير في تأسيس نظام التحفيز على مستوى المؤسسة الوطنية للتأمينات SAA

والمعادلة التالية توضح العلاقة:

$$y = 1.230 + ( \text{البشرية الموارد ادارة ممارسات} ) 0.541$$

**الفرضية الفرعية 4 :** يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمشاركة العاملين في تأسيس نظام التحفيز..... H'4

لمعرفة أثر لمشاركة العاملين في تأسيس نظام التحفيز، تم اختبار الفرضية التالية من خلال قبول أو رفض احدي الفرضيتين المساعدتين الآتيتين:

**H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمشاركة العاملين في تأسيس نظام التحفيز .

**H1:** يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمشاركة العاملين في تأسيس نظام التحفيز

للإجابة على الفرضيات نستخدم نموذج الانحدار الخطي البسيط للتأكد من التأثير:

$$Y = a_0 + a_1 X_{1+u}$$

حيث:

Y: المتغير التابع (نظام التحفيز).

X1: المتغير المستقل (مشاركة العاملين).

a<sub>0</sub>: الثابت وتمثل قيمة المتغير التابع عندما تكون قيم المتغيرات المستقلة تساوي الصفر .

a<sub>1</sub>: معامل الانحدار للمتغير المستقل.

U: الخطأ العشوائي

جدول رقم (29) : يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لمشاركة العاملين على تأسيس نظام التحفيز .

مستوى الدلالة sig	F قيمة	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	معدل التباين	معامل $R^2$	قيمة الارتباط R
0.000	25.974	1	8.655	8.655	بين المجموعات	0.394	0.627
		40	0.333	13.329	داخل المجموعات		
		41		21.984	المجموع		

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.20.

يبين الجدول أعلاه ان قيمة معامل الارتباط والتي تقيس درجة الارتباط بين المتغير التابع نظام التحفيز والمتغير و المستقل لمشاركة العاملين ، حيث تشير R الى قوة الارتباط بين المتغيرين والتي تساوي 62.7 % وهي درجة ارتباط مرتفعة ، كما ان معامل التحديد  $R^2$  تشير الى ان المتغير المستقل لمشاركة العاملين يفسر 39.4% من التباين الحاصل في المتغير التابع نظام التحفيز.

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي الى ان مستوى الدلالة sig 0.000 اقل من 0.05 وعليه نقول أن هناك دلالة معنوية كلية للنموذج.

الجدول رقم (30) : نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لمشاركة العاملين على تأسيس نظام التحفيز

مستوى الدلالة sig	قيمة t المحسوبة	معامل Bêta	معاملات المعادلة	النموذج	المتغير التابع
0.002	3.372		1.101	الجزء الثابت	نظام التحفيز
0.000	5.097	0.805	0.537	لمشاركة العاملين	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.20 .

يبين الجدول أعلاه ان نتائج نموذج الانحدار إيجابية من خلال المعادلة والذي يعني وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين لمشاركة العاملين و تأسيس نظام التحفيز حيث بلغ معامل الانحدار لمشاركة العاملين 0.537 الذي يعني التغيير في قيمة المتغير المستقل لمشاركة العاملين بوحدة واحدة يقابله التغير بمقدار 0.537 من المتغير التابع نظام التحفيز.

كما ان قيمة t المحسوبة تساوي 5.097 وهي أكبر من t المجدولة 1.96 وكما بلغت القيمة الاحتمالية sig 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على ان لمشاركة العاملين هو متغير مفسر لنظام التحفيز وبالتالي نقول انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين في تأسيس نظام التحفيز على مستوى المؤسسة الوطنية للتأمينات SAA مما يعني رفض الفرضية العدمية H0 وقبول الفرضية البديلة H1 والمتمثلة فيما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمشاركة العاملين على تأسيس نظام التحفيز على مستوى المؤسسة الوطنية للتأمينات SAA

