



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



قسم: العلوم الاجتماعية

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

تحت عنوان:

أثر التحفيز المهني على الأداء الوظيفي في المؤسسات الجزائرية

دراسة ميدانية بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف

تحت إشراف الأستاذة:

د/ عماري سميحة

من إعداد الطالبتين:

• منذر أشواق

• حوامد عفاف

الصفة	المؤسسة	اسم ولقب الاستاذ
رئيسا	جامعة الطارف	أ.د/غريب
مشرف ومقرر	جامعة الطارف	د/عماري سميحة
مناقشا	جامعة الطارف	أ.د/ زويتي سارة

السنة الجامعية: 2026/2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و تقدير

قال الله تعالى : " وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ "
الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات ، و الذي وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع .
نتقدم بخالص الشكر و التقدير و الإمتنان إلى أستاذتنا المشرفة .

الدكتورة : عماري سميرة .

الذي لم تبخل علينا بتوجيهاتها السديدة ، و نصائحها القيمة ، و صبرها الكبير في
متابعة

بحثنا ، حيث كانت لدعمها المستمر الأثر البالغ في إنجاز هذا العمل .
كما لا يفوتنا أن نعبر عن إمتناننا لكل من ساهم من قريب أو بعيد في دعمنا لإنجاز
هذا

البحث ، من أساتذة و موظفين و زملاء .

فلكم منا جزيل الشكر و عظيم التقدير .

و في الأخير ، أسأل الله أن يجعل هذا العمل خالصا لوجهه الكريم ، و أن ينفع

به كل طالب علم .

أشواق . عفاف



إهداء

إلى كل لحظة تعب عشتها ، وكل ليلة سهرتها وأنا أصارح التعب والأمل ،
إلى الطريق الطويل الذي لم يكن سهلاً يوماً ، لكنني سررت فيه بإصرار لا يعرفه التراجع
أهدي هذا العمل

إلى نفسي أولاً ، التي صبرت و لم نستسلم .
إلى منبع الحنان وأغلى ما أملك في الوجود ، إلى من كان دعائوها سر نجاحي
أمي الحبيبة ... حفظها الله و أطال في عمرها .

إلى من علمني معنى الصبر و الاجتهاد ، وكان سندي في كل خطوة...
أبي الغالي ... أطال الله في عمره .

إلى من يشاركني أحلامي وطموحاتي ، وكان دعمه دافع لي للإستمرار
خطيبي الغالي ... حفظه الله و رعاه .

إلى أختوتي وكل أفراد عائلتي الكريمة ، الذين كانوا دائماً إلى جانبي .
إلى صديقاتي وزملائي الذين رافقوني في مشواري الدراسي وتحتية خالصة إلى
صديقاتي عفاف = آية

رافقوني في كل خطوة خطوتها في كل صعب و سهل حفظكم الله

الطالبة : منذر أشواق

إهداء

بعد رحلة طويلة من الإجتهد و الصبر ، و بعد لحظات إمتزج فيها التعب بالأمل

ها أنا اليوم أصل إلى نهاية مرحلة من أجمل مراحل حياتي

بعد سنوات من السعي و الإجتهد

حاملة بين يدي ثمرة هذا الجهد

بكل فخر و إمتنان

أهدي هذا العمل ...

إلى أبي الغالي ...

قال الله تعالى : " و قل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا "

إلى من كان لي نعم السند و نور الطريق ، إلى من زرع في نفسي الطموح و علمني
معنى الصبر و الإجتهد .

أبي الحبيب ... مهما كتبت من الكلمات فلن أوفيك حقك .

فأنت السبب بعد الله في كل نجاح وصلت إليه

و أنت من علمني بأن الأحلام لا تتحقق إلا بالإرادة و العمل

أهديك هذا العمل المتواضع ، ثمرة سنوات من التعب و الجهد .

أبي العزيز ... أدامك الله لي نعمة لا تزول وأن أكون دائما عند حسن ظنك .

الطالبة : حوامد عفاف

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الراهنة الموسومة بـ أثر التحفيز المهني على الأداء الوظيفي في المؤسسات الجزائرية بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف، حيث تم تسليط الضوء على مدى أثر التحفيز المهني على الأداء الوظيفي بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف، ولقد تمحورت إشكالية الدراسة في السؤال المركزي التالي :

- كيف يؤثر التحفيز المهني على الأداء الوظيفي في المؤسسات الجزائرية دراسة ميدانية بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف ؟

و تفرعت هذه الإشكالية إلى الأسئلة الفرعية التالية :

كيف يؤثر التحفيز المادي على الإلتزام الوظيفي بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف ؟

كيف يؤثر التحفيز المعنوي على الولاء الوظيفي بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف ؟

تم إجراء هذه الدراسة على مستوى جامعة الشاذلي بن جديد الطارف . و تكون مجتمع الدراسة من الإداريين و الأساتذة الإداريين ، و قمنا بإختيار عينة عشوائية حجمها 60 و تم إسترجاع 50 فقط ، معتمدين على أداة الإستمارة لجمع البيانات .

و قد توصلت الدراسة إلى نتائج نذكر منها :

- نجاح المؤسسة في رفع مستوى الأداء الوظيفي و تحقيق الاستقرار المهني من خلال نظام تحفيزي متكامل يجمع بين الحوافز المادية و الحوافز المعنوية معا لأن هذا التكامل يساهم في زيادة دافعية العاملين و تحقيق ولائهم و إلتزامهم الوظيفي .

- أن المؤسسة تعتمد بشكل أساسي على نظام تحفيزي قائم على الكفاءة و الأداء و هو ما يعكس إهتمامها بتحسين الأداء الوظيفي وسلامة العاملين .

الكلمات المفتاحية : التحفيز المهني، الأداء الوظيفي، المؤسسة .

Abstract

The current study entitled "The Impact of Professional Motivation on Job Performance in Algerian Institutions" at Chadli Bendjedid University of El Tarf aimed to highlight the extent of the impact of professional motivation on job performance at Chadli Bendjedid University of El Tarf. The study problem revolved around the following central question:

- How does professional motivation affect job performance in Algerian institutions? A field study at Chadli Bendjedid University of El Tarf.

This problem branched into the following sub-questions:

How does material motivation affect job commitment at Chadli Bendjedid University of El Tarf?

How does moral motivation affect job loyalty at Chadli Bendjedid University of El Tarf?

This study was conducted at the level of Chadli Bendjedid University of El Tarf. The study population consisted of administrators and administrative professors, and a random sample of 60 was selected, of which only 50 were retrieved, relying on the questionnaire tool for data collection.

The study reached several results, including:

- The institution's success in raising the level of job performance and achieving professional stability through an integrated motivational system that combines both material and moral incentives, because this integration contributes to increasing employees' motivation and achieving their loyalty and job commitment.
- The institution mainly relies on a motivational system based on competence and performance, which reflects its interest in improving job performance and ensuring the well-being of workers.

Keywords: Professional motivation, job performance, institution.

فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
	شكر وعرفان
	إهداء
	الملخص
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري
5	تمهيد
6	أولاً: إشكالية الدراسة
8	ثانياً: أسباب إختيار الموضوع
8	ثالثاً: أهمية الدراسة
9	رابعاً: أهداف الدراسة
10	خامساً: تحديد مفاهيم الدراسة
24	سادساً: نظريات الدراسة

38	سابعاً: الدراسات السابقة
55	خلاصة
الفصل الثاني: التحفيز المهني	
58	تمهيد
59	أولاً: التطور التاريخي للتحفيز
60	ثانياً: خصائص نظام الحوافز
62	ثالثاً: أنواع الحوافز و أشكالها المعنوية الإيجابية
69	رابعاً: أهمية و أهداف الحوافز
73	خامساً: مراحل تصميم نظام الحوافز
75	سادساً: عناصر وأساليب التحفيز
77	سابعاً: شروط وطرق نظام الحوافز الفعال
79	ثامناً: عوامل ومتطلبات نظام الحوافز
82	تاسعاً : معوقات الحوافز و البرنامج السليم لنظام الحوافز
85	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الأداء الوظيفي	
88	تمهيد
89	أولاً: أهمية الأداء الوظيفي

90	ثانيا: أنواع الأداء الوظيفي ومكوناته
95	ثالثا: شروط ومعايير الأداء الوظيفي
98	رابعا: محددات وعناصر الأداء الوظيفي
100	خامسا: أبعاد ومؤشرات الأداء الوظيفي
102	سادسا: طرق تقييم الأداء
117	سابعا: أهمية وأهداف تقييم الأداء
121	ثامنا: خطوات و قياس تقييم أداء العاملين
128	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
131	تمهيد
132	أولا: منهج الدراسة
133	ثانيا: أدوات جمع البيانات
135	ثالثا: مجالات الدراسة
137	رابعا: عرض وتحليل البيانات
174	خامسا: النتائج الدراسة
176	سادسا: الإقتراحات وتوصيات الدراسة
177	خلاصة الفصل

179	الخاتمة العامة
182	قائمة المصادر والمراجع
193	الملاحق

فهرس الجداول

رقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	يوضح عوامل رضا الفرد العامل حسب فريديريك هيرز بيرغ	28
2	أثر العدالة المدركة في الإنتاج	35
3	نموذج المقارنات لقييم أداء العاملين	107
4	نموذج لطريقة الأوزان و الدرجات المتعلقة بتقييم أداء العاملين	108
5	نموذج لطريقة القوائم المستخدمة في تقييم أداء العاملين	109
6	طريقة الاختيار الإجباري لتقييم أداء العاملين	111
7	أسلوب التقدير العددي لتقييم أداء العاملين	113
8	نموذج لأسلوب التقدير الوصفي في تقييم أداء العاملين	113
9	نموذج لطريقة BARS	116
10	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس	137
11	يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن	137
12	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة الإجتماعية	138
13	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	139
14	يمثل توزيع أفراد العينة حسب مجال الوظيفة الحالية	140
15	يمثل توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة	142

143	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأجر الذي يتقاضاه الموظف وتناسبه مع الجهد المبذول	16
144	يمثل توزيع أفراد العينة حسب زيادة الأجر منذ الإلتحاق بالمؤسسة	17
145	يمثل توزيع افراد العينة حسب موقف الموظف من المكافئات	18
147	يمثل توزيع أفراد العينة حسب موقفهم من الزيادة في الأجر	19
148	يمثل توزيع أفراد العينة حسب موقفهم من تقديم المؤسسة خدمات إجتماعية	20
149	يمثل توزيع يمثل توزيع أفراد العينة حسب موقفهم من التحضير الجيد لرفع كفاءتهم المهنية	21
150	يمثل توزيع أفراد العينة حسب رأي العاملين أي نوع من الحوافز الأكثر ميولا	22
151	يمثل توزيع أفراد العينة حسب منح المكافئات والعلاوات	23
152	يمثل توزيع العينة حسب موقفهم لما قدمت لهم المؤسسة منذ إلتحاقهم بالعمل	24
153	يمثل توزيع أفراد العينة حسب شعور العاملين منذ إلتحاقهم بالعمل	25
154	يتمثل في توزيع أفراد العينة حسب موقف العاملين من قيامهم بعمل جيد	26
156	يتمثل في توزيع أفراد العينة حسب عدد الترقيات المتحصل عليها	27
157	يتمثل في توزيع أفراد العينة حسب سعي المؤسسة إلى تحسين أداء	28

	العاملين	
158	يمثل توزيع أفراد العينة حسب إذا كان تقييم الأداء بموضوعية يخلق الإنضباط في العمل	29
159	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الإمتيازات الأكثر مساهمة للإستقرار في العمل	30
160	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحوافز التي تقدمها المؤسسة تؤدي إلى زيادة الأداء	31
161	يمثل توزيع أفراد العينة حسب تحسين الأداء يكون من خلال	32
162	يمثل توزيع أفراد العينة حسب دور العدالة في تقييم أداء العامل	33
163	يمثل توزيع أفراد العينة حسب أهمية المشاركة في إتخاذ القرار	34
165	يمثل توزيع أفراد العينة حسب أهمية المراقبة المباشرة من طرف المسؤولين	35
167	يمثل توزيع أفراد العينة حسب تشجيع المؤسسة	36
168	يمثل توزيع أفراد العينة حسب العقوبات التي تعرض لها العامل منذ الإلتحاق بالمؤسسة	37
169	يمثل توزيع أفراد العينة حسب أوقات الراحة و تعزيز منصب العمل	38
170	يمثل توزيع أفراد العينة حسب تقييم أداء العاملين والظروف الملائمة	39
172	يمثل توزيع أفراد العينة حسب علاقة الحوافز بالأداء و العبارة الصحيحة	40

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	يمثل سلم الحاجات	24
2	نموذج مبسط لنظرية التوقع	31
3	يوضح أشكال الحوافز المعنوية الإيجابية	69
4	يمثل متطلبات نظام الحوافز	81
5	النسب المئوية للتوزيع الطبيعي	110
6	خطوات تقييم الأداء	124
7	أعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	140
8	دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب مجال الوظيفة الحالية	141
9	أعمدة بيانية_تمثل توزيع أفراد العينة حسب موقف الموظف من المكافآت	146
10	أعمدة بيانية : تمثل توزيع أفراد العينة حسب أهمية المشاركة في إتخاذ القرار	164
11	منحنى بياني : يمثل توزيع أفراد العينة حسب أهمية المراقبة المباشرة من طرف المسؤولين	166

مقدمة

يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد في المؤسسة بإعتباره مصدرا أساسيا من مصادر التنمية و التطور ، فالإنسان هو العنصر الأساسي و المفكر ، لذا نرى أن المؤسسات الحديثة تركز على المورد البشري كأهم عامل لتحقيق أهدافها المسطرة و الوصول إلى غاياتها ، فلا يمكن أن تدير أي مؤسسة بدون أفراد ، هذه الحقيقة لا يمكن أن تغيب عن أي مستخدم فنجاح المؤسسات أو فشلها يرتكز على مدى تحملها و إهتمامها و تأثيرها الصحيح لأهم مورد متلكه و هو العنصر البشري الذي تتنافس عليه لجلب اليد العاملة المؤهلة لمساعدتها في تحقيق الأهداف المنشودة و الوصول إلى مبتغاها ، و لكن هذا لا يكفي للبقاء و الإستمرار و جلب عاملين أكفاء فقط بل يجب الإهتمام بهم و تحسين مستواهم و ذلك عن طريق تقييم أدائهم و تعتبر سياسة دراسة الأداء و تقييمه من أهم السياسات المستعملة من قبل المنظمات العالمية لكونها تدرس أداء العاملين دراسة شاملة كما عملت على إنتهاج سياسة أخرى تركز على مكافآت العاملين على الأداء المتميز و هو ما يعرف بنظام الحوافز .

و تعتبر الحوافز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دورا هاما في تنشيط سلوك الفرد و تقويمه من خلال خلق الرغبة لديهم في رفع الأداء و الإلتزام الوظيفي ، الأمر الذي أدى بالمؤسسة إلى وضع نظام الحوافز لتحقيق أهداف الأفراد و من ثم الوصول إلى تحقيق أهدافها مما يعمل على زيادة الثقة لدى العاملين داخل المؤسسة . مما يجعل تحسين الأداء و تحقيق الولاء الوظيفي هذا ما يعكس مدى كفاءة الفرد في إنجاز مهامه و تحقيق أهدافه . كما أن التحفيز لا يقتصر على الجانب المادي فقط بل يشمل أيضا الجانب المعنوي أي الحوافز المعنوية مثل : الشكر و التقدير ، الترقية ، تحسين بيئة عمل مناسبة (الإضاءة ، الأجهزة، التهوية ...) و التي تلعب دورا فعالا في تنمية الدافعية الداخلية لدى العاملين ، و عليه فإن دراسة أثر التحفيز المهني على الأداء الوظيفي في المؤسسات الجزائرية و بالتحديد بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف تكتسي أهمية بالغة و فعالة ، لما لها دور في تشخيص واقع أنظمة التحفيز المعتمدة في جامعة الشاذلي بن جديد الطارف و من بين هذه الحوافز المعتمدة نجد الحوافز المادية (كالمكافآت ، قفة رمضان ، رفع الأجور ، منحة عيد الأضحى ...) الذي يسهم في إشباع الحاجات الإقتصادية و تحقيق الإلتزام الوظيفي ، و من بين الحوافز المعنوية

المعتمدة عليها الجامعة نجد (الشكر و التقدير، الترقية...) يعمل على تعزيز بالإنتماء و الولاء الوظيفي، وهو ما تؤكد عليه العديد من النظريات السوسيولوجية مثل : نظرية الدافعية و نظرية الحاجات الإنسانية ، و في ظل التحديات التي تواجه المؤسسات الجزائرية خاصة في قطاع التعليم العالي و البحث العلمي ، أصبح من الضروري الاهتمام بآليات التحفيز باعتبارها مدخلا إستراتيجيا لتحسين الأداء الوظيفي الذي يعد مؤشرا أساسيا على فعالية التنظيم و كفاءته، فالأداء الوظيفي لا يرتبط فقط بالقدرات الفردية ، بل يتأثر أيضا بالمناخ التنظيمي ، و أنماط القيادة ، و مستوى الرضا الوظيفي ، و كلها عناصر تتداخل مع منظومة التحفيز، و قد تم التركيز في هذه الدراسة على أساسيين يمثل الأول في أثر التحفيز المادي على الإلتزام الوظيفي ، بإعتبار أن الحوافز الإقتصادية تلعب دورا في ضبط سلوك العامل و تحفيزه على إحترام القواعد التنظيمية . أما المحور الثاني فقد تناول أثر التحفيز المعنوي على الولاء الوظيفي و هذا من أجل تعزيز الإنتماء المؤسسي و تقوية الروابط الإجتماعية داخل بيئة العمل، أما في يخص الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية فقط تطرقنا الى منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات و مجالات الدراسة، ثم قمنا بعرض وتحليل البيانات والنتائج العامة للدراسة وقدمنا اقتراحات وتوصيات للدراسة، وأخيرا خاتمة وقائمة المصادر والمراجع، الملاحق.

الفصل الأول:

الإطار النظري

تمهيد

أولا : إشكالية الدراسة

ثانيا : أسباب إختيار الموضوع

ثالثا : أهمية الدراسة

رابعا : أهداف الدراسة

خامسا : تحديد مفاهيم الدراسة

سادسا : نظريات الدراسة

سابعا : الدراسات السابقة

خلاصة

تمهيد

يعد الإطار النظري الركيزة الأساسية التي تقوم عليها أي دراسة علمية ، حيث يمكن الباحث من تأطير موضوع دراسته و تصميم إشكالية الدراسة تضم في طياتها السؤال المركزي و الأسئلة الفرعية ، مع تأطيرهم الأهداف المراد الوصول لها و تحقيقها ، و منظومة من المفاهيم المنهجية الدقيقة منها المباشرة و الغيرمباشرة، و النظريات المفسرة لموضوع الحوافز و أثره على الأداء الوظيفي ، بالإضافة إلى توظيف

الدراسات السابقة التي تساعد على بناء البحث العلمي ، و قد تسهم تفسير الظواهر المدروسة و تحليل أبعادها المختلفة . و في هذا السياق ، يندرج موضوع التحفيز المهني كأحد المفاهيم الجوهرية في علم الاجتماع التنظيمي ، لما له من تأثير مباشر على سلوك الأفراد داخل المؤسسات و على مستوى أدائهم الوظيفي و درجة إلتزامهم المهني .

أولاً : إشكالية الدراسة

يرتكز نجاح المؤسسات المعاصرة على إهتمامها بالعنصر البشري ، الذي يعتبر من أهم مقومات النجاح التنظيمي و الثروة الأساسية التي تتسابق المؤسسات لتوفيرها بالشكل الذي يزيد من فعاليتها و أدائها والبقاء في السوق في ظل المنافسة الشديدة ، حيث لم يعد تحقيق الأهداف مرتبطاً بالإمكانات المادية فقط ، بل أصبح يعتمد بدرجة كبيرة على مدى تحفيز العاملين و رفع معنوياتهم داخل بيئة العمل . و يعتبر التحفيز أهم النشاطات و الأساليب التي يستخدمها المدير لاستمالة الأفراد و كسب ولائهم و حثهم على تحقيق أهداف مؤسساتية عدة¹، I تعتبر عملية التحفيز المهني من أهم الآليات التي تلجأ إليها المؤسسات لتطوير سلوكيات العاملين و رفع مردودهم الإنتاجي مع خلق دافعية داخلية لدى العامل تنشطه و تحركه و توجه سلوكه من أجل تأدية عمله بشكل أحسن و أجود و ذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة . فالتحفيز هو المولد الأساسي للنشاط و الحيوية في العمل، حيث يختلف أثر التحفيز من مؤسسة إلى أخرى و ذلك بحسب طبيعة كل مؤسسة داخل المجتمع ، فهناك عدة طرق تتخذها كل مؤسسة لتوظيف و تمييز نظام الحوافز للوصول إلى أقصى درجة من الإستفادة منه لكل من العاملين و المؤسسة ، كما أن الفرد في تقدمه ضمن عمله و زيادة مستواه و رفع كفاءته أدائه يحتاج إلى تحفيز قد يكون تحفيز مادي أو معنوي ، حيث تشير معظم البحوث العلمية إلى أن الحوافز المادية هي التي تشبع حاجات الفرد و هي حقيقة واقعية ذات أثر ملموس ، فالحافز المادي يتمثل في الأجور و العلاوات السنوية ، المردودية ، بالإضافة إلى التأمين الصحي و التعويضات و المزايا ذات القيمة المادية فكل طريقة من هذه الطرق لها أثر بالغ على إلتزام العاملين و تحسين أدائهم ، ولا يمكن تسليط الضوء على الحوافز المادية فقط دون ذكر الحوافز المعنوية و الذي يعتبر من أبرز الآليات التي تسهم في تحقيق الولاء الوظيفي وتحسين سلوك العاملين، من خلال إشباع حاجاتهم النفسية و الإجتماعية ، و بدورها أيضا يتم تحقيق الجو المناسب من ناحية العلاقات و التفاعلات ... و بالتالي فإن الجانب المعنوي ، و روح التعاون بين الجماعات داخل المؤسسة . لا تعتمد على المال فقط لاثارة تحفيز العاملين على الأداء الوظيفي بل تعتمد أيضا على الجانب المعنوي أو العاطفي المبني على أساس إحترام العنصر البشري الذي بدوره يمتلك أحاسيس و تطلعات إجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال أدائه في المؤسسة ، و من بين الحوافز المعنوية الواجب توفرها نجد الشكر و التقدير، الترقيات، إشتراك

¹ حسين إبراهيم بلوط : إدارة الموارد البشرية من استراتيجي ، دار النهضة العربية ، الطبعة الأولى ، بيروت ، 2002 ، ص 375.

العامل في إتخاذ القرارات ، الضمان الإجتماعي الوظيفي و التدريب الذي يعتبر نشاط مستمر لتزويد الفرد بالمهارات و الخبرات التي تجعله قادرا على تأدية عمله دون الشعور بالإحباط و الملل و الضيق أثناء العمل ، لذا لا يمكن تجاهل أهمية و دور الحوافز المادية و الحوافز المعنوية معا و مدى أثرها على الأداء الوظيفي. لأنهما عنصرين أساسيين و متكاملين داخل المؤسسة ، حيث لا يمكن الفصل بينهما نظرا لتأثيرهما المشترك في توجيه سلوك العاملين ، فالتحفيز المادي ليس مجرد أجر بل هو عنصر أساسي في بناء الالتزام الوظيفي و رفع مستوى الإنضباط ، و التحفيز المعنوي يعد من أهم العوامل التي تعزز الولاء الوظيفي ، و عليه فإن كلاهما يشكلان منظومة متكاملة لتحفيز العامل و تحسين أدائه داخل المؤسسة . و بناءا على ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال المركزي التالي :

كيف يؤثر التحفيز المهني على الأداء الوظيفي في المؤسسات الجزائرية بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف؟

و يندرج تحت السؤال المركزي الأسئلة الفرعية التالية :

- هل التحفيز المادي يؤثر على الإلتزام الوظيفي بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف ؟
- هل التحفيز المعنوي يؤثر على الولاء الوظيفي بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف ؟

ثانيا : أسباب إختيار الموضوع

- الأسباب الذاتية:
 - الرغبة والميول الشخصية لدراسة أثر التحفيز المهني على الأداء الوظيفي بجامعة الشاذلي با جديد الطارف.
 - يرتبط موضوع الدراسة بمجال تخصص علم الاجتماع التنظيم و العمل .
 - موضوع متناول من الناحية النظرية و الميدانية .
- الأسباب موضوعية:
 - إثراء البحث العلمي بالعلوم المعمول بها في المؤسسة (جامعة الشاذلي بن جديد الطارف)
 - موضوع قابل للدراسة الميدانية بالإضافة إلى إمكانية إجراءه إلى الدراسات المنهجية.
 - المساهمة في إثراء الدراسات العلمية في مجال علم الاجتماع التنظيم والعمل.
 - أهمية العنصر البشري كأهم مورد داخل المؤسسة و دوره في تحقيق الأهداف التنظيمية.
 - تزايد الاهتمام الإداري بموضوع التحفيز كوسيلة لرفع الكفاءة و الإنتاجية .

ثالثا : أهمية الدراسة

- مدى أهمية موضوع التحفيز المهني و أثره على الأداء الوظيفي في المؤسسات الجزائرية.
- مساعدة الإدارة على تطوير سياسات تحفيزية فعالة قائمة على أسس علمية .
- تسليط الضوء على مفهوم التحفيز كونه عنصر أساسي في الأداء الوظيفي داخل المؤسسة .
- محاولة إثراء الدراسات الميدانية فيما يخص التحفيز بجانبه و أثره على الأداء الوظيفي في المؤسسات الجزائرية و بالتحديد بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف .
- المساهمة في رفع مستوى الإنتاجية و تحسين جودة الخدمات المقدمة .
- تعزيز الإلتزام و الولاء الوظيفي لدى العاملين من خلال فهم دوافعهم .
- تقليل مشكلات العمل مثل الغياب ، ضعف الأداء و دوران العمل .

رابعاً : أهداف الدراسة

من خلال ما قدمناه و بعد الإطلاع على النظريات و الدراسات المتوفرة حول موضوع أثر التحفيز المهني على الأداء الوظيفي في المؤسسات الجزائرية و في ضوء إحتكاكنا بالمؤسسة محل الدراسة تسعى الدراسة الحالية لتحقيق التالية :

- التعرف على أثر التحفيز المهني على مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسات الجزائرية بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف .
- محاولة التعرف على مدى أثر التحفيز المادي على الإلتزام الوظيفي في المؤسسات الجزائرية بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف .
- محاولة معرفة مدى تأثير الحوافز المعنوية على الولاء الوظيفي في المؤسسات الجزائرية بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف .
- الإجابة على التساؤلات المصاغة من أجل الخروج بنتائج .
- تقديم هذا البحث كمساهمة في إثراء المكتبة الجامعية بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف.
- محاولة إعطاء تفسيرات أكثر دقة حول موضوع أثر التحفيز المهني على الأداء الوظيفي في المؤسسات الجزائرية بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف.

خامسا : تحديد المفاهيم الدراسية.

تم تحديد المفاهيم المباشرة والغير مباشرة:

المفاهيم المباشرة : " هي مفاهيم تفهم بشكل واضح و مبسط و تكون عادة في موضوع الدراسة ".

1. التحفيز:

إصطلاحا: يعرفه مصطفى بخب شاولش : هي فرض وسائل (مكافئات علاوات) توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين لتأثيرها بها رغباتهم و تخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد و العمل المنتج و السلوك السليم و ذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون و يشعرون بها و التي تحتاج إلى إشباع¹.

يقصد بالتحفيز توجيه سلوك العاملين و تقويته و مواصلته لتحقيق أهداف مشتركة².

كما يعرف على أنه أهم النشاطات و الأساليب التي يستخدمها المدير لاستعالة الأفراد و كسب ولائهم وحثهم على تحقيق أهداف مؤسساتية عديدة³. "

التحفيز قوة أو شعور داخلي يحرك سلوك الفرد لإشباع حاجاته و رغبات معينة⁴.

التحفيز هو تلك المجهودات التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم و أدائهم و ذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية ، و خلق حاجات جديدة لديهم و السعي نحو إشباع تلك الحاجات شرط أن يتميز ذلك بالاستمرارية و التجديد⁵.

¹ لكل منيف :تحفيز العاملين و بناء الرضا الوظيفي (مفاهيم و نظريات)،دار المشق لنشر و التوزيع ، ط1 ، 1439هـ/ 2018 م، ص 10 .

² محمد فالح صالح : إدارة الموارد البشرية ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن ، 2004 ، ص 120.

³ بلوط حسن إبراهيم : إدارة الموارد البشرية ، دار النهضة العربية ،بيروت ، 2002 ، ص 280.

⁴ محمد سليمان العميان :السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الواصل لطباعة والنشر ،عمان، ط1 ، 2002، ص 280.

⁵ محمد الصريفي : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، دار قنديل للنشر والتوزيع ،الأردن،2003، ص 403 .

التحفيز ممارسة إدارية للمدير لهدف التأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع و الرغبات و الحاجات لغرض إشباعها و جعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما لديهم من أداء و جهود لتحقيق أهداف المنظمة¹.

و يعرف كذلك : هو العملية التي تأطر منح الحوافز بمعنى أنه النظام التي تقوم الإدارة بتصميمه بتنظيم عملية منح الحوافز و الذي يحتوي على مجموعة القرارات والوسائل المادية و المعنوية التي تتلائم مع تركيبة الأفراد العاملين في المؤسسة وتأثير فيهم ، فالحوافز هي مثيرات تليها عملية التحفيز التي يدفع بدورها العامل نحو تحقيق الأداء المطلوب .كذلك تعرف الحوافز على أنها العوامل و المؤثرات الخارجية التي تثير الفرد و تدفعه لأداء الأعمالالمحاطة به على أكمل وجه عن طريق إشباع حاجاته و رغباته المادية و المعنوية فالحوافز تصمم وتكيف الفرد نحو أداء الوظيفة بالشكل الذي ينسجم مع تحقيق أهداف المنظمة².

فالحوافز عبارة عن العوامل و المؤثرات التي تهدف إلى إثارة القوة المدسوسة في الفرد التي تحدد نمط السلوك و التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة إحتياجات الإنسان ، فالحوافز هي الوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين سواء كانت مادية أو معنوية ، فردية وجماعية بهدف إشباع الرغبات الانسانية مناحية و تحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرو ذلك بمراعات الظروف الطبيعية المحيطة.

التحفيز هو عملية تقوم بها الإدارة من أجل توفير فرص ووسائل أمام العاملين و تخلق لديهم الدافع من أجل السعي لتحقيق أهدافهم ، و هذا عن طريق الجهد و العمل المنتج و السلوك السليم³.

• التعريف الإجرائي للتحفيز:

التحفيز عبارة عن شعور خارجي لدى الفرد يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط و سلوك معين يسعى من وراءه إلى تحقيق أهداف محددة . فالحافز هو إعطاء الفرد جائزة مقابل العمل الذي

¹ . محمد صالح المهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور العامري الغالي : الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2007 ، ص 459.

² محمد عبد الوهاب : إستراتيجيات التحفيز الفعال ، دار التوزيع و النشر الإسلامية ، 1982 ، ص 45.

³ حسن إبراهيم بلوط : مرجع سبق ذكره ، ص 219.

أنجزه ، أيضا هو ينشط السلوك و يهيئه للعمل . فهو عبارة عن طريقة ميكانيكية لتحقيق هدف معين .

تعد الحوافز من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية إذ أن نجاح هذه الأخيرة مرهون بمدى فعالية نظام حوافزها .

الحوافز هي مجموع المثيرات المادية و المعنوية التي تؤدي إلى إشباع حاجات و رغبات الفرد .

هي مثيرات تساهم في إشباع حاجات العاملين و رفع روحهم المعنوية للتحكم في سلوكهم و توجيهه و تعديله بما يخدم المصلحة المشتركة بين العاملين .

فعملية التحفيز هي توجيه سلوك الأفراد و تقويته للمواصلة في العمل ، و إستعمال الحوافز داخل المنظمة عبارة عن وسيلة لإشباع الحاجات و الرغبات و تحقيق الأهداف المشتركة .

2. الأداء :

لغة : من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى ، و يقال أدى الشيء أو صله والاسم الأداء، أدى الأمانة و أدى الشيء قام به¹ .

إصطلاحا : يعبر عن درجة أداء و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشجع بها الفرد متطلباته الوظيفية².

كما يشير إليه أيضا :على أنه يمثل درجة تحقيقو إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها متطلبات الوظيفية ،وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج³.

¹ أبو القصل جمال الدين بن مكرم ابن منظور الإفريقي :لسان العرب،المجلد الأول ،دار بيروت للطباعة والنشر،بيروت، 1956، ص 26.

² صالح بن نوار:فعالية التنظيم في المؤسسات الإقتصادية ،مخبر علم الاجتماع،الإتصال للبحث والترجمة ،قسنطينة ،2006 ،ص 92.

³ الصواف ماهر محمد : تقويم الأداء الوظيفي ، دراسة مقارنة للنماذج المستخدمة بالمملكة العربية السعودية ، مجلة الإدارة العاملة ، 2000، ص 76.

يعبر الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله بحيث كمية وجوده للعمل المقدمة من طرفه ، و الأداء هو كل مجهود يبذله كل عامل في المؤسسة .

و يشير أيضا على أنه درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة ، و يمكن القول أنه أداة أساسية ذات صلة لجميع المستويات حيث توفر رسالة لتحسين الأداء التنظيمي من خلال الربط و توفيق بين الأفراد و الأهداف و النتائج كما توفر وسيلة للتعرف على كفاءة الأداء و إدارته نحو المرغوب¹.

وهو كذلك السلوك الذي يساهم الفرد من خلاله في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة ، بما يضمن التوعية و الجودة .

كما يقصد به الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها و هو يعكس كل من الأهداف و الوسائل اللازمة لتحقيقها أي هو مفهوم يربط بين أوجه النشاط و بين الأهداف التي تسعى هذه الأنظمة إلى تحقيقها .

فالأداء هو القيام بالمهام و الواجبات الوظيفية وفق للمعدل المطلوب من الفرد و يربط الأداء الوظيفي بعدة عوامل تكون أحيانا تحت سيطرة العامل و أحيانا خارج سيطرته ، و تتمثل في²:

الموظف : بما يمتلكه من مهارات و دوافع للعمل .

الموظف : بما يتصف به من متطلبات و تحديات وما يقدمه من فرص .

البنية : وهي المناخ المحيط بالموظف و الوظيفة من كل ما فيها من موارد و أنظمة .

• التعريف الإجرائي للأداء:

الأداء هو تنفيذ الموظف لأعماله و مسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي تربط وظيفته بها.

¹ حسن بلوط إبراهيم : إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 37.

² حسن بلوط إبراهيم : مرجع سبق ذكره ، ص 37.

فالأداء يعتبر التميز في الأداء المعياري الأساسي و ربما الأوحـد لدى البعض و في بعض الحالات يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو وفرة وقت العمل أو وفرة التكاليف ، حيث يعتبر الأداء قوة العادي (التميز في الأداء) أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحافز.

3. الوظيفة :

إصطلاحا : هي مجموعة من الواجبات و المسؤوليات التي تتطلب تعيين فرد لأدائها ، و يوجد بكل منشأة عدد من الوظائف ينفق مع عدد الموظفين أو العمال بها .

فهي عبارة عن مجموعة من العمليات أو الواجبات أو المسؤوليات التي يكلف بأدائها شخص واحد .

- الوظيفة عند مالفينوفيسكي : يؤكد على أن الوظيفة الإجتماعية هي مجرد التعريف على هذه العلاقات المتبادلة بين عناصر الثقافة المختلفة ولا هي مجرد إسهام النشاط الجزئي في النشاط الكلي الذي يدخل في تكوينه أينما لابد لكي يفهم¹ .

لقد عرف دوركايم الوظيفة في النظام الإجتماعي على أنها تناظر بين حاجات هذا النظام أو حاجات الكائن العضو كالإجتماعي و هذا ما يقوله دوركايم في ذلك فإن أردنا تفسير ظاهرة إجتماعية فلا بد أن نبحث عن علتها الفاعلة التي أوجدتها عن الوظيفة التي تؤديها و يفضل دوركايم إستخدام كلمة وظيفة أو هدف لأن الظواهر الإجتماعية هي نظرة لا تسحق أية نتائج مفيدة².

• التعريف الإجرائي للوظيفة :

إستنادا لما سبق يمكن القول بأن الوظيفة هي مهنة مطلوبة لتأدية عمل محدد و تكون مبنية على أساس العلم و الخبرة و تتطلب مهارات و تخصصات معينة .

الوظيفة هو ما تصف من متطلبات و تحديات و ما تقدمه من فرص عمل.

¹ عويد سلطان المشعان : علم النفس الصناعي ، مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع ، الإمارات ، 1994 ، ص 49.

² أحمد بوزيد : البناء الإجتماعي ، دار القومية للطباعة و النشر ، القاهرة ، 1965 ، ص 39 .

4. الأداء الوظيفي :

إصطلاحاً : تعريف راوية حسن : يشير إلى درجات تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفته ، و هو يعكس الكيفية التي يحقق و يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة ، و غالباً ما يحدث تداخل بين الأداء و الجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء قياس على أساس النتائج التي يحققها الفرد ¹.

تعرفه عاشور: على أنه قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله ،ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها و هذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ، نوعية الجهد و نمط الأداء ².

يعرفه آخرون : جهد منسق للقيام بمهام تتضمن تحويل المدخلات إلى المخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات و خبرات العاملين بمسألة العوامل الدافعة و بيئة العمل الملائمة على القيام بالجهد المبذول بدقة أقصر ووقت أقل تكلفة ³.

هو قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله و الكيفية التي تؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية و العمليات المرافقة لها بإستخدام وسائل الإنتاج و الإجراءات التحويلية الكمية و الكيفية ⁴.

سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط و لكنه نتيجة تفاعل و توافق بين القوى الداخلية للفرد و القوى الخارجية المحيطة به ⁵.

¹ حسن راوية محمد : إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 1990 ، ص 216.

² عاشور أحمد صقر : السلوك الإنساني في المنظمات دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، ص 25 .

³ الخليفة زياد سعيد : الثقافة التنظيمية و دورها في رفع مستوى الأداء ، دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة و الأركان للقوات المسلحة السعودية ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2007 ، ص 34.

⁴ عبد الملوك مزهود : الأداء بين الكفاءة و الفعالية ، مفهوم و تقييم مجلة العلوم الإنسانية ، بسكرة ، العدد 1 ، 2001 ، ص 86.

⁵ حسين محمد الحراشة : إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي ، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، 2011 ، ص 91 .

عرف العوالمه الأداء الوظيفي على أنه مجموعة من السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله و تتضمن جودة الأداء و حسن التنفيذ و الخبرة في الوظيفة ، فضلا عن الإتصال و التفاعل مع بفقية أعضاء المنظمة¹ .

• التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي:

إستنادا لما سبق يمكن القول بأن الأداء الوظيفي تنفيذ الموظف لأعماله و مسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة ، أيضا هو قيام الموظف بعمله على أكمل وجه ومختلف المهام المطاوعة منه إنجازها بسلوك وظيفي هادف، ضف إلى ذلك هو عبارة عن مجموع من الأنشطة التي يقوم بها الموظف في المؤسسة من أجل تحقيق أهداف محددة . أيضا هو الجهد المبذول الذي يقوم به الموظف أثناء تأديته للمهام بموجب الأنظمة و التعليمات المعمول به حيث يعمل بكفاءة و فعالية . فالأداء الوظيفي عبارة عن غاية و هدف يراد الوصول إليه.

العمل الذي يقوم به العامل أو الموظف بعد أن يكلف به و يكون محدد الكمية و من مستوى جودة معينة و يؤدي بطريقة محددة .

5. المؤسسة :

تعرف المؤسسة على أنها: وحدة منظمة تهدف إلى تحقيق أهداف محددة ، و تجمع بين الأفراد و الموارد و الهيكل لضمان تحقيق هذه الأهداف بفاعلية و كفاءة² .

هي أيضا إطار إجتماعي و إقتصادي يضم مجموعة من الأفراد و الموارد المادية و البشرية ، منظم وفق قواعد و إجراءات محددة ، بهدف تحقيق أهداف مشتركة و مستدامة³ .

كما تعرف على أنها وحدة منظمة تجمع بين الموارد البشرية و المادية و التقنية ، تسعى لتحقيق أهداف محددة ضمن إطار نظام إداري محدد⁴ .

¹ .مقبولة محمد المصلح : ضغوط العمل و آثارها على أداء العاملين ، دار ذهبي للنشر و التوزيع ، الأردن ، ص 40.

² بروان ستيفن : مبادئ الإدارة الحديثة ، ترجمة أحمد عبد الرحمان ، دار الثقافة للنشر ، الجزائر ، 2012 ، ص 57.

³ لامري مصطفى : علم الاجتماع التنظيمي ، أسس و نظريات ، دار وهران للنشر ، وهران ، الجزائر ، 2016 ، ص 68.

⁴ الزغبيني محمد : مقدمة في علم الاجتماع التنظيمي ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر ، 2015 ، ص 42.

وحدة اجتماعية و اقتصادية وقانونية تعمل وفق القوانين المنظمة لها ، و تستخدم الموارد البشرية و المادية لتحقيق أهداف محددة ، سواء في القطاع العمومي أو الخاص¹ .

• التعريف الإجرائي للمؤسسة:

المؤسسة هي وحدة اجتماعية و اقتصادية و قانونية منظمة تضم مجموعة من الأفراد و الموارد البشرية و المادية ، تعمل ضمن إطار إداري و قواعد و إجراءات محددة لتحقيق أهداف محددة ومستدامة . كما تمثل المؤسسة نظاما اجتماعيا إقتصاديا ينسق الأنشطة و الموارد بطريقة منهجية لضمان تحقيق الفعالية و الكفاءة في أداء وظائفها ، تشمل المؤسسة جميع القطاعات ، سواء القطاع العمومي أو القطاع الخاص ، وتخضع للقوانين و اللوائح الوطنية المنظمة لها.

6. المؤسسات الجزائرية :

المؤسسات الجزائرية هي الوحدات الإقتصادية أو الإدارية التي تنشأ وفق القوانين الوطنية الجزائرية ، بهدف تقديم خدمات أو إنتاج سلع ، و تشمل القطاع العمومي و القطاع الخاص ، و تلتزم بالقوانين التنظيمية و المالية الوطنية².

كما تعرف على أنها كيانات قانونية منظمة تنشأ وفق القوانين الوطنية ، و تتمتع بالشخصية الاعتبارية و المالية ، وتعمل على تحقيق أهداف إقتصادية أو إجتماعية محددة داخل المجتمع الجزائري³.

إطار تنظيمي و إداري يهدف إلى تنظيم الموارد البشرية و المالية لتحقيق أهداف محددة وفق التشريعات الوطنية ، وتشمل مؤسسات الدولة ، البلديات، الشركات الخاصة⁴.

¹ زروقي عبد القادر: الإدارة العمومية في الجزائر ، الأسس و الممارسات ، دار الشروق للنشر ، الجزائر ، 2010 ، ص 33 .

² زروقي عبد القادر : مرجع سبق ذكره ، ص 33 .

³ قريشي فاطمة الزهراء : المؤسسات الجزائرية ، دراسة قانونية و إدارية ، دار النهضة العربية ، الجزائر ، 2018 ، ص 21.

⁴ سعدي محمد : الإدارة و التنظيم في الجزائر ، دراسة مقارنة ، دار العلم للنشر ، الجزائر ، 2015 ، ص 47.

• التعريف الإجرائي للمؤسسات الجزائرية:

تعتبر المؤسسات الجزائرية أطرا تنظيمية واجتماعية و إقتصادية ، حيث يتم من خلالها تنسيق الموارد البشرية و المادية و المالية و التقنية بطريقة منهجية لضمان تحقيق الفعالية و الكفاءة في الأداء ، كما تخضع هذه المؤسسات للقوانين و السياسات الوطنية التي تحدد مسؤولياتها و حقوقها وواجباتها ، و تضمن استدامة النشاط المؤسسي وتلبية حاجات المجتمع.

المفاهيم الغير مباشرة

1. الحوافز المادية:

هي التي تعبر عن ما يدفع للعاملين بشكل نقدي أو عيني مثل الأجر و المكافآت التشجيعية و العلاوات و المشاركة في الأرباح و المكافآت عن الإقتراحات.

تعرف الحوافز المادية بتلك الأجور و العلاوات السنوية و الزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة و المكافآت و المشاركة في الأرباح و تشكل من الأجر على أساس الساعة ، الأسبوع ، اليوم ، أو السنة ، إضافة إلى الزيادات التي يتم دفعها على أساس الأداء و كذلك المزايا مثل التأمين الصحي و التعويضات و المزايا القيمة ذات القيمة المادية¹ .

هي ما يدفع للعاملين بشكل نقدي أو مادي أو عيني من أجل دفعهم لزيادة معدلات إنتاجهم،حيث تعتبر العلاوات و المشاركات في الأرباح و التأمين الوظيفي و الإجتماعي كلها حوافز مادية .

هي الحوافز التي تمنحها المنظمة لموظفيها كالرواتب و الأجور و المكافآت التشجيعية أو الإشتراك في الأرباح وغيرها ،بما يحقق للموظفين مستوى مناسب من العيش والقدرة على مواجهة الأعباء المالية للحياة².

¹ أبو شرح نادر عبد الرزاق : تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الإتصال الفلسطينية من وجهة نظرالعاملين ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة ، جامعة الأزهر ، غزة فلسطين.

² محمد عبد الوهاب : إستراتيجيات التحفيز الفعال ، نحو أداء بشري معين ، 1982 ، ص162 .

كما عرفها الحوافز المادية عرفها زوليف بأنها الأجر و العلاوات السنوية و الزيادة في الأجر و المكافآت و المشاركة في الأرباح¹.

و عرفها المطيري حافز ذو طابع مالي أو نقدي أو إقتصادي و هو يتمثل فيما يحصل عليه الفرد من مزايا و حقوق كالرواتب و الأجور و العلاوات و البدلات المالية و التعويضات و المكافآت و المعاشات التقاعدية و المشاركة بالأرباح².

الحوافز المادية هي كل ما تمنحه المؤسسة للعاملين من أجر أساسي أو رواتب أو مكافآت تشجيعية أو علاوات دورية أو إستثنائية أو عمولات أو إشتراك في الأرباح أو ما شابهة ذلك يضمن للعاملين مستوى من العيش³.

• التعريف الإجرائي للحوافز المادية:

تعرف الحوافز المادية على أنها مجموع الإجراءات المتمثلة بزيادة الراتب السنوية و الزيادة الإستثنائية على الراتب و المكافآت ، ضف إلى ذلك أيضا الحوافز المادية عبارة عن حوافز ملموسة التي تعطي للموظفين الذين في كليات ، المنظمات ، الجامعات ... إلخ مقابل جهدهم و أداءهم لإشباع حاجاتهم .

الحوافز المادية هي تشبع حاجات الفرد و هي حوافز ملموسة تتخذ أشكالا متنوعة كالأجر و العلاوات السنوية و الزيادات في الأجر و الزيادات في نفقات المعيشة و المشاركة في الأرباح و الأجور التشجيعية و ظروف وإمكانيات العمل المادية و الخدمات المختلفة التي تقدمها الإدارة للعاملين و ضمان إستقرار العمل ، وينتج عنه أيضا الإلتزام و الولاء الوظيفي.

¹ العمري عوض : أثر الحوافز على الإبداع الإداري في المنظمات الحكومية للجامعة الافتراضية ، سوريا ، 2006 ، ص 44.

² زوليف مهدي : إدارة الأفراد في منظور كمي و العلاقات الإنسانية ، ط 1 ، دار مجد لاوي ، 1994 ، ص 276.

³ المطيري جبر : مهارات القائد الأمني في إستخدام الحوافز لرفع مستوى أداء رجل الأمن ، دراسة مسحية على شرطة منطقة ، رسالة ماجستير أكاديمية نابف العربية للعلوم الأمنية ، 2005 ، ص 51.

