جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

دراسة وتحليل نظام الحوافز الموجه لأساتذة التعليم العالي وأثره على أدائهم الوظيفي

دراسة ميدانية فى جامعة المدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

من إعداد الطالب:

بن محي الدين أحمد الشريف

تحت إشراف الدكتور:

طلحة محمد

أعضاء لجنة المناقشة

د. برابح محمد	بروفيسور	رئيس اللجنة
د. محمد طلحة	أستاذ محاضر_أ	مقررا ومشرفا
د. جمال جعفري	أستاذ محاضر_أ	عضو ممتحنا

السنة الجامعية:2023/2022

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

دراسة وتحليل نظام الحوافز الموجه لأساتذة التعليم العالي وأثره على أدائهم الوظيفي

دراسة ميدانية في جامعة المدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

من إعداد الطالب:

بن محي الدين أحمد الشريف

تحت إشراف الدكتور:

طلحة محمد

أعضاء لجنة المناقشة

د. برابح محمد	**بروفيسور**	**رئيس اللجنة**
د. محمد طلحة	**أستاذ محاضر_أ**	**مقررا ومشرفا**
د. جمال جعفري	**أستاذ محاضر_أ**	**عضو ممتحنا**

السنة الجامعية:2023/2022

شكـر وعرفـان

شكـر وعرفـان

في هذه السطور نوجه شكرنا لكل من قدم لنا يد المساعدة و الذي سهل لنا طريق العلم، وساعدنا في هذه المرحلة التعليمية، سواء تعاون أو توجيه نحوى الهدف المطلوب والشكر والعرفان غايتان في مدركات الحياة وما يصادفه الإنسان في مسيرة الحياة، فضلا على ما ينوط بكل طرف من تفكير وأحاسيس والوجدان الذي يدفع بالبشرية إلى الطموح والعلو في مجالات الحياة .

ومن هنا نقول شكرا لمن يقرأ هذا الشكر والعرفان أولا، ولكل من له رهفة في حب العلم والانغماس فيه بما يخدم البشرية والانفتاح على المحيط.

وقل ربي زدني علما ما بقيت السموات والأرض

وفي الأخير شكرا

إهـداء

الإهـداء

قد لاح في الأفق ما اجتمع عليه الأولين والآخرين من صفات التي تجمع بين هذه العبرات وما قدمته البشرية من جهد لنشر وربط بين العلوم والتطبيق بكل صفاته، ولا يكون ذلك إلا من خلال تضافر الجهود نحوى المقصود الذي بنت عليه البشرية معالمها وحضاراتها، وجمعت بين مشارق الأرض ومغاربها جمع تواصل، ولا تكون كينونة الاستمرار ما لم يستفيد منه البشرية ومن يحيط بها وهي باقة الجهد المتواصل المادي والمعنوي وكيفية أدائه للآخرين.

ونجعل إهدائنا لأختي وزوجها وأبنائها وللأخوة وأبنائهم، وكل من عرفنا من قريب أو بعيد ومن له فضل علنا في الوصول إلى هذا المستوى التعليمي.

مستخلص:

تهدف هذه الدراسة للتعرف على أثر نظام الحوافز الموجه لفئة أساندة التعليم العالي على أدائهم الوظيفي ، من خلال بعدي التحفيز المادي والتحفيز المعنوي وفاعليته من ناحية الأداء الوظيفي. وقد تمت هذه الدراسة على عينة ميسرة متكونة من أساتذة جامعة المدية عددهم" 32" يعملون في مختلف كلياتها. كما تم توزيع استبيان عبر الموقع الإلكتروني .

وبعد تحليل البيانات باستخدام الأدوات الإحصائية اللازمة تم التعرف على أكثر العوامل أهمية التي يراها الأستاذ الجامعي بالمدية أنها محفزة، ونذكر منها أهم النتائج التي خلصنا إليه منها:

نتائج الحوافز المادية:

والنتائج التطبيقي التي حصلنا عليها أثبتت **الفرضية الأولى المتعلقة بالحوافز المادية** وأثبتت

نتائج الحوافز المعنوية:

وأثبتت الفرضية الثانية المتعلقة ب الحوافز المعنوية.

نتائج الأداء الوظيفي:

وأثبتت البيانات **ضعف الارتباط** بين الحوافز المادية والحوافز المعنوية بالأداء الوظيفي.

وكاقتراحات من أجل الرفع من الأداء الوظيفي للإستاد الجامعي نقترح ما يلي:

- البحث أكثر عن أسئلة الاستبيان التي تكون لها أهمية عند الأستاذ الجامعي.
- مواكبة المقاييس الجديدة التي تخدم الأستاذ الجامعي وتزيد من مستوى الأداء عنده.
- التقرب أكثر من الأستاذ الجامعي ومعرفة أسلوب التفكير اتجاه التحفيز والأداء.

الكلمات المفتاحية: نظام، الحوافز،أداء، أداء الوظيفي.

مستخلص

ABSTRACT :

This study aims to identify the impact of the incentive system directed to the higher education support category on their job performance, through the two dimensions of material motivation and moral motivation and its effectiveness in terms of job performance. This study was carried out on a soft sample consisting of "32" professors of the University of Medea, working in its .various faculties. A questionnaire was also distributed through the website

After analyzing the data using the necessary statistical tools, the most important factors that the university professor in Medea considers motivating were identified, and we mention the most important results that we concluded from them:

Material incentive results:

And the practical results that we obtained proved the first hypothesis related to material incentives

Moral incentive results:

The second hypothesis related to moral incentives was proven.

Job performance results:

The data showed a weak link between material incentives and moral incentives with job performance.

As suggestions in order to increase the functionality of the university stadium,

we suggest the following:

-Searching more about the questionnaire questions that are of importance to the university professor**.**

-Keeping up with the new standards that serve the university professor and increase his level of performance**.**

-Getting closer to the university professor and knowing the way of thinking towards motivation and performance.

Keywords: system, incentives, performance, job performance.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

عنوان	رقم الصفحة
شكر وعرفان	–
الإهداء	–
مستخلص	–
فهرس المحتويات	I
فهرس الجداول والأشكال	IV
المقدمة	أ
فرضيات البحث	أ
حدود الدراسة	ب
أهمية البحث	ب
أهداف البحث	ج
أسباب الموضوعية	ت
المنهج المتبع والأدوات والوسائل المستعملة في الدراسة	ث
فصل الأول: إطار ألمفاهيمي لنظام الحوافز.	17
تمهيد	17
المبحث الأول :المقاربات النظرية لتحفيز العاملين	18
المطلب الأول: نظرية ماسلو للحاجات	22
المطلب الثاني: البعدين، أو (العملين)، أو (العوامل نظرية ذات : الوقائية)	25

فهرس المحتويات

المطلب الثالث: نظرية العدالة المدركة	27
المبحث الثاني : مفهوم نظام الحوافز	28
المطلب الأول: تعريف نظام الحوافز	29
المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على نظام الحوافز	42
المطلب الثالث: أهمية نظام الحوافز وأهدافه وتصميمه	44
خلاصة الفصل الأول	50
فصل الثاني: دور نظام الحوافز في الأداء الوظيفي	51
تمهيد	51
المبحث الأول: إطار مفاهيمي للأداء الوظيفي	51
المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي	52
المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي	56
المطلب الثالث: مقاييس الأداء الوظيفي (كيف نقيس الأداء الوظيفي)	65
المبحث الثاني: نظام الحوافز و الأداء الوظيفي	69
المطلب الأول: العوامل المحفزة والدراسات ذات العلاقة	69
المطلب الثاني: العلاقات في الوظيفة	74
المطلب الثالث: تخطيط المسار والالتزام الوظيفي وجودة العمل	77
خلاصة الفصل الثاني	85
فصل الثالث: الدراسة الميدانية المؤسسة الجامعية	86
تمهيد	86

فهرس المحتويات

المبحث الأول: نظام الحوافز في المؤسسة الجامعية	87
المطلب الأول: مؤسسة جامعة المدية	87
المطلب الثاني: الحوافز في جامعة المدية	87
المبحث الثاني:منهجية الدراسة	89
المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة	95
خلاصة الفصل الثالث	113
الخاتمة	114
قائمة المراجع	116
الملاحق	127

فهرس الجداول والأشكال

فهرس الجداول

عنوان	رقم الصفحة
فصل الأول: إطار ألمفاهيمي لنظام الحوافز.	17
جدول رقم01: لعوامل الصحية والعوامل الدافعة حسب هرزبرج	26
نم02: الفرق بين الحوافز والدوافع	38
فصل الثالث: الدراسة الميدانية المؤسسة الجامعية	86
جدول رقم01: المتعلق بالوظيفة العمومية	88
جدول رقم02: نظام الحوافز في المؤسسة الجامعية	89
مخرجات VIEWFORMS جمع البيانات عن طريق برمجة GOOGLE FORMS.	90
جدول رقم03: النتائج المتحصل عليها بالنسبة معلومات شخصية	90
جدول رقم04:معلومات شخصية	91
الحوافز المادية	92
جدول رقم05 : الحوافز المادية	92
جدول رقم06: الحوافز المعنوية	93
جدول رقم07: أداء الأساتذة	94
مخرجا ت برمجة IBM-SPSS 24	96
عرض نتائج الاستبيان	96
1-أ- نتائج الحوافز	96

فهرس الجداول والأشكال

جدول رقم08: مقاييس النزعة المركزية	96
جدول رقم09: العبارة 1	97
جدول رقم10: العبارة 2	97
جدول رقم11: العبارة 3	98
جدول رقم12:العبارة 4	99
جدول رقم13: العبارة 5	99
جدول رقم14: العبارة 6	100
جدول رقم15: التكرارات بالنسبة للحوافز المادية	101
نتائج الحوافز المعنوية:	101
جدول رقم16: مقاييس النزعة المركزية	101
جدول رقم17: العبارة 9	102
جدول رقم18 : التكرارات بالنسبة للحوافز المعنوية	103
نتائج أداء الأساتذة	103
جدول رقم19: مقاييس النزعة المركزية	103
جدول رقم20: العبارة 9	104
جدول رقم21: العبارة 12	105
جدول رقم22: التكرارات بالنسبة أداء الأساتذة	105
جدول رقم23: اختبار الفرضيات	106
جدول رقم24: معامل الارتباط الخطي المتعدد	110

فهرس الجداول والأشكال

جدول رقم25 : ثبات وصدق الاستبيان	111
جدول رقم26: معامل _الفاكرونباج(α):	111

فهرس الأشكال

عنوان	رقم الصفحة
فصل الأول: إطار ألمفاهيمي لنظام الحوافز	17
شكل رقم01: لحاجات عند الإنسان حسب ماسلو	24
شكل رقم02: 1لتطور التاريخي لحوافز المنظمة	29
شكل رقم03: قواعد نظام الحوافز الفعال	42
فصل الثاني: دور نظام الحوافز في الأداء الوظيفي	51
شكل رقم01: العوامل المؤثرة في الأداء	56

مقدمـة

مقدمـة.

إن تكييف التحفيز مع متطلبات الفرد قد يؤدي إلى تعدد وخلق العديد من متطلبات قد تدرك في حينها أو بعد زمن معين، وذلك راجع إلى البيئة المتاحة ونوع الوسائل التي تسمح بتأدية الوظيفة الجامعية من بنية تحتية والظروف المتاحة قصد ممارسة الوظيفة، وتتشكل عدة قناعات فكرية عند من يمارس وظيفة التعليم العالي، ونجد في بعض الأحيان من يربط بيئته التعليمية بالبيئة الخارجية التي يراها في فكره أن بيئة التي يمارس فيها نشاطه البيداغوجي غير ملائم أو محدود ماديا ومعنويا وحتى أداء.

ولمعالجة هذه الجوانب الثلاث التي تفرض منطقها على كل شخص يمارس مهنة التدريس والتعليم في الجامعة شكلا ومضمونا يتبادر لذهننا السؤال التالي:

هل سياسات التحفيز الموجهة لفئة أساتذة الجامعة قادرة على تفعيل أداءه الوظيفي؟

وعلى ضوء هذا التساؤل الجوهري نطرح مجموعة من التساؤلات:

ما هي الاختلالات التي قد يفرزها نظام الحوافز المادية الموجه للأستاذ الجامعي؟

هل يلقى نظام الحوافز المعنوية القبول لدى الأساتذة الجامعيين؟

هل هناك علاقة لنظام الحوافز الموجه لفئة الأساتذة على الأداء ؟

فرضيات البحث:

لمعالجة الإشكالية المطروح سلفا والحصول على إجابات لها دلالة علمية، مساعدة في معرفة مجال العلمي نتطرق لفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى: هناك تأثير دال إحصائيا للحوافز المادية على أثر الأداء الوظيفي لأساتذة جامعة المدية.

مقدمـة

الفرضية الثانية: هناك تأثير دال إحصائيا على الحوافز المعنوية على أثر الأداء الوظيفي لأساتذة جامعة المدية.

حدود الدراسة:

تهتم هذه الدراسة بمعرفة العناصر و الأساليب والنظريات التي عالجت أو تطرقت لجوانب التحفيز وأثره على الفرد وما يترتب عنه من أداء وظيفي سلس ومرن ورافع من قيمة الدافعية والأداء عند أساتذة جامعة المدية .

أهمية البحث:

تتصدر أهمية البحث لمعرفة العلاقات ذات القيمة التي ترفع من الأداء، إن وجدت أسبابه وتوفرت شروطه التي تقود نحوى معاير أفضل.

- **الأهمية العلمية:** تتمثل في زيادة معرفة متطلبات و رغبات الأفراد والأساتذة والتحفيز شيء مستمر غير منقطع وذلك أنه يساير شعور الأفراد بالقبول أو الرفض، ويمس الجوانب الكلية للفرد ومجتمع العينة.
- **الأهمية العملية:** يولد جانبا من تضافر الجهود وشحذ الهمم نحو بلوغ أدوات التحفيز ومعاييره وأساليب الجديدة التي تساير كل فترة زمنية وما يرافقها من تطورات، وهي تجمع الجهود سواء في كتلة عمل واحدة أو تبين متطلبات الأفراد من ناحية أخرى مع التواصل.
- **أهمية التأطيرية:** وهي جانب الذي يمس فئات مجتمع العينة وتأطيرهم في الجهة التي يرغبون فيها وما يتماشى مع موجوداتهم وإمكاناتهم الفكرية والمادية والتصور الذي يرغبون بلوغه بما يعرف بالطموح.

أهداف البحث:

يهدف البحث من الناحية العلمية والعملية ومكتسبات التحفيز

مقدمـة

*– معرفة مكتسبات التحفيز من ناحية مجتمع العينة وما هي نقاط تكامل ونقاط التي ترتب الأولويات.

*– إبراز الدور الذي أصبح يحتله التحفيز في مجتمع العينة وما يبنى عليه من تطلعات مستقبلية في الأداء الفردي والجماعي.

*– معرفة الخطوات العلمية المدروسة لتحفيز وما يزيد في جودة الأداء عند مجتمع العينة الفكرية.

*– معرفة العلاقة بين الإدارة ومجتمع العينة.

أسباب الموضوعية:

التحفيز أداة متجددة باستمرار وهي تتماشى مع كل فترة زمنية لكسر الروتين والإكباس الذي يعتري وينطلي على عينة المجتمع، لزيادة حجم نواة التحفيز، لأن التحفيز شيء يشد نحوى الأمام ويشيد بالأفراد ومهاراتهم ومكتسباتهم الفردية والجماعية وإيجاد الصيغة المثلى لتحفيز بالأدوات العلمية والمعايير التي تستعمل في هذا البحث.

المنهج المتبع والأدوات والوسائل المستعملة في الدراسة:

في الجانب النظري: تطرقنا للنظريات ذات العلاقة مع التحفيز ودوافعه والمشكلات التاريخية التي واجهت أو بادرت بالتحفيز والعوامل التي تساعد على التحفيز، أو التي اعترضت التحفيز وفي مؤشرات التحفيز التي تفرض منطقها لمواكبة كل زمان ومكان، وهي كفيلة بتوليد التحفيز.

في الجانب التطبيقي:

*–اعتماد أسلوب الإحصاء الوصفي مع المقاييس متعددة.

*– **SPSS** برمجة نموذج في إحصاء وهو أسلوب ومدى الارتباط كما سنحدد بعض العناصر التي لها ذات العلاقة وفي جمع البيانات

*–في الجانب التطبيقي استعملنا الاستبيان الالكتروني في جمع المعلومات

مقدمـة

*- استخدمنا **VIEWFORMS** في جمع البيانات الإحصائية عن طريق برمجة**GOOGLEFORMS** عبر الرابط الالكتروني.

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfLF9Xb3AYYf-yVfTaCN5rEDbFtLwDgsB6FaF7Q1NkaecCLZg/viewform

❖ **تمهيد:**

يتجه التحفيز في مفهومه إلى مبدأين واضحين للجميع منه المادي والمعنوي، وهذا الأخير له عدة صفات محيطة به منها الحافز الاجتماعي اليومي الروتيني، من العائلة إلى المحيط الخارجي ويتجه في شكله التصاعدي حتى يصل إلى المؤسسات و المنظمات، وقد يكون التحفيز عند الشخص الذي يواجه الصعاب و العقبات التي تواجهه في حياته ومشواره التعليمي والعملي، ويقفز عليها ليكون لنفسه ومحيطه عناصر تخدمه وتخدم توجهاته الفكرية والنفسية، وهاذين الشطرين من التحفيز في صفة المعنوي يسوق الشخص في مرحلته الحياتية من مرحلة إلى أخرى أو من بيئة إلى أخرى عبر مراحله التعليمية الأولى وفي كل مرحلة يزداد عنده التكوين الفكري الذي يحفزه لمرحلة أخرى، وهي العقبات التي يتجاوزها، وهي بحد ذاتها تحفزه مع المحيط الذي يتشارك فيه العديد من الأفراد ثم يبدأ التوجهات والتفرعات ألمفروضة أو المكتسبة وهي توجهات الحافز الذي يسلكه الفرد.

ومن جهة أخرى الحوافز المادية الروتينية من العائلة إلى المحيط الخارجي وينتهي عند المؤسسات والمنظمات بمختلف أنواعها وأصنافها، وقد يتصاعد هذا الأخير أو يتجه نحوى اتجاهات أخرى مثل الأجر، الزيادة في ألأجر والمكتسبات الاجتماعية، التي تعطي لشخص عدة جوانب تمنحه القدرة والتأقلم بالإضافة إلى التكيف وفي كل مرة يريد أن يصل إلى عتبة أو العتبة ليتكيف معها أو يفوقها ويتقدم والتحفيز له صفة العتبة المطلوبة أو الشرط من الشروط التي توضع وفقا ما يتطلبه الواقع أو الحياة سواء العملية أو الاجتماعية وهنا يفصل فيها التحفيز ومتطلباته.

✓ المبحث الأول: المقاربات النظرية لتحفيز العاملين.

تحوز نظرية التحفيز على اهتمام كبير بين رواد هذا المجال لما لها من مرونة وقبول، وتوافق بين أصحاب هذا المجال، وتكتنف هذه الأخيرة جملة من توافق بين مؤيدها ومن يطبقها.

1-تعريف الدافعية:

اختلف الباحثون حول تحديد مفهوم للدافعية ولم يصل الباحثون إلى الآن في تقديم تعريف دقيق للدافعية لا لشيء إلا لكون الدافع أوسع المحركات الداخلية للسلوك مفهوما، فهو يشمل مفهوم الواسع جميع أسباب سلوك معين والاستحواذ في هذا العمل أو السلوك مدة من الزمن، حتى يتحقق السلوك[1]، المقصود من طرف الشخص وبذلك يشيع الحافز ويزول التوتر ويتحقق الاستقرار.

2- عرف يونج الدافعية: (P.T. YOUNG)

من خلال المحددات الداخلية بأنها عبارة عن حالة استثارة وتوتر داخلي تثير السلوك وتدفعه إلى تحقيق هدف معين.

3-عرفها ماسلوا : (A.MASLOW)

بأنها خاصية ثابتة، ومستمرة، ومتغيرة ومركبة، وعامة تمارس تأثيرا في كل أحوال الكائن الحي.

4- عرفها هب الدافعية : (HEBB)

بأنها أثر لحدثين حساسين هما الوظيفة المعرفية التي توجه السلوك، ووظيفة التيقظ أو الاستثارة التي تمد الفرد بطاقة الحركة.

---

[1]- علي أحمد عبد الرحمان عياصرة، **القيادة والدافعية في الإدارة التربوية**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن،2006، ص:88.

5- عرفها ماكليلاند وآخرون: (D.MACLELLANDETAL)

الدافع بأنه يعني إعادة التكامل وتجديد النشاط عن التغير في الموقف الوجداني[2].

6- وفي مجال الدافعية للتعلم فقد عرفها(1990):

الدافعية لتعلم هي حالة ديناميكية لها أصولها في إدراكات المتعلم لنفسه، ومحيطه والتي تحثه على اختيار نشاط معين والإقبال عليه والاستمداد في أدائه من أجل تحقيق هدف معين.

7- تعريف خليل المعايطة ونادر فهمي الزيود وآخرون(1993):

يعرف هؤلاء الباحثون الدافعية للتعلم أنها حالة استثارة داخلية تحرك المتعلم لاستغلال أقصى طاقاته في كل موقف تعليمي يشترك فيه قصد إشباع دوافعه وتحقيق الذات.

2- أنواع الدافعية:

يقسم العلماء الدافعية إلى:

2-1-الدافعية الداخلية:

يعمل الإنسان في بعض الأحيان بتأثير من الدوافع الداخلية، بمعنى أن الطاقة والتوجيه نابعين عن الرغبة الذاتية في المشاركة، في نشاط معين ومن خصائص الإنسان مدفوع ذاتيا أنه يرجع نجاحه وإنجازه إلى قدرته وجهده، لا ينتظر تأييد أو موافقة من الآخرين يركز على التعلم ويراقب مستوى تقدمه وتعلمه منظم في أعماله واختياراته وتوجهاته.

2-2- الدافعية الخارجية:

الإنسان الذي يتصف بالدافعية الخارجية هو محكوم بمصادر خارجية، ومن خصائصه أنه محكوم ومرهون بعوامل وظروف خارجية، تابع في نشاطه .

2 -3- اللاّ دافعية: (AMOTIVATION)

فالإنسان المتصف "باللادافعية" يعمل بدون إدراك الرابطة بين المخرجات والأفعال التي يقوم بها[3].

---

[2]- محمد عبد اللطيف خليفة، **الدافعية للإنجاز**، دار غريب للطباعة والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000، ص:69.

[3]- نبيل خليل، **سمات الشخصية وعلاقتها بدافعية التعلم**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر2، 2006، ص:43.

2-4- وهناك تصنيف آخر:

يصنف الدوافع طبقا لمصدرها إلى ثلاثة فئات

فئة الأولى:

دوافع الجسم وتساهم هذه الفئة في تنظيم الوظائف الفيزيولوجية ويعرف هذا النمط من التنظيم بالتنظيم التوازني الذاتي.

فئة الثانية:

الدوافع الخاصة بالإدراك الذات من خلال مختلف العمليات العقلية وهي ما تؤدي إلى مستوى تقدير الذات.

فئة الثالثة:

الدوافع الاجتماعية الخاصة بالعلاقات بين الأشخاص ودورها في ارتفاع الشخصية.

فئة الرابعة:

وهو ذلك التصنيف الذي يصنف الدوافع إلى فئتين أساسيتين هم:

أ-دوافع داخلية فردية.

ب-دوافع خارجية اجتماعية.

فئة الخامسة:

يصنف الدوافع إلى:

أ- دوافع شعورية:

أي يعيها الفرد ويتصرف وفقا لهذا الوعي.

ب- دوافع لا شعورية:

لا يعيها ولا يعي لماذا يتصرف بهذا الشكل[4].

3- وظائف الدافعية:

[4]- محمد حسن غانم، **مدخل تمهيدي في علم النفس العام**، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة، مصر، 2008، ص:131.

يجمع علماء النفس أن للدافعية وظائف محددة هي:

3-1- تحريك وتنشيط السلوك:

حيث أن الدوافع تطلق وتستثير النشاط، تتعاون المثيرات والحوافز الخارجية(كالثناء واللوم والتهديد والجوائز،....الخ)، مع الدوافع الداخلية (كالرغبات والأهداف،.....) في تحريك السلوك ودفعه نحو تحقيق أهداف معينة، وتختلف الحوافز والدوافع في قدرتها على تحريك السلوك ومدى ارتباطها بطبيعة وحاجات الفرد.

3-2- توجيه السلوك نحو وجهة معينة دون أخرى:

فالدوافع تملي على الفرد أن يستجيب لموقف معين ويهمل بعض المواقف الأخرى، كما تملي عليه طريقة التصرف في موقف معين، ويتأثر اختيار الفرد للنشاط بالدوافع التي تملي عليه طريقة ميوله واهتماماته وحاجاته.

فعند قراءة جريدة ما مثلا فإن كل شخص يركز اهتمامه للمواضيع المتعلقة بالتربية والتعليم، والطبيب بالمسائل الطبية، والرياضي بالأخبار والمستجدات الرياضية.

3-3-المحافظة على دوام واستمرارية السلوك:

ويعني ذلك استدامة تنشيط السلوك طالما بقيت الحاجة قائمة، فالدوافع تعمل على المحافظة على السلوك نشيطا حتى يتم إشباع الحاجة[5].

4-أهمية دراسة الدوافع الإنسانية:

إن دراسة دوافع السلوك الإنساني تفيدنا في:

- فهم الإنسان لنفسه ولغيره من الأشخاص، ذلك بأن معرفتنا بأنفسنا تزداد كثيرا إذا عرفنا الدوافع المختلفة التي تحركنا وتدفعنا إلى القيام بأنواع السلوك المتعددة في سائر المواقف والظروف.

---

[5]- عبد العزيز المعايطة وجودت بني جابر وسعيد حسني العزة1993: **المدخل إلى علم النفس**، مكتبة الثقافة والتوزيع الطبعة1، عمان، الأردن، 2002، ص-ص:156-157.

- إن معرفتنا للدوافع تساعدنا في فهم دوافع الآخرين وتفسيرها.
- تساعد الدوافع بالتنبؤ بالسلوك الإنساني في المستقبل، فإذا عرفنا دوافع شخص ما، فبإمكاننا التنبؤ بسلوكه في ظروف مماثلة.
- تساعدنا معرفتنا في فهمنا لدوافع الآخرين، وفي ضبط وتوجيه سلوكهم إلى وجهة معينة، من خلال تهيئة الظروف التي من شأنها أن تثير فيهم دوافع معينة تحفزهم إلى القيام بالأعمال التي نريد منهم أدائها وتجنب الأعمال غير المرغوبة.
- تظهر أهمية دراسة الدوافع في ميادين علمية وتطبيقية عدة، كالمجال التربوي والصناعي، والعلاج النفسي[6].

نظريات الدافعية:

تندرج هذه النظريات ضمن نظريات المحتوى التي تتصف، وتصنف مع ألأسباب والعوامل التي تحفز الناس وتدفعهم للحركة، وهي تهتم بحاجات الأفراد وأهدافهم باعتبارها محركات قوية وأساسية للبشر، ومن أشهر نظريات المحتوى: نظرية التسلسل الهرمي للحاجات، نظرية العاملين أو(ذات البعدين، المتغيرين). بالإضافة إلى عدة نظريات سنذكرها تعقيبا لها.

المطلب الأول: نظرية ماسلو للحاجات.

نظرية التسلسل الهرمي للحاجات من أولى نظريات التحفيز الإنساني التي ظهرت لأول مرة عام 1943 في مقال نشر تحت عنوان" نظرية الحفز الإنساني"، ثم في شكل كتاب بعنوان " الحفز والشخصية" عام 1954، حسب نظرية التسلسل الهرمي للحاجات[7] فإن الإنسان يبحث

---

[6]– ثائر غباري وخالد أبو شعيرة، **علم النفس التربوي وتطبيقاته الصفية**، الطبعة1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص–ص:273–274.

[7] – مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير العدد12 لسنة 2012، أ. فتيحة ونوغي، مقال، **العوامل المحفزة للأساتذة الجامعيين:** دراسة ميدانية على أساتذة سطيف. ص–ص236–237.

-MASLOW,A. H. (1943). **A THEORY OF HUMAN MOTIVATION**. PSYCHOLOGICAL REVIEW, 50, (370-396).

عن إشباع خمس مستويات من الحاجات في شكل تسلسل هرمي، يبدأ في السعي لإشباع حاجات المستوى الأدنى، وعندما تكون هذه الحاجات غير مشبعة يمكن سرد الحاجات الخمس حسب نظرية التسلسل الهرمي على النحو التالي:

- **الحاجات الفسيولوجية:**

هي حاجات المستوى الأدنى التي تتضمن الحاجات الأساسية لبقاء الناس على قيد الحياة، كالمأكل والمسكن، وفي أماكن العمل تعبر عنها الأجور والامتيازات الاجتماعية.

