

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: تسيير عمومي



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تحت عنوان:

**أثر الحوافز المعنوية على أداء المورد البشري في المؤسسات
العمومية ذات طابع تجاري
- دراسة حالة المديرية العمومية لبريد الجزائر بالمسيلة -**

تحت إشراف الدكتورة:

* مهدي نزيه

من إعداد الطالبة:

- مزراق بركاهم نور الهدى

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
تمارتوفيق	أستاذ محاضراً	جامعة المسيلة	رئيساً
مهدي نزيه	أستاذ محاضراً	جامعة المسيلة	مشرفاً ومقرراً
عزالدين عبد الرؤوف	أستاذ محاضراً	جامعة المسيلة	مناقشاً

السنة الجامعية: 2020-2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُرِيهِمْ
آيَاتِهِ وَيُخَوِّدُهُمْ
وَالَّذِي يَخْتَارُ
مَنْ يَشَاءُ مِنْ
عِبَادِهِ
وَالَّذِي يَخْتَارُ
مَنْ يَشَاءُ مِنْ
عِبَادِهِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكراً واحمداً على توفيقكم

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أفضل المرسلين رسولنا محمد صلى الله
عليه وسلم اما بعد:

اشكر الله عز وجل واحمده على توفيقه لي في انجاز هذا العمل واتمامه واتقدم باسمي
معاني الشكر والتقدير لأستاذي المحترم مهدي نزيه لتفضله بقبول الاشراف على هذه
المذكرة والذي لم يبخلني بالنصائح القيمة طيلة مرحلة إنجازها والى كل من كان عوناً
وسنداً لي طيلة مساري الدراسي سواءاً من قريب او من بعيد كما استغل الفرصة لشكر
كل طاقم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير فرداً فرداً وفي الأخير نسأل الله
تعالى الثبات والتوفيق لي ولكم، لكم مني كل فائق الاحترام والتقدير وشكراً.

الهدية من اشواق

الى من كله الله بالهيبة والوقار الى من احمل اسمه بكل افتخار الى قلبي وحياتي وسندي وعمودي
الفقري الى معنى الحب والعطاء الى معنى الراحة والسعادة والاطمئنان ابي الغالي مزراق خذير اطال
الله في عمره

الى أعلى شيء في الوجود الى معنى الحب والحنان الى من سهرت وتفانت في تربيتي الى من عذبتها
بشقاوتي الى أملي وسعادتي، امي الغالية "معوش فتيحة" اطال الله في عمرها

الى من اعانني للوصول الى هذه النقطة الى ابي الثاني الى من تطلع الى ان يراني في مكاني هذا
والمرحلة هذه ولم يكتب القدر بهذا الى جدي رحمه الله وجعل الجنة مثواه "مزراق الجمعي"

الى مصدر السعادة والشقاوة والتفاؤل والفرح والمرح والتعاون والايثار اخوتي واخواتي "احلام،
اشواق، سامية، خلود، نصر الدين، سلسبيل، عبد الرؤوف، اطال الله عمركم وحفظكم من كل شر

الى من فرح لوصولي الى هذه المرحلة

الى كل الامل والاحباب من كبيرهم الى صغيرهم مني كل التحيات

مدللتكم نور الهدى

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

ص	فهرس المحتويات
	شكر و عرفان
	اهداء
	مقدمة
	فهرس المحتويات
	فهرس الاشكال
	فهرس الجداول
	الفصل الأول: الإطار النظري لأثر الحوافز المعنوية على أداء المورد البشري في المؤسسات العمومية ذات طابع صناعي وتجاري
16	المبحث الأول: الجانب النظري للحوافز المعنوية
16	المطلب الأول: مفهوم الحوافز المعنوية
17	المطلب الثاني: تعريف الحوافز المعنوية الايجابية
19	المطلب الثالث: تعريف الحوافز المعنوية السلبية
20	المبحث الثاني: الإطار المفاهيم لأداء الموارد البشرية
20	المطلب الأول: تعريف أداء الموارد البشرية
20	المطلب الثاني: طرق قياس أداء الموارد البشرية
23	المطلب الثالث: أهمية قياس وتقييم الأداء
24	المبحث الثالث: خصوصية المؤسسات العمومية ذات طابع صناعي وتجاري
24	المطلب الأول: مفهوم المؤسسات العمومية ذات طابع صناعي وتجاري
24	المطلب الثاني: النظام القانوني للمؤسسة العمومية ذات طابع صناعي وتجاري
25	المطلب الثالث: انعكاسات الحوافز المعنوية على أداء الموارد البشرية
27	ملخص الفصل الاول
	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لأثر الحوافز المعنوية على أداء المورد البشري في المؤسسات العمومية ذات طابع صناعي وتجاري
28	المبحث الأول: التعريف بمحل الدراسة التطبيقية
28	المطلب الأول: التعريف بمديرية الوحدة الولائية لبريد الجزائر بالمسيلة
29	المطلب الثاني: التطور التاريخي لمديرية بريد الجزائر بالمسيلة
29	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية بريد الجزائر بالمسيلة
32	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
32	المطلب الأول: منهج وحدود ومتغيرات الدراسة
33	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
33	المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات وأساليب المعالجة الاحصائية
35	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

35	المطلب الأول: التأكد من صدق الاستبيان
38	المطلب الثاني: تحليل نتائج المحاور
43	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
46	ملخص الفصل الثاني
48	الخاتمة
50	الملاحق
55	قائمة المصادر والمراجع
58	ملخص الدراسة

فهرس الاشكال

فهرس الاشكال

ص	الاشكال
17	الشكل (01): أنواع الحوافز المعنوية
25	الشكل (02): العلاقة بين الحوافز والأداء
30	الشكل (03): الهيكل التنظيمي لمديرية الوحدة الولائية لبريد الجزائر المسيلة
38	الشكل (04): توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق الجنس
39	الشكل (05): توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق السن
40	الشكل (06): توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق مستوى التعليمي
40	الشكل (07): توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق مدة الخدمة

فهرس الجداول

فهرس الجداول

ص	الجداول
20	الجدول رقم (01): الحوافز المعنوية السلبية
21	الجدول رقم (02): ترتيب تقييم العمال حسب طريقة التدرج البياني
22	الجدول رقم (03): ترتيب تقييم العمال حسب طريقة المقارنة المزدوجة
34	الجدول رقم (04): قياس اتجاهات العاملين بالاعتماد على طريقة لكارت الخماسي
35	الجدول رقم (05): درجات مقياس الدراسة
35	الجدول رقم (06): اختبار الثبات لمحاور الاستبيان
36	الجدول رقم (07): الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان
37	الجدول رقم (08): اختبار طبيعة البيانات
38	الجدول رقم (09): تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق الجنس
39	الجدول رقم (10): تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق السن
40	الجدول رقم (11): تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق المستوى التعليمي
40	الجدول رقم (12): تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق مدة الخدمة
41	الجدول رقم (13): تحليل معطيات ابعاد المحور الثاني
42	الجدول رقم (14): تحليل معطيات ابعاد المحور الثالث
43	الجدول رقم (15): نتائج اختبارات ستودنت للفرضية الأولى
44	الجدول رقم (16): نتائج اختبارات ستودنت للفرضية الثانية
44	الجدول رقم (17): نتائج اختبار الانحدار للفرضية الرئيسية

مقدمة

تعد الخدمة العمومية الرابط الذي يجمع بين المؤسسة العمومية والمواطنين وذلك عن طريق تلبية واشباع الحاجيات الضرورية والمختلفة للأفراد من طرف هذه المؤسسات.

ان جوهرية الخدمة العمومية مرتبط ارتباطا وثيقا بأداء صاحبها اذ ان هذا الأداء يمثل المرآة العاكسة لاجتهاده ومثابرته وفعاليتته وكفاءته.

يعتبر اشباع الحاجة المادية للمورد البشري داخل المؤسسات العمومية المقابل المالي للأداء المتميز داخل هذه المؤسسة حيث تستعمله كوسيلة من وسائل اهتمام المؤسسة بموردها البشري للمحافظة عليه وبقائه وهذا لأهمية هذا المورد داخل المؤسسة اذ ان اشباع حاجياته وتحقيق رغباته المادية أصبح مرهونا بإشباع حاجياته وتحقيق رغبته المعنوية التي أصبحت موضوعا مدروسا من الناحية العلمية والعملية.

1- أهمية الدراسة: تكمن أهمية الموضوع في الأهمية العلمية والعملية للحوافز المعنوية وأداء

المورد البشري وتوضح لنا هذه الأهمية فيما يلي:

- **الأهمية العلمية:** ان موضوع الحوافز المعنوية يعتبر من بين المواضيع الهامة سواء بالنسبة للمؤسسة او الفرد ويرجع ذلك الى ان المؤسسة تهدر وقتا كبيرا او مبالغ كبيرة يجب ان يقابلها عوائد كتحسين الأداء وجودة الخدمة والتقليل من دوران الوظيفي وجذب العمالة الماهرة واستقطاب العمل بالمنطقة ويرجع ذلك أيضا الى ان الحوافز المعنوية تعد الوسيلة التي يستطيع بواسطتها اشباع بعض الرغبات والحاجيات غير ملبات لديه.
- **الأهمية العملية:** توجه هذه الدراسة اهتمامها الرئيسي للتركيز والتطبيق على فئة العمال في المديرية الوحدة الولائية لبريد الجزائر بالمسيلة (محل الدراسة) ومن ثم فان ما تتوصل اليه من نتائج ستعود بالدرجة الأولى على عمال المديرية بصفة عامة وهذا من اجل رفع مستوى الأداء وتحقيق الأهداف.

2- اهداف الدراسة: تكمن اهداف الموضوع فيما يلي:

- التعرف على طبيعة الحوافز المعنوية التي تعتمدها مديرية الوحدة الولائية للبريد بالمسيلة (محل الدراسة).
- التعرف على أنواع الحوافز المعنوية التي تتميز بالجاذبية بالنسبة للعمال.
- التعرف على تأثير الحوافز على أداء الموارد البشرية.

3- مبررات اختيار الموضوع: ان اختيارنا لموضوع أثر الحوافز المعنوية على أداء المورد

البشري في المؤسسات العمومية ذات الطابع تجاري يعود لأسباب ذاتية وموضوعية.

أ- الأسباب الذاتية:

- الرغبة في معرفة أهمية الحوافز المعنوية بمديرية البريد المسيلة.
- دعم العامل البشري لأهميته وفعاليتته في المؤسسة وتحفيزه معنويا لتحسين أدائه.

ب- الأسباب الموضوعية:

- يعد موضوعا بارزا علميا وعمليا من قبل الفرد والمؤسسة.
- توفر المراجع المتعلقة بالجانب النظري للموضوع.

4- طرح الإشكالية: يعتبر العنصر البشري من اهم موارد المؤسسة العمومية باعتباره المحرك

الأساسي لجميع أنشطتها وهذا ما جعلنا نطرح الإشكالية التالية:

ما أثر الحوافز المعنوية على أداء المورد البشري في مديرية الوحدة الولائية للبريد بالمسيلة؟

هذه الإشكالية: تقودنا الى طرح التساؤلات التالية:

- ما المقصود بالحوافز المعنوية؟
- ما المقصود بالأداء وما هي طرق قياسه؟
- هل يوجد أثر للحوافز المعنوية الإيجابية على أداء المورد البشري في المديرية محل الدراسة؟

5- الفرضيات:

للإجابة عن الأسئلة المطروحة تقدم الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

هناك أثر موجب ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على أداء المورد البشري في مديرية الوحدة الولائية للبريد بالمسيلة.

الفرضيات الفرعية:

- يوجد تحفيز معنوي في مديرية الوحدة الولائية للبريد بالمسيلة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية الإيجابية على أداء المورد البشري في مديرية الوحدة الولائية للبريد بالمسيلة.