1. الحوافز المعنوية :

الحوافز المعنوية هي الحوافز المعنوية للموظفين الإداريين بكلية جامعيات مثل خطابات الشكر والتقدير للجهد المبذول من قبل الموظف ، الترقية ، الثناء ، المشاركة في اتخاذ القرارات و المشاركة في الفعاليات و الإجتماعات و غيرها¹ .

تتمثل في الترقية و تقدير جهود العاملين و إشتراك العاملين في إدارة ، و ضمان و إستقرار العمل و تفويض الصلاحيات .

تتمثل في الحوافز التي يتم تقديمها إلى المرؤوس و التي تعبر عن التقدير المعنوي للمرؤوس من قبل مديره مما ذلك من الجهد الذي يستحق المكافآت عليه ، لها أثر بالغ و مؤثر في نفسية هذا المرؤوس لأنه يشعر بالجهد الذي يقوم به يتم تقديره و بالتالي يحفز هذا المرؤوس في عمله و يجعله متفاني في أداءه² .

هي تلك التي لا يعتمد على المال في إثارة و تحفيز العاملين على العمل بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها إحترام العنصر البشري الذي هو كائن له تطلعات إجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنشأة ضمان و إستقرار العمل³ .

• التعريف الإجرائي للحوافز المعنوية:

تعرف الحوافز المعنوية على أنها تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة العاملين على العمل بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها إحترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس و مشاعر وتطلعات إجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة وبالتالي يلتزم العامل أثناء عمله يؤديه على أكمل وجه ممكن .

أيضا هي تلك الحوافز التي ترضي الحاجات الذاتية للإنسان إلى جانب إشباعهم الحاجات الإجتماعية و تزيد من تماسك العاملين و شدهم نحو العمل مثل : مشاركة العمال في اتخاذ

¹ هلال محمد : التفكير و التخطيط الإستراتيجي ، مركز تطوير الأداء للتنمية و النشر ، القاهرة ، 2009 ، ص 23.

² إبراهيم الفقي : قوة التحفيز ، ثمرات للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، 2011 ، ص 16.

³ مصطفى بخيب شاول : إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 213.

القرارات ، منح الشهادات ، نشر أسماء المبدعين عن طريق وسائل الإعلان ، التكريم ، التقدير ، الشكر و العرفان .

هي أشياء غير مادية تقدمها المؤسسة للعاملين و أكثرها شيوعا هي فرص التقدم و التعلم و الإبداع و فرص التكريم والتقييم و فرص الإنتماء إلى الجماعات المتميزة و إلى غير ذلك من المحفزات الغير ملموسة ولكنها مهمة و ضرورية و يجب توفيرها لخلق الجو مناسب أثناء العمل أيضا يسهل على العاملين القيام بمهامهم بأريحية فهم بحاجة لها لدفع قدراتهم نحو الإبداع و التحسين المستمر لأدائهم ، فهي الحوافز التي تتكفل بإشباع الحاجات المعنوية للأفراد بحيث أن الحوافز المادية لا تكفي وحدها لإشباع وتحفيز العاملين و كسب رضاهم و إلزامهم في العمل ، بحيث يجب إشباع حاجات الفرد المادية و المعنوية بشكل متكامل ، فللحوافز المعنوية آثار واضحة وأهمية بالغة في دفع العاملين لا تقل على الأهمية والآثار التي تحققها الحوافز المادية وحين تستخدم المؤسسة كلتا الحافزين المادي و المعنوي معا ستتيح لها الفرصة لتحقيق الأهداف المسطرة .

2. الولاء الوظيفي:

هو عبارة عن إعتقاد نفسي داخي يعبر عنه من خلال توافق الفرد مع المنظمة في المعتقدات والقيم و الثقافة ويعبر من خلال إبداع سلوكيات إيجابية داخل المنظمة مثل : التضحية بالمصالح الشخصية من أجل تحقيق أهداف المنظمة ، و بذل جهد إضافي لأداء الفرد للمهام الخاصة به و مشاركته للأراء و الأفكار الإبداعية المفيدة أو خارج المنظمة مثل الإعتزاز بالإنتماء إليها و الدفاع عنها أمام الأطراف الخارجية ، فالولاء الوظيفي يمثل الانسجام بين قيم الفرد و أهدافه و بين قيم و أهداف المنظمة و هذا يجعل الفرد ينظر إلى المنظمة بنظرة إيجابية مما يزيد الدافعية لديه بالعمل داخل المنظمة و الارتباط بها يزيد رغبته في الإستمرار بالعمل بها ¹.

¹ بوعيط سفيان : الولاء التنظيمي ، تنمية إستراتيجية هادفة لتأثير في أداء الأفراد و المنظمات ، مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية.

يعتبر مفهوم الولاء الوظيفي مفهوما قديما قائما على أساس أن الإنسان كائن إجتماعي يعيش مع أفراد فيبيئة إجتماعية منظمة تتطلب الحياة فيها التعاون و الإنتماء و الإخلاص للوصول إلى غايات و أهداف .

الولاء الوظيفي هو إمتداد للولاء الإجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد وولائه وإنتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه. ولقد عرف الباحثين أنه إقتران فعال بين المنظمة و الفرد بشكل كبير رغم حصولهم على مردود أقل.

و يرى تعريف آخر أن الولاء الوظيفي حالة يميل فيها الفرد لقيم و أهداف المنظمة و يرغب في المحافظة على عفويته فيها لتسهيل تحقيق الأهداف .مفهومه من منظور سلوكي : هو تمثيل الفرد لأهداف المنظمة وإنصاره داخل بيئة عمله وإستعداده لتقديم التنظيمات لصالح المنظمة¹.

• التعريف الإجرائي للولاء الوظيفي:

يشير الولاء الوظيفي بين الموظف و صاحب العمل و هو الشعور بالإرتباط العاطفي و الإنتماء العميق الذي يكنه الفرد لمنظمتة ، مما يدفعه لتجاوز واجباته العادية و بذل جهد إضافي لخدمة المنظمة و تحقيق أهدافها .

الولاء الوظيفي عبارة عن قبل الموظف لأهداف مؤسسته و قيمها و مبادئها و الإلتزام بها و إعتبارها شئ يخصصهم و المساهمة بشكل فعال في سبيل تحسين صورتها و الإخلاص و الوفاء أثناء تؤديه المهام و الرغبة في البقاء و الإستمرار في العمل بغية تحقيق الكفاءة و الفعالية التي من خلالها تحقق المؤسسة بدورها تطورا ملحوظا .

¹ راشد شبيب العجمي : الولاء التنظيمي و الرضا عن العمل مقارنة بين القطاع العام و القطاع الخاص دراسة ميدانية عن الولاء الوظيفي بدائرة التنمية الإقتصادية برأس الخيمة ، مجلة الملك عبد العزيز ، العدد 1 ، الإقتصاد و الإدارة ، الكويت ، 1999 ، ص 49 . 70.

3. الإلتزام الوظيفي¹ :

يرى بورتر بأن الإلتزام الوظيفي هو إستعداد الفاعل لبذل جهود كبيرة لصالح المؤسسة و إستمرارية البقاء فيها و قبول قيمتها و أهدافها .

أما شلدون يرى أن الإلتزام هو التقييم الإيجابي للمؤسسة و العزم على العمل لتحقيق أهدافها .

و يعرفه محمد مصطفى خشوم بأنه إقتناع الموظف التام بقبوله لأهداف المؤسسة التي يعمل فيها و قيمتها و بذل أكبر جهد ممكن لصالحها و عدم ترك العمل فيها حتى لو توفرت ظروف عمل أفضل في منظمة أخرى، وأنه حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال ممارسات الموظفين في التنظيم التي تجسد مدى ولائهم و إنضباطهم .

عرف كانتور 1986 الإلتزام الوظيفي بأنه إستعداد أعضاء المجتمع لتقديم ولائهم و طاقاتهم للمنظمة .

وهناك من ينظر للإلتزام الوظيفي على أنه عملية تصبح فيها أهداف الموظف و أهداف الفرد منسجمة أو متكاملة على نحو متزايد و شمولي .

يعرف بشمان ينظر إلى الإلتزام الوظيفي بوصفه الموظف و دفاعه عن منظمته نتاج تفاعله ثلاثة عناصر (التطابق ، الإنهماك ، أي الإستغراق ، الولاء) .

يعرف حواس الإلتزام الوظيفي بأنه إعتقاد قوي من قبل الفرد و قبوله لأهداف المنظمة و قيمها و الإستعداد لبذل الجهد و إظهار رغبة أكيدة للحفاظ على عضوية تنظيمية² .

• التعريف الإجرائي للإلتزام الوظيفي:

الإلتزام الوظيفي يشير إلى إلتزام الموظفين بالإجراءات و التعليمات و التوجيهات الصادرة من المؤسسة أيضا الإلتزام بالقواعد و القوانين التي تتبعها تلك المؤسسة ، هو الإعتقاد القوي في قيم التنظيم و أهدافه و الإستعداد و الميل لبذل لبذل جهد وافر للمنظمة .

¹ عبد الرؤوف صالح : السلوك الإداري الإنساني . السلوك التنظيمي ، دار تزويد للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 1 ، 2022، ص ص 91 . 92.

² عتي دحام تناي الزبيدي و آخرون : إدارة السلوك التنظيمي ، داء عياد للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 1 ، 2015 ، ص 109.

الإلتزام الوظيفي يشير إلى الإنضباط في الوقت و إستمرارية الحضور ، المواضبة على أداء المهام الإدارية ، إحترام قوانين الإدارة ، و ما يترتب على هذا بذل الموظفين لجهود قصد تحقيق أهداف المؤسسة و ضمان إستمرارية البقاء فيها ، الأمر الذي يسعد على سرعة إندماجهم داخل محيط العمل و تعرفهم أكثر على كيفية سير العمل في مناخ تنظيمي سليم .

سادسا : نظريات الدراسة.

1. نظرية الحاجات الإنسانية (نظرية سلم الحاجات):

هذه النظرية تعتبر من النظريات المهمة في التحفيز و أهم ما جاءت به مايلي :

تعرف هذه النظرية بإسم نظرية ماسلو للحاجات و التي طورها في الأربعينيات من القرن الماضي معتبرا أن الإنسان في كل سلوكياته إنما يسعى إلى إشباع حاجات تتحصر في خمس مجموعات و تظل الحاجة غير المشبعة هي المتحركة في السلوك .

في حين لا تأثر الحاجات المشبعة في السلوك و بالتالي ينتهي دورها في التحفيز ، كما أن حاجات الفرد تكون مرتبة ترتيبا تصاعديا على شكل سلم أو هرم ، تحتل الحاجات الفيزيولوجية قاعدتها و تليها إلى الأعلى في الحاجات الأخرى ، كما يوضحها الشكل الموالي¹ .

الشكل رقم (01):يمثل سلم الحاجات²



¹ علي غربي و آخرون : تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، مصر ، 2007 ، ص 210.

² محمد محمود غباين : القيادة الفاعلة و القائد الفعال ، إثراء للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009 ، ص 173.

و يمكن شرح هذه الحاجات كما يلي :

الحاجات الأساسية أو الجسمية و الفيزيولوجية : وهي تلك المرتبطة بضرورات البقاء على قيد الحياة كالمأوى و الأكل و الملبس و الهواء و النوم ... و لعل الوسيلة الرئيسية التي تحافظ عليها المؤسسة لإشباع الحاجات الأساسية لمواردها البشرية هي النقود سواء في شكل رواتب أو مكافآت .

حاجات الأمن و السلامة : كالرغبة في الحماية من الأخطار و إيجاد مناخ آمن إقتصادي ملائم .

الحاجات الإجتماعية : وتأتي بعد إشباع الحاجات السابقة ، حيث تظهر الحاجات إلى الإنتماء و دعماً لآخرين و الحاجة إلى جماعات العمل غير الرسمية الإيجابية .

حاجات التقدير و الإحترام الشخصي : كالثقة و الإعتناء بالنفس ، وشعور الفرد بأنه مفيد وكذلك حاجة الفرد بإعتراف الآخرين له .

حاجات تحقيق أو إشباع الذات : و هي رغبة الفرد المتنامية في التميز ورغبته في أن يصبح أكثر قدرة على فعل أي شيء يستطيعه¹ .

" ترتبط هذه النظرية (الحاجات الإنسانية) بالأداء الوظيفي بإعتبار أن الأداء يرتبط بصورة غير مباشرة بهذه الحاجات كالقدير والإحترام ،الأمن والسلامة ، الحاجات الإجتماعية ، تحقيق الذات أيضا الحاجات الجسمية فكل هذه الحاجات تحفز العامل على إلتزامه وأداءه لوظيفته على أكمل وجه ممكن فعند تحقيقها تعود بالإيجاب علة كل من المؤسسة والعامل، فتتحقق هذه الحاجات عبارة عن تحفيزات من خلالها يتحقق الولاء الوظيفي و الإلتزام الوظيفي . فالحوافز حسب هذه النظرية تحدد من الدافعية وهذه الأخيرة عبارة عن قوة داخلية مركبة تدفع الفرد لأن يسلك تصرفا محددا ، فهي التي تمكنه من الإنتقال من حالة اللاتوازن إلى حالة التوازن بتحقيق الأهداف لهذا السبب قسم ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمس مجموعات رتبت في هرم وتدرجت من الحاجات الفيزيولوجية و التي تكمن على أساس الفرد و المحافظة على نوعه ،

¹ علي غربي و آخرون : تنمية الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 211.

وهي تمثل الكفاءة وتتمثل هذه الحاجات الطعم، الشرب، المسكن، الراحة و النوم فكل هذه الحاجات تساعد الفرد على أداءه إلتزامه الوظيفي . نجد أيضا الحاجة إلى الأمن بمجرد إشباع الفرد حاجاته الفيزيولوجية ينتقل إلى حاجان الأمن و السلامةالتي تتمثل في تأمين الفرد وحمايته من أي خطر أحوادث تعرض حياته للهلاك،حيث يفضل الإنسان العمل في بيئة عمل مستقرة وتوفر جميع العناصر المادية و المعنوية ومن بينها حماية حاجاته الفيزيولوجيةمما يولد لديه الشعور بالإستقرار و الطمأنينة . ضف إلى ذلك الحاجة إلى الإلتناء تتحقق عندما يتم إشباعالحاجات السابقة الذكر ، تبرز الحاجات الإجتماعية و تتمثل في رغبة الفرد على حصوله على مكانة بينالآخرين ، و رغبته في إقامة علاقات كالود و الإحترام و التعزيز ، فالحاجة للإلتناء تتمثل في كسب الفردالمزيد من المكانة الإجتماعية من هلال المركز الموفود داخل الجماعة التي ينتمي إليها أيضا فعند تحقيق هذهالحاجات الإجتماعية مباشرة يتم تحقيق الأداء الوظيفي في المؤسسة على أكمل وجه . الحاجة إلى التقدير تعني تركيز الفرد على إقتران الآخرين له ،و إحساسه الثقة بالنفس و القوة والمقدرة و الكفاءة داخل المؤسسة و بين العاملين أيضا يمكن أن تلعب الجوائز و الترقيةات دورا هاما في رفع الروح المعنوية وبالتالي هذه الحاجات عبارة عن حوافز تؤثر على الأداء الوظيفي مما يزيد من رغبة العامل في إتقانه وحبه لعمله وزيادة تحسين الإنتاجية ، و أخيرا الحاجة إلى تحقيق الذات يمكن تطبيقها إلا بعد تطبيق الحاجات الأخرى أولا فقد تظهر على الفرد حالات توتر و ضغط وعدم الإرتياح في بيئة العمل يرجع هذالعدم قيام الفرد أعمال تتناسب مع ميوله الشخصي أو عدم توفر الحاجات اللازمة في العمل ، فتتضمن هذه الحاجات سعي الفرد إلى تحقيق أهدافه و تلبية حاجياته اللازمة . فكل هذه الحاجات ضرورية في بيئة العمل بالنسبة للعامل فمن خلالها يتم إشباع حاجات الفرد الخاصة لذلك أن الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية تلعب دورا هاما على الأداء الوظيفي مما تعدل نفسية العامل وشعوره بالإرتياح و الرضا عن ما يقدمه وأيضا يلتزم في عمله ويحقق الولاء الوظيفي .

2. نظرية العاملين لهيرز بيرغ:

ظهرت هذه النظرية بعد إثني عشرة سنة من ظهور أعمال إبراهيم ماسلو ، سميت كذلك بنظرية التحفيز لصاحبها فريدريك هيرز برغ ، وقد أخذت إنتشارا واسعا و قد إنطلق في نظريته من

خلال الدراسة التي أجراها على زملائه على مجموعة من المهندسين و المحاسبين قدر بـ مائتي (200) عامل ، من خلال ملاحظة الوضعيات التي كانوا فيها سعداء في عملهم ، و الوضعيات التي كانوا فيها غير سعداء ، وحللو مصادر الإشباع وعدمه ، ومن خلال التركيز على ظروف العمل المادية والفيزيائية و توصلو إلى أن عوامل الإشباع مرتبطة بالحرية و الإستقلالية داخل مجال العمل ، بينما روح التذمر مرتبطة ثم الأولى بالسلامة و الصحة و العلاقات بالبيئة التنظيم الإشرافية و الأجر و الضوضاء. و قد حددت هذه النظرية نوعان من الحاجات لدى كافة الكائنات الحية و هي الحاجة إلى تجنب الألم و الحاجة إلى النماء النفسي ، تهتم الأولى بالسلامة و الصحة المادية ، بينما الثانية تهتم بالنماء النفسي و تحقيق الذات .وقد إفترض صاحب النظرية بأن للفرد حاجات فطرية ينبغي إشباعها معتبرا هذه الحاجات عوامل مؤثرة على سلوكه في التنظيم . و قد ضف من خلال نظريته الحاجات التي يسعى الفرد العامل إلى إشباعها في مجموعتين أو مستويين و هما :

- حاجات الصحة : وهي تلك العوامل التي تنتج عن ممارسة العمل ،ولا تعتبر جزء من العمل كالحصول على: الأجر ، الأصدقاء و غيرها .
- الحاجات الدافعة : وهي تلك العوامل التي تعتبر جزء من العمل كمستوى المسؤولية ومجال السلطة وغيرها تلك المتعلقة بالمنظمة و محيطها ¹.

¹ شريفة جنان : عقود العمل دورها في إشباع حاجات خريجي الجامعة حسب هرم ماسلو ، دراسة ميدانية ببعض مؤسسات الخدمات التربوية بمدينة بسكرة ، قسم العلوم الإجتماعية ، شعبة علم النفس ، أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه الطور الثالث تخصص علم النفس عمل و تنظيم ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2015 . 2016 ، ص ص 80 . 81.

الجدول رقم (01): يوضح عوامل رضا الفرد العامل حسب فريديريك هيرز بيرغ¹

العوامل الدافعة	العوامل الوقائية
الشعور بالإنجاز .	سياسة و إدارة المؤسسة .
إدراك الشخص لقيمة عمله من خلال إتقان العمل .	نمط الإشراف .
أهمية العمل نفسه من خلال كونه إبداعيا .	الراتب الأمن الوظيفي .
المسؤولية الشخصية و على الآخرين .	العلاقات مع الرؤساء .
التحكم في وظيفته .	ظروف العمل الفيزيولوجية .
التحدي و التطور و النمو الشخصي .	التأثيرات على الحياة الشخصية .
التقدير و الإحترام .	المركز الإجتماعي .
وجود فرص التقدم .	الأمن الوظيفي .

المصدر: (عزت عبد العظيم الطويل ، 2001 ، ص 184) .

أن العوامل الدافعة و المحفزة هي التي تؤدي إلى تحسين الإنتاج ، فالحاجات الذاتية توفر شعورا إيجابيا لدى الأفراد و تعطيهم فرصا للتطور الشخصي ، مما يدفعهم للمزيد من العمل و تحسين الإنتاجية ، و يرى بأن هذه العوامل هي رغبات فطرية تدفع حاجات الفرد إلى البحث عنها ، أما العوامل الوقائية أو الصحية فهي عناصر مرتبطة إرتباطا وثيقا بالوظيفة ، و هي تنتج عن الوظيفة و لا تشملها ، فالأجر مثلا هو نتيجة للوظيفة ، أيضا الصلداقات و العلاقات الطيبة تنتج عن العمل و لا تتضمن بشكل مباشر أعباء وواجبات العمل و هي عوامل ضرورية و لكنها غير كافية لوحدها فالعاملين معا يكملان بعضهما ، و متى تم إشباعهما تحقق الرضا للفرد . قد إقترح هيرز بيرغ من خلال النتائج التي توصل إليها إلى ثلاث أفكار أساسية مساعدة تتمثل في :

¹ عزت عبد العظيم الطويل : معالم علم النفس المعاصر ، ط 4 ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، الإسكندرية ، 2001 ، ص

- إثراء العمل من خلال إعادة تصميم الوظائف التي يقوم بها الموظف ، بطرق تشمل قوى الدافعية الكامنة فلكل فرد زيادة الإستقلال الذاتي للموظف في العمل ، وزيادة مشاركته في صنع القرارات التي تتعلق بكيفية أداء العمل.

- أن تقوم الإدارة بالتركيز على العوامل الدافعة دون التركيز على العوامل الوقائية وحدها ، على اعتبار أن وظيفة الإدارة الناجحة مرتبطة بشكل كبير و إعادة تصميم الوظائف التي تثير دافعية الموظفين .

لمح هيرز بيرغ عوامل الرضا أنهما لا تخرج عن الحاجات التي رتبها إبراهيم ماسلو في هرم ماسلو¹.

" قدم هذه النظرية العالم فريدريك هيرز بيرغ كمحاولة تغيير العلاقة بين دوافع الإنسان و مدى إلتزامه الوظيفي ورضاه و إنتاجيته لأداء الأعمال التي يكلف بها ، كما ركزت هذه النظرية على تأثير الحوافز المختلفة التي تعرضها المؤسسة على العاملين .هذا ما وضعه في دراسته التي قام بها مع زملاءه المهندسين والمحاسبين في مدينة بتسريح ولاية بنسلفانيا لمعرفة دوافع العاملين ومدى أدائهم الوظيفي في الأعمال التي يمارسونها .

لذا فإن كلا من الحوافز المادية و الحوافز المعنوية مهمة و يجب أن تتوفر في كل مؤسسة جزائية ، فالأولى محفزة للعمل و الأداء العالي ثم الإنتاجية العالية ، و الثانية أيضا محفزة للعمل و رفع الروح المعنوية للعامل أيضا مطهرة أي تظهر بيئة العمل من الشكوى ، التذمر ، الإضرابات و الغيابات و غيرها .

فالعوامل التي جاء بها هيرز بيرغ أي العوامل المحفزة نرى بأنها هي التي تدفع العامل للعمل و الأداء المتميز كما يصبح العامل ملتزم و منضبط في وظيفته ، هنا يصبح يشعر بأنه نجح و قادر على كل التحديات الصعوبات ، فكل هذه العوامل الدافعة و المحفزة يؤدي إلى درجة عالية من الرغبة في العمل و الإلتزام في الوظيفة ، كما أن توفرها يمنع مشاعر الإستياء من أن تستوي على الفرد و أن عدم توفرها ينتج عنده درجة عالية من عدم الإلتزام و الأداء الجيد .

¹ شريفة جنان : مرجع سبق ذكره ، ص ص 83 . 84.

فعندما تزداد درجة إشباع الفرد من كل هذه العوامل سواء الصحية أو الوقائية يقل الشعور بالإستياء النقطة التي يصل فيها هذا الشعور إلى درجة الصفر و هي الدرجة أو النقطة التي يجد فيها شعور الإستياء و هي نقطة حيادية أما عندما تزداد درجة إشباع العوامل الدافعة فإن شعور بالالتزام يزداد إلى أن تصل إلى حالة الأداء الوظيفي التام و الجيد" .

3. نظرية التوقع:

تعتبر نظرية التوقع التي وضعها فيكتور فروم سنة 1964 من أحدث نظريات الدافعية و أكثر قبولاً من الناحية العلمية بين الباحثين ، حيث تركز على أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التيسر حصول عليها ، وشعوره وإعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد ،وعلى هذا فإن النظرية تتضمن ثلاثة متغيرات :

1.3. التوقع : هو تقدير الشخص لقوة العلاقة بين المجهود الذي يبذله و بين الأداء المطلوب للوصول إليه، فإن كان تقدير الفرد أنه كلما بذل مجهود أدى إلى الأداء المطلوب فإن العلاقة هنا واضحة و قوية .

2.3. الوسيلة: تشير إلى مدى إعتقاد الفرد بأنه سوف يحصل على عوائد معينة نتيجة هذا الأداء أي أن الأداء وسيلة للحصول على العائد ، و من الأساليب التي يمكن للإدارة إستخدامها لتقوية العلاقة بين مستوى الأداء المحقق و قيمة العائد هي ربط الأجر بالإنتاج .

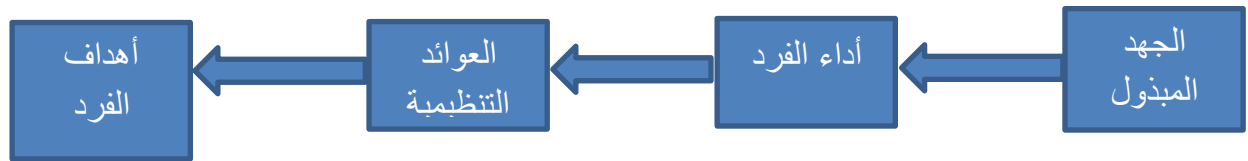
3.3. جاذبية العوائد : أي مدى أهمية أو منفعة هذه العوائد أو النواتج بالنسبة للفرد ، بعبارة أخرى تشير جاذبية العوائد إلى القيمة التي تعود على الفرد من عائد معين يحصل عليه ، فقيم العوائد تختلف من فرد لآخر، فالشكر و التقدير قد يكون ذا قيمة و منفعة لدى البعض، وقد لا يمثل أي قيمة للبعض الآخر و على هذا تزيد دافعية الفرد حينما يحصل على عوائد تتناسب مع إحتياجاته .

إذن فإن نموذج فروم بسيط للفهم وغني من حيث النتائج ، ويمكن تطبيقه في ميدان العمل بصفة عامة ، فالتحفيز حسب فروم هو محصلة العوامل الثلاثة التالية :

الدافعية، التوقع × الوسيلة × منفعة العوائد¹.

و يمكننا تتبع خطوات نظرية التوقع كالاتي :

الشكل رقم (02): نموذج مبسط لنظرية التوقع².



و تتوقع قوة دافعية الفرد لأداء (الجهد) ، على مدى قوة إعتقاده بإمكانية تحقيق الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه ، فإنه حقق الفرد هذا الهدف (الأداء) فهل ستتم مكافأته بطريقة مناسبة ، و إذا قامت المنظمة بمكافأته ستشبع أهدافه و حاجاته³ .

" هذه النظرية هي الأخرى التي تهتم بعمليات عقلية تتم قبل إستجابة الفرد لحافز يتعرض له ، صاحب النظرية الأستاذ فيكتور فروم يرى بأن هذه النظرية تحاول التنبؤ عن قوة إندفاع الفرد في وقت محدد و مع إختلافه مع أفراد آخرين فهي ترى بأن قوة الإندفاع تحصل نتيجة ما يحدث في العقل و يؤثر في سلوك الذي يصدر عن الفرد و بالتالي يأثر على أداءه الوظيفي و إلتزامه في وظيفته ، فهي تفسر أيضا لماذا يندفع عامل ما للعمل و الحصول على ترقية عالية في عمله في حين يهمل ذلك في حافز آخر و هو يعرف وجود احتمال أن يؤثر فيه .

فيتضح من خلال ما قدم أن سلوك الفرد لا يتحدد بحافز واحد بل بالعديد من الحوافز في نفس الوقت سواء كانت حوافز مادية كالمردودية ، العلاوات ... أو حوافز معنوية كالترقية ، الشكر و التقدير ، رفع الروح المعنوية ... فكل منها تؤثر على الأخرى بالأولى تتحقق الثانية أو

¹ مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية : بحوث و دراسات . (6937 . 2602) ، المجلة 5 ، العدد 14 ، مخبر التنمية التنظيمية

و إدارة الموارد البشرية ، جامعة البليدة 2 ، 2019 ، ص 125.

² محمد صالح الحناوي ، محمد سعيد سلطان : السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1997 ، ص 234.

³ مجلة التنمية : إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 126.

العكس بالثانية تتحقق الأولى و منها يتم تحسين الإنتاجية ، إلتزام الموظف في عمله ، تحقيق الولاء الوظيفي ، إكمال أدائه الوظيفي على أكمل وجه.

ضف إلى ذلك نجد أن هذه النظرية لكي تستخدم في مكان العمل يتأكد العامل أن وعوده و أدائه يتوافق مع بيئة العمل ، أيضا ينشأ العامل أهداف صعبة و لكنها قابلة للتحقيق و قادر عليها ، تأكد من أن المهام المعينة تتطابق مع مجموعة مهارات عضو الفريق ، أن يضع العامل روابط واضحة بين الأداء و المكافآت ، جعل صاحب العمل يوزع المكافآت عدلا و منطقيا و إعطاء كل ذي حق حقه لا للحيازة و عدم المساواة .

هذا ما يؤدي إلى حب العامل لعمله و الإبداع فيه مع تحدي كل الصعوبات مع حسن الأداء و الإلتزام و تحقيق الولاء التنظيمي يفعل ذلك الحوافز المقدمة من رب العمل المادية و المعنوية".

4. نظرية العلاقات الإنسانية : ليكرت 1930 .

ترى هذه النظرية أن الإنسان كائن إجتماعي يعطي أهمية كبيرة للعضوية في الجماعة و لأسلوب التعامل معه، لذلك فإن تعزيز العلاقات بين العاملين و إتاحة مجال للعلاقات غير الرسمية ، تعد الحوافز لمزيد من العمل لا تقل أهمية عن الحافز الإقتصادي و قد أعطى التوضيح الأفضل لنظرية العلاقات الإنسانية و صنف الدوافع الأساسية في العمل إلى دوافع إقتصادية، دوافع الأمان و دوافع الذاتية و دوافع الفضول و دافع الرغبة في الإبداع و تقوم هذه النظرية على أساس المؤسسة هي مجتمع إنساني يهدف إلى تحقيق مجموعة الأهداف المحددة و يشارك في تحقيقها جميع العاملين و تعتمد درجة قدرتهم على تحقيق هذه الأهداف على طبيعة العلاقة بينهم أي أن الإنتاج في المؤسسة يكون عاليا إذا كانت العلاقة مبنية على الإحترام و الود و التفاهم بين العاملين و العكس صحيح¹ .

" من خلال هذا يمكن القول أن هذه النظرية لها تأثير كبير في إبراز أهمية العلاقات الإنسانية التي تساهم في زيادة إنتاجية و فعالية المؤسسة و تحسين أداء العاملين من خلال الحوافز المعنوية التي لا تقل أهمية عن الحوافز المادية في تحقيق الإلتزام عند العمال وتحفيزهم نحو العمل والإنجاز .حيث لا يجب النظر إلى العامل على أنه مجرد أداة للعمل بل

¹ أحمد عبد العزيز : إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر الإسلامي للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2010 ، ص 120.

هو كائن بشري له مجموعة من الأحاسيس و المشاعر و يجب مراعاته من خلال تفهمه و إحترامه و بالتالي يقوم المدير بالتحفيز العامل معنويا و العامل يعطي ما لديه من أجل مستوى أداءه و تحقيق أهداف المنظمة و الوصول إلى غاياتها المحددة لأنها تحرص على راحته و تقدر جهوده الذي يبذلها و ظروفه التي تحدث له أثناء تأديته لمهامه ، فتطبيق مبدأ العلاقات الإنسانية ينعكس إيجابيا على أهداف المنظمة وأداء الفرد معا .

ضف إلى ذلك أن نظرية العلاقات الإنسانية لها دور كبير في تغيير نظرة الإدارة للعامل حيث لم يعد ينظر إليه كعنصر إنتاج فقط بل إنسان له حاجات نفسية و إجتماعية ومن خلال الإهتمام بهذه الجوانب يمكن للمؤسسة أن تحقق مستوى أعلى من التحفيز و الإنتاجية لدى العاملين لأنها أكدت العامل لا تحركه الحوافز المادية فقط بل تلعب العوامل النفسية و الإجتماعية دورا كبيرا في تحفيزه و زيادة إنتاجيته و قد برز هذا التوجه بعد نتائج تجارب الهاوثورن التي قادها الباحث التن مايو والتي أثبتت أن الإهتمام بالعامل و مشاعره و علاقته داخل العمل تؤدي إلى تحسين أدائه ، حيث عندما تهتم الإدارة بالعاملين و توفر لهم بيئة عمل

يسودها الإحترام و التقدير يشعر العامل بقيمته داخل المؤسسة مما يدفع إلى رفع روح معنوية العامل و إلتزامه في الأداء ، كذلك يحتاج العامل إلى الشعور بأنه جزء مهم من الجماعة فعندما تكون العلاقات داخل المؤسسة قائمة على التعاون والتفاهم يتولد للعامل الإحساس بالإنتماء فيصبح أكثر إلتزاما وأكثر حرصا على نجاحها و بالتالي تصبح له فرصة في المشاركة في إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل يجعلهم يشعرون بالسؤولية تجاه المؤسسة و يزيد من إلتزامهم بأهدافهم .

لذلك فإن تطبيق مبادئ نظرية العلاقات الإنسانية يساهم بشكل كبير في تحقيق تحفيز فعال للعاملين لأن العامل عندما يشعر بالتقدير والإحترام يشعر أنه عنصر مهم وذو قيمة و كل جهوده المبذولة مقدرة و بالتالي يجب الجمع بين الحوافز المادية و الحوافز المعنوية من أفضل الأساليب لتحفيز العاملين و تحقيق أهداف المؤسسة " .

5. نظرية العدالة و المساواة : لـ آدمز 1960 :

تقوم نظرية العدالة على مسلمة أساسية و بسيطة هي رغبة الأفراد في الحصول على معاملة عادلة. وترى النظرية أن الفرد يكون مدفوعا في سلوكه إلى تحقيق الشعور بالعدالة، وهذا الشعور كما يؤكد آدمز هو شعور وجداني عقلي يجري التوصل إليه من مجموعات العمليات العقلية والتمثيل الذهني للمشاعر الدالة على العدالة من عدمه عرض الفكرة الأساسية لهذه النظرية :

- إن الفرد كائن مدفوع لأن يحدث لديه حالة من التوازن بين ما يقدمه من مساهمات و ما يحصل عليه من عوائد من المؤسسة التي يعمل فيها .

- يجري وضع هذه المقارنة في نسبة ، بسطها العوائد التي يحصل عليها الفرد مثل : الأجر و الترقية ، المعاملة الحسنة و الحوافز المادية و الشكر وغيرها أما المقام فهو إسهامات الفرد التي تتكون من جهود وأداء وخبرة و تعليم وكمية العمل .

- يتحدد شعور الفرد بالعدالة من عدمه من مقارنة النسبة السابقة التي تخصه بنسبة الأفراد داخل المؤسسة تكونون صالحين للمقارنة و هنا يكون الشعور بعدم العدالة هو المؤدي إلى القدرة الدافعة إلى حماس الفرد سلوك معين و في جانب آخر تؤدي العدالة إلى الشعور بالأمن و الاستقرار و سيرورة الأمور¹ .

¹ سعيداني فاطمة: دور الحوافز في تحسين أداء العاملين، دراسة ميدانية في مؤسسة سونطراك، مذكرة ماجستير، جامعة ورقلة ، 2018 ،ص66.

الجدول رقم (02) : أثر العدالة المدركة في الإنتاج .

يشعر العامل أن مستوى أجره مرتفع	يشعر العامل أن مستوى أجره منخفض	أساس أجر على القطعة .
. الكمية كما هي أو يخفضها و يرفع الجودة	. يخفض الجودة وكمية الإنتاج من دون تغيير أو يرفعها	أجر ثابت .
يرفع الكمية و الجودة	يخفض الكمية و الجودة .	

المصدر : (بدر 1995 ، ص 61)

فإن رأى الفرد عدم المساواة هذا يخلق نوعاً من التوتر الداخلي داخل الأشخاص يحرضهم إلى إعادة التوازن إلى ميزان العدالة و أكثر الطرق المستخدمة في تحقيق حالة عدم المساواة شيوعاً ما يلي :

– تغيير المدخلات : حيث يختار الشخص زيادة مدخلاته إلى المؤسسة أو إنقاصها فمثلاً: الأفراد الذين يعتقدون أنهم يحصلون على أجر أقل مما ينبغي قد يخفضون الجهد المبذول أو يزيدون أيام الغياب والأفراد الذين يقبضون أكثر من غيرهم يحاولون بذل الجهد الأقصى في العمل .

– تغيير المخرجات : هنا يقوم العامل بتغيير مخرجاته فمثلاً الفرد الذي يحصل على أقل مما يعتقد أنه يستحقه يطالب بزيادة راتبه أو الحصول على مكتب واسع .

– ترك العمل : هنا يفضل الفرد ترك العمل بدل المعانات الناجمة عن عدم المساواة أما في الحصول على العدالة المفقودة في العمل الجديد¹.

" و بناءاً على هذه النظرية يمكن القول أن شعور الفرد داخل المؤسسة بالمساواة و العدالة و حصوله على الحوافز التشجيعية مثل : مكافئاته ، وتفعيل نظام العدالة والمساواة بين جميع

¹ سعيداني فاطمة : دور الحوافز في تحسين أداء العاملين ، مرجع سبق ذكره ، ص 68.

العاملين ،دون تمييز سوف يحسن هذا من علاقة الفرد بالمؤسسة وهذا ما ينعكس على أداء الفرد و شعوره بالاستقرار ومنحه المعنويات العالية و شعوره بأن جميع حقوقه محفوظة من طرف المؤسسة الذي يعمل بها حين تعمل وتحرص على تطبيق مبدأ العدالة بين الأفراد فيما يخص الحوافز كانت المادية أو المعنوية .فإذا كانت هذه الحوافز منصفة وعادلة فإنها تحقق إنتاج أكبر ،فإذا شعر الفرد بالعدالة فإنه يعمل جاهدا من أجل رفع الكمية والجودة إ أما إذا رأى الفرد عكس ذلك فهذا يخلق نوعا من التوتر والإنزعاج من قبل الفرد وبالتالي يؤثر سلبا على أداء الفرد مثلا عندما يشعر أن أجره منخفض مع مقارنة بالآخرين أو هناك تمييز غير عادل بينه وبين الآخرين هنا يعمل على خفض مستوى أدائه وتمرده داخل المؤسسة ويقوم على خفض مستوى الجودة والكمية لأن حقوقه غير محفوظة ،لهذا فإن تطبيق مبدأ العدالة والمساواة مهما لأنه يساهم في كسب إنتماء الفرد إلى المؤسسة و هذا يزيد من رفع الإنتاجية و تحسين الأداء الوظيفي ضف إلى ذلك أن نظرية العدالة تختلف عن النظريات السابقة فهي لا تنظر إلى الفرد بصفته عنصر مستقلا عن الآخرين مثلما هو الحال بالنسبة للنظريات الأخرى و إنما تنظر إليه كجزء من النظام الإجتماعي السائد بكل منظمة حيث تتأثر دوافع الفرد بمدى الإحساس بالعدالة في مواقع عمله ، فإحساسه بالعدالة يقاس بنسبة مخرجاته إلى مدخلاته و المخرجات هي أي شيء يدرك كعائد معين من العمل و تشمل الأجور و المركز الوظيفي و ظروف العمل أما المدخلات فهي شيء يعتبر الفرد إستثمارا في وظيفته مثل القدرات الجسمانية و المهارات و الجهود المبذولة ، و ما إلى ذلك و ترى هذه النظرية : تتأثر حاجة الفرد نتيجة حافز هدف خارجي كان يعرض عليه المدير المكافآت معينة إذا قام بعمل معين .

يؤدي الشعور بعدم العدالة إلى صراع ذاتي يولد التوتر و عدم الإرتياح هذه الطاقة لا تتوجه للإندفاع إلى الأداء بل إل مجالات أخرى كمحاولة تغيير النظام لجعله أكثر عدالة أو الشكوى أو التذمر أو التحريض على المؤسسة أو لزيادة جهده إذا إعتبر حصوله على أكثر من الآخرين نوعا من التقدير الخاص أو إلى تقليل عطاءه و أحيانا التخريب إذا وجد أنه مظلوما .

إذ ترى النظرية بأنه إذا تعرض إلى تنشيط دافع ما فقبل أن يستجيب يقوم بموازنة ما مطلوب منه و ما متوقع أن يحصل عليه كما يقدر عدالة ذلك مقارنة مع المعاملة التي يحصل عليها الآخرون ثم يتصرف أو يستجيب في ضوء نتيجة التحليل للموقف و تفسيراته له وعليه تبين

هذه النظرية بأن المهم في الحوافز في مجال العمل مثلاً هو ليس المبالغ المفرطة فقط إنما مجمل النظام والعدالة التي يتسم بها في مكافئة الأفراد المختلفين و الذين هم في مجال المقارنة".

6. نظرية تدعيم السلوك : لفريدريك سكينر .

تعتبر نظرية تدعيم السلوك إحدى نظريات السلوك الإنساني و التعلم التي طورها عالم النفس سكينر 1969 حيث أكدت هذه النظرية أن رغبة الفرد في أداء العمل تتوقف على خبرات الثواب و العقاب التي حصل عليها في البيئة الخارجية كمنحه للأداء فإذا قام الفرد بفعل معين و إتبع هذا الأخير بمكافئة تحقق له إشباع معين فسيحدث هذا تدعيماً و تثبيتاً لهذا الفعل أو السلوك و بالتالي إستمراره أما إذا قام الفرد بفعل معين ولم يتبع هذا الفعل بأية مكافئة أو إتبع بعقاب و بالتالي حرمانه من الحصول على إشباع معين فتكون النتيجة الإحباط و عدم التشجيع و بالتالي عدم تكرار هذا السلوك¹.

" نتيجة ما سبق نستطيع القول أن الحوافز تلعب دوراً إيجابياً و تعتبر داعماً أساسياً لتحسين السلوك مثل المكافآت التشجيعية ، الترقية ، زيادة الأجر ، كل هذا يزيد في إستمرارية الفرد في القيام الأعمال والتصرفات التي تقوده للحصول على هذه الحوافز أما الحوافز السلبية فهي تلعب دور المدعم السلبي و تهدم معنويات الفرد و بالتالي يقوم الفرد بسلوكات سلبية حيث تزرع في ذهن الفرد أن ما قام به هو سلوك سلبي و غير محبوب و بالتالي يحصل على مكافآت سلبية كالعقاب و خفض الأجر و المستوى و توبيخه لأنه إتخذ وسيلة غير سارة له و هنا يحاول تفادي حدوث هذا و تجنب السلوك الذي يؤدي لها أما إذا كانت المنظمة في بيئة عمله بدعماً و بتشجيعه مجموعة الحوافز التي يمكن أن تشبع رغباته و حاجاته فهذا ينعكس إيجابياً على المؤسسة و إستقرار الفرد داخل بيئته مما يزيده ثقة بنفسه و بمديره و بالتالي يعمل ساعياً من أجل تحسين أدائه تحسين أداءه و بالتالي تحقيق أهداف المنظمة .

ضف إلى ذلك حيث تلعب نظرية تدعيم السلوك في تحفيز العاملين وضع مستوى أداءهم و إنتاجهم و ذلك من خلال توجيه سلوك العاملين نحو أهداف المؤسسة كذلك من خلال تشجيع

¹ عمر وصفي و آخرون : إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2006 ، ص 47.

الأداء الجيد فعندما يحصل العامل على مكافئات أو تقدير بعد قيامه بعمل جيد فإنه يشعر بالرضا ويزداد حماسه بالعمل لأنه كان يظن أن المجهودات التي يقوم بها غير مقدرة أو يظن أن سوف يعاقب و لكن عندما يشعر بالتشجيع فإنه يزداد شغفا و حماسا ، و ذلك من خلال التعزيز الإيجابي و توجيه سلوكه نحو أهداف المؤسسة إضافة إلى وضع نظام واضح للمكافئات و العقوبات يدفع العامل إلى تحسين أداءهم من أجل الحصول على التعزيز ، يمكن القول أن نظرية تدعيم السلوك التي وضعها سكرن قدمت إسهاما في فهم كيفية توجيه سلوك العاملين داخل المؤسسة من خلال إستخدام التعزيز الإيجابي و السلبي و العقاب بشكل متوازن تستطيع الإدارة تحفيز العاملين و رفع مستوى أداءهم و إنتاجهم .

سابعا : الدراسات السابقة.

• الدراسة الأولى :

لسامية لحول و فطيمة زعزع : أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات ، مذكرة ماستر ، جامعة زيان عاشور بسكيكدة قسم الحقوق و العلوم الإنسانية ، دراسة حالة مؤسسة موبيليس للإتصالات، وكالة باتنة، الجزائر ، و تكمن الفكرة العامة من هذه الدراسة عن مدى تأثير التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي داخل مؤسسة موبيليس للإتصالات.

وقد تناول الباحثين السؤال المركزي التالي:

- ماهو دور التحفيز في التأثير على أداء العاملين في مؤسسة موبيليس للإتصالات وكالة باتنة الجزائر ؟

و يندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي أسئلة فرعية و تتمثل في :

ماهي مختلف المفاهيم النظرية للتحفيز و الأداء ؟

كيف تؤثر عناصر التحفيز على تحسين أداء الموظفين في مؤسسة موبيليس للإتصالات وكالة باتنة الجزائر ؟

وتهدف هذه الدراسة إلى : إبراز إثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات في مؤسسة موبيليس للاتصالات وكالة باتنة الجزائر .

التعرف على المفاهيم الأساسية للتحفيز و الأداء .

- توضيح التأثير الموجود ما بين التحفيز على رضا تحسين أداء الموظفين في مؤسسة موبيليس للاتصالات وكالة باتنة الجزائر .

وقد تم جمع البيانات في هذه الدراسة من عينة عشوائية منتظمة تقدر بـ 32 موظف في وكالة موبيليس للاتصالات عن طريق إستبانة تم تصميمها.

لتفريغ وتحليل الإستبيان . توصل الباحثين إلى نتائج الدراسة SPSS تم إستخدام برنامج التحليل الإحصائي كما يلي : أن هنا وجود تأثير ذو دلائل إحصائية لعناصر التحفيز في وكالة موبيليس إجمالاً على تحسين الأداء الوظيفي ، و أنه يوجد تأثير أيضاً أنه لا توجد إختلافات في إهتمام وكالة موبيليس بولاية باتنة ، ضف إلى ذلك يوجد تأثير للحوافز المادية و المعنوية في وكالة موبيليس للاتصالات بباتنة على تحسين أداء الموظفين بها¹ .

• أوجه التشابه و أوجه الإختلاف :

نظرا لتشابه هذه الدراسة للباحثين سامية لحول و فطيمة زعزع والتي بعنوان أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات في مؤسسة موبيليس للاتصالات وكالة باتنة الجزائر ، مع موضوع بحثنا و الذي بعنوان أثر التحفيز المهني على الأداء الوظيفي في المؤسسات الجزائرية دراسة ميدانية بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف ، تم التشابه في كلا المتغيرين المستقل (التحفيز) والتابع (الأداء الوظيفي) أيضاً إستعمل الباحثين السؤال المركزي و الأسئلة الفرعية و لم يعتمدا على الفرضيات ، ضف إلى ذلك أخذو عينة من الموظفين لإجراء عليهم الدراسة . تم الإختلاف في المؤشرات و الأبعاد في دراستنا تم توظيفي التحفيز المادي و التحفيز المعنوي أيضاً تم توظيف الإلتزام الوظيفي و الولاء الوظيفي أما في دراستهم تم تناول المفاهيم النظرية للتحفيز والأداء أيضاً عناصر التحفيز على تحسين الأداء أيضاً تم الإختلاف

¹ سامية لحول و فطيمة زعزع : أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، جامعة زيان عاشور ، قسم الحقوق و العلوم الإنسانية ، دراسة حالة مؤسسة موبيليس للاتصالات ، وكالة باتنة ، الجزائر .