- **حاجات الأمان:**

هي حاجات المستوى الثاني التي تتضمن الحاجات إلى الحماية من الأخطار، ومن التهديدات والحرمان ويوفر العمل هذه الحاجات من خلال الأمن والاستقرار الوظيفيين.

- **الحاجات الاجتماعية:**

تعبر عن حاجات الناس للشعور بنوع من الانتماء والقبول من طرف الآخرين، تتعلق هذه الحاجات بالعلاقة داخل الأسرة ومع الأصدقاء، يعبر عن الحاجة الاجتماعية في مكان العمل زملاء العمل.

- **حاجات التقدير:**

تشمل احترام الفرد لذاته كالحاجة للإنجاز، واحترام غيره له.

- **حاجات تحقيق الذات:**

هي حاجات المستوى الأعلى، وتشمل تحقيق الطموحات والتطور الشخصي المستمر.

REVIEW, 50, (370-396).

- MASLOW, A.H.(1954). **MOTIVATION AND PERSONALITY**, NEW YOURK, HARPER AND ROW.

تعتبر الحاجات(الفسيولوجية، الأمن، الاجتماعية، التقدير)، هذه الأخيرة إذا حصل النقص فيها يؤدي إلى توقفها، لأنها عوامل محفزة على السلوك، أما حاجات تحقيق الذات فهي حاجات النمو، إشباعها لا يوقفها عن العمل، حيث تستمر في تحفيز السلوك[8].

تساعد نظرية التسلسل الهرمي، للحاجات المدير على فهم حاجات الموظفين، وتوفير الحوافز المختلفة لهم، من أجل مساعدتهم على إشباع كل الحاجات وبالمقابل التقدم في التسلسل الهرمي.

وعلى المدير أن يدرك أيضا أن عملية حفز الموظفين لا تكون بنفس المستوى فلن يكون كلهم ضمن مستوى واحدا في التسلسل الهرمي للحاجات، وعلى ضوء ذلك فعلى المدير أن يقدم مجموعة متنوعة من الحوافز تختلف باختلاف الموظفين.

الشكل التالي يوضح الحاجات عند الإنسان حسب ماسلو:

شكل رقم(01): الحاجات عند الإنسان حسب ماسلو



[8]– نفس المرجع، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير العدد12 لسنة 2012، ص:238.

-HEZBERG, F. (1966).**WORK AND THE NATURE OF MAN**. CELEVELAND, WORD PUBLISHING.

المصدر: نظمي شحاذة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر، عمان، الأردن، الطبعة1، 2000، ص:35.[9].

المطلب الثاني: نظرية ذات البعدين، أو (العملين)، أو (العوامل الوقائية)

تندرج هذه النظرية ضمن النظريات العملية التي تهتم، ب"عملية الحفز" في حد ذاتها فهي تبحث في كيفية حدوث الحفز، وتعتبر نظرية العدالة ونظريات أخرى من أهم النظريات العملية. يشمل نموذج العاملين مجموعتين من العوامل تعبر عن مواقف الأفراد، في أماكن العمل لذالك يسمى النموذج بنظرية العاملين، وأحيانا بنظرية العوامل الوقائية المحفزة. وتمثل العوامل الوقائية مصدر الاستياء وترتبط بالبيئة التي ينجز فيها الفرد عمله، أما العوامل المحفزة فهي العوامل التي تجعل الأفراد يعملون بشكل أكبر، وهي مصدر الرضا وترتبط بالمهام المنجزة، تتمثل العوامل الوقائية في ظروف العمل، السياسات والممارسات الإدارية، الأجور والامتيازات، الإشراف، المركز، الأمن الوظيفي، زملاء العمل، والحياة الشخصية، تتضمن العوامل المحفزة الاعتراف، الانجاز والتقدم، النمو، المسؤولية، وتحدي الوظيفة. تعتبر العوامل المحفزة محددات قوية لحفز السلوك، وتستطيع أن تنقل الموظف من الحالة الحيادية نحو عمله إلى حالة الموظف المحفز، لكن قبل أن تبدأ العوامل المحفزة في التأثير على السلوك لابد من معالجة العوامل الوقائية أولا. حيث أن: غياب العوامل الوقائية يمكن أن يخلق حالة من الاستياء الوظيفي، لكن وجودها لا يؤمن أي حالة من الحفز أو الرضا. للعوامل المحفزة آثار طويلة المدى على أداء العمل، بينما لا تسبب العوامل الوقائية سوى تغيرا بسيطا على المدى القصير، ولقد بين النموذج[10] أن الحالة المضادة للاستياء ليست هي الرضا

---

[9]–أ.عمر سرار، **أثر الرضا عن العمل على أداء العملين: دراسة ميدانية وحدة الصمامات والمضخات بالبرواقية**، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة المدية، الجزائر.

[10]– نفس المرجع، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير العدد12 لسنة 2012، ص:239.

- HEZBERG, F. MANUSER, B. & SNY DERMAN, B.(1959). THE MOTIVATION TO WORK. JOHN WIELY AND SONS, NEW YOUR.

(الحفز)، وإنما غياب حالة الاستياء.

أثارت نظرية العاملين قدرا معتبرا من الاهتمام ولاقت الكثير من الدراسة، وكانت النتائج خليطا من التأييد والمعارضة، وأكثر ما تم التركيز عليه هو الأسلوب الذي استخدمته النظرية في جميع المعلومات، والمتمثل في أسلوب الحوادث الحرجة[11].

جدول رقم (01) العوامل الصحية والعوامل الدافعة حسب هرزبرج:

نظرية هرزبرج

العوامل الصحية	العوامل الدافعة
*-أنظمة إجراءات التنظيم.	*- الاعتراف والتقدير من الزملاء.
*-الإشراف وطرقه.	*-الإنجاز.
*-العلاقة مع الزملاء والرؤساء.	*- التوق إلى الترقي.
*-ظروف العمل الملائمة.	*-المسؤولية.
*-الضمانات في العمل.	*-العمل نفسه (أهمية).
*- توفرها يؤدي إلى حياد الاستياء.	*-عدم توفرها يؤدي إلى حياد الرضا.
*- عدم توفرها يؤدي إلى عدم الرضا (الاستياء).	*-توفرها يؤدي إلى الرضا.

المصدر: أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص: 225.[12]

[11] – نفس المرجع، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير العدد12 لسنة 2012، ص:240.

[12] – أ.عمر سرار، نفس المرجع.

المطلب الثالث: نظرية العدالة المدركة.

تشير نظرية العدالة أن العدالة أن الأفراد إذا ما أدركوا أن مكافآتهم التي يحصلون عليها تعتبر منصفة بمعنى عادلة مقارنة بما يحصل عليه الآخرين في مواقف عمل مماثلة داخل أو خارج المنظمة التي ينتمون إليها، فإن الأفراد يشعرون بالرضا، والأفراد يسعون للحفاظ على العدالة بين نسبة المساهمات التي يقدمونها للوظيفة إلى المكافآت التي يحصلون عليها منها، مقابل إدراك نسبة مساهمات إلى مكافآت الآخرين، وحالة التوازن تجعلهم يشعرون بالعدالة بينما حالة عدم التوازن تشعرهم بعدم العدالة أو عدم المساواة[13].

تتضمن نظرية العدالة إذا:

عنصر المقارنة الاجتماعية الذي يعتمد على أن إدراك العامل أو الموظف للعدالة (أو عدم العدالة)، لا يتوقف فقط على التوازن بين تصور الموظف الخاص عن مساهماته في العمل وتصوره الخاص للمكافآت التي عليها من هذا العمل، ولكن يقيم أيضا التوازن بين مكافآت والمساهمات موظفين آخرين مع ما لديه هو، إن الجماعة المرجعية التي يتم التقييم على أساسها قد تكون زملاء العمل، معايير الصناعة أو الشخص نفسه في فترة سابقة.

يعتقد الموظف أنه يتم تعويضه بشكل عادل إذا كانت نسبة مكافآته إلى مساهماته، معادلة لتلك النسبة التي يحصل عليها الموظفون الآخرون، وعدم التساوي بين هاتين النسبتين سوف يتم تصوره على أنه غير عادل، مما يؤدي إلى الشعور بالتوتر الناتج عن التباين الإدراكي، يؤدي شعور الموظف بعدم العدالة إلى توجيه سلوكه إلى تخفيض هذا الشعور، والعودة إلى حالة العدالة.

تمثل المساهمات إسهامات الفرد في المنظمة التي ينتمي إليها كالتعليم، الخبرة، الأقدمية، الجهد المبذول، أما المكافآت فتتمثل في ما قد يحصل عليه الفرد من منظمته جراء مساهماته

[13]– نفس المرجع، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير العدد12 لسنة 2012، ص:240.

كالأجور، التقدير، العلاقات الاجتماعية المركزية، الاعتراف والترقية والمكافآت المعنوية بشكل عام.

حاولت نظرية العدالة[14]، أو "العدالة المدركة" فهم هذا الموضوع، ولاقت دعما ودراسة كبيرين عبر عقود من البحث، طورت هذه النظرية حتى وصلت إلى شكلها الحالي، اعتبر البعض[15] النظرية حينما ظهرت أنها من أكثر النظريات استخداما.

✓ **المبحث الثاني: مفهوم نظام الحوافز.**

إن الحوافز هي دوما ما تحث على الدافعية للعمل بجدية، وكان لا بد لرقي الأداء الوظيفي للعاملين في أي منظمة كانت، وجود نظام حوافز ملائم، وعادل يوجه العاملين للإنجاز بالعمل، ويزيد لديهم شعور بالانتماء للمنظمة التي يعملون بها، وكانت دائما المطالبة بالتوسع في استخدام إدارة الحوافز والمزايا الإضافية، بما يشابه إدارة الأجور والرواتب، وبشكل متلائم، وداعم للحاجات، والأهداف التي تسعى إليها منظمات الأعمال[16].

وقد اعتنى الباحثون وعلماء الإدارة بمفهوم الحوافز، على أنها تعتبر المؤثر الخارجي الذي يوجه بوصلة العاملين في منظمات الأعمال، سواء الخاصة، أو العامة منها، وهنا نسترشد ببعض التعاريف.

---

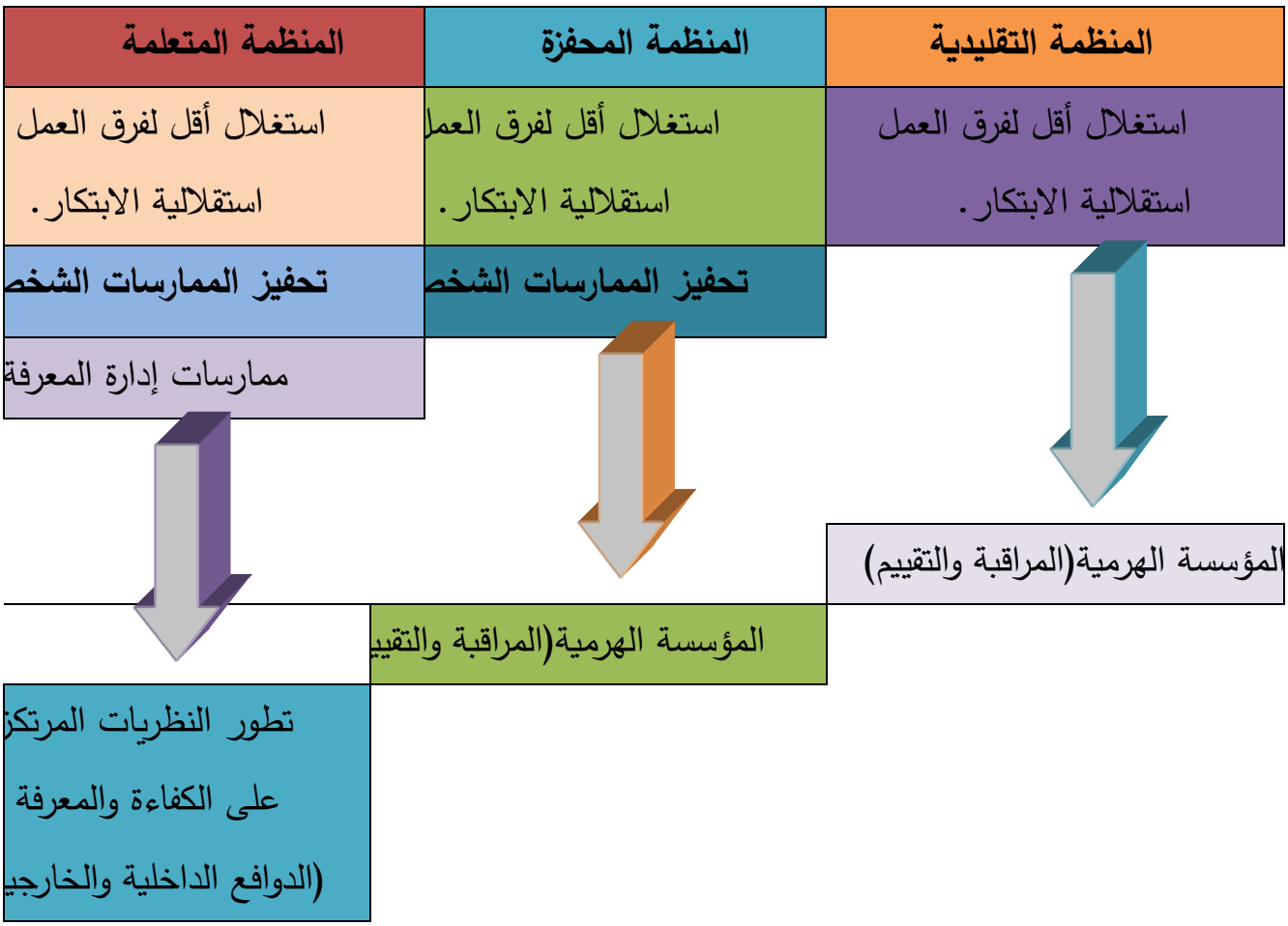
[14]- ADAMS, J. (1963). **TOWARD AND UNDERSTANDING OF INEQUITY**. JOURNAL OF ABNORMAL AND SOCIAL PSYCHOLOGY, 67. (422-436).

[15]- ADAMS, J. (1963). **TOWARD AND UNDERSTANDING OF INEQUITY**. JOURNAL OF ABNORMAL AND SOCIAL PSYCHOLOGY, 67. (422-436).

- AMS, J. (1963). J. S. (1965). **INQUITY IN SOCIAL EXCHANGE. IN L. BERKOWITZ(ED.)**, ADVANCES IN EXPRIMENTAL SOCIAL PSYCHOLOGY. VOL.2, (267-299). NEW YOURK: ACADIMIC PRESS.

[16]–**أثر خصائص تحفيز العاملين والمشاركة في المعرفة:**(دراسة ميدانية على موظفي الإدارات العامة لشركة النفط السورية).

التطور التاريخي لحوافز المنظمة:



شكل رقم(02) التطور التاريخي لحوافز المنظمة

المطلب الأول: تعريف نظام الحوافز

يعرف الحافز وفق تعريفين أحدهما لغوي وآخر اصطلاحي ويعرف نظام الحوافز وفق تعاريف متعددة نذكر منها:

تعريف الحافز لغة:

تعود كلمة الحوافز إلى مادة حفز في اللغة، وهي بمعنى دفعه من خلفه، وجد وأسرع، وتهيأ للمضي فيه واستعد.

تعريف الحافز اصطلاحا:

وتشير لفظ الحوافز في معناه الاصطلاحي إلى الإمكانات المتاحة في بيئة المحيطة بالفرد، والتي تستخدم لتحريك المزيد من دوافعه نحو سلوك معين وأدائه لنشاط، أو نشاطات محددة بشكل والأسلوب الذي يشبع رغباته أو حاجاته أو توقعاته، وهي العوائد التي يحصل عليها الفرد في المنظمة، كنتيجة لتميزه في الأداء عن أقرانه[17].

تعريف1:

على أنها فرص، أو وسائل (مكافئة، علاوة،....الخ)، توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين، لتثير رغباتهم وتوجد لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد، والعمل المنتج، والسلوك السليم، وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها، والتي تحتاج إلى إشباع[18].

تعريف2:

وقد عرفها المجدوب على أنها الوسائل أو العوامل الخارجية، التي تشبع حاجات العمل، وتوجه سلوكه على نحو معين[19].

تعريف3:

كما عرفها زوليف بأنها العوامل التي تدفع العاملين في الوحدة الإنتاجية إلى العمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف،المرسومة[20].

---

[17]– محمد حافظ حجازي، **إدارة الموارد البشرية**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى الإسكندرية، 2007، ص:2102

[18]– عقيلي، عمر وصفي، "**إدارة القوة العاملة**"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996.

[19]– مجدوب، فاروق، " **الإدارة العامة، العلمية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري**"، منشورات الحلبي الحقوقية بيروت لبنان، 2002، ص: 342.

[20]–زوليف، مهدي، " **إدارة الأفراد: في منظور كمي والعلاقات الإنسانية**"، الطبعة1، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، 1994، ص:275.

تعريف4:

كما عرفها أيضا الحارثي أنها كل ما تعطيه الإدارة لأفرادها ويؤدي إلى رفع الأداء، وضمان الولاء، وتحقيق كفاية الممكنة في العمل[21].

تعريف5: وأطلق عليهDIMOCK

بأنها العوامل التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل، ويبذلون جهدا أكبر مما يبذله غيرهم[22]، التحفيز هو توافر المنافع، والحوافز الكافية لجذب الفرد.

تعريف6: وصفTHOMASON

التي تدفعه لبذل الجهد للحصول على تلك المنافع، هذا ويعتبر التحفيز من العوامل الحاسمة في معالجة المعرفة" فالفرد المحفز يؤثر إيجابيا على الأداء المعرفي[23].

تعريف7:

التحفيز على أنه رغبة الالتزام في عمل معين، بحيث يحدد مستوى وفعالية العمل الفردي، فالعامل الذي يملك قدرة كبيرة للتعلم، قد يخفق في اكتساب المعرفة، إذا نقص أو غاب عنصر التحفيز[24].

1-2 أنواع الحوافز:

هناك العديد من أنواع الحوافز المستخدمة كما أنه هناك طرقا عديدة لتصنيفها:

---

[21]– الحارثي،درهم بن عايض، " **رفع كفاءة العاملين وعلاقتها بالحوافز المادية والمعنوية: دراسة تطبيقية على أفراد الدفاع المدني بإدارة الرياض**"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1999، ص:22.

[22]- DIMOCK , M., '' **THE EXECUTIVE IN ACTION** '', NEW YOURK,USA,1976,P :311.

[23] -THOMASON,G., **" A TEXTBOOK OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT"**, GREAT BRITAIN: SHORT RUN PRESS,1988.

[24]-QUIGLEY N. R., TESLUK P.E., LOCK E. A. & BARTOL K. M., '' **A MULTILEVEL INVESTIGATION OF THE MOTIVATIONAL MECHANISM UNDERLYING KNOWLEDGE SHARING AND PERFORMANCE**'', ORGANIZATIONAL SCIENCE, VOL.18, NO.1,71-88, 2007, p :74.

أولا- الحوافز من طبيعتها:

وفقا لمعيار طبيعة الحافز، تقسم الحوافز إلى حوافز مادية وأخرى معنوية.

1-الحوافز المادية:

إذا كانت الحوافز هي أقدم أنواع الحوافز، فما زالت لها أهميتها لحد الآن وإن كانت درجة هذه الأهمية تختلف من عامل إلى آخر، وتتعدد الحوافز المادية التي يمكن للمنظمات استعمالها: حيث نذكر من أشكالها ما يلي:

أ-الأجور:

يعرف الأجر بأنه" عبارة عن المقابل المادي للزمن الذي يكون فيه الفرد تحت تصرف المؤسسة، ويعكس مجهود العامل خلال العملية الإنتاجية"[25].

كما يشير إلى: " المكافئة التي يحصل عليها الفرد من المؤسسة، والتي تأخذ بعين الاعتبار عند تحديد مبلغ التعويضات، خصائص الفرد، الأداء، القدرة المثبتة أو المتوقعة أو مجموع كل هذه المتغيرات"[26].

أي أن الأجور هي ما يدفع الفرد مقابل قيامه بالعمل، وهي تتكون من جزء ثابت يرتبط بموقع المنصب في التسلسل الهرمي، وجزء متغير يرتبط بتحقيق الأهداف، حيث تستهدف ضمان حصول العاملين على أجر عادل يتناسب مع أعباء وظائفهم، وسياسة الأجور هي نتيجة مزيج يعكس ثقافة المؤسسة التي تشجع وتكافئ السلوكيات المرغوبة خاصة الأداء الفردي، النتائج الجماعية المحققة، العمل الفردي أو الجماعي، تثمين الجهود والنتائج[27].

---

[25]- FREDERIC COLIN, **LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LA FUNCTION PUBLIQUE**, GUALINO, FRANCE, 2016, P : 77.

[26]-KARIM MESSEG HEM ; FLORENCE NOGUERA ; ISABELLE BORIES-AZEAU, **GRH, PME, TRANSMISSION – DE NOUVELLES PRESPECTIVES**, EMS EDITION, PARIS, 2009, P : 121.

[27]-THIERRY PICQ, **''RESSOURCES HUMAINES, LES FONDAMONTAUX ''**, L'ESSENTIEL DU MANAGEMENT PAR LES MELLIEURS PROFESSEURS, EYROLLES, PARIS, 2008,P: 339.

ب-العلاوات:

تعتبر العلاوات بالمقام الأول بمثابة تشجيع للعامل وتشكل المكافآت العادلة والمشجعة، جزء من سياسة إدارة المؤسسة، وهي تقوم على أساس الأهداف التنفيذية وتتضمن المادية منها مثل: ألأجر، المكملات المدفوعة للأجر، وغير المادية مثل الشكر والتقدير وهي ترتبط عموما بتلقي التغذية العكسية عن العمل المنتج[28].

وفي هذا الإطار يجب التفريق بين عدة أنواع من العلاوات، ومن أهمها ما يلي:

- **علاوة الكفاءة:**

وهي عبارة عن زيادة في الأجر أو المرتب بناءا على إنتاجية الفرد في عمله، وهي تمنح بعد فترة سنة تقريبا، وحيث يثبت الفرد أن إنتاجيته عالية.

- **علاوة الأقدمية:**

وهي تعويض كامل عن عضوية الفرد في المنظمة وتعبير عن إخلاصه لمدة سنة.

- **علاوة استثنائية:**

وتمنح بسبب وجود أداء ومجهود مميز يستلزم التعويض الاستثنائي.

وكل العلاوات تتميز بأن تأثيرها تراكمي، أي حيث أنه يحصل عليها العامل وتصبح حقا مكتسبا له وتضاف في الأمد على عوائد المستقبل، ونشير إلى أن استخدام نظام العلاوات خاصة علاوة الكفاءة يفترض أن يتم على أساس قياس كفاءة أداء العامل بصورة صادقة وسليمة، إلا أن هذا الافتراض لا تحقق دائما نظرا لأن تقييم الأداء الذي يشكله المصدر الأساسي لمنح المكافئة يتأثر باعتبارات شخصية وإنسانية عديدة.

[28] -HANNA BRLUND, '' **STRATEGY BASED HR MANAGEMENT IN PRACTICE**'', HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AND TRAINING, UNITED NATIONS, NEW YOURK, 2013, P: 26.

2- الحوافز المعنوية:

وضعت فلسفة الحوافز المعنوية على أساس أن العنصر البشري هو أهم عناصر الإنتاج بحكم أنه العنصر القادر على العطاء باستمرار وعلى التطور والإبداع أيضا لذلك يجب معاملة هذا العنصر معاملة إنسانية وإشعار العاملين أنهم جزء من المنظمة التي يعملون بها، ففي نجاحها وتطورها نجاح لهم وتحقيقا لأهدافهم ومن أهم أنواع التحفيز المعنوي ما يلي:

أ- الوظيفة الملائمة:

يقصد بذالك ملائمة الوظيفية وطبيعتها وأعبائها لقدرات وإمكانيات ومهارات ورغبات الفرد.

ب- المشاركة في اتخاذ القرار:

وهو أسلوب من أساليب التحفيز الذي اعتمدته نظريات التحفيز الحديثة والتي ركزت على مشاركة المرؤوسين لرؤسائهم في سلطة القرار، وميزة هذا الأسلوب هي استناده إلى مبدأ اللامركزية أي توزيع السلطة وليس حصرها.

ج- الأمن والاستقرار في العمل:

فالعاملين في حاجة إلى الإحساس بأنهم مؤمنون من المخاطر، وفقدان العمل والمداخيل الناتجة عنه.

د- نمط الإشراف:

الواجب الأساسي للمشرف هو التأكد من أن جميع العاملين في المنظمة يقدمون أحسن ما يمكنهم تقديمه من الجهد والعمل وذلك من خلال الحث والتأثير على سلوكيات الجماعة وترغيبهم ودفعهم نحو تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها[29].

هـ- التدريب:

ويعد التدريب ذا فاعلية للعاملين بالمنظمة وأداة للتحفيز لأنه يزيد من كفاءتهم ويفتح أمامهم فرص الترقية ويرفع معنوياتهم متى أحسوا بتقدمهم وإتقانهم لعملهم.

---

[29]- طارق عبد الحميد ألبدري، **أساسيات في علم إدارة القيادة**، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2002 ، ص:25.

و- بيئة العمل المناسبة:

يقصد بيئة العمل، الظروف الفيزيقية(الطبيعية)، المحيطة بالعامل أثناء تأدية مهام وظيفته، وتشمل نواح متعددة مثل: الإضاءة، الضوضاء، الأتربة، درجة الحرارة، توفر المرافق العامة واتخاذ الاحتياطات لحماية العاملين من الأخطار.

بالإضافة إلى العناصر السابقة الذكر، يجب أن تعمل المنظمة على إيجاد علاقات شخصية طيبة بينها وبين العاملين بها، والاهتمام بالمشاكل التي تصادفهم وإيجاد حلول سريعة لها.

ثانيا- الحوافز حسب المستفيد منها:

وفقا لهذا المعيار تنقسم الحوافز إلى حوافز فردية وحوافز جماعية.

1- الحوافز الفردية:

الحوافز الفردية هي " تلك الحوافز التي يقصد بها تشجيع أو حفز أفراد معينين لزيادة الإنتاج، كتخصيص مكافأة للفرد الذي ينتج أفضل إنتاج، أو تخصيص جائزة لأفضل عامل"[30]، ومن شأنها زيادة التنافس الإيجابي بين العاملين سعيا لتحقيق إنتاج أكبر والوصول إلى أداء أفضل، وقد تؤثر الحوافز الفردية سلبيا على روح الفريق التي تمثل جوهر عملية الإدارة[31]، كما قد تؤدي المنافسة بينهم إلى توتر العلاقات في كافة المستويات مما قد يضر بالعملية الإنتاجية، ولذلك يجب مراقبة العمل والعمال بالإشراف الدقيق لتجنب هذه الآثار السلبية للحوافز.

---

[30] - جمال الدين لعويسات، **السلوك التنظيمي والتطوير الإداري**، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص:25.

[31] - يوسف مسعود غنيم، " **التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي**"، دراسات في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2014، ص:46.

2- الحوافز الجماعية:

إن الحوافز الجماعية تكون مقابل عمل جماعي، فهي تنمي لدى العاملين كفريق متكامل وتؤدي إلى تعزيز التعاون بينهم، إذ أن روح العمل كفريق عنصر أساسي، حيث يبذل فيه الجميع جهودهم لتعود الفائدة على الجميع، فالعمل يكون معا وبذلك تكون النتائج مشتركة، ويحرص كل منهم على ألا يتعارض مع زملائه لأن في ذلك إضرار بالأهداف الرئيسية للعمل، كما أن العامل لا يتحمل المسؤولية الكاملة عن نتائج العمل، وبالمقابل فعدم وجود روح العمل كفريق يشكل سببا للتنافس والنزاعات والتأخر في الانجاز وانشغال الرئيس باستمرار بمعالجة النزعات والصراعات الناشئة بين العاملين[32].

ثالثا- الحوافز حسب أثرها:

ففي هذا التقسيم ينظر إلى الحوافز باعتبارها حوافز إيجابية أو حوافز سلبية و العلاقة الدوافع بالتحفيز.

