وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد و تسيير المؤسسات

بعنوان:

أثر نظام التحفيز على السلوك الفردي للعاملين في المؤسسات البنكية الجزائرية دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات

من إعداد الطالبة:

- قطاف نريمان
- ماحي مباركة

تحت إشراف الأستاذ:

- بوصلاح عبد اللطيف

السنة الجامعية: 2026/2025

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد و تسيير المؤسسات

بعنوان:

أثر نظام التحفيز على السلوك الفردي للعاملين في المؤسسات البنكية الجزائرية دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات

من إعداد الطالبة:

- قطاف نريمان
- ماحي مباركة

تحت إشراف الأستاذ:

- بوصلاح عبد اللطيف

السنة الجامعية: 2026/2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَٰنِ الرَّحِيمِ

أَمَّنْ هُوَ قَانِتٌ آنَاءَ اللَّيْلِ سَاجِدًا وَقَائِمًا يَحْذَرُ

الْآخِرَةَ وَيَرْجُو رَحْمَةَ رَبِّهِ ۗ قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ

يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ ۗ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو

الْأَلْبَابِ (9)

[القرآن الكريم ، سورة الزمر ، الآية : 9].

شكر وتقدير

الحمد والشكر لله أولا وأخيرا

نتقدم بخالص عبارات الشكر والتقدير الى استاذنا المشرف بوصلاح عبد اللطيف على اشرافه لنا والذي لم يبخل علينا بنصائحه القيمة وتوجيهاته وصبره.

كما نتقدم أيضا بوافر الشكر الى كل من وفر لنا وقتا وساعدنا من أساتذتنا

والشكر موصول الى لجنة المناقشة على تكرمها بقبول مناقشة هذه المذكرة.

- ماحي مباركة
- قطاف نريمان

الإهداء

الى أعز ما أملك أبي وأمي الغاليين

الى أخي وأخواتي الأعزاء

الى كل أفراد العائلة كبيرا وصغيرا

الى كل أساتذتي وزملائي

مباركة

الإهداء

إلى من علّمني أن النجاح لا يُهدى بل يُنتزع بالصبر والاجتهاد

إلى من كان دعاؤهم سرّ توفيقي، ووجودهم سندي في كل خطوة

من حياتي.

إلى والديّ الكريمين، رمز العطاء و التضحية، وإلى كل من آمن بي

ووقف إلى جانبي دون انتظار مقابل.

إلى أساتذتي الأفاضل الذين لم يبخلوا عليّ بالعلم والتوجيه

إليهم جميعًا أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع.

نريمان

فهرس المحتويات	
أية قرآنية	
شكر وتقدير	
الإهداء	
فهرس المحتويات	
قائمة الأشكال	
قائمة الجداول	
قائمة الصور	
المقدمة العامة	أ-غ
الفصل الأول: مدخل عام للتحفيز	
تمهيد	02
المبحث الأول: ماهية التحفيز	09-03
المطلب الأول: مفهوم التحفيز	03
المطلب الثاني: أهمية الحوافز وأسس منحها	04
المطلب الثالث: التطوير التاريخي للتحفيز ونظرياته	05
المبحث الثاني: أنواع الحوافز	11-10
المطلب الأول: التحفيز من حيث الموضوع	10
المطلب الثاني: من حيث الاطراف	10

المطلب الثالث: التحفيز من حيث التأثير	11
المبحث الثالث: نظام التحفيز	19-12
المطلب الاول: نظام التحفيز ومراحل تصميمه	12
المطلب الثاني: اساسيات حول نظام التحفيز	14
المطلب الثالث: مشاكل وتحديات نظام التحفيز	17
خلاصة	20
الفصل الثاني: السلوك الفردي وأثر التحفيز داخل المؤسسة	
تمهيد	22
المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للسلوك الفردي داخل المؤسسة	29-23
المطلب الأول: مفهوم السلوك الفردي	23
المطلب الثاني: أهمية دراسة السلوك الفردي داخل المؤسسة	26
المطلب الثالث: عوامل السلوك الفردي	27
المبحث الثاني: السلوك الفردي للعامل وأداؤه داخل المؤسسة	33-30
المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وعلاقته بالسلوك الفردي	30
المطلب الثاني: مظاهر السلوك الفردي (الإيجابي والسلبي) وأثرها على الأداء	31
المطلب الثالث: تقييم الأداء الفردي داخل المؤسسة	32
المبحث الثالث: أثر التحفيز على السلوك الفردي داخل المؤسسة	36-34
المطلب الاول: أثر التحفيز في تعزيز السلوك الإيجابي للعاملين	34

المطلب الثاني: أثر التحفيز في الحد من السلوك السلبي	35
المطلب الثالث: فعالية أنظمة التحفيز في توجيه السلوك الفردي	36
خلاصة	37
الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية	
المبحث الأول: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA	39
المطلب الاول : تقديم البنك الوطني الجزائري	39
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي البنك الوطني الجزائري	41
المطلب الثالث: وظائف واهداف البنك الوطني الجزائري	43
المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية	46
المطلب الأول: طرق جمع البيانات	46
المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية وأداة ثبات الدراسة	47
المطلب الثالث: تحليل الاستبيان	48
الخاتمة العامة	64
قائمة المراجع والمصادر	
قائمة الملاحق	
الملخصات بالعربية والانجليزية	

الرقم	العنوان	الصفحة
01	نموذج الدراسة	ظ
02	هرم ماسلو للحاجات	07
03	مراحل تصميم نظام الحوافز	13
04	توزيع العينة حسب الجنس	49
05	توزيع العينة حسب العمر	51
06	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	51
07	توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعبة	52
08	توزيع العينة حسب الاقدمية في البنك	53
09	توزيع العينة حسب الرتبة الوظيفية	54
10	الحصول على التحفيز	55

الرقم	العنوان	الصفحة
01	نتائج معامل ألفاكرونباخ	47
02	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	48
03	توزيع أفراد العينة حسب السن	49
04	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	50
05	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	51
06	توزيع العينة حسب الأقدمية في البنك	52
07	توزيع العينة حسب الرتبة الوظيفية	53
08	توزيع العينة حسب الحصول على التحفيز	54
09	متوسطات العبارات محور الحواز المادية	56
10	متوسطات العبارات محور الحواز المعنوية	57
11	متوسطات العبارات محور السلوك الفردي	58
12	اختبار ف نظام التحفيز على سلوك العاملين	60
13	اختبار معاملات درجة التأثير على سلوك العاملين	60
14	اختبار ف للحوافز على أداء العاملين	61
15	اختبار معاملات درجة التأثير	62

المقدمة العامة:

في ظل التحولات الاقتصادية والتنافسية التي يشهدها القطاع البنكي، أصبحت الموارد البشرية من أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق أهدافها وضمان استمراريتها، حيث تسعى المؤسسات البنكية إلى تحسين أداء العاملين ورفع مستوى كفاءتهم من خلال تبني سياسات إدارية حديثة، ومن بين أهم هذه السياسات نظام التحفيز الذي يعد من الأدوات الأساسية المؤثرة في سلوك العاملين داخل المؤسسة. إذ يساهم نظام التحفيز في توجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، وزيادة مستوى الرضا الوظيفي والانتماء للمؤسسة، كما يساعد على تحسين الأداء الفردي والجماعي وخلق بيئة عمل إيجابية.

وتبرز أهمية نظام التحفيز في المؤسسات البنكية بصفة خاصة نظراً لطبيعة العمل البنكي الذي يتطلب الكفاءة والانضباط وتحمل المسؤولية، إضافة إلى التعامل المباشر مع الزبائن وتقديم خدمات ذات جودة عالية، مما يجعل سلوك العاملين عاملاً حاسماً في نجاح المؤسسة البنكية وتحقيق رضا العملاء. لذلك أصبحت البنوك الجزائرية تهتم بشكل متزايد بتطوير أنظمة التحفيز المادية والمعنوية بما يتلاءم مع متطلبات العاملين ويحفزهم على بذل المزيد من الجهد وتحقيق الأداء المطلوب.

1. **الإشكالية الرئيسية:** من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:
   - **ما أثر نظام التحفيز على السلوك الفردي للعاملين في المؤسسات البنكية الجزائرية؟**
2. **الأسئلة الفرعية:** وللإجابة على هذه الإشكالية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:
   - ما المقصود بنظام التحفيز وما هي أنواعه؟
   - ما المقصود بالسلوك الفردي للعاملين وما أهم محدداته؟
   - ما مدى تأثير نظام التحفيز على السلوك الفردي للعاملين في المؤسسات البنكية الجزائرية؟
3. **فرضيات الدراسة:** وللإجابة على الإشكالية الرئيسية إعتمدنا الفرضية التالية:
   - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام التحفيز على السلوك الفردي للعاملين في المؤسسات البنكية الجزائرية.

   ومن خلال ما سبق تنقسم الفرضية الرئيسية الى فرضيتين فرعيتين كما يلي:

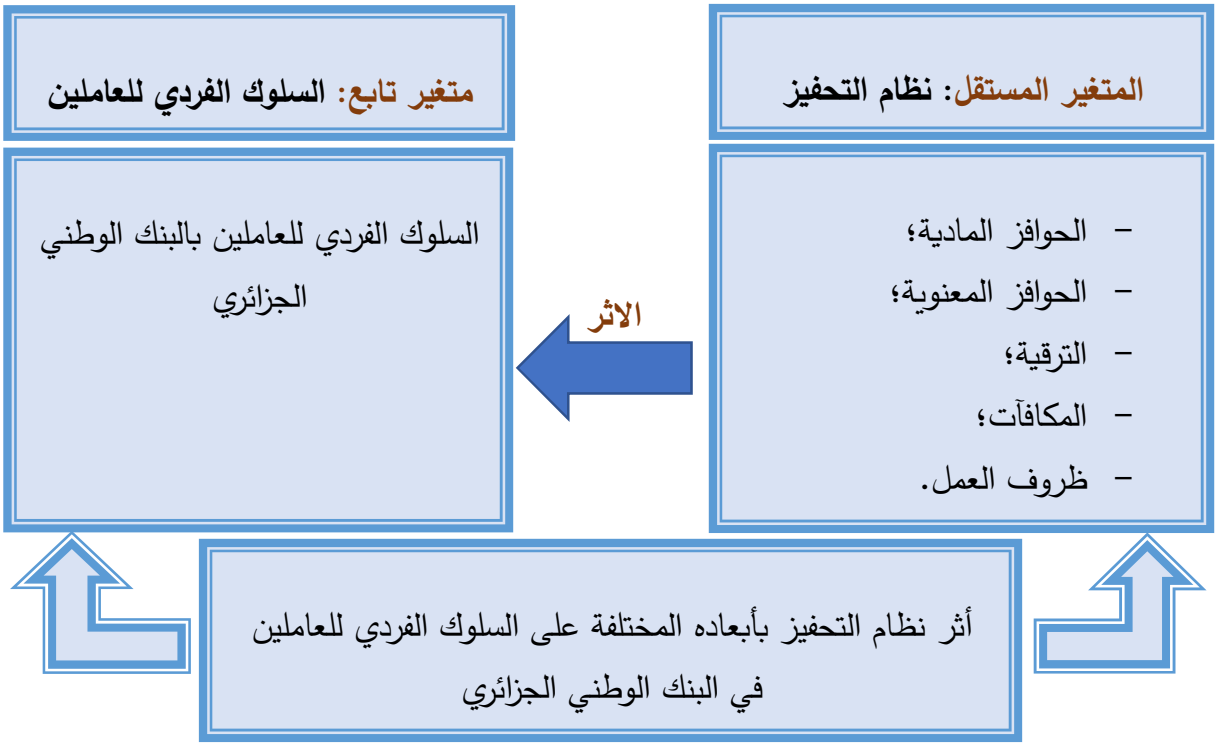
   - تؤثر الحوافز المادية على السلوك الفردي للعاملين في المؤسسات البنكية الجزائرية.
   - تؤثر الحوافز المعنوية على السلوك الفردي للعاملين في المؤسسات البنكية الجزائرية.

4. **أهمية الدراسة:** تكمن أهمية الدراسة من خلال:
   - إبراز أهمية نظام التحفيز في تحسين سلوك العاملين داخل المؤسسات البنكية؛

- توضيح دور التحفيز في رفع مستوى الأداء والرضا الوظيفي لدى العاملين؛
- المساهمة في توسيع الفهم العلمي للعلاقة بين نظام التحفيز والسلوك الفردي في بيئة العمل البنكية.

5. **أهداف الدراسة:** تكمن أهداف الدراسة الى:
   - التعرف على المفاهيم الأساسية المتعلقة بنظام التحفيز؛
   - توضيح مفهوم السلوك الفردي وأهم العوامل المؤثرة فيه؛
   - إبراز أثر نظام التحفيز على السلوك الفردي للعاملين من خلال الدراسة الميدانية.
6. **حدود الدراسة:**
   - **الحدود الزمانية: 2025**-2026.
   - **الحدود المكانية:** تم تطبيق هذه الدراسة على البنك الوطني الجزائري.
   - **الحدود الموضوعية:** اشتملت الدراسة على تبيان أثر نظام التحفيز على السلوك الفردي للعاملين في البنك الوطني الجزائري.
   - **الحدود البشرية:** أنجزت الدراسة الميدانية على 61 عينة من العاملين في البنك الوطني الجزائري.
7. **مبررات اختيار الدراسة:** تم اختيار هذه الدراسة:
   - لأهمية موضوع التحفيز في تنمية الموارد البشرية؛
   - لمحاولة فهم العلاقة بين التحفيز والسلوك الفردي للعاملين؛
   - لإبراز دور نظام التحفيز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات البنكية الجزائرية.
8. **صعوبات الدراسة:**
   - صعوبة الحصول على بعض المراجع الحديثة المتعلقة بموضوع الدراسة؛
   - صعوبة جمع المعلومات الميدانية من البنك محل الدراسة؛
   - ضيق الوقت وصعوبة التنسيق مع العاملين أثناء الدراسة الميدانية.
9. **منهجية الدراسة:** تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وذلك من خلال وصف وتحليل مفاهيم نظام التحفيز والسلوك الفردي للعاملين، بغرض الإحاطة بالإطار النظري للموضوع، كما تم الاعتماد على دراسة حالة ميدانية داخل البنك الوطني الجزائري من أجل تحليل أثر نظام التحفيز على سلوك العاملين والتحقق من صحة الفرضيات والإجابة عن إشكالية الدراسة.

10. نموذج الدراسة:



المصدر: من اعداد الطالبة بناءا على مختلف الدراسات السابقة

11. المجمع الاحصائي وأداة البحث:

1- **اختبار مجتمع الدراسة والعينة:** تم اختيار مجتمع وعينة الدراسة فيما يتناسب الدراسة التي قمنا بها وهي كما يلي:

- **مجتمع الدراسة:** اقتصرت الدراسة على العاملين في البنك الوطني الجزائري.
- **عينة الدراسة:** تم الاعتماد على عينة من العاملين بالبنك الوطني الجزائري، وذلك من خلال توزيع استبيان عليهم مع مراعاة تنوع العينة حسب الجنس، السن، المستوى التعليمي، الرتبة الوظيفية، والأقدمية المهنية. وقد بلغ مجموع الاستبيانات الموزعة (66) استبانة، تم استرجاع (61) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

2- **تحديد المتغيرات:** اشتمل الاستبيان على مجموعة من العبارات لقياس مدى تأثير نظام التحفيز على السلوك الفردي للعاملين، وعلى هذا الأساس تم تقسيم أسئلة الاستبيان إلى قسمين كما يلي:

- **البيانات المحورية: وتم تقسيمها إلى ثلاثة محاور:**
- المحور الأول: الحوافز المادية.
- المحور الثاني: الحوافز المعنوية.

- المحور الثالث: السلوك الفردي للعاملين.
- **البيانات الأولية:** وهي البيانات الشخصية والمهنية الخاصة بالمستجوب، وتشمل:
- الجنس؛
- العمر؛
- المستوى التعليمي؛
- الحالة الاجتماعية؛
- الأقدمية في البنك؛
- الرتبة الوظيفية؛
- نوع التحفيز المتحصل عليه.

12. تقسيمات الدراسة:

بغية تحصيل الهدف من الدراسة وإعداد البحث على أكمل وجه، ومن أجل الإحاطة بجميع جوانب البحث، قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول, في كل فصل ثلاثة مباحث، تسبقهم مقدمة عامة لموضوع الدراسة وتعقبها خاتمة عامة ملخصة لمحتوى الدراسة.

- **الفصل الأول:** مدخل عام حول التحفيز، حاولنا التطرق إلى ما ماهية التحفيز في المبحث الاول, وأنواع الحوافز في المبحث الثاني, ونظام التحفيز في المبحث الثالث, تسبقهم تمهيد للفصل وتعقبه خلاصة ملخصة لمحتوى الفصل؛

- **الفصل الثاني:** السلوك الفردي وأثر التحفيز داخل المؤسسة، حاولنا التطرق إلى العوامل المؤثرة فيه،.في المبحث الاول، ثم ننتقل إلى دراسة علاقة هذا السلوك بالأداء الوظيفي، في المبحث الثاني، لنختم بتحليل أثر التحفيز في توجيه السلوك الفردي وتحسين أداء العاملين في المبحث الثالث, تسبقهم تمهيد للفصل وتعقبه خلاصة ملخصة لمحتوى الفصل؛
- **الفصل الثالث:** الدراسة الميدانية – حاولنا التطرق إلى بطاقة تقنية البنك الوطني الجزائري – في المبحث الأول، اما المبحث الثاني تطرقنا لعرض وتحليل نتائج الدراسة, تسبقهم تمهيد للفصل وتعقبه خلاصة ملخصة لمحتوى الفصل.

الفصل الأول: مدخل عام حول التحفيز

تمهيد:

إن الاهتمام بدراسة التحفيز وماله من تأثير على سلوك الافراد من خلال تحسين أداء العاملين أي قدرة الفرد ومعرفته في الشركة بما يضمن الرفع من كفاءتهم العلمية مما يؤدي الى تحقيق الأهداف المراد الوصول اليها و انه لا يكفي ان يكون الفرد قادرا على العمل و انما الأهم هو توافر الرغبة لهذا العمل و لكي تنشط هذه الرغبة ينبغي على إدارة الشركة أن تسعى لإشباع حاجات الفرد و حثهم على العمل و توجيه سلوكهم في الشركة و مما لاشك فيه أن التحفيز اكبر باعث و محرك لهذه الجهود و ذلك من اجل زيادة أداء الفرد و رفعه من جهة و تحسين أداء الشركة من جهة أخرى.

المبحث الأول: ماهية التحفيز

المطلب الأول: مفهوم التحفيز

تنبع أهمية تحفيز من ارتباطها بالعنصر البشري، ومدى تأثيرها على أداء الفرد. من هنا جاءت أهمية دراسة هذا الموضوع والذي سنتناوله من خلال المطالب التالية:

الفرع الأول: مفهوم التحفيز.

- التحفيز هو المحرك الأساسي الذي يدفع الأفراد لتحقيق وإرضاء رغباتهم، والإجابة على كل ما يطلب منهم.[1]
- ويعرف (سيترز وموتر) عملية التحفيز بأنها "دفع الفرد لا تخاد سلوك معين، أو إيقافه أو تغيير مساره.
- كما عرفه الصيرفي بأنه " المجهود الذي تبذله الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجهم، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية، وخلق حاجات جديدة لهم، والسعي نحو إشباع تلك الحاجات."
- ويضيف أميل واخرون على أنه "مجموعة من القوى التي تحرك الأفراد لأن يتصرفوا بطرق أو باتجاهات معينة، وهذه القوة تحرك سلوك العاملين نحو تحقيق هدف أو أهداف محددة. "
- كما تعرف أيضا أنها " المقابل للأداء المتميز حيث يعتبر أنه الأجر القادم على الوفاء بالغرض وانه الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي والمقصود من هذا أن الأفراد الذين يؤدون عملهم بكيفية حسنة وبجدية يتقاضون أجر زائد عن العمال الذين لم يحسنوا عملهم."[2]

إن الملاحظ من التعريفات السابقة أن مجملها يتفق على أن التحفيز مجموعة مؤثرات التي تنبعث من المؤسسة لدفع الأفراد إلى العمل لرفع مستوى العمل.