في عدد العينة أخذنا عينة تقدر بـ 50 عامل وأخذوعينة تقدر بـ 32 موظف إعتدا على الإستبيان والبرنامج التحليل الإحصائي. ضف إلى ذلك نجد أن هذه الدراسة قدمت لنا العديد من التسهيلات حول موضوع بحثنا كما قامت بتسليط الضوء على كل غموض وجدناه ولبس وجدناه أمامنا مع فهم الإطار العام للدراسة و إثراء الجانب النظري و باقي الفصل الأخرى .

• الدراسة الثانية :

قدمان لميس ريان ، حرش منال : أثر التحفيز على أداء العاملين ، دراسة حالة مؤسسة ميناء وهران ، مذكرة مقدمة للحصول على شهادة ماستر أكاديمي جامعة بلحاج بوشعيب ، عين تيموشنت، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، تخصص تسيير مورد بشرية ، 2023/ 2022 ، و تكمن الفكرة العامة من هذه الدراسة إلى التعرف على دور الحوافز في أداء العاملين وقد تناول الباحثين في دراستهم السؤال المركزي التالي :ما هو أثر التحفيز على أداء العاملين في مؤسسة ميناء وهران ؟

و يندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي أسئلة فرعية :

- ما المقصود بكل من الحوافز و أداء العاملين ؟
- ما كبيعة الحوافز المقدمة للعاملين في مؤسسة ميناء وهران ؟
- ما مدى تأثير الحوافز المادية على أداء العاملين في مؤسسة ميناء وهران ؟
- ما مدى تأثير الحوافز المعنوية على أداء العاملين في مؤسسة ميناء وهران ؟

هدفت هذه الدراسة إلى مايلي :

إظهار أهمية الحوافز ونتائجها على أداء العاملين .

التعرف على اهم انواع الحوافز المقدمة للعاملين واهم انواع ادائهم .

اكتشاف دور الحوافز الفعال ومدى تأثيره على اداء العاملين.

ابراز صورة موضحة عن كل من الحوافز واداء العاملين إستنادا على دراسات سابقة .

وقد إعتمدو في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بإعتباره المنهج المناسب لهذه الدراسة ، حيث تم تصميم استبانة مكونة من 30 عبارة تتمحور حول الحوافز والأداء الوظيفي وزعت على 30 موظف.

ومن بين النتائج المتوصل اليها :ان اغلب الموظفين يحصلون على حوافز مادية ومعنوية بشكل دوري .

- كما أن أغلب الموظفين يشعرون بالرضا عن هذه الحوافز الأمر الذي يدفع الى العمل اكثر والرفع من مستوى ادائهم.

- كما اشارت النتائج في هذه الدراسة الى ان الحوافز المعنوية لعا اثر جوهري وظاهر في التأثير على العمل المقدم من طرف الموظفين ،حيث تبين أن هناك اثر على الحوافز ببعديها (حوافز مادية ومعنوية)¹.

• أوجه التشابه و أوجه الاختلاف :

نظرا لتشابه هذه الدراسة للباحثتين قدمات لميس وحرش منال تحت عنوان اثر التحفيز على اداء العاملين دراسة حالة في مؤسسة ميناء وهران ،مع دراستنا تحت عنوان اثر التحفيز المنهني على اداء الوظيفي بمؤسسة جامعة الشادلي بن جديد الطارف.تم التشابه في كلا من المتغيرين المستقل والتابع ، ايضا تم الإستعانة بالسؤال المركزي و الأسئلة الفرعية والإستغناء عن الفرضيات ،ضف الى ذلك اعتمدنا على نفس العينة من الموظفين ،وإعتمادنا على نفس المنهج (المنهج الوصفي).أما الاختلاف يكمن في إعتمادهم على دراسة حالة وظفوا اكثر من سؤالين فرعين بالإضافة الى اعتمادهم على الإستبيان مكون من 30عبارة تتمحور حول الحوافز والأداء الوظيفي وزعت على 30 موظف اما دراستنا اعتمدت على الإستمارة مكونة من 35 سؤال قسمت على 3 محاور وزعت على 60موظف. اختلفنا في المجال المكاني كانت دراستهم على مستوى مؤسسة ميناء وهران أما دراستنا كانت على مستوى جامعة الشادلي بن جديد الطارف .

¹ قدمات لميس،حرش منال:أثر التحفيز على اداء العاملين دراسة حالة في مؤسسة ميناء وهران،مذكرة مقدمة للحصول على شهادة ماستر اكاديمي،جامعة بلحاج بوشعيب،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية،تخصص تسيير الموارد البشرية، عين تيموشينت، 2022 . 2023.

• الدراسة الثالثة :

بن حركات وليد ، أثر التحفيز المهني على أداء العاملين، دراسة حالة بلدية سيدي مجاهد بتلمسان، مذكرة مقدمة لنيل الماستر في العلوم الإقتصادية، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات، 2020/2019 ، حيث تكمن الفكرة العامة من هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحفيز على أداء العاملين.

و قد تناول الباحث السؤال المركزي التالي :فيما تكمن آثار الحوافز على رفع و تحسين أداء المؤسسة ؟

و قد تفرعت لديه الأسئلة الفرعية التالية : ما المقصود بإدارة الموارد البشرية ؟ و ما أهميتها ؟

ما مفهوم الحوافز و أهميتها ؟

ماهي أهم الحوافز المقدمة للعاملين مادية أم معنوية ؟

هل هناك علاقة إرتباطية بين الحوافز و الأداء ؟

ما هو واقع الحوافز في المؤسسة الإقتصادية العمومية ؟

وهدفت هذه الدراسة إلى تبيان أهمية التحفيز ودوره في رفع الأداء وتحسين العاملين و الإدارة على حد سواء بأهمية الموضوع .محاولة إيجاد الطريقة الناجحة لعملية تحفيز الموارد البشرية .

إسقاط البحث النظري على أرض الواقع مما يساعدنا نحن كطلبة على الإلمام أكثر بالموضوع.

تأمين إستراتيجية في تسيير عملية التحفيز و معرفة أهمية تقييم الأداء .

و قد إعتمدت هذه الدراسة على إستعمال طريقة الاستقصاء والمقابلة المباشرة حيث إستهدفت هذه الأخيرة بتحليل لأراء عدد من موظفي البلدية من خلال عينة 30 عامل للفترة المعتمدة من 2021 . 6 . 10 إلى 2021 . 6 . 29 .

وتوصلت إلى مجموعة النتائج على المستوى النظري و التطبيقي .

- يحتل العنصر البشري أهمية بالغة في تفعيل النشاط داخل المؤسسة .

- وجود نظام داخلي جيد مبني على النقاش بين الرئيس و المرؤوس .
- و جود تنوع في الحوافز مما يدفع في بالعمل لرفع أدائهم .
- إتباع طرق دورية .
- توفير ظروف دورية و بيئة عمل جيدة بتوفير كافة الوسائل و الامكانيات ¹.
- أوجه التشابه و الاختلاف :

تشابهت هذه الدراسة لبن حركات وليد بعنوان أثر التحفيز المهني على أداء العاملين دراسة حالة بلدية سيدي مجاهد تلمسان ، مع دراستنا بعنوان أثر التحفيز المهني على الأداء الوظيفي في المؤسسات الجزائرية دراسة ميدانية بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف ،لنا نفس المتغيرين المستقل والتابع ضف إلى ذلك نفس المستوى مذكرة مقدمة لنيل الماستر أما الإختلاف فيكمين في ما يلي : في عدد الأسئلة الفرعية تم الإستعانة في دراستهم على 5 أسئلة فرعية أما في دراستنا سؤالاين فرعيين فقط ، من الأهداف التي عملو عليها دور التحفيز في رفع الأداء و تحسين العاملين أما موضوعنا هدف إلى أثر التحفيز المادي والمعنوي على الأداء الوظيفي ببعديه الإلتزام و الولاء، ضف إلى ذلك إختلفنا في أداة جمع البيانات حيث إعتدنا على المقابلة و إعتدنا على الإستمارة لجمع البيانات ، أيضا عدد العينة حيث عينة هذه الدراسة قدرت بـ 30 عامل أما دراستنا قدرت بـ 60 عامل أي وزعنا 60 إستمارة و إسترجعنا 50 .

• الدراسة الرابعة :

بن سليمان حمزة ، دور نظام الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي ، دراسة حالة مؤسسة سونطراك قاعدة 24 فبراير حاسي مسعود ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في ميدان علوم إقتصادية ، علوم التسيير و علوم تجارية ، فرع علوم التسيير ، تخصص إدارة موارد بشرية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2023 / 2024، تكمن الفكرة العامة لهذه الدراسة حول : معرفة إذا كان التحفيز يساهم بمختلف أنواعه إلى دفع الفرد نحو تقديم الأفضل في أدائه و إنتاجيته .

¹ بن حركات وليد : أثر التحفيز المهني على أداء العاملين ، دراسة حالة بلدية سيدي مجاهد ، مذكرة مقدمة لنيل ماستر في العلوم الإقتصادية ، تخصص إقتصاد و تسيير المؤسسات ، تلمسان ، الجزائر ، 2019 . 2020.

و قد تناول الباحث التساؤل المركزي التالي : ما مدى مساهمة نظام الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي لعمال مؤسسة سونطراك قاعدة 24 فبراير حاسي مسعود ؟

ويندرج تحت التساؤل المركزي الأسئلة الفرعية التالية :

- ماهي أوليات تطبيق كل من نظام الحوافز بمؤسسة سونطراك قاعدة 24 فبراير حاسي مسعود؟

- ماهي عناصر القوة و الضعف في الأداء الوظيفي بمؤسسة سونطراك حاسي مسعود ؟

- هل يوجد أثر للتحفيز المادي على الأداء الوظيفي بمؤسسة سونطراك حاسي مسعود ؟

- هل يوجد أثر للتحفيز المعنوي على الأداء الوظيفي بمؤسسة سونطراك حاسي مسعود ؟

حيث تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف كالتالي :

- التعرف على أنواع نظام الحوافز بمؤسسة سونطراك قاعدة 24 فبراير حاسي مسعود .

- التعرف على مددات الأداء الوظيفي مؤسسة سونطراك قاعدة 24 فبراير حاسي مسعود.

- معرفة ماهي الجوانب الأكثر تأثيرا على الأداء الوظيفي .

إعتمدت هذه الدراسة على أداة الإستبيان التي صمم خصيصا لجمع البيانات لأغراض الدراسة ،

إعتمد على أسلوب التحليل الإحصائي . أخذ عينة من موظفي مدرسة توزيع الكهرباء و

الغاز.توصل إلى النتائج التالية:

- يوجد أثر لنظام الحوافز بشكل إيجابي على تحسين الأداء الوظيفي لموظفي مؤسسة سونطراك.

- أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تحسين الأداء الوظيفي .

- كذلك يوجد أثر إيجابي للتحفيز المادي على الأداء الوظيفي ¹.

¹ . بن سليمان حمزة : دور نظام الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة سونطراك قاعدة 24 فبراير حاسي مسعود ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي ، في ميدان علوم إقتصادية ، علوم التسيير و علوم تجارية ، فرع علوم التسيير ، تخصص إدارة الموارد البشرية ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2023 . 2024.

• أوجه التشابه و أوجه الاختلاف :

تشابهت دراسة بن سليمان حمزة المعنونة بـ دور نظام الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة سونطراك قاعدة 24 فبراير حاسي مسعود مع دراستنا و التي عنونت بـ أثر التحفيز المهني على الأداء الوظيفي في المؤسسات الجزائرية بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف ، تشابه واضح في كل من المتغيرين التحفيز بشكليه (المادي و المعنوي) و الأداء الوظيفي ، كذلك إعتد على التساؤل المركزي في دراسته ، و أيضا الأسئلة الفرعية ولم يعتمد على الفرضيات ،ضف إلى ذلك أن الأهداف التي سعى إلى تحقيقها تقريبا نفس الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها وهي معرفة نظام الحوافز الفعال في المؤسسة سواء كان التحفيز المادي أو التحفيز المعنوي أيضا معرفة الجوانب الأكثر تأثيرا على الأداء الوظيفي . نفس العينة وهي عينة من موظفي المؤسسة و إختلفت هذه الدراسة مع دراستنا في أشياء جد طفيفة ككيفية صياغة التساؤل المركزي أيضا حجم الأسئلة الفرعية ، الجانب المكاني (الميدان الذي قامت فيه الدراسة) ، ضف إلى ذلك أداة جمع البيانات أعتد الباحث في هذه الدراسة على الإستبانة أما نحن إعتدنا على الإستمارة .

• الدراسة الخامسة :

بن عبد الرحمان أكرم ،دور الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي ، دراسة مقارنة بين القطاع الخاص والقطاع العام ، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي ،تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات ، جامعة غرداية 2024 / 2025، تكمن الفكرة العامة لهذه الدراسة في ما يلي : مدى مساهمة الحوافز في تحسين الأداء .

وقد تناول الباحث السؤال المركزي التالي :

- إلى مدى تساهم الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي داخل كل من شركة الفايب و شركة صونراس غرداية؟

ويندرج تحت السؤال المركزي الأسئلة الفرعية التالية :

- مامدى تأثير الحوافز المادية و المعنوية على مستوى الأداء الوظيفي بمؤسسة الفايب بغرداية ؟
- مامدى تأثير الحوافز المادية و المعنوية على مستوى الأداء الوظيفي بمؤسسة صونراس بغرداية ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الحوافز المادية بين العاملين في القطاعين العام و الخاص ؟

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة الحوافز في المؤسسات .

- تحليل مفهوم الحوافز و أنواعها و دورها في المؤسسة .
- تحديد العلاقة بين الحوافز و مستوى الأداء الوظيفي .
- مقارنة فعالية نظام الحوافز بي مؤسستين مختلفتين .

منهجية الدراسة : في الجانب النظري تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم إستخدام الإستبيان كأداة لجمع البيانات . عينة الدراسة : عمال مؤسستي صناعة الأنابيب الفايب و مؤسسة صونراس بولاية غرداية .

توصل الباحث إلى النتائج التالية : هناك تأثير معنوي إحصائي للحوافز المادية و المعنوية ، للموظفين على مستوى أدائهم الوظيفي بشركة الفايب ما يعكس مساهمة هذه الحوافز في تحسين أداء الوظيفي، كذلك الحوافز المعنوية وحدها كان لها تأثير إيجابي و معنوي .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الحوافز المادية بين العاملين في القطاع العام والقطاع الخاص ¹.

¹ بن عبد الرحمان أكرم : دور الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي دراسة مقارنة بين القطاع الخاص و القطاع العام ،مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي ، تخصص إقتصاد و تسيير المؤسسات ، جامعة غرداية ، 2024 . 2025.

• أوجه التشابه و أوجه الاختلاف :

تشابهت هذه الدراسة لبن عبد الرحمان أكرم المعنونة بدور الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي مع دراستنا المعنونة بـ أثر التحفيز المهني على الأداء الوظيفي في المؤسسات الجزائرية دراسة ميدانية بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف نفس المتغيرين المتغير المستقل (التحفيز) و المتغير التابع (الأداء الوظيفي) ، إعتد الباحث في هذه الدراسة على السؤال المركزي و الأسئلة الفرعية كما إعتدناها في دراستنا ولم نعتمد على الفرضيات ، ضف إلى ذلك تشابهنا في أهداف و أهمية الدراسة و التي تكمن في مفهوم الحوافز و أنواعها ودورها أيضا نظام الحوافز الفعال في المؤسسة و مدى المساهمة في تحسين الأداء الوظيفي ، أيضا إعتدنا على المنهج الوصفي، و قد يكمن الإختلاف في ما يلي : كيفية صياغة السؤال المركزي الباحث بن عبد الرحمان درس بعد الحوافز أما نحن درسنا أثر التحفيز ، ضف إلى ذلك وهذا أكثر إختلاف و هو المقارنة حيث أن الباحث قام بدراسة مقارنة على عمال مؤسستي صناعة الأنابيب المؤسسة الأولى الفايب و المؤسسة الثانية صونراس أما دراستنا قامت على مستوى مؤسسة جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، إعتد على الإستبيان وإعتدنا على الإستمارة .

• الدراسة السادسة :

عبد الرحمان الوابل : دور الحوافز المادية و المعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من الباحث في الإشكالية تأثير الحوافز بمختلف أنواعها على أداء الضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج والتي يمكن تلخيصها في السؤال المركزي التالي :

– ما دور الحوافز المادية و المعنوية في رفع أداء ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج؟

إستخدم المنهج الوصفي التحليلي ،بحيث إشتمل مجتمع الدراسة على جميع ضباط الأمن العام الذين شاركوا في موسم الحج لعام 1425 هـ ، و البالغ عددهم 1200 تقريبا ، قام الباحث بإختيار عينة عشوائية قوامها 25 من مجتمع الدراسة،وبذلك فقد بلغت العينة 300 ضابطا،إعتد الباحث في جمع البيانات على الإستمارة.

هدفت هذه الدراسة إلى ما يلي :

- رأي ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج حول نظام الحوافز المطبق حاليا .
- مدى الرضا على نظام الحوافز المتبع للضباط المشاركين في موسم الحج .
- تحديد ترتيب أولويات حوافز العمل وفقا لما يفضله ضباط الأمن العام المشاركون في موسم الحج .

نتائج الدراسة :توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

- عدم وجود معايير للحوافز التي يتم إعطاؤها للضباط العاملين في موسم الحج .
- درجة رضا الضباط المشاركين في موسم الحج عالية .
- و أظهرت أيضا أن للحوافز دورا كبيرا كبيرا في رفع مستوى الأداء .
- التعرف على أهم المعوقات التي تواجه استخدام الحوافز في الأمن العام¹ .
- أوجه التشابه و أوجه الاختلاف :

سجلنا تشابه بين هذه الدراسة و المعنونة بـ دور الحوافز المادية و المعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من جهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج ، مع دراستنا و المعنونة بـ أثر التحفيز المهني على الأداء الوظيفي في المؤسسات الجزائرية دراسة ميدانية بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف ، من حيث مختلف نظام الحوافز المادية و المعنوية و تأثيرها على الأداء الوظيفي ، الإعتماد على السؤال المركزي في كلتا الدراستين ، ضف إلى ذلك إقامة الدراسة على نفس عينة و هي عينة عشوائية من الموظفين لمعرفة أثر و دور الحوافز على الأداء الوظيفي ، إعتمدنا أيضا على نفس الأداة لجمع البيانات وهي أداة الإستمارة ، نفس المفاهيم وهي الحوافز المادية و المعنوية ، الأداء ... ، و قد يكمن الاختلاف في ما يلي :

كيفية صياغة السؤال المركزي في دراستنا أثر التحفيز أما دراسة الباحث دور الحوافز ، ضف إلى ذلك المجال المكاني للدراسة دراستنا على مستوى جامعة الشاذلي بن جديد الطارف أما

¹ الوابل عبد الرحمان : دور الحوافز المادية و المعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من جهة نظر ضباط الأمن العام في موسم ،رسالة ماجستير ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية(قسم العلوم الإدارية)،الرياض ،السعودية ، 2005.

هذه الدراسة على مستوى ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج ، أيضا إختلفنا في عدد العينة في هذه الدراسة عينة قوامها 25 من مجتمع الدراسة أما دراستنا عينة مكونة من 50 موظف من مجتمع الدراسة .

• الدراسة السابعة :

سعود ضيف الله الدالة أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض ، تحت إشراف الدكتور خالد بن سعد بن عبد العزيز ، 2003 ، تناولت هذه الدراسة تأثير الحوافز بمختلف أنواعها سواء المادية أو المعنوية على مستوى الأداء الوظيفي للأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن بالرياض و التي يمكن تلخيصها في السؤال المركزي التالي :

– ما أكثر أنواع الحوافز أهمية من وجهة نظر الأطباء العاملين في مستشفى قوى الأمن بالرياض ؟

ويندرج تحت السؤال المركزي الأسئلة الفرعية التالية: ما مدى توفر الحوافز في مستشفى قوى الأمن بالرياض؟

- ما مستوى أداء الأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن بالرياض ؟
- ما أثر الحوافز على الأداء الوظيفي للأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن بالرياض ؟

تهدف هذه الدراسة إلى: التعرف على أكثر أنواع الحوافز أهمية من وجهة نظر الأطباء في مستشفى قوى الأمن بالرياض . التعرف على أثر الحوافز على الأداء الوظيفي للأطباء العاملين في مستشفى قوى الأمن بالرياض، المفاهيم الرئيسية لهذه الدراسة : الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، الأداء الوظيفي، الأطباء، المستشفى.

المنهج المستخدم :إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب دراسة الحالة ومن أجل جمع المعلومات والبيانات المطلوبة من مصادرها المتعلقة بموضوع الدراسة إستعمل الباحث أداة الإستمارة ، كما قام الباحث بمسح شامل لمجتمع الدراسة و الذي يتكون من 137 طبيباً .

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية: أن أكثر الحوافز المادية أهمية بين الأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن وهي الترقية والعلاوات الفنية ، والحوافز التشجيعية المتعددة، وأكثر الحوافز المعنوية أهمية بين الأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن هي إهتمام الإدارة بتطبيق الجودة الشاملة والثناء الشفوي وخطابات الشكر وشهادات التقدير. أن مستوى أداء الأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن الرياض مرتفع ويزداد ذلك من خلال اتجاهاتهم الإيجابية والمرتفعة والمتقاربة نحو مستوى أدائهم¹.

• أوجه التشابه و أوجه الاختلاف :

تتشابه هذه الدراسة للباحث سعود ضيف الله الدالة و التي بموضوع أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين العاملين بمستشفى قوى الأمن بالرياض ، مع دراستنا و المعنونة بـ أثر الحوافز على الأداء الوظيفي في المؤسسات الجزائرية دراسة ميدانية بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف ، نفس المتغيرين و هما الحوافز المادية و الحوافز المعنوية و الأداء الوظيفي ، كذلك نفس صياغة السؤال أي كلانا درسنا أثر الحافز على أداء العاملين ، ضف إلى ذلك تم الإستعانة بالتساؤل المركزي و الأسئلة الفرعية ولم نستعن بالفرضيات ، كذلك تشابهنا من خلال المنهج المستخدم و هو المنهج الوصفي ، كما أن هذه الدراسة تختلف مع دراستنا في بعض الأمور كالمجال المكاني و المجال البشري ، أي أن الباحث أقام دراسته على عينة من الأطباء السعوديين بالرياض والذي يتكون من 137 طبيباً أما نحن فأقمنا دراستنا على عينة من العاملين بجامعة الشاذلي بن جيد الطارف و الذي تتكون من 50 عامل .

• الدراسة الثامنة :

محمد سعيد أحمد حملت هذه الدراسة عنوان دراسة تحليلية لنظام الحوافز على ضوء التشريعات الصادرة بشأنها والإعتماد المخصصة ، وقد نشرت هذه الدراسة بمجلة الإدارة سنة 1985 وهي عبارة عن دراسة تحليلية لنظام الحوافز في القطاع العام المصري .تهدف هذه الدراسة إلى مضاعفة الجهد لزيادة المعدلات الإنتاجية ورفع الكفاءة وذلك عن طريق سياسة تحفيزية فعالة

¹ سعود ضيف الله الدالة : أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض ، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية (قسم القلوب الإدارية) الرياض ، السعودية ، 2005.

نظرا لأهمية القطاع العام الذي يعتبر المجال الحيوي الذي تتحقق من خلاله التنمية الإقتصادية و الإزدهار الإجتماعي .

محتوى الدراسة : إستهل الباحث دراسته هذه بغرض سريع لفلسفة الحوافز ، مع تقديم نظمها، تحليل النصوص التشريعية التي تحكمها في التشريع المصري ،عرض تطور الحوافز من حيث قيمتها في مصر خاصة نظم الحوافز المادية و متطلبات تطبيق نظام الحوافز ، وينتهي بعد ذلك إلى أن نظام الحوافز في مصر يحتاج إلى مراجعة ضرورية لمواكبة التغيرات الإقتصادية و الإجتماعية و السياسية في مصر و العالم .

أسلوب الدراسة : إتمدت الدراسة على أسلوبين الأول مكتبي في تحليل نظم الحوافز أما الثاني فهو تحليلي لنظم الحوافز في القطاع العام المصري .نتائج الدراسة : توصل الباحث إل أن نسبة إتمادات المكافآت التشجيعية بالذات بالنسبة إلى إجمالي إتمادات الأجور تعتبر بصفة عامة غير ذات دلالة و لا تتناسب على الإطلاق مع أهمية الحوافز خاصة في قطاع الإنتاج وهو القطاع الحيوي في التنمية مما يتطلب إهتماما ورعاية أكبر من جانب الدولة خاصة مع سياسة الإنفتاح في جميع المجالات وبصفة خاصة في المجال الإقتصادي ، بالإضافة إلى مراجعة نظام الحوافز في القطاع العام المصري¹.

• أوجه التشابه و أوجه الاختلاف:

تشابهت هذه الدراسة للباحث محمد سعيد أحمد دراسة تحليلية لنظام الحوافز على ضوء التشريعات الصادرة بشأنها و الإتمادات المخصصة مع دراستنا و المعنونة بأثر الحوافز على الأداء الوظيفي في المؤسسات الجزائرية دراسة ميدانية بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف ، حيث نجد أن كلتا الدراستين تناول موضوع الحوافز و نظم الحوافز أيضا أعتمد و إهتم أكثر بالحوافز المادية ، أما من ناحية الإختلاف لم يعتمد لا على الأسئلة و لا على الفرضيات من خلال دراسته ، وصبت أهم أعماله في إعماده على الأهداف والتي تم تحقيقها ، نجد ذلك من خلال النتائج المتوصل إليها ، صف إلى ذلك أيضا أنه إعتمد على الحوافز المادية فقط ولا

¹ . محمد سعيد أحمد : دراسة تحليلية لنظام الحوافز على ضوء التشريعات الصادرة بشأنها والإتمادات المخصصة ، مجلة العلوم الإدارية ، المجلد الثامن ، العدد الأول ، مصر ، جويلية ، 1985 .

يعتمد على الحوافز المعنوية ، ورأى بأن الحوافز المادية هي أكثر الحوافز مساهمة في بناء وإنتاج قطاع حيوي في التنمية ، أما دراستنا فتم الـتماد على النظامين أي الحوافز المادية و الحوافز المعنوية لأن لهما أثر بالغ للأداء و الإلتزام الوظيفي أيضا لتحقيق الولاء الوظيفي .

" تم الإستعانة بمختلف هذه الدراسات المشابهة لموضوع بحثنا ، في إعداد و تهيئة بحثنا من الناحية المنهجية و النظرية و الإسترشاد من أدوات و إستراتيجيات ، مفاهيم ، نظريات ، و خطة البحث ...و قد تبين مدى درجة توظيف هذه الدراسات بحسب طبيعة موضوع بحثنا،ضف إلى ذلك أن هذه الدراسات ساعدتنا على تصور إشكالية أفضل و مدى التعمق في موضوع بحثنا ، وكلما تم التطلع على هذه الدراسات أصبح موضوع سهل وسلس و واضح .

تعرفنا أكثر على نظم الحوافز سواء الحوافز المادية و الحوافز المعنوية ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي داخل جامعة الشاذلي بن جديد الطارف .نتطرق إلى الدراسة الأولى لسامية لحول وفطيمة زعزع بعنوان أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات فنجد أن هذه الدراسة جد مشابهة لدراستنا حيث نجد أنها قدمت لنا العديد حول موضوع بحثنا كماقامت بتسليط الضوء على كل غموض ،أصبحت لدينا مكتسبات قبلية لموضوع أثر التحفيز المهني على الأداء الوظيفي،وهذا من أجل إثراء الجانب النظري و الفصل الخاص بالتحفيز والفصل الخاص بالأداء الوظيفي و أخيرا الفصل الرابع وهو الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية .

نتطرق إلى الدراسة الثانية لقدمان لميس ريان وحرش منال بعنوان أثر التحفيز على أداء العاملين نجد أيضا أن هذه النظرية ساهمت في إثراء دراستنا خاصة في الجانب النظري و وضع خطة شاملة و دقيقة كذلك لمعرفة أكثر نظم الحوافز سواء كانت الحوافز المادية أو الحوافز المعنوية فنجد أن معظم العاملين يحصلون على الحوافز بشكل دوري سواء الحوافز المادية و الحوافز المعنوية .

كما أن أغلب الموظفين يشعرون بالإلتزام عند تطبيق نظام الحوافز الأمر الذي يدفعهم إلى العمل أكثر والرفع من مستوى أدائهم و تحقيق الولاء الوظيفي .

ضف إلى ذلك الدراسة الثالثة لبن حركات وليد و التي بعنوان أثر التحفيز المهني على أداء العاملين تم الإستعانة بهذه الدراسة لأنها مشابهة لموضوع بحثنا من خلال العنوان و السؤال المركزي و الأسئلة الفرعية فهذه الدراسة تطرقت إلى نفس الأهداف و الأهمية التي تطرقنا

إليها، نجد أن للتحفي أهمية و دور بالغ في رفع وتحسين أداء العاملين مع معرفة أهمية تقييم الأداء مما ينتج عنه إلتزام العامل مكان عمله أيضا تحقيق الولاء الوظيفي و الشعور بالإرتباط العاطفي و الإلتواء العميق الذي يكنه الفرد لمؤسسته لذا نجد أن كلتا الموضوعين يصبان في نفس القالب تقريبا هذا ما أدى بنا إلى الإستعانة بها .

كذلك دراسة بن سليمان حمزة بعنوان دور نظام الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة سونطراك بحاسي مسعود لقد تم الإستعانة بهذه الدراسة أيضا لأنها جد مشابهة لدراستنا من ناحية الشكل و المضمون نجدها أنها تصب في نفس القالب و هي السعي إلى التعرف على أنواع نظام الحوافز في المؤسسة و معرفة ماهي الجوانب الأكثر تأثيرا على الأداء الوظيفي ، معرفة الإمتيازات الأكثر مساهمة لإستقرار العامل مكان عمله و ما هي الحوافز المقدمة في المؤسسة سواء الحوافز المادية أو الحوافز المعنوية . ضف إلى ذلك أيضا نجد أن المراقبة من طرف المرؤوسين تكمن في تحسين الأداء ، الإلتزام الوظيفي، تحقيق الولاء .

دراسة بن عبد الرحمان أكرم بعنوان دور الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي مقارنة القطاع الخاص و القطاع العام قامت على دراسة أثر الحوافز المادية و المعنوية على الأداء الوظيفي للعاملين نفس دراستنا و توصل إلى النتائج التالية أن هناك تأثير معنوي و مادي للحوافز ما يعكس مساهمة هذه الحوافز في تحسين أداء الموظفين، نجد أيضا من خلال دراستنا أن هناك علاقة إرتباطية بين الحوافز و الأداء داخل بيئة العمل .

دراسة عبد الرحمان الوابل بعنوان دور الحوافز المادية و المعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من جهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج حيث تناول الباحث تأثير الحوافز بمختلف أنواعها على أداء الضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج نجد أن للحوافز دورا كبيرا في رفع مستوى الأداء مما يحفز العامل على أدائه و إلتزامه الوظيفي .و أخيرا دراسة سعود ضيف الله الدالة بعنوان أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض و التي تمحورت في أكثر أنواع الحوافز أهمية من جهة نظر الأطباء العاملين بمستشفى قوى الأمن بالرياض و التي تشابهت مع دراستنا من خلال أنواع الحوافز المادية و المعنوية و تأثيرها على الأداء الوظيفي و ما ينتج عن ذلك نجد أن كلتا الحافزين المادي والمعنوي لهما أثر على الأداء و إهتمام الإدارة بها يؤدي إلى رفع جودة العمل و الإتجاهات

الإيجابية للعاملين نحو مستوى أدائهم . فكل هذه الدراسات لها أثر بالغ من خلال مساعدتنا في إثراء دراستنا و كلها تؤكد على أن الحوافز بصفة عامة تساهم في تحقيق الأهداف و رفع الإنتاجية " .

خلاصة الفصل :

و في خلاصة هذا الفصل تم التطرق إلى الإطار العام لدراسة أثر التحفيز المهني على الأداء الوظيفي حيث تم تحديد إشكالية الدراسة الرئيسية من العام إلى الخاص و التي تعكس جوهر العلاقة بين التحفيز والأداء مع صياغة السؤال المركزي و الأسئلة الفرعية ، التي تساهم في تفكيك الإشكالية و فهم أبعادها المختلفة ، كما تم تناول أسباب إختيار الموضوع و أهمية الدراسة و أهداف الدراسة التي تسعى إلى تحقيقها حيث يكمن الهدف العام للدراسة محاولة التعرف على أثر التحفيز المهني على الأداء الوظيفي في المؤسسات الجزائرية و بالتحديد جامعة الشاذلي بن جديد الطارف . كما تناول أهم المفاهيم الأساسية المرتبطة بالتحفيز والأداء بهدف إزاحة الغموض ، إضافة إلى التطرق إلى أهم النظريات المفسرة لهذا الموضوع و عرض الدراسات السابقة التي تناولت نفس الموضوع حيث ساهمت في إثراء الجانب النظري.

الفصل الثاني:

التحفيز المهني

تمهيد .

أولا : التطور التاريخي للتحفيز .

ثانيا : خصائص نظام الحوافز .

ثالثا : أنواع الحوافز و أشكالها المعنوية الإيجابية .

رابعا : أهمية و أهداف الحوافز .

خامسا : مراحل تصميم نظام الحوافز .

سادسا : عناصر و أساليب التحفيز .

سابعا : شروط و طرق نظام الحوافز الفعال .

ثامنا : عوامل و متطلبات نظام الحوافز .

تاسعا : معوقات الحوافز و البرنامج السليم لنظام الحوافز .

خلاصة

تمهيد:

يعتبر التحفيز محل إهتمام الكثير من العلماء و الباحثين سواء الإقتصاديين أو النفسانيين أو الإجتماعيين و هذا لما له من أهمية بالغة ، فالتحفيز ممارسة للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع و الرغبات و الحاجات لغرض إشباعها و جعلهم أكثر إستعدادا لتقديم أفضل ما لديهم ، و هذا بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء و الإنجاز في المؤسسة ، فالتحفيز قوة مؤثرة في سلوك الفرد بطرق و أساليب معينة قد تكون مادية أو معنوية بهدف إشباع الحاجات و الرغبات الإنسانية وتحقيق الغايات المطلوبة هذا من جهة و من جهة أخرى فإن معرفة هذه القوة تصبح ضرورية لجعل التحفيز مثمرا في المؤسسة ، فالتحفيز من الأسس المهمة لضمان تحقيق الأهداف و توفير الرغبة عند الأفراد في العمل ، و يعتبر حاليا جوهر نشاط المنظمات الناجحة و الفاعلة التي تنافس على إيجاد توليفة مثلى من الحوافز و قدرتها على إثارة حماس الأفراد و هذا من خلال أنظمة التحفيز الملائمة التي تتماشى مع طبيعة العمل و العاملين كأفراد و جماعات ، و كذلك إعتراف الإدارات الناجحة الإنسانية و ضرورة إحتراما للأفراد و الجماعات كل حسب كفاءاته و قدراته و مهارته .

أولاً : التطور التاريخي للتحفيز:

لقد مر التحفيز بعدة تطورات و مراحل ، و كام لكل مرحلة من مراحل التطور إطارها البيئي الذي يتكون من فلسفة و إفتراضات و قيم معينة ، يمكن إبرازها في ما يلي ¹ :

1. مرحلة النظريات التقليدية أو الكلاسيكية :

و في هذه المرحلة إعتبرت فيها المنظمة وحدة إقتصادية مثالية لا علاقة لها بالبيئة الخارجية ، و إن أهدافها هي تعظم الأرباح و زيادة الإنتاج و تعتبر الفرد أداة للإنتاج و جزءاً من الآلة التي يعمل عليها ، و محور إهتمام هذه المرحلة هو الإنتاجية و زيادتها عن طريق ما إصطلح عليه بالإدارة العلمية و ترشيد الأداء ، لذا فقد أخذت الحوافز خلال هذه المرحلة شكلاً مادياً تمثل بالأجر و ملحقاته .

2. مرحلة ظهور ما يسعى بالعلاقات الإنسانية :

حيث إمتازت بتطور واضح في مجال النظرة إلى الإنسان و كيفية التعامل معه ، فالمنظمة وفق هذه الدراسة تمثل نظاماً معقداً يتكون من مجموعة متباينة من الأجزاء أبروها و أهمها الجزء الإنساني ، فالفرد عضو جماعات رسمية و غير رسمية داخل المنظمة و هو نشيط الطموح و تتوقع منه الإدارة أن يحافظ على الإنسجام بين مجموعات العمل و الإلتزام بالتعليمات لذا ركزت هذه المرحلة على الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية .

3. مرحلة النظريات الإدارية الحديثة :

وهي التي إستفادت من تجارب المرحلتين السابقتين في وضع فلسفتها الخاصة بالحوافز فقد نظرت إلى المنظمة بإعتبارها نسقاً مفتوحاً و أنها وحدة إجتماعية فنية تتكون من أجزاء متفاعلة و متداخلة ، يؤثر مع بعضها البعض الآخر . و تعيش المؤسسة في مجتمع كبير له ظروفه و بيئته سواء كانت إقتصادية أم إجتماعية أم تعليمية . و أن هناك تفاعلاً و تأثيراً متبادلاً بين المنظمة و المجتمع الذي تشرط فيه ، و قد قدمت نظريات هذه المرحلة توليفة الحوافز و أكدت

¹ طاهر محمود الكلالدة : الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2011 ، ص ص 120 . 121 .

على أهمية الربط بين الحوافز و النتائج المحققة التي تعتبر معيارا لتحديد ما يستحقه الفرد من المحفزات المادية و المعنوية و نلاحظ من ذلك أن التطورات التي مرت بها عملية التحفيز تفلح بوضع مفهوم محدد للعملية بشكل نهائي كما أنها لم تؤدي آليات التحفيز أمام المؤسسات يمكن المفاصلة بينهما ما يناسبها .

ثانيا: خصائص نظام الحوافز:

تعتمد المؤسسة في تحفيز عمالها على مجموعة من الخصائص التي تؤثر على أداء العاملين وتكون محفزا أكثر على العمل. يتسم نظام الحوافز لمجموعة من الخصائص نذكر منها:

- القابلية للقياس : يجب أن تترجم السلوكيات و التصرفات و الإنجازات الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره و قياس أبعاده .

- إمكانية التطبيق : يشير هذا إلى تحري الواقعية و الموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام .

- الوضوح و البساطة : لا بد من وضوح نظام الحوافز و إمكانية فهمه و إستيعاب أسلوبه و الإستفادة منه و ذلك من حيث إجراءات تطبيقية و حسابه .

- التحفيز : يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة الأفراد و حثهم على العمل و التأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتحقيق الأداء المنشود .

- المشاركة : بفضل أن يشارك العاملين في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم مما يؤدي لتبنيهم و تحمسهم و زيادة إقناعهم به و الدفاع عنه ¹.

- تحديد معدلات الأداء : يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على معدلات محددة و واضحة و موضوعية للأداء و يجب أن يشعر الأفراد بأن جهودهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات.

¹ أردته وان طيب محمد : أثر الحوافز على مستوى أداء العاملين ، دور محل لفعالية نظام الحوافز ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا ، جامعة السودان للعلوم التكنولوجيا ، السودان ، 2016 ، ص 20.

- الملائمة : تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها ، إذ يجب تعتمد في مداخلها و طرقها على مراعاة الاختلاف في المستويات الإدارية و الأعمال النسبية و الحاجات الإنسانية و الأرقام و الجودة و غيرها من معايير لتحديد مقدار الحوافز¹.

- المرونة : يجب أن يتسم نظام الحوافز بالإستقرار و الإنتظام إلى أن ذلك لا ينفي إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييرها إذا إستدعى الأمر ذلك .

- التوقيت المناسب : يتعلق مدى فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت ، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل أو التصرف² .

.زيادة الإنتاجية :

- تدعيم قدرات العاملين وقدراتهم في الوصول إلى النتائج وتحقيقها
- ربط مصالح الفرد و أهدافه بالمنظمة و أهدافها
- حل المشاكل المتعلقة برضا العاملين³ .

¹ رانيا هادف ، حسينة بلهي : أهمية الحوافز في المؤسسة الإقتصادية ، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي ، المجلد 07 ، العدد 03، الجزائر ، 2020 ، ص 868 .

² رانيا هادف و حسينة بلهي : مرجع سبق ذكره ، ص 869.

³ مصطفى يوسف كافي : إدارة الموارد البشرية من منظور إداري ، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، الأردن، 2014 ، ص 194.

ثالثا : أنواع الحوافز و أشكالها المعنوية الإيجابية:

1. أنواع الحوافز¹ :

هناك عدة أنواع للحوافز و عدة تصنيفات و سوف أعتمد في تصنيفي هذا على معايير و هذا حسب كل نوع و لايمكن أخذ معيار واحد لتصنيف ، لأن هذه المعايير تختلف من مؤسسة إلى أخرى و كذلك باختلاف العنصر البشري .

1-1 تقسيم الحوافز حسب طبيعتها :

وفقا لهذا المعيار نجد الحوافز المادية و المعنوية و يمكن إبرازها فيما يلي :

أ. الحوافز المادية : تعتبر من أكثر الحوافز إستعمالا و شيوعا ، و ذلك لقدرتها على إشباع عدة من الحاجات الأولية أو الدوافع الأساسية لدى الفرد و من أمثلة هذه الحوافز نذكر منها :

. المكافآت و الزيادات الدورية .

. المشاركة في الأرباح .

. تأقلم الحوافز المادية مع بيئة العمل كربط الأجر بالإنتاج .

- تتعدد أشكال هذه الحوافز و تختلف صورها مؤسسة لأخرى ، و تتمثل في المكافآت المادية و يعتبر الحافز النقدي من أهم الطرق في الحوافز في أيامنا هذه كون النقود تشبع كل حاجات الفرد تقريبا و هي حقيقة واقعة و قابلة لتناول بعكس الوسائل الأخرى التي تعتبر مجرد وزائلة و بالإضافة لذلك فإن النقود تنسق مع مفهوم الناس في الظروف الراهنة عن العمل كنشاط يقدمه العمال و غيرهم لقاء وسائل بالنقود و هذه الوسائل تهيئ بالتالي أن يشبعوا حاجاتهم الفطرية خارج نطاق عملهم و يرجع إعتبار المال من الحوافز الرئيسية للعمل إلا أنه عن طريق المال تشبع ضرورات الحياة من مأكّل و ملبس و مشرب و مسكن ، كما أنه ضروري للصحة و التعليم بالإضافة إلى توفير كماليات الحياة و المركز الإجتماعي يعتمد على المال إلى حد

¹ فيصل حسونة : إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ، ص ص 85 . 86.

كبير و يتمثل المال في الأجر الذي يتقاضاه الفرد مقابل ما يقوم به من عمل ، يوزع هذا الأجر على الإنسان بطرق شتى و لكل طريقة من هذه الطرق أثره في حفزه و دفعه على العمل و من هذه الطرق:

الأجر باليومية : لهذه الطريقة عيب يتمثل في أنها لا تعطي الفرصة للعمال الماهرة لبذل جهد أعلى لشعورهم و إدراكهم بأنهم يتساوون من حيث النتيجة و الأجر مع غيرهم من العمال غير الأكفاء إلا أنه على الرغم من ذلك فإن هذه الطريقة باليومية أو الساعة أو الأسبوع أو بالشهر تعطي فرصة للعامل ليصل بإنتاجه إلى مستوى رفيع بعض النظر عن الوقت ليس هناك ما يؤدي إلى الإسراع في إنجاز عمله حتى يزداد أجره .

- الأجر بالقطعة : يرتبط الأجر العامل في هذه الطريقة كمية الإنتاج الذي يقوم به ، لأنها تعطي فرصة لظهور الفروق الفردية و بطبيعة الحال يرتبط بالإنتاج المعرفة بالصحة و الحيوية و هذه الطريقة تلقي عبئ الإنتاج على العمال أنفسهم فإذا زاد فهو في مصلحتهم و إذا قال إنخفض أجرهم .

- الأجر على حسب الخبرة في العمل : أي كلما كانت خبرة العامل كثيرة كلما كان أجره عاليا و يمكن أن يكون المعيار لذلك مدة السنوات التي قضاها في العمل .

- الأجر حسب إحتياجات الفرد : أي يزداد أجره كلما زادت حاجاته و مع زيادة عدد أفراد أسرته و إذا كانت الأنواع السابقة تتمثل أكثر الحوافز المادية إنتشارا إلى أن هناك أنواع أخرى مثل :

. العلاوات المستحقة بداية كل عام .

. العلاوات الإستثنائية .

. الإشتراك في الأرباح .

. الأجر التشجيعية .

. العمولات¹.

¹ فيصل حسونة : مرجع سبق ذكره ، ص 87.

- الخدمات التي تشبع في الفرد الكثير من الحاجات الأساسية كالخدمات الغذائية والصحية والتعليمية والسكنية .

ب. الحوافز المعنوية :

على الرغم من أهمية الحوافز المادية إلا أنها لا تكفي وحدها فالأفراد يختلفون في دوافعهم ، و تعتبر الحوافز المعنوية مكمله و مرافقة للحوافز المادية فيكون إستخدامها لتحقيق مستوى أفضل من الأداء ، و من أمثلة هذه الحوافز ما يلي :

. ضمان العمل و إستقراره .

. الحوافز الإجتماعية و المعنوية .

. التقدم الوظيفي .

. المشاركة في إتخاذ القرارات .

. العمل الجماعي و العلاقات الإجتماعية .

. المركز و المكانة¹ .

1-2 تقسيم الحوافز حسب أثرها :

تبعاً لهذا المعيار هناك حوافز إيجابية و حوافز سلبية:

أ. الحوافز الإيجابية :

تمثل الحوافز التي تجذب الأفراد العاملين إنجاز عمل معين تسند فيه و تتمثل في الحوافز المادية و المعنوية المختلفة فالحوافز الإيجابية تشجع الأفراد العاملين على إحداث السلوك المرغوب فيه من طرف المنظمة التي تحدد السلوك الإيجابي و الحافز المادي أو المعنوي المستعمل لتحقيقه فهي أشد الدوافع الإيجابية و أكثر تحدياً لإدارة المنظمات لإرتباطها بتحسين المستوى المعيشي و الحياتي الأساسي و أهم تلك الحوافز نذكر منها :

¹ فيصل حسونة : مرجع سبق ذكره ، ص 87.

– الرواتب و الأجور و غيرها من التعويضات المادية التي يحصلها الأفراد المشاركة في الأرباح.

المكافآت النقدية " زيادة ساعات العمل المدفوعة ، عمولة على حجم المبيعات " .

. التقديرات الإجتماعية و الصحية " طب ، منح ، تعليم ، سكن ... إلخ " .

. منح تدريب و عطل سنوية ¹ .

ب. الحوافز السلبية :

و هي حوافز ردعية تجنباً للأخطاء و تكرارها و بالتالي خوفاً من العقوبة و نتائجها ، وتعتبر هذه الحوافز هادفة و توجيهية أكثر منها عدائية و إحباطية و فيما يأتي سوف أقدم أهم الحوافز :

. التنبيه الشفهي أو الخطي .

. الإنذار الشفهي أو الخطي .

. حسم الراتب أو التعويضات جزئياً أو كلياً .

. وقف الترقية أو الترفيع أو المناقلات أو تجميدها مؤقتاً .

. إنزال الرتبة أو سحب الصلاحيات جزئياً أو كلياً .

. الإنصراف أو التسريح المؤقت أو النهائي ² .

3-1 تقسيم الحوافز من حيث المصدر:

وتصنف حسب هذا المعيار إلى حوافز داخلية وأخرى خارجية :

¹ خضر كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشنة : إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع . الأردن ، 2007 ، ص 186 .

² موسى خليل : الإدارة المعاصرة، المبادئ، الوظائف، الممارسة، المؤسسة الجامعية لدراسات النشر والتوزيع، لبنان، 2005، ص179.

أ. الحوافز الداخلية :

هي الحوافز المرتبطة بالوظيفة نفسها مثل الشعور الذاتي بالمسؤولية الشخصية في العمل ، و توفير المعلومات المتعلقة بمقدار و نوعية العمل من مصدر موثوق به .

