



جامعة جيلالي بونعامة خميس مليانة

كلية علوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع:

## دور التحفيز وأثره على أداء العاملين

"دراسة حالة جامعة الجيلالي بونعامة"

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الدكتور:

\* د. بن ذهيبية محمد

إعداد الطالبين:

❖ العربي منصور

❖ رابحي رابح

❖ لجنة المناقشة

رئيس اللجنة	.....
مقررا	.....
ممتحنا	.....

السنة الجامعية: 2021 - 2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر

نحمد الله سبحانه وتعالى بأن وفقنا لإتمام هذا العمل  
ونصلي ونسلم على خاتم الأنبياء والمرسلين محمد -صلى الله عليه وسلم-  
بعون الله وتوفيقه لنا انتهينا من إنجاز هذا البحث بعد مشوار طويل حافل بالعياء  
واليبأس والرجاء والصبر والطموح وهدف الوصول إلى مبتغانا.  
يسرنا أن نتقدم بجزيل الشكر والعرفان الى الأستاذ المشرف على هذا العمل "بن ذهبيّة محمد"  
على مجهوداته الجبارة والتوجيهات والنصائح القيمة التي قدمتها لنا والتي كانت حافزا لإتمام هذا العمل.  
كما نتوجه بشكر إلى جميع موظفي جامعة الجبلاي بونعامة خميس مليانة .  
ونشكر كل من تعلمنا على يديه حرفا لنصل إلى ما نحن عليه  
كما نشكر كل من ساعدنا في إتمام هذه المذكرة.  
وفي الأخير نعتذر إلى كل من لم يحضر اسمه أو نسيناه،  
ونسأل العليّ القدير الموفق لكلّ شيء  
أن يجزيهم عتّا خير الجزاء والحمد لله رب العالمين .

# وشكراً

# الإهداء

أولا أشكر المولى عزوجل الذي رزقني العقل وحسن التوكل عليه سبحانه وتعالى  
وعلى نعمه الكثيرة التي رزقني إياها فالحمد لله والشكر لله على كل حال.  
إلى من أنار لي درب العلم والمعرفة، وحرصا على منذ الصغر  
واجتهدا في تربيتي والاعتناء بي والداي الحبيبان الغاليان  
الذان لم يبخلا علي بأبسط الأشياء، فلا شيء عندي أفتخر به أعظم منها.  
فأسأل الله العلي القدير أن يحفظها ويطيل في عمرهما وبركاتهما علينا.  
وإلى أستاذنا الفاضل بن ذهبية، وكل من أشرف على تعليمي منذ الصغر إلى الآن، أرجو من المولى عزوجل  
أن يجمعني وإياهم في جنانه الواسعة..... آمينين.  
إلى كل من ساعدني وكان سندا لي أدامهم الله في سندا.  
وإلى أخي وجدتي حفظكم الله .  
شكرا لكم جميعاً

منصور

# الاهداء

اهدي هذا العمل المتواضع إلى والدتي التي هي الجنة تحت قدميها.

وإلى أبي حفظه الله ورعاه

إلى جميع الاخوة و الأخوات

إلى كافة الأهل والأقارب

إلى جميع الأصدقاء الذين عرفتهم خلال المشوار الدراسي

إلى كافة طلبة ماستر 2 وخاصة طلبة تخصص إدارة الموارد

البشرية

رابع

## ملخص

تناولت هذه المذكرة دراسة دور التحفيز ودوره في تحسين ورفع مستوى العاملين وهو موضوع مهم للعاملين في المؤسسة والمهتمين بتسيير المورد البشري. تم تقسيم موضوع الدراسة إلى فصلين، أين تم التطرق في الفصل الأول إلى الأدبيات النظرية والتطبيقية من خلال دراسة موضوع دور التحفيز في تحسين أداء العمال للجامعة محل الدراسة من عدة جوانب مرتبطة بهما، كما تم الاعتماد على الدراسات السابقة كمرجع للدراسة الحالية. أما في الفصل الثاني تطرقنا إلى الدراسة الميدانية في جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة لولاية عين الدفلى كنموذج تطبيقي للتعرف على دور التحفيز في تحسين أداء العاملين بها مع إبراز العلاقة بينهما. الكلمات المفتاحية: التحفيز المادي - التحفيز المعنوي - أداء العاملين.

## Abstract :

This note dealt with the study of the role of motivation and its role in improving and raising the level of employees, which is an important topic for employees of the institution and those interested in managing the human resource.

The subject of the study was divided into two chapters. In the first chapter, the theoretical and applied literature was dealt with by studying the topic of the role of motivation in improving the performance of workers for the university under study from several aspects related to them. Previous studies were also relied on as a reference for the current study.

In the second chapter, we discussed the field study at the University of Jilali, Bounaama, Khamis Miliana, in the state of Ain Defla, as an applied model to identify the role of motivation in improving the performance of its employees, while highlighting the relationship between them.

**Keywords: material motivation - moral motivation - employee performance.**

# الفهرس

الصفحة-	العنوان
-	الشكر
-	الاهداء
-	الملخص
-	قائمة المحتويات
-	قائمة الاشكال والجداول
أ-د	مقدمة
5	الفصل الاول: الإطار النظري للتحفيز وأداء العاملين
6	تمهيد
7	المبحث الاول: ماهية التحفيز
7	المطلب الاول: مفاهيم أساسية حول الحوافز
7	الفرع الأول: تعريف الحوافز
8	الفرع الثاني: أنواع الحوافز
10	الفرع الثالث: شروط نجاح الحوافز
11	المطلب الثاني: عناصر، واهداف الحوافز وأسس منحها
11	الفرع الاول: أهداف الحوافز وعناصرها
13	الفرع الثاني: أسس منح الحوافز
14	الفرع الثالث: ومراحل وشروط منح الحوافز
20	المبحث الثاني: ماهية أداء العاملين
20	المطلب الاول: مفهوم أداء العاملين مكوناته وأبعاده
20	الفرع الاول: مفهوم أداء العاملين
21	الفرع الثاني: مكونات أداء العاملين
23	الفرع الثالث: أهمية أداء العاملين والعوامل المؤثرة على فعاليته.
27	المطلب الثاني: تقييم الأداء
27	الفرع الاول: مفهوم تقييم أداء العاملين
28	الفرع الثاني: أهمية تقييم أداء العاملين



28	الفرع الثالث: أهداف تقييم أداء العاملين
29	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة بأداء العاملين
30	الفرع الأول: تصنيفات أداء الموظفين.
30	الفرع الثاني: العوامل المعيقة لأداء الموظفين.
31	المطلب الثالث : علاقة الحوافز بأداء العاملين
31	الفرع الأول: مفهوم حوافز الأداء وأشكالها.
36	الفرع الثاني: عوامل نجاح حوافز الأداء
36	الفرع الثالث : الحوافز وعلاقتها بالأداء.
40	المطلب الرابع: عرض الدراسات السابقة والقيمة المضافة لدراسة الحالية
41	المطلب الأول: الدراسة باللغة العربية.
41	المطلب الثاني : الدراسة باللغة الأجنبية.
42	المطلب الثالث : الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة :
44	خلاصة الفصل
<b>45</b>	<b>الفصل الثاني: دراسة حالة جامعة الجبالي بونعامة خميس مليانة</b>
46	تمهيد
47	المبحث الأول: لمحة تاريخية عن جامعة الجبالي بونعامة خميس مليانة
47	المطلب الأول: إمكانيات المؤسسة ومهامها
47	الفرع الأول: نشأة الجامعة
48	الفرع الثاني: هياكل المؤسسة جامعة جبالي بونعامة ومهامها
50	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للجامعة
51	المبحث الثاني: الدراسة الميدانية لدور التحفيز وأثره في تحسين أداء العاملين بجامعة الجبالي بونعامة
51	المطلب الأول: طريقة الدراسة الميدانية
52	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
56	المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
56	المطلب الأول: القراءة الوصفية للدراسة
63	المطلب الثالث: إثبات أو نفي فرضيات الدراسة
65	خلاصة

67	الخاتمة
70	قائمة الراجع
-	الملاحق

قائمة الاشكال والجداول:

الصفحة	العنوان
42	الجدول رقم (01): أوجه التشابه وأوجه الإختلاف بين الدراسات السابقة والدراسات الحالية
51	الجدول رقم (2): يوضح الاستبيانات الموزعة والمستردة من أفراد عينة الدراسة
52	الجدول رقم 03: يمثل ليكارت الخماسي
53	الجدول رقم 04: يمثل طول الفئات
54	الجدول رقم (5): يوضح معامل الثبات ألفا كرونباخ للحوافز المادية والمعنوية
55	الجدول رقم (06): يوضح معامل الثبات ألفا كرونباخ أداء العاملين
56	الجدول رقم: 07 يمثل النوع الاجتماعي
57	الجدول رقم 08 يمثل الحالة العائلية
57	الجدول رقم 09 يمثل سنوات الخبرة
59	الجدول رقم 10 حالة الموظف
60	الجدول رقم (11): يمثل الحوافز المادية والمعنوية
62	الجدول رقم (12): يمثل أداء العاملين
63	الجدول رقم (13): يوضح اختبار بيرسون للعلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية وأداء العاملين

قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان
8	الشكل رقم 01 انواع الحوافز
17	الشكل رقم " (02): سلم "هرم" الحاجات عند ماسلو
34	الشكل رقم (03): أشكال حوافز الأداء
50	الشكل رقم 04: الهيكل التنظيمي للجامعة
56	الشكل رقم 05: يمثل دائرة نسبية للنوع الاجتماعي
57	الشكل رقم 06: يمثل دائرة نسبية للنوع للحالة الاجتماعية
58	الشكل رقم 07 يمثل دائرة نسبية للنوع سنوات الخبرة
59	الشكل رقم 08: يمثل دائرة نسبية لمتغير حالة الموظف

# مقدمة

توطئة:

يعرف العصر الحالي منافسة قوية في ما بين المؤسسات، هذا ما جعل كل مؤسسة تسعى لمواجهة كل الصعوبات والمشكلات للوصول إلى أهدافها الرئيسية وهو الريادة و البقاء و الاستمرار .  
يعد العنصر البشري المحفز الرئيسي للمؤسسة وتعتبره من أهم عوامل نجاحها ولضمان سير عملها، إلا أنها تواجه صعوبة في ترشيد استخدام العنصر البشري وذلك لتعدد المتغيرات المحددة له، وهو الأمر الذي جعل المشكلة الرئيسية لإدارة المؤسسة هي التعرف على المحددات لهذا المورد والتي تنعكس على سلوك الأفراد.

وتعتبر الحوافز من بين أهم المؤثرات في سلوك الأفراد، إذ أن نجاح المؤسسات وتقدمها وإبداعها مرهون بما تقدمه من حوافز مادية ومعنوية للموظفين المستحقين لديها دون استثناء.  
بالتالي فإن رغبة المرء في العمل تعكس بالضرورة كفاءة أدائه و إنتاجيته هذه الرغبة وبدون أدنى شك تصبح إحدى المهام الصعبة التي تواجه الإدارة في المؤسسة وبصفة خاصة الموارد البشرية و التي تنحصر في كيفية إثارة رغبة الفرد و توجيهه السلوك الناتج عنها في اتجاه الذي يحقق الأداء المطلوب وبالتبعية أداء المؤسسة .

ويمكن طرح الإشكالية:

إشكالية: إلى أي مدى يمكن للتحفيز أن يؤثر على أداء العاملين في جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة؟.

الأسئلة الفرعية:

1- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحوافز ككل وأداء العاملين في المؤسسة جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة؟.

2- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وأداء العاملين في المؤسسة جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة؟.

3- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين في المؤسسة جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة؟.

**الفرضيات:**

- 1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحوافز ككل والأداء حيث أن الأجور والتقدير يحسن أداء العاملين.
- 2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وأداء العاملين حيث أن العلاوات تؤثر إيجابا على أداء العاملين .
- 3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والأداء حيث أن الاحترام يؤثر إيجابا على أداء العاملين.

**أهمية البحث:**

تسلط الضوء على ما يفضل العنصر البشري من حوافز داخل المؤسسة  
لفت انتباه المسؤولين إلى الحوافز كأداة يمكن أن تساعد العمال على تحقيق أداء أفضل  
-الكشف عن وجود علاقة بين الحوافز والأداء.

**المنهج المستخدم**

وحسب الموضوع اعتمدنا في الدراسة على الجانب النظري والتطبيقي ففي الجانب النظري استخدمنا المنهج الوصفي لأنه الأنسب في الدراسة لهذا الموضوع بينما الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد أداة الاستبيان من خلال دراسة حالة.

بعد الاستبيان أداة مقيدة للحصول على الحقائق والتوصل إلى الوقائع والتعرف على الظروف وأحوال الدراسة والموافق والآراء والاتجاهات والآراء، حيث تم استخدام أسلوب العينة العشوائية في اختيارنا لعينة الدراسة واعتمدنا كأسلوب في جمع البيانات الأولية والبرامج الإحصائية SPSS من أجل تحليل ومعالجة معطيات الاستبيان ومنه عرض النتائج المتعلقة بفرضيات البحث.

**أسباب اختيارنا للموضوع:**

- مدى القناعات العنصر البشري هو أساس النجاح وفعالية المؤسسة وبقائها
- الرغبة في معالجة مما يؤثر عليه والمتمثل في الحوافز وكيف تؤدي إلى تحسين العاملين.
- الرغبة في معرفة أهمية التحفيز في جامعة الجيلالي بونعامة
- وجود حوافز وفي المحافظة على الكفاءات البشرية في المؤسسة.

أهداف البحث: تتمثل في:

- التعرف على الأنواع المختلفة للحوافز وأسس المتاحة.
- التعرف على نظام الحوافز من طرف المؤسسات.
- دور الأداء والعوامل المؤثرة عليه.
- محاولة فهم وتحليل الجيد للعلاقة الموجودة بين المتغيرات محل الدراسة.

حدود البحث: تنحصر حدود البحث فيما يلي:

1. الحدود المكانية: لقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية من الموظفين على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير بالقطب الجديد لجامعة الجليلي بونعامة
2. الحدود الزمنية: امتدت فترة التريص ما بين 10-02-2022 حتى يومنا هذا 2022/05/12 في جامعة الجليلي بونعامة خميس مليانة.

منهج البحث:

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فقد استخدم الباحث منهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويعتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنه تعبيراً كفيًا وكميًا، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات متعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة بل يتعداه إلى التحليل الربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات ويبني عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع وقد استخدم الباحث جانبين

1- الجانب الأول: اتجه الباحثون في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية التي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة والدوريات والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة

2- الجانب الثاني: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحثون إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث صممت خصيصا لهذا الغرض ووزعت (40) استبانة على مجتمع الدراسة وتم استرداد (40) استبانة بالنسبة 100%

3. ومنه عرض النتائج المتعلقة بفرضيات البحث.

هيكل البحث:

بغرض معالجة موضوع البحث والإلمام بكل جوانبه ارتأينا بأن يحتوي هيكل بحثنا على فصلين حسب منهجية إمراد فصل النظري، يحتوي على الأدبيات النظرية والتطبيقية لموضوع البحث وفصل تطبيقي يتمثل في الدراسة الميدانية وفيما يلي سيتم عرض ما تم تطرق إليه خلال الفصلين بالتفصيل:

الفصل الأول: هذا الفصل بعنوان الإطار النظري للتحفيز وأداء العاملين حيث قمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث المبحث الأول كان حول الإطار النظري للحوافز المبحث الأول: ماهية التحفيز الذي بدوره قسمناه إلى ثلاث مطالب والمبحث الثاني: ماهية أداء العاملين والثالث الذي تكلم عن الدراسات السابقة ومقارنتها مع الدراسة الحالية حيث كل مبحث حمل ثلاث مطالب.

أما الفصل الثاني: تمحور هذا الفصل حول إسقاط الدراسة النظرية على الواقع التطبيقي من خلال القيام لدراسة ميدانية حول دور التحفيز في تحسين أداء العاملين في جامعة الجيلالي بونعامة والذي تم تقسيمه هو الآخر إلى مبحثين تعلق الأول بمنهجية الدراسة والذي تناولنا فيه التعريف بكل من مجتمع وعينة الدراسة وأخيرا تعرف على صدق الاستبيان كما وأنه تم الإشارة من خلال هذا المبحث إلى الأدوات المستخدمة في الدراسة والقياس أما المبحث الثاني فخصصناه لتحليل فقرات الاستبيان وعرض النتائج من خلال تحليل كل من البيانات الشخصية وفقرات الاستبيان وأخيرا أهم ما توصلت إليه نتائج الدراسة الميدانية في موضوع دراستنا.



## الفصل الأول:

الإطار النظري للتحفيز وأداء العاملين

### تمهيد:

يعتبر التحفيز محل اهتمام لدى الكثير من العلماء والباحثين فالحافز من أهم محددات سلوك العمل، لذلك كان من أول اهتمامات إدارة الأفراد دوافع وحوافز العاملين التي لها علاقة طردية مع المردودية وهذا ينعكس ككل على المردودية المنظمة، فكل هذا من أجل زيادة إنتاجية الفرد من جهة وتحقيق أهداف الفرد والمؤسسة من جهة أخرى.

وهذا لما له من أهمية بالغة فهم ممارسة للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعدادا لتقديم الأفضل، فالتحفيز قوى مؤثرة في سلوك الفرد بطرق مادية أو معنوية بهدف إشباع حاجاته الإنسانية وتحفيز الغايات المبدولة هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن معرفة القوى تصبح ضرورية لجعل التحفيز مستمرا في المنظمة

المبحث الاول: ماهية التحفيز

المطلب الاول: مفاهيم أساسية حول الحوافز

الفرع الأول: تعريف الحوافز

الحوافز لغة: "الحوافز جمع مفردة حافز من الفعل حفز، والتي تعني دفعه من الخلف، وجد وأسرع للمضي فيه واستعد، أي بمعنى حثه ودفعه إليه"<sup>1</sup>

ما اصطلاحاً فقد تعددت تعاريف الحوافز وذلك حسب آراء المفكرين والكتاب وحسب انتمائهم ونذكر منها: حسب برسلون وستاير: بأنها "شعور داخلي لدى الفرد، يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين، يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف محددة."<sup>2</sup>

ويرى فيصل حسونة: بأنها "جملة العوامل الخارجية التي تشبع رغبة الفرد المتولدة من أدائه لعمل معين، ومدى توافقها مع أهدافه وحاجاته وكذا رغباته."<sup>3</sup>

**كما عرف الدكتور أحمد ماهر الحافز:** " أنه المقابل للأداء المتميز حيث يعتبر أنه الأجر القادم على الوفاء بالغرض و أنه الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي و المقصود من هذا أن الأفراد الذين يؤدون عملهم بكيفية حسنة و بجدية يتقاضون أجراً زائداً عن العمال الذين لم يحسنوا عملهم."<sup>4</sup>

<sup>1</sup> مزوار منوبة، اثر الحوافز على الولاء التنظيمي، حالة عينة من المؤسسات العمومية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة (غير منشورة)، بومرداس 2013/2012 ص 10.

<sup>2</sup> علاء خليل محمد العكش، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية، (غير منشورة)، غزة، 2007، ص9.

<sup>3</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص79.

<sup>4</sup> أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية ، الإدارة الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع الإسكندرية،1995.