1- الحوافز الإيجابية:

هي الوسائل التي تعمل على إغراء العاملين لزيادة إنتاجهم وكفاءتهم وهي ذات تأثير إيجابي إذا أشبعت حاجات معينة لدى العامل، ومن ثم تؤدي إلى الشعور بالرضا، فالعاملون ينجذبون إلى نوع النشاط الذي يرضي لديهم بعض الدوافع، لذلك فهم يتجهون نحو الحوافز الإيجابية ويبتعدون عن السلبية منها، وهم يقدمون عمل ما لكي يحصلوا على الجزاء والمكافأة، فالعاملين الذين يقومون بإنجاز عملهم بمستوى يفوق زملائهم، لهم الحق في التمتع بالحوافز الإيجابية التي تجعلهم في مستوى أعلى من زملائهم.

[32]- MARIE DOMINIQUE PUGOL, RESSOUCES HUMANIES : **LA BOITE A OUTILS DE L'ENTREPRENEUR**, EDITION D'ORGANISATION, PARIS, 2EME EDITION, 2003, P : 182.

2- الحوافز السلبية:

تستخدم لمن يقع عليه نوعا من الحرمان من المزايا المرتبطة بأداء العمل في حالة إهمال أو تقصير في أداء هذا العمل، وتتضمن هذه المجموعة من الحوافز العقاب أو التهديد كمدخل لتغيير سلوك العمال في الاتجاه المرغوب، ومن الوسائل المستخدمة في مثل هذه الأحوال وسائل التأنيب والتوبيخ والتنبيه والإنذار وخفض الأجر وحجب الحوافز والترقية أو تخفيض الرتبة.

نستخلص مما سبق أن استخدام الحافز الملائم يتوقف على ظروف العاملين ودوافعهم ومتطلبات العمل. كما أنه يمثل مؤشرا لنجاح الإدارة، والحوافز المادية ليست هي الدافع الوحيد للعمل، فقد أكدت العديد من الدراسات أن هناك الكثير من العاملين الذي يستمرون في العمل حتى ولو كان الأجر غير مناسب، وذلك لتحقيق أهداف مثل: إشباع حاجاتهم إلى النجاح وتحقيق الذات والتقدير والاحترام.

3- علاقة الدوافع بالتحفيز:

طالما أنه لا يوجد سلوك دون دافع يكمن وراءه، لذا وجب تحريك تلك الدوافع عن طريق الحث والإثارة من خلال أدوات ووسائل معينة يحبها الأفراد ويتمنونها تلك التي يطلق عليها الحوافز.

ومن هنا تأتي التفرقة بين الدوافع والحوافز، فالدوافع هي عبارة عن مجموعة الرغبات والحاجات والقوى الداخلية التي تعمل داخل الفرد وتدفعه للبحث عن الشيء محدد بما ييسر له رسم غاياته وأهدافه، وتسهل عملية التكييف مع ظروف البيئة الخارجية.

أما الحافز فهو مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة تلك القوى الحركية للإنسان، والتي تؤثر

على سلوكه وتصرفاته[33]، والصلة بين الدافع والحافز صلة وثيقة كالتي تربط بين المثير والاستجابة له[34].

ويمكن إظهار الفرق بين الحوافز والدوافع في الجدول رقم الآتي:

الجدول رقم(02): الفرق بين الحوافز والدوافع.

الدوافع	الحوافز
هي محركات داخلية غير مرئية تدفع الإنسان للتصرف والعمل من أجل إشباع حاجا	**مؤثرات خارجية تثير الدوافع الإنسانية من أجل إشباع الحاجة.**
الدوافع قوى داخلية.	**مؤثرات خارجية.**
الحاجات تشكل الدافعية.	**الحوافز تخلق الدافعية.**
لا يمكن قياسها.	**قابلة للقياس.**

4- قواعـــــــد وخصـــــــائص نظـــــــام الحـــــــوافز الفعال(متطلباتـــــــه):

يبنى نظام الحوافز على عدة قواعد يجب الاهتمام بتأسيسها حتى يحقق النظام فعاليته المنشودة منه، هذا الجانب يجب أن يتسم ذلك النظام بالعديد من الخصائص والمقومات والمتطلبات التي تضمن له النجاح مع توفر الالتزام التنظيمي المعتمدة وآلياته، على وضع رؤية واضحة ومحددة للمنظمة والحرص على تحقيق العدالة التنظيمية من خلال دعم الإحساس بروح الجماعة[35]، وفيما يلي نعرض هذه القواعد وتلك الخصائص(المتطلبات) على النحو التالي:

---

[33]- السلمي علي، **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ط2، القاهرة، 2001، ص:300.

[34]- معوشي عيماد، **دراسة تطبيقية لأثر الأجور والحوافز على رضا العامل في المؤسسة الاقتصادية**، مجلة ملفات الأبحاث في الاقتصاد والتسيير، العدد5، 2016، ص:214.

[35]- جاري ديسلر، **إدارة الموارد البشرية**، ترجمة سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض، ص:445.

4-1- قواعد نظام الحوافز:

تعتمد أنظمة الحوافز الفعالة، والتي تحقق ألأهداف من تصميمها ومتطلباتها، على:

الاعتمادية:

يجب أن يكون تابعا، أي معتمدا على السلوك المرغوب فيه، إذ أن الناس ينشدون الخبرات المجزية لهم ويتجنبون الخبرات غير المجزية- قانون الأثر.

الوعي:

ينبغي أن يعرف العاملون، السلوكيات الأدائية التي سيتم مكافأتهم عليها، سواء من المنظمة بصفة عامة أو من المشرف بصفة خاصة.

التوقيت:

يتحدد سلوك الأداء أثناء العمل بفترات قصيرة فإذا قام المرؤوس اليوم بسلوك مطلوب وقدم له الحافز بعد سنة، تلاشت الرابطة المطلوبة بين السلوك والحافز. وعليه يتبع السلوك بسرعة، بدون تأجيل أو تعطيل.

الحجم:

يوازي حجم الحافز، المجهود والانجاز الذي تم، وذلك نسبيا، بمعنى أن هناك تباينا بالضرورة وفقا للظروف، وللهيكل الوظيفي، وحجم الجهد ونوعيته، وطبيعة الأفراد، والمنظمات ومكانها الجغرافي

الثبات:

ضرورة أن يكون نظام الحوافز ثابتا عبر الوقت وبين الأفراد، وبعبارة أخرى ينبغي على المشرف أن يكافئ كل المرؤوسين لنفس الشيء، وتقدم المكافأة على نفس الأشياء وعليه،

توحيد المعيار ألحافزي من ناحية، وتوحيد المقياس ألحافزي من ناحية أخرى، مما يبعث في النفوس الطمأنينة، بسبب العدالة المتوفرة من الثبات.

السيطرة:

تحكم العامل في مكونات الأداء وفي ظروف الأداء، والظروف الحياتية، حتى إرجاع النتائج إلى أدائه ومن ثم يمكن مكافأته[36].

كما يمكن أن يبني نظام الحوافز على عدد من القواعد الأخرى تتمثل فيما يلي[37]:

وضوح الهدف والغاية:

يجب أن يحدد بوضوح الهدف من نظام الحوافز على المدى القصير وكذلك المدى البعيد، بحيث تسعى جميع الأطراف إلى تحقيقه.

المساواة والعدالة:

يجب أن يتسم نظام الحوافز بالعدالة ومن ثم فلكل فرد الحق أن يتقاضى نصيب متساوي من الحوافز ما دام قد التزم بالأسس والمعايير المحددة، ويتمثل اتفاق المساهمين على تقسيم أرباح الشركة بالتساوي بينهم حسب عدد الأسهم صورة لهذه القاعدة، حيث يحصل كل منهم على حصة متساوية من الأرباح.

تميز الأداء:

يعد تميز الأداء من أهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز، إذ يجب أن تزيد كمية الأداء وجودته أو تنخفض تكلفة الإنتاج أو وقته.....حتى يتم حساب الحوافز.

---

[36]– محمد حافظ حجازي، **إدارة الموارد البشرية**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى الإسكندرية، 2007، ص–ص:213–214.

[37]– عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات وبناء إستراتيجيات القرن الحادي والعشرين**، كلية لتجارة، جامعة المنصورة، 2007، ص–ص: 370–372.

ا

القوة والموجود:

يتم توزيع الحوافز وفق قدرة كل شخص أو جماعة على انتزاع جزء من مجموع الحوافز ومع مراعاة أن الحوافز تمنح في الغالب على النتائج إلا أن في بعض الأحيان يفرض الأخذ بالوسائل والأسباب والمجهود المبذول.

الحاجة والرغبة:

يتم توزيع الحوافز على الأفراد وفق حاجاتهم ورغباتهم وكلما زادت حاجة الفرد للحوافز زادت حصته، فالأفراد في بداية حياتهم الوظيفية تزداد أهمية الحوافز المادية بالنسبة لهم، في حين تزداد أهمية الحوافز المعنوية للفرد في المستويات الإدارية العليا.

المهارة والابتكار:

تهتم بعض المنظمات بتخصيص حوافز للأفراد الذين يحصلون على شهادات أعلى أو براءات اختراع أو دورات تدريبية أو الذين يقدمون أفكارا وحلولا ابتكارية لمشكلات العمل والإدارة.

الشكل رقم(03): قواعد نظام الحوافز الفعال:



المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على نظام الحوافز.

هناك عوامل كثيرة تؤثر في اتخاذ قرار سياسة التحفيز، منها ما يدخل ضمن إطار المنظمة الواحدة ومنها ما هو خاص بالسياسة العامة لدولة[38].

1- على مستوى الدولة:

تتأثر أنظمة الحوافز بعاملين هما: سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية والمتمثلة في القوانين والتشريعات التي تطبقها مختلف منظمات الدولة، بالإضافة إلى القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد، والذي يؤثر بشكل واضح على أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم.

[38]- عادل جودة، **الحوافز، المنظمة العربية للتنمية الإدارية**، دمشق، دون تاريخ نشر، ص-ص:17-18.

2- على مستوى المنظمة:

تتمثل العوامل المتعلقة بالمنظمة في نوع الجهاز الإداري وإمكاناته وتنظيمه ومدى قدرة إدارته على اختيار النظام المناسب للحوافز.

كما أن تركيبة القوة العاملة ونزعها في المنظمة يمكن أن يكون لها تأثير على الحوافز.

كما أنظمة الحوافز بالعوامل الآتية: الوضع الاقتصادي للمنظمة، الوضع العام للعمالة، المعايير المتبعة في قرار نظام الحوافز، هيكل الأجور وتوافقه مع طبيعة العمل والجهد والحاجات، وتوقف الإنتاج لأسباب خارجة عن إرادة العمال.

وحسب نظرية العاملين[39]:

صنف العوامل المؤثرة على سلوك الأفراد في العمل إلى الفصل بين العوامل المؤدية إلى الرضا والعوامل المؤدية إلى عدم الرضا في هذا الجانب إلى مجموعتين:

1- العوامل الوقائية(الصيانة):

ويؤدي عدم توافر أو وجود هذه العوامل في بيئة العمل إلى حالة الاستياء وعدم الرضا لدى الفرد، ولكن توافرها لا يؤدي إلى دافعية قوية للعمل، وقد أطلق على هذه العوامل الصيانة أو الوقاية لكونها ضرورية لضمان أدنى درجة إشباع للحاجات، وقد حدد عشرة عوامل وقائية[40]:

1- سياسات الشركة.
2- العلاقات مع الرؤساء.
3- ظروف العمل.
6- العلاقات التبادلية مع المشرف.
7- الاستقرار في العمل.
8- الإشراف الفني.

[39]- ANNIK COHEN, **TOUTE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES**, DUNOD, PARIS, 2006, P : 72.
[40]- حسن حريم، **السلوك التنظيمي**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، دون تاريخ نشر، ص-ص:128-129.

4- العلاقات مع الزملاء. 9- الأجر.

5- الحياة الشخصية. 10- المركز والمكانة.

2- العوامل المحفزة:

هي عوامل مرتبطة بمحتوى الوظيفة، فإذا توفرت كان الأفراد راضين عن وظائفهم فهي تؤدي إلى تحفيزهم للأداء، ولكن عدم توافرها لا يؤدي بالضرورة إلى حالة عالية من الاستياء وعدم الرضا لدى العامل، وأهم هذه العوامل[41]:

1- الإنجاز في العمل. 4- الاعتراف والتقدير.

2- التقدم والترقي في العمل. 5- طبيعة العمل نفسه ومحتواه.

3- إمكانية النمو والتطور الشخصي. 6- المسؤولية.

المطلب الثالث: أهمية نظام الحوافز وأهدافه وتصميمه.

تعتبر قيمة نظام الحوافز في مخرجاته من أهمية التي يكتسيها ويكسبها نظام الحوافز، وأهدافه التي سطر من أجلها وصمم لبلوغ ما يصبون إليه من صممه.

أولا- أهمية نظام الحوافز:

للحوافز أهمية كبيرة نبرزها في العناصر التالية[42]:

- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج وجودة إنتاج ومبيعات وأرباح.

[41]- خليل محمد حسن الشماع، **مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال**، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة لأولى، 1999، ص:244.

[42]- هيثم العاني، **الإدارة بالحوافز**، دار الكنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 1998، ص:348.

- تخفيض الفاقد في العمل ومن أمثلته تخفيض التكاليف، كميات الخامات وتخفيض الفاقد في الموارد البشرية.
- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها وعلى الأخص ما يعرف بالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة.
- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
- تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن.
- جذب العاملين إلى المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء.

ثانيا- أهداف التحفيز:

يتلقى المشرفون والرؤساء عبئا كبيرا في فهم السلوك الإنساني وإدراك أنهم يتعاملون مع أفراد مختلفين فيما بينهم، مما يتطلب من أولئك الرؤساء والمشرفين فهم هذه الاختلافات والتعامل مع أصحابها على أساسها. حيث أن ما يحفز فردا ما على العمل قد لا يحفز فردا آخر، فالحافز المادي قد يؤتي ثماره مع بعض العاملين لكن قد يكون وقع كلمة طيبة أكبر في دفع عاملين آخرين من الحافز المادي، لهذا يتوجب على الرؤساء إقامة علاقات طيبة مع المرؤوسين ومعاملتهم كبشر لهم عواطف ومشاعر، وإعطائهم حقوق دون انتظار طلبها، وتهدف عملية التحفيز في أي منظمة إلى ما يلي[43]:

- **ربط أهداف المنظمة بأهداف العاملين:**

فبينما تسعى المنظمة إلى تحقيق أفضل إنتاج كما ونوعا وتقديم أفضل الخدمات، فإن للحوافز المادية الايجابية أثرا طيبا على رفع مستوى معيشة العامل وزيادة دخله، إذ أنها تمكنه من الوفاء بالتزاماته المادية، كما يؤدي استخدام الحوافز المعنوية الايجابية إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ودفعهم للعمل بإخلاص والتفاني في خدمة المنظمة.

[43]- محمد فالح صالح، **إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليل**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص.

- **ربط أهداف المنظمة والعاملين فيها بأهداف المجتمع:**

فمن النتائج التي تترتب على استخدام التحفيز في المنظمة سواء من السلع أو الخدمات، وتوفيرها لأفراد المجتمع في الزمان والمكان المناسبين، هذا بدوره ينعكس إيجابا على سمعة المنظمة في أوساط المجتمع الذي تعمل فيه، فيدفع أفراد هذا المجتمع للتعامل مع المنظمة وتفضيلها عن غيرها.

ثالثا- تصميم نظام الحوافز:

إن ربط الحافز بالعمل عنصر أساسي لنجاحه في تحقيق غايته، وهذا النجاح لا يتوقف على ذلك بل يتطلب أن يكون الحافز متكاملا ومتوافقا مع الحاجات، أي أنه قادرا على إثارتها وتشكيل الدافع.

أولا- مبادئ نظام الحوافز:

يبنى نظام الحوافز على عدد من القواعد تتمثل فيما يلي[44]:

1- وضوح الهدف والغاية من نظام الحوافز على المدى القصير وكذلك المدى (الطويل)، أو البعيد:

بحيث تسعى جميع الأطراف(الفردية، الجماعية، المنظمة) إلى تحقيقه.

2- المساواة والعدالة:

فلكل فرد الحق في أن يتقاضى نصيب متساوي من الحوافز ما دام قد التزم بالأسس والمعايير المحددة.

---

[44]- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية**، العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، 2007، ص:132.

3- تميز الأداء:

حيث يعد من أهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز مثل زيادة كمية الإنتاج وجودته أو تخفيض تكلفة الإنتاج.

4- القوة والمجهود:

حيث يتم توزيع الحوافز وفق قدرة كل شخص أو جماعة، مع مراعاة أن الحوافز تمنح في الغالب على النتائج إلا أن الحال في بعض الأحيان يفرض الأخذ بالوسائل والأسباب والمجهود المبذول.

5- المهارات والابتكار:

حيث تهتم بعض المنظمات بتخصيص حوافز للعاملين الذين يحصلون على شهادات أعلى أو براءات اختراع أو دورات تدريبية أو الذين يقدمون أفكارا وحلولا ابتكارية لمشكلات العمل والإدارة.

6- الحاجة والرغبة:

يتم توزيع الحوافز على العاملين وفق حاجاتهم ورغباتهم، ففي بداية حياتهم الوظيفية تزداد أهمية الحوافز المادية بالنسبة لهم، في حين تزداد أهمية الحوافز المعنوية للأفراد في المستويات الإدارية العليا.

ثانيا- المراحل لتصميم نظام الحوافز:

هذه الخطوات أو مراحل تتمثل فيما يلي[45]:

[45]- فيصل حسونة، **إدارة الموارد البشرية**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص-ص: 102-103.

1- تحديد هدف النظام:

قد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح، رفع المبيعات والإيرادات، تخفيض التكاليف، التشجيع على ألأفكار الجديدة، تشجيع الكميات المنتجة أو تحسين الجودة، أو غيرها من أهداف جزئية بحسب وحدات التنظيم (الأنشطة، والقطاعات، والإدارات، والمصانع، والفروع والأقسام)، حيث يمكن أن تكون أهدافا خاصة بالوحدات، وقد تكون مختلفة في طبيعتها والأهم في كل هذا أنها يجب أن تنعكس وتترجم إلى أجزاء واضحة في نظام الحوافز.

2- دراسة الأداء:

وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب وتحديد طريقة قياس الأداء الفعلي.

3- تحديد ميزانية الحوافز:

ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام، ويجب أن يغطي المبلغ في ميزانية الحوافز، وهي تتضمن بنودا التالية:

أ- قيمة الحوافز والجوائز:

حيث تمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز، وهي تتضمن بنودا جزئية مثل المكافآت، والعلاوات والرحلات، والهدايا، وغيرها.

ب- التكاليف الإدارية:

وهي تغطي بنودا مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله، والاحتفاظ بسجلاته، وتدريب المدربين على النظام.

ج- تكاليف الترويج:

وهي تغطي بنودا مثل النشرات والكتيبات التعريفية، والملصقات الدعائية، والمراسلات وخطابات الشكر والحفلات (متضمنة بنودا أخرى خاصة بها).

4- وضع إجراءات النظام:

وهنا تتم ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة، وهي تعني بتسجيل الأداء، حساباته ونماذجه واجتماعاته، أدوار المشاركين فيه، أنواع الحوافز والجوائز وتوقيت تقديم الحوافز.

خلاصة فصل الأول

خلاصــة:

في هذه الفصل تم التطرق إلى مفهوم النظريات ذات العلاقة مع الجانب النظري للدافعية ومتطلباتها والأسس التي بنيت عليها، هذه النظريات التي تعمقت في أساليب الدافعية ، والصلة التي تربط الدافع والفرد، وفي إطار نظام الحوافز تدرج هذا أسلوب بمراحل تاريخية، إلى ما وصل إليه اليوم من مناهج ومعايير نظام الحوافز، الذي أفرز هذا الأخير نوعين من الحوافز المادية والمعنوية، وتولدت العلاقة بين الحافز والدافع في شكل مؤثرات ومؤشرات يكتسبها الفرد والجماعة في المحيط الذي يتواجدون فيه مع الجوانب التي ترفع من قيمة الفرد.

ويعتمد في ذلك على قواعد ومناهج علمية التي تكفل للفرد والجماعة الحصول على الحافز والدافع الذي حرك الفرد نحوى بلوغ الهدف والغاية بما يخدم المنظمات والمجتمعات.

وينتج عن الدافع والحافز تصميم جديد لنظام الحوافز الذي يلبي بدوره متطلبات الأفراد وحاجاتهم والوصول في ذات الوقت إلى الأهداف المسطرة من قبل المنظمات، ويغذي روح التميز عند الفرد ونجد هذا التصميم يأخذا أبعاد ومراحل التي تتطلب جهدا وتكاليف لتثبيت هذا النظام من الحوافز في شكلين من الحوافز على المدى القصير و الطويل بما يضمن للمنظمات سلاسة التميز والنجاح في ما تصبوا إليه، ويصوب الرؤية في المجال الذي يخدم المنظمة.

فصل الثاني: دور نظام الحوافز في الأداء الوظيفي

❖ تمهيد:

يتملق مفهوم الأداء في الإدارات ومجالات التي تحوز على تواجد العنصر البشري من الجنسين في مجال العمل المؤسساتي، العمومية والخاصة في الحصول على التميز بين الأقران والزملاء لكي تظهر مجهوداتهم سواء الفردية أو الجماعية لتميز، وهذا الأخير يرسم طريقا لغويا واصطلاحيا في المفاهيم العلم الحديث ورغم تواجده بصفة أو أخرى في كل المجالات تحت عدة مسميات، ويقال في بعض الحكم " الجزاء من جنس العمل"، الذي هو مقرون بالأداء ليجزى الشخص أو الفرد بصفة عامة بما قام به، وترجع أساليب المقيم للأداء بوسائله التي يمتلكها وقدراته سواء المادية أو المعنوية، المتصلة بذات العمل التي ترقى بالفرد نحوى اتجاهين، إما الموجب أو السالب حسب الموقف المنوط بالوضعية التي يكون فيها المقيم والذي قيم، وله أشكال عديدة، في الصفة الأدبية يقال النقد، و التعليم والامتحانات و المشوار الدراسي يقال العلامة أو النقطة، وفي العمل يتأرجح بين القيمة المادية، القيمة النفسية، والقيمة التحضيرية لما هو قادم، منها الترقيات، التدريبات، تحسين نحوى الأحسن، ويزيد هذا النوع من القيمة الجوهرية للفرد والمؤسسة، هذا النوع يعكس التميز للمؤسسة والانتقال من بيئة إلى بيئة أحسن ملائمة، ونجد الأداء يدفع الفرد بطريقة أو أخر إلى امتلاك ثقافة المنظمة وتبنيها والدفاع عنها، وللأداء وسائل قياس، وجوانب التي تحدده الإطار المرجعي لنوع الأداء.

فصل الثاني: دور نظام الحوافز في الأداء الوظيفي

✓ المبحث الأول: إطار مفاهيمي للأداء الوظيفي.

تعتمد كل وظيفة من الوظائف إلى جملة من المبادئ في أدائها وهي مرتبطة بكل فرد وما يقوم به أو يؤديه في الوظيفة التي شغلها والفترة التي قضاها، وهي في حد ذاتها مكتسب من المكتسبات التي تعكس الدور الذي يؤديه

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي.

هو الجهد أو الأداء الذي يعكس قدرات الفرد التي يمكن أن يقوم بها، ويتصف الأداء الوظيفي بصفة شاغل الوظيفة مع المميازات التي يقدمها أثناء العمل أو الخدمة التي يقدمها، وهو متعلق بكل مستوى من المستويات والسلم الوظيفي.

أولا- تطور مفهوم الأداء الوظيفي:

مر هذا التطور لمفهوم الأداء الوظيفي بمرحلتين، تندرج ضمن المرحلة القديمة و المرحلة الجديدة، وفي شكلها الضمني الذي عالج مفهوم الأداء الوظيفي.

النظرة القديمة للأداء الوظيفي:

يعتبر الأداء من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور وتنظيم الاقتصاد حيث من خلاله تتشكل الركائز المادية للمجتمع والتي تؤمن من انطلاقه نحو الحضارة والرفاه الاجتماعي، الذي يبني بالدرجة الأولى على أساس التراكمات المادية والمالية التي تحققها البلدان والتي تنعكس مباشرة على تطور الدخل القومي فيها.

لهذا كان الاهتمام بقياس الأداء منذ القدم، فقد كان لتايلور في الدراسة الدقيقة للحركات التي كان يؤديها العامل وتوقيت كل منها بقصد الوصول إلى الوقت اللازم لإدارتها وإيقافها، ولقد كان جوهر الدراسة التي أجراها "تايلور"، هي أنه هناك مجموعة من تفاصيل الحركات تشترك فيها عمليات كثيرة بحيث إذا أمكن مشاهدة كل هذه التحركات ودراسة الزمن المستغرق فمن

الممكن اعتبار النتيجة وحدة فنية يستفاد منها في العمليات المتشابهة، التي لم يجرى بها دراسة زمن خاصة بها.

نلاحظ مما سبق أن النظرة إلى الأداء كانت تقتصر فقط على الزمن المستغرق للأفراد والمعدات لتحديد معدلات الأداء ولكن سرعان ما تطورت تلك النظرة وفق التطورات المحيطة[46].

- **النظرة الحديثة للأداء الوظيفي:**

تواجه المؤسسات اليوم تحديات جديدة تفرض عليها مقارنة الأداء وما تحققه من إنجازات بما يصل إلى غيرها من المؤسسات الأحسن والأفضل، والأنجح إلى السوق وما يعبر عنه بالقياس إلى القسط الأفضل وقد تطورت هذه الفكرة بتأثير المنافسة العالمية، والرغبة في الوصول إلى لأفضل المستويات في الأداء ومن ثم ظهرت فكرة المستوى العالمي للأداء[47].

ثانيا- أهمية الأداء الوظيفي:

يمثل الأداء مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع ألأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقرارا، وأطول بقاء حيث يكون أداء العاملين، أداء مميزا أو من ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها، وعلى ذلك يمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات

---

[46]-جاسم، عبد الله، عقيل، **دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي**، الرياض، الجزار، عمر، لطفي (2011)، **فقه التمكين و أثره في تطبيق الأحكام الشرعية**، مذكرة نيل الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2204، ص-ص: 37-38.

[47]-الرشيدي سهام، **أثر التمكين النفسي في تحقيق الميزة التنافسية**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة آل البيت، الأردن، 2011 ، ص:45.

ودوافع الرؤساء والقادة أيضا، وترجع أهمية الأداء من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة وهي:

مرحلة البقاء والاستمرار، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز ثم مرحلة الريادة، ومن ثم فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما، من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدما إنما يتوقف على مستويات الأداء به[48].

ثالثا- عناصر الأداء الوظيفي:

للأداء الوظيفي عناصر أو مكونات أساسية من خلالها يمكننا قياس وتحديد مستوى أداء الموظفين في المؤسسة وهي:

1-الموظف وكفاءاته:

وهي ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات، وقيم واتجاهات ودوافع، أما كفاءاته فتعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم،والتي تمثل الخصائص الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف، بالإضافة إلى التفاني والجدية في العمل، والقدرة على تحمل المسؤوليات وانجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة في الإشراف والتوجيه.

2- العمل ومتطلباته:

وتشمل المهام والمسؤوليات والأدوار والمهام والخيرات، التي تتطلبها الوظيفة وما تتصف به متطلبات وتحديات، كما تشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة، والتمكن الفني والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل وسرعة الإنجاز والتحرر من الأخطاء[49].

---

[48]- طلال، الشريف، عبد المالك، **الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، بإمارة مكة المكرمة2004، ص:70.

49 - أسعد أحمد، محمد عكاشة، **أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية

3-البيئة التنظيمية ومركباتها:

تتكون من عوامل داخلية وأخرى خارجية

أ-العوامل الداخلية: هي التي تأثر في الأداء وتتضمن، التنظيم وهيكله وأهدافه ومورده ومركزه الإستراتيجي، والإجراءات المستخدمة.

ب- العوامل الخارجية: التي تشكل بيئة التنظيمية التي تؤثر في الأداء الفعال وهي العوامل الاقتصادية والاجتماعية، والحضارية والسياسية والقانونية[50].

رابعا- محددات الأداء الوظيفي:

نجد أن محددات الأداء تتضح فيما يلي:

1-الجهد:

يشير إلى الناتج من حصول الفرد على التدعيم(الحافز)، إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته، فبمقدار ما يكثف الفرد جهده، بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل.

2-القدرات:

هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة بحيث أن هذه القدرات لا تتغير ولا تتبدل عبر فترة زمنية قصيرة.

3- إدراك الدور أو المهمة:

يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله وتقوم

غزة،2008، ص:37.

[50]- درة إبراهيم عبد الباري، **تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات**، عمان: العربية لتنمية الإدارية، 2003، ص:96.