وبمعنى أخر فإن الحوافز هي مجموعة العوامل التي تعمل على التأثير على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته.

الفرع الثاني: عناصر التحفيز

هنالك ثلاثة عناصر أساسية في عملية التحفيز وتعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة دالة التحفيز وهي:

أ- **القدرة:** فالشخص المؤهل والقادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز بخلاف الشخص العاجز غير المدرب أو غير المؤهل أصلا.

---

[1] الهيتي, خ. ع. ادارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل للنشر, 2005.ص44

[2] غازي حسن عودة الحلابية .أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين في مؤسسات القطاع العام. عمان , الأردن2013.ص33

ب- **الجهد:** الذي يشير إلى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين حيث أن مجرد وجود القدرة لا تكفي فالطبيب المؤهل فعلا يجب أن يبذل جهدا وينفق وقتا ليفهم طبيعة الحالة التي يعالجها.

ت-**الرغبة:** إذا لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل حتى ولو تم أداؤه فعلا.

المطلب الثاني: أهمية الحوافز وأسس منحها.

يتم تحفيز الفرد لتحقيق الأهداف المرجوة، لكن هذا يعتمد على إدراك الأفراد للأهداف وإن كانت هذه الأهداف تشبع الحاجات الفردية لديهم أم لا.

الفرع الأول: أهمية الحوافز .

تنبع الأهمية الأساسية للحافز من أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج التي يمكن من خلال استخدامها بكفاءة تحقيق أهداف الفرد وأهداف المجتمع المتمثلة بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية، أو تعتبر الحوافز التي تمثل نتائج عملية الحفز ومصادره الأساسية أحد أهم الوسائل لرفع كفاءة الموارد البشرية في المنظمة إلى جانب أنشطة إدارة الموارد البشرية الأخرى من اختيار وتدريب إلى تنظيم جهود المورد البشر وتوجيهها، عموما تحقق الحوافز ونظام الحوافز النتائج الآتية:

1. تحقيق نظام الحوافز الفعال للزيادة في العوائد المحققة للمنظمة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين، فالاختيار الصحيح والدقيق للحافز المادي أو المعنوي يؤدي إلى دفع العاملين إلى الزيادة في الإنتاج وتحسين نوعيته.
2. تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم واستخدامها أفضل استخدام ويؤدي هذا إلى تقسيم حجم قوة العمل المطلوبة من قبل المنظمة وهذا يؤدي إلى تقليل التكاليف التي تتحملها المنظمة، ويؤدي كذلك إلى إمكانية توجيه الطاقات البشرية الفائضة إلى المنظمات الأخرى التي قد تعاني من نقص حجم القوى العاملة.
3. إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها وعلى الأخص ما يمس التقدير والاحترام والشعور بالمكانة، وتحقيق عملية ربط المصالح الذاتية للفرد مع مصالح منظمته.
4. تقليل كلفة الإنتاج نتيجة لما تحققه نظم الحوافز المطبقة من دفع الأفراد العاملين باتجاه ابتكار وتطوير واعتماد أساليب عمل حديثة من شأنها أن تقلص في الوقت والمواد الأولية المصروفة في الإنتاج.
5. تحقيق حالة من الرضا لدى الأفراد العاملين لما يحصلون عليه من الحوافز وهذا بدوره يساعد على حل الكثير من المشاكل التي تواجهها الإدارات كانخفاض قدرات الإنتاج وارتفاع معدلات التكاليف والمعدلات العالية لدوران العمل والنزاعات العمالية مما يقود إلى خلق استقرار أعلى في موارد المنظمة البشرية ووضوح واستقرار أهدافها على المدى القصير والمدى الطويل.
6. جذب الكفاءات الجديدة إلى المنظمة والحفاظ على مواردها البشرية ودفعها باتجاه أداء أدوارها بدقة.

7. تنمية روح التعاون بين العاملين، وتنمية روح الفريق والتضامن.
8. إشعار العاملين بروح العدالة في المنظمة.
9. علاوة على ما ورد فإن عملية التحفيز يمكن أن تقود إلى تطوير سلوك العمل المقبول في المنظمة واستقرار قيم العمل التي تشكل النواة الرئيسية لما يسمى بالثقافة التنظيمي.

الفرع الثاني: أسس منح التحفيز

تبنى سياسة التحفيز على العديد من القواعد التي يجب أخذها عند تحديد هذه السياسة وتتمثل فيما يلي:[3]

1- وضوح الهدف والغاية: يجب أن يحدد بوضوح الهدف من سياسة التحفيز على المدى القصير، وكذلك على المدى البعيد، بحيث تسعى جميع الأطراف، الفرد أو الجماعة أو المؤسسة إلى تحقيقه.

2- المساواة والعدالة: يجب أن تتسم سياسة التحفيز بالعدالة، ومن ثم لكل فرد الحق أن يتقاضى نصيبا متساويا من الحوافز، ما دام قد التزم بالأسس والمعايير المحددة، ويمثل اتفاق المساهمين على تقسيم الارباح بالتساوي بينهم حسب عدد الأسهم صورة لهذه القاعدة.

3- تميز الأداء: يعد تميز الأداء من أهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز، ويجب أن تزيد كمية الأداء وجودته أو تنخفض حسب تكلفة الإنتاج.

4- القوة والمجهود: يتم توزيع الحوافز وفق قدرة كل شخص أو جماعة على حصول جزء من مجموعة الحوافز، ومع مراعاة أن الحوافز تمنح في الغالب على أساس النتائج، إلا أن الحال في بعض الأحيان يفترض الأخذ بالوسائل والأسباب والمجهود المبذول.

5-الحاجة والرغبة: يتم توزيع الحوافز على الأفراد وفق حاجاتهم ورغباتهم، وكلما زادت حاجة الفرد للحوافز زادت حصته، فالأفراد في بداية حياتهم الوظيفية تزداد أهمية الحوافز المادية لديهم، في حين تزداد أهمية الحوافز المعنوية للأفراد في المستويات الإدارية العليا.

6-المهارات والابتكار: تهتم بعض المؤسسات بتخصيص الحوافز للأفراد الذين يحصلون على شهادات أعلى أو اختراعات أو دورات تدريبية أو الذين يقدمون أفكارا وحلولا ابتكارية لمشاكل العمل والإدارة.

المطلب الثالث: التطوير التاريخي للتحفيز ونظرياته

الفرع الاول: النظرية الكلاسيكية

نبعت هذه النظرية أساسا في التطور الطبيعي لمبادئ الإدارة العامة التي نادى بها " فديريك تايلور" الذي يعتبر مؤسس هذه النظرية وترتكز هذه النظرية أساسا على أن النقود هي خير دافع للعمل في المنظمات و أن العامل بطبيعته يسعى دائما لزيادة أجره لهذا الاتجاه فإنه يجب ربط الأجر بإنتاجية العمل بمعنى أنه كلما زاد الإنسان في إنتاجيته زاد أجره .

---

[3] مديحة خشة نادية رويبح .اثر الرضا الوظيفي في ابداع العاملين .جيجل.2014-2013ص55

وقد بنى "فريدريك تايلور" نظريته في الإدارة العلمية للأفراد على فرضين أساسيين هما :

1- أن تطبيق الأساليب العلمية في العمل يؤدي إلى الكثافة في الإنتاج.

2- إن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج بمجهود وزمن معقولين وإن الحوافز المادية هي الأساس لتحفيز الأفراد وزيادة الإنتاج. [4]

ولقد أثبت تايلور أنه يمكن زيادة الحافز على الإنتاج والتحكم فيه من خلال نظام الأجور، فكل زيادة في الأجر يصاحبها زيادة في الإنتاجية، وكل إنتاجية أعلى يصاحبها أو يقابلها أجر أعلى وهكذا، ولا تمنح الحوافز المادية إلا للفرد الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو يزيد عليها، أما الفرد منخفض الأداء الذي لا يصل إنتاجه إلى المستوى فعلى الإدارة تدريبه أو نقله أو فصله ، وأثناء دراسته قام بدراسة دقيقة للعمل الصناعي في كل مرحلة من مراحله ، ذلك بتحليل العمل إلى حركاته وعملياته الأولية، ثم استبعاد الحركات الزائدة والغير ضرورية ثم تقدير الزمن الذي يلزم لكل حركة من الحركات الضرورية تقديرا دقيقا بواسطة الكرونو متر، ثم التأليف بين الحركات الأولية الضرورية في مجموعات تكون أفضل طريقة وأسرعها في أداء العمل وتكون هذه الطريقة المثلى الوحيدة التي يجب أن يتبعها العامل في عمله وقد عرفت دراسته هذه باسم "دراسة الحركة والزمن"

تسمى هذه النظرية بالنظرية الكلاسيكية لكونها اعتبرت الإنسان يعمل فقط لأسباب اقتصادية وككائن اقتصادي يسعى لتعظيم المنفعة ومن أهم جوانب الخلل في النظرية هي أن الإنسان المعاصر لا يعمل من أجل الدخل على الرغم من أهميته وأنه لا يستجيب دائما لمبلغه وحتى بالنسبة للحافز الاقتصادي فهو لا يستجيب له كما هو بل غالبا ما يستخدم عقله في الحكم عليه وقد يقوم بفعل غير ما تريد الإدارة ، ولكن رغم كل هذه الدراسة لم يمنع من أن توجه للنظرية عدة انتقادات منها:

لقد حدد تايلور الأداء النمطي على أساس أكفأ عامل وفرض على باقي العمال بأن يصلوا إليه على ما بينهم من فروق في القدرة والقوة ودرجة الاحتمال و إلا كان مصيرهم الطرد في حين أنه كان من المفروض أن يقاس هذا الأداء النمطي على أساس العامل المتوسط وبذلك يكون تايلور قد استخدم في سبيل وصوله إلى الأداء النمطي الضغط والرقابة الصارمة مما خلق جوا من التناقض بين العمال وهذا ما أدى إلى توتر علاقات العمل.

لم تهتم النظرية الكلاسيكية بالمتغيرات النفسية الاجتماعية وتأثيرها على سلوك العمال ومعاملتهم كالآلات بحيث على الفرد تنفيذ وتمثيل ما يطلب منه من عمل مهما كان غير عادل أو كانت شروطه غير مناسبة.

تجاهل تايلور وجود الحوافز المعنوية وأثرها في زيادة جهد العاملين وبالتالي الارتفاع بمعدلات الأداء وتحقيق رضاهم عن العمل واعتبر أن الحافز الوحيد هو الأجر ما دام العامل مخلوق اقتصادي تنحصر

[4] عبد الرحمان بن علي الوابل، 2005، دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.ص22

حاجاته في الأشياء المادية كما اتخذ قادة الإدارة العلمية متجها نحو زيادة الإنتاج مما أوجد مشاكل سيكولوجية فتحت المجال إلى دراسات أخرى.

3-نظريات الحاجات الإنسانية [5]: يعتبر مؤسس النظرية هو " أبراهام ماسلو " وهي من أكثر النظريات شيوعا وقدرة على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجات المختلفة وتركز هذه النظرية على ضرورة التعامل مع الحاجات والدوافع المختلفة الكامنة في ذات الفرد حيث أن التعرف الدقيق لهذه الاحتياجات والدوافع هو الذي يمكن للإدارة وأصحاب القرار من وضع وتطبيق نظم الحفز لدى المؤسسة أو المنظمة. وتقوم النظرية على مبدأين أساسيين هما:

1- أن الحاجات الفرد مرتبة ترتيبا تصاعديا على شكل سلم بحسب أولياتها للفرد وفقا لهرم "ماسلو" كما في الشكل الموضح أدناه :

الشكل رقم 02: هرم ماسلو للحاجات



- إن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد وبالتالي ينتهي دورها في عملية الحفز.

ويلاحظ أن "ماسلو" رتب الحاجات إنسانية على شكل هرم تمثل قاعدته الحاجات الفيزيولوجية الأساسية وتتدرج تلك الحاجات ارتفاعا حتى تصل إلى قمة الهرم حيث حاجات تحقيق الذات ،فالحاجات الفيزيولوجية هي عبارة عن الحاجات الأساسية لبقاء حياة إذ تتوقف نشاطاته وحيويته عليها كما تعتبر نقطة البداية في الوصول إلى إشباع الحاجات الأخرى ، والحاجات الفيزيولوجية مثل (الطعام والشراب

[5] بن زانة نوفل خضير، دور الحوافز في رفع العدالة التنظيمية، مذكرة ماستر في علوم التسيير (منشورة)، قسم علوم التسيير، جامعة، بسكرة، الجزائر، 2014ص20

والنوم ..) فان العمل الذي يخدم تحقيق هذه الحاجات إلى قدر معين سيكون موضوع قبول ورضا بالنسبة للعاملين أما الحاجة إلى الأمن الذي يعمل فيه سوى من ناحية تأمين الدخل المستمر الذي يحصل عليه لتأمين حياة معيشة ملائمة له ولأسرته أو في حمايته من الأخطار التي يمكن أن تحدث له نتيجة للعمل الذي يزاوله فإن عدم تحقيق هذه الحاجة سيخلق نوعا من الاضطراب النفسي للعامل مما ينعكس سلبا على العمل الذي يقوم به، أما الحاجات الاجتماعية فهي تظهر من طبيعة التكوين البشري فالإنسان مخلوق اجتماعي يرغب في أن يكون محبوبا ويحظى بالتقدير من الآخرين وذلك عن طريق انتمائه للآخرين وتحقيق نوع من التعايش القائم على المحبة والألفة.

ولقد أوضحت الكثير من الدراسات أن جو العمل الذي لا يشبع الحاجات الاجتماعية يؤدي إلى اختلال التوازن النفسي لدى العامل وبالتالي يؤدي إلى مشكلات من شأنها أن تؤدي إلى ارتفاع معدلات الغياب ونقص الإنتاجية وترك العمل ،أما حاجات التقدير فالإنسان بعد تحقيق لحاجاته الاجتماعية يبحث عن الحاجة إلى التقدير والتي تشمل على الشعور بالثقة والجدارة وأنه جزء مفيد في المجتمع الذي يعيش فيه بالإضافة إلى الحصول على التقدير والاحترام من الآخرين وإحساسه بمكانته وهيبته ، ويساعد على تحقيق الذات فهي تعني الحاجة إلى تحقيق الطموحات العليا للفرد في أن يكون الإنسان ما يريد أن يصل إليه وهي المرحلة التي يصل فيها الإنسان إلى درجة مميزة عن غيره ويصبح له كيان مستقل علما بان الحاجة إلى الاستقرار من أهم مكونات الحاجة إلى تحقيق الذات ،وعلى الإدارة أن تحقق بتعويض السلطات والصلاحيات ولإتاحة الفرصة في المشاركة في وضع وتحديد الأهداف.

الفرع الثاني :نظرية الحديثة

نظرية الحاجة للإنجاز[6]: تعد هذه النظرية الحديثة نسبيا وتركز على الحاجة للإنجاز ولذا نسميها "بنظرية الحاجة للإنجاز " Need For Achevement Thesy " وتحتل النظرية مكانة خاصة لدافعية العمل لأنها تتناول الخصائص الشخصية لبعض الأفراد التي تجعلهم ذاتيا وكأنما يندفعون طبيعيا للأداء ويتصرفون كما لو كانوا هم يملكون مصادر ذاتية لتحفيز أنفسهم فهناك أدلة كثيرة تبين بأن الأفراد يختلفون في مدى امتلاكهم لدوافع ذاتية للإنجاز والأداء العالي المتميز والنجاح في تحقيق الأهداف التي يلتزمون بتحقيقها والتي غالبا ما تكون أهداف عالية المستوى وتبين الدراسات بأن أمثال هؤلاء (الأشخاص الذين يملكون دافع قوي للإنجاز) يندفعون ذاتيا لأداء الأعمال المطلوبة منهم ، وكذلك التقدم في مجال عملهم ، علما بأن مثل هؤلاء هم ضروريين لإشغال المواقع المهمة ، خاصة الإدارية ، إذ تضمن المنظمة بأنهم يحفزون أنفسهم ولا يحتاجون تحفيز من طرف خارجي وهذه سمة مهمة في القائد الإداري. وترى هذه النظرية أن الفرد لديه أربع حاجات رئيسية وهي:

الحاجة إلى القوة :

[6] ميرفت توفيق إبراهيم عوض اهلل، أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، أطروحة ماجستير، (منشورة)، تخصص إدارة أعمال، قسم الإدارة والاقتصاد، الأكاديمية العربية بالدانمارك، كوبنهاجن، الدانمارك،.2012ص55

والذين لديهم هذه الحاجة نجدهم يبحثون عن فرص كسب المركز والسلطة وهم يندفعون وراء المهام التي توفر لهم فرص كسب القوة .

الحاجة إلى الإنجاز: والذين لديهم هذه الحاجة نجدهم يبحثون عن فرص حل مشكلات التحدي والتفوق.

الحاجة إلى الانتماء: والذين لديهم هذه الحاجة نجدهم يبحثون في المنطمة عن فرصة لتكوين علاقات صداقة جديدة وهؤلاء يندفعون وراء المهام التي تتطلب التفاعل المتكرر مع زملاء العمل.

الحاجة إلى الاستقرار: الأفراد الذين لديهم هذه الحاجة يعطون قيمة وأهمية كبيرة للحرية والاستقلالية في العمل والسيطرة والتحكم بمصيرهم الشخصي وبالتالي هم يفضلون أن يعملوا في وظائف تحقق لهم ذلك.

– **نظرية التوقع أو التفضيل لـ فيكتور فروم:** مؤسس هذه النظرية هو "فيكتور فروم" وتركز نظريته على عامل التوقع كأساس في حاجات ودوافع الإنسان بالإضافة إلى العوامل الداخلية والخارجية كمحرك للسلوك الإنساني لذا فإن عنصر الترقب والتوقع الذي تقوم عليه هذه النظرية يعتبر عاملا قويا في دفع الإنسان إلى اتخاذ سلوك معين أو الامتناع عنه فإذا توقع الإنسان أنه سيحصل على إشباع معين خلال فترة مستقبلية فإنه سيظل يعمل حتى يحقق هذه الرغبة أما إذا لم يتوقع الإشباع المطلوب من هذا السلوك لظروف معينة فإن ذلك قد يؤدي به إلى إلغاء السلوك والتوقف عنه.

هذه النظرية هي الأخرى تهتم بعمليات عقلية تتم قبل استجابة الفرد لحافز يتعرض له، صاحب النظرية هو الأستاذ "فيكتور فروم" وهي تحاول التنبؤ عن قوة اندفاع الفرد في وقت معين وكذلك اختلافها من فرد لآخر وهي ترى بأن قوة الاندفاع تحصل نتيجة ما يحدث في العقل ويؤثر في السلوك الذي يصدر عن الفرد، أي أنها تحاول أو تفسر لماذا مثلا يندفع طالب ما للدراسة والحصول على علامة جيدة في مادة ما في حين يهمل ذلك في مادة أخرى وهو يعرف وجود احتمال أن يرسب فيها. (البرنوطي) وبناء على ذلك يضع "فروم" عدة تفسيرات لسلوك الأفراد في ميدان العمل منها:

أ – يرتكز سلوك الفرد على المنفعة الشخصية.