ب. الحوافز الخارجية :

فلا ترتبط بالعمل نفسه بل ترتبط بمصادر أخرى في المؤسسة و تتمثل في :

الحوافز المالية المتمثلة في الأجر الشهري أو الراتب .

- المزايا الإضافية ، مثل الإجازة المدفوعة ،التأمين الصحي، علاوات الواجبات الغذائية والمكافآت التقديرية .

- الترقيات في الوظيفة " مثل الارتقاء في المناصب و التعين في وظائف جديدة ".

- علاوات الصداقة " حوافز تشمل فرصة الاختلاط و التفاعل مع الآخرين و لعب الأدوار القيادية "1.

4-1 تقسيم الحوافز من حيث المستخدمين منها :

تقسم الحوافز حسب هذا المعيار إلى فردية و جماعية.

أ. الحوافز الفردية :

هي حوافز موجهة لكل فرد على حدا ، فهي مرتبطة بالأداء الفردي².

ب. الحوافز الجماعية :

فهي حوافز تهدف إلى تشجيع روح الفريق و تعزيز التعاون بين العاملين ، بحيث يحرص كل واحد منهم على أن يتعارض عمله و زملائه ، لأن ذلك يحدث ضرر بالأهداف الرئيسية للعمل و يدخل هذا النوع من الحوافز تخصيص جائزة لأحسن إدارة ، أو وزارة أو فرع في شركة أو بنك أو كلية في جامعة ما ، فمن شأن الحوافز الجماعية إتباعه روح الفريق و روح العاون بين

¹ عمار بوحوش : نظريات الإدارة الحديثة في القرن 21 ، دار الغرب الإسلامي ، الجزائر ، 2006 ، ص ص 40 . 41.

² رواية حسن : إدارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية ، جامعة الإسكندرية ، كلية التجارة ، مصر ، ص 309.

العاملين بدل روح التنافس الذي يصل إلى حد التناقض أحيانا فيمكن للإدارة و من أجل تحقيق التنافس الفردي الإيجابي و روح الفريق في آن واحد أن تستعمل الأسلوبين معا و لا تقتصر على أسلوب واحد على مستوى الفرد و الجماعة و على المؤسسة ككل ¹.

1-5 تقسيم الحوافز من حيث موقعها :

وفقا لهذا المعيار نجد أنه تندرج ضمنه الحوافز المباشرة و الحوافز الغير مباشرة سوف نوضحها فيما يلي :

أ. الحوافز المباشرة :

هي التي يشعر بها الفرد بشكل ملموس و نجد فيها الحوافز المالية مثل : المكافآت و المنح و الحوافز المعينة كالعلاج المجاني بالمنظمة و تقديم الخدمات الإجتماعية و كذا الحوافز المعنوية مثل : الميداليات ، لوحات الشرف .

ب. الحوافز الغير مباشرة :

هي الحوافز التي لا تمس العامل بصفة مباشرة ومن الأمثلة على ذلك لدينا : ظروف العمل الملائمة ، العلاقات التي تربط العاملين ببعضهم البعض و بالآخرين خصوصا المسؤولين ، التكوين ... إلخ ².

2. أشكال الحوافز المعنوية الإيجابية :

نظرا لأهمية التحفيز بشكل خاص ، فإن للتحفيز المعنوي أشكال عديدة يمكن للإدارات إتباع أي منها كالاتي :

¹ محمد قاسم القرويتي: مبادئ الإدارة و العمليات و الوظائف ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن، ط 2، 2004 ، ص 302.

² نور الدين حروش : إدارة الموارد البشرية ، دار الأمة للطباعة و الترجمة و التوزيع ، الجزائر ، 2011 ، ص 145.

2 فرص الترقية و التقدير :

وتكون الترقية عامل معنوي فعال فيما إذا تم ربطها بالكفاءة في الأداء و الانتاجية و تكون دافعا لدى العاملين الراغبين لشغل منصب وظيفي تحقيقا لحاجة لدى الموظف و هي تمثل المكانة الوظيفية و بالتالي المكانة الإجتماعية .

3 تقدير جهود العاملين :

يمكن تحقيق ذلك بمنح شهادات تقدير و ثناء للعاملين الأكفاء الذين يحققون مستوى أداء عالية و ذلك تقدير و إعترافا بجهودهم من قبل الإدارة .

4 إشترك العاملين في الإدارة :

و ذلك بأن يكون لهم صوت في مجلس الإدارة يسهمون في إدارة المنظمة بشكل فاعل عن طريق المشاركة في رسم سياسات المنظمة و إتخاذ قراراتها¹.

في حين تمت الإشارة إلى أشكال أخرى للتحفيز المعنوي كالآتي :

5 ضمان و إستقرار العمل :

و يمثل الضمان و الإستقرار الذي توفره الإدارة للعاملين في محيط العمل حيث يعتبر حافزا كبيرا له أثر كبير في معنوياتهم و بالتالي على مستوى أدائهم لأن العمل الثابت للفرد يؤمن له ضروفا معيشة كريمة .

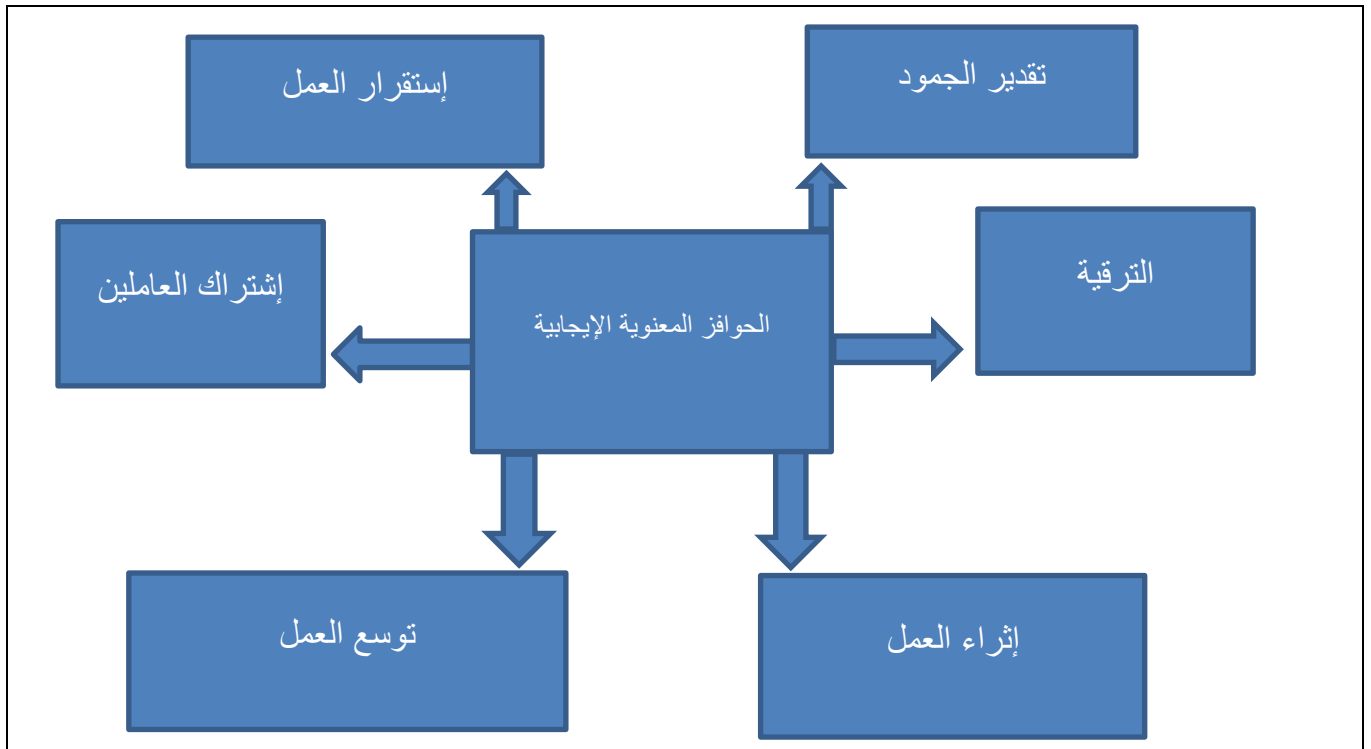
6 توسع العمل :

يقصد بتوسع العمل إفاقة مهام جديدة لعمل الفرد ضمن نطاق تخصصه الأصلي كحافز معنوي يحدث شعورا بأهمية الوظيفة التي يؤديها .

¹ عقيلي عمر وصفي : إدارة الموارد البشرية ، مؤسسة رهوان للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006 ، ص 82.

يضيف إثراء العمل مهاماً جديدة قريبة لإختصاص الفرد كإشتراكه في إتخاذ القرارات المتعلقة بعمله مع رئيسه المباشر¹.

الشكل رقم (03): يوضح أشكال الحوافز المعنوية الإيجابية



المصدر : غاري حسن عودة، أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين في مؤسسة القطاع العام، الأردن دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى ، رسالة إستكمال لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير ، إدارة كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط ، 2013 ، ص 18 .

رابعاً : أهمية و أهداف التحفيز:

1. أهمية التحفيز²:

للتحفيز أهمية كبيرة و تشير إلى مجموعة من الأغراض و المكاسب و النتائج التي تحققها المؤسسة خصوصاً إذا تم التحفيز وفق أسس و معايير عادلة و هذه المكاسب تتمثل فيما يلي:

¹ زوليف مهدي : إدارة الأفراد في منظور كمي للعلاقات الإنسانية ، 1994 ، مرجع سبق ذكره ، ص277.

² زاهر عبد الرحيم عاطف : مفاهيم جديدة في الموارد البشرية ، دار الراية للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2011، ص142 . 143.

1.1. الإعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد و إشباع حاجاته للتفكير : طالما أن العمل أن العمل السيئ سريعا ما ينال صاحبه الجزاء و العقاب و الفصل و الخصم أحيانا ، لذا يجب الإعتراف بحق من بذل الجهد وأتقن الأداء وأخلص في العمل تشجيعه و حثه على الإستمرار كما يمكنه من الإبداع والحرص على دوام التقدم و النمو .

2.1. أداة للتغذية المرتدة :يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج أفعالهم ورد فعل الغير تجاهها إستجابة لرغبتهم في معرفة المعلومات و البيانات عن أدائهم و إشباعهم لغرائزهم في حب الإستطلاع .

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

4.1. تحمل المسؤولية : يعد تحمل المسؤولية من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في إنجاز المهام و تحقيق الأهداف فالإلتزام عنصر جوهري من عناصر تكوين الشخصية و الأفراد يبحثون عن المكانة الإجتماعية و الدور الفعال و الاحساس بالفخر و كلها متغيرات لا تبدو واضحة دون تحمل المسؤولية.

بالإضافة إلى كل هذا فهناك أهمية الحوافز على مستوى المؤسسة .

أهمية الحوافز على مستوى المؤسسة : يمكن إبراز أهمية الحوافز على مستوى المؤسسة ككل من خلال ما يلي¹:

- التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية و الخارجية : تسهم الحوافز في الإستجابة السريعة لتأثير الضغوط المحيطة بالمؤسسة في النواحي الإقتصادية و الإجتماعية و التكنولوجية و الحكومية، مما يتطلب من المؤسسة إبتكار الطرق و الوسائل الحديثة لتحسين إنتاجيتها و الحفاظ على مكانتهم ، و هذا يستدعي بدوره الإستغلال الأمثل للموارد المادية و البشرية المتاحة .

- التكامل و الترابط بين نشاط التحفيز و أنشطة الموارد البشرية المختلفة : و منها تخطيط امارد البشرية ، و تحليل الوظائف و الإستقطاب و الإختيار و التعيين و التدريب و التنمية و تقييم

¹ زاهر عبد الرحيم عاطف :مرجع سبق ذكره ،ص142- 143.

الأداء و الأجور و المنافع و الخدمات و الترقيات و تؤثر هذه الأنشطة على النتائج المتوقعة للمؤسسة .

- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب : تتناسب الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة و السعي لزيادة الإنتاجية و تحقيق أهداف المؤسسة .

أهمية الحوافز على مستوى الجماعات : تكمن فيما يلي :

- إثارة حماس الجماعات و تشجيع روح المبادرة و المنافسة بين أفراد الجماعة ، يجب الأفراد إثبات ذاتهم و من هنا يحدث التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرص المناسبة و التحدي .

- تنمية روح المشاركة و التعاون ، بمعنى تنمية روح الفريق الجماعي و تكاليف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها ، كما تسمح المشاركة للأفراد و الجماعات إتخاذ القرارات بتقلبهم و تفاعلهم لتنفيذهم و شعورهم بالأهمية لإقتناع الإدارة بأرائهم ووجهات نظرهم .

- تنمية المهارات فيما بين الأفراد و الجماعة : تشجيع الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل هذه المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية و التدريب أثناء العمل .

بالإضافة إلى أن المؤسسة تستخدم الحوافز من أجل تحقيق أهدافها المرجة و المتمثلة في ما يلي :

- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج وجود مبيعات و أرباح .
- إشباع حاجات العاملين المتنوعة و على الأخص ما يسعى بالتقدير و الإحترام و الشعور بالمكانة داخل المؤسسة .
- تخفيض التكاليف و تخفيض كميات الخدمات .
- إشعار العاملين بروح الإنتماء و الولاء داخل المنظمة و ذلك من خلال تحقيق العدالة والمساواة فيما بينهم .
- تحسين صورة المشروع أمام المجتمع و أيضا تحسين نوعيته و جودته .
- تنمية روح التعاون بين العاملين و تنمية روح التعريف و التضامن .

- حجب العاملين داخل المؤسسة و رفع روح الولاء .
- تشجيع الابتكارات و الاختراعات لدى العمال الممتازين ¹.

2. أهداف التحفيز :

تأخذ المنظمة أثناء وضع نظام الحوافز بعين الإعتار هدفين رئيسيين :

- الهدف الإقتصادي : حيث أن وضع نظام الحوافز في منظمة ما يجب أن يعود بالفائدة على المنظمة و العاملين بها حيث أنها تسعى ن خلال هذا النظام إلى الإستخدام الأفضل لعناصر الإنتاج التي تهدف إلى زيادة الإنتاجية أو الخدمات مع تحسين نوعيتها و التي تعود بالفائدة علو المنظمة و العاملين فيها .

- الهدف المعنوي : و يخص العاملين مباشرة ، و يعتبر من أهم عناصر الإنتاج و المتحكم في العملية الإنتاجية وهو المستهدف من وضع نظام الحوافز ، ولا بد لهذا النظام من المساهمة في إشباع بعض من رغبته و مشاعره و إحتياجاته التي تتطلب فهمها للتعامل معها ² .

يهدف التحفيز كذلك إلى :

- رفع دافعية و حماس العاملين لأداء الفعل .
- إشعار العمال بالعدالة حيث يتم تقديرهم ماديا و عنويا لتمييزهم في الأداء.
- زيادة نواتج العمل من جودة إنتاج و أرباح ، مبيعات ...إلخ .
- إشباع إحتياجات العاملين في مختلف أنواعها .
- تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع لتحملها لمسؤوليتها الإجتماعية أمام العاملين .
- جذب العاملين إل المنظمة و رفع روح الولاء و الإنتماء و تنمية روح الفريق .
- ربط أهداف المنظمة و العاملين فيها بأهداف المجتمع ³.

¹ زاهر عبد الرحيم عاطف : مرجع سبق ذكره ، ص ص 142 . 143.

² لوكيا الهاشمي : السلوك التنظيمي ، الجزء الثاني ، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ، عين مليلة ، الجزائر ، 2006، ص 115.

³ هيثم العاتي : الإدارة بالحوافز ، دار الكنوز للمعرفة ، عمان ، 2008 ، ص 15.

خامسا : مراحل تصميم نظام الحوافز :

ليس من السهل تصميم نظام الحوافز كما أنه لا يمكن أن نقتبس نظاما من منظمة أخرى فالنظام السليم للحوافز يجب أن يكون على مقياس المنظمة و هذا يعني أنه يناسب أهداف المنظمة إستراتيجيتها وطبيعة العمل فيها ، و شكل العاملين فيها و يناسب طبيعة الأداء و طريقة قياسه كما يجب تجنب أسباب فشل نظام الحوافز من توافر شروط نجاح هذا النظام .

و يتكون نظام الحوافز من أنواع الحوافز التي تقدم ، و طريقة توزيع هذه الحوافز و تتضمن الحوافز التنظيمية كل أنواع المكافآت ، سواء الداخلية أو الخارجية التي يحصل عليها الفرد من المنظمة نتيجة توظيفه فيها¹.

و إذا أرادت المنظمة أن تصمم نظاما جديدا لأول مرة للحوافز ، عليها أن تتبع الخطوات التالية و على المنظمة أن تعدل هذا النظام حسب ما تراه مناسبا و تظهر في الشكل التالي :

مراحل تصميم نظام الحوافز :

تحديد الهدف ————— دراسة الأداء ————— تحديد الميزانية ————— وضع إجراءات النظام

1. تحديد هدف النظام : قد يكون هدف نظام المؤسسة إما تعظيم الأرباح ، رفع المبيعات أو تخفيض التكاليف و تحسين الجودة و غيرها من الأهداف العامة لا بد من تقسيمه إلى أهداف جزئية بحسب وحدات التنظيم و لذلك فإن نظام الحوافز الشامل لا يمكن أن يتضمن عدة أنظمة فرعية بداخله و تقسيم الهدف العام إلى أهداف جزئية يعني ضرورة التسلسل إلى الأعلى من الأسفل و ذلك داخل كل وحدة تنظيمية .

2. دراسة الأداء :تسعى هذه الخطوة إلى تحديد وصف الأداء المطلوب كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي حيث أن الأداء المطلوب يستدعي ما يلي :

¹ راوية حسن : إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2994 ، ص 261.

1.2. جودة وظائف ذات تصميم سليم : أي أن الوظيفة المحددة واضحة و مفهومة المعالم و ذات بدايات و نهايات معلومة و ذات عمليات و نواتج واضحة .

2.2 . وجود عدد سليم للمستخدمين : فالأعداد أكثر و لا هي أقل مما يجب .

3.2. وجود ظروف عمل ملائمة : و هذا يعني أن جو العمل يسهل الأداء و ذلك من حيث التجهيزات ، الأدوات ، الإضاءة ، الحرارة ، التهوية ، المواصلات ، و غيرها .

4.2. وجود سيطرة كاملة للمستخدمين على العمل : لا يمكن محاسبة المستخدم على عمل ليس له أي سيطرة عليه .

3 . تحديد ميزانية الحوافز :

يقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام و يجب أن يعطي يعطي المبلغ الموجود في مياينة البنود التالية : قيمة الحوافز والجوائز والتكاليف الإدارية ، كما يمكن التفريق بين نوعين من ميزانيات الحوافز :

1.3. ميزانية ثابتة : فيها يتم تحديد مبلغ ثابت و معروف مسبقا و يمكن تحديدها بإعتبارها نسبة ثابتة من ميزانية الأجور .

2.3. ميزانية مرنة : يعني أن تكون متغيرة و غير محددة سلفا و ذلك حسب أرقام الأرباح و المبيعات أو الإنتاج¹.

4 . وضع إجراءات النظام²:

هنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات و إجراءات متسلسلة و هي تعني تسجيل الأداء و حساباته و نماذجه واجتماعاته و أدوار المشتركين فيه و أنواع الحوافز و توقيت تقديمها وفيما يلي شرح أهم الخطوات :

¹ أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية ، مركز التنمية الإدارية ، ط 5 ، الإسكندرية ، 1998 ، ص ص 261 . 265.

² أحمد ماهر : مرجع سبق ذكره ، ص ص 161 . 165.

- 1.4. تحديد أدوار : يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظته سلوك المرؤوسه و تسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحافز .
- 2.4. الإجتماعات : قد يحتاج الأمر إلى عقد إجتماعات خاصة بلجنة الحوافز ، أو قسم الحوافز ، أو بين مدير الحوافز أو غيره من المديرين .
- 3.4. توقيت تقديم الحوافز : قد تكون شهرية أو ثلاثية أو نصف سنوية أو سنوية أو أنها تمنح بعد الأداء المتميز مباشرة أو تقدم في مناسبات معينة مثل الأعياد و الدخول المدرسي .
- 4.4. نوع الحوافز : هناك لائحة تحدد أنواع الحوافز لكل أنواع الأداء كما يجب أن تكون هناك مرونة في تفصيل الحوافز .
- 4.5. النماذج : و تشمل سجلات قياس و تسجيل الأداء الفعلي و نماذج إقتراح صرف و تقديم حوافز معينة .

سادسا : عناصر وأساليب التحفيز.

1. عناصر التحفيز : هناك 4 عناصر أساسية مهمة في عملية التحفيز و هي ¹ :
 - القدرة : تتمثل في مدى قدرة الشخص على تحسين الأداء و القيام بالأعمال بشكل أفضل حيث يختلف مدى تأثير التحفيز من شخص لآخر و لذلك يعتبر الشخص المؤهل و القادر على إنجاز المهام بسرعة يستجيب أسرع من الشخص الغير مؤهل .
 - الرغبة : وهي عن ضرورة وجود ترابط بين المؤسسة و العاملين و تبنيهم لأهداف المؤسسة لذلك المؤسسة هي القادرة على زيادة رغبة العامل في تحسين قدرته على إنهاء الأعمال من خلال المكافآت و الحوافز التي تقدمها و تهيئة البيئة المحيطة للعمل بشكل مرغوب فيه .
 - الجهد : وهو أهم عناصر التحفيز فهو الطاقة اللازمة لتحقيق الأهداف و الوقت اللازم لتحقيقه و بالتالي زيادة العجلة الإقتصادية .

¹ محمد رفيق الطيب : مدخل لسير الجزء 2 ، ديوان المطبوعة الجامعية ، الجزائر ، 1995 ، ص 180 .

- الثقة: لا بد من زرع الثقة لدى العاملين حتى يكونو مؤمنين بقدراتهم من خلال مشاركتهم في إتخاذ القرارات ، منحهم فرص إبداء الرأي و منافستهم في إتخاذ القرارات.

2 . أساليب التحفيز :

- يمكن زيادة فعالية الأفراد في المنظمة بإستخدام ما يلي :
- . التعرف على حاجات الموظفين و ميولهم و إتجاهاتهم .
- . الحوافز الممنوحة يجب أن تكون على أساس الأداء .
- . التعرف بدقة على أهداف المنظمة و إعطاء صورة واضحة عنها .
- . الإستماع إلى إقتراحات الأفراد يحفزهم للمزيد من الجهد في العمل .
- . يجب أن تكون المكافآت ذات قيمة بالنسبة للفرد و متماشية مع رغباته .
- . تقديم المكافآت من الإنجاز المطلوب أمام الجماعة لتحفيز باقي الأعضاء .
- . شرح طبيعة المهام للمرؤوسين و تدريبهم و متابعتهم .
- . تقديم المكافآت بعد تحقيق النتائج المطلوبة مباشرة .
- . تقديم حوافز معنوية .
- . التعرف على الإجراءات العقاب المدرجة بلائحة المنظمة و كيفية إستخدامها ¹.

¹ محمد رفيق الطيب : مرجع سبق ذكره ، ص 180.

سابعا : شروط و طرق نظام الحوافز الفعال.

1 . شروط نظام الحوافز الفعال :

– القيادة الفعالية ، و إستخدام المدير للحوافز المتاحة يعد إحدى الركائز الهامة لنجاح نظام الحوافز ، ولكن تحقق الحوافز الأهداف المتوقعة منها فيجب مراعاة كذلك الشروط التالية :

- أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين و الإدارة معا .
- أن تخلق صلة وثيقة بين الحوافز و الهدف معا .
- كما أن على المؤسسة أن تحدد الوقت الملائم الذي ستنفذ فيه الحوافز و خاصة تلك الحوافز المادية التي يجب أن تكون في أوقات محددة و متقاربة .
- أن تضمن إستمرارية الحوافز و ذلك بخلق الطمأنينة لدى الأفراد بتوقع إستمرارية قيام المنظمة بإشباع تلك الحاجات و ضمان ذلك الإشباع .
- ضمان الإدارة الوفاء بالتزامها التي تقرر الحوافز .
- أن يتصف نظام الحوافز بالعدل و المساواة و الكفاءة .
- أن يدرك العاملون نظام الحوافز و مساواته و قواعده و شروطه ، و أن يتصف بالوضوح و البساطة ضمانا لتطبيق و تحفيز الأفراد و التوجه نحو المزيد من الإنتاج .
- أن ترتبط الحوافز إرتباطا عضويا مع الجهود مع الجهود المبذولة و تشجيعهم على الإبداع و الابتكار .
- أن تنمي في ذهن الفرد العلاقة العضوية بين الأداء الجيد و الحصول على المكافآت .
- أن يكون الحافز متناسبا مع دوافع الفرد ، و أن يكون الأداء المطلوبة لتخفيض النقص في الإشباع¹.

2 . طرق التحفيز :

إن التحفيز من الأمور الضرورية والمهمة لإنجاز الأعمال والسير قدما ودفع الأفراد والعاملين للإستقرار في العطاء وهناك مجموعة من السلوكيات التي ينبغي على مسيري الموارد البشرية

¹ خالد طير عبد الحق : أثر نظام الحوافز على العاملين ، دراسة ميدانية في شركة بنور للصناعة و الخدمات بالوادي ، مجلة المالية و الأسواق ، المجلد 09 ، العدد 01 ، الجزائر ، 2022 ، ص 376 .

في المنظمات الإتصاف بها و العمل بقواعدها قصد تحفيز الموارد البشرية و خلق الدافعية لديه وتنشيطه وتحريكه وتوجيه سلوكه من أجل تأدية عمله بشكل أحسن و أجود وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة لذلك لا بد من كشف و تحديد الدوافع الخاصة لكل فرد و درجة الأهمية بالنسبة له وهذا لتصميم سياسة تحفيزية تحقق الإشباع لكل العاملين لتحسين المستوى و الأداء و تنمية روح الفريق و التعرف عليهم بصفاتهم أفراد لهم شخصيات مختلفة و نقاط قوة و نقاط ضعف ، لذلك فإن التعرف على الأفراد العاملين تعد أول خطوة نحو بناء فريق متحمس للعمل إضافة إلى ذلك التعرف على إحتياجات كل منهم يعطي فكرة عن مدى فعالية الحافز المقدم له وأهميته بالنسبة له مما يجعل الحوافز تحقق أهدافها الموجودة منها ومن بين سلوكيات التي تسهل العملية التحفيزية مايلي :

1.2. الإستماع الجيد للأفراد : لا بد من التركيز على التواصل مع الأفراد والإحساس بمشاعرهم و توجيهاتهم وإعانتهم على الشعور الجيد بأنهم مقبولون من الآخرين و لذلك من المهم التركيز على الإنصات الجيد للأفراد فحسن الإصغاء يصنع جسر تفاهم و تقارب بين مختلف الفئات العملية ، فهو مطلوب لإستمرار العلاقات بشكل ودي و تعاوني ، وخاصة بين الرئيس ومروؤوسيه حيث يشكل بؤادر التآخي و الترابط ، و في نفس الوقت تضمن إستمرارية العمل بشكل فعال و متميز و تنمية روح الفريق بما يخدم العاملين أنفسهم و كذا المنظمات على حد سواء ، فالإستماع و الإنطباع يعد من العوامل والسلوكيات التحفيزية الفعالة والراقية .

2.2. التركيز على الأعمال التي يؤديها الأفراد بشكل جيد : فالكثير من القادة يعتقدون أن التركيز على الخطأ يؤدي إلى تحسين الأداء إلى أن ذلك من الأعراض الخطأ فقد أثبتت الأبحاث أن التركيز على الإيجابيات و الأعمال الجيدة يزيد من الإنتاج و الفعالية لدى الأفراد أكثر من التركيز على السلبيات¹ .

كما ينبغي على المديرين و المراقبين مواجهة الأخطاء التي يقوم بها العاملين بأسلوب لا يركز على الألوان فربما يكون الفرد بحاجة إلى توجيه أو تخير أسلوب التوجيه بما يساعد بتخطي تلك الأخطاء بدون تعنيف .

¹ حسين بلوط إبراهيم : مرجع سبق ذكره ، ص 235.

3.2. تنمية الجوانب غير ظاهرة من إمكانيات ومواهب الفرد ، فعلى مسيري الموارد البشرية داخل التنظيم ، البحث على مصادر القوة التي تكشف المواهب و الكفاءات الموجودة و الإمكانيات التي يمكن أن تبرز من الأفراد و العمل على دفع و تشجيع الأفراد بإتجاه تنمية القرارات و الجوانب الكامنة لديه و التي قد لا تكون ظاهرة حتى للفرد نفسه فإثارة حماس و طاقات الأفراد يساعد التواصل بين القادة و الأفراد و يحثهم بشكل دائم على التعاون المتبادل مما يساهم في بناء فريق عما ناجح ، فالمشاركة و التعاون و تكامل الأدوار والثقة يشعر الأفراد بالاستقرار و الانتماء للمنظمة¹.

ثامنا : عوامل و متطلبات نظام الحوافز.

1. العوامل التي تؤثر على نجاح نظام الحوافز :

هناك مجموعة من العوامل التي تقف في طريق نجاح نظام الحوافز بالمؤسسة يتم ذكرها كما يلي :

1.1. سياسة الدولة الإقتصادية و الإجتماعية : و التي يتم التعبير عنها بقوانين الدولة و تشريعاتها التي يمكن أن تشمل نظم الحوافز المادية و المعنوية التي يجرى تطبيقها في مؤسسات الدولة على العاملين فيها بحيث يمكن أن يتم التركيز على نظام الحوافز المادية دون إهتمام أو تركيز مماثل للحوافز المعنوية و إذا وجد أن نظام الحوافز المادية لا يعطي نتائج ملموسة في دفع العامل نحو الأداء الأفضل و بالتالي الدعوة إلى التوجه نحو الإعتماد على نظم الحوافز المادية بجانب الحوافز المعنوية .

2.1. سياسة المنظمات بخصوص الحوافز : فهناك منظمات تهتم عند وضعها لسياسات الأجور بتوفير الحوافز التي تدفع العاملين لأداء أحسن ، في حين أن المنظمات الأخرى لا تطبق مثل هذه السياسات الأجرية ، حيث أن نظام الأجور فيها لا يتضمن حوافز لتشجيع

¹ حسين بلوط إبراهيم : مرجع سبق ذكره ، ص 235.

العاملين على بذل جهد أكثر وأفضل لذلك فإنها تضع نظم حوافز تحقق ذلك وتقود إلى النتائج التي ترغب في الوصول إلى تحقيقها من خلال هذه النظم¹.

3.1. مدى الموضوعية والعلمية والدقة التي يتم بها وضع نظام الحوافز، والذي ينبغي أن يستمر ليشمل تنفيذ نظام الحوافز وتطبيقه حيث أن النجاح في تحفيز العاملين يعتمد على وضع نظام للحوافز ومعايير علمية وموضوعية و يجري تطبيقه بدقة وكفاءة حيث يتحقق ما يراد الوصول إليه من الأهداف و في حالات ليست بالقليلة قد يفشل نظم الحوافز بسبب عدم علمية وموضوعية نظم الحوافز أو بسبب التطبيق الغير سليم له في الواقع أو نتيجة الحالتين معا .

4.1. العادات والتقاليد والقيم السائدة في المجتمع: والتي قد تؤدي في الحالات ليست بالقليلة وبالذات في الدول النامية إلى إنحراف نظم الحوافز فيها حتى وإن كانت موضوعية أو علمية عن الأهداف المتوخاة منها عن طريق التطبيق الغير سليم والذي لا تعتمد على الموضوعية والعلمية التي تتضمنها الحوافز

2. متطلبات نظام الحوافز :

يعتمد في بناء نظام الحوافز على مجموعة من المتطلبات تتمثل في مجموعة القواعد و المبادئ التي تأخذ بعين الاعتبار عند تحديد نظام الحوافز و تتمثل هذه المتطلبات فيما يلي :

- **وضوح الهدف :** من الضروري تحديد الهدف من نظام الحوافز على المدى القصير وكذلك على المدى الطويل ، بحيث نسحب جميع الأطراف " الفرد ، الجماعة ، المؤسسة " .

- **المساواة والعدالة :** يجب أن يتسم نظام الحوافز بالعدل و المساواة ما دام قد إلتزم الفرد بالأسس و المعايير المحددة حيث يتم تقييم أرباح المؤسسة بالتساوي أو العدل بين المساهمين حسب عدد أسهمهم ، حيث يحصل كل منهم على حصة متساوية من الأرباح .

- **تميز الأداء :** من أهم متطلبات منح الحوافز تميز الأداء و يستلزم ذلك زيادة في كمية الأداء و جودته أو إنخفاض في تكلفة الإنتاج .

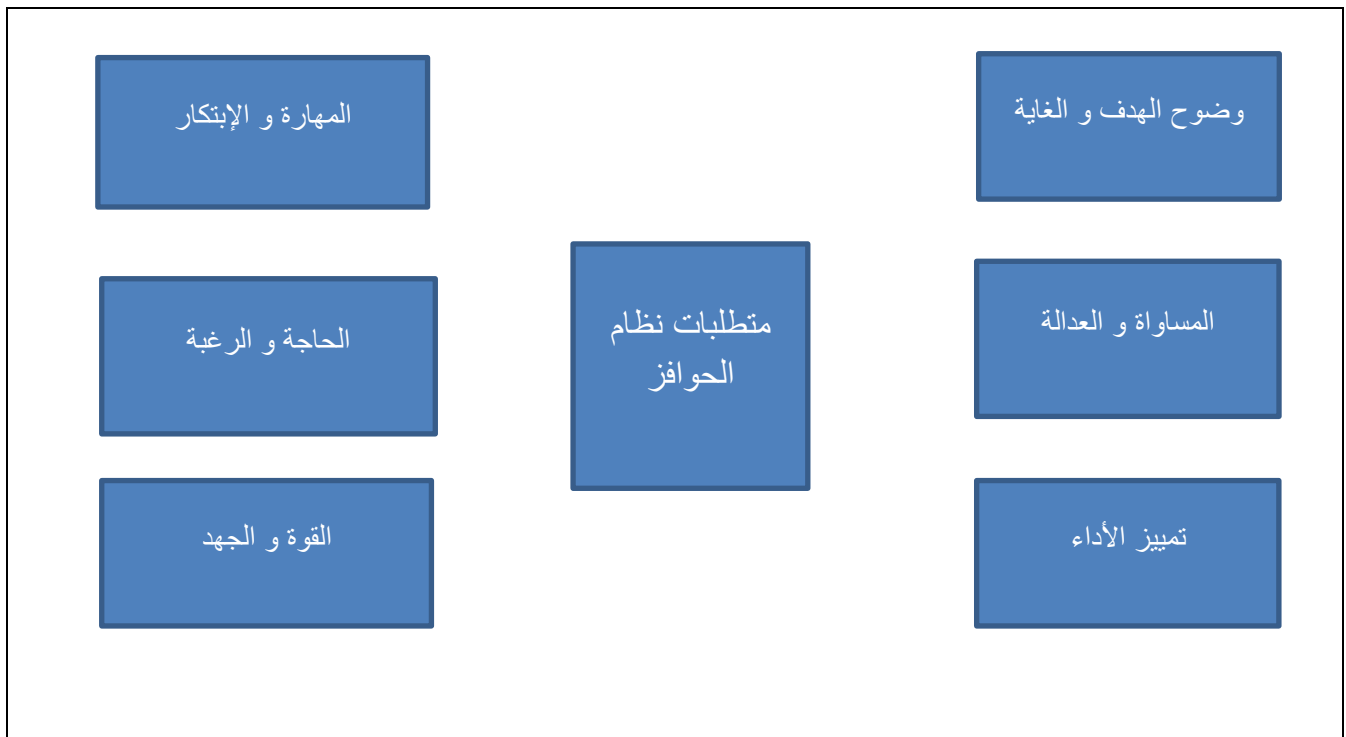
¹ طارق الحاج ، فليح حسن : الإنتقاد الإداري ، ط 1 ، دار الصفاء ، عمان ، 2000 ، ص ص 218 . 219.

- القوة و المجهود : يتم توزيع الحوافز وفق لقدرة كل شخص أو جماعة و مع العلم أن الحوافز تمنح عادة بناءا على النتائج إلى أن الحال في بعض الأحيان يأخذ بعين الاعتبار الوسائل والأسباب والمجهود المبذول.

- الحاجة و الرغبة : عند زيادة الأداء توزع الحوافز على الأفراد وفقا لحاجاتهم فالحوافز المادية تزداد أهمية لدى الأفراد من بداية حاجاتهم ،أما الحوافز المعنوية فتزداد أهمية لديهم في المستويات الإدارية العليا.

- المهارة و الابتكار : تخصص بعض المؤسسات حوافز للأفراد الذين يحصلون على شهادات أو على براءات إختراع أو دورات تدريبية ، أو الأفراد يقدمون أفكار و حلول إبتكارية لمشكلات العمل و الإدارة¹.

الشكل رقم (04): يمثل متطلبات نظام الحوافز .



المصدر : عبد الحميد عبدالفتاح المغربي : الإتجاهات الحديثة في الدراسات و الممارسات ، إدارة الموارد البشرية ، المكتبة المصرية للنشر و التوزيع ، 2006 . 2007 .

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي : الإتجاهات الحديثة في الدراسات و الممارسات ، إدارة الموارد البشرية ، المكتبة المصرية للنشر و التوزيع ، 2006 ، 2997 ، ص ص 369 . 370 .

تاسعا : معوقات الحوافز و البرنامج السليم لنظام الحوافز .

1. معوقات الحوافز :

لنظام الحوافز بعض المشكلات و الصعوبات التي تمثل عائق أمام الهدف المنشود ومن تلك المشكلات مايلي: - عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز .

- تطبيق نظم واحدة و نمطية في عدد كبير من المنظمات .
- غموض بعض المواد القانونية التي تتعلق بالحوافز .
- قصور المتابعة و الرقابة على الحوافز من حيث فاعليتها .
- فقدان مفهوم الأخذ و العطاء في الحوافز .
- غياب الدراسات و البحوث المتعلقة بدوافع العاملين و إتجاهاتهم .
- عدم وجود مقياس دقيق لتكلفة و العائد من الحوافز .
- عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء التي تمنح الحوافز بناءا عليها .

لذلك نرى أعداد كبيرة من العاملون يحصلون على حوافز واحدة أو متشابهة بالرغم من وجود فروق على درجات متعددة في مهارات ومستويات تحصيلهم الأمر الذي يترتب عليه إحباط المجددين وإستمرار المقصرين .

- عدم دقة تقويم أداء الفرد بوجود أخطاء كثيرة سواء في التقارير الدورية من حيث نقص دقة البنود التي تحتويها أو ميلها للعمومية .
- سوء إستخدام الحوافز من جانب المديرين قد يستعملها البعض سوطا يخوفون به مرؤوسهم، كما أن البعض يحاول إخفاء معايير الحوافز ¹.

و هناك معوقات أخرى :

- ملئ جو المؤسسة أساسيات .
- تكون توقعات غير واضحة عن أداء العاملين .
- وضع قواعد كبيرة غير ضرورية على العاملين و إتباعها .

¹ عائشة عثمانية ، تونس ميكوي : مذكرة التحفيز ودوره في تطوير أداء العاملين ، جامعة يحي فارس ، المدينة ، 2002 ، ص 21.

- تشجيع المنافسة الداخلية بي العاملين .
- قبول مستوى الأداء المنخفض و بالتالي يشعر العاملون ذوي الأداء القيم أنهم قد إستغلوا¹.

2. البرنامج السليم لنظام الحوافز :

إن الإعتماد الإدارة برنامج سليم لنظام الحوافز يتطلب التعرف على أسس و شروط الحوافز مع ضرورة الإحاطة بالعوامل المؤثرة على نجاحه .

2. 1. أسس منح الحوافز :

إن أهم أساس على الإطلاق لمنح الحوافز هو التميز في الأداء و لا يمنع الأمر من معايير أخرى مثل المجهود و الأقدمية وفيما يلي عرض لهذه الأسس أو المعايير .

أ.الأداء : يعتبر التمييز في الأداء المعيار الأساسي ، و ربما الوحيد لدى البعض و في بعض الحالات و هو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء ، سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو وفر في وقت العمل أو وفر في التكاليف أو وفر في أي مورد آخر و يعتبر الأداء فوق العادي أو التميز في الأداء أو النتائج النهائية للعمل على المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز².

ب. المجهود : يصعب أحيانا قياس ناتج العمل ، و ذلك لأنه غير ملموس و واضح ، كما في أداء وظائف الخدمات والأعمال الحكومية و لأن النتائج شيء احتمالي الحدوث مثل الفوز بعرض في إحدى المناقصات أو المسابقات وبالتالي فإن العبرة أحيانا بالمحاولة و ليس بالنتيجة أو قد يمكن الأخذ و العطاء في الحسابات و مكافآت المجهود والأسلوب أو الوسيلة التي إستخدمها الفرد لكي يصل إلى النتائج و الأداء ويجب الإعتراف بأن هذا المعيار أقل أهمية من معيار الأداء أو الناتج النهائي لصعوبة قياس هو عدم موضوعية في كثير من الأحيان .

¹ فيصل حسونة : إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص 95.

² أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 367.

ت. الأقدمية : و يقصد بها طول القدرة التي قضاها الفرد في العمل و هي تشير إلى حد ما إلى الولاء و الإلتناء و الذي يجب مكافأته بشكل أكبر .

ث. المهارة : بعض المنظمات تعرض و تكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو رخص أو براءات أو إجازات أو دورات تدريبية .

ج. تحقيق الأهداف : و هو معيار مستخدم كثيرا في المنظمات الحديثة التي تشجع عمالها على إنجاز الأهداف المسطرة و المحددة مسبقا ¹.

¹ . أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 368.

خلاصة الفصل :

في هذا الفصل تم إستعراض مدى أهمية التحفيز داخل المنظمة ، و عرض أهم أنواع و أشكال الحوافز ، ضف إلى ذلك مراحل تصميم نظام الحوافز و أهم شروطه و الطرق المتبعة حيث تعتبر محركا لرغبات العامل في العمل ، كما تساهم في إستقراره داخل المنظمة كونها تتيح له مزيد من المزايا التي تحسن في مستوى الأداء و تحسن من مستوى معيشته ، فعدم فاعلية الحوافز و عدم إستجابتها لتطلعات العمال من شأنه سلبا على مستوى أداء العامل، و الحوافز مؤثرات خارجية تستخدم لتحريك دوافع العاملين و التأثير في سلوكياتهم مما يدفعهم إلى بذل جهد أقصى و أكبر ، و زيادة الأداء مما يحقق أهدافهم الشخصية و أهداف المؤسسة ككل.

الفصل الثالث:

الأداء الوظيفي

تمهيد

أولاً: أهمية الأداء الوظيفي.

ثانياً: أنواع الأداء الوظيفي ومكوناته.

ثالثاً: شروط ومعايير الأداء الوظيفي.

رابعاً: محددات وعناصر الأداء الوظيفي.

خامساً: أبعاد ومؤشرات الأداء الوظيفي.

سادساً: طرق تقييم الأداء.

سابعاً: أهمية وأهداف تقييم الأداء.

ثامناً: خطوات و قياس تقييم أداء العاملين .

خلاصة

تمهيد:

يعتبر الأداء الوظيفي من بين المواضيع التي حظيت باهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين في العديد من المجالات سواء كانت اقتصادية سياسية تربوية أو اجتماعية... الخ، كما يمثل المقياس الذي يعتمد عليه للحكم على فعالية الأفراد في المؤسسات من خلال قياس الجهد المبذول من طرف الموظف في العمل سواء كان جهدا فكريا أو عضليا، وذلك لأهميته على مستوى الفرد والمؤسسة.

ففي هذا الفصل سنتطرق الى محددات الأداء الوظيفي وأهم أنواعه ومكوناته وغيره من المواضيع المتعلقة بالأداء الوظيفي.

أولا : أهمية الأداء الوظيفي:

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أي منظمة نذكر منها¹:

1- تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود ، وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها، كما أنها تحتاج إلى عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها ، وقد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي ، أو غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة ، والأداء هو المكون الرئيسي للعملية ، وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان "العنصر البشري" الذي يدير العملية ويحول المواد الخام "الموارد" إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة جهد وعمل العنصر البشري وبذلك تحقق الربح ، وعليه فإن ثبات كلفة الموارد وتفعيل انتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية وأفضل قدرة وأقل كلفة وأكثر ربحا .

2- للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخلية منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره النتائج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة ، فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة و استقرارها وفعاليتها فالمنظمة تكون أكثر استقرارا و أطول بقاءا حين يكون أداء العاملين متميزا ، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها ، ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة ، و في أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء و القادة أيضا ، كما ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة "مرحلة الظهور ، مرحلة البقاء و الاستمرارية ، مرحلة الاستقرار ، مرحلة السمعة والفخر ، مرحلة التميز ، مرحلة الريادة" .

اذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدما ، إنما يعتمد على مستوى الأداء بها .

¹ فيصل عبد الرؤوف : تكنولوجيا الأداء البشري "المفهوم واساليب القياس والنماذج" ، المكتبة الوطنية ، عمان ، الاردن ، ص 98.

3- كما لا تتوقف أهمية الاداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك الى أهمية الاداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية و الاجتماعية في الدول .

ثانيا : انواع الاداء الوظيفي ومكوناته.

1.انواع الاداء الوظيفي:

يمكن تقسيم انواع الوظيفي وفق المعايير التالية:معيار المصدرومعيار الشمولية :

1-1- حسب معيار المصدر:وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الاداء الوظيفي الى نوعين هما :
الاداء الداخلي " الذاتي " او الاداء الخارجي :

- الاداء البشري : وهو اداء افراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم مورد استراتيجيا قادر على صنع القيمة وتحقيق الافضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم .
- الاداء التقني : ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال .
- الاداء المالي : يكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة .

الاداء الخارجي:هو الاداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تنتسب في احداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده ، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة و كل هذه التغيرات تنعكس على الاداء سواء بالايجاب أو بالسلب ، وهذا النوع من الاداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها ، وهذا مهم اذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية اين يكمن قياسها وتحديد أثرها .

1-2- حسب معيار الشمولية:حسب هذا المعيار يمكن تقسيم الاداء الى نوعين هما الاداء الكلي والاداء الجزئي:

أ.الاداء الكلي : وهو الذي يتجسد في الانجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر و الوظائف او الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها ، ولا يمكن نسب انجازها الى اي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر .

في هذا النوع من الاداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية و الشمولية ، الريح والنمو ، كما أن للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

ب.الأداء الجزئي :هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره لعدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة . حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي الى أداء وظيفة مالية ، أداء وظيفة الأفراد ، أداء وظيفة التموين ، أداء وظيفة الانتاج ، أداء وظيفة التسويق¹.

1.3 حسب معيار الطبيعة :

تبعاً لهذا المعيار تقسم المؤسسة أهدافها الى أهداف اقتصادية ، أهداف اجتماعية ، أهداف تكنولوجية ، أهداف سياسيةيمكن تصنيف الأداء إلى أداء إجتماعي ، إقتصادي ، تكنولوجي ، سياسي .

1-3-1-الأداء الاقتصادي :يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية الى بلوغها ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها الانتاج ، الربح ، القيمة المضافة ، رقم الأعمال ، حصة السوق، المردودية..... وتندنية استخدام مواردها رأس مابل العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا....

1-3-2-الأداء الاجتماعي:في حقيقة الامر،الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيودا او شروطا فرضها عليها أفراد المؤسسة أولاً،وأفراد المجتمع الخارجي ثانيا . وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى خاصة منها الاقتصادية كما يقول أحد الباحثين "الاجتماع مشروط بالاقتصاد"وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي الا بتحقيق الأداء الاجتماعي .

¹ سارة مرابط ، زينب برحومة ، الصورة الاجتماعية للعلم وانعكاساتها على أدائه الوظيفي ، دراسة ميدانية على عينة من أساتذة التعليم الثانوي بالوادي ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ، جامعة الشهيد حمة لخضر ، الجزائر ، 2015 ، ص 42 . 43.