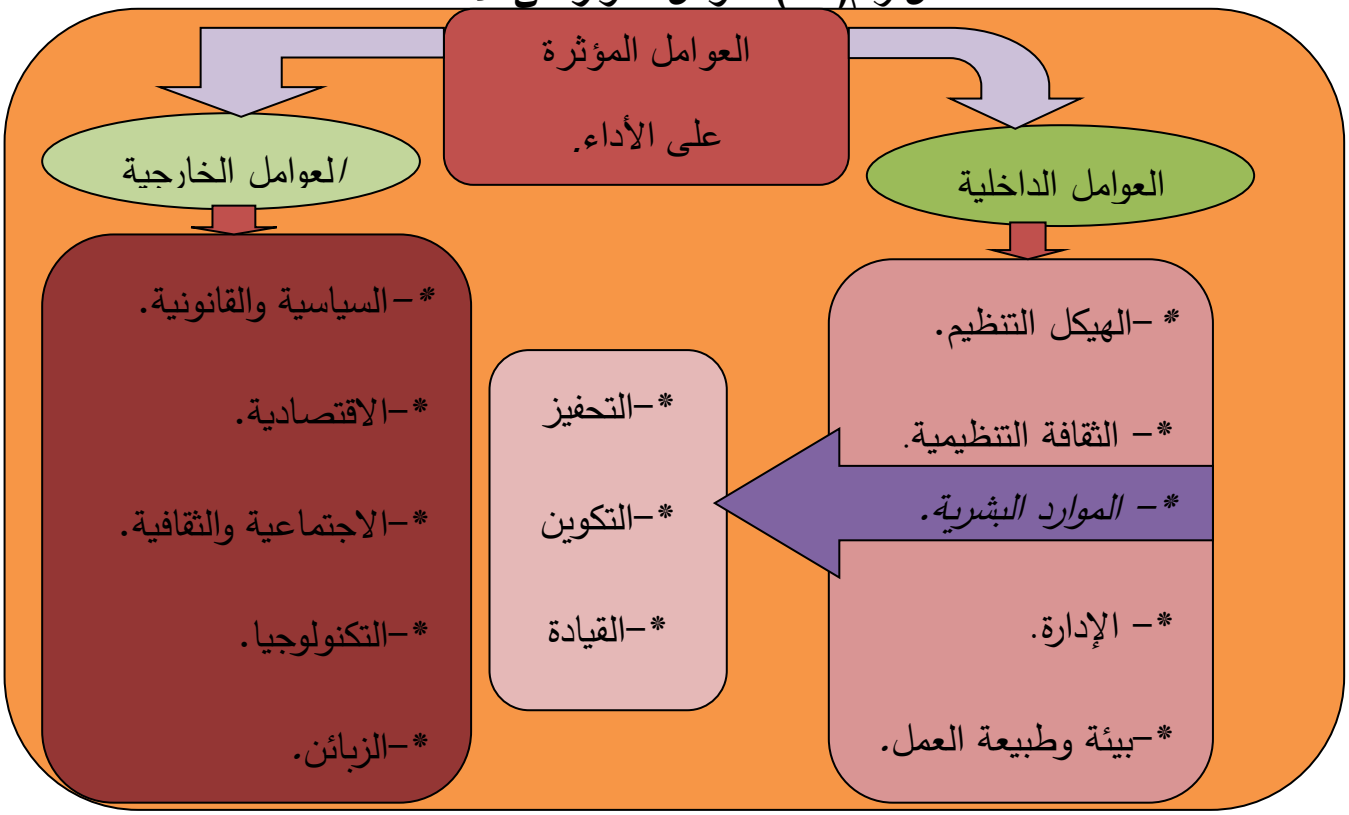
الأنشطة والسلطات التي يعتقد الفرد بأهميتها، في أداء مهامه بتوضيح هذا الاتجاه[51]

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي.

تعمل أي منظمة كانت عمومية أو خاصة على تحسين أداءها ، سواء على المستوى الكلي أو المستوى أنظمتها الفرعية، وعملية تحسين الأداء لا تتحقق إلا من خلال التعرف على العوامل المؤثرة فيها سلبا أو إيجابا.

وقد تعددت أساليب تصنيف العوامل المؤثرة في الأداء، والأداء الوظيفي، فقد قسمها الدكتور عبد العزيز هيكل إلى ثلاث مجموعات وهي:

الشكل رقم(01) العوامل المؤثرة في الأداء[52].



1-مجموعة العوامل التكنولوجية، 2- مجموعة العوامل الموارد البشرية، المتمثلة في التعليم والمعرفة، والخبرة، والتدريب، والتكوين النفسي والقدرة الشخصية.

---

[51]-سعيد محمد المصري، **إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996، ص:76.

[52]- عمر سرار، **الرضا عن العمل وأثره على الأداء**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2003، ص: 71.

بينما البروفيسور (S.KUKOKERA) : يصنف العوامل المؤثرة في الأداء إلى مجموعتين تتمثلان

في مجموعة العوامل الذاتية المتمثلة في العوامل التنظيمية، ومجموعة العوامل الموضوعية وتشمل العوامل الاجتماعية والعوامل الفنية.

1-1-العوامل الداخلية(العوامل التنظيمية):

تهدف عملية التنظيم إلى تجميع موارد المنظمة لتحقيق أهدافها بفعالية، حيث يشمل التنظيم كل الترتيبات

المتعلقة بالعمل، كتحديد واجبات العمال ومسؤولياتهم، وإعطائهم السلطة اللازمة بتحديد التقسيمات الإدارية والعلاقات فيما بينهما.

ونجد أن انتهاء وانتماء الأفراد إلى مجموعة منظمة تكون مهام كل الأفراد فيها معرفة، وتشجع على التعاون بين الأفراد مما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الفردي، ومنه أداء المؤسسة ككل[53]، ومن بين العناصر التي تدخل في العوامل التنظيمية ما يلي:

أ- الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي هو الذي يحدد الأنماط الإدارية الخاصة بالأدوار المتكاملة، التي يؤديها الأفراد ضمن المستويات الإدارية فيها، بالإضافة إلى ذلك فإن الهيكل يعتبر عامل أساسي يساعد على خلق التعاون بين مجموعات العمل وفتح الأبواب لإبداع الإفراد مما يساعد في بلوغ أهداف المؤسسة[54].

ويمكن القول أن وجود بناء تنظيمي في المنظمة ضروري:

---

[53]- حمداوي وسيلة،**إدارة الموارد البشرية**، مديرية النشر، قالمة، الجزائر،2004، ص:34.

[54]- أحمد قطامين، **الإدارة الإستراتيجية**، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان،الأردن،2002، ص:64.

حيث تستطيع المنظمة أن تحقق من خلاله العديد من الفوائد منها[55]:

- تجنب التضارب والاحتكاك بين العمال في المؤسسة، نظرا لأنه يحدد لكل فرد في المنظمة واجباته وسلطته.
- العمل على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية من خلال تحقيق التنسيق والتكامل بينها، مما يدفع المنظمة إلى تحقيق أهدافها المرجوة.
- المساعدة في انتظام العمل وانسيابه بسهولة، كما يساعد على إنجاز هذه الأعمال بأسلوب يتفق مع السياسات المرسومة، الأمر الذي يمكن معه تحقيق الأهداف المرجوة في أسرع وقت ممكن.

ب-الثقافة التنظيمية:

وتعبر عن النمط العام للمعتقدات والمبادئ المشتركة لأفراد المؤسسة، والتي تبلورت خلال تاريخ المؤسسة لتشكيل الأساس والمنطق لكثير من السلوك والأعراف الرسمية، وغير الرسمية[56].

فالثقافة التنظيمية تمثل المحرك الأساسي للطاقات والقدرات، فهي تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة، كما تعتبر معيار التمييز ما بين المؤسسات فلقد بينت الكثير من الدراسات أن المؤسسة المبدعة تسودها، ضرورة الثقافة المبدعة[57].

فالثقافة القوية هي التي تنشر عبر المؤسسة وتحظى بالثقة والقبول من جميع الأفراد العاملين فيها الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم و المعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم

---

[55]– أحمد محمد غنيم، **أساسيات الإدارة في العصر الحديث**، دار الحارث للطباعة، المنصورة، مصر، 2005، ص89.

[56]- بلكيير بومدين، فؤاد بوفطيمة، **ثقافة المنظمة كمدخل لتحقيق الأداء المميز**، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المميز للمنظمات والحكومات،جامعة ورقلة، 8-9مارس، 2005، الجزائر، ص:282.

[57]–علي عبد الله، **الأداء المتميز**، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8-9 مارس، 2005، الجزائر، ص:232.

سلوكهم داخل المنظمة وعندما تنجح المنظمة في نشر قيمها بشكل متسع فإنها تكون قد نجحت في خلق ثقافة قوية.

ج-الموارد البشرية:

إن الحديث عن أداء المنظمة يقودنا إلى معرفة البعد الإنساني، فالإنسان هو الفعال لأي منظمة في نموها وتطورها، لأنه رأس مال الأكثر قيمة بالنسبة لكل منظمة لأنه يتميز بالقدرة على التفكير والإبداع والتطوير بالرغم من التطور التكنولوجي الهائل الذي يحاول تقليص دوره.

سنحاول التطرق لبعض العوامل التي لها صلة مباشرة بالعنصر البشري، الموارد البشرية في المنظمة وتؤثر بصورة واضحة على أدائه ومن ثم أداء المنظمة.

1-2-عوامل لها صلة بالعنصر البشري (الموارد البشرية):

أ-التحفيز:

إن التحفيز وأنظمة المكافآت يعتبر من أهم أساليب العاملين بأهداف المؤسسة، فقد أثبتت الكثير من الدراسات أن فشل المؤسسة في استخدام هذه الأنظمة بصورة حكيمة ومناسبة يؤدي إلى تعثر الأداء وإخفاق المؤسسة في الوصول إلى أهدافها، لذلك فإن ربط المكافآت بالأداء يؤدي إلى مردودية أكبر ويؤثر بوضوح في نوعية العمل المنجز[58].

ويهدف التحفيز إلى جعل الأفراد يتصرفون بطريقة معينة تستجيب لأهداف المنظمة من خلال وضع نظام الحوافز إلى تغيير سلوك وتصرف العامل من خلال ما يلي:

- استقطاب الأفراد الذين تحتاجهم المؤسسة، والاحتفاظ بهم وتقليل الاستقالات.
- تحسين أداء العامل الكمي والنوعي وتقريبه مما هو في توصيف الوظيفة.

[58]- أحمد قطامين، **التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية**، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996، ص:144.

- الالتزام بقيم المنظمة أي احترام قيم وتوجيهات المنظمة.
- تنمية روح التعاون وكذلك الولاء والانتماء للمنظمة.

ب- التكوين:

هو نقل المعارف والمهارات اللازمة من أجل أداء الجيد، وقد أعتبر أولوية في السياسة العامة للمنظمة لأهميته البالغة في تنمية الموارد البشرية وتثمينها، حتى تكون للمؤسسة قدرات ومؤهلات ومهارات تستطيع بها مواكبة التطور التقني والتكنولوجي، وإدارة التغيرات التي تحدث داخلها وحولها بذكاء عال بما يضمن المحافظة على بقاء المنظمة، واستمرارها ونموها وتوسعها[59].

ويمكن تلخيص أثار التكوين على الأداء في النقاط الآتية:

- تنمية المعارف والكفاءات والمهارات.
- رفع مستوى إنتاجية مردودية المؤسسة.
- رفع مستوى جودة منتجات وخدمات المؤسسة[60].

ج-القيادة:

هي القدرة على القيام بالعملية الإدارية وتطبيقها بكفاءة، ويؤكد البعض على ضرورة امتلاك المدير القوة التأثيرية في الأفراد العاملين باعتبارها ذلك الجهد الذي يؤثر في الأفراد ويجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يجدونه صالحا لهم جميعا ويرغبون في تحقيقه وهم مرتبطون معا في جماعة واحدة متعاونة.

---

[59]- إبراهيم عبد الله حميدة مختار، **دور التكوين في تنمية الموارد البشرية**، مجلة العلوم الإنسانية (العدد السابع، فيفري 2005) جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص-ص: 243-244.

[60]- حميدة وسيلة، **مرجع سابق**، ص:100.

وقد بينت بعض الأبحاث أن الأفراد الذين يعملون في ظل قيادة ملهمة يتميزون بدرجة عالية من الرضا والأداء العالي والإنتاجية.

فالقيادة هي القوة أو القدرة على الإسهام والتحفيز والقدرة على إشراك العاملين في تغيير المؤسسة نحو الأفضل، أي أن علاقة وثيقة بين محيط القيادة والأداء، حيث أن إصدار التعليمات والأوامر إلى المرؤوسين لا يضمن تحقيق الأداء المطلوب، وإنما يعتمد ذلك على قوة تأثير القيادة والتفاعل بينهم وبين مرؤوسيهم وخلق الدافع لهم على المشاركة والتعاون لتحقيق أهداف المؤسسة[61].

د- الإدارة:

فالإدارة مسؤولية كبيرة في الاستخدام الفعال لجميع الموارد التي تقع تحت سيطرة المنظمة، ويقال أن أكثر(75%)، من زيادة معدلات الأداء تعتمد أساس على أساليب الإدارة، حيث تؤثر على جميع الأنشطة الخاصة بالتخطيط والتسويق والتنسيق والقيادة والرقابة، لذلك فإن ضعف أو تقصير، أي دعامة إدارية سيكون سببا في عجز وتقويض كفاءة وفعالية الإدارة ككل.

هـ-بيئة العمل:

توجد عناصر عديدة تحيط بالفرد أثناء تأديته لوظيفته وهو ما يعرف بمكونات البيئة الداخلية، من العلاقات الاجتماعية والتنظيمية ونظام الحوافز.....الخ، كل هذا له تأثير بالغ الأهمية على السلوك الأدائي للمورد البشري، ومنه على أداء المنظمة ككل.

---

[61]- سناء عبد الكريم الخناق، " **مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية**"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات، الحكومية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس،2005، الجزائر.

أما طبيعة العمل فتشير إلى أهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد ومقدار العمل والفرص، النمو والترقية المتاحة لشاغلها ومستوى الإشباع المترتبة على الوظيفة، حيث كلما زادت درجة التوافق بين الفرد والعمل الذي يؤديه زادت دافعيته وولاؤه للمنظمة وبالتالي للإنتاجية والأداء[62].

و-العوامل الفنية:

فالآلات والمعدات لها دورا مركزيا في التأثير على الأداء، كذلك مجالات الصيانة وطرق التشغيل هذه الآلات، ومدى توافر قطع الغيار والمعرفة الأدائية للأفراد، كلها محددة لحجم ومستوى الطاقة الإنتاجية المستخدمة، ومن ثم مستويات الأداء التنظيمي، وبهذا تتأثر مستويات أداء المنظمة بمحل هذه العوامل الداخلية والخارجية، وهي في الوقت نفسه ترتبط ارتباطا وثيقا بنظام القيم التي تبنته المنظمة لنفسها ليكون دافعا لأفرادها لتحقيق أهدافها بكفاءة، ما يجعل قوة تمسك الأفراد بتلك القيم يظهر كمتغير جديد وهام من متغيرات الأداء التنظيمي[63].

3-1- العوامل الخارجية:

العوامل الخارجية هي كل ما هو خارج المنظمة، وباعتبارها في علاقة دائمة مع المحيط الخارجي، تؤثر فيه وتتأثر به ويمكن ذكر بعض هذه العوامل الخارجية المؤثرة في أداء المؤسسة فيما يلي:

أ-العوامل السياسية:

إن إضافة صفة العمومية والشخصية القانونية يمكن " المنظمات العمومية من الاستفادة من كافة الوسائل التي يوفرها القانون الإداري " ومنها:

- أن أموالها عامة تخضع لقواعد القانون العام ما لم يرد نص صريح خلاف ذلك.

---

[62]- عمر سرار، **الرضا عن العمل وأثره على الأداء**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2003، ص: 70.

[63]- عمر سرار، **نفس المرجع**، ص-ص:71-73.

- أن نشاطاتها وخدماتها ذات صفة عامة.
- أن المنظمة العمومية تخضع لرقابة من قبل السلطة المركزية لضمان ربطها بالإدارة العامة للدولة وضمان احترامها للمصالح العام[64].

ب- العوامل الاقتصادية:

وتشير إلى خصائص وتوجيهات النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة وتشمل وضع ميزان المدفوعات الدولة، طريقة توزيع الدخل على السكان والسياسات النقدية والمالية التي تتخذها الدولة لعلاج حالات التضخم توافر رؤوس الأموال والأيدي العاملة[65].

ج-العوامل الاجتماعية والثقافية:

وتتضمن التقاليد ونمط معيشة الأفراد ومستواها، القيم والأطر الأخلاقية للأفراد الذين ينتمون للمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة، وتؤثر هذه المتغيرات على القدرة التسويقية لها وعلى الوظائف التي تؤديها للمجتمع، بالإضافة لذلك هناك بعض الجوانب التي تؤثر على أداء المنظمة والتي تنتمي إلى البيئة الاجتماعية ومن أهمها:

- التغيرات السكانية ومستوى التعليم لدى الأفراد في المجتمع والقيم وقواعد السلوك الاجتماعي المرتبط بالعمل في المنظمة والمسؤولية الاجتماعية والأطر الأخلاقية[66]، فهذه العوامل تنعكس مباشرة على أداء المنظمة، وتؤثر في مدى فعاليتها، فهي تستمد قيمتها السلوكية من مجموع القيم السائدة في المجتمع الذي توجد فيه، لذا فإن قدرتها على تحقيق أهدافها تستمد قيمتها السلوكية من مجموع القيم السائدة في المجتمع الذي توجد فيه، لذا فإن قدرتها

---

[64]- محمد الصيرفي، **إدارة الأعمال الحكومية**، مؤسسة دروس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005، ص-ص: 126-145.

[65]- كاظم نزار الركابي، **الإدارة الإستراتيجية (العولمة والمنافسة)**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص:136.

[66]- كاظم نزار الركابي، **نفس المرجع**، ص:136.

على تحقيق أهدافها تستند إلى نوعية القيم التاريخية والأخلاقية التي يسير عليه أفراد المجتمع.

- وهنا من يضيف العوامل الثقافية، حيث كلما ارتفع مستوى التعليم والثقافة والخبرات نتج عنه عناصر بشرية مؤهلة تتولى الوظائف العامة، ومن ثم يتولد لدينا مؤسسة عمومية تتميز بالقدرة على انجاز المهام الموكلة لها بكفاءة وإمكانية مبدعة لاستخدام التكنولوجيات المتطورة واتخاذ القرارات المبدع[67].

د-العوامل التكنولوجية:

تتمثل في التغيرات التي تحدث في البيئة التقنية مثل زيادة الاعتماد على الأنترنات الحاسبات الآلية والتي تحقق فوائد عديدة في مجال رفع مستوى الأداء من خلال:

- توفير المعلومات الدقيقة والحديثة لدعم اتخاذ القرار.
- توفير خدمات أفضل للموظفين مما ينعكس إيجابا على المنظمة.
- القضاء على هدر الوقت والجهد والموارد.
- تقديم الخدمات بشكل أسرع وبتكلفة أقل.

فالتكنولوجيا من ميزاتها تعمل على تقليل نسبة التدخل العنصر البشري في المعلومات المذكورة وتحسين صورة مخرجات وأداء المؤسسات وتسريع عمليات تبادل المعلومات، وتساعد كذلك في اتخاذ القرارات المناسبة والسريعة[68].

---

[67]- محمد الصيرفي، **مرجع سابق**، ص-ص: 22-23.

[68]-إبراهيم بختي، **صناعة التكنولوجيا المعلومات والاتصال وعلاقتها بتنمية وتطوير الأداء**، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 08-09 مارس، 2005، جامعة ورقلة، الجزائر، ص:317.

هـ-الزبائن:

باعتبار المؤسسات العمومية مسؤولة على تقديم خدمات يطلبها المواطن كالأمن والتعليم والصحة وغيرها فهي خدمات تشبع حاجة جماعية لا يستطيع القطاع الخاص إشباعها، فإن المواطن هو الرقيب على أداء هذه المؤسسات، لأنه يستطيع استخدام وسائل الإعلام والمحاكم لتصحيح أي انحراف في أدائها وبهذه الطريقة يكون تأثير المواطن على أداء المؤسسات العمومية مشابها لتأثير السوق (مدى إقبال الزبائن) بالنسبة لأداء القطاع الخاص[69].

والنظر إلى مستعمل الخدمة العمومية أو المستفيد منها إلى أنه زبون يجعل المؤسسة العمومية تسعى إلى تقديم الخدمات المنتظرة من طرف الزبائن في الوقت المناسب وبأعلى جودة ممكنة، مما يجعل كذلك أدائها يربط أساسا بالزبون[70].

كما أنه يمكن البحث عن فعالية المنظمة مع التركيز على الإطار الشامل أي المجتمع الذي تعتبر المنظمة جزءا منه، وتقاس فعالية المنظمة في هذه الحالة، بمدى مساهمتها في تحقيق الكفاءة والقدرة على البقاء والتعامل مع بيئة النظام الاجتماعي بكامله، أي (مواطني الدولة)، وفي هذه الحالة نحكم على فعالية المؤسسة من خلال تحقيقها لأقصى قدر من العوائد والمنافع للمجتمع.

المطلب الثالث: مقاييس الأداء الوظيفي (كيف نقيس الأداء الوظيفي).

توجد طرق متعددة لقياس أداء العاملين، ويمكن للمؤسسة المعنية أن تختار منها طريقة أو أكثر حيث ذكرت سوسن مجيد أهمها:

---

[69]– إخلاص عبد الله، موضي حمود، **الإدارة الحكومية**، وزارة التربية، الكويت، 1982، ص:28.

[70]- UN PAN1. UN ORGHINTRA DOC/ GROUPS/ PUBLIC/DOCUMENTS/ CARFARD/ UN PAN 002329. PDF-67K.

أولا- مقاييس الأداء :

تتجلى أهمية الأداء الوظيفي في المقاييس التي تطبق عليه في ضبط وتوجيه الأداء نحوى الوجهة التي سطر لها، والتي يراد معرفة قدرة المقاييس التي تكون أكثر ملائمة في هذا الإطار.

1-طريقة التدرج البياني:

تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق وأبسط وأكثرها شيوعا، حيث يقاس أداء الموظف بناءا على معايير محددة مثل: نوعية الأداء، كمية الأداء، المظهر، وتحديد الدرجات على أساس من (1-3) أو(1-5).

2-طريقة الترتيب:

في هذه الطريقة يقوم المدير بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه، ثم يقوم بترتيبهم تصاعديا أو تنازليا اعتمادا على أحسنهم كفاءة.

3-طريقة الوقائع الحرجة:

الهدف من استخدام هذه الطريقة هو استبعاد احتمال التقويم على أساس شخصية ويتم تقويم الأداء في هذه الطريقة استنادا إلى سلوكيات الموظف، أثناء العمل من خلال تسجيل المدير للوقائع والأحداث التي تطرأ خلال عمل الموظف سواء كانت جيدة أم سيئة في ملف الموظف، تمهيدا لإصدار حكمه على أداء الموظف أثناء التقييم الدوري.

4-طريقة قائمة الاختيار:

تعتمد هذه الطريقة على قائمة مراجعة بأسئلة وعبارات محددة، حول أداء العامل، حيث يقوم المدير بالإجابة على تلك الأسئلة، ثم يقوم بعد ذالك مدير الموارد البشرية بإعطاء الأوزان لتلك الإجابة دون علم قائم على التقويم وفقا لأهميته، ووزن كل عبارة أو سؤال.

5- طريقة التقويم المكتوب:

وهي طريقة بسيطة حيث المدير أو المشرف بكتابة تقرير تفصيلي عن العامل، يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتمتع بها، إضافة إلى جانب ما يمتلكه من مهارات يمكن تطويرها مستقبلا، ومدى إمكانية التقدم الوظيفي والترقية لذلك الموظف.

6-طريقة التدرج البياني السلوكي:

الهدف من هذه الطريقة التغلب على المشاكل التي امتازت بها طريقة التدرج البياني، من افتراضات أوزان واحدة لكل الخصائص، على رغم اختلاف أهمية بعضها على الأخر وخضوع معايير للجدل وإمكانية التحيز، وتقوم هذه الطريقة بإدخال العامل السلوكي في التقويم والوقائع الحرجة للعامل المراد تقويم أدائه.

7-طريقة الإدارة بالأهداف:

تقوم هذه الطريقة على افتراضات أساسية، خلاصتها أن العاملين في المنظمة يميلون إلى معرفة وفهم النواحي المتوقع منهم القيام بها، ويرغبون في المشاركة بعملية اتخاذ القرارات التي تمس حياتهم ومستقبلهم، كما يرغبون في الوقوف على مستويات أدائه باستمرار، والملاحظة لهذه الطريقة أنها تتم قبل عرض الأداء في الوقت الذي تقوم فيه الطرق الأخرى على التقويم بعد الأداء[71].

ثانيا- مراحل عملية تقييم الأداء:

تتصف مراحل عملية التقييم الأداء في الجوانب التي تحدده، وما ينتج عنه من مخرجات ومكتسبات ذات القيمة المضافة، وتنطوي على عدة آليات في مواكبته.

[71]- شاكر محمد سوسن، **تقويم جودة الأداء (ط1)**، عمان :دار الصفاء للنشر ،2011، ص-ص:18-79.

أ-تحديد الأداء:

يجب تحديد جوانب الأداء الوظيفي التي تحقق أهداف المؤسسة ويمكن أن يتم ذلك من خلال عملية تحليل المواقف.

ب-تقييم الأداء:

لتأكيد من تحقيق الأداء المستهدف، ويتضح من ذلك أن عملية تقييم الأداء هي جزء من عملية إدارة الأعمال.

ج-التغذية العكسية:

هي عملية تزويد العاملين بنتائج أعمالهم من خلال جلسات تقييم الأداء والعمل على تعديل السلوك الوظيفي، بما يتماشى مع أهداف المؤسسة، وغالبا ما تمثل عملية التغذية العكسية للأداء الأساس لتحديد الكفاءات المالية للعاملين وترقيتهم.

د-اتخاذ القرارات الإدارية:

حيث تقوم الإدارة العليا بترقية أو نقل العمال بحسب ما يتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم، أو قد تفصل أو تستغني عن خدمات العمال ذوي المهارات الضعيفة كما يمكن أن تقوم بتدريبهم وتنمية قدراتهم.

هـ-وضع خطة الأداء:

وتتمثل في وضع سياسات وإجراءات تنظيمية من شأنها أن تطور الأداء الوظيفي للعمال، وتشجيعهم نحو بذل مجهود أكبر[72].

[72]- سعيد محمد، سلطان أنور، **السلوك التنظيمي(ط1)**، الإسكندرية: الدار الجماعية الجديدة ، 2003، ص:330.

✓ **المبحث الثاني: نظام الحوافز و الأداء الوظيفي.**

يستوجب كل نظام من أنظمة الحوافز جملة من العوامل التي تستنتج من العلاقة بين الأداء الوظيفي، والحوافز المادية والمعنوية، وما يتكون بينهم من الجوانب الإيجابية والسلبية من جهة أخرى.

المطلب الأول:العوامل المحفزة والدراسات ذات العلاقة.

قبل أن نتعرف على العوامل المحفزة على العمل، من خلال الدراسات ذات العلاقة لا بد من ضبط مفهوم الحفز أولا، فلقد اعتادت الأعمال البحثية التي تهتم بدراسة عملية "الحفز" (ترجمة للمصطلح

على التعبير عنها بمصطلح "التحفيز" إلا نادرا ، لكن بحثا سريعا في **(MOTIVATION** إنجليزي

لسان العرب المشابهة يكشف عن عدم وجود كلمة تحفيز في صفحتها وإنما المفردة العربية الصحيحة المستخدمة هي كلمة حفز التي هي مصدر حفز يحفز لأن العرب تقول: حفزه أي دفعه من خلفه، يحفزه حفزا، والحفز:"حثك الشيء من خلفه سوقا وغير سوق".

بينما تقول المعاجم الحديثة: حفز يحفز، تحفيزا وحفزه إلى الأمر دفعه إليه[73].

وبناءا على ذلك فالمصطلح العربي الأصح والأفضل هو "حفز" بدل "تحفيز".

ويعني الحفز في مجال العمل بناء على التعاريف الكثيرة التي منحت له ما يلي:

[73]– أحمد مختار عمر، **معجم اللغة العربية المعاصرة**، عالم الكتب، القاهرة، 2008.

1-يعرف الحفز "ما يدفع الناس للحركة"[74].

2- " التصرف الناتج عن دافع"[75].