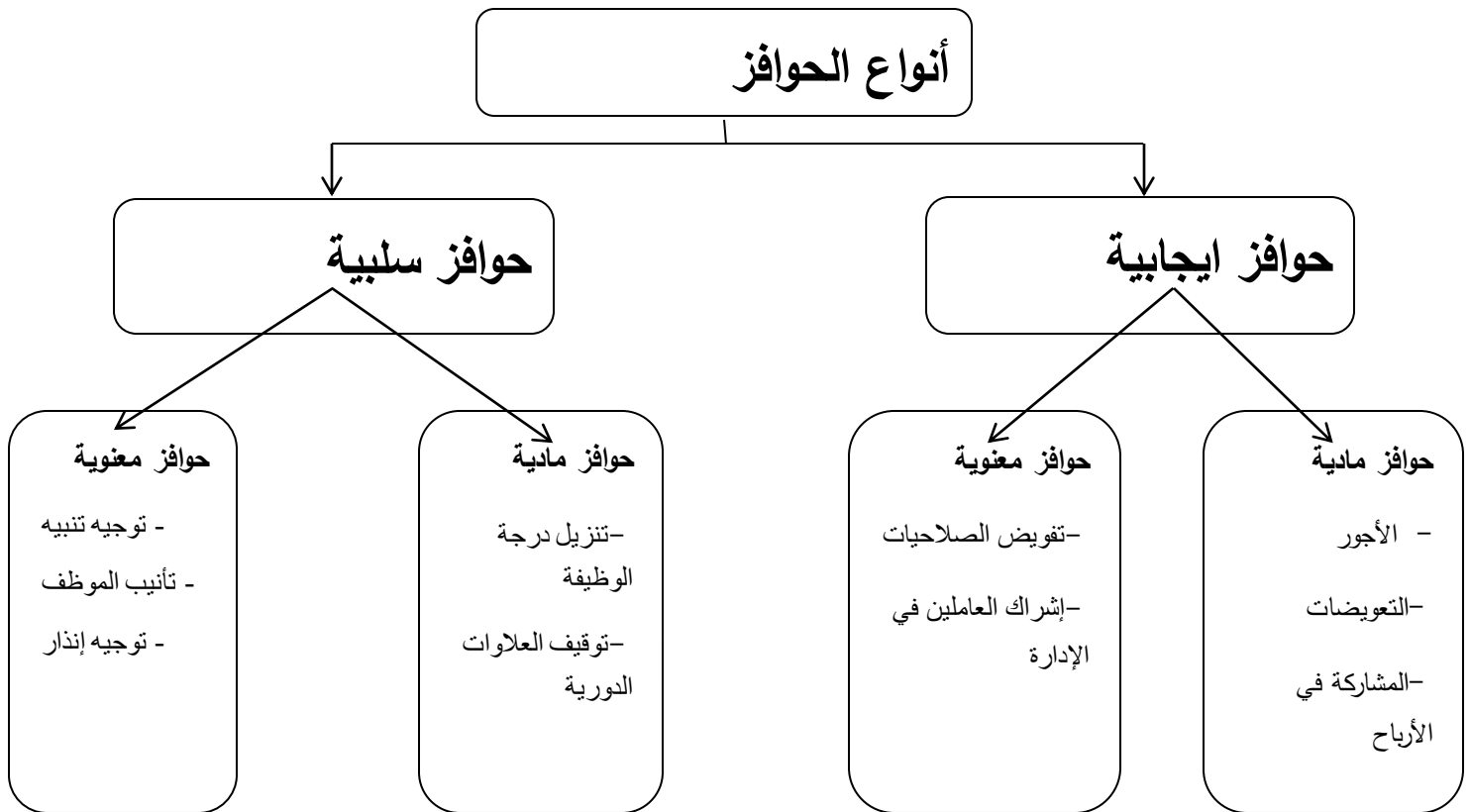
و لقد ساهم ماسلو أيضا بتعريفه للحافز :

هو الشيء الذي يشبع حاجته من الحالات الإنسانية وماسلو من بين علماء النفس الذين يعتبرون الحافز هو حالة التوتر النفسي الناجم عن تغيرات فسيولوجي معينة من شأنها لأن تدفع الكائن إلى القيام بسلوك (حركي غالب) لإنهاء حالة التوتر .  
مفهوم الباحث: هي "وسيلة لتحريك الشعور الداخلي لدى الفرد، ليسلك سلوكا ما من اجل تحقيق أهداف المحددة"

الفرع الثاني: أنواع الحوافز.

هناك زوايا متعددة يمكن أن تصنف بموجبها الحوافز كما يذكرها زويلف والشكل التالي يوضح ذلك<sup>5</sup>

الشكل رقم 01 انواع الحوافز



المصدر: زويلف مهدي، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي، عمان، 1994، ص 275.

<sup>5</sup> زويلف مهدي، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي، عمان، 1994، ص 275.

1- حوافز الإيجابية: وتتضمن الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد وتنقسم إلى

1-1 الحوافز المادية: وعرفها زويلف بأنها الأجر والعلاوات السنوية، والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة، والمشاركة في الأرباح و تتشكل من الأجر على أساس الساعة أو اليوم أو الأسبوع أو الشهر أو السنة، وكذا المزايا مثل التأمين الصحي ونظام الإجازات والتقاعد كما يأخذ التحفيز المادي عدة أشكال أهمها <sup>6</sup>.

أ- الأجر والمرتبات : تعتبر من أهم الحوافز المادية، فكلما زاد الأجر زاد حافز العامل على بذل الجهد وتحسين مستوى الأداء.

ب- التعويضات : تعتبر حافزا إضافيا لبذل مزيد من الجهد ،ومنها العلاوات والمنح .....إلخ

ت- المشاركة في الأرباح : يستخدم حافز المشاركة في الأرباح في القطاع الخاص غالبا، من خلال الربط بين الأجر والحوافز فيما تحققه المنظمة من مستويات في الربحية.

1-2 الحوافز المعنوية : وتندرج في الترقية، تقدير جهود العاملين، إشراك العاملين في الإدارة لضمان استقرار العمل وتفويض الصلاحيات.

ويمكن سرد بعض أشكال التحفيز المعنوي الإيجابي على النحو التالي:<sup>7</sup>

أ- فرص الترقية والتقدم: وتكون الترقية كحافز معنوي فعال فيما إذا تم ربطها بكفاءة الأداء والإنتاجية، وتكون دافع لدى العاملين الراغبين لشغل منصب وظيفي تحقيقا لنزعة أو حاجة لديهم، وهي المكانة الوظيفية وبالتالي المكانة الاجتماعية.

ب- إشراك العاملين في الإدارة: وذلك بأن يكون لهم صوت في مجلس الإدارة، يساهمون في إدارة المنظمة مساهمة فعلية عن طريق المشاركة في رسم سياسات المنظمة واتخاذ قراراتها.

<sup>6</sup> سامر بطرس جادة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، ط1 ، دار أسامة للنشر، عمان، 2008 ، ص102

<sup>7</sup> ربابعة علي ، إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية ، ط1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003 ، ص98.

ت- توسيع العمل: يقصد به إضافة مهام جديدة لعمل الفرد ضمن نطاق تخصصه الأصلي كحافز معنوي، بإيجاد شعور بأهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد.

2/ الحوافز السلبية: تتضمن مختلف العقوبات التي يتم تسليطها على المرؤوسين بغرض تغييرهم لسلوكياتهم او لتحسينها.

1-2 حوافز مادية: تتمثل في تنزيل درجة الموظف، أو العمل على توقيف علاواته الدورية أو المستحقة، أو العزل المؤقت للموظف.

2-2 حوافز معنوية: غالبا ما تكون في توجيه تنبيهه او إنذار للمقصر في عمله، ونشره على لوحة الإعلانات أو تأنيب للموظف

ويصنف البعض الحوافز على أساس الأطراف المستفيدة من نظم الحوافز في المنظمة على النحو التالي.

أ- حوافز فردية: تمنح لفرد بعينه نتيجة أداءه المتميز لعمل معين، وقد تكون مادية أو معنوية.<sup>8</sup>

ب- حوافز جماعية: تمنح لمجموعة من العاملين في التنظيم، يعملون كفريق في قسم إنتاجي محدد، حيث تعمل الحوافز الجماعية على التعاون بين العاملين لتحقيق الهدف برفع الكفاءة وزيادة الإنتاجية، كما تتيح لهم الفرصة في تقديم اقتراحاتهم من أجل تحسين الأداء.

### الفرع الثالث: شروط نجاح الحوافز

من المهم والمفيد جدا للإدارة عند تحديدها لنظام الحوافز الملائمة أن تلتزم بشروط أساسية لوضع نظام هذه الحوافز هذه الشروط هي:<sup>9</sup>

- البساطة : ويعني هذا أن يكون النظام مختصرا و واضحا ومفهوما ودالك في بنوده وصياغته
- ربط الحوافز بالأداء : شعور الفرد بأن مجوداته تؤدي إلى الحصول على حافز معين .
- التفاوت : ومعناه اختلاف الأداء سيؤدي إلى اختلاف الحافز الممنوح.

<sup>8</sup> سامر بطرس جادة، مرجع سابق، ص 103.

<sup>9</sup> علاء خليل محمد العكش، مرجع سابق، ص 17.

- المشاركة : أي على الإدارة الأخذ بآراء و أفكار العمال في وضع نظام الحوافز.
  - التنوع : هو أن تطبق المؤسسة أنواعا مختلفة من الحوافز.
  - الهدف : أن يكون للحوافز هدفا معينا كرفع الإنتاج.
  - العلانية : وهو إعلان الجزاء ايجابيا كان أم سلبيا على كافة العاملين .
  - تدريب المشرفين : وذلك بتدريب المسؤولين على إجراءات النظام.
  - الشمولية : بمعنى أن يشمل نظام الحوافز كل عمال المؤسسة و ذلك حسب وظيفتهم .
  - أن يكون مناسبا : بمعنى أن يكون الحافز متناسبا مع حاجات كل فئة من الأفراد .
- فإن من بين الشروط الأكثر أهمية لإنجاح نظام الحوافز هو خلق صلة وطيدة بين الحافز والأداء وجعل السبيل الوحيد للحصول على الحافز هو الأداء الجيد، بالإضافة للعدالة والإنصاف في توزيع الحوافز شرط ضروري لنجاح نظام الحوافز.

**المطلب الثاني: عناصر، واهداف الحوافز وأسس منحها**

**الفرع الاول: أهداف الحوافز وعناصرها**

**أولاً: أهداف الحوافز:**

للحوافز عدة أهداف تسعى لتحقيقها ويمكن تقسيمها على النحو التالي:<sup>10</sup>

✓ **أهداف الحوافز على المستوى الفردي:**

الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجاته للتقدير: طالما أن العمل السيئ سريا ما يناله صاحبه الجزاء الرادع من التأديب والتوبيخ والفصل أحيانا من العمل ، يجب الاعتراف بحق من بذل الجهد وإتقان الأداء والإخلاص في العمل بتشجيعه وحثه مع الاستمرار بما يمكنه من الإبداع والحرص على دوام التقدم والنمو. أداة للتغذية المرتدة: يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج عملهم ورد فعل الغير اتجاهها، استجابة لرغبتهم لمعرفة البيانات والمعلومات عن أدائهم وإشباعا لغرائزهم في حب الاستطلاع.

<sup>10</sup> - عبد الحميد، عبد الفتاح المغربي، عبد المحسن جودة، إدارة الموارد البشرية، دار العربية للنشر والتوزيع، 2008 ،

**الدعم المالي:** يمثل الدعم المالي أهمية كبيرة لمعظم الأفراد فالتعويض المالي يحتل مكانة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية.

✓ أهداف الحوافز على مستوى الجماعات:

- إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة : يحب الأفراد إثبات ذاتهم ، ويحدث التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرص المناسبة للمنافسة والتحدي.

- تنمية روح المشاركة والتعاون: تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة والحصول عليها، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بالأهمية لإقناع الإدارة بأرائهم ووجهات نظرهم.

- تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة: تهدف الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.

✓ أهداف الحوافز على مستوى المنظمة:

- التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية: تساهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية، مما يتطلب من المنظمة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتها هذا يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.

- التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة: ومنها تخطيط الموارد البشرية، وتحليل الوظائف والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتنمية وتقييم الأداء والأجور والخدمات والترقيات، وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة على مستوى المنظمة.<sup>11</sup>

- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب: تهدف الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة.

ثانيا: عناصر الحوافز.

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

<sup>11</sup>- عبد الحميد، عبد الفتاح المغربي، عبد المحسن جودة، مرجع سابق ، ص295.



- أ) القدرة: فالشخص المؤهل والقادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز بخلاف الشخص العاجز غير المدرب أو غير المؤهل أصلاً.
- ب) الجهد: الذم يشير إلى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين حيث أن مجرد وجود القدرة لا تكفي، فالطبيب المؤهل فعلاً يجب أن يبذل جهداً وينفق وقتاً ليفهم طبيعة الحالة التي يعالجها.
- ج) الرغبة: إذا لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل حتى ولو تم أدائه فعلاً<sup>12</sup>.

### الفرع الثاني: أسس منح الحوافز

- حتى تكون الحوافز ذات فعالية لا بد من توفر مجموعة من الأسس تعتمد عليها الإدارة في منح هذه الحوافز، ويمكن عرض هذه الأسس كما يلي:
- أ/ الأداء: يعبر التمييز في الإداء من أهم الأسس لمنح الحوافز وقد يكون وحيداً في بعض المؤسسات ويمكن ان يلاحظ هذا التمييز في كمية المنتج أو وقت العمل والتكاليف التي يتم توفيرها.
- ب/ المجهود: تلجأ المؤسسة لهذا الأسلوب عندما يصعب قياس ناتج العمل كما هو الحال في وظائف الخدمات والاعمال الحكومية لذلك تأخذ المؤسسة في الحسبان المجهود.
- ج/ الأقدمية: ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء للمؤسسة لذلك يجب مكافئته، وتظهر هذه المكافأة على شكل علاوة وحوافز.
- د/ المهارة: في معظم الأحيان نجد بعض المؤسسات تكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات عليا أو إنجازات أو أدوات تدريبية<sup>13</sup>.

### 2- مبادئ نظم الحوافز:

- تعتمد أنظمة الحوافز الفعالة، والتي تحقق الأهداف من تصميمها، على عدة مبادئ أهمها:
- ✓ الاعتمادية: يشير هذا المبدأ إلى أن الحوافز يجب أن يكون تابعا أي معتمدا على السلوك المرغوب فيه، إذ أن الناس ينشدون الخبرات المجزية ويجتنبون الخبرات غير المجزية.

<sup>12</sup> طيب محمد رفيق، وظائف التسيير التقنية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.

<sup>13</sup> منير أحمد بن دريدي، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الإبتكار للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص140.

- ✓ **الوعي:** ينبغي أن يعرف العاملون السلوكيات الأدائية التي سيتم مكافأ تهم عليها، سواء من المنظمة بصفة عامة، أو من المشرف بصفة خاصة.
- ✓ **التوقيت:** يتحدد سلوك الأداء أثناء العمل بفترات قصيرة، فإذا قام المرؤوس اليوم بسلوك مطلوب وقدم له الحافز بعد سنة تلاشت الرابطة المطلوبة بين السلوك والحافز، وعليه فالحافز يتبع السلوك بسرعة، دون تأجيل أو تعطيل.
- ✓ **الحجم:** يوازي حجم الحافز، المجهود والإنجاز الذي تم، وذلك نسبياً، بمعنى أن هناك تبايناً بالضرورة وفقاً للظروف وللهيكل الوظيفي، وحجم الجهد ونوعيته، وطبيعة الأفراد، والمنظمات ومكانها الجغرافي.
- ✓ **الثبات:** ضرورة أن تكون الحوافز ثابتاً عبر الوقت وبين الأفراد، وبعبارة أخرى ينبغي على المشرف أن يكافئ كل المرؤوسين لنفس الشيء، وتقديم المكافأة على نفس الأشياء وعليه، ينبغي توحيد المعيار الحافزي من ناحية، وتوحيد المقياس الحافزي من ناحية أخرى، مما يبعث في النفوس الطمأنينة ن بسبب العدالة المتوفرة في الثبات.
- ✓ **السيطرة:** تحكم العامل في مكونات الأداء وفي ظروف الأداء، والظروف الحياتية حتى يتم إرجاع النتائج إلى أدائه، ومن ثم يمكن مكافأته<sup>14</sup>.

### الفرع الثالث: ومراحل وشروط منح الحوافز

من المهم و المفيد جداً للإدارة عند تحديدها لنظام الحوافز الملائمة أن تلتزم بشروط أساسية لوضع نظام هذه الحوافز هذه الشروط هي:<sup>15</sup>

- البساطة: ويعني هذا أن يكون النظام مختصراً و واضحاً ومفهوماً ودالك في بنوده وصياغته
- ربط الحوافز بالأداء: شعور الفرد بأن مجوداته تؤدي إلى الحصول على حافز معين .
- التفاوت: ومعناه اختلاف الأداء سيؤدي إلى اختلاف الحافز الممنوح.
- المشاركة: أي على الإدارة الأخذ بآراء و أفكار العمال في وضع نظام الحوافز.

<sup>14</sup>- ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، 2003، ص70.

<sup>15</sup> علاء خليل محمد العكش، مرجع سابق، ص 17.

- التنوع : هو أن تطبق المؤسسة أنواعا مختلفة من الحوافز.
  - الهدف : أن يكون للحوافز هدفا معينا كرفع الإنتاج.
  - العلانية : وهو إعلان الجزاء ايجابيا كان أم سلبيا على كافة العاملين .
  - تدريب المشرفين : وذلك بتدريب المسؤولين على إجراءات النظام.
  - الشمولية : بمعنى أن يشمل نظام الحوافز كل عمال المؤسسة و ذلك حسب وظيفتهم .
  - أن يكون مناسبا : بمعنى أن يكون الحافز متناسبا مع حاجات كل فئة من الأفراد .
- فإن من بين الشروط الأكثر أهمية لإنجاح نظام الحوافز هو خلق صلة وطيدة بين الحافز والأداء وجعل السبيل الوحيد للحصول على الحافز هو الأداء الجيد، بالإضافة للعدالة والإنصاف في توزيع الحوافز شرط ضروري لنجاح نظام الحوافز.

### المطلب الثالث: أهم نظريات التحفيز .

سيتناول المطلب أهم النظريات المخصصة للتحفيز.

#### أولاً- نظريات التحفيز .

##### 1-النظرية الكلاسيكية

من مؤسسيها فريدريك تايلور سنة 1991 م وأطلق عليها مصطلح الإدارة العمومية , قام من خلالها بدراسة تصميم طرق العمل بصورة تزيد من كفاءة العامل وتزيد من إنتاجيته وتقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية:

- إن مشكلة عدم الكفاءة هي مشكلة الإدارة وليست مشكلة العامل .
- للعمال انطباع زائف في أنهم إذا أدو العمل بسرعة فتستغني الإدارة عنهم ويصبحون عاطلين عن العمل وبالتالي فإن إطالة مدة إنجاز العمل يعني عمل لمدة أطول .
- من مسؤولية الإدارة توفير الأفراد المناسبين لعمل معين وتدريبهم على أكثر الوسائل كفاءة لأداء عملهم .
- للعمال ميل طبيعي للعمل بأقل من طاقتهم.
- يجب ربط أداء العاملين مباشرة بنظام الأجور أو بحافز فوري أو نظام الأجر بالقطعة.