والمعادلة التالية توضح العلاقة:

$$y = 1.101 + (0.537 \text{ (العاملين لمشاركة)})$$

**الفرضية الفرعية 05 :** توجد أثر ذو دلالة احصائية للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تأسيس الحوافز المادية ..... H'5

لمعرفة أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تأسيس الحوافز المادية ، تم اختبار الفرضية التالية من خلال قبول أو رفض احدى الفرضيتين المساعدتين الآتيتين:

**H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تأسيس الحوافز المادية.

**H1:** يوجد أثر ذو دلالة احصائية للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تأسيس الحوافز المادية

للإجابة على الفرضيات نستخدم نموذج الانحدار الخطي البسيط للتأكد من التأثير:

$$Y = a_0 + a_1 X_{1+u}$$

حيث:

Y: المتغير التابع (الحوافز المادية).

X1: المتغير المستقل (ممارسات ادارة الموارد البشرية).

$a_0$ : الثابت وتمثل قيمة المتغير التابع عندما تكون قيم المتغيرات المستقلة تساوي الصفر.

a1: معامل الانحدار للمتغير المستقل.

u: الخطأ العشوائي.

جدول رقم (31) : يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لممارسات ادارة الموارد البشرية على تأسيس الحوافز المادية.

مستوى الدلالة sig	F قيمة	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	معدل التباين	معامل $R^2$	قيمة الارتباط R
0.000	61.762	1	14.255	13.391	بين المجموعات	0.607	0.779
		40	0.193	8.025	داخل المجموعات		
		41		20.416	المجموع		

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.20 .

يبين الجدول أعلاه ان قيمة معامل الارتباط والتي تقيس درجة الارتباط بين المتغير التابع الحوافز المادية. والمتغير و المستقل ممارسات ادارة الموارد البشرية ، حيث تشير R الى قوة الارتباط بين المتغيرين والتي تساوي 77.9 % وهي درجة ارتباط مرتفعة ، كما ان معامل التحديد  $R^2$  تشير الى ان المتغير المستقل ممارسات تسيير الموارد البشرية يفسر 60.7% من التباين الحاصل في المتغير التابع نظام التحفيز.

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي الى ان مستوى الدلالة sig 0.000 اقل من 0.05 وعليه نقول أن هناك دلالة معنوية كلية للنموذج.

الجدول رقم (32) : نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لممارسات ادارة الموارد البشرية على تأسيس الحوافز المادية.

المتغير التابع	النموذج	معاملات المعادلة	معامل Bêta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الحوافز المادية	الجزء الثابت	0.686		2.692	0.010
	ممارسات ادارة الموارد البشرية	0.695	0.779	7.859	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.20 .

يبين الجدول أعلاه ان نتائج نموذج الانحدار إيجابية من خلال المعادلة والذي يعني وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين ممارسات ادارة الموارد البشرية و تأسيس الحوافز المادية . حيث بلغ معامل الانحدار ممارسات تسيير الموارد البشرية 0.695 الذي يعني التغيير في قيمة المتغير المستقل ممارسات ادارة الموارد البشرية بوحدة واحدة يقابله التغير بمقدار 0.695 من المتغير التابع الحوافز المادية .

- كما ان قيمة t المحسوبة تساوي 7.859 وهي أكبر من t الجدولة 1.96 وكما بلغت القيمة الاحتمالية sig 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على ان ممارسات ادارة الموارد البشرية هو متغير مفسر للحوافز المادية وبالتالي نقول انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لممارسات ادارة الموارد البشرية في تأسيس الحوافز المادية على مستوى المؤسسة الوطنية للتأمينات SAA مما يعني رفض الفرضية العدمية H0 وقبول الفرضية البديلة H1 والمتمثلة فيما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية لممارسات ادارة الموارد البشرية على تأسيس الحوافز المادية. على مستوى المؤسسة الوطنية للتأمينات SAA

