

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique  
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira



Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة أكلي محمد أولحاج - البويرة

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales  
et des Sciences de Gestion

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية  
و علوم التسيير

## أثر الحوافز على أداء العاملين "دراسة حالة جامعة البويرة"

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال إستراتيجية

تحت إشراف:

أ.رشام كهينة

من إعداد الطالبة:

زاير شهرزاد

السنة الجامعية  
2014/2013

سید  
عبد  
عزیز  
رحمۃ  
اللہ  
علیہ

بیشلی



# تشكرات



بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي وضع لنا طريقنا بالعلم وجمل عقولنا بالحلم وزين قلوبنا بالصبر وأنعم  
على أجسادنا بالعافية، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه الأخيار أما بعد.

أتقدم بالشكر والعرفان الكبيرين إلى كل من كانت له يد في انجاز هذا العمل

وأخص بالذكر:

الأستاذة المشرفة رشام كهينة و الذي شرفني العمل تحت وصايتها، فلها مني كل  
الاحترام والتقدير على نصحها وإرشاداتها القيمة وعلى دعمها ومساندتها لنا و زوجها الدكتور

جميل أحمد

، فله منا كل الشكر والامتنان؛

وفي الختام لا يسعني إلا أن أنوه بشكري الوافر لكل من

ساعدني على إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد

وإلى جميع الأهل والأصحاب.



# إهداء

إلى من علمتني أن النجاح صبر، ملهمتي، أمي أطال الله في عمرها؛

إلى من علمني أن النجاح كفاح، قدوتي، أبي حفظه الله؛

إلى من علمني أن النجاح أمل، مؤنساتي، أخواتي: فايزة، ليلى، حفيظة، والغالية فلة أتمنى لك

النجاح في BEM و بتفوق؛

إلى من علمني أن النجاح إرادة، سندي، إخي: شوقي؛

إلى خطيبي حسان وإلى جميع أفراد عائلته؛

إلى براعم بستان العائلة: بشري، مريم، خديجة، نوفل، ابتهاج، عبد الكريم، ياسر، هبة، زكرياء؛

إلى صديقتي، أختي، زميلتي حياة؛

إلى كل صديقاتي أمال، سامية، اوسة، حوتة، سامية، جميلة،...؛

إلى كل زميلاتي وزملائي في قسم السنة الثانية ماستر تخصص إدارة أعمال إستراتيجية؛

إلى كل من خط بقلمه مسار طريق علمي، كل معلم ومعلمة

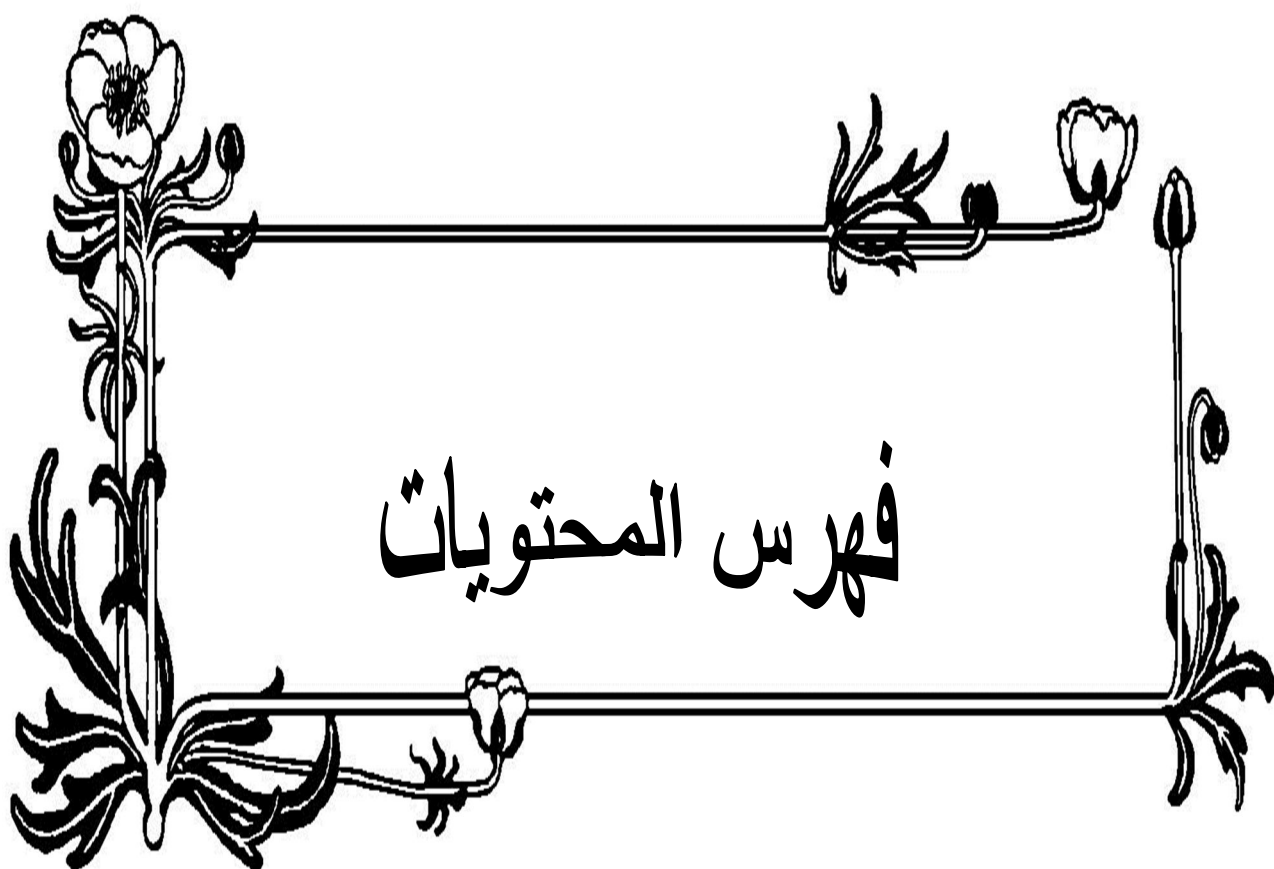
أستاذ وأستاذة؛

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل.

## شهرزاد







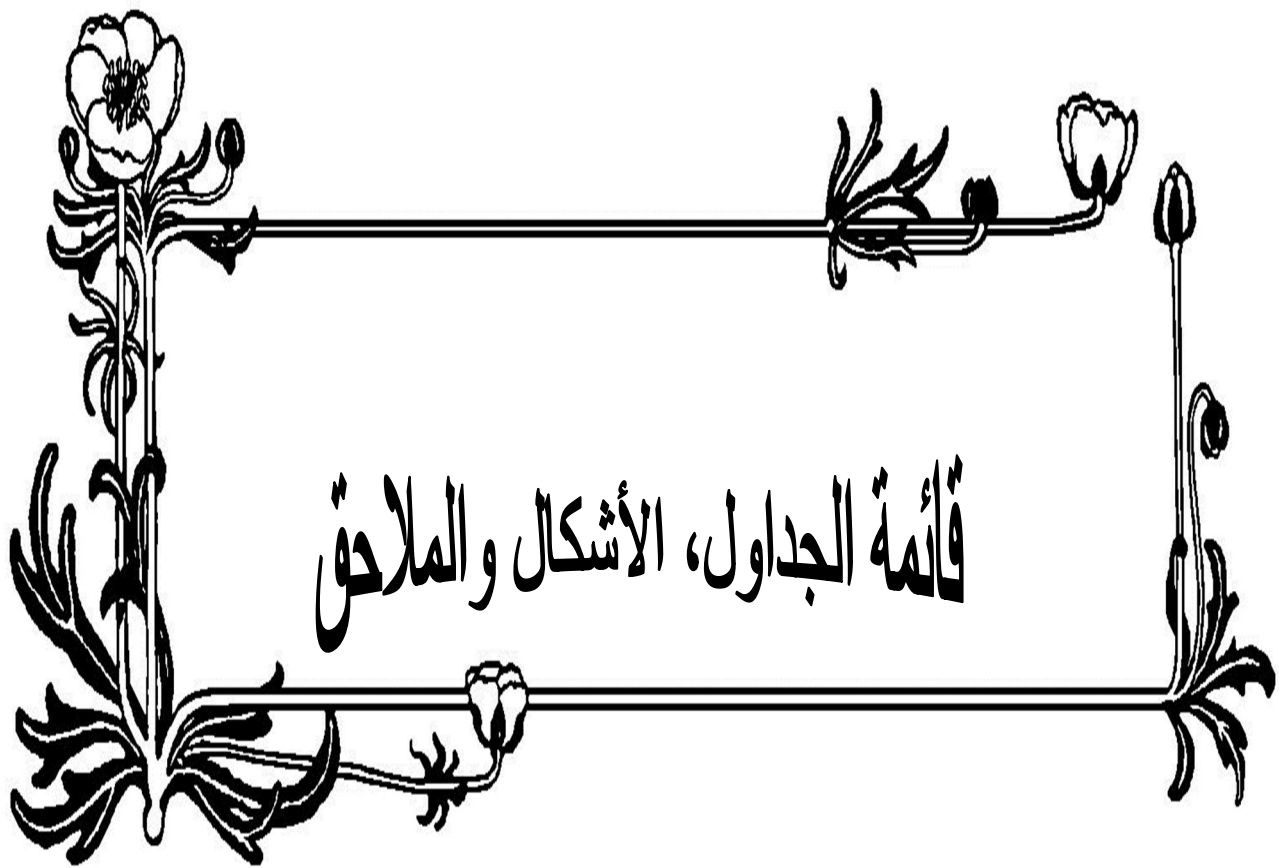
الصفحة	المحتوى
	تشكرات
	إهداء
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
	فهرس المحتويات
أ	مقدمة عامة.....
09	التأصيل النظري لماهية الحوافز
	الفصل الأول
10	تمهيد الفصل الأول
11	المبحث الأول
	مفهوم و أهداف الحوافز.....
11	المطلب الأول
	تعريف الحوافز.....
15	المطلب الثاني
	نظريات الحوافز.....
26	المطلب الثالث
	أهمية و أهداف الحوافز.....
28	المبحث الثاني
	أنواع الحوافز في المؤسسة.....
28	المطلب الأول
	الحوافز المادية الإيجابية.....
35	المطلب الثاني
	الحوافز المعنوية الإيجابية.....
40	المطلب الثالث
	الحوافز السلبية في المؤسسة.....
44	المبحث الثالث
	الدوافع وعلاقتها بالحوافز.....
44	المطلب الأول
	مفهوم الدوافع.....
49	المطلب الثاني
	أنواع الدوافع.....
51	المطلب الثالث
	علاقة الدوافع بالحوافز.....
54	المبحث الرابع
	نظام الحوافز.....
54	المطلب الأول
	العوامل المؤثرة في نظام الحوافز.....
55	المطلب الثاني
	مراحل تصميم نظام الحوافز.....
61	المطلب الثالث
	شروط نجاح نظام الحوافز.....