3-كما يعرف الحفز عمليا على أنه القوة الداخلية التي تقود الأفراد لانجاز الأهداف التنظيمية والشخصية[76].

4-الحفز هو الدافع الداخلي لإشباع حاجة غير مشبعة[77].

5- الحفز هو" العملية السيكولوجية التي تعطي للسلوك هدفا ووجهة"[78].

6- وأيضا "الحفز بناء افتراضي يستخدم لوصف القوى الداخلي (و/أو)، الخارجية المنتجة لانطلاق السلوك، توجيهه، كثافته وإستمراريته[79].

من خلال قراءة بعض التعاريف أعلاه يتبين أن:

- **التعريف الأول والثاني(1 و2):** تعريفين عامين وواسعين، حيث أن الحفز يتضمن كل الأعمال التي يقوم بها الأفراد لتحقيق أهدافهم.
- **التعريفين الثالث والرابع(3و4):** فيشتركان في نقطة أساسية هي أن الحفز هو قوة داخلية تنبع من داخل الفرد، وهذا التركيز على القوى الداخلية في تعريف عملية الحفز بين مدى أهميتها

---

[74] - ALKIRE, S. & DENEULIN, S. ,(2000). INDIVUDUAL MOTIVATION, ITS NATURE, DETERMINANTS AND CONSEQUENCES FOR WHITH GROUP BEHAVIOUR. RESEARCH PAPER 184, WORLD INSTITUTE FOR DEVELEPMENT ECONOMICS REASERCH. "MOTIVATION IS THAT WHICH TENDS TO MOVE PEOPELE TO ACT" P:3(النص الأصلي المترجم)

[75]-إبراهيم ألفقي، المفاتيح العشرة للنجاح، ترجمة سلوى كمال وفخري، المركز الكندي للتنمية البشرية، كندا، 2000، ص:28.

[76]-LINDER, J.R. (1998), UNDERSTANDING EMPLOYEE MOTIVATIONA, JOURNAL OF EXTENSION, 36(3).

[77] -HIGGINS, J.M.(1994), THE MANAGEMENT CHALLENGE. 2ND ED, NEW YORK: MACMILLAN.

[78] -KREITNER, R (1995). MANAGEMENT, 6TH ED, HOUGHTON MIFLL IN COMPAGNY, BOSTON.

[79] -VALLERAND, R. J. & THILL, E.E. (1993). INTRODUCTION AU CONCEPT DE MOTIVATION. IN VALLERAND, J. & THILL, E.E. (EDS), INTRODUCTION A LA PSYCHOLOGIE DE LA MOTIVATION, LAVAL (QUEBEC), EDITIONS ETUDES VIVANTES-VIGOT, P-P :3-39. النص الأصلي المترجم

مقارنة بالعوامل الخارجية، بالإضافة إلى القوى أو العوامل الداخلية المحفزة توجد ظروف وعوامل خارجية تؤثر على الحفز

- **التعريف الخامس والسادس (5و6):** الغرض من عملية الحفز كما تشير التعاريف هو التأثير على السلوك لتحقيق أهداف تنظيمية أو أهداف شخصية (المتمثلة عادة في إشباع الحاجات غير المشبعة).

وفقا لذلك يفسر السلوك المحفز في مجال العمل على أنه نتيجة التفاعل بين كفاءة الفرد ومواقفه لتشكيل الحفز للعمل المحتمل والذي هو كامن في البيئة التنظيمية كما يعتقد الفرد. بعبارة أخرى يمكن القول، أن السلوك المحفز هو نتيجة التفاعل بين مجموعة من العوامل المحفزة الداخلية (الذاتية)والخارجية، وهذا التفاعل محفوف بالكثير من الصعوبات لأن المنظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها بينما الفرد يبحث عن إشباع حاجاته بالدرجة الأولى مما يستدعي التكامل بين الطرفين.

يحفز الناس على العمل من خلال مجموعة متنوعة من العوامل، قد تأخذ الشكل الذاتي أو الخارجي، لقد حاولت الكثير من الدراسات التعرف على الأمور والعوامل التي تدفع الناس للعمل، بغض النظر عن طبيعتها ذاتية أو خارجية، من أجل التوصل إلى أهم العوامل التي يشترك فيها الأفراد كمحركات قوية للسلوك، وقد أستخدم في غالب الأحيان قائمة من العوامل التي يبدو أنها تساهم في حفز الفرد على العمل، وتجلب له راحته، وتشبع حاجاته، واختيار هذه العوامل يعتمد على الرصيد المعرفي المرتبط بالموضوع، وكذا على الجانب النظريات التي طورت في مجال الحفز على العمل.

كان يطلب من الفرد الموظف أو العامل في مجالات عمل مختلفة، أن يرتب قائمة من العوامل المحفزة من أقلها أهمية إلى أكثر أهمية، حسب وجهة نظره من خلال مقارنتها مع بعضها البعض.

وقد تبين في الغالب أن الأفراد يختلفون حول كيفية ترتيبهم للحوافز، وأشارت الدراسات أن خيارات الموظفين تختلف عبر الزمن، لكن تبقى الأجور الجيدة دائما هي العامل ألحفزي الأول الذي يعتبر كعائد خارجي ذو فعالية ذاتية، فهو يؤثر على سعادة الأفراد[80]، لكن الأجور لم تكن في الرتبة الأولى وإنما احتلت الرتبة الخامسة، واحتلت أهمية العمل الرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية لدى عينة من عمال الصناعة[81]، وتوصلت دراسة تمت على خمسة عشرة(15) شركة مختلفة النشاطات في نيجيريا إلى أن ظروف العمل تم اعتبارها على أنها الحافز الأكثر أهمية من طرف الموظفين، تليها أهمية العمل، ثم الأجور في الرتبة الثالثة من حيث الأهمية[82].

هذا ويختلف الناس في رؤيتهم للعوامل في المنظمات حسب ثقافة المجتمع الذين ينتمون إليه، ففي المنظمات الماليزية مثلا: يحفز الموظفون الماليزيون من خلال الحوافز الذاتية كالشعور بالفخر الوطني ويستمدون رضاهم من خلال تحقيق رفاهية المجتمع، وعلاقة الموظف الماليزي بمديره علاقة قوية تحدد مدى حفزه على العمل إذ يعتقد الموظف " أنه إذا كان لديه مديرا جيدا فسوف يفني حياته في خدمته ". أما قوة العمل الصينية في ماليزيا فتحفز بشكل كبير من خلال المال، مما يستدعي استخدام الحوافز النقدية كأدوات حفزية فعالة للحصول على ولاء العمال الصينيين، ودفعهم لتحسين أدائهم[83].

[80]-WIELY, C.(1997), WHAT MOTIVATES EMPLOYEES ACCORDDING TO OVER 40 YEARS OF MOTIVATION SURVEYS. INTERNATIONAL JOURNAL OF MANPOWER, 18(3), (263-281).
[81]-KOVAHH, K.A. (1987). WHAT MOTIVATES EMPLOYEES? WORKERS AND SUPERVISORS GIVE DIFFERENT ANSWERS. BUSINESS HORIZONS, 30, (58-65).
- KOVAHH, K.A. (1995). EMPLOYEE MOTIVATION: ADDRESSING A CRUCIAL FACTOR IN YOUR ORGANIZATION'S PERFORMANCE. **EMPLOMENT RELATIONS TODAY**, 22(2), (93-107).
[82]-AWOREMI, JOSHUA REMI, ABDUL-AZEEZ, IBRAHEEM ADEGOKE, DUROWOJU, STELLA TOYOSI (2011). AN EMPIRICAL STUDY OF MOTIVATIONAL FACTORS OF EMPLOYEES IN NIGERIA. INTERNATIONAL JOURNAL OF ECONOMICES AND FINANCES, 3(5), (227-233).
[83]-KHALIQ AHMED, (2001). CORPORATE LEADERSHIP AND WORKFORCE MOTIVATION IN MALYSIA. INTERNATIONAL JOURNAL OF COMERCE AND MANAGEMENT, 11(1), (82-101).

إلا أن الموظفين اليابانيين أظهروا ميلا أقوى نحو الترقية العادلة كحافز للعمل مقارنة بالأجور والزيادات في الأجور نظرا للنظام الوظيفي المتميز الذي تتمتع به الشركات اليابانية، والذي يعتمد على الأمن الوظيفي كقيمة عالية[84].

وفي دراسة استقصائية أجرتها **(Monster)** ، عام 2007 على 16286موظفا أوروبي شكل المال

العامل المحفز الأساسي للموظفين الفرنسيين، البريطانيين والبلجيكيين، فهم يصنفون معياري الأسرة والرضا الذي يمكنهم أن يحصلوا عليه من عملهم بعد المال[85].
كما أن موظفي المكتبات الجامعية الغانية ينظرون إلى العوامل المحفزة الثلاث، الأولى على الترتيب التالي: إشباع الحاجات الفيزيولوجية (الرواتب والجر)، المزيد من المال(العلاوات)، ثم التعارف و الاحترام[86].

أما في ما يتعلق بالخيارات الحفرية للأساتذة الجامعيين والموظفين على مستوى الجامعات فقد تبين أن أكثر العوامل المحفزة لدى مهني المعلومات الوثائقية في الجامعات الباكستانية هو اكتساب مهارات ومعارف جديدة، وأقلها حفزا هي الأمن الوظيفي، وسياسات رفاه الموظف، والامتيازات الاجتماعية.

أما كلية التغذية، الزراعية والبيئة بجامعة أوهايو فكان " العمل نفسه " أو أهمية العمل هو المحفز الأقوى بالنسبة لأساتذة الكلية[87].

[84]-TAKAHASHI, K. (2006). EFFECT OF WAGE AND PROMOTION INCENTIVES ON THE MOTIVATION LEVELS OF JAPANESE EMPLOYEES. CAREER DEVLOPENT INTERNATIONAL, 11(3), (193-203).
[85]- MONSTER, (2007). LE SALAIRE CONSTITUE LE PREMIER FACTEUR DE MOTIVATION AU TRAVAIL. VALEUR SUR : http://INFO.MONSTER.FR/LESALAIRE CONSTITUELE PREMIER FACTEUR DE MOTIVATION NAUTR-120403291/ARTICLE.ASPX.
[86]-BADU, E. E. (2005). EMPLOYEE MOTIVATION IN UNIVERSITY LIBRAIRES IN GHANA: A COMPARATIVE ANALYSIS. INFORMATION DEVELOPMENT 21(1), (38-46).
[87]-CASTILLO, J.X, & CANO, J. (2004), FACTORS EXPLAININIG JOB ATISFACTION AMOUNG FACULTY, JOURNAL OF AGRICULTURAL EDUCATION, 45(3), (65-74).

ولقد أشارت إحدى الدراسات التي أجراها مركز البحوث و الإرشاد ، في جامعة أوهايو **(PIKETON)**

أن الأجور تأتي في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية، لكن أهمية العمل تشكل الحافز الأكثر أهمية في ترتيب العوامل المحفزة[88].

وفي الجامعات التركية فإن أكثر جوانب العمل عدم رضا لدى أساتذة الجامعات هي التعويضات وتأتي في آخر القائمة إذا ما قورنت بجوانب عمل أخرى، أما أكثر جوانب العمل رضا، فهي القيم المعنوية المرتبطة بمهنة التدريس الجامعي[89].

المطلب الثاني:العلاقات في الوظيفة

تولد العلاقات في الوظيفة ظروفا تفرض نفسها أو تتبلور وفق ما تقتضيه الظروف المحيطة بهذه العلاقة، التي توجد أثناء المراحل الوظيفية من علاقات فردية وجماعية، وبين الرؤساء والمرؤوسين في جوانب العمل.

1-العلاقة مع جماع العمل:

تؤثر جماعات العمل على رضا الفرد بالقدر الذي تمثله هذه الجماعة مصدر منفعة للفرد، أو مصدر توتر، " فالعمل لا يهدف إلى إشباع الحاجات السوسيو اقتصادية للأفراد فقط، بل يمكن النظر إليه من الناحية السيكولوجية والعلمية على أنه وسيلة لتحقيق الذات، وبالتالي فإن البعد الإنساني في العمل مهم لإحداث الرضا لدى الفرد " [90].

[88]- LINDER, J.R. (1998), UNDERSTANDING EMPLOYEE MOTIVATIONA, JOURNAL OF EXTENSION, 36(3).
[89] -SANER, T. & EYUPOGLU, S.Z. (2012), HAVE GENDER DIFFERENCES IN JOB SATISFACTION DISAPPEARED? A STUDY OF TURIKISH UNIVERSITIES IN NORTH CYPRUS. AFRICAN JOURNAL OF BUSINESS MANAGEMENT, 6(1), (250-257).
[90]- AKILA KHEBBEB, STRESS ET SATISFACTION AU TRAVAIL DANS LE METIER D'ENSEIGNANT, REVUE SCIENCES HUMAINES, N°25, JUIN 2006, P : 5.

أ-العلاقة مع الرؤساء أو نمط الإشراف:

يشعر المرؤوس بأن رئيسه يفهمه ويفهم مشكلاته وبالارتياح النفسي حين يظهر روح الصداقة في العمل ومساندته عند طلبه، وكذلك عند وجود عدالة الرؤساء في معاملات المرؤوسين ووجود استعداد للتفاهم مما يساهم في تحقيق رضاهم في أداء عملهم[91]. ومن سمات الإشراف الجيد أيضا إشعار ركل المرؤوسين بالتقدير المناسب لما يبذله من مجهود وتحفيزه على العمل بحماس لبذل أقصى طاقته في العمل، الأمر الذي يتطلبه من المشرف الإطلاع على حقيقة دوافع موظفيه، حاجاتهم، طبيعة شخصياتهم، قدراتهم وميولاتهم لما في ذلك من تأثير على أدائهم.

ب-العلاقات مع الزملاء:

تسمح العلاقة الإيجابية للموظف مع الزملاء بإشباع حاجاته الاجتماعية في بيئة العمل، " وكلما أتاحت المؤسسة للأفراد الموظفين بها الاتصال والتفاعل مع بعضهم البعض فإن رضاهم عن العمل سيرتفع "[92].

ونظرا لكون مصالح التعليم العالي عبارة عن مجموعة من الأفراد لديهم مهام وتطلعات متفاوتة، فإنه ينبغي تحقيق الانسجام بينهم منعا لتبديد الجهود ولضمان إنجاز المهام بكفاءة أكبر من خلال الجهد الجماعي، وبقدر ما توفر العلاقات المبنية على الاحترام والتعاون والثقة المتبادلة، بقدر ما ينعكس ذلك على شعور الموظف بالأهمية وتعلقه بالعمل الذي يشغله.

---

[91]-الوناس مزياني، **محددات الرضا الوظيفي وأثره على المؤسسات في ظل النظريات المعرفية والسلوكية**، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية (على الخط المباشر)، ع.2. جوان 2011، تم الإطلاع بتاريخ: 2020/09/14. على الموقع: https://www.aspj.cerist.dz/en/article/5095.

92-سالم تيسير الشرايدة، **الرضا الوظيفي: أطر نظرية وتطبيقات عملية**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان،2008، ص:100.

2-ظروف بيئة العمل:

تتمثل الظروف البيئة المحيطة بمكان العمل في الحرارة، التهوية، الإضاءة، الضوضاء، النظافة وكذلك توفير التجهيزات الملائمة لذلك[93]، إذ تؤدي هذه الظروف البيئة الجيدة إلى رضا الأفراد عن بيئة العمل وفي تنمية الدافع للعمل، ذلك أن الموظف يرغب في أداء عمله في مكان مريح ولائم.

أ-الحرارة:

تعد درجة الحرارة المعتدلة من الظروف البيئية المهمة للقيام بالأداء الجيد، إذ يمكن لدرجة الحرارة غير المناسبة أن تكون أحد المصادر الضغط النفسي، وانخفاض كفاءة الموظف في العمل[94]، ولقد أكدت العديد من الدراسات أن معدل الأخطاء في العمل تزداد مع ارتفاع درجة الحرارة أو تدنيها عن الحد الطبيعي.

ب- التهوية:

وهي إدخال الهواء النقي وطرد الهاء الملوث في أماكن العمل، من أجل تهيئة الظروف الملائمة لأداء العمل[95].

ج- الإضاءة:

تعد الإضاءة من أهم عوامل ظروف العمل، فالإضاءة السيئة تسبب شعورا بالنقص وارتكاب الأخطاء في العمل، لذا فإن الإضاءة المناسبة ينبغي أن تصل إلى مستوى معين وأن تتوزع

---

[93]-سهيلة عباس، **إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص:178.

[94]- سهام بن رحمون، **بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي**: دراسة على عينة من الإداريين بكلية ومعاهد جامعة باتنة،

أطروحة دكتوراه علوم: **علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية**، بسكرة، 2014، ص:53.

[95]-حسن محمد عبد الرحمان، **علم النفس الصناعي**، مؤسسة رؤية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2009، ص: 197.

باعتدال على جميع أجزاء بيئة العمل ويكون لونها أقرب إلى اللون الطبيعي[96]. حتى يتسنى للموظف رؤية الأشياء بدقة.

د-الضوضاء:

هي عبارة عن خليط متناثر من الأصوات التي تنتشر في جو العمل وتثير الأعصاب وتؤثر في سير العمل، وتؤدي إلى إضعاف السمع تدريجيا.

المطلب الثالث: تخطيط المسار والالتزام الوظيفي وجودة العمل

لكل مسار وظيفي يتطور معه التخطيط للقادم أو المستقبل ويواكب هذا الجانب صفة الالتزام الوظيفي، مع الحرص على جودة العمل التي هي جزء لا يتجزأ من مهام كل منظمة.

1-تخطيط المسار الوظيفي:

يعتبر تخطيط الوظيفي إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة التي تحدد الكيفية التي بواسطتها تستطيع المؤسسة مساعدة أفرادها لتنمية مسار الوظيفي، وذلك لتحقيق الرضا والتحفيز لمعرفة مسار حياتهم في خطوات متسلسلة.

- **تعريف تخطيط المسار الوظيفي:**

تعددت التعاريف والمفاهيم التي تناولت مفهوم تخطيط المسار الوظيفي، وقد عرف بأنه:

" مفهوم يعبر عن تصور المستقبل المتعلق بكيفية تقديم وترقية العاملين في المنظمة، في إطار كل من حاجة ومتطلبات الأداء في المنشأة من ناحية، وتطلعات هؤلاء الأفراد من ناحية أخرى"[97].

---

[96]-مجدي أحمد عبد الله ، **علم النفس الصناعي بين النظري والتطبيق**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص: 368.

[97]-أرزقي، **أثر الوظيفي في أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية-دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته**، سعيدة،

أما **ديسلر** يشير للمسار الوظيفي بأنه " عبارة عن نظامية أو الجهود النظامية التي تربط بين قدرات الفرد وطموحاته من جهة، وبين فرص يتم تحقيقها من جهة أخرى"[98].

بالإضافة إلى ذلك يعرف بأنه " نشاط منظم ورسمي، تضعه المنظمة لأفرادها، لزيادة المعلومات والقدرات والمهارات، التي تؤثر على مستقبلهم الوظيفي نوعا واتجاها، وصقلها وتعميمها"[99].

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف تخطيط المسار الوظيفي بأنه:

عبارة عن عملية رسمية ونظامية يشترك فيها كل من الفرد والمنظمة، فالمنظمة تعمل على التحديد المسبق للوظائف والمستويات الإدارية أو المحطات الوظيفية، والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف من مهارات وقدرات ورغبات، وتقدم المنظمة النصح والإرشاد للأفراد فيما يخص الوظائف الملائمة لهم، بما يحقق أهداف الفرد والمنظمة.

- **مستوى الدافعية لدى الموظفين:**

تعرف بأنها تلك الظروف والعوامل التي تخلق لدى الفرد الرغبة، لكي يتحرك في اتجاه معين، وهي المرؤوسين **(INTERESTS)**واهتمامات**(DESIERS)**ورغبات **(NEEDS)**تشمل التعرف على حاجات

ثم محاولة إشباعها حتى يمكن تحريك وتحفيز المرؤوسين لاستخدام كل طاقاتهم وقدراتهم في أداء ما هو مطلوب من منهم، وتكمن أهمية دافعية لدى العاملين فيما يلي:

98–عبده فيلة فاروق، وحمد عبد المجيد السيد، **السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية**، عمان الأردن، دار الميسرة لنشر والتوزيع، 2005، ص: 264.

99–أحمد عبد النبي محمد، **إدارة الموارد البشرية**، عمان، الأردن، دار زمزم لنشر والتوزيع، 2010، ص: 133.

2012–2013، ص: 39.

- **الدافع يساعد على تغيير الموقف السلبي اتجاه الموقف الإيجابي:**

دون تحفيز الموظفون يحاولون تنفيذ الحد الأدنى من الأنشطة في المنظمة، لكن الدافع يملأ الرغبة في الأداء إلى أقصى مستوى لها، جميع موارد المنظمة ليست لها فائدة ما لم يستخدم الموظفون هذه الموارد، يقوم الموظفون المتحمسون بأفضل استخدام للموارد.

- **الدافع يحسن مستوى أداء الموظفين:**

يعمل الدافع على تحسين مستوى كفاءة الموظفين مما يعني أن يبدأ الموظفون في أداء المهمة بأفضل ما لديهم من قدرات مع الحد الأدنى من هدر الوقت والموارد، لأن الموظفين المتحمسين دائما ما يستخدمون أفضل الموارد، الدافع يسد الفجوة بين القدرة على العمل والاستعداد للعمل، والاستعداد دائما يحسن الكفاءة.

- **يساعد في تحقيق الهدف التنظيمي:**

يحاول الموظفون المتحمسون دائما تحقيق الهدف التنظيمي، والمساهمة بأفضل الجهود لتحقيق الهدف التنظيمي كما يعرفون، مع تحقيق الهدف التنظيمي فقط يمكنهم تحقيق هدفهم الشخصي.

يساهم جميع الموظفين بجهودهم في اتجاه واحد لتحقيق الهدف.

- **الدافع يخلق بيئة عمل داعمة:**

في التحفيز يتم تحسين العلاقات بين المتفوقين والمرؤوسين دائما، عندما يحصل الموظفون على حاجاتهم بالرضا، أو الحصول على التقدير والاحترام في المنظمة، فإنهم يقدمون دائما يد داعمة للرؤساء، هناك مزيد من التعاون والتنسيق في المنظمة وجميع الموظفين يعملون بروح الفريق.

- **الدافع يساعد المديرين على إدخال التغييرات:**

يظهر الموظفون المتحمسون مقاومة أقل في قبول التغييرات، وفقا للتغييرات في بيئة الأعمال لأنهم يعرفون ما إذا لم يتم تنفيذ التغييرات في المؤسسة أو المنظمة، فلن تخسر المنظمة فقط من قبل هذا ولكن الموظفون يجدون صعوبة في الحصول على احتياجاتهم استيفاء، دائما يكون الموظفون المتحمسون داعمون ومتعاونون في قبول التغييرات في المنظمة.

- **انخفاض دوران الموظفين:**

الدافع يخلق الثقة في الموظفين للحصول على احتياجاتهم بالارتياح في المنظمة نفسها، وهم دائما ما يختارون الخيار للبقاء في المؤسسة أو المنظمة، وزيادة أرباحهم بدلا من ترك المنظمة وزيادة أرباحهم، مع التحفيز الذي يكون التحويلات أقل، لأن الموظفين الراضين لا يغادرون الوظيفة.

2-الالتزام الوظيفي:

التعاريف الاصطلاحية والإجرائية:

يرى(بورتر، 1974)، بأن الالتزام هو:

" استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة، وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة".

ويعبر عنه إجرائيا في هذه الدراسة بالدرجة التي يحصل عليها الأساتذة المستجيبون على فقرات مقاييس الالتزام الوظيفي المستخدم في الدراسة والذي يتكون من الأبعاد الآتية:

2-1- الالتزام العاطفي:

ويشير إلى درجة شعورا الأستاذ الجامعي بالارتباط بأهداف وقيم الجامعة التي يعملها.

2-2- الالتزام المستمر:

ويشير إلى حاجة الأستاذ الجامعي للعمل في الجامعة الحالية، بسبب التكاليف التي قد يتكبدها نتيجة تركه لها.

2-3- الالتزام المعياري:

ويشير إلى شعور الأستاذ الجامعي بالتزام أخلاقي يدفعه إلى البقاء في الجامعة التي يعمل فيها.

3-جودة حياة العمل:

يعد تعريف جودة حياة العمل من المهام الصعبة، لما تحمله من جوانب متعددة ومتداخلة، لكن عموما جاءت لتحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية للعاملين، عرفها:

" على أنها مجموعة من العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة، التي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على حياة عمل العاملين وحياتهم الشخصية أيضا، والذي يساهم بدوره في تحقيق أهداف المنظمة"[100].

(1991-HAVLOVIC) يرى: " على أنها مجموعة مفاهيم متعددة تشمل الأمن والسلامة في

العمل مع توفير أجرا محترما، كذلك التقديم والتشارك وإعطاء فرصة أفضل لنمو"[101].

وعرف **(AFSAR)** جودة حياة العمل بأنها: " لا تقتصر على وجهة نظر الموظفين ومواقفهم وتنبآتهم

- سيد محمد الرب، **جودة الحياة الوظيفيةQWL في منظمات الأعمال العصري**ة، مطبعة العشر الإسكندرية، مصر، ص: 08. 100

101-هاشم عيسى عبد الرحمان أبو حميد، **أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية** في جامعة الأقصى بغزة غزة فلسطين،2017، ص:12

عن وظائفهم، ولكن أيضا توفيرا كل شروط رضا الموظفين واحتياجاتهم الوظيفية، وكذلك تصورهم لهذا الارتياح والظروف[102].

كذلك " عرفتها المنظمة العالمية للصحة" على أنها: " غاية الفرد المتعلقة بالثقافة والقيم التي من خلالها ترتسم حياة الرضا للفرد، أي أهدافهم، أمانيهم، مستويات المعيشية واهتمامات الأفراد"[103].

" أما,**PAVITHRA AND BARANI:** فعرفها على أساس توفير الجو الملائم للعامل، وذلك2012 "

بتلبية رغباته كالصحة والرفاهية، وتنمية كفاءاته مع ضمان التوازن بين العامل وحياته الشخصية"[104].

وبالنسبة لي**(IVANCEVICH, 2007)** يعرفها على أنها: " برنامج عمل يتضمن تحقيق الاستقلالية

والمشاركة في عملية صنع القرار وتنوع المهارات وتقليل ساعات العمل"[105].

---

[102]– الشنطي، واقع جودة **الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية وعلاقة بأخلاقيات العمل: دراسة تطبيقية** على وزارة العامة الأشغال والإسكان، جامعة الأقصى فلسطين، 2016، ص:17.

[103]– سليمة بوتاعة، ورشيد سالمي، **تقييم أثر جودة حياة العمل على تنمية مهارات العاملين** بمؤسستي سونلغاز لإنتاج عنابة الكهرباء

وبجاية، دراسات العدد الاقتصادية، المجلد 15–العدد10، 2019، ص:175.

-نورالدين رأفت عبد الصمد محمد ، **أثر جودة حياة العمل على الأداء الوظيفي** بالتطبيق على الهيئة العامة للاستثمار والمناطق [104]

الحرة كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2019، ص: 41.

[105]–عبد الحليم حايك، **أثر إدراك العاملين لجودة حياة العمل في أداء العاملين**، سوريا، 2011، ص:29.

3-1-أبعاد جودة حياة العمل:

نرى بأن كل باحث وضع أبعاد مختلفة، وكل منهم وجهة نظر ولقد قمنا باختيار الأبعاد وفق إجراء مسح لبعض أراء الباحثين، والذي اتفق عليها من قبل الأغلبية والتي تلائم البحث كالآتي[106]:

أ-كفاية الراتب وعدالته:

وهي اهتمام المنشأة بنظام الأجور والرواتب وعدالتها، حيث تعمل المنشأة على وضع أنظمة ومقاييس تضمن من خلالها التوزيع العادل للراتب، بحيث يتناسب مع المركز الوظيفي الذي يشغله الموظف.

ب-صحية ظروف العمل:

وهو البعد الصحي الذي من الضروري أن تولي إليه المنشأة اهتمام كبير في توفير بيئة عمل وأجواء صحية للعاملين، فيها وذلك من خلال الاهتمام بالسلامة المهنية والصحية للعاملين من إصابتهم بالأمراض أو الحوادث المهنية وتوفير مناخ تنظيمي ملائم لجو العمل.

ج- الموازنة بين العمل والحياة:

تكييف العمل بالطريقة التي تسمح بالاستمتاع بالوقت الشخصي للفرد العامل، بكل حرية وتكييف خصائص، العمل من أجل التأثير على نفسية الفرد لتحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والحياة العملية.