والمعادلة التالية توضح العلاقة:

$$y = 0.686 + ( \text{البشرية الموارد ادارة ممارسات} ) 0.695$$

**الفرضية الفرعية 06 :** توجد أثر ذو دلالة احصائية للاستقطاب والتعيين في تأسيس نظام التحفيز .....H'6 لمعرفة أثر الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تأسيس الحوافز المعنوية ، تم اختبار الفرضية التالية من خلال قبول أو رفض احدى الفرضيتين المساعدتين الآتيتين:

**H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تأسيس الحوافز المعنوية

**H1:** يوجد أثر ذو دلالة احصائية للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تأسيس الحوافز المعنوية.



للإجابة على الفرضيات نستخدم نموذج الانحدار الخطي البسيط للتأكد من التأثير:

$$Y = a_0 + a_1 X_1 + u$$

حيث:

Y: المتغير التابع (الحوافز المعنوية).

X1: المتغير المستقل (ممارسات ادارة الموارد البشرية).

a<sub>0</sub>: الثابت وتمثل قيمة المتغير التابع عندما تكون قيم المتغيرات المستقلة تساوي الصفر.

a<sub>1</sub>: معامل الانحدار للمتغير المستقل.

u: الخطأ العشوائي.

جدول رقم (33) : يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لممارسات ادارة الموارد البشرية على تأسيس الحوافز المعنوية .

مستوى الدلالة sig	F قيمة	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	معدل التباين	معامل R <sup>2</sup>	قيمة الارتباط R
0.000	62.250	1	16.250	16.250	بين المجموعات	0.608	0.780
		40	0.262	10.471	داخل المجموعات		
		41		26.721	المجموع		

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.20 .

يبين الجدول أعلاه ان قيمة معامل الارتباط والتي تقيس درجة الارتباط بين المتغير التابع الحوافز المعنوية والمتغير و المستقل ممارسات ادارة الموارد البشرية ، حيث تشير R الى قوة الارتباط بين المتغيرين والتي تساوي 78 % وهي درجة ارتباط مرتفعة ، كما ان معامل التحديد R<sup>2</sup> تشير الى ان المتغير المستقل ممارسات تسيير الموارد البشرية يفسر 60.8 % من التباين الحاصل في المتغير التابع الحوافز المعنوية.

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي الى ان مستوى الدلالة sig 0.000 اقل من 0.05 وعليه نقول أن هناك دلالة معنوية كلية للنموذج.

الجدول رقم (34) : نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لممارسات ادارة الموارد البشرية على تأسيس الحوافز المعنوية.

المتغير التابع	النموذج	معاملات المعادلة	معامل Bêta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الحوافز المعنوية	الجزء الثابت	0.582		2.000	0.052
	ممارسات ادارة الموارد البشرية	0.796	0.780	7.879	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.20 .

يبين الجدول أعلاه ان نتائج نموذج الانحدار إيجابية من خلال المعادلة والذي يعني وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين ممارسات ادارة الموارد البشرية و تأسيس نظام التحفيز حيث بلغ معامل الانحدار ممارسات تسيير الموارد البشرية 0.796 الذي يعني التغيير في قيمة المتغير المستقل ممارسات ادارة الموارد البشرية بوحدة واحدة يقابله التغير بمقدار 0.796 من المتغير التابع نظام التحفيز.

كما ان قيمة t المحسوبة تساوي 7.879 وهي أكبر من t المجدولة 1.96 وكما بلغت القيمة الاحتمالية sig 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على ان ممارسات ادارة الموارد البشرية هو متغير مفسر الحوافز المعنوية وبالتالي نقول انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لممارسات ادارة الموارد البشرية في تأسيس الحوافز المعنوية على مستوى المؤسسة الوطنية للتأمينات SAA مما يعني رفض الفرضية العدمية H0 وقبول الفرضية البديلة H1 والمتمثلة فيما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية ممارسات ادارة الموارد البشرية على تأسيس الحوافز المعنوية على مستوى المؤسسة الوطنية للتأمينات SAA