أي أن تايلور اعتقد أن كفاءة الموظفين سترتفع إذا ما تم تحفيزهم عن طريق نظام الأجور بالقطعة وبتصميم العمل بصورة تتيح الاستفادة من الطريقة الوحيدة المثلى.

بناء على ما سبق نلاحظ أن هذه النظرية أهملت الجانب الإنساني في العملية الإدارية، فتنظر إلى العامل كأنه آلة وعنصر من عناصر الإنتاج الأخرى وتجاهلها أنه كائن حي لديه أحاسيسه و مشاعره .<sup>16</sup>

## 2- النظرية العلاقات الإنسانية :

صاحبها ايلتون مايوها ظهرت كرد فعل للنظرية الكلاسيكية واهتمت بالعنصر البشري وعلاقات الأفراد مع رؤسائهم وجماعة العمل داخل المؤسسة وتضيف هذه النظرية بأن للعامل حاجات جسمية و نفسية واجتماعية زيادة عن الحاجات المادية وعليه تؤكد أن العامل يسعى إلى إشباع حاجات أخرى مختلفة عن الحاجات التي تستهدف الأجر وهذا من خلال التجربة المدروسة باكتشاف أثر ظروف العمل المادية كالإضاءة والتهوية، فترات الراحة والرطوبة والنظافة والوضوء في مصنع الشركة جنرال إلكترونيك " ، هناك مجموعة من الافتراضات الأساسية متعلقة بالعنصر البشري وكيفية تحفيزه وتكمن حصرها فيما يلي:

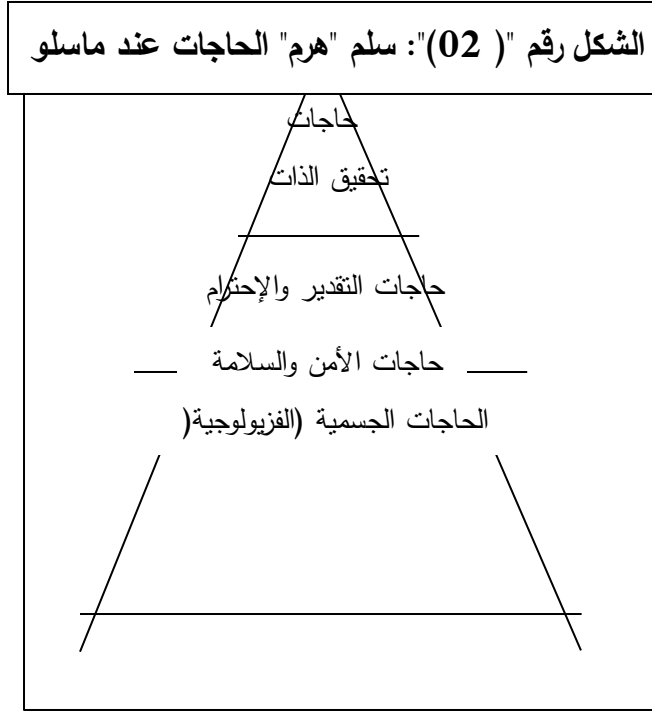
- أن الأجر وملحقاته لا تمثل وحدها الحافز الذي يشجع العامل على زيادة إنتاجه .
- توجد عوامل مثل : رغبة العامل في الاستقرار و الأمن الوظيفي وإحساسه بأهمية الانتماء إلى المنظمة التي يعمل فيها ، وأن العامل لا يتصرف بمعزل عن باقي أفراد الجماعة .
- وعليه في هذه النظرية اعتبرت الإنسان كائنا اجتماعيا وتلعب العلاقات مع الآخرين دورا هاما في سلوكه واتجاهاته ونلاحظ أيضا الأهمية الحيوية للجانب الإنساني التي أظهرها هذه النظرية ، فالفرد آمال وطموحات وأهداف.

## 3-نظرية الحاجات الإنسانية "نظرية سلم الحاجات":

هذه النظرية تعتبر من النظريات المهمة في التحفيز وأهم ما جاءت به ما يلي:  
تعرف هذه النظرية باسم "نظرية ماسلو للحاجات " والتي طورها في الأربعينيات من القرن الماضي ، معتبرا أن الإنسان في كل سلوكياته إنما يسعى إلى إشباع حاجات تنحصر في خمس مجموعات ، وتظل الحاجات غير المشبعة هي المتحركة في السلوك ، في حين لا تؤثر الحاجات المشبعة في السلوك ، وبالتالي ينتهي

<sup>16</sup> خيرالدين حاروش إدارة الموارد البشرية دار الأمة للطباعة و الترجمة والتوزيع الجزائر , 2001, ص 145.

دورها في التحفيز ، كما أن حاجات الفرد تكون مرتبة ترتيبا تصاعديا على شكل سلم أو هرم ، تحتل الحاجات الفيزيولوجية قاعدته ، وتليها إلى الأعلى باقي الحاجات الأخرى ، كما يوضحها الشكل الموالي:<sup>17</sup>



المصدر : علي غربي و آخرون تنمية الموارد البشرية دار الفجر النشر و التوزيع بمصر 2007 , ص ص 210-211

211

ويمكن شرح هذه الحاجات كما يلي :

الحاجة الأساسية أو الجسمية و الفيزيولوجية : وهي تلك المرتبطة بضرورات البقاء على قيد الحياة كالمأوى و الأكل والملبس و الهواء و النوم ....ولعل الوسيلة الرئيسية التي تحافظ بها المنظمة لإشباع الحاجات الأساسية لموردها البشرية هي النقود ، سواء في شكل رواتب أو مكافآت ؛حاجات الأمان و السلامة : كالرغبة في الحماية من الأخطار وإيجاد مناخ أمن اقتصادي ملائم .<sup>18</sup>

الحاجات الاجتماعية : وتأتي بعد إشباع الحاجات السابقة ، حيث تظهر الحاجة إلى الانتماء ودعم الآخرين والحاجة إلى جماعات العمل غير الرسمية الإيجابية ؛

<sup>17</sup> علي غربي و آخرون تنمية الموارد البشرية دار الفجر النشر و التوزيع بمصر 2007 , ص ص 210-211 .

<sup>18</sup> عمار بوحوش نظريات الإدارة الحديثة في القرن 21 دار الغرب الإسكسي الجزائر, 2006, ص 42

حاجات التقدير والاحترام الشخصي : كالثقة و الاعتناء بالنفس ، وشعور الفرد بأنه مفيد وكذلك حاجة الفرد باعتراف الآخرين له؛

حاجات تحقيق أو إثبات الذات : وهي رغبة الفرد المتنامية في التميز ، ورغبة في أن يصبح أكثر قدرة على فعل أي شيء يستطيعه .

ترتبط هذه النظرية الحاجات بالرضا الوظيفي باعتبار أن الرضا عن الأجر يرتبط بصورة غير مباشرة بالحاجة إلى الأمن و الاستقرار ، كما ترتبط حاجات الاحترام و الانتماء من خلال الرضا عن العلاقات سواء مع الزملاء أو مع الرؤساء ، كما نجد أيضا التقدير يرتبط بالعلاقات على المستوى الأفقي أو الرأسي.

نظرية x و y ل "دوغلاس ماك غريغور":

قام هذا المفكر بإجراء دراسات علمية عن سلوك العمال في منظمات الإنتاج ، وتبين من نتائج تلك الأبحاث أن المسؤولين يفرضون أسلوب الإكراه في العمل بطرق خفية .

أ/نظرية "x":

واتضح من خلال أبحاثه ما يلي:

أن العامل أو الإنسان بطبيعته سلبي ولا يحب العمل إذا كان ذلك ممكنا ؛

- أن العامل خامل ولا يرغب في تحمل المسؤولية ؛

- أن الفرد يفضل أن يعمل بجانب شخص يقوده ويوضح له ماذا يعمل

- أن العامل أناني ولا يأخذ بعين الاعتبار احتياجات المنظمة

- أن هناك مقاومة للتغيير و التحسين في المنظمة

- أنه لا بد من فرض رقابة شديدة ومتابعة على كل إنسان في العمل لكي<sup>19</sup>.

- أن الأجر و المزايا المادية هي أهم حوافز العمل.

وانطلاقا من هذه الحقائق و التصورات انتهجت مختلف الإدارات إلى تغيير سياستها واعتمدت على أساليب

التهديد و الإشراف المحكم ما دام العمال يميلون إلى الكسل ويجتنبون صرف طاقاتهم في إنتاج ما يخدم

منظماتهم وفي الوقت نفسه قامت المنظمات بإنتاج سياسات جديدة تتمثل في تحفيزهم للعمال و كسب

رضاءهم عن طريق توفير ظروف العمل المناسبة وبعبارة أخرى فإن المنظمات تبنت شعارا جديدا هو "كن

صارما و عادلا" .

<sup>19</sup> عمار بر نوش مرجع سبق كره ص 42 .

ب/نظرية "y" :

- قام دوغلاس ماك جريجور بإعادة النظر في استنتاجاته عن سلوك العمال ، وقدم نظرية أخرى معدلة أسماها نظرية لا وهي تعتبر تصحيح للسابقة حيث أظهرت دراساته المعدلة ما يلي :
- أن الناس ليسو كسالي بالوراثة وأنهم أصبحوا كسالي نتيجة نقص التجربة .
  - أن الناس يتمتعون بضمانات حية وأنهم يحرصون على تحقيق الأهداف المنشودة ؛
  - أن الأفراد يتمتعون بقدرات كبيرة وعندهم استعداد لتحمل المسؤولية ؛
  - أن المشكل يكمن في تجاهل المنظمات التي لا تقوم بتدريب العمال، و إذا قامت المنظمات بتدريب و تأهيل العمال ، فإنهم سيقومون بأعمال مميزة .
- وحسب هذه المعلومات و الحقائق التي استقاها المفكر من أرض الواقع ، فإن للعامل حاجات متعددة وهم يسعى باستمرار ، أي عنده حافز للحصول على ما يحتاجه.<sup>20</sup>

<sup>20</sup> عمار بوحوش مرجع سبق ذكره ص 42.

### المبحث الثاني: ماهية أداء العاملين

يعتبر الأداء معاملاً للحكم على الجهد المبذول من قبل العامل في المنظمة، و يعكس كيفية قيام الفرد بإنجاز مهامه و متطلبات الوظيفة، و من هنا كان لزاماً على إدارة الأفراد أن تعمل على تحسين أداء الأفراد على اختلاف مستوياتهم.

وعليه سنحاول من خلال هذا المطلب تسليط الضوء على أهم المفاهيم المتعلقة بأداء العاملين، و مكوناته وأبعاده، و مختلف محدداته و العوامل المؤثرة فيه

### المطلب الاول: مفهوم أداء العاملين مكوناته وأبعاده

#### الفرع الاول: مفهوم أداء العاملين

اختلفت التعاريف العديدة المقدمة للأداء في نصوصها إلا أنها في مضمونها تؤكد أن الأداء يعد بالغة الأهمية من أجل ضمان استمرارية المؤسسة و بقائها ونذكر فيما يلي بعض من هذه التعاريف

**اولاً :** تعريف راوية حسن عرف الأداء على أنه تحقيق و اتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلباته، وغالباً ما يحدث فيقاس على أساليب النتائج التي حققها الفرد نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الأداء يمثل الوسيلة التي من خلالها يشبع الفرد متطلبات وظيفته وهو قابل للقياس على أساس النتائج المحققة<sup>21</sup>

**ثانياً:** يقصد بإدارة الموارد البشرية أو إدارة الأفراد، الإدارة التي تهدف إلى تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة و متعاونة قادرة على العمل وراغبة فيه، أو كونها نشاط إداري متعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة و توفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة و تحقيق الاستفادة منها بأعلى كفاءة ممكنة<sup>22</sup>

<sup>21</sup>كيدر عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في مؤسسة اقتصادية، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة

الكلية محمد اولحاج، البويرة، الجزائر

<sup>22</sup> تنظيمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر

والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص14



ثالثاً: كما يعرف أداء العاملين بأنه الأنشطة الادارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الاهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية.

ان ادارة الموارد البشرية تمثل نظاما لادارة العنصر البشري باعتباره اهم العوامل المؤثرة في تحقيق تكيف المنظمة مع المتغيرات السائدة في بيئة اعمالها، ومن ثم قدرتها على تحقيق اهدافها المحددة<sup>23</sup>

### الفرع الثاني: مكونات أداء العاملين

حرصا على الفعالية يجب أن يشمل نظام إدارة الأداء المكونات الخمسة التالية<sup>24</sup>:

1. خطة التطوير والأداء
1. التدريب والتغذية الراجعة
2. مراجعة الأداء وتقييمه
3. المكافآت والاعتراف
4. تطوير الموظفين وتعلمهم.

<sup>23</sup> انس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الاردن، 2011، ص 22 ص 23.

<sup>24</sup> دليل الموارد البشرية، الموقع الإلكتروني: [WWW.Crsprgramquality.org/.../institutional-strengttre](http://WWW.Crsprgramquality.org/.../institutional-strengttre)

static1.1. [sqspcdn.com/static/f/752898/22408474/1365533118527/institoinal-strengthening-guide-chapter-8-arabic.pdf](http://sqspcdn.com/static/f/752898/22408474/1365533118527/institoinal-strengthening-guide-chapter-8-arabic.pdf)

يعتبر تخطيط التطوير والأداء جهداً تعاونياً بين الموظفين والمشرفين، بما أنهم مسئولون عن النتائج النهائية، تدرج خطة التطوير والأداء لائحة بأهداف التطوير والأداء لكل مرحلة أداء وتوضح التوقعات وتضع المعايير من أجل تحقيق النتائج و اكتساب المعرفة و المهارات أو تحسينها .

التغذية راجعة لمعلومات منظمة يقدمها شخص ما إلى شخص آخر حول واقع أعماله أو سلوكياته، إنها عمليات نقل ما تختبره وتراقبه وتفكر فيه وتشعر به إزاء بعض أوجه أداء الموظف وفي هذه العملية يلزم معطي التغذية الراجعة ومنتلقيها بعضها البعض، كما تشمل منافع عملية فاعلة للتدريب والتغذية الراجعة ما يلي :

- الأداء المعزز

- العلاقات وبيئة العمل المحسنة

- الرضا الوظيفي المتزايد

- تحسين الاحتفاظ بالموظفين

يعتبر تقييم الأداء ومراجعتة عملية رسمية وتتم مراجعة أداء عمل الموظف وتقييمه من خلالها في نهاية فترة الأداء تستخدم هذه العملية من أجل تحديد نتائج الأداء مقابل أهداف التطوير والأداء المحددة في بداية فترة الأداء وإعادة ما يتخذ شكل مناقشة بين مشرف مباشر وموظف ما وفي منظمات عديدة يتم جمع مداخلات إضافية بطرق مختلفة من زملاء كل موظف مثلاً المشرف عليهم أو مدير المستوى التالي أو الزملاء.

يتم تصميم برنامج مكافآت من أجل الاعتراف بنتائج أدائهم كأفراد وضمن مجموعات وهو يهدف إلى مكافأة الموظفين والاعتراف بإنجازاتهم الاستثنائية خدمة لوحداتهم وللمنظمة وفق مهمة المنظمة وقيمها.

يؤمن هذا البرنامج بيئة يشعر الموظف فيها بقيمته فهذا يحمس الموظفين الحاصلين على مكافآت فحسب بل الآخرون أيضاً من أجل نوعية عمل أفضل وإنتاجية أعلى يحفز امتياز المنظمة ويحسن نسبة الاحتفاظ بالموظفين ويعزز وفاء الموظف إلى المنظمة.

يشمل تعلم الموظفين وتطويرهم أنشطة مختلفة تهدف إلى دعم الموظفين في تحقيق توقعات الأداء والنمو مهنيًا كما من المرجح أن تدعم المنظمات أنشطة تعلم الموظفين وتطويرهم عندما تتماشى الحاجات والأهداف الفردية مع حاجات المنظمة وأهدافها حرصًا على فعالية تعلم الموظفين وتطويرهم وفعاليتها على المنظمات تأمين ما يلي :

- تعلم الموظفين وتطويرهم في متناول الموظفين كافة بغض النظر عن المنصب والهرمية والعمر.
- في إطار تأمين فرص تعلم الموظفين وتطويرهم تعتبر المساءلة عن مردود الاستثمار والأداء المحسن من مسؤولية كل فرد.
- الأنظمة موضوعة لضمان بقاء الموظفين في المنظمة لفترة زمنية من الوقت في حال استفادتهم من رعاية المنظمة أو تمويلها لحضور فرص التعلم والتطور.

الفرع الثالث: أهمية أداء العاملين والعوامل المؤثرة على فعاليته.

أولاً: الأهمية

لأداء العاملين أهمية بالغة في تقدم المنظمات وتحقيقها لأهدافها في حين تتلخص أهمية هذا العنصر فيما يلي<sup>25</sup>:

- تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها كما أنها تحتاج إلى عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها وقد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي أو غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في مجالات مختلفة، والأداء هو المكون الرئيسي للعملية وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان (العنصر البشري) الذي يدبر العملية ويحول المواد الخام (الموارد) إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية يتم بيعها للمستهلك بقيمة إلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة جهد وعمل (إنتاجية العنصر البشري) يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية وأفضل قدرة وأقل تكلفة وأكثر ربحاً.

<sup>25</sup>- شامي صليحة، " المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين - دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة بومرداس -"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المنظمات، بومرداس، 2010/2009، ص-ص 64-65.

- الأداء العاملين أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها ، فالمنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين متميزا ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام الإدارة وقيادتها لمستوى أداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا كما ترجع أهمية أداء العاملين بالنسبة للمنظمة إلى ارتباط بدورة حياتها في المراحل المختلفة إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدما إنما يعتمد على مستوى الأداء بها.

- كما لا تتوقف أهمية أداء العاملين على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.

### ثانيا: العوامل المؤثرة على فعالية أداء العاملين

هناك العديد من العوامل التي تعتبر كعائق أمام تقدم الفرد و تؤثر على مستوى أداءه ، فما على المدراء سوى متابعتها و إيجاد حلول للحد منها، و من بين أهم العوامل المؤثرة على أداء العاملين مايلي:

- **عدم المشاركة في الأداء:** إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة كالتخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والعاملين في المستويات الدنيا والتي تؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة وهذا يؤدي إلى

تدني مستوى الأداء لدى العاملين لشعورهم لأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوبة إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء<sup>26</sup>.

- **مشكلات الرضا الوظيفي:** فالرضا الوظيفي من بين العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى أداء العاملين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي ... الخ والعوامل التنظيمية كالمؤسسات والواجبات ونظام الترقيات ... الخ.

26 - نوال ندر، " أثر القيادة على أداء العاملين - دراسة ميدانية في شركة سوناطراك قاعدة الإمدادات تقرت"، مذكرة ماستر في علم الاجتماع ( إدارة و عمل)، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2013/2012، ص 65.

- التسبب الإداري: التسبب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء العاملين الآخرين وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

- تأثير القائد على أداء العمال: فالقائد يؤثر على أداء المرؤوسين من خلال ما يوفره من ظروف وإمكانيات وموارد لازمة للأداء، وذلك من خلال إعطاء المرؤوسين العمل الذي يتناسب وقدراته ومهاراته وتوفير الموارد والمدخلات اللازمة للأداء وتوفير الخدمات المعاونة من الآخرين واللازمة لإنجاز العمل<sup>27</sup>.