1-3-3- الأداء التكنولوجي: يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين ، و في أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهداف استراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا .

1-3-4- الأداء السياسي: يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية ويمكن للمؤسسة أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها ابأخري . والأمثلة في هذا المجال عديدة و المثال التالي يوضح أهمية الأهداف السياسية لبعض المؤسسات : كتمويل الحملات الانتخابية من أجل إيصال أشخاص معينين الى الحكم أو مناصب سامية لاستغلالهم فيما بعد لصالح المؤسسة¹.

2- مكونات الأداء الوظيفي: لدراسة مكونات الأداء الوظيفي ، يجب تحليل العمل ، فهو يمثل مصدر أساسي للمعلومات التي تساعد في تحديد الأنشطة و المهام التي يحتويها العمل و الخصائص و المواصفات المطلوبة في العمل :

2-1- تحديد ماهية أنشطة العمل :ان تحديد أنشطة العمل و الاهداف التي تقدمها وأهميتها النسبية ، من حيث الذي تستغرقه و الاثار المترتبة عنه يمثل نقطة بدء رئيسية لتحليل مكونات العمل ، وتمثل معظم دراسات العمل تحديد هذه المتغيرات بغرض استخلاص وصف السلوك المكون للعمل وفقا للاتجاهات الحديثة .

لا يقتصر هدف هذه الدراسة على تحديد مكونات المستقرة نسبيا للأداء و انما يتعداه الى تحديد الأنشطة والمهام التي تتغير بتغير الزمن .

2-2- تحديد العلاقة بين الأنشطة و المهام :ان الخطوة التالية لمعرفة الأنشطة هي تجميع هذه الأنشطة الى مهام والمهام الى اعمال و يقوم هذا على تحديد العلاقة بين التجانس أو التكامل بين هذه الأنشطة و القدرات ، ودراسة هذه العلاقة لا يقتصر فقط على الأنشطة و المهام ، و انما تتعداها الى علاقات بين الأعمال المختلفة و معرفة العلاقة الداخلية و الخارجية بين الأنشطة قد يترتب عليها اعادة تصحيح العمل .

¹ عادل عشي ، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ، قياس و تقييم ،مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال لنيل شهادة الماجستير ، في علوم التسويق ، بسكرة ، 2001. 2002، ص 2 .

2-3- القيام باجراء توظيف العمل :فعندما تتوفر لدى الباحث نتائج عمليات التحليل السابقة فانه يمكن تصنيف في ملخص للعمل مكونات الأداء و جوانبه و متطلباته .

التوصيف يخدم أهداف محددة ومختصة ويركز على معلومات تخدم هذه الأهداف مباشرة ، فمثلا توصيف العمل الذي يستعان به في تصميم برامج تدريب يجب أن يحتوي على وصف تفصيلي للأنشطة التي يحتويها العمل و خطوات أدائها و علاقات هذه الأنشطة من بعضها من حيث التدريب الزمني للأداء ، و أيضا المهارات المتوفرة التي يتطلبها أداء هذه الأنشطة مع بعضها من حيث التدريب الزمني لأدائها¹.

ومن مكونات الأداء أيضا هناك من يرى أن الأداء يتكون من² :

- كمية العمل :يعبر عن مقدار الطاقة العقلية و النفسية ، و الجسمية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة ، تعبر عن المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو الكمية خلال فترة زمنية محددة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة .
- نوعية العمل :تعني مستوى الدقة ، الجودة ، وما مدى مطابقتها " الجهد المبذول للمواصفات " . ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهتم كثيرا سرعة الأداء او الكمية تعبر ما يهتم نوعية وجودة الجهد المبذول . والكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الانتاج للمواصفات و التي تقيس درجة الابداع و الابتكار في الأداء .
- نمط انجاز العمل :يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله وقياسه ، ببعض الحركات و الوسائل و الطرق التي قام بها في أدائه لعمله فعلى اساس نمط الانجاز يمكن قياس الترتيب ، الذي يمارسه في أداء حركات أو أنشطة معينة ومزيج هذه الحركات أو أنشطة اذا كان العمل جسماني بالدرجة الأولى .

وهناك من يرى أن مصطلح الأداء يتكون من مكونين رئيسيين هما الفعالية و الكفاءة ، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء الجيد هي التي تجمع بين عاملي الفعالية و الكفاءة في تسييرها ، وعليه سنقوم بتحليل وتفصيل هذين المصطلحين الهامين فيما يلي :

¹ ابراهيم التوهامي و اخرون : قضايا سوسيو تنظيمية ، ط 1 ، البدر الساطع ، الجزائر ، 2013 ، ص 143 . 146.

² الشيخ داوي : تحليل أسس النظرية لمفهوم الأداء ، مجلة الباحث ، العدد السابع ، جامعة ورقلة ، 2009 . 2010 ، ص 220.219.

- الفعالية: ينظر الباحثون في علم التسيير الى مصطلح الفعالية . على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة ، وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة . وتجدر الإشارة من جهة أخرى الى أنه توجد اسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح فقد اعتبر المفكرون الكلاسيك الفعالية بمثابة الأرباح المحققة ، ومن ثم حسب نظرهم تقاس فعالية المؤسسة بكمية الأرباح المحققة .

سنتناول تحليل هذا المصطلح من خلال التعاريف التالية :

عرفها Vincent,plauchet على أنها القدرة على تحقيق النشاط المرتقب و الوصول الى النتائج المرتقبة .

تعريف الفعالية حسب walker,et,puibert تصب وجهة نظر هذين الكاتبين في أن فعالية ترتبط بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة .

ومن ثم فالفعالية حسب نظرهما تتجسد في " قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من نمو مبيعات و تعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة ... الخ . " اذ نستنتج أنه يمكن التعبير عن الفعالية بنسبة قيمة المخرجات الفعلية الى المخرجات المتوقعة أو المخططة ، و عليه فان:

$$100 \times \text{قيمة المخرجات الفعلية} / \text{قيمة المخرجات المتوقعة} = \text{الفعالية}$$

اذ نستنتج مما سبق أن مصطلح الفعالية يتعلق بدرجة بلوغ النتائج ، أي الفرق بين النتائج المحققة و النتائج المتوقعة و هي في الوقت نفسه ترتبط بدرجة تحقيق الأهداف ، وعليه يمكن القول أنه كلما كانت النتائج المحققة " أي ما تم تحقيقه من أهداف " أقرب من النتائج المتوقعة " أي الأهداف المسطرة " كلما كانت المؤسسة أكثر فعالية .

الكفاءة : يتصف مصطلح الكفاءة شأنه شأن أغلب مصطلحات العلوم الانسانية و الاجتماعية بعدم الاتفاق بين الكتاب و الباحثين حول تعريفه ومن ثم فلا غرابة ان وقفنا على التقاطع بين هذا المصطلح وبعض المصطلحات الأخرى المستخدمة في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير مثل : الانتاجية ، المردودية ، الأمثلة ... الخ .

وعليه سنقتصر هنا على تناول و تحليل بعض الاسهامات في مجال تعريف الكفاءة بما يفى بالغرض من الدراسة و هي :

تعريف الكفاءة هو "Vincent,plauchet : الكفاءة هي " قدرة مردودية المؤسسة " بمعنى أن الكفاءة هي مقياس للمردودية.

تعريف الكفاءة حسب walk,et,ruekertsz " تتعلق بالمخرجات مقارنة بالمدخلات و هو ما يقترب من معنى الانتاجية . " : الكفاءة هي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الامكانيات و النشاط الكفاء حسب "النشاط الأقل تكلفة . نستنتج أن الكفاءة ترتبط بتحقيق ماه مطلوب بشرط تدنية التكاليف " أي استعمال مدخلات أقل " . كما تعرف الكفاءة على أنها : " الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر " ¹.

ثالثا : شروط و معايير الأداء الوظيفي.

1. شروط الأداء الوظيفي :

1-1- وضوح وشفافية المهمة :تكون المهمة واضحة و شفافة عندما يستطيع الشخص الموكل اليه أن يحدد ثلاث حقائق رئيسية ويتم التأكد من فهمه لها :

- ة الواجب أي المهمة نفسها .
- الشخص المسؤول عن تنفيذ المهمة .
- حدود الصلاحية الممنوحة له و حدود المبادرة التي يستطيع أن يصل اليها و يمارسها في تنفيذه لما هو مطلوب منه .

1-2- الأهلية أو الكفاية المهنية :من الشروط البديهية لضمان أداء مهمة ما أن يكون الموظف المعني لديه الأهلية لتنفيذها تكون الاهلية نتيجة للمهارة العالية و المعرفة المطلوبة لانجاز المهمة .

¹ الشيخ الداوي : مرجع سبق ذكره ، ص ص 220 . 221.

1-3- حصيلة المهمة: قد تكون حصيلة أي نشاط طبيعية أو تلقائية غير مخطط لها يمكن التنبؤ بالنتائج استنادا الى الخبرة السابقة .

1.4. مناقشة المهمة: مناقشة الشروط المهمة مع رئيس العمل و باقي العمال .

1-5- التعاون في أداء المهمة: عندما يتم توكيل المهمة لشخص قائم يقوم بالجزء المطلوب منه أما انجاز المهمة كاملة فيمكن أن يعتمد على الآخرين و تعاونهم .

1-6- الالتزام بالمهمة : التزام الموظفين بالمهمة أول الواجب المطلوب بينهم مهم جدا لانجازه و أدائه بالصورة المطلوبة¹.

2. معايير الأداء الوظيفي :

هناك معايير للأداء تهتم بنواتج الأداء و أخرى تهتم بالسلوك الموجود داخل الوظيفة .

2-1- معايير نواتج الأداء بعد أن تحدد المنظمة المهام و الأنشطة في الوظيفة يكون من المنطقي تحديد النواتج النهائية ، وتندرج تحت هذه المعايير :

أ. وظائف الادارة العليا من أهم المعايير هي :

- الاراءات السنوية . العائد لكل عامل .
- التكلفة لكل عامل . ما في الربح .
- العائد على الأصول . العائد على السهم .

ب. وظائف الادارة الوسطى : من معاييرها :

- الالتزام بالميزانية . الالتزام بجداول العمل .
- حل مشاكل الانتاج و العمليات و الوظائف . حل مشاكل دوران العمل .
- تحقيق أهداف الادارة أو القسم .

¹ فيصل عبد الرؤوف : تكنولوجيا الاداء البشري ، المكتبة الوطنية ، عمان ، 2001 ، ص 105.

2-2- معايير السلوك : يختلف السلوك في الادارة العليا و الوسطى عن العاملين في الوظائف الدنيا و قد تكون التصرفات السلوكية على القدر نفسه من الأهمية مثل معايير نواتج الأداء السابق ، و أهم التصرفات السلوكية باختلاف المستوى التنظيمي .

أ . وظائف الادارة العليا : أهم معاييرها هي :

- الرؤية الاستراتيجية .
- التخطيط التنفيذي للمنظمة .
- تطوير مهارات العاملين في المنظمة .
- تطوير المهارات القيادية للمستويات الادارية¹ .

ب . وظائف الادارة الوسطى : أهم معاييرها هي :

- بناء مهارات العاملين في التخطيط .
- التركيز على الجودة .
- التوفير في الطاقة .
- مهارات الاتصال مهارات الحسم .
- مهارات اتخاذ القرارات .
- المرونة في العمل .

ج . وظائف العاملين : أهم معاييرها هي :

- العمل الجماعي .
- الأفكار الجديدة .
- حل مشاكل العمل .
- بناء المهارات الفنية .
- الرغبة في التعلم و التدريب .
- مهارات الاتصال مع الآخرين .

¹ بن حنة بلقاسم ، أثر البيئة الداخلية على الأداء الوظيفي ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ، جامعة زيان عاشور ، الجلفة ، الجزائر ، 2016، ص 71.

- التركيز في العمل¹.

رابعاً : محددات و عناصر الأداء الوظيفي :

1- محددات الأداء الوظيفي : الأداء الوظيفي ، هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات ، و ادراك الدور و المهام ، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن النظر اليه على أنه نتائج للعلاقة المتداخلة بين كل من :

1 . الجهد .

2 . القدرات .

3 . ادراك الدور . " المهام"²

ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التعيم "الحوافز " الى الطاقة الجسمانية و العقلانية ، التي يبذلها الفرد لأداء مهمته ، أما القدرات فهي الخصائص المستخدمة لأداء الوظيفة ، و لا تتغير و لا تتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة ، و يشير ادراك الدور أو المهمة الى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله و تقوم الأنشطة و السلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف ادراك الدور .

و لتحقيق مستوى مرضي من الأداء ، لابد من وجود حد أدنى من الاتقان في كل مكون من مكونات الأداء ، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة ، ولكنهم يفهمون أدوارهم ، فان أداءهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين ، فبالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل فان هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح .

وبنفس الطريقة فإن الفرد الذي يعمل يبذل جهد كبير و يفهم عمله ، ولكن تنقصه القدرات ، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض ، وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة ، و الفهم اللازم للدور الذي يقوم به ، ولكنه كسول و لا يبذل جهدا كبيرا في

¹ بن حنة بلقاسم : مرجع سبق ذكره ، ص 72 .

² راوية حسن : ادارة الموارد البشرية " رؤية مستقبلية " ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، دون طبعة ، 2003 ، ص 210.

العمل ، فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفض و بطبيعة الحال يكون أداء الفرد جيدا أو مرتفعا في مكون من مكونات الأداء ، و ضعيف في مجال من المجالات الأخرى .

ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية :

$$\text{محددات الأداء الوظيفي} = \text{الجهد} \times \text{القدرات} \times \text{إدراك الدور}$$

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد ، القدرات ، إدراك الدور أو المهمة فكل عامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل بتفاعله مع العاملين الآخرين ، و في نفس المنحنى يميز بعض الباحثين محددات الأداء الوظيفي في ما يلي :

1- الدافعية: إن الجهد المبذول من طرف الفرد لأداء العمل يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء، فهذا الجهد في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل ، فمقدار ما يكتف الفرد جهده بمقدار ما يعكس دافعية الأداء للعمل .

2. قدرات الفرد و خبراته السابقة: التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول ¹.

3 - إدراك الفرد لدوره الوظيفي: يعني تصورات و إنطباعاته عن السلوك و الأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أي يمارس بها دوره في المنظمة و يمكن صياغة محددان الأداء في المعادلة التالية :

$$\text{القدرات} \times \text{الإدراك} \times \text{الدافعية (الجهد)} = \text{محددات الأداء الوظيفي}$$

فالأداء الوظيفي ما هو الا محصلة تفاعل بين كل من دافعية الفرد ، قدرات الفرد و خبراته السابقة : التعليم ، التدريب ، الخبرة ... و إدراك الفرد لدوره الوظيفي ، فهذه العوامل تتفاعل بينها لتحديد الأداء .

2- عناصر الأداء الوظيفي: عند وصف الأداء بأنه النتائج التي يحققها الفرد ، عندها تتضح كثير من العوامل المؤثرة في الأداء ، و تخضع هذه العوامل لسيطرة الموظف ، و قد يخرج البعض الآخر عن هذه السيطرة ، و تبرز هنا عدة عناصر للأداء:

¹ راوية حسن :مرجع سبق ذكره ، ص ص 210 . 211.

2-1- الموظف: وهو ما يمتلكه الموظف من مهارات و اهتمامات وقيم و اتجاهات ودوافع.

2-2- الوظيفة: وهي ما تتصف به هذه الوظيفة من متطلبات أو تحديات ، و ما تقدمه هذه الوظيفة من فرص عمل تتمتع بالتحدي و تحتوي على عنصر التغذية والإسترجاعية كجزء منه .

2-3- الموقف: وهي ما تتصف به البيئة التنظيمية ، و تتضمن مناخ العمل و الإشراف ، و وفرة الموارد و الأنظمة الإدارية و الهيكل التنظيمي ¹.

خامسا : أبعاد و مؤشرات الأداء الوظيفي:

1. أبعاد الأداء الوظيفي :

نعني بأداء الفرد للعمل القيام بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله و يمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد ، وهذه الأبعاد هي :

- الجهد المبذول .
- كمية الجهد .
- نمط الأداء ².

1.1. كمية الجهد المبذول :

تعبّر عن مقدار الطاقة الجسمية أو العقلانية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية ، و تعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته من خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة .

¹ محمد سليمان البلوي : التمكين الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه . المملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير ، جامعة مؤتة ، السعودية ، 2008 ، ص 31 .

² بوعطيط جلال الدين : الإتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة منتوري محمود ، قسنطينة ، الجزائر ، 2009 ، ص 78.

1. 2. الجهد المبذول :

فتعني مستوى بعض الأنواع للأعمال ، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته و جودة الجهد المبذول .

و يندرج تحت المعيار النوعي ، للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج المواصفات و التي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء و التي تقيس درجة الإبداع و الابتكار في الأداء .

1. 3. نمط الأداء :

يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل ، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء .

و يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء الحركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة 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 دراسة¹.

2. مؤشرات الأداء الوظيفي :

يمثل الأداء الأساس للحكم على فعالية الأفراد و الوحدات الإدارية و المنظمات و ذلك من خلال مجموعة من المؤشرات و أهمها :

. الإنتاجية .

. الروح المعنوية للأفراد العاملين و معدلات الغياب عن العمل .

. مدى إنجاز المهام و الواجبات بدقة و إتقان و بسرعة .

. القدرة على الإبداع و الابتكار .

¹ بوعيط جلال الدين : مرجع سبق ذكره ، ص 78.

. درجة الإنضباط و إحترام النظام و أسلوب التعامل مع الموظفين .

. مستوى التعاون مع فريق العمل و المرونة و القدرة على إنجاز القرارات .

← وهناك من قسم هذه المؤشرات المستخدمة لدراسة الأداء الوظيفي إلى ما يلي :

. الفعالية :

الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة في الوقت المناسب و على أكمل صورة بأسلوب جيد مع البيئة المحيطة ، و وفقا لهذا المفهوم ، فإن الفعالية تقاس من خلال نسبة الأهداف التي تم تحقيقها فعليا إلى الأهداف المخططة مسبقا .

. الكفاءة :

و تشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف أو أن يؤدي الفرد عمله بأقل تكلفة من الوقت و الجهد و المال¹.

سادسا : طرق تقييم الأداء:

1. تقييم الأداء :

يختلف كتاب و علماء الإدارة في تعريف تقييم الأداء حيث ينظر البعض إلى أن قياس أداء العاملين يتم من خلال زاويتين هما :

أ . مدى أدائهم للوظائف المسندة إليهم و مدى تحقيقهم للمستويات الإنتاجية المطلوبة منهم .

ب . مدى قدرتهم على التقدم و الإستفادة من فرص الترقى و زيادة الأجور .

و يرى البعض أن تقييم أداء العاملين هو تحديد لمستوى كفاءة هذا الأداء ، في محاولة للوصول إلى تحديد مدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم أو المحتمل أن توكل إليهم

¹ العربي عطية : أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية ، دراسة ميدانية في

جامعة ورقلة ، مجلة الباحث ، العدد 10 ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر ، 2012 ، ص 323.

مستقبلاً ، وكذلك سلوك و تصرفات العاملين في محيط العمل أو المتعلقة به و كذلك إمكانياتهم و قدراتهم خلال فترة زمنية محددة .

كما يرى البعض أن تقييم أداء العاملين هي العملية التي تتم بعد قيام المديرين بوضع معايير أو مقاييس للأداء و ذلك لبيان مدى الإنحراف عن تلك المعايير .

بينما يرى البعض إن تقييم أداء العاملين هي العملية التي يستخدمها المستخدم لتحديد فيما إذا كان الموظف يقوم بأداء عمله على النحو المطلوب أو الشكل المرغوب فيه .

و في ضوء ما تقدم يمكن تعريف أداء العاملين بأنه يطلق على العملية الإدارية و الفنية التي يتم من خلالها جمع البيانات و إستنباط المعلومات الوصفية و الكمية التي تدل على مستويات الأداء المتحقق فعلاً للعاملين لمقارنتهم بأدائهم السابق و بأداء أقرانهم أو بالمعدلاتو المعايير التي توضح ما ينبغي أن يتحقق .

و في ضوء ذلك يتم تقدير مستوى كفاءتهم و فعاليتهم و مدى التحسن أو التراجع الذي رافق مسيرتهم عبر فترة زمنية تقدر عادة بسنة واحدة ، كما تشمل هذه العملية الوقوف على أساليب التعامل و التصرف و على أنماط سلوكهم مع رؤسائهم و مرؤوسيههم و زملائهم و مع المتعاملين معهم و مدى إلزامهم بالقواعد و النظم و اللوائح التي تستوجب منهم التطبيق¹ .

2. طرق تقييم الأداء²:

تتعدد طرق تقويم أداء العاملين و تتنوع تبعاً للمنظمات التي يعملون فيها و للوظائف التي يشغلونها ، غير أن نظم تقويم الأداء في المنظمات العامة غالباً ما تتماثل إن لم تكن موجودة، و هذا يستلزم وضوحها و بساطتها و تميزها بالشمولية و العمومية لتصلح لجميع العاملين على الرغم من إختلاف مهنتهم و وظائفهم ، مما يجعلها أقل تعقيداً ، و بالتالي أقل دقة من النظم التي يتم إعتمادها في ظل لامركزية التقويم الذي يعطي كل قطاع أو كل منظمة صلاحية وضع النظام الذي يلائم العاملين فيها .

¹ محمد أحمد عبد النبي :إدارة الموارد البشرية ، زمزم ناشرون و موزعون ، الطبعة الأولى ، الأردن ، عمان ، شرع الجمعية

العلمية الملكية ، المبنى الإستثماري الأول ، الجامعة الأردنية ، 2010 ، ص ص 188 . 189.

² محمد أحمد عبد النبي : مرجع سبق ذكره ، ص ص 200 . 201.

و المتأمل في تجارب أغلب الأقطار العربية يلحظ أن هناك تحولاً في النظام الموحد الى نظام التعدد و التنوع ، فتقويم أداء الأطباء يختلف عن نظام تقويم الأساتذة و القضاة ، و هكذا الحال بالنسبة للمهندسين و لرجال الأمن و رجال الإعلام و الصحافة و أئمة المساجد و خطبائها ، و هناك العديد من الطرق المتبعة في تقييم أداء العاملين ، و يقصد بطريقة تقييم الأداء هي الأداة التي يستخدمها المقيم في عملية تقدير كفاءة العاملين و الكيفية التي يتم بها تقييم أدائهم و غالباً ما تتفاوت الطرق التي يمكن إستخدامها ، و قد إستخدمنا مصطلحاً لتقويم تارة و التقييم تارة أخرى للتأكيد على أنهما يعبران عن معنى واحد ، و قد أجاز اللغويون استخدامهما مع أن التقييم أكثر شيوعاً في الإستعمال .

و تتوقف الطريقة المستخدمة على عدة عبارات هي :

. الموضوعية .

. سهولة الإستخدام .

. السرعة في الإستخدام .

. قدرة الطريقة على إظهار مواطن القوة و الضعف في أداء العاملين .

. عدد العاملين الذين يتم تقييمهم .

و تنقسم الطرق المتعارف عليها في تقييم الأداء إلى قسمين :

❖ طرق تقليدية .

❖ طرق حديثة .

1 . طرق تقليدية¹ :

و تشمل على الطرق الآتية :

. طريقة الترتيب .

¹ محمد أحمد عبد النبي : مرجع سبق ذكره ، ص 202.

. طريقة المقارنة المزدوجة .

. طريقة الميزان أو الدرجات .

. طريقة القوائم .

2. طرق حديثة :

و تشمل على الطرق الآتية :

. طريقة التوزيع الإجباري .

. طريقة الاختيار الإجباري .

. طريقة الأحداث الجوهرية .

. طريقة التقرير الوصفي أو المكتوب " تقارير الكفاءة الدورية " .

. طريقة الإدارة بالأهداف .

. BARS طريقة .

و فيما يلي شرح موجز لهذه الطرق :

3. الطرق التقليدية :

أ. طريقة التدريب: تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم أداء العاملين حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الأفراد محل التقييم ترتيباً تنازلياً حسب كفاءتهم من الأحسن إلى الأسوأ و غالباً ما يتم التقييم بعد مقارنة أداء الشخص بالآخرين . و تتميز هذه الطريقة بأنها :

. سهولة التطبيق .

. تفرق بين الكفى و غير الكفى بطريقة واضحة .

و يعاب على تلك الطريقة بأنها¹ :

. لا يتم التقييم وفقا لعوامل محددة ، و لا تصلح في حالة كثرة عدد الموظفين الذين يتم تقييمهم.

. يكون التقييم وفقا للآراء و الإنطباعات الشخصية للمقيم .

- لا تقدم تصخيصا واضحا للأداء فهي لا توضح فهي لا توضح نواحي العجز أو القصور في أداء الموظف .

ب . طريقة المقارنة المزدوجة :

تقوم تلك الطريقة على مقارنة كل موظف بموظف آخر ، و على أساس تلك المقارنات يمكن التوصل إلى الترتيب العام لجميع الموظفين من خلال عدد المرات التي يتم فيها إختيار الموظف كأفضل فرد في المقارنة المزدوجة ، فمثلا لو كان هناك ثلاثة موظفين هما " أ ، ب ، ج " فسوف يصبح هناك ثلاثة مقارنات ، فلو كانت نتائج المقارنات هي :

أ أفضل من ب .

. أ أفضل من ج .

. ب أفضل من ج .

¹ محمد أحمد عبد النبي : مرجع سبق ذكره ، ص 203.

فيمكن بيان نتيجة تلك المقارنات في الجدول الموضح بعد :

جدول رقم (03): نموذج المقارنات لقياس أداء العاملين

الموظفون	موظف أ	موظف ب	موظف ج
موظف أ		-	-
موظف ب	+		-
موظف ج	+	+	
المجموع	2	صفر	-2
الترتيب	الأول	الثاني	الثالث

و تتميز تلك الطريقة بأنها¹:

. سهولة التطبيق .

. لا تحتاج إلى تدريب المقيمين على كيفية تنفيذها .

. تساهم في الحد من بعض أخطاء التقييم التساهم أو التشدد .

و يعاب على تلك الطريقة أنها :

. يقوم التقييم على الإنطباع الإجمالي لأداء الموظف فلا يوجد عوامل محددة للتقييم .

. لا توضح نواحي العجز أو القصور في أداء الموظف .

ج- طريقة الميزان و الدرجات: هي من أقدم طرق التقييم أكثرها إنتشارا حيث تعتمد على إعداد تقرير لتقييم الأداء يتضمن مجموع من الصفات ، أمام كل صفة من الصفات درجات ، و على المقيم أن يضع علامة عند الدرجة التي يراها مناسبة لكل صفة و يتم تجميع الدرجات ليكون المجموع هو مستوى أداء الموظف ، و يمكن بيان تلك الطريقة في النموذج التالي :

¹ محمد أحمد عبد النبي : مرجع سبق ذكره ، ص ص 203 . 204.

جدول رقم (04): نموذج لطريقة الأوزان و الدرجات المتعلقة بتقييم أداء العاملين

التقدير عوامل التقييم	غير مرض 1	مرض 2	جيد 3	جيد جدا 4	ممتاز 5	التقدير بالأرقام
1 أداء العمل						
كمية العمل						2
جودة العمل		3	3			3
2 مهارات سلوكية						
علاقات العمل				3		4
الإنضباط					3	5
المجموع						14

و تتميز هذه الطريقة بأنها :

- سهولة التطبيق .
- تقييم الأداء يتم بناء على عوامل محددة .
- و يعاب على تلك الطريقة أنها :
- تأثر المدير بعلاقاته الشخصية مع الموظفين .
- تؤدي إلى تأثر المدير بصفة معينة لدى الموظف " تأثير الهالة " مما يؤدي لعدم موضوعية عملية التقييم .

د- طريقة القوائم: تعتمد تلك الطريقة على وضع قوائم تتضمن جمل أو كلمات تصف أداء الفرد و يطلب من المقيم إختيار الجمل أو الكلمات التي تنطبق على أداء الموظف و خصائصه و يمكن توضيح تلك الطريقة من خلال النموذج بعد :

جدول رقم (05): نموذج لطريقة القوائم المستخدمة في تقييم أداء العاملين

الجملة	لا	نعم
1 . يؤدي عمله بدقة .		
2 . ينهي العمل في الموعد المحدد .		
3 . يلتزم بساعات العمل .		
4 . يظهر قدرا من المبادرة في أداء العمل.		
5 . يتخذ قرارات حاسمة .		

و تتميز هذه الطريقة بأنها :

- سهولة التطبيق .
- لا تتطلب إلا تدريب محدود للمقيمين .
- تحد على الإعتماد على الانطباعات الشخصية للمقيمين .

و يعاب على تلك الطريقة أنها :

- تحتاج لعدد كبير من القوائم حتى تتناسب مع كل الوظائف .
- تتطلب حسن إختيار الألفاظ و العبارات حتى يسهل فهمها و تطبيقها ¹.

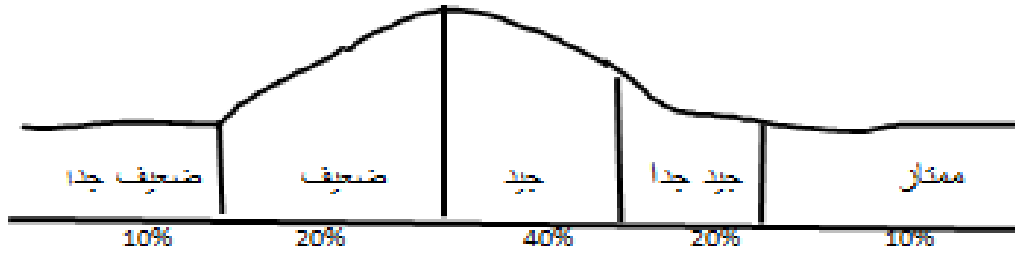
. الطرق الحديثة :

أ . طريقة التوزيع الإجباري :

تقوم هذه الطريقة على أساس فكرة التوزيع الطبيعي و الذي يقوم بأن أي ظاهرة تميل إلى التركيز نحو الوسط و يقل تركيزها عند الطرفين ، كما يتضح من الشكل التالي :

¹ محمد أحمد عبد النبي : مرجع سبق ذكره ، ص ص 205 . 206.

الشكل رقم (05): النسب المئوية للتوزيع الطبيعي .



يقوم المقيم بتقسيم مرؤوسيه إلى مجموعات حسب النسب السابقة .

و تتميز هذه الطريقة بأنها :

- بسيطة في التنفيذ .
- تتغلب على مشكلة التساهل أو التشدد في التقييم .

و يعاب على تلك الطريقة أنها :

- لا تصلح في حالة قلة عدد الموظفين الذين يتم تقييمهم .
- لا توضح نواحي العجز أو القصور في أداء الموظف .
- تفترض تساوي كل المنظمات في توزيع العاملين على النسب السابقة ، في حين أنه من الممكن أن يكون أكبر من 10% نسبة الممتازين في منظمة ما.¹

ب . طريقة الاختيار الإجباري :

يتم تصميم نموذج للتقييم يعتمد على مجموعة من العبارات التي تصف بعض جوانب الأداء عبارتان منهما تعبران عن الجوانب الإيجابية و عبارتان تعبران عن الجوانب السلبية ، و يتولى المقيم إختيار واحدة من العبارات الإيجابية و أخرى من العبارات السلبية و يتم إعداد شيفرة خاصة أي وزن أو درجة خاصة لكل عبارة دون أن يعلمها المقيم ثم يقوم قسم الموارد البشرية بتجميع الدرجات و يعطى لكل موظف درجة معينة هي تقدير أدائه ، و نوضح تلك الطريقة في النموذج الموضح بعد .

¹ محمد أحمد عبد النبي : مرجع سبق ذكره ، ص ص 206 . 207 .

جدول رقم(04): طريقة الاختيار الإجباري لتقييم أداء العاملين .

الأكثر وصفا	الأقل وصفا	
[]	[]	1 . قليلا ما يهدر وقت العمل .
[]	[]	2 . علاقاته طيبة مع الآخرين .
[]	[]	3 . يخفف في تخطيط العمل
[]	[]	4 . يتعلم المفاهيم بسرعة .
[]	[]	1 . يضع تعليمات دقيقة و محددة للمرؤوسين.
[]	[]	2 . يتجنب العمل
[]	[]	3 . كثير الانتقاد .
[]	[]	4 . لديه الرغبة في تحمل المسؤولية .

وتتميز هذه الطريقة بأنها :

- سهولة التنفيذ .
- لا تتطلب من المقيم سوى قدر محدود من التدريب على إستخدامها .
- تتغلب على أخطاء التساهل أو التشدد في التقييم .

و يعاب على تلك الطريقة أنها :

- تتطلب الكثير من الجهد و المهارة في إعدادها .
- تتطلب تصميم قوائم مختلفة تناسب كل الوظائف .
- من الصعوبة الإحتفاظ بسرية الأوزان¹ .

ج . طريقة الأحداث الجوهرية² :

تعتمد هذه الطريقة على قيام المقيم بتسجيل الأحداث المهمة التي تظهر كفاءة العامل من عدمها ، و سلوك العامل في هذه الأحداث حيث يقوم المشرف برصد هذه المعلومات في أجندة أو قائمة خاصة .

و تقسم كل صفحة إلى قسمين :

¹ محمد أحمد عبد النبي : مرجع سبق ذكره ، ص ص 207 . 209.

² محمد أحمد عبد النبي : مرجع سبق ذكره ، ص ص 209 . 210.

- قسم للأحداث التي تشير إلى كفاءة العامل .
- و قسم يشير للأحداث التي تدل على عدم الكفاءة .
- و من تسجيل المشرف لهذه الأحداث يتم تقييم أداء الموظف .

و تتميز هذه الطريقة بأنها :

- تساعد على تحديد عوامل موضوعية للتقييم مرتبطة بالعمل .
- عدم إعتداد المشرف على ذاكرته في تقييم مرؤوسيه .

و يعاب على تلك الطريقة أنها :

- تستهلك كثيرا من وقت المشرف لتسجيل الأحداث الخاصة بالمرؤوسين .
- تأثر المشرف بواقعة معينة قد تحدث أمامه .
- يضطر المشرف إلى متابعة مرؤوسيه باستمرار ، مما يتسبب في مضايقة العاملين .

د . طريقة التقرير المكتوب " تقارير الكفاءة الدورية " :

يقوم المقيم في هذه الطريقة بكتابة تقرير عن أداء الموظف في نهاية فترة زمنية معينة و تكتب التقارير في نماذج جاهزة .

1 . نموذج يعتمد على التقرير العددي :

يتم وضع بعض عناصر التقييم المرتبطة بالوظيفة ، و يحدد لكل عنصر من عناصر التقييم درجة قصوى ، و يقوم المقيم بوضع الدرجة التي تناسب الموظف في كل عنصر من العناصر ، و مجموع الدرجات يكون في التقرير النهائي للموظف و يمكن توضيح تلك الطريقة في النموذج التالي :

جدول رقم (07): أسلوب التقدير العددي لتقييم أداء العاملين

عناصر التقييم	الدرجة القصوى	التقدير
1 . أداء العاملين :		
كمية العمل .	20	
درجات إتقان العمل .	15	
2 . مهارات سلوكية :		
علاقات العمل .	20	
الإنضباط .	15	
المجموع		

ج- أسلوب التقدير الوصفي: يتم تحديد مستوى كفاءة الموظفين بصفات أو رتب معينة مثل ممتاز ، جيد ، متوسط ، ضعيف ... إلخ . ويمتاز هذا الأسلوب بأنه يمكن وضع الموظفين متقاربي الكفاءة في مستوى واحد عند تقدير كفاءتهم الوظيفية ، إلى جانب أن ذلك سوف يسهل إجراء المقارنة في التقدير بين الموظفين . ويمكن توضيح تلك الطريقة في النموذج التالي :

جدول رقم (08): نموذج لأسلوب التقدير الوصفي في تقييم أداء العاملين .

عناصر التقييم	درجات كل عنصر			
	أقل من متوسط	متوسط	جيد	ممتاز
1 . الإنضباط .				
2 . كمية العمل .		3		
3 . جودة العمل .				
4 . التعامل مع		3		

الآخرين .		3		
. القيادة .			3	
التقدير العام : متوسط ¹				

هـ . طريقة الإدارة بالأهداف:

تعتمد طريقة الإدارة بالأهداف على إشترك الرؤساء و المرؤوسين معا في تحديد أهداف محددة لفترة زمنية مقبلة بشرط قابلية تلك الأهداف للقياس و في نهاية فترة زمنية محددة يتم تقييم أداء الفرد على أساس ما حققه من أهداف . و تلخص خطوات أسلوب الإدارة بالأهداف فيما يلي :

1. يقوم كل مرؤوس بكتابة توصيف لوظيفته محددا مسؤولياته .
2. يقوم المرؤوسين بتحديد الأهداف المطلوبة منهم مستقبلا .
3. يتم الإتفاق بين الرؤساء و المرؤوسين على تلك الأهداف .
4. بعد إنتهاء الفترة الزمنية ، يشترك الرئيس و المرؤوسين في كتابة تقرير لتقييم النتائج في ضوء الأهداف المتفق عليها .و تتميز هذه الطريقة بأنها :
- تصلح لتقييم أداء مديري الإدارة العليا ، أو شاغلي الوظائف التي تتطلب جهدا فكريا و كذلك شاغلي الوظائف المهنية .
- تهيئ الفرصة للمشاركة الإيجابية من جانب العاملين .
- تؤدي إلى تحسين الإتصالات بين الرئيس و المرؤوس .
- أسلوب عادل في تقييم الأداء .

و يعاب على تلك الطريقة أنها :

- يصعب تطبيقها على جميع أنواع الوظائف، لأن هناك وظائف من الصعب ربط أداء شاغليها بنتائج معينة .
- تتطلب كثير من الوقت و الجهد و الخبرة في تطبيقها .

¹ محمد أحمد عبد النبي : مرجع سبق ذكره ، ص ص 210 . 211.

- قد تكون الأهداف التي يتم وضعها متعارضة مع بعضها .
- تركز على تحقيق الهدف بغض النظر عن الوسيلة المستخدمة ، ففي بعض الأحيان قد يكون تحقيق أهداف قصيرة المدى على حساب أهداف طويلة المدى ¹.

و- طريق: وهي تعني المقاييس المرتكزة إلى السلوك و طبقا لتلك الطريقة يتضمن BARS نموذج التقييم عددا من عناصر الأداء ، يكون لكل عنصر عدد من الأمثلة السلوكية التي يبين درجات متفاوتة من الأداء ، و يتم تحديد عناصر الأداء و الأمثلة السلوكية و أوزانها من خلال الخطوات التالية ² :

- تحديد مستوى الأداء المرتفع و المتوسط و المنخفض لكل بعد من الأبعاد .
- تحديد نمط السلوك الوظيفي المتميز و المتوسط و الضعيف لكل بعد من أبعاد الأداء .
- صياغة عبارات لكل نمط من أنماط السلوك الوظيفي و ذلك بتقدير كل مثال سلوكي و يتم تحديد درجة الفاعلية لكل مثال من الأمثلة السلوكية بقيمة رقمية معينة بإستخدام مقياس يتراوح في العادة من 1 ← 7 أو 1 ← 9 حيث يمثل الرقم 1 الأداء الأقل فاعلية و الرقم 7 أو 9 الأداء الأكثر فاعلية .
- بعد الإنتهاء من صياغة الأمثلة السلوكية لكل من أبعاد الأداء يكون المقياس جاهزا للإستخدام.
- و يمكن بيان تلك الطريقة في النموذج التالي و ذلك عن طريق أخذ مثال لمقياس مركز إى السلوك و ليكن عنصر المبادرة .

¹ محمد أحمد عبد النبي : مرجع سبق ذكره ، ص 212 .

² محمد أحمد عبد النبي : مرجع سبق ذكره ، ص ص 213 . 214.

الجدول رقم (09): نموذج لطريقة BARS

المرتكزات .	قيم المقياس
7- غالبا ما يقدم أفكار جديدة و مقترحات إبداعية لتنظيم العمل.	أداء متميز للغاية
6- يسعى باستمرار إلى إنجاز مهام جديدة بعد إنتهائه من إنجاز المهام الموكل بها .	
5- يطلب من الآخرين تقديم ما لديهم للمساعدة .	
4- في بعض المواقف يذهب إلى أبعد من يتطلبه العمل دون إنتظار تعليمات .	
3- يؤدي متطلبات العمل دون الإشراف عليه .	أداء ضعيف للغاية
2- يؤدي متطلبات العمل بإشراف عليه .	
1- لا يؤدي المطلوب منه على الإطلاق .	

و تتميز هذه الطريقة :

. تركز تلك الطريقة على سلوك الموظف و ليس صفاته .

. تسهم في تحقيق العدالة في التقييم .

و يعاب على تلك الطريقة أنها:

تقتضي وقتا و جهدا لإعدادها .

سابعا : أهمية و أهداف تقييم الأداء.

1. أهمية تقييم الأداء :

تهدف عملية تقويم الأداء إلى الوقوف على مستوى كفاءة و إنجاز العاملين لواجباتهم المحددة لهم في وصف وظائفهم التي يشغلونها و إصدار حكم يوضح مدى نجاحهم في شغلها و إستعدادهم للتقدم لشغل وظائف أعلى منها . وترجع جذور هذه العملية إلى ظهور حركة الإدارة العلمية وإلى جهود فريديريك تيلور وهنري فايول و جل برت و غيرهم من وائل المعنيين بدراسة الوقت و الحركة و الجهد للوصول إلى أعلى إنتاجية ممكنة للعاملين ، ثم تقدمت طرق التقويم لاحتساب الأجور التي يستحقها العاملون وفقا لإنتاجيتهم فطغت الإعتبارات الكمية و المادية على عملية التقويم . فجاءت مدرسة العلاقات الإنسانية و من ثم حركة الإدارة السلوكية لتوسع هذا المفهوم و تدخل فيه إعتبارات و متغيرات جديدة تضاف لمتغيري الأجرة و الإنتاج . كما وسعت تطبيقات هذه العملية و وظفتها في التطوير و التدريب و الترقيات و جعلتها أداة لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب .

أما الفوائد المتوقعة من هذه العملية فيمكن تصنيفها بنوعين من الفوائد :

. الفوائد الإدارية :

و تتمثل في تشخيص الأداء المتميز أي غير العادي ، و الذي يقوم به الأفراد الذين يتميزون بأدائهم الأعلى الأفضل أو الأفراد الذينهم دون المستوى الإعتيادي فيما ينتجونه أو يقومون به من أعمال سواء من حيث الكم أو النوع أو كليهما . فمن خلال التقويم يعرف المتفوقون و يعرف المقصرون الذين هم في المستوى الإعتيادي و غالبا ما يمثلون الغالبية فتكون معاملتهم إعتيادية أيضا .

. الفوائد السلوكية :

و تتمثل في التعرف على مواقع الأفراد و على خصائصهم و إستعداداتهم و نقاط القوة و نقاط الضعف لديهم و ما يصلحون لهم من مهام دون غيرها ، و بالتالي تحديد مساراتهم الوظيفية الحالية و المستقبلية و ما يحتاجونه من برامج للتطوير و التحسن . و إذا كانت الفوائد الأولى

تحددها القواعد و الضوابط و يتم في ضوءها تحديد الواجبات و الصلاحيات و مستويات الأجور و المكافآت. فإن الفوائد السلوكية تستلزم الترغيب و المشاركة و الحوار و الإقناع بمستويات الرضا و الروح المعنوية لدى العاملين .

و يعتبر تقييم أداء العاملين جزء من وظائف المديرين و تتبع أهميته في نتائجه تؤثر على سياسات الموارد البشرية مثل منح الحوافز و المكافآت أو إتخاذ الإجراءات العقابية ، و تؤثر نتائج تقييم الأداء على الروح المعنوية للعاملين و في العلاقات بينهم و بين رؤسائهم¹.

و يؤكد كتاب و علماء الإدارة أن توافر برنامج سليم لتقييم الأداء يمكن أن يحقق الأغراض التالية :

1-1- تنمية إنتاجية العاملين من خلال القيام بمجموعة من الإجراءات المتكاملة و التي يتم من خلالها جمع و تحليل و إستخدام المعلومات المتصلة بأداء العمال في المنظمة .

1-2- تؤثر نتائج تقييم الأداء على حالة الرضا و الإستقرار الوظيفي لدى العاملين حيث يشعر الفرد بالعدالة و المساواة بينه و بين زملائه نتيجة الموضوعية في إستخدام معايير و مقاييس واضحة .

1-3- تعتمد إدارة المنظمة على نتائج تقييم الأداء في إتخاذ القرارات الخاصة بشؤون العاملين و ذلك بما يتم توفيره من بيانات عن أداء العاملين في الماضي و الحاضر و الأداء المتوقع في المستقبل ، و يستخدم كأساس لإتخاذ قرارات إدارية ملائمة في مجال شؤون الموارد البشرية .
مثل : وضع سياسات التدريب للعاملين².

¹ محمد أحمد عبد النبي : مرجع سبق ذكره ، ص 189 . 190 .

² محمد أحمد عبد النبي : مرجع سبق ذكره ، ص 191.

2. أهداف تقييم الأداء :

إن عملية تقييم أداء العاملين من الأنشطة المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ، و هذه الأخيرة عند قيامها بعملية التقييم تسعى إلى تحقيق أهداف على مستوى المدربين و أخرى على مستوى العاملين يمكن إيجازها كما يلي :

. معرفة المؤسسة للمستوى العام لجميع الأفراد بها .

– استخدام المعلومات التي يوفرها التقييم في معرفة الأسباب الرئيسية التي أدت إلى تدني الأداء ، و هذا من خلال إجراءات جلسات مع الأفراد العاملين الذين لديهم مشاكل في الأداء .

. اكتشاف نقاط الضعف لدى الأفراد و هذا بغرض تحديد الإحتياجات التدريبية .

– المساعدة في تحديد سياسات الأفراد الأخرى مثل : الترقية ، النقل و الفصل و المكافأة ...إلخ.

. تحسين عملية الإتصال بين الرؤساء و المرؤوسين .

. إمداد العاملين بتغذية مرتدة على أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقع منهم ¹.

يتضح مما سبق أن عملية تقييم أداء العاملين من الأنشطة المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ، و المؤسسة عند قيامها بعملية التقييم ، تستهدف تحقيق الأهداف التالية:

1- على مستوى المنظمة : من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية تحقيقها من خلال عملية التقييم على مستوى المنظمة مايلي:

– تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط و التكامل بين الأهداف التنظيمية " الإستراتيجية " و نشاطات العاملين و خصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية و المتمثلة بالمرجات

¹ الشريف محمد : إدارة الموارد البشرية " إدارة الأفراد " ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، مصر ، 2004 ، ص 178.

المحددة مسبقاً ، و لذلك لا بد أن يكون نظام تقييم الأداء مرناً يستجيب لأي تغيير في إستراتيجية المنظمة ¹.

- تقييم برامج و أساليب إدارة الموارد البشرية ، حيث تعتبر وظيفة تقييم الأداء ، بمثابة الوظيفة التي تعمل على مراجعة و متابعة باقي الوظائف إدارة الموارد البشرية . فهي الوظيفة التي تقع عند ملتقى جميع أنشطة الموارد البشرية " التدريب، الحوافز، الترقى، تخطيط القوى العاملة.." ².

2. على مستوى المديرين :. التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي و موضوعي .

- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم ، و تحسين الإتصال بهم ، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين و زيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية، و تنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى ³ .

3. على مستوى العاملين :

- تنمية الإحساس بروح المسؤولية : من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ، تقع تحت عملية التقييم ، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت و يتجنبوا العقوبات .

مقياس لأدائهم: حيث تعتبر هذه الغاية الأكثر تبريراً في العديد من أنظمة التقييم الموجودة في العديد من المنظمات ⁴.

تسيير و تطوير قدراتهم و مهاراتهم : حيث تساعد عملية التقييم على استثمار مهارات و قدرات العاملين بشكل أفضل في المستقبل خاصة وأن: مفهوم المهارات اليوم أصبح بشكل جوهري

¹ سهيلة محمد عباس : إدارة الموارد البشرية ، مدخل إستراتيجي ، دار النشر ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2003 ، ص 139.

² Pascal Noferi : gestion des ressources humaines et competitivite de l'entreprise ، uimm ، paris 1987،p63.