6- الدراسات السابقة:

- حورية عاشور، سياسة الحوافز وتحسين الأداء المورد البشري، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، تخصص إدارة وحكامة محلية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2015.
- وقد كانت الإشكالية كالتالي: كيف تؤثر سياسة الحوافز في تحسين أداء المورد البشري بمديرية التجارة بولاية المسيلة؟

- وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي.
- وقد توصلوا الى استخلاص النتائج التالية:
- قلة الحوافز المعنوية المقدمة من طرف المديرية كالترقية ولوحات الشرفية وجوائز للعمال.
- تولي مديرية التجارة بالمسيلة أهمية كبيرة في توظيف خريجي الجامعات.
- ظروف العمل بالمديرية ملائمة بالنسبة للعمال.
- ان فرص الترقية في المديرية غير مناسبة لعمالها.
- يحصل العمال على فرص ترقية أكثر من مرة بالمديرية.
- ان اغلبية العمال يحصلون على ترقية على معيار الاقدمية فهي لا تعطى لجل العاملين نادرا ما تضع المديرية برامج وخطط لتحسين أداء عمالها.
- المسؤول في عملية التقييم عادل الى حد ما بالمديرية.
- يهتم المسؤول لانشغالاتك الشخصية واراتك الا في بعض الأحيان.
- رضى العمال على تقييم أدائهم في المديرية الى حد ما.
- نادرا ما يتطلع العمال على نتائج التقييم في المديرية.

- 7- المنهج وأدوات الدراسة:** استخدمنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وهذا لمعرفة أثر التحفيز المعنوي على أداء المورد البشري واستعنا بالأدوات التالية:
- مصادر ومراجع كالمذكرات والكتب والروابط الإلكترونية التي تحتوي على هذا الموضوع اما الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على اجراء مقابلة لأخذ معلومات تخص محل الدراسة كتطورها التاريخي وهيكلها التنظيمي واعتمدنا أيضا على الاستبيان لمعرفة أثر الحوافز المعنوية على أداء المورد البشري في محل الدراسة الموضوع.
- 8- صعوبات الدراسة:** واجهتنا عدة صعوبات عرقلت دراستنا واثرت سلبا عليها منها جائحة كورونا التي اثرت سلبا على وقت العمل على هذه الدراسة.
- 9- تقييم الدراسة:** من اجل الإجابة عن الإشكالية المطروحة قمنا بتقسيم بحثنا الى فصلين: يتناول الفصل الأول الإطار النظري لأثر الحوافز المعنوية على الأداء المورد البشري في المؤسسات ذات الطابع الصناعي والتجاري تم تقسيمه الى ثلاث مباحث، اما الفصل الثاني: فهو متعلق بالجانب التطبيقي حيث تم تقسيمه الى ثلاث مباحث.

الفصل الأول:

الإطار النظري لأثر الحوافز المعنوية على الأداء
المورد البشري في المؤسسات ذات طابع صناعي
وتجاري.

المبحث الأول: الجانب النظري للحوافز المعنوية

يعد موضوع الحوافز من المواضيع التي حازت على قدر كبير من الاهتمام من قبل الباحثين خصوصا في مجال علم الإدارة اذ بعدما كان التركيز على الحوافز المادية اتجه الباحثون الى دراسة نوع اهم من الحوافز الا وهي الحوافز المعنوية اذ سنتطرق في مبحثنا هذا الى مفهوم الحوافز المعنوية والى دراسة أنواع هذا النوع من الحوافز.

المطلب الأول: مفهوم الحوافز المعنوية

هي تلك المكونات التي تتكون منها فلسفة التنظيم وتشكل مع غيرها المناخ العام للمنظمة بحيث تساعد هذه المكونات على توفير الأشباع الكامل لاحتياجات الافراد التنظيم غير المادي فهي التي تخاطب في الفرد حاجات النفسية والاجتماعية والذهنية¹ حيث هي تلك التي لا تعتمد على المال في اثاره وتحفيز العاملين على العمل بل تعتمد على الوسائل المعنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي له احساس وامل وتطلعات اجتماعية يسعى الى تحقيقها من خلال عمله في المنشأة².

وهي ما تبذله المنظمة من جهود لسعادة العاملين بها واشعارهم بالأهمية والمكانة والانتماء واحساسهم بالتقدير واحترام آرائهم ومقترحاتهم³ فإنها تمثل الأشياء غير مادية التي تقدمها المنظمة للعاملين مثل فرص التعلم والتقدم والتكريم والشكر والتقدير... الخ وتنقسم الى نوعين هما: الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية⁴.

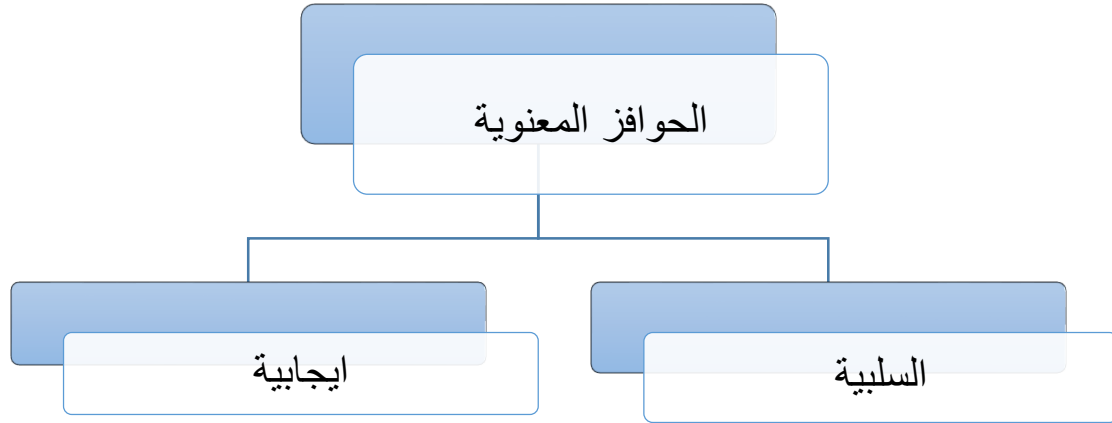
1 - حورية عاشور، سياسة الحوافز وتحسين الأداء المورد البشري، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، تخصص إدارة وحكامة محلية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2015، ص12، من خلال الرابط <http://dspace.univ-msila-dz> تاريخ الدخول 06 مارس 2021.

2 - عمر وصفي عقيلي، تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة، الاستراتيجيات الاقتصادية، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1931هـ، 2010م.

3 -بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، الأردن، 1429هـ، 2008م، ص152.

4- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط6، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 1436هـ، 2015م، ص186.

الشكل رقم (01) : مخطط يوضح انواع الحوافز المعنوية: من اعداد الطالبة



المطلب الثاني: تعريف الحوافز المعنوية الإيجابية

وهي تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين والتي تلبي حاجياتهم ودوافعهم لزيادة وتحسن نوعيته وتقديم مقترحات والأفكار البناءة¹ حيث تجذب الافراد العاملين نحو انجاز عمل معين تستهدفه المنظمة² وتمنح الحوافز الإيجابية للأفراد والجماعات في صورة اثابة عن العمل³ واهم الحوافز المعنوية الإيجابية هي:

1 - حورية عاشور، سياسة الحوافز وتحسين الأداء المورد البشري، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، تخصص إدارة وحكامة محلية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2015، ص13، من خلال الرابط <http://dSPACE.univ-msila-dz> تاريخ الدخول 06 مارس 2021.

2 - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، ط6، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 1436هـ، 2015م، ص186.

3 - بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، الأردن، 1429هـ، 2008م، ص153.

1- **تقدير جهود العاملين:** ويكون ذلك بمنح شهادات تقدير او ثناءات للعاملين الاكفاء الذين يحققون مستويات جيدة في الإنتاج وذلك كتقدير من الإدارة لجهودهم المبذولة وهناك وسيلة أخرى لتقدير جهود العاملين عن طريق تخصيص لوحة إعلانات تسمى لوحة الشرف تعلق في الأماكن العامة ويوضع فيها أسماء العاملين الاكفاء وصورهم ولمحة موجزة عن نشاطهم وجهدهم وما حققه من إنجازات.

2- **اشراك العاملين في الإدارة:** يقصد باشتراك العاملين في الإدارة، ان يكون لها صوتا في مجلس الإدارة يساهمون في إدارة المؤسسة مساهمة فعلية عن طريق الاشتراك في رسم سياسات واتخاذ قراراتهم والهدف الأساسي من وراء اشراك العاملين في الإدارة هو حفزهم على العمل عن طريق اشعارهم بأهميتهم وان لهم صوتا في مجلس الإدارة وان سياسات والبرامج الموضوعة قد تم وضعها على أساس دراية كاملة لرغبات واحتياجات المنفذين الذين ينقلها ممثلوهم للإدارة العليا، والفائدة الكبيرة من وراء استخدام هذا الحافز هو تنمية الشعور بالمسؤولية لدى العاملين فعلية المشاركة تجعلهم يشعرون ان الخطط والبرامج الموضوعة هي خططهم وبرامجهم ساهموا في تحديد مكوناتها وبالتالي سيبدلون كل ما في وسعهم لتحقيق أهدافها...

3- **ضمان واستقرار العمل:** ان ضمان الاستقرار الذي توفره الإدارة للعاملين في العمل يعتبر حافزا له تأثير كبير في معنوياتهم وبالتالي في انتاجياتهم لان العمل مستقر يضمن دخلا ثابتا للفرد يعيش به مع استرته براحة واطمئنان ويكون في وضع احسن من حيث قدرته على العمل والعطاء دون خوف من الغد اما اذا كان الوضع العكس أي لا يعلم الفرد ماذا يخبئ له الغد فيها اذا انقطع عن العمل لأي سبب من الأسباب فهل سيفقد عمله، هل سيجد فرصة عمل في مكان اخر، في هذه الحالة سيصبح الفرد قلقا باستمرار وهذا له تأثير سلبي مباشر وواضح في معنويته

4- **تنظيمات ساعات العمل:** مما لا شك فيه ان هناك مستوى معقولا من ساعات العمل التي تحفز العاملين على العمل التي تحفز العاملين على العمل بكفاءة و إنتاجية، حيث اذا زادت عن هذا المستوى سيصاب الفرد بالتعب والارهاق وبالتالي ستتأثر روحه المعنوية و انتاجية في العمل لذلك يجب دراسة طبيعة كافة الاعمال وتحليل مهامها بتقنية تحديد عدد ساعات العمل المناسبة ولا بد في مجال حديثنا عن ساعات العمل المناسبة من ان نشير الى موضوع فترات الراحة اثناء العمل وهذا ما يطلق عليه تنظيم ساعات العمل اليومي، اذ من غير المعقول ان يبدا الانسان عمله صباحا⁴ دون توقف حتى انتهاء دوام العمل الرسمي لأنه حتما سوف يصاب بالارهاق والتعب ولذلك اقترح إعطاؤه فترات راحة قصيرة خلال ساعات العمل اليومية يستعيد الفرد فيها نشاطه²

5- **فرص الترقية:** تعتمد فاعلية الترقية كحافز على العمل فيها إذا ربطت بالكفاءة الإنتاجية، فاذا كان لدى العاملين رغبة او دافع لشغل مراكز وظيفية اعلى من مراكزهم الحالية، تحقيقا لرغبة او حاجة لديهم وهي المكانة الوظيفية وبالتالي تحقيق مركز اجتماعي اعلى ففي هذه الحالة ستكون الترقية حافزا مشجعا للعاملين على العمل والإنتاج كي يظفروا بالترقية اما إذا ربطت الترقية بالأقدمية فان الترقية في هذه الحال كحافز سيفقد أثره في التحفيز بسبب المساوات في

1 - عمر وصفي عقيلي، تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة، الاستراتيجيات الاقتصادية، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1931، 2010م. ص310.

2- عمر وصفي عقيلي، تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص312.

هذه الحال بين الفرد المنتج والعادي. هذا ويمكن الإشارة في هذا المقام الى ان بعض الباحثين يقوم بتصنيف الترقية ضمن الحوافز النقدية السابقة لان الموظف الذي يتم ترقيته غالبا ما يزداد راتبه بسبب شغله الوظيفة الجديدة والتي غالبا ما تكون ذات مسؤوليات أكبر من مسؤوليات وظيفته السابقة.

6- **توسيع العمل:** يعتبر توسيع العمل أحد الحوافز الهامة التي احتلت مكانا بارزا في قائمة الحوافز المعنوية وتوسيع العمل معناه إضافة واجبات ومهام جديدة للعمل الذي يقوم به الفرد ضمن نطاق تخصصه الأصلي وعلى نفس مستواه الإداري. ان إضافة الواجبات والمسؤوليات الجديدة الى العمل الأصلي للموظف يزيد من الرغبة في العمل ويقضي على الملل والروتين وبالتالي يزيد من حفز الافراد على أداء العمل.