و يرى أبو الخير أن من العوامل المؤثرة على أداء العاملين ما يلي<sup>28</sup>:

#### - نمط شخصية الفرد:

- الأدب والاحترام المتبادل مع الغير؛
- التمسك بالجوانب الحسنة والمواقف الطيبة في الناس؛
- إظهار اهتمام خاص بالآخرين؛
- إقامة علاقات تبادلية شخصية مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين؛
- حسن الإصغاء ولباقة الحوار والتواصل؛
- السيطرة على الانفعالات وعدم التعصب والغضب؛
- لفت نظر الناس لأخطائهم بطريقة محترمة مع تقديم النصح والإرشاد؛
- الأداء المتميز يقدمه موظف متميز أو موظفة متميزة والمتميز محب للعمل.

- أسلوب الإدارة ( مشاركة، مستبدة): فهناك نمطان من الأسلوب الإداري:

- الإدارة التي تقوم على الاستبداد بالرأي والتعصب وإتباع أساليب الأوامر والتعليمات والتدخل في تفصيلات عمل الآخرين تخلق جوا مشحونا بالمشكلات والتعقيدات التي تنتج آثار سلبية على مجمل الأداء.

<sup>27</sup>- نوال تدر، نفس المرجع السابق، ص65.

<sup>28</sup>- http:// abouikher academy-word press. Com consulter le 25/01/215.à 9:43

• الإدارة المشاركة أو الديمقراطية التي تحافظ على:

- تفكير واضح ومنطقي رغم المتاعب ؛
- تبحث عن الحقيقة وتمسك بها بكل إصرار مهما كلف الأمر ؛
- تثبت في المأزق بكل صبر ولو انسحب الجميع من حولها ؛
- تحكم بدون تحيز لآرائها وتصرفاتها الشخصية.

- نظام المكافأة ( الرواتب والأجور والحوافز ):

مجال المكافأة المادية تختلف من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب طبيعة ودور كل مؤسسة داخل المجتمع.

فالمكافآت والمنح المعنوية وما يرتبط بذلك من العلاقات الإنسانية، طرق مختلفة لتطبيق كل منظمة للحوافز للوصول إلى تحقيق أقصى إنتاجية بالنسبة لكل من الموظف والمؤسسة فالإنسان العادي يحصل على الرتب العادي والحفز المعنوي العادي، أما الفرد المتميز فيجب أن يحصل على الرتب العادي، والعلاقة الطيبة والتحفيز المعنوي العادي مضافا إليه حوافر مادية ومعنوية مشجعة له ولغيره لكي يحذو حذوه بهدف حفز كل موظف ودفعه لزيادة إنتاجه كما ونوعا لإشباع حاجاته ، كما أن الحوافز يجب أن تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء وأن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي.

- أخطاء السلوكيات الإدارية:

لكن ما هي الأخطاء الإدارية التي يقع فيها المديرون والتي تؤدي بالتالي إلى ضعف الأداء المطلوب لدى العاملين:

- يخطئ المدير أو المشرف إذا ظن أنه يستطيع وحده عمل كل شيء ؛
- إهمال العدل والمساواة بين الموظفين في الثواب والعقاب لأنه مبدأ يظلم كثيرا من أصحاب المواهب في حين أن العدل مبدأ لا يظلم أحدا، والفرق بين المساواة والعدل ؛
- أن المساواة تقتضي تساوي الجميع في العطاء والمنع، رغم اختلاف قدراتهم وصفاتهم وتميزهم، والعدل يعطي لكل ذي حق حقه على قدر الأداء؛

- إصدار الأحكام المسبقة على الناس دون دليل هي من أخطاء المديرين التي لا ينتبه لها البعض وتؤدي إلى ضعف الأداء مع أن الواجب هو تفعيل جوانب العطاء لدى العاملين فالابتكار ووظيفة من وظائف القائد الإداري ينتظرها الآخرون منه<sup>29</sup>.

### المطلب الثاني: تقييم الأداء

يعتبر تقييم أداء العاملين من أهم الوظائف الأساسية في إدارة الموارد البشرية لأنه يبين مواطن القوى و الضعف التي تحيط بأداء العاملين لذلك سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى تعريف تقييم العاملين مع ذكر كل من أهميته و أهدافه.

### الفرع الاول: مفهوم تقييم أداء العاملين

- لقد تعددت التعاريف فيما يخص تقييم أداء العاملين وفيما يلي موجز أهم ما ورد فيها:
- هي العملية التي يتم من خلالها إصدار حكم على أداء سلوك العاملين في العمل<sup>30</sup>.
  - كما عرف على أنه العملية التي يمكن بها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون ، أو هي العملية التي تهدف إلى تقييم منجزات الفرد عن وسيلة التحكم على مدى مساهمته في إنجاز الأعمال التي توكل إليه<sup>31</sup>.
  - والبعض عرفه على أنه الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب العمل لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد لمستوى كفاية أو جدارة واستحقاق معين: (ممتاز، جيد جدا، جيد، مقبول، ... الخ)<sup>32</sup>.

### الفرع الثاني: أهمية تقييم أداء العاملين

تتضح أهمية تقييم أداء العاملين من خلال ما يلي:

29 - [http:// abouikher academy-word press. Com](http://abouikher.academy-word.press.Com) consulter le 25/01/215.à 9:43

30- معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، " القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري"، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص 147.

31- زاهر عبد الرحيم عاطف، " الرقابة على الأعمال الإدارية"، دار الرابحة للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص 1، ص 69.

32- عبد الغفار حنفي، " السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002، ص-ص 361-362.

- يفيد من رفع الروح المعنوية للعاملين وتوطيد الصلات والعلاقات بين الرئيس والمرؤوس، كما يفيد من خفض معدل الدوران الوظيفي والسلبيات في سلوك العاملين من غياب وإهمال وعدم الحماس للعمل.
- يسهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستقلة للعاملين ويسهم في تعديل معايير الأداء وزيادة أداء العاملين ويسهم في رسم خطة القوى العاملة للمنشأة وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين<sup>33</sup>.
- التأكد من أن جميع الموظفين قد تمت معاملتهم بعدالة وأن المستندات الموثقة حول هذا الموضوع ستكون عنصرا هاما في تأييد سلامة موقفها فيما لو تظلم أحد الموظفين من القرارات التي تطال ترقبته أو إنهاء خدماته.
- وأخيرا فإن من شأن الحوار بين الموظف ورئيسه المباشر حول نتائج التقويم أن يظهر أيضا جوانب النقص في سياسات المنظمة وأنظمتها إذ قد يترتب على إعادة النظر في هذه الأمور اكتشاف أخطاء قد تكون هي السبب في ضعف نتائج تقويم أداء الموظف<sup>34</sup>.

#### الفرع الثالث: أهداف تقييم أداء العاملين

يتضح من خلال ما سبق بأن هذه العملية تخدم كل من الفرد والمنظمة من خلال مساهمتها في تحقيق الأهداف التالية<sup>35</sup>:

#### 1. الأهداف الإستراتيجية:

تهدف عملية تقويم الأداء إلى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية (الإستراتيجية) ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية والمتمثلة بالمخرجات المتمثلة مسبقا،

---

<sup>33</sup> يوسف حجيم الطائي و آخرون، " إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي متكامل -"، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2006، ص 228.

<sup>34</sup> عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، " إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، عالم الكتب الحديث للنشر، عمان، 2002، ص 103.

<sup>35</sup> سهيلة محمد عباس، " إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2003، ص 138.



ولذلك لابد أن يكون نظام تقويم الأداء مرنا يستجيب لأي تغيير في إستراتيجية المنظمة وذلك بتغيير مكوناته والسلوكيات والخصائص اللازمة للأداء الاستراتيجي.

## 2. الأهداف التطويرية:

يعد تطوير العاملين من الأهداف الجوهرية لنظام تقويم الأداء وبصورة خاصة لأولئك العاملين الفاعلين في وظائفهم أما أولئك الذين يكون معدل أدائهم أقل من المعدلات القياسية فلا بد من اتخاذ الإجراءات المناسبة لتحديد أدائهم.

## 3. الأهداف الإدارية:

تستخدم المنظمات المعلومات المتعلقة بنتائج تقويم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية مثل زيادة الأجور والرواتب وإعادة الاستخدام والاستغناء عن العاملين وكذلك تحديد الحوافز وعلى ضوء هذه الأهداف لابد من توضيح الاستخدامات الأساسية لنتائج تقويم الأداء.

## المطلب الثالث: العوامل المؤثرة بأداء العاملين

### الفرع الأول: تصنيفات أداء الموظفين.

لقد تعددت تصنيفات الأداء في المنظمات المختلفة، وقد صنف نظام إدارة الأداء الخاص في جامعة كارولانيا الشمالية في الولايات المتحدة الأمريكية أداء الموظفين إلى التصنيفات الآتية<sup>36</sup>:

1. **الأداء الممتاز:** وهو ذلك الأداء الذي تجاوز التوقعات المحددة للأداء العادي، وعادة يكون الفصل في تحقيقه عائد إلى جهود الموظف ومهاراته.
2. **الأداء الجيد جدا:** ذلك الأداء الذي يحقق توقعات العمل المحددة ويتجاوزها في بعض الأحيان، وسببه عادة جهود ومهارات الموظف.
3. **الأداء الجيد:** ذلك الأداء الذي يحقق توقعات العمل، وهو عائد كذلك لجهود ومهارات الموظف نفسه.
4. **الأداء دون الجيد:** ذلك الأداء الذي يحقق بعض توقعات العمل، لكن لا يحقق الباقي، وعادة يعود سبب ذلك إلى نقص في جهود ومهارات الموظف، وأحيانا بيئة العمل.

<sup>36</sup> مصباح إيمان، ميدون أمال، أثر الحوافز على رفع أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج ليسانس في علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2010، ص09.

5. الأداء غير المرضي: هنا يفشل الأداء عادة في تحقيق توقعات العمل، أو متطلباته ويحتاج الموظف هنا إلى إشراف مباشرة، أو قد يحتاج إلى تكرار القيام بنفس العمل عدة مرات لإنجازه، وسببه جهود ومهارات الموظف الضعيفة أو بيئة العمل.

#### الفرع الثاني: العوامل المعيقة لأداء الموظفين.

- هناك مجموعة من العوامل تؤثر سلبا على أداء الموظفين نذكر منها ما يلي<sup>37</sup>:

1. **نمط السلطة:** فطبيعة نظام الحكم مثلا: إذا كان تسلطيا فهذا يجعل من المنظمات تتجه نحو المركزية والتنظيم البيروقراطي أكثر، وهنا تتجه الدولة لسن التشريعات والقوانين من أجل فرض الرقابة الشديدة على المنظمات وتقييدها قانونيا، مما يجعل الفرد مقيدا إداريا باللوائح والقوانين والروتين وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات وانعدام الإبداع وهذا يؤثر سلبا على أدائه.

2. **ضغوط العمل:** عندما ترتفع ضغوط العمل على الموظف ينخفض مستوى الرضا الوظيفي وبالتالي يؤثر سلبا على أدائه.

3. **غموض الدور:** ويقصد به قلة المعلومات التي يحتاجها الفرد عند أداء دوره في المنظمة أو عدم وضوح مسؤوليات العمل ومتطلباته، وقد يؤدي عدم الإلمام الكامل بطبيعة العمل نتيجة عدم معرفة الحقيقة بواجبات ومهام وصلاحيات الوظيفة وواجبات ومهام الموظف إلى التأثير سلبا على أداء العمل.

4. **الصراع التنظيمي:** يؤثر الصراع التنظيمي سلبا وبشكل ملموس على مستويات الأداء، حيث من غير المحتمل أن تبرز محاولات التطور الابتكار والتغيير والقدرة على التكيف مع البيئة المحيطة.

5. **الحاجة إلى الأمن:** إن عدم وجود الأمن وتحقيقه للعامل سيكون الخط الأحمر الذي يحد بشكل واسع من إنتاجية العامل ودوره في تحقيق الأداء المطلوب منه.

6. **عدم توفر الظروف المادية للعمل:** فعدم توفر الظروف المادية للعمل مثل: الإضاءة الملائمة، الأداء والمحافظة على نظافة بيئة العمل، واتخاذ الاجراءات الوقائية لتجنب

<sup>37</sup> مصباح إيمان وميدون أمال، نفس المرجع السابق، ص19.

الموظفين الأصوات والاهتزازات والضجيج من داخل المنظمة وخارجها قد يحد من أداء العامل لعمله.

7. **ضعف نظام الحوافز:** إن ضعف نظام الحوافز يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي مما ينجم عنه الحصول على أداء أقل من معدل الإنتاج المطلوب.

8. **ضعف نظام الأجور:** حيث إذا كان نظام الأجور غير عادل يؤثر سلبا على الروح المعنوية وبالتالي ينخفض أداء الموظفين.

9. **ضعف الثقافة التنظيمية:** إن غالب نشاطات وتصرفات الأفراد داخل المنظمة تتبع من أذهانهم أي نتيجة لثقافتهم لهذا فإن الثقافة الضعيفة للمنظمة تؤثر سلبا على أداء الموظفين.

- هذه مجمل أهم العوامل الأساسية التي قد تؤثر سلبا على أداء العمل. وهناك عوامل أخرى لها تأثير سلبي كذلك وبشكل مباشر منها:

(أ) التضخم الوظيفي.

(ب) الروتين<sup>38</sup>.

### المطلب الثالث : علاقة الحوافز بأداء العاملين

تعتبر حوافز الأداء مهمة من خلال معرفة الطريق المناسب للوصول إلى أفضل مستوى للأداء وفي نفس الوقت التعرف على القصور التي تشوب حوافز الأداء.

الفرع الأول: مفهوم حوافز الأداء وأشكالها.

#### أولاً: مفهوم حوافز الأداء

يعتبر التمييز في الأداء المعيار الأساسي وربما الأوحيد لدى بعض المؤسسات لتوزيع الحوافز، والتمييز في الأداء يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية والجودة. وتعتبر حوافز الأداء بمثابة المقابل للأداء المتميز وهي بذلك تمثل جزءا مكملا للأجور والمرتبات فالأداء الذي يستحق الحافز هو الأداء غير العادي ويفترض هذا التعريف أن الأجر (المرتب) يكون قادرا على الوفاء بقيمة الوظيفة والوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة وطبيعة الوظيفة. وتعرف حوافز الأداء على أنها مكافأة الموظفين على

<sup>38</sup> مصباح إيمان وميدون أمال، نفس المرجع السابق، ص20.

تميزهم في الأداء. تعرف كذلك على أنها أحد أشكال التعويضات المباشرة المرتبطة بمستوى الأداء الفردي أو الجماعي أو التنظيمي<sup>39</sup>.

وتتبنى المنظمة برنامج حوافز الأداء لأسباب متعددة يأتي في مقدمتها تحقيق الأهداف التالية:

- إيجاد ارتباط فعال بين الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وأداء الموظفين.
- تحسيف النتائج التنظيمية ومكافأة الموظفين حسب إسهامهم كل منهم في تحقيقها.
- إعطاء ثقل نوعي لاختلافات مستويات الأداء الفردي بين الموظفين.
- تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية كزيادة قدرة المنظمة على استبقاء الموظفين.
- تقليل معدلات دوران العمل والإفادة من التدريب أو مكافأة الأفراد على السلوكيات الصحيحة أو الأمانة وعلى مستويات حضورهم<sup>40</sup>.

#### ثانياً: أشكال حوافز الأداء:

يمكن توزيع حوافز الأداء على ثلاث فئات هي: الحوافز الفردية والحوافز الجماعية والحوافز

التنظيمية

(أ) **الحوافز الفردية:** تمنح الحوافز الفردية كمكافأة للجهود أو مستويات الأداء التي يقدمها الأفراد كل على حدى، ومن الأشكال الشائعة للحوافز الفردية نظم ربط الأجر بالإنتاج وعمولات المبيعات والعلاوات إضافة إلى مكافآت التقدير الفردية والتي تشتمل على الرحلات والسلع المجانية، وتحاول نظم الحوافز الفردية ربط جهد الفرد بالمكافآت الإضافية التي يحصل عليها، على أن تطبيق برامج الحوافز الفردية يتطلب توفر مجموعة من الشروط الضرورية تتمثل في الآتي:

- **تحديد مستويات الأداء الفردية:** إذ يجب قياس أداء كل من الأفراد وتحديد مستواه، وذلك لأن لكل عامل مسؤوليات ومهام عمل يميزه على الأفراد الآخرين.
- **أن تكون أعمال الأفراد مستقلة فيما بينهم:** إذ يجب أن تتجم مساهمات الأفراد التي تتم مكافأتهم عليها عن العمل المستقل أو الجهد المستقل الذي يقدمه كل منهم على حدى.

<sup>39</sup> روبرت ماكس وجوهان جاكس، إدارة الموارد البشرية، إمارات العربية المتحدة ، ترجمة محمد فتوح، مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم (ب س ن)، ص536.

<sup>40</sup> مصباح إيمان وميدون أمال، نفس المرجع السابق ص54.

- إبداء رغبة المنظمة بإيجاد نوع من المنافسة بين الأفراد فيما أن الأفراد يسعون وراء تحقيق المكاسب كل لنفسه فسيظهر نوع من المنافسة فيما بينهم لذلك يجب إبداء رغبة المنظمة بهذا النوع من المنافسة التي يكسب فيها البعض في حين لا يكسب البعض الآخر.

- **التأكد على الفردية في ثقافة المنظمة:** إذ يجب أن تؤكد ثقافة المنظمة على الإنجازات الفردية والمكافآت الفردية والنمو الفردي للعاملين، فعندما تركز ثقافة المنظمة على العمل الجماعي تصبح الحوافز الفردية غير فعالة<sup>41</sup>.

(ب) **الحوافز الجماعية (حوافز الفرق):** تقوم الحوافز الجماعية على الفكرة القائلة بأن المنظمة عندما تكافئ كامل المجموعة على أداءها فإن هذا سيؤدي إلى زيادة التعاون بين أفرادها وأكثر أشكال الحوافز الجماعية شيوعاً هي تشارك المكاسب/الأرباح ووفقاً لهذه البرامج يتشارك أعضاء المجموعات التي تحقق أهداف معينة في المكاسب التي يتم تحديدها على أساس أهداف الأداء المنجزة، وتركز الأشكال الأخرى للحوافز الجماعية على تحسين الجودة أو تقليل التكلفة أو غيرها من المؤشرات القابلة للقياس.

(ج) **الحوافز التنظيمية:** تعمل الحوافز التنظيمية على مكافأة الموظفين على أساس نتائج المنظمة ككل ويفترض هذا النوع من الحوافز أن الموظفين الذين يعملون سوية يمكنهم تحقيق نتائج تنظيمية أفضل تقود إلى أداء مالي أكثر كفاءة للمنظمة وتحقق الحوافز التنظيمية ذلك من خلال اشتراك الموظفين في بعض المكاسب المالية التي تحققها المنظمة من خلال مبالغ إضافية تدفع لهم وتحسب كنسبة مئوية محددة من الأجر الأساسي لكل منهم.