والمعادلة التالية توضح العلاقة:

$$y = 0.582 + ( \text{البشرية الموارد ادارة ممارسات} ) 0.796$$

(3) - نتائج الدراسة:

من خلال نتائج التحليلات السابقة لمجمل فرضيات دراستنا التحليلية الإحصائية وعلى إثر ما توصلنا إليه نستنتج ما يلي كإجابة على إشكالية دراستنا وفرضياتنا الرئيسية والجزئية على حد سواء:

- 1- لممارسات ادارة الموارد البشرية دور و أهمية في تأسيس و تحقيق نظام تحفيز ناجح
- 2- هناك علاقة بين مهمة الاستقطاب والتعيين و نظام التحفيز .
- 3 يوجد علاقة بين لتدريب و التطوير و نظام التحفيز .
- 4- يوجد علاقة بين نظم التعويض للمؤسسة ونظام التحفيز .
- 5- يوجد علاقة بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة و تأسيس نظام التحفيز .
- 6- تأسس ادارة الموارد البشرية كلا من التحفيزات المعنوية و المادية .

### خلاصة الفصل

لقد حاولنا في هذا الفصل توضيح أهم نقاط الموجودة في المؤسسة بتعريفها ودراسة هيكلها ثم قمنا بوصف افراد عينة الدراسة و كذلك دراسة صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبيان وتحليل مدى ثباته .

تم في المبحث الاخير قمنا بتحليل المعلومات و دراسة مدى استجابة افراد العينة لأبعاد الاستبيان و قد توصلنا الى أن استجابة الافراد كانت مرتفعة ، وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تولى اهتمام لممارسات ادارة

الموارد البشرية في تأسيس نظام التحفيز وأخيراً قمنا باختبار صحة الفرضيات و الإجابة على اشكالية الدراسة وهي ان لمقومات ادارة الموارد البشرية دور في تأسيس نظام التحفيز داخل مؤسسة التامين SAA .

الخاصة

العامّة

في خاتمة هذه الدراسة نذكر بالإشكالية التي سعينا جاهدين لحلها و التي طرحت التساؤل التالي : ما هي ممارسات ادارة الموارد البشرية في تأسيس نظام التحفيز في المؤسسة الوطنية للتأمين SAA ؟ و للتأكد ما اذا كانت ممارسات ادارة الموارد البشرية تأثير في تأسيس نظام الحوافز داخل المؤسسة . ولهذا قمنا في الفصل الاول بعرض دراسة نظرية شاملة لكل من ادارة الموارد البشرية ( تعريفها ، تطورها ، اهميتها ، اهدافها و ممارساتها ) و التحفيز ( تعريفه وأنواع الحوافز المادية والمعنوية ، الأهمية والأهداف ، المعايير الأساسية لها ، كذلك مراحل تصميمه و إعداده وأيضا شروط الحافز الجيد ومعوقاته) اما في الفصل الثاني فهو عبارة عن الدراسة التطبيقية و تعرضنا فيه الى تعريف شامل لمؤسسة التريص ثم تحليل لنتائج ادوات الدراسة و اختبار الفرضيات حيث توصلنا على اجابات الفرضيات كالتالي .

### H1 : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لممارسات ادارة الموارد البشرية على تأسيس نظام التحفيز

باعتبار النتائج المتحصل عليها تم رفض هذه الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة و التي نصها: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لممارسات ادارة الموارد البشرية على تأسيس نظام التحفيز .

### H'1 : لا توجد أثر ذو دلالة احصائية للاستقطاب والتعيين في تأسيس نظام التحفيز .

باعتبار النتائج المتحصل عليها تم رفض هذه الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة و التي نصها: توجد أثر ذو دلالة احصائية للاستقطاب والتعيين في تأسيس نظام التحفيز .