7- **اغناء او اثراء العمل:** يشير اغناء العمل الى ضرورة إضافة مهام جديدة قريبة لاختصاص الفرد كإشراكه في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله مع رئيسه المباشر.

8- **تحسين ظروف ومناخ العمل:** لا شك ان توفر المناخ الصحي المناسب في بيئة العمل كالإضاءة الجيدة والتهوية المناسبة... الخ يؤثر على أداء ونتاجية الفرد اذ كلما كانت ظروف العمل مناسبة كانت استعداد الفرد للعمل أحسن.¹

المطلب الثالث: تعريف الحوافز المعنوية السلبية

تمثل الحوافز السلبية أسلوبا للتهديد والتخويف اذ تحدد العقاب الذي يلحق بالأفراد نتيجة عدم التزامهم بالحدود المبينة في العمل والسلوك والتصرف، كما تؤمن الحقوق من خلال ردع الافراد وابعادهم عن الإهمال والتهاون والاخلال بالواجبات² فإنها تدفع العاملين نحو تجنب سلوك معين لا ترغبه المنظمة³.

حيث تسعى الحوافز السلبية الى التأثير في سلوك العاملين من خلال مدخل العقاب والردع والتخويف، أي من خلال العمل التأديبي الذي يتمثل في الحرمان من الترقية او ادراج اسم العامل المقتصر او المهمل في قائمة خاصة تنشر على العاملين بالمنشأة او غير ذلك من صور الجزاء المعنوي.

ان هذه الجزاءات او العقوبات التي تفرض على العاملين باعتبارها حوافز سلبية لا بد ان يتضمنها نظام يسمى النظام التأديبي او نظام العقوبات في المنشأة ويقصد بالنظام التأديبي العقوبات التي تطبق على العاملين الذين يخالفون قواعد العمل او السلوك ويسمىها البعض بالحوافز السلبية، اذ ان الهدف من⁵ استخدامها هو التلويح بالعقاب كوسيلة لمنع العاملين من ان يسلكوا سلوكا معيبا او يقوموا بتكراره او مخالفة قواعد العمل⁴.

وفيما يلي امثلة على أنواع العقوبات الشائعة في الاستخدام: الإنذار، التوبيخ، فقدان مزايا معينة، تنزيل الدرجة، الوظيفية، الفصل من العمل⁵.

حوافز الانتاج	فردية	جماعية
حوافز معنوية	- توجيه الإنذار والتوبيخ	- الحرمان من النشاطات

1-مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الافراد)، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص211.

2 -بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، ط1، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 1429، 2008م، ص153.

3 - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 1436هـ، 2015م، ص186.

5-مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الافراد) ، مرجع سبق ذكره، ص213

4 - مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الافراد)، مرجع سبق ذكره، ص213.

5 - عمر وصفي عقيلي، تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة، الاستراتيجيات الاقتصادية، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن،

1931، 2010م، ص367.

الاجتماعية او الرياضية	- التأديب والتهديد بالعقاب والطرد	سلبية
- التهديد بالعقاب وتوجيه الإنذار	- النقل الى عمل اقل او مكان عمل صعب	
- التحويل للتحقيق	- نشر أسماء المهملين في القائمة السوداء	

1

الجدول رقم(01) : جدول يمثل الحوافز المعنوية السلبية

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء الموارد البشرية

ان جودة الخدمات مرتبطة ارتباطا وثيقا بأداء موظفيها خاصة تلك المتعلقة بالخدمات العمومية اذ ان الأداء يشكل موضوعا مهما سواء على المستوى العام والخاص نظرا لأهمية الموضوع سنتطرق في هذا المبحث الى تعريف أداء الموارد البشرية وطرق قياس هذا الأداء كما سنتطرق الى أهمية قياس وتقييم الأداء.

المطلب الأول: تعريف أداء الموارد البشرية

الأداء لغة: هو اصل الشيء المرسل اليه، يقال قلان أدى الشيء او وصله الى جهة معينة بمعنى عمل ما عليه وقام بما هو ملزم به.

اما اصطلاحا: فيعرف الأداء على "الأساس الذي من خلاله يتم الحكم على فعالية الافراد والجماعات والمؤسسات.

يعرف "داركر" P.DRUKER الأداء على انه قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء من اجل تحقيق التوازن بين رضا المساهمين والعمال.

ومن خلال ما سبق يمكن صياغة التعريف الاجرائي الأداء على انه الانعكاس لقدرة المنظمة على تحقيق الكفاءة في استخدامها لمواردها المادية والبشرية المتاحة لتحقيق أهدافها، أي ان الأداء هو مرآة المنظمة في تحقيق الإنتاجية العالية من خلال تحقيق الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد المتاحة للمنظمة وتوليدها وتبادلها وتطبيقها من خلال تعلم الموارد البشرية فيها، بالإضافة لإنجاز أهداف المنظمة الأخرى.²

المطلب الثاني: طرق قياس أداء المورد

- الطرق التقليدية

1- طريقة التدرج البياني: تقوم هذه الطريقة على أساس تقدير أداء الموظف او صفاته على خط متصل او مقياس يبدأ بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع كان تكون التقديرات

1 - نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الامة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011، ص146.

2 - حورية عاشور، سياسة الحوافز وتحسين الأداء المورد البشري، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، تخصص إدارة وحكمة محلية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2015، ص19، من خلال الرابط <http://\dSPACE.univ-msila-dz> تاريخ الدخول 06 مارس 2021.

(ضعيف، متوسط، جيدة، جيدة جدا، ممتاز) وذلك حسب درجة توفر كلا من هذه الخصائص فيه والتي تعبر عنها بأرقام او نقاط ثم يتم جمع تلك التقديرات ويصبح المجموع ممثلا للمستوى الذي يعتقد القائم بعملية التقييم انه يمثل هذا الفرد فمثلا قد تكون الصفاة موضح الدراسة كما هي في الجدول التالي، والتي يعبر عن تقدير كل منها برقم من 1 الى 5 (أي ضعيف 1، متوسط 2، جيد 3، جيدا جدا 4، ممتاز 5)¹.

الصفات	الموظف ا	الموظف ب	الموظف ج
التعاون مع الزملاء	2	3	5
العلاقة مع المرؤوسين	3	2	3
العلاقة مع الرؤساء	4	5	1
الدقة في المواعيد	4	4	1
السرعة في انجاز العمل	2	3	2
القدرة على التفاهم	2	1	3
المجموع	17	18	15

الجدول رقم (02) : جدول يمثل ترتيب تقييم العمال حسب طريقة التدرج

2- طريقة الترتيب: وهذه الطريقة تتلخص ببساطة في ان يطلب من كل مشرف القيام بترتيب الافراد التابعين له ترتيب تنازلي من الاحسن الى الأسوأ والاساس في الترتيب هنا ليس خصائص معينة او صفات محددة ولكن الأساس هو الأداء العام للعمل².

3- طريقة المقارنة المزدوجة: بموجب هذا الأسلوب يقوم المقوم بمقارنة أداء كل فرد مع كافة الافراد الموجودين داخل مجموعته وذلك بتقسيمهم الى ازواج فمثلا لو كان لدينا مجموعة مؤلفة من خمسة موظفين هم: ا، ب، ج، د، ه، و اردنا قياس كفاءتهم بهذا الأسلوب فسوف تكون عملية المقارنة كما يلي:

ا مع ب	ب مع ج	ج مع د	د مع ه
ا مع ج	ب مع د	ج مع ه	
ا مع د	ب مع ه		
ا مع ه			

وطريقة الحصول على العدد المجموعات الثنائية يمكن ان تتم وفقا لقاعدة التوافق بواسطة القانون الاتي:

$$10 \text{ مجموعات} = \frac{(1-5)5}{2} = \frac{(1-n)n}{2}$$

1 - مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص89.

2 - مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص89.

حيث ان ن تمثل عدد افراد المجموعة 1

وبعد استخراج المجموعات الثنائية يقوم المقوم بمقارنة كل ثنائية ليختار الأفضل وبعد الانتهاء من المقارنة يمكن تلخيص النتائج كما يلي مثلا:

الموظف	عدد المرات التي ذكر فيها الموظف على انه الأفضل في مجموعته	ترتيبه
ا	3	2
ب	4	1
ج	2	3
د	1	4
هـ	-	5

الجدول رقم (03): يمثل ترتيب تقييم العمال حسب طريقة المقارنة المزدوجة

2

- 4- طريقة الاختيار الاجباري: تتطلب هذه الطريقة من المقيم ان يختار الصفة التي تكون أكثر وصفا وانطباقا على الفرد العامل مثل يعمل بجدية وحرص او يتأخر عادة عن العمل. وهذه التقييمات للصفات تجمع من قبل إدارة الافراد وتعطى لها درجات حيث تكون سرية وغير معروفة للمقيم، وهذا بدوره من مميزات هذه الطريقة وما يؤخذ عليها المجهود المبذول في الاعداد والتهيئة للعبارات بحيث تكون منطبقة على الوظيفة او العمل الذي يؤديه الفرد العامل بالإضافة الى الاستعانة بالخبراء في المجالات السلوكية.
- 5- طريقة الموافق الحرجة: بموجب هذه الطريقة يركز المقيم على السلوكيات الأساسية المساهمة في أداء العمل بفاعلية او أدائه بمستوى منخفض من الفاعلية وهذه السلوكيات يتم تسجيلها من قبل المقيم خلال فترة معينة لكل فرد عامل حيث يتضمن التسجيل خلاصة توضح ما حدث.
- 6- طريقة المقالة: تعتمد هذه الطريقة على كتابة التقارير التفصيلية من قبل المشرف المباشر يصف فيها جوانب الضعف والقوة والأداء الماضي ومهارات الافراد العاملين إضافة الى وضع الاقتراحات التطويرية لكل منهم.³

- الطرق الحديثة:

- 1- طريقة التقييم على أساس النتائج: وتقوم هذه الطريقة على أساس اتخاذ النتائج او ما أحرزه الفرد من نتائج كأساس لتقييم أدائه وقد ارتكزت هذه الطريقة على بعض الضمانات التي توفر لها الموضوعية في التقدير، وتنمي نوعا من روح التعاون بين الرئيس ومرؤوسيه بالشكل الذي يحقق رغبات الفرد وتعاون الرؤساء، واهداف المؤسسة.
- 2- طريقة الوقائع (الاداءات) ذات الأهمية القصوى: تتمثل هذه الطريقة في قياس أداء العامل في ضوء وقائع جوهرية او اعمال هامة قام بها خلال الفترة التي يقيم ادائه خلالها وقد تكون هذه الوقائع او تلك الاعمال ممتازة وقد تكون رديئة او ضارة بالعمل او المنشأة.

1 - عمر وصفي عقيلي، تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة، الاستراتيجيات الاقتصادية، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1931هـ، 2010م، ص204.

2 عمر وصفي عقيلي، تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة الاستراتيجيات الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 204

3-نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000م، 1420هـ، ص83.