وأكثر أشكال الحوافز التنظيمية شيوعاً برامج المشاركة في الأرباح وبرامج تملك الموظفين لأسهم المؤسسة وتهدف الحوافز التنظيمية إلى مكافأة كل الموظفين في المنظمة إسناداً إلى جودة الأداء الكلي في المنظمة وتقوم الحوافز التنظيمية على الفكرة القائلة بأن النتائج الأفضل في المنظمة تعتمد على أداء جميع الموظفين لديها وتهدف إلى تحقيق نتائج أفضل من خلال دعم التعاون في المنظمة وحث الموظفين عليه فالتناقض بين قسمة الإنتاج والتسويق على سبيل المثال: يمكن تجاوزه إذا ما استخدمت الإدارة نظام الحوافز يكافئ الموظفين على أساس الربح الكلي والإنتاجية الكلية في المنظمة<sup>42</sup>.

<sup>41</sup> روبرت ماكس وجوهان جاكس، نفس المرجع، ص 542،543.

<sup>42</sup> مصاح إيمان وميدون أمال، مرجع سابق، ص 56.

الشكل رقم (03): أشكال حوافز الأداء

الحوافز التنظيمية	الحوافز الجماعية	الحوافز الفرديّة
برامج المشاركة في برامج الأسهم	حوافز نتائج المجموعة	نظم ربط الأجر بإنتاج الأرباح - العلاوات
أسهم الشركة	برامج تشارك المكسب	تمليك الموظفين برامج الحوافز الخاصة الشركة (رحلات، السلع المجانية، الجوائز)
	حوافز تحسين الجودة	برامج تمليك تنفيذيين تعويضات عاملي المبيعات
	حوافز تخفيض التكلفة	

مصدر: روبرت ماكس و جوهان جاكس، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمود فتوح، مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، الإمارات العربية المتحدة، بدون سنة نشر، ص 542.

ثالثاً: متطلبات نجاح حوافز الأداء الفعالة<sup>43</sup>.

حتى يكون برنامج حوافز الأداء فعال يتطلب توفر العناصر التالية:

1. ملائمة برنامج حوافز الأداء لاستراتيجيات المنظمة وثقافتها: حيث لا يوجد برنامج حوافز الأداء موحد يناسب جميع المنظمات، فإذا كان برنامج ما ناجحاً في إحدى المنظمات فهذا يعني بالضرورة أنه سينجح في منظمة أخرى ذلك أن برنامج حوافز الأداء حتى يكون ناجحاً فإنه يجب أن يرتبط مع أهداف وغايات المنظمة.
- كما يعتمد نجاح أي برنامج حوافز الأداء على مدى ترابط مع ثقافة المنظمة، فإذا كان نمط الإدارة في المنظمة يقوم على الديكتاتورية والاستبداد والتأكيد على القواعد والإجراءات والتمسك بها فإن برنامج حوافز الأداء التي تعتمد فيه على المرونة والعمل الجماعي لن يكتب له النجاح إذا قامت هذه المنظمة بتطبيقه ببساطة لأنه لم يخرس في البيئة الملائمة لإثماره.

<sup>43</sup> سعاد نائف برطوني، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد دار وائل للنشر ط3، عمان، 2007، ص 373.

2. توجيه برنامج حوافز الأداء نحو الأنشطة الملائمة: حتى يحقق برنامج حوافز الأداء

غاياته يجب أن يتم ربط المكافآت التي تمنح على أساسه بأداء المرغوب إذا يجب أن يجد العاملون صلة مباشرة بين جهودهم والمكافآت التي يحصلون عليها فيما أن الأفراد يميلون لأداء ما يتم قياسه ومكافأتهم عليه يجب على المنظمات أن تتأكد من أن العنصر الذي يتم تحديد المكافآت على أساسه مرتبط بأهدافها. وتجدر الإشارة هنا إلى استخدام مقاييس معتمدة يضمن أن يقوم العاملون بأداء مختلف العناصر المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة وعدم إغفال أي منها.

ومن جهة أخرى لا يكون برنامج مكافآت مناسبة دوما وخاصة في الحالات التي يكون الناتج فيها غير قابل للقياس والتقييم بصورة موضوعية ما يجعل عملية تحديد المكافآت عادلة أمر شبه مستحيل.

3. إدارة برنامج حوافز الأداء بشكل ملائم: يمكن أن يكون البرنامج معقدا أو بسيطا ولكنه

في كلا الحالتين لن يكون ناجحا إلا إذا فهم العاملون ما يجب عليهم فعله للحصول على المكافآت لذلك كلما كان البرنامج أكثر تعقيدا كلما ازدادت صعوبة شرحه للعاملين.

- ويفضل المختصون في هذا المجال أن يتضمن البرنامج عدة معايير أداء فذلك سهل على الموظفين فهمه في غالب الأحيان غير أن استخدام عدة معايير يتم التركيز عليها يجب ألا يجعل من العمليات اللازمة لحساب المكافأة التي يستحقها العامل شديدة التعقيد على الموظفين أنفسهم بالذات إضافة إلى ذلك يتطلب الأمر أن يكون المدراء قادرين على شرح أهداف الأداء اللازم تحقيقها للحصول على المكافأة<sup>44</sup>.

44 سعاد نائف برطوني، نفس المرجع السابق، ص374.

الفرع الثاني: عوامل نجاح حوافز الأداء

- يعد توفير برنامج حوافز الأداء ناجحا ومرغوب فيه أمر شديد التعقيد ويتطلب جهودا كبيرة ومستمرة على أن الاقتراحات التالية يمكن أن تكون مفيدة بهذا الصدد:
- بناء برامج واضحة ومفهومة والتواصل مع الموظفين حولها باستمرار<sup>45</sup>.
  - الدعم الإداري لهذا البرنامج وتشجيعه.
  - استخدام معايير ومؤشرات أداء واقعية وواضحة.
  - تحديث البرامج باستمرار وربطها بأهداف المنظمة.
  - الربط الفعلي والمرئي بين الأداء والمكافآت التي يجب أن تأخذ فروقات الأداء بعين الاعتبار.
  - تمييز حوافز الأداء عن الأجر الأساسي.
  - تشجيع برامج الحوافز الجماعية على التعاون في المجموعات الصغيرة حتى يكون استخدام معايير الأداء الجماعي مستحسنا في مثل هذه المجموعات.
  - عدالة نظام المكافآت.
  - أخذ آراء الموظفين عند تصميم برنامج حوافز الأداء.

الفرع الثالث : الحوافز وعلاقتها بالأداء.

إن أهمية إشباع حاجات الأفراد الموظفين لضمان حفزهم لأداء أعمالهم بطريقة أكثر فعالية وكفاءة هنالك جانب هام وهو التأكيد من وجود الرغبة لديهم في القيام بالعمل لأن الأداء المرتفع الذي تصبوا إليه المنظمة يساوي القدرة على الأداء والرغبة فيه.

(أداء مرتفع = القدرة على الأداء × الرغبة في الأداء). وبدون وجود هذه الرغبة في الأداء لا يمكن ضمان مستوى عالي من الأداء أو الإنتاجية.

أولاً: أسباب انخفاض الإنتاجية وعلاقتها بتحفيز الموظفين<sup>46</sup>:

في الواقع العملي كثير ما نسمع المديرين يشكون من أن الموظفين لديهم لم يعودوا يعملون بأقصى طاقتهم كما كان الحال في الماضي، ومن واقع البحوث والدارسات في هذا المجال فإنه يمكن الإشارة إلى أربعة أسباب رئيسية كل منها يشير بشكل مباشر أو غير مباشر إلى نوع الحوافز وهذه الأسباب هي:

<sup>45</sup> مصباح إيمان وميدون أمال، مرجع سابق، ص 59.

<sup>46</sup> توفيق عبد الرحمن، الدافعية وحوافز العمل، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 1988، ص 2.



(أ) عدم جاذبية الحوافز التي توفرها المنظمة للعاملين بها، بينما الحقيقة أن البعض قد يرغب في الحافز المادي بينما البعض الآخر قد يرغب في الحافز المادي (مثل: فرص الترقية، أو فرص التدريب) وبالتأكيد فإنه ما لم يكن الحافز مرغوبا فيه من جانب شاغل الوظيفة فإن تأثيره على الأداء يقترب من الصفر.

(ب) ضعف العلاقة بين الحافز والأداء وذلك أنه على الرغم من كثرة الحديث عن ربط الأجر (أو حافز آخر) بالإنتاج (أو الأداء) فإنه نادرا ما يتم هذا الربط في الواقع العملي.

(ج) عدم الثقة في الإدارة و الذي ينتج عادة من عدم وفاء الإدارة بوعودها الخاصة بالحصول على حوافز أو مزايا معينة في حالة الأداء الجيد.

(د) ضعف اشتراك الموظفين أو أخذ رايه في نوعية الأعمال التي يقوم بأدائها الأمر الذا يجعل هذه الأعمال تكليفا أكثر منيا احتياجا أو إشباعا.

#### ثانيا: الخطوات التي تساعد على تحفيز الموظفين لتحسين الأداء<sup>47</sup>

هناك مجموعة من الخطوات تساعد المديرين للتفاعل مع الموظفين نحو أداء أفضل كما تحفزهم للعمل

بشكل يربطهم معه مصالحهم الشخصية وأهدافهم مع مصالح العمل وأهدافه وهذه الخطوات هي:

✓ **مساعدة الموظفين على التوسع:** لديهم الرغبة في التطور والتحسين ولكنهم يحجمون عن ذلك إذا كان مفروض عليهم من أعلى، وعلى المدير أن يريهم ما أضافوه للمنظمة عندما يحفزهم للإنجاز عمل يتعدى الأهداف المطلوبة.

✓ **تعيين حجم مسؤولية الموظفين:** هذا من ضمن أهم العوامل التي تضعف التحفيز عند الموظفين وهو عدم الوضوح بما هو متوقع منهم عمله.

✓ **وضع مستويات وقياسات واضحة للعمل:** قياسا على المخرجات التي تميز الأداء، وما إذا كان هذا الأداء الجيد أو غير مقبول، مع مراعاة مناقشة هذا الأمر مع الموظفين والاستماع إلى آرائهم، وتشجيعهم على أن يعطوا المواصفات التي يرونها واقعية لقياس الأداء، وهذه المناقشة تترك أثر طيبا لدى الموظفين في تقبلهم لهذه القياسات ومحاولة تطوير أدائهم.

✓ **مساعدة الموظفين على اكتساب مستويات أعلى للأداء:** يرغب أغلب الموظفين بشدة أن يكون لهم دور في توقعات الأداء، وفي المداخلات التي تحسن مستويات الأداء، وبهذا يصبح من

<sup>47</sup>بروس أن بيتوني، فن تحفيز العاملين، ترجمة زكي مجيد حسن، بيت الأفكار الدولية، عمان، ص 67-68.

- الضروري اشتراك الموظفين في وضع التصورات والمقترحات عن التوقعات الأداء لأنه ربما يجد المدير عند الموظفين تصورات ومعلومات، عن رفع مستويات الأداء.
- سوف يزيد من شعوره بالمسؤولية وبالتالي سيزيد من تحفيزه لأداء الجيد.
- ✓ **توثيق ما اتفق عليه مع الموظفين:** على المدير أن يدون قائمة بالمعلومات عند قياسات ومستويات ما يتوقعه هو والعاملون من أداء، وتحديد الوقت الذي يستغرق الوصول إلى هذه المستويات لأنواع معنية من العمل ثم توثيق ذلك.
- ✓ **الملاحظة والمتابعة:** يجب على المدير مراقبة ما تم إنجازه، ومتابعة أداء الموظفين ، وتقديم المساعدة والتوجيه للعاملين القليل خبرة، والتأكد للعاملين الجيدين أنهم أهلا للثقة.
- ✓ **استخدام أسلوب واضح في المكافآت:** وخاصة لمن يحقق من الموظفين نتائج جيدة تفوق الأداء الموقع، وتتنوع هذه المكافآت ما بين الحوافز المادية كالعلاوات والحوافز المعنوية كإبراز مكانة العامل المتميز أو إصدار شهادة تقدير لجهوده المتميزة أو إعطائه ترقية مناسبة.

### ثالثا: أهم الطرق لتحفيز الموظفين وتحسين دافعيتهم للعمل وتطوير سلوكهم

- يوجد اتفاق على أهمية الحوافز بجميع أنواعها وأشكالها لتطوير العمل وضمان الارتقاء بإنتاجية ولكن هنالك اختلاف في وجهات النظر حول الطرق التي يجب أن تتبع لتحفيز الموظفين وضمان تحسين وتطوير أدائهم، ومن أهم هذه الطرق المستخدمة مايلي:
- **تخطيط ووضع الهدف:** إن مشاركة الفرد في وضع أهداف ونتائج له للعمل على تحقيق سيزيد من دافعيته وبخاصة إذا كانت هذه الأهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس، وترضي طموحه، وذات قيمة عالية للفرد.
  - **المشاركة في العمل:** إن مشاركة الفرد في القرارات والأمور ذات علاقة بعمله وبالوحدة التنظيمية التي يعمل بها يزيد من حماسه وانتمائه والتزاماته.
  - **تعديل السلوك:** حيث يتم تغيير أفعال الموظفين وسلوكهم بالتشجيع المنتظم للأفعال المرغوبة وتنشيط تلك الأفعال غير المرغوبة فيها ويبدأ المديرين بتحديد أي من الأفعال المرغوبة وأيها في الحاجة إلى التغيير، ولقد أثبتت الدراسات أن الثناء والتقدير لجهود الموظفين يكون أكثر فاعلية من استخدام أسلوب العقاب، وتستخدم المنظمات أنواع عديدة من المكافآت لتدعيم سلوك الموظفين المجتهدين<sup>48</sup>.

<sup>48</sup> بروس أن بيتوني، مرجع سبق ذكره، ص 220.

- توفير الحوافز: إن توفير الحوافز مبني على المقدمة التي تفترض أن الأفراد سوف يبذلون جهود إضافية عند تقديم جائزة رمزية أو بتشجيع عيني على حسن أدائهم<sup>49</sup>.
- التدريب وإعادة التدريب: يشعر الكثير من الأفراد اليوم بتهديد يؤدي إلى تحفيز أقل للعامل كما يهدد إنتاجية المنظمة كما يمكن أن تؤدي مخاوف العمال إلى حدوث مشاكل شخصية تعوق بدورها أداء الفرد أثناء العمل، واحدى الطرق لتحفيز هؤلاء العاملين هي توفير التدريب الذي يصقل مهاراتهم أو إتاحة إعادة التدريب والذي يمد الموظفين بمهارات جديدة تماما وقد أشارت الدراسات أنه كلما تقبل العاملون برامج التدريب على أنها تطوير لقدراتهم الذاتية كلما كانت الفوائد الناتجة كبيرة ومن أهمها زيادة الولاء للمنظمة وتحسين الأداء والإنتاجية، وهناك يجب مراعاة ربط التدريب بالجانب الخاص للعاملين والبحث عن أساليب جديدة في التدريب في الوقت المناسب<sup>50</sup>.
- ومن الأمور الهامة التي يجب على الإدارة مراعاتها أن تعمل على إشعار كل من عامل فيها بأهمية عمله مهما كان هذا العمل بسيط، وتشعر بأن عمله بشكل حلقة في سلسلة متكاملة، وأي عطل أو خلل في هذه السلسلة سوف يعكس على العمل بأكمله، كما على الإدارة أن تعطي الفرد صورة أكبر عن العمل بشكل عام وعن دوره بشكل خاص، إن ظروف العمل المحسنة تحقيق النفع لكل من الفرد والمنظمة على حد سواء، فالعمال تتوفر لهم فرصة استخدام قدراتهم الخاصة وتطوير مهاراتهم كما تظفر المنظمة بخاصية المنظمة الأكثر تحفيزا<sup>51</sup>.

<sup>49</sup> عساف عبد المعطي محمد، سلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، دار الزهران، عمان، ص125.

<sup>50</sup> بروس أن بيتوني، مرجع سابق ذكره، ص 221.

<sup>51</sup> عساف عبد المعطي محمد، مرجع سابق ذكره، ص126.

المطلب الرابع: عرض الدراسات السابقة والقيمة المضافة لدراسة الحالية

وقد اوصلت الدراسة بمجموعة من التوصيات، ومن أهمها، إعادة مراجعة وتقييم نظام الحوافز الحكومي وتطويره بشكل يتناسب وتوقعات الموظف العام. كذلك يجب أن تمنح الحوافز والترقيات وفقا للضوابط والمعايير التي حددها القانون.

المطلب الأول: الدراسة باللغة العربية.

1- دراسة (أبو شرح، 2010) بعنوان: "تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

هدفت هذه الدراسة الى تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الى النتائج مايلي:

- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وأداء الموظفين.

2- دراسة (العكش، 2007) بعنوان: "نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

اذ هدفت الى التعرف على دور نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، وذلك من خلال دراسة نظام الحوافز الحكومي، والذي اعتمد على جمع البيانات باستخدام الاستبانة كأداة دراسة.

وكان من أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة، هو وجود أثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز والمكافآت في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، كما توصلت الى أن نظام المكافآت غير فاعل وممتدني، ومعظم الموظفين ليس لديهم علم بنظام منح المكافآت. كذلك تزوصلت الى أن الادارات العليا في الوزارات لا تربط بين نتائج تقييم الأداء كأساس لمنح الحوافز.

المطلب الثاني : الدراسة باللغة الأجنبية.

1- دراسة ( GANA & BABABE? 2011 ) بعنوان : آثار التحفيز على أداء العاملين : دراسة حالة

شركة ميدجوري لطحن الدقيق في وزلاية بورنو-نيجيريا:

**"GANA , ALIMI BABA AND BABADE , fatima bbker ) 2009 ( « the effects of motivation on workers performance : University of Maiduguri , borno state Nigeria .**

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

2- دراسة ( Gure . 2010 ) بعنوان "أثر التحفيز على أداء الموظفين : دراسة حالة لناشئين لينك

تليكوم في الصومال "

**"GURE , naima Abdullah ) 2010 ( « the impact of motivation on employee performance : A Study oof nation link telecom Somalia » , masters thesis , university utara Malaysia**

"

هدفت الدراسة إلى معرفة إذا ما كان هناك أي علاقة بين محفزات العمل و الرضا عن العمل وأداء الموظفين و لتحقيق أغراض الدراسة قام الباحث بإجراء مسح بياني , ثم قام بمعالجتها باستخدام تقنيات عديدة المتغيرات مثل الإحصاء الوصفي كالتردد و النسبة المئوية لوصف المتغير , و أشارت نتائج الدراسة على ان التحفيز له اثر إيجابي قوي على أداء الموظفين بشكل أكبر من الرضا الموظفي لديه تأثير منخفض فيما يتعلق بتأثير على أداء الموظفين , و أوصى الباحث بزيادة تحفيز الموظفين حيث يشكل التحفيز دافعا لدى الموظفين مما يسهم في تحسين أدائهم .

المطلب الثالث : الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة :

ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة يمكن إيجازه فيما يلي:

1/ من حيث بيئة الدراسة:

نظرا للأولوية التي يحضها التحفيز والأداء تمت الدراسات السابقة في مختلف دول العالم الأوروبية الأمريكية والعربية منها ومناطق داخل التراب الوطني، في حين تم تطبيق الدراسات الحالية في الجزائر وبالضبط في المؤسسة الصناعية باتيمتال عين الدفلى

2/ من حيث هدف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى نقص الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي المؤسسة الصناعية باتيمتال و إلى التعريف على مستوى الاداء لدى موظفي مؤسسة باتيمتال كما هدفت إلى تجديد العلاقة بين الحوافز و تحسين الاداء لدى موظفي مؤسسة بالتمثيل و الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابة أفراد العينة حول دور التحفيز في تحسين المستوى الأداء لدى الموظفي المؤسسة الصناعية بالتمثيل وفقا للمتغيرات الديمغرافية .

