



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم  
كلية العلوم الاجتماعية  
شعبة علم الاجتماع



تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل  
مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

دور الحوافز في تحسين أداء العاملين  
- دراسة ميدانية بمديرية الخدمات الجامعية مستغانم -

تحت إشراف الأستاذة :

من إعداد الطالبة :

كوابية أمينة

عبد الحميد نور الهدى



جامعة مستغانم

رئيسا

أستاذ محاضر "ب"

أ.قويني وادي

جامعة مستغانم

مقرا

أستاذ محاضرة "أ"

أ.كوابية أمينة

جامعة مستغانم

مناقشا

أستاذ محاضرة "أ"

أ.مناد سمرة

الموسم الجامعي : 2021 / 2022

## شكر و عرفان

في البداية نشكر الله عز وجل الذي أعاننا ووفقنا في إنجاز هذا العمل فالحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه. لابد أن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة نعود إلى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذي قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهدا كبيرا في بناء جيل الغد لتبعث الأمة من جديد. شكر إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة ... إلى جميع أساتذتنا الأفاضل، وأخص بالتقدير والشكر إلى الأستاذة المشرفة " الدكتورة كرابية أمينة " على توجيهاتها القيمة وإشرافها عليا في هذا البحث. كما لا يفوتني أن نتوجه بالشكر والامتنان إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد.

نور الهدى

## إهداء

الحمد لله الذي أعاننا وزين خطانا بالحلم وأكرمنا بالتقوى وجملنا بالعافية.

أتقدم بإهداء عملي المتواضع هذا إلى بسمة أملي وبلسم جراحي في الحياة، أمي الغالية.

إلى من أضاء دربي نحو مستقبلي وبث النور في جوارحي، إلى من أرجو رضاه أطال الله في عمره، إلى أبي الحبيب.

إلى جدتاي اللهم أطل في عمرهما وبارك لهما في حياتهما ولا تحرمننا من دعائهما.

إلى أشقاء روحي، أخي أسامة سندي في الحياة وأختي مروة رفيقة دربي، إلى من كبرت معهم.

إلى من علمونا حروفا من ذهب إلى من صاغوا لنا من عملهم حروفا من فكرهم منارة تتير لنا مسيرة العلم والنجاح... أساتذتي الأفاضل لكم مني أسمى تحيات الحب والتقدير والاحترام على ما بذلتموه وما تبذلوه إلى اليوم من إعلاء راية العلم.

إلى كل من أعمامي وعماتي وأخوالي وخالاتي وكل أفراد العائلة، لكم مني كل التحية والاحترام جميعا أهدي إليكم ثمرة جهدي.

أختص بإهدائي إلى الغوالي وأعز أفراد العائلة، اللذان فارقا الحياة وبقياء أحياء في الذاكرة والقلب. عمي إسماعيل وخالي محمد رحمة الله عليهما.

نور الهدى

## ملخص:

يركز الموضوع على دراسة الحوافز وعلاقتها بالأداء بوصفهما متغيرين من المتغيرات المهمة لنجاح المنظمة و تفوقها، ودور الحوافز في تحسين الأداء في المؤسسة، وهذا في الشق النظري من الدراسة، حيث تم تسليط الضوء على مختلف الماهيات وهي ماهية الحوافز وماهية الأداء وتقييم الأداء، وفي الشق التطبيقي تم جمع البيانات من خلال المقابلة للدراسة في مؤسسة مديرية الخدمات الجامعية .

حيث تم قبول فرضيات البحث التي تؤكد دور الحوافز في تحسين الأداء، وبينت نتائج الدراسة أن للحوافز دور أساسي في التطور وتحقيق الأهداف، وكذا المحافظة على روح المعنوية للعاملين، حيث يتعين على كل مؤسسة أن تعمل على تبني سياسة تحفيزية مناسبة لرفع مستوى الأداء والولاء .

فالتحفيز هو الطريقة التي من خلاله يندمج العاملون في المنظمة ويتحسن أدائهم ويكون فعال أكثر.

**الكلمات المفتاحية:** التحفيز، الأداء، المؤسسة.

## **Summary:**

The topic focuses on the study of incentives and their relationship to performance as two important variables for the success and superiority of the organization, and the role of incentives in improving performance in the organization.

**In the theoretical part of the study**, the various aspects were highlighted, namely, what are incentives, performance and performance evaluation.

**In the practical part**, the data was collected using the interview for the study in the institution of the University Services department. The research hypotheses were accepted and it confirm the role of incentives in improving performance;

**And the results of the study**, showed that incentives have a key role in the development and achievement of goals, as well as maintaining the morale state of employees, as each institution must work to adopt an appropriate motivational policy to raise the level of performance and loyalty.

Motivation is the process by which employees integrate into the institution in order to improve their performance and be more effective.

**Keywords:** motivation, performance, organization.

الصفحة	العنوان
I	الشكر و العرفان
II	الإهداء
III	ملخص
V	فهرس
VI	فهرس الأشكال و الجداول
01	مقدمة
04	الإطار منهجي للدراسة
/	الفصل الأول : الحوافز
13	تمهيد
14	المبحث الأول : ماهية الحوافز
14	1.1 - تعريف الحوافز
15	1.2 - مراحل تطور الحوافز
18	1.3. أهمية الحوافز
19	1.4 - أهداف الحوافز
21	2 - المبحث الثاني : تصنيفات الحوافز
21	1.2. أنواع الحوافز
25	2.2. النظريات المفسرة للحوافز
34	3.2 خصائص الحوافز
35	4.2 أسس منح الحوافز
37	خلاصة الفصل
/	الفصل الثاني : الأداء
39	تمهيد
40	1. المبحث الأول : ماهية الأداء
40	1.1 مفهوم الأداء
41	2.1. عناصر الأداء

42	3.1. محددات الأداء
44	4.1. العوامل المؤثرة على الأداء
46	2المبحث الثاني : ماهية تقييم الأداء
46	1.2. مفهوم تقييم الأداء
47	2.2. أهمية تقييم الأداء
48	3.2. أهداف تقييم الأداء
49	4.2. طرق تقييم الأداء
53	3 المبحث الثالث : مساهمة الحوافز في تحسين الأداء
53	1.3. أثر الحوافز في تحسين الأداء
57	2.3. الخطوات التي تساعد على تحفيز العاملين لتحسين الأداء
59	3.3. آليات التحفيز المساعدة على تحسين الأداء
61	4.3. سياسات التحفيز الحديثة المتبعة في المؤسسة
64	خلاصة الفصل
/	الفصل الثالث : الجانب التطبيقي
66	تمهيد
67	1. المبحث الأول : تقديم بالمؤسسة المعنية بالدراسة
67	1.1. تعريف بالمؤسسة
67	2.1. نشأة و تطوير المؤسسة
69	3.1. هياكل مديرية الخدمات الجامعية (محل الدراسة)
71	4.1. الهيكل التنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية بمستغانم
72	2. المبحث الثاني : تحليل الدراسة
72	1.2. أدوات جمع المعطيات
73	2.2. خصائص المبحوثين
74	3.2. تحليل معطيات المقابلة
79	4.2. نتائج المقابلة
81	خلاصة الفصل

## الفهرس

83	خاتمة
86	قائمة المصادر و المراجع
95	الملاحق



## فهرس الإشكال والجداول

الرقم	العنوان	صفحة
01	أنواع الحوافز	25
02	مدرج حاجات ماسلو	27
03	علاقة الحوافز بالأداء	55
04	الشكل التخطيطي بين أثر الاداء على الرضا الوظيفي	57
05	الهيكل التنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية بمستغانم	71
06	جدول خصائص المبحوثين	73

# مقدمة

تقوم المنظمة على مجموعة من الأسس أهمها "التكامل ومعايير الإنتاج والخدمة"، كما تبنى على ثلاثة موارد أساسية وهي المورد المادي والمالي والبشري، وهذا ما يسهل لاقبها في التسيير الفعال، فتظهر الحاجة الى المورد البشري لاعتباره أهم مورد في المؤسسة، ولكنه للقيام بمهامه على أتم حال يحتاج إلى تدعيم والتحفيز في إطار نشاطه، خاصة في ظل التغييرات السريعة الحديثة والتوجهات العالمية التي تسمح بمواجهة تحديات العصر.

يعد المورد البشري من أهم الموارد الاستراتيجية، فهو أكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة لمساهمته في تحقيق الأهداف وطموح المنظمة، لهذا تعتمد المؤسسات المتطورة على تخصيص إدارة كاملة تهتم بشؤون الموظفين والتمتع بالسلطة والخبرة لأداء كل المهام على أحسن وجه. فالمنظمة تسعى دائما لتحقيق الفعالية والمردودية العالية، وذلك من خلال دراسة لسلوك الموظفين وكيفية التأثير على نفسيتهم بالشكل الذي يزيد من ولائهم ورضاهم، وهذا من خلال إشباع حاجياته وتحقيق رغباتهم.

فالتحفيز هو أحد الوظائف المهمة في تسيير الموارد البشرية ويعتبر من الوسائل التي تساعد العمال في تحسين أدائهم مهامهم، ونظرا للدور الكبير الذي يلعبه التحفيز في التأثير على سلوك العامل ودفعه نحو تحقيق أهداف المنظمة و الكفاءة، يجب الاهتمام بتحسين مستواهم وذلك عن طريق تقييم أدائهم حيث تعتبر سياسة دراسة الأداء وتقييمه من أهم السياسات المطبقة في المؤسسات لكونها تدرس أداء العاملين الشاملة والكاملة.

فإذا كان الأفراد العاملين بالمؤسسة راضيين ومحفزين ماديا ومعنويا على أداء أعمالهم، فإن مساهمتهم في تحقيق الأداء تكون عالية. حسب توضيح العلماء والباحثين.

وهذا ما سنتطرق إليه في دراستنا والتي هي دور الحوافز في تحسين أداء العاملين.

وسعيا للإجابة عن الإشكالية وتحقيق أهدافها تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول على النحو

التالي:

**الفصل الأول:** لدراسة الحوافز حيث قمنا بتقسيمه إلى مبحثين، حيث تناولنا في الدراسة في المبحث الأول إلى ماهية الحوافز من حيث الأهمية والأهداف، بينما تطرقنا في المبحث الثاني إلى تصنيفات الحوافز وخصائصها وأسس منحها.

**الفصل الثاني:** الذي خصص لدراسة الأداء، وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، حيث كان المبحث الأول عن ماهية الأداء وعناصرها وعواملها وأهم محدداته، أما المبحث الثاني فقد تناول عن ماهية تقييم الأداء ووضحنا فيه أهميتها وأهدافها، أما في الأخير كان عن مساهمة التحفيز في تحسين الأداء وأثارها وآلياتها والسياسات التحفيزية الحديثة المتبعة في المؤسسات.

**الفصل الثالث:** الذي يعني بالدراسة الميدانية، فقد قمنا بتقسيمه إلى مبحثين، تطرقنا في المبحث الأول إلى تقديم عام حول مديرية ال خدمات الجامعية لولاية مستغانم، أما المبحث الثاني ف جاء موسوما بدراسة تحليل المعطيات المقابلة حسب الفرضيات المتمثلة في ثلاثة محاور ونتائج المتوصل لها من خلال الدراسة الميدانية.

الإطار

المنهجية

لدراسة

## 1. الإشكالية

تعد الحوافز ذات أهمية كبيرة في حياة العامل، لأنه يعتبر الوسيلة الوحيدة التي تدفع العاملين لبذل جهد أكبر في العمل وقد يكون لها علاقة في تحسين الأداء نظرا لأهميته في إشباع الحاجات والرغبات وتطوير كفاءة العاملين مما يؤدي إلى استمرارية المؤسسة، وفي هذا الصدد نطرح الإشكال التالي:

**كيف تساهم الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة؟**

وقصد تسهيل الدراسة والإجابة على إشكالية البحث المقدمة قمنا بتقسيمها إلى عدة أسئلة فرعية وهي:

ما هو دور الفعال للتحفيز على تحسين أداء العاملين في المؤسسة؟

هل يعتبر التحفيز من الطرق التي يجب تعتمد عليه المؤسسة لتحقيق المرد وديق المطلوبة؟

هل توجد علاقة بين التحفيز وتحسين أداء العاملين؟

## 2. فرضيات البحث

- تحفيز هو الذي يجعل العامل يبذل مجهود أكثر للوصول إلى درجة أداء فعال حيث تمنح الحوافز على أساس الكفاءة والأداء في إتقان العمل.
- للتحفيز أهمية كبيرة في جميع المؤسسات لأنه يساعد العمال بإتقان عملهم للوصول إلى المرد وديق المطلوبة.
- التحفيز هو الذي يساعد العمال في تحسين أدائهم.

### 3 . تحديد المفاهيم

#### 1.3 . مفهوم التحفيز: لغة: حفز، يحفز، يشجع، أي حثه وحركه ودفعه.<sup>1</sup>

اصطلاحاً: تعرف الحوافز على أنها " مجموعة العوامل والأساليب التي تحفز العاملين إلى بذل الجهد الأكبر والعمل بصورة أفضل، فهي تحرك قدرات العاملين نحو المزيد من كفاءة الأداء اتجاه أعمالهم تحقيقاً لأهداف رسالة المنظمات التابعة له.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> .عدنان ابو صالح،معجم علم الاجتماع،دار المشرق القافي،عمان،طبعة ب ،2010، ص 477

<sup>2</sup> خيرى خليل ، التنمية الإدارية في الخدمة الإجتماعية ،البناء الاجتماعي للمجتمع ،المكتب الحديث،الإسكندرية،مصر

إجرائيا: هي مجموعة من القرارات والتصرفات التي تتخذها المؤسسة اتجاه العامل سواء كانت فردية أو جماعية، مادية أو معنوية تؤثر على الفرد بشكل ايجابي أو سلبي داخل المنظومة التي تهدف إلى زيادة الإنتاج والالتزام داخل المنظومة.

### 3. 2 . مفهوم الأداء: لغة: أدي، يؤدي، تأدية الشيء إلى فلان: أو وصله.<sup>1</sup>

اصطلاحا: ينظر داركر إلى الأداء أنه "قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء المحققة للتوازن بين رضى المستهلك والعمال.<sup>2</sup>

ويرى بينتو بأن الأداء هو الناتج المتحصل عليه وهو ما يعني قدرة المؤسسة أو الفرد على تحقيق أهداف معينة ترضي مجموعة معينة بالنشاط الموكل إليها.<sup>3</sup>

ويشير محمد سعيد سلفان إلى الأداء يمكن تعريفه في: الأثر القيمي في الجهود الأفراد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام وبالتالي يشير إلى درجة تحقيق إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.<sup>4</sup>

المفهوم الإجرائي: الأداء هو المقياس للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيسي وهو البقاء في السوق واستمرارها في نشاطها في ظل التنافس، وهو طريقة تقديم الخدمات المقدمة للزبائن.

### 3. 3 . مفهوم المؤسسة لغة: أسس، الأسس والأساس، أي بنيت<sup>5</sup>

اصطلاحا: المؤسسة هي مجموعة من الأفراد يجتمعون فيما بينهم وينتظمون بمقتضى قواعد موضوعية ولوائح محددة وشرائح مقننة بينهم، لتحقيق أهداف مرسومة وتنفيذ وظائف خاصة

<sup>1</sup> محمود السعودي، القاموس الجديد للطلاب، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر 1991، ص32

<sup>2</sup> خالد حسن أحمد، الموارد البشرية في دائرة الاحتراف، مكتبة القانون و الاقتصاد، الرياض 2009، ص54

<sup>3</sup> طاهر محمود الكلالدة، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، عالم الثقافة، عمان 2010، ص19

<sup>4</sup> محمد سعيد أنور أبو سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص219

<sup>5</sup> ابن منظور، لسان العرب، المجلد السادس، دار النشر، بيروت، طبعة 1، 1997، ص260



<sup>1</sup>إجرائي: المؤسسة هي عبارة عن وحدة اجتماعية مستقلة بطريقة مقصودة، . تتكون من مجموعة من الأفراد ويعملون في إطار نسق تنظيمي تعاوني، وتحت رعاية ورقابة إدارة، بغية تحقيق أهداف معينة لها.

### 4. أهمية الدراسة

يعتبر موضوع الحوافز من أهم المواضيع التي تلقت اهتمام بعض المفكرين، حيث يعتبر منى أهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسات، نظرًا لمساهمتها في رقي المؤسسة وزيادة فعالية عملها وبقائها لتحقيق أهداف أكبر ومردودية أكثر، فعلى كل مؤسسة أن تهتم بعمالها وتقوم بتدريبهم وتحفيزهم لرفع أدائها.

### 5. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة معرفة أشكال التحفيز المؤثرة على أداء الأفراد العاملين داخل المؤسسة وخاصة أن هذه الأخيرة تمس طابع التسيير والتنظيم من جانب الإدارة وأداء العاملين داخلها، ويمكن إجمالها في النقاط التالية:

- (1) إبراز دور الحوافز ومدى مساهمتها في تحسين أداء العاملين.
- (2) الوقوف على أنواع الحوافز المادية لمعنوية المقدمة للعاملين داخل المؤسسة.
- (3) تقييم ومعرفة نظام الحوافز في المؤسسة، ودورها في تطوير وتحسين الأداء الوظيفي.

### 6. حدود الدراسة

قمنا من خلال دراستنا لمعالجة موضوع دور الحوافز في تحسين أداء العاملين والتي تم ضبطها في إطار مكاني وزماني محدد كالتالي:

**الحدود المكانية:** تمت حدود الدراسة في مديرية الخدمات الجامعية

<sup>1</sup>ابراهيم مذكور و اخرون ،معجم العلوم الاجتماعية ،الهيئة المصرية للكتاب، 1971ص534

الحدود الزمنية: متمثلة في الفترة التي تستغرقها الدراسة النظرية والميدانية خلال العام الدراسي 2021/2022.

## 7. أسباب اختيار الموضوع

هناك عدة أسباب في اختيار موضوعنا وهي:

### أسباب ذاتية

- لأنها ترتبط بتخصصي الدراسي (تنظيم والعمل).
- الرغبة في محاولة معرفة بضرورة الاهتمام بالعنصر البشري وتحسين أدائه كونه العامل الأساسي في استمرارية وبقاء المؤسسة.
- الرغبة في معرفة أهمية التحفيز في مديرية الخدمات الجامعية لولاية مستغانم.

### أسباب الموضوعية

- معرفة نوعية الحوافز التي تقدمها المؤسسات ومدى تأثيرها على الأداء
- معرفة دور الحوافز المقدمة في المؤسسة ومساهمتها في تحسين أداء العاملين.
- معرفة نوعية الحوافز التي تقدمها المؤسسات الجزائرية لموظفيها.

## 8. المنهج المستخدم

لمعالجة الإشكالية المطروحة وبغية الوصول إلى أهداف البحث و إثبات أو نفي صحة الفرضيات تم اعتماد في المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، اعتمدنا في جمع المعلومات على الملاحظة المباشرة، والمقابلة النصف موجهة، حيث كان حجم العينة متمثل في عشرة (10) مبحوثين.

## 9. صعوبة الدراسة

- عدم توفير الوقت اللازم لجمع المعلومات الكافية من الميدان.
- صعوبة إيجاد المكان المناسب مع موضوع الدراسة.
- قلة المراجع التي تناولت الموضوع بشكل مباشر.
- صعوبة الحصول على المعلومات من طرف بعض العاملين.

## 10 - الدراسات السابقة

10 . 1 . دراسة حازم احمد فراونة، سليمان سلامة الديب، سليمان محمد سليمان مرابط ، بعنوان أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة كهرباء محافظات غزة مجلة كلية فلسطين التقنية.، ادير البلح بحيث اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي و كذلك استخدم الوسيلة لجمع المعلومات وهي الاستبيان هدفت هذه الدراسة إلى :

التعرف على دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء  
خلصت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها:

- تشجيع العاملين في حال تحقيق الأهداف المطلوبة، وذلك بمنحهم العملات على ذلك.

- الاهتمام بروح التقدير والاحترام، بين العاملين لتحفيزهم في العمل .

10. 2 دراسة سعود ضيف الله الدالة ، أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن بالرياض . تناولت هذه الدراسة تأثير الحوافز بمختلف أنواعها على مستوى الأداء الوظيفي للأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن في الرياض، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب دراسة الحالة من أجل جمع البيانات المطلوبة من

مصادرها واستعمل وسيلة الاستمارة، وأخذ عينة متمثلة في 137 طبيب، للتعرف على مدى توفر الحوافز في المستشفى.

وتوصلت إلى النتائج التالية:

أن أكثر الحوافز المادية أهمية بين الأطباء في المستشفى هي الترقية والعلاقات الفنية،

والحوافز التشجيعية المتعددة، وأكثر الحوافز المعنوية أهمية بين الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن هي اهتمام الإدارة بتطبيق الجودة الشاملة والثناء الشفوي وخطابات الشكر وشهادات التقدير.

**10.3** دراسة بلقايد بوري، بعنوان **علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لدهن لوحة** وهران، واعتمدت في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تقنية الاستبيان لجمع المعلومات بحيث هدفت هذه الدراسة إلى: كيفية تحسين أداء الموارد البشرية باعتباره الورقة الراجعة في المؤسسة.

-تدريب وتحفيز المورد البشري لرفع من أدائه وكسب ولائه لتحقيق الرضا للمورد ورضا الأداء للمؤسسة.

خلصت هذه الدراسة لعدة نتائج أهمها:

-الحوافز هي مجموعة الوسائل التي تنظمها المؤسسة من أجل توجيه سلوك العمال.  
-يلعب التحفيز دورا مهم في رفع الأداء.

**4.10**. دراسة بالي وزلاسي 2017، بعنوان **الحوافز المادية وعلاقتها بأداء العاملين، بمفتشية الجمارك بالوادي**، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي.