ويتطلب استخدام هذه الطريقة ان يقوم الرئيس المباشر بتسجيل هذه الوقائع او تلك الاعمال في سجل خاص بالموظف او العامل. وبذلك قد يقوم الرئيس بتدوين الوقائع الجوهرية او الاعمال الهامة الممتازة منها والردية وفقا لتواريخ حدوثها.¹

- 3- طريقة الأداء بالأهداف: تتضمن هذه الطريقة خطوتين أساسيتين الأولى هي تحديد الأهداف والثانية مراجعة وتقييم الأداء فعند تحديد الأهداف يكون هناك لقاء لكل فرد مع رئيسه ويتم تحديد الهدف بالاتفاق لفترة معينة وفقا للواقع الفعلي للعمل والجهد.
- 4- طريقة مراكز التقييم: هذه الطريقة تستخدم لتطوير المديرين ولتقييم أدائهم حيث ان اجرائها تساعد الافراد لفهم نقاط الضعف والقوى في أدائه مما يقوده تطوير الأداء.
- 5- طريقة مقياس التدرج على الأساس السلوكي: يعتمد هذا المقياس على كل العناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتي التدرج البياني والمواقف الحرجة حيث انه يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة او سلوك مستقى من الواقع العمل الفعلي وليست صفات عامة محددة مسبقا كما هو الحال من مقياس التدرج البياني ويتم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه للصفات والسلوكيات المرتبطة بالمتطلبات العمل الأساسية كذلك الامر يتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك كان يكون أداء متميز او جيد او ضعيف مما يساعد المقيم في ربط تقييماته مع سلوك الفرد في اثناء عملية التقييم.²

المطلب الثالث: أهمية قياس وتقييم الأداء

تتمثل أهمية قياس وتقييم الأداء في:

- 1- رفع معنويات العاملين: ان جوا من التفاهم والعلاقات الطيبة سيسود بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون ان جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة وان الهدف الأساسي من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الأداء على ضوء ما يظهر مصدر رفع معنوياتهم.
- 2- دعم إجراءات الترفيع والنقل واثبات عدالتها وتحديد المكافآت التشجيعية ومنح العلاوات كما تعتبر وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة الى الانتقال لوظائف أخرى تتفق وقدراتهم.
- 3- يساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير الافراد الذين يعملون تحت اشرافهم وتوجيهاتهم.
- 4- استمرارية الرقابة والاشراف: ان تقييم أداء العاملين وفق نظام محدد ومواعيد محددة سيلزم الإدارات تتبع منجزات العاملين وتقديم تقاريرهم حول كفاءتهم والاحتفاظ بسجلات لتدوين ملاحظاتهم ونتائج تقييمهم كوثائق للحكم على صحة التقييم والتقيد بمواعيده وبذلك يضمن استمرارية الرقابة والاشراف.
- 5- يمكن ان تؤدي نتائج تقييم الأداء الى اجراء تعديلات في الرواتب والأجور للعاملين.³
- 6- وسيلة لتطوير الأداء الذاتي والاحساس بالمسؤولية: ان قياس الأداء أداة في صالحه كل فرد في المنشأة معرفة حقيقة أدائه، حيث يكون لديه فرصة ومنتسح من الوقت لتلاقيها.
- 7- تنمية الكفاءة لدة الرؤساء: ان طبيعة قياس وتقييم الأداء تقتضي من الرؤساء ملاحظة سلوك مرؤسيهم اثناء عملهم، والقيام بتحليل هذا السلوك وطريقة أدائهم للعمل بشكل دقيق، وذلك

1 - مصطفى نجيب شوايش، إدارة الموارد البشرية (ادار الافراد)، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ص96.
2 - نظمي شحادة واخرون، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000م، ص1420، ص84.
3 - نظمي شحادة واخرون، المرجع نفسه، ص76.

ليكونوا قادرين على قياس وتقويم أدائهم. وهذا يؤدي الى تنمية ملكة التقدير والحكم السليم على الأمور والتدريب على الرقابة الفعالة المستمرة والقيادة الصالحة الرشيدة التي تجعل نظرة الرؤساء لمرووسيهم نظرة موضوعية.

8- وسيلة لضمان عدالة المعاملة: تضمن الإدارة عند استخدامها نظاما لقياس الأداء قائما على أساس من التخطيط السليم والقواعد الموضوعية، ان كل فرد ينال ما يستحقه من المزايا الوظيفية المتنوعة.¹

المبحث الثالث: خصوصية المؤسسات العمومية ذات طابع صناعي وتجاري

جاءت فكرة المؤسسة العمومية الإدارية بفرض تسيير المرافق العمومية التي تتصف بالصفة الإدارية في حين ان هناك شكل اخر للمؤسسة العمومية الا وهو المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري الذي يتميز بطابع قانوني خاص حيث سنتناول في هذا المبحث مفهوم المؤسسة العمومية ذات طابع صناعي وتجاري والنظام القانوني الخاص بها من ثم كان يجب علينا التطرق الى انعكاسات الحوافز المعنوية على أداء المورد البشري في هذا النوع من المؤسسات.

المطلب الأول: مفهوم مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري

تنص المادة 44 من القانون 01-88"عندما تتمكن هيئة عمومية من تمويل اعبائها الاستغلالية جزئيا او كليا عن طريق عائد بيع انتاج تجاري، ينجز طيفا لتعريفه معدة مسبقا ولدفتر الشروط العامة الذي يحدد الأعباء والتقييدات التي تعود على عاتق الهيئة والحقوق والصلاحيات المرتبطة بها، وكذا عند الاقتضاء حقوق وواجبات المستعملين فإنها تتخذ تسمية الهيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري"²حيث تتميز بتوافرها على ثلاث عناصر: انتاج تجاري، تسعير مسبق، وجود دفتر البنود العامة.³ وتعتبر المؤسسة العمومية الصناعية والتجارية أكثر الاشكال شيوعا لتدخل الدولة في الميدان الاقتصادي. وهو شكل ورتته الجزائر عن النظام الاستعماري.⁴

المطلب الثاني: النظام القانوني للمؤسسة العمومية ذات طابع صناعي وتجاري

تتميز المؤسسة ذات طابع تجاري والصناعي بنظام قانوني خاص هذا ما نصت عليه المادة 45,46,47 من القانون 01-88 على النحو التالي:⁵

المادة 45: تخضع الهيئة العمومية ذات طابع الصناعي والتجاري القواعد المطبقة على الإدارة في علاقتها مع الدولة، وتعد تاجرة في علاقتها مع الغير، وتخضع لقواعد القانون التجاري، ويكون لها في حياتها ذمة متميزة وموازنة خاصة طبقا للأحكام القانونية والتنظيمية المطبقة في هذا الشأن.

1 - عمر وصفي عقيلي، تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة، الاستراتيجيات الاقتصادية، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1931هـ، 2010م، ص194 .

2 - الجريدة الرسمية، العدد 20، المؤرخة في 18 ماي 1988، ص 823.

3 - محمد امين بو سماح، ترجمة رحال بن عمر رحال، مولاي ادريس، المرفق العام في الجزائر، ديوان الوطني للطبع والنشر، الجامعية، الجزائر، ط1، دت، ص54.

4 رشيد واضح، المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق، ط1، دار هومة، الجزائر، 2002، ص62.

5 الجريدة الرسمية، مرجع سبق ذكره، ص 823

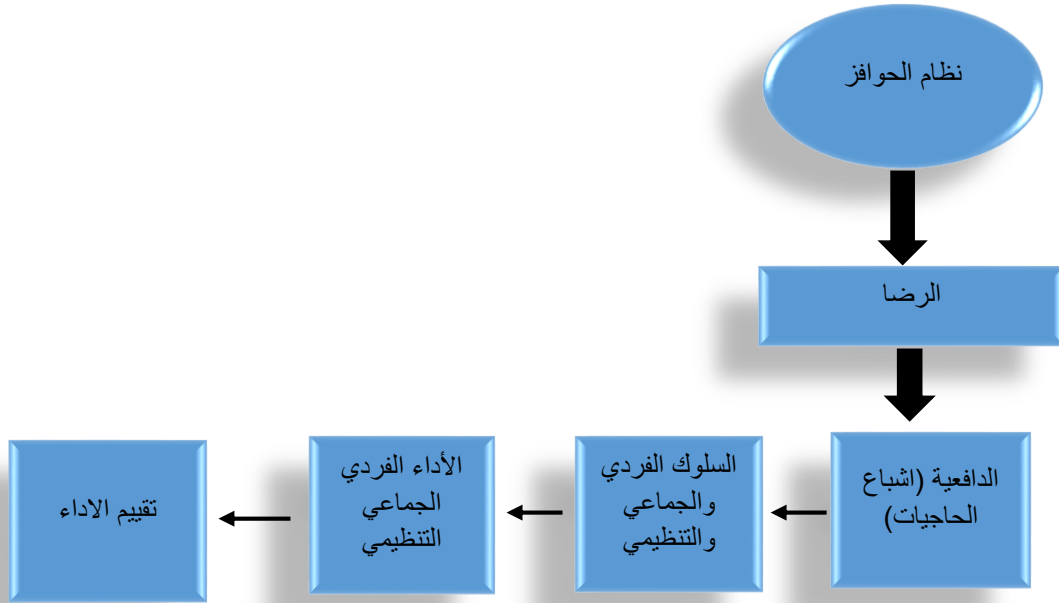
الفصل الأول: الإطار النظري لأثر الحوافز المعنوية على الأداء المورد البشري في المؤسسات خاصة طابع صناعي وتجاري.

المادة 46: يحدد الطابع الصناعي والتجاري للهيئة العمومية، وكذا قواعد تنظيمها وسيرها بموجب عقد الانشاء والقوانين الأساسية المتخذة وفق الشكل التنظيمي.

المادة 47: تتحول الهيئة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري الى مؤسسة عمومية اقتصادية، إذا أمكن عندئذ هدفها، وتسيير عملها ليات السوق ونص المخطط الوطني للتنمية على شروط ذلك¹.

المطلب الثالث: انعكاسات الحوافز المعنوية على الأداء المورد البشرية

يتضح تأثير الحوافز على الأداء من دراسة دور الحوافز في تخفيض معدل دوران العمل والحد من الغياب، والمساهمة في جذب العناصر الفعالة للالتحاق بالمؤسسة، كذلك دورها في اشباع الحاجات، واهميتها في تعلم أنماط جديدة في السلوك، ويوضح الشكل التالي العلاقة بين الحوافز والأداء.



الشكل رقم (02) : العلاقة بين الحوافز والاداء

2

يجب الربط مباشرة بين الحوافز والمكافئات والسلوك والأداء وفي حالات أخرى تحاول المنظمات ربط قرارات الترقية بالأداء وعلى ذلك يؤدي الموظف عمله بمستوى متميز للحصول على ترقية وحتى يمكن للحوافز ان تؤثر على الأداء بشكل فعال، فانه يجب مراعات العديد من المبادئ والاسس من بينها: المساواة والقوة ونوع الحاجة وعدالة التوزيع، ويمكن القول ان الحوافز تؤثر داخليا وخارجيا في اعمال وانشطة المنظمة، ويتجلى ذلك من استقرار دورها في:

- جذب العمالة الماهرة واستقطابها للعمل بالمنظمة.

1- الجريدة الرسمية، العدد 20، المؤرخة في 18 ماي 1988، ص823.

2- بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، ط1، دار الرابطة للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2008م-1429، ص150

الفصل الأول: الإطار النظري لأثر المواضع المعنوية على الأداء المورد البشري في المؤسسات خاصة طابع صناعي وتجاري.

- الأداء الفعال لمهام الوظيفة اذ تعمل العديد من المنظمات على ربط المكافأة بصورة مباشرة بالسلوك والأداء.
- الحد من الغياب والتأخر عن المواعيد العمل.
- الاحتفاظ بالعاملين المهرة.¹

¹ بشار يزيد الوليد، مرجع سبق ذكره 221.

خلاصة الفصل الأول:

نستخلص من خلال الفصل الأول ان الحوافز المعنوية لها أثر على أداء المورد البشري وهذا ما يظهر في تخفيض دوران العمل والحد من السلوكيات الغير مرغوبة كالغيابات والتأخر كما تساهم في تعلم أنماط جديدة في السلوك حيث في الأخير توصلنا الى الاستنتاجات التالية:

- الحوافز المعنوية هي تلك التي لا تعتمد على المال في اثاره وتحفيز العاملين على العمل بل تعتمد على وسائل معنوية
- تتصف الحوافز المعنوية الإيجابية بمبدأ الثواب للعاملين حيث تتمثل في تقدير جهود العاملين واشراكهم في الإدارة بالإضافة الى ضمان استقرار العمل مع تنظيم ساعاته وتحسين ظروفه
- ان السمة الأساسية للحوافز السلبية هي التهديد والتخويف حيث انها مرتبطة بنظام تأديبي قد يكون الإنذار او التوبيخ او فقدان مزايا معينة وقد يصل الى درجة التحويل الى التحقيق والفصل من العمل
- ان الأداء انعكاس لقدرة المنظمة على تحقيق الكفاءة في استخدامها لمواردها البشرية
- ان التدرج البياني والترتيب والمقالة والأداء بالأهداف ومراكز التقييم عبارة عن طرق تلجأ لها المؤسسة لقياس أداء الموارد البشرية منها التقليدية ومنها الحديثة
- تكمن أهمية قياس وتقييم الأداء في عدة نقاط أهمها تطوير الأداء الذاتي والاحساس بالمسؤولية كما يعد وسيلة لضمان عدالة المعاملة.

الفصل الثاني:

الإطار التطبيقي لأثر الحوافز المعنوية على أداء
المورد البشري في المؤسسات العمومية ذات
طابع صناعي وتجاري.