3/ من حيث منهجية الدراسة:

يمكن اعتبار الدراسة الحالية دراسة إستطلاعية وصفية تحليلية لكونها تأخذ وجهة نظر الموظفين للمؤسسة

الجدول رقم (01): أوجه التشابه وأوجه الإختلاف بين الدراسات السابقة والدراسات الحالية

الدراسة	أوجه التشابه	أوجه الإختلاف
أبو شرح	- العلاقة بين الحوافز المعنوية والأداء - التطابق في المتغير الأول الحوافز	- إختلاف في تسمية المصطلح .
العكش	- التطابق في المتغير الثاني - العلاقة بين الحوافز والأهداف	المتغير الأول دور نظام الحوافز والمكافآت والمتغير الثاني الأثر في تحسين الأداء الوظيفي.
GANA AND BABABE	- أساسيات التحفيز في المؤسسة	- مكان الدراسة: المطاحن نيجيريا
GURE	- التركيز على رضا الموظفين	- مكان الدراسة : تلكوم في الصومال

	- تطرقت إلى الأثر في تحسين الأداء	
--	-----------------------------------	--

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على أدبيات الدراسة

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الدراسة الحالية اختلفت عن الدراسة السابقة من حيث الدور الذي يلعبه التحفيز في تحسين الأداء في المؤسسة الصناعية، في مختلف الدراسات السابقة لم تدرس في البلد الجزائر لأن الحوافز لازالت غير معتمد بعد من طرف المؤسسات الجزائرية ، إذ حاولنا في بحثنا هذا معرفة أداء الموظف ومختلف العوامل التي تؤثر فيه ، فتوصلت هاته الدراسة إلى وجود دور الحوافز في تحسين الأداء في المؤسسة الصناعية لمختلف العناصر المادية والمعنوية التي تزيد من راحة الموظف.

### خلاصة الفصل

نستخلص من هذا الفصل بأن الحوافز هي مؤثرات خارجية تستخدم لتحريك دوافع العاملين و التأثير في سلوكياتهم، مما يدفعهم إلى بذل جهد أقصى مما يؤدي إلى تحقيق أهدافهم الشخصية و أهداف محددة فالحوافز لها الدور البالغ و الأهمية الكبيرة في تقويم السلوك العامل في المؤسسة ،ولأنها الطريقة التي من خلالها تعبر المؤسسة للموظف عن مدى تقديرها لأدائه المتميز و عمله المتقن، و هي من إحدى الطرق التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها فهي أنجع وسيلة تستعملها المؤسسة لدفع وحث عمالها على تحسين أدائهم و زيادة إنتاجهم ولكي تكون الحوافز فعالة يجب إتباع الخطوات المتبعة قبل وأثناء وبعد وضع نظام للحوافز والعوامل المؤثرة فيه وقواعد وخصائصه وكذلك مراحل ثم تقييمه إن كان ناجحاً أولاً، فكلما زادت الحوافز حسن أداء العامل مما يؤدي مباشرة الى تحسين أداء المؤسسة .



## الفصل الثاني:

دراسة تطبيقية لدور التحفيز على اداء العاملين  
بجامعة الجيلالي بونعامة-خميس مليانة-

تمهيد

بعد استعراضنا في الجانب النظري إلى أهم المفاهيم والجوانب الملزمة بموضوع دور التحفيز على أداء الموارد البشرية ، سنحاول من خلال هذا الفصل دراسة دور إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي لجامعة جبالي بونعامة خميس مليانة، وقد تم تقسيم هذا الفصل كما يلي:

**المبحث الأول: لمحة تاريخية عن جامعة الجبالي بونعامة خميس مليانة**

**المبحث الثاني: الدراسة الميدانية لتأثير عمليات التحفيز على أداء العاملين**

### المبحث الأول: لمحة تاريخية عن جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة

في كل دراسة لا بد أن تكون لدينا نظرة عامة عن القاعدة الهيكلية أو القاعدة المؤسساتية وذلك لتسهيل عملية الفهم الموضوع.

#### المطلب الأول: إمكانات المؤسسة ومهامها

سنتطرق في هذا المطلب إلى نشأة الجامعة، هيكل المؤسسة ومهامها الهيكل التنظيمي للجامعة .

#### الفرع الأول: نشأة الجامعة

إن تأسيس جامعة خميس مليانة مر بمحطات ذات أهمية، فانطلاقته الأولى كانت بالمدرسة القديمة للمناجم بمدينة مليانة كملحقة تابعة لجامعة سعد دحلب بالبلدية سنة 1991 لينتقل مقرها بعد ذلك إلى المعهد التقني للفالحة بدائرة خميس مليانة سنة 1997 وبمقتضى ال مرسوم 1-280 ضم إليه المعهد التكنولوجي للأساتذة سابقا سنة 2000.

بعد عقد من الزمن أصبحت هذه الملحقة رسميا مركزا جامعا بتاريخ 18 سبتمبر 2001 إذ خاض بتجربة فنية استطاع من خلالها أن يكون وجهة عدد هام من الطلبة الحائزين على شهادة البكالوريا ساعد على ذلك موقعه الاستراتيجي بمدينة خميس مليانة باعتبارها مفترقا لعدة طرق وطنية، بالإضافة إلى محادتها لطريق السيار شرق غرب وما يجعلها قريبة للعديد من الولايات المجاورة كشلف، المدية، تسميلت، البلدية، والجزائر العاصمة وهذه الميزة أهلتها لجذب أكبر عدد من الحائزين على شهادة البكالوريا الأمر الذي يستلزم عليها مواكبة التغيرات و التطورات الحاصلة للوصول إلى مصاف الجامعات العريقة.

#### تطور المركز الجامعي وترقيته إلى جامعة

شهد المركز الجامعي بخميس مليانة تطورا ملحوظا منذ نشأته وهذا على جميع المستويات البيداغوجية منها والهيكلية كللت بميلاد جامعة أعلنها رئيس الجمهورية السيد عبد العزيز بوتفليقة في 14 ديسمبر 2011) المرسوم التنفيذي 142/21) ليكون الحدث الهام والأبرز في مشواره. تتربع جامعة خميس مليانة على مساحة موزعة على قطبين

قطب قديم: يغطي 7.7 هكتار

قطب جديد: يتربع على 11 هكتار.

مزرعة التجارب الفلاحية: مساحتها 10 هكتار تبعد عن المركز ب 03 كلم

وفقا لإحصائيات الموسم الجامعي 2019 / 2020 تضم الجامعة 18065 طالب من بينهم 185 طالب أجنبيا من جنسيات مختلفة كمالى، جزر القمر، السودان، التشاد، الصحراء الغربية. يتوزع الطلبة على 64 تخصصا ليسانس في النظامين الكلاسيكي ول م د، 41 تخصصا في الماستر و 03 تخصصات مهندس نظام كلاسيكي، تخصص واحد في الماجستير و 05 تخصصات دكتوراه وتخصصين في نظام مدرسة الدكتوراه.

### الفرع الثاني: هياكل المؤسسة جامعة جبالي بونعامه ومهامها

تتوفر المؤسسة على إمكانيات مادية وبشرية معتبرة في التجهيزات والمعدات حيث تتوزع على كال القطبين كما يلي:

#### 1- هياكل جامعة جبالي بونعامه:

##### أ- القطب القديم: ينطوي تحت ظله مجموعة من المرافق البيداغوجية

- سبعة 70 مدرجات بها أجهزة عرض حديثة
- ثمانية وستون 68 قاعة تدريس
- تسعة عشر 19 مخبرا بيداغوجيا
- أربعة 04 مخابر بحث العلمي
- مكتبة تنفرع إلى قاعتي مطالعة للطلبة وأخرى للأساتذة.
- قاعة انترنت للطلبة تحتوي على ثمانون 80 مقعدا وأخرى للأساتذة بها ثمانية عشر 18 مقعدا
- تسع 09 قاعات إعلام آلي مخصصة للأعمال التطبيقية إضافة إلى مركز حسابات .
- مخبرا للغات
- قاعة المحاضرات

##### ب- القطب الجديد: يشمل هو الآخر

- عشر 10 مدرجات
- ستة وسبعون 76 قاعة تدريس
- مكتبة بها قاعتين للطلبة وقاعة للأساتذة
- قاعة انترنت تضم أربعين 40 مقعدا وأخرى للأساتذة بخمسة عشر 15 مقعدا
- تسع 09 قاعات الإعلام الآلي مخصصة للأعمال التطبيقية
- مطعم يتسع لثمانى مائة 800 مقعدا

أما عن العدد الإجمالي للموظفين فيقدر ب 1421 موظف موزعين كما يلي:

- عدد الأساتذة الدائمين 502.

- عدد الأساتذة المؤقتين 311
- عدد الموظفين الإداريين 444
- عدد العمال المتعاقدين 164.

1. الملحق: تشمل

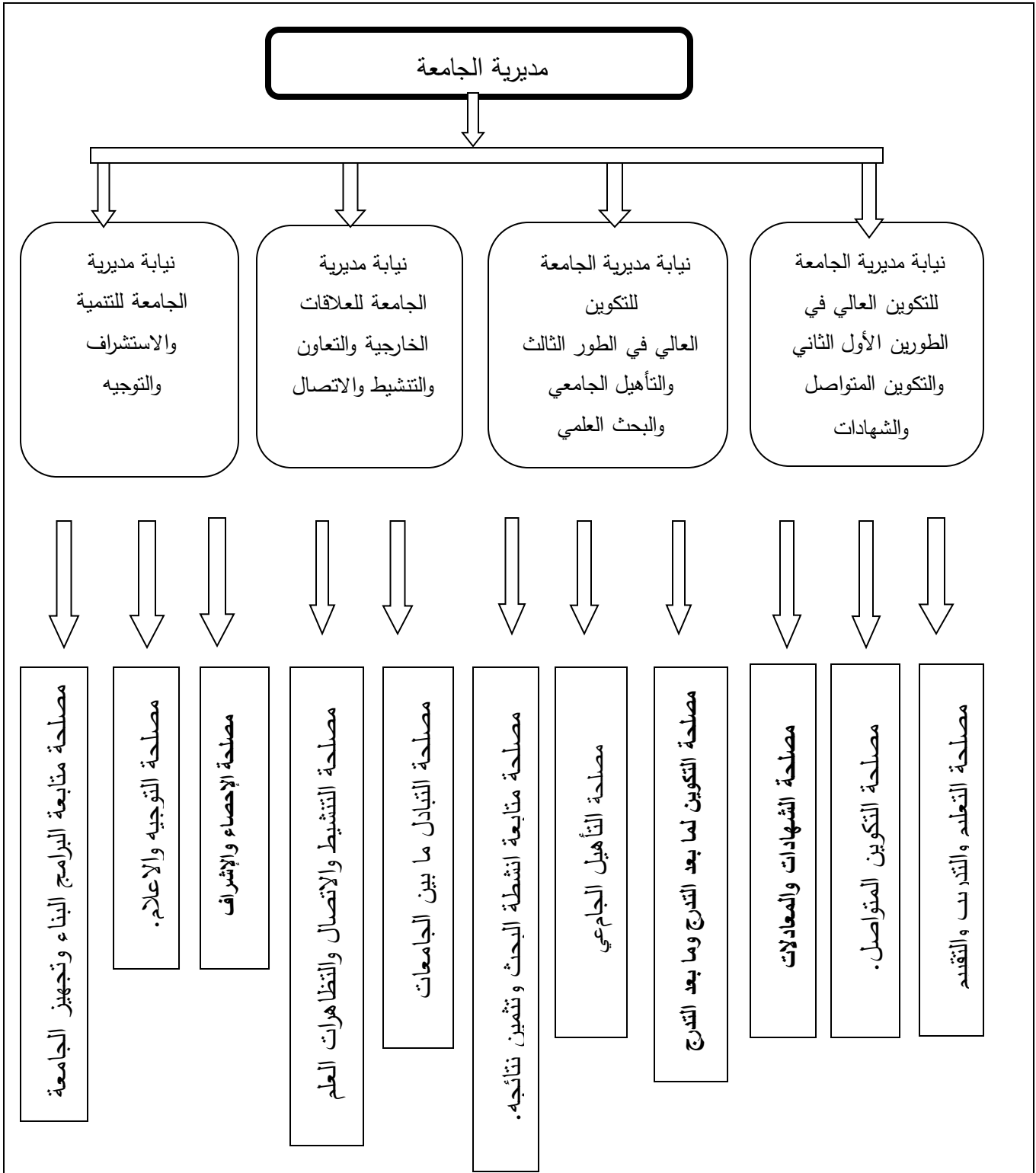
- خمسة وعشرين 25 قاعة تدريس
  - اثنان 02 مدرجات
  - اثنان 02 قاعة إعلام الآلي
  - سبعة عشر 17 مكتب في الجناح الإداري
- 2- المهام الأساسية لجامعة جبالي بونعامة. تتمثل المهام الأساسية للجامعة في مايلي
- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد
  - تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين عن طريق البحث
  - المساهمة في إنتاج ونشر العلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها
  - المشاركة في التكوين المتواصل. وهي أيضا لها مهام في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي وتتمثل في:
  - المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي
  - المساهمة في الترقية الثقافية الوطنية ونشرها
  - المشاركة في الدعم القدرات العلمية الوطنية
  - تثمين نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والتقني. وإثرائها.
  - المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للجامعة

إن الهيكل التنظيمي للمؤسسة مقسم حسب الوظائف التي تقوم بها والتي في جملها تعمل على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة حسب قرار وزاري مشترك مؤرخ في 24 غشت سنة 2004، يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 62، سنة 2004، ص 19-18 موضح في الشكل رقم 03<sup>52</sup>.

<sup>52</sup> قرار وزاري مشترك مؤرخ في 24 رجب، عام 1425/ 24 غشت سنة 2004، يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة، الكلية، المعهد، ملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة، الجريدة الرسمية، العدد 62.

الشكل رقم 04: الهيكل التنظيمي للجامعة.



المصدر: وثائق من جامعة جبيلي بونعامه.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

في هذا المبحث سنقدم وصفا لمنهجية الدراسة، من حيث مجتمع وعينة الدراسة وكذا أداة الدراسة المستخدمة من حيث قياس الصدق والثبات، كما يتضمن الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل الدراسة، وتعد منهجية الدراسة وأدواتها الطريقة التي يتبعها الباحث من أجل إنجاز الجانب التطبيقي للدراسة، والتي بواسطتها يتم الحصول على المعلومات الضرورية التي من خلالها تمكنه من الوصول إلى أهداف الدراسة.

المطلب الأول: طريقة الدراسة الميدانية

يتضمن هذا المطلب المنهجية المتبعة في هذه الدراسة وأدوات جمع البيانات وكيفية تحديد مجتمع وعينة الدراسة، حيث اعتمدنا في دراستنا هذه على الأساليب الكمية والنوعية، وبناءا على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى للوصول إليها، فقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، وهذا من أجل وصف الظاهرة المدروسة والتعبير عنها كميًا وكيفيًا، وقد جمعت هذه الدراسة بين الأسلوبين النوعي والكمي، من أجل جمع البيانات التي نحتاجها للإجابة عن فرضيات الدراسة، وهذا كما يلي:

1- طريقة توزيع الاستبيان: في هذا المجال اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية من أدوات جمع المعلومات، من خلال القيام بتوزيع هذا الاستبيان عبر البريد الإلكتروني على موظفي المؤسسة محل الدراسة.

2- مجتمع الدراسة: مجتمع الدراسة المستهدف يتمثل عمال جامعة الجبيلي بونعامه، حيث قمنا بتوزيع 40 استبيان وجه إلى موظفي المؤسسة محل الدراسة.

3- حجم عينة الدراسة: بعدما قمنا بتوزيع 40 استبيان تحصلنا على 40 استبيان مملوء من أصل 40 استبيان تم توزيعه، وهذا كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (2): يوضح الاستبيانات الموزعة والمستردة من أفراد عينة الدراسة

البيان	التكرار	النسبة
الاستبيانات الموزعة	40	100%
الاستبيانات المسترجعة	40	100%

المصدر من إعداد الطالبين.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

أولاً: أدوات جمع المعلومات

تم الاعتماد في الدراسة الميدانية على المقابلات الشخصية مع مسيري المؤسسة، ومختلف الوثائق المتاحة لديهم والتي تسمح بالتعريف بالمؤسسة محل الدراسة، وكذا استخدام (Questionnaire) كأداة لجمع البيانات الخاصة بهذه الدراسة.

ثانياً: تصميم أداة الدراسة الكمية (الاستبيان)

1- مكونات الاستبيان: يتكون الاستبيان من ما يلي:

- الرسالة التعريفية: تحتوي الرسالة التعريفية على معلومات تفصيلية عن المؤسسة الجامعية، الباحث والمشرف بالإضافة إلى الأهداف المرجوة من هذه الاستمارة البحثية، من أجل جذب انتباه المبحوث إلى أهمية هذه الدراسة وبالتالي تحفيزه للإجابة عن هذا الاستبيان.
- محاور الاستبيان: تم تقسيم الاستبيان إلى المحاور التالية:
  - القسم الأول: وهو عبارة عن الحوافز المادية والمعنوية.
  - القسم الثاني: تناول أداء العاملين.
  - واستخدمنا الليكارت الخماسي، حيث يقابل كل فقرة خمسة خيارات مقسمة إلى درجات كما يلي:

الجدول رقم 03: يمثل ليكارت الخماسي

التقسيم الليكرتي	غير موافق	غير موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

ويتكون هذا المقياس من 5 درجات، تتراوح بين 1 و5، حيث تشير الدرجة 1 إلى الموافقة المطلقة، والدرجة 2 إلى الموافقة، و3 إلى حياد، و4 إلى عدم الموافقة، و5 إلى الموافقة المطلقة.

2- المدى: لتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي المستخدم في الاستبيان تم حساب المدى بين

أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارت  $1=4.5$ ، تم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيحة، أي  $0.8=5/4$ ، تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي 1 وذلك لتحديد الحد الأعلى للفئة  $1.8=1+0.8$ ، وهكذا أصبح طول الفئات كما يلي:



الجدول رقم 04: يمثل طول الفئات

من 1 إلى 1.8	من 1.8 إلى 2.6	من 2.6 إلى 3.4	من 3.4 إلى 4.2	من 4.2 إلى 5
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

ثالثا: البرامج والأدوات الإحصائية

- لتحليل بيانات الاستبيانات اعتمدنا على برنامج Spss، وذلك لتفريغ جميع البيانات فيه، وترميز الإجابات، و تحليلها إحصائيا، حيث تم الاستعانة ببعض الأساليب الإحصائية منها:
- استخدام التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية لمتغيرات موضوع البحث سواء المستقلة أو التابعة، والانحرافات المعيارية على فقرات الدراسة المختلفة، لتقديم وصف شامل لبيانات معينة.
  - استخدام برنامج Excel في رسم الأشكال البيانية.