ب – اختيار الفرد لنشاط معين يعد واحدا من بدائل الأنشطة .

ج– يرتكز الاختيار على اعتقاد الفرد أن النشاط المختار هو الطريق المحتمل لتحقيق أهدافه.

د– تلعب التوقعات دورها في اتخاذ الفرد لقراره.

ومن مميزات هذه النظرية أن سلوك الفرد لا يتحدد بحافز واحد بل بالعديد من الحوافز في نفس الوقت يختار منها أي الحوافز أكثر إشباعا لحاجاته كما أوضحت نظرية "فروم" الفارق بين قيمة الحافز واحتمال تحقيقه ويؤخذ على هذه النظرية بأنها لا تعطي نمطا عاما لسلوك الأفراد اتجاه أعمالهم بما يمثل صعوبة في تطبيق هذه النظرية عمليا .

المبحث الثاني: أنواع الحوافز

توجد عدة تصنيفات للحوافز وهي متداخلة مع بعضها البعض حيث توصل الباحثون في مجال الحوافز لمجموعة من الأساليب تمكن الإدارة من الحصول على أقصى كفاءة ممكنة.

المطلب الاول: التحفيز من حيث الموضوع

1-من حيث الطبيعة: تنقسم إلى تحفيز مادي ومعنوي:

الفرع الاول: التحفيز المادي

هي التي تشبع حاجات الفرد المادية ، وهي حوافز ملموسة تتخذ أشكال متنوعة ،كالأجر و العلاوات السنوية و الزيادات في الأجر ، لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة و المشاركة في الأرباح ، و المكافآت و الأجور التشجيعية و ضمان استقرار العمل و ظروف العمل و ساعات العمل و الخدمات المختلفة التي تقدمها الإدارة للعاملين .[7]

الفرع الثاني: التحفيز المعنوي:

وهي تلك الحوافز التي ترضي الحاجات الذاتية للإنسان، إلى جانب إشباعها للحاجات الإجتماعية، والتي تزيد من تمسك العاملين وتوجيههم نحو العمل ومن أبرز أشكالها منحهم المشاركة في رسم السياسات، إتخاذ القرارات الخاصة بالإدارة ومنح الأوسمة والشهادات.

المطلب الثاني: من حيث الاطراف

تنقسم إلى حوافز فردية وجماعية:

الفرع الاول: الحوافز الفردية: حيث تقدم هذه الحوافز لفرد بعينه نتيجة قيامه بعمل معين يكون قد أنجزه أو تخطي الهدف المحدد مسبقا، وتكون معنوية أو مادية.

الفرع الثاني: الحوافز الجماعية: توجه مثل هذه الحوافز لمجموعة من العاملين في التنظيم، يعملون بشكل جماعي في قسم إنتاجي محدد، وتساعد الحوافز الجماعية في هذه الحالة على إلتفاف العاملين باتجاه تحقيق الهدف من أجل رفع الكفاءة وزيادة الإنتاجية، وتزيد من الرقابة الذاتية لدى العاملين وتتيح الفرصة لهم في تقديم اقتراحاتهم من أجل تحسين الأداء.

[7] اسامة ,صالح .دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي .تمنراست . 2022ص32

المطلب الثالث: التحفيز من حيث التأثير

الفرع الاول: الحوافز الإيجابية: وهي مجموعة من المؤثرات التي تهدف إلى التأثير على سلوك العاملين عن طريق إشباع حاجات الغير المشبعة لديهم، إضافة إلى الحاجات المشبعة بشكل فعلي، مثل إعطاء وعود للعاملين بمنحهم مكافآت نقدية أو عينية في حالة بلوغ مستويات معينة من الأداء .[8]

الفرع الثاني: الحوافز السلبية: و هي مجموعة من المؤثرات التي تسعى إلى التأثير على سلوك الأفراد، من خلال تهديدهم بحرمانهم من بعض الامتيازات التي يحصلون عليها، مثل التهديد باستقطاع جزء من المرتب في حالة عدم انتظام الدوام، و في حالة عدم تحقيق مستويات من الأداء المحدد أو التهديد بالفصل أو تنزيل الفرد درجة وظيفية .

1. حسب تأثيرها :

تنقسم إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية:

أ-الحوافز الإيجابية:

وهي مجموعة من المؤثرات التي تهدف إلى التأثير على سلوك الأفراد العاملين عن طريق إشباع حاجات غير مشبعة لديهم، إضافة إلى الحاجات المشبعة لديهم بشكل فعلي، مثل إعطاء وعود للعاملين بمنحهم مكافآت نقدية أو عينية في حالة بلوغ مستويات معينة من الأداء.

ب-الحوافز السلبية:

وهي مجموعة من المؤثرات التي تسعى إلى التأثير على سلوك الأفراد، من خلال تهديدهم بحرمانهم من بعض الامتيازات التي يحصلون عليها، مثل التهديد باستقطاع جزء من المرتب في حالة عدم انتظام الدوام وفي حالة تحقيق مستويات من الأداء المحدد أو التهديد بالفصل أو تنزيل الفرد درجة وظيفية.

[8] طيور ,ف .ق .دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي المؤسسات الاقتصادية .ام البواقي 2022.ص55

المبحث الثالث: نظام التحفيز

المطلب الاول: نظام التحفيز ومراحل تصميمه

تلعب الحوافز دورا فعالا ومهما في إنتاجية العاملين فمهارات الأفراد وقدراتهم لا تعتبر كافية للحصول على إنتاجية عالية ما لم يكن هناك نظام للحوافز، قادر على تحريك دوافع الأفراد بهدف الاستخدام الأمثل للطاقات الكافية لديهم، حيث إذا كان هناك قصور في أساليب التحفيز يؤثر سلبا على إنتاجية العمال مما يؤثر على الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

الفرع الاول: تعريف نظام التحفيز

تعدد المفاهيم حول نظام الحوافز وذلك لوجود اهتمام كبير من قبل الباحثين بالمورد البشري داخل المؤسسة، ومن اجل تقديم تعريف يضم جميع الجوانب الحوافز يجب التعرف على بعض التعاريف من أهمها:

- تعرف الحوافز على أنها "الحوافز هي المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهم المتميز، وبالتالي فان التعويض الذي يحصل عليه الفرد كمقابل لأدائه المتميز يسمى حافز أو مكافئة، ويحتاج الأمر أن تكون الإدارة المؤسسة [9]قادرة على قياس أداء العاملين لديهم بحيث يكون الحافز على قدرة كفاءة الأداء".
- وهناك من يشير بأنها " أنها مثيرات تحرك السلوك الإنساني وتساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول على الحوافز مهما بالنسبة للفرد".
- ويمكن ربطها بالشعور الداخلي لدى الفرد بحث تعرف الحوافز بأنها "يرتبط مفهوم الحوافز بعملية التحفيز ذاتها حيث يعرف التحفيز بأنه الشعور الداخلي لدى الفرد الذي يولد فيه الرغبة لاتحاد نشاط أو سلوك معين يهدف منه الحصول الى تحقيق أهداف معينة.[10]
- تمكن اعتبار الحوافز كأحد الأدوات التي يستعملها المسؤول في إدارة العاملين، فيعرف بأن التحفيز أهم النشاطات والأساليب التي يستخدمها المدير لاستحالة الأفراد، وكسب ولائهم وحثهم على تحقيق أهداف مؤسساتية عدة.
- بينما يرى برلسون وستاينر التحفيز بأنه "شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف منه الوصول الى تحقيق أهداف معينة" .

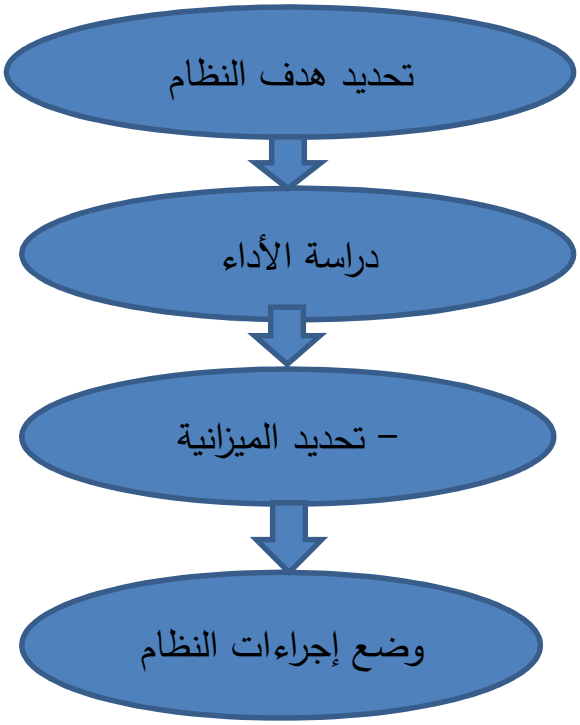
[9] أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية طبعة 3، إسكندرية،2004، ص 23

[10] زناني غنية مداني عبد النور، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، 2018/2019، ص 3

الفرع الثاني: مراحل تصميم نظام التحفيز

من اجل تصميم جديد لنظام الحوافز، ولأول مرة للحوافز فإننا نقدم لك دليلا عمليا للخطوات التي يجب أن تمر بها وعليك ان تضيفها وان تعدل على هذه الخطوات بالشكل الذي تراه مناسبا، كما يمكن استخدام هذا النموذج أيضا في تعديل الأنظمة التي تعمل بها، إن كانت غير كافية،

الشكل رقم03: مراحل تصميم نظام الحوافز



المصدر: احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ، ص 256.

1. تحديد هدف النظام: تسعى المنظمات الى تحقيق الأهداف المعينة وخاصة بها واستراتيجيات محددة وعلى من يقوم بوضع نظام الحوافز الذي يدرس هذا جيدا ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف النظام الحوافز، وقد يكون هدف النظام هو تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات، أو قد يكون من اجل تخفيض التكاليف، أو كفرض تشجيع الأفكار الجديدة أو لزيادة من الكميات المنتجة أو تحسين الجودة وغيرها من الأهداف.[11]

2 دراسة الأداء: وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب كما تسعى الى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي وان تحديد وتوصيف الأداء يستدعي ما يلي:

[11] قصري عبد الحفيظ، عبد القادر علوان، بلعيد بديس، "آليات الحوافز وأثرها على إنتاجية العامل" مذكرة الاستكمال متطلبات شهادة ماستر، جامعة الوادي،2018، ص15

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

3. **تحديد ميزانية:** الحوافز ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفقه على هذا النظام، ويمكن التفريق هنا نوعين من ميزانيات الحوافز وذلك بالنظر إلى حجم الحوافز ذاتها.

أ- ميزانية ثابتة: وفيها يتم تحديد مبلغ ثابت ومعروف مسبقا، وهي يتم تحديدها وفقا للخبرة السابقة للمؤسسة وحجم ميزانية الأجور، ومدى كفاية الأجور، وأهمية الحوافز لزيادة الإنتاج؛

ب ميزانية مرنة: وفيها تكون الميزانية متغيرة وغير محددة سلفا. وذلك حسب أرقام الأرباح أو المبيعات أو الإنتاج وعلى هذا فإن ميزانية الحوافز تمثل نسبة مئوية من شيء يتغير.

4. **وضع إجراءات النظام:** وهنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة وهي تعني بتسجيل الأداء وأنواع الحوافز وتوقيت تقديم الحوافز.

المطلب الثاني: اساسيات حول نظام التحفيز

الفرع الاول: المبادئ الاساسية لنجاح نظام التحفيز داخل منظمة

لكي ينجح نظام التحفيز داخل المنظمة ويحقق الأهداف المتوقعة منه، يجب مراعاة الشروط الآتية[12]:

-اتفاق أهداف العامل و أهداف الأفراد.

-وجودا توافق بين الوظيفة و ميول الفرد و قدراته

-الجمع في التحفيز بين الجانب المادي والمعنوي.

-ان يكون الحافز يتناسب طردا مع الجهد المطلوب.

-مراعاة عنصر التكاليف عند إعداد نظام الحوافز.

-ارتباط الحافز بالسلوك المطلوب وعدم التأخر في التطبيق.

-تحقيق العدالة في الحافز و شعور العاملين بذلك.

-وضوح الحوافز و أسسها و شروط الحصول عليها.

-توجيه الحوافز للأداء الجيد وتنمية السلوك المرغوب.

-مشاركة الأفراد في وضع خطة الحافز.

-تناسق الحوافز، و التخلي على تناقض أجزائها . (الحافز المادي والاجتماعي مثلا، الجودة).

[12] ليازيد وهيبة، فعالية أساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة المجمع الصناعي للألبان تلمسان، أطروحة دكتوراه في تخصص شيير، جامعة تلمسان 2014، ص ص 170-172

-تجديد فعالية الحوافز بإعلانها و تأكيد أهدافها و شرح أسسها.

-توفير القدرة الحسنة، إذ أنها أساس نجاح نظام الحوافز.

التعرف على رد فعل الأفراد، واستطلاع أراءهم اتجاه الحوافز.

-اعتبار الحوافز جزءا من إدارة الأفراد يجب أن يتناسق مع بقية الأجزاء.

-تقويم نظام الحوافز و تطويره

-يجب أن يتسم برنامج التحفيز بالاستقرار النسبي.

-أن يكون نظام الحوافز واضح و مفهوم لجميع العاملين.

-يجب على المؤسسة أن تعتمد على برنامج تحفيزي يماثل البرامج المطبقة في المؤسسات المنافسة لها أو التي لها نفس النشاط.

-أن تتم علانية نظام الحوافز ويستحسن أن يسرع في تنفيذه.

لابد من إشراف الإدارة بنفسها على تنفيذ البرنامج .

-أن تعمل الإدارة على مساعدة العاملين للوصول إلى تحقيق مستوى الأداء المطلوب منهم والذي عادة يأخذون عليه حوافز ومكافات مرتفعة في حالة وصولهم إليهم وتتم المساعدة عن طريق تدبير برامج تدريبية. -أن يتضمن نظام الحوافز العاملين ما يزيد ويقوي دافع الإيمان لدى الفرد."

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في وجود نظام التحفيز

إن نظام الحوافز قائم بذاته يتأثر بمجموعة من العوامل المحيطة به التي يجب مراعاتها قبل وأثناء التخطيط لأنظمة الحوافز .

على مستوى الدولة:[13]

تتأثر أنظمة الحوافز بعاملين أولهما سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية والتي تمثلها القوانين التي تطبقها إدارات الدوائر ، وثانيهما القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد والذي يتأثر به أفراد المجتمع ويحد رغباتهم وحاجاتهم وأولوياتهم.

1 – سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية:

تظهر غالبا في شكل قوانين تعمل المؤسسة على تطبيقها وبالتالي تشكل الإطار الخارجي الذي يحتوي معالجة كل المشاكل الناجمة عن التطبيق.

[13] الفقهاء هيثم، و العبدالات غادة. أثر الحوافز في تعزيز القيم الجوهرية. طريق التفوق والنجاح،2010 صفحة1

2- القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد:

وهو الذي يؤثر بشكل واضح على أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم والأولويات في ذلك فكل مجتمع له عادات وقيم تحدد نظرة أفراده للمنافع وكذلك السبل الموصلة إلى تحقيقها، وبالتالي يتحدد نظام الحوافز الذي يتناسب مع هذه المعطيات.

على مستوى المنظمة:

يتأثر نظام الحوافز بثلاثة عوامل أولها نوع الجهاز الإداري وإمكانية تنظيمه"، وثانيهما "اقتصاديات المنظمة نفسها ومدى فاعلية نشاطها ومردودها بالنسبة للاقتصاد الوطني"، أما الثالثة نوع القوة العاملة وتركيبها المهني والاجتماعي والثقافي.

1- نوع الجهاز الإداري وإمكانية تنظيمه:

هو قدرة إدارته على اختيار نظام الحوافز المناسب، فنظام الحوافز يتحدد وفقا لإمكانيات المؤسسة وكفاءة الإدارة في اختيار النظام الأمثل المطابق له من تطلعات العامل وقيود وأهداف المؤسسة.

2- إقتصاديات المنظمة نفسها ومدى فاعلية نشاطها ومردودها بالنسبة للاقتصاد الوطني: كلما زادت فعالية اقتصادها كلما زاد ذلك من فرص إقامة نظام حوافز فعال يعود بالنجاح على مستوى الفرد والمؤسسة.

3- نوع القوة العاملة وتركيبها المهني والاجتماعي والثقافي:

هنا يتحدد مدى انحباس رؤية العامل مع رؤية المؤسسة للأمور، فعلى الفرد ألا يتناقض في تطلعاته مع حدود المؤسسة المالية، وكذا عليه أن يكون واعيا بالدور الموكل إليه.

ومهما كان وضع نظام الحوافز سواء على مستوى الدولة أو المنظمة إلا أن هناك عوامل تأثر فيه وهي:[14]

الوضع الاقتصادي في الوطن.

الوضع العام للعامل.

النظام الضريبي المنيع.

المعايير المتبعة في قرار نظام الحوافز.

هيكل الأجور وتوافقه مع طبيعة العمل والجهد وكذا الحاجات.

توقف الإنتاج لأسباب غير راجعة لإدارة العامل كتعطل الآلة مثلا.

الحالة الاجتماعية للعامل.

انسجام العامل وعمله وتأثير الظروف المحيطة به .

[14] غنية بن سعيد، و غيسيل وردة. تأثير الحوافز على أداء العاملين. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية. البويرة، الجزائر: معهد العلوم الاقتصادية جامعة البويرة2011-2010 ص44

العوامل الأخرى:

بالإضافة إلى العوامل السابقة الذكر إلا أن هناك عوامل أخرى تأثر في نظام الحوافزإن الأسلوب الإشرافي الذي يتبعه القائد في قيادته للموظفين معه وتوجيههم يؤثر تأثيرا كبيرا في عملية التحفيز، فالقيادة الحافزة هي التي تستمد سلطتها من القدرة على التأثير بسلوك العاملين وحثهم على حسن أداء العمل وتنفيذ الأوامر برضا وارتياح وليس الخوف من العقاب والمفهوم الإداري لذلك يجب أن تكون القيادة ديموقراطية.[15]

إن التغيير المرتبط بالأسلوب في علاقة القائد بالموظفين يتحقق من خلال الجوانب التالية:

احترام المسؤول لمرؤوسيه توزيع العمل وفقا لقدرات الموظف.

اهتمام المسؤول بالعمل مما يجعله قدوة حسنة للموظفين.

إعطاء الفرصة للموظفين في المشاركة بإعداد الخطط واتخاذ القرارات.

تطرق بسيط لمفهوم القيادة:

هي إحدى الوظائف الإدارية للمدير أو الرئيس حيث يقوم بدوره القيادي بتوجيه الأفراد وإرشادهم وتحفيزهم ونيل تعاونهم للعمل بجد لتحقيق أهداف المنظمة.

القيادة تتضمن أفكار رئيسية منها:

- التأثير في موقف معين ووقت معين وظروف معينة.
- خبرة المساعد على تحقيق أهداف مشتركة.
- الرضى على نوع القيادة الممارسة .

المطلب الثالث: مشاكل وتحديات نظام التحفيز

الفرع الاول : المشاكل مرتبطة بتصميم نظام التحفيز

-عدم وضوح الهدف من وضع نظام معين للحوافز بالنسبة للأفراد المستفيدين منه وكذلك أعضاء الإدارة من مدراء ومشرفين ورؤساء من تطبيقه [16],

-تطبيق نظم حوافز واحدة أو نمطية في عدد كبير من المؤسسات بغض النظر عن الخصائص والظروف التي تميز كل مؤسسة. عن غيرها من حيث طبيعة النشاط والهيكل التنظيمي وكذا تركيب القوى العاملة والامكانيات المتوفرة في المؤسسة.