³ محمد سعيد سلطان : إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 ، ص 295.

⁴ Besseyer des horters :Gérer les ressources humaines dans l' entreprise:concept et outil ،Edition d'organisation ،paris ،1992 ،p 111.

إشكالية خلق القيمة في المنظمات، مما جعل إدارة الموارد البشرية فيها توجه أكثر سياستها نحو التسيير كفاءات ومهارات أفرادها¹.

ثامنا : خطوات و قياس تقييم أداء العاملين.

1 . خطوات تقييم الأداء :

لقد أشارت الدراسات على 98% من برامج التقييم تنفذ من قبل الرئيس المباشر للمرؤوسين ، و هذا مبني على الفرضية القائلة بأن الرئيس المباشر هو أقدر الناس على ملاحظة سلوك مرؤوسيه و تقييمها بحكم إتصاله المباشر و المستمر بهم .

لقد وجهت الإنتقادات إلى دور الرئيس في عملية التقييم لأن ذلك يعطيه سلطة مطلقة في الحكم على مرؤوسيه وردا على ذلك دعا بعض الكتاب إلى ترك الحرية الكاملة للفرد بتقييم نفسه ، لكن ذلك غير عملي لأن الأفراد دائما يقيمون أنفسهم بأفضل مما يستحقون . و من الإتجاهات الحديثة في تقييم الأداء هو إعطاء الزملاء صلاحية تقييم بعضهم البعض ، و كذلك قيام المرؤوسين بتقييم رؤسائهم هناك إتجاه ثلاثي لعملية التقييم و ذلك عن طريق قيام الرئيس و الزميل المرؤوس نفسه بعملية التقييم و ذلك للقضاء على التحيز الشخصي لعملية التقييم و يتم على هذا الأساس تخصيص أوزان معينة و منهما كان المسؤول عن عملية تقييم الأداء فإنها تمر بالمراحل الآتية :

. تحديد معايير الأداء :و يقصد بها الأساس الذي ينسب إليه الفرد و بالتالي يقارن به الحكم عليه أو هي المستويات التي يعبر فيها الأداء جيدا أو مرضيا .و بصورة عامة فإن هذه المعايير تأكد على جانبين أساسيين هما :

1- موضوعي : يعبر على المقاومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل : كمية الإنتاج، النوعية ، السرعة ، و تحقيق الأهداف .

¹ Jacqueline b ، Françoise k ، Martin m, la fonction des ressources humaines ,Edition dunod , paris ,2004 , p 23

2- ذاتي سلوكي : يكشف عن صفات الفرد الشخصية كالقابلية و السرعة في التعلم و الإستفادة من التدريب و إمكانية الإعتماد عليها و علاقة الرؤساء و المديرين .

و يشترط في المعيار و مهما كانت نوعيته أن يكون دقيقا في التعبير عن الأداء المراد قياسه و يكون المعيار هكذا إذا تميز بالخصائص الآتية :

- صدق المقياس : أن العوامل الداخلية في المقياس يجب أن تعبر عن تلك الخصائص التي يطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقصان .

- ثبات المقياس : يعني أن يكون نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس الثابت عندما يكون أدائه ثابت¹ .

- التمييز : و نعني بها درجة حساسية المقياس بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة ، فتميز بين الأداء الفرد و مجموعة من الأفراد .

- سهولة إستخدام المقياس : و نعني به وضوح المقياس وإمكانية إستخدامه من قبل الرؤساء في العمل.

القبول : يجب أن تكون المعايير مقبولة من قبل الأفراد العاملين و المعيار المقبول هو المعيار العادل الذي يعكس الأداء الفعلي للأفراد².

- نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين : يجب توفير المعايير للأفراد العاملين لمعرفة ما يجب أن يعمل و ما يتوقع منهم ، و أفضل طريقة لتحقيق ذلك هي نقل المعلومات من المدير لمرؤوسيه، و مناقشتها معهم و التأكد من فهمها ثم معرفة ردود فعل المرؤوسين حول الإستفهام عم أية جوانب غير واضحة لهم.

- قياس الأداء : و هذه الخطوة تتعلق بجميع المعلومات حول الأداء الفعلي و هناك أربعة مصادر للمعلومات تستخدم لقياس الأداء الفعلي هي :

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي : إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2000 ، ص 180 . 181.

² خالد عبد الرحيم الهيتي : مرجع سبق ذكره ، ص 181.

. ملاحظة الأفراد العاملين .

. التقارير الإحصائية .

. التقارير الشفوية .

. التقارير المكتوبة .

– مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري: تعتبر هذه ضرورة لمعرفة الانحرافات بين الأداء المعياري و الأداء الفعلي ، و من الأمور المهمة هنا هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية و صادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد و قناعة الفرد بهذه النتيجة .

– مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين: يجب أن تتم مناقشة كافة الجوانب الإيجابية و السلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف لتوضيح الأمور المهمة قد لا يدركها الفرد العامل خاصة الجوانب السلبية في الأداء¹.

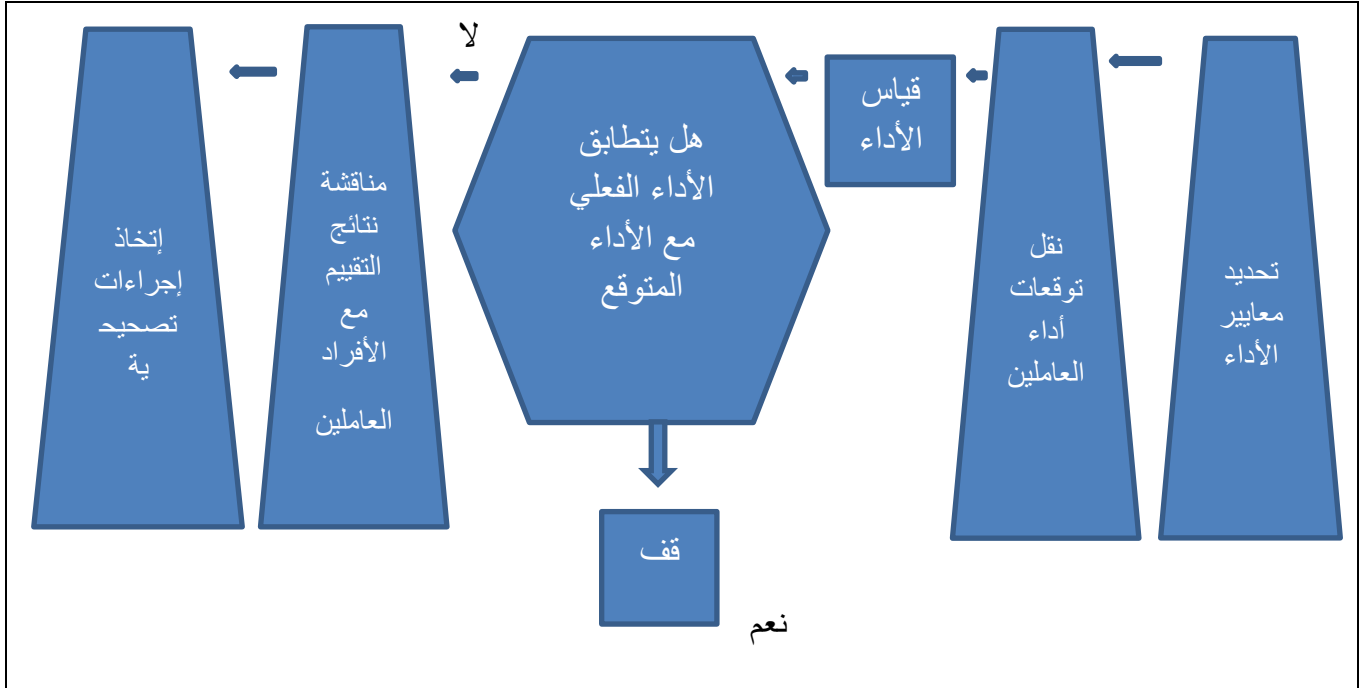
. الإجراءات التصحيحية²:

قد تكون مباشرة و سليمة دون أن يتحقق من الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات ، و إنما محاولة تعديل الأداء فهذا التصحيح هو النوع الفني ، و قد تكون أكثر دقة بحيث يتم البحث عن أسباب و كيفية حصول الانحرافات و تحديد السبب الرئيسي لذلك و هذا الأسلوب يعتبر أكثر عقلانية و له فوائد أكثر في المستقبل .

¹ علي محمد ربابعة : إدارة الموارد البشرية ، تخصص نظم المعلومات الإدارية ، الطبعة الأولى ، دار الصفاء للطباعة و النشر و التوزيع ، عمان ، 2003 ، ص 80.

² علي محمد ربابعة : مرجع سبق ذكره ، ص 80 .

شكل رقم (06): خطوات تقييم الأداء



المصدر : دافية هنجر ، الإدارة الإستراتيجية ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 1990 ، ص 37 .

"وهذا الشكل يوضح خطوات تقييم الأداء : و ذلك بتحديد معايير الأداء التي تنقل للعاملين لمعرفة ما يجب أن يعرفو و ماهية توقعاتهم ثم نقوم بقياس أدائهم و ذلك للوصول إلى نتيجة حقيقية تعكس الأداء الفعلي للفرد ، بعد ذلك نقوم بمناقشة نتائج التقييم السلبية و الإيجابية لتوضيح أمور هامة لا يدركها الفرد و في الأخير نقوم بالإجراءات التصحيحية و ذلك بتعديل الأداء و تحديد السبب الرئيسي الذي حصل فيه الانحراف " .

2. قياس تقييم أداء العاملين :

تتشعب وظائف الإدارة و تتعدد كنتيجة حتمية لتطور أهدافها و واجباتها و الظروف البيئية التي تعمل من خلالها و يأتي تقييم أداء العاملين على رأس الوظائف المعقدة للإدارة و ذلك بسبب تعامله الدائم مع العنصر البشري سواء كمقيمين " مشرفين و مدراء " أم كمقيمين " عاملين " الأمر الذي يتيح باستمرار هامشا لا بأس به من التحيز سلبا و إيجابا . و يشير تقييم الأداء إلى عملية قياس و تحديد مستوى أداء الأفراد العاملين في المنظمة .

حيث أن معظم المنظمات تسعى إلى تحديد نوعية و كمية أداء الأفراد العاملين فيها و تحديد القابليات و الإمكانيات التي يمتلكها كل فرد و مد إحتياجات الأفراد إلى التطوير . و تعد وظيفة تقويم الأداء من أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية .

فعن طريق القياس و التقويم تتمكن المنظمة من الحكم على دقة السياسات و البرامج التي تعتمد عليها سواء كانت سياسات إستقطاب و إختيار و تعيين أم برامج و سياسات تدريب و تطوير و متابعة لمواردها البشرية ، و سوف نتعرف في هذا الفصل على عملية تقييم أداء العاملين و إستخداماتها .

و بالنظر لأهميتها تحتاج إدارة الموارد البشرية إعداد نظاما لتقييم الأداء ، و كلما كانت المنظمة أكبر حجما و أكثر تعقيدا و تعتمد على عناصر بشرية ناجحة كلما احتاجت المنظمة إلى نظاما ناجحا لتقييم أدائهم ثم يساعدها في الإستفادة المثلى منهم .

يمثل تقييم الأداء مكانا حيويا في الإدارة كنظام يستمد أهميته من كونه جوهر الرقابة ، و يمثل تحليل و دراسة التغذية العكسية التي تحدد مدى كفاءة موارد المنظمة في إنتاج المخرجات و بالذات البشرية بإعتبارها هي التي تقوم بشغل قيمة الموارد و إستثمارها و في ضوء نتائج الأداء يفترض أن تتخذ القرارات الخاصة بالنظام خصوصا المتعلقة منها بالعاملين كالتثبيت في الخدمة ، الترقية ، النقل ، العلاوات ، التدريب ...إلخ .

و إن تقييم أداء العاملين يعني قياس كفاءتهم و مدى مساهماتهم في إنجاز الأعمال المحاطة بهم ، و كذلك الحكم على سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل .

كما عرف تقييم الأداء على أنه عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بطريقة منصفة و عادلة لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون¹.

و ينجون ، و ذلك بالإستناد إلى عناصر و معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به .

¹ هاشم فوزي العبادي : إدارة الموارد البشرية " قضايا معاصرة في الفكر الإداري " ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الطبعة

الأولى ، عمان ، 2015 ، ص ص 74 . 75.

كما يقصد بتقييم أداء العاملين : تلك العملية التي تعني قياس كفاءة العاملين و صلاحياتهم و إنجازاتهم و سلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى قدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية و إستعدادهم لتقليد مناصب أعلى مستقبلا .

نستنتج من ذلك كله بأن وظيفة تقييم العاملين ما هي إلا عبارة عن سياسات و إجراءات مهمة تستخدم في رفع مستوى أداء العاملين و ذلك بالكشف عن القرارات و الطاقات الشخصية للعاملين إضافة إلى تعريفهم بمواطن القوة و الضعف لديهم في سبيل معالجة جوانب الضعف و تطوير و تنمية جوانب القوة نحو المزيد من الإنتاجية و السلوك الإيجابي .

و لا بد لنا أن نفرق بين مفهوم تقييم الأداء و مفهوم قياس الأداء فإن الإداريين الذين يهتمون عمليات قياس الأداء هم أقرب إلى الفشل في العملية الإدارية التطبيقية منهم إلى النجاح . لذلك فالإداريون الناجحون يهتمون بشكل ملحوظ بالمقاييس المختلفة التي يمكن الإستفادة بها في تقييم الأداء .

و يمكن توضيح مفهوم قياس الأداء بأنه : ذلك القياس الذي على أساسه يتحدد النجاح من الفشل عن طريق القرب و البعد من مقياسكل منهما .

فقياس الأداء إذن هو المقياس الصحيح الذي يتحج من خلال جمع جميع العوامل المؤثرة في التقدم نحو الهدف و قياس كل واحد منها على حدى ثم القياس الجمعي لها ثم قياس النتيجة الصحيحة بعيدا عن العوامل الوهمية التي قد تطفو على السطح ، بحيث يكون ذلك المقياس قياسا شاملا للعمليات الحسابية و الإجتماعية و الشخصية و الإعلامية و غيرها من جوانب العمل المختلف .

و لا شك أن عملية قياس الأداء هي عملية أساسية من العمليات الإدارية المتخذة لا تقدر بحال عن العمليات الإدارية الأخرى كإتخاذ القرار و بناء فريق¹ .

العمل و غيرها و من ثم لزم وضعها لخط عريض من الخطوط العريضة لمنظمة ما تريد أن تحقق نجاحات مختلفة في جوانب معينة .

¹ هاشم فوزي العبادي : مرجع سبق ذكره ، ص 76.

و هناك علاقة قوية بين وضع خطط العمل و اعتمادها للتطبيق و بين نتائج مقاييس الأداء المختلفة .

ذلك إن تلك المقاييس تعد كخريطة رسم واضحة لدى القدرة على تحقيق القرب أو البعد من هدف معين .

و إذا كانت خطة العمل يجب أن تراعي وضع أهداف يمكن تحقيقها ، فإنها بالتالي ستحتاج إلى قياس الأداء لتحديد ذلك بالدقة المطلوبة ، و يعد تقييم الأداء عملية ضرورية للتأكد من كفاءة استخدام الموارد المتاحة لدى المنظمة في تحقيق الأهداف المخططة و بالتالي فهي مدخل رقابي على مختلف أوجه نشاط الوحدة للتحقق من فعاليتها و تحقيقها للنتائج المستهدفة منها ، و تحليل ما قد يظهر من انحرافات عنها و إتخاذ ما يلزم من إجراءات تصحيحية تعيد هذه الأنشطة إلى مساراتها الصحيحة¹.

¹ هاشم فوزي العبادي : مرجع سبق ذكره ، ص 77 .

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم استعراض مدى أهمية الأداء الوظيفي و أهم أنواعه و مكوناته و شروطه ، أيضا تم استعراض معايير الأداء سواء التي تهتم بنواتج الأداء و أخرى تهتم بالسلوك الموجود داخل الوظيفة ، و كذا تقييم الأداء ثم تقييم أداء العاملين كونها محصلة لمجموع تقييم أداء الموارد البشرية ، التي تقوم على توفير المعلومات اللازمة و الكافية لإدارة المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية لأجل إتخاذ القرارات الإدارية التي تخص تنمية و تطوير أداء العمال بتوفّر شروط و عوامل الرضا و الإلتزام الوظيفي للعامل الذي يعد عامل أساسي في زيادة إنتاجية العمل ، و تحقيق أكبر قدر ممكن من الحاجات الإنسانية .

أما بالنسبة للأداء الوظيفي فهو مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الوقت الحاضر و أعمال أخرى في المستقبل ، وهو المجهودات التي يبذلها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة كالمساهمة في إحداث التغيير المطلوب و المساهمة كذلك في تنمية القدرات المواهب و إكتساب العامل معلومة لتكون عملية تقييم الأداء ضرورة لا بد منها لقياس كفاءة الأداء و الحكم على الفرد و محاولة تحسين أدائه و تحفيزه للوصول إلى المستويات العالية منها .

ضف إلى ذلك بالنسبة للمؤسسة فإن تقييم أداء العامل تزود المؤسسة بالمعلومات الدقيقة عن نقاط القوة و الضعف القابلة لتقييم أداء أعمالهم أثناء تأدية مهامهم في فترة زمنية محددة ، إلى جانب معرفة مدى التقدم في تنفيذ ساسة مواردها البشرية التي تعطيها القدرة على تصميم إستراتيجية تسييرها ، و التخطيط لتطورها مستقبلا ، كما تعتمد كميّاس لمكافأة عمالها وتوجههم نحو تقييم أدائهم و اتخاذ القرارات الإدارية بشأنهم كالترقية ، والنقل ، و التدريب والإختيار ... إلخ .

الفصل الرابع:

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

أولاً : منهج الدراسة .

ثانياً : أدوات جمع البيانات .

ثالثاً : مجالات الدراسة .

- المجال المكاني للدراسة .

- المجال البشري (عينة الدراسة) .

- المجال الزمني للدراسة

رابعاً : عرض و تحليل البيانات .

خامساً : نتائج الدراسة .

سادساً : إقتراحات و توصيات الدراسة .

خلاصة

تمهيد:

تعتبر الدراسة الميدانية أهم مرحلة يقوم بها الباحث أثناء محاولته لمعرفة الحقيقة العلمية لظاهرة المدروسة إذ بعد التطرق لدراسة تم في هذه المرحلة تحديد مجالات الدراسة (المكاني ، الزمني، البشري) وكذا المنهج المتبع في الدراسة بالاضافة لادوات جمع البيانات وصولاً إلى الأساليب الإحصائية وتحليل البيانات بطريقة علمية واتباع الاجراءات المنهجية ثم عرض النتائج المتحصل عليها وصولاً إلى مجموعة التوصيات والمقترحات وهذا ماسيتم التطرق له في هذا الفصل .

أولاً : منهج الدراسة :

1- منهج الدراسة : يعرف المنهج على أنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للظاهرة لإكتشاف الحقيقة و الإجابة على الإستفسارات التي يثيرها إنطلاقاً من طبيعة الدراسة و من أجل الحصول على معلومات دقيقة و موضوعية ¹.

وقد إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي و ذلك لأنه يتيح للباحث الوصف المنتظم و الدقيق للظواهر الإجتماعية كما هي في الواقع غرض الحصول على جل المعلومات الخاصة بالظاهرة المراد دراستها بالإضافة إلى إعتمادي على هذا المنهج في وصف مجتمع البحث و تحديده .

- تعريف المنهج الوصفي : هو طريقة يعتمد عليها الباحث في الحصول على معلومات دقيقة تصور الواقع الاجتماعي وتسهم في تحليل ظواهره ، ومن أهدافه جمع المعلومات الدقيقة عن جماعة أو مجتمع أو ظاهرة من الظواهر ، وصياغة عدد من التعليمات أو النتائج التي يمكن أن تكون أساساً يقوم عليه تصور نظري للإصلاح الاجتماعي ووضع مجموعة من التوصيات أو القضايا العلمية التي يمكن أن تكون ترشد السياسة الاجتماعية في هذا المجال ².

ويستخدم المنهج الوصفي لوصف الظاهرة في الوقت الحاضر لمعرفة خصائص كل ظاهرة من هذه الظواهر ، كما يصف العلاقات المتداخلة بين هذه الظواهر للوصول إلى نتائج تساعد في فهم الواقع الراهن ليتم تطويره مستقبلاً ³.

¹ محمد شفيق : البحث العلمي ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، مصر ، 1998 ، ص 86.

² أسماء ، عبد الله بن عبد المحسن التويجري : الخصائص الاجتماعية و الإقتصادية للعائدات للجريمة ، ط 1 ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، مكتبة الفهد ، 2011 ، ص 109 .

³ متولي النقيب : مهارات البحث عن المعلومات وإعداد أبحاث في البيئة الرقمية، ط 1، القاهرة، الدار المصرية، اللبنانية، 2008، ص35.

ثانياً: أدوات جمع البيانات:

لا يمكن للباحث أن ينطلق في دراسة ظاهرة معينة و خاصة في العلوم الإجتماعية من دون الإعتماد في ذلك على أداة من أدوات جمع البيانات ولهذا عليه الإعتماد على مختلف هذه البيانات و التي تمكنه من جمع المعطيات اللازمة حول بحثه و قد إعتمدت دراستنا الحالية على أداة الإستمارة كأداة أساسية و الملاحظة كأداة ثانوية .

- الملاحظة :

هي عبارة عن الجهد الحسي أو العقلي المنظم و المنتظم الذي يقوم به الباحث بغية التعرف على بعض المظاهر الخارجية المختارة الصريحة و الخفية للظواهر و الأحداث و السلوك الحاضر في موقف معين ووقت محدد فهي أسلوب من أساليب جمع البيانات يعتمد على المراقبة المنتظمة و الدقيقة لسلوك الأفراد أو الظواهر كما تحدث في الواقع بهدف تفسيرها و تحليلها¹.

" حيث تم ملاحظة أن أغلب العاملين يعملون في بيئة عمل منظمة يخضعون إلى قوانين صارمة ، كذلك أن أغلب العاملين حصلو على تحفيزات مادية و معنوية منها دورات تكوينية ، ترقيات ، قفة رمضان ، منحة عيد الأضحى ".

- المقابلة :

هي أداة من أدوات جمع البيانات تقوم على حوار مباشر بين الباحث و المبحوث بهدف الحصول على معلومات دقيقة حول موضوع الدراسة .

" تم إجراء مقابلة مع عميد كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية من أجل النزول إلى الميدان و توزيع الإستمارات ، أيضا مع بعض العاملين لم يتم فهم بعض الأسئلة منه تم حوار بين الباحثين و المبحوثين و إستفدنا أكثر من إجابة إضافية ، أيضا تم المقابلة مع الأمين العام

¹ موريس أنجرس : منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، الطبعة الخامسة ، دار القصة للنشر و التوزيع ، أنجو ، كندا ،

للإدارة المركزية من أجل توزيع الإستمارات ثم من أجل معرفة هيكل الجامعة وعدد العاملين في الجامعة لضبط موضوع بحثنا بدقة .

- الإستمارة :

تعريف الاستمارة هي مجموعة من الأسئلة وضعت من قبل الباحث من أجل إستنباط معلومات معينة و التي تتعلق بظاهرة أو مشكلة محددة كما تعرف بأنها أداة من أدوات جمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق إعداد إستمارة يتم تعبئتها من قبل عينة متمثلة في مجموعة أفراد¹.

" وقد إستخدمت هذه الأداة في دراستي و قمت بصياغة أسئلتها في شكلها النهائي و تضمنت 35 سؤالاً موزعين على 3 محاور .

المحور الأول : البيانات الشخصية يضم 6 أسئلة من السؤال رقم 1 إلى السؤال رقم 6 ، تتعلق بمعلومات حول المبحوثين .

المحور الثاني : الحوافز المادية و المعنوية يضم 14 سؤالاً، من السؤال رقم 7 إلى السؤال رقم 20 .

المحور الثالث : علاقة التحفيز بالأداء الوظيفي يضم 15 سؤالاً، من السؤال رقم 21 إلى السؤال رقم 35.

حيث احتوت على مجموعة من الأسئلة المفتوحة و اخرى مغلقة و أخرى شبه مفتوحة و مغلقة.

¹ عصام أحمد علي عبد الرحيم صالح : مرجع سبق ذكره.

ثالثاً : مجالات الدراسة

- المجال المكاني : يقصد به المكان الذي أجريت به الدراسة .

" تم إجراء هذه الدراسة على مستوى جامعة الشاذلي بن جديد الطارف و التي تحتوي على مجموعة من الكليات ، حيث تم إنجاز هذه الدراسة في كل من كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية ، الأدب و اللغات ، الإدارة المركزية ... حيث تم إختيار هذه المؤسسة نظرا لملائمتها لموضوع البحث وإرتباط نشاطها بشكل مباشر بمتغيرات الدراسة المتمثلة في التحفيز المهني و الأداء الوظيفي " .

- المجال البشري : يقصد به مجموع الأفراد الذين يشكلون مجتمع البحث و الذين تم الإعتماد عليهم في

جمع البيانات الميدانية بإعتبارهم مصدر المعلومات الأساسية المتعلقة بموضوع الدراسة .

وفي إطار هذه الدراسة تمثل المجال البشري في مجموعة من العاملين داخل جامعة الشاذلي بن جديد الطارف .

- عينة الدراسة :

تعريف العينة : هي نموذج يشمل جزء أو جانب من محددات المجتمع الأصلي المعني بالبحث و التي تكون ممثلة له و تحمل صفاته المشتركة و هذا النموذج يغني على الباحث دراسة كل وحدات و مفردات المجتمع الأصلي خاصة في حالة صعوبة أو إستحالة دراسة كل الوحدات¹.

"وقد تم إختيار عينة عشوائية مكونة من 60 عامل بطريقة مناسبة تتماشى مع طبيعة الدراسة بهدف التعرف على آرائهم و تصوراتهم حول أثر التحفيز المهني على الأداء الوظيفي " .

¹ عصام حسن أحمد ، علي عبد الرحيم صالح : البحث العلمي أسسه و مناهجه ، دار الرضوان للنشر و التوزيع ، عمان ، 2014 ،

تعريف العينة العشوائية : هي العينات التي تم اختيار مفرداتها دون تدخل الباحث بمعنى أن اختيار مفرداتها لا يتم بقصد أو تعمد أن تتضمن العينة مفردات معينة و عدم تضمنها مفردات أخرى ، وفي العينة العشوائية تتاح فرص متساوية لجميع مفردات المجتمع الأصلي لدراسة ولذلك تسمى العينة غير المتحيزة أو العينة الإحتمالية¹.

حيث تم توزيع الإستمارة على مجموعة من العاملين في كلية الاداب و اللغات ، قسم العلوم الاجتماعية الانسانية ، الادارة المركزية حيث أخذنا مجموع الادارين بنسبة 10 % قدروب 60 عامل .

تم توزيع 60 إستمارة على أفراد العينة ، غير أنهم لم يتم إسترجاع سوى 50 إستمارة وهو ما يمثل نسبة إسترجاع معتبرة يمكن الاعتماد عليها في تحليل نتائج الدراسة .

– المجال الزمني : يقصد به الفترة التي إستغرقها الباحث في إنجاز دراسته وقد تم إنجاز دراستنا

خلال الفترة الزمانية الممتدة من يوم 4 مارس دامت إلى غاية 20 أبريل 2026 .

¹ عبد العزيز بركات : مقدمة في التحليل الإحصائي لبحوث الإعلام ، القاهرة ، الدار المصرية ، 2014 ، ص 103 .

رابعاً : عرض البيانات و تحليلها.

المحور الأول : البيانات الشخصية .

الجدول رقم(10) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس .

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	13	26%
أنثى	37	74%
المجموع	50	100%

المصدر : السؤال رقم 1 من المحور الأول.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان اكثر من نصف افراد العينة هم إناث ،وقد بلغت نسبة الإناث في حين بلغت نسبة الذكور 26 % و يعود ذلك إل اعتماد الجامعة على الكفاءات ذكورا وإناثا دون 74% تمييز وهذا يرجع لعدم وجود أعمال شاقة دليل على وجود الإناث بنسبة كبيرة .

الجدول رقم (11) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن .

السن	التكرارات	النسبة المئوية
اقل من 30	1	2%
من 30 الى 40	21	42%
من 40 الى 50	23	46%
اكبر من 50	5	10%
المجموع	50	100%

المصدر : السؤال رقم 2 من المحور الأول .

نلاحظ من خلال الجدول رقم 11 بأن أعمار الأغلبية من أفراد العينة جاءت ما بين 40 إلى 50 سنة حيث بلغت نسبة هذه الفئة 46% في حين تليها الفئة العمرية من 30 إلى 40 وبلغت هذه النسبة 42% وتليها الفئة العمرية أكبر من 50 وبلغت نسبة هذه الفئة 10% وتليها الفئة العمرية أقل من 30 وبلغت هذه الفئة 2% وهذا راجع الى كون أن الجامعة تهتم بتشغيل الفئة الأكثر خبرة و المؤهلات العلمية . وهذا راجع الى كون أن الجامعة تهتم بتشغيل الفئة الأكثر خبرة و المؤهلات العلمية .

الجدول رقم (12): يمثل توزيع افراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة الاجتماعية
26%	13	أعزب
70%	35	متزوج
2%	1	مطلق (ة)
2%	1	ارمل
100%	50	المجموع

المصدر : السؤال رقم 3 من المحور الأول .

نلاحظ من خلال الجدول رقم 12 بأن أعلى نسبة من بيانات الحالة الاجتماعية هي فئة المتزوجين حيث بلغت نسبة هذه الفئة 70 % في حين تأتي بعدها بدرجة أقل فئة العازبين بنسبة 26 في تليهم بنسبة متساوية فئة الارمل والمطلق بنسبة بلغت 2 وهذا يرجع الى أن أغلبهم في سن يؤهلهم ويحفزهم الى الزواج.

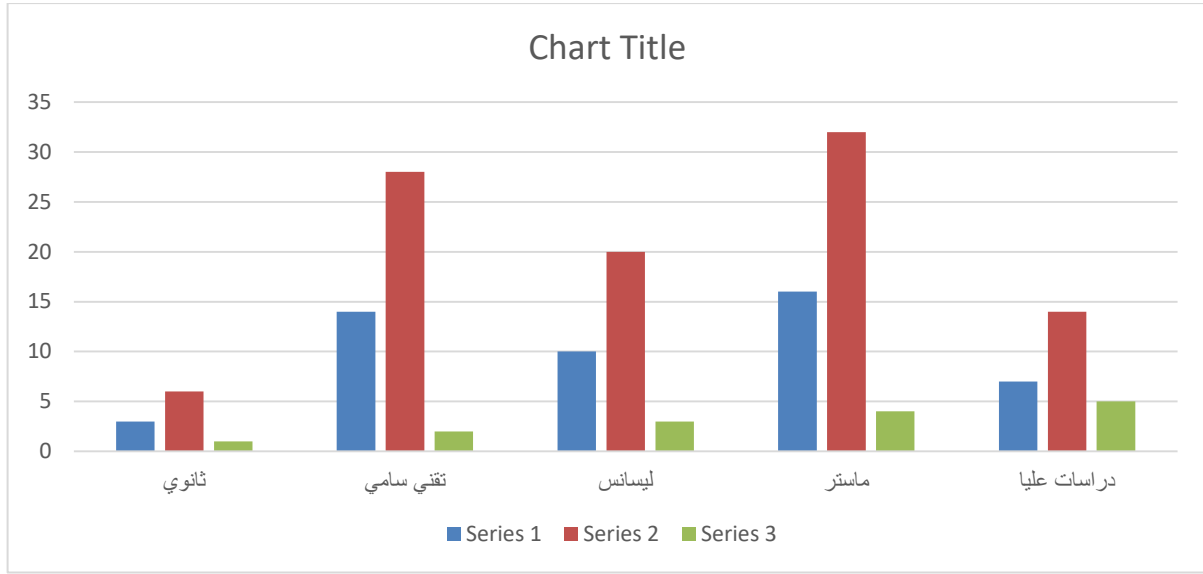
الجدول رقم (13): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي .

المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي	3	6%
تقني سامي	14	28%
ليسانس	10	20%
ماستر	16	32%
دراسات عليا	7	14%
المجموع	50	100%

المصدر : السؤال رقم 4 من المحور الأول .

نلاحظ من خلال الجدول رقم 13 المؤهل العلمي لأغلبية أفراد العينة هو المؤهل الجامعي حيث بلغت نسبة الماستر بـ 32% وتليها نسبة تقني سامي و تقدر بـ 28% في حين تأتي فئة الليسانس وتقدر بـ نسبة 20% و تأتي بعدها فئة الدراسات العليا وتقدر بنسبة 14 % وأخيرا تأتي فئة الثانوي وتقدر بـ 6% ويرجع هذا إلى كون الجامعة تهتم بتشغيل ذوي المؤهلات والشهادات العليا لتقديم أفضل أداء .

الشكل رقم (07): أعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي .



المصدر : أعمدة بيانية للسؤال رقم (4) من المحور الأول .

أعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي حيث نلاحظ أن أعلى نسبة هي فئة الماستر كما تليها التقني سامي ثم الليسانس ثم دراسات عليا و أخيرا ثانوي كما موضحة 32% وضحنا سابقا بأنها في الأعمدة البيانية .

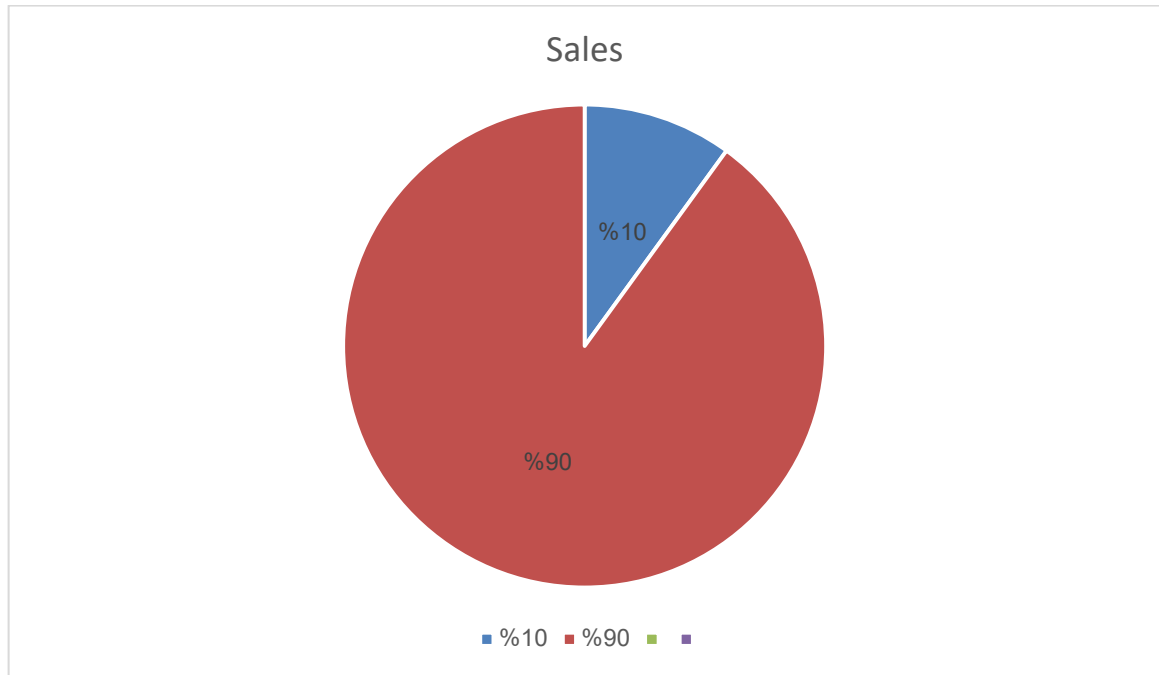
الجدول رقم (14) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب مجال الوظيفة الحالية .

النسبة المئوية	التكرارات	مجال الوظيفة الحالية
90%	45	إداري
0%	0	أستاذ
10%	5	أستاذ إداري
100%	50	المجموع

المصدر : السؤال رقم (5) من المحور الأول

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) المتمثل في مجال الوظيفة الحالية بأن الوظيفة الغالبة لأفراد العينة هي إداري حيث بلغت نسبة 90 % في حين تليها وظيفة أستاذ إداري بنسبة 10 % و بنسبة معدومة وظيفة أستاذ وهذا يرجع إلى وظيفة العينة المستهدفة ، بناءا على ذلك يمكن القول أن نتائج الدراسة ستكون موجهة أساسا نحو فهم واقع التحفيز و الأداء لدى الإداريين بينما تبقى محدودة فيما يخص الفئات الأخرى ، كما يستحسن في الدراسات المستقبلية تحقيق توازن أكبر في توزيع العينة لضمان تمثيل أدق لجميع الفئات المهنية داخل المؤسسة . كما يمكن تفسير هذا التوزيع بأن الإداريين هم الأكثر توفرا أثناء توزيع الإستمارات و الأكثر تفاعلا معهم ، و من زاوية أخرى فإن هذا التوزيع قد يؤثر على تحليل العلاقة بين التحفيز المهني و الأداء والوظيفي لأن طبيعة الأداء تختلف من فئة لأخرى .

الشكل رقم (08): دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب مجال الوظيفة الحالية .



المصدر : الجدول رقم 5 من المحور الأول .

دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب مجال الوظيفة الحالية حيث نجد أن الوظيفة الغالبة لأفراد العينة هي إداري بنسبة 90 % في حين تليها وظيفة أستاذ إداري بنسبة 10 % و يمكن تفسير هذا التوزيع بأن الإداريين هم الأكثر توفرا أثناء توزيع الإستمارات . نرى أن أغلبهم من

أفراد الهيئة إداريون ، مما يشير إلى أن العمليات الإدارية مشبعة بالقوى العاملة ، وهذا قد يسهل التنظيم و المتابعة ، مما يضمن سير العمليات التنظيمية و الإدارية بشكل منتظم .

الجدول رقم (15) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة .

عدد سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	5	10%
من 5 إلى 10	10	20%
من 10 إلى 15	15	30%
من 15 سنة إلى ما فوق	20	40%
المجموع	50	100%

المصدر : السؤال رقم 6 من المحور الأول

نلاحظ من خلال الجدول رقم 15 المتمثل في عدد سنوات الخبرة بأن أكبر عدد من أفراد عينة الدراسة تتراوح سنوات خبرتهم من 15 سنة إلى ما فوق وهي تمثل النسبة الأكبر ضمن فئات هذه العينة نسبت بـ 40% هذا يعني أن أغلب أفراد العينة من ذوي الخبرة الطويلة جدا ، وهو مؤشر قوي على وجود طابع من الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة ، بالإضافة إلى تراكم الخبرات الكبيرة لدى العمال . هذه الفئة غالبا مكا تكون لها قدرة أعلى على إتخاذ القرار و الإشراف ونقل المعرفة للعمال الأقل خبرة . وتليها أقدمية من 10 إلى 15 سنة ما نسبته 30% من مجموع العينة وهي نسبة معتبرة مايدل على أن جزءا هاما العينة يملك خبرة طويلة نسبيا ، وبالتالي يمتلك مهارات وإستقرارا مهنيا أكبر، ويمكن أن يكون له دور مهم في نقل الخبرة داخل المؤسسة. ثم تليها أقدمية من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 20% وهي نسبة متوسطة تعكس وجود شريحة من العمال ذوي خبرة متوسطة يمكن إعتبارهم في مرحلة بناء وتنشيت كفاءاتهم المهنية. ثم تليها نسبة أقل من 5 سنوات ما نسبوا بـ 10 % من مجموع العينة ، وهي نسبة ضعيفة مايدل على أن عدد العمال الجدد ذوو الخبرة المحدودة داخل

المؤسسة قليل نسبيا . هذا قد يشير إلى أن المؤسسة لا تعتمد بشكل كبير على العمال الجدد، و أن هناك إستقرار وظيفي يجعل العمال يبقون لفترات أطول ،وعليه يمكن القول أن عنصر الأقدمية متوفر بدرجة كبيرة بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف ، مايدل على أنها تحافظ على عمالها القداما .

المحور الثاني : الحوافز المادية و المعنوية .

الجدول رقم (16): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأجر الذي يتقاضاه الموظف وتناسبه مع الجهد المبذول

الأجر	التكرارات	النسبة المئوية	تبيان الأجر التكرارات	النسبة المئوية
نعم	9	18%	10	20%
لا	41	82%	40	80%
المجموع	50	100	50	100%

المصدر : السؤال رقم 7 و 8 من المحور الثاني .

نلاحظ من خلال الجدول رقم 16 أن الأجر الذي يتقاضاه أغلب الموظفين لا يلبي إحتياجاتهم المختلفة حيث قدرت نسبتهم بـ 18 % هذه النتائج تعكس بوضوح أن أغلبية العمال ترى أن الاجر الحالي غير كافي لتغطية إحتياجاتهم المختلفة ، وهو ما قدج يشير إلى وجود عدم رضا مالي داخل المؤسسة ، وذلك قدج يؤثر على مستوى الدافعية والإستقرار . وبنسبة قليلة جدا كانت الإجابة بنعم يلبي إحتياجاتهم نسبو بـ 18% وهو مايعكس أن الرضا عن مستوى الاجور منخفض بشكل واضح داخل المؤسسة ،ويعتبرون أن أجورهم تغطي إحتياجاتهم ،بينما الغالبية لا تشارك هذا الرأي مما يدل على وجود فجوة بين مستوى الدخل وتكاليف المعيشة . هذا الإنخفاض في نسبة الرضا قد يشير إلى عدة نقاط مهمة ، منها أن الإجور الحالية قد لا تواكبي متطلبات الحياة اليومية المتزايدة ،أو أنها لا تتناسب مع طبيعة العمل والجهد المبذول وهذا عامل قد يؤثر سلبا على الدافعية ، والإلتزام الوظيفي والانتماء للمؤسسة .

كذلك تم التصريح بأن الجهد المبذول يتناسب مع الأجر نسبوا بـ 20 % وهذا يدل على شعور غالبية العاملين بوجود عدم عدالة نسبية بين ما يقدمونه من مجهود وما يحصلون عليه من مقابل مادي، وهو ما قد ينعكس سلباً على الرضا الوظيفي والالتزام داخل المؤسسة. أما أغلبهم صرحوا بأن الجهد المبذول لا يتناسب مع الأجر الذي يتقاضونه ونسبو بـ 80%، وهذا راجع إلى ضعف الراتب المتحصل عليه، كذلك إرتفاع المستوى المعيشي، وهناك إجابات أخرى تم التصريح بها غلاء الأسعار، الإلتزامات العائلية، الديون والإلتزامات المالية، وبشكل عام يظهر من خلال هذين المؤشرين أن هناك تناقضاً واضحاً لدى أغلب أفراد العينة من الجانب المادي للأجر سواء من حيث كفايته أو من حيث عاداته مقارنة بالجهد المبذول.

الجدول رقم (17): يمثل توزيع أفراد العينة حسب زيادة الأجر منذ الإلتحاق بالمؤسسة .

زيادة الأجر منذ الإلتحاق بالمؤسسة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	48	96%
لا	2	4%
المجموع	50	100%

المصدر : السؤال رقم 9 من المحور الثاني .

نلاحظ من خلال الجدول رقم 8 أن أكثر من نصف موظفين جامعة الشاذلي بن جديد الطارف إزداد أجرهم منذ إلتحاقهم بالمؤسسة حيث قدرت نسبتهم بـ 96% وهذا راجع إلى مدى تقدير الجهد المبذول الذي يقدمه العامل، دلالة على وجود سياسة الترقية أو مراجعة دورية للأجور داخل المؤسسة سواء من خلال الزيادات السنوية، التدرج الوظيفي، التحسينات المرتبطة بالأقدمية والأداء، هذا المؤشر يعتبر إيجابياً من حيث المبدأ لأنه يدل على أن المؤسسة لا تبقى الأجور ثابتة، بل هناك نوع من الحركية في نظام التعويضات، مما قد يساهم في الحفاظ على إستقرار العمال و تحفيزهم نسبياً على الإستمرار في العمل، كما أن إرتفاع النسبة يعكس أيضاً طول فترة بقاء عدد كبير من العمال داخل المؤسسة و هو ما تم ملاحظته في

توزيع سنوات الخبرة . وبنسبة ضئيلة لم يزداد أجرهم نسبو ب 4 % وهذا راجع إلى كون الموظف لا يزال في بداية مساره المهني .

وبصفة عامة يمكن القول أن هذه النتائج تعكس وجود سياسة تحسين تدريجي للأجور داخل المؤسسة ، و هو عامل إيجابي من حيث الإستقرار الوظيفي و الإحتفاظ بالموارد البشرية غير أن هذا المؤشر وحده لا يكفي للحكم على رضا العمال خاصة إذا ما تم مقارنته بنتائج أخرى أظهرت وجود عدم رضا حول كفاية الأجر أو عدالته مقارنة بالجهد المبذول ، مما يدل على أن الزيادة في الأجر لا تعني بالضرورة تحقيق الرضا الوظيفي الكامل .

الجدول رقم (18): يمثل توزيع افراد العينة حسب موقف الموظف من المكافآت .

النسبة المئوية	التكرارات	موقف الموظف
76%	38	نعم
24%	12	لا
100%	50	المجموع

المصدر: السؤال رقم 10 من المحور الثاني.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 18 ان اغلب الموظفين تحصلوا مكافآت داخل الجامعة والتي نسبت بأكثر من نصف العينة بنسبة 76% لاحظنا أن أغلبهم تحصلو على ترقيات و شهادات تقديرية ومكافآت مالية وهذا راجع إلى جديتهم في العمل أدائهم المتميز، دلالة على أغلب العمال لديهم تجربة مباشرة مع هذا النوع من الحوافز وهو ما يمكن أن يساهم في تعزيز الدافعية لديهم و رفع مستوى الرضا الوظيفي ، خاصة إذا كانت هذه المكافآت مرتبطة بمعايير واضحة مثل الأداء أو الإنتاجية . كما يعكس هذا نوعا من الإستمرارية في تطبيق نظام التحفيز داخل المؤسسة . و لاحظنا كذلك أن أقل من نصفهم لم يتحصلو على مكافآت

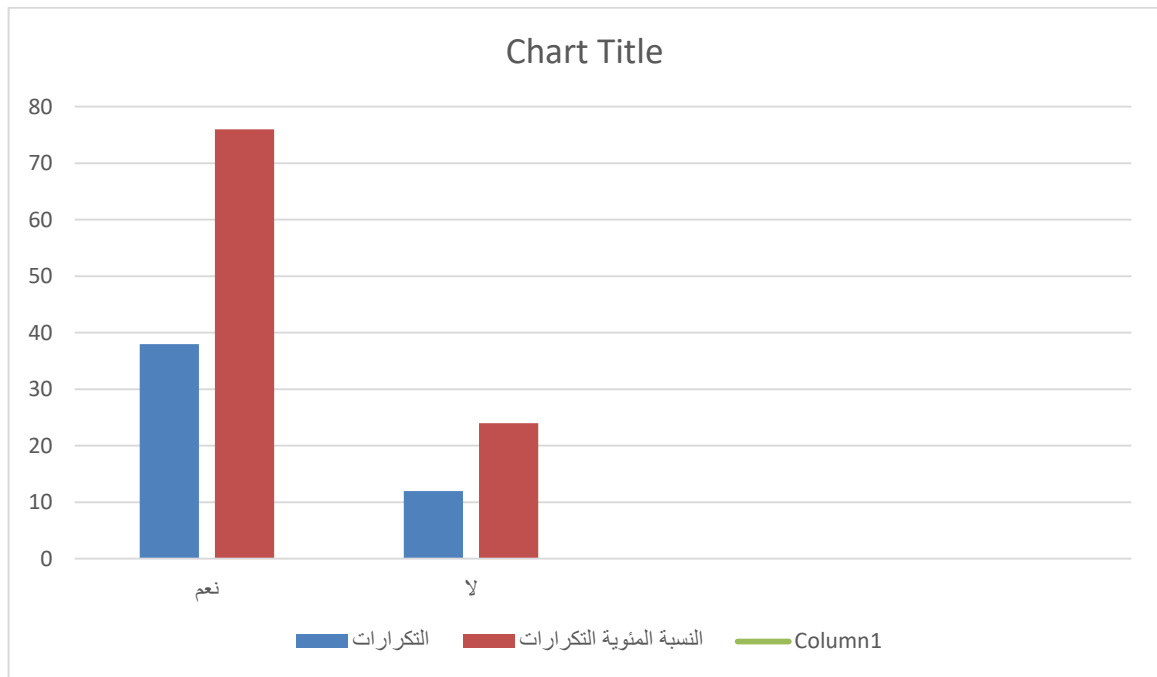
نسبو ب 24 % و قد تعكس وجود فئة من العمال لم تشملها سياسات التحفيز سواء بسبب طبيعة مناصبهم ، أو ضعف أدائهم ، أو غياب معايير عادلة و شفافة في توزيع المكافآت .