هدفت الدراسة على التعرف على مستوى أداء العاملين داخل المؤسسة ومعرفة أنجع الطرق التحفيزية التي تساهم في رفع أداء العاملين، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي واعتمد على طريقة جمع البيانات على الاستبيان، وتوصلت إلى النتائج التالية:

- ان مؤسسة الجمارك الجزائرية تعتمد على نظام الحوافز المادية ويعمل على تحسين أداء العاملين من خلال العمل على توفير الحوافز بمختلف أشكالها التي تدفعهم إلى أداء أعمالهم بالشكل المطلوب.

من خلال عرضنا لبعض الدراسات والأبحاث الميدانية التي أجريت حول الموضوع الحوافز وعلاقتها بالأداء حيث أخذت كل دراسة وجهة نظر وزاوية مختلفة، واختلفت من حيث المدة الزمنية والمكانية ومحل الدراسة.

ويتضح لنا مما سبق أن الدراسة الأولى ركزت على دور الحوافز المادية والمعنوية وأهميته داخل المؤسسة في شركة الكهرباء، حيث توصلت أن الحوافز لها دور فعال في المؤسسة وهي التي تشجعهم في تحسين الأداء.

أما بالنسبة للدراسة الثانية ركزت دراستها على مدى تأثير الحوافز على الأطباء في تحسين أدائهم، كما قدمت عدة تصورات في إطار النظري للبحث. أما بالنسبة للدراسة الثالثة فهي الأقرب لدراستنا حيث ركزت على دراسة الحوافز وأنواعها وأهميتها ومدى مساهمتها في تحسين الأداء باختلاف المكان والزمن فقط حيث أوضحت الدراسة ماهية الحوافز والأداء.

أما بالنسبة للدراسة الأخيرة فيمكن القول تقترب من دراستنا حيث سلطت الضوء على الحوافز المادية في المؤسسة وقدراتها على تحسين الأداء وتحقيق الولاء الموظف فقد اختلفت من ناحية التقنية المعتمدة في جمع البيانات.

# الفصل الأول

الحروف والألف

## تمهيد

لقد تزايد الاهتمام بالموارد البشرية على مستوى المنظمات بشكل كثير حيث اخذ أهمية كبيرة لأنه يعد من العناصر المهمة والفعالة التي تعوض النقائص في بعض الموارد الأخرى كما أصبحت الورقة الرابحة للاستثمار، إذا أحسن تنميته وتحفيزه ليكون قادراً أداء وظيفته على تحقيق أهداف المنظمة أو المؤسسة فإن تحفيز المورد البشري أصبح ضرورة حتمية لكل مؤسسة، وذلك للحصول على إنتاجية مرتفعة وأداء فعال من خلال أساليب الاستقطاب واختيار الفعال وتوجيه العاملين.

حيث يتمثل ذلك في الخطط والأساليب الواضحة والمدروسة من خلال تحريك دوافعه إلا أن ذلك لا يضمن الحصول على أداء فعال، فإذا أرادت المنظمة زيادة إنتاجها وتعظيم مستوى الأداء عليها أن تفكر في نوعية الحوافز التي تتناسب دوافع العاملين، فقد تلجأ إلى الحوافز المادية المالية كالأجر والعلاوات وما ذلك، وقد تلجأ إلى مكافآت التقدير المعنوي أو المزج بين النوعين لتحقيق نظام تحفيزي فعال، فإن ضمان استمرار الأداء العالي والفعالية وكذلك الكفاءة، يعتبر من المهمات الرئيسية الأساسية لكل مسئول في المؤسسة.

## 1. المبحث الأول: ماهية الحوافز

تعد الحوافز من أساسيات نجاح المؤسسة وذلك لضمان تحقيق أهداف وتنظيم استراتيجية فعالة للوصول إلى أعلى مستويات من الأداء، لأن سيرورة نجاح المنظمة يعتمد على مدى دافعية الحماس العمال، لأن الوظيفة الإدارية المعاصرة التي تعتبر الفرد المورد الرئيسي ويجب المحافظة عليه وتطويره تدريبه، وهذا ما سوف نستعرضه في بحثنا.

### 1.1. تعريف التحفيز

تعددت التعريفات التي أعطيت للحوافز وذلك يرجع إلى تعدد المهتمين والباحثين بهذا الموضوع، وسنحاول تقديم أهم التعريفات: تعرف الحوافز بأنها: "مجموعة العوامل والأساليب التي تحفز العاملين إلى بذل الجهد والعمل بصورة أفضل فهي تحرك قدرات العاملين نحو مزيد من كفاءة الأداء اتجاه أعمالهم تحقيقاً لأهداف رسالة المنظمات التابعة لها"<sup>1</sup> و "هي مجموعة الأدوات والوسائل تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، اجتماعية إيجابية أو سلبية بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى"<sup>2</sup> وفي تعريف آخر فإن الحوافز "هي عبارة عن جملة العوامل الخارجية التي تشبع الحاجة أو الرغبة المتولدة لدى الفرد من أدائه لعمل معين، وتتوقف فاعلية الحوافز على توفيقها مع هدف الفرد وحاجاته ورغبته"<sup>3</sup> هو ممارسة إدارية للمدير للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات، لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعداداً لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنجاز في المنظمة ويؤكد هذا التعريف أن التحفيز من اختصاص المدير الفرض

<sup>1</sup> خيربي خليل الجملي: التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، البناء الاجتماعي للمجتمع، المكتب الحديث، 1998، ص 122

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح: الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، المنصورة، 2007، ص 365

<sup>3</sup> نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، طبعة 2، الجزائر، دار الأمة، 2007، صفحة 120



منه تعبئة العاملين وجعلهم أكثر جاهزية بدنيا و نفسيا لأجل ترجمة هذا الاستعداد في شكل إنجازات للمنظم

<sup>1</sup> كما أنها "الفرص والسائل التي توفرها إدارة المؤسسة أمام الأفراد العاملين، لتثير رغبتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل الحصول على الجهد والعمل المنتج"<sup>2</sup>

من خلال هذه التعريف نستنتج أن التحفيز وسيلة من وسائل التي تشجع العاملين على تقديم أكثر وتحسن أدائهم وتجعلهم يبذلون جهد أكبر للوصول إلى مستوى أعلى من أداء وكذلك لإشباع حاجتهم سواء كانت مادية أو معنوية.

## 2.1. مراحل تطور التحفيز

لقد بدأ الاهتمام بالحوافز في دراستهم منذ بداية القرن الثامن عشر، عند بروز حركة الإدارة العلمية حيث المنتبع تاريخ الإداري يجد بان الحوافز مرت بعدة تطورات ومراحل وكان لكل مرحلة منها إطارها البيئي الذي يتكون من فلسفة وافتراضات وقيم معينة ساعدت على تكوين نظام الحوافز ويميز الكتاب بين ثلاث مراحل تتمثل فيما يلي:

**1. المرحلة التقليدية:** هذه المدرسة ترى أن المنظمة وحدة اقتصادية مثالية لا علاقة لها مع البيئة الخارجية وهدفها تعظيم الأرباح<sup>3</sup>. حيث ركز **فدريك تايلور** 1856-1916 مؤسس حركة التنظيم العلمي للعمل على فكرة محورية هي تحقيق الرفاهية والتي ربطها بأجر العامل كالزيادة فيه وتقديم المنح والمكافآت، وكان أساس الفكرة عند تايلور هو إقناع كل من العمال

<sup>1</sup> بسمه بوكرش ، سياسة التحفيز و تنمية العلاقات العامة في المؤسسة ، رسالة ماجستير غير منشور كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة عنابه، 2012-2011، ص148

<sup>2</sup> تافليس وهيبه، تأثير الحوافز والدوافع على اتجاهات السلوك الإداري بالمنظمات ،مجلة تاريخ العلوم ،العدد 2،جامعة الجزائر 03 ،ص 122

<sup>3</sup> . يوسف جسيم الطائي ، مؤيد عبد الحسن الفضيل، إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي متكامل، الطبعة الأولى عمان، الوراق للنشر والتوزيع،2006،ص405

وأصحاب العمل برفاهية المنظمة التي تعود على كلا الطرفين حيث كان دائما يركز على الجانب المادي الاقتصادي<sup>1</sup>. ومن أبرز الدراسات التي قام بها، دراسات الحركة والزمن بهدف الوصول إلى الأداء المثالي من جانب العاملين كما قام أيضا بدراسة علاقة الأجور التشجيعية بمستوى أدائهم لزيادة إنتاجيتهم ودرس لعمل الإشرافي وفصل بين التخطيط والتنفيذ وعليه فان تايلور حاول تحديدا لأساليب العلمية والقيم المادية التي تساعد الإدارة على الإنتاج في زمن أقل وبجهد معقول مع تجاهل إنسانية الفرد<sup>2</sup>. كما ركز **ماكس فيبر** على أن البيروقراطية نظام له مجموعة من المزايا تتمثل في: الدقة، السرعة والمعرفة والاستمرارية، والوضوح مع الخضوع المطلق للرؤساء وذوي القوة والسيطرة القانونية والتنظيمية<sup>3</sup>

من خلال هذه النظرية فإن **فريدريك تايلور** اهتم بالجانب المادي المتمثل فالأجر والمكافآت أما بالنسبة ل**ماكس فيبر** اهتم في نظريته على الجانب المعنوي كاللتنظيم وأسلوب ممارسة العمل الإداري.

## 2.مرحلة مدرسة العلاقات الإنسانية

ركزت على سلوك العنصر البشري كمحور أساسي في إنجاز الأعمال وارتكزت على ثلاثة مداخل في دراسة السلوك هي: علم النفس التجاري و الصناعي، علم الاجتماع علم دراسة الإنسان و السلوك الإنساني، من بين رواد هذه المدرسة نجد **إلتون مايو**، **ماري باركر فيوليت** و**شيستر برنارد**، حيث أسهموا بشكل كبير في إدخال مفاهيم أساسية على علم الإدارة

<sup>1</sup>.. معمر داود، **منظمات الأعمال الحوافز و المكافآت**، بحث علمي في الجوانب الاجتماعية والنفسية والقانونية الطبعة الأولى، القاهرة، دار الكتاب الحديث2006،ص45

<sup>2</sup>. أمين عبد العزي حسن ، **إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي عشر** ، القاهرة :دار قباء للطباعة والنشر، 2001، ص:17

<sup>3</sup>. كامل بربر،**الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين**، ط2،بيروت،دار المنهل اللبناني 2008،صفحة 17

حيث شكات هذه المساهمات إلى حد كبير مدخلا أساسيا في تفعيل الأداء التنظيمي<sup>1</sup> ونفت هذه المدرسة صورة الآلة واعتبرت الفرد أو الإنسان بأنه يرغب في العمل و لديه الخ بوة على تحمل المسؤولية، وهو ما يستوجب مراعاة سلوكه و احترامه، وأن هناك حوافز تجذب الفرد للعمل، فتقدير واعتراف الإدارة بجهوده و استخدامها لعبارات الشكر و الثناء تشعره بأهميته، الأمر الذي يساهم في رفع معنوياته و بعث الحماس في نفسه لبذل أقصى جهد في سبيل تحقيق الأهداف.<sup>2</sup>

اتضح أن هذه المدرسة اهتمت بالجانب المعنوي أكثر من الجانب الإنساني والفني للعامل لأنه يعتبر إنسان ولديه مشاعر وأحاسيس ويستحق الشكر والثناء على الجهد المبذول.

### 3. مرحلة المدرسة المعاصرة

تجسد هذه المرحلة الفكر الإداري السائد حاليا، حيث تطورت النظرة إلى المنظمة والعامل والحوافز إلى حد بعيد وأصبحت تعكس الواقع بشكل أكبر من السابق والمنظمة تؤثر وتتأثر بالمجتمع الذي تعيش فيه والعامل هو جوهر المنظمة و ركيزتها الأساسية في تحقيق أهدافها نظرا لتمتعها بمختلف الطاقات الإبداعية وفي هذه المرحلة تباينت أنواع الحوافز التي أخذت صورا متعددة مادية و معنوية وإيجابية وسلبية وفردية وجماعية كلها ترتبط بالإنجازات العامل وتحصيله من ناحية ودوافعه وحاجاته ودرجة أهمية هذه الدوافع والحاجات من ناحية الأخرى كم اختلفت معايير تقديم الحوافز فبعد أن كانت سرية للغاية ولا يتم الإفصاح عنها إلا في أضيق الحدود في المرحلتين السابقتين، أصبحت في النظريات الإدارية المعاصرة واضحة وأكثر موضوعية وغالبا ما تقدم في صيغ كمية ويساهم العامل ونفي تحديدها مما يساعد على تشجيع الإبداع والتجديد وأصبحت الإدارة الموارد البشرية عضوا فعلا حيث يقع على

<sup>1</sup>كامل بربر، مرجع سابق، صفحة 35

<sup>2</sup>يوسف حجيم الطائي، عبد الحسين مؤيد الفضل، هاشم فوزي العابدي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، عمان، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع 2006 ص406

عانتها التأكد من توفر العاملين الملائمين للمنظمة من حيث القدرات والمؤهلات واستكشاف ميولاتهم وطموحاتهم ومدى رغبتهم في العطاء والابتكار وكذلك بحث الطرق الملائمة لترقيتهم في العمل وتحفيزهم على زيادة الإنتاج.<sup>1</sup>

وتمثلت هذه المدرسة في اختلاف عن المدارس السابقة حيث جمعت بين الحوافز المادية والمعنوية، وارتبطت بالنتائج المحققة وحسب مستوى الأداء.

### 3.1. أهمية الحوافز

ظهور الاهتمام بموضوع الحوافز منذ بدأ علماء النفس الصناعي يهتمون بإجراء الدراسات التي أسفرت على أنه لا يمكن حث الفرد على العمل بكفاءة وفعالية، ما لم يكن هناك حوافز يدفعه لذلك، فوجود الخطط الجيدة والتنظيم السليم ليس معناه أن نفترض أن الأفراد سيقومون تلقائياً بأداء الأعمال بكفاءة عالية، فجعل الأفراد يعملون برغبة يعد مشكلة لا يمكن معالجتها إلا من خلال مدخل التحفيز فقط، أن من الأهمية أن يكون الفرد قادر على العمل ولكن الأهم من ذلك أن يكون متحمسين للأداء وراغباً فيه، وقد زاد اهتمام في الآونة الأخيرة، بتحفيز العاملين وخلق الرغبة لديهم للعمل والتعاون الفعال نتيجة،<sup>2</sup> كما تتمثل أهمية حافز فيما يلي :

\_ يحقق نظام الحوافز الفعال زيادة في العوائد المحققة للمنظمات من خلال رفع الكفاءة

الإنتاجية للأفراد العاملين داخل المنظمات.<sup>3</sup>

\_ تخفيض الوقت اللازم باستمرار لخلق زيادات متوالية للإنتاج.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>. فرحات غول، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، الدار الخلدونية، طبعة 1، القبة، الجزائر، 2008، ص40/39

<sup>2</sup>. طاهر محمود كلالدة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع الأردن 2011، صفحة 117.118

<sup>3</sup>. هيثم العالي، الإدارة بالحوافز و التحفيز و المكافأة، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، الأردن 2007، صفحة 15

<sup>4</sup> كلالدة طاهر محمود، الاتجاهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية، عمان دار البداية ناشرون و موزعون، طبعة 2003، 1، صفحة 95

المساهمة في إشباع حاجات العاملين ورفع روحهم المعنوية وكذلك المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات العاملين وتنسيق أولويتها، وتساعد كذلك على تحكم في سلوك العاملين بها، يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين تنمية الطاقات الابداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار الدائرة وتفوقها.<sup>1</sup>

ان اهمية الحوافز تكمن في ان الموظف (اي كان مجاله)، يلزمه ان يكون متحمسا لأداء العمل وراغبا وهذا إلا باستخدام الحوافز حيث أنها لا يمكن ان توقظ الحماس والدافعية والرغبة في العمل مما ينعكس ايجابيا على الأداء العام وزيادة الانتاجية.<sup>2</sup>

#### 4.1. أهداف لحوافز

للحوافز عدة أهداف أهمها:

**1. على مستوى المؤسسة:** التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية: تسهم 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 البشرية المتاحة.

التكامل والترابط بين النشاط ، التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة ومنها : تخطيط الموارد البشرية وتحليل الوظائف و الاستقطاب، الاختيار ، التعيين والتدريب ، التنمية وتقييم

<sup>1</sup>. ربيع الهادي مشعان ، علم النفس الاداري ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن 2008 ص 201

202/

<sup>2</sup>. الجساسي، عبد الله حمد محمد، أثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين ،وزارة التربية و التعليم ، رسالة ماجستير الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي 2011 ، صفحة 10

الأداء، إضافة إلى الأجور والخدمات والترقيات ، تؤثر هذه الأنشطة مجتمعه على نتائج المتوقعة من مستوى المنظمة.<sup>1</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 الأهداف المنظمة.

**2. على مستوى الجماعات :** إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة: يحب الأفراد إثبات ذاتهم، ويحدث لتنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرص المناسبة للمنافسة والتحدي.

تنمية روح المشاركة والتعاون : تهدف الحوافز الجماعية إلى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة والحصول عليها ، كما تسمح المشاركة الأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم ولتنفيذها وشعورهم بالأهمية لإقناع الإدارة بأرائهم ووجهات نظرهم تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة حيث تمكن الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.<sup>2</sup>

### 3. على مستوى الفرد:

**زيادة في المداخل:** تحقيق الاستقرار للعاملين والولاء للمؤسسة.  
**زيادة الرضا الوظيفي:** عندما يتم انتهاز نظام تحفيزي فعال يساهم هذا في الاستجابة للعمل المطلوب منهم وبالتالي شعورهم بالرضا.

**إشباع حاجيات العاملين :** بمختلف أنواعها المادية والمعنوية منها من خلال ما يسمى بالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة.

<sup>1</sup> عبد المجيد عبد الفتاح المغربي و عبد المحسن جودة ، ادارة الموارد البشرية ، الاسس العلمية و الاتجاهات المستقبلية ،مصر ، جامعة المنصورة ،ص 294

<sup>2</sup>عمار حسن علوش، أثر نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين ،رسالة ماجستير تخصص إدارة اعمال ،الجامعة الافتراضية السورية،2019 صفحة

الحد من مشاكل العمل : كمعدل الغياب ودوران العمل السلبي وكثرة النزاعات داخل تنمية عادات وقيم سلوكية تسعى المؤسسة إلى غرسها في أفرادها.<sup>1</sup>

نلاحظ أن الأهداف تختلف من مستوى إلى آخر سواء كانت على مستوى المؤسسة أو على مستوى الجماعات وعلى مستوى الفرد حسب المتطلبات.

## 2.المبحث الثاني: تصنيفات الحوافز

### 1.2. أنواع الحوافز

لقد تنوعت تقسيمات الحوافز فكل تقسيم يستند إلى أساس معين ويهدف إلى إبراز جانب معين من الأنواع المختلفة للحوافز، التي سوف تكون كالتالي:

#### 1.تقسيم الحوافز على حسب طبيعتها: وتتمثل في الحوافز المادية والحوافز المعنوية.

**1.1.الحوافز المادية :** يعني الحفز المادي تقديم شيء مادي للفرد لحفزه نحو الارتقاء بأدائه يكون أما شكل دعم مادي أو زيادة في الأجر، أو تقديم نسبة من الأرباح أو من المبيعات أو على شكل أجور إضافية، وقد كانت المدرسة الكلاسيكية تؤمن بأن الحوافز المادية هي الطريقة الوحيدة لتحفيز العامل وقد لا تكون الوسيلة المناسبة لتحفيز كل العاملين فالتحفيز المادية

يكون مجديا الذين لديهم عوز مادي، وللعاملين في المستويات العليا ، بينما العاملين الذي هم الذين يمتازون باليسر المادي ، لا تحفزهم المادة أو النقد،والحوافز المادية تكون على شكلين هما:

**أ.حوافز نقدية:** وهي عبارة عن مبلغ نقدي يقدم للعامل إما بصورته البسيطة كتقديم مبلغ.

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، الطبعة9،9111، ص252

ب. **الحوافز العينية:** وهي تقديم جزء مما تنتجه للعاملين، أو تقديم أشياء عينية للعاملين تساعد في أمور معيشتهم.

**2.1. الحوافز المعنوية:** الحوافز المعنوية وسيلة جيدة لتحفيز العاملين في المستويات الإدارية العليا ، والعاملين وذوي الأحوال المادية الميسور ، وتكون الحوافز المعنوية إما على شكل كتب تثناء وشكر ، أو على شكل شهادات تقدير ، وقد تكون على شكل ترقية ، أو نقل العامل إلى مركز مهم و له سلطات اكبر، أو على شكل أوسمة أو ميداليات ، أو على شكل.

هناك بعض الحوافز مادية و معنوية في آن واحد ، مثل الترقية والترقية عادة تستحق زيادة في راتب أو الأجر ، فإذا اقترنت الترقية زيادة في الأجر ، أصبحت حافز ماديًا ومعنويًا ، ولذلك النقل إلى وظيفة أهم إذا اقترن ذلك بزيادة في الأجر تكون حافزًا ومعنويًا في آن واحد أيضًا.<sup>1</sup>

## 2. الحوافز من حيث فعاليتها

**1.2. الحوافز المادية:** من أكثر الحوافز استعمالًا وشيوعًا، وذلك لقدرتها على إشباع عدد من الحاجات الأولية أو الدوافع الأساسية لدى الفرد، ومن أمثلة هذه الحوافز نذكر: لمكافآت والزيادات الدورية، المشاركة في الأرباح، تأقلم الحوافز المادية مع بيئة العمل كربط الأجر بالإنتاج.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> دغفل نعيمة ، أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين ، مذكرة شهادة ماستر في العلوم السياسية ، جامعة مسيلة، 2014/2015، صفحة 22/21

<sup>2</sup> باجة حميد: دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة ، دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط البويرة، مذكرة لنيل شهادة، ماستر لعلوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محند أولحاج البويرة، 2014، صفحة 11



كما يعتبر الحافز المادي أو حافز الأجر من أهم الحوافز، يتمثل المال في الأجر الذي يتقاضاه الفرد لما يقوم به من عمل ويتوزع هذا الأجر بطرق شتى وكل طريقة من هذه الطرق لها أثر في تحفيز العامل ودفعه إلى العمل ومن هذه الطرق:

**1. الأجر باليومية:** إن الأجر باليومية وبالساعة أو الأسبوع أو الشهر يعطي الفرصة للعامل ليصل بإنتاجهم إلى مستوى رفيع بصرف النظر عن الوقت وليس هناك ما يؤدي إلى الإسراع في انجاز عمله حتى يزيد أجره.