---

[15] خالد ورقلي .دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين .بسكرة.(2019/2020) .ص33

[16] داود معمر ، منظمات الأعمال الحوافز والمكافئات دار الكتاب الحديث القاهرة مصر 2006.ص44

-عدم التحديد الدقيق المعدلات الاداء التي تمنح الحوافز بناءا عليها بحيث نجد ان عدد كبير من العمال يحصلون على حوافز متشابهة أو نفسها بالرغم من وجود فروق في مهارات هؤلاء العمال ومستويات أدائهم الأمر الذي يترتب عليه احباط مستمر ومتجدد للعمال ذوي مهارات وكفاءات عالية,

-سوء استخدام الحوافز من جانب المدراء فهناك من يستعملها بتحيز وتمييز وهناك من يستعملها كسوط لتخويف العمال كما ان بعضهم يحاول اخفاء معايير نظم الحوافر على مرؤوسهم ضننا منهم أن ذلك سيدفع العمال إلى العمل الجاد وبذل مجهودات اكبر لان عدم علمهم بالمعايير يجعلهم يضنون أن رؤساؤهم يضعون معايير ومستويات اداء عالية وهذه نضرة خاطئة تصيب العمال بالحيرة والتوتر وسوء الضن والعداوة.

-ارتفاع تكاليف الحوافز دون أن يقابل ذلك تحسن ملموس في الانتاج أو الخدمات المقدمة غياب التقويم الموضوعي للنتائج الملموسة وغير الملموسة التي تحققها الحوافز.

-فقدان مفهوم الأخذ والعطاء في نظام الحوافز وتحول كثير من منها إلى حق مكتسب أولى جزء من الراتب المضمونة إليه.

-قصور الرقابة والمتابعة على الحوافز وذلك من حيث فعاليتها والأثر الذي تتركه لدى الأفراد والعائد المحقق منها والثغرات التي توجد فيها وغياب الإحصاءات الدالة على ذلك.

-نقص المهارة لدى المدراء او المشرفين في تطبيق نظام الحوافز وتدخل العوامل الشخصية وعدم قدرة البعض على التقييم الموضوعي والفعلي لمجهودات البعض واغفالها.

-عدم التنبه إلى بعض المشاكل التي تتصاحب تطبيق نظام الحوافز.

-إهمال اقتراحات العمال بهذا الشأن.

الفرع الثاني: التحديات المرتبطة بتصميم نظام التحفيز في المؤسسة البنكية

يواجه تصميم نظام التحفيز في المؤسسات البنكية بتحديات معقدة تسعى لتحقيق توازن دقيق بين أهداف الأداء المالي والامتثال للوائح التنظيمية الصارمة، مع الحفاظ على العدالة تتمثل أبرز هذه التحديات في إيجاد توازن مناسب بين الحوافز المادية والمعنوية لتعزيز الولاء الوظيفي، إضافة إلى تفادي المخاطر السلوكية مثل الاحتيال أو التلاعب لزيادة العمولات.

التوازن بين الربحية وإدارة المخاطر:[17]

تركز البنوك على تحقيق أرباح مستدامة، لكن الاعتماد فقط على ربط الحوافز بحجم المبيعات أو منح القروض يمكن أن يدفع الموظفين نحو قبول مخاطر عالية لتحقيق الأهداف المحددة .لذلك، يظهر تحدي ضرورة تضمين مؤشرات تتعلق بجودة الأصول ومستوى المخاطر في معايير التقييم، بهدف تحقيق توازن مثالي بين الأداء المالي والاستقرار المالي.

[17] نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010 .ص292.293

الامتثال للتشريعات والضوابط الرقابية:

تخضع البنوك لرقابة صارمة من قبل السلطات النقدية والهيئات التنظيمية، ما يفرض ضرورة تصميم نظام تحفيز يتماشى مع القوانين المتعلقة بحماية العملاء، والشفافية، ومكافحة غسل الأموال. وأي خلل في هذا الجانب قد يعرّض المؤسسة لمخاطر قانونية وسمعة سلبية.

صعوبة قياس الأداء لبعض الوظائف:

في حين يسهل قياس أداء موظفي المبيعات من خلال مؤشرات رقمية، يصعب تقييم أداء إدارات مثل إدارة المخاطر أو الامتثال أو الموارد البشرية. الأمر الذي يطرح تحدي وضع معايير تقييم عادلة وشاملة تضمن تحفيز جميع الفئات الوظيفية دون تمييز.

تحقيق العدالة بين الفروع والوحدات:

تتباين الظروف الاقتصادية بين المناطق والفروع، مما ينعكس على حجم النشاط والنتائج المحققة فيها . وبالتالي، فإن تطبيق معايير موحدة قد يترتب عليه شعور بعدم الإنصاف .لذلك، يصبح من الضروري مراعاة خصوصية كل فرع عند وضع الأهداف وآليات تقديم الحوافز .

الاستدامة المالية لنظام التحفيز :

يتطلب تنفيذ نظام تحفيز فعّال تخصيص موارد مالية كبيرة، ما يتطلب إيجاد توازن دقيق بين جذب الكفاءات وتعزيز أدائها من جهة، وضبط التكاليف ضمن حدود مقبولة من جهة أخرى، بما يضمن عدم تأثير ذلك على ربحية البنك .

الموازنة بين الحوافز قصيرة وطويلة الأجل :

تركز الحوافز قصيرة الأجل غالباً على تحقيق نتائج سريعة، مما قد يؤثر على استدامة الأداء على المدى البعيد .لذلك، تتبنى البنوك الحديثة استراتيجيات تعتمد على تصميم مكافآت مؤجلة وربط جزء منها بالأداء المستقبلي، للمساهمة في تحقيق أهداف استراتيجية تضمن النمو والاستدامة على المدى الطويل.

خلاصة الفصل:

في ختام هذا الفصل توصلنا إلى أن الحافز هو ذلك المقابل المادي أو المعنوي الذي يحصل عليه العامل مقابل قيامه بمجهود معين عضلي كان أم ذهني مما يجعله أكثر إقبالا، ورضا عن العمل الذي يقوم به، ولهذا تعطي أغلب الشركات اليوم أهمية كبيرة لهذا العنصر وتسعى دائما إلى خلق التوازن بين أداء العامل داخل الشركة والحافز المقدم له وذلك من خلال ما يسمى بتقييم الأداء الذي يساهم في تحديد مدى مسؤولية وكفاءة العامل في أداء الأعمال الموكلة إليه.

الفصل الثاني: السلوك الفردي وأثر التحفيز داخل المؤسسة

تمهيد: يُعدّ العنصر البشري الركيزة الأساسية التي تقوم عليها مختلف الأنشطة داخل المؤسسة، إذ لا يمكن تحقيق الأهداف التنظيمية إلا من خلال أداء العاملين ومدى كفاءتهم في إنجاز المهام الموكلة إليهم. ومن هذا المنطلق، أصبح الاهتمام بالسلوك الفردي للعاملين داخل المؤسسة من أهم المواضيع التي حظيت بعناية كبيرة في الدراسات الحديثة، لما له من تأثير مباشر على مستوى الأداء والإنتاجية.

فالمؤسسة، مهما بلغت من تطور في الوسائل المادية والتكنولوجية، تبقى في حاجة دائمة إلى موارد بشرية فعالة قادرة على التفاعل الإيجابي مع مختلف الظروف المهنية، وهو ما يتطلب فهمًا عميقًا لسلوك العاملين ودوافعهم واتجاهاتهم. إذ أن اختلاف سلوك الأفراد داخل نفس المؤسسة قد يؤدي إلى تباين واضح في مستويات الأداء، وهو ما يجعل الإدارة مطالبة بتحديد العوامل المؤثرة في هذا السلوك والعمل على توجيهه بما يخدم أهدافها.

ومن جهة أخرى، فإن الأداء الوظيفي لا يرتبط فقط بقدرات العامل أو مهاراته، بل يتأثر بشكل كبير بمستوى الدافعية والتحفيز الذي يحصل عليه داخل المؤسسة، حيث تسعى هذه الأخيرة إلى اعتماد مختلف أساليب التحفيز، سواء كانت مادية أو معنوية، من أجل تحسين سلوك العاملين ورفع مستوى أدائهم. فالعامل الذي يشعر بالتقدير والاهتمام يكون أكثر التزامًا وإنتاجية مقارنة بالعامل الذي يفتقر إلى التحفيز.

وانطلاقًا من ذلك، سنتناول في هذا الفصل السلوك الفردي داخل المؤسسة والعوامل المؤثرة فيه، ثم ننتقل إلى دراسة علاقة هذا السلوك بالأداء الوظيفي، لنختم بتحليل أثر التحفيز في توجيه السلوك الفردي وتحسين أداء العاملين.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للسلوك الفردي داخل المؤسسة

يُعتبر السلوك الفردي داخل المؤسسة من أهم الموضوعات التي تناولها علم السلوك التنظيمي، نظراً لكونه يمثل الأساس الذي تقوم عليه مختلف العمليات الإدارية والتنظيمية. فالمؤسسة مهما امتلكت من موارد مادية وتقنية، تبقى في حاجة إلى العنصر البشري الذي يترجم هذه الموارد إلى نتائج فعلية، وهو ما يجعل فهم سلوك الفرد داخل بيئة العمل ضرورة حتمية لتحقيق الفعالية التنظيمية.

ويُقصد بالسلوك الفردي مجموعة التصرفات والاستجابات التي يقوم بها العامل داخل المؤسسة أثناء تأدية مهامه، والتي تتأثر بعدة عوامل نفسية وتنظيمية واجتماعية. ويختلف هذا السلوك من فرد إلى آخر حسب طبيعة الشخصية والبيئة المحيطة، مما يؤدي إلى اختلاف مستويات الأداء داخل المؤسسة.

كما أن السلوك الفردي لا يُفهم بمعزل عن السياق التنظيمي، بل هو نتاج تفاعل بين الفرد وبيئة العمل، وهو ما يجعل الإدارة مطالبة بدراسة هذا السلوك وتحليله وتوجيهه بما يخدم أهداف المؤسسة[18].

وانطلاقاً من ذلك، سيتم في هذا المبحث التطرق إلى مفهوم السلوك الفردي، أهميته داخل المؤسسة، ثم تحليل العوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول: مفهوم السلوك الفردي

يُعرف السلوك الفردي داخل المؤسسة بأنه مجموع التصرفات والأفعال وردود الفعل التي يُظهرها العامل أثناء قيامه بمهامه داخل التنظيم، سواء كانت هذه التصرفات ظاهرة أو غير ظاهرة، واعية أو غير واعية، إيجابية أو سلبية. ويذهب بعض الباحثين إلى تعريفه بأنه:

- مجموعة الاستجابات السلوكية التي تصدر عن الفرد داخل المؤسسة نتيجة تفاعله مع البيئة التنظيمية والضغوط الداخلية والخارجية.
- كما يمكن النظر إلى السلوك الفردي على أنه نتاج تفاعل بين عدة عناصر، أهمها شخصية الفرد، ودوافعه، والقيم التي يحملها، إضافة إلى طبيعة البيئة التنظيمية التي يعمل ضمنها.
- يُعرّف السلوك الفردي داخل المؤسسة بأنه مجموعة التصرفات والاستجابات التي يُظهرها العامل أثناء أدائه لمهامه داخل بيئة العمل، نتيجة تفاعله مع النظام التنظيمي والعوامل النفسية

[18] بوقرة، فاطمة الزهراء، أثر السلوك الفردي على الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة، مذكرة ماستر، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2020،ص32

والاجتماعية والمادية المحيطة به .وهذا التعريف يركز على أن السلوك ليس عشوائيًا بل هو نتاج تفاعل معقد داخل المؤسسة.

- ويرى ستيفن روبنز (Stephen P. Robbins) أن السلوك التنظيمي (ومن ضمنه السلوك الفردي) هو دراسة ما يقوم به الأفراد داخل المنظمة وكيف يؤثر سلوكهم على أداء المؤسسة، أي أنه يهتم بفهم وتفسير سلوك العاملين بغرض تحسين الفعالية التنظيمية[19].
- كما يعرفه كيث ديفيس (Keith Davis) بأنه تصرفات الأفراد داخل المؤسسة التي يمكن ملاحظتها وقياسها، والتي تتأثر بالدوافع والحاجات الشخصية وبالبيئة التنظيمية المحيطة، مما يعني أن السلوك مرتبط بالتحفيز وبنظام العمل[20].
- أما فريد لوتانس (Fred Luthans) فيعتبر أن السلوك الفردي داخل المؤسسة هو الأنماط السلوكية الناتجة عن تفاعل الفرد مع زملائه، ومدرائه، وهيكل المنظمة وثقافتها التنظيمية، مع التركيز على عنصر التفاعل الاجتماعي داخل العمل.
- ويضيف بعض الباحثين العرب أن السلوك الفردي داخل المؤسسة هو مجموعة ردود الأفعال الظاهرة والباطنة التي تصدر عن العامل أثناء ممارسته لنشاطه المهني، سواء كانت إيجابية أو سلبية، وتؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة.

خصائص السلوك الفردي داخل المؤسسة: يتسم السلوك الفردي داخل المؤسسة بجملة من الخصائص التي تعكس طبيعته الديناميكية وتعقيده، حيث لا يمكن النظر إليه كظاهرة بسيطة أو ثابتة، بل هو نتاج تفاعل مستمر بين الفرد ومحيطه التنظيمي، بما يتضمنه من عوامل نفسية واجتماعية وتنظيمية. ويُعد فهم هذه الخصائص أمراً أساسياً لتمكين الإدارة من توجيه سلوك الأفراد بما يخدم أهداف المؤسسة ويحقق في الوقت ذاته رضاهم الوظيفي.

1- **السلوك الفردي سلوك قابل للتغيير والتطوير:** يتميز السلوك الفردي بكونه غير ثابت، بل هو قابل للتعديل والتطوير تبعاً للظروف والتجارب التي يمر بها الفرد داخل المؤسسة. فالفرد لا يتصرف دائماً بنفس الطريقة، وإنما تتغير استجاباته تبعاً للمواقف المختلفة، وهو ما يفتح المجال أمام الإدارة للتدخل من خلال أدوات متعددة مثل التدريب، والتحفيز، والتوجيه، وإعادة تصميم الوظائف. ويؤكد هذا الطابع المرن للسلوك أن المؤسسة قادرة على تحسين أداء أفرادها إذا ما

---

[19] بوقرة، فاطمة الزهراء، أثر السلوك الفردي على الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة، مذكرة ماستر، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2020، 32.

[20] حسن حريم، *السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال*، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 33-41.

أحسنت استخدام الأساليب الإدارية الحديثة، حيث يمكن تحويل السلوك السلبي إلى سلوك إيجابي عبر سياسات فعالة قائمة على الفهم العميق لدوافع الأفراد[21].

2- **السلوك الفردي سلوك هادف:** لا يصدر السلوك الفردي بشكل عشوائي، بل يكون موجهاً نحو تحقيق أهداف معينة يسعى إليها الفرد، سواء كانت هذه الأهداف مادية كالحصول على الأجر والترقية، أو معنوية كتحقيق التقدير والاعتراف الاجتماعي. ويعكس هذا البعد الغائي للسلوك وجود دوافع داخلية وخارجية تحرك الفرد نحو التصرف بطريقة معينة دون غيرها. ومن هنا، فإن فهم أهداف الأفراد ودوافعهم يُعد مدخلاً أساسياً لتفسير سلوكهم داخل المنظمة، كما يساعد الإدارة على مواءمة أهداف المؤسسة مع الأهداف الفردية، بما يحقق نوعاً من التوازن الذي ينعكس إيجاباً على الأداء العام.

3- **السلوك الفردي سلوك متعلم ومكتسب:** يُعتبر السلوك الفردي نتيجة لعملية تعلم مستمرة، حيث يكتسب الفرد أنماطاً سلوكية مختلفة من خلال خبراته السابقة، ومن خلال تفاعله مع زملائه ورؤسائه داخل بيئة العمل. فالفرد لا يولد وهو يمتلك سلوكاً تنظيمياً جاهزاً، بل يتعلم كيف يتصرف وفقاً للمعايير والقيم السائدة داخل المؤسسة. ويبرز هنا دور الثقافة التنظيمية في تشكيل هذا السلوك، إذ تؤثر القيم المشتركة والعادات المهنية في توجيه تصرفات الأفراد وتحديد المقبول وغير المقبول منها. كما تلعب الخبرة المهنية دوراً مهماً في تطوير السلوك، حيث يصبح الفرد أكثر قدرة على التكيف واتخاذ القرارات مع مرور الوقت.

4- **السلوك الفردي سلوك متأثر بالبيئة التنظيمية:** يتأثر السلوك الفردي بدرجة كبيرة بالعوامل البيئية المحيطة به داخل المؤسسة، سواء كانت هذه العوامل تنظيمية أو اجتماعية. وتشمل هذه العوامل نمط القيادة، ونظام الحوافز، وطبيعة العلاقات بين العاملين، وظروف العمل، إضافة إلى السياسات والإجراءات المعتمدة. فبيئة العمل الإيجابية التي تتسم بالعدالة والدعم والتقدير تساهم في تعزيز السلوك الإيجابي وزيادة الانتماء التنظيمي، في حين أن البيئة السلبية قد تؤدي إلى ظهور سلوكيات غير مرغوبة مثل الإهمال أو ضعف الأداء. ومن هنا، فإن تحسين البيئة التنظيمية يُعد من أهم الوسائل للتأثير في سلوك الأفراد وتوجيهه نحو تحقيق أهداف المؤسسة[22].

5- **السلوك الفردي سلوك قابل للملاحظة والقياس:** رغم أن السلوك يرتبط بعوامل داخلية نفسية، إلا أنه يظهر في شكل ممارسات يمكن ملاحظتها وقياسها داخل بيئة العمل، مثل مستوى الأداء، والانضباط، والالتزام، والتفاعل مع الزملاء، والاستجابة للتعليمات. وتتيح هذه الخاصية للإدارة

---

[21] أحمد ماهر، *السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات*، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 45-52.

[22] عبد الغفار حنفي، *السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد*، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص 50-58 .

إمكانية تقييم سلوك الأفراد باستخدام أدوات موضوعية، مثل تقارير الأداء، ومؤشرات الإنتاجية، وملاحظات الرؤساء. كما تساعد عملية القياس في تحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد، مما يسهم في اتخاذ قرارات إدارية مناسبة تتعلق بالتدريب أو التحفيز أو إعادة التوجيه.

المطلب الثاني: أهمية دراسة السلوك الفردي داخل المؤسسة

تكتسي دراسة السلوك الفردي أهمية كبيرة في مجال الإدارة، حيث تساعد على فهم كيفية تصرف العاملين داخل المؤسسة وتفسير دوافعهم، مما يساهم في تحسين الأداء العام[23].

تحسين الأداء الوظيفي: تساعد دراسة السلوك الفردي على تحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين، مما يسمح بتطوير الأداء من خلال التدريب والتحفيز.

.رفع الفعالية التنظيمية: كلما زاد فهم الإدارة لسلوك الأفراد، كلما تحسنت القدرة على تنظيم العمل وتوزيع المهام بشكل أفضل.

تقليل النزاعات داخل العمل: فهم السلوك يساعد على تحليل أسباب الصراعات داخل المؤسسة والعمل على حلها بطريقة علمية.