هذا الوضع قد يولد شعورا بعدم المساواة أو التمييز بين الموظفين ، خاصة إذا لم تكن معايير منح المكافآت واضحة للجميع .

أما من حيث موقف الموظفين من المكافآت بشكل عام فإن النتائج توحي بأن هناك توجه إيجابي لدى غالبية العينة إتجاه هذا النظام ، بما أن نسبة المستفيدين مرتفعة .

و بصفة عامة يمكن القول أن هذه النتائج تعكس نظام المكافآت داخل المؤسسة ، و يشمل أغلب الموظفين مما يجعله أداة تحفيزية مهمة ، إلا أن فعاليتها الكاملة تبقى مرتبطة بمدى عدالة توزيعه و شفافيته ، لأن غياب التوازن في الاستفادة قد يؤثر سلبا على شعور بعض الموظفين بالتمييز .

الشكل رقم (09): أعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة حسب موقف الموظف من المكافآت .



المصدر: أعمدة بيانية للسؤال رقم 10 من المحور الثاني .

أعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة حسب موقف العامل من المكافآت حيث تمثل نسبة 76 % من الموظفين وضحو موقفا إيجابيا مما يدل على أن معظم الأفراد يرون المكافآت كعامل محفز أو مرغوب فيه هذا يشير إلى أن المكافآت تعتبر إستراتيجية فعالة لتعزيز الدافعية و الأداء الوظيفي . أما النسبة الأقل لم يرون المكافآت بشكل إيجابي وكانت الإجابة بـ (لا) و

هذا قد يكون بسبب شعورهم بعدم كفاية المكافآت مقارنة بالجهد المبذول ، إختلاف الإحتياجات و الدوافع الفردية . حيث نرى أن المكافآت تلعب دورا مهما في تحفيز العاملين ، لكن يجب على الإدارة الإنتباه إلى الأسباب التي تجعل بعض العاملين غير راضين لضمان تحسين الأداء و الولاء الوظيفي .

الجدول رقم (19): يمثل توزيع أفراد العينة حسب موقفهم من الزيادة في الأجر.

موقفهم من الزيادة في الأجر	التكرارات	النسبة المئوية
العمل بجهد	16	32%
زيادة الثقة في النفس	18	36%
تحسين الأداء	16	32%
المجموع	50	100%

المصدر:السؤال رقم 11 من المحور الثاني.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 19 أن أغلب الموظفين عندما يزداد أجرهم يدفعهم إلى الثقة بالنفس حيث نسبوا بـ 36% و تعكس هذه النسبة الأعلى أن العامل عندما يتحصل على زيادة في الاجر يشعر بالتقدير والاعتراف بمجهوده المبذول من طرف المؤسسة ،الاجر الذي ينعكس إيجابيا على حالته النفسية والمعنوية ،ويجعله أكثر انتماء وإستقرار في عمله. كما أن شعور العامل بقيمته داخل المؤسسة يعزز ثقته في قدراته المهنية ويدفعه الى أداء مهامه بروح إيجابية ومسؤولية أكبر ،وهو مايدل على أن تحسين الاداء لا يقتصر على الجانب المادي فقط بل تمتد الى الجانب المعنوي للعامل لانه عامل مهم أجل الدفع الى العمل بجهد أكبر . ثم تليها نسبة كل من العمل بجهد و تحسين الأداء نسبوا 32% وهذا راجع إلى أن الزيادة في الأجر تؤثر على تحفيز الموظفين ومدى إلتزامهم الوظيفي ،فهي تبين أن الزيادة في الاجر تعتبر دافعا مهما لتحفيز العاملين على بذل مجهود إضافي وتحسين الاداء داخل المؤسسة إذ يصبح العامل أكثر إلتزاما بمهامه وأكثر حرصا على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية ، حيث يسعى العامل إلى المحافظة على الإمتيازات التي يحصل ل عليها أو تحقيق مزيد من المكافآت

مستقبلاً ، مما يرفع من درجة الاجتهاد والانضباط في العمل ، كما أن التحفيز المادي يساعد على التقليل من الشعور بالاحباط والروتين المهني مما يساهم في تحسين جودة العمل والرفع من مردودية العامل ، فكلما شعر العامل بأن المؤسسة تكافئ جهوده مادياً زادت زغبته في تقدير أداء أفضل .ومن خلال هذه النتائج يمكن القول أن الزيادة في الاجر تعد من أهم الحوافز المادجية التي تؤثر بشكل مباشر على سلوك العاملين وأدائهم داخل المؤسسة ، حيث يساهم في تعزيز الثقة بالنفس و تشجيع العامل على بذل مجهود أكبر إضافة إلى تحسين مستوى الاداء الوظيفي.

الجدول رقم (20) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب موقفهم من تقديم المؤسسة خدمات إجتماعية.

موقف العاملين من الخدمات الإجتماعية	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	37	74%
لا	13	26%
المجموع	50	100%

المصدر السؤال رقم 12 من المحور الثاني.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 20 أن أغلبية لعاملين كانت إجاباتهم بنعم بنسبة 74% وهي النسبة الأكبر حيث تعكس هذه النتائج إهتمام المؤسسة بالعامل من الجانب الاجتماعي و الانساني حيث تسعى إلى توفير مجموعة من الامتيازات والخدمات التي تساعد البعاملين على تحقيق الاستقرار النفسي والاجتماعي وتحسين ظروفهم المعيشية . وقد كانت مختلف إجابات المبحوثين حول طبيعة الخدمات الاجتماعية المقدمة البتمثلة في تقديم منحة عيد الاضحى، قفة رمضان ،إضافة الى الاستفادة من العطل المرضية والتعويضات المختلفة،وهي خدمات تعكس حرص المؤسسة على دعم العاملين ومساعدتهم في مواجهة الاعباء المعيشية و الاجتماعية .وتعتبر منحة عيد الاضحى وقفة رمضان من أهم أشكال الدعم الاجتماعي التي تعزز روح التضامن والتكافل داخل المؤسسة ، خاصة أن هذه المناسبات الدينية تتطلب مصاريف إضافية قد تنقل أعباء العامل . لذلك فان تقديم مثل هذه المساعدات يترك أثرا

إيجابتيا لدى العاملين ويجعلهم يشعرون أن المؤسسة تهتم باوضاعهم الاجتماعية و الاسرية مما يزيد من درجة الالتزام وتعزيز الولاء الوظيفي لديهم . أما نسبة 26 % التي صرحت بعدم وجود خدمات إجتماعية ، فقد ترجع إلى إحتلاف مستوى إستفادة ابعاملين من هذه الخدمات أو إلى إعتقاد بعض العاملين بأنها غير كافية لتلبية إحتياجاتهم ، كما قد يكون السبب مرتبطا بضعف التواصل داخل المؤسسة حول طبيعة الخدمات المتوفرة وكيفية الاستفادة منها. وعموما توضح هذه النتائج أن المؤسسة تسعى إلى توفير بيئة عمل داعمة من خلال تقديم خدمات إجتماعية متنوعة تهدف إلى تحسين الظروف الاجتماعية والمهنية للعاملين .

الجدول رقم (21): يمثل توزيع أفراد العينة حسب موقفهم من التحضير الجيد لرفع كفاءتهم المهنية.

النسبة المئوية	التكرارات	موقف العاملين من التحضير الجيد.
96%	48	نعم
4%	2	لا
100%	50	المجموع

المصدر : السؤال رقم 13 من المحور الثاني .

نلاحظ من خلال الجدول رقم 21 أن إجابة أغلب العاملين كانت بنعم بنسبة 96% وهي النسبة الغالبة داخل العينة مما يعكس مدى وعي العاملين بأهمية التحضير الجيد في تحسين الاداء المهني ورفع مستوى الكفاءة داخل المؤسسة ، إذ يعتبر التحضير المسبق و التخطيط الجيد من العوامل الاساسية التي تساعد العامل على أداء مهامه بطريقة أكثر فعالية وتنظيما ، كما يساهمان في إكتساب الخبرات وتطوير المهارات المهنية اللازمة لمواكبة متطلبات العمل الحديثة ، كما تدل هذه النسبة على إقتناع أغلب أفراد العينة بأن التحضير ينعكس بشكل إيجابي على جودة العمل ، ويزيد من القدرة على تحمل المسؤوليات و إتخاذ القرارات المناسبة أثناء أداء المهام الوظيفية ، ومن جهة أخرى يمكن تفسير هذه النتائج بكون المؤسسة تسعى إلى تشجيع العاملين على تطوير أنفسهم مهنيا من خلال توفير بيئة عمل تساعد على التعلم وإكتساب الخبرة ، إضافة إعتداد على أساليب تنظيمية و تحفيزية تدفع

العمال إلى الاهتمام بالتحضير والتخطيط الجيد قبل أداء مختلف النشاطات المهنية . كما ان إرتفاع نسبة الموافقة يدل على وجود ثقافة مهنية لدى العمال تقوم على أهمية الاجهاد و الانضباط والرغبة في تحسين مستوى الاداء واستمراره . أما بنسبة قليلة التي أجابت بـ لا المقدرة بـ 4 % ، فقد تعود إلى إختلاف وجهات النظر بين العاملين أو ألى إعتقاد بعضهم بأن الخبرة الميدانية وحدها كافية لأداء العمل دون الحاجة إلى تحضير مسبق، أو ربما بسبب بعض الصعوبات المتعلقة بضغط العمل أو نقص الامكانيات التي قد تعيق عملية التحضير الجيد .

الجدول رقم (22) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب رأي العاملين أي نوع من الحوافز الأكثر ميولا .

نوع الحوافز	التكرارات	النسبة المئوية
الحوافز المادية	4	8%
الحوافز المعنوية	1	2%
كلاهما معا	45	90%
المجموع	50	100%

المصدر : السؤال رقم 14 من المحور الثاني .

نلاحظ من خلال الجدول رقم 22 أن أغلب العاملين كان رأيهم أن كلا من الحوافز المادية والمعنوية هي الأكثر ميولا بالنسبة للفرد العامل والتي قدرت بـ 90 % و تعكس هذه النتائج إدراك العاملين لأهمية التكامل بين الحوافز المادية و المعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي و تحسين الأداء المهني إذ لا يقتصر تحفيز العامل على الجانب المادي فقط كالأجور و المكافآت و المنح بل يحتاج أيضا إلى التقدير المعنوي و الإحترام و التشجيع و الشعور بقيمته داخل المؤسسة فالجمع بين النوعين يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين و يزيد من درجة إلتزامهم وولائهم للمؤسسة ، كما يدفعهم إلى بذل مجهود كبير و تحقيق أداء أفضل .

كما توضح النسبة المرتفعة الخاصة بإختيار الحوافز المادية و المعنوية معا أن العاملين يرون أن التحفيز الفعال لا يتحقق من خلال عنصر واحد فقط بل من خلال سياسة متوازنة تجمع بين تلبية الإحتياجات المادية و النفسية و الإجتماعية للعامل . فالحوافز المادية تساعد على تحسين المستوى المعيشي للعامل بينما تعمل الحوافز المادية على تعزيز الثقة بالنفس ، الشعور بالتقدير و الإنتماء للمؤسسة . أما نسبة 8% التي فضلت الحوافز المادية فقط فقد تعود إلى أن بعض العاملين يعتبرون الجانب المالي العامل الأساسا الذي يدفعهم إلى تحسين أدائهم خاصة في ظل إرتفاع متطلبات المعيشة ، مما يجعلهم يركزون على الأجور و المكافآت و الترقيات المالية أكثر من غيرها . في حين أن النسبة الضعيفة جدا مقدرة بـ 2 % التي فضلت الحوافز المعنوية فقط ، فقد تعود إلى وجود فئة قليلة من العاملين تهتم أكثر بالتقدير و الإحترام و بيئة العمل الجيدة و ترى أن الدعم المعنوي و التشجيع لهما أثر كبير في تحقيق الولاء الوظيفي .

الجدول رقم(23): يمثل توزيع أفراد العينة حسب منح المكافآت والعلاوات.

منح المكافآت والعلاوات	التكرارات	النسبة المئوية
لكل العاملين	17	34%
للأكفاء فقط	33	66%
المجموع	50	100%

المصدر:السؤال رقم15من المحور الثاني.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 23 أن إجابة أغلب العاملين كانت أن أغلب المكافآت تمنح للأكفاء فقط نسبوا بـ66% و هي النسبة الأكبر وتعكس هذه النتائج إعتماد المؤسسة على مبدأ الكفاءة و التمييز في منح الحوافز المادية حيث تسعى إلى مكافئة العاملين الأكثر إجتهدا و إنتاجية و ذلك بهدف تشجيعهم على الإستمرار في تحسين أدائهم وبذل مجهود أكبر في العمل فربط المكافآت و العلاوات بالكفاءة يعتبر من الأساليب الحديثة في التسيير الإداري كما تدل النسبة المرتفعة الخاصة بمنح المكافآت للأكفاءات فقط تدل على أن المؤسسة تعتمد على معايير معينة في تقييم الأداء مثل الخبرة ، جودة العمل ، الانضباط ، تحقيق الأهداف المهنية،

وهو ما يساعد على تحقيق العدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين الذين يبذلون مجهودات أكبر مقارنة بغيرهم كذلك فإن هذا النوع من التحفيز يساهم في تعزيز فعالية المؤسسة ورفع مردوديتها لأن العامل يشعر بأن جهوده لن تذهب دون تقدير أو مكافئة . وأقل من النصف كانت إجاباتهم أن المكافآت تمنح لكل العاملين نسبوا بـ 34 ٪ . دليلا على أن هناك عدالة ، إلا أن التركيز الكبير على منح المكافآت للكفاءات فقط قد تكون له بعض الآثار السلبية إذا لم يتم وفق معايير واضحة وشفافة ، وقد يشعر بعض العاملين بتحيز بالتقييم مما قد يؤثر على معنوياتهم ودافعيتهم نحو العمل . لذلك فإن نظام الحوافز يتطلب اعتماد أساليب تقييم دقيق وعادل يضمن تكافؤ الفرص بين جميع العاملين .

وبصفة عامة تؤكد نتائج هذا الجدول أن المؤسسة تعتمد بشكل أساسي على نظام تحفيزي قائم على الكفاءة والاداء ، وهو ما يعكس إهتمامها برفع مستوى الانتاجية وتحسين الاداء الوظيفي ، كما يبرز أهمية الحوافز المادية في تشجيع العاملين على الاجتهاد وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية .

الجدول رقم (24): يمثل توزيع العينة حسب موقفهم لما قدمت لهم المؤسسة منذ إلتحاقهم بالعمل.

تقديمات المؤسسة	التكرارات	النسبة المئوية
وسائل النقل	0	0%
دورات تكوينية	36	72%
ترقيات	14	36%
المجموع	50	100%

المصدر: السؤال رقم 16 من المحور الثاني.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 24 أن إجابة أغلب العاملين أن المؤسسة قدمت لهم دورات تكوينية نسبوا بـ 72 ٪ و تعكس إهتمام المؤسسة بالجانب التكويني و تنمية الموارد البشرية ، إذ تعتبر الدورات التكوينية من أهم الوسائل التي تساعد العاملين على تطوير مهاراتهم المهنية و

رفع كفاءاتهم الوظيفية ، كما تساهم في تحسين الأداء و زيادة القدرة على مواكبة التطورات و التغيرات التي يشهدها مجال العمل ، كما أن إرتفاع نسبة الإستفادة من الدورات التكوينية يدل على سعي المؤسسة إلى الاستثمار في العنصر البشري باعتباره أساس نجاحه وتحقيق أهدافها التنظيمية . وتليها الترقيات ونسبوا بـ 36% وهي نسبة تعكس وجود إهتمام نسبي من المؤسسة بتحفيز العمال مهنيا من خلال منح فرص الترقية الأمر الذي يساهم في رفع معنويات العاملين و زيادة دافعيتهم نحو العمل كما يعزز روح المنافسة الإيجابية داخل المؤسسة أما فيما يخص وسائل النقل فقد سجلت نسبة 0% المنعدمة تماما و هو ما يدل على أن المؤسسة لا توفر هذه الخدمة للعاملين ، وقد يفسر ذلك إما بعدم توفير الإمكانات اللازمة أو ربما إعتبار النقل من المسؤوليات الشخصية للعاملين ، غير أن غياب هذه الخدمة قد يؤثر سلبا على راحة بعض العاملين، خاصة الذين يقطنون في أماكن بعيدة مما قد ينعكس على مستوى الإستقرار وولائهم وإلتزامهم .

الجدول رقم(25): يمثل توزيع أفراد العينة حسب شعور العاملين منذ إلتحاقهم بالعمل .

شعور العاملين	التكرارات	النسبة المئوية
الإحترام و التقدير	25	50%
الضغط و التوتر	8	16%
الإرهاق و التعب	5	10%
الحماس و التحفيز	12	24%
المجموع	50	100%

المصدر : السؤال رقم 17 من المحور الثاني .

نلاحظ من خلال الجدول رقم 25 المتمثل في شعور العاملين منذ إلتحاقهم بالعمل أن نصف العاملين يشعرون بالإحترام و التقدير منذ إلتحاقهم بالعمل بنسبة 50% ، هذا مؤشر إيجابي يدل على بيئة عمل تمنح شعورا بالتقدير لمعظم العاملين وهو ما يظهر من خلال النسبة المرتفعة

التي عيبرت عن هذا الشعور الاحترام والتقدير داخل بيئة العمل الذين يعدان من أهم العوامل المعنوية التي تساهم في تحقيق الولاء الوظيفي وتعزيز الثقة بالنفس لدى العاملين كما يساعدان على تقوية العلاقات المهنية بين العمال ولإدارة ، ويزيدان من شعور العاملين بيا بلانتماء والاستقرار داهب المؤسسة ، تليها حوالي ربع العاملين يشعرون بالحماس و التحفيز بنسبة 24% هذا يدل على وجود بعض الحوافز و التحفيز الإيجابي لكنه أقل نسبة من الإحترام و التقدير الا ان جزءا مهما من العاملين يشعرون بالدافعية والرغبة في العمل وتحقيق النجاح المهني وهو ما قد يكون نتيجة لوجود أساليب تحفيزية تعتمد على المؤسسة ، سواء مت خلال الحوافز المادية أو المعنوية أو من خلال توفير فرص البتكوين والترقية فالشعور بالحماس والتحفيز ينعكس بشكل إيجابي على الاداء الوظيفي ويرفع من مستوى الانتاجية والالتزام الوظيفي .ثم الضغط و التوتر بنسبة 16% ليست بالكبيرة لكنها موجودة يجب مراقبة هذه المجموعة لتقليل الضغوط و تحسين بيئة العمل ، وهو ما قد يرتبط بزيادة أعباء العمل أو كثرة المؤوليات أو الظروف التنظيمية أو المهنية التي يواجهها العامل أثناء أداء مهامه ، ويعد الضغط المهني من الظواهر الشائعة داخل المؤسسة ، غير أن إستمراره قد يؤثر سلبا على نفسية العامل وعلى جودة أدائه إذا لم تتم معالجته بطرق تنظيمية مناسبة . وأخيرا الإرهاق و التعب بنسبة قليلة قدرت بـ 10 % مما يدل على أغلب العاملين لا يعانون بدرجة كبيرة من الإرهاق المهني و هو مؤشر إيجابي يعكس نوعا من التوازن النسبي في بيئة العمل .

الجدول رقم(26): يتمثل في توزيع أفراد العينة حسب موقف العاملين من قيامهم بعمل جيد.

قيام العاملين بعمل جيد	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	25	50%
أحيانا	20	40%
نادرا	5	10%
المجموع	50	100%

المصدر : السؤال رقم 18 من المحور الثاني .

نلاحظ من خلال الجدول رقم 26 أن نصف العاملين عند قيامهم بعمل جيد ينالون الشكر والثناء من قبل المسؤولين بنسبة 50% هذا مؤشر إيجابي على جودة الأداء في مكان العمل ، وتعكس هذه النتائج أن نصف العاملين يشعرون بأنهم يؤدون أعمالهم بصورة جيدة وبشكل مستمر ، وهو مؤشر إيجابي يدل على إمتلاكهم للكفاءة المهنية و الخبرة والقدرة على تحمل المسؤوليات الوظيفية . كما يمكن تفسير هذه النتائج بوجود عوامل تساعل على تحسين الأداء المهني ، مثل توفير الحوافز و الخبرة المهنية ، إضافة إلى شعور العاملين بالإستقرار والانتماء داخل بيئة العمل فالإحساس بالقدرة على إنجاز العمل يعزز ثقة العامل بنفسه ويزيد من دافعيته نحو تحقيق أهداف المؤسسة . تليها الإجابة بـ أحيانا بنسبة 40% هذا راجع إلى تفاوت في الأداء للتحفيز المستمر ، تشير إلى أن عدد مهما من العاملين لا يحافظون على نفس مستوى الأداء ، بل يتأثر أدائهم بظروف و عوامل مختلفة قد تكون مرتبطة بطبيعة العمل أو الضغط المهني أو نقص الإمكانيات أو غياب التحفيز المستمر . كما قد تعكس هذه النتيجة تفاوت في مستوى الرضا الوظيفي أو إختلافا في ظروف بيئة العمل بين العاملين الأمر الذي يجعل أدائهم الجيد مرتبط بظروف معينة وليس بشكل دائم . و أخيرا بنسبة قليلة ترى أن العاملين نادرا ما يقومون بعمل جيد بنسبة 10% و هذا راجع إلى المتابعة المستمرة لمنع تراجع الأداء ، وقد يعود ذلك إلى عدة أسباب مثل : ضعف التحفيز ، نقص الخبرة ، غياب التكوين ، الشعور بالإرهاق و الضغط داخل العمل ، كما يمكن أن يكون ذلك مرتبط بعدم التوافق بين مهارات العامل و متطلبات الوظيفة التي يشغلها .

الجدول رقم(27): يتمثل في توزيع أفراد العينة حسب عدد الترقيات المتحصل عليها .

عدد الترقيات	التكرارات	النسبة المئوية
مرة واحدة	28	56%
أكثر من مرة	14	28%
لا لم أحصل	8	16%
المجموع	50	100%

المصدر : السؤال رقم 19 من المحور الثاني .

نلاحظ من خلال الجدول رقم 27 أن أغلبية الأفراد حصلوا على ترقية واحدة منذ التحاقهم بالعمل بنسبة قدرت بـ 56% يشير إلى وجود فرص للترقية لئلا تكون محدودة لمعظم العاملين، وهو ما يعكس نوعاً من العدالة النسبية في توزيع فرص الترقية داخل المؤسسة . كما يمكن تفسير هذه النتيجة بأن المؤسسة تعتمد معايير محددة في الترقى مثل الأقدمية أو الكفاءة أو تقييم الأداء . ثم حوالي ربع العاملين حصلوا على أكثر من ترقية بنسبة 28 % هذا يشير إلى وجود تميز و تقدير لبعض الأفراد المتميزين ، إذ يمكن إعتبارهم من العاملين ذوي الخبرة أو أصحاب الأداء العالي الذين تمكنوا من إثبات جدارتهم بشكل مستمر مما أتاح لهم فرصة للترقية أكثر من مرة وهذا يعكس وجود نظام تقييم داخلي يسمح بتمييز العاملين الأكثر كفاءة ويشجع على المنافسة الإيجابية بينهم ، حيث يسعى كل عامل إلى تحسين أدائه من أجل الحصول على ترقيات إضافية وتحقيق تقدم مهني أكبر . وبنسبة صغيرة لم تحصل على أي ترقية بنسبة 16% قد تحتاج هذه المجموعة إلى تطوير مهاراتهم وإعادة تقييم أدائهم ، إذ قد يعود ذلك إلى عدة عوامل مثل حداثة إلتحاقهم بالمؤسسة ، ضعف الخبرة المهنية ، عدم توفر الشروط اللازمة للترقية أو حتى محدودية العناصر المتاحة ، كما قد تعكس هذه النسبة وجود بعض التفاوت في فرص الترقية بين العمال .

الجدول رقم (28): يتمثل في توزيع أفراد العينة حسب سعي المؤسسة إلى تحسين أداء العاملين.

تحسين أداء العاملين	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	39	78%
لا	11	22%
المجموع	50	100%

المصدر : السؤال رقم 20 من المحور الثاني .

نلاحظ من خلال الجدول رقم 28 المتمثل في أن المؤسسة تسعى إلى تحسين أداء العاملين ن خلال دورات تدريبية و تكوينية إتضح لنا أن أكثر من نصف أفراد العينة كانت إجاباتهم بنعم والتي قدرت بنسبة 78% وهذا راجع إلى مدى إهتمام المؤسسة بالعاملين والسعي إلى تحسين الأداء، هذا يعكس أن السياسات التنظيمية و البنية الهيكلية أو الثقافة المؤسسية مزودة بأدوات دعم فعالة ، مثل برامج التدريب ، نظم التقييم الدوري ، الحوافز المادية و المعنوية ، مما ينعكس على الأداء العام للعامل ، نجد أيضا أن الجامعة تتمتع بدرجة معينة من الإستقرار التنظيمي و الفعالية الإدارية ، حيث يمكن للإدارة أن تخلق بيئة داعمة تساعد العامل على تطوير قدراته و تحقيق أهدافه ، كما أن هذا الإرتباط بين نوع المؤسسة وتحسين الأداء يؤكد دور الهيكل التنظيمي و الثقافة المؤسسية في تعزيز الإنتاجية . ثم حوالي ربع العاملين كانت إجاباتهم ب لا بنسبة 22% و هذا راجع إلى كون العامل جديد في منصبه و لم يكتسب الخبرة الكافية في العمل لذا لم تمنح له دورات تدريبية و تكوينية ، يمكن تفسير ذلك بعدة عوامل منها قصور في عمليات التحفيز ، ضعف التواصل الإداري أو إختلاف طبيعة المهام التي قد تجعل بعض العاملين أقل إسفادة من سياسات المؤسسة . هذا يعكس أهمية دراسة الفروق الفردية و المؤسسية عند تقييم أثر المؤسسة على الأداء . يمكن القول أن النتائج تعكس قوة تأثير المؤسسة على تحسين أداء العاملين ،وهذا التحليل يعزز فهم العلاقة بين البيئة المؤسسية و الأداء الوظيفي ، ويقدم مؤشرات واضحة لتطوير برامج التحفيز والسياسات التنظيمية بما يتناسب مع إحتياجات العاملين .

المحور الثالث : علاقة التحفيز بالأداء .

الجدول رقم(29): يمثل توزيع أفراد العينة حسب إذا كان تقييم الأداء بموضوعية يخلق الإنضباط في العمل.

النسبة المئوية	التكرارات	تقييم الأداء بموضوعية
60%	30	نعم
40%	20	نوعا ما
0%	0	لا
100%	50	المجموع

المصدر : السؤال رقم 21 من المحور الثالث .

نلاحظ من خلال الجدول رقم 29 أن المؤسسة تسعى إلى تحسين أداء العامل و خلق الإنضباط في العمل من أجل سيرورته ، حيث كانت إجابة أغلب العاملين بنعم نسبو بـ 60 % و التي صرحت بان تقييم الاداء بموضوعية يخلق الانضباط في العمل ، مع إدراك العاملين لأمية العدالة والشفافية في عملية التقييم ، إذ إن العامل عندما يشعر بأن أدائه يقيم وفق معايير واضحة وموحدة بعيدا عن التحيز و المحسوبية ، فإنه يصبح أكثر التزاما بالقوانين و التعليمات التنظيمية ، و أكثر حرصا على أداء واجباته المهنية بالشكل المطلوب . كما أن موضوعية التقييم تعمل على ترسيخ قيم المسؤولية المهنية و الإنضباط الذاتي ، لأن العامل يدرك بأن جهوده الحقيقية هي الأساس الذي تبنى عليه عملية التقدير و المكافآت أو حتى المحاسبة . ثم تليها الإجابة بنوعا ما نسبو بـ 40 % فهي تدل على وجود فئة ترى أن تقييم الأداء يساهم بدرجة متوسطة في تحقيق الإنضباط ، غير أن فعاليته قد تتأثر بعدة عوامل تنظيمية ومهنية مثل غياب الدقة أحيانا في تطبيق معايير التقييم أو إختلاف أساليب التقييم بين المسؤولين ، أو ضعف التواصل الإداري بين الإدارة و العاملين . كما يمكن تفسير هذه النسبة بكون بعض العاملين لا يلمسون دائما الأثر المباشر لتقييم الأداء على حياتهم المهنية ، خاصة إذا لم يكن مرتبطا بالحوافز أو الترقية أو المتابعة المستمرة . و بنسبة معدومة تماما كانت إجابتهم بـ لا

يعد مؤشر مهما يعكس وجود شبه إجماع داخل المؤسسة على العلاقة الإيجابية بين التقييم الموضوعي و الإنضباط الوظيفي ، وهو ما يؤكد أن العاملين ينظرون إلى التقييم العادل كوسيلة لضبط السلوك المهني وتحقيق التوازن داخل بيئة العمل . فالإنضباط لا يتحقق فقط من خلال القوانين الصارمة ، وإنما أيضا عبر إحساس العامل بالعدالة التنظيمية و المساواة في التعامل ، وهي من المبادئ الأساسية التي تؤكد عليها النظريات الحديثة في علم الاجتماع التنظيم و العمل وإدارة الموارد البشرية.

الجدول رقم(30): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الإمتيازات الأكثر مساهمة للإستقرار في العمل .

الامتيازات	التكرارات	النسبة المئوية
التأمينات الإجتماعية والصحية	1	2%
بيئة عمل مريحة ومحترمة	33	66%
فرص الترقية	16	32%
المجموع	50	100%

المصدر: السؤال رقم 22 من المحور الثالث .

نلاحظ من خلال الجدول رقم 30 أن توزيع أفراد العينة حسب أهم الامتيازات التي تساهم في إستقرار العمل جاءت في المرتبة الأولى بيئة العمل المريحة والمحترمة بنسبة 66% ما يدا على أن أغلب العاملين يرون أن الجو المهني الجيد والعلاقات الإنسانية داخل العمل هي العامل الأكثر تأثيرا في إستقرارهم الوظيفي ، أغلب أفراد العينة أفراد العينة يعتبرون ان الاستقرار الوظيفي يساهم اساسا في خلق مناخ مهني إيجابي تسوده العلاقات الانسانية الجيدة و الاحترام المتبادل بين العمال و الادارة . فالعمال عندما يشعرون بالاستقرار داخل المؤسسة يصبح اكثر راحة نفسيا و أكثر قدرة على الاندماج في محيط العمل ، مما ينعكس إيجابيا على أدائه الوظيفي و على مستوى تعاونه مع زملائه . كما ان البيئة المهنية المريحة تساعد على التقليل من الضغوط النفسية و التوترات المهنية ، و هو ما يؤدي إلى رفع مستوى الرضا و تعزيز الانتماء للمؤسسة . و في الرتبة الثانية نجد فرص الترقية بنسبة 32% وهو ما يعكس أهمية

التطور المهني وإمكانية تحسين الوضع الوظيفي لدى جزء معتبر من العاملين ، تشير أيضا إلى جزء معتبر من افراد العينة يرى أن الإستقرار الوظيفي يساهم في فتح آفاق التطور المهني و تحقيق الطموحات الوظيفية . فالعامل المستقر داخل المؤسسة يكون أكثر قدرة على إكتساب الخبرة و تنمية مهاراته ، الأمر الذي يزيد من فرص ترقيته و تحسين مكانته المهنية . كما أن وجود نظام واضح للترقية يشجع العاملين على الالتزام و تحقيق الولاء الوظيفي ، لانهم يدركون بأن جهودهم قد تقابل بالتقدير و التقدم المهني . أما التأمينات الإجتماعية والصحية في المرتة الأخيرة بنسة 2 % ما يشير إلى أنها ليست أولوية كبيرة بالنسبة لمعظم أفراد العينة أو ربما يعتبرها البعض أمرا بديها نستج أن العوامل المعنوية تفوق العوامل المادية في تحقيق الإستقرار الوظيفي لدى العاملين في هذه العينة . فإن إنخفاضها بشكل كبير مقارنة مع باقي المؤشرات قد يدل على ان افراد العينة لا يعتبرونها الانجاز الأبرز الذي يحقق الاستقرار الوظيفي .

الجدول رقم(31): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحوافز التي تقدمها المؤسسة تؤدي إلى زيادة الأداء .

الحوافز المقدمة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	48	96%
لا	2	4%
المجموع	50	100%

المصدر : السؤال رقم 23 من المحور الثالث .

نلاحظ من خلال الجدول رقم 31 أن أغلب أفراد العينة المقدرة ب 96 % أكدوا أن الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة تساهم فعلا في زيادة أداءهم ،هذه النتيجة تعكس وجود علاقة قوية بين نظام الحوافز وتحسين الأداء الوظيفي وتدل على فعالية السياسات التحفيزية المعتمدة داخل المؤسسة ، فالحوافز سواء كانت مادية كالأجور و المكافآت ، أو المعنوية كالتقدير و الإحترام تساهم في إشباع حاجات العامل النفسية و الإجتماعية و المهنية ، مما يؤدي إلى زيادة درجة الرضا الوظيفي و تحسين مستوى الالتزام و الانضباط داخل المؤسسة . كما تعكس هذه النتيجة

العلاقة الوثيقة بين التحفيز و الأداء الوظيفي ، إذ يعتبر التحفيز من أهم العوامل المؤثرة في كفاءة العامل و إنتاجيته ، فالعامل الذي يحصل على تحفيز مادي أو معنوي مناسب يكون أكثر حماسا للعمل و أكثر استعدادا لتحمل المسؤوليات و إنجاز المهام المطلوبة بكفاءة عالية . ، في المقابل نجد أن نسبة ضئيلة جدا تقدر بـ 4 ٪ صرحو بأن الحوافز لا تؤدي الى زيادة الأداء وهذا قد يرجع عدم رضاهم عن نوعية الحوافز المقدمة ، نستنتج أن الحوافز تلعب دورا أساسيا في رفع مستوى الأداء لدى العاملين . فقد تعود أيضا إلى اختلاف احتياجات بعض العاملين أو الى شعورهم بعدم عدالتها في بعض الاحيان . قد تكون وجود عوامل اخرى تأثر على الأداء مثل ظروف العمل، العلاقات المهنية ، الضغط الوظيفي... فهي عوامل تحد من فعالية تحفيز الأفراد .

الجدول رقم(32): يمثل توزيع أفراد العينة حسب تحسين الأداء يكون من خلال :

تحسين الأداء	التكرارات	النسبة المئوية
الشكر و التقدير	3	6%
الترقية	32	64%
المكافآت والعلاوات السنوية	15	30%
المجموع	50	100%

المصدر : السؤال رقم 24 من المحور الثالث .

نلاحظ من خلال الجدول رقم 32 أن الترقية جاءت في المرتبة الاولى بنسبة 64 ٪ مايدل على أن اغلب العاملين يعتبرون الترقية من أهم الوسائل التي تساهم في تحسين أدائهم لما توفره من تحفيز معنوي و مادي وفرص للتطور المهني ، ذلك لما تحققه من إشباع للحاجات المهنية و الإجتماعية و النفسية للعامل ، فالترقية لا تعد مجرد إنتقال للعامل إلى منصب أعلى ، بل تعد شكلا من أشكال الإعتراف بكفاءته و جهوده داخل المؤسسة ، و هو ما يدفعه إلى بذل المزيد من العمل و الاجتهاد للحفاظ على مكانته المهنية و تحقيق مزيد من النجاح . كما أن الترقية تمنح العامل شعورا بالتقدير و الثقة بالنفس ، الأمر الذي ينعكس إيجابيا على مستوى أدائه و

إنتاجيته . في المرتبة الثانية المكافآت و العلاوات السنوية بنسبة 30% وهو ما يعكس أهمية الحوافز المادية في دفع العاملين الى بذل جهد أكبر وتحقيق اداء أفضل ، أيضا يرى جـ معتبر من أفراد العينة أن العائد المادي يمثل دافعا أساسيا لبذل جهد أكبر و تحقيق مردودية أفضل ، فالمكافآت المالية تساعد العامل على تلبية إحتياجاته الإقتصادية و الإجتماعية ، كما تمنحه الشعور بأن المؤسسة تقدر جهوده و تكافئه على أدائه الجيد . و لهذا تعتبر الحوافز المادية من أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لزيادة الإنتاجية و تحفيز العاملين على الإلتزام و الانضباط الوظيفي . و بنسبة جد ضئيلة الشكر والتقدير 6% ما يشير إلى أن هذا النوع من التحفيز المعنوي لوحده لا يعتبر كافيا لدى أغلب العاملين لتحسين أدائهم، نستنتج أن العاملين يميلون أكثر الى الحوافز التي تحقق لهم تطورا مهني ومكاسب ملموسة (كالترقية و المكافآت) ، مقارنة بالحوافز المعنوية فقط مما يؤكد ضرورة تنويع أساليب التحفيز داخل المؤسسة لتحقيق أفضل مستوى من الأداء . و الإعتماد على كلا من الحوافز المادية و المعنوية معا .

الجدول رقم(33): يمثل توزيع أفراد العينة حسب دور العدالة في تقييم أداء العامل .

دور العدالة في تقييم الأداء	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	38	76%
لا	12	24%
المجموع	50	100%

المصدر : السؤال رقم 25 من المحور الثالث .

نلاحظ من خلال الجدول رقم 33 يرى أغلبية أفراد العينة بنسبة 76% أن للعدالة دورا في عملية تقييم الأداء، فالعامل عندما يشعر بأن تقييمه يتم وفق معايير واضحة و موضوعية بعيدا عن التحيز و المحاباة ، فإنه يكتسب الثقة في المؤسسة و في الإدارة ، مما يدفعه إلى تحسين أدائه و المحافظة على مستوى عالي من الإلتزام الوظيفي . كما تعتبر العدالة التنظيمية من أهم المبادئ التي تقوم عليها العلاقات المهنية داخل المؤسسة ، لأنها تساهم في تحقيق التوازن بين

حقوق العامل و واجباته ، فالعدالة في تقييم الأداء لا تقتصر فقط في إعطاء العامل حقه في التقدير ، بل تمتد إلى تعزيز الشعور بالمساواة و تكافؤ الفرص بين جميع العاملين ، وعندما تسود العدالة داخل المؤسسة يقل الشعور بالاحباط و التمييز ، و تزداد درجة الرضا الوظيفي و الانتماء التنظيمي لدى العمال . ويعارضون بنسبة 24% أن العدالة لا تلعب دورا في تقييم الأداء فقد تعكس وجود بعض التجارب السلبية داخل بيئة العمل ، كالشعور بغياب الموضوعية إنتشار المحاباة و التمييز في بعض الأحيان . كما قد يعود ذلك إلى إختلاف وجهات نظر العاملين حول المعايير المعتمدة في التقييم ، أو إلى ضعف التواصل بين الإدارة و الموظفين فيما يخص أساليب تقييم الأداء . تشير هذه النتائج إلى وجود إنطباع إيجابي عام لدى الموظفين تجاه نزاهة و عدالة المعايير المستخدمة ، حيث أن نسبة القناعة بوجود العدالة تتجاوز ثلاثة أضعاف النسبة التي تعارضها . و أن العدالة في تقييم الأداء تعدد من الركائز الأساسية لنجاح المؤسسة و تحقيق الفعالية التنظيمية ، لأنها تساهم في رفع مستوى الرضا و تحفيز العاملين و تعزيز الثقة بينهم و بين الإدارة .

الجدول رقم(34): يمثل توزيع أفراد العينة حسب أهمية المشاركة في إتخاذ القرار.

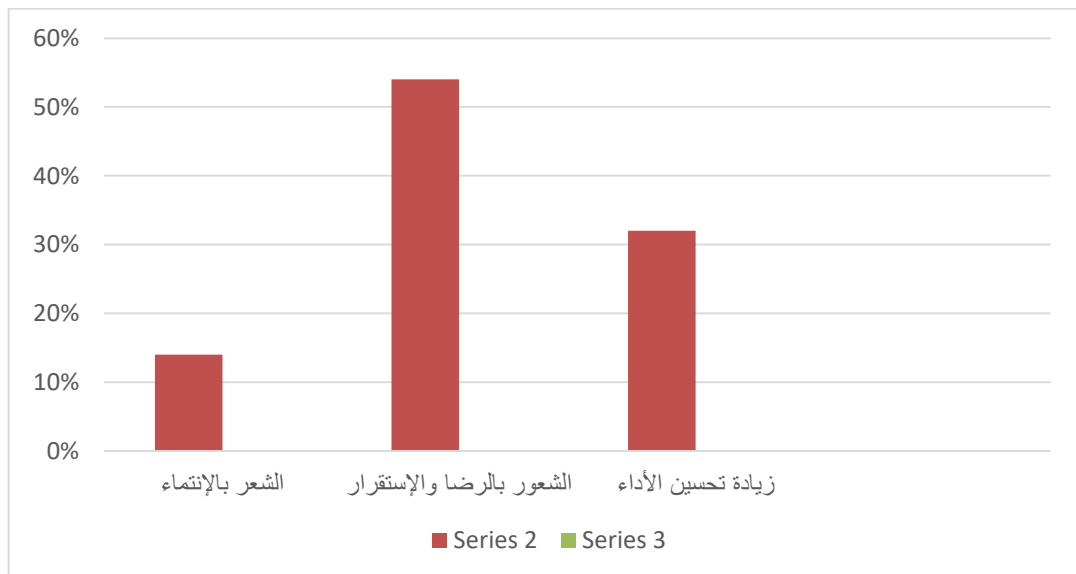
أهمية المشاركة	التكرارات	النسبة المئوية
الشعور بالانتماء إلى المؤسسة	7	14%
الشعور بالرضا و الإستقرار	27	54%
زيادة تحسين الأداء و الكفاءة	16	32%
المجموع	50	100%

المصدر : السؤال رقم 26 من المحور الثالث .

نلاحظ من خلال الجدول رقم 34 بأن أغلبية أفراد العينة يرون أن أهمية المشاركة في إتخاذ القرار تكمن في الشعور بالرضا و الإستقرار بنسبة قدرت بـ 54 %، هذا يشير إلى أن الموظف يشعر بالامان و التقدير عندما يكون جزءا من علية صنع القرار مما يقلل من الصراعات التنظيمية ، أيضا أن إشترك العاملين في إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل يساهم بشكل كبير ي

تحقيق الراحة النفسية و الاستقرار المهني ، فالعامل عندما يشعر بأن رأيه مسموع و أنه يشارك في توجيه العمل و اتخاذ القرارات ، يزداد إحساسه بقيمته داخل المؤسسة ، مما يؤدي إلى إلتزامه الوظيفي وتحقيق ولاءه . كما أن المشاركة تقلل من الشعور بالتهميش و الإقصاء ، و تساعد على بناء علاقة إيجابية قائمة على الثقة و التعاون بين الإدارة و العاملين . ثم تليها المرتبة الثانية زيادة تحسين الأداء و الكفاءة بنسبة 32 %، دليل على أن هناك وعي جيد لدى ثلث العينة تقريبا بأن المشاركة ليست مجرد وسيلة للراحة النفسية بل هي أداة تطويرية تساهم في رفع جودة العمل و كفاءة المؤسسة ، فالمشاركة في إتخاذ القرار تساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي و تحسين الكفاءة المهنية . فالعامل الذي يشارك في إتخاذ القرارات يشعر بمسؤولية أكبر تجاه العمل ، مما يدفعه إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة . كما أن المشاركة في اتخاذ القرار تساعد في الاستفادة من خبرات العاملين و أفكارهم . ثم تأتي المرتبة الثالثة الشعور بالإنتماء إلى المؤسسة و حصلت على 14% قد يفسر ذلك بأن أفراد العينة يربطون المشاركة بالنتائج المباشرة (الرضا ، الأداء) أكثر من ربطها بالروابط العاطفية . ويعتبرون المشاركة وسيلة لتعزيز إرتباطهم بالمؤسسة و تقوية ولائهم التنظيمي .

الشكل رقم (10):أعمدة بيانية : تمثل توزيع أفراد العينة حسب أهمية المشاركة في إتخاذ القرار .



الجدول رقم(35): يمثل توزيع أفراد العينة حسب أهمية المراقبة المباشرة من طرف المسؤولين .

أهمية المراقبة	التكرارات	النسبة المئوية
تحسين الأداء	24	48%
الالتزام الوظيفي	5	10%
التقليل من الأخطاء	13	26%
الولاء الوظيفي	8	16%
المجموع	50	100%

المصدر : السؤال رقم 27 من المحور الثالث .

نلاحظ من خلال الجدول رقم 35 تأتي في المرتبة الأولى تحسين الأداء بنسبة 48% ما يقرب من نصف العينة دليل على أن المراقبة المباشرة هي أداة تقييمية تهدف أساسا إلى تطوير و تحسين الأداء هذا يعكس نظرة إيجابية للمراقبة باعتبارها وسيلة لدعم ، و ذلك من خلال المتابعة المستمرة لسير العمل ، و تقديم التوجيهات و التعليمات و تصحيح النقائص في الوقت المناسب ، فالمراقبة هنا لتفهم فقط كوسيلة للضبط الإداري ، بل كآلية تنظيمية تهدف إلى تطوير الأداء و تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة . ثم المرتبة الثانية التقليل من الأخطاء و الحد منها بنسبة 26% مما يعني أن وجود المسؤول يمنح الموظف شعور بدقة والحرص لتجنب الوقوع في أخطاء تقنية ، فالمتابعة المستمرة تمكن المسؤول من إكتشاف الإنحرافات و النقائص بسرعة و معالجتها لا قبل أن تتفاقم . وتليها المرتبة الثالثة المتمثلة في الولاء الوظيفي بنسبة 16% بإعتبار أن الولاء الوظيفي هو الركيزة الأساسية التي تربط الموظف بمؤسسته عاطفيا و مهنيا فإنها تخلق نوع من الثقة بين العامل و المسؤول و تجعل العامل يشعر بأهمية دوره في المؤسسة ، وفي المرتبة الأخيرة الإلتزام الوظيفي بنسبة 10% وهذا يشير إلى أن الموظفين يعتقدون أن الإلتزام مثل

(الحضور والإنصراف) يجب أن يكون نمابعا من الرقابة الذاتية أو القوانين وليست بضرورة مرتبطة بوجود المسؤول فوق رؤوسهم . فالإلتزام يرتبط بعوامل أخرى كالتحفيز المادي و المعنوي ، الرضا الوظيفي ، ظروف العمل ... فالإلتزام الوظيفي غالبا ما يكون نابعا من قناعة داخلية أكثر من كونه نتيجة للرقابة المباشرة فقط .

الشكل رقم (11): منحني بياني : يمثل توزيع أفراد العينة حسب أهمية المراقبة المباشرة من طرف المسؤولين .



منحنى بياني يمثل توزيع أفراد العينة حسب أهمية المراقبة المباشرة من طرف المسؤولين نستنتج أن المشاركة في القرار و المراقبة المباشرة تضمن تحقيق أداء فعلي والحد من التقليل من الأخطاء وبنسبة أقل الولاء الوظيفي وهذا منطقي لأن الولاء لا يصنع بالمراقبة وبنسبة جد ضعيفة الإلتزام الوظيفي هذا يشير إلى أن المراقبة المباشرة قد تشعر الموظف بعدم الثقة مما يجعله يلتزم فقط شكليا أمام وجود المسؤولين.

الجدول رقم(36): يمثل توزيع أفراد العينة حسب تشجيع المؤسسة .