---

[106]-هجالة، 2020، ص: 289.

د- فرص استغلال القابليات وتطويرها:

ويشير هذا البعد إلى تشجيع العاملين نحو تطوير قدراتهم المعرفية، فضلا عن أهمية هذا البعد يتمثل بالحد الذي يضم فيه العمل نشاطات التخطيط والتنفيذ، والتي تسمح باستقلالية وسيطرة ذاتية من الإدارة والعملين في المنظمة.

هـ- التكامل الاجتماعي:

وهو ترابط أجزاء المنظومة وخلق روح التعاون فيها بينهم، بحيث يصبح بإمكانهم حل مشكلات العمل بالتعاون مع الإدارة من شأنه يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها.

خلاصة فصل الثاني

خلاصة:

في هذا الفصل تم التطرق إلى الدور الذي يلعبه نظام الحوافز في أداء الأفراد للمهام والوظيفة التي يشغلونها، والفرق بين النظرة القديمة للأداء والحديثة التي قيدتها عبر مراحل تحسن الأداء الوظيفي. ويستوجب ذلك من المنظمات إعطاء الأهمية الكبرى في الأداء نظرا لظروف المحيطة به سواء الخارجية أو الداخلية، ويتم تحديد الأداء الوظيفي وفق المعايير والأسس التي تضبط كل أداء، وهذا الأخير يتأثر ويؤثر بالعوامل التي تحيط به سواء الداخلية أو الخارجية.

وهناك مقاييس توضع لتضبط هذا الأداء الوظيفي عبر مراحل شغل الفرد الوظيفة والتدرج فيها من أقل أداء إلى ما يمكن أن يقدمه الفرد أو الجماعة وينعكس ذلك بدوره على المنظمة ومحيطها في خدمة المجتمع.

وفي هذا الجانب وضع نظام الحوافز في قياس وتحسين أداء الوظيفي عند الفرد والجماعة مما يكفل التميز والرقي نحوى ما تطمح إليه كل منظمة، مما يتولد عنها علاقة تبادل الفكري والعملي بين الفرد والجماعة والمسئولين، ويستوجب ذلك ظروف ومتطلبات العمل الجيدة التي تزيد من قيمة الأداء الوظيفي ويضمن ذلك التخطيط الجيد للمسار الوظيفي، والالتزام الوظيفي من قبل الفرد والجماعة، ومن مخرجاته جودة العمل ألتي تعطي قيمة للمنظمة على حد سواء.

والتصميم لنظام الحوافز في الأداء الوظيفي يراعى فيه الجوانب المنوطة بالدافعية وقيمة الحافز الذي يلبي متطلبات الفرد والمنظمة ويكفل الالتزام الوظيفي، ومن ناحية أخرى يشعر الفرد بضرورة المسار الوظيفي الناتج عن الأداء الفردي والجماعي للمنظمات.

❖ تمهيد:

في هذا الفصل نتطرق إلى الجانب التطبيقي لما تم ذكره في الجانب النظري والإسقاطات التي نستنتجها، وسنتطرق فيه إلى جانب من نظام الحوافز في شقه المادي والمعنوي بالإضافة إلى أداء الأساتذة في هذا النوع من الوظائف، واستعمال بعض المقاييس لإحصاء الوصفي، مثل مقاييس النزعة المركزية، وفي جانب آخر نتطرق إلى حساب **IBM-SPSS24** برمجة ومدى الارتباط كما سنحدد بعض العناصر ذات العلاقة، وفي جمع البيانات استخدمنا **VIEWFORMS** في جمع البيانات الإحصائية عن طريق برمجة**GOOGLEFORMS** عبر الرابط الالكتروني، مع تحديد الجوانب القانونية التي تنص عليها المراسيم التنظيمية في الدولة الجزائرية.

✓ **المبحث الأول: نظام الحوافز في المؤسسة الجامعية.**

في المؤسسة الجامعية نظام من الحوافز المادية و المعنوية ، التي تسطرها الجامعة أو الجهات الوصية عن نظام الحوافز في الجامعات والمدارس، وقد تكونه في هذا الجانب قوانين تتجدد باستمرار دائم بما تقتضيه الظروف والمراحل الجامعية

المطلب الأول: مؤسسة جامعة المدية

بالمدية خلال السنة الجامعية 1988/1989 انطلق التعليم العالي

بموجب المرسوم رقم "48 /89 " المؤرخ في 11/04 / 1989 م بالهياكل الإدارية التي احتضنت المعهد الوطني للتعليم العالي في الالكتروتقني عندما كان معهدا تكنولوجيا تابعا لإكمالية «الفرابي» من أجل توفير التعليم العالي في الشعب التالية: جذع مشترك تكنولوجيا

وحالي تحتوي الجامعة على عدة تخصصات وكليات

المطلب الثاني: نظام الحوافز في جامعة المدية

حسب القانون الأساسي للأستاذ : يتطرق هذا القانون لتنظيم وتأطير الأساتذة وفق معايير سلمية تضبط عمل الأستاذ والقوانين التي يخضع لها والكيفية التي يستفيد بها من ممارسة هذه المهنة.

الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية/ العدد 23 28 ربيع الثاني عام 1429هـ الموافق ل:4مايو سنة 2008.

ويحدد: " مرسوم التنفيذي رقم08-130 مؤرخ في 27ربيع الثاني عام 1429 الموافق 3مايو سنة2008، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث." وهذا المرسوم محددا ب77مادة توضح قواعد هذا المرسوم ونجد منها:

الباب الثاني مدونة الأسلاك:

المادة28: تحدد مدونة أسلاك الأساتذة الباحثين كما يأتي:

- سلك المعيدين.
- سلك الأساتذة المساعدين.
- سلك الأساتذة المحاضرين.

وتحدد المادة 67: من المرسوم، تطبيقا للمادة 118 من الأمر رقم 06-03المؤرخ في 19 جمادي الثانية عام 1427 الموافق 15يوليو سنة 2006، يحدد تصنيف الرتب التابعة لأسلاك الأساتذة الباحثين طبقا للجدول الآتي:

جدول رقم: 01 المتعلق بالوظيفة العمومية

الأسلاك	الرتب	التصنيف		
		الصنف		رقم الاستدلالي
أستاذ التعليم العالي	أستاذ	خارج الصنف	قسم فرعي7	1480
أستاذ محاضر	أستاذ محاضر قسم"أ"		قسم فرعي6	1280
أستاذ محاضر	أستاذ محاضر قسم"ب"		قسم فرعي4	1125
أستاذ مساعد	أستاذ مساعد قسم"أ"		قسم فرعي3	1055
	أستاذ مساعد قسم"ب"		قسم فرعي1	930
معيد	معيد		الصنف 13	578

الجانب المادي: يعتمد الجانب المادي في نظام الحوافز على زيادات السنوية مكافئات

المادة 69: تطبيقا للمادة 3 من المرسوم الرئاسي رقم 07-307 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007، تحدد الزيادة الاستدلالية المطابقة لأسلاك الأساتذة الباحثين، طبقا للجدول الآتي:

جدول رقم: 02 نظام الحوافز في المؤسسة الجامعية

المناصب العليا	الزيادة الاستدلالية	
	المستوى	الرقم الاستدلالي
مسئول فريق ميدان التكوين	12	495
مسئول فريق شعبة التكوين	11	405
الاختصاص مسئول فريق	10	325

✓ **المبحث الثاني: منهجية الدراسة.**

في كل دراسة سواء بسيطة أو معقدة كانت، تتطلب أو تترأسها منهجية الدراسة التي هي بدورها تصمم نظاما يتماشى مع متطلبات التحفيز بنوعيه المادي والمعنوي، والعلاقة مع محتوى الأداء الوظيفي في المؤسسة الجامعية.

1-مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة جميع أساتذة جامعة المدية في الكليات التالية:

1-كلية علوم الاقتصاد 4-كلية التكنولوجيا.

2-كلية الحقوق 5-كلية العلوم.

3-كلية الأدب 6-كلية علوم الإنسانية.

وبالنسبة لعينة الدراسة تم اعتماد على**32 مفردة** بصفة أستاذ بجامعة المدية.

وكان توزيع العينة بدلالة المتغيرات الشخصية كمالي:

خصائص جدول رقم: 03 النتائج المتحصل عليها بالنسبة معلومات شخصية

			الحالة المدنية		
الجنس	ذكر	أنثى	أعزب/ عزباء		متزوج(ة)
التكرار	6	2	3		20
النسبة%	19.4	6.5	9.67		64.52
الخبرة	أقل من 5سنوات	من5إلى 10سنوات	من11إلى15سنة		من16إلى32سنة
التكرار	2	10	16		4
النسبة%	6.25	31.25	50		12.5
الدرجة العلمية	أستاذ محاضر		أستاذ مساعد		أستاذ
	أستاذ محاضر قسم"أ"	أستاذ محاضر قسم"ب"	أستاذ مساعد قسم "أ"	أستاذ مساعد قسم "ب"	بروفسور
التكرار	14	4	8	5	1
النسبة%	43.75	12.5	25	15.6	3.13

جدول: مخرجات VIEWFORMS في جمع البيانات عن طريق برمجة GOOGLE FORMS.

- **الجنس:** يلاحظ أن الفئة العامل هي فئة المتزوجين وهي تعادل20أستاذا من مجموع 32أستاذا وتساوي نسبة 64.52% من مجموع العينة المجتمع المدروسة.

- **الخبرة:** نجد الخبرة أكبر عند عينة المدروسة هي من (11 إلى 15) سنة، وهي تعادل نسبة50% من مجموع العينة بينما توزعت باقي العينة على الخبرات المتبقية.
- **الدرجة العلمية:** نجد أستاذ المحاضر قسم_أ عند14 أستاذا من العينة المدروسة وهي تعدل نسبة 43.75% بينما توزعت باقي النسب على العينة المدروسة.

▪ **الاستبيان:**

1- معلومات شخصية:

جدول رقم: 04 معلومات الشخصية

ضع علامة(×)في المكان المناسب

الجنس	**ذكر**	**أنثى**	**الحالة المدنية**	
			أعزب	**متزوج**
الخبرة	أقل من 5سنوات	من5إلى10سنوات	من11إلى15سنة	ن16إلى32 سنة
الدرجة العلمية	أستاذ محاضر		أستاذ مساعد	أستاذ
	ستاذ محاضر قسم"أ"	ستاذ محاضر قسم"ب"	ستاذ مساعد قسم "أ"	ستاذ مساعد قسم "ب"	بروفسور

2- نظام الحوافز:

أ-1-الحوافز المادية:

عبارات متعلقة بالحوافز المادية

جدول رقم: 05 الحوافز المادية

رقم	العبارات					
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	أشعر أن ما أبذله من جهد يتوافق مع ما أتقاضاه من أجر.					
02	سياسة الأجور المتبعة من طرف إدارة الجامعة ملائمة.					
03	تطبق إدارة الجامعة مبدأ المشاركة في الإنجاز البيداغوجي والتعليم في كل مناسبة.					
04	تمنح إدارة الجامعة علاوات دورية كافية تناسب مردودية الأساتذة.					
05	تولي إدارة الجامعة أهمية للتأمينات الصحية لجميع الأساتذة.					
06	تمنح إدارة الجامعة الحوافز والهدايا لعينة للمتميزين في كل مناسبة.					

أ-2-الحوافز المعنوية:

عبارات متعلقة بالحوافز المعنوية

جدول رقم: 06 الحوافز المعنوية

رقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تقوم إدارة الجامعة في كل المناسبات الاحتفال بالأساتذة وتكريمهم					
02	يتقدم مدير الجامعة وعمداء الكليات ومسئولي المصالح بعبارات الشكر الشفوية للأساتذة المتفوقين					
03	تمنح إدارة الجامعة رسائل شفوية مكتوبة للأساتذة عند أي مناسبة يظهر فيها أن الأستاذ(ة) مميز(ة)					
04	تسهر إدارة الجامعة على تفعيل قنوات الاتصال بينها وبين الأساتذة					
05	تولي إدارة الجامعة أهمية للآراء والمقترحات التي يقدمها الأساتذة					
06	تقدم إدارة الجامعة الاهتمام الكافي والدعم والمساندة المعنوية عند الظروف الخاصة					
07	ر إدارة الجامعة على توفير مناخ العمل الملائم والمناسب لأساتذتها					

08	د الأساتذة من إجازات استثنائية عند كل مناسبة تستدعي ذلك					
09	تمنح إدارة الجامعة فرصة تكوين في دورات تدريبية					

ب-الأداء الوظيفي للأستاذ:

عبارات متعلقة بأداء الأساتذة.

جدول رقم: 07 أداء الأساتذة

رقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	يقوم الأساتذة بتأدية الأعمال بالكفاءة والفعالية المطلوبة.					
02	الأساتذة المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة.					
03	يحدد نظام تقييم الأداء بشكل فعال نقاط القوة والضعف للأساتذة					
04	تعمل إدارة الجامعة باستمرار من أجل تحديث وتطوير نظام الأداء السنوي للإسهام في تحفيز الأساتذة.					
05	يتم تقييم الأداء بناء على أسس ومعايير واضحة.					
06	يتمتع الأساتذة بالقدرة على حل مشاكل العمل.					

07	توفر لدى الأساتذة الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية.					
08	يطور الأساتذة أدائهم ومهاراتهم بشكل مستمر.					
09	يتقيد الأساتذة بقواعد وإجراءات العمل.					
10	نظام تقييم أداء الأساتذة واضح، ويعكس فعلا الأداء الفعلي للأستاذ.					
11	يتمتع الأساتذة بمهارات التواصل الجيدة مع الآخرين (التعامل).					
12	يقوم الأستاذ(ة) بانجاز العمل في الوقت المطلوب.					

وفي هذا الجانب استخدمنا أدوات الإحصاء الوصفي منها :

- **مقاييس النزعة المركزية** مثل التكرار والمتوسط الحسابي، الوسيط، القيمة العظمى **والقيمة** الصغرى.
- **نظام برمجة IBM-SPSS24 في الإحصاء.**

✓ **المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة**

واعتمدنا في هذه الدراسة التحليلية عن طريق الموقع الإلكتروني في جمع البيانات وعدد الأساتذة

الذين دخلوا الموقع كان: " 32 أستاذا وأستاذتا "

الموقع الإلكتروني:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfLF9Xb3AYYf-yVfTaCN5rEDbFtLwDgsB6FaF7Q1NkaecCLZg/viewform

وتحصلنا في هذه الدراسة على المعلومات التالية وأفرزت هذه النتائج.

1-عرض نتائج الاستبيان:

أ-نتائج الحوافز:

أ-1-نتائج الحوافز المادية:

- **بالنسبة لمقاييس النزعة المركزية**

Statistiques

الحوافز المادية

N	**Valide**	**32**
	Manquant	3
	Moyenne	2,7188
	Médiane	3,0000
	Ecart type	,77186
	Plage	4,00
	Minimum	1,00
	Maximum	5,00

جدول رقم8: مخرجات برمجة IBM-SPSS 24

يلاحظ أن **المتوسط الحسابي:** يساوي في أداء الأساتذة **2.7188**

الوسيط: يساوي 3

اتجاه الأول عند كلمة **"موافق"**

القيمة الصغرى: تساوي 1 مما يعني اتجاه العام عند **"غيرموافق بشدة".**

القيمة العظمي: تساوي 5 مما يعني اتجاه العام عند **"موافق بشدة".**

القيمة المفقودة: يساوي 3.

أ-1-1- العبارة 1:

جدول العبارة1

أشعر أن ما أبذله من جهد يتوافق مع ما أتقاضاه من أجر.

		Fréquenc	Pourcenta	Pourcentage v	Pourcentage cu
Valide		3	8,6	8,6	8,6
	غير موافق بشدة	8	22,9	22,9	31,4
	غير موافق	9	25,7	25,7	57,1
	محايد	5	14,3	14,3	71,4
	موافق	9	25,7	25,7	97,1
	موافق بشدة	1	2,9	2,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

جدول رقم9: مخرجات برمجة IBM-SPSS 24

يلاحظ أن العبارة 1: لها اتجاهين عامين هما:

اتجاه الأول عند كلمة "**غير موافق**" بنسبة 25.7%

اتجاه الثاني: "**موافق**" بنسبة 25.7%

بينما تتوزع باقي النسب على باقي

أ-1-2- العبارة2:

جدول العبارة2

سياسة الأجور المتبعة من طرف إدارة الجامعة ملائمة.

		réquence	Pourcentage	Pourcentage v	Pourcentage cu
Valide		3	8,6	8,6	8,6
	غير موافق بشدة	6	17,1	17,1	25,7
	غير موافق	9	25,7	25,7	51,4
	محايد	7	20,0	20,0	71,4
	موافق	9	25,7	25,7	97,1
	موافق بشدة	1	2,9	2,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

جدول رقم10: مخرجات برمجة IBM-SPSS 24

يلاحظ أن العبارة 2: لها اتجاهين عامين هما:

اتجاه الأول عند كلمة "**غير موافق**" بنسبة 25.7%

اتجاه الثاني: "**موافق**" بنسبة 25.7%

بينما تتوزع باقي النسبة على باقي

أ-1-3-العبارة3:

جدول العبارة3

تطبق إدارة الجامعة مبدأ المشاركة في الإنجاز البيداغوجي والتعليم في كل مناسبة.

		Fréqu	Pourcer	Pourcentage v	Pourcentage cu
Valide		3	8,6	8,6	8,6
	غير موافق بشدة	4	11,4	11,4	20,0
	غير موافق	11	31,4	31,4	51,4
	محايد	8	22,9	22,9	74,3
	موافق	8	22,9	22,9	97,1
	موافق بشدة	1	2,9	2,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

جدول رقم11: مخرجات برمجة IBM-SPSS 24

يلاحظ أن العبارة 3: لها اتجاهين عامين هما:

اتجاه الأول عند **كلمة** "**غير موافق**" بنسبة 31.4%

اتجاه الثاني: " **محايد**" و"**موافق**" بنسبة متساوي عند 22.9%

بينما تتوزع باقي النسبة على باقي

أ-1-4- العبارة4:

جدول العبارة4

تمنح إدارة الجامعة علاوات دورية كافية تناسب مردودية الأساتذة.

		Fréquenc	Pourcentag	Pourcentage v	Pourcentage cu
Valide		3	8,6	8,6	8,6
	غير موافق بشدة	2	5,7	5,7	14,3
	غير موافق	13	37,1	37,1	51,4
	محايد	6	17,1	17,1	68,6
	موافق	7	20,0	20,0	88,6
	موافق بشدة	4	11,4	11,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

جدول رقم12: مخرجات برمجة IBM-SPSS 24

يلاحظ أن العبارة 4: لها اتجاه عام هو:

اتجاه الأول عند كلمة "**غير موافق**" بنسبة 37.1%

بينما تتوزع باقي النسبة على باقي

أ-1-5- العبارة5:

جدول العبارة5

تولي إدارة الجامعة أهمية للتأمينات الصحية لجميع الأساتذة.

		Fréquence	Pourcentag	Pourcentage v	Pourcer cu
Valide		3	8,6	8,6	8,6
	غير موافق بشدة	2	5,7	5,7	14,3
	غير موافق	8	22,9	22,9	37,1
	محايد	9	25,7	25,7	62,9
	موافق	11	31,4	31,4	94,3
	موافق بشدة	2	5,7	5,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

جدول رقم13: مخرجات برمجة IBM-SPSS 24

يلاحظ أن العبارة 5: لها اتجاه عام هو:

اتجاه الأول عند كلمة "**موافق**" بنسبة 31.4%

بينما تتوزع باقي النسبة على الباقي

أ-1-6- العبارة6:

جدول العبارة6

تمنح إدارة الجامعة الحوافز والهدايا لعينة للمتميزين في كل مناسبة.

		Fréquenc	Pourcenta	Pourcentage v	Pourcentage cu
Valide		3	8,6	8,6	8,6
	غير موافق بشدة	8	22,9	22,9	31,4
	غير موافق	15	42,9	42,9	74,3
	محايد	5	14,3	14,3	88,6
	موافق	3	8,6	8,6	97,1
	موافق بشدة	1	2,9	2,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

جدول رقم14: مخرجات برمجة IBM-SPSS 24

يلاحظ أن العبارة 6: لها اتجاه عام هو:

اتجاه الأول عند كلمة "**غير موافق**" بنسبة 42.9%

بينما تتوزع باقي النسبة على باقي.

- **التكرارات بالنسبة للحوافز المادية:**

الحوافز المادية

		Fréqu	Pourcer	Pourcen v	Pourcen cu
Valide	1,00	1	2,9	3,1	3,1
	2,00	11	31,4	34,4	37,5
	3,00	17	48,6	53,1	90,6
	4,00	2	5,7	6,3	96,9
	5,00	1	2,9	3,1	100,0

	Total	32	91,4	100,0	
Manquar	Système	3	8,6		
Total		35	100,0		

جدول رقم15: مخرجات برمجة IBM-SPSS 24

عدد التكرارات: **1** **"غير موافق بشدة"**

عدد التكرارات: **11** **"غير موافق "**

عدد التكرارات: **17** **"محايد"** **اتجاه العام**

عدد التكرارات: **2** **" موافق "**

عدد التكرارات: **1** **" موافق بشدة"** النسبة الكلية هي **91.4%** و القيمة المفقودة تساوي **8.6%.**

أ-2-نتائج الحوافز المعنوية:

- **بالنسبة لمقاييس النزعة المركزية**

Statistiques

الحوافز المعنوية

Valide		
Manquant		3
Moyenne		2,8125
Médiane		3,0000
Ecart type		,73780
Plage		4,00
Minimum		1,00
Maximum		5,00

جدول رقم16: مخرجات برمجة IBM-SPSS 24

يلاحظ أن **المتوسط الحسابي:** يساوي في أداء الأساتذة **2.8125**

الوسيط: يساوي 3

اتجاه الأول عند كلمة **"محايد"**

القيمة الصغرى: تساوي 1 مما يعني اتجاه العام عند "**غيرموافق بشدة**"

القيمة العظمي: تساوي 5 مما يعني اتجاه العام عند "**موافق بشدة**" .

القيمة المفقودة: يساوي3.

أ-2-1- العبارة 9:

جدول العبارة9

تمنح إدارة الجامعة فرصة تكوين في دورات تدريبية

		Fréquenc	Pourcentag	Pourcentage valide	Pourcen cu
Valide		3	8,6	8,6	8,6
	غير موافق بشدة	3	8,6	8,6	17,1
	غير موافق	5	14,3	14,3	31,4
	محايد	8	22,9	22,9	54,3
	موافق	14	40,0	40,0	94,3
	موافق بشدة	2	5,7	5,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

جدول رقم17: مخرجات برمجة IBM-SPSS 24

يلاحظ أن العبارة 9: لها اتجاه عام هو:

اتجاه الأول عند كلمة "**موافق**" بنسبة 40.0%

بينما تتوزع باقي النسبة على باقي.

- **التكرارات بالنسبة للحوافز المعنوية:**

الحوافز المعنوية

		Fréqu	Pourcen	Pourcentage v	Pourcentage cu
Valide	1,00	1	2,9	3,1	3,1
	2,00	8	22,9	25,0	28,1

	3,00	20	57,1	62,5	90,6
	4,00	2	5,7	6,3	96,9
	5,00	1	2,9	3,1	100,0
	Total	32	91,4	100,0	
Manquant	Système	3	8,6		
Total			1		

جدول رقم18: مخرجات برمجة IBM-SPSS 24

عدد التكرارات: **1** **"غير موافق بشدة"**

عدد التكرارات: **8** **"غير موافق "**

عدد التكرارات: **20** **"محايد"** اتجاه العام

عدد التكرارات: **2** **" موافق "**

عدد التكرارات: **1** **" موافق بشدة"** النسبة الكلية هي **91.4%** و القيمة المفقودة تساوي **8.6%.**

ب- نتائج أداء الأساتذة:

- **بالنسبة لمقاييس النزعة المركزية**

Statistiques
أداء الأساتذة

N	Valide	32
	Manquant	3
	Moyenne	3,0938
	Médiane	3,0000
	Ecart type	,73438
	Plage	3,00
	Minimum	1,00
	Maximum	4,00

جدول رقم19: مخرجات برمجة IBM-SPSS 24

يلاحظ أن **المتوسط الحسابي** يساوي: في أداء الأساتذة **3.0938**

الوسيط: يساوي 3

اتجاه الأول عند كلمة "**محايد**"

القيمة الصغرى: تساوي 1 مما يعني اتجاه العام عند "**غيرموافق بشدة**"

القيمة العظمي: تساوي 4 مما يعني اتجاه العام عند "**موافق**"

القيمة المفقودة: يساوي 3.

ب-1-1-العبارة9:

جدول العبارة9

يتقيد الأساتذة بقواعد وإجراءات العمل.

		Fréquence	Pourcentag	Pourcentage val	Pourcentage cu
Valide		4	11,4	11,4	11,4
	غيرموافق	4	11,4	11,4	22,9
	محايد	6	17,1	17,1	40,0
	موافق	21	60,0	60,0	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

جدول رقم20: مخرجات برمجة IBM-SPSS 24

يلاحظ أن العبارة 9: لها اتجاه عام هو:

اتجاه الأول عند كلمة "**موافق**" بنسبة 60.0%

بينما تتوزع باقي النسبة على باقي.

ب-1-2- العبارة 12:

جدول العبارة12

يقوم الأستاذة بانجاز العمل في الوقت المطلوب.

		Fréquence	Pourcentag	Pourcentage v	Pourcentage cu
Valide		3	8,6	8,6	8,6
	غيرموافق	5	14,3	14,3	22,9
	محايد	11	31,4	31,4	54,3
	موافق	16	45,7	45,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

جدول رقم21: مخرجات برمجة IBM-SPSS 24

يلاحظ أن العبارة 12: لها اتجاه عام هو:

اتجاه الأول عند كلمة "**موافق**" بنسبة 45.7%

بينما تتوزع باقي النسبة على باقي.

- **التكرارات بالنسبة لأداء الأساتذة:**

أداء الأساتذة

		Fréquenc	Pourcentag	Pourcentage va	Pourcentage cumu
Valide	1,00	1	2,9	3,1	3,1
	2,00	4	11,4	12,5	15,6
	3,00	18	51,4	56,3	71,9
	4,00	9	25,7	28,1	100,0
	Total	32	91,4	100,0	
Manquar	Système	3	8,6		
Total		35	100,0		

جدول رقم22: مخرجات برمجة IBM-SPSS 24

عدد التكرارات: **1** **"غير موافق بشدة"**

عدد التكرارات: **4** **"غير موافق "**

عدد التكرارات: **18** **"محايد"**

عدد التكرارات: **9** " **موافق** "

عدد التكرارات: **0** " **موافق بشدة**" النسبة الكلية هي **91.4%** و القيمة المفقودة تساوي **8.6%.**

ويلاحظ أن تكرارات ل عبارة "موافق بشدة".

2-اختبار الفرضيات:

الفرضيات تم الاعتماد على معادلة الانحدار الخطي المتعدد من الشكل:

$$Y=AX1+ BX2 + C$$

حيث:

Y : تمثل الأداء الوظيفي.

X1 : تمثل الحوافز المادية.

X2 : تمثل الحوافز المعنوية.

Coefficients[a]

Modèle	Coefficients non standardisés B	Erreur star	Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
(Constante)	1,996	,517		3,862	,001
الحوافز المادية	,006	,227	,006	0,026	,980
لحوافز المعنوية	,385	,237	,386	1,620	,116

a. Variable dépendante : أداء الأساتذة

جدول رقم23: مخرجات برمجة IBM-SPSS 24

ومن خلال إجراءات الجدول التالي:

- **معادلة الانحدار الخطي المتعدد من مخرجات الجدول:**

Y=0.06X1+ 0.385X2

وحسب الفرضيات القائلة:

1H: هناك علاقة بين X1 و Y

0H: لاتوجد علاقة بين X1 و Y

لاختبار هذه الفرضيات يتطلب اختبار معنوية معامل X1.

من الجدول معامل X1 هو (A=0.06)

- **الفرضية الأولى (1H):** أنه هناك علاقة بين Yو X1 أداء الوظيفي للأساتذة والحوافز المادية
- **الفرضية الثانية(0H):** لا توجد علاقة بين Y و X1 أداء الوظيفي للأساتذة والحوافز.

لا توجد علاقة بين Yو X1 أي علاقة عكسية

وبالتالي قبول الفرضية الأولى (1H) صحيحة إحصائيا وتصب في اتجاه الأداء الوظيفي.

ورفض الفرضية العدمية، الفرضية الثانية(0H).

وحسب الفرضيات القائلة:

1H: هناك علاقة بين X2 و Y

0H: لا توجد علاقة بين X2 و Y

لاختبار هذه الفرضيات يتطلب اختبار معنوية معامل X2.