65	.....	خلاصة الفصل الأول
66	مساهمة الحوافز في تفعيل أداء العاملين في المؤسسة	الفصل الثاني
67	.....	تمهيد الفصل الثاني
68	..... مفهوم أداء العاملين وعناصره.....	المبحث الأول
68	..... مفهوم أداء العاملين والعوامل المؤثرة فيه.....	المطلب الأول
74	..... العلاقة بين الأداء و الرضا الوظيفي.....	المطلب الثاني
79	..... عناصر أداء العاملين.....	المطلب الثالث
80	..... تقييم أداء العاملين.....	المبحث الثاني
80	..... مفهوم تقييم أداء العاملين.....	المطلب الأول
84	..... مقومات فعالية تقييم أداء العاملين.....	المطلب الثاني
86	..... خطوات وطرق تقييم أداء العاملين.....	المطلب الثالث
93	..... دور الحوافز في تحسين أداء العاملين.....	المبحث الثالث
93	..... الحوافر و علاقتها بالأداء.....	المطلب الأول
97	..... الأساليب الحديثة في التحفيز.....	المطلب الثاني
102	..... خطوات الحفز الإيجابي.....	المطلب الثالث
106	..... دور الحوافز في تحقيق الرضا و الولاء التنظيمي.....	المبحث الرابع
106	..... دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي.....	المطلب الأول
109	..... دور الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي.....	المطلب الثاني
113	.....	خلاصة الفصل الثاني
114	واقع الحوافز في جامعة البويرة	الفصل الثالث
115	.....	تمهيد الفصل الثالث
116	..... نظرة عامة حول الجامعة.....	المبحث الأول
116	..... تقديم عام حول جامعة البويرة.....	المطلب الأول
120	..... الهيكل التنظيمي للجامعة.....	المطلب الثاني
129	..... الموارد المادية والبشرية ودورات التكوين بالجامعة.....	المطلب الثالث
134	..... دراسة واقع الحوافز بالجامعة.....	المبحث الثاني
134	..... واقع تحفيز الموارد البشرية في الإدارة الجزائرية.....	المطلب الأول

138	..... الحوافز المادية المقدمة بالجامعة.....	المطلب الثاني
147	..... الحوافز المعنوية المقدمة بالجامعة.....	المطلب الثالث
152	..... نظام الحوافز الخاص بالأستاذ الجامعي.....	المبحث الثالث
152	..... مهام وحقوق وواجبات الأستاذ الجامعي.....	المطلب الأول
155	..... الحوافز المادية الخاصة بالأستاذ الجامعي.....	المطلب الثاني
157	..... الحوافز المعنوية الخاصة بالأستاذ الجامعي.....	المطلب الثالث
159	..... الدراسة الميدانية.....	المبحث الرابع
159	..... منهجية الدراسة.....	المطلب الأول
163	..... عرض وتحليل بيانات الاستبيان.....	المطلب الثاني
178	..... نتائج الاستبيان.....	المطلب الثالث
181	.....	خلاصة الفصل الثالث
183	.....	خاتمة عامة
191	.....	قائمة المراجع
		الملاحق.





قائمة الجداول، الأشكال والملحق

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
20	أساليب الاستجابة لحاجات 'ماسلو'	01
22	نظرية "ماك جيريجور"	02
39	الحوافز الإيجابية المادية والمعنوية	03
43	الحوافز السلبية المادية والمعنوية	04
90	طرق تقييم أداء العاملين	05
129	إحصاء البنى التحتية بالجامعة لسنة 2013-2014م	06
130	إحصاء الأساتذة (المؤطرين) بالجامعة.	07
131	إحصاء عدد الطلبة بالجامعة	08
133	أطوار التكوين في الجامعة	09
138	الشبكة الإستدلالية للأجور	10
155	تصنيف الرتب التابعة لأسلاك الأساتذة الباحثين	11
164	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	12
164	توزيع أفراد العينة حسب السن	13
165	توزع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية	14
166	مدى الرضا عن التعويضات	15
166	مدى الرضا عن الأجر	16
167	وضع نظام الترقية في المؤسسة	17
168	إمكانية الحصول على ترقية	18
168	عدد الترقيات الممنوحة	19
169	مدى الخصم من الراتب	20
170	واقع الخدمات الاجتماعية في المؤسسة	21
171	مدى الإشراف في مختلف القرارات	22
172	مدى الاهتمام بتكوين الأستاذ	23
173	مدى الرضا عن المسؤول المباشر	24
173	مدى فعالية نظام الاتصال الداخلي	25



174	مدى انعكاس الراتب على الأداء	26
175	مدى الاستعداد لترك العمل	27
175	استعداد الأستاذ لترك العمل	28
176	مدى الشعور بالولاء للمؤسسة	29
177	تقييم نظام الحوافز	30
177	أسباب نظام الحوافز السيئ المتبع في المؤسسة.	31

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
14	طريقة تحفيز السلوك الإنساني	01
19	هرم الحاجات ل"مارسلو"	02
45	نموذج عملية ظهور الدافع	03
46	عملية الدافعية الأساسية	04
52	الدوافع كنظام ديناميكي لإشباع الحاجات	05
53	العلاقة بين الحوافز والسلوك	06
53	العلاقة بين الحوافز والدوافع	07
57	مراحل تصميم نظام الحوافز	08
72	العوامل المؤثرة على أداء العاملين	09
77	العلاقة بين الرضا والأداء	10
78	نموذج "Porter & Muller" للعلاقة بين الرضا والأداء	11
87	ربط نتائج تقييم الأداء بقرارات الموارد البشرية	12
94	عملية الحفز عند الأفراد	13
105	أثر الحوافز على أداء العاملين	14
107	عناصر الرضا الوظيفي	15
111	العلاقة بين الحوافز و مستوى الأداء و الولاء التنظيمي	16
132	توزيع الطلبة بين النظام الكلاسيكي ونظام "LMD"	17
164	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	18
164	توزيع أفراد العينة حسب السن	19

165	أفراد العينة حسب الدرجة العلمية	20
166	مدى الرضا عن التعويضات	21
166	مدى الرضا عن الأجر	22
167	نظام الترقية في المؤسسة	23
168	إمكانية الحصول على ترقية	24
168	عدد الترقيات الممنوحة	25
169	مدى الخصم من الراتب	26
170	واقع الخدمات الاجتماعية	27
171	مدى الإشراف في مختلف القرارات	28
172	مدى الاهتمام بتكوين الأستاذ	29
173	مدى الرضا عن المسؤول المباشر	30
173	مدى فعالية نظام الاتصال الداخلي	31
174	مدى انعكاس الراتب على الأداء	32
175	مدى الاستعداد لترك العمل	33
175	استعداد الأستاذ لترك العمل	34
176	مدى الشعور بالولاء للمؤسسة	35
177	تقييم نظام الحوافز	36



قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	البنى التحتية والأساتذة بالجامعة
02	توزيع الطلبة بين النظام الكلاسيكي ونظام LMD
03	تعداد الطلبة وتوزيعهم بين الكليات والتخصصات في الجامعة
04	أطوار ودورات التكوين المسموح بها في الجامعة
05	استبيان الدراسة



# مقدمة عامة

## مقدمة عامة

لقد أفرزت التحولات السياسية التي شهدتها العالم في نهاية الثمانينات من القرن الماضي توجهها انفراديا في السياسة الاقتصادية الدولية، وذلك بعد زوال المعسكر الاشتراكي وهيمنة النظام الرأسمالي، فأصبح الانتقال إلى اقتصاد السوق من أولويات دول النهج الاشتراكي السابق، مثل الجزائر التي شهد القطاع الاقتصادي بها مجموعة من التحولات التدريجية لبلوغ الانتقال النهائي لاقتصاد السوق وما يحمله من مزايا وعوائق، ورغم أن مسار الانتقال قد شابه بعض التأخر الناجم عن عدة عوامل متعلقة خصوصا بعدم نضج أساليب التسيير في المؤسسات العمومية الاقتصادية بما يتماشى مع متطلبات اقتصاد السوق من شفافية ومسؤولية في التسيير، ولمواجهة هذه المرحلة ظهرت مجموعة من الإصلاحات التي تهدف إلى منح الاستقلالية للمؤسسات في التسيير مع تطهيرها ودعمها ماليا بما يسمح لها من تطوير قدراتها الإنتاجية والتجارية، إلا أنه رغم النفقات الكبيرة التي تحملتها خزينة الدولة، فإن نتائج هذه الإصلاحات كانت جد متواضعة، إذ تم غلق الكثير من المؤسسات العمومية الاقتصادية، أما البقية فهي مهددة بمخاطر الإفلاس والزوال، وهذا يعود لعدم وجود تحول وإصلاح حقيقي في أنماط التسيير والعمل، حيث بقيت مظاهر سوء التسيير واللامبالاة منتشرة .

هذا ويعد العنصر البشري المورد الأهم للمؤسسات من بين الموارد الأخرى المتاحة التي تستخدمها، وذلك لما حباه الخالق به من خصائص وصفات تميّزه عن غيره من الكائنات، وأوجد فيه غرائز وحاجات، ووهبه العقل ليميز به الخير من الشر و ينظم من خلاله طريقة إشباعه لحاجاته وفق سلّم الأولويات الذي وضعه لنفسه حسب درجة إلحاح الحاجة وحسب مقتضيات البيئة المحيطة و تفاعله مع الآخرين فيحافظ على بقائه واستمراره وأداء وظيفته في هذه الحياة و هي خلافة الله في الأرض.

إن رفع أداء العاملين صار يعتبر من الأولويات في المؤسسات الوطنية، وهذا بفعل انخفاض إنتاجية العامل الجزائري مما يؤثر سلبا على قدرة هذه المؤسسات في تحقيق أهدافها والصمود أمام منافسة المؤسسات الأجنبية، حيث تقدم هذه الأخيرة إنتاجا أحسن من حيث الكمية والنوعية، وهو ما يطرح تحديا كبيرا أمام القادة الإداريين للمؤسسات الوطنية لتوجيه جهود العاملين نحو رفع الأداء والإخلاص للمؤسسة في عملهم، إذ أن مساهمة القادة الإداريين في رفع أداء العاملين ضرورة ملحة في المؤسسات العمومية الاقتصادية، وخاصة في ظل انفتاح السوق الوطنية على الإنتاج والاستثمار الأجنبي.