**2. الأجر بالقطعة:** يرتبط أجر العمل في هذه الطريقة بكمية الإنتاج الذي يقوم به العامل لأنه يعطي الفرصة لظهور الفروق الفردية، وبطبيعة الحال يرتبط الإنتاج بالعمر والحيوية، والصحة وهذه الطريقة تلقي عبء النتاج على العمال أنفسهم هم فإذا زاد فهو في مصلحتهم، وإذا قل انخفض أجرهم.

**3. الأجر على حسب الخبرة في العمل :** أي كلما كانت خبرة العامل كبيرة كلما كان أجره عالى.

**4. الأجر حسب احتياجات الفرد :** أي يزداد أجره كلما زادت حاجاته، ومع ازدياد عدد أفراد أسرته، وإذا كانت الأنواع السابقة تشمل أكثر الحوافز المادية انتشارا إلا انه هناك أنواع أخرى نذكر من ها على سبيل المثال: لعلاوات الاستثنائية -الأجور التشجيعية-العمولات-الإشتراك في الأرباح. الخدمات التي تشبع في الفرد الكثير من الحاجات الأساسية كالخدمات الغذائية والصحية والتعليمية والسكنية.<sup>1</sup>

**2.2. الحوافز المعنوية:** إن العمال لا يهتمون بالزيادة في الأجر بالدرجة الأولى و فقط، بل يفضلون عليه نواحي أخرى تتمثل في الاطمئنان على المستقبل في عضوية الجماعة والتواجد معها، وبناء على ما برهنت عليه الدراسات، والتجارب أخذ المسئولون في مواقع

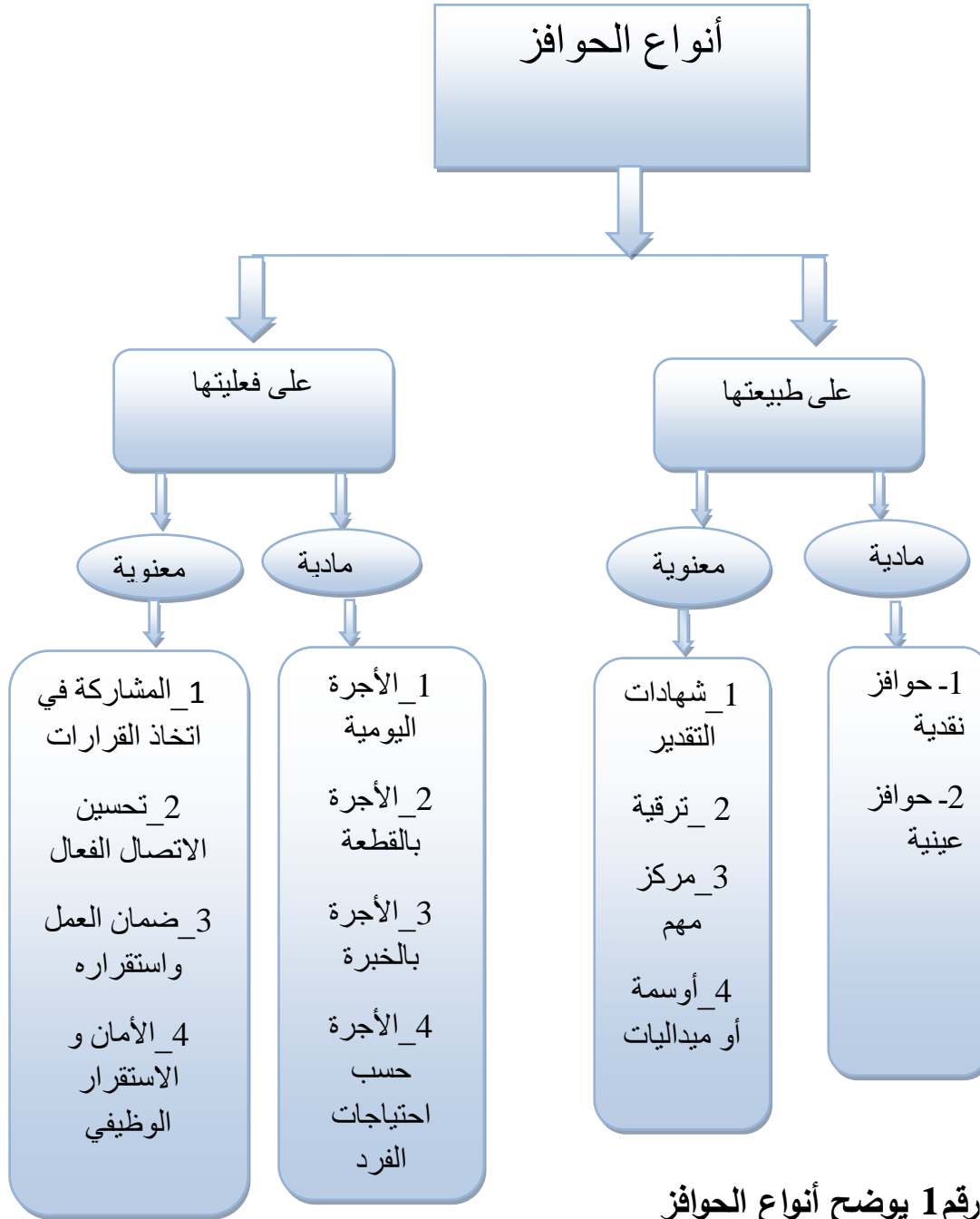
1.السلمي علي،إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية،القاهرة،مكتبة غريب2010،صفحة 301

العمل، والإنتاج المختلفة على عاتق هم البحث عن حوافز أخرى تثير قدرات العامل، وتربطه بعمله وهي الحوافز المعنوية، والتي تتمثل في النمو الوظيفي، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وفرص التعبير عن الذات، وإبداء الرأي والاقتراحات. وكذلك المدح، والتشجيع، ووضع أسماء المجدين في لوحات الشرف، وإعطائهم الأوسمة، والمكافآت، وسنتناول بعض هذه الحوافز كما يلي:<sup>1</sup>

- ضمان العمل واستقراره؛ الحوافز الاجتماعية المعنوية التقدم الوظيفي؛ المشاركة في اتخاذ القرارات العمل الجماعي والعلاقات الاجتماعية؛ المركز والمكانة لترقية و الترقيع والتنقلات الوظيفية؛ الأمان والاستقرار الوظيفي؛ ديمقراطية الوظيفة من خلال هامش حرية إبداء الرأي والإصغاء والاستماع الجيد للعاملين؛ تحسين الاتصال الفعال وتطوير أساليبه ونماذجه؛ - تحسين وتطوير العلاقات الوظيفية غير الرسمية وكسبها واستثمارها إيجابيا؛ تشجيع التدريب وإعادة التدريب والتأهيل عدالة توزيع المسؤوليات وتوازنها مع الصلاحيات المعطاة لها؛ عدالة الوظيفة والرواتب المقابلة داخليا وخارجيا؛ بناء ثقافة تدفع بعامل الانتماء الوظيفي للمنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- سامر جلد، ، السلوك التنظيمي و النظريات الإدارية الحديثة ،أسامة للنشر والتوزيع ،عمان،الأردن 2009،صفحة

<sup>2</sup>- موسى خليل، الإدارة المعاصرة المبادئ الوظائف الممارسة ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ،



## 2-2. نظريات المفسرة للحوافز

**1. النظرية الكلاسيكية:** من أهم مؤسسيها فريديريك تايلور سنة 1991 وأطلق عليها مصطلح الإدارة العلمية قام من خلالها بدراسة وتصميم 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 أدوا العمل بسرعة فستستغني الإدارة عنهم ويصبحون عاطلين، وبالتالي فإن إطالة مدة الإنجاز يعني ضمان عمل لمدة.  
- من مسؤولية الإدارة توفير الأفراد المناسبين للعمل المعين، وتدريبهم على أكثر الوسائل كفاءة لأداء عملهم.

- للعمال ميل طبيعي للعمل بأقل من طاقاتهم.

- يجب ربط أداء العاملين مباشرة بنظام الأجر أو بحافز فوري أو نظام الأجر بالقطعة.  
أي أن تايلور اعتقد أن كفاءة الموظفين سترتفع إذا ما تم تحفيزهم عن طريق نظام الأجر بالقطعة وبتصميم العمل بصورة تتيح الاستفادة من الطريقة الوحيدة المثلى.

بناء على ما سبق نلاحظ أن هذه النظرية أهملت الجانب الإنساني في العملية الإدارية فتتظر للعامل كأنه آلة وعنصر من عناصر الإنتاج الأخرى مثل المال، الأرض، اليد العاملة وتجاهلها أيضا أن الفرد كائن حي لديه أحاسيس ومشاعر<sup>1</sup>.

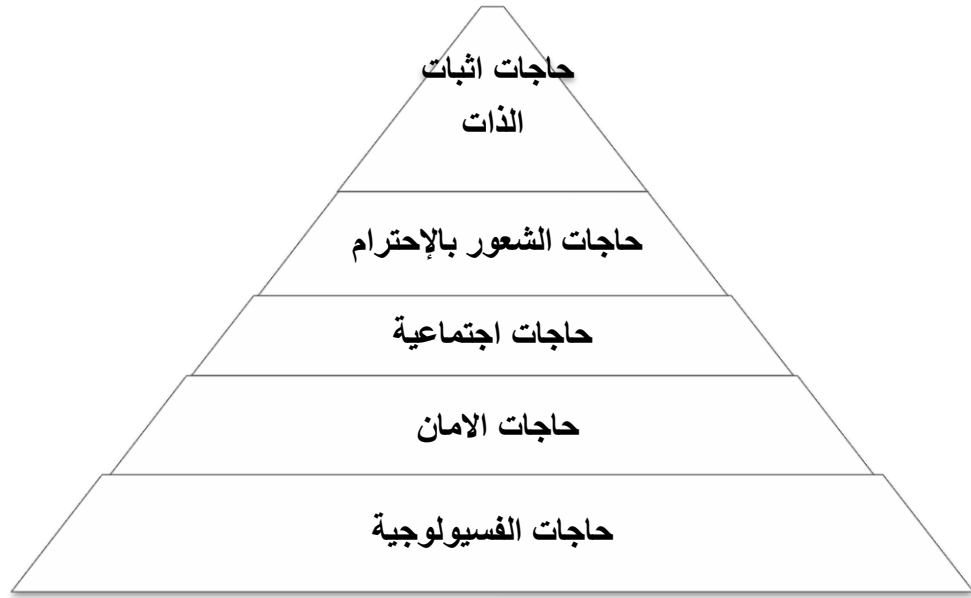
- اهتم تايلور في نظريته على الجانب المادي حيث اعتبر أن كلما زاد الأجر زد الإنتاج ويجب أن يكون زيادة الأجر للعاملين ذو إنتاج عالي فقط.

- أما بالنسبة للعامل البسيط ومنخفض الأداء ولا يصل إلى الإنتاج المطلوب، فإما يتم تدريبه أو نقله أو فصله حيث يرى أن المال هو الذي يحدد القوة والاندفاع لدى العاملين ، فالجانب المادي هو الذي يساهم في إشباع حاجيات العامل، فنرى أنه أهمل الجانب المعنوي للعاملين.

**2. نظرية الحاجات الإنسانية:** تعتبر هذه النظرية من أهم النظريات في دراسة الحوافز في مجال العمل، فإن تحقيق لأهداف المؤسسة مرتبط بمدى فهم وإدراك الدوافع الداخلة للعاملين فمن أهم رواد هذه النظرية أبراهام ماسلو الذي اعتمد في نظريته على الافتراضات التالية:

<sup>1</sup> - باجة حميد، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة، مرجع سابق ، صفحة 18

إن دوافع الفرد معقدة للغاية، وليس لدافع معين أثر على سلوكه، إذن أن السلوك ناجم عن تأثير مجموعة من الدوافع العاملة في نفس الوقت، وأن حاجات الإنسان يمكن ترتيبها بشكل هرمي حسب أهميتها بدأ من الحاجات الدنيا (السيولوجية)، بحيث يتعين الإشباع الجزئي للحاجات الدنيا قبل الانتقال لإشباع الحاجات التي تليها، وأن الحاجة المشبعة لا تشكل دافعاً، فعندما يتم إشباع إحدى الحاجات تبرز حاجة أخرى لتحل مكانها، تحتاج إلى إشباع ويمكن القول إن لإنسان حاجات متجددة ليس لها حدود، كما أن الحوافز تتداخل مع بعضها البعض، وبالإمكان إشباع الحاجات في المستويات العليا للأفراد، بطرق كثيرة مختلفة عن تلك الخاصة بالحاجات الدنيا.<sup>1</sup> كما قدم ماسلو بتحديد خمس حاجات للأفراد وفق تدرج هرمي كما هو مبين في الشكل الآتي:



الشكل 2: مدرج الحاجات عند ماسلو<sup>2</sup>

- **الحاجات الفسيولوجية:** وهي حاجات الفرد للمأكل والمشرب والملبس والمأوى والراحة ويعتمد الفرد في إشباع معظم هذه الحاجات على الموارد المالية ممثلة في الأجر أو الدخل عموماً.

<sup>1</sup> عيد عريفج و آخرون ،مبادئ في العلوم الإدارية ، دار زهران للنشر والتوزيع،طبعة 2014،1 صفحة 168

<sup>2</sup> عيد عريفج و آخرون ، مبادئ في العلوم الإدارية ،مرجع سابق ،صفحة 169

- **حاجات الأمان** : حيث يحتاج الفرد لتأمين نفسه وأولاده (عائلته) من الخاطر الشخصية ومخاطر الزمن من حيث العمل والصحة، يحتاج الفرد لان يؤمن على وظيفته ودخله حالياً ومستقبلاً أو يحتاج لان يشعر بالأمان وعدم القلق
- **الحاجات الاجتماعية**: لتكوين الصداقات واكتساب حب الآخرين وتعاطفهم ومساعدتهم أو التأثير بهم، وللشعور بالانتماء يحتاج الفرد كموظف أن يشعر بانسجام مع نسيج اجتماعي أو صحبة متألّفة يساعده إذا احتاج لمساعدة وقبول مساعدته إذا قدمها.
- **حاجات الاحترام والتقدير** : حيث يحتاج الفرد لان يشعر بأهميته الذاتية واستقلالته وأهليته للإنجاز (عوامل احترام الذات)، وكذلك لان يشعر بتقدير واحترام الآخرين مثل الرؤساء والزملاء في العمل ولأن يرى نفسه على درجة أو أكثر من المكانة والشهرة (عوامل احترام الآخرين).
- **الحاجة لتحقيق الذات** : أي تحقيق أقصى آماله أو أهدافه أو تحقيق الصورة المنشودة في خياله وهذه حاجة متجددة متصاعدة.<sup>1</sup>

اهتمت هذه النظرية بدافع العاملين حيث اعتبرت أن السلوك ناجم عن مجموعة من تأثيرات والدافع والحاجات، حيث ركز ماسلو في نظريته عن الحاجات التي اعتبرها متجددة وليس لها حدود، ومثلها في هرم وتمثلت في الحاجات الفسيولوجية والتي كانت في قاعدة الهرم، والحاجات حاجات الأمان ، حاجات الاجتماعية، الحاجة الشعور بالاحترام ، الحاجة لتحقيق الذات، التي كانت في أقصى درجة من الهرم .

**3. نظرية العاملين لهيرزبرج** : أوجدها هيرزبرج في أوائل الستينات حيث رأى أن هناك عاملين هما منابع للدوافع وتدفع الفرد إلى الأداء الجيد و تستخدمها ، المنظمة كحافز لإثارة دافعيته وتوفها يحقق رضا الفرد وتتمثل هذه العوامل في عامل الرضا الذي له علاقة مباشرة وعفوية بطبيعة الوظيفة أو المهنة التي يشغلها الفرد ، وعامل السخط الذي يرتبط عضوياً

<sup>1</sup> خليفة شهيناز ،ساسي أمال ،وأخرون، نظريات التحفيز،جامعة محمد خيضر،بسكرة،2019،2020،صفحة 13.12

بمحيط العمل أي بظروف العمل وما توفر الإدارة للعامل تتجلى هذه العوامل في مجموعتين هما:

- العوامل الوقائية (الصحية): وهي العوامل التي تنتمي إلى محتويات العمل ومحيطه وتعمل على المحافظة على الفرد من الوقوع في عدم الرضا عن عمله وتتمثل في :
- سياسة المنظمة (الأجور،استقرار العمل ، نمط الإشراف ،العلاقات مع الرؤساء ) ، إذا شعر الفرد أن السياسات متوازنة والتعويضات عادلة فإنه يصل إلى مستوى من الرضا لإنجاز.
- العوامل الدافعة: تتمثل في: الشعور بالإنجاز ، وحصوله على التقدير ، والتقدم الوظيفي ، وحصوله على المسؤولية .هذه العوامل الدافعة إذا توفرت للفرد فإنها تدفعه وتحفزه للعمل وتجعله راضيا عن عمله و لا يمكن أن تفصل العوامل الوقائية عن العوامل الدافعة لإن الرضا والتحفيز يتحقق بوجود العاملين معا حقيقة قد تمكن هيرزبرج من إيجاد عاملين أساسيين لتحفيز الأفراد و تحقيق الرضا ، إلى أنه لم يثبت وجود علاقة كبيرة بأداء العامل والعوامل الدافعة هي أحد العوامل الرئيسية المحددة لأداء العامل .<sup>1</sup>

اهتمت هذه النظرية بدراسة دوافع العاملين التي تدفعهم إلى العمل الجيد وتتمثل في فئتين عوامل وقائية مثل سياسات المنظمة أو الإدارة وعوامل الدافعة مثل طبيعة العمل البسيطة أو المعقدة أو روتينية.

**4. نظرية العلاقات الإنسانية :** صاحبها إلتون مايو ظهرت كرد فعل للنظرية الكلاسيكية واهتمت بالعنصر البشري وعلاقات الأفراد مع رؤسائهم وجماعة العمل داخل ، المؤسسة وتضيف هذه النظرية بأن للعامل حاجات جسمية ونفسية 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

<sup>1</sup>-مصطفى كامل ابو عزم عطية ،مقدمة في السلوك التنظيمي مدخل نفسي لتطوير القدرات ،المكتب الجامعي

الحديث،الاسكندرية،2009،ص 140

كالإضاءة والتهوية، وفترات الراحة والرطوبة والنظافة والضوضاء في مصنع "شركة جنرال إلكتروك"، فهناك مجموعة من الافتراضات الأساسية المتعلقة بالعنصر البشري وكيفية تحفيزه وتمكن حصرها فيما يلي:

- إن الأجر وملحقاته لا يهتئ وحده الحافز الذي يشجع العامل على زيادة إنتاجه توجد عوامل معنوية مثل:

- رغبة العامل في الاستقرار والأمن الوظيفي وإحساسه بأهمية.
- الانتماء للمنظمة التي يعمل فيها، وأن العامل لا يتصرف بمعزل عن باقي أفراد الجماعة.
- وعليه فهذه النظرية اعتبرت الإنسان كائنًا اجتماعيًا وتلعب العلاقات مع الآخرين دورًا هامًا في سلوكه واتجاهاته، ونلاحظ أيضًا الأهمية الحيوية للجانب الإنساني التي أظهرتها هذه النظرية، فالفرد آمال وطموحات وأهداف<sup>1</sup>.

تهتم هذه النظرية على الجانب المعنوي باعتبار أن الجانب المادي غير كافي لتحفيز العمال، فيجب الاهتمام بالأفراد وفهمهم أيا كان مستواهم أو سلوكهم، فاهتمت بفهم سلوك العمال واندماجهم من خلال اشتراكهم في عملية الإدارة وتحملهم مسؤوليات العمل.

#### 5. نظرية X-Y: دوجلاس ماك جريجور

يرى "دوجلاس ماك جريجور" أن هنالك وجهتي نظر مختلفتين بشأن الفرد العامل الأولى سلبية ويطلق عليها نظرية (X) والثانية ايجابية ويطلق عليها نظرية (Y) وقد استنتج "دوجلاس ماك جريجور" بعد ملاحظته لأسلوب المدراء في التعامل مع العاملين ان وجهة نظر المدراء للفرد العامل تعتمد على مجموعة من الافتراضات التي تؤثر في تشكيل سلوكهم نحو العمل اعتماداً على هذه الافتراضات. وتتمثل نظريات كالتالي:

#### - افتراضات نظرية X:

<sup>1</sup> - زمري جهيدة، بشني يوسف، مذكرة شهادة ماستر أكاديمي، دور الحوافز في تحسين الأداء في المؤسسات العمومية

الإستشفائية، بمعسكر، 2017-2018، فحة صفحة 22



- الأفراد بطبيعتهم يكرهون العمل وسيتجنبونه إذا تمكنوا من ذلك.
- الأفراد طموحهم ضعيف يميلون إلى تفادي المسؤولية ويفضلون أن يقوم أحد بتوجيههم.
- الأفراد يريدون الأمان قبل أي شيء آخر
- من اجل جعل الأفراد يحققون أهداف المنظمة فمن الضروري استعمال الشدة والرقابة والتهديد والعقاب.
- افتراضات نظرية Y:** إن العمل ظاهرة طبيعية، فإذا كانت الظروف مواتية فالأفراد لن يقبلوا المسؤولية فقط، ولكنهم سيسعون إليها.
- . إذا كان الأفراد ملتزمين بأهداف المنظمة، فإنهم سوف يقومون بالتوجيه الذاتي والرقابة الذاتية من تلقاء أنفسهم.
- . إن الالتزام بالأهداف يتوقف على العوائد المرتبطة بتحقيق الأهداف.
- . إن الفترة على الابتكار في حل المشاكل المنظمة تتفاوت بين الأفراد التنظيم و إن الطاقات والقدرات الحضارية للإنسان العادي مستغلة استغلالاً جزئياً (حيث أن العامل لديه طاقات كاملة مستغلة استغلالاً جزئياً فإن مهمة الإدارة هي تقرير كيفية استخدام هذه الطاقات غير المستغلة).<sup>1</sup>
- خلاصة القول يمكن القول أن **دوجلاس** يرى ان هناك نظريتين مختلفتين متعاكستين تتمثل في (X) سلبية فنرى أن فرضيتها ترى أن العامل كسول و يحتاج الى رقابة وإشراف مستمر بينما تتمثل نظرية ( Y ) وهي ايجابية وتعتمد فرضيتها ان العامل يبحث على المسؤولية ويقبلها في الأحوال الصحيحة والتزامه اتجاه الأهداف مرتبط بالرضا والإنجاز والحوافز.