### H'2 : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لنظم التعويض في تأسيس نظام التحفيز .

باعتبار النتائج المتحصل عليها تم رفض هذه الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة و التي نصها: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لنظم التعويض في تأسيس نظام التحفيز .

### H'3 : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتدريب و التطوير في تأسيس نظام التحفيز .

باعتبار النتائج المتحصل عليها تم رفض هذه الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة و التي نصها: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتدريب و التطوير في تأسيس نظام التحفيز .

### H'4 : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمشاركة العاملين في تأسيس نظام التحفيز .

باعتبار النتائج المتحصل عليها تم رفض هذه الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة و التي نصها: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمشاركة العاملين في تأسيس نظام التحفيز .

H'5 : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تأسيس الحوافز المادية .

باعتبار النتائج المتحصل عليها تم رفض هذه الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة و التي نصها: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تأسيس الحوافز المادية .

**H'6 : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تأسيس الحوافز المعنوية .**

باعتبار النتائج المتحصل عليها تم رفض هذه الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة و التي نصها : يوجد أثر ذو دلالة احصائية للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تأسيس الحوافز المعنوية .

- و توصلنا الى النتائج التالية :

- 1- لممارسات ادارة الموارد البشرية دور و أهمية في تأسيس و تحقيق نظام تحفيز ناجح
- 2- هناك علاقة بين مهمة الاستقطاب والتعيين و نظام التحفيز.
- 3 يوجد علاقة بين لتدريب و التطوير و نظام التحفيز .
- 4- يوجد علاقة بين نظم التعويض للمؤسسة ونظام التحفيز.
- 5- يوجد علاقة بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة و تأسيس نظام التحفيز .
- 6- تأسس ادارة الموارد البشرية كلا من التحفيزات المعنوية و المادية .

**التوصيات و الاقتراحات :**

- 1- يجب على المؤسسة المحافظة على تقديم الراتب في وقته المحدد و يتناسب مع ما يبذلونه من جهد.
- 2- يجب على المؤسسة تقديم إجازات سنوية بدون إنقطاع من الراتب
- 3- يجب على المؤسسة المواصلة في تقديم منحة المردودية و منح تحفيزية للعاملين في حالة تحقيق الأهداف المطلوبة .
- 4- يجب ايجاد نظام حوافز فعال حسب طبيعة و نشاط المؤسسة
- 5- تقديم المؤسسة حوافز ومكافأة وفق تقييم للأداء السنوي .
- 6- على المؤسسة تقديم العلاوات الدورية لكل العاملين .
- 7- اعادة النظر في الحوافز المقدمة خاصة المعنوية .

- 8- العمل على تكريم العامل خاصة ذوي المردودية و الكفاءة العالية .
- 9- محاولة تقوية الولاء لدى العاملين بتوفير شروط العمل الملائمة .
- 10- التقييم يجب أن يكون منصف لجميع العمال و توزيع عادل للمنح و العلاوات.
- 11-الاعتماد على تقييم الاداء في الترقيات و الاجازات و العقوبات .
- 12- مشاركة العاملين في الازاء و عملية اتخاذ القرارات
- 13- محاولة التطوير الدائم و توفير التدريبات الدورية للعاملين.

#### افاق الدراسة :

ان هذه الدراسة تطرقت بشكل عام الى ممارسات ادارة الموارد البشرية في تأسيس نظام التحفيز ، حيث يوجد عدة مفاهيم اخرى متعلقة بهذا الموضوع و له جوانب و أبعاد اخرى يمكن تناولها في بحوث اخرى في المستقبل :

1. تعديل نظام الحوافز في المؤسسات العمومية كل حسب نشاطها.
2. تحسين الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها في تحسين اداء العاملين.
3. التركيز على ممارسات ادارة الموارد البشرية وكيفية تحسينها.
4. توفير الحوافز المادية وتحسين علاقة المدير مع الموظفين.