.تحسين اتخاذ القرار الإداري: تساعد دراسة السلوك في اتخاذ قرارات دقيقة تتعلق بالترقية، التقييم، والتحفيز.

رفع مستوى الرضا الوظيفي: كلما تم فهم حاجات العاملين، كلما زادت قدرتهم على الرضا والاستقرار داخل المؤسسة.

ويؤكد (Dessler, 2019) أن "فهم السلوك التنظيمي للعاملين يعد أساساً لنجاح إدارة الموارد البشرية وتحقيق الأهداف التنظيمية[24]."

---

[23] بوعبد الله، سامية، أثر السلوك التنظيمي في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، جامعة محمد بوضياف – المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2020 .

[24] بن يحيى، عبد الكريم، دور السلوك الفردي في رفع فعالية المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، جامعة قسنطينة 2، كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2019 .

دعم الاستقرار التنظيمي: المؤسسات التي تفهم سلوك العاملين تكون أكثر استقراراً وقدرة على مواجهة التغيرات الداخلية والخارجية.

المطلب الثالث: عوامل السلوك الفردي

يتشكل السلوك الفردي داخل المؤسسة من خلال شبكة معقدة من المؤثرات المتداخلة، حيث لا يمكن عزله عن السياق النفسي والاجتماعي والتنظيمي والاقتصادي الذي يعيش فيه العامل. لذلك، فإن فهم هذا السلوك يتطلب مقاربة شمولية تدمج بين عدة مستويات من التحليل.

أولاً: العوامل الشخصية(Personal Factors) : تمثل العوامل الشخصية الأساس الأول في تفسير سلوك الفرد داخل المؤسسة، لأنها ترتبط بخصائصه الداخلية التي تميّزه عن غيره. وتشمل هذه العوامل:

- **الشخصية** :مثل الانبساط أو الانطواء، الميل إلى التعاون أو التنافس، والقدرة على التكيف مع الضغط .
- **القدرات العقلية والمعرفية** :وتشمل سرعة الفهم، القدرة على حل المشكلات، واتخاذ القرار .
- **الدوافع والحاجات** :وهي المحرك الأساسي للسلوك، حيث يسعى الفرد لإشباع حاجاته المادية والمعنوية .
- **الاتجاهات والقيم** :وتشكل الإطار المرجعي الذي يحدد ما يعتبره الفرد مقبولاً أو مرفوضاً داخل العمل .

كلما كانت دوافع الفرد قوية وإيجابية، زادت درجة التزامه وفعاليته داخل المؤسسة، بينما يؤدي ضعف الدافعية إلى التراجع في الأداء وظهور سلوكيات سلبية مثل الغياب أو التماطل[25].

ثانياً: العوامل التنظيمية : ترتبط هذه العوامل بالبيئة الداخلية للمؤسسة، وهي من أهم المؤثرات المباشرة على سلوك العاملين، وتشمل:

- **نمط القيادة** :فالقائد الديمقراطي يعزز المشاركة، بينما القيادة التسلطية قد تولد المقاومة .
- **نظام الأجور والتحفيز** :كلما كان عادلاً ومحفزاً، انعكس إيجاباً على الأداء .
- **ظروف العمل** :مثل بيئة العمل المادية (الإضاءة، الضوضاء، الأمن الوظيفي.
- **الهيكل التنظيمي** :مدى وضوح الصلاحيات والمسؤوليات داخل المؤسسة .

[25] لعروسي، فاطمة، السلوك التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي داخل المؤسسة، مذكرة ماستر، جامعة أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2021،ص87

- **البيئة التنظيمية الجيدة:** تخلق شعوراً بالانتماء، بينما البيئة المضطربة تولد الإحباط والانسحاب النفسي.

ثالثاً: العوامل الاجتماعية :لا يعيش العامل داخل المؤسسة بمعزل عن محيطه الاجتماعي، بل يتأثر بشبكة العلاقات المحيطة به، ومن أهمها:

- **العلاقات بين الزملاء** :التعاون أو الصراع داخل فرق العمل .
- **الثقافة التنظيمية** :القيم والعادات السائدة داخل المؤسسة .
- **تأثير الجماعات غير الرسمية** :مثل جماعات الضغط أو الزمالة .
- **البيئة الاجتماعية الخارجية** :الأسرة والمجتمع والمعايير الثقافية .

السلوك الفردي غالباً ما يتشكل من خلال ضغط الجماعة، حيث يميل الفرد إلى التكيف مع السلوك السائد لتجنب العزلة أو الصراع.

رابعاً: العوامل الاقتصادية: تلعب الظروف الاقتصادية دوراً محورياً في تحديد مستوى الرضا والاستقرار الوظيفي، وتشمل:

- **مستوى الأجور** :مدى كفايتها لتلبية حاجات العامل .
- **الاستقرار المالي** :ضمان دخل ثابت ومستمر .
- **تكاليف المعيشة** :التي تؤثر على القوة الشرائية للعامل .

كلما تحسنت الظروف الاقتصادية، ارتفع الشعور بالأمان الوظيفي، مما ينعكس على زيادة التركيز والإنتاجية وتقليل السلوكيات السلبية.

خامساً: العوامل النفسية : تمثل الحالة النفسية للعامل أحد أهم المحددات المباشرة لسلوكه داخل المؤسسة، وتشمل:

- **الرضا الوظيفي** :الشعور بالقبول تجاه العمل .
- **الضغط النفسي** :الناتج عن كثافة العمل أو سوء التنظيم .
- **الإحباط** :الناتج عن غياب الترقية أو التقدير .
- **الشعور بالتقدير** :الاعتراف بالجهود المبذولة .

العامل النفسي هو العامل الأكثر حساسية، إذ يمكن أن يقلب سلوك الفرد من الإيجابي إلى السلبي بسرعة إذا لم تتم معالجته بشكل صحيح.

سادساً: العوامل الإدارية : تتعلق هذه العوامل بكيفية إدارة المؤسسة وتنظيم العمل داخلياً، وتشمل:

- **أسلوب الرقابة** :هل هو صارم أم مرن .
- **العدالة التنظيمية** :في توزيع المهام والمكافآت .
- **فرص الترقية** :مدى وضوح المسار المهني .
- **التواصل الإداري** :تدفق المعلومات بين المستويات المختلفة .

الإدارة العادلة والشفافة تخلق بيئة ثقة، بينما الإدارة غير العادلة تولد الإحساس بالتمييز والظلم، مما يؤدي إلى سلوكيات مقاومة أو انسحابية.

المبحث الثاني: السلوك الفردي للعامل وأداؤه داخل المؤسسة

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وعلاقته بالسلوك الفردي

يُعتبر الأداء الوظيفي من أهم المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسات في تقييم مدى كفاءة العاملين، حيث يعكس مستوى الإنجاز الذي يحققه الفرد أثناء تأدية مهامه داخل بيئة العمل. ولا يقتصر الأداء على مجرد تنفيذ العمل، بل يشمل جودة الإنجاز، السرعة، الالتزام، والقدرة على التكيف مع مختلف الظروف المهنية.

ويُعرّف الأداء الوظيفي بأنه:

- مدى قدرة العامل على تحقيق الأهداف المسطرة من خلال استغلال مهاراته وإمكانياته في إطار الشروط التنظيمية للمؤسسة ويرتبط الأداء الوظيفي ارتباطًا وثيقًا بالسلوك الفردي، حيث يُعد هذا الأخير العامل الأساسي الذي يحدد طبيعة الأداء ومستواه، فالعامل الذي يتسم بسلوك إيجابي يتميز عادة بالانضباط، روح المبادرة، والتعاون مع زملائه، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على جودة أدائه. في المقابل، فإن السلوك السلبي، مثل الإهمال أو عدم الالتزام، يؤدي إلى تراجع الأداء وانخفاض الإنتاجية.
- كما أن السلوك الفردي لا يتشكل بشكل عشوائي، بل هو نتيجة تفاعل عدة عوامل نفسية وتنظيمية واجتماعية، مما يجعل الأداء الوظيفي بدوره انعكاسًا لهذه العوامل مجتمعة. وبالتالي، فإن تحسين الأداء يتطلب بالضرورة فهم السلوك الفردي والعمل على توجيهه بالشكل الصحيح.
- وتؤكد العديد من الدراسات أن: الأداء الوظيفي هو نتيجة مباشرة لسلوك العامل داخل المؤسسة، ويتأثر بدرجة كبيرة بمستوى الدافعية والتحفيز.

وعليه، يمكن القول إن العلاقة بين السلوك الفردي والأداء الوظيفي علاقة تكاملية، حيث لا يمكن تحسين الأداء دون التأثير في السلوك، كما لا يمكن توجيه السلوك دون فهم محدداته ودوافعه.

المطلب الثاني: مظاهر السلوك الفردي (الإيجابي والسلبي) وأثرها على الأداء

يتجلى السلوك الفردي داخل المؤسسة في مجموعة من المظاهر التي يمكن تصنيفها إلى سلوك إيجابي وسلوك سلبي، حيث يختلف تأثير كل منهما على الأداء الوظيفي بشكل واضح[26].

أولًا: السلوك الإيجابي: يتمثل السلوك الإيجابي في مجموعة من التصرفات التي تساهم في تحسين أداء العامل وتعزيز فعالية المؤسسة، ومن أبرز هذه السلوكيات:

- الالتزام بمواعيد العمل
- احترام القوانين والتنظيمات
- التعاون مع الزملاء
- المبادرة والإبداع في العمل

ويؤدي هذا النوع من السلوك إلى تحقيق عدة نتائج إيجابية، منها:

- رفع مستوى الإنتاجية
- تحسين جودة العمل
- تعزيز روح الفريق داخل المؤسسة

وقد أشار (قادري، 2020، ص 34) إلى أن: السلوك الإيجابي للعاملين يُعد من أهم العوامل التي تساهم في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية[27]."

ثانيًا: السلوك السلبي: أما السلوك السلبي فيشمل مجموعة من التصرفات التي تؤثر سلبًا على الأداء، مثل:

- الغياب والتأخر عن العمل
- الإهمال في أداء المهام
- الصراعات مع الزملاء

---

[26] بلقاسم، رشيد، أهمية دراسة السلوك التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر، جامعة سطيف 1، كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2018،ص42

[27] بلحاج، فاطمة الزهراء (2020). "دور التحفيز في رفع أداء الموارد البشرية"، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، الجزائر.،ص52

- ضعف الانتماء للمؤسسة

وينتج عن هذا السلوك عدة آثار سلبية، منها:

- انخفاض الإنتاجية
- تدهور جودة العمل
- خلق جو من التوتر داخل المؤسسة
- السلوكيات السلبية داخل العمل تُعد من أبرز أسباب ضعف الأداء وانخفاض الكفاءة الإنتاجية[28].

المطلب الثالث: تقييم الأداء الفردي داخل المؤسسة

يُعدّ تقييم الأداء الفردي من أهم الوظائف الإدارية داخل المؤسسة، إذ يُمثل أداة أساسية للحكم على مدى كفاءة العاملين في أداء مهامهم، ومدى توافق سلوكهم وإنجازاتهم مع الأهداف التنظيمية المسطرة. كما يُسهم في كشف نقاط القوة والضعف لدى الأفراد، بما يسمح باتخاذ قرارات تصحيحية أو تطويرية تتعلق بالتكوين، الترقية، التحفيز أو حتى إعادة التوجيه الوظيفي.

أولاً: مفهوم تقييم الأداء الفردي

يُقصد بتقييم الأداء الفردي تلك العملية المنهجية التي تقوم بها المؤسسة من أجل قياس نتائج عمل الفرد وسلوكه المهني خلال فترة زمنية محددة، من خلال مقارنته بمعايير محددة مسبقًا. ويهدف هذا التقييم إلى تحديد درجة مساهمة العامل في تحقيق أهداف المؤسسة، وليس فقط قياس كمية العمل المنجز، بل أيضًا نوعيته، ودقة تنفيذه، وسلوكه داخل بيئة العمل.

ويذهب بعض الباحثين إلى اعتبار تقييم الأداء وسيلة رقابية وتطويرية في آن واحد، فهو من جهة يُستخدم للحكم على كفاءة العامل، ومن جهة أخرى يُستخدم كأداة لتحسين الأداء المستقبلي.

ثانياً: معايير تقييم الأداء الفردي

يعتمد تقييم الأداء داخل المؤسسة على مجموعة من المعايير، من أبرزها:

- [28] لعور، ياسين (2021 .(دور التحفيز في تعزيز السلوك الإيجابي للعاملين، مذكرة ماستر، جامعة وهران 2 .ص97

- **الكمية الإنتاجية** :حجم العمل المنجز خلال فترة معينة .
- **جودة الأداء** :مدى دقة وإتقان العمل .
- **الالتزام الوظيفي** :احترام أوقات العمل والقوانين الداخلية .
- **المهارات والسلوك المهني** :مثل التعاون، الانضباط، والقدرة على العمل الجماعي .
- **الابتكار والمبادرة** :قدرة العامل على تقديم حلول واقتراحات جديدة .

هذه المعايير تساعد على جعل عملية التقييم أكثر موضوعية وشفافية، وتقلل من التحيز الشخصي.

ثالثاً: طرق تقييم الأداء الفردي

تستخدم المؤسسات عدة طرق لتقييم أداء العاملين، تختلف حسب طبيعة النشاط التنظيمي، ومن أهمها:

- **التقييم من قبل المدير المباشر** :وهو الأكثر شيوعًا ويعتمد على الملاحظة المباشرة .
- **التقييم الذاتي** :حيث يقوم العامل بتقييم أدائه بنفسه .
- **التقييم 360 درجة** :يشمل آراء الزملاء، الرؤساء، والمرؤوسين .
- **التقييم بالنتائج (Management by Objectives)**: يعتمد على مقارنة الأهداف المحققة بالأهداف المخططة .
- **التقييم بالمعايير السلوكية** :يركز على سلوك العامل داخل المؤسسة .

رابعاً: أهمية تقييم الأداء الفردي

تكمن أهمية تقييم الأداء في كونه:

- أداة لاتخاذ قرارات الترقية والتحفيز .
- وسيلة لتحديد الاحتياجات التدريبية .
- يساهم في تحسين الإنتاجية داخل المؤسسة .
- يعزز العدالة التنظيمية بين العاملين .
- يساعد في تطوير السياسات الإدارية .

خامساً: إشكاليات تقييم الأداء

رغم أهميته، يواجه تقييم الأداء عدة تحديات، منها:

- التحيز الشخصي للمديرين .

- غياب معايير دقيقة وموضوعية في بعض المؤسسات .
- التركيز على النتائج وإهمال السلوك .
- ضعف التواصل بين الإدارة والعاملين حول نتائج التقييم .
- مقاومة العاملين لعملية التقييم خوفًا من العقاب.

المبحث الثالث: أثر التحفيز على السلوك الفردي داخل المؤسسة

المطلب الأول: أثر التحفيز في تعزيز السلوك الإيجابي للعاملين

يُعد التحفيز من أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسات لتوجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف، حيث يعمل على تنمية الدافعية الداخلية للفرد، مما يدفعه إلى بذل المزيد من الجهد وتحسين أدائه[29].

ويتمثل التحفيز في مجموعة من الحوافز التي تقدمها المؤسسة للعاملين، سواء كانت مادية كالأجور والمكافآت، أو معنوية كالتقدير والترقية، بهدف تشجيعهم على الأداء الأفضل. ويؤدي التحفيز إلى تعزيز السلوك الإيجابي من خلال[30]:

- رفع مستوى الالتزام والانضباط
- تنمية روح المبادرة والإبداع
- تعزيز التعاون بين العاملين
- زيادة الولاء والانتماء للمؤسسة
- الحوافز الإيجابية تساهم في خلق سلوك تنظيمي فعال يعزز الأداء الفردي والجماعي"
- كما أن العامل الذي يشعر بالتقدير يكون أكثر استعدادًا لبذل الجهد، مما ينعكس مباشرة على أدائه داخل المؤسسة.

المطلب الثاني: أثر التحفيز في الحد من السلوك السلبي

لا يقتصر دور التحفيز على تعزيز السلوك الإيجابي فقط، بل يمتد ليشمل الحد من السلوكيات السلبية التي قد تؤثر على الأداء داخل المؤسسة.

---

[29] عياش، محمد (2015). "دور الحوافز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الاقتصادية"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، جامعة الجزائر .،ص30

[30] بوعافية، سميرة (2018). "أثر نظام التحفيز على سلوك العاملين في المؤسسة العمومية"، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، الجزائر،ص32

فالعامل الذي يعاني من نقص في التحفيز غالبًا ما يظهر سلوكيات سلبية مثل:

- الإهمال في العمل
- الغياب والتأخر
- ضعف الانتماء
- الصراعات المهنية

وفي المقابل، فإن توفير نظام تحفيزي مناسب يساهم في:

- تقليل الإحباط والضغط النفسي
- تحسين العلاقات داخل العمل
- رفع مستوى الرضا الوظيفي
- الحد من دوران العمل

"غياب التحفيز يؤدي إلى انخفاض الأداء وظهور سلوكيات سلبية داخل المؤسسة"

وعليه، فإن التحفيز يمثل وسيلة وقائية وعلاجية في نفس الوقت، حيث يساعد على منع ظهور السلوكيات السلبية ومعالجتها في حال حدوثها.

المطلب الثالث: فعالية أنظمة التحفيز في توجيه السلوك الفردي

تعتمد فعالية أنظمة التحفيز على مدى قدرتها على التأثير في سلوك العاملين وتوجيهه نحو تحقيق أهداف المؤسسة. ولا يتحقق ذلك إلا من خلال تصميم نظام تحفيزي عادل ومرن يتماشى مع حاجات العاملين[31].

شروط فعالية نظام التحفيز

- **العدالة** :توزيع الحوافز بشكل منصف
- **الوضوح** :فهم العاملين لمعايير التحفيز
- **الاستمرارية** :عدم انقطاع التحفيز
- **المرونة** :مراعاة الفروق الفردية

أنواع التحفيز

- **التحفيز المادي** :الأجور، المكافآت، العلاوات
- **التحفيز المعنوي** :التقدير، الترقيات، الاعتراف بالجهود

"فعالية نظام التحفيز تعتمد على مدى توافقه مع حاجات العاملين وأهداف المؤسسة (Robbins, 2017)."

كما أن الجمع بين الحوافز المادية والمعنوية يُعد من أفضل الأساليب لتحقيق نتائج إيجابية، حيث يساهم في إشباع مختلف حاجات العاملين[32].

[31] بن عيسى، محمد (2016). "التحفيز ودوره في تعزيز السلوك التنظيمي الإيجابي"، مجلة دراسات في الاقتصاد والتسيير، جامعة بسكرة، الجزائر،ص36

[32] حدو، عبد القادر (2019). "العلاقة بين الحوافز والسلوك الوظيفي داخل المؤسسة"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر،ص39

خلاصة:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل، يتضح أن السلوك الفردي للعامل داخل المؤسسة يمثل عنصرًا أساسيًا في تحديد مستوى الأداء الوظيفي، حيث يعكس طبيعة تفاعل الفرد مع بيئة العمل ومختلف العوامل المؤثرة فيه. كما أن الأداء لا يمكن فصله عن هذا السلوك، بل يُعد نتيجة مباشرة له.

ومن جهة أخرى، تبين أن التحفيز يلعب دورًا محوريًا في توجيه هذا السلوك، سواء من خلال تعزيز السلوكيات الإيجابية أو الحد من السلوكيات السلبية، وهو ما يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة. وبالتالي، فإن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف إلى حد كبير على قدرتها على فهم سلوك العاملين وتوفير نظام تحفيزي فعال يتماشى مع حاجاتهم وتطلعاتهم.