<sup>1</sup>. حنا نصر الله، هالة صبري، عيد عريفج ، مبادئ في العاوم الإدارية الأصول و المفاهيم المعاصرة ،مرجع سابق ،صفحة 182 . 183 .

## 6. نظرية الحاجات المكتسبة: لماكيلاند

لقد ركزت على ثلاثة أنواع من الحاجات الإنسانية التي يسعى الفرد لإشباعها لتحقيق الرضا وهي:

-**الحاجة للقوة:** فالأفراد يحبون التمتع بالقوة، من خلال ممارستها اتجاه الآخرين فيطمحون لمواقع القيادة، وعندما تتحقق تلك الحاجة يشعرون بالرضا.

-**الحاجة للانتماء:** فالأفراد الذين يحتاجون للانتماء بدرجة عالية، يشعرون بالرضا عندما يحبهم الآخرون.

. **الحاجة للإنجاز:** فالأفراد بحاجة لبلوغ النجاح وتفادي حالات الفشل وبيحثون عن إنجاز أعمال صعبة، وتحمل المسؤولية، والمنظمة تستعمل هذا كحافز فتضع لهم أهداف تميل إلى الصعوبة، لتزيد من تحديهم كما تحملهم المسؤوليات المختلفة لتحفيزهم.<sup>1</sup> إن هذه النظرية أثبتت العلاقة الوثيقة بين الدافع للانتماء والدافع للإنجاز وأيضاً أبرزت دور دافع للإنجاز الذي يحرك الأفراد نحو تحسين الأداء، ويمكن من رفع قدراتهم واستغلال خبراتهم بشكل يفيد المنظمة والفرد، كما يساعد المديرين على تفسير سلوك العاملين.<sup>2</sup>

اهتمت هذه النظرية بالحاجات في نفس سياق هرم ماسلو لكن اختلفت الحاجة في هذه النظرية حيث اعتبرت إن الحاجة هي التي تحقق الرضا وتمثلت الحاجات كالتالي الحاجة الى القوة وتكون عن طريق السلطة والنفوذ، والحاجة إلى الانتماء فالإنسان كونه كائن حي لا يستطيع ان ينعزل عن الجماعة يحب لاستأنس بالعيش مع الآخرين سواء داخل المؤسسة أو خارجها، وكذلك هناك حاجة الانجاز وهي الأخيرة تهتم بدوافع الأفراد وتحقيق النتائج المطلوبة

<sup>1</sup> - محمد قاسم القريوني ، السلوك التنظيمي، الطبعة الخامسة ، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع،الأردن،سنة 2009

ص61

<sup>2</sup>. كمال بربر، الموارد البشرية اتجاهات وممارسات إدارة، دارالمنهل،لبنان ،2007، صفحة 165

## 7. نظرية التوقع: فيكتور فروم

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

اختيار الفرد لنشاط معين يعد واحد من بدائل الأنشطة منهم، يرتكز الاختيار على اعتقاد الفرد أن النشاط المختار هو الطريق المحتمل لتحقيق أهدافه نلعب التوقعات دورها في اتخاذ الفرد لقراره.<sup>1</sup> ومن مميزات هذه النظرية أن سلوك الفرد لا يتحدد بحافز واحد بل العديد من الحوافز في نفس الوقت يختار منها أي الحوافز أكثر إشباعاً لحاجاته، كما أوضحت هذه نظرية الفارق بين قيمة الحافز و احتمال تحقيقه و يؤخذ على هذه النظرية بأنها لا تعط نمط عام لسلوك الأفراد تجاه أعمالهم بم أي مثل صعوبة في تطبيق هذه النظري ة نستنتج أن هذه النظرية ارتكزت على التوقع و افتراض الدافعية تبدأ برغبة الفرد للحصول على شيء ما سواء كان مادي أو معنوي ، لإشباع حاجيته مقابل ما يقدمه للمؤسسة، حيث يعتمد في توقعاته على أن الجهد المبذول يؤدي إلى الانجاز المطلوب ، وهذا الأخير سوف يحقق المكافأة المرغوب من قبل الفرد ، لهذا فان تحفيز الفرد لقيام بعمل يعتمد على قوة الرغبة و التوقع .

<sup>1</sup>. سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل، عمان، ص313

### 3.2. خصائص الحوافز

- لكي يتحقق الهدف من وضع نظام للحوافز فإنه لا بد من مراعاة مجموعة من الشروط يجب توافرها لتحقيق ذلك من أهمها:
- مدى تناسب الحافز مع الدافع الموجود لدى الفرد، فإذا كانت الحوافز المعطاة للعاملين تنفق مع رغباتهم وحاجاتهم من حيث الكم والكيف كلما أدى ذلك إلى زيادة فاعلية نظام الحوافز، إذ أن أي نقص في الحافز سيؤدي إلى عدم تحقيق الإشباع المطلوب الأمر الذي يؤدي إلى استمرار حالة عدم التوازن عند الفرد.
  - أن تعمل الحوافز على ربط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها وتفاعله معها وذلك عن طريق تعميق مفهوم ربط الحافز بالأداء الجيد.
  - أن تواكب هذه الحوافز المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والحضارية والتي يمر بها البلد والتي قد تؤثر على سلوك العاملين.
  - أن يتسم نظام الحوافز بالوضوح بالنسبة لجميع العاملين، بحيث يكون لدى كل فرد فكرة واضحة عن نظام الحوافز الموجود في المنظمة التي يعمل بها.
  - أن ترتبط هذه الحوافز ارتباطاً وثيقاً بالجهود الذهنية أو البدنية التي يبذلها الموظف أو العامل في تحقيق الحد الأدنى للأداء والإنتاجية.
  - مرونة نظام الحوافز حتى يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي في مجال العمل، لاسيما وأن دوافع ملين في تغير مستمر.
  - أن يركز نظام الحوافز الفعال على إشباع الدوافع الأكثر إلحاحاً لدى الفرد، حيث أنها المسيطرة على سلوكه وتصرفاته عن غيرها من الدوافع
  - العمل على إيجاد رغبة جديدة، أو زيادة في مستوى رغبة قائمة عند الفرد وذلك عن طريق توفير الحوافز المادية والمعنوية وحسن اختيار أيهما في كل مناسبة.

أن يتسم الحافز بالنزهة وعدم تدخل الاعتبارات الشخصية أو العلاقات أو الوساطات والمحسوبيات في منحها وألا يمنح إلا على الأداء الجيد حتى يؤدي الهدف المنشود.<sup>1</sup>

## 4.2. أسس منح الحوافز

إن أهم معيار لمنح الحوافز على الإطلاق هو التمييز في الأداء ولا يمنع الأمر من استخدام المزيد من المعايير الأخرى فيما يلي:

**1. الأداء:** يعتبر التمييز في الأداء المعيار الأساسي، وربما الأوحيد لدى البعض وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو وفر في وقت العمل، أو التكاليف أو وفر أي مورد آخر ويعتبر الأداء فوق العادي أو التمييز في الأداء أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز.

**2. المجهود:** يصعب أحيانا قياس ناتج العمل، وذلك لأنه غير ملموس و واضح، كما في الأداء وظائف الخدمات، والأعمال الحكومية أو لأن الناتج ش يء احتمالي الحدوث وبالتالي فإن العبرة أحيانا في المحاولة وليس في النتيجة وقد يمكن في الحسبان مكافأة المجهود أو الأسلوب أي الوسيلة التي استخدمها الفرد للوصول إلى الناتج، والأداء، ويمكن الاعتراف أن هذا المعيار أقل أهمية من معيار الأداء لصعوبة قياسه وعدم موضوعيته في كثير من الأحيان.

**3. المهارة:** هناك بعض المنظمات التي تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو انجازات أو دورات تدريبية، وتجدر الإشارة إلى أن هذا المعيار الأخير محدود جدا، ولا يساهم إلا بقدر قليل في حساب حوافز العاملين.

**4. الأقدمية:** ويقصد بها طول فترة العمل التي قضاها الفرد في المنظمة، وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء التنظيمي والانتماء الذي يجب مكافأته.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> صلاح الشنواني، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ( المدخل و الأهداف ، مؤسسة شباب الجامعة ، مصر ، 1999 ،

إن لمنح الحوافز يجب مراعات عدة أسس المتمثلة في الأداء في الأداء وهو المعيار الأساسي، والمجهودات التي هيا معيار ثانوي لصعوبة قياسيه، أما بالنسبة للمهارة فهي تمثل في الشهادات والجوائز، اما الأقدمية وهي أكثر أهمية في قطاع العام خاصة فتشير إلى الولاء والانتماء.

---

<sup>1</sup>معين أمين السيد ، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية ، ط1،الدار الجامعية ،القاهرة 2010 ص 355

## خلاصة الفصل

من خلال ما تطرق له في فصلنا يظهر أن للحوافز أهمية بالغة لتسيير المؤسسة ولرفع كفاءتها الإنتاجية، فيعتبر التحفيز هو العملية التي توجه سلوك الفرد أو العامل داخل المؤسسة عن طريق مختلف طرق سواء كانت مادية أو معنوية، للمحافظة على استمرارية وتنمية أداء وتلبية وإشباع حاجات العامل داخل المؤسسة وخارجها، ووضحنا ذلك من خلال التطور التاريخي للحوافز والنظريات المفسرة، ولذلك فإن نجاح المؤسسة يعتمد على الحوافز المقدمة للعاملين لأنه تعتبر الوراثة الراجعة للمنظمة.

# الفصل الثاني

## الأداء



## تمهيد

لقد أخذ موضوع الأداء اهتمام الكثير من المفكرين والباحثين و الدارسين، في مجال الإدارة والمؤسسات، لأن الهدف الأساسي التي تسعى إليه المؤسسة هو تحقيق معدلات عالية من الكفاءة الإنتاجية ، إذ يعتبر الأداء داخل المؤسسة أحد أهم المتغيرات في مجال إدارة الموارد البشرية ، حيث تتمحور حوله جميع الجهود المبذولة من طرف الإدارة و العاملين ، لذا يتوجب على كل مؤسسة الاهتمام به عن طريق حسن تسييره ، واختيار المعايير الملائمة لقياسه و تقييمه لأنه مصدر تميز المنظمة ، وهذا ما سوف نتطرق له في فصلنا الثاني من بحثنا وهو دراسة ماهية الأداء، وطرق قياس الأداء ، وكذلك معايير تقييم أداء العاملين و في الأخير سوف نوضح العلاقة بين الأداء والحوافز .

## 1. المبحث الأول: ماهية الأداء

يعتبر الأداء نظام متكامل لأنه مقياس من مقاييس نجاح المؤسسة في تحقيق الأهداف والكفاءات المطلوبة، ومحورا رئيسيا على مستوى المؤسسة عامةً وعلى الإدارة خاصةً وعلى مستوى الأفراد والعاملين، ولقد تعددت التعارف الخاصة بالأداء نظراً لتعدد الباحثين بالاهتمام بالموضوع والدراسات المتنوعة التي تطرقت له، سوف نذكر منها أهم التعريف في مبحثنا التالي.

### 1.1. مفهوم الأداء

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء قياس على أساس النتائج التي حققها الفرد.<sup>1</sup> ويعرف أيضا على أنه " نظام رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع".<sup>2</sup> و"الأداء هو تنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفتها بها، ويعني النتائج التي يحققها الفرد في المنظمة".<sup>3</sup> ويعرفها ناصر محمد إبراهيم أداء بأنه "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله".<sup>4</sup> وتعرف أيضاً هي القيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله.<sup>5</sup>

<sup>1</sup>. رواية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001، ص25.

<sup>2</sup>. خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر 2005 ص199

<sup>3</sup>. عبد الله بن درويش ، سعد الغامدي، تقويم أداء موظفي الاستقبال في المستشفيات العسكرية ، رسالة نيل شهادة

الماجستير ، جامعة نايف للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا ، 2006، صفحة 07

<sup>4</sup>. ناصر محمد إبراهيم السكران، المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في العلو الإدارية، جامعة

نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض 2004، صفحة 44

<sup>5</sup> أحمد صقر عاشور، ادارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت ، طبعة 1979، 2، صفحة 50

وجاء تعريف آخر عن الأداء حيث يعتبر الأداء هو "الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج، وإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية عليها، ولتخزينها وتسويقها طبقاً للبرنامج المسطر والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال فترة الزمنية المدروسة".<sup>1</sup> ويعرف الأداء على أنه "سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابغة من داخل الفرد فقط، لكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيط به"<sup>2</sup> ويرى بعض الباحثين أيضاً أن الأداء "هو عبارة عن حصيلة الجهد المبذول من قبل فرد معين والنتائج عن تفاعل ثلاث عوامل وهي دافعية الفرد وقدراته ومستوى إدراكه".<sup>3</sup>

نستنتج من التعريف المقدمة أن الأداء عبارة عن مجموعة من الأنشطة والمجهودات المبذولة سواء كانت ذهنية أو عضلية التي يقوم به الفرد العامل والمتماثلة في المهمات المكلف بها والتي يبرز فيها قدراته ومدى كفاءته من أجل تحقيق الأهداف المخطط من طرف المؤسسة، وتحقيق أهدافه بشكل خاص.

## 2.1. عناصر الأداء

تتمثل عناصر الأداء في:

1. **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
2. **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

<sup>1</sup> جمال خنشور ، التقييم الاقتصادي في وحدة ديدوش مراد لإنتاج المشروبات الغازية و العصير المركز خلال عامي 85.84، جامعة باتنة 1987، صفحة 09

<sup>2</sup> محمد هلال ،مهارات ادارة الأداء،مركز تطوير الأداء و التنمية ،الفاخرة طبعة1،1999،صفحة 19.

<sup>3</sup> سليمان فارس و آخرون ،ادارة الموارد البشرية ،منشورات جامعة دمشق ،سوريا ،2000،صفحة 66.

**3. كمية العمل المنتج:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة الانجاز

**4. المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحميل المسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.<sup>1</sup> يتمثل الأداء في عدة عناصر منها المعرفة من متطلبات العمل وتشمل المهارات والمعارف والخبرات التي يمتلكها الفرد كمية العمل المنجز تشمل في سرعة الانجاز العمل في الوقت المحدد، ونوعية العمل وتشمل القدرة على التنظيم والدقة والإتقان، أما بالنسبة إلى المثابرة والثوق وتتمثل في الجدية العمل ومدى تحمل المسؤولية ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل الرؤساء.

### 3.1. محددات الأداء

إذا اعتبرنا أن الأداء ما هو إلا محصلة نشاط الفرد أثناء قيامه بعمل ما فإنه لا يمكن أن نلمس نتائج تلك العملية إلا من خلال معرفة محددات تتفاعل فيما بينها لنحصل على أثر تلك العملية، ومن هذه المحددات ما يلي:

1. **الدافعية:** وهذا يتوجب أن يتوفر الدافع نحو العمل لدى الفرد.
2. **مناخ أو بيئة العمل:** يجب أن تتم تهيئة مناخ العمل المناسب، بحيث يؤدي إلى إشباع حاجات الفرد التي هي انعكاس لدافعه نحو العمل.
3. **قدرة الفرد على أداء العمل:** يجب أن تتوفر لدى الفرد القدرة على أداء العمل المحدد له، ومحصلة التفاعل بين الدافع الفردي على العمل من ناحية، ومناخ العمل من ناحية أخرى، هي الشعور العام بالرضل عن العمل أو الاستياء العام منه.

<sup>1</sup> اسعد أحمد محمد عكاشة، أثر ثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة

الإسلامية بغزة فلسطين، 2008، صفحة 34

وهذا يتطلب ضرورة، حيث يساعد توافر هذه المقاييس في تحديد مستوى أداء، وأسباب قوة أو ضعف هذا المستوى واتخاذ الإجراءات لتدعيم نقاط القوة، وإجراء التصحيح اللازم لنقاط الضعف، لرفع مستوى أداء الفرد.<sup>1</sup>

ويمكن أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية، ويمكن أن يقاس أداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، ونوعية الجهد ونمط الأداء.

**4. كمية الجهد المبذول:** تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية، التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

**5. نوعية الجهد:** تعني مستوى الدقة والجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات معينة، ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثيرا سرعة الأداء أو كميته، بقدر ما يهم نوعية وجود الجهد المبذول، ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس، درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والتي تقيس درجة خلو الأداء من الأخطاء الإبداع والابتكار في الأداء

**6. نمط الأداء:** المقصود به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات وأنشطة معينة ومزيج هذه الحركات أو أنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة وذلك المستخدم في كتابة تقرير أو مذكرة، وذلك إذا كان العمل ذا طابع ذهني.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>..صالح مسعودي ، الاتصال غير الرسمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ،رسالة ماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل ،جامعة شهيد حمة لخضر ،الوادي ،للعلوم الانسانية والاجتماعية ، 2017 . 2018 ، صفحة 49 . 50 .

<sup>2</sup>.احمد صقر عاشور، إدار القوى العاملة، بيروت، دار النهضة العربية، 1983، ص50

#### 4.1. العوامل المؤثرة على الأداء

يوجد مجموعة كبيرة من العوامل التي تؤثر على أداء الموارد البشرية، يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

**1. التوظيف:** من الضروري أن توظف المؤسسة العمال الذين تتوفر فيهم الشروط الملائمة لشغل الوظيفة، فمثلا يجب أن تكون له معارف ومهارات في عمليات الحساب والتحليل التشخيص المالي، وإن توظيف الكفاءات سيساهم بشكل فعال في رفع من مردودية الكلية لأداء العمال في المؤسسة.

**2. التكوين:** وهي عملية تنمية مهارات وقدرات العمال وهي تلك الجهود الهادفة إلى تزويدهم بالمعلومات والمعارف بغية تحسين أداءهم، ويجب أن يكون هذا التكوين بصفة مستمرة.

**3. التنظيم:** هي مجموعة من الأنشطة التي يجب أن تنفذها المؤسسة ويتم هنا تقسيم المسؤوليات والمهام على العمال كل حسب اختصاصه وقدرته وكفاءته، وتحدد السلطات والصلاحيات.

من هنا نستنتج أنه من الضروري أن يهتم مسؤولي بالتنظيم كونه المحرك الأساسي لأداء العمال، بحيث أن التقسيم الجيد للمهام وتوزيع الملائم للمسؤوليات سيخلق فعالية في العمل وسيقلل من حدة الصراعات وسيصل بالمؤسسة إلى الكفاءة المطلوبة.

**4. التكنولوجيا:** أصبحت تمثل العنصر الأساسي في أغلب المؤسسات، كونها تساعد الموظف في أداء مهامه بحيث أن أغلب نشاطات هذا الأخير تستلزم آلات ومعدات تتماشى مع طبيعة عمله فمثلا العامل في إدارة الموارد البشرية يحتاج إلى حاسوب وبرامج تساعد في تأدية وظائفه المختلفة.

من هنا نستنتج أن اهتمام المؤسسة بالتكنولوجيا سيساهم بشكل فعال في تحسين أداء مواردها البشرية ومن ثم تحسين المردودية ككل وسيساعدها على ربح الوقت وتقليل التكلفة لذلك يستوجب على مسيري المؤسسة مسايرة التطور الذي تشهده التكنولوجيا

**5. ظروف العمل:** يجب على مسئولي المؤسسة أن يهتموا بتحسين ظروف العمل (الإنارة الأمن، الرعاية الصحية والاجتماعية، النظافة، أدوات العمل ...) كونها تؤثر بشكل مباشر على نفسية العامل ومن ثم على أداءه. ويمكن القول إنه كلما توفرت ظروف ملائمة للعمل كلما تحسن أداءهم العكس صحيح.

**6. الأجر والتحفيزات:** وهو ذلك المقابل الذي يتلقاه العامل نتيجة تنفيذه لمجموعة من المهام ويمكن أن يلعب الأجر دور في تحسين مردودية العمال من خلال الحوافز المالية والمكافأة التي تشجع العامل على بذل المجهود إضافي. وكلما كانت الأجر والتحفيزات مرتفعة كلما استطاعت المؤسسة أن توظف كفاءات عالية ومن ثم تحسن أداء مواردها البشرية.

**7. الرقابة والتقييم:** هي عملية مقارنة الأداء الحالي مع الأداء المرجو الوصول إليه واستخراج الفجوات وتحليلها واكتشاف نقاط القوة والضعف في الأداء ، عملية الرقابة والتقييم على الأداء هي العملية الأولى التي يتبناها المكلف بهذه قبل الشروع في مرحلة تنمية أداء عماله، كونها تستخرج نقاط الضعف في المر دودية، لذلك يجب أن تكون بصفة مستمرة. وهي تعتبر من بين أسباب الأساسية التي قد تؤثر على أداء العامل بحيث كلما اشتدت الصراعات العمالية في المؤسسة كلما انخفض الأداء وانخفضت نسبة تحقيق الأهداف.