تعد مديرية الوحدة الولائية لبريد الجزائر بالمسيلة مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري حيث ستتطرق في هذا المبحث الى تعريفها وتطورها التاريخي وهيكلها التنظيمي وهذا بعد إجرائنا لمقابلة مع بعدما تطرقنا للجانب النظري سوف نحاول اسقاط ما تم تناوله في هذا الأخير، من خلال إجراء دراسة ميدانية في مديرية الوحدة الولائية لبريد الجزائر بالمسيلة بحيث يتم معالجة الموضوع من خلال تقسيم هذا الفصل الى 3 مباحث.

المبحث الأول: التعريف بمحل الدراسة التطبيقية

نائب مدير الوحدة الولائية لبريد الجزائر بالمسيلة لتزويدنا بالمعلومات الصحيحة.

المطلب الأول: التعريف بمديرية الوحدة الولائية لبريد الجزائر بالمسيلة

تعد مديرية من بين 50 مديرية ولائية للبريد على مستوى الوطن ومن مهامها تسيير المصالح البريدية عبر الولاية وتجسيد المخططات المحددة من طرف المديرية العامة لتطوير القطاع وقد بلغ عدد الموظفين على مستوى ولاية المسيلة 541 موظف ، موزعين على مختلف المكاتب و المستويات الوظيفية، اشتملت منهم المديرية الرئيسية بالمسيلة على 47 موظف إداري من مهامها وخدماتها:

- القيام بكل النشاطات الملحقة والتي لها علاقة بالنشاط الرئيسي سواء تعلق الأمر بالنشاطات المرتبطة ببريد الرسائل، الطرود البريدية والمصالح المالية البريدية بما في ذلك مصلحة التوفير.
- القيام بكل النشاطات الموكلة إليها لصالح الخزينة العمومية.
- إنشاء وخلق هيئات وهيكل تتماشى مع نشاطاتها وأهدافها على مستوى كل التراب الوطني مع توفير كل الوسائل الضرورية لتأمين الاستقلال وصيانة كل الهياكل القاعدية الموجودة تحت تصرفها .
- صياغة المخططات الرئيسية لتطوير مختلف لهياكل المرتبطة بنشاطها.
- صياغة والإشراف على السياسة التجارية تماشياً مع عقد نجاعة المصادق عليه بقرار من الوزير المكلف بالبريد .
- الإشراف على تنفيذ سياسة الخدمة الدولية في إطار السياسة القطاعية وفي إطار السياسة القطاعية وفي إطار التنظيمات الجاري بها العمل وفق دفتر الأعباء الممضي مع سلطة الضبط للبريد .
- نقل المراسلات الشخصية والرسمية.
- إرسال التلغرافية .
- إصدار و أداء الحوالات.
- مسك الحسابات البريدية الجارية.
- بيع الطوابع البريدية.
- نقل الرسائل والطرود .
- إرسال وتسليم الأموال و النقود .
- خدمات البرق و الفاكس .
- تطوير شبكة الاتصال اللاسلكية و السلكية للبريد. و المواصلات أهمية كبيرة في الحياة الاجتماعية و الثقافية و الاقتصادية منها.

- تسهيل الاتصال داخل و خارج الوطن, فك عزلة المجتمع .
- تسهيل عملية البيع والشراء والاقتصاد داخل وخارج الوطن ينمي العلاقات الاجتماعية بين الفرد والمجتمع والدول.
- كشف رصيد الحسابات البريدي الجاري عبر الخدمة الصوتية أو الانترنت.
- التصوير الرقمي لتوقيعات مالكي حسابات البريد الجاري لتمكينهم شكل جزئي أو كلي من سحب رصيدهم لدى أي مركز بريدي مجهز بنظام الإعلام الآلي .
- معالجة عمليات الادخار بشكل آني.
- معالجة البريد في مختلف أطواره بالإعلام الآلي .
- تزويد أصحاب الحسابات البريدية ببطاقات السحب الإلكترونية و الشروع في استعمال النموذج الموحد لإجراء العمليات التي تسمح مستقبلا بإلغاء الصك البريدي القديم.
- خدمة جديدة حوالتيك لمن لا يملك حساب بريدي .
- خدمة جديدة أمانتيك توصيل السلع و المنتجات إلى غاية باب المنزل (التسويق الإلكتروني) .
- باعتبارها مؤسسة تقدم خدمة عمومية فهي تعمل على توفير للمجتمع أحسن الخدمات و بأقل التكاليف.
- باعتبارها مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري فيجب أن تعمل على تخطيط , ترقية, تنمية, وتقليص تكاليفها للحصول على نتائج إيجابية لمتابعة تطورها .
- تلعب دور محرك للاقتصاد الوطني من خلال مضاعفة الجهود في مجال البحث و تطوير الاستثمار.
- استغلال كل النشاطات المدرجة تحت نظام التخصيص أو الحصر حسب المادة 63
- من القانون 2003 بخصوص بريد الرسائل بكل أشكاله في النظام الداخلي و في علاقتها مع الخارج.

المطلب الثاني: التطور التاريخي لمديرية الوحدة الولائية لبريد الجزائر بالمسيلة

نشأة مؤسسة بريد المسيلة سنة 1974 ونتيجة إصلاحات التي قامت بها الجزائر أعطيت لها تسمية بريد الجزائر المسيلة حيث تعد من المكاتب البريدية كاملة الخدمات .

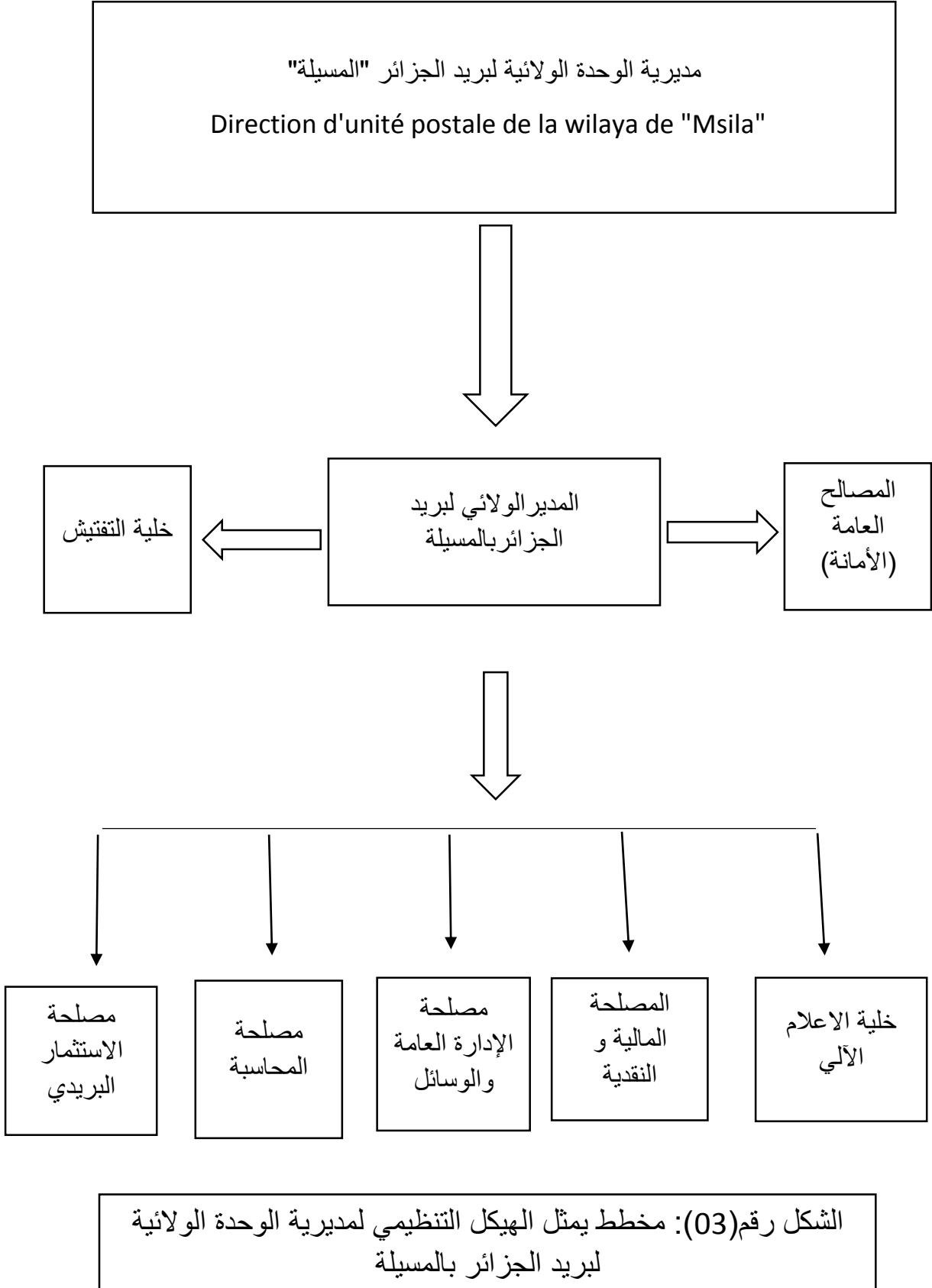
حيث تنشأ تحت تسمية بريد الجزائر بالمسيلة "مديرية الولائية لبريد الجزائر بالمسيلة" مؤسسة عمومية وطنية ذات طابع صناعي وتجاري, تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي وتخضع للقوانين و التنظيمات المعمول بها .

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية الوحدة الولائية لبريد الجزائر بالمسيلة

تحتوي ولاية المسيلة على شبكة بريد مكونة من 97 مكتب بريد مصنفة إلى :

- 95 مكتب بريدي ذات مهام كاملة
- 01 مكتب متنقل
- 01 شبابيك ملحقة

حيث أن لها الهيكل التنظيمي الآتي:



خلية التفتيش:

تتكون من مسؤول الخلية وعدد من المفتشين الرئيسيين، لهم مهام رئيسية منها:

- مراقبة وتفتيش المصالح البريدية (مكاتب ومختلف المصالح الأخرى).
- القيام بدراسة تنظيم المصالح والمستخدمين بالإضافة الى القيام بالتحقيقات على مستوى جميع المصالح والمكاتب البريدية.
- القيام والإشراف على عملية التنصيب وإنهاء مهام قباضة البريد ومختلف المصالح الأخرى.
- السهر على ضمان السير الحسن لمختلف المصالح البريدية والعمل على تحسين أداء مختلف المصالح.
- العمل على تحسين مردودية الموظفين.
- القيام بمراقبة مختلف الوسائل والظروف الأمنية المتوفرة بمكاتب البريد.
- السهر على الاستغلال العقلاني لوسائل العمل المتوفرة.
- الممثل الرئيسي يعد الممثل الشخصي للمدير الولائي للبريد لدى جميع المكاتب والمصالح البريدية كما يعتبر المفتش بمثابة الأذن والعين الساهرة للمدير الولائي للبريد.

المصلحة المالية النقدية:

من مهام تنظيم وتسيير المكاتب البريدية عبر تراب الولاية والمراقبة المالية والخدمات المقدمة حيث تتكون من:

1مكتب المالية : وتشرف على مسك و مراقبة محاسبة المكاتب البريدية و السهر على السير الحسن لكل العمليات المالية على مستوى مكاتب ولاية المسيلة كما تعمل المصلحة على حل والنظر في كل شكاوى المواطنين مثل الصكوك البريدية الحوالات البريدية الموزعات الآلية للأوراق النقدية الشبابيك الآلية النقدية .

2مكتب النقدية :

- يهتم بمتابعة طلب البطاقات المغناطيسية .
- بيان حول سير الموزع الآلي للاموال .
- معالجة شكاوي المواطنين في حالة ضياع المبالغ المالية من الشبابيك الآلية النقدية .

مصلحة المحاسبة: تتكون من

مكتب المحاسبة: يهتم بتحويل الأموال حيث تحول هذه الأموال من مكاتب رئيسية الى مكاتب ثانوية ويقوم بهذه العملية القابض الرئيسي الذي يقيم بمدينة المسيلة حيث يتم الاتصال به عبر الهاتف مساء من جميع المصالح البريدية الموجودة عبر تراب الولاية من اجل طلب المبلغ وذلك لتسديد العمليات اليومية التي تقوم بها كل مكاتب الولاية وكذا تزويد المكاتب البريدية بالاموال.

كما يقوم هذا المكتب بمتابعة كل الوثائق الحسابية القادمة من طرف كل المكاتب البريدية وهذا كل نهاية الشهر نذكر من بينها لائحة 1104 وتشمل هذه اللائحة على مداخل ومخارج المكاتب البريدية المنتشرة عبر تراب الولاية وهذا من بداية الشهر الى نهايته.