رابعا: التحقق من صدق وثبات الاستبيان

- 1- **التحقق من صدق الاستبيان:** بعد تحديد مكونات الاستبيان، والانتهاء من إعداده، وضبطه، ومراجعته مع الأستاذ المشرف، قمنا بعرض هذا الاستبيان على مجموعة من الخبراء الأكاديميين من محكمين في مجال العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بالإضافة إلى عرضها على خبراء مهنيين يعملون في المجال المدروس، وهذا من أجل إثبات صدق هذا الاستبيان.
  - 2- **التحقق من ثبات الاستبيان:** بعد التحقق من صدق الاستبيان تأتي مرحلة التحقق من ثبات هذا الاستبيان، الذي يقصد به أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتائج لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الشروط والظروف السابقة.
- أ. قياس ثبات المحور الأول: وهذا من خلال حساب ألفا كرونباخ لهذا المحور عن طريق برنامج Spss كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (5): يوضح معامل الثبات ألفا كرونباخ للحوافز المادية والمعنوية

الرقم	العبارات	معامل ألفا كرونباخ
1	الأجر الذي أتقاضاه يناسب الجهد الذي أبذله.	0.935
2	الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع مؤهلاتي.	0.935
3	تقدم المؤسسة ترقيات على أسس علمية مدروسة.	0.933
4	توفر المؤسسة العلاوات الاجتماعية عن الزوجة والأولاد.	0.943
5	تمنح المؤسسة للموظفين المتميزين علاوة تشجيعية بشكل دوري.	0.934
6	معظم الترقيات الممنوحة للموظفين كان أساسها الكفاءة بالأداء.	0.931
7	أشعر بالرضا عن العلاوات التي تضاف لراتبي سنويا.	0.933
8	تتيح المؤسسة العاملين فرص المشاركة في وضع الخطط المستقبلية.	0.934
9	تتيح المؤسسة العاملين فرص المشاركة في اتخاذ القرارات.	0.935
10	يقدم الرؤساء عبارات الشكر والثناء والتقدير عند تحقيق الأهداف المطلوبة.	0.931
11	تعمل المؤسسة على تنمية روح التقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل.	0.931
12	توفر المؤسسة الدعم والمساندة المعنوية عند الظروف الطارئة.	0.941
13	تفوض المؤسسة صلاحيات للعاملين لتحسين حس المسؤولية.	0.933
	معامل ألفا كرونباخ الكلي	0.939

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss.

#### التحليل الجدول الخاص بمعامل الثبات ألفا كرونباخ للحوافز المادية والمعنوية

يعكس لنا هذا الجدول معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحور الاول من الدراسة للحوافز المادية والمعنوية ومن خلال النتائج المتحصل عليها بعد الاجابة عن العبارات الموجودة تراوح معامل الفا كرونباخ من 0.931 الى 0.943 حيث كانت ادنى نسبة تخص ( معظم الترقيات الممنوحة للموظفين كان أساسها الكفاءة بالأداء.) وأن أعلى نسبة كانت تخص ( توفر المؤسسة العلاوات الاجتماعية عن الزوجة والأولاد)

الجدول رقم (06): يوضح معامل الثبات ألفا كرونباخ أداء العاملين

الرقم	العبارات	معامل ألفا كرونباخ
1	الترحم بتنفيذ الواجبات والتعليمات المنظمة لعملية.	0.588
2	اهتم بالتنسيق مع الآخرين عند أداء واجباتي الوظيفية.	0.578
3	أحرص على التقيد والالتزام بأنظمة العمل.	0.576
4	الترحم بأوقات العمل الرسمية دون تأخير.	0.587
5	أخطط للعمل قبل أدائه.	0.863
6	أقارن بين ما تم تنفيذه من العمل فعليا بما هو مخطط.	0.579
7	لدي القدرة على التصرف بعقلانية في المواقف الحرجة.	0.611
8	لدي إلمام بأنظمة وقوانين العمل بالمؤسسة التي تعمل بها.	0.597
9	استخدم التقنيات الحديثة في أداء عملي.	0.567
10	أجد أن نتائج تقييم الأداء الإيجابية تحفزني وتدفعني للعمل بكفاءة.	0.593
11	عدم الاهتمام بي يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائي.	0.733
ألفا كرونباخ الكلي		0.622

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss.

#### التحليل: الجدول الخاص بمعامل الثبات ألفا كرونباخ أداء العاملين

يعكس لنا هذا الجدول معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحور الثاني من الدراسة كان حول أداء العاملين بجامعة خميس مليانة حيث قمنا بطرح مجموعة من العبارات حيث كانت أدى نسبة مسجلة تخص ( استخدم التقنيات الحديثة في أداء عملي.) حيث قدرت هذه النسبة ب 0.567 كما سجلت أعلى نسبة تخص ( أخطط للعمل قبل أدائه ) بنسبة 0.863.

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

المطلب الأول: القراءة الوصفية للدراسة

أولاً: النوع الاجتماعي

الجدول رقم: 07 يمثل النوع الاجتماعي

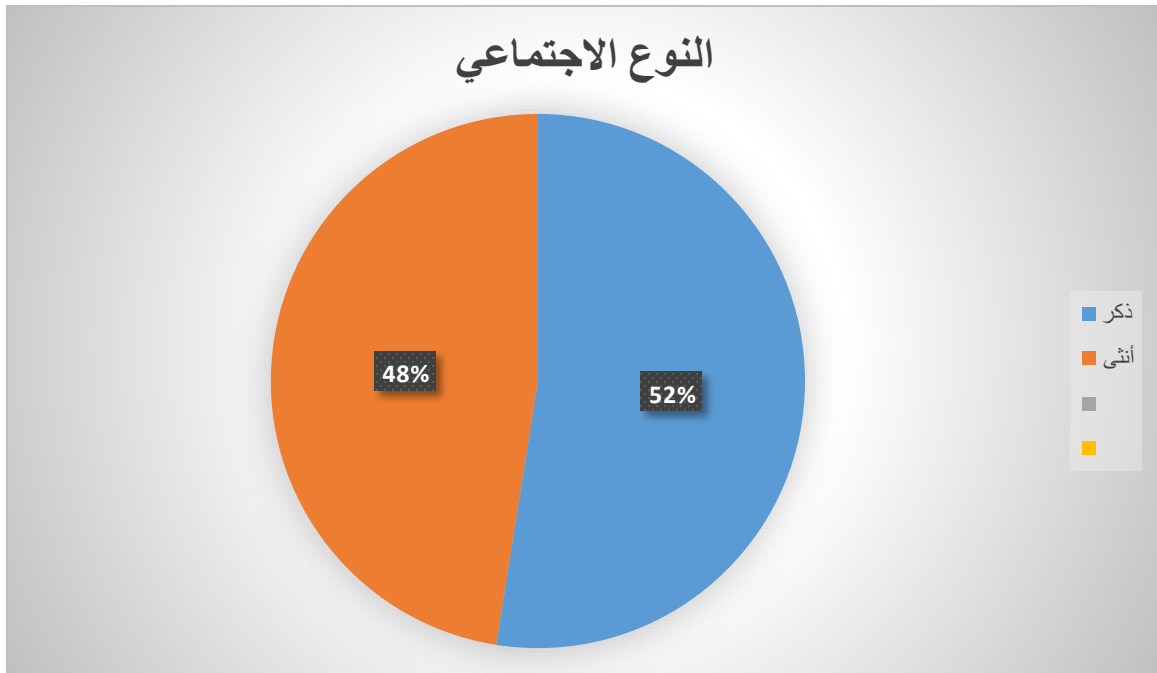
النوع الاجتماعي	التكرار	النسبة
ذكر	21	52.5%
أنثى	19	47.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss.

تحليل الجدول:

يعكس لنا هذا الجدول الذي يمثل النوع الاجتماعي الخاص بالقسم بيانات الشخصية الموزعة على عمال جامعة جبالي بونعامه ويتبين لنا من خلاله ان نسبة الذكور كانت 52.5% بتكرار 21 فرد ونسبة الاناث كانت 47.5% بتكرار 19 أنثى قد جاوبو على الاستبيان المقسم.

الشكل رقم 05: يمثل دائرة نسبية للنوع الاجتماعي



ثانيا: الحالة العائلية

الجدول رقم 08 يمثل الحالة العائلية

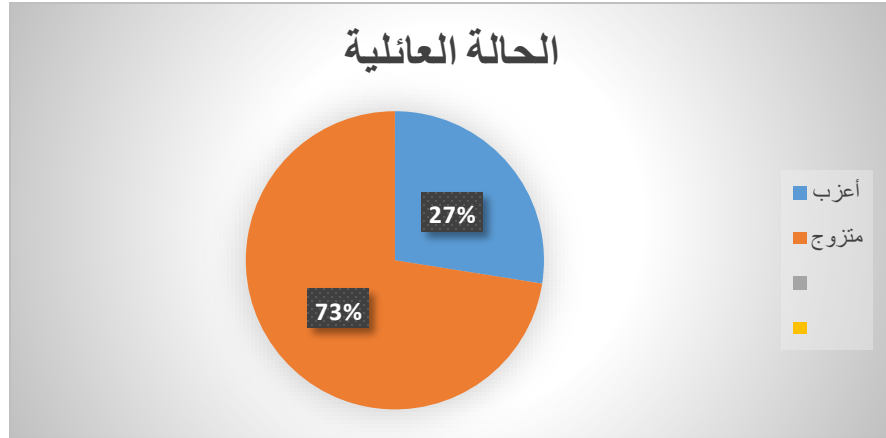
النسبة	التكرار	الحالة العائلية
27.5%	11	أعزب
72.5%	29	متزوج
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss.

تحليل الجدول الخاص بالحالة العائلية:

يعكس لنا هذا الجدول الذي يمثل لنا الحالة العائلية أي نسبة المتزوجين تمثل أعلى نسبة ب 72.5% وبتكرار 29 فرد أما نسبة العزاب تمثل نسبة 27.5% بتكرار 11 فرد.

الشكل رقم 06: يمثل دائرة نسبية للنوع للحالة الاجتماعية



ثالثا: الخبرة الجدول رقم 09 يمثل سنوات الخبرة

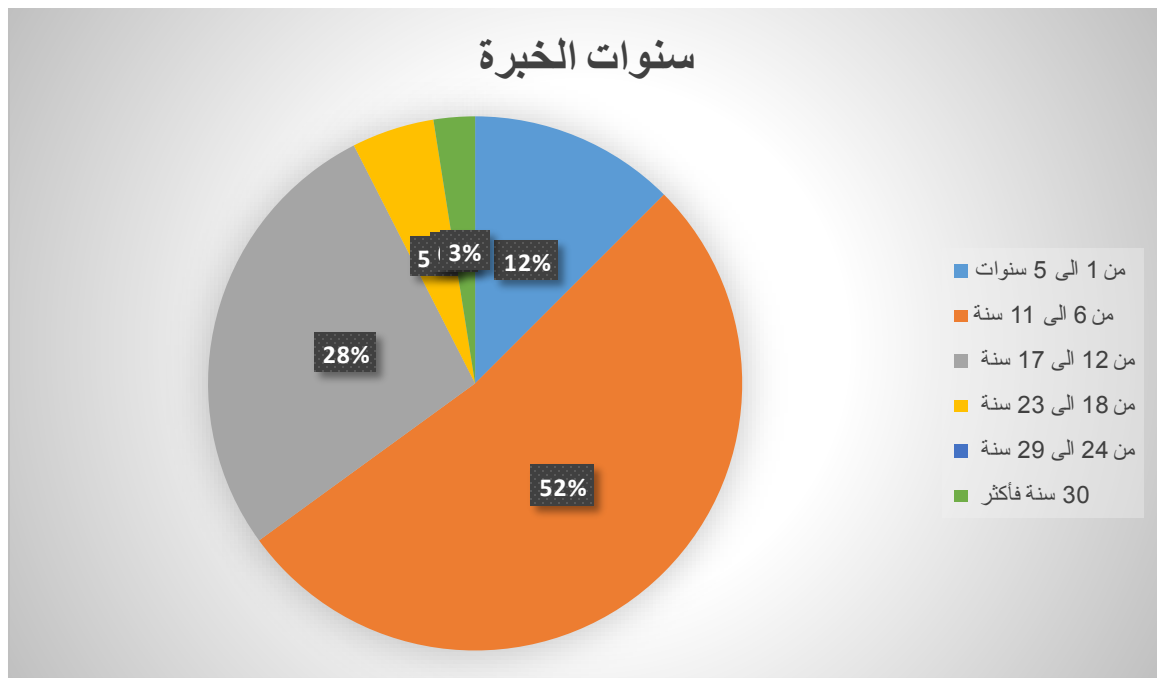
النسبة	التكرار	الخبرة
12.5%	5	من 1 إلى 5 سنوات
52.5%	21	من 6 إلى 11 سنة
27.5%	11	من 12 إلى 17 سنة
5%	2	من 18 إلى 23 سنة

من 24 إلى 29 سنة	0	%0
30 سنة فأكثر	1	%2.5
المجموع	40	%100

-تحليل الجدول الخاص بسنوات الخبرة:

يعكس هذا الجدول الذي يظهر لنا الخبرة داخل المؤسسة أن أصحاب الخبرة من (من 6 الى 11 سنة) يمثلون أعلى نسبة ب 52.5% وبتكرارات 21 فرد من العينة تليها أصحاب الخبرة من 12 الى 17 سنة لتأتي بعدها أصحاب الخبرة من 1 الى خمس سنوات بتكرار 5 أفراد أما في الأخير نجد أن أصحاب الخبرة من ( 24 الى 29 سنة) فلا يوجد منهم أحد في جامعة خميس مليانة الذي قسمت عليهم الاستبيان.

الشكل رقم 07 يمثل دائرة نسبية للنوع سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss.

رابعاً: حالة الموظف الجدول رقم 10 حالة الموظف

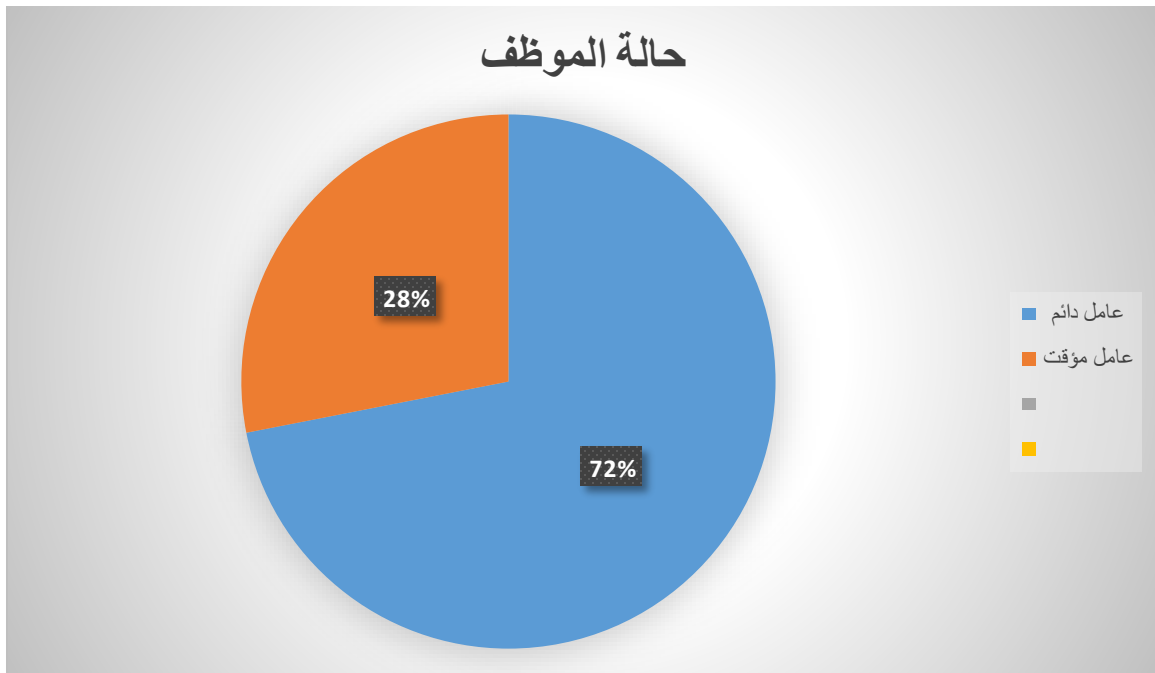
حالة الموظف	التكرار	النسبة
عامل دائم	34	85%
عامل مؤقت	6	15%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss.

تحليل جدول حالة الموظف:

يعكس لنا هذا الجدول أعلاه كحالة الموظف حيث نلاحظ أن 25% من الموظفين عمال دائمين في المؤسسة 15% منهم عامل مؤقت هذا راجع الى استقرار المؤسسة في حالات التوظيف.

الشكل رقم 08: يمثل دائرة نسبية لمتغير حالة الموظف



الجدول رقم (11): يمثل الحوافز المادية والمعنوية

العبارة	التكرارات والنسب	غير موفق بشدة	غير موفق	محايد	موافق	موفق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1 - الأجر الذي أتقاضاه يناسب الجهد الذي أبذله.	ت	11	6	5	18	0	2.75	1.29	محايد
	%	27.5	15	12.5	45	0			
2- الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع مؤهلاتي.	ت	11	7	2	20	0	2.78	1.33	محايد
	%	27.5	17.5	5	50	0			
3- تقدم المؤسسة ترقية على أسس علمية مدروسة.	ت	10	3	2	18	7	3.23	1.49	محايد
	%	25	7.5	5	45	17.5			
4- توفر المؤسسة العلاوات الاجتماعية عن الزوجة والأولاد.	ت	7	10	5	15	3	2.93	1.28	محايد
	%	17.5	25	12.5	37.5	7.5			
5- تمنح المؤسسة للموظفين المتميزين علاوة تشجيعية بشكل دوري.	ت	14	14	8	4	0	2.05	0.98	غير موافق
	%	35	35	20	10	0			
6-معظم الترقية الممنوحة للموظفين كان أساسها الكفاءة بالأداء.	ت	14	8	8	9	1	2.38	1.25	غير موافق
	%	35	20	20	22.5	2.5			
7- أشعر بالرضا عن العلاوات التي تضاف لراتبي سنويا.	ت	15	3	9	13	0	2.50	1.30	غير موافق
	%	37.5	7.5	22.5	32.5	0			
8- تتيح المؤسسة للعاملين فرص المشاركة في وضع الخطط المستقبلية.	ت	19	5	9	7	0	2.10	1.19	غير موافق
	%	47.5	12.5	22.5	17.5	0			
9- تتيح المؤسسة للعاملين فرص المشاركة في اتخاذ القرارات.	ت	20	6	5	8	1	2.10	1.29	غير موافق
	%	50	15	12.5	20	2.5			



## الفصل الثاني:

## دراسة حالة جامعة الجبيلي بونعامه خميس مليانة

محايد	1.25	2.90	1	16	11	2	10	ت	10- يقدم الرؤساء عبارات الشكر والثناء والتقدير عند تحقيق الأهداف المطلوبة.
			2.5	40	27.5	5	25	%	
محايد	1.26	3.05	2	17	11	1	9	ت	11- تعمل المؤسسة على تنمية روح التقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل
			5	42.5	27.5	2.5	22.5	%	
موافق	1.26	3.53	7	20	6	1	6	ت	12- توفر المؤسسة الدعم والمساندة المعنوية عند الظروف الطارئة.
			17.5	50	15	2.5	15	%	
محايد	1.17	2.75	1	11	14	5	9	ت	13- تفوض المؤسسة صلاحيات للعاملين لتحسين حس المسؤولية.
			2.5	27.5	35	12.5	22.5	%	
محايد	1.25	2.69	<b>النتيجة الكلية</b>						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss.