**8. الإشراف و التأطير:** هو عملية توجيه و تقييم و مراقبة مجهودات العمال، وهو يمثل من الواجبات الضرورية التي يوكل بها المسئول أو إطارات أخرى مؤهلة حيث يستلزم أن يؤطر مجهودات عماله لضمان توجيه أدائهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة و بفعالية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. سليمان ماس فرحات ، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، دار الخلدونية للنشر طبعة

## 2. المبحث الثاني: ماهية تقييم أداء العاملين

يعتبر تقييم الأداء من أهم خطوات التي يجب اعتماد عليها من أجل معرفة مدى كفاءة الأفراد أو الموظفين وذلك من خلال تقييم المستمر لأداء الموظفين، وفي هذا المبحث سوف نوضح أهم المفاهيم لتقييم الأداء وأهميته وأهدافه وطرق تقييم الأداء.

### 1.2. مفهوم تقييم الأداء

"هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضا الحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله المسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى".<sup>1</sup> ويعرف أيضا: "تقييم الأداء يمثل المقياس الأساسي للحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمنظمات، ويستخدم الإبراز نقاط القوة والضعف في الأفراد والجماعات والمنظمات زيادة على ذلك يمكن أن تصلح تقييمات الأداء كأسس للحوافز والعقاب والتغيير والتطوير، ولإجراء تغييرات في تركيبة المنظمة ولتصميم الوظائف".<sup>2</sup>

كما "أنه عملية دورية تجمع بين الرئيس المباشر و مرؤوسيه ،حيث يتم فيها استعراض وتقييم النتائج المحققة ،إضافة إلى التحوار حول التنمية الفردية و الوظيفية لشاغل الوظيفة".<sup>3</sup> هو كذلك "نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المؤسسات و يشمل على مجموعة من الأسس والقواعد العلمية و الإجراءات التي تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة سواء أكانوا رؤساء أو مرؤوسين أو فرق عمل ،جميع العاملين فيها بحيث يقوم كل مستوى إداري أعلى بتقييم المستوى الأدنى بدءا من قمة الهرم التنظيمي مرورا بمستوياته

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي،الاتجاهات الحديثة:إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة،الإسكندرية،2008،ص.367:

<sup>2</sup> صالح بن نورة ،فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية ،مخبر علم الاجتماع و الإتصال للبحث و الترجمة ،جامعة قسنطينة ، طبعة 2016،2،صفحة 91.

<sup>3</sup> حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية "من منظور استراتيجي " ط1،دارا لنهضة العربية ،بيروت ،لبنان ،2002،ص.:360



وصولاً لقاعدته " <sup>1</sup> ويعرف أيضا « هو الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكان القوة، ومكان ضعف المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بإنجازها ، والقيام بها أي أنه العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمؤسسة خلال فترة زمنية محددة " <sup>2</sup> . كما يعرف تقييم الأداء بأنه عملية يتم على أساسها إصدار حكم عن أداء وسلوك الموظفين ، والتي يترتب عنه قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالموظفين، ترقيتهم، أو نقلهم إلى عمل آخر داخل أو خارج المؤسسة، أو تنزيل درجتهم المالية، أو تدريبهم وتمييزهم، أو تأديبهم أو فصلهم والاستغناء عنهم. <sup>3</sup>

يمكن تلخيص تقييم الأداء من خلال مجموعة من التعاريف التي قدمناها هو عبارة عن تحليل وتقييم أداء العمال أي مراجعة أداء المنجز والمنفذ من قبل العمال، حيث عن طريقه يقاس مدى كفاءتهم وقدراتهم، فهو يعتبر عملية مقارنة بين الأداء مع الأداء المراد الوصول له أي المحدد من طرف المؤسسة.

## 2.2. أهمية تقييم الأداء

تظهر أهمية تقييم الأداء في ثلاثة مستويات وهي:

1. **على مستوى المنظمة:** إيجاد المناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد الشكاوى للعاملين اتجاه المنظمة.

- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكانياتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.  
- تقديم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن نستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسة.

<sup>1</sup> . عمروصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة "مدخل استراتيجي" ، بدون طبعة ، دار وائل للنشر، عمان ،الأردن ،2005، ص: 363

<sup>2</sup> . حسن ابراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، ط1، بيروت ،دار النهضة العربية للنشر و التوزيع ،2002،صفحة 360

<sup>3</sup> . عبدالباري درة ، زهير الصباغ ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين ، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن،2008، ص 259 .

- مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

**2. على مستوى المدراء:** إن مواجهة المدير أو المشرف للفرد العامل للحكم على أدائه لا تعتبر عملية سهلة وإنما تعتبر عملية تتميز بطابع من التحدي الذي يدفع المدراء إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم موضوعي لأداء تابعيتهم، وهذا ما يدفع باتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم وصعوباتهم.

**3. على مستوى الفرد:** زيادة شعور العاملين بالعدالة وبأن جميع جهودهم تؤخذ بعين الاعتبار من قبل المؤسسة يجعلهم أكثر شعورا بالمسؤولية، يدفعهم إلى العمل بحرية والاجتهاد والإخلاص ليتقربوا فوزهم باحترام أو تقدير رؤسائهم معنويا ومكافئتهم ماديا.<sup>1</sup> نستخلص أن أهمية الأداء لها دورا كبيرا في التطوير الإداري للمؤسسة حيث يساعد العاملين في الشعور بالمسؤولية عندما يرو أن مجهوداتهم تأخذ بعين الاعتبار، وفي الكشف عن قدراتهم ومعرفة المدراء نقاط القوة ونقاط ضعف للموظفين، ويساعد في تطوير العلاقات مع العاملين.

### 3.2. أهداف تقييم الأداء

تسعى الإدارات من خلال عملية تقييم أداء مواردها البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تم تقسيمها إلى أهداف استراتيجية وإدارية وتنموية.

**1. الأهداف الاستراتيجية:** يتمثل هدف الرئيسي لاستخدام تقييم الأداء في تحقيق الربط بين الأهداف التنظيمية وأنشطة الموظفين وخصائصهم المناسب لتنفي الاستراتيجية التنظيمية والمتمثلة في المخرجات المحددة مسبقا، لذلك يجب أن يكون تقييم الأداء مرنا يستجيب لأي

<sup>1</sup>. إسمهان مختار رحمانى ، أثر نظام الحوافز في ترقية الأداء الوظيفي بالجامعة الجزائرية ،رسالة نيل شهادة ماستر في العلوم السياسية ،تخصص إدارة محلية ، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة ، كلية حقوق و العلو السياسية ، 2020 . 2021 ،صفحة 55 . 54 .

تغير في استراتيجية المؤسسة وذلك بتغير مكوناته والسلوكيات والخصائص اللازمة للأداء الاستراتيجي.<sup>1</sup>

**2. لأهداف الإدارية:** تستخدم معظم المنظمات معلومات تقييم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية أبرزها: المرتبات والأجور، الترقيات، التسريح المؤقت من العمل الاستغناء عن الموظفين، تقدير الأداء الفردي، وبالرغم من أهمية هذه القرارات فالعديد من المديرين ينظرون لعملية تقييم الأداء على أنها شر لا بد منه للقيام بمتطلباتهم الوظيفية، إذ من الممكن أن يميلوا إلى المغالاة في التقييم أو إعطاء تقديرات متساوية مما يفقد التقييم موضوعيه ومصداقيته وبالتالي أهميته.

**3. الأهداف التنموية:** وهذه الأهداف لها صلة مباشرة بالجوانب التدريبية والتطويرية الناتجة عن إجراء تقييم المؤسسات لأداء الأفراد، حيث تستخدم المؤسسات النتائج التي يظهرها التقييم وتحدد على ضوء ذلك نقاط الضعف في الأداء ومن هم الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب والتطوير، ليتم بعدها وضع البرامج التي تتناسب مع أهداف الأداء المطلوب.<sup>2</sup>

## 4.2 طرق تقييم الأداء

هناك طريقتين لتقييم أداء العاملين وهي طريقة التقليدية وطريقة الحديثة وسوف نتطرق لهم الآن:

### 1. الطريقة التقليدية

**1.1 مقياس التدرج البياني:** تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعاً حيث تعتمد على تقدير أداء الأفراد أو صفاته وفق معايير محددة أي تحديد الصفات التي تقيم العاملين مثل: مستوى الأداء، علاقة الموظف برؤسائه، علاقته مع زملائه، التعاون، الحضور في المواعيد... الخ، وعندما يتم تحديد الصفات، يتم إعطاء كل عنصر من العناصر الموضوعية

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 2006، صفحة 139

<sup>2</sup> حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، مرجع سابق، صفحة 366

من الإدارة العليا درجة معيارية لتمييزها مثلا: جيد جدا، جيد، مقبول، ضعيف وفي المقابل تحديد نقاط لكل مستوى من المستويات الموضوعية.<sup>1</sup>

**2.1. طريقة الترتيب البسيط:** تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم العاملين حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الأفراد محل التقييم تنازليا حسب كفاءتهم من الأحسن إلى السوء، وغالبا ما يتم ذلك بعد مقارنة أداء الشخص بالآخرين، بأن يتم التقييم بالنسبة لصفة واحدة، بل يجب أن يشمل التقييم على أساس الأداء الكلي للشخص، فهي سهلة التطبيق والتفرقة فيها بين الكفاء وغير الكفاء واضحة . إلا أنها يصعب تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الأفراد.<sup>2</sup>

**3.1. طريقة المقارنة المزدوجة:** يتم فيها المقارنة أداء كل عامل مع أداء مجموعة العمل والعامل الذي يحصل على تفضيلات أقل يرتب على أنه الأسوء، بمعنى أن المقارنة هنا تكون بين أزواج من العاملين وتستعمل المعادلة التالية في تحديد المجموعات الثنائية: عدد المجموعات الثنائية الممكنة =  $n(n-1)/2$  حيث  $n$ : يمثل عدد الأفراد المطلوب ترتيبهم، والمشكلة الرئيسية في استخدام هذه الطريقة تتمثل في الوقت الذي تستغرقه في حالة كبر عدد الأفراد المراد تقييمهم ، حيث أنه كلما زاد عدد الأفراد زادت المجموعة الثنائية ، كما أن هذه الطريقة لا تصلح لأغراض التدريب و الترفيع والنقل، لأنها لا تحدد نواقص الأفراد كما أنها لا تستند إلى معايير الوظيفية، إضافة إلى أن هذه الطريق لا تتصف بالموضوعية لأنها تعتمد على الحكم الشخصي للمقيم بمعنى إمكانية تحيزه في عملية الترتيب.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>. معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية الحالية مع دراسة تطبيقية لبعض البلدان العربية، ط 1، بدون بلد

نشر، 2010، صفحة 322/323.

<sup>2</sup>. عمار بن عيشي، "دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب"، مذكرة ماجستير، تخصص علوم تجارية فرع إستراتيجية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة الجزائر، 2006، صفحة 14.

<sup>3</sup>. عمار بن عيشي، "دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب"، مرجع سابق، صفحة 26 . 27/.

**4.1. طريقة التوزيع الإجباري :** تتم هذه الطريقة بقيام المشرف بتوزيع مرؤوسيه حسب قدراتهم وكفاءتهم على شكل منحني طبيعي حيث تقع النسبة العالية من أي مجموعة كبيرة في الفئة المتوسطة ثم تندرج التوزيعات بنسب أقل بالتساوي على طرفي المنحنى ، و هكذا تنطلق هذه الطريقة من افتراض مؤداه ، إن غالبية الموظفين يكونون عادة من ذوي الكفاءات المتوسطة فحين تكون نسبة قليلة منهم من ذوي الكفاءات المرتفعة وتقابلها نفس النسبة تقريبا من ذوي الكفاءة الضعيفة ، ويعاب على هذه الطريقة أنها غير عادلة على الإطلاق من الناحية التطبيقي لتقييم الأداء.<sup>1</sup>

## 2. الطريقة الحديثة

**1.2. طريقة الاختيار الإجباري:** سميت هذه الطريقة بهذا الاسم لأن الرئيس مجبر على اختيار عدد من الصفات حيث يتم تصميم قائمة تتضمن مجموعات من العبارات والجمل التي تصف مستوى أداء العمل، وتحتوي كل مجموعة على جملتين وصفيتين على شكل ثنائيات ايجابية وسلبية ويطلب من القائم بعملية التقييم اختيار جملة واحدة من كل مجموعة تتطبق على أداء العامل من وجهة نظره، ومن ثم يتم تحليل القائمة بإعطاء ك ل من جملة وزن معين، ويتم تحديد نتيجة تقييم الأداء للموظف على نتيجة النهائية للمجموع الكلي للأوزان.<sup>2</sup>

**2.2. طريقة الوقائع والأحداث الحرجة أو الهامة :** يتم بموجب هذه الطريقة جمع أكبر عدد ممكن من الحوادث التي تؤثر في أداء الفرد لعمله، سواء من حيث نجاحه أو إخفاقه وتحدد قيمة كل حادث حسب أهميته للعمل، وتبقى سرية لدى الإدارة. ويطلب من المقيم ملاحظة أداء الفرد بشكل دقيق ليحدد أي من الوقائع تحدث خلال تأديته لعمله ، ثم تقوم إدارة القوى العاملة بتحديد كفاءة الموظف ، على أساس عدد الحوادث التي حدثت في أدائه ثم استخراج

<sup>1</sup>. محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي ، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية بغزة ، 2006 ، صفحة 49.

<sup>2</sup>مراد نعموني ، المدخل إلى علم النفس ، العمل والتنظيم ، جسور للنشر والتوزيع،الجزائر 2014،ص134

المعدل الأخير الذي يعبر عن كفاءة الفرد ، و هذه الطريقة تقضي نوعا ما على عنصر التحيز الشخصي في عملية قياس أداء العاملين في المؤسسة ، كما أنها تحيز الرئيس المباشر على ملاحظة أداء مرؤوسيه بشكل جيد ، كما أنها تعطي فكرة واضحة عن أداء العامل وكفاءته إلا أنها تتطلب وقتا و مجهودا كبيرين لتجميع كل البيانات والمعلومات المطلوبة في عملية التقييم.<sup>1</sup>

**3.2. طريقة التقرير المكتوبة:** تعتمد هذه طريقة على تقييم أداء الفرد بطريقة كتابية في شكل مقال أو تقرير مفصل، ويشمل المهام التي يقوم بها الفرد ونقاط قوته وضعفه في العمل ويختلف طول التقرير ومحتواه من مقوم إلى آخر ومن منظمة إلى منظمة أخرى، ومن مساوي هذه الطريقة: صعوبة تحقيق الثبات لأن بعض المقومين يركزون على عوامل أو عناصر تختلف عن تلك يركز عليها غيرهم، كما أن أسلوب المقوم في الكتابة يمكن أن يؤثر في التقييم غير المناسب نتيجة لضعف لغة المقوم وأسلوبه في الكتابة.<sup>2</sup>

**4.2. طريق الإدارة بالأهداف:** طورت من طرف العالم الإداري أوساط الخمسينات، وهي طريقة تقوم بمقارنة النتائج الأداء بالأهداف المخططة، كالوسيلة للتغلب على معظم العيوب الطرق التقليدية في الأداء، وتتم هذه الطريقة عبر المراحل التالية:

- تحديد أهداف كمية يمكن قياسها.
- اشتراك كل منا الرئيس ومرؤوسيه وفي تحديد الأهداف.
- وضع خطة عمل لبلوغ الأهداف.
- تحديد المعايير التي يتم بناء عليها قياس نتائج الأداء.

<sup>1</sup> لسعيد بلوم، أساليب الرقابة و دورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية ،رسالة ماجستير منشورة،جامعة منتوري ، قسنطينة ،قسم العلوم الاقتصادية2011. 2012 ،ص54.

<sup>2</sup> محمود أحمد فياض و عيسى و يوسف قادة و اخرون ،مبادئ الإدارة (وظائف المنظمة) ،دار الصفاء للنشر و التوزيع ،الطبعة الأولى ،عمان 2010 ،صفحة 128.

إنّ وفقاً لهذه الطريقة يقوم كل مرؤوس بتحديد مجموعة من الأهداف التشغيلية قصيرة المدى، مع مجموعة الأساليب التي يستطيع عن طريقها تحسين أداءه.<sup>1</sup>

بناء على ما تم تقديمه في مطلبنا الأخير طرق تقييم الأداء نرى أن لكل طريقة خصائصها ونقاط ضعف ونقاط قوة، حيث نستنتج أن عملية التقييم تتطلب من المسؤولين تخطيط سليماً مبني على معايير موضوعية ومنطقية للوصول إلى تصور واضح من الأداء حتى يتسنى اتخاذ القرارات الصحيحة بشأن الفرد العامل سواء تعلق ذلك بالترقية أو التدريب والتعيين وغيرها من القرارات الأخرى واختيار الطريق السليمة حيث هذا ما سعت إليه الطرق الحديثة حتى توضح نقاط القوة لدى العاملين.

### 3.المبحث الثالث: مساهمة الحوافز في تحسين الأداء

#### 3.1.3.أثر الحوافز في تحسين الأداء

تعتمد المؤسسة على الأداء كمعيار أساسي لتقييم فعالية أنظمة التحفيز، حيث يقصد به الرغبة في العمل و القدرة عليه مع إتاحة الفرصة أمام الفرد ، حيث أن ما يؤثر على خلق الرغبة في العمل هو ما تقدمه الإدارات من حوافز ، فالمؤسسة تستطيع أن تحرك الرغبة في الفرد عن طريق إرضاء حاجاته ، ولكن تعجز في بعض الأحيان الحاجة المشبعة من أن تكون الدافع الحقيقي للسلوك الإنساني ، ومن ثم المؤثر الفعال على الكفاءة الإنتاجية والأداء، لذلك تسعى الإدارات الحديثة إلى تنمية رغبات الأفراد و معرفتها بملائمة نوع العمل لميول العاملين و اتجاهاتهم.<sup>2</sup>

إن شعور العاملين بموضوعية نظام الحوافز وارتباطها بمعدلات الأداء يعمق في نفوس العاملين الثقة والانتماء لعملهم ويشجع الجهود المبدعة ويحد من السلوكيات السلبية ويشجعهم كذلك على تحمل المسؤولية، وحفزهم للتجريب و فق هامش أكبر من الحرية في

<sup>1</sup>. حسن بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، مرجع سابق ، صفحة 387.

<sup>2</sup>.دباش سامية ، دور الحوافز في تحسين الأداء العاملين ، مذكرة نيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال الإستراتيجية ، جامعة العلوم الإقتصادية و التجارية و علو التسير ، جامعة بوييرة ، 2013 . 2014 ، صفحة 139 .

التصرف لا تعوقه الإجراءات الروتينية وإن المناخ التنظيمي في حد ذاته عنصر من العناصر التي تؤثر في عملية التحفيز، فالعامل الذي يسعى لأداء عمله بكفاءة وفاعلية للحصول على حافز مادي و معنوي يتأثر بما يسود بيئة العمل من دافعية إيجابية تقدر الجهد المبذول في الأداء.<sup>1</sup>

كما تؤكد الكثير من البحوث و الدراسات أن تبني المنظمة أو المؤسسة نظام حوافز أو مكافآت عادل يشجع الأفراد المؤهلين للالتحاق بها ، كما يدفعهم للأداء الجيد يرغبهم ويشجعهم على الاستمرار بها ، لذلك إدراك المنظمة لأهمية الحوافز المادية و المعنوية والعمل على تطبيقها بصورة عادلة بين العاملين يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي يساهم في زيادة فاعلية وإنتاجية المنظمة ، ويعتمد الكثيرون في تأثير الحوافز على أداء الأفراد بالمنظمات ، و يتضح ذلك من خلال دراسة دور الحوافز في تخفيض معدل دوران العمل والحد من الغياب والمساهمة في جذب العناصر الفاعلة للالتحاق بالمنظمة وكذلك دورها في إشباع الحاجات ، و أهميتها في تعلم أنماط جديدة في السلوك .<sup>2</sup>

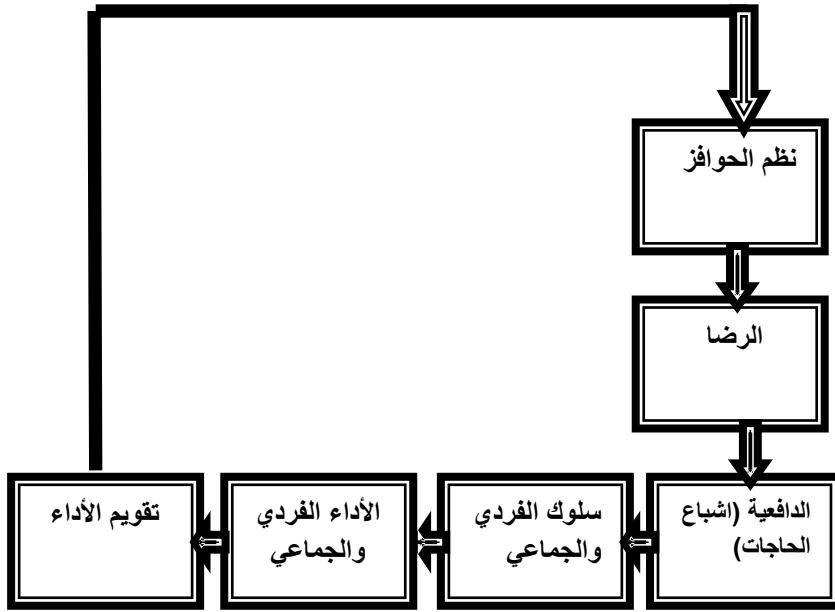
كما يوضح الشكل التالي علاقة الحوافز بالأداء:

<sup>1</sup>. محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي، مرجع سابق، صفحة 57.