من الجدول معامل X2 هو (B=0.385)

- **الفرضية الأولى (1H):** أنه هناك علاقة بين Yو X2 أداء الوظيفي للأساتذة والحوافز المعنوية

➢ **الفرضية الثانية(0H):** لا توجد علاقة بين Y و X2 ،أداء الوظيفي للأساتذة والحوافز المعنوية.

لا توجد علاقة بين Yو X2 أي علاقة عكسية.

وبالتالي الفرضية الأولى (1H) صحيحة إحصائيا وتصب في اتجاه الأداء الوظيفي.

ورفض الفرضية العدمية، الفرضية الثانية(0H).

وبالتالي هناك علاقة طردية بين أداء الوظيفي و الحوافز المادية و الحوافز المعنوية، كلما كانت الحوافز المعنوية ذات قيمة فهي تشد وتلبي رغبات مجتمع العينة.

➢ **اختبار استيودنت:** (من العمود5 والسطر3)

بالنسبة ل: X1

الحد الثابت هو: (0.026) وهو محسوب إحصائيا يعرف ب **T(CALCULER)** ونقارنه مع القيمة الجدولية **T (TABLEAUX)** ثم نقارن القيمتين عند مستوى 5%

T (TAB)=2.045 > T(CAL)=0.026) وهي أقل من وبالتالي فهي تثبت صحة الفرضية الثانية.(0H) العدمية، وترفض الفرضية الأولى (1H) ، فهي غير معنوية إحصائيا و أن قيمتها عشوائية

V2=N-M-1

N=32عدد المشاهدات ، X1 , X2 عدد المتغيرين M=2

V2=32-2-1 ، V2=29 ، V2=N-M-1

وهو السطر الثاني للجدول عند القيمة 2.045

X2بالنسبة ل:

الحد الثابت هو:

T (TAB)=2.045 > T(CAL)=1.620) وهي أقل من وبالتالي فهي تثبت صحة العدمية الفرضية

الثانية.(0H) العدمية، وترفض الفرضية الأولى (1H) ، فهي غير معنوية إحصائيا و أن قيمتها عشوائية.

- **احتمالات:** (من العمود5 والسطر6)

من الجدول يتضح لنا: P=0.980 وهي اكبر من α=0.05

بالنسبة ل: X1 (0.980>0.05)

إحصائيا غير معنوية للمتغير مستقل وهو اكبر من(α= 5%)، وهذا يعني:

أنه نرفض الفرضية الأولى(1H)

وقبول الفرضية الثانية (0H) العدمية.

بالنسبة ل:X2

P=0.116 وهي اكبر من α=0.05

بالنسبة ل: X2 (0.05<0.116)

إحصائيا غير معنوية للمتغير مستقل وهو اكبر من(α= 5%)، وهذا يعني:

أنه نرفض الفرضية الأولى(1H)

(0H) العدمية.

وقبول الفرضية الثانية

- **معامل الارتباط الخطي المتعدد:**

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,391[a]	,153	,094	,69892

a. Prédicteurs : (Constante), الحوافز المعنوية, الحوافز المادية

جدول رقم24: مخرجات برمجة IBM-SPSS 24

من الجدول يلاحظ أن معامل الارتباط **R=0.391**

وهي نسبة 39.1% اقل من المتوسط، أي معامل الارتباط ضعيف

- **معامل الارتباط المصحح:** (من العمود1 والسطر4) وقيمته عند 0.094

وهو يثبت ضعف الارتباط بين العبارات، وذلك لتجنب التضخم في العلاقات المؤشرات المستقلة.

- **ثبات وصدق الاستبيان:**

نعتمد في هذه الدراسة على **معامل _الفاكرونباج(α)** وهو من أهم وأشهر المقاييس ثبات الاستبيان وهو يعتمد على حساب الارتباط الداخلي ويحسب بالمعادلات التالية:

$$\alpha = \frac{k}{k-1}\left(1 - \frac{\sum_{i=1}^{K} \sigma^2 yi}{\sigma^2 x}\right)$$

K: عدد الأسئلة.

$\sigma^2 yi$: الانحرافات لإجابة السؤال i.

$\sigma^2 x$: الانحراف المعياري لكل الإجابات من إجابات الأسئلة(إجابات جميع الأسئلة).

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	32	91,4
	Exclu[a]	3	8,6
	Total	35	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procé

جدول رقم25: مخرجات IBM-SPSS 24 برمجة Cronbach's Alpha

معامل _الفاكرونباج(α).

عدد المشاهدات:32

عدد المتغيرات 2 متغيرين مستقلين X1 , X2 عددM=2

والمتغير التابع Y

المجموع=32+3=35

القيمة المقبولة إحصائيا عند نسبة 91.4%

- **معامل _الفاكرونباج(α):**

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,715	**3**

جدول رقم26: مخرجات IBM-SPSS 24 برمجة Cronbach's Alpha

معامل _الفاكرونباج(α).

(α)=0.715 مما يعني أنه هناك ارتباط قوي في العلاقة بين العناصر الثلاث(3) وثبات الاستبيان، ويمكن حساب جذر ثبات الاستبيان لمعرفة صدق البيان:

$$\sqrt{0.715} = 0.845$$

وقيمة صدق الاستبيان تساوي 0.845 وهكذا نقول أن الاستبيان يمثل المجتمع المدروس (عينة المجتمع) تمثيلا دقيقا.

من هنا: نستنتج العلاقات التالية :

- العلاقة بين الحوافز المادية و الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين بالمدية أنه هناك:
- بالاعتماد على مقاييس النزعة المركزية، نجد أن الاتجاه العام عند "موافق" مما يدل على الاستبيان مقبول شكليا.

1-تفاوت في الأجر: الأجر يجعل النظرة تختلف من مستوى إلى مستوى.

2-الدرجة العلمية: تجعل النظر لمعيار الحوافز المادية نظرة مختلفة لأن كل درجة علمية لها قواعدها ولو فرضنا أننا طرحنا سؤالا على الحوافز المادية في نفس الدرجة نجد الإجابة التي تظهر محاسن أو مساوئ الحوافز المادية.

3- تخوف من الإجابة للأساتذة يجعل الإستبانة تظهر لنا مستوى عدم تفاعل بشكل جدي مع الحافز المادي و نمط أسئلة قد يكون لا يصب أو يشد انتباه أستاذ جامعة المدية.

ويظهر لنا أو لمن يقرأ المعلومات أنها الحوافز المادية تخضع لمفهوم عدم الدالة.

- العلاقة بين الحوافز المعنوية و الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين بالمدية أنه هناك:
- بالاعتماد على مقاييس النزعة المركزية، نجد أن الاتجاه العام عند "موافق" مما يدل على الاستبيان مقبول شكليا.

1- يظهر التحفيز المعنوي أنه يقيس كل الفئات و المستويات والدرجات العلمية، و بشكل مسحي.

2- يظهر الحافز أنه أكثر عدالة لأنه لا يخصص فئة دون فئة، أي عدم إقصاء الفئات

3-يبدو أنه أكثر عدالة بالنسبة لتوزيع بين الدرجات العلمية، وموطن ثقة استبان الذي قدم شكلا.

خلاصـة:

تطرقنا في الفصل إلى مفهوم الجوانب القانونية من ناحية النصوص التي تنص عن كيفية تنقيط ، ثم إستبانة التي تطرقنا فيها إلى الجوانب الشخصية والمادية، والمعنوية إلى جانب أداء الأساتذة، وكانت الإستبانة عبر الموقع الإلكتروني

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfLF9Xb3AYYf-yVfTaCN5rEDbFtLwDgsB6FaF7Q1NkaecCLZg/viewform

ودخل الموقع حوالي 32 أستاذا وأستاذة ، وخلصنا إلى نتائج، أنه لم يتعامل مع الموقع الإلكتروني بشكل كبير،والنتائج كانت في حدود المتوسط.

والنتائج التطبيقية التي حصلنا عليها في المجال، توحي أنه، إما أسلوب الانشغال الكبير أو عدم إعطاء اهتمام كبير للإستبانة، أو عدم وصول المعلومة.

وقمنا باستعمال نظام **SPSS** الذي يعتمد على معامل الارتباط ومعادلة الانحدار الخط المتعدد وخلصنا إلى أن يمكن حساب عدة عمليات إحصائية بمخرجات منتظمة.

واستعمال ورقة الإلكترونية: **VIEWFORMS** في جمع البيانات الإحصائية عن طريق برمجة**GOOGLEFORMS** عبر الموقع المذكور أعلاه.

ويمكن حصر الجهد واختصار الوقت في ملأ البيانات وتصبح إستبانة موجهة الكترونيا

والنتائج التطبيقي التي حصلنا عليها أثبتت **الفرضية الأولى المتعلقة بالحوافز المادية** وأثبتت **الفرضية الثانية المتعلقة ب الحوافز المعنوية.**

وأثبتت البيانات **ضعف الارتباط** بين الحوافز المادية والحوافز المعنوية بالأداء الوظيفي.

الخاتمـة:

تمحورت الدراسة حول موضوع **دراسة وتحليل نظام الحوافز الموجب لأساتذة التعليم العالي وأثره على أدائهم الوظيفي**، في جامعة المدية لسنة الدراسية الجامعية2023/2022، وهذه الدراسة من الناحية التطبيقية خلصت نتائجها إلى أن الحوافز المعنوية أكثر أهمية وذلك حسب العبارات والأسئلة الموجهة في الإستبان، والحافز المعنوية أكثر اهتماما من الحافز المادي، وذلك لأن الحافز المعنوي يكون أكثر عدالة وانتظاما ويقسم بالتساوي في المؤسسة الجامعية، بينما الحافز المادي يكون متفاوت الدرجات، وذلك راجع لمستوى العلمي والرتب في المناصب، ويظهر شكلا وموضوعا لدارسه أنه أقل عدلا وتوزيعا بين الفئات العمرية والمستويات العلمية، بينما نجد أنه كلما زادت الخبرة والتدرج زادت متطلباته وأولوياته وحاجات الفيزيولوجية تفرض وجودها ومنطقها في التوازن بين الحاجة والرغبة وما يطمح إليه الأستاذ الجامعي بفكره وجهده، وتترفع في هذا الجانب أنه كلما زادت الدرجة العلمية يكون عدد أفردها أقل لذلك يكون العدد في الغالب هو الذي يرجح جهة دون أخرى.

وخلصت النتيجة أنه إذا افترضنا: انه أخذنا عينة من نفس الدرجة العلمية ونفس الخبرة هل تكون الإجابة بنفس الشكل؟.

ومن ناحية الأداء الوظيفي يكون دائما له جانبا يستحب عند كل أستاذ الجامعي بأن يقيم بالأفضل وأكثر قيمة لأن أي عمل يقدم دائما بطموح من قدمه وفي نظره أكثر قيمة، وترجع ذلك للمعايير والمقاييس المطبقة في قياس الأداء الوظيفي، وهنا تظهر صفة الجزاء بين الحوافز المادية والحوافز المعنوية وما يطمح إليه الأستاذ الجامعي في جامعة المدية.

وكاقتراحات من أجل الرفع من الأداء الوظيفي للإستاد الجامعي نقترح ما يلي:

- البحث أكثر عن أسئلة الاستبيان التي تكون لها أهمية عند الأستاذ الجامعي.

الخاتمة

- مواكبة المقاييس الجديدة التي تخدم الأستاذ الجامعي وتزيد من مستوى الأداء عنده.
- التقرب أكثر من الأستاذ الجامعي ومعرفة أسلوب التفكير اتجاه التحفيز والأداء.
- معرفة هل الوسائل الممنوحة والمتاحة له حاليا ومستقبلا توافق مهامه في الأداء الوظيفي.

وفي ختام الدراسة يمكن تقديم أفاق لهده الدراسة التي يمكنها أن تكون كمواضيع مقترحة:

- تطوير البيداغوجي المستمر للجامعة وانفتاح أكثر على **النشاط الاقتصادي** الذي يخدم الجامعة ومحيطها الاجتماعي.
- معرفة **العوامل الأساسية** التي يرها الأستاذ الجامعي أنها مناسبة له وتخدم مهامه ومهام المؤسسة الجامعية .
- البحث ومعرفة **الحلاقات المفقودة** في الاستبيان، أو بين الحوافز والأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي.

قائمة المراجع:

1- إبراهيم ألفقي، المفاتيح العشرة للنجاح، ترجمة سلوى كمال وفخري، المركز الكندي للتنمية البشرية، كندا، 2000، ص:28.

2- إبراهيم بختي، صناعة التكنولوجيا المعلومات والاتصال وعلاقتها بتنمية وتطوير الأداء، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 08-09 مارس، 2005، جامعة ورقلة، الجزائر، ص:317.

3- إبراهيم عبد الله حميدة مختار، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية (العدد السابع، فيفري 2005)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص-ص: 243-244.

4- أحمد محمد غنيم، أساسيات الإدارة في العصر الحديث، دار الحارث للطباعة، المنصورة، مصر، 2005، ص89.

5- أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، عالم الكتب، القاهرة، 2008.

6- أحمد عبد النبي محمد، إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار زمزم لنشر والتوزيع، 2010، ص: 133.

7- أحمد قطامين، الإدارة الإستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان،الأردن،2002، ص:64.

8- أحمد قطامين، التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996، ص:144.

9- الوناس مزياني، محددات الرضا الوظيفي وأثره على المؤسسات في ظل النظريات المعرفية والسلوكية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية (على الخط المباشر)، ع.2. جوان 2011، تم الإطلاع بتاريخ: 2020/09/14. على الموقع:

قائمة المراجع

https://www.aspj.cerist.dz/en/article/5095.

10- الحارثي،درهم بن عايض، " رفع كفاءة العاملين وعلاقتها بالحوافز المادية والمعنوية: دراسة تطبيقية على أفراد الدفاع المدني
بإدارة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1999، ص:22.

11- السلمي علي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ط2، القاهرة، 2001، ص:300.

12- أسعد أحمد، محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية
غزة،2008، ص:37.

13- الرشيدي سهام، أثر التمكين النفسي في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة آل البيت، الأردن،2011 ، ص:45.

14- أرزقي، أثر الوظيفي في أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية-دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته، سعيدة، 2012-2013، ص: 39.

15- أثر خصائص تحفيز العاملين والمشاركة في المعرفة:(دراسة ميدانية على موظفي الإدارات العامة لشركة النفط السورية).

16- إخلاص عبد الله، موضي حمود، الإدارة الحكومية، وزارة التربية، الكويت، 1982، ص:28.

قائمة المراجع

17- بلكبير بومدين، فؤاد بوفطيمة، ثقافة المنظمة كمدخل لتحقيق الأداء المميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المميز للمنظمات والحكومات،جامعة ورقلة، 8-9مارس، 2005، الجزائر، ص:282.

18- جاسم، عبد الله، عقيل، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، الرياض، الجزار، عمر، لطفي (2011)، فقه التمكين و أثره في تطبيق الأحكام الشرعية، مذكرة نيل الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2204، ص-ص: 37-38.

19- جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض، ص:445.

20- جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص:25.

21- درة إبراهيم عبد الباري، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، عمان: العربية لتنمية الإدارية، 2003، ص:96.

22- هيثم العاني، الإدارة بالحوافز، دار الكنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 1998، ص:348.

23- زوليف، مهدي، " إدارة الأفراد: في منظور كمي والعلاقات الإنسانية"، الطبعة1، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، 1994، ص:275.

24- حمداوي وسيلة،إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر، قالمة، الجزائر،2004، ص:34، ص:100.

25- حسن حريم، السلوك التنظيمي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، دون تاريخ نشر، ص-ص:128-129.

قائمة المراجع

26- حسن محمد عبد الرحمان، علم النفس الصناعي، مؤسسة رؤية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2009، ص: 197.

27- طارق عبد الحميد ألبدري، أساسيات في علم إدارة القيادة، دار الفكر للطباعة والنش والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى،2002، ص:25.

28- طلال، الشريف، عبد المالك، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، بإمارة مكة المكرمة2004، ص:70.

29- يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي إدارة الموارد البشرية- مدخل إستراتيجي متكامل- الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006، ص:416.

30- يوسف مسعود غنيم، " التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي"، دراسات في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2014، ص:46.

31- مجدي أحمد عبد الله ، علم النفس الصناعي بين النظري والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص: 368.

32- مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير العدد12 لسنة 2012، أ. فتيحة ونوغي، مقال، العوامل المحفزة للأساتذة الجامعيين: دراسة ميدانية على أساتذة سطيف. ص-ص236-237، ص-238، ص-239،ص-240.

33- مجدوب، فاروق، " الإدارة العامة، العلمية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري"، منشورات الحلبي الحقوقية،بيروت، لبنان، 2002، ص: 342.

34- محمد الصيرفي، إدارة الأعمال الحكومية، مؤسسة دروس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005، ص-ص:22-23،ص-ص: 126-145.

قائمة المراجع

35- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى الإسكندرية، 2007، ص: 212، ص-ص:213-214.

36- محمد حسن غانم، مدخل تمهيدي في علم النفس العام، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة، مصر، 2008، ص:131.

37- محمد عبد اللطيف خليفة، الدافعية للإنجاز، دار غريب للطباعة والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000، ص:69.

38- محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص.

39- معوشي عيماد، دراسة تطبيقية لأثر الأجور والحوافز على رضا العامل في المؤسسة الاقتصادية، مجلة ملفات الأبحاث في الاقتصاد والتسيير، العدد5، 2016، ص:214.

40- نبيل خليل، سمات الشخصية وعلاقتها بدافعية التعلم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر2، 2006، ص:43.

41- سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي: أطر نظرية وتطبيقات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان،2008، ص:100.

42- سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة على عينة من الإداريين بكلية ومعاهد جامعة باتنة،
أطروحة دكتوراه علوم: علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، بسكرة، 2014، ص:53.

43- سهيلة عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص:178.

قائمة المراجع

44- سيد محمد الرب، جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصريه، مطبعة العشر الإسكندرية، مصر، ص: 08.

45- سناء عبد الكريم الخناق، " مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات، الحكومية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس،2005، الجزائر.

46- سعيد محمد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996، ص:76.

47- سعيد محمد، سلطان أنور، السلوك التنظيمي(ط1)، الإسكندرية: الدار الجماعية الجديدة ، 2003، ص:330.

48- عادل جودة، الحوافز، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دمشق، دون تاريخ نشر، ص-ص:17-18.

49- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات وبناء إستراتيجيات القرن الحادي والعشرين، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 2007، ص-ص: 370-372.

50- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، 2007، ص:132.

51- عبد العزيز المعايطة وجودت بني جابر وسعيد حسني العزة1993: المدخل إلى علم النفس، مكتبة الثقافة والتوزيع الطبعة1، عمان، الأردن، 2002، ص-ص:156-157.

52- عبده فيلة فاروق، وحمد عبد المجيد السيد، السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية، عمان الأردن، دار الميسرة لنشر والتوزيع، 2005، ص: 264.

قائمة المراجع

53-أ.عمر سرار، أثر الرضا عن العمل على أداء العملين: دراسة ميدانية وحدة الصمامات والمضخات بالبرواقية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة المدية، الجزائر.

54- عمر سرار، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2003، ص-ص:70- 71،ص-73.

55- علي أحمد عبد الرحمان عياصرة، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن،2006، ص:88.

56- علي عبد الله، الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8-9 مارس، 2005، الجزائر، ص:232.

57- عقيلي، عمر وصفي، "إدارة القوة العامة"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996.

58- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص-ص: 102-103.

59- شاكر محمد سوسن، تقويم جودة الأداء (ط1)، عمان :دار الصفاء للنشر ،2011، ص-ص:18-79.

60- ثائر غباري وخالد أبو شعيرة، علم النفس التربوي وتطبيقاته الصفية، الطبعة1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص-ص:273-274.

61- خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 1999، ص:244.

قائمة المراجع

62- ADAMS, J. (1963). TOWARD AND UNDERSTANDING OF INEQUITY. JOURNAL OF ABNORMAL AND SOCIAL PSYCHOLOGY, 67. (422-436).

63- AKILA KHEBBEB, STRESS ET SATISFACTION AU TRAVAIL DANS LE METIER D'ENSEIGNANT, REVUE SCIENCES HUMAINES, N°25, JUIN 2006, P : 5.

64- ALKIRE, S. & DENEULIN, S. ,(2000). INDIVUDUAL MOTIVATION, ITS NATURE, DETERMINANTS AND CONSEQUENCES FOR WHITH GROUP BEHAVIOUR. RESEARCH PAPER 184, WORLD INSTITUTE FOR DEVELEPMENT ECONOMICS REASERCH. "MOTIVATION IS THAT WHICH TENDS TO MOVE PEOPELE TO ACT" P:3(النص الأصلي المترجم)

65- AMS, J. (1963). J. S. (1965). INQUITY IN SOCIAL EXCHANGE. IN L. BERKOWITZ(ED.), ADVANCES IN EXPRIMENTAL SOCIAL PSYCHOLOGY. VOL.2, (267-299). NEW YOURK: ACADIMIC PRESS.

66- ANNIK COHEN, TOUTE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES, DUNOD, PARIS, 2006, P : 72.

67- AWOREMI, JOSHUA REMI, ABDUL-AZEEZ, IBRAHEEM ADEGOKE, DUROWOJU, STELLA TOYOSI (2011). AN EMPIRICAL STUDY OF MOTIVATIONAL FACTORS OF EMPLOYEES IN NIGERIA. INTERNATIONAL JOURNAL OF ECONOMICES AND FINANCES, 3(5), (227-233).

68- BADU, E. E. (2005). EMPLOYEE MOTIVATION IN UNIVERSITY LIBRAIRES IN GHANA: A COMPARATIVE ANALYSIS. INFORMATION DEVELOPMENT 21(1), (38-46).

69- CASTILLO, J.X, & CANO, J. (2004), FACTORS EXPLAININIG JOB ATISFACTION AMOUNG FACULTY, JOURNAL OF AGRICULTURAL EDUCATION, 45(3), (65-74).

70- DIMOCK , M., '' THE EXECUTIVE IN ACTION '', NEW YOURK,USA,1976,P :311.

قائمة المراجع

71- FREDERIC COLIN, LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LA FUNCTION PUBLIQUE, GUALINO, FRANCE, 2016, P : 77.

72- HANNA BRLUND, '' STRATEGY BASED HR MANAGEMENT IN PRACTICE'', HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AND TRAINING, UNITED NATIONS, NEW YOURK, 2013, P: 26.

73--HEZBERG, F. (1966).WORK AND THE NATURE OF MAN. CELEVELAND, WORD PUBLISHING.

74-HEZBERG, F. MANUSER, B. & SNY DERMAN, B.(1959). THE MOTIVATION TO WORK. JOHN WIELY AND SONS, NEW YOUR.

75- HIGGINS, J.M.(1994), THE MANAGEMENT CHALLENGE. 2ND ED, NEW YORK: MACMILLAN.

76- KARIM MESSEG HEM ; FLORENCE NOGUERA ; ISABELLE BORIES-AZEAU, GRH, PME, TRANSMISSION – DE NOUVELLES PRESPECTIVES, EMS EDITION, PARIS, 2009, P : 121.

77- KHALIQ AHMED, (2001). CORPORATE LEADERSHIP AND WORKFORCE MOTIVATION IN MALYSIA. INTERNATIONAL JOURNAL OF COMERCE AND MANAGEMENT, 11(1), (82-101).

78- KOVAHH, K.A. (1987). WHAT MOTIVATES EMPLOYEES? WORKERS AN SUPERVISORS GIVE DIFFERENT ANSWERS. BUSINESS HORIZONS, 30, (58- 65).

- KOVAHH, K.A. (1995). EMPLOYEE MOTIVATION: ADDRESSING A CRUCIAL FACTOR IN YOUR ORGANIZATION'S PERFORMANCE. EMPLOMENT RELATIONS TODAY, 22(2), (93-107).

79- KREITNER, R (1995). MANAGEMENT, 6TH ED, HOUGHTON MIFLL IN COMPAGNY, BOSTON.

80- LINDER, J.R. (1998), UNDERSTANDING EMPLOYEE MOTIVATIONA, JOURNAL OF EXTENSION, 36(3).

81- MARIE DOMINIQUE PUGOL, RESSOUCES HUMANIES : LA BOITE A OUTILS DE L'ENTREPRENEUR, EDITION D'ORGANISATION, PARIS, 2EME EDITION, 2003, P : 182.

82-MASLOW,A. H. (1943). A THEORY OF HUMAN MOTIVATION. PSYCHOLOGICAL REVIEW, 50, (370-396). REVIEW, 50, (370-396).

83- MASLOW, A.H.(1954). MOTIVATION AND PERSONALITY, NEW YOURK, HARPER AND ROW.

84- MONSTER, (2007). LE SALAIRE CONSTITUE LE PREMIER FACTEUR DE MOTIVATION AU TRAVAIL. VALEUR SUR : http://INFO.MONSTER.FR/LESALAIRE CONSTITUELE PREMIER FACTEUR DE MOTIVATION NAUTR-120403291/ARTICLE.ASPX.

85- QUIGLEY N. R., TESLUK P.E., LOCK E. A. & BARTOL K. M., '' A MULTILEVEL INVESTIGATION OF THE MOTIVATIONAL MECHANISM UNDERLYING KNOWLEDGE SHARING AND PERFORMANCE'', ORGANIZATIONAL SCIENCE, VOL.18, NO.1,71-88, 2007, p :74.

86- SANER, T. & EYUPOGLU, S.Z. (2012), HAVE GENDER DIFFERENCES IN JOB SATISFACTION DISAPPEARED? A STUDY OF TURIKISH UNIVERSITIES IN NORTH CYPRUS. AFRICAN JOURNAL OF BUSINESS MANAGEMENT, 6(1), (250-257).

قائمة المراجع

87- TAKAHASHI, K. (2006). EFFECT OF WAGE AND PROMOTION INCENTIVES ON THE MOTIVATION LEVELS OF JAPANESE EMPLOYEES. CAREER DEVLOPENT INTERNATIONAL, 11(3), (193-203).

88- THIERRY PICQ, ‘’RESSOURCES HUMAINES, LES FONDAMONTAUX ‘’, L’ESSENTIEL DU MANAGEMENT PAR LES MELLIEURS PROFESSEURS, EYROLLES, PARIS, 2008,P: 339.

89- THOMASON,G., ‘’ A TEXTBOOK OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT’’, GREAT BRITAIN: SHORT RUN PRESS,1988.

90- UN PAN1. UN ORGHINTRA DOC/ GROUPS/ PUBLIC/DOCUMENTS/ CARFARD/ UN PAN 002329. PDF-67K.