ولعل السبيل الوحيد للوصول إلى أداء عال وراقي هو استعمال نظام حوافز الذي بواسطته يمكن استثارة دوافع العاملين و التأثير عليها بما يخدم مصالح العمال، فالحوافز عالم واسع من القيم المادية والمعنوية ومحور مركزي لفعاليات ونشاطات

المؤسسات المعاصرة في بيئة العمل، إلا أنه قد تباينت وجهات نظر الباحثين في مجال الإدارة والمسؤولين في المؤسسات ودرجة أهميتها، وتأثيرها المباشر وغير المباشر في سلوك الأفراد، وعن الحوافز الملائمة لجميع فئات العاملين، و الأسس التي بموجبها وضعت نظم الحوافز والتخطيط لها وكيفية التغلب على معوقات تنفيذها سواء كانت مادية أو معنوية، لذلك فإن المؤسسات اليوم عليها أن تعمل جاهدة لفهم حاجات الإنسان ودوافعه في العمل وتستثمرها بالشكل الأفضل من خلال إتباع أساليب ذكية لتحفيزه و إخراج أفضل ما لديه لتحسين أدائه الذي يصب مباشرة في أداء المؤسسة.

وللإحاطة أكثر بأهمية ودور الحوافز في تحديد اتجاهات وسلوكيات العاملين في المؤسسة، وكذا تأثير نوع التحفيز في المؤسسة في زيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين اتجاه مؤسستهم وأهميته في رفع مستوى أدائهم وإنتاجيتهم نطرح الإشكالية التالية:

### ما مدى مساهمة الحوافز في تفعيل أداء العاملين في المؤسسة ؟

و لمعالجة هذه الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما المقصود بالحوافز؟ وما هي علاقتها بالدوافع ؟

2. كيف يتم بناء نظام حوافز متكامل وفعال في المؤسسة؟

3. ما هي العلاقة التي تربط بين الحوافز وأداء العاملين في المؤسسة؟

4. ما هو واقع الحوافز في المؤسسة الجزائرية؟ وما هو تأثيرها على أداء العاملين بها؟

و للإجابة على هذه الأسئلة نطرح الفرضيات التالية:

1. تعتبر الحوافز مثيرات خارجية لتوليد و تحريك الدوافع الداخلية للعامل من أجل تحسين أدائه في المؤسسة.

2. من أجل نجاح نظام الحوافز يجب ربط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا.

3. العلاقة التي تربط بين الحوافز وأداء العاملين هي علاقة طردية موجبة.

4. السبب وراء عدم قدرة المؤسسات الجزائرية على مواكبة التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال يرجع إلى عدم بناء نظام حوافز متكامل ومنصف، وبالتالي ضعف أداء العاملين.

## أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة من جانبين هما:

1. الأهمية العلمية: يعتبر موضوع الحوافز من المواضيع المهمة المطروحة على ساحة النقاش الاقتصادي، وقد اكتسب هذه الأهمية بسبب زيادة المنافسة بين المؤسسات في ظل انفتاح السوق، و تلاشي الحدود الجغرافية للبلدان.

## 2. الأهمية العملية:

- الدور الذي تلعبه الحوافز في توجيه سلوك العاملين وتحريك الدافع لديهم، الأمر الذي ينعكس على أداء المؤسسة بشكل عام وأداء الأفراد العاملين فيها بشكل خاص؛
- يسمح وضع نظام الحوافز الفعال في الإدارة الجزائرية إلى رفع كفاءة العامل الجزائري وطاقته الإنتاجية وبالتالي تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة؛
- تسعى الدراسة إلى تقييم الجانب الإنساني في أداء العاملين، وتحديد المؤثرات ونقاط القوة والضعف، وبالتالي اتخاذ الإجراءات الملائمة.

## 3. أهداف الدراسة:

سنسعى من خلال هذه الدراسة لتحقيق عدة أهداف من بينها ما يلي:

- التعرف على مفهوم وأهمية الحوافز و أداء العاملين؛
- الكشف عن مختلف أنواع الحوافز وأثرها في تحسين أداء العاملين؛
- الاهتمام أكثر بالفرد من خلال تحريك دوافعه و تتمين المورد البشري في المؤسسة الجزائرية؛
- أخذ عينة من الواقع، ومحاولة الكشف عن الصعوبات التي واجهت المؤسسات الجزائرية في محاولة بناء نظام حوافز فعال، و الموازنة بين أهدافها وأهداف العنصر البشري؛
- يؤدي تطبيق نظام حوافز فعال ومتكامل في المؤسسة إلى الرفع من كفاءة وفعالية أداء العاملين، وبالتالي أداء المؤسسة.



## أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب دفعت بي إلى اختيار هذا الموضوع بالتحديد منها ما هو ذاتي ومنها ما هو موضوعي.

### 1. الأسباب الذاتية: وتتمثل في:

- اهتمامي الشخصي بموضوع الحوافز نظرا لأهميته بالنسبة للفرد العامل و المؤسسة على حد سواء؛
- الفضول نحو اكتشاف التوليفة المثالية من الحوافز من أجل تحريك دوافع الأفراد لتوجيه سلوكياتهم؛
- محاولة معرفة الأسباب الرئيسية لعدم قدرة المؤسسات الجزائرية على الإصلاح والتغيير، وأسباب عدم نجاحها في الوصول إلى نظام الحوافز المتكامل و الفعال ؛
- إفادة المؤسسة الجزائرية بأكبر قدر من الدراسات والأبحاث المفيدة والواقعية من أجل التغيير والتحسين.

### 2. الأسباب الموضوعية:

يعد موضوع الحوافز من الموضوعات المهمة لأن المؤسسة تعتمد عليه لتحقيق أهدافها باعتباره العنصر الحيوي فيها، ولهذا على المؤسسة الجزائرية الاهتمام بالعنصر البشري وعليها أن تقدم للعاملين الحوافز المرضية وبانصاف من أجل تحقيق أهدافهم و بالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

### منهجية الدراسة:

تضم كلا من منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات.

### 1. المنهج المتبع في الدراسة:

لمعالجة هذا الموضوع اعتمدنا على:

- المنهج الوصفي في الجانب النظري الذي يسمح لنا بدراسة مختلف المفاهيم الخاصة بالحوافز و مختلف أنواعه، وذلك للوقوف على آثار ونتائج الحوافز على أداء العاملين في المؤسسة، وبصفة خاصة الحوافز الممنوحة في المؤسسات الجزائرية وكيفية تأثيرها على أداء العاملين، وكذا دراسة العلاقة بين الحوافز وأداء العاملين؛
- منهج دراسة الحالة وذلك في الجانب التطبيقي والذي أسقطنا من خلاله الجانب النظري للبحث من أجل التعرف على واقع الحوافز المطبقة في المؤسسة محل الدراسة.

## 2. أدوات جمع البيانات:

إلماً بأجوانب الموضوع اعتمدنا على عدة مصادر وأدوات منها:

- استعمال الكتب التي تناولت الموضوع، المجلات، الملتقيات، المذكرات ومواقع الانترنت من أجل بلورة الإطار النظري؛
- أما الجانب التطبيقي فتم الرجوع إلى الاستبيان والمقابلات الشخصية ووثائق المؤسسة لجمع البيانات الخاصة بالموضوع من أجل تبيان واقع الحوافز في المؤسسة المختارة.

## حدود الدراسة:

إن هذه الدراسة اقتصرت على:

1. الحدود الزمنية: وتمتد حدود الدراسة الزمنية بالنسبة للجانب التطبيقي من الفترة ما بين 2013-2014م؛
2. الحدود المكانية: كانت الدراسة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة العقيد آكلي محند أولحاج بالبويرة.

## صعوبات الدراسة:

من الصعوبات التي واجهتنا في هذه الدراسة:

- نقص المراجع التي تعالج جوهر الموضوع على مستوى المكتبة الجامعية؛
- عدم الاهتمام بالموضوع محل الدراسة في الواقع العملي رغم أهميته البالغة؛
- نقص الدراسات الحديثة حول هذا الموضوع خاصة على المستوى الوطني رغم أهميته.

## المصطلحات المفتاحية.

من أجل إزالة أي التباس أو غموض في استخدام بعض المصطلحات المهمة في الدراسة، قمنا بتحديددها وتوضيحها منذ البداية، مع الإشارة إلى المصطلحات التي استخدمناها بشكل مترادف كما يلي:

- ☞ استخدمنا مصطلحات مثل: المدير، المسير فهي تحمل معنى واحد في هذه الدراسة؛
- ☞ كما استخدمنا مصطلحات بنفس المعنى مثل: المؤسسة، المنظمة، المنشأة والشركة؛
- ☞ كما أننا لم نفرق بين مصطلحات أخرى مثل: مصطلح الأفراد، الموارد البشرية، القوى العاملة، الموظفين، والعاملين.

وفيما يلي توضيح لمعاني بعض المصطلحات الواردة في دراستنا هذه:

- **المؤسسة:** هي عبارة عن نظام يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية أو الجزئية التي يعتمد عليها كل جزء منها على الآخر، وتتداخل العلاقات فيما بينها وبين البيئة الخارجية، لتحقيق الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها؛
- **الحوافز:** هي تلك العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد، والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية؛
- **التحفيز:** هي ممارسة إدارية للمدير بهدف التأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما لديهم من أداء لتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة؛
- **نظام الحوافز:** هي مختلف الخطط لتقديم الحوافز؛
- **الدوافع:** تعني الرغبة لدى الفرد في بذل أقصى الجهود الممكنة لتحقيق الأهداف التنظيمية من أجل زيادة قدرته على تلبية احتياجاته، فهي بالتالي محركات داخلية للسلوك؛
- **الدافعية:** هي عملية نفسية توجه الأفراد نحو الهدف، يتعين على المدراء فهمها فيما لو أرادوا النجاح في توجيه الأفراد العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة؛
- **الأداء:** المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها؛
- **أداء العاملين:** القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب؛
- **الرضا الوظيفي:** هو شعور الفرد بالسعادة و الارتياح أثناء أدائه لعمله و يتحقق ذلك بالتوافق في ما يتوقعه الفرد من عمله و مقدار ما يحصل عليه فعلا من هذا العمل، وأن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد إلى العمل و الإنتاج؛

- الابتكار: هو إنتاج أفكار وتقنيات جديدة من قبل فرد أو مجموعة من الأفراد في المنظمة؛
- الإبداع: هو ترجمة الأفكار الابتكارية وتطبيقها لإيجاد منتج جديد أو تحسين المنتج الحالي.