<sup>2</sup>. البدر ابراهيم بن حمد ، المناخ التنظيمي و علاقته بضغط العمل ، رسالة ماجستير في العلو الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض 2006، صفحة 36.



الشكل 3: علاقة الحوافز بالأداء<sup>1</sup>



ومن خلال ذلك يساهم دور الحوافز فيما يلي:

**1. رفع الروح المعنوية:** وهي مجموعة من المشاعر والاتجاهات والعواطف التي تساهم في

الشعور العام بالرضا عن العمل، والروح المعنوية ترتبط بخمسة عوامل:

-ثقة أعضاء الفريق في الهدف

- ثقة أعضاء الفريق ببعضهم البعض الكفاءة التنظيمية للفريق - الرضا عن العمل جماعة.<sup>2</sup>

**2. تحقيق الولاء التنظيمي:** درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، ورغبته في بذل

أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المؤسسة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية بالاستمرار في

عضوية هذه المؤسسة، حيث أن هذا المفهوم يتصف بالشمولية والإيجابية، فالعلاقة طبعاً

لهذا المفهوم يجب أن تكون قوية وإيجابية وديناميكية وتقوم على الإقناع الداخلي بأهداف أو

<sup>1</sup>. نور الدين نور الدين بولشراش ،الحوافز وأداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية ، تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير غير منشور،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية،جامعة بسكرة 2006.2005 صفحة 56.

<sup>2</sup>. هدروقة الحاج و حميتي خديجة ، دور التحفيز في تحسين الأداء في المؤسسة الخدمائية ، رسالة لنيل شهادة ماستر في اتصال الخدماتي ،جامعة عبد الحميد بن باديس للعلوم الاجتماعية مستغانم ، 2020. 2019. ، صفحة 67.

غايات التنظيم، ليس مجرد تقييم كما يحصل عليه الفرد من مزايا ومنتفع مختلفة، فالارتباط الوجداني هو الذي يتمثل في ولائه للمؤسسة ويعزز رغبته بالبقاء في العمل والاستمرار فيه.<sup>1</sup>

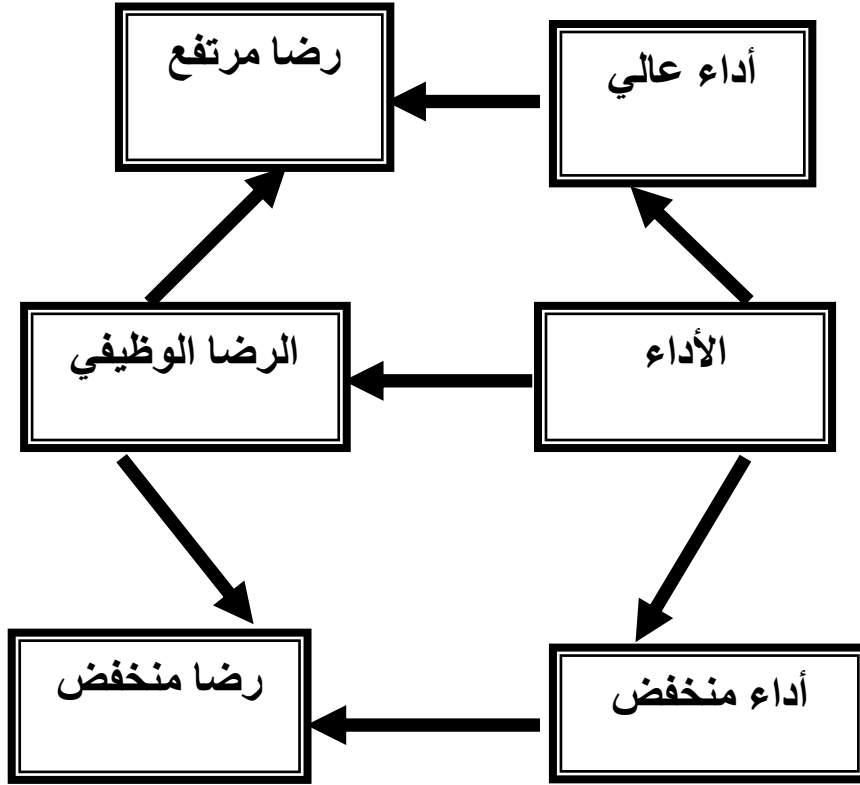
**3. الرضا عن العمل:** تسعى المؤسسات إلى إيجاد العوامل الدافعة والمؤدية إلى إثارة الحماس وخلق قوة الدفع للسلوك، إذ أن توافر نظام حوافز مطبق بشكل جيد يؤدي إلى سلوك ينتهي بمشاعر الرضا، كما يعتبر أيضا مؤشر عن مختلف المشاعر والحالات النفسية التي يشعر بها الفرد أثناء العمل كما تستخدم أحيانا الروح المعنوية كمرادف للرضا عن العمل، إلا أنه يتمثل مفهوم الروح المعنوية في مجموعة الاتجاهات والمشاعر التي تتفاعل فيما بينها بغية تحقيق الشعور العام بالرضا عن العمل وبيئته.<sup>2</sup>

فالرضا الوظيفي المرتفع للفرد يؤدي إلى تشجيعه للبدل والعطاء بعد أن يتحقق توازنه النفسي، ونجد فريق آخر يرى الصورة المعاكسة، أي أن الرضا الوظيفي يتأثر بالأداء، فهم يتبنون ويبررون هذه العلاقة في كون الأداء المتميز من جانب الفرد العامل سوف يؤدي إلى تحفيزه ماديا ومعنويا، ومن ثمة القدرة على إشباع الحاجات المطلوبة، أي تحقق رضاه عن العمل، ونوضح ذلك في المخطط التالي:

<sup>1</sup>. احمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، دون سنة، ص: 16.

<sup>2</sup>. قلال نسيم، أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، شهادة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2017-2018، صفحة 48.

الشكل 4: شكل تخطيطي يبين أثر الأداء على الرضا الوظيفي<sup>1</sup>



فالأداء المرتفع يضمن إنتاج وفير، ومن ثم عوائد مادية مرتفعة تساهم في إشباع الحاجات المطلوبة إذا تم توزيعها بشكل سليم وبالتالي ضمان تحقق الرضا لدى الفرد العامل.

### 2.3. الخطوات التي تساعد على تحفيز العاملين لتحسين الأداء

هناك مجموعة من الخطوات تساعد المديرين للتفاعل مع العاملين نحو أداء أفضل كما تحفزهم للعمل بشكل يربطون معه مصالحهم الشخصية أهدافهم مع مصالح العمل وأهدافه وهذه الخطوات هي:

<sup>1</sup>. عزيزون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري ، رسالة ماجستير، غير منشور كلية العلوم الاقتصادية

وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2007-2006، ص133

1. **مساعدة العاملين على التوسيع** : فالعاملين لديهم الرغبة في التطور والتحسين ولكنهم يجمعون عن ذلك إذا كان مفروض عليهم من أعلى، وعلى المدير أن يريهم ما أضافوه للمنظمة عندما يحفزهم للإنجاز عمل يتعدى الأهداف المطلوبة.
2. **تحديد مستوى العمل**: أي وضع مستويات وقياسات واضحة للعمل قياساً على المخرجات التي تميز الأداء وما إذا كان هذا الأداء جيداً وغير مقبول، مع مراعاة مناقشة الأمر مع العاملين والاستماع إلى آراءهم، وتشجيعهم على أن يعطوا مواصفات التي يروها واقعية والقياس الأداء، وهذه المشاركة تترك أثر طيب لدى العاملين في تقبلهم لهذه القياسات ومحاولة تطوير أدائهم.
3. **تعيين حجم مسؤولية العاملين**: من أهم عوامل التي تضعف تحفز العاملين هو عدم الوضوح لما هو متوقع منهم عمله.
4. **مساعدة العاملين على اكتساب مستويات الأداء**: يرغب اغلب العاملين بشدة أ، يكون لهم دور في توقعات الأداء، وفي المداخلات التي تحسن مستويات الأداء، وبهذا يصبح من الضروري اشتراك العاملين في وضع التصورات والمقترحات عن التوقعات الأداء لأنه ربما يجد المدير عند العاملين تصورات ومعلومات عن رفع المستويات الأداء سوف يزيد من شعوره بالمسؤولية وبالتالي سيزيد من تحفيزه لأداء الجيد.
5. **توثيق ما اتفق عليه العاملين**: 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.
6. **الملاحظة والمتابعة**: يجب على المدير مراقبة ما تم انجازه، ومتابعة أداء العاملين وتقديم المساعدة والتوجيه للعاملين القليل الخبرة، والتأكد للعاملين الجيدين أنهم أهلا للثقة

7. استخدام أسلوب واضح في المكافآت: وخاصة لمن يحقق من العاملين نتائج جيدة تفوق الأداء الموقع، وتتنوع هذه المكافآت ما بين الحوافز المادية كالعلاوات والحوافز المعنوية كإبراز مكانة العامل المتميز أو إصدار شهادة تقدير أو إعطائه ترقية مناسبة.<sup>1</sup>

لكي نحسن الأداء يجب أن تكون مجموعة من الخطوات التي تسهل وتساعد في التطور للوصول إلى الأهداف المطلوبة وهي مساعدة العاملين على توسيع مع وضع مستويات وقياسات واضحة والاستماع إلى آراءهم والوضوح وتحمل المسؤولية العمل المقدم لهم، والمشاركة في وضع التصورات والمقترحات لأن ذلك يزيد من شعوره بالمسؤولية وكذلك توجيههم ومتابعة العاملين قليلي الخبرة مع تقديم لهم الحوافز المادية والمعنوية.

### 3.3 آليات التحفيز المساعدة على تحسين الأداء

تتمثل فيما يلي:

1. **تخطيط ووضع الأهداف:** إن مشاركة الفرد في وضع أهداف ونتائج له، والعمل على تحقيقها سيزيد من دافعيته وبخاصة إذا كانت هذه الأهداف واضحة، ومحددة، وقابلة للقياس، وتراضي طموحه، وذات قيمة عالية بالنسبة لأن "تحديد الأهداف يعد عاملا مساعدا قويا في رفع الروح المعنوية للعاملين خاصة إذا كانت هذا الأهداف قادرة على جذب العمال لتحقيقها، ومن هنا تبرز أهمية وضرورة اقتران مصالح وأهداف وآمال المؤسسة مع مصالح وأهداف وآمال العمال به.

2. **المشاركة في القرارات:** إن المشاركة العاملين في القرارات والأمور ذات العلاقة بعملهم يزيد من حماسهم وانتمائهم والتزاماتهم ومن أهم النتائج المترتبة عن ذلك، ترشيد عملية اتخاذ القرارات وأن المشاركة للأفراد تتفق مع الميل النفسي لهم ليعملوا من خلال ما يقررونه لأنفسهم، وليس من خلال ما يطلبه ويفرضه الآخرون عليهم، لذلك تأتي أعمالهم تعكس مدى رضاهم على عملهم والالتزام بأدائه على أحسن وجه.

<sup>1</sup>- بروس آن بيتوني، فن التحفيز للعاملين، ترجمة زكي مجيد حسن، بيت الأفكار الدولية، عمان، صفحة 67، 68.

**3. تعديل السلوك:** بتغيير أفعال العاملين وسلوكهم من خلال التشجيع المنتظم للأفعال المرغوبة وتثبيت الأفعال غير المرغوب فيها، ويقوم المشرفون على العمل بتحديد الأفعال المرفوضة التي تحتاج إلى تغيير ثم يستخدمون الطرق المناسبة للتدعيم والتعزيز لتشجيع العاملين على إحداث التغيير.

**4. أثر العامل:** من خلال توسيع وتنويع مهام العاملين ومسئولياتهم وإتاحة لهم المزيد من الفرص للاجتهاد والمبادأة ومن الأمور الهامة التي يجب على الإدارة مراعاتها أن تعمل على إشعار كل عامل بأهمية عمله مهما كان هذا العمل بسيطاً كما يجب على الإدارة أن تعطي الفرد صورة أكبر عن العمل بشكل عام وعن دوره بشكل خاص، إن ظروف العمل المحسنة تحقق النفع لكل من الفرد والمؤسسة على حد سواء، فالمعلون تتوفر لهم " فرصة استخدام قدراتهم الخاصة وتطوير مهاراتهم كما تحقق المؤسسة بخاصية المؤسسة الأكثر تحفيزاً.

**5. التحفيز بالتغذية الراجعة :** وتوفير التغذية الراجعة عن الجوانب الأداء التي يشوبها الأخطاء أو قصور فيتوقف الأثر التحفيزي لها على السياق الذي تقوم فيه على الطريقة التي تقوم بها ، فإن كانت المعلومات السلبية تقدم بشكل يمكن من التعرف على الأسباب القصور ويعرف بطريقة التصحيح الأخطاء فإن هذه المعلومات يكون لها أثر تطوري و تحسيني على الأداء و بذلك "يجب أن تكون المعلومات التي يحصل عليها العامل كتغذية راجعة لعمله إيجابية وواضحة و توقينها مناسب و تساعد على التعرف أسباب القصور و سبل معالجته حتى توفر محركاً و حفزاً".<sup>1</sup>

تتمثل آليات التحفيز بمشاركة الفرد ووضع أهداف و رفع الروح المعنوية للعاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات مما يزيد في حماسهم و كذلك بتعديل أفعال و سلوك العاملين

<sup>1</sup> محمد عزوز، دور الحوافز في تحسين أداء من وجهة نظر العاملين، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2008/2009، صفحة 104 . 105 .

من خلال تشجيعهم و إتاحة لهم المزيد من الفرص و الاجتهاد و المثابرة ودعمهم لكي تعود بالنفع للفرد و المؤسسة و القيام بتصحيح الأخطاء لكي يحسنوا من أدائهم ومعالجتها .

### 4.3. السياسات التحفيزية الحديثة المتبعة في المؤسسة

**1. الأجر:** على أنه مجموعة المنافع الاقتصادية والاجتماعية والسيكولوجية التي يستفيد منها الفرد العامل سواء مباشرة كتعويض عن مساهمته (مجهداته، طاقته، أفكاره) في المؤسسة ويمثل الأجر الجزء الأكبر من التعويضات الكلية التي يحصل عليها الفرد ويشمل كل ما يدفع للفرد بالساعة أو أسبوعيا أو شهريا مقابل قيامه بالعمل.

كما تهدف المؤسسة من خلال الأجر إلى المساهمة في توفير اتجاهات إيجابية ناحية العمل "الرضا الوظيفي" لإبعاد الشكاوى والغياب والحوادث، وتقليل معدل حالات ترك العمل والربط بين مستويات الأداء ومستويات الأجور وصولا إلى الرقي الأدائي بين العاملين إحكام الرقابة على تكاليف الأداء، ومن خلال تحديد مستويات الأجور وفقا للمستويات التنظيمية وبدايات ونهايات مستوى الأجر في المستوى الوظيفي.<sup>1</sup>

**2. الترقية :** هي نقل الموظف من مركزه الوظيفي الحالي إلى وظيفة أعلى ، يتيح له الحصول على مزايا مادية أكبر ووضع مادي ومعنوي أفضل مما كان عليه قبل الترقية، وهي قد تكون من وظيفة إلى أخرى أعلى وأكثر صعوبة ومسؤولية، كما قد تكون من درجة إلى أخرى في نفس الوظيفة، وتهدف الترقية إلى ضمان بقاء العدد الكافي من العاملين في خدمة المؤسسة لتختار من بينهم من يصلح لشغل الوظائف الشاغرة وإيجاد حافز قوي لدى العاملين لبذل المزيد من الجهد و الشعور بالطمأنينة نتيجة تحقيق تقدم مستمر في معيشتهم دون الحاجة إلى تغيير مكانا لعمل ، فتوفير فرص الترقية في المؤسسة يضمن بقاء العناصر الصالحة فيها وعدم هروبها بحثا عن فرص الترقية في مؤسسات أخرى تعمل على تحفيز

<sup>1</sup> -سمية ترشة، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، اختصاص اقتصاد عمومي وتسيير مؤسسات، قسم علوم الاقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، 2014. 2015، صفحة

العاملين لتحسين أدائهم وتنمية قدراتهم، إضافة إلى توفير فرص جذب أفراد جدد للعمل في المؤسسة تعمل على استغلال مهارات وقدرات الأفراد ذوي الأداء المرتفع.<sup>1</sup>

**3. الاتصال:** هو تلك العملية المستمرة التي تتضمن قيام الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة، تنتقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر، وللاتصالات دور فعال في حفز الأفراد فإذا توافر للمؤسسة نظام اتصالات فعال يربط بين مختلف المستويات الإدارية وجميع الأفراد، فإذاً ذلك يحقق الترابط والتعاون ويهيئ انسجاماً بين العاملين بالمؤسسة ويكون حافزاً لزيادة الأداء وتعتبر عمليات الاتصال في المؤسسة ضرورية من أجل تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة للقيام بأعمالهم وكذلك تطوير وتحسين المواقف والاتجاهات للأفراد بشكل يكلفه التنسيق والانجاز والرضا عن العمل، وكذلك تحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين.<sup>2</sup>

**4. التدريب:** هو عملية تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد واتجاهات يتم ذلك باللجوء إلى تدريب العاملين وإعادة تأهيلهم ومنع تقادم معارفهم ومؤهلاتهم، ويؤدي التدريب إلى تحقيق عدة فوائد وهي:

**1.4. زيادة الإنتاجية:** حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد والنتيجة عن التدريب على حجم الناتج وجودته، هذا بالإضافة إلى أن التزايد المستمر في الجوانب الفنية للوظائف والأعمال في لوقت الحاضر تدعو إلى التدريب المنظم حتى يتوافر لدى الفرد على الأقل الحد الأدنى المطلوب للأداء الملائم لهذه الأعمال.

<sup>1</sup>. نادر حامد عبد الرزاق أبوشرخ ، تقييم أثر الحوافز على مستوي الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ،جامعة الأزير بغزة، 2010، ص 185.

<sup>2</sup>. محمد منير حجاب، الاتصال الفعال للعلاقات العامة ، ط1، القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007، ص 22 .



**2.4. رفع معنويات الفرد د:** لا شك بأن وجود برنامج للعلاقات الإنسانية له تأثير على

المعنويات من هنا تأتي لأهمية البالغة للمورد البشري في العلاقة الحسنة بين الإدارة والجماعات العاملة مع التدريب المنظم والمستمر للأفراد.

**3.4. تخفيض حوادث العمل:** يعني هذا أن التدريب على أسلوب الأمن لأداء العمل يؤدي بلا

شك لتخفيض معدل تكرار الحوادث.<sup>1</sup>

**5. تفويض السلطة:** يقصد بها أن يقوم الرئيس الإداري بتحديد المهام الواجب عليه أن يقوم

بها أحد مرؤوسيه وإعطائه السلطة اللازمة للقيام بهذا العمل، كما يعني إعطاء أحد المديرين

لأحد مرؤوسيه جزء من عمل مفروض أو تعود القيام به ويتبع هذا منح المرؤوس الحق في

اتخاذ قرارات وإصدار أوامر لأفراد آخرين حتى يمكن القيام بهذا العمل.<sup>2</sup>

بما أن المجتمع دائم في تطور فهناك سياسات تحفيزية حديثة كما تتمثل في الأجر الذي

يساهم في توفير اتجاهات ايجابية من ناحية الرضا الوظيفي لإبعاد شكاوى الغياب، وكذلك

الاتصال الذي يساعد في نقل الأفكار من طرف آخر، وكذلك التدريب الذي يساعد في زيادة

الإنتاج ورفع من معنويات الفرد وتخفيض معدل تكرار حوادث العمل مع إعطاء الفرصة

الكامل للرئيس للقيام بالمهام الرئيسة.

<sup>1</sup>.سمية ترشدة، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية، مرجع سابق، صفحة 72.

<sup>2</sup>. عبدالغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2003، صفحة

## خلاصة الفصل

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل ، نستنتج أن للأداء دور وأثر فعال لجميع المؤسسات بغض النظر عن نوعية نشاطه ، حيث يمكن القول أن الأداء هو الذي يحدد مستوى تطور المؤسسات لأنه يعتبر من العناصر الأساسية في الموارد البشرية ، وحتى نعرف مدى قدرة الأفراد وما مستوى مهاراتهم نقوم بتقييم الأداء، الذي يعتبر عملية قياس مستوى الكفاءة وما مدى تحقيق الأهداف المخطط لها من طرف المؤسسة المعنية، ومن ثم يسعى المرؤوسين في تحسين أداء العمال وذلك عن طريق مجموعة من آليات والخطوات التي سبق ذكرها ولا يتحقق هذا إلا من خلال إشباع حاجات الأفراد وذلك عن طريق كذلك تحفيزهم، لأن الحوافز تؤثر على أدائهم مما يؤدي إلى تحقيق ولائهم ورفع مستوى أدائهم ورفع روحهم المعنوية ، كما أن يوجد علاقة بين الأداء والحوافز علاقة إيجابية بينهما ومتداخلة، فإذا كان نظام الحوافز جيداً يكون هناك مستوى أداء عالي وجيد للمؤسسة، أما بالنسبة للأداء فهو تحفيز المؤسسة لتهتم بنظام الحوافز وزيادة تحسنه من أجل رفع مستوى الأداء لمواجهة التغيرات التي قد تحدث على مستوى حاجات العاملين أو بيئتها التنافسية.

## الفصل الثالث

الحوافز وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي

"الجانب الميداني للدراسة"

**تمهيد**

يعتبر البحث الميداني قسما رئيسيا ومهما في البحث السوسيولوجي، فمن خلاله يمكننا الإجابة عن الإشكالية والفرضيات المطروحة مسبقا وذلك من خلال جمع المعلومات والمعطيات، حيث كانت دراستنا بديرية الخدمات الجامعية بمستغانم، وذلك لمعرفة كيف تساهم الحوافز في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، وسنعرض في فصلنا هذا ما تم التوصل إليه من معلومات من خلال المقابلات التي أجريناها مع المبحوثين.