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية حول بنك الوطني الجزائري BNA

المبحث الأول: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA

المطلب الاول : تقديم البنك الوطني الجزائري

أولا: نشأة و تطور بنك الوطني الجزائري

1966

أول بنـك تجـاري وطنـي ، أنشـئ البنـك الـوطني الجزائـري بتـاريخ 13 جـوان 1966، حيـث مارس كافة النشاطات المرخصة للبنوك التجارية ذات الشبكة، كما تخصص إلى جانب هذا في تمويل القطاع الزراعي.

1982

اعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري، و هذا بإنشاء بنك جديد متخصص "بنك الفلاحة و التنمية الريفية" مهمته الأولى و الأساسية هي التكفل بالتمويل وتطوير المجال الفلاحي.

1988

القانون رقم 01-88، الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988، المتضمن توجيه المؤسسات الاقتصادية نحو التسيير الذاتي، كان له تأثيرات أكيدة على تنظيم و مهام البنك الوطني الجزائري منها :

1. خروج الحزينة من التداولات المالية و عدم تمركز توزيع الموارد من قبلها.
2. حرية المؤسسات في التوطين لدى البنوك.
3. حرية البنك في أخذ قرارات تمويل المؤسسات.

القانون رقم 10-90 الصادر بتاريخ 14 أفريل 1990 المتعلق بالنقد و القرض، سميح بصياغة جذرية للنظام البنكي بالتوافق مع التوجهات الاقتصادية الجديدة للبلاد. هذا القانون وضع أحكاما أساسية من بينها، انتقال المؤسسات العمومية من التسيير الموجه إلى تسيير الذاتي.

على غرار البنوك الأخرى، يعتبر البنك الوطني الجزائري كشخص معنوي، يؤدي كمهنة اعتيادية، كافة العمليات المتعلقة باستلام أموال الناس، عمليات القروض و أيضا وضع وسائل الدفع و تسييرها تحت تصرف الزبائن.

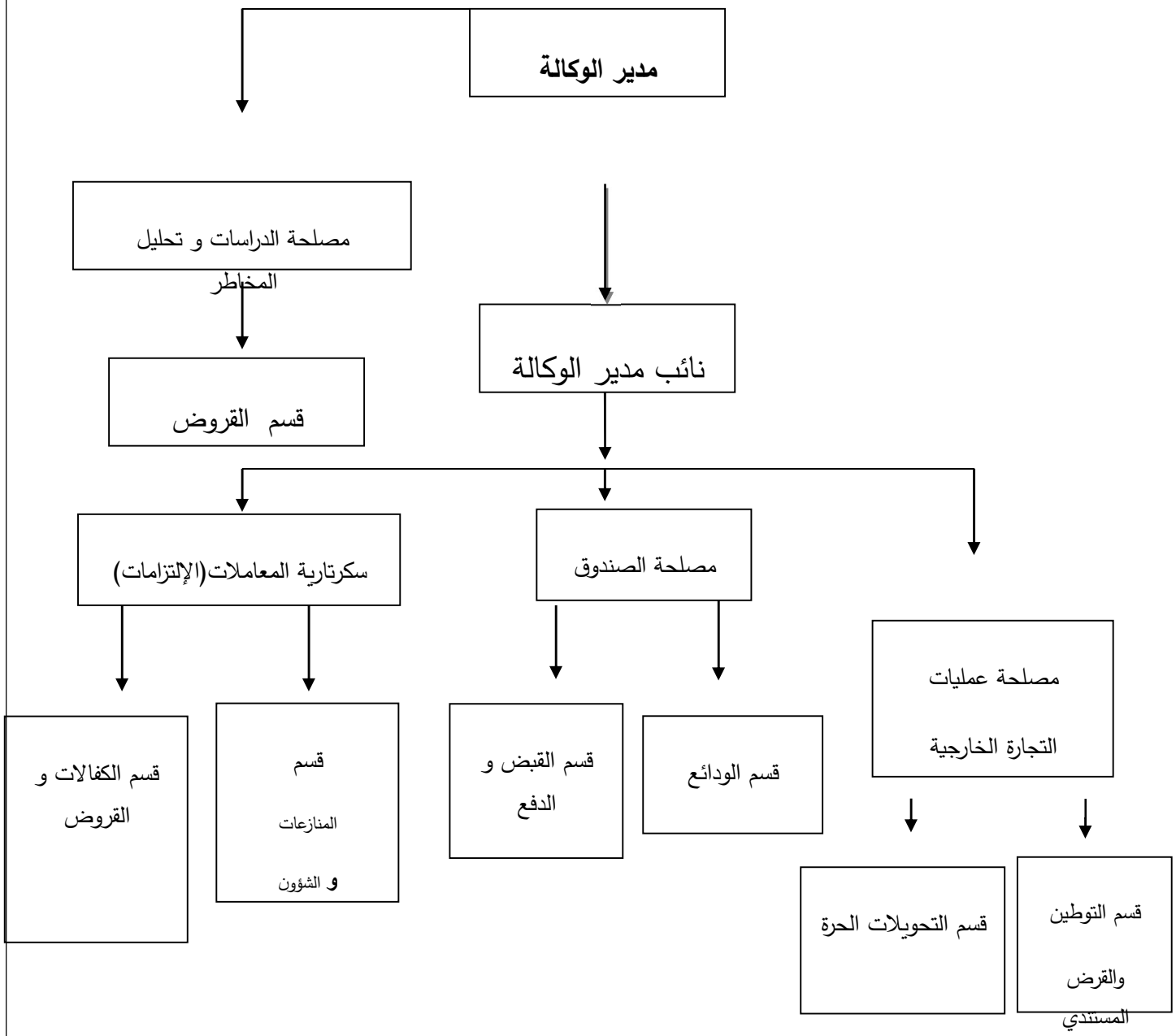
البنك الوطني الجزائري أول بنك حاز على اعتماده، بعد مداولة مجلس النقد و القرض بتاريخ 05 سبتمبر 1995.

في شهر جوان 2009، تم رفع رأسمال البنك الوطني الجزائري من 600 14 مليار دينار جزائري إلى 600 41 مليار دينار جزائري وباعتباره بنك تجاريا ، فإن البنك الوطني الجزائري يقوم بجمع الودائع ومنح القروض القصيرة الأجل. وتبعا لمبدأ التخصص في النظام البنكي الجزائري ، فقد تكفل البنك الوطني الجزائري بمنح القروض للقطاع الفلاحي ، والتجمعات المهنية للاستيراد والمؤسسات العمومية والقطاع الخاص.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي البنك الوطني الجزائري

الشكل رقم 01 الهيكل التنظيمي البنك الوطني الجزائري

الهيكل التنظيمي للمديرية



الهياكل الملحقة بالمديرية العامة

- الأمانة العامة.
- مفتشية الرقابة العامة.
- المفتشية العامة.
- مديرية التدقيق الداخلي.
- مديرية تسيير الأخطار.
- مديرية المطابقة.

الهياكل التابعة للقسم الدولي

- DMFE مديرية التحركات المالية مع الخارج.
- DRICE مديرية العلاقات الدولية و التجارة الخارجية.
- DOD مديرية العمليات المستندية.

الهياكل الملحقة بقسم الاستغلال و العمل التجاري

- DER مديرية تأطير الشبكات.
- DMC مديرية التسويق و الاتصال.
- DIPM مديرية وسائل الدفع و النقد.

الهياكل الملحقة بقسم أجهزة الإعلام

- DDEP مديرية تطوير الدراسات و المشاريع.
- DTA مديرية التكنولوجيات و الهندسة.
- DPS مديرية الإنتاج و الخدمات.

الهياكل الملحقة بقسم التغطية و الدراسات القانونية و المنازعات

- DSERC مديرية المتابعة والتغطية وتحصيل القروض.
- DEJC مديرية الدراسات القانونية و المنازعات.
- DRG مديرية تحصيل الضمانات.

الهياكل الملحقة بقسم الالتزامات

- DGE مديرية المؤسسات الكبرى.
- DPME مديرية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

- DCPS مديرية القروض للأفراد و القروض الخاصة.

الهياكل الملحقة بقسم المالية

- DC مديرية المحاسبة.
- DOMP مديرية تنظيم المناهج و الإجراءات.
- DCG مديرية مراقبة التسيير.
- DMF مديرية السوق المالي.

الهياكل الملحقة بقسم تسيير وسائل العتاد و الموارد البشرية

- DPRS مديرية الموظفين و العلاقات الاجتماعية.
- DMG مديرية الوسائل العامة.
- DPP مديرية المحافظة على التراث.
- DF مديرية التكوين.
- CGOS مركز تسيير الخدمات الاجتماعية.

شبكة الاستغلال تضم شبكة الاستغلال بالبنك الوطني الجزائري 17 مديرية جهوية للاستغلال ، تشرف على 211 وكالة تجارية من مختلف الفئات، موزعة على كافة التراب الوطني[1].

المطلب الثالث: وظائف واهداف البنك الوطني الجزائري

في بداية سنة 1982 إلى غاية 1983 كان نشاط البنك الوطني الجزائري تسيطر عليه بعض العمليات , تخصها فيما يلي:

- متابعة إنشاء بنك الفلاحة و التنمية الريفية.
- إعادة نشر الوكالات و الفروع.

ويتضح مما جاء، أن البنك الوطني الجزائري قد توقف عن تمويل القطاع الفلاحي و ذلك بصفة مائية في سنة 1983 على إثر ظهور و بصفة رسمية بنك الفلاحة والتنمية الريفية و الذي يقوم بعمله باستقلالية تامة، وتصبح بالتالي العلاقة بين البنك الوطني الجزائري , وبنك

[1] موقع البنك الوطني الجزائري

الفلاحة والتنمية الريفية ليست بعلاقة تبعية و انما مثلها مثل تلك الموجودة بين مختلف البنوك الأخرى.

وتتمثل مهام البنك الوطني الجزائري أساسا في منح القروض لتمويل القطاعات العامة، التجارية منها والصناعية وقطاع الخدمات.

وتمنح هذه القروض والاعتمادات بحسب أهدافها و مقاصدها و قد تكون قصيرة الأمد أقل من سنة، المتوسطة.

الأجل لمدة تتراوح من السنة لسبع سنوات , كما يقوم البنك الوطني الجزائري مهام أخرى كمراسلة البنوك الأجنبية و إيجار الخزائن و الاكتتاب، وعلى كل حال يمكن تلخيص مهام البنك الوطني الجزائري في العمليات التالية

- ✓ منح القروض لمختلف القطاعات الاقتصادية ما عدا الصيد البحري، السياحة، والصناعات التقليدية لأن ذلك من مهام أو تخصص القرض الشعبي الجزائري.
- ✓ توظيف الأموال المتحصل عليها من قبل العملاء بشروط معينة يستفيد منها الطرفان البنك و العميل.
- ✓ إكتتاب، خصم، أو شراء كل الأوراق التجارية و المالية.
- ✓ تنفيذ كل عملية اعتماد لحساب الدولة، سواء أكان ذلك بضمان أم بدونه.
- ✓ إيجار الخزائن.
- ✓ مراسلة البنوك الأجنبية.
- ✓ قبول ودائع الأموال من الجمهور في الحسابات تحت الطلب أو لأجل , كما يمكن لها إصدار أذونات و سندات الخزينة[2].

رابعا: أهداف البنك الوطني الجزائري: للبنك الوطني الجزائر جملة من الأهداف أهمها ما يلي:

- ✓ محاولة التوسع بفتح المزيد من الوكالات في كل الولايات الوطنية.
- ✓ إدخال تقنيات ووسائل حديثة لمواكبة التقدم التكنولوجي في ظل الإصلاحات النقدية.
- ✓ ترقية العمليات المصرفية المختلفة، كمنح القروض و جذب الودائع... إلخ.

---

[2] الجريدة الرسمية العدد 51 الصادرة بتاريخ ر 1990/14/06، ص 430. تحويل التهميش الى APA

- ✓ احتلال مكانة استراتيجية ضمن الجهاز المصرفي.
- ✓ لعب دور فعال في إحداث التنمية الاقتصادية[3].

خامسا: مهام بنك الوطني الجزائري:

البنك الوطني الجزائري يقوم بنشاطات متعددة أهمها:[4]

- ➢ استقبال الودائع المتعلقة برؤوس الأموال من طرف الأشخاص كما أن البنك يسمح بتسديد إما نقدا أو لأجل أي عند حلول أحال الاستحقاق وكذلك يصادر وصولات استحقاق وسندات) وتتم عمليات الاقتراض من أجل تغطية الحاجيات التي يتطلبها نشاط معين.
- ➢ استقبال عمليات الدفع التي تشم نقدا أو عن طريق الشيك و المتعلقة بعمليات التوطيد ورسالة القرض وجميع عمليات البنك virennent le ، والتحصيل domiciliation
- ➢ يمنح قروض بجميع أشكالها سواء كانت قروض أو تسبيقات بدون ضمانات وذلك من أجل تحقيق نشاطات معينة.
- ➢ يضمن جميع العمليات المتعلقة بالقروض وذلك لحساب مؤسسات مالية أو لحساب الدولة.
- ➢ توزيع رؤوس الأموال للأفراد و مراقبة استعمالها.
- ➢ يقوم بدور البنك المراسل مع البنوك الأخرى.
- ➢ التمويل بشتى طرق عمليات التجارة الخارجية.

استقبال في شكل وديعة مبالغ السندات LES TITRES.

- ➢ استقبال أموال ناتجة عن عمليات الدفع و الخاصة بالسفتجة، سند الأمر، شبك، فواتير، أو وثائق أخرى تجارية و مالية.
- ➢ يلعب دور الوساطة في عمليات الشراء أو البيع و كذلك الأوراق العامة كالأسهم، السندات، وخصوصا القيم المنقولة.

---

[3] وثائق من طرف البنك

[4] مصدر سبق ذكره.

- يقوم بجميع عمليات التبادل سواء كانت تقدا أو لأجل كذلك عمليات تعاقد من أجل الإقراض والاقتراض.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية

يتضمن هذا المبحث عرض لتحليل البيانات والوقوف على متغيرات الدراسة وخصائص العينة واستعراض ابرز نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها من خلال تحميل الاستبانة.

المطلب الأول: طرق جمع البيانات

تم توزيع 66 استمارة لموظفي البنك و التي تم استرداد منها 61 استمارة و التي سيتم تفريغها، و من أجل تحقيق هدف الدراسة و تحليل البيانات التي قمنا بتجميعه قمنا باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية IBM SPSS Statistics 27)، و حددت طول الفترة المستخدمة على مقياس ليكرت الخماسي بـ 5/4 أي (0.80) حيث أنه تكون الإجابة على أحد خمسة اختيارات هي: غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق و موافق بشدة وهكذا أصبح طول الخلايا كالتالي:

- المتوسط المرجح من 1 إلى 1.79 يقابله عبارة غير موافق بشدة.
- المتوسط المرجح من 1.80 إلى 2.59 يقابله عبارة غير موافق.
- المتوسط المرجح من 2.60 إلى 3.39 تقابله عبارة محايد.
- المتوسط المرجح من 3.40 إلى 4.19 يقابله عبارة موافق.
- المتوسط المرجح من 4.20 إلى 5.00 تقابله عبارة موافق بشدة.

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية وأداة ثبات الدراسة

- **الأساليب الإحصائية:** و قد اعتمدنا كذلك على الأساليب الإحصائية التالية:
- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة.
- التكرارات و النسب المئوية.
- المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد العينة.
- معامل الانحدار.
- معامل الارتباط.

ثانيا: ثبات أداة القياس:

قبل إجراء التحاليل فإنه لابد من التأكد من صدق أداء القياس المستخدم ، لأن صدق (الموثوقية) تعكس درجة ثبات أداء القياس ويستعمل معامل الثبات (Cronbach's Alpha) لقياس مدى ثبات أداء القياس من ناحية الاتساق الداخلي لعبارات الأداء[5].

جدول رقم 01: يبين قيمة معامل الثبات

عدد العبارات	الثبات	الصدق
24	0.79	0.88

بالنظر إلى جدول اختبار **(كرونباخ ألفا)** أعلاه المستخرج من البرنامج فقد بلغت قيمة (α = 0.79) وهي درجة جيدة جدا كونها أعلى من النسبة المقبولة (0.6) و بالتالي

[5]- محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام (SPSS)،دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان – الأردن- الطبعة الأولى،2008، ص: 298.

إذا ما أعيد استخدام الأداة تعطينا نفس النتائج، و بلغ معامل الصدق (0.88) و هذا دال على أن الأداة تقيس ما صممت لقياسه.

المطلب الثالث: تحليل الاستبيان

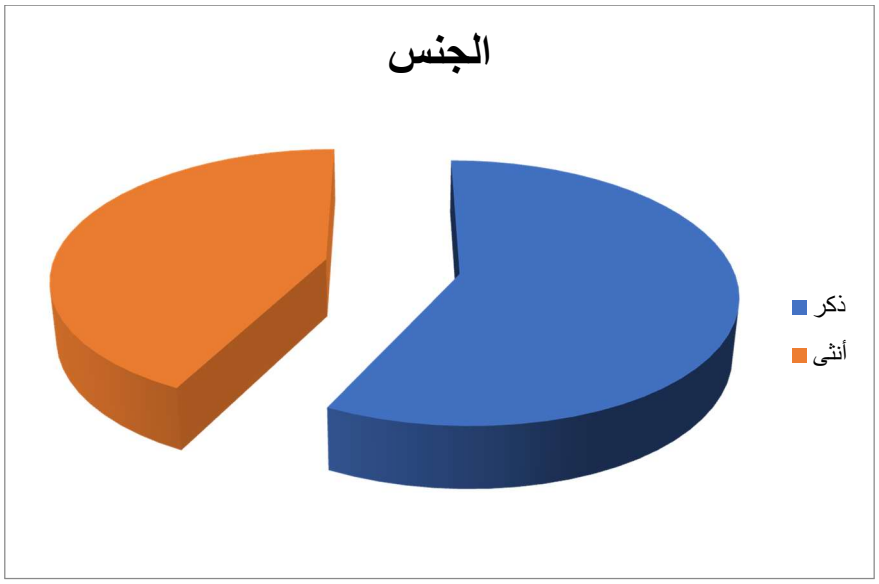
ثالثا: التحليل الإحصائي للبيانات.

عينة الدراسة.

جدول رقم 02: يبين توزيع العينة حسب الجنس.

الجنس	ت	%
ذكر	35	57.4
أنثى	26	42.6
المجموع	61	100

كشفت النتائج كما هو مبين في الجدول (02) أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة مكونة من الذكور بنسبة (57.4 %)، أكثر من الإناث بنسبة (42.6 %) ، فيما تكونت العينة من مجموع 61 موظف على مستوى البنك الوطني الجزائري BNA بنسبة (100%).