## هيكل الدراسة:

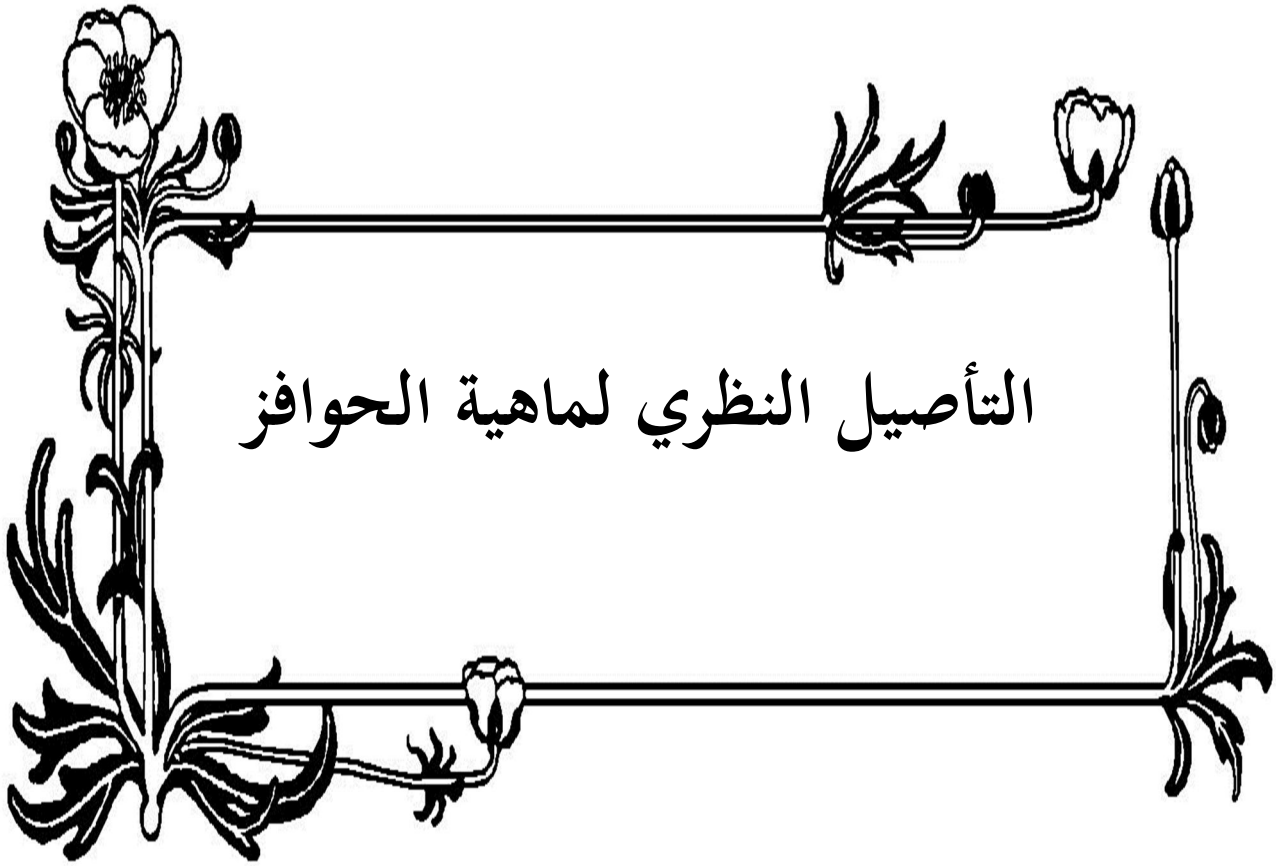
من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة في هذا البحث واختبار مختلف الفرضيات المطروحة، والوقوف على أهميته وتحقيق أهدافه اقتضت الضرورة تقسيم بحثنا هذا إلى ثلاث فصول سبقتهم مقدمة عامة، وتلتهم خاتمة عامة تحوي ملخصاً متبوعاً بأهم النتائج المتوصل إليها، إضافة إلى بعض التوصيات والاقتراحات، والتي جاءت كنتيجة البحث والدراسة في هذا الموضوع.

**الفصل الأول بعنوان "التأصيل النظري لماهية الحوافز"**، نحاول في هذا الفصل التطرق إلى مفهوم وأهمية الحوافز ومختلف نظرياته وأنواعه إضافة إلى مفهوم الدوافع وعلاقتها بالحوافز، كما سنتطرق في هذا الفصل إلى مراحل تصميم نظام الحوافز ومختلف العوامل المؤثرة فيه وكذلك شروط نجاحه.

**الفصل الثاني بعنوان "مساهمة الحوافز في تفعيل أداء العاملين في المؤسسة"**، تناولنا في هذا الفصل أحد أهم مصادر الأداء في المؤسسة وهو أداء العاملين، تعريفه، وعلاقته بالرضا الوظيفي ومختلف عناصره، وكذا تقييم أداء العاملين، تعريفه، وكذا مختلف الخطوات وطرق تقييم أداء العاملين وكذا مقومات فعاليته، إضافة إلى دراسة مساهمات الحوافز في تحسين أداء العاملين من خلال دراسة العلاقة بين الحوافز وأداء العاملين، ومن خلال التعرف على الأساليب الحديثة في الحفز، وعلى مختلف خطوات التعزيز والحفز الإيجابي، بالإضافة إلى دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى العاملين.

**أما الفصل الثالث فهو عبارة عن دراسة حالة حول واقع الحوافز في المؤسسة الجزائرية وبالخصوص في جامعة البويرة وتأثيرها على أداء العاملين بها**، فبعد تقديم المؤسسة الجامعية العقيد آكلي محند أولحاج بالبويرة، نشأتها وتطورها، مهامها، أهدافها، آفاقها وإستراتيجيتها، وهيكلها التنظيمي، قمنا بالتطرق إلى مختلف الحوافز المقدمة للعاملين بالجامعة وكذا مختلف الحوافز المقدمة للأستاذ الجامعي، ثم قمنا بإعداد استبيان اقتصر على كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم تجارية، وتحليله والوقوف على مختلف النتائج المتحصل عليها.

# الفصل الأول





## تمهيد الفصل الأول

يعد موضوع الحوافز من الموضوعات التي حظيت ومازالت تحظى باهتمام علماء السلوك الإداري، ولعل السبب في ذلك هو أن الحوافز تعتبر أحد أهم المتغيرات المستغلة للدافعية بانعكاساتها وبالعلاقاتها الإيجابية على الكفاءة الإنتاجية والنشاط الإداري.

ولعل الاهتمام بدراسة حفز الموظفين تفرضه الرغبة في تحسين أدائهم الوظيفي، ورفع كفاءتهم الإنتاجية، بما يكفل تحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون فيها بكفاءة وفعالية، ولعل رفع كفاءة الأداء الوظيفي أصبحت من أهم العوامل التي تسهم في تحقيق أهداف المؤسسات والمصالح الخاصة والعامة، وهذا لا يتحقق إلا في إطار نظم من الحوافز المتميزة بكفاءة وكفاية.

وهذا ما يجعلنا أمام جملة من التساؤلات حول ماهية الحوافز، نظرياتها وأنواعها؟ وكيفية بناء نظام الحوافز، وللإجابة عليها سنتطرق في هذا الفصل إلى ما يلي:

- مفهوم وأهداف الحوافز؛
- الدوافع وعلاقتها بالحوافز؛
- نظام الحوافز.

## المبحث الأول: مفهوم وأهداف الحوافز

تعتبر الحوافز من أساسيات ضمان تحقيق الأهداف على جميع المستويات في المؤسسات، التي تحققها للوصول إلى أعلى المستويات من الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي للعاملين بها، وكسب ولائهم وانتمائهم للمؤسسات التي يعملون بها، وغير ذلك من الأهداف التي من شأنها الخروج بهم من دائرة التذمر إلى سعة الرضا دائماً، وانتظار الشكر على ما يقدمونه من جهد يخدم مؤسستهم، ومن خلال ما سبق سنتطرق في هذا المبحث إلى العناصر التالية :

- مفهوم الحوافز ؛
- نظريات الحوافز؛
- أهمية وأنواع الحوافز.

## المطلب الأول: مفهوم الحوافز

يوجد تباين بين العلماء والباحثين في تحديد مفهوم للحوافز، فمنهم من يعرفها بأنها الأجر الذي يحصل عليه العامل مقابل ما ينجزه من أعمال ومنهم من اعتبرها الشيء الذي يشبع حاجة من حاجات الإنسان، ومنهم من عرفها بأنها مجموعة العوامل التي تهيئها المؤسسات للعاملين فيها لإشباع دوافعهم، لذا سوف نقوم باستعراض عددا من هذه التعريفات للحوافز للوصول إلى صورة واضحة عن مفهوم الحوافز ومختلف خصائصها بالإضافة إلى أهم عناصرها كما يلي:

## الفرع الأول: تعريف الحوافز

من حيث اللغة يشير مصطلح الحوافز إلى "حفزه، دفعه من الخلف، والليل يحفز النهار أي يسوقه، و رأيته متحفزا أي مستعجل لا يمكن جلوسه على الأرض"، أما من حيث الاصطلاح، فقد تعددت وتنوعت التعريفات التي ذكرت عن الحوافز في الأدب النظري المنشور وذلك تبعا لاختلاف وتباين منطلقات وجهات نظر العلماء والباحثين<sup>1</sup>. وقد تم تعريف الحوافز على أنها " فرص أو وسائل ( مكافأة، علاوة... الخ) توفرها إدارة المؤسسة أمام الأفراد العاملين، لتثير بها رغبتهم وتخلق لديهم الدافع\* من أجل السعي للحصول عليها، عن طريق الجهد، والعمل المنتج والسلوك السليم، وذلك لإشباع حاجياتهم التي يحسون ويشعرون بها، والتي تحتاج إلى الإشباع"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عارف بن ماضل الجريد، " التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، السعودية، 2008، ص 8.

\* الدافع : يعتبر الدافع شكلا من أشكال الاستشارة الملحة التي تخلق نوعا من النشاط أو الفعلية.

<sup>2</sup> مصطفى نجيب شوايش، " إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد"، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007، ص 208.