قائمة المراجع

والمصادر

باللغة العربية :

الكتب :

- 1- عمر وصفي عقيلي، تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة ( الإستراتيجيات ، الاقتصاديات )، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان ، 2015 .
- 2- كامل بربير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر ، 1997 .
- 3- موسى اللوزي ، تنظيم وإجراءات العمل ، طبعة 1 ، دار وائل للنشر و الطباعة ، الأردن ، 2002 م .
- 4- موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي ( أساسيات ومفاهيم حديثة ) ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الاردن ، 1999 .
- 5- يوسف حجيم الطائي ، مؤيد عبد الحسين الفضل و آخرون ، إدارة الموارد البشرية ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، عمان .

مذكرات التخرج :

- 1- اسراء جمال البكري ، مدى تطبيق ابعاد ادارة الموارد البشرية المنتظمة في القانون العمل الفلسطيني ، دراسة ميدانية في المنشآت الصناعية العاملة في محافظة الخليل ، رسالة لاستكمال الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال ، جامعة الخليل كلية الدراسات العليا ، لسنة 2015/2014 .
- 2- انصاف شريط ، التحفيز و دوره في تحقيق الاداء الوظيفي -دراسة ميدانية في بمطاحن البركة زربية الوادي بسكرة - ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ، تخصص : تنظيم وعمل ، جامعة محمد خيضر بسكرة . السنة الجامعية 2020/2019 .
- 3- بوزيان أسماء ، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - بسكرة- ، مذكرة لنيل متطلبات شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية ،جامعة حممد خيضر- بسكرة السنة الجامعية :2019/ 2018.
- 5- رضوان بن بوزيد ، اهمية التخطيط في ادارة الموارد البشرية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم النفس ، تخصص علم النفس و التنظيم و تسيير الموارد البشرية ، جامعة المسيلة ، السنة الجامعية 2020/2019 .

- 6-سكيو أنور . أثر أنظمة الحوافز على (استقطاب ، تعيين ، صيانة) المورد البشري -دراسة حالة جريدة الشروق اليومي- ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص : إستراتيجية وتسيير الموارد البشرية ، بوشعيب بلحاج -عين تموشنت - ، السنة الدراسية: 2016 /2015.
- 6- عبد الله حمد محمد الجساسي ، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ، مذكرة دكتوراه ، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، 2011/2010.
- 7- محمد بن الزوخ ، حمزة بولفراخ . أثر الحوافز في تعزيز الولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مديرية التوزيع لمجمع سونلغاز بورقلة ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي ، الطور الثاني في ميدان : علوم إقتصادية ، علوم التسيير وعلوم التجارية فرع علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال . جامعة قاصدي مرباح ، - ورقلة - ، السنة الجامعية 2019/2018 .
- 8- ميرفت توفيق ، إبراهيم عوض هلا ، أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين،مذكرة ماجستير ، تخصص إدارة أعمال ،قسم الإدارة و الاقتصاد ، الأكاديمية العربية بالدانمارك ، كوبنهاجن الدنمارك .
- 9- هشام بوكفوس ، اساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية ، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك . فرجيو ، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص تنمية الموارد البشرية ، جامعة قسنطينة ، السنة 2006/2005 .

### المجلات :

- 1- د.سفيان لرايدي،د.نور الدين بربار، ادارة الموارد البشرية في المؤسسات العمومية و اثرها على رضا المستفيدين ، دراسة ميدانية في البليدة ، مجلة دراسات العدد الاقتصادي،المجلد 09 ،العدد 02 ، جوان 2018
- 2- د. فتحي عبد الرسول محمد و د. اشرف محمود احمد محمود ، التحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية جامعة الكويت ، مجلة العلوم التربوية ، العدد3 ، يناير 2019
- 3- د. مشرور محمد الامين، د.حسني اسحاق ، استشراف وظيفة ادارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية ، دراسة ميدانية من مؤسسة الغرب الجزائري ، جامعة معسكر، مجلة البحوث الاقتصادية و الادارية ، العدد06 ، جوان 2020 .