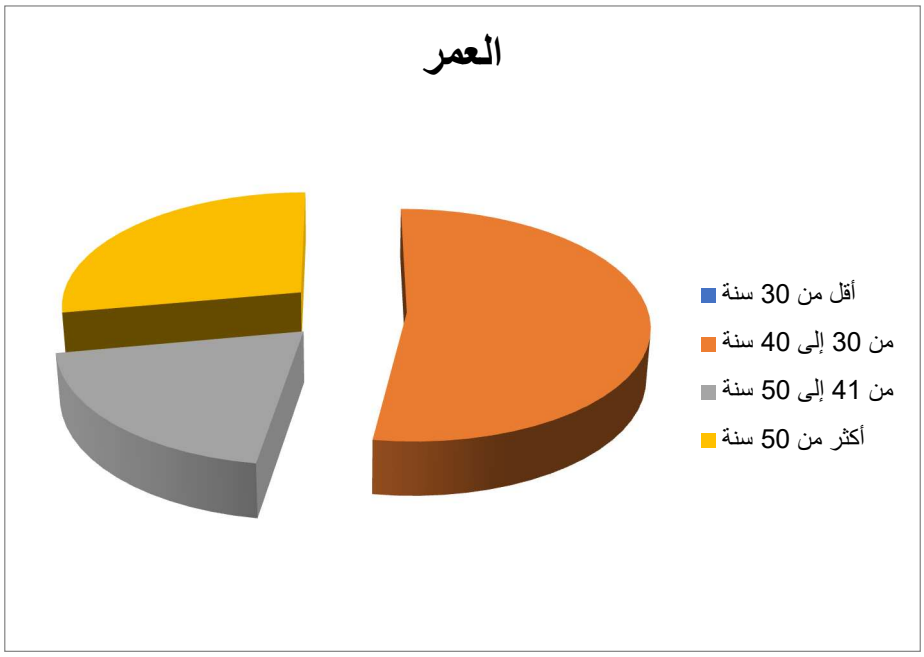
الشكل رقم (03): يبين توزيع العينة حسب الجنس.

جدول رقم 03: يبين توزيع العينة حسب العمر.

العمر	ت	%
أقل من 30 سنة	00	0.0
من 30 إلى 40 سنة	32	52.5
من 41 إلى 50 سنة	12	19.7
أكثر من 50 سنة	17	27.9
المجموع	61	100

أما فيما يخص توزيع أفراد العينة حسب العمر فقد أشارت النتائج كما هو موضح في الجدول أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 30 و 40 سنة بنسبة بلغت (52.5 %)، يليها

موظفي البنك الذين أعمارهم تتجاوز الـ 50 سنة بنسبة (27.9 %)، ثم الأفراد الذين فئتهم العمرية من 41 إلى 50 سنة بنسبة (19.7 %).



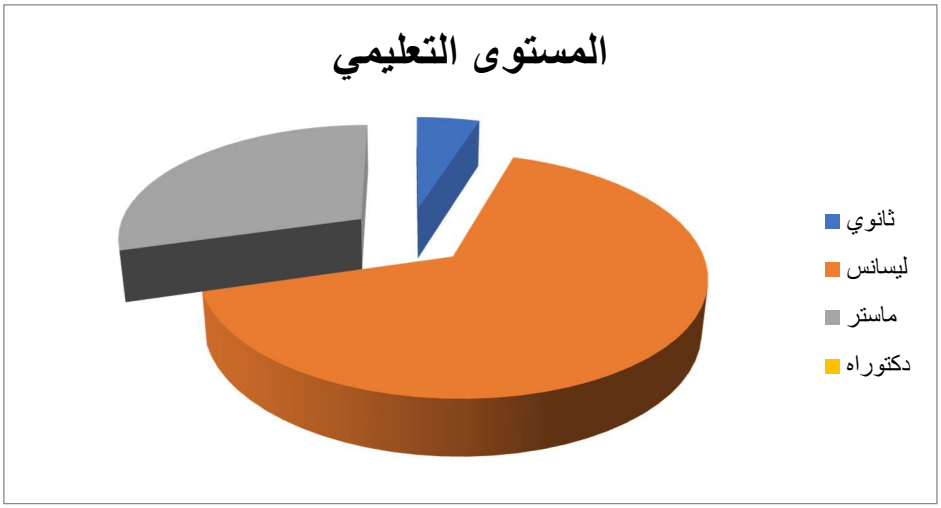
الشكل رقم (04): يبين توزيع العينة حسب العمر.

<u>جدول رقم 04</u>: يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	ت	%
ثانوي	03	4.9
ليسانس	40	65.6
ماستر	18	29.5
دكتوراه	00	0.0
المجموع	61	100

أظهرت النتائج كما هو مبين في الجدول (04) أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة من موظفي البنك تاوطني الجزائري الذين يمتلكون شهادة الليسانس بنسبة بلغت (65.6 %)، يليها الأفراد الذين لديهم

شهادة الماستر بنسبة (29.5 %)، و في الأخير الموظفين من لديهم مستوى تعليمي ثانوي بنسبة (4.9 %).

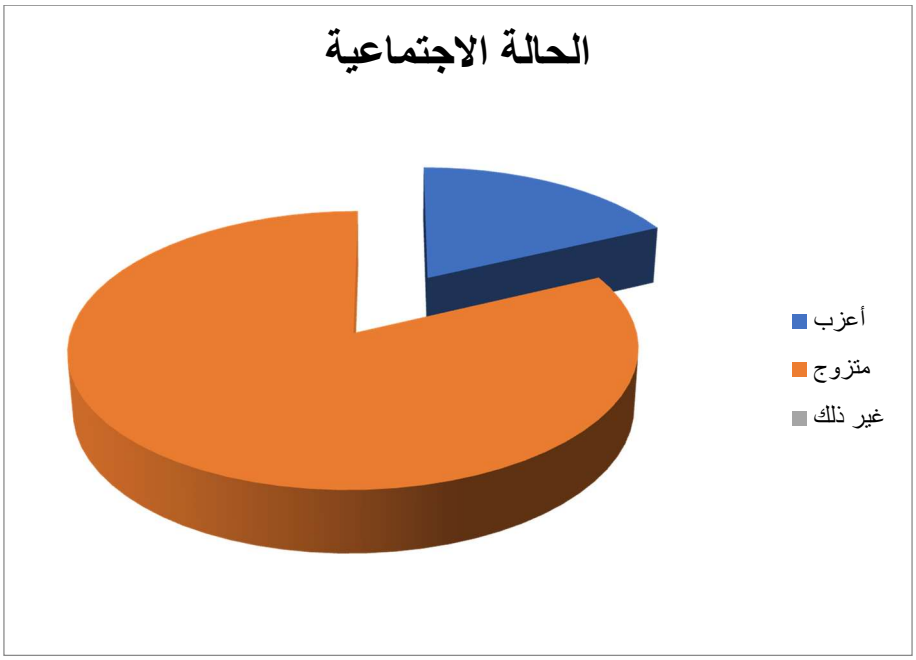


الشكل رقم (5): يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.

جدول 05: يبين توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية.

الحالة الاجتماعية	ت	%
أعزب	11	18.0
متزوج	50	82.0
غير ذلك	00	0.0
المجموع	61	100

كشفت النتائج كما هو مبين في الجدول (05) أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة حالتهم العائلية متزوجون بنسبة عالية بلغت (82.0 %)، يليها الموظفين الذين مازالوا عزاب بنسبة (18.0 %).



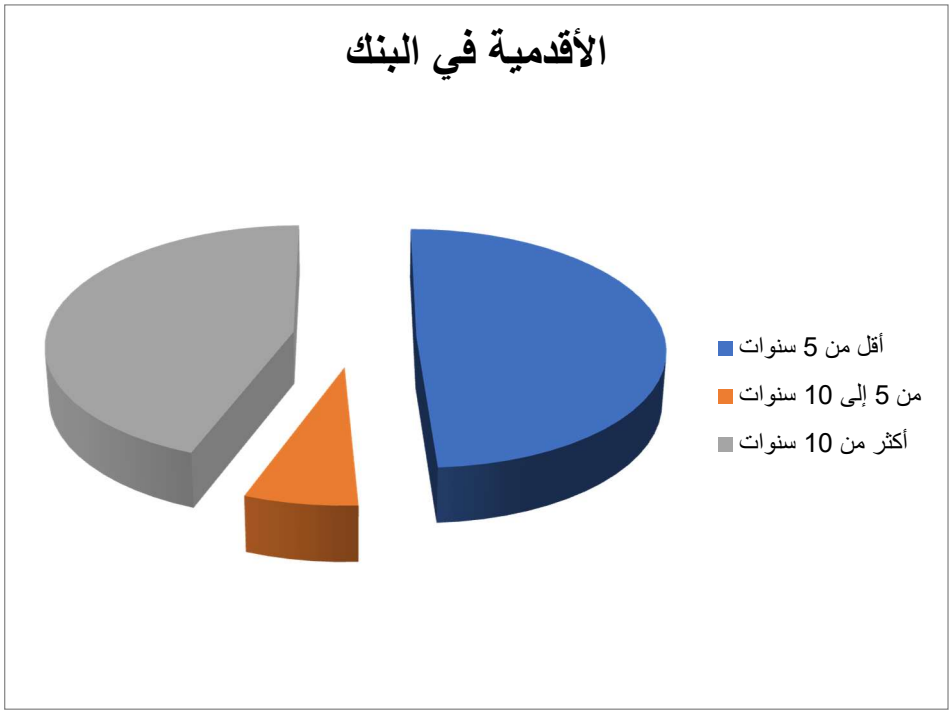
الشكل رقم (06): يبين توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية.

جدول رقم 06: يبين توزيع العينة حسب الأقدمية في البنك.

الأقدمية في البنك	ت	%
أقل من 5 سنوات	30	49.2
من 5 إلى 10 سنوات	04	6.6
أكثر من 10 سنوات	27	44.3
المجموع	61	100

كشفت النتائج كما هو مبين في الجدول (06) أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة يمتلكون أقدمية في البنك لمدة لا تتعدى الـ 5 سنوات بنسبة بلغت (49.2 %)، يليها موظفي

البنك الوطني الجزائري الذين تتجاوز أقدميهم المهنية في المؤسسة الـ 10 سنوات بنسبة (44.3 %)، و في الأخير الأفراد الذين يمتلكون أقدمية في المؤسسة لمدة تتراوح ما بين 5 و 10 سنوات بنسبة بلغت (6.6 %).

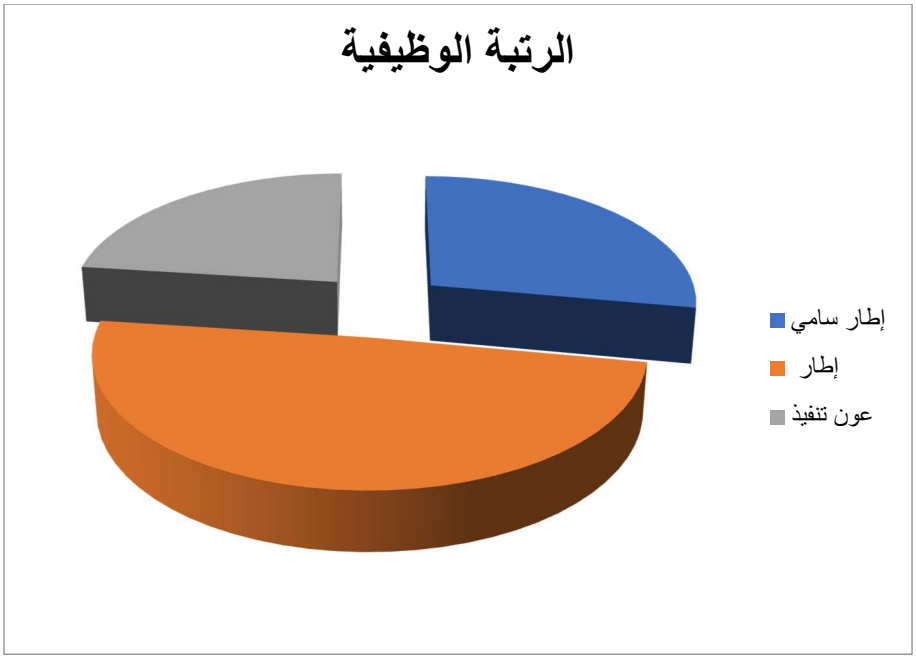


الشكل رقم (05): يبين توزيع العينة حسب الأقدمية في البنك.

جدول رقم 07: يبين توزيع العينة حسب الرتبة الوظيفية.

الرتبة الوظيفية	ت	%
إطار سامي	17	27.9
إطار	30	49.2
عون تنفيذ	14	23.0
المجموع	61	100

كشفت النتائج كما هو مبين في الجدول (07) أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم إطارات على مستوى المؤسسة بنسبة بلغت (49.2 %)، يليها الموظفين الذين رتبتهم الوظيفية في البنك إطار سامي بنسبة (27.9 %)، ثم الأفراد الذين يشغلون منصب عون تنفيذ بنسبة (23.0 %).

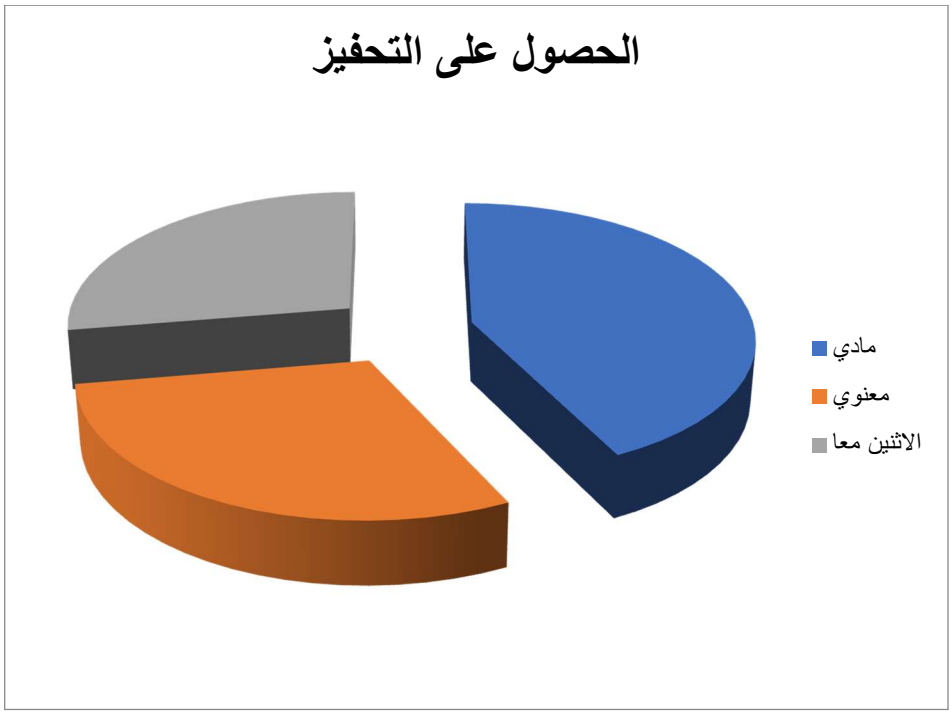


الشكل رقم (06): يبين توزيع العينة حسب الرتبة الوظيفية.

جدول رقم 08: يبين الحصول على التحفيز.

الحصول على التحفيز	ت	%
مادي	26	42.6
معنوي	18	29.5
الاثنين معا	17	27.9
المجموع	61	100

كشفت النتائج كما هو مبين في الجدول (08) أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة سبق لهم و أن تحصلوا على تحفيزات مادية بنسبة بلغت (42.6 %)، يليها موظفي البنك الوطني الجزائري الذين استفادوا من تحفيزات معنوية بنسبة (29.5 %) و في الأخير الموظفين الذين تحصلوا على التحفيزات المادية و المعنوية معا بنسبة بلغت (27.9 %).



الشكل رقم (07): يبين الحصول على التحفيز.

المحور الأول: الحوافز المادية.

جدول رقم 09: يبين متوسطات عبارات محور الحوافز المادية.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
يحصل الموظفون في المؤسسات على رواتب مناسبة مقابل العمل الذين يقومون به	2.81	1.24	محايد
تقدم مؤسسة BNA مكافئات مالية سنوية عند تحقيق أداء متميز	4.22	0.42	موافق بشدة
نظام الأجور في وكالة BNA عادل و واضح بين الموظفين	3.04	1.16	محايد
العلاوات المالية تدفعني إلى تحسين أدائي في العمل	4.14	0.85	موافق
الحوافز المادية تساعد على تعزيز انتمائي لمؤسسة BNA	4.22	0.78	موافق بشدة
الحوافز المالية تحفزني على تطوير مهاراتي و زيادة الانتاجية	4.37	0.68	موافق بشدة
الراتب و المنح الحالية نكفي لتلبية احتياجاتي الأساسية	3.06	1.13	محايد

أظهرت النتائج كما هو في الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يرون بأن مؤسسة BNA تقدم مكافئات مالية سنوية عند تحقيق أداء متميز، و هذا ما تبينه قيمة المتوسط الحسابي (4.22) بانحراف معياري مقداره (0.42) و هو المتوسط الذي يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي و التي ترجح خيار موافق بشدة، كما وافق موظفوا البنك بشدة على أن الحوافز المادية تساعد على تعزيز انتمائهم لمؤسسة BNA و التي جاءت بمتوسط (4.22)، بالإضافة إلى أن الحوافز المالية تحفز الأفراد على تطوير مهاراتهم و زيادة الانتاجية بمتوسط (4.37).

كما أظهرت نفس النتائج أن الأفراد موافقون على أن العلاوات المالية تدفعهم إلى تحسين أدائهم في العمل و التي جاءت بمتوسط (4.14).

بينما كشفت نفس النتائج أن موظفي البنك موافقون بدرجة متوسطة على أنهم يحصلون على رواتب مناسبة مقابل العمل الذين يقومون به و التي جاءت بمتوسط (2.81)، و ذلك ما

ينطبق على أن نظام الأجور في وكالة BNA عادل و واضح بين الموظفين بمتوسط (3.04)، و أن الراتب و المنح الحالية تكفي بدرجة متوسطة لتلبية احتياجاتهم الأساسية و التي جاءت بمتوسط (3.06).

المحور الثاني: الحوافز المعنوية.

جدول رقم 10: يبين متوسطات عبارات محور الحوافز المعنوية.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
تمنح المؤسسة فرص للترقية بناءا على الكفاءة	3.08	1.33	محايد
تشجعني الإدارة على تطوير مهاراتي المهنية	3.44	1.11	موافق
أحصل على كلمة شكر و تقدير عند إنجاز العمل بشكل جيد	3.18	1.29	محايد
أشعر بالاحترام و التقدير من طرف المسؤولين في العمل	3.98	0.88	موافق
توفر مؤسسة BNA بيئة عمل جيدة تساعد على التحفيز المعنوي	3.06	1.09	محايد
تمنح المؤسسة الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل	3.26	0.96	محايد
تعبر إدارة البنك على تقديرها لجهدي من خلال رسائل شكر أو تشجيع	2.59	1.10	غير موافق

كشفت النتائج كما هو مبين في الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن الإدارة تشجعهم على تطوير مهاراتهم المهنية و ذلك ما يتجلى من خلال قيمة المتوسط الحسابي (3.44) و هو المتوسط الذي يرجح خيار موافق و ذلك ما ينطبق على أنهم يشعرون بالاحترام و التقدير من طرف المسؤولين في العمل بمتوسط (3.98).

كما أظهرت النتائج أن الأفراد موافقون بدرجة متوسطة على أن المؤسسة تمنح فرص للترقية بناءا على الكفاءة و التي جاءت بمتوسط (3.08)، و ذلك ما ينطبق على أن العمال

يحصلون على كلمة شكر و تقدير عند إنجاز العمل بشكل جيد بمتوسط (3.18) بالإضافة إلى أن مؤسسة BNA توفر بدرجة متوسطة بيئة عمل جيدة تساعد على التحفيز المعنوي بمتوسط (3.06)، و أنها تمنح الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل بمتوسط (3.26) و هي كلها متوسطات تشير إلى خيار محايد.

في حين أظهرت النتائج أن موظفي البنك غير موافقون على أن إدارة البنك تعبر على تقديرها لجهدهم من خلال رسائل شكر أو تشجيع و التي جاءت بمتوسط (2.59).

المحور الثالث: السلوك الفردي.