كما تعرف بأنها "بالتحديد العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة لدى الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية."<sup>1</sup>

إن الحافز هو وسيلة الإشباع، ولكن عندما يعرضها طرف ثاني بهدف استثارة وتوجيه سلوك معين، فالطعام مثلا هو وسيلة إشباع الحاجة\* إلى الغذاء، إذا قام شخص معين بأن يدفع شخص ما بأن يذهب إلى مكان معين بوضع صحن الطعام في ذلك الموقع لأن يعرف ويأمل بأن الفرد ستتوجه إليه لإشباع حاجته، نسمي صحن الطعام "حافز" والشيء ذاته ينطبق على الإبداع\*\*، فالعلماء يقولون بأن الإنسان يملك الحاجة والدافع فهو يبدع، لذلك عندما تصمم الإدارة وظيفة معينة تتيح لمن يؤديها أن يشبع هذه الحاجة، ونسمي ذلك بالـ "الحافز" أي أن كل إغراء تضعه الإدارة لجعل الأفراد يتصرفون بطريقة معينة هو "حافز".<sup>2</sup>

كما تعرف الحوافز بأنها "رغبات أو حاجات أو تمنيات غير محققة، يحاول الفرد العمل على إشباعها، وحينها نقول إن على المديرين أن يحفزوا رؤوسهم على العمل فإننا نقصد أن على المدير أن يعمل على إشباع بعض هذه الاحتياجات والتي يؤدي إشباعها إلى دفع المرؤوس إلى اتخاذ السلوك أو التصرف المرغوب فيه".<sup>3</sup>

وقد عرفها 'برسلون وستاير' بأنها "شعور داخلي لدى الفرد، يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين، يهدف منه الوصول إلى أهداف محددة"، "كما يمكن القول بأنها العوامل التي تدفع العاملين في الوحدة الإنتاجية إلى العمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة".<sup>4</sup>

وقد عرفت الحوافز بأنها "مجموعة العوامل التي تدفع الفرد لاختيار التصرف المناسب لتحقيق الهدف".<sup>5</sup> وهذا يشير أن الفرد يرغب في بلوغ هدف محدد، فهو بحاجة إلى من يدفعه لاختيار تصرف أو سلوك مناسب يوصله إلى تحقيق الهدف، إذن يحفز الفرد بمجموعة من العوامل التي تدفعه نحو الهدف المنشود.

كما عرفت بأنها "مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للعمال في قطاع معين، والتي تشبع الحاجة لديهم، وتوجههم إلى سلوك معين"<sup>6</sup>، ومن التعريف يتضح لنا أن الفرد يحتاج إلى التدعيم المادي إلى جانب التدعيم المعنوي ليكتمل التحفيز ويتحقق إشباع الحاجات المختلفة.

<sup>1</sup>نوري منير، "تسيير الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص 284.

\*الحاجة هي نقص أو حرمان الذي يسبب التوتر، ثم السلوك لإزالته.

\*\*الإبداع هو الإتيان بجديد.

<sup>2</sup> سعاد نائف البرنوطي، "إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط3، 2007، ص 345.

<sup>3</sup> سعاد نائف البرنوطي، "إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد"، المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

<sup>4</sup> علاء خليل محمد العكش، "نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة، فلسطين، 2007، ص 9.

<sup>5</sup>Alian meignant", **Ressources humains, Deployer la statigie**, edition liaisons, SA, Paris,2000, P226.

<sup>6</sup> صلاح الشنواني، "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1970، ص 420.

وفي الأخير لا بد من الإشارة إلى أن بعض الباحثين يستخدمون تعبير الحوافز بالمعنى الواسع وبعضهم يستخدمه بالمعنى الضيق، أما الحوافز بالمعنى الواسع فهي كالتعاريف السابقة، أما الحوافز بالمعنى الضيق فتربط غالباً بكلمة نظام، فنقول نظام الحوافز أو أنظمة الحوافز، والتي سنتطرق إليها في المباحث القادمة، كما تجدر الإشارة إلى أن مختلف التعريفات التي ذكرها العلماء والباحثون هي متقاربة من حيث دلالتها وفي مجملها تشير إلى أن الحوافز هي "عبارة عن مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تعدها الإدارة بهدف التأثير على سلوك العاملين لديها من أجل رفع كفاءتهم وإنتاجيتهم".

### الفرع الثاني: مفهوم التحفيز

إن أصل التحفيز مذكور في القرآن و السنة من حيث الحث على القيام بالعمل إن كان خيراً، أو تركه إن كان شراً، وكذلك من خلال الثناء على العمل إن كان خيراً أو ذمه إن كان شراً، فمن الأصل الأول قوله تعالى: ( وسارعوا إلى مغفرة من ربكم) \* ، وكذا قول النبي صلى الله عليه و سلم(احرص على ما ينفعك و استعن بالله ولا تعجز) \*\* .

إن التحفيز هو العملية التي تنظم الحوافز ويمكن تقديم مجموعة من التعاريف كما يلي :

يقصد بالتحفيز " تلك الجهود التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد.<sup>1</sup>"

ولقد قسم علماء السلوك التحفيز إلى ثلاثة أمور:<sup>2</sup>

- **حافز حب البقاء والاستمرارية:** وهو الحافز الفيزيولوجي البيولوجي، وهي غريزة فطرية أودعها الله في البشر ليستقيم بها معاشهم و يعمر به الكون؛
- **التحفيز الداخلي:** وهو وجود الدافعية في ذات الإنسان لفعل معين؛
- **التحفيز الخارجي:** ويكون بإحدى الوسيلتين الترغيب أو الترهيب.

وعملية التحفيز تبدأ عندما تعرف الإدارة الحاجات التي يرغب العاملون في إشباعها، فالحاجات تسبب التوتر ولذي يقود إلى بذل الجهد من قبل الفرد، وهذا الجهد المبذول بدوره يؤدي إلى إشباع، ومن ثم تحقيق الرضا والبحث عن حاجات

\* (النساء):71.

\*\* الحديث رواه مسلم.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، " إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية "، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2003، ص 403.  
<sup>2</sup> خيرى مصطفى كنانة، "مدخل إلى إدارة الأعمال"، دار جريب للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص174.

جديدة، بينما في حالة عدم قدرة الجهد المبذول على إشباع الحاجة فإن التوتر يستمر وعندئذ تكون أمام الفرد عدة بدائل منها محاولة بذل الجهد مرة أخرى أو تغيير مسار الجهد المبذول أو استبدال الحاجة بأخرى.<sup>1</sup>

يسعى التحفيز بصفة أساسية إلى زيادة إنتاجية العاملين، حيث أنه قد تبين أن مستوى كفاءة العامل تتحدد بصفة أساسية وفقاً للمعادلة التالية:<sup>2</sup>

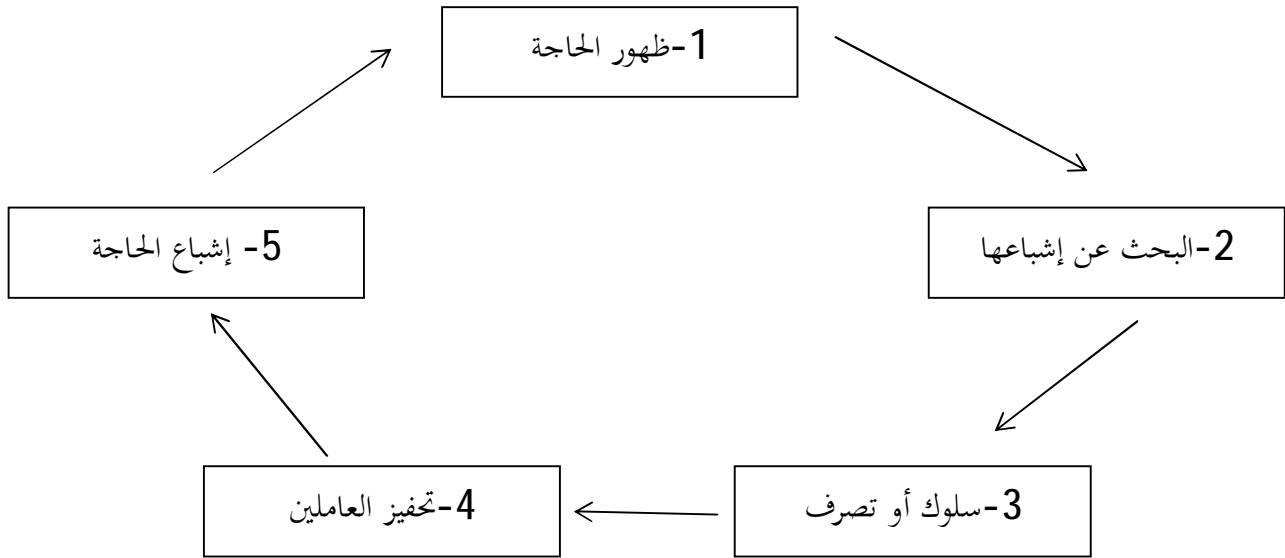
$$\text{الكفاءة} = \text{القدرة} \times \text{الرغبة؛}$$

$$\text{القدرة} = \text{المهارة} \times \text{المعرفة؛}$$

$$\text{الرغبة} = \text{الاتجاهات} \times \text{المواقف.}$$

ويعرف الحفز بأنه "قوة أو شعور داخلي يحرك وينشط سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة، من أجل التخفيف من حالات التوتر المصاحبة لنقص إشباع تلك الحاجات والرغبات"<sup>3</sup>، والشكل التالي يوضح: طريقة تحفيز السلوك الإنساني.

الشكل رقم (01): طريقة تحفيز السلوك الإنساني



المصدر : محمد فالخ صالح، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2005، ص 114.

ومن خلال الشكل يتبين لنا أن هناك حاجات يسعى الفرد إلى إشباعها وبذلك تقوم إدارة المؤسسة بعملية

التحفيز من أجل التأثير في الموظفين وتوجيه سلوكياتهم وتصرفاتهم بمختلف الحوافز لتحقيق الأهداف المؤسسة.

<sup>1</sup> سعاد نائف البرنوطي، "إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد"، مرجع سبق ذكره، ص 408.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، مرجع سبق ذكره، ص 403.

<sup>3</sup> عمر محمود غباين، "القيادة الفاعلة والقائد الفعال"، إثناء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص 170.



وقد ركزت وظيفة التحفيز على كيفية الاستفادة من إدراكية وفهم السلوك البشري ماديا واجتماعيا ونفسيا، مقرونا ذلك بتوجيه ذكاء الأفراد والجماعات مع ما يحيط بذلك كله من مؤثرات بيئية خاصة وعمامة داخل المؤسسة وخارجها، وهذا يشكل القاعدة المركزية للعمل الوظيفي الخلاق للتحفيز وذلك بالارتكاز على القدرات والإمكانات ( كفاءة + مهارة + فعالية + جهود + إبداع + معنويات + رغبة في العمل + مزايا شخصية + انضباطية ) وفي المقابل يتحدد حجم ونوع الحوافز مادية أو معنوية مع الأخذ بعين الاعتبار الزمان والمكان المناسبين لذلك بالأسلوب والروحية والأسباب يضاف إلى ذلك عناصر البيئة المحيطة، يشكل ذلك الصورة الكلية لأداء الوظيفي وعوامل تقييمه.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: نظريات الحوافز.