## 1. المبحث الأول: التقديم بالمؤسسة المعنية بالدراسة

### 1.1. التعريف بمديرية الخدمات الجامعية

تعد مديرية الخدمات الجامعية مؤسسة عمومية ذات طابع إداري موضوعة تحت الوصاية المباشرة للديوان الوطني للخدمات الجامعية ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي وهي تسهر على القيام بالمهام التالية:

تطبيق السياسة الوطنية في مجال الخدمات الجامعية والسهر على التحسين الدائم لظروف الحياة المادية والمعنوية للطالب المسجل نظاميا في إحدى مؤسسات التعليم العالي:

- . ضمان المتابعة والتنسيق ومراقبة الإقامات الجامعية.
- . توفير وتحسين الظروف الملائمة لإيواء وإطعام الطلبة.
- . إعداد وتنفيذ مخطط النقل الجامعي.
- . متابعة ومراقبة وتسيير المنح.
- . ترقية وتطوير النشاطات الثقافية والرياضية والعلمية.
- . ضمان الوقاية الصحية للطلبة.
- . استقبال الطلبة الأجانب المسجلين نظاميا في مؤسسات التعليم العالي طبقا للتنظيمات المنصوص عليه.<sup>1</sup>

### 2.1. نشأة وتطور المؤسسة

إن أهم ما يمكن تسجيله بخصوص تطور مؤسسة الديوان الوطني للخدمات هو مرور هذه الأخيرة بمرحلتين أساسيتين.

**المرحلة الأولى:** يمكن اعتبار هذه المرحلة بالانتقالية حيث بعد أن كانت الخدمات الجامعية عبارة عن مراكز للخدمات الجامعية والاجتماعية (COUS) تحوي أحياء جامعية موزعة عبر الولايات الجامعية تحت إشراف مديرية مركزية بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي تحت اسم

<sup>1</sup>. مديرية الخدمات الجامعية لولاية مستغانم، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 2004، العدد 08.

"مديرية النشاطات الاجتماعية والثقافية" "DASC" جاء المرسوم التنفيذي رقم 84/95 المذكور سابقا لتصبح الخدمات الجامعية عبارة عن الديوان الوطني للخدمات الجامعية ويحل بذلك محل مراكز الخدمات الجامعية ، وتعطي الاستقلالية الكاملة في التسيير للأحياء الجامعية التي تصبح تسمى " الإقامات الجامعية" بالإضافة إلى هيئة رقابية أخرى سميت "المندوبية الجهوية" مهمتها الأساسية الرقابة على تسيير الإقامات الجامعية والتنسيق فيما بينها، و لا علاقة لها بالتسيير.

**المرحلة الثانية :** عرفت هذه المرحلة إعادة هيكلة الديوان الوطني للخدمات الجامعية وذلك عن طريق تعديل وإتمام أحكام المرسوم التنفيذي رقم 84/95 المتضمن إنشاء الديوان الوطني للخدمات الجامعية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 312/03 المؤرخ في 14 سبتمبر 2003، ليصبح بذلك للديوان الوطني للخدمات الجامعية مراكز وهيكل محلية تسمى بـ "مديريات الخدمات الجامعية" و"الإقامات الجامعية" ولتحل بذلك مديريات الخدمات الجامعية محل المندوبيات الجهوية، في عملية الرقابة والتسيير على الإقامات الجامعية وذلك بإعطائها استقلالية مالية أكثر في التسيير.<sup>1</sup>

تأسست المؤسسة **الخدمات الجامعية بمستغانم** وفق قرار وزاري مشترك مؤرخ في 18 ذي القعدة عام 1424 الموافق 11 يناير سنة 2004 يحدد التنظيم الإداري للديوان الوطني للخدمات الجامعية والإقامات الجامعية من طرف رئيس الحكومة و وزير المالية و وزير التعليم العالي و البحث العلمي ، يقررون وفق للمادة 6 من المرسوم التنفيذي 84.95 المؤرخ في 21 شوال عام 1415 الموافق 22 مارس سنة 1995 ، يحدد هذا القرار التنظيم الإداري للديوان الوطني للخدمات الجامعية و مديريات الخدمات الجامعية و الإقامات الجامعية ، و يشمل الديوان الوطني للخدمات الجامعية ، تحت سلطة المدير العام ، مديرية عامة و مديريات الخدمات الجامعية و إقامات الجامعية .

<sup>1</sup> - موقع دو مسيلة، الديوان الوطني للخدمات الجامعية، جميع الحقوق محفوظة للنشر والتوزيع 2022

### 3.1. هياكل مديرية الخدمات الجامعية (محل الدراسة)

تشمل مديرية الخدمات الجامعية الهياكل الآتية:

. قسم المراقبة والتنسيق

. قسم المنح

. قسم الموارد البشرية

. قسم المالية والصفقات العمومية

- يتكفل قسم المراقبة والتنسيق بما يأتي:

. إعداد مخططات النقل الجامعي الخاصة بالإقامات الجامعية التابعة لمديرية الخدمات

الجامعية ومتابعة تنفيذها.

- متابعة نشاطات الخدمات الجامعية المقدمة من طرف الإقامات الجامعية التابعة لمديرية

الخدمات الجامعية ومراقبتها وتنسيقها.

- اقتراح كل تدبير لعقلنة استعمال الوسائل البشرية والمادية والمالية المخصصة لنشاطات

الخدمات الجامعية

. دراسة برامج النشاطات العلمية والثقافية والرياضية والسهر على تطبيقها بعد الموافقة عليها

من طرف مدير الخدمات الجامعية

- ويشمل قسم المراقبة والتنسيق المصالح الآتية:

. مصلحة النقل

. مصلحة الإطعام

. مصلحة الإيواء

. مصلحة النشاطات العلمية والثقافية والرياضية

- يتكفل قسم المنح بما يأتي:

. ضمان معالجة ملفات الطلبة المستفيدين من المنح ومتابعتها

- . ضمان تجديد المنح بالتنسيق مع المؤسسات الجامعية الموجودة في مجال اختصاص مديرية الخدمات الجامعية
- . ضمان الدفع المنتظم للمنح
- . ضمان معالجة منح الطلبة الأجانب والتكفل بها
- . ويشمل قسم المنح المصالح التالية
- . مصلحة تقديم المنح
- . مصلحة تجديد المنح
- يتكفل قسم الموارد البشرية بما يأتي:
- تسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين لمديرية الخدمات الجامعية
- . ضمان وضع حيز التنفيذ مخططات التكوين وتحسين المستوى للمستخدمين التابعين لمديرية الخدمات الجامعية
- . ويشمل قسم الموارد البشرية المصالح التالية:
- . مصلحة تسيير المسارات المهنية
- . مصلحة التكوين وتحسين المستوى
- يتكفل قسم المالية والصفقات العمومية بما يأتي:
- تسيير الوسائل المادية والمالية الموضوعة تحت تصرف
- ضمان التكفل برواتب المستخدمين التابعين لمديرية الخدمات الجامعية
- ضمان التكفل بمختلف مراحل عقد الصفقات العمومية ومتابعة تنفيذها من قبل الإقامات الجامعية
- ضمان متابعة عمليات بناء وتجهيز الإقامات الجامعية بالتنسيق مع المصالح المعنية
- . ويشمل قسم المالية والصفقات العمومية المصالح الآتية:
- . مصلحة الميزانية والمحاسبة

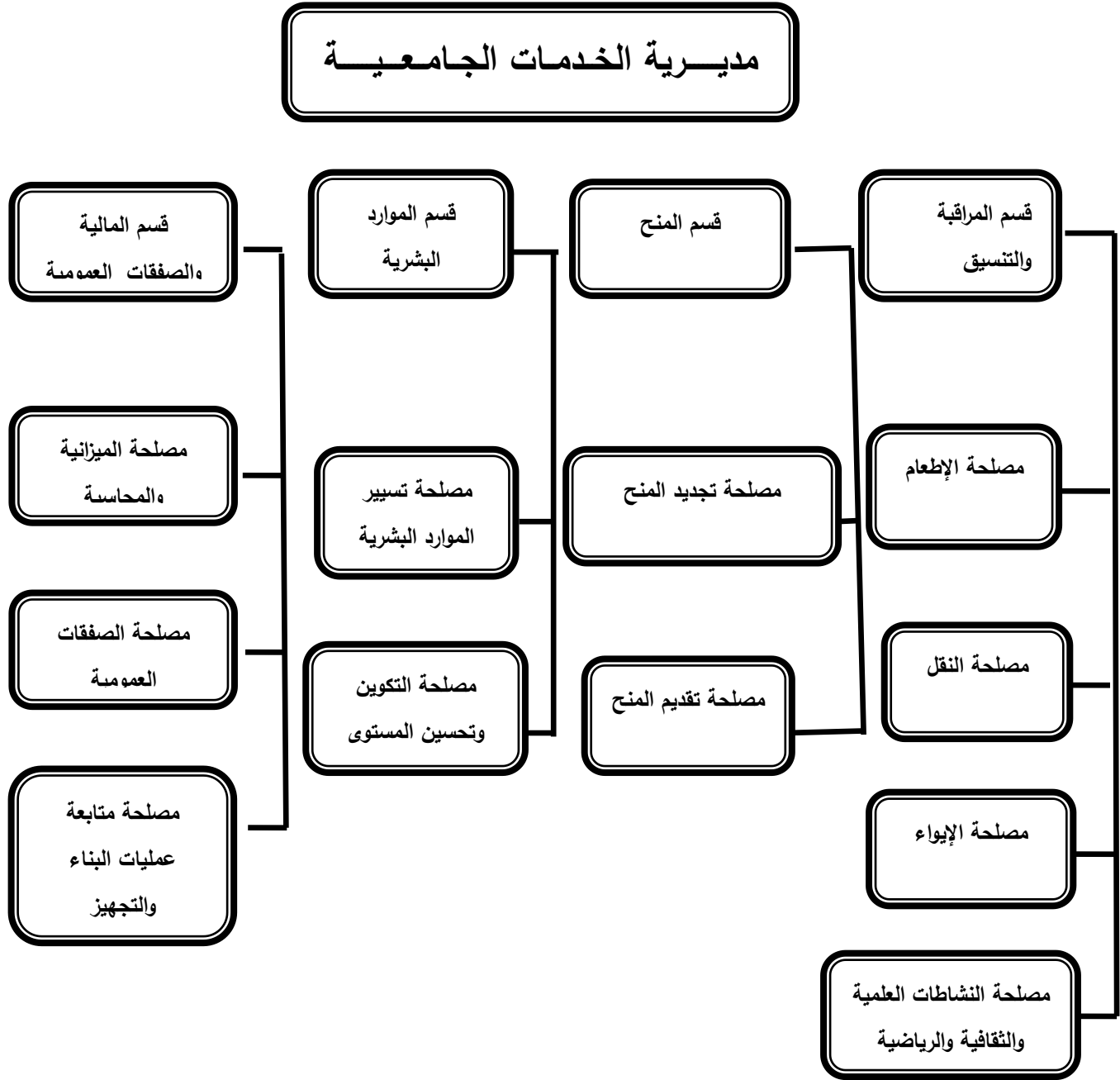


. مصلحة الصفقات العمومية

. مصلحة متابعة عمليات البناء والتجهيز

#### 4.1. الهيكل التنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية مستغانم

الشكل 4: مخطط هيكل الخدمات الجامعية - مستغانم<sup>1</sup>



<sup>1</sup>.مديرية الخدمات الجامعية

## 2. المبحث الثاني: تحليل الدراسة

### 1.2. أدوات جمع المعطيات

أثناء جمعنا للمعطيات والمعلومات المتعلقة بدور الحوافز وتحسين الأداء في مؤسسة مديرية الخدمات الجامعية بولاية مستغانم اعتمدنا كذلك على وثائق من المؤسسة، بالإضافة إلى الملاحظة والمقابلة وهذا لنكون أكثر دقة ووضوح لعملائنا.

**1. وثائق المؤسسة:** باعتبار أن الوثائق هي مصدر هام استعنا بها فيما يخص التعريف النشأة، الهيكل التنظيمي.

**2. الملاحظة والمقابلة:** هي عبارة عن أدوات أساسية مهمة من حيث جمع المعلومات والبيانات، فالمقابلة عبارة عن حوار يقوم بين فرد وآخر أو تكوين بين فرد أو مجموع من الأفراد والهدف منها جمع المعلومات من أجل توظيفها في البحث العلمي.

أجرينا المقابلة مع مجموعة من العمال في المؤسسة من خلال طرح مجموعة من الأسئلة عليهم فيما يخص الحوافز المقدمة لهم، وكذا أسئلة متعلقة بمساهمتها في تحسين الأداء.

الجدول رقم 1: يوضح خصائص المبحوثين

الرقم	الجنس	السن	المستوى الدراسي	الخبرة المهنية	الحالة العائلية	المستوى المعيشي	مكان الإقامة
01	ذكر	33 سنة	جامعي	9 سنوات	متزوج	متوسط	حضري
02	أنثى	46 سنة	جامعي	12 سنوات	عزباء	مقبول	حضري
03	أنثى	37 سنة	جامعي	10 سنوات	متزوجة	متوسط	حضري
04	أنثى	28 سنة	جامعي	5 سنوات	متزوجة	متوسط	شبه حضري
05	أنثى	35 سنة	جامعي	8 سنوات	متزوجة	متوسط	حضري
06	ذكر	38 سنة	جامعي	10 سنوات	أعزب	مقبول	حضري
07	ذكر	39 سنة	ثانوي	10 سنوات	متزوج	متوسط	حضري
08	ذكر	39 سنة	جامعي	5 سنوات	أعزب	مقبول	حضري
09	ذكر	26 سنة	ثانوي	1 سنة	متزوج	متوسط	شبه حضري
10	ذكر	45 سنة	جامعي	10 سنوات	مطلق	ضعيف	حضري

## 2.2. تحليل معطيات الدراسة

## 1. الحوافز وعلاقتها بالأداء الوظيفي

من خلال دراستنا الميدانية التي قمنا بها اتضح لنا أن للحوافز أهمية كبيرة في مجال العمل وهذا حسب تصريحات العمال بمديرية الخدمات الجامعية، فهم يرون أن الحوافز تساهم في حب العمل والتفاني فيه، وهذا ما يجعلهم يحسنون العمل بنسبة كبيرة، كما أن العمال في هذه الإدارة يفضلون الحوافز المادية والمعنوية، لكن المادية بدرجة أكثر نظراً لغلاء المعيشة والمستوى المتدني للحياة، حيث تتمثل هذه الحوافز في الترقيات والتكوين والمنح والعلاوات، أو زيادة الأجر، فأغلب العمال الذين أجريت معهم المقابلة أقرروا بأن الحافز المعمول به بكثرة في المؤسسة هو الترقية والتي كانت تمنح عن طريق الأقدمية أي كل عامين أو خمسة سنوات، تتم ترقية العمال، أو عن طريق تحسين المستوى الدراسي أي رفع من مستوى الشهادات ونسبة قليلة من العمال أخذوا هذه الترقية عن طريق المجهودات المبذولة في العمل والميدان.

أما فيما يخص الحوافز المعنوية فهي ذات نسبة قليلة، وإذا توفرت كانت عن طريق الشهادات التقديرية المقدمة في حفلات مثل (عيد المرأة - عيد العمال... الخ) فالشكر والثناء نادراً ما يكون من طرف المسئول المباشر، وعند طرح سؤالنا عن الحوافز المساهمة في تحسين الأداء فنرى أن الحوافز هي التي تشجع العاملين في تحسين أدائهم الوظيفي، حيث يشعر العامل أنه محبوب وله أهمية في هذه المؤسسة، وحسب اطلاعي فإن الحوافز تعتبر حق من حقوق العمال، لأنها ترفع من روحهم المعنوية كما أنها تساهم بدرجة كبيرة في سير العمل نحو الأفضل، وهذا ما صرح به المبحوث رقم 10: " إن الحوافز دائماً تشجعني في تقديم أفضل كل مرة، و أستطيع أن أقدم أكثر وأحسن كلما زادت"

كما صرح كذلك في المقابلة رقم 01 "كلما كانت الحوافز متوفرة في المؤسسة كلما زاد وتحسن الأداء أكثر فأكثر"

واستنتجنا بعد تحليلنا للمقابلات أن الحوافز المقدمة في المؤسسة لا تُرضي العمال لأنهم يرونها لا تتماشى مع الأداء المقدم من طرف العامل ، كما وضح ذلا في المقابلة رقم 09 "أن الحوافز في المؤسسة ضعيفة وأنا دائما أحفز نفسي بنفسي لأخلق جو عمل " وفيما يخص الأجر الذي يتقاضاها الموظفون مع الظروف المعيشية التي نمر بها، فيرى المبحوثين أنه غير كافي وضعيف خاصة المتزوجين وهذا ما صرح به المبحوث رقم 6: "أنا عندي أطفال ومسؤوليات عائلية، راتبي أصبح غير كافي لتغطية الحاجيات بشكل شخصي أو عائلي". وحتى مقابلتنا مع العزاب فهم مقتنعين إلى حد ما بعدم كفاية الراتب الشهري وهذا حسب تصريح المبحوث رقم 2 " كان راتبي يكفيني قبل غلاء المعيشة أما حاليا فلم يعد يلبي حاجياتي ومساعدتي لعائتي رغم أنني عزباء فاني أساهم بالمصروف الشهري للعائلة."

## 2. الحوافز وعلاقتها بإتقان العمل.

من خلال دراستنا الميدانية للتحفيز والأداء في مؤسسة الخدمات الجامعية تطرقنا في هذا البحث إلى عامل "تأثير الحوافز" على "إتقان العمل" والعلاقة التي تربطهما ببعضهما فحسب المقابلات فإن ساعات العمل في المؤسسة هي ثمان ساعات ( 08 ) لاحظنا من خلالها أن اغلب الموظفين يعملون بدوام كامل لأنهم يتماشون مع إمضاء كشف الحضور، وهذا ما يجعلهم منضبطين قليلا في أوقات العمل، إلا في حالات نادرة كما ذكر في المقابلة رقم أربعة (04) " حيث قالت أنا اعمل دوام نصفي نظرا لبعده المسافة بين مسكني ومكان العمل" وكذلك ذكر في المقابلة رقم ( 02) " عندما يكون عندي عمل لم يكتمل أعمل أكثر من الوقت المحدد". وهنا نرى حالات استثنائية.

استخلصت أن الموظفين حسب تصريحهم يقومون بعملهم على أتم ما يكون، وذلك نظرا للتطبيق القوانين الصارم خاصة فيما يخص إمضاء كشف الحضور الضروري، وكذلك أن من لا يمضي يخصم من علاوته وليس راتبه الشهري، وهنا نجد أن العلاوات عبارة عن حوافز مادية ساهمت في إجبار العامل على القيام بعمله حتى لا يخصم له منها، أما الإتقان في العمل فيبقى أمر بين العامل ونفسه كما يمكن لمسئول العمل اكتشاف ذلك من خلال الأداء وما يقدم العمال ولهذا صعب التصريح عن ذلك أثناء البحث.

أما فيما يخص مدى تناسب كفاءة الموظف وقدراته فنلاحظ أن الغالبية صرحوا بأن قدراتهم لا تتناسب مع العمل الذي يقومون به في المؤسسة، لأنهم يستطيعون أن يقوموا بتقديم خدمات أكثر في حالة تواجدهم في المنصب حسب تخصصهم يقدمون أكثر، وهذا ما ذكر في المقابلة رقم (05) "إن تخصصي الدراسي غير مناسب مع منصب عملي".

كما يعتبر مساندة المسئول للعمال الأكفاء بتقديمهم المبادرة وتقبل الأفكار الجديدة له أهمية كبيرة في المؤسسة، بالتطوير وتنمية الروح المبادرة وروح التنافس في العمل، لأن استماع إلى الطرف الآخر في حد ذاته يعتبر حافزا له و يشعره بأهميته و تدفعه لتقديم أفكار جديدة كل مرة، فبالنسبة للمؤسسة المدروسة فإن الأفكار المقدمة في تحسين العمل وتطور المؤسسة صُرح لنا على أن الأفكار تطرح من قبل الموظفين ولا تطبق في الميدان في معظم الأحيان وهذا ما ذكر في المقابلة رقم (06) "أنا دائما أقدم أفكارا جديدة لكن نادرا ما تطبق على ارض الواقع". أما بالنسبة إلى روح المنافسة فنراها ضعيفة حيث أن الحافز هو العامل الوحيد الذي يدفع العاملين على التنافس، فكلما زاد الحافز زادت المنافسة سواء كان مادي أو معنوي.

أما بالنسبة إلى ظروف العمل فهي التي تساعد العاملين وتسهل لهم العمل، كما صرح في المقالة رقم (08) "لا يوجد أفضل من العمل المستقل والمؤسسة الخاصة، كونك داخل إدارة لا تعجبك بعض قوانينها ولا يمكنك تغييرها". هذا من ناحية العمل، أما بالنسبة للظروف في

المؤسسة فنلاحظ أن هناك علاقة ودية بين العاملين، أما من ناحية الوسائل المسهلة للعمل فهناك بعض النقائص وهذا ما صرح به في المقابلة رقم (07) " الظروف غير ملائمة لتحسين العمل لعدم توفر الإمكانيات البسيطة واللازمة والمسهلة كالأنترنيت وغيرها ".  
ويعد هذا التحليل وجدنا أن للحوافز علاقة بالأداء الجيد وحب المؤسسة والاهتمام بالعمل أما علاقتها بالإلتقان فكل العمال يؤكدون على أنهم يتقنون عملهم إذا زادت حوافزهم وارتفعت روحهم المعنوية.