جدول رقم 11: يبين متوسطات عبارات محور السلوك الفردي.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
الحوافز المقدمة في البنك تزيد من التزامي في العمل	3.24	1.10	محايد
نظام التحفيز يحسن علاقاتي مع زملاء العمل	3.52	0.78	موافق
أبذل جهدا إضافيا لتحسين أدائي في العمل	4.13	0.34	موافق
الشعور بالانتماء للمؤسسة التي أعمل بها	3.93	0.54	موافق
الالتزام بالحضور و الانضباط في العمل	4.24	0.43	موافق بشدة
تحمل المسؤولية عند حدوث أخطاء في العمل	4.13	0.34	موافق
السعي لتحقيق أهداف مؤسسة BNA بجدية	4.08	0.42	موافق
أشعر بالولاء لهذا البنك و أحرص على سمعته و أسراره المهنية	4.26	0.44	موافق بشدة
أسعى دائما لتطوير مهاراتي البنكية لتقديم خدمة أسرع للزبائن	4.26	0.44	موافق بشدة
أحرص على التواجد في مقر العمل قبل الموعد المحدد لاستقبال الزبائن	4.19	0.40	موافق

أظهرت النتائج أن أفراد العينة موافقون بشدة على أنهم ملتزمون بالحضور و الانضباط في العمل، و هذا ما تبينه قيمة المتوسط الحسابي (4.24) بانحراف معياري مقداره (0.43) و هو المتوسط الذي يرجح خيار موافق بشدة، و ذلك ما ينطبق على أن العمال يشعرون بالولاء لهذا البنك و يحرصون على سمعته و أسراره المهنية بمتوسط (4.26)، بالإضافة إلى أن الأفراد يسعون دائما لتطوير مهاراتهم البنكية لتقديم خدمة أسرع للزبائن بنفس المتوسط.

كما أن الأفراد موافقين على أن نظام التحفيز يحسن علاقاتهم مع زملاء العمل و التي جاءت بمتوسط (3.52) و أنهم يبذلون جهدا إضافيا لتحسين أدائهم في العمل بمتوسط (4.13) هذا بالإضافة إلى أن الموظفين لديهم الشعور بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بها و التي جاءت بمتوسط (3.93) و أن الموظفين يتحملون المسؤولية عند حدوث أخطاء في العمل بمتوسط (4.13)، كما أن العمال موافقين على أنهم يسعون لتحقيق أهداف مؤسسة BNA بجدية بمتوسط (4.08) و أنهم حريصون على التواجد في مقر العمل قبل الموعد المحدد لاستقبال الزبائن و التي جاءت بمتوسط (4.19).

فيما كشفت نفس النتائج كما هو مبين في الجدول أعلاه أن الأفراد يعتبرون بأن الحوافز المقدمة في البنك تزيد بدرجة متوسطة من التزامهم في العمل و التي جاءت بمتوسط (3.24)، و هو المتوسط الذي يرجح خيار محايد.

اختبار و مناقشة الفرضيات.

<u>أولا:</u> الفرضية الرئيسية.

يؤثر نظام التحفيز على السلوك الفردي للعاملين في المؤسسات البنكية الجزائرية.

و تقسم هذه الفرضية إلى:

الفرضية الصفرية H_0:

لا يؤثر نظام التحفيز على السلوك الفردي للعاملين في المؤسسات البنكية الجزائرية.

الفرضية البديلة H_1:

يؤثر نظام التحفيز على السلوك الفردي للعاملين في المؤسسات البنكية الجزائرية.

جدول رقم 12: يبين اختبار "ف" نظام التحفيز على سلوك العاملين.

سلوك العاملين	قيمة التباين	درجة الحرية	قيمة "ف"	الدلالة	مستوى المعنوية sig
نظام التحفيز	0.402	1	4.388	دال	0.04

يتضح من خلال النتائج المبينة في الجدول أن قيمة التباين بلغت 0.402 و بلغت قيمة "ف" 4.388 عند درجة حرية 1 و مستوى معنوية sig = 0.04 و هو دال إحصائيا، لأن (0.05≥α) و بالتالي فإننا نقبل الفرض البديل، و الذي ينص على أنه: يؤثر نظام التحفيز على السلوك الفردي للعاملين في المؤسسات البنكية الجزائرية.

و لمعرفة درجة و مدى التأثير و معادلة الانحدار سوف نستعين بجدول المعاملات و ملخص النموذج كما هو مبين أدناه.

جدول رقم 13: يبين اختبار معاملات درجة تأثير نظام التحفيز على سلوك العاملين.

سلوك العاملين	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة β	ثابت الانحدار	معامل الانحدار	قيمة "ت"	قيمة المعنوية
نظام التحفيز	0.26	0.069	0.263	3.465	0.155	2.095	0.04

كشفت النتائج في الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت (0.26) و هو ما يفسر وجود علاقة ارتباط طردية و ضعيفة بين نظام التحفيز و سلوك العاملين و أن معامل التحديد بلغ (0.069) و هذا يعني أن نظام التحفيز قد فسر ما مقداره (6.9 %) من سلوك العاملين، كما جاءت قيمة "ت" (2.095) عند قيمة معنوية (0.04) و التي هي دالة إحصائيا و بالتالي فإننا نقبل الفرض البديل الذي يؤكد على أن يؤثر نظام التحفيز على السلوك الفردي للعاملين في المؤسسات البنكية الجزائرية.

و تكتب المعادلة الرياضية كالتالي:

$$Y = \alpha + \beta X$$

$$Y = 3.465 + 0.155 X$$

و بالتالي نستنتج أن المتغير التابع و المتمثل في سلوك العاملين في البنك الوطني الجزائري يساوي 3.465 + 0.155 ضرب المتغير المستقل نظام التحفيز.

ثانيا: الفرضيات الفرعية.

1) يؤثر التحفيز المادي على تحسين سلوك العاملين بالبنك الوطني الجزائري.
2) تؤثر الحوافز المعنوية على السلوك الفردي للعاملين بالبنك الوطني الجزائري.

جدول رقم 15: يبين اختبار "ف للحوافز على أداء العاملين.

سلوك العاملين	قيمة التباين	درجة الحرية	قيمة "ف"	الدلالة	مستوى المعنوية sig
التحفيز	0.515	2	2.822	غير دال	0.06

يتضح من خلال النتائج المبينة في الجدول أن قيمة التباين بلغت 0.515 و بلغت قيمة "ف" 2.822 عند درجة حرية 2 و مستوى معنوية sig = 0.06 و الذي هو غير دال و بالتالي فإننا نقبل فرض العدم، و الذي ينص على أن: لا تؤثر الحوافز المادية و المعنوية على سلوك العاملين بالبنك الوطني الجزائري.

و لمعرفة درجة و مدى التأثير و معادلة الانحدار سوف نستعين بجدول المعاملات و ملخص النموذج كما هو مبين أدناه.

جدول رقم 14: يبين اختبار معاملات درجة التأثير.

سلوك العاملين	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة β	ثابت الانحدار	معامل الانحدار	قيمة "ت"	مستوى المعنوية sig
الحوافز:	0.29	0.089		3.282			
المادية			0.251		0.156	1.960	0.05
المعنوية			0.119		0.044	0.935	0.35

كشفت النتائج أن معامل الارتباط بلغ (0.29) و هو ارتباط طردي ما يعني أنه توجد علاقة بين الحوافز المادية و المعنوية و سلوك العاملين، و أن معامل التحديد بلغ (0.089) و هذا يعني أن الحوافز قد فسرت ما مقداره (8.9 %) من السلوك.

كما نلاحظ أن الحوافز المادية و التي جاءت قيمة "ت" 1.960 و مستوى معنوي 0.05 و الذي هو دال إحصائيا، و أن الحوافز المعنوية بقيمة معنوية (0.35) و التي هي ليست دالة إحصائيا.

و عليه فإننا نقبل الفرض البديل للفرضية الجزئية الأولى و فرض العدم للفرضية الجزئية الثانية.

و منه نستخلص أنه:

1) يؤثر التحفيز المادي على تحسين سلوك العاملين بالبنك الوطني الجزائري.
2) لا تؤثر الحوافز المعنوية على السلوك الفردي للعاملين بالبنك الوطني الجزائري.

الخاتمة العامة

بعد عرض وتحليل معطيات الدراسة الميدانية باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي تجيب عن إشكالية البحث وتختبر فرضياته. وقد أسفر هذا التحليل عن تحديد طبيعة تأثير كل من التحفيز المادي والمعنوي على سلوك العاملين في البنك الوطني الجزائري، مما مهد لاستخلاص نتائج دقيقة. وبناءً على هذه النتائج، تم اقتراح مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تحسين نظام التحفيز داخل المؤسسة وتعزيز فعاليته. كما تم فتح المجال أمام آفاق بحثية مستقبلية لتطوير هذا الموضوع من زوايا مختلفة في المجال البنكي.

1) **النتائج:** بعد استعراض أهم نتائج الاستبيان، والقيام بالتحليل الوصفي وتحليل البيانات باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج المتعلقة بإشكالية الدراسة وفرضيتها، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- يؤثر التحفيز المادي على تحسين سلوك العاملين بالبنك الوطني الجزائري.
- لا تؤثر الحوافز المعنوية على السلوك الفردي للعاملين بالبنك الوطني الجزائري.

2) **التوصيات:**

- ضرورة اهتمام إدارة Banque Nationale d'Algérie بتطوير نظام التحفيز وتحسينه باستمرار بما يتلاءم مع احتياجات العاملين.
- تعزيز الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية لما لها من دور مهم في رفع الروح المعنوية وتحقيق الاستقرار الوظيفي.
- اعتماد نظام عادل وشفاف في منح المكافآت والترقيات داخل البنك.
- تشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل من أجل تعزيز الانتماء للمؤسسة.
- توفير برامج تكوين وتطوير مهني تساعد العاملين على تحسين مهاراتهم وزيادة كفاءتهم.

3) **آفاق الدراسة:**

- وفي الأخير لا ندعي أننا أحطنا بجميع جوانب الموضوع، إذ تبقى هناك العديد من الجوانب المتعلقة بالتحفيز والسلوك التنظيمي التي يمكن التوسع فيها مستقبلاً، لذلك نقترح بعض المواضيع التي قد تكون محل دراسات مستقبلية، منها:
- أثر الحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات البنكية.
- دور التحفيز في تحسين الأداء الوظيفي داخل البنوك الجزائرية.
- أثر القيادة الإدارية على سلوك العاملين في المؤسسات المالية.

- دور بيئة العمل في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين.
- أثر التحفيز على جودة الخدمات البنكية المقدمة للزبائن.

قائمة المراجع والمصادر

I. قائمة المراجع باللغة العربية:

1) قائمة الكتب:

- الهيتي, خ. ع. ادارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل للنشر.2005 .
- غازي حسن عودة الحلابية .أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين في مؤسسات القطاع العام. عمان , الأردن.2013.
- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية طبعة 3، إسكندرية،2004.
- الفقهاء هيثم، و العبدالات غادة. أثر الحوافز في تعزيز القيم الجوهرية. طريق التفوق والنجاح،2010 .
- مديحة خشة نادية رويبح. اثر الرضا الوظيفي في ابداع العاملين. جيجل2013-2014.
- حسن حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.
- بلحاج، فاطمة الزهراء (2020). "دور التحفيز في رفع أداء الموارد البشرية"، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، الجزائر.

2) قائمة اطروحات الدكتوراه:

- ✓ /

3) قائمة مذكرات الماستر:

- ✓ بوعبد الله، سامية، أثر السلوك التنظيمي في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، جامعة محمد بوضياف – المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2020.
- ✓ بن يحيى، عبد الكريم، دور السلوك الفردي في رفع فعالية المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، جامعة قسنطينة 2، كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2019.
- ✓ لعروسي، فاطمة، السلوك التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي داخل المؤسسة، مذكرة ماستر، جامعة أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2021.
- ✓ بلقاسم، رشيد، أهمية دراسة السلوك التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر، جامعة سطيف 1، كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2018.

قائمة المراجع والمصادر

- ✓ عبد الرحمان بن علي الوابل، 2005، دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية..
- ✓ بن زانة نوفل خضير، دور الحوافز في رفع العدالة التنظيمية، مذكرة ماستر في علوم التسيير)منشورة(، قسم علوم التسيير، جامعة، بسكرة، الجزائر،2014.
- ✓ ميرفت توفيق إبراهيم عوض اهلل، أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، أطروحة ماجستير،)منشورة(، تخصص إدارة أعمال، قسم الإدارة والاقتصاد، الأكاديمية العربية بالدانمارك، كوبنهاجن، الدانمارك،2012..
- ✓ اسامة, صالح. دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي. تمنراست 2022 .
- ✓ طيور, ف. ق. دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي المؤسسات الاقتصادية . ام البواقي .2022.
- ✓ زناني غنية مداني عبد النور، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، 2018/2019.
- ✓ قصري عبد الحفيظ، عبد القادر علوان، بلعيد بديس، "آليات الحوافز وأثرها على إنتاجية العامل" مذكرة الاستكمال متطلبات شهادة ماستر، جامعة الوادي،2018.
- ✓ ليازيد وهيبة، فعالية أساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة المجمع الصناعي للألبان تلمسان، أطروحة دكتوراه في تخصص شيير، جامعة تلمسان 2014.
- ✓ غنية بن سعيد، و غيسيل وردة. تأثير الحوافز على أداء العاملين. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية. البويرة، الجزائر: معهد العلوم الاقتصادية جامعة البويرة 2010-2011.
- ✓ خالد ورقلي. دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين. بسكرة. (2020/2019).
- ✓ داود معمر ، منظمات الأعمال الحوافز والمكافئات دار الكتاب الحديث القاهرة مصر.2006ص44
- ✓ نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- ✓ بوقرة، فاطمة الزهراء، أثر السلوك الفردي على الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة، مذكرة ماستر، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2020.

- ✓ بوقرة، فاطمة الزهراء، أثر السلوك الفردي على الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة، مذكرة ماستر، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2020.

4) **قائمة المقالات العلمية:**

5) لعور، ياسين (2021). دور التحفيز في تعزيز السلوك الإيجابي للعاملين، مذكرة ماستر، جامعة وهران 2.

6) عياش، محمد (2015). "دور الحوافز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الاقتصادية"، مجلةالعلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، جامعة الجزائر.

7) بوعافية، سميرة (2018). "أثر نظام التحفيز على سلوك العاملين في المؤسسة العمومية"، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، الجزائر.

8) بن عيسى، محمد (2016). "التحفيز ودوره في تعزيز السلوك التنظيمي الإيجابي"، مجلة دراسات في الاقتصاد والتسيير، جامعة بسكرة، الجزائر.

9) حدو، عبد القادر (2019). "العلاقة بين الحوافز والسلوك الوظيفي داخل المؤسسة"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر.

II. **قائمة المراجع باللغة الاجنبية:**

- ✓ /

الملحق رقم(01): استبانة الدراسة

جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية والعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد و تسيير المؤسسات

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول "أثر نظام التحفيز على السلوك الفردي للعاملين في المؤسسات البنكية الجزائرية"، بهدف التعرف على واقع الحوافز المادية والمعنوية وتأثيرها على الأداء والالتزام الوظيفي.

علماً أن جميع المعلومات ستعالج بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

البيانات الشخصية و المهنية:

الجنس:

ذكر ☐ انثى ☐

العمر :

اقل من 30 سنة ☐ من 30 الى 40 سنة ☐ من 41 الى 50 سنة ☐ اكثر من 50 سنة ☐

المستوى التعليمي:

ثانوي ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ دكتوراه ☐

الحالة الاجتماعية:

اعزب ☐ متزوج ☐ غير ذلك ☐

الاقدمية في البنك:

اقل من 5 سنوات ☐ 5-10 سنوات ☐ اكثر من 10 سنوات ☐

الرتبة الوظيفية:

الملاحق

اطار سامي ☐ اطار ☐ عون تنفيذ ☐

هل تحصل على تحفيز: مادي ☐ معنوي ☐ الاثنين معا ☐

اسئلة الحوافز المادية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1- يحصل الموظفون في المؤسسات على رواتب مناسبة مقابل العمل الذي يقومون به ؟					
2- تقدم مؤسسة BNA مكافئات مالية سنوية عند تحقيق اداء متميز ؟					
3- نظام الاجور في وكالة BNA عادل وواضح بين الموظفين ؟					
4- العلاوات المالية تدفعني الى تحسين ادائي في العمل؟					
5- الحوافز المادية تساعد على تعزيز انتمائي للمؤسسة BNA ؟					
6- الحوافز المالية تحفزني على تطوير مهاراتي و زيادة الانتاجية ؟					
7- الراتب و المنح الحالية تكفي لتلبية احتياجاتي الاساسية					
اسئلة الحوافز المعنوية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1- تمنح المؤسسة فرص للترقية بناءا على الكفاءة ؟					
2- تشجعني الادارة على تطوير مهاراتي المهنية ؟					
3- احصل على كلمات شكر و تقدير عند انجاز العمل بشكل جيد ؟					
4- اشعر بالاحترام و التقدير من طرف المسؤولين في العمل ؟					

5- توفر مؤسسة BNA بيئة عمل جيدة تساعد على التحفيز المعنوي ؟					
6- تمنح المؤسسة الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل؟					
7- تعبر ادارة البنك على تقديرها لجهدي من خلال رسائل شكر او تشجيع					
اسئلة السلوك الفردي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1- الحوافز المقدمة فب البنك تزيد من التزامي في العمل؟					
2- نظام التحفيز يحسن علاقاتي مع زملاء العمل؟					
3- ابذل جهدا اضافيا لتحسين ادائي في العمل؟					
4- الشعور بالانتماء للمؤسسة التي اعمل بها؟					
5- الالتزام بالحضور و الانضباط في العمل؟					
6- تحمل المسؤولية عند حدوث اخطاء في العمل؟					
7- السعي لتحقيق اهداف المؤسسة BNA بجدية؟					
8- اشعر بالولاء لهذا البنك و احرص على سمعته و اسراره المهنية؟					
9- اسعى دائما لتطوير مهاراتي البنكية لتقديم خدمة اسرع للزبائن ؟					
10- احرص على التواجد في مقر العمل قبل الموعد المحدد لاستقبال الزبائن					

سؤال مفتوح:

برايك هل يؤثر نظام التحفيز على السلوك الفردي للعاملين في المؤسسات البنكية الجزائرية

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أثر نظام التحفيز على السلوك الفردي للعاملين في البنك الوطني الجزائري، من خلال التعرف على دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين الأداء والانضباط الوظيفي وتعزيز الولاء المهني. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من العاملين بالبنك. كما تم تحليل البيانات باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics. وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لنظام التحفيز على السلوك الفردي للعاملين، مما يساهم في تحسين الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة البنكية..

الكلمات المفتاحية:

نظام التحفيز – السلوك الفردي – لحوافز المادية– الحوافز المعنوية–البنك الوطني الجزائري.

Abstract:

This study aims to highlight the impact of the incentive system on the individual behavior of employees at Banque Nationale d'Algérie by identifying the role of material and moral incentives in improving performance, work discipline, and professional loyalty. To achieve the objectives of the study, the descriptive analytical approach was adopted, and the questionnaire was used as the main tool for data collection from a sample of bank employees. Data were analyzed using IBM SPSS Statistics. The study concluded that there is a statistically significant positive effect of the incentive system on employees' individual behavior, which contributes to improving performance and achieving the objectives of the banking institution.

Keywords:Incentive System –Individual Behavior–Material Incentives – Moral Incentives –Banque Nationale d'Algérie.