مصلحة الإدارة العامة والوسائل:

تتكون هذه المصلحة من عدة مكاتب هامة هي:

- مكتب المستخدمين (تسيير الموارد البشرية).
- مكتب البناء.
- مركز الصيانة وحفظ البيانات.
- مكتب النقل.

مصلحة الاستثمار البريدي:

1 مكتب الاستثمار البريدي :

- الطرود البريدية (الاكياس البريدية).
- منح رخصة خاصة ببيع الطوابع البريدية في الاكشاك.
- التوقيت لفتح و غلق المكاتب البريدية (التوقيت الصيفي والشتوي).
- توزيع الرسائل والأرشفيف.
- معالجة شكاوى المواطنين.
- دراسة ميدانية في حالة فتح مكتب بريدي جديد.
- متابعة ترحيل البريد والطرود.

2مكتب نقل وتوزيع البريد السريع :

- متابعة نقل ارساليات البريد السريع الكترونيا.
- مراقبة جودة المكاتب البريدية.
- الاشراف على متابعة نقل وتوزيع البريد.
- تحرير الفواتير الخاصة بالتلغراف.
- منح رخصة لممارسة كاتب عمومي على مستوى المكاتب البريدية.
- خدمة امانتيك خدمة جديدة تتمثل في توصيل السلع والمنتجات الى باب المنزل.

خلية الاعلام الالي:

وتتكفل هذه الخلية ب:

- انجاز ووضع حيز التطبيق أنظمة الاعلام الالي الضرورية لتسيير المصالح.
- انجاز برامج الاستغلال وصيانة الأنظمة المعلوماتية والعمل على تخزينها وحمايتها.
- الاشراف على تسيير ومراقبة مراكز الاعلام والعمل على تطوير البرامج.
- مراقبة التطور التكنولوجي وترقية تكنولوجيا الاعلام والاتصال المستعملة.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

في أي دراسة علمية يعد من الضروري تقديم نظرة عن المنهج المتبع وحدود ومتغيرات الدراسة بالإضافة الى مجتمع وعينة الدراسة وأدوات جمع البيانات وأساليب معالجتها احصائيا سنتطرق لكل هذا في المطالب الثالث الاتية:

المطلب الأول: منهج وحدود ومتغيرات الدراسة

- **منهج الدراسة:** يعد المنهج الأسلوب المتبع لدراسة ظاهرة ما في محل ما من أجل الوصول الى النتائج او الكشف عن طبيعة هذه الظاهرة حيث اننا في دراستنا هذه اخترنا المنهج الوصفي التحليلي وهذا ليس رغبة منا بل يرجع لطبيعة الموضوع.
- يهتم هذا المنهج بدراسة الظواهر كما هي من حيث خصائصها وأشكالها والعوامل المؤثرة في ذلك فهو يدرس حاضر الظواهر والاحداث عن طريق توصيفها مع جميع الجوانب والابعاد ويهدف لاستخلاص الحلول وتحديد الأسباب والعلاقات التي أدت الى هذه الظواهر والاحداث وكذلك تحديد العلاقات مع بعضها والعوامل الخارجية المؤثرة بها للاستفادة منها في التنبؤ بمستقبل هذه الاحداث والظواهر بعد تحليلها
- **حدود الدراسة:** وتمثلت حدود دراستنا في اختيارنا لعينة عشوائية من عمال مديرية الوحدة الولائية ليريد الجزائر بالمسيلة
- **متغيرات الدراسة:** باعتبار ان المتغير المستقل يعرف على انه المتغير الذي يؤثر على نتائج التجربة والمتغير التابع هو متغير يؤثر فيه المتغير المستقل وانطلاقا من إشكالية الدراسة فان:

المتغير المستقل هو: الحوافز المعنوية

المتغير التابع هو: أداء الموارد البشرية

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة كل المفردات ذات العلاقة بمتغيري الدراسة أي جميع العاملين بمديرية الوحدة الولائية ليريد الجزائر بالمسيلة بما فيهم رؤساء المصالح ورؤساء المكاتب بحيث يقدر العدد الإجمالي للعاملين بالمديرية 547 عامل ونظرا لصعوبة تغطية كل افراد مجتمع الدراسة تم اختيار عينة بطريقة عشوائية تتألف من 50مبحوث من مجتمع الدراسة وتم الإجابة على 43استمارة أي ان بعض افراد العينة لم يدلو بمعلوماتهم ولم يجيبوا على الأسئلة واستبعدت استمارة واحدة لعدم اكتمال الإجابة على كل فقراتها واسئلتها، وعلى هذا الأساس بلغ عدد الاستمارات الصالحة للدراسة (42) بنسبة (84%)

المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية

- **أدوات جمع البيانات:** تتمثل أدوات جمع البيانات عموما في المقابلة الشخصية والملاحظة المباشرة والاستبيان واللجوء الى الانترنت في بعض الأحيان لأنها تعد وسائل أساسية للحصول على الحقائق التي نسعى الى الوصول اليها ونظرا لطبيعة موضوعنا هذا التي تفرض علينا استخدام الاستبيان كوسيلة رئيسية لجمع المعلومات والبيانات الصحيحة فلقد قمنا في يوم 30/05/2021 بتوزيعه على عينة عشوائية مكونة من 50 عامل متطعين الى الوصول الى الحقائق المرجوة
- الاستبيان: يعتبر الاستبيان من أكثر الوسائل استعمالا في جمع البيانات اللازمة للتحقق من فرضيات مشكلة معينة او للإجابة على أسئلة بحث معين ومنه قسم استبيان هذه الدراسة الى ثلاث محاور
- المحور الأول: محور البيانات الشخصية، وهواس بالبيانات الشخصية كالجنس والعمر والمستوى التعليمي ومدة الخدمة
- المحور الثاني: خاص بأبعاد الحوافز الغير مادية، يتضمن هذا المحور الفقرات المتعلقة بالمتغير المستقل (التحفيزات المعنوية) وتشمل على فقرات مرقمة من 1الى 9
- المحور الثالث: خاص بأداء المورد البشري يتضمن فقرات مرقمة من 10الى 16

وقد تم قياس اتجاهات العاملين بالاعتماد على طريقة لكارث الخماسي وهذا المقياس مكون من 5 نقاط تتراوح ما بين الموافق بشدة (وهو معبر عنه بالرقم 5) وغير موافق بشدة (وهو المعبر عنه بالرقم 1) سلم لكارث الخماسي

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

ت

م الجدول رقم (04) : جدول يمثل قياس اتجاهات العاملين بالاعتماد على طريقة لكارث الخماسي

و

ضع العبارات بالعربية الفصحى وتم استعمال عبارات واضحة ومتداولة بحيث تكون سهلة الفهم وفي متناول جميع المستجوبين وللإشارة انه لم يتم استخدام وتوزيع الاستبيان الا بعد تحكيم الأستاذ المشرف ومحكمين اثنين آخرين للوصول الى الصورة النهائية للاستبيان

- أساليب المعالجة الإحصائية: استعملنا في تحليل البيانات الوسيلة الإحصائية التالية وهي البرنامج الاحصائي spss النسخة 26 يعد واحدا من أشهر أنظمة التحليلات الإحصائية وأكثرها انتشارا لما يتمتع به من ميزات عديدة حيث ان هذا النظام يقوم بإجراء جميع العمليات الإحصائية التي يحتاجها الباحث ويقدمها في جداول ورسومات بيانية بالشكل الذي يريد متضمنا الأساليب الإحصائية التالية:

اختبار الصدق والثبات: للتأكد من صلاحية وملائمة أداة الدراسة للغرض الذي صممت من اجله.

اختبار شائبو – ويلك: للتأكد من طبيعة التوزيع وتحديد الاختيارات اللازمة من تحقق او عدم تحقق الفرضيات.

الاختبارات الوصفية: كالتكرارات، المتوسطات والانحراف المعياري للوقوف على التوجه العام للإجابات و آراء افراد العينة

معامل الارتباط: لمعرفة قيمة واتجاه ومعنوية العلاقة بين متغيرات الدراسة

اختبار معنوية المتوسط: باستخدام اختبار ستودنت (t. test)

معادلة الانحدار: لتحديد أثر المتغير المستقل على المتغير التابع مع التأكد من معنوية الانحدار باستخدام اختبار فيشر (Fisher) ومعنوية المعلمات باستخدام اختبار ستودنت (t. test)

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

يتناول هذا المبحث 3 مطالب تحتوي عرضا وتحليلا واختبارا للفرضيات والمحاور والاستبيانات.

المطلب الأول: التأكد من صدق الاستبيان

صُمم الاستبيان بالاعتماد على سلم تدرجي بدرجات متساوية تحدد الإجابات الممكنة لكل فقرة باستخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، والجدول الموالي يوضح قائمة الاختيارات المتوافقة مع كل إجابة والمدى الذي تنتمي إليه والمتناسبة مع الدرجات من (01) إلى (05)

الجدول رقم (05): درجات مقياس الدراسة

مجال الاختيار	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
مدى الإجابة	[1.79-1.00]	-1.80]	[3.39-2.60]	[4.19-3.40]	[5.00-4.20]
الدرجة (الاختيار)	01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على سلم ليكرت (Likert) الخماسي

الصدق الظاهري: تم تحكيم الاستبيان من قبل الأستاذ المشرف و بعد عرضه على محكمين اثنين من قبل الأستاذ المشرف لغرض ضبطه في صيغته النهائية وبعد اجراء التعديلات الشكلية والمنهجية والموضوعية

اختبار الثبات: لمعرفة مدى استقرار المقياس وثبات فقرات محاوره وأبعاده تم استخدام معامل ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha) وفق ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (06): اختبار الثبات لمحاور الاستبيان

المحور	البعد	Cronbach's Alpha
01	الحوافز المعنوية	0.852
02	أداء المورد البشري	0.876

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

بلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha) لفقرات محور الحوافز المعنوية (0.852)، في حين قدرت معامل الثبات بالنسبة لمحور أداء المورد البشري (0.876) تفوق القيمة المعيارية

الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان: يوضح الاتساق الداخلي مدى ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي له، وفيما يلي عرض لمستويات الاتساق المحسوبة لكل محور من المحاور:

الجدول رقم (07): الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان

المحور	رقم الفقرة	Pearson (c)	Sig
الحوافز المعنوية	01	0.772	0.000
	02	0.503	0.001
	03	0.492	0.001
	04	0.549	0.000
	05	0.476	0.000
	06	0.501	0.001
	07	0.672	0.000
	08	0.661	0.000
	09	0.727	0.000
أداء المورد البشرية	10	0.746	0.000
	11	0.632	0.000
	12	0.560	0.000
	13	0.613	0.000
	14	0.666	0.000
	15	0.516	0.000
	16	0.526	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط (معامل بيرسون) بين فقرات محور التحفيزات المعنوية والدرجة الكلية للمحور تراوحت بين نسبة (47.6%) ونسبة (77.2%)، أما بالنسبة لفقرات محور أداء المورد البشري فقد انتمت إلى المجال المحدد بين النسبتين (51.6%) و(74.6%)، وهي ارتباطات طردية (إيجابية) تميل من متوسطة القوة إلى القوية وبدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي بهامش خطأ أقل من (5%) لكل فقرات الاستبيان، وعليه فإن فقرات الاستبيان تتميز بوجود اتساق داخلي بين الفقرات والمحاور التي تنتمي إليها.