91-VALLERAND, R. J. & THILL, E.E. (1993). INTRODUCTION AU CONCEPT DE MOTIVATION. IN VALLERAND, J. & THILL, E.E. (EDS), INTRODUCTION A LA PSYCHOLOGIE DE LA MOTIVATION, LAVAL (QUEBEC), EDITIONS ETUDES VIVANTES-VIGOT, P-P :3-39. المترجم

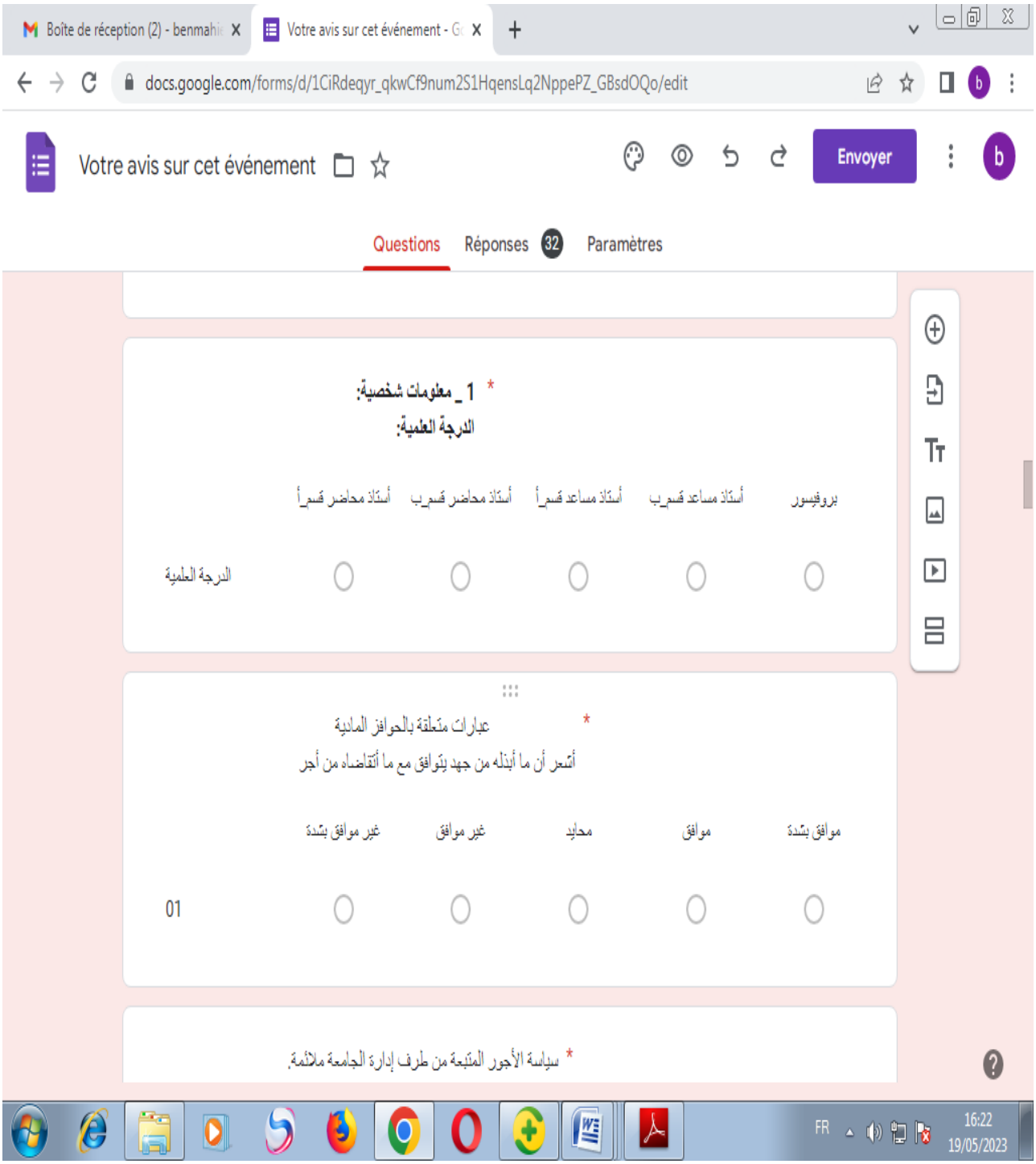
النص الأصلي

92- WIELY, C.(1997), WHAT MOTIVATES EMPLOYEES ACCORDDING TO OVER 40 YEARS OF MOTIVATION SURVEYS. INTERNATIONAL JOURNAL OF MANPOWER, 18(3), (263-281).

الملاحق

الملاحق

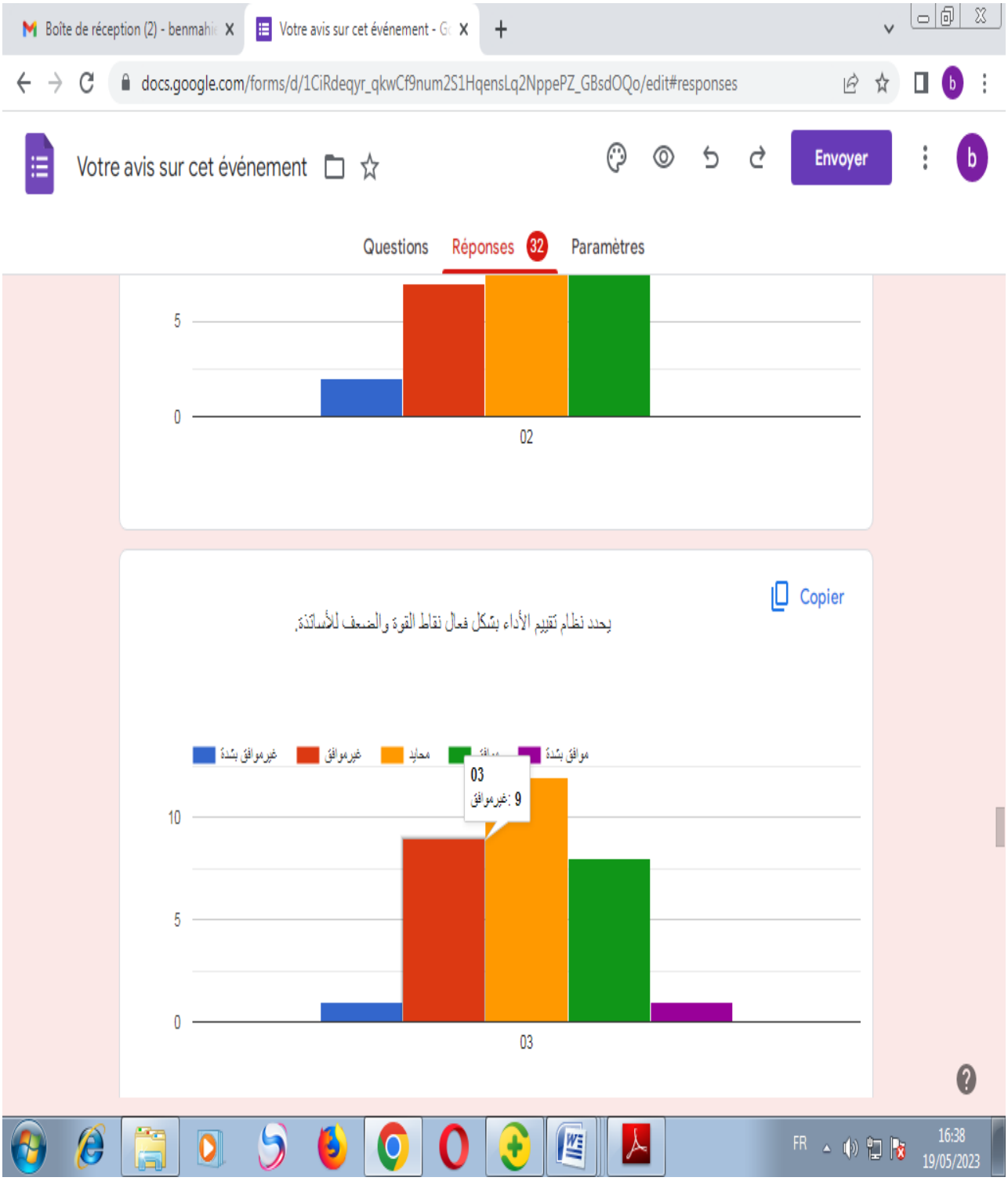
نموذج عن إستبانة الالكترونية



مخرجات VIEWFORMS في جمع البيانات عن طريق برمجة GOOGLE FORMS.

الملاحق

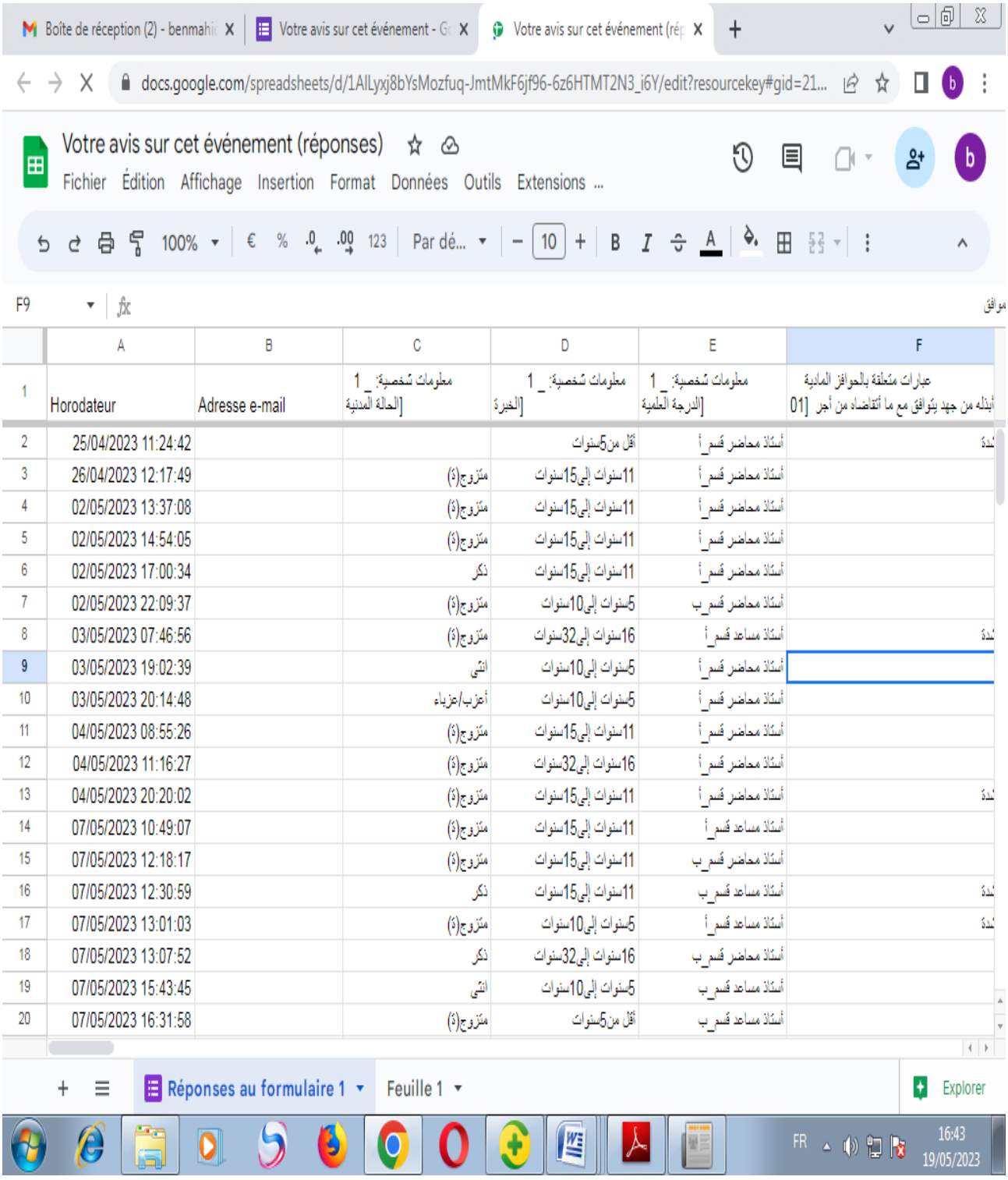
نموذج عن إجابة الإستبانة الالكترونية



مخرجات VIEWFORMS في جمع البيانات عن طريق برمجة GOOGLE FORMS.

الملاحق

نموذج عن ورقت شيت

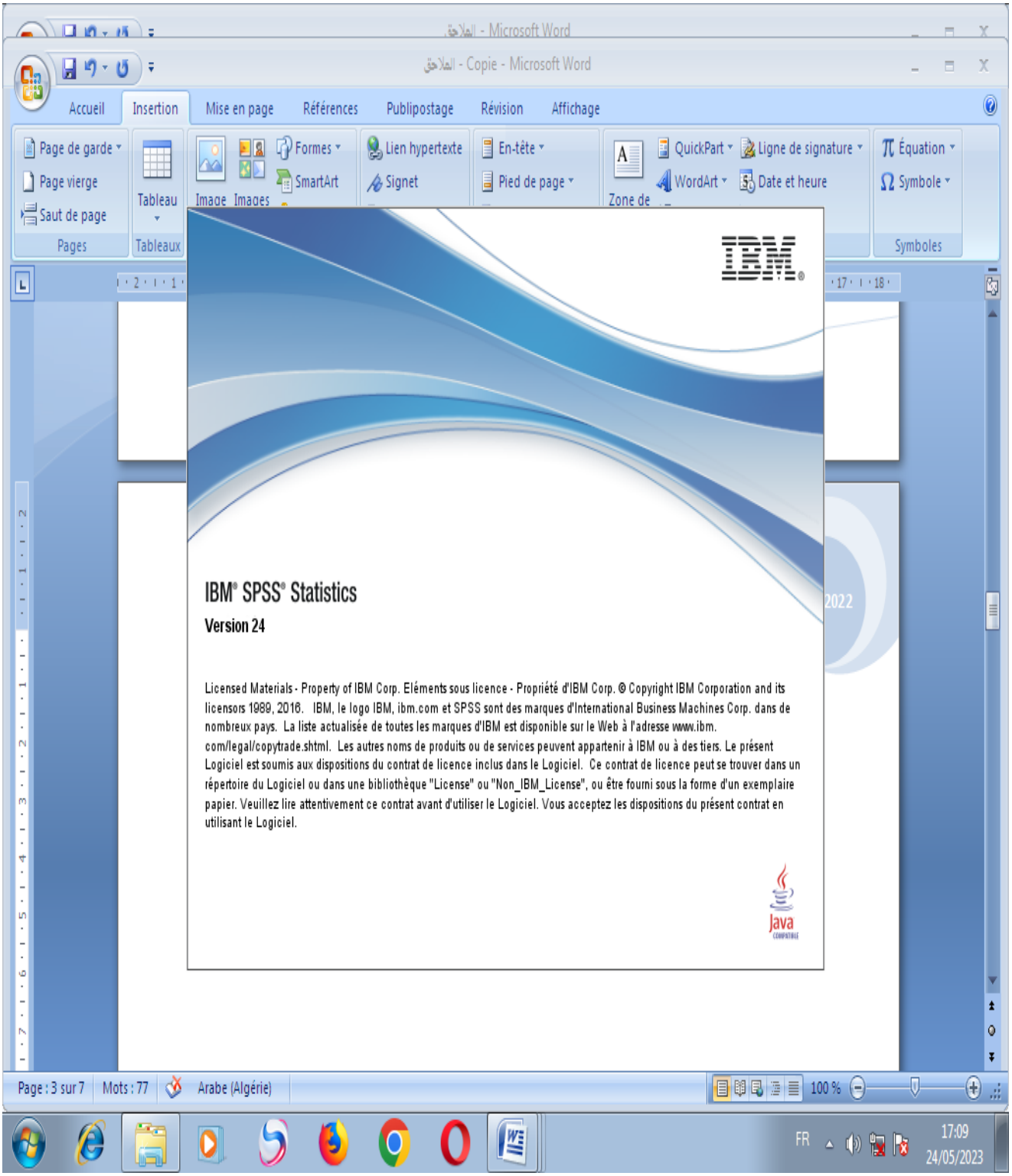


	A	B	C	D	E	F
1	Horodateur	Adresse e-mail	معلومات شخصية: _ 1 [الحالة المدنية]	معلومات شخصية: _ 1 [الخبرة]	معلومات شخصية: _ 1 [الدرجة العلمية]	عبارات متعلقة بالحوافز المادية أبذله من جهد يتوافق مع ما أتقاضاه من أجر [01
2	25/04/2023 11:24:42			أقل من5سنوات	أستاذ محاضر قسم أ	جدة
3	26/04/2023 12:17:49		متزوج(ة)	11سنوات إلى15سنوات	أستاذ محاضر قسم أ	
4	02/05/2023 13:37:08		متزوج(ة)	11سنوات إلى15سنوات	أستاذ محاضر قسم أ	
5	02/05/2023 14:54:05		متزوج(ة)	11سنوات إلى15سنوات	أستاذ محاضر قسم أ	
6	02/05/2023 17:00:34		ذكر	11سنوات إلى15سنوات	أستاذ محاضر قسم أ	
7	02/05/2023 22:09:37		متزوج(ة)	5سنوات إلى10سنوات	أستاذ محاضر قسم ب	
8	03/05/2023 07:46:56		متزوج(ة)	16سنوات إلى32سنوات	أستاذ مساعد قسم أ	جدة
9	03/05/2023 19:02:39		انثى	5سنوات إلى10سنوات	أستاذ محاضر قسم أ	
10	03/05/2023 20:14:48		أعزب/عزباء	5سنوات إلى10سنوات	أستاذ محاضر قسم أ	
11	04/05/2023 08:55:26		متزوج(ة)	11سنوات إلى15سنوات	أستاذ محاضر قسم أ	
12	04/05/2023 11:16:27		متزوج(ة)	16سنوات إلى32سنوات	أستاذ محاضر قسم أ	
13	04/05/2023 20:20:02		متزوج(ة)	11سنوات إلى15سنوات	أستاذ محاضر قسم أ	جدة
14	07/05/2023 10:49:07		متزوج(ة)	11سنوات إلى15سنوات	أستاذ مساعد قسم أ	
15	07/05/2023 12:18:17		متزوج(ة)	11سنوات إلى15سنوات	أستاذ محاضر قسم ب	
16	07/05/2023 12:30:59		ذكر	11سنوات إلى15سنوات	أستاذ مساعد قسم ب	جدة
17	07/05/2023 13:01:03		متزوج(ة)	5سنوات إلى10سنوات	أستاذ مساعد قسم أ	جدة
18	07/05/2023 13:07:52		ذكر	16سنوات إلى32سنوات	أستاذ محاضر قسم ب	
19	07/05/2023 15:43:45		انثى	5سنوات إلى10سنوات	أستاذ مساعد قسم ب	
20	07/05/2023 16:31:58		متزوج(ة)	أقل من5سنوات	أستاذ مساعد قسم ب	

مخرجات VIEWFORMS في جمع البيانات عن طريق برمجة GOOGLE FORMS.

الملاحق

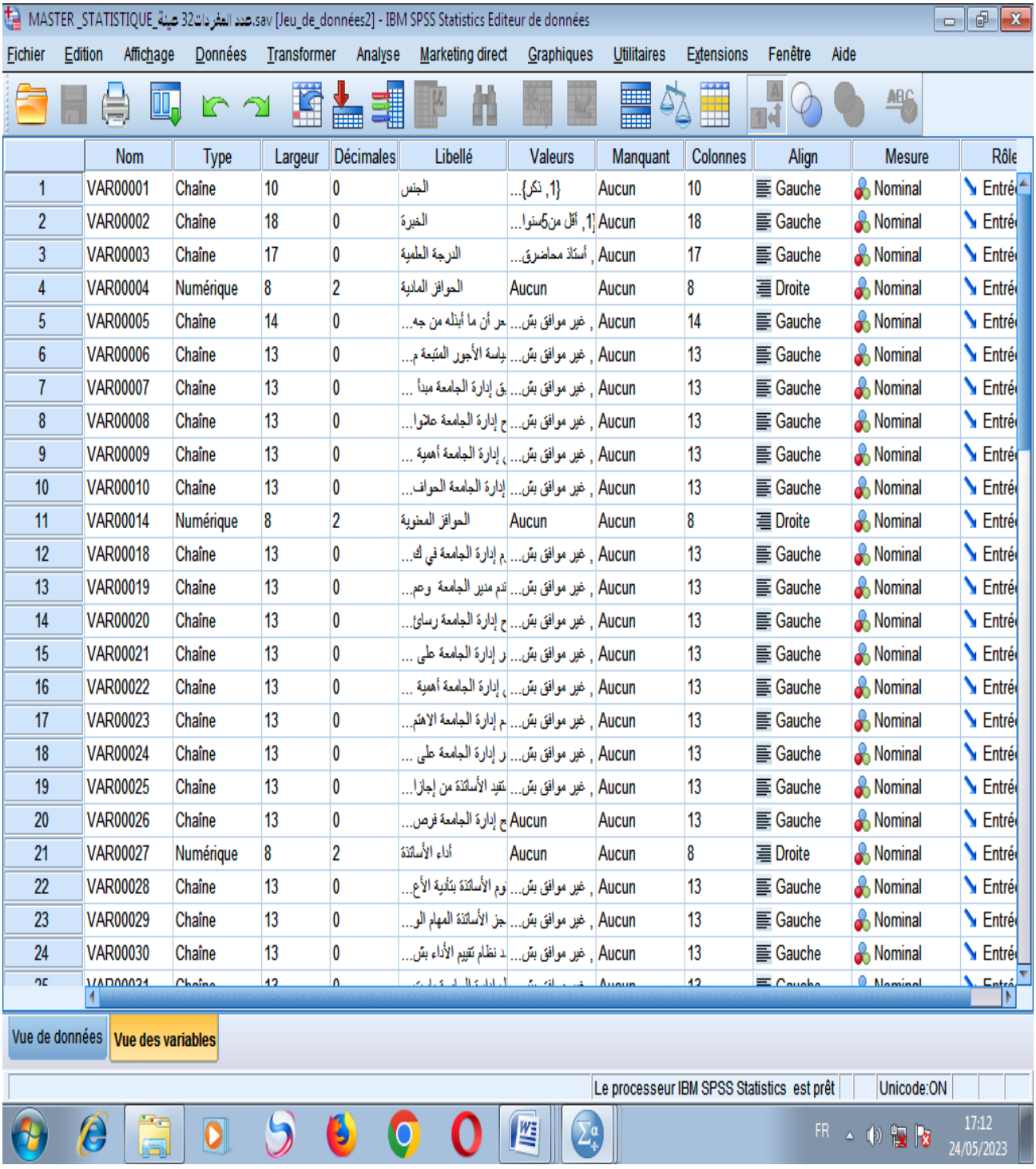
نموذج عن برمجة IBM-SPSS 24



مخرجات في إحصاء عن طريق برمجة IBM-SPSS 24

الملاحق

نموذج عن ورقة عمل برمجة IBM-SPSS 24

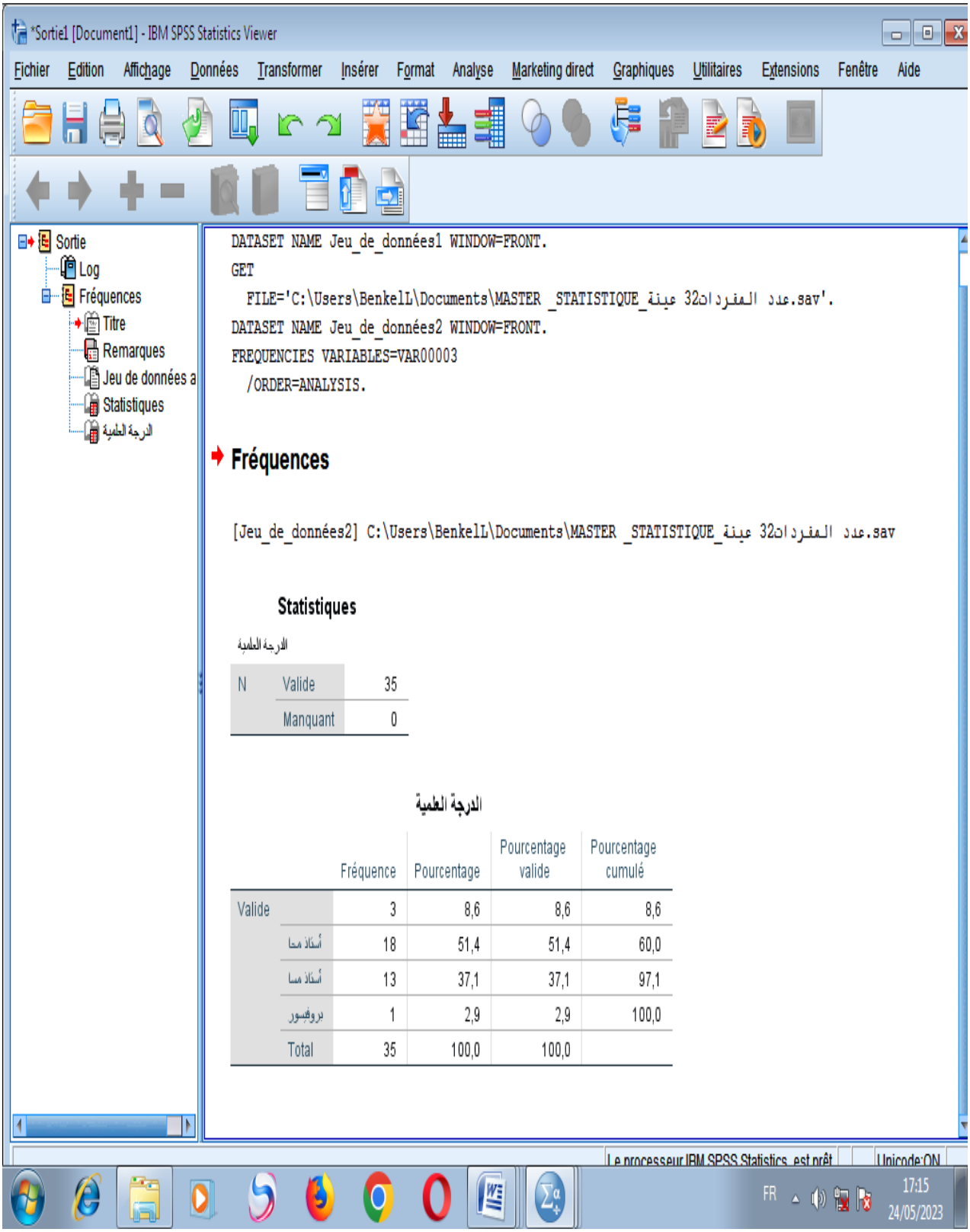


	Nom	Type	Largeur	Décimales	Libellé	Valeurs	Manquant	Colonnes	Align	Mesure	Rôle
1	VAR00001	Chaîne	10	0	الجنس	...{1, ذكر}	Aucun	10	Gauche	Nominal	Entré
2	VAR00002	Chaîne	18	0	الخبرة	...{1, أقل من5سنوا	Aucun	18	Gauche	Nominal	Entré
3	VAR00003	Chaîne	17	0	الدرجة العلمية	...أستاذ محاضرق,	Aucun	17	Gauche	Nominal	Entré
4	VAR00004	Numérique	8	2	الحوافز المادية	Aucun	Aucun	8	Droite	Nominal	Entré
5	VAR00005	Chaîne	14	0	...حر أن ما أبتله من جه	...غير موافق بش,	Aucun	14	Gauche	Nominal	Entré
6	VAR00006	Chaîne	13	0	...باسة الأجور المتبعة م	...غير موافق بش,	Aucun	13	Gauche	Nominal	Entré
7	VAR00007	Chaîne	13	0	...بق إدارة الجامعة مبدأ	...غير موافق بش,	Aucun	13	Gauche	Nominal	Entré
8	VAR00008	Chaîne	13	0	...ح إدارة الجامعة علانوا	...غير موافق بش,	Aucun	13	Gauche	Nominal	Entré
9	VAR00009	Chaîne	13	0	...إدارة الجامعة أهمية	...غير موافق بش,	Aucun	13	Gauche	Nominal	Entré
10	VAR00010	Chaîne	13	0	...إدارة الجامعة الحواف	...غير موافق بش,	Aucun	13	Gauche	Nominal	Entré
11	VAR00014	Numérique	8	2	الحوافز المعنوية	Aucun	Aucun	8	Droite	Nominal	Entré
12	VAR00018	Chaîne	13	0	...م إدارة الجامعة في ك	...غير موافق بش,	Aucun	13	Gauche	Nominal	Entré
13	VAR00019	Chaîne	13	0	...ندم مدير الجامعة وعم	...غير موافق بش,	Aucun	13	Gauche	Nominal	Entré
14	VAR00020	Chaîne	13	0	...ح إدارة الجامعة رسائ	...غير موافق بش,	Aucun	13	Gauche	Nominal	Entré
15	VAR00021	Chaîne	13	0	...ر إدارة الجامعة على	...غير موافق بش,	Aucun	13	Gauche	Nominal	Entré
16	VAR00022	Chaîne	13	0	...إدارة الجامعة أهمية	...غير موافق بش,	Aucun	13	Gauche	Nominal	Entré
17	VAR00023	Chaîne	13	0	...م إدارة الجامعة الاهتم	...غير موافق بش,	Aucun	13	Gauche	Nominal	Entré
18	VAR00024	Chaîne	13	0	...ر إدارة الجامعة على	...غير موافق بش,	Aucun	13	Gauche	Nominal	Entré
19	VAR00025	Chaîne	13	0	...تفيد الأساتذة من إجازا	...غير موافق بش,	Aucun	13	Gauche	Nominal	Entré
20	VAR00026	Chaîne	13	0	...ح إدارة الجامعة فرص	Aucun	Aucun	13	Gauche	Nominal	Entré
21	VAR00027	Numérique	8	2	أداء الأساتذة	Aucun	Aucun	8	Droite	Nominal	Entré
22	VAR00028	Chaîne	13	0	...وم الأساتذة بتأدية الأع	...غير موافق بش,	Aucun	13	Gauche	Nominal	Entré
23	VAR00029	Chaîne	13	0	...جز الأساتذة المهام الو	...غير موافق بش,	Aucun	13	Gauche	Nominal	Entré
24	VAR00030	Chaîne	13	0	...د نظام تقييم الأداء بش	...غير موافق بش,	Aucun	13	Gauche	Nominal	Entré

مخرجات في إحصاء عن طريق برمجة IBM-SPSS 24

الملاحق

نموذج عن ورقة عمل2 برمجة IBM-SPSS 24



مخرجات في إحصاء عن طريق برمجة IBM-SPSS 24