يعكس لنا هذا الجدول قياس عناصر الحوافز المادية والمعنوية في المؤسسة محل الدراسة، وبما أن المتوسط الحسابي لمتوسطات العبارات يساوي 2.69 فهذا يعني أن اتجاه المبحوثين نحو الحوافز المادية والمعنوية محل الدراسة هو الوزن "محايد"، أي أن الجامعة حسب المبحوثين غالبا ما يركز على الحوافز المادية وجودها التي تقدمها الجامعة، لكن هذا التوجه ليس متفق عليه بين جميع المبحوثين، وهذا نظرا لتشتت الإجابة التي يفسرها الانحراف المعياري، 1.25 لأنه كلما زادت قيمة الانحراف المعياري زاد تشتت الإجابات.

الجدول رقم (12): يمثل أداء العاملين

العبارة	التكرارات والنسب	غير موفقة	موفقة	غير	محايد	موافقة	موفقة بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1- التزم بتنفيذ الواجبات والتعليمات المنظمة لعملية.	ت	1	2	1	17	19	4.28	0.933	موافقة	
	%	2.5	5	2.5	42.5	47.5			بشدة	
2- اهتم بالتنسيق مع الآخرين عند أداء واجباتي الوظيفية.	ت	0	4	0	19	17	4.23	0.89	موافقة	
	%	0	10	0	47.5	42.5			بشدة	
3- أحرص على التقيد والالتزام بأنظمة العمل.	ت	2	1	1	18	18	4.23	1.00	موافقة	
	%	5	2.5	2.5	45	45			بشدة	
4- التزم بأوقات العمل الرسمي دون تأخير.	ت	0	2	3	19	16	4.23	0.80	موافقة	
	%	0	5	7.5	47.5	40			بشدة	
5- أخطط للعمل قبل أدائه.	ت	0	1	4	14	21	4.38	0.77	موافقة	
	%	0	2.5	10	35	52.5			بشدة	
6- أقارن بين ما تم تنفيذه من العمل فعليا بما هو مخطط.	ت	0	1	4	24	11	4.13	0.68	موافقة	
	%	0	2.5	10	60	27.5				
7- لدي القدرة على التصرف بعقلانية في المواقف الحرجة.	ت	0	0	11	16	13	4.05	0.78	موافقة	
	%	0	0	27.5	40	32.5				
8- لدي إلمام بأنظمة وقوانين العمل بالمؤسسة التي تعمل بها.	ت	0	8	11	15	6	3.48	0.98	موافقة	
	%	0	20	27.5	37.5	15				
9- استخدم التقنيات الحديثة في أداء عملي.	ت	1	5	7	18	9	3.73	1.03	موافقة	
	%	2.5	12.5	17.5	45	22.5				
10- أجد أن نتائج تقييم الأداء الايجابية تحفزني وتدفعني للعمل بكفاءة.	ت	1	4	10	10	15	3.85	1.12	موافقة	
	%	2.5	10	25	25	37.5				
11- عدم الاهتمام بي يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائي.	ت	11	2	4	8	15	3.35	1.67	موافقة	
	%	27.5	5	10	20	37.5				
النتيجة الكلية										
							3.99	0.96	موافقة	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss.

يعكس لنا هذا الجدول أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة، وبما أن المتوسط الحسابي لمتوسطات العبارات يساوي 3.99 فهذا يعني أن اتجاه الباحثين نحو أداء العاملين محل الدراسة هو الوزن "موافق"، أي ان الجامعة حسب الباحثين أحيانا ما يحقق رضا العاملين فيها من خلال جودة وكمية الحوافز

المقدمة ، لكن هذا التوجه ليس متفق عليه بين جميع المبحوثين، وهذا نظرا لتشتت الإجابة التي يفسرها الانحراف المعياري، 0.96 لأنه كلما زادت قيمة الانحراف المعياري زاد تشتت الإجابات.

### المطلب الثالث: إثبات أو نفي فرضيات الدراسة

سنحاول اختبار الفرضيات التي تم طرحها لهذه الدراسة، حيث يتم رفض أو قبول وفق نتائج التحليل الإحصائي.

فرضية الدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والمعنوية وأداء العاملين.

للإجابة على هذه الفرضية قمنا بوضع الفرضيات الإحصائية التالية:

- H0: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والمعنوية وأداء العاملين.

- H1: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والمعنوية وأداء العاملين.

الجدول رقم(13): يوضح اختبار بيرسون للعلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية وأداء العاملين

المحور الأول: الحوافز المادية والمعنوية	معامل الارتباط بيرسون	المحور الأول: الحوافز المادية والمعنوية	المحور الثاني: أداء العاملين
	معامل الارتباط بيرسون		165** ,
	قيمة الدلالة		308,
	عدد العبارات		40
المحور الثاني: أداء العاملين	معامل الارتباط بيرسون	165** ,	
	قيمة الدلالة	308,	
	عدد العبارات	40	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ وجود علاقة ارتباط معنوية قوية موجبة بين الحوافز بنوعيتها وأداء العاملين، حيث بلغت درجة الارتباط لمعامل بيرسون الذي يساوي  $0.165^{**}$  عند مستوى الدلالة Sig الذي يقدر ب  $0.308$  ، وهو أكبر من احتمال الخطأ  $0.05$ ، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط طردية بين الحوافز المادية والمعنوية وأداء العاملين، أي كلما زاد اهتمام الجامعة محل الدراسة بالتحفيز تحسن أداء العاملين.

## خلاصة

في هذا الفصل تم عرض نتائج الدراسة الميدانية لتأثير الحوافز بنوعيتها على أداء العاملين بجامعة جبالي بونعامه خميس مليانة وقد اقتصرَت الدراسة على 40 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي وتم استخدام برنامج spss إصدار 22 من أجل اختبار فرضيات الدراسة للوصول إلى النتائج، والتي تم فيها قبول فرضيات ورفض فرضيات أخرى.

حيث تم التوصل إلى مستوى الحوافز متوسط وأن مستويات أداء العاملين بها متوسطة، وبالرغم من عدم وجود الحوافز بمفهومها الكامل والحديث ومستواها المتوسط في الجامعة إلا أنه تبين وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وأداء العاملين في الجامعة. وعليه يجب على الجامعة الاهتمام أكثر بعمليات التحفيز والتركيز عليها بشكل كبير وتفعيلها خاصة فيما يخص تطبيق نظام الحوافز المادي للوصول إلى أفضل النتائج المرجوة من العاملين وتحسين ورفع مستويات أدائهم داخل الجامعة.

# الخاتمة

وفي الأخير من خلال هذه الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي والتي حاولت إبراز دور وتأثير الحوافز في تحقيق المستوى المطلوب من أداء العاملين، وذلك عن طريق توضيح مكانة الحوافز داخل المؤسسة ومدى الأهمية البالغة التي تكتسبها داخل الجامعة في تأثيرها على العمال عن طريق الرفع من أداءهم وتشجيعهم، وتنمية مهاراتهم للقيام بمبادرات أكثر ومساهمة فعالة في تحقيق المنظمة لأهدافها المنشودة

ومن جهة أخرى حثت الدراسة على السعي في تقوية وزيادة مستوى الاداء لدى العاملين باعتباره مؤشر ذو مصداقية ودلالة تعتمد عليه المؤسسات في التنبؤ بمدى استعداد عمالها لتحقيق أهدافها والوقوف إلى جانبها في أوقات الأزمات، وأيضا لما له من آثار ايجابية على المنظمة ولعل أهمها تبنى قيم وأهداف المؤسسة والسعي في تحقيقها كأنها أهدافهم الخاصة

فمن خلال نتائج الاستمارة حول التعرف عن مدى تأثير الحوافز على أداء العاملين في جامعة الجيلالي بونعامة، وجد بأنها تؤثر وبشكل كبير عليه، ومنه يمكن القول بان فرضيات الدراسة قد تحققت وبشكل كبير سواء المادية أو المعنوية فكالهما له دور كبير في تحقيق مستويات عالية لدى العمال.

ومن هنا تبين للمسيرين وتؤكد لهم أن المورد البشري يعد الركيزة الأساسية لاستمرار المنظمة، وأنه الكفيل بإعلاء شأنها والبلوغ بها أعلى المراتب و هو المخول بانتزاع مكانة لها في المجال التي تنتمي اليه، حيث يلعب المورد البشري في المؤسسة دور العقل في الإنسان، فالمنظمة لا تستطيع الاستمرار دون وجود عقل يديرها ومن هنا تبرز أهمية المورد البشري في المؤسسة تماما كأهمية العقل عند الإنسان..

### النتائج والتوصيات :

بعد مراجعة التحليل توصلنا الى النتائج التالية:

سعيانا من خلال الدراسة التي قمنا بها لتوضيح الدور الفعال الذي تلعبه الحوافز والتحفيز في مؤسسات التعليم العالي.

- المنظمة محل الدراسة تعتمد على العديد من المبادئ التي يطبقها نظام الحوافز وتقوم وتعمل دائما على الرفع من مستويات العمال وأدائهم.
- غلب الطابع النظري على الطابع العلمي في إعداد المناهج والبرامج التعليمية.

- وجود علاقة قوية بين أداء العاملين ونظام الحوافز بالجامعة محل الدراسة بالرغم من المستوى المتوسط للحوافز وعدم وجودها بالمعنى الكامل.

### ➤ الاقتراحات

- الاهتمام بتطبيق نظام الحوافز من خلال دراسة شاملة على مستوى العمال والحوافز الايجابية التي يهتمون بها وتشكل عامل رئيسي للزيادة في مستوى أدائهم.  
- حسن الاستثمار في مجال الحوافز مدى تطبيقها والمعرفة حوائج العمال التي يحتاجونها من خلال تطبيق نظام الحوافز .

- يجب على الجامعة الاهتمام بالحوافز وجعلها ذات قيمة من خلال مشاركتهم للعمال وطرحهم انشغالاتهم واحتياجاتهم والأخذ بأرائهم.

- التعامل والتفاعل مع المنظمات التعليمية الأخرى الوطنية والأجنبية.

- الاهتمام بالخريجين ومتابعة انشغالاتهم وتقديم الخدمات اللازمة لهم.

### ➤ أفاق الدراسة

- دور الحوافز في تنمية الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية.

- دور الحوافز في تحسين مستوى التعليم لدى الجامعات.

### التوصيات:

- على الجامعة توفير الامان والصدق في تقديم الحوافز للعملاء وذلك لكسب ولائهم.

2. يجب على الجامعة زيادة الاهتمام بالعملاء والوعود التي تقطعها عليهم.

3. يجب على الجامعة الاهتمام بالاستجابة لمتطلبات العملاء وتلبية احتياجاتهم في الوقت المحدد.

4. على الجامعة التركيز على جودة الخدمة من اجل كسب ولاء عملائها



## قائمة المراجع

- مزوار منوبة، اثر الحوافز على الولاء التنظيمي، حالة عينة من المؤسسات العمومية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة (غير منشورة)، بومرداس 2012/2013 .
- علاء خليل محمد العكش، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية، (غير منشورة)، غزة، 2007 ص 9.
- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008 .
- أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية ، الإدارة الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع الإسكندرية، 1995.
- زويلف مهدي، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي، عمان، 1994 .
- سامر بطرس جادة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، ط 1 ، دار أسامة للنشر، عمان، 2008 .
- ربابعة علي ، إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية ، ط 1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003 .
- عبد الحميد، عبد الفتاح المغربي، عبد المحسن جودة، إدارة الموارد البشرية، دار العربية للنشر والتوزيع، 2008 .
- طيب محمد رفيق، وظائف التسيير التقنية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- منير أحمد بن دريدي، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الإبتكار للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، 2003.
- خيرالدين حاروش إدارة الموارد البشرية دار الأمة للطباعة و الترجمة والتوزيع الجزائر، 2001 .
- علي غربي و آخرون تنمية الموارد البشرية دار الفجر النشر و التوزيع بمصر 2007.
- عمار بوحوش نظريات الإدارة الحديثة في القرن 21 دار الغرب الإسكسي الجزائر، 2006.

## قائمة المراجع

- كيدر عمار, تأثير القيادة الادارية على اداء العاملين في مؤسسة الاقتصادية, رسالة ماجستير, ادارة اعمال, جامعة اكلي محند اولحاج, البويرة, الجزائر
- نظيمي شحادة واخرون, ادارة الموارد البشرية, الطبعة الاولى, دار الصفاء للنشر والتوزيع, عمان, الاردن, 2000.
- انس عبد الباسط عباس, ادارة الموارد البشرية, الطبعة الاولى, دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة, عمان الاردن, 2011.
- شامي صليحة, " المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين - دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة بومرداس -", رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المنظمات, بومرداس, 2010/2009.
- نوال تدر, " أثر القيادة على أداء العاملين - دراسة ميدانية في شركة سوناطراك قاعدة الإمدادات تقرت", مذكرة ماستر في علم الاجتماع ( إدارة و عمل), جامعة محمد خيضر, بسكرة, 2013/2012.
- معن محمود عياصرة, مروان محمد بني أحمد, " القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري", دار حامد للنشر و التوزيع, عمان, 2011.
- زاهر عبد الرحيم عاطف, " الرقابة على الأعمال الإدارية", دار الياقوت للنشر و التوزيع, عمان, ط1, 2009.
- عبد الغفار حنفي, " السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية", دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع, الإسكندرية, 2002.
- يوسف حجيم الطائي و آخرون, " إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي متكامل -", الوراق للنشر و التوزيع, عمان, ط1.
- عادل حرحوش صالح, مؤيد سعيد السالم, " إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي", عالم الكتب الحديث للنشر, عمان, 2002.
- سهيلة محمد عباس, " إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي", دار وائل للنشر و التوزيع, عمان, ط1, 2003.
- مصباح إيمان, ميدون أمال, أثر الحوافز على رفع أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية, مذكرة تخرج ليسانس في علوم التسيير, جامعة ورقلة, 2010.
- روبرت ماكس وجوهان جاكس, إدارة الموارد البشرية, إمارات العربية المتحدة, ترجمة محمد فتوح, مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم (ب س ن).
- سعاد نائف برطوني, إدارة الموارد البشرية, إدارة الأفراد دار وائل للنشر ط3, عمان, 2007.
- توفيق عبد الرحمان, الدافعية وحوافز العمل, مركز الخبرات المهنية للإدارة, 1988.

## قائمة المراجع

بروس آن بيتوني، فن تحفيز العاملين، ترجمة زكي مجيد حسن، بيت الأفكار الدولية، عمان، .  
عساف عبد المعطي محمد، سلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، دار الزهران، عمان،  
عساف عبد المعطي محمد، مرجع سابق ذكره.  
قرار وزاري مشترك مؤرخ في 24 رجب، عام 1425 / 24 غشت سنة 2004، يحدد التنظيم الإداري  
لمديرية الجامعة، الكلية، المعهد، ملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة، الجريدة الرسمية، العدد 62.

### المواقع الإلكترونية:

- دليل الموارد البشرية، الموقع الإلكتروني : [WWW.Crsprgramquality.org/.../institutional-strengtre](http://WWW.Crsprgramquality.org/.../institutional-strengtre)  
static1.1. [sqspcdn.com/static/f/752898/22408474/1365533118527/institoinal-strengthening-guide-chapter-8-arabic.pdf](http://sqspcdn.com/static/f/752898/22408474/1365533118527/institoinal-strengthening-guide-chapter-8-arabic.pdf)

http:// abouikher academy-word press. Com consulter le 25/03/2022.à 9:43-  
http:// abouikher academy-word press. Com consulter le 25/03/2022.à -  
9:43.

# الملاحق

## الملحق رقم 01.



جامعة الجبالي بونعامة بخميس مليانة

بونعامة بخميس مليانة



نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، آمليين أن تمنحونا جزءا من وقتكم الثمين، ونشكركم على حسن التعاون إن الغرض من تصميم هذه الاستبانة هو وضع أداة للقياس تستخدم في دراسة بعنوان :

" دور التحفيز في تحسين أداء العاملين في جامعة الجبالي بونعامة "

يرجى منكم التكرم بتعبئة الاستبيان، بعد قراءة كل عبارة قراءة متأنية، ثم وضع علامة { X } في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها.

علما بأن المعلومات المقدمة لن تستخدم إلا أغراض البحث العلمي فقط، وتتوقف على دقتها صحة النتائج التي سنتوصل إليها الدراسة.

ملاحظة: المعلومات الواردة في هذا الاستبيان ستحاط بسرية تامة.

نشكركم على حسن تعاونكم وكرم تجاوبكم.

اعداد الطالبين:

- رابحي رابع

- العربي منصور

اشراف الأستاذ

- بن زهية محمد

اولا : البيانات الشخصية

- النوع الاجتماعي: ذكر  انثى
- الحالة العائلية: اعزب  متزوج
- الاقدمية في العمل الحالي: 1-5 سنة  6-11  12-17
- 18-23  24-29  30 فاكثر
- ماهو وضعك القانوني في العمل : عامل دائم  عامل مؤقت ( عقود )

## الملاحق

### ثانيا: أسئلة حول الموضوع

#### المحور الاول: الحوافز المادية والمعنوية

العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الأجر الذي أتقصاه يناسب الجهد الذي أبذله					
الأجر الذي أتقصاه يناسب مع مؤهلاتي					
تقدم المؤسسة ترقيات على أسس علمية مدروسة					
توفر المؤسسة العلاوات الاجتماعية عن الزوجة و الأولاد					
تمنح المؤسسة للموظفين المتميزين علاوة تشجيعية بشكل دوري					
معظم الترقيات الممنوحة للموظفين كان أساسها الكفاءة بالأداء					
أشعر بالرضا عن العلاوات التي تضاف لراتبي سنويا					
تتيح المؤسسة للعاملين فرص المشاركة في وضع الخطط المستقبلية					
تتيح المؤسسة للعاملين فرص المشاركة في اتخاذ القرارات					
يقدم الرؤساء عبارات الشكر و الثناء و التقدير عند تحقيق الأهداف المطلوبة					
تعمل المؤسسة على تنمية روح التقدير و الاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل					
توفر المؤسسة الدعم و المساندة المعنوية عند الظروف الطارئة					
تقوض المؤسسة صلاحيات للعاملين لتحسين حس المسؤولية					

#### المحور الثاني: أداء العاملين

العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
ألتزم بتنفيذ الواجبات و التعليمات المنظمة لعملي					
أهتم بالتنسيق مع الآخرين عند أداء واجباتي الوظيفية					
أحرص على التقيد و الالتزام بأنظمة العمل					
ألتزم بأوقات العمل الرسمي دون تأخير					
أخطط للعمل قبل أدائه					
أقارن بين ما تم تنفيذه من العمل فعليا بما هو مخطط					
لدى القدرة على التصرف بعقلانية في المواقف الحرجة					
لدى إلمام بأنظمة و قوانين العمل بالمؤسسة التي تعمل بها					

## الملاحق

					استخدام التقنيات الحديثة في أداء عملي
					أجد ان نتائج تقييم الأداء لاجابية تحفزني و تدفعني للعمل بكفاءة
					عدم الاهتمام بي يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائي

## الملحق رقم 02.