اختبار طبيعية البيانات: لاختبار طبيعية البيانات يتم الاعتماد على اختبار شابيرو ويلك (Shapiro-Wilk) الذي يستخدم للعينات ذات المفردات الأقل من (50) مفردة، حيث ان قاعدة اتخاذ القرار هنا تكون عكس باقي الاختبارات الإحصائية، أي البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ما عدا في حالة ان الدلالة الإحصائية لاختبار شابيرو ويلك (Shapiro-Wilk) أكبر من القيمة المعيارية (0.05) وليس أقل، والجدول التالي وضح نتائج اختبار الطبيعية لبيانات الدراسة:

الجدول رقم (08): اختبار طبيعية البيانات

الرقم	المحور	Shapiro-Wilk	الدلالة	طبيعة التوزيع
01	التحفيزات المعنوية	0.961	0.162	طبيعي
02	أداء المورد البشري	0.972	0.398	طبيعي
03	بواقى معادلة الانحدار: التحفيزات المعنوية*أداء المورد البشري	0.973	0.427	طبيعي

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

سجل اختبار محاور الدراسة وكذا بواقى معادلة الانحدار بين التحفيزات المعنوية وأداء المورد البشري دلالة إحصائية تفوق القيمة المعيارية (0.05) أي ان بياناتها تتبع التوزيع الطبيعي مما يمكن من استخدام الاختبارات المعلمية للتأكد من قبول او عدم قبول الفرضيات المرتبطة بها، وما يدعم ذلك أنه وبالاستناد إلى عدد مفردات العينة محل الدراسة البالغ (36) مفردة وهي عينة كبيرة نسبيا فانه يمكن استخدام الاختبارات المعلمية كاختبار ستودنت (T-Test) وكذا معامل الارتباط بيرسون (Pearson) وما يدعم ذلك أيضا نظرية النهاية المركزية والتي تسمح باستخدام الاختبارات المعلمية للعينات التي تفوق عدد مفرداتها (30) مفردة

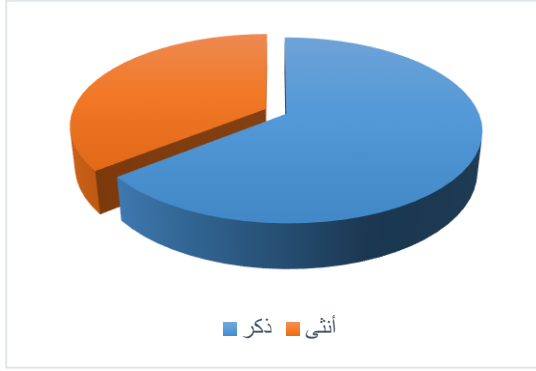
المطلب الثاني : تحليل نتائج المحاور

تحليل أبعاد محاور الاستبيان : يتم عرض وتحليل محور البيانات الوصفية (البيانات الشخصية) ثم البيانات المتعلقة بمحوري الدراسة).

أولاً: عرض وتحليل محور البيانات الوصفية

1-تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق الجنس: لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير الجنس

الشكل رقم (04): شكل توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق الجنس



الجدول رقم (09): تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق الجنس

النسبة (%)	التكرار	الجنس
64.3	27	ذكر
35.7	15	أنثى
100	42	المجموع

نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين:

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Excel 2013).

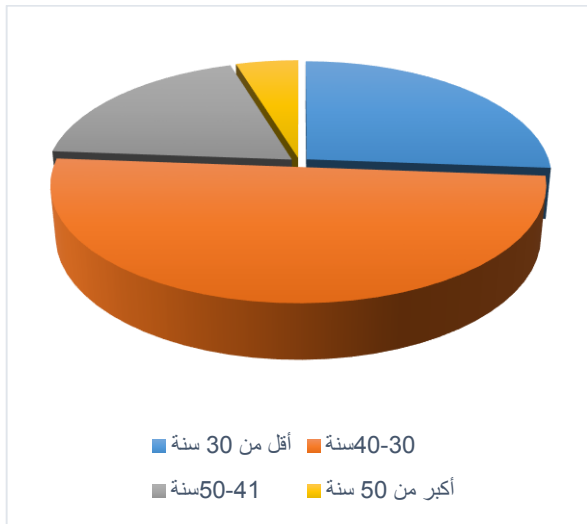
أغلبية مفردات العينة محل الدراسة هم ذكور بنسبة (64.3%) أي حوالي ثلثي العينة بالمقابل بلغت نسبة الإناث (35.7%) وهي نسب تتوافق مع الواقع حيث أن أكثر العاملين في مؤسسات البريد هم رجال وهذا راجع لعزوف الفئة النسوية عن العمل في مثل هذه الوظائف نسبياً.

2 تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق السن

لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير السن نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين:

الشكل رقم (05): شكل توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق السن

الجدول رقم (10): تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق السن



النسبة (%)	التكرار	السن
26.2	11	أقل من 30 سنة
50	21	40-30 سنة
19	8	50-41 سنة
4.8	2	أكبر من 50 سنة
100	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Exel 2013).

يتوزع أفراد عينة البحث حسب متغير السن إلى (50%) من مجموع أفراد العينة ممثلة بالفئة العمرية (40-30) سنة تليها الفئات أقل من (30) سنة، (50-41) سنة بنسب: (26.2%)، (19%) على التوالي، والنسبة الباقية (4.8%) سجلتها الفئة العمرية الأكبر من (50%) سنة، ورغم ان أغلب مفردات العينة هم من الفئة الشبابية إلا أن التوظيف بالمؤسسة يخضع لقوانين لا تراعي فيها السن بدرجة أولى.

3- تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق المستوى التعليمي

لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين:

الشكل رقم (06): شكل توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق المستوى التعليمي



الجدول رقم (11): تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة (%)
ثانوي	6	14.3
جامعي	36	85.7
المجموع	42	100

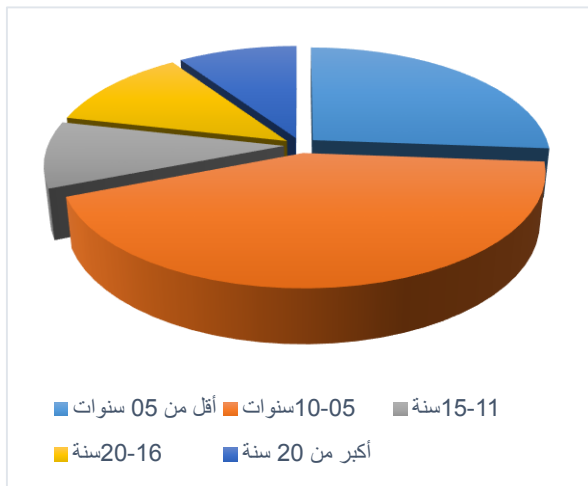
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Exel 2013).

يتوزع أفراد عينة البحث حسب متغير المستوى التعليمي إلى (85.4%) حاملي شهادات جامعية، و(14.3%) لحاملي شهادات الثانوية وهي نسب تتفق مع الواقع ذلك أن موظفي المؤسسة يجب عليهم الحصول على شهادات جامعية قبل الترشح لمناصب المؤسسة.

4- تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق مدة الخدمة

لدراسة توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب مدة الخدمة نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين:

الشكل رقم (07): شكل توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق مدة الخدمة



الجدول رقم (12): تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق مدة الخدمة

مدة الخدمة	التكرار	النسبة (%)
أقل من 05 سنوات	11	26.2
10-05 سنوات	18	42.9
15-11 سنة	4	9.5
20-16 سنة	5	11.9

9.5	4	أكبر من 20 سنة
100	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Exel 2013).

تشكل فئة (05-10) سنوات أغلبية مفردات العينة محل الدراسة من حيث مدة الخدمة، تليها فئة الأقل (05) سنوات، ثم باقي الفئات بنسب متقاربة، ويتفق هذا التحليل مع تحليل توزيع مفردات العينة حسب السن حيث يتضح أن أغلب المفردات هم من الفئة الشبابية.

ثانيا: عرض وتحليل محور التحفيز المعنوية

نعتمد في تحليل معطيات هذا المحور على حسابات المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية فضلا عن تحديد اتجاه المتوسط أخذا بعين الاعتبار كل الأرقام بعد الفاصلة التي يظهرها برنامج (SPSS) حسب ملحق مخرجات البرنامج، وقد كانت نتائج التحليل الاحصائي لعبارات هذا المحور مثلما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (13): تحليل معطيات أبعاد المحور الثاني

اتجاه المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
محايد	0.91	3.34	01 تتلقى من المؤسسة التكريم وشهادات التقدير والعرفان
محايد	0.77	3.38	02 تخصص المؤسسة لوحة إعلانات تسمى لوحة الشرف خاصة بالموظفين المجدين
محايد	0.98	2.98	03 تشرك المؤسسة العاملين في عمليات اتخاذ القرار
محايد	0.81	3.36	04 تتم عملية الترقية في المنصب بشكل دوري
محايد	0.82	3.37	05 تتلقى عبارات تشجيعية عند أداء العمل
موافق بشدة	0.87	4.20	06 تضمن المؤسسة استقرار العمل
محايد	0.77	3.33	07 تحدد وتنظم ساعات العمل في المؤسسة وفق مصلحة الموظف

08	توفر المؤسسة فترات راحة دورية	4.19	0.91	موافق
09	تتوفر المؤسسة على معدات توفر الراحة أثناء تأدية العمل	3.40	0.82	موافق

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح أن المتوسطات الحسابية الخاصة بفقرات هذا المحور قد تراوحت بين درجات المحايد، الموافق والموافق بشدة حيث انتمت إلى المجال (3.34-4.20) بالمقابل سجلت انحرافات القيم المشاهدة عن متوسطها الحسابي قيمة مقبولة تدل على أن البيانات غير متشتتة بسبب وجود تجانس في إجابات افراد العينة فيما يخص هذا المحور.

ثالثا: عرض وتحليل محور أداء المورد البشري

نعتمد في تحليل معطيات هذا المحور على حسابات المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية فضلا عن تحديد اتجاه المتوسط أخذا بعين الاعتبار كل الأرقام بعد الفاصلة التي يظهرها برنامج (SPSS) حسب ملحق مخرجات البرنامج، وقد كانت نتائج التحليل الاحصائي لعبارات هذا المحور مثلما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (14): تحليل معطيات أبعاد المحور الثالث

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه المتوسط	
10	تسعى لتحقيق اهداف المؤسسة	4.05	0.82	موافق
11	تسعى لمواصلة تحقيق إنتاجية المؤسسة	3.93	0.87	موافق
12	تعمل على استمرارية المؤسسة	3.95	0.70	موافق
13	تعمل بجدية لتحقيق وإدراك غاية المؤسسة	3.93	0.84	موافق
14	تعمل محاولة تحقيق الكفاءة والفاعلية في العمل	3.86	0.90	موافق
15	وجود برامج ومخططات لتحسين أداء العمال	3.33	1.05	محايد
16	تعمل على تطوير الأداء الذاتي داخل المؤسسة	3.84	0.89	موافق

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح أن المتوسطات الحسابية الخاصة بفقرات هذا المحور قد تراوحت بين درجتي الموافق والمحايد حيث انتمت إلى المجال (3.33-4.05) بالمقابل سجلت

انحرافات القيم المشاهدة عن متوسطها الحسابي قيمة مقبولة تدل على أن البيانات غير متشتتة بسبب وجود تجانس في إجابات افراد العينة فيما يخص هذا المحور لكنها أكثر تشتتاً من المحور السابق.

وللتحديد المتوسط العام لكل محور وكذا تحديد مدى دلالاته من الناحية الإحصائية سيتم تحليل متوسطات المحاور ككل من خلال المطلب الموالي.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

أولاً: اختبار صحة الفرضية الأولى

للتأكد من قبول أو عدم قبول الفرضية الأولى نستخدم اختبار ستودنت (T-Test)، حيث أظهر الاختبار النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (15): نتائج اختبار ستودنت (T-Test) للفرضية الأولى

عدد المفردات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T-Test)	درجة الحرية	Sig
42	3.59	0.691	5.577	42	0.000
ألفا 0.05، اتجاه المتوسط: موافق					

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

يتضح من البيانات الواردة أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور قدر بلغ (3.59) بدرجة موافق في حين أن الانحراف المعياري الذي قدر بـ: (0.69) يدل على ان البيانات غير متشتتة عن متوسطها الحسابي بسبب وجود تجانس في إجابات افراد العينة فيما يخص هذا المحور ككل، أما قيمة اختبار ستودنت (T-Test) المحسوبة فقد كانت عند مستوى (5.577) بدرجة حرية (42) وبمستوى معنوية (0.000) أقل من القيمة المعيارية (0.05)، وعليه يتم رفض الفرضية العدمية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) وهذا ما يثبت صحة قبول الفرضية الأولى التي تنص على الآتي: "يوجد تحفيز معنوي في مديرية الوحدة الولائية للبريد الجزائر بالمسيلة".