### 3. مساهمة التحفيز في الأداء الوظيفي.

يساهم التحفيز في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة بنسبة كبيرة لأنه يدفع العامل للعمل بجد وبذل جهد أكثر وهذا ما يعود بالنفع للمؤسسة، وبالتالي العامل يحسن أداءه تلقائياً، وفي دراستنا صرح المبحوثين عن خطط المؤسسة في تحسين أداء الموظفين على أنها ضعيفة، فهي لا تهتم كثيراً بوضع خطط تحفيزية جيدة، فالمخطط الوحيد المقدم هو التكوين، حيث يساهم التكوين في اكتشاف ومعالجة نقاط الضعف في أداء العمال وتطوير مهاراتهم في اتخاذ القرارات، ومن ثم الوصول على الفعالية اللازمة حيث تساعد عملية التكوين على مواكبة العامل لمختلف التطورات التكنولوجية والرفع من معنويات العمال مما يؤدي إلى زيادة ثقة الفرد بمنصبه وبتحسين أداءه بشكل سريع، حيث أغلب العمال الذين قاموا بالتكوين كان داخل الوطن، وهذا ما ذكر في المقابلة رقم (09) " أن التكوين ساعدني في تحقيق وتعديل مستوى الأداء و قدمت لي طرق جديدة " .

كما تساعد عملية تقييم الأداء في نمو الوعي ورفع المعنويات لدى الموظفين، خاصة عندما يشعر العامل بأن جهوده موضع تقدير من قبل الإدارة وتجعله يشعر بمسؤولية اتجاه عمله، فهي التي تحدد درجة كفاءته وتحدد نقاط الضعف في الأداء وتحدد كذلك مدى استحقاق الموظف الترقيّة، فهو عملية تخص جميع العاملين في المؤسسة ويكون إما عن

طريق التعيين أو النقل إلى رتبة أعلى أو عن طريق المكافآت التشجيعية والحوافز الشخصية وتوزيع حصص الأرباح التي تحصدها المؤسسة.

ففي المؤسسة التي اجري بحثنا فيها وكانت محل الدراسة نلاحظ أن تقييم الأداء كان عادل حيث صرحوا بأن جميعهم تم تقييمهم بطريقة منصفة، حيث يكون التقييم عندهم عبارة عن مجموع من النقاط المتمثلة بـ 30% وتنقسم بالشكل التالي:

\_ احترام الواجبات 05 نقاط.

\_ الكفاءة المهنية 05 نقاط.

\_ فعالية المردودية 05 نقاط.

\_ كيفية الخدمة 05 نقاط.

\_ جهد الخدمة 05 نقاط.

\_ السلوك والعلاقات الإنسانية 05 نقاط.

توزع هذه النقاط على الموظفين ليحصلوا على المردودية كل ثلاثة أشهر.

وهنا يبدوا عامل التحفيز عامل مهم فهو الذي يحسن من مستوى أداء المؤسسة لأنه يؤثر إيجابيا على مرد وديق العمال، حيث عند تقديمه يدفع العامل ببذل مجهودات إضافية ويولد له الرغبة في تحسين أدائه بشكل مستمر وكذلك لإشباع حاجاته المادية والمعنوية، يحث العمال على استغلال قدراتهم ومهارتهم، كما يحقق الرضا الوظيفي، حيث صرح في المقابلة رقم (01) " الحافز عامل مهم سواء كان مادي أو معنوي يجعلك تستمر في العمل و يحسن الأداء مع مرور الوقت و أنت تطور قدراتك " وكذلك تصريح المبحوث رقم (07) " أنا لم أتحصل على حافز لكن بالضرورة عندما يتوفر يتحسن مستوى الأداء و يجعلك تقدم أكثر".



إن التحفيز يساهم في الأداء الوظيفي بشكل كبير، من خلال تقييم الأداء الوظيفي للعامل وهذا ما يجعله يبذل مجهودا للحصول على الحوافز المادية التي تضعها المؤسسة وحسب الدراسة فإن العمال مقتنعون بهذا التقييم.

## 6. تحليل نتائج المقابلة

من خلال دراستنا لدور الحوافز في تحسين الأداء في مديرية الخدمات الجامعية، تبين أن هناك حوافز مختلفة مادية ومعنوية، فكلاهما ذات تأثير على مستوى أداء أفراد العاملين فالحوافز تختلف من شخص إلى آخر ومن مستوى إلى آخر، فهو موضوع ذو أهمية كبيرة خاصة عند ارتباطه بمستوى تحسين الأداء العاملين، وتقوية العلاقات بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد خاصة، وبعد جمعنا للمعلومات عن طريق مقابلة المبحوثين وقمنا بتحليله استنتجنا النتائج التالية:

### 3.2. نتائج المقابلة

#### 1. في الحوافز وعلاقتها بالأداء الوظيفي: استنتجنا

- قلة الحوافز المادية من طرف مديرية الخدمات الجامعية المتمثلة في زيادة الأجر والمكافآت.
- قلة الحوافز المعنوية المطبقة في المديرية المتمثلة في الشكر والتثناء والشهادات التقديرية.
- قلة الحوافز المساعدة في تحسين الأداء العاملين باستثناء الترقية و المرودوي كل ثلاثة أشهر.
- عدم رضا بعض العاملين عن الأجر لأنه لا يتماشى مع ظروفهم الاجتماعية.
- تحصل العامل على ترقية حسب الأقدمين وعلى أساس تحسين المستوى الشهادات.

## 2. في الحوافز وعلاقته بإتقان العمل: استنتجنا

- حرص العاملين على العمل بدوام كامل إلا في حالات استثنائية.
- اختلاف آراء العاملين حول الحافز المناسب لهم بين حوافز المادية والمعنوية لأن كلاهما مرتبطين ببعضهما البعض.
- عدم اقتناع اغلب العاملين على مدى توافق كفاءتهم وقدراتهم مع العمل الذين يقومون به.
- استماع المدراء إلى آراء العاملين ونادرا ما تطبق على أرض الواقع.
- ضعف روح المنافسة بين العاملين لأقلية الحوافز المقدمة.
- علاقة التي تربط العمال ببعضهما البعض علاقة ودية.
- عدم مساعد الظروف العمل لبعض العاملين نظرا لأقلية الوسائل المسهلة في تحسين الأداء.
- قلة ظهور شخصية الرؤساء في تقديم الثناء والشكر للعاملين.

## 3. في مساهمة التحفيز في الأداء الوظيفي: استنتجنا

- نادرا ما تضع المديرية خطط لتحسين أداء العاملين.
- الأسس التي يتم على أساسها عملية التقييم الأداء مناسبة وعادلة بالنسبة للموظفين.
- مساهمة التكوين في تحسين أداء العاملين.
- عدم القيام بالتكوين خارج نطاق الوطن، أي تكوين داخل الوطن فقط.
- عدم تقديم اهتمام بشكل كبير في تحسين أداء العاملين.
- مساهمة الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي بشكل كبير، باعتباره المحرك الأساسي الذي يدفع العمال ببذل مجهودات أكثر سوءا كانت مادية أو معنوية.

## خلاصة الفصل

نستخلص أن المؤسسة أي محل الدراسة هي عبارة عن مؤسسة عمومية تهدف إلى تقديم جميع الخدمات للجامعات، حيث قمنا بدراستنا عن الحوافز المقدمة في المؤسسة لتحسين الأداء، حيث استنتجنا للحوافز أهمية سواء كانت مادية أو معنوية ، كما تختلف من شخص لأخر وهذا حسب الوظيفة و المكانة و الحالة الاجتماعية كالموظفين في المديرية ، فلاحظنا أن بعضهم راضي عن بعد الحوافز و بعض الأخر غير راضي عن معظم الحوافز، وهذا ما يجعل مستوى الأداء في المنظمة يتأثر مباشرة مع رغبات و أهداف في المؤسسة والفرد وعليه فلا بد من المديرية أن تتولى اهتمامها بالعاملين في تقديم الحوافز لهم التي تحسن أدائهم وتحقق الولاء في المديرية.

خاتمة

### خاتمة

ختاماً لدراستنا دور الحوافز في تحسين الأداء، ومعالجة إشكالية البحث المتمثلة في كيف تساهم الحوافز في تحسين الأداء، حيث يتجلى من ذلك الدور الكبير الذي تلعبه الحوافز في المؤسسة، وجدنا انها تساهم في توفير الجو المناسب وخلق جو تنافسي، فهو الذي يساعد العاملين في تطوير قدراتهم في المؤسسة، حيث يقاس نجاح أي مؤسسة بمدى تحقيق الأهداف المسطرة ، وتحقيق أهداف الفرد أو الموظف في حد ذاته، وذلك بتقديم الحوافز بمختلف أنواعها المادية والمعنوية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه، فعدم توفرها يؤثر سلباً على أداء العامل وعلى مردودية المؤسسة.

كما اتضح أن فعالية الحوافز لا يمكن أن تتحقق إلا بوجود ارتباط كامل وواضح بين أداء العامل والحصول على الحافز، حيث تختلف أهمية الحوافز لرفع مستوى الموظف من فرد إلى آخر وذلك حسب الجنس والعمر والمنصب الوظيفي والمستوى العيشي.

وقد بينت لنا الدراسة صحة الفرضيات التي قدمناها في بداية بحثنا، حيث وجدنا أن عامل التحفيز هو الدافع الأساسي الذي يجعل العمال يؤدون عملهم بشكل جيد وأحياناً بإتقان العمل. ومن خلال دراستنا لهذا الموضوع من حيث الجانب التطبيقي في مؤسسة مديرية الخدمات الجامعية بمستغانم والجانب النظري نقدم التوصيات التالية:

### - التوصيات:

- وجود نظام داخلي مبني على التنافس بين الرئيس والمرؤسين.
- يجب الاهتمام أكثر بنظام الحوافز في المؤسسة سواء كانت مادية أو معنوية.
- يجب أن يكون هناك وعي لدى العمال على أسس منح الحوافز لزيادة أدائهم أكثر.
- يجب إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وإعطائهم فرصة لإثبات وجودهم.
- يجب وضع خطط وأهداف واضحة للمؤسسة.
- إظهار شخصية المسئول في عملية التقييم.

## ﺧﺘﺎﻣﺔ

---

- ﺗﻮﻓﯿﺮ ﺯﺭﻭﻑ ﻋﻤﻞ ﻣﻼﺋﻤﺔ ﻟﻠﻌﺎﻣﻠﯿﻦ ﻣﻦ ﺣﯿﺚ ﺍﻟﻮﺳﺎﺋﻞ ﻭﺍﻟﺌﻤﻜﺎﻧﯿﺎﺕ.
- ﺯﯨﺎﺩﺓ ﻓﺮﻭﺹ ﺗﻜﻮﯨﻦ ﺧﺎﺭﺝ ﺍﻟﻮﻃﻦ ﻟﻤﻮﺍﻛﺒﺔ ﺗﻄﻮﺭ ﻭﺗﻨﻤﯿﺔ ﺍﻟﻤﮭﺎﺭﺍﺕ.
- ﺩﺭﺍﺳﺔ ﺍﻟﺤﺎﺟﺎﺕ ﺍﻻﻭﻟﯿﺔ ﻟﻠﻌﻤﺎﻝ ﻭﺍﻟﺴﻌﯿ ﺇﻟﻰ ﺗﺤﻘﯿﻘﮭﺎ.

قائمة  
المصادر والمراجع

## 1. الموسوعات والمعاجم

- إبراهيم مذكور وآخرون، معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية للكتاب، 1971.
- ابن منظور، لسان العرب، المجلد السادس، دار النشر، بيروت، طبعة 1، 1997
- احمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، دون سنة.
- عدنان ابو صالح، معجم علم الاجتماع، دار المشرق القافي، عمان، طبعة ب، 2010.
- محمود السعودي، القاموس الجديد للطلاب، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر 1991.

## 2. الكتب

- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة "مدخل استراتيجي"، بدون طبعة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
- فرحات غول، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، الدار الخلدونية، طبعة 1، القبة، الجزائر، 2008.
- محمود أحمد فياض وعيسى ويوسف قادة وآخرون، مبادئ الإدارة (وظائف المنظمة)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان 2010.
- احمد صقر عاشور، ادارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، طبعة، 1979.
- - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية "من منظور استراتيجي"، ط 1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002.
- - سليمي ماس فرحات، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دار الخلدونية للنشر طبعة 2019، 129.
- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط 2، دار وائل للنشر، الأردن، 2006.



## قائمة المصادر والمراجع

- - طاهر محمود الكلادة، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، عالم الثقافة، عمان 2010.
- - طاهر محمود كلادة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع الأردن 2011.
- - عبد الحميد عبد الفتاح: الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، المنصورة، 2007.
- - عبدالباري درة، زهير الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين ، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- - عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2003.
- - احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، بيروت، دار النهضة العربية، 1983. بدون طبعة
- - بروس أن بيتوني ، فن التحفيز للعاملين ، ترجمة زكي مجيد حسن ، بيت الأفكار الدولية عمان.
- - السلمي علي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، القاهرة، مكتبة غريب 2010.
- - أمين عبد العزي حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي عشر، القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر، 2001.
- - جمال خنشور ، التقييم الإقتصادي في وحدة ديدوش مراد لإنتاج المشروبات الغازية والعصير المركز خلال عامي 85.84، جامعة بانتة 1987.
- - خالد حسن أحمد، الموارد البشرية في دائرة الاحتراف، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض 2009.
- - خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة 9، 2011

## قائمة المصادر والمراجع

- خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر 2005 .
- خيرى خليل، التنمية الإدارية في الخدمة الإجتماعية، البناء الاجتماعي للمجتمع ، المكتب الحديث، الإسكندرية، مصر 1998
- ربيع الهادي مشعان، علم النفس الاداري، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2008.
- روية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2001.
- سامح عبد المطلب عامر ، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، طبعة 1، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2009.
- سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل، عمان.
- صالح بن نواره، فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، جامعة قسنطينة، طبعة 2، 2016.
- .صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة: إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008.
- صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (المدخل والأهداف ، مؤسسة شباب الجامعة، مصر ، 1999
- عيد عريفج وآخرون، مبادئ في العلوم الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، طبعة 1 2014.
- كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين ، ط 2، بيروت، دار المنهل اللبناني 2008.

## قائمة المصادر والمراجع

- كلادة طاهر محمود، الاتجاهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية، عمان دار البداية ناشرون وموزعون، طبعة 2003، 1.
- كمال بربر، الموارد البشرية اتجاهات وممارسات إدارة، دارالمنهل، لبنان، 2007.
- محمد سعيد أنور أبو سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- محمد قاسم القريوني، السلوك التنظيمي، الطبعة الخامسة، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2009.
- محمد منير حجاب، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، ط 1، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007.
- محمد هلال، مهارات ادارة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة طبعة 1، 1999.
- مراد نعموني، المدخل إلى علم النفس، العمل والتنظيم، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر 2014.
- مصطفى كامل ابو عزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي مدخل نفسي لتطوير القدرات، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2009.
- معمر داود، منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت، بحث علمي في الجوانب الاجتماعية والنفسية والقانونية الطبعة الأولى، القاهرة، دار الكتاب الحديث 2006.
- معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية الحالية مع دراسة تطبيقية لبعض البلدان العربية، ط 1، بدون بلد نشر، 2010.
- معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية، ط 1، الدار الجامعية، القاهرة 2010.
- موسى خليل، الإدارة المعاصرة المبادئ الوظائف الممارسة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2005.
- نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، طبعة 2، الجزائر، دار الأمة 2007.

- هيثم العالي، الادارة بالحوافز والتحفيز و المكافأة، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، الأردن 2007.

- يوسف حجيم الطائي، عبد الحسين مؤيد الفضل، هاشم فوزي العابدي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع 2006.  
سليمان فارس وآخرون، إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2000.

### 3. الرسائل والأطروحات الجامعية

- - باجة حميد: دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة ، دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط البويرة، مذكرة لنيل شهادة، ماستر لعلوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محند أولحاج البويرة، 2014.

- سمية ترشة، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، اختصاص اقتصاد عمومي وتسيير مؤسسات، قسم علوم الاقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، 2014. 2015.

- صالح مسعودي، الاتصال غير الرسمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة شهيد حمه لخضر، الوادي، للعلوم الانسانية والاجتماعية، 2017 . 2018.

- اسعد أحمد محمد عكاشة، أثر ثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الإسلامية بغزة فلسطين، 2008.

- إسمهان مختار رحمانى، أثر نظام الحوافز في ترقية الأداء الوظيفي بالجامعة الجزائرية، رسالة نيل شهادة ماستر في العلوم السياسية، تخصص إدارة محلية، جامعة الجيلاي بونغامة بخميس مليانة، كلية حقوق والعلوم السياسية، 2020 . 2021.

## قائمة المصادر والمراجع

- البدر ابراهيم بن حمد، **المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل**، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض 2006.
- الجساسي، عبد الله حمد محمد، **أثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين**، وزارة التربية و التعليم ، رسالة ماجستير الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي 2011
- بسمة بوكروش ، **سياسة التحفيز و تنمية العلاقات العامة في المؤسسة** ، رسالة ماجستير غير منشور كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة عنابه، 2011-2012.
- خليفة شهيناز، ساسي أمال، وآخرون ، **نظريات التحفيز** ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2020/2019.
- دباش سامية، **دور الحوافز في تحسين الأداء العاملين**، مذكرة نيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال الاستراتيجية، جامعة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بويرة، 2013 . 2014.
- دغفل نعيمة، **أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين**، مذكرة شهادة ماستر في العل وم السياسية، جامعة مسيلة، 2015/2014.
- زمري جهيدة، بشني يوسف، مذكرة شهادة ماستر أكاديمي، دور الحوافز في تحسين الأداء في المؤسسات العمومية الاستشفائية، بمعسكر، 2017-2018.
- عبد الله بن درويش، سعد الغامدي، **تقويم أداء موظفي الاستقبال في المستشفيات العسكرية**، رسالة نيل شهادة الماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا ، 2006.
- عمار بن عيشي، " **دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب** «، مذكرة ماجستير، تخصص علوم تجارية فرع استراتيجية ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة الجزائر، 2006.

- عمار حسن علوش، أثر نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير تخصص إدارة اعمال، الجامعة الافتراضية السورية.
- قلال نسيم، أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، شهادة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2017-2018.
- لسعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، قسم العلوم الاقتصادية 2011. 2012.
- محمد عزوز، دور الحوافز في تحسين أداء من وجهة نظر العاملين، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2008/2009.
- محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية بغزة، 2006.
- نادر حامد عبد الرازق أبوشرخ، تقييم أثر الحوافز على مستويات لأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر بغزة، 2010.
- ناصر محمد إبراهيم السكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، 2004.
- هدروقة الحاج وحميتي خديجة، دور التحفيز في تحسين الأداء في المؤسسة الخدمائية، رسالة لنيل شهادة ماستر في اتصال الخدماتي، جامعة عبد الحميد بن باديس للعلوم الاجتماعية مستغانم، 2019. 2020.

#### 4.المجلات

- تافليس وهيبية، تأثير الحوافز والدوافع على اتجاهات السلوك الإداري بالمنظمات، مجلة تاريخ العلوم، العدد 2، جامعة الجزائر 03.

## قائمة المصادر والمراجع

---

- تامر محمد محارمة ، المناخ التنظيمي في الفكر الإداري، مجلة الاداري، العدد 65، معهد الادارة العامة، المسقط، 1996.

### 5.المواقع الالكترونية

- موقع دو مسيلة، الديوان الوطني للخدمات الجامعية، جميع الحقوق محفوظة للنشر والتوزيع 2022.

[https:// www.doumsila.dz](https://www.doumsila.dz)

مديرية الخدمات الجامعية.

الملاحق



الملحق الأول: اسئلة المقابلة

المحور الأول: الحوافز وعلاقتها بالأداء الوظيفي

رقم السؤال	الأسئلة
01	ماهي الحوافز المادية المطبقة في المؤسسة؟
02	ماهي الحوافز المعنوية المطبقة في المؤسسة؟
03	هل تحصلت على حافز منذ دخولك للمؤسسة؟ وما هو تلقيك هذا الحافز؟
04	هل عندما تحصلت على حافز زاد مستوى أدائك؟
05	هل ترى الحوافز المقدمة في المؤسسة مناسبة مع أدائك؟
06	هل الأجر الذي تتقاضاه يتماشى مع الظروف المعيشية الحالية؟
07	هل تحصلت على ترقية منذ دخولك للمؤسسة؟ وعلى أي أساس منحت لك؟

المحور الثاني: الحوافز وعلاقتها بإتقان العمل

رقم السؤال	الأسئلة
01	كم ساعات الدوام في المؤسسة؟ هل تعمل دوام كامل؟
02	ما هو الحافز التي تراه مناسب ويجعلك تقدم أداء فعال في المؤسسة؟
03	هل العمل الذي تقوم به مناسب مع كفاءتك وقدراتك؟
04	هل تسعى في تقديم أفكار جديدة للمؤسسة؟
05	هل يهتم المدراء بأفكارك المقترحة التي تساعد في تحسين الأداء؟
06	هل ترى أن الحوافز تزرع بينك وبين زملائك روح المنافسة؟
07	كيف ترى ظروف العمل في المؤسسة؟
08	في حيال قيامك بعمل ممتاز هل تتال الشكر والثناء من رئيسك؟

## الملاحق

### المحور الثالث: مساهمة التحفيز في الاداء الوظيفي

رقم السؤال	الأسئلة
01	هل ترى المؤسسة تضع برنامج ومخطط لتحسين أداء العاملين؟
02	كيف ترى عملية تقييم الأداء في المؤسسة؟
03	هل تستفيد من التكوين في تحسين الأداء في مجال عملك؟ وأين كان ذلك؟
04	هل تحسن أدائك بعد التكوين؟
05	هل ترى المؤسسة تهتم بدفع العمال في تحسين الأداء؟
06	هل ترى أن الحوافز تساعدك في تحسين الأداء؟
07	ما هو الحافز الذي تراه مناسب لتحسين الأداء في المؤسسة؟