لقد شغل موضوع حفز الأفراد العاملين بال الكثير من الباحثين منذ بدء العمل المنظم في الحياة الاقتصادية، حيث كانت أهم الجهود في هذا المجال خلال العقود الماضية مبنية على نظريات علم النفس في الغرائز والدوافع، وخلال تلك الفترة تطورت مجالات البحث وتعددت النظريات التي تحاول تفسير أسباب حفز الأفراد، ففي منتصف القرن الثامن عشر بدأت الأفكار في ترغيب الفرد العامل عن عمله وحثه على الارتفاع بمستوى أدائه، وفي بداية القرن العشرين بدأت تتبلور تلك الأفكار بصورة أكثر تحديدا ووضوحا في صورة نظريات للحوافز، و قبل التطرق إلى مختلف نظريات الحوافز ستقف عند مختلف محطات التطور التاريخي للحوافز كما يلي:

### الفرع الأول : التطور التاريخي للحوافز

و يمكن أن نميز بين ثلاث مراحل لتطوير الفكر الإداري فيما يخص موضوع الحوافز كما يلي:<sup>2</sup>

**أولا - المرحلة التقليدية :** تمثل هذه المرحلة النظريات التقليدية في الإدارة، حيث تعتبر المؤسسة وحدة اقتصادية مثالية لا علاقة لما بالبيئة الخارجية، ومن وجهة نظر **ماكس فيبر\*** رائد النظرية البيروقراطية، أن الفرد بطبعه غير طموح وكسول ودائما يسعى إلى إشباع حاجاته المادية، وبالتالي ركزت هذه المرحلة على الحوافز المادية فقط، وكذلك ركزت مدرسة الإدارة بقيادة **فريدريك تايلور** في سياستها على الأساس المادي أيضا فقد وضع تايلور ثلاثة افتراضات هي :

- إن الإنسان كائن رشيد وعقلاني يسعى دائما إلى زيادة الفوائد الاقتصادية؛

- أن كل فرد يستجيب إلى الحوافز المادية؛

- إن الإنسان آلة تعمل على أساس نمطي ومعياري.

<sup>1</sup> موسى خليل، " الإدارة المعاصرة، المبادئ، الوظائف والممارسة"، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2005، ص 171.

<sup>2</sup> عارف بن مائل الجريد، "التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي"، مرجع سبق ذكره، ص 11، 12.

\* ماكس فيبر Max Weber، من مواليد 21 أبريل 1864، هو عالم الاجتماع الألماني والخبير الاقتصادي، وهو أحد مؤسسي علم الاجتماع الحديث، وتوفي 14 يونيو 1920.

ثانيا - مدرسة العلاقات الإنسانية :

من وجهة نظر هذه المدرسة أن المؤسسة عبارة عن نظام كبير ومعقد التكوين حيث يتكون من أجزاء متباينة في الأداء أهمها الجانب الإنساني وبالتالي المؤسسة هي وحدة اجتماعية فنية يتم في داخلها التفاعل بين الجانب الإنساني والفني ، وهذه المدرسة تنظر إلى الإنسان باعتبار أن له مشاعر وأحاسيس ويعمل في داخل جماعات. وبالتالي نرى وضوح التطور في النظرة إلى الإنسان وكيفية التعامل معه باعتبار أن المؤسسة بالإضافة إلى أنها وحدة اقتصادية، فهي وحدة اجتماعية، لذلك نجد تنوعا في منح الحوافز ما بين المادية والمعنوية.

ثالثا - المرحلة الحديثة:

ولقد حاولت هذه المرحلة تجنب أخطاء النظريات والمراحل السابقة مستفيدة من تجاربها، وهذه المرحلة تنظر إلى المؤسسة على أنها نظام مفتوح وليس مغلق كما كانت ترى المدارس التقليدية. وقد أدت المدارس الحديثة إلى ربط الحوافز بالنتائج المحققة ونادت بضرورة اختلاف ما يحصل عليه العاملون من حوافز سواء مادية أو معنوية وذلك حسب مستويات الأداء وكذلك من جهة نظر هذه المرحلة ضرورة إشراك العاملين في الإدارة.

الفرع الثاني: نظريات الحوافز

تعتبر الدراسات الكلاسيكية في ميدان العمل ومجتمع المصنع من الدعائم الأساسية لأي دراسة حديثة ينبغي على أي دراسة الرجوع إلى الأصل الذي يساهم في إثراء هذا الميدان بدراسات متعددة حول مواضيع عدة من : المشاكل الصناعية، علاقات العمل بالحوافز، القيادة والتنظيمات بصفة عامة، ومن هنا كان من الواجب علينا التعرض ولو بإشارة إلى بعض هذه النظريات التي كان لها دورا أساسيا في الكشف والتوضيح عن الميكانيزمات المتحكمة في آليات العمل داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

توجد العديد من النظريات المختلفة التي تعالج موضوع الحوافز، وكما سنلاحظ أن أكثرها يركز على دراسات أمبيريقية\* في البلدان الرأسمالية حول مسألة زيادة الإنتاج والعوامل المؤدية إليه، وفيما يلي سنتطرق إلى أهم هذه النظريات كما يلي:

<sup>1</sup> معمر داود ، " منظمات الأعمال. الحوافز والمكافآت "، دار الكتاب الحديث، عنابة، الجزائر، 2006، ص44.  
\*الفلسفة التجريبية أو الأمبريقية: هي توجه فلسفي يؤمن أن كامل المعرفة الإنسانية تأتي بشكل رئيسي عن طريق الحواس والخبرة، وتتكسر التجريبية وجود أفكار فطرية عند الإنسان أو أي معرفة سابقة للخبرة العلمية.

أولا- نظرية التنظيم العلمي للعمل ل: فريدريك تايلور\*\*

وهي نظرية مدرسة الإدارة العلمية التي طبق فيها فريدريك تايلور الأساليب العلمية التي ساعدت الإدارة على زيادة الإنتاج في زمن أقل وبجهد معقول، حيث يؤدي تطبيق الأساليب العملية في العمل إلى الكفاية في الإنتاج بإيجاد مقاييس ومعايير دقيقة لتأدية وتنفيذ العمل في زمن أقل وبجهود محدود عن طريق استخدام الزمن والحركة في تحديد مستويات العمل.<sup>1</sup>

كان يحاول تايلور إيجاد مخرج لحالة الفوضى والصراع وعدم الاستقرار وسوء استغلال الموارد البشرية والمادية، آنذاك فرأى أنه من الضروري إخضاع عالم الشغل للدراسة العلمية للكشف عن مشكلات الصراع، الأجور... الخ، فلسفة الطريق الواحد الأفضل ترتبط بالاستعمال الكبير للتكنولوجيا، وتم أصبح مفهوم الإنسان مفهوما اقتصاديا، الذي يدعم الجهود العقلانية في العمل المترجمة في مرحلة التصنيع والغوص في التنظيمات الكبيرة، فالتايلورية تركز أساسا على المكافآت أي الحوافز المادية تبعا لاقتصاد المؤسسة آخذين بعين الاعتبار إلا احتياجات الأفراد التي كانت لا تتمثل في الشخصي بل في الجانب الاقتصادي، فركز على فكرة محورية في تحقيق الرفاهية والتي ربطها بأجر العامل كزيادة في الأجر وتقديم المنح والمكافآت ... الخ، وكان أساس الفكرة عند تايلور هو إقناع كل من العمال وأصحاب العمل برفاهية المؤسسة والتي تعود على كلا الطرفين، واستعمل فكرة أخرى هي التحفيز من 30% إلى 100% التي اشتهر بها فكان التصور السائد في تلك المرحلة الاعتقاد برفاهية المؤسسة الصناعية ينعكس عليها سلبا وإيجابا، حيث كان دائما يركز على الجانب المادي الاقتصادي للعامل.<sup>2</sup> وقد حاول " تايلور " تحديد الأسس العلمية والقيم المادية التي تساعد الإدارة في زيادة الإنتاج بأقل جهد مفترضا ما يلي:<sup>3</sup>

- أن تطبيق الأساليب العلمية في العمل يؤدي إلى الكفاية الصناعية في الإنتاج؛
- أن تطبيق الحوافز المادية يزيد من الإنتاج بمجهود وزمن أقل، موضحا بأن الأهداف المادية هي الأساس لحث العمال على زيادة الإنتاج، ولذلك فإن نظرية " تايلور " للحوافز كانت تهدف إلى وضع نظام للأجور التشجيعية للعامل ليزيد في الإنتاج، إذ أن "كل زيادة في الأجر تتبعها زيادة في الإنتاجية"، بمعنى أن "الإنتاج الأعلى يقابله الأجر الأعلى".

\*\*فريدريك تايلور ( مارس 20، 1856 ) ( 21 مارس 1915 )، مهندس ميكانيك أمريكي سعى لتحسين الكفاءة الصناعية، يعتبر بمثابة أب لعلم الإدارة، كان واحد من قادة الفكر في حركة الكفاءة وأفكاره تعتبر عالميا شديدة التأثير بالحقبة التقدمية.

<sup>1</sup> نوري منير، "تسيير الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 298.

<sup>2</sup> معمر داود، "منظمات الأعمال. الحوافز والمكافآت"، مرجع سبق ذكره، ص 44.

<sup>3</sup> معمر داود، "منظمات الأعمال. الحوافز والمكافآت"، المرجع نفسه، ص 45.

غير أنه هناك من أعاب على " تايلور " ذلك لأنهم ظنوا أن هذا الحافز المادي يتعلق بفترة قصيرة فقط، ولذلك لا بد من استخدام حوافز أخرى غير مادية، كما أن تايلور بهذه الطريقة أصبح لا يفرق بين العامل والآلة، وهذا غير مقبول، كما أنه لا يمكن الحد من حرية الإنسان بأن تخطط الإدارة للعامل وعليه أن ينفذ، كما أنه في هذه النظرية تم إهمال الجانب الإنساني الذي يلعب دورا هاما في تحفيز العاملين.<sup>1</sup>

### ثانيا - نظرية مدرسة العلاقات الإنسانية لـ التون مايو

تقوم هذه النظرية على أن الأفراد أيا كان مستواهم من حيث سلوكهم و تصرفاتهم وميولهم ورغباتهم، يجب خلق جو من التفاهم المتبادل والتعاون المشترك والمشاركة الجماعية، وصاحب هذه النظرية " التون مايو " وزملائه في مصانع هوثرن بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث كانت تعاني إدارتهم من ظاهرة خطيرة وهي تفيد العمال لإنتاجهم، وعند بعث العلاقة بين الإنتاجية وظروف العمل المادية، مثل الأجور والإضاءة وأيام العمل وفترات للراحة اتضح أنها ليست هي العامل المؤثر على الكفاءة الإنتاجية، فالتجته الدراسة إلى عامل النفس والاجتماع للبحث عن المحرك الأساسي لحوافز العمل المبنية على أساس العلاقات الإنسانية.<sup>2</sup>

ومن هنا لوحظ أن المؤسسة الاقتصادية تلعب دورين هامين في حياة الفرد، فلها جانب اقتصادي وآخر اجتماعي يحقق من خلالهما الفرد حاجياته كما يلي:<sup>3</sup>

- الجانب الاقتصادي: والمتمثل في إنتاج السلع ومنح الحوافز بتقديم المكافآت وعلاوات، كما يتعلق بوضع منظومة فعالة للحوافز.
- الجانب الاجتماعي: يتعلق بالعامل الإنساني، وهو عبارة عن علاقات اجتماعية أي علاقات الأفراد فيما بينهم، وعلاقات الإدارة في مختلف المستويات وترتكز الوظيفة الاجتماعية على إشباع الحاجات الاجتماعية للعمال.