النسبة المئوية	التكرارات	تشجيع المؤسسة
34%	17	إعطاء إقتراحات و مساهمات تخص عملك
46%	23	المساهمة بالخبرة في إثراء العمل
20%	10	لا تأخذ المؤسسة إقتراحات الموظفين
100%	50	المجموع

المصدر : السؤال رقم 28 من المحور الثالث .

نلاحظ من خلال الجدول رقم 36 أن أعلى نسبة هي المساهمة بالخبرة في إثراء العمل بسبب 46% ما يعكس أن أغلب الموظفين يساهمون بخبراتهم وأفكارهم يدل على لدى العاملين رغبة و إستعداد للمشاركة ، فالعامل لا ينظر إليه فقط كمنفذ للأوامر بل كعنصر يمتلك خبرة و قدرة على الإبداع و التطوير ، كما تعكس هذه النتيجة وجود وعي لدى المؤسسة بأهمية رأس المال البشري باعتباره موردا أساسيا لتحقيق الفعالية التنظيمية . تليها المرتبة الثانية إعطاء إقتراحات ومساهمات خاصة بالعمل بنسبة 34% ما يعني أن التشجيع موجود لكنه ليس قويا أو شاملا لجميع العاملين ، و يعتبر هذا المؤشر من السمات الحديثة للإدارة المعاصرة التي تقوم على مبدأ المشاركة بدل الإدارة التقليدية القائمة على إعطاء الأوامر فقط ، كما أن تشجيع العامل على إبداء رأيه يجعله يشعر بقيمته داخل المؤسسة . وبنسبة جد ضئيلة 20% من الموظفين يرون أن المؤسسة لاتأخذ إقتراحاتهم بعين الإعتبار إلا أنها مهمة لأنها تكشف عن وجود خلل في آلية تطبيق الأفكار، نستنتج أن هناك تناقض واضح بين إستعداد الموظفين للمساهمة وبين مستوى تشجيع المؤسسة وتفاعلها مع هذه المساهمات . ضف إلى ذلك ما يشير إلى وجود فجوة بين السماح للعامل بتقديم الاقتراحات و بين تطبيق هذه الاقتراحات فعليا على أرض الواقع ، و هناك عدة عوامل على ذلك المركزية الادارية، غياب آليات واضحة لدراسة المقترحات و الاستفادة منها .

الجدول رقم(37): يمثل توزيع أفراد العينة حسب العقوبات التي تعرض لها العامل منذ الإلتحاق بالمؤسسة

عدد العقوبات	التكرارات	النسبة المئوية
مرة واحدة	4	8%
عدة مرات	0	0%
لا لم أتعرض	46	92%
المجموع	50	100%

المصدر : السؤال رقم 29 من المحور الثالث.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 37 أن أعلى نسبة من عدد العقوبات الذي تعرض لها العامل منذ المؤسسة هي الإجابة ب لا لم أتعرض بنسبة 92% هذا ما يشير إلى وجود بيئة عمل منضبطة ومستقرة ونلاحظ أن المؤسسة تعتمد على التحفيز بدل العقاب ، أو تستخدم أساليب توجيهية بدل العقوبات المباشرة ، هذا دليل على وجود مستوى جيد من الالتزام الوظيفي ، إذ يبدو أن أغلبية العاملين يحترمون القوانين الداخلية للمؤسسة و يلتزمون بالتعليمات و المهام الموكلة إليهم ، كما يمكن تفسير هذه النتيجة بوجود منا تنظيمي مستقر يسوده التفاهم بين الإدارة و العمال ، الأمر الذي يقلل من السلوكيات المخالفة التي تستوجب العقاب الإداري . تليها المرتبة الثانية و بنسبة صغيرة 8% تعرضوا للعقوبة مرة واحدة فقط فهي نسبة ضعيفة نسبيا ، يمكن إعتبارها أمر طبيعيا داخل أي تنظيم إداري ، لأن وقوع بعض الأخطاء المهنية او مخالفات بسيطة واردا نتيجة ضغوط العمل أو نقص الخبرة أو بعض الظروف التنظيمية ، غير أن كون العقوبة حدثت مرة واحدة فقط قد يشير إلى أن المؤسسة تعتمد العقوبة كوسيلة تصحيحية مؤقتة ، تهدف إلى تقويم السلوك و ليس إلى التضيق على العامل . مقابل إنعدام تام لحالات التعرض لعقوبات عدة مرات 0% تعكس هذه النتائج إنخفاضا ملحوظا في مستوى العقوبات داخل المؤسسة و هو مايمكن تفسيره بوجود بيئة عمل يسودها الانضباط و إحترام القوانين و التنظيمات المعمول بها . أيضا إذ يعكس حالات غياب التكرار المستمر للمخالفات

الفصل الرابع:

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المهنية داخل المؤسسة ما يدل على فعالية الإجراءات الإدارية في معالجة الأخطاء من أول مرة ، إضافة إلى وجود وعي مهني لدى العمال بأهمية احترام قوانين المؤسسة و المحافظة على إستقرار العمل . كما يمكن أن يشير إلى نجاح الإدارة في ترسيخ ثقافة تنظيمية قائمة على المسؤولية و الانضباط الذاتي بدل الخوف من العقوبة .

الجدول رقم (38): يمثل توزيع أفراد العينة حسب أوقات الراحة و تعزيز منصب العمل .

تعزيز المؤسسة	التكرارات	النسبة المئوية	أوقات الراحة	
			التكرارات	% النسبة المئوية
تحمل المسؤولية و مواجهة الصعوبات	9	18%	نعم	30
الخوف من تحمل المسؤولية	1	2%	لا	20
الرجوع دائما إلى ما هو أعلى منك	40	80%	—	—
المجموع	50	100%	50	100%

المصدر : السؤال رقم 30 و 31 من المحور الثالث .

نلاحظ من خلال الجدول رقم 37 أن هناك تباينا حول آراء المبحوثين حيث بلغت النسبة الأكبر من العاملين الرجوع دائما إلى ما هو أعلى منك بنسبة 80% وهذا يدل على وجود بيئة عمل يسودها الانضباط واحترام الرؤوسين في إتخاذ القرار، أي أنهم يفضلون إستشارة أصحاب

الخبرة أو المسؤولين قبل إتخاذ القرار أو تنفيذ المهام ، و يمكن تفسير هذا السلوك بعدة عوامل أبرزها : نقص الثقة في اتخاذ القرار افردي ، طبيعة التنظيم الإداري الذي قد يكون قائم على التسلسل الهرمي الصارم ، حيث تتخذ القرارات من المستويات العليا و يطلب من العمال الالتزام بالتوجيهات بدل المبادرة الذاتية . ثم تليها تحمل المسؤولية بنسبة 18% وهذا راجع إلى النضج المهني والالتزام العامل بواجباته المهنية، هؤلاء الأفراد يظهرون استعدادا لمواجهة التحديات و اتخاذ قرارات في إطار مهامهم وهو ما يعكس مستوى من النضج المهني و الدافعية الداخلية ، و يمكن اعتبار هذه الفئة عنصر قوة داخل المؤسسة ، لأنها تسهم في تحسين الأداء و تقليل الاعتماد المفرط على التسلسل الإداري . وبنسبة قليلة نجد الخوف من تحمل المسؤولية بنسبة 2% وهذا راجع إلى الخوف من الفشل و العقوبات ، ما يدل على أن ثقافة الخوف داخل المؤسسة . يرتبط هذا السلوك ضعف الثقة بالنفس المهنية لدى بعض العمال ، حيث يشعر الفرد بأنه غير مؤهل بشكل كاف لاتخاذ القرار أو تحمل نتائجه ، خاصة إذا كانت المهام تتطلب خبرة أو دقة عالية . في هذه الحالة يكون العامل ميالا إلى الإعتماد على الآخرين أو إنتظار التوجيه بدل المبادرة . يرتبط أيضا بالخوف من العقوبات . ومن جهة أخرى نجد أن نسبة معتبرة من العاملين تكفيهم أوقات الراحة في العمل بنسبة 60% أي أن المؤسسة تسعى دائما إلى توفير الظروف الملائمة كراحة العاملين لإسترجاع نشاطهم من أجل تحقيق أداء أفضل و أن أغلب العاملين يدركون أهمية أوقات الراحة كعامل أساسي في تحسين الأداء الوظيفي و الحفاظ على التوازن النفسي و الجسدي داخل المؤسسة ، فمن الناحية التنظيمية تعتبر فترات الراحة وسيلة ضرورية لتخفيف الضغط المهني الناتج عن العمل المتواصل ، و إعادة شحن طاقة العامل مما ينعكس إيجابا على مستوى التركيز و الدقة الإنتاجية ، كما أن الراحة تساهم في تقليل الإرهاق البدني و الذهني ، وبالتالي الحد من الاخطاء المهنية و تعزيز جودة الأداء . كما كانت الإجابة بـ لا تكفي أوقات الراحة في العمل بنسبة 40% وهذا راجع إلى إرتفاع حجم المهام وهو ما يعكس وجود ضغط مهني أو سوء في تنظيم الوقت داخل المؤسسة . فضغط العمل في بعض الأحيان يجعل الراحة غير كافية لإستعادة النشاط الكامل .

الجدول رقم(1): يمثل توزيع أفراد العينة حسب تقييم أداء العاملين والظروف الملائمة .

قياس و تقييم الأداء	التكرارات	النسبة المئوية	الظروف الملائمة	
			التكرارات	النسبة المئوية
نعم	35	70%	نعم 31	62%
لا	15	30%	لا 19	38%
المجموع	50	100%	50	100%

المصدر:السؤال رقم 32 و 33 من المحور الثالث .

نلاحظ من خلال الجدول رقم 30 أظهرت نتائج الإستمارة أن نسبة 70% من المبحوثين أكدوا أنه يتم تقييم أداء العاملين هذا راجع إلى أن المؤسسة تعتمد على نظام تقييم الأداء وهذا مؤشر إيجابي يعكس إهتمام الإدارة بإنتاجية العاملين وتحسينها، و هو ما يعكس أيضا وجود نظام إداري يهتم بمتابعة الأداء الفردي و الجماعي داخل بيئة العمل . و يعتبر تقييم الأداء من أهم الأدوات الإدارية الحديثة التي تسمح بقياس مدى تحقيق الأهداف المسطرة ،وتحديد نقاط القوة و الضعف لدى العاملين . في حين صرح 30% من العاملين أنه لم يتم تقييم أدائهم و هذا راجع إلى خلل أو نقص في وضوح نظام التقييم وقد يكون نظام التقييم موجود لكنه غير واضح ، يمكن تفسيرها أيضا بعدة احتمالات منها : ضعف التواصل الإداري حول أليات التقييم ، غياب معايير واضحة و مرئية لجميع العمل ، إختلاف مستويات الإدراك بين الفئات المهنية داخل المؤسسة. في حين الوظيفة التي يمارسها العاملين تتوفر على جميع الظروف الملائمة بنسبة 62% تعكس أن أغلبية العاملين يشعرون بوجود بيئة عمل مناسبة وهذا مؤشر إيجابي يدل على أن المؤسسة توفر شروط العمل الجيد مما يساعد على تحسين الاداء، أيضا يعتبرونه مقبول و ملائم إلى حد كبير ، سواء من حيث التجهيزات المادية أو التنظيمية أو طبيعة العاقات المهنية . و يفهم على ذلك أن المؤسسة توفر قدرا من الإمكانيات التي تساعد العامل على أداء مهامه بشكل أفضل ، مما ينعكس إيجابيا على مستوى الإنتاجية و الجودة . لكن في المقابل بنسبة 38% كانت الاجابة ب لا وتسير إلى وجود صعوبات أو نقائص يعاني منها جزء

معتبر من العاملين كنقص في الوسائل وضغط العمل أو سوء تنظيم المهام . و يمكن تفسير ذلك أيضا ضعف في التنظيم الإداري ، عدم ملائمة بعض المهام لقدرات العاملين .

الجدول رقم(40): يمثل توزيع أفراد العينة حسب علاقة الحوافز بالأداء و العبارة الصحيحة .

علاقة التحفيز الأداء			النسبة المئوية	التكرارات	العبارة الصحيحة
التكرارات النسبة المئوية					
96%	48	نعم	0%	0	لا يمكن تحفيز الأشخاص
4%	2	لا	0%	0	من الصعب تحفيز الأشخاص .
—	—		100%	50	يمكن دائما تحفيز الأشخاص .
100%	50		100%	50	المجموع

المصدر : السؤال رقم 34 و 35 من المحور الثالث

نلاحظ من خلال الجدول رقم 40 أن هناك علاقة إرتباطية بين الحوافز و الأداء الوظيفي بنسبة 96 ٪ من أفراد العينة وتفسر هذه النتيجة بأن الحوافز سواء كانت مادية (كالاجور و المكافآت) أو معنوية (كالتقدير و الترقية) تلعب دور فعال في رفع دافعية العاملين و تعزيز إلتزامهم و تحسين إنتاجيتهم بالإضافة إلى تحقيق ولأهم ، فمن الناحية التنظيمية تعد الحوافز من أهم أدوات التسيير الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات لضمان تحسين الأداء من خلال ربط المردودية الفردية بالمكافأة ، مما يخلق نوعا من التنافس الإيجابي بين العمال . كما تعكس هذه النتيجة وعيا كبيرا لدى العاملين بأن الأداء الجيد لا يعتمد فقط على القدرات الفردية و الظروف المهنية ، بل يرتبط أيضا بوجود نظام تحفيزي عادل و فعال لأنه يؤثر على الأداء . و بنسبة جد قليلة كانت إجاباتهم ب لا و نفوا وجود علاقة بنسبة قدرت ب 4٪ و يعود هذا الى اختلاف في تجاربهم الشخصية أو ضعف إدراكهم لتأثير الحوافز، و تدل هذه النتيجة

أيضا على أن أغلب أفراد العينة لوجود العلاقة بعدة عوامل تنظيمية أو شخصية ، فقد يكون بعض العاملين يرون أن الأداء الوظيفي مرتبط أساسا بعوامل أخرى مثل : الضمير المهني ، الخبرة ، المسؤولية المهنية أو الطبيعة الشخصية ، أكثر من إرتباطه بالحوافز المادية أو الحوافز المعنوية ، كما قد تعكس هذه النتيجة وجود فئة من العمال إعتادت على أداء مهامها بصورة روتينية بغض النظر عن نظام التحفيز المعتمد داخل المؤسسة ، مما يجعلها لا تشعر بتأثير مباشر للحوافز على مردودها المهني . بالإضافة الى ذلك تعكس النتائج إتفاقا تاما و كليا بين أفراد العينة حول قابلية الأفراد لتحفيز وقدر بنسبة 100% مقابل إنعدام تام للآراء التي ترى صعوبة أو إستحالة ذلك وجود تكامل منطقي بأن الأفراد يمكن تحفيزهم بشكل دائم يتماشى مع إعترافيهم بوجود علاقة مباشرة بين التحفيز والأداء وعليه يمكن تفسير ذلك بأن العاملين لا ينظرون إلى التحفيز كعامل ظرفي، بل كآلية مستمرة و قابلة لتطبيق في مختلف البيئات التنظيمية فالحوافز تمثل عنصرا حاسما في تحسين الأداء. و من الناحية التنظيمية تعكس هذه النتيجة إقتناع العاملين بأن التحفيز ليس مجرد وسيلة ثانوية ، بل يعد من أهم الأساليب الإدارية الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق أهدافها ، فالعامل عندما يشعر بالتقدير و الإهتمام ، سواء من خلال الحوافز المادية كالأجور و المكافآت ، أو من خلال الحوافز المعنوية كالتشجيع و الإعتراف بالمجهودات ، يصبح أكثر إستعدادا لبذل جهد أكبر وتحقيق أداء أفضل .

خامسا : نتائج الدراسة .

أظهرت نتائج الدراسة:

- أن التحفيز المهني يؤثر بشكل مباشر و إيجابي على الأداء الوظيفي داخل المؤسسات الجزائرية بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف ، حيث تبين أن الموظفين الذين يتم تحفيزهم سواء ماديا أو معنويا يكون أدائهم أفضل مقارنة بغير المحفزين .
- كما توصلت الدراسة إلى أن الحوافز المادية لها أثر واضح على الإلتزام الوظيفي إذ تساعد على رفع الإنضباط لدى الموظفين و تحفزهم على أداء مهامهم بدقة و إستمرارية كما تساهم في تقليل الغياب و الأخطاء و رفع الإنتاجية .
- في المقابل بينت النتائج أن الحوافز المعنوية تلعب دورا مهما في تعزيز الولاء الوظيفي حيث يشعر الموظف بالتقدير و الإلتزام للمؤسسة عندما يتلقى تشجيعا معنويا مثل التقدير ، الترقية ، الشكر ، المشاركة في إتخاذ القرارات أو بيئة عمل إيجابية مما يزيد من إرتباطه بالمؤسسة للبقاء فيها لفترة أطول .
- بشكل عام توصلت الدراسة إلى أن الحوافز المادية و الحوافز المعنوية معا هو الأسلوب الأكثر فعالية لتحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات الجزائرية بجامعة الشاذلي بن جديد ، لأن كل نوع يكمل الآخر لتحقيق الولاء و الإلتزام الوظيفي و الرفع من مستوى الأداء .
- إن التحفيز المهني لا يقتصر فقط على رفع الأداء الفردي بل يساهم أيضا في تحسين الأداء الجماعي داخل المؤسسة من خلال تعزيز روح التعاون بين العاملين .
- إن الموظفين في جامعة الشاذلي بن جديد الطارف يولون أهمية كبيرة للحوافز المعنوية خاصة الشعور بالتقدير و الإعتراف بالجهد أحيانا أكثر من الحوافز المادية .
- ضعف سياسة التحفيز في بعض الأحيان يرجع غالبا إلى نقص الوعي بأهميته أو غياب إستراتيجية واضحة لإدارته .
- يمكن القول أن التحفيز المهني عنصر أساسي في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات الجزائرية ، وكلما كان نظام التحفيز فعال و متوازنا (مادي + معنوي) كلما إنعكس إيجابيا على إنتاجية العاملين و إستقرارهم المهني .

- الزيادة في الأجر تعد من أهم الحوافز المادية التي تؤثر بشكل مباشر على سلوك العاملين و مدى إلتزامهم و أداهم داخل المؤسسة . حيث يساهم في تعزيز الثقة بالنفس، و تشجيع العامل على بذل مجهود أكبر .
- المؤسسة تسعى دائما إلى توفير بيئة عمل داعمة من خلال تقديم خدمات إجتماعية متنوعة بهدف تحسين الظروف الإجتماعية و المهنية للعاملين .
- التحضير الجيد يعد من العوامل المهمة في رفع الكفاءات المهنية و تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة ، و هو ما يعزز الدور الكبير للتنظيم و التخطيط .
- المؤسسة تعتمد بشكل أساسي على نظام تحفيزي قائم على الكفاءة و الأداء ، و هو ما يعكس إهتمامها برفع مستوى الإنتاجية و تحسين الأداء الوظيفي و إبراز أهمية الحوافز المادية في تشجيع العاملين على الإجتهد .
- نتاح المؤسسة في رفع مستوى الأداء الوظيفي و تحقيق الإستقرار المهني يتطلب اعتماد نظام تحفيزي متكامل يجمع بين الحوافز المادية و المعنوية معا ، لأن هذا التكامل يساهم في زيادة دافعية العاملين و تحقيق و لائهم و إلتزامهم .
- الاستقرار الوظيفي يؤثر على تحسين المناخ المهني داخل المؤسسة ، خاصة من خلال توفير بيئة عمل مريحة و محترمة و تعزيز فرص الترقية و التطور المهني ، و هو ما يعكس إهتمام المؤسسة بالجوانب المعنوية و التنظيمية المرتبطة بالعمل .

سادسا : إقتراحات و توصيات الدراسة

في ضوء النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم التوصيات التالية :

- ضرورة إعتداد نظام تحفيز متكامل يجمع بين الحوافز المادية و المعنوية بشكل متوازن داخل المؤسسات الجزائرية .
- زيادة الإهتمام بالحوافز المعنوية مثل التقدير ، التشجيع و الترقية لما لها أثر كبير عل الولاء الوظيفي .
- تحسين نظام الأجور و الحوافز المادية بما يتناسب مع مجهودات الموظفين و إحتياجانهم المختلفة لتعزيز الإلتزام الوظيفي .
- تعزيز بيئة العمل الإيجابية التي تشجع على الأداء الجيد و الإلتزام للمؤسسة .
- الإهتمام تكوين و تدريب المسؤولين على كيفية إستخدام أساليب التحفيز الحديثة بشكل فعال .
- إجراء تقييم دوري لسياسات التحفيز داخل المؤسسات لمعرفة مدى فعاليتها في تحسين الأداء الوظيفي .
- إعتداد نظام تقييم شفاف و عادل بعيد عن المحسوبية .
- إشراك العاملين في معرفة نتائج تقييمهم .
- توفير بيئة عمل مريحة تحتوي على إضاءة ، تهوية ، أدوات عمل .
- تقليل الضغط المهني وتنظيم أوقات العمل و الراحة .
- تحسين العلاقة بين الإدارة و الموظفين .
- فتح قنوات الحوار و الاستماع لإنشغالات العاملين .
- توفير دعم نفسي و تحفيزي للعامل مع تقليل الشعور بالإجتهاد و الإحترق الوظيفي .
- تعزيز روح الفريق و التعاون بين العمال .

خلاصة :

من خلال هذا الفصل الذي تناولنا فيه الإجراءات المنهجية المعتمدة في الدراسة الميدانية و التي تهدف الى توضيح الطريقة التي بها جمع البيانات وتحليلها من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة و الأسئلة الفرعية ،حيث تم الإعتماد على المنهج الوصفي كونه الأنسب لدراسة الظواهر الإجتماعية ، حيث يسمح بوصف واقع أثر التحفيز على الأداء الوظيفي ، تطرقنا أيضا في ذا الفصل إلى مجتمع الدراسة و العينة حيث تمثل مجتمع الدراسة في مجموع العاملين داخل جامعة الشاذلي بن جديد الطارف ، بينما تم إختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية و بلغ حجمها 60 . وتم إستخدام الإستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات حيث تضم مجموعة من الأسئلة المغلقة و المفتوحة لمعرفة آراء العاملين . تم تحليل البيانات و عرضها في جداول بسيطة و مركبة بإستخدام النسب المئوية و التكرارات مع رسم الأشكال البيانية على جزء من الجداول . ثم إستخلصنا نتائج إيجابية و أن للتحفيز إثر إيجابي على الأداء الوظيفي في المؤسسات الجزائرية بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف .

و أخيرا تم إقتراح توصيات تساعد على زيادة التحفيز بنوعيه المادي و المعنوي و ذلك بوضع سياسات التحفيز داخل المؤسسة من أجل تحسين الأداء و الإلزام الوظيفي أكثر وتحقيق الولاء.

خاتمة

خاتمة:

في ختام هذه الدراسة يتضح أن التحفيز المهني يعد من أهم الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في تحسين الأداء الوظيفي و رفع كفاءة العاملين بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف، فقد تمت الدراسة من خلال أربعة فصول قسمت إلى فصول نظرية و أخرى تطبيقية، حيث تم التطرق إلى :

الفصل الأول المعنون بالإطار النظري و نجد فيه إشكالية الدراسة و التساؤلات المركزي و الفرعية أيضا نجد أسباب و أهمية و اهداف الدراسة و المفاهيم الأساسية المرتبطة بالتحفيز المهني و الأداء الوظيفي إضافة إلى أهم النظريات و الدراسات المفسرة للدراسة. ثم نجد **الفصل الثاني** و المتمثل في التحفيز المهني و مدى أهميته ... ، أما **الفصل الثالث** الخاص بالأداء الوظيفي تناول في طياته محددات الأداء و تقييم الأداء و طرق تقييم الأداء ... وصولا إلى **الفصل الرابع** و المعنون بالإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية حيث تم فيه عرض المنهج ، أدوات الدراسة ، العينة و مجالات الدراسة ، تحليل البيانات وصولا إلى إستخلاص النتائج . فقد بينت الدراسة من خلال الجانب النظري و الجانب الميداني ، أن التحفيز بنوعيه المادي و المعنوي دورا فعالا في تعزيز التزام العاملين بوظائفهم و تنمية روح الولاء و الانتماء لديهم ، الأمر الذي ينعكس إيجابا على مستوى الأداء الفردي و الجماعي داخل المؤسسة .

كما أظهرت النتائج أن الإعتماد على نوع واحد من التحفيز لا يكفي لتحقيق الأهداف المرجوة، بل يتطلب الأمر تكاملا بين الحوافز المادية و الحوافز المعنوية ، بما يراعي إحتياجات العاملين المختلفة و يستجيب لتطلعاتهم المهنية و الإجتماعية ، و في هذا السياق ، تبرز أهمية تبني سياسات تحفيزية مدروسة و عادلة ، قائمة على التقدير و الشكر ، من شأنها خلق بيئة عمل إيجابية تدعم الإبداع و تحفز على الأداء المتميز .

و عليه يمكن القول إن نجاح المؤسسات الجزائرية و بالتحديد جامعة الشاذلي بن جديد الطارف محل إجراء الدراسة أن تحقيق أهدافها و تطوير أدائها يرتبط بشكل وثيق بمدى اهتمامها بالعنصر البشري ، من خلال توفير أنظمة تحفيزية فعالة تضمن تحقيق التوازن بين متطلبات العمل و رضا العاملين، كما أكدت الدراسة أن التكامل بين التحفيز المادي و التحفيز

المعنوي يسهم بشكل كبير في تحقيق أداء وظيفي متميز أذ لا يمكن الإعتماد على أحدهما دون الآخر ، بل يتطلب الأمر تبني سياسات تحفيزية شاملة تراعي مختلف الجوانب النفسية و المادية للعاملين ، و من هذا المنطلق ، فإن الإهتمام بالعنصر البشري يعد مفتاح نجاح المؤسسات و تطورها في ظل التغيرات الراهنة.

قائمة المصادر والمرجع

قائمة المصادر والمراجع:

القواميس والمعاجم:

1. أبو القصل جمال الدين بن مكرم ابن منظور الإفريقي :لسان العرب،المجلد الأول ،دار بيروت للطباعة والنشر،بيروت، 1956.

الكتب:

2. إبراهيم الفقي : قوة التحفيز ، ثمرات للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، 2011.
3. ابراهيم التوهامي و اخرون : قضايا سوسيو تنظيمية ، ط 1 ، البدر الساطع ، الجزائر ، 2013.
4. أحمد عبد العزيز : إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر الإسلامي للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2010.
5. أحمد بوزيد : البناء الاجتماعي ، دار القومية للطباعة و النشر ، القاهرة ، 1965.
6. أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية ، مركز التنمية الإدارية ، ط 5 ، الإسكندرية ، 1998.
7. أسماء ، عبد الله بن عبد المحسن التويجري : الخصائص الاجتماعية و الإقتصادية للعائدات للجريمة ، ط 1 ، الرياض ،المملكة العربية السعودية ، مكتبة الفهد ، 2011.
8. بلوط حسن إبراهيم : إدارة الموارد البشرية ، دار النهضة العربية ،بيروت ، 2002.
9. بروان ستيفن : مبادئ الإدارة الحديثة ، دار الثقافة للنشر ، الجزائر ، 2012.
10. حسين إبراهيم بلوط : إدارة الموارد البشرية من استراتيجي ، دار النهضة العربية ، الطبعة الأولى ، بيروت ، 2002.

11. حسين محمد الحراحشة : إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي ، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان ،الأردن، 2011.
12. خضر كاضم حمود ، ياسين كاسب الخرشة : إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع . الأردن ، 2007.
13. خالد عبد الرحيم الهيتي : إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2000.
14. زاهر عبد الرحيم عاطف : مفاهيم جديدة في الموارد البشرية ،دار الراية للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2011.
15. زروقي عبد القادر: الإدارة العمومية في الجزائر ، الأسس و الممارسات ، دار الشروق للنشر ، الجزائر ، 2010.
16. زوليف مهدي : إدارة الأفراد في منظور كمي و العلاقات الإنسانية ، ط 1 ، دار مجد لاوي ، 1994.
17. سعدي محمد : الإدارة و التنظيم في الجزائر ، دراسة مقارنة ، دار العلم للنشر ، الجزائر ، 2015.
18. سهيلة محمد عباس : إدارة الموارد البشرية ، مدخل إستراتيجي ، دار النشر ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2003.
19. صالح بن نوار:فعالية التنظيم في المؤسسات الإقتصادية ،مخبر علم الاجتماع،الإتصال للبحث والترجمة ،قسنطينة ،2006.
20. طاهر محمود الكلالدة : الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوزي العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2011.
21. طارق الحاج ، فليح حسن : الإنتقاد الإداري ، ط 1 ، دار الصفاء ، عمان ، 2000.

22. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي : الإتجاهات الحديثة في الدراسات و الممارسات ، إدارة الموارد البشرية ، المكتبة المصرية للنشر و التوزيع ، 2006 ، 2997.
23. عبد الرؤوف صالح : السلوك الإداري الإنساني . السلوك التنظيمي ، دار تزويد للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 1 ، 2022.
24. عمار بوحوش : نظريات الإدارة الحديثة في القرن 21 ، دار الغرب الإسلامي ، الجزائر ، 2006.
25. عتي دحام تناي الزبيدي و آخرون : إدارة السلوك التنظيمي ، داء عيذاء للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 1 ، 2015.
26. علي غربي و آخرون : تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، مصر ، 2007.
27. علي محمد ربابعة : إدارة الموارد البشرية ، تخصص نظم المعلومات الإدارية ، الطبعة الأولى ، دار الصفاء للطباعة و النشر و التوزيع ، عمان ، 2003.
28. عمر وصفي و آخرون : إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2006.
29. عويد سلطان المشعان : علم النفس الصناعي ، مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع ، الإمارات ، 1994.
30. عاشور أحمد صقر : السلوك الإنساني في المنظمات دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية.
31. عزت عبد العظيم الطويل : معالم علم النفس المعاصر ، ط 4 ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، الإسكندرية ، 2001.

32. فيصل حسونة : إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008.
33. فيصل عبد الرؤوف : تكنولوجيا الاداء البشري "المفهوم واساليب القياس والنماذج " ، المكتبة الوطنية ، عمان ، الاردن.
34. قريشي فاطمة الزهراء : المؤسسات الجزائرية ، دراسة قانونية و إدارية ، دار النهضة العربية ، الجزائر ، 2018.
35. لكحل منيف :تحفيز العاملين و بناء الرضا الوظيفي (مفاهيم و نظريات)،دار المشق لنشر و التوزيع ، ط1 ، 1439هـ / 2018 م.
36. لامري مصطفى : علم الإجتماع التنظيمي ، أسس و نظريات ، دار وهران للنشر ، وهران ، الجزائر ، 2016.
37. لوكيا الهاشمي : السلوك التنظيمي ،الجزء الثاني ،دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ، عين مليلة ، الجزائر ، 2006.
38. محمد أحمد عبد النبي :إدارة الموارد البشرية ، زمزم ناشرون و موزعون ، الطبعة الأولى ، الأردن ، عمان ، شرع الجمعية العلمية الملكية ، المبنى الإستثماري الأول ، الجامعة الأردنية ، 2010.
39. محمد الصريفي : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، دار قنديل للنشر والتوزيع ،الأردن، 2003.
40. محمد عبد الوهاب : إستراتيجيات التحفيز الفعال ، دار التوزيع و النشر الإسلامية ، 1982.
41. محمد صالح الحناوي ، محمد سعيد سلطان : السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1997.

42. محمد صالح المهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور العامري الغالبي :
الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2007.
43. محمد شفيق : البحث العلمي ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، مصر
، 1998.
44. محمد سليمان العميان :السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الوائل
لطباعة والنشر ،عمان، ط1 ، 2002.
45. محمد سعيد سلطان : إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية
، مصر، 2003.
46. محمد قاسم القروي:مبادئ الإدارة و العمليات و الوظائف ، دار وائل للنشر و
التوزيع، الأردن، ط 2، 2004.
47. محمد محمود غباين : القيادة الفاعلة و القائد الفعال ، إثراء للنشر و التوزيع ،
الأردن ، 2009.
48. محمد رفيق الطيب : مدخل لسير الجزء 2 ، ديوان المطبوعة الجامعية ،
الجزائر ، 1995.
49. محمد فالح صالح : إدارة الموارد البشرية ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان،
الأردن ، 2004.
50. مصطفى يوسف كافي : إدارة الموارد البشرية من منظور إداري ، مكتبة
المجتمع العربي للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، الأردن، 2014.
51. متولي النقيب : مهارات البحث عن المعلومات وإعداد ابحوث في البيئة الرقمية،
ط 1، القاهرة، الدار المصرية، اللبنانية، 2008.
52. مقبولة محمد المصلح : ضغوط العمل و آثارها على أداء العاملين ، دار ذهبي
للنشر و التوزيع ، الأردن.

53. موسى خليل :الإدارة المعاصرة، المبادئ، الوظائف، الممارسة، المؤسسة الجامعية لدراسات النشر والتوزيع، لبنان، 2005.
54. موريس أنجرس : منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، الطبعة الخامسة ، دار القصبه للنشر و التوزيع ، أنجو ، كندا ، 2009.
55. نور الدين حروش : إدارة الموارد البشرية ، دار الأمة للطباعة و الترجمة و التوزيع ، الجزائر ، 2011.
56. هاشم فوزي العبادي : إدارة الموارد البشرية " قضايا معاصرة في الفكر الإداري " ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2015.
57. هلال محمد : التفكير و التخطيط الإستراتيجي ، مركز تطوير الأداء للتنمية و النشر ، القاهرة ، 2009.
58. هيثم العاتي : الإدارة بالحوافز ، دار الكنوز للمعرفة ، عمان ، 2008.

الكتب المترجمة

59. بروان ستيفن : مبادئ الإدارة الحديثة ، ترجمة أحمد عبد الرحمان ، دار الثقافة للنشر ، الجزائر ، 2012.

الرسائل الجامعية:

60. أبو شرح نادر عبد الرزاق : تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الإتصال الفلسطينية من وجهة نظرالعاملين ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة ، جامعة الأزهر ، غزة فلسطين.
61. أرده وان طيب محمد : أثر الحوافز على مستوى أداء العاملين ، دور معل لفعالية نظام الحوافز ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا ، جامعة السودان للعلوم التكنولوجيا ، السودان ، 2016.

62. بن حركات وليد : أثر التحفيز المهني على أداء العاملين ، دراسة حالة بلدية سيدي مجاهد ، مذكرة مقدمة لنيل ماستر في العلوم الإقتصادية ، تخصص إقتصاد و تسيير المؤسسات ، تلمسان ، الجزائر ، 2019 . 2020.
63. بن حنة بلقاسم ، أثر البيئة الداخلية على الأداء الوظيفي ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ، جامعة زيان عاشور ، الجلفة ، الجزائر ، 2016.
64. بن سليمان حمزة : دور نظام الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة سونطراك قاعدة 24 فبراير حاسي مسعود ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي ، في ميدان علوم إقتصادية ، علوم التسيير و علوم تجارية ، فرع علوم التسيير ، تخصص إدارة الموارد البشرية ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2023 . 2024.
65. بن عبد الرحمان أكرم : دور الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي دراسة مقارنة بين القطاع الخاص و القطاع العام ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي ، تخصص إقتصاد و تسيير المؤسسات ، جامعة غرداية ، 2024 . 2025.
66. بوعطيط جلال الدين : الإتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة منتوري محمود ، قسنطينة ، الجزائر ، 2009.
67. الخليفة زياد سعيد : الثقافة التنظيمية و دورها في رفع مستوى الأداء ، دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة و الأركان للقوات المسلحة السعودية ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2007.
68. سامية لحول و فطيمة زعزع : أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، جامعة زيان عاشور ، قسم الحقوق و العلوم الإنسانية ، دراسة حالة مؤسسة موبيليس للاتصالات ، وكالة باتنة ، الجزائر .

69. سعود ضيف الله الدالة : أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، السعودية ، 2005.
70. سارة مرابط ، زينب برحومة ، الصورة الاجتماعية للعلم وانعكاساتها على أدائه الوظيفي ، دراسة ميدانية على عينة من أساتذة التعليم الثانوي بالوادي ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ، جامعة الشهيد حمة لخضر ، الجزائر ، 2015.
71. شريفة جنان : عقود العمل دورها في إشباع حاجات خريجي الجامعة حسب هرم ماسلو ، دراسة ميدانية ببعض مؤسسات الخدمات التربوية بمدينة بسكرة ، قسم العلوم الاجتماعية ، شعبة علم النفس ، أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه الطور الثالث تخصص علم النفس عمل و تنظيم ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2015 . 2016.
72. عادل عشي ، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ، قياس و تقييم ،مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال لنيل شهادة الماجستير ، في علوم التسيير ، بسكرة ، 2001-2002.
73. العمري عوض : أثر الحوافز على الإبداع الإداري في المنظمات الحكومية للجامعة الافتراضية ، سوريا ، 2006.
74. عائشة عثمانية ، تونس ميكوي : مذكرة التحفيز ودوره في تطوير أداء العاملين ،جامعة يحي فارس ، المدينة ، 2002.
75. قدامان لميس،حرش منال:أثر التحفيز على اداء العاملين دراسة حالة في مؤسسة ميناء وهران،مذكرة مقدمة للحصول على شهادة ماستر اكايمي،جامعة بلحاج بوشعيب،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية،تخصص تسيير الموارد البشرية، عين تيموشيننت،2022 . 2023.

76. محمد سليمان البلوي : التمكين الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه- المملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير ، جامعة مؤتة ، السعودية ، 2008.

77. المطيري جبر : مهارات القائد الأمني في إستخدام الحوافز لرفع مستوى أداء رجل الأمن ، دراسة مسحية على شرطة منطقة ،رسالة ماجستير أكاديمية نابف العربية للعلوم الأمنية ، 2005.

78. الوابل عبد الرحمان : دور الحوافز المادية و المعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من جهة نظر ضباط الأمن العام في موسم ،رسالة ماجستير ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية(قسم العلوم الإدارية)،الرياض ،السعودية ، 2005.

المجلات:

79. العربي عطية : أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية ، دراسة ميدانية في جامعة ورقلة ، مجلة الباحث ، العدد 10 ، جامعة قاصدي مرياح ، ورقلة ، الجزائر ، 2012.

80. بوعطيط سفيان : الولاء التنظيمي ، تنمية إستراتيجية هادفة لتأثير في أداء الأفراد و المنظمات ، مجلة العلوم الإجتماعيةوالإنسانية. 15.

81. خالد طير عبد الحق : أثر نظام الحوافز على العاملين ، دراسة ميدانية في شركة بنور للصناعة و الخدمات بالوادي ، مجلة المالية و الأسواق ، المجلد 09 ، العدد 01 ، الجزائر ، 2022.

82. رانيا هادف ، حسينة بلهي : أهمية الحوافز في المؤسسة الإقتصادية ، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي ، المجلد 07 ، العدد 03، الجزائر ، 2020.

83. راشد شيب العجمي : الولاء التنظيمي و الرضا عن العمل مقارنة بين القطاع العام و القطاع الخاص دراسة ميدانية عن الولاء الوظيفي بدائرة التنمية الإقتصادية

- برأس الخيمة ، مجلة الملك عبد العزيز ، العدد 1 ، الإقتصاد و الإدارة ، الكويت
،1999.
84. الشيخ داوي : تحليل أسس النظرية لمفهوم الأداء ،مجلة الباحث ،العدد السابع
،جامعة ورقلة ،2009 . 2010.
85. عبد المليك مزهود : الأداء بين الكفاءة و الفعالية ، مفهوم و تقييم مجلة العلوم
الإنسانية، بسكرة ، العدد 1 ، 2001.
86. مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية : بحوث و دراسات (2602 /6937) ،
المجلة 5 ، العدد 14 ، مخبر التنمية التنظيمية و إدارة الموارد البشرية ، جامعة
البلدية 2 ، 2019.
87. محمد سعيد أحمد : دراسة تحليلية لنظام الحوافز على ضوء التشريعات الصادرة
بشأنها والإعتمادات المخصصة ، مجلة العلوم الإدارية ، المجلد الثامن ، العدد
الأول ، مصر ، جويلية ، 1985.
88. الصواف ماهر محمد : تقويم الأداء الوظيفي ، دراسة مقارنة للنماذج
المستخدمة بالمملكة العربية السعودية ، مجلة الإدارة العاملة ، 2000.

المراجع الأجنبية:

89. Besseyer des horters :Gérer les ressources humaines dans l' entreprise:concept et
outil ,Edition d'organisation ,paris ,1992.
90. Jacqueline b , Françoise k , Martin m,la fonction des ressources humaines ,Edition
dunod , paris ,2004.
91. Pascal Noferi :gestion des ressources humaines et competitivite de l'entreprise
,uimm ,paris ,1987.

الملاحق

الملحق رقم (01): طلب إدم الدخل للمؤسسة

يطلب مؤسستكم مع الالتزام بخططها الداخلية و إجراءاتها التنظيمية و الأولية قصد إجراء
سنة ميداني للمدركة التخرج ماستر علم الاجتماع

عن أبي هريرة أن نورا التحيين المصطفى على الأنداء الوطني

بريد المساهمين

جامعة الشارقة
الكلية الهندسية
قسم الهندسة المدنية
الطابق الثاني
الغرفة 202

جامعة الشاذلي بن جديد - الجزائر
كلية العلوم الاجتماعية والاعلامية
مساعد رئيس قسم العلوم الاجتماعية
المكلف بمادة التاريخ والجغرافيا
الامتدادية : مسكن السيد

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد الطارف
كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية
قسم علم الإجتماع

إستمارة بعنوان :

أثر التحفيز المهني على الأداء الوظيفي
دراسة ميدانية بجامعة الشاذلي بن جديد
الطارف

بعد التحية و التقدير

نضع بين أيديكم هذه الإستمارة الخاصة ببحث علمي ميداني مكمل لنيل شهادة
الماستر في العلوم الإجتماعية قسم علم إجتماع تنظيم و عمل .

الرجاء منك وضع علامة (x) أمام الإجابة التي تناسبك

ملاحظة : هذه المعلومات سرية و لن تستغل إلا لغرض البحث العلمي

تحت إشراف الأستاذة :

عماري سميحة .

من إعداد الطلبة :

- منذر أشواق .

- حوامد عفاف .

السنة الجامعية : 2025 - 2026 .

الملاحق

المحور الأول : البيانات الشخصية .

1 - الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

2 - السن :

أقل من 30 ☐ من 30 إلى 40 ☐ من 40 إلى 50 ☐ أكبر من 50 ☐

3 - الحالة الاجتماعية : ☐ ☐ ☐

أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل ☐

4 - المؤهل العلمي : ثانوي ☐ نني سامي ☐ ليسانس ☐

دراسات عليا ☐ ماستر ☐ ☐

5 - مجال الوظيفة الحالية : إداري ☐ أستاذ ☐ ☐

6 - عدد سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 ☐

من 10 إلى 15 ☐ من 15 سنة إلى ما فوق ☐

المحور الثاني : الحوافز المادية و المعنوية . ☐ ☐

7 - هل الأجر الذي تتقاضاه يلبي إحتياجاتك المختلفة ؟ نعم ☐ لا ☐

8 - هل ما تحصل عليه من أجر يتناسب مع ما تبذله من جهد ؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بـ فهل سبب ذلك يرجع إلى : ☐

ضعف الأجر ☐ ارتفاع مستوى المعيشة ☐ أخرى تذكر ☐

9 - هل إزداد أجرك منذ إلتحاقك بالمؤسسة ؟ نعم ☐ لا ☐

10 - هل سبق لك و إن تحصلت على مكافآت داخل المؤسسة ؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بنعم ما هي أهم مكافئة تحصلت عليها ؟ ☐

11 - إلى ما تدفعك الزيادة في الأجر إلى العمل بجهد ☐ زيادة الثقة في النفس ☐

تحسين أدائك داخل المؤسسة ☐ أخرى تذكر ☐

12 - هل تقدم المؤسسة خدمات إجتماعية للعاملين ؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بنعم أذكر نوع من هذه الخدمات ☐

13 - عل تعتقد أن التحضير الجيد يدفع الفرد لرفع كفاءته المهنية ؟ نعم ☐ لا ☐

14 - حسب رأيك ☐ من الحوافز أكثر ميولا و تحيدا بالنسبة للفرد العامل ؟

الملاحق

الحوافز المادية الحوافز المعنوية كلاهما معا

15 - لمن تمنح [] ت و المكافآت ؟ لكل العا [] للأكفا []

16 - ماذا قدمت لك [] منذ إتحافك بالعمل ؟ وسائل نقل للعاملين []

دورات تكوينية ترقيات أخرى تذكر

17 - أثناء مداومتك في العمل بماذا تشعر ؟ الإحتل [] تقدير [] الضغط و التوتر []

الإرهاق و التعب الإحماس و التحفيز

18 - فإ [] قيامك بعمل جيد هل تنال الشكر و [] قبل المسؤولين ؟ [] نادر []

نعم أحيانا

19 - هل [] على ترقية من قبل ؟ مرة واحدة أكثر من مرة لا لم أحصل

20 - هل ترى أن المؤسسة [] إلى تحسين أداء العامل من خلال [] تدريبيه و تكوينية ؟ نعم لا

المحور الثالث : علاقة التحفيز بالأداء .

21 - هل [] الأداء بموضوعية يخلق الإنضباط في العمل ؟ نعم لا نوعا ما []

22 - ماهي الإمتيازات الأكثر مس [] بتقرارك في العمل []ات الإجتماعية و الصحية بيئة عمل مريحة و محترمة فرص الترقية أخرى []

23 - هل ترى أن الحوافز التي تقدمها المؤسسة تؤدي إلى زيادة الأداء ؟ نعم لا إذا كانت الإجابة بنعم أذكر أهم هذه الحوافز []

24 - في رأيك إن تحسين الأداء [] من خلال . الشكر و التقدير الترقية المكافآت و العلاوات السنوية أخرى تذكر []

25 - هل ترى أن العدالة في تقييم أداء العامل ترفع من قدرات العامل الوظيفية ؟ نعم لا إذا كانت الإجابة بنعم كيف ذلك [] ؟

26 - فيما تكمن أهمية المشاركة في إتخاذ القرارات ؟ الشعور بالإنتاء إلى المؤسسة

الملاحق

- الشعور بالرضا و الإستقرار ☐ زيادة تحسين الأداء و الكفاءة ☐
- 27 - فيما تكمن أهمية ☐ مراقبة المباشرة من طرف المسؤولين ؟ ☐ لأداء ☐
- الإلتزام الوظيفي ☐ التقليل من الأخطاء و الحد منها ☐ الوظيفي ☐
- 28 - هل تشجعك المؤسسة على ☐ لاء إقتراحات و مساهمات تخص عملك ☐
- المساهمة بالخبرة في إثراء العمل ☐ لا تأخذ المؤسسة إقتراحات الموظفين ☐
- 29 - هل سبق ☐ تعرضت إلى عقوبات منذ إلتحاقك ☐ مؤسسة ؟ ☐
- مرة واحدة ☐ عدة مرات ☐ مرض ☐
- 30 - هل تكفيك أوقات الراحة و تساعدك على إستعادة نشاطك ؟ نعم ☐ لا ☐
- و إذا كانت الإجابة بنعم كيف ذلك ☐
- 31 - في منصب العمل هل تعزز ☐ المؤسسة فيك ؟ تحمل المسؤولية و مواجهة الصعوبات ☐
- الخوف من تحمل المسؤولية ☐ الرجوع دائما إلى ما هو أعلى منك ☐
- 32 - هل يتم تقييم و قياس أداء العاملين داخل المؤسسة ؟ نعم ☐ لا ☐
- كيف ذلك ؟ ☐
- 33 - هل تتوفر الوظيفة التي تمارسها على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء ؟
- نعم ☐ لا ☐
- إذا كانت الإجابة بنعم كيف ذلك ☐
- 34 - هل هناك علاقة إرتباطية بين الحوافز و الأداء ؟ نعم ☐ لا ☐
- إذا كانت الإجابة بنعم كيف ذلك ☐
- 35 - ماهي العبارة التي تبدو لك صحيحة ؟
- لا يمكن تحفيز الأشخاص ☐
- من الصعب تجهيز الأشخاص ☐
- يمكن دائما تحفيز الأشخاص ☐