### باللغة الاجنبية :

### الكتب :

- 1- Fanally Nguyen Thanh، La communication : une stratégie au service de l'entreprise، economica، Paris،199
- 2- Felix Kessler، Executive parks under fire، fortune، Vol 22، 1985،

3- Mari. F, Dominique Pujol, les guides de l'entreprise : les ressource humains la boit a outils de l'entreprise ,édition d'organisation, Paris, 2 éme édition, 2002.

4- Mohamed Bayad ,(Gestion stratégique des ressources Humaines :Fondements et modèles) ,Revue internationale des relation de travail, vol2 ,janvier 2004.

5- Paul Milgram, John Robert, Economie, Organisation et management, De Boeck universite,Paris, 1997,

المجلات :

1-Dr.CM.Siddique ,(Job analysis :a stratigic human resource management Practice) , int. Journal .of human Resource Management ,vol15 ,fabruary- 24-2019.

2-Hamid Jery,Saloua Souai,(Strategie Human Resource Management and Performance :the contingency Approach Casa of Tunisia),international journal of humanities and Social Science ,vol4, No,6 ,April 2014

3-Hedjazi Smail et Malim Souad ,(L'employabilité Quelle rapport a la gestion de carriers ) , Revue des Sciences humaines ,N46 ,Biskra, Mars2017

4- Kwan CK ,(Socially responsible human resurces practices to improve the employability of people whith disabilities),Corp Soc Resp Env Ma 08-01-2019

قائمة

الملاحق

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

قسم علوم التسيير .

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي .

جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت .



## استبيان حول

**\*مقومات ادارة الموارد البشرية كمعيار لتأسيس نظام الحوافز \* دراسة ميدانية على مستوى المؤسسة الوطنية للتأمينات SAA .**

سيدي / سيدتي .... يهدف الاستبيان الى دراسة \*مقومات ادارة الموارد البشرية كمعيار لتأسيس نظام الحوافز \* . هذه الدراسة ستقدم استكمالا لمتطلبات درجة الماستر تخصص ادارة الموارد البشرية . علما بأن البيانات المقدمة سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط و ستعامل بسرية تامة، شاكرة سلفا حسن تعاونكم مع فائق الشكر و التقدير .

الطالبتين : بن صافي أسماء / بن جيلالي مريم .

تحت اشراف البروفيسورة: نواله مريم .

**المحور الأول: الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية .**

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تستقطب المؤسسة الأفراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية في مجال التخطيط و التنظيم و الرقابة لتشغل المناصب الادارية المهمة .					
02	يشارك مدراء الأقسام مدير الموارد البشرية في الاستقطاب و التعيين في المؤسسة .					
03	تهتم المؤسسة بجمع بيانات و معلومات عن المتقدمين للتعين اضافة للمقابلة والاختبار لغرض استخدامها في المفاضلة و التعيين .					
04	تستخدم المؤسسة المقابلات و الاختبارات المتحيزة عند التعيين .					
05	تعتمد المؤسسة على معيار الجدارة في اختيار العاملين .					
06	من معايير الاستقطاب و التعيين للعاملين في المؤسسة أن تكون الرغبة و القدرة للعمل ضمن الفريق الواحد .					
07	يخضع العاملین في كل قسم لبرنامج تدريبي واحد لا يقل عن 20 ساعة في كل عام .					
08	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة من خلال الخطة المعدة للاحتياجات التدريبية.					
09	تعتمد المؤسسة برامج منتظمة لتدريس و تطوير العاملين الجدد لاكتساب المهارات اللازمة لهم .					
10	التدريبات و الاحتياجات المعتمدة من قبل المؤسسة تعتبر واقعية و مفيدة وتستند الى استراتيجية عمل المؤسسة .					
11	ساعد التدريب و التطوير في انخفاض نسبة الدوران الوظيفي في المؤسسة .					
12	تطبيق المؤسسة معيار (iso-10015) المتعلق بالتدريب و التطوير للعاملين .					
13	التعويضات التي تقدمها المؤسسة تتناسب مع توقعات العاملين .					
14	تمنح التعويضات استنادا الى كفاءة العاملين .					
15	يتم مراجعة خطة التعويض في المؤسسة استنادا للبيئة المنافسة .					
16	يشارك العاملون في المؤسسة في عملية اتخاذ القرارات .					
17	تمنح المؤسسة العاملين فرصة اقتراح التحسينات التي يرونها مناسبة .					
18	لدى المؤسسة ثقافة تشجع العاملين على المشاركة في القرارات .					
19	تساهم حرية اتخاذ القرارات للعاملين في تحسين رضاهم اتجاه المؤسسة .					
20	تساهم الحرية للعاملين في تنظيم مهم وظائفهم وفقا لما يروونه مناسباً في زيادة الخدمات التي تقدمها المؤسسة .					