### ثالثا - نظرية سلم الحاجات لـ ابراهم ماسلو

لقد حاول عالم النفس ' ابراهام ماسلو ' عبر عدد من السنوات تقديم نظرية عامة لتفسير الدافعية لدى الأفراد، ولقد نجح عام 1930 في تقديم نظريته، ووفقا لـ ' ماسلو ' فإن الفرد لديه خمسة أنواع من الحاجات، ويمكن تقسيم هذه

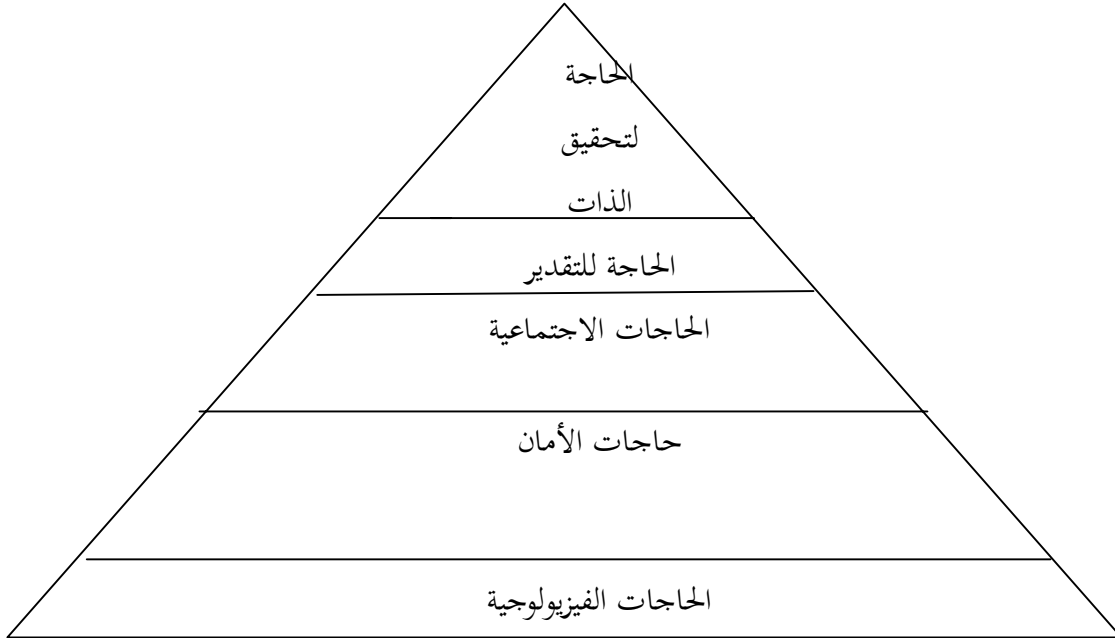
<sup>1</sup> معمر داود، " منظمات الأعمال. الحوافز والمكافآت "، المرجع السابق، ص 46.

<sup>2</sup> نوري منير، " تسيير الموارد البشرية "، مرجع سبق ذكره، ص 295.

<sup>3</sup> معمر داود، " منظمات الأعمال. الحوافز والمكافآت "، مرجع سبق ذكره، ص 47.

الحاجات حسب أهميتها الإنسانية، حسب أهميتها ودرجة إلحاحها في تدرج هرمي، يبدأ من قاعدة الهرم بالحاجات الأساسية وينتهي في قمة الهرم بالحاجات ذات المستوى الأعلى.<sup>1</sup> ويمكن تمثيلها في الشكل التالي :

الشكل رقم(02) : هرم الحاجات ل"مارسلو"



Source : jean-pierre helfer , management stratégie et organisation illustré par yves guézou, 8<sup>e</sup> édition ,p 358.

ومن خلال الشكل يتضح لنا المستويات الخمسة للحاجات ، حيث نجد أن الحاجات الفيزيولوجية في قاعدة الهرم لأنها الحاجات الفطرية، قبل الأكل والشرب واللبس وإشباع هذه الحاجات ضروري لاستمرار الحياة، وهي حاجات أولية، يأتي بعدها حاجات الأمان وتمثل التأمين على الحياة ضد الأمراض والشيخوخة. وبعدها تأتي الحاجات الاجتماعية وهي حاجات المحبة والانتماء وهي العلاقات التي تتم بين الأفراد والجماعات التي ينتمي ويعيش فيها الفرد وبعدها حاجات الاحترام والتقدير وتبوء مكانة أو مركز محترم ورفيع في المجموعة، وكذلك الحاجة التي تحقق الذات وهو المكان الذي يخطط الفرد أن يكون فيه بناء على قدراته ومهارته وطموحاته والسيطرة على الغير والتأثير فيهم، والتحفيز يتم من خلال الحاجة التي يتم إشباعها لذلك فإن في حاجة مشبعة لا تصلح لاستخدامها لتحفيز الفرد، وهناك عدة أساليب تستجيب فيها المؤسسة لهذه الحاجات، وهي موضحة في الجدول التالي:

<sup>1</sup> سامر جلد، " السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة "، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009، ص 104.

الجدول رقم(01): أساليب الاستجابة لحاجات 'ماسلو'

الحاجة	الوسائل التحفيزية
- الفيزيولوجية	- أنظمة الدفع و الأجور؛ - برامج التغذية و الإطعام؛ - برامج و خدمات الإسكان.
- الأمان	- خطط العلاوات و المزايا العينية؛ - الرواتب التقاعدية؛ - برامج العناية بالأطفال؛ - البرامج الصحية.
- الاجتماعية	- فترات الاستراحة؛ - الفرق الرياضية؛ - السفريات العائلية؛
- الاحترام و تقدير الذات	- الاستقلالية؛ - الدفع كرمز للموقع؛ - نوعية المكتب و تأثيره.
- تحقيق الذات	- الوظيفة المتحدية (المهارات العلمية)؛ - المواقع القيادية؛ - الصلاحيات والاستقلالية.



المصدر: نوري منير، "تسيير الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 290 .

ومن خلال الجدول نلاحظ أن كل حاجة من الحاجات المختلفة الخاصة بالفرد العامل إلا ولها وسائل تحفيزية خاصة بها، تقدمها المؤسسة للعاملين من أجل إشباع حاجاتهم وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة من جهة تحقيق رضا العاملين و أهدافهم وطموحاتهم، و تحقيق ذاتهم من جهة أخرى.

#### رابعا- نظرية X و Y لـ"ماك جيريجور":

تعتبر نظرية X و Y "ماك جيريجور" أولا وقبل كل شيء فرضيات عن نظرة المسؤول لعماله وكذا الإدارة، وقد كانت هذه الفرضيات سببا في ظهور أنماط التسيير المختلفة وهي: <sup>1</sup>

إن الفئة الأولى من المديرين (X) تنظر إلى العامل نظرة متشائمة سوداوية وغير إنسانية، حيث يرون في الأجور والمرتبات والحوافز أنها لا تخرج من كونها "الجزرة" التي يسعى العمال للحصول عليها في مقابل أداءه وبالتالي فإن التفاني في العمل يحول هذه الوسائل إلى "العصا" التي يمكن للإدارة استخدامها للضغط على العاملين، وعليه لكي تتمكن الإدارة من القيام بأعمالها يجب عليها أن تتخذ وسائل العنف والتهديد المستمر والإشراف والرقابة المحكمة، وهذه هي فلسفة الضغط وما يسمى بنظرية (X) بعكس نظرية (Y) فإن المدير ينظر إلى العامل نظرة متفائلة وإنسانية، حيث يرى المديرين ضرورة تحرير الفرد العامل من الرقابة المباشرة وإعطائه الحرية لتوجيه أنشطته وتحمل المسؤولية فيما يتطلب الأخذ بمبدأ اللامركزية وتفويض السلطات للمرؤوسين والمشاركة في اتخاذ القرارات.

ومن خلال ما تقدم نلاحظ أن "ماك جيريجور" ركز على نظرة المديرين والإدارة للعامل لكنه تجاهل أسلوب القيادة، إذ أن القائد يلعب دورا هاما في المؤسسة، و من خلال الجدول التالي يبين نظرية "ماك جيريجور"

<sup>1</sup> عارف بن ماطل الجريد، "التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي"، مرجع سبق ذكره، ص 36..

الجدول رقم(02):نظرية" ماك جيريجور "

نظرية X	نظرية Y	
- سلبية.	- فعالية.	1- الأفضلية الطبيعية
- أجر، هناك مكافأة.	- واقعية الذات؛ - أفضلية العمل في فرق؛ - حس العصيان.	2- دافعية العمل
- علاقة أبوية؛ - الخوف من العقوبة؛ - توجيهي؛ - الرقابة.	- حكم ذاتي؛ - مسؤول؛ - تشاركي؛ - مراقبة ذاتية.	3- نمط الإدارة.
- مقاومة التغيير.	- التأقلم مع التغيير.	4- الاستعداد للتغيير.
- التحديد المسبق الأولي.	- التطور المستمر.	5- إدراك الأفراد.
- العمل في حدود.	- تشجيع العاملين على الإبداع و الابتكار.	6-الإشراك في العمل.

source: jean-pierre helfer, OP-Cit ,P358.

من خلال الجدول نلاحظ أن هناك اختلاف واضح بين محتوى نظرية X و نظرية Y من خلال عدة نواحي لذلك نجد اليوم عدة أساليب يتبناها المدير لتسيير المؤسسة التي يعمل بها، ولكن من الأحسن استخدام أسلوب نظرية Y الذي يهتم بالجوانب الإنسانية للعامل ويشجعه على التميز والرقى.