ثانياً: اختبار صحة الفرضية الثانية

للتأكد من قبول أو عدم قبول الفرضية الثانية نستخدم اختبار ستودنت (T-Test)، حيث أظهر الاختبار النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (16): نتائج اختبار ستودنت (T-Test) للفرضية الثانية

عدد المفردات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T-Test)	درجة الحرية	Sig
42	3.84	0.693	7.894	42	0.000
ألفا 0.05، اتجاه المتوسط: موافق					

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

يتضح من البيانات الواردة أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور قدر بلغ (3.59) بدرجة موافق في حين أن الانحراف المعياري الذي قدر بـ: (0.69) يدل على ان البيانات غير متشتتة عن متوسطها الحسابي بسبب وجود تجانس في إجابات افراد العينة فيما يخص هذا المحور ككل، أما قيمة اختبار ستودنت (T-Test) المحسوبة فقد كانت عند مستوى (7.894) بدرجة حرية (42) وبمستوى معنوية (0.000) أقل من القيمة المعيارية (0.05)، وعليه يتم رفض الفرضية العدمية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) وهذا ما يثبت صحة قبول الفرضية الثانية التي تنص على الآتي: "يوجد اتجاه إيجابي في ما يخص تقييم أداء المورد البشري في مديرية الوحدة الولائية لبريد الجزائر بالمسيلة".

ثالثا: اختبار صحة الفرضية الثالثة

لدراسة أثر الحوافز المعنوية (MI) (Moral Incentives) على أداء المورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة (HRP) (Human Resource Performance) نستعين بنتائج تحليل الانحدار الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (17): نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الرئيسية

المؤشر	الارتباط Pearson	المقدرة التفسيرية المعدلة	قيمة اختبار F	دلالة F
	0.832	0.684	89.754	0.000
النموذج المقدر	المعامل	قيمة اختبار T	دلالة T	
الثابت	0.846	2.624	0.012	
MI	0.834	9.474	0.000	

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تم تسجيل ارتباط إيجابي طردي بين الحوافز المعنوية وأداء المورد البشري بنسبة (83.2%) بمقدرة تفسيرية تقدر بـ: (0.684) أي أن تغيرات الحوافز المعنوية تفسر ما نسبته (68.4%) من التغيرات التي تطرأ على أداء المورد البشري، أما صيغة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فقد أخذت المعادلة الرياضية شكل معادلة انحدار بسيط وفق الصيغة التالية:

$$HRP = 0.846 + 0.834(MI)$$

بالاعتماد على جدول ومعادلة الانحدار فقد كانت الدلالة الإحصائية لاختبار فيشر (Fisher) أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية بالإضافة إلى توفر نفس الشرط (دلالة إحصائية أقل من 0.05) فيما يخص اختبار ستودنت (t-test) أي أن معاملات النموذج كذلك ذات دلالة إحصائية بهامش ثقة (95%)، كما يلاحظ أن الحوافز المعنوية تؤثر إيجابيا بدرجة (0.834) على أداء المورد البشري، وهذا ما يؤكد قبول صحة الفرضية الرئيسية التي تنص على: "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على أداء المورد البشري في مديرية الوحدة الولائية للبريد الجزائر بالمسيلة"، أي كلما تحسن الحوافز المعنوية بوحدة واحدة تحسن معها أداء المورد البشري بـ: (0.834) وحدة.

ملخص الفصل الثاني :

من خلال تطبيقنا للجانب النظري لأثر الحوافز المعنوية على أداء المورد البشري في المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي و تجاري في الفصل الثاني وبعد الدراسة الميدانية التي قمنا بها في محل الدراسة مديرية الوحدة الولائية لبريد الجزائر بالمسيلة توصلنا الى النتائج التالية:

- ان اغلبية العمال في مديرية الوحدة الولائية لبريد الجزائر بالمسيلة هم ذكور بنسبة (64.3%) بالمقابل بلغت نسبة الاناث (35.7%) .
- ان جل موظفي محل الدراسة هم حاملو شهادات جامعية .
- ان اغلب عمال الوحدة الولائية للبريد بالمسيلة هم الفئة الشبابية
- يدل اختبار ستودنت على انه يوجد تحفيز معنوي في مديرية الوحدة الولائية للبريد بالمسيلة
- يوجد اتجاه إيجابي في ما يخص تقييم أداء المورد البشري في مديرية الوحدة الولائية لبريد الجزائر بالمسيلة
- يوجد ارتباط إيجابي طردي بين الحوافز المعنوية وأداء المورد البشري بنسبة (83.2 %)

- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على أداء المورد البشري في مديرية الوحدة الولائية للبريد الجزائر بالمسيلة.

الختامة

بعد الدراسة النظرية لموضوعنا: إثر الحوافز المعنوية على أداء المورد البشري، والتطبيقية في محل الدراسة بمديرية الوحدة الولائية لبريد الجزائر بالمسيلة توصلنا الى النتائج التالية:

النتائج النظرية:

- الحوافز المعنوية هي تلك التي لا تعتمد على المال في اثاره وتحفيز العاملين على العمل بل تعتمد على وسائل معنوية.
- تتصف الحوافز المعنوية الإيجابية بمبدأ الثواب للعاملين حيث تتمثل في تقدير جهود العاملين واشراكهم في الإدارة بالإضافة الى ضمان واستقرار العمل مع تنظيم ساعاته وتحسين ظروفه.
- ان السمة الأساسية للحوافز السلبية هي التهديد والتخويف حيث انها مرتبطة بنظام تأديبي قد يكون الإنذار او التوبيخ او فقدان مزايا معينة وقد يصل الى درجة التحويل الى التحقيق والفصل من العمل.
- الأداء هو انعكاس لقدرة المنظمة على تحقيق الكفاءة في استخدامها لمواردها البشرية.
- تنقسم طرق قياس وتقييم الأداء المورد البشري الى طرق تقليدية وطرق حديثة.
- تكمن أهمية قياس وتقييم الأداء في عدة نقاط أهمها رفع معنويات العاملين وتطوير الأداء الذاتي والاحساس بالمسؤولية كما يعد وسيلة لضمان عدالة المعاملة.

النتائج الميدانية: من خلال الدراسة تحصلنا على عدة نتائج أهمها:

- يوجد تحفيز معنوي في مديرية الوحدة الولائية لبريد الجزائر بالمسيلة وهذا بدلالة اختبار ستودنت .
- يوجد اتجاه إيجابي في ما يخص تقييم أداء المورد البشري في مديرية الوحدة الولائية لبريد الجزائر بالمسيلة.
- يوجد ارتباط إيجابي طردي بين الحوافز المعنوية وأداء المورد البشري.
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على أداء المورد البشري في مديرية الوحدة الولائية للبريد الجزائر بالمسيلة.

الاقتراحات والتوصيات:

- نقترح على المؤسسة مواصلة نظام التحفيز المعنوي داخل المؤسسة.

افاق الدراسة:

- أثر التحفيز المعنوي على أداء المورد البشري.

الملاحق

جامعة المسيلة محمد بوضياف
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

التخصص: تسيير عمومي

السنة: الثانية ماستر

استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، اما بعد:

يسرني ان أقدم لكم هذا الاستبيان الخاص بمذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسيير عمومي تحت عنوان: أثر الحوافز المعنوية على أداء المورد البشري في المؤسسات العمومية ذات الطابع التجاري.

ارجوا قراءته بكل عناية ثم التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة فيه بكل دقة وموضوعية من خلال وضع العلامة (x) امام الاختيار الذي يتفق مع إجابتم التي سيكون لها أثر كبير للوصول الى نتائج صادقة ومفيدة مع العلم بان اجابتم والمعلومات التي تدلون بها سوف تعامل بسرية ولن تستخدم الا في أغراض البحث العلمي.

وانني اشكركم على ما تبذلونه من جهد ووقت في هذا الاستبيان أتمنى لكم التوفيق.

الطالبة: مزراق بركاهم نور الهدى.

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس:

- ذكر -
- انثى -

2- السن:

- اقل من 30 سنة -
- من 30 الى 40 سنة -
- من 40 الى 50 سنة -
- أكبر من 50 سنة -

3- المستوى التعليمي:

- متوسط -
- ثانوي -
- جامعي -

4- مدة الخدمة:

- اقل من 5 سنوات -
- من 5 الى 10 سنوات -
- من 10 الى 15 سنة -
- من 15 الى 20 سنة -
- أكثر من 20 سنة -

المحور الثاني: ابعاد الحوافز غير مادية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البعاد الأول: الحوافز الإيجابية
					1 تتلقى من المؤسسة التكريم وشهادات التقدير والعرفان
					2 تخصص المؤسسة لوحة إعلانات تسمى لوحة الشرف خاصة بالموظفين المجددين
					3 تشارك المؤسسة العاملين في عمليات اتخاذ القرار
					4 تتم عملية الترقية في المنصب بشكل دوري
					5 تتلقي عبارات تشجيعية عند أداء العمل
					6 تضمن المؤسسة استقرار العمل
					7 تحدد وتنظم ساعات العمل في المؤسسة وفق مصلحة الموظف
					8 توفر المؤسسة فترات راحة دورية
					9 تتوفر المؤسسة على معدات توفر الراحة أثناء تأدية العمل

المحور الثالث: أداء المورد البشري

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البعد الأول: أداء المورد البشري
					10 تسعى لتحقيق اهداف المؤسسة
					11 تسعى لمواصلة تحقيق إنتاجية المؤسسة
					12 تعمل على استمرارية المؤسسة
					13 تعمل بجدية لتحقيق وإدراك غاية المؤسسة
					14 تعمل محاولة تحقيق الكفاءة والفاعلية في العمل
					15 وجود برامج ومخططات لتحسين أداء العمال
					16 تعمل على تطوير الأداء الذاتي داخل المؤسسة

قائمة المصادر والمراجع

الكتب:

- الدكتور بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، ط1 دار الراهة للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2008 م - 1429هـ.
- الدكتور رشيد واضح، المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق، ط1، دار هومة، الجزائر، 2002.
- الدكتور شحادة نظمي، محمد رسلان الجبوسي، محمد الباشا، رياض الحلبي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000م – 1420هـ
- الأستاذ الدكتور، عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية الحديثة، الاستراتيجيات – الاقتصاديات، ط1 دار زهران للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2010م – 1431هـ.
- الأستاذ الدكتور كاظم حمود خضير، إدارة الموارد البشرية، ط6، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2015م – 1436هـ.
- الأستاذ الدكتور محمد امين بوسماح، ترجمة رحال بن عمر رحال مولاي ادريس، المرفق العام في الجزائر ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- الدكتور نجيب شاويش مصطفى، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000
- الدكتور نور الدين حارو، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الامة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011

الأبحاث:

- حورية عاشور، سياسة الحوافز وتحسين أداء المورد البشري، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، إدارة وحكامة محلية، قسم العلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.
- حميد شوقي، نظام تقييم أداء الموارد البشرية ودوره في تحسين الأداء بمديرية الشباب والرياضة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضة، إدارة وتنظيم في الرياضة، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.

القوانين:

- المرسوم رقم 88-101 المؤرخ في 16 ماي 1988 الذي يحدد كيفية تطبيق القانون رقم 88-01 المؤرخ في 12 جافني 1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية على المؤسسات الاشتراكية ذات طابع اقتصادي، الجريدة الرسمية، العدد 20 المؤرخة في 18 ماي 1988

الروابط:

- <http://8080/xmlui/handle/123456789/12:dspace.univ-msila.dz>



تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسفله:

الطالب (ة): م. زرقا براهيم نور الهدى المولود(ة) بتاريخ: 18/05/1994 ب. المسلي
الحامل لبطافة التعريف الوطني (أ.ر.س.) رقم: 200341475 صادرة بتاريخ: 04/06/2016
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: تسيير وإقتصاد تخصص: تسيير عمومي خلال السنة الجامعية 2015/2016
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: أثر الجوائز المعنوية على أداء المورد البشري
في المؤسسات العمومية ذات طابع تجاري

أصرح بشرفي أنني التزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ:/...../.....

التوقيع والتصممة

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الى معرفة أثر الحوافز المعنوية على أداء المورد البشري ولمعرفة هذا أثر الحوافز المعنوية على أداء المورد البشري.

ولمعرفة هذا الأثر قمنا بدراسة ميدانية على عينة عشوائية لتتنمي الى مديرية الوحدة الولائية لبريد الجزائر بالمسيلة.

وقد تبينا أنه هناك أثر إيجابي طردي بين الحوافز المعنوية و أداء المورد البشري بنسبة (83.2%)

الكلمات المفتاحية: الحوافز المعنوية ,أداء المورد البشري.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
مَجْلَدُ الْأَسْرَاءِ