المحور الثاني: الحوافز المادية و المعنوية .

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يوفر لك عملك أجرا يتناسب مع مؤهلاتك .					
02	الأجر الذي تتقاضاه يلبي احتياجاتك المختلفة .					
03	ما تحصل عليه من أجر يتناسب مع ما تبذله من جهد .					
04	تمنح المؤسسة حوافر مادية للعاملين في حالة تحقيق الأهداف المطلوبة .					
05	تقدم المؤسسة إجازات سنوية بدون إنقطاع من الراتب .					
06	تقدم لك المؤسسة منحة المردودية كل سنة .					
07	أجرك إزداد منذ التحاقك بالمؤسسة.					
08	تساهم الزيادة في الأجر في الرفع من مستوى الأداء .					
09	المكافأة المادية تشجع العاملين على بذل جهد أكبر للحصول عليها.					
10	للمكافأة المادية تأثير على عدم تغييرك عن العمل .					
11	المكافأة تمنح للعاملين المتميزين في الأداء فقط .					
12	تقييم الأداء السنوي هو الأداة الرئيسية لمنح الحوافر والمكافأة.					
13	الحوافز المعنوية تشعرك بالرضا اتجاه المؤسسة .					
14	تحصلت على ترقية في مؤسستك .					
15	أنت راض عن كيفية تطبيق نظام الترقية في مؤسستك .					
16	إذا أنجزت عملك في وقته فهل تتلقى إعترافا من طرف رؤسائك .					
17	تتيح الشركة فرص المشاركة في إتخاذ القرارات الخاصة بها .					
18	يقوم الرؤساء بنفوذ بعض الصلاحيات للعاملين .					
19	توفر الشركة ظروف عمل ملائمة للتشجيع على العمل .					
20	تعمل الحوافر المعنوية بمختلف أنواعها على تحقيق المردود الأدائي.					
21	توفر الشركة فرص المشاركة في الدورات التدريبية .					

- هل يفضل العاملون في الشركة الحصول على:  الحوافر المادية  الحوافر المعنوية

- هل هناك امتيازات استثنائية تقدمها الشركة مقارنة مع منافسيها في سوق التأمينات ؟



**المحور الثالث: البيانات الشخصية :**

- 1- الجنس :  ذكر  أنثى
- 2 - العمر :  أقل من 25  من 25-35 سنة  من 35-45 سنة  من 45 وأكثر
- 3 - المستوى التعليمي :  ثانوي  جامعي  دراسات عليا
- 4 - عدد سنوات العمل :  أقل من 05 سنوات  من 05-10 سنوات  من 11-15 سنة  من 15 سنة فأكثر
- 5- الدخل:  أقل من 35000 دج  من 35000 الى 50000 دج  من 50000 الى 70000 دج  أكثر من 70000 دج