### خامسا- نظرية Z ل « وليام أوشي »

تقوم نظرية Z في أساسها على الاهتمام بالجانب الإنساني للعامل أو الموظف، حيث لاحظ وليام أوشي\* أن قضية إنتاجية العامل لن تحل من خلال بذل المال، أو الاستثمار في البحوث و التطوير، فهذه الأمور لا تكفي وحدها دون تعلم كيفية إدارة الأفراد بفعالية، و تركز نظرية Z على ما يلي<sup>1</sup>:

- الثقة: لأن الإنتاجية و الثقة هما وجهان لعملة واحدة ولا يمكن أن يفترقا؛
  - الحذق و المهارة: تتسم الممارسة اليابانية للإدارة بالدقة و التهذيب وحدة الذهن، أي بالحذق و المهارة في التعامل ولا شك في أن هذا لا يتم إلا بعد الخبرة و التجربة و الممارسة الطويلة للوظيفة؛
  - الألفة و المودة: تعتمد العلاقات في الحياة اليابانية على الألفة و المودة و ما ينطوي عليهما من اهتمام و دعم للآخرين و من مشاعر النظام و عدم الأنانية وما يترتب عن ذلك من عيش آمن و حياة مطمئنة و اهتمام و دعم الأفراد الآخرين، و إقامة علاقات اجتماعية متينة و صداقات حميمة معهم.
- و من خلال تطبيق هذه الأسس يعتقد أوشي أن أهداف المؤسسات و الأفراد ستتحقق على حد سواء، و من هذا يمكن أن نستخلص إسهامات أوشي في مجال التحفيز فيما يلي:

- القرار الجماعي: و ذلك بإشراك كل من سيتأثر بهذا القرار في اتخاذه و من هنا يزيد التزامه بتنفيذه؛
- عدم التخصص في المهنة أو الدوران الوظيفي: بمعنى أن العامل يمارس أكثر من مهنة و ينتقل من قسم لآخر؛
- الوظيفة مدى الحياة: و التي تساهم في بناء ثقافة تنظيمية قوية، وولاء لدى الأفراد العاملين، و بهذا قدم وليام أوشي نظرية تفسر سر نجاح المؤسسات اليابانية لمن أراد أن يقتدي بها.

### سادسا- نظرية التوقع والتفضيل ل " فروم ":

مؤسسها هو " فيكتور فروم " و تركز نظريته على عامل التوقع كأساس في حجج و دوافع الإنسان بالإضافة إلى العوامل الداخلية والخارجية، كمحرك للسلوك الإنسان لذا فإن عنصر التوقع والترقب الذي تقوم عليه هذه النظرية يعتبر عاملا قويا في دفع الإنسان إلى اتخاذ سلوك معين أو الامتناع عنه، فإذا توقع الإنسان أنه سيحصل على إشباع معين

\* وليام أوشي: هو أستاذ إدارة الأعمال بجامعة كاليفورنيا ببلوس أنجلوس، وقد قام بعدة دراسات ميدانية خلال السبعينات على عدد من المؤسسات اليابانية و الأمريكية لاكتشاف سر نجاح المؤسسات اليابانية، و الذي نشر خلاصته في كتابه المشهور نظرية Z: كيف يقابل الأمريكيون التحديات اليابانية و الذي صدر سنة 1981.

<sup>1</sup> ناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره، ص 174.

خلال فترة مستقبلية فإنه سيضل يعمل حتى يحقق هذه الرغبة، أما إذا لم يتوقع الإشباع المطلوب من هذا السلوك لظروف معينة فإن ذلك يؤدي به إلى إلغاء السلوك والتوقف عنه.<sup>1</sup>

كما بين لنا فروم أن هناك تفسيراً للحوافز التي ترفع سلوك الفرد، وذلك بناء على فرضيتين:<sup>2</sup>

- أن الفرد يفضل دائماً النشاط الذي يجني من وراءه المنفعة المتزايدة؛
- يجب الاعتماد على:
- الغايات والرغبات والاحتياجات التي يصبوا الفرد إلى تحقيقها؛
- اعتقاداً منه أن النشاط المختار هو الذي يحقق له رغباته وغاياته، إذ كلما اعتقد العامل أن زيادة الأجر بزيادة الإنتاج كان مدفوعاً للعمل أكثر.

لكن هذه النظرية لازالت تواجه بعض المشكلات تتمثل في صعوبة قياس التوقع والمنفعة السائدة من السلوك.

### سابعا- نظرية الانجاز لـ " دايفد ما كليلاند"

يرى 'ما كليلاند' الحاجة للإنجاز هي بأنها ضرورة دائمة في شخصية الفرد التي تدفعه للنجاح وتخطي الحالات التي يكون فيها المردود على أساس معيار الامتياز، وهذا ما أثبتته في تجاربه، وقد أوضح أن مساهمته هنا في عملية التحفيز تتلخص في ثلاثة أنواع للحاجات تعتبر أساسية: هي الحاجة إلى الانتماء والحاجة للتحصيل وأخيراً الحاجة للسلطة، وهي تمثل بحق نظرية التحفيز لأنها أوجدت ارتباطاً لدافع الإنجاز بالرغبة في التحدي والابتكار، وإن سلوك الفرد تحركه حوافز عديدة وليس حافزاً واحداً، مما يمثل موقفاً متطرفاً يجعل من هذه النظرية حالة خاصة في نظريات الحوافز.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ميرفت توفيق، " أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الأكاديمية العربية بالدمرك، كلية الدراسات العليا، قسم الإدارة والاقتصاد، 2001-2012، ص 54.

<sup>2</sup> معمر داود، " منظمات الأعمال. الحوافز والمكافآت"، مرجع سبق ذكره، ص 55.

<sup>3</sup> معمر داود، " منظمات الأعمال. الحوافز والمكافآت"، المرجع السابق، ص 59.

### ثامنا- نظرية العاملين "لفريدريك هرزبرغ"

هذه النظرية قام بوضعها 'هرزبرغ' وهي ترتبط بالأساس بتطبيق نظرية مارسلو للحاجات في مواقع العمل، حيث يحدد 'هرزبرغ' أن هناك مجموعة مجموعتين من العوامل:<sup>1</sup>

- الأولى : عوامل مرتبطة بالوظيفة أو العمل نفسه وهي بمثابة دوافع تؤدي إلى رضا العاملين عن أعمالهم، وقد قام بحصرها في إحساس الفرد بالإنجاز وتحمل المسؤولية، وتوفير فرص الترقية للوظائف الأعلى والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل؛

- الثانية : عوامل محيطة بالوظائف أو العمل : وهي عبارة عن دوافع تؤدي إلى عدم رضا العمال عن أعمالهم، وحصرها في الظروف التي تحيط بالعمل كالرئاسة أو الإدارة، أو الإشراف، أو نمط القيادة، وطبيعة العلاقة بين الموظف وزملائه، وبين رؤسائه، وظروف البيئة المحيطة بالعمل.

### تاسعا- نظرية " بورتر و " لولر"

تقول النظرية أن الجهد الذي يعبر عنه بقوة التحفيز والطاقة المبذولة، يعتمد على عاملين أساسيين : قيمة المكافأة والطاقة المدركة التي يعتقد الفرد أنها مطلوبة منه، والاحتمالية لحصوله على المكافأة فعليا، وتتأثر الطاقة المدركة واحتمال الحصول على المكافأة بالأداء المحقق في الماضي، ويقود الأداء لتحقيق نوعين من المكافآت، الأولى: المكافأة الضمنية كالشعور بالإنجاز وتحقيق الذات والأخرى: المكافأة الظاهرة التي تتعلق بظروف العمل والمركز الوظيفي، ويوضح نموذج بورتر ولولر مدى تعقيد عملية التحفيز وأنها ليست مجرد سبب ونتيجة وكيفية تفاعل وسائل التحفيز مع الوظائف الأخرى.<sup>2</sup>

### عاشرا- نظرية جماعات العمل لـ " سايلز" و ليتون "

تهدف الدراسات الحديثة لجماعات العمل، إلى التغلب على بعض جوانب الضعف في مدخل العلاقات الإنسانية، ومن نتائج الدراسة أن العمال كانوا يركزون على عملهم بشكل أدنى، أي أنهم كانوا يرغبون في المال فقط، ولم يكن لهم اهتماما لا بعلاقاتهم الاجتماعية مع زملائهم ولا برضاهم عن عملهم ويبدو أن اهتمامهم بالمال راجع إلى مسؤولياتهم المالية الكبيرة وأن أغلبهم مهاجرون، كما أن بعض العمال عوض أن يترقوا في مرتبهم المهنية أصيبوا بتخفيضها وكل هذه العناصر دفعتهم إلى التركيز على الحافز المادي دون غير من الحوافز الأخرى، ومن خلال طرح الباحث لسؤال

<sup>1</sup> أحمد بن سعيد بن سالم ميلكان المشيخي، " الرضا الوظيفي لدى الإداريين العاملين في المديرية العامة للتربية و التعليم"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة نزوى، كلية العلوم والآداب، قسم التربية والدراسات الإنسانية، 2011-2012، ص 31.  
<sup>2</sup> علاء خليل محمد العكش، " نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي"، مرجع سبق ذكره، ص 35.

حول رأيهم في زيادة الإنتاج مقابل الزيادة في المكافآت، إذا أجاب الفرد العينة بنسبة 100% أنهم مستعدون لزيادة الإنتاج لكن بشرط أن تكون هنا زيادة في المكافآت.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أهمية و أهداف الحوافز

ظهر الاهتمام بموضوع الحوافز منذ اهتمام رجال علم النفس الصناعي بإجراء التجارب والدراسات التي أسفرت على أنه لا يمكن حث الفرد على العمل بكفاءة وفعالية ما لم يكن هناك حافز على ذلك، فالخطط العديدة والتنظيم السليم للأعمال ليس معناه أن نفترض أن الأفراد سيقومون تلقائياً بالأعمال على خير وجه وبكفاءة، فجعل الأفراد يعملون عن رغبة وحماس هي مشكلة كبيرة تعالج فقط من خلال الحوافز.

### الفرع الأول: أهمية الحوافز

إن أهمية الحوافز تكمن في أن العامل أياً كان، يلزمه أن يكون متحمساً لأداء العمل وراغباً فيه، وهذا لا يأتي إلا باستخدام الحوافز، حيث أنها يمكن أن توقظ الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى العامل، مما ينعكس إيجاباً على الأداء بشكل عام وزيادة الإنتاجية، كما أن الحوافز تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمؤسسة، وتدفع العامل إلى العمل بكل ما يملك من قوة لتحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة، كما أن الحوافز تعمل على منع شعور الإنسان بالإحباط، إذ أن تهيئة الأجواء المناسبة سواء كانت مادية أو معنوية فإنها كفيلة بدفع العامل إلى المثابرة في عمله بكفاءة عالية، وعموماً تعد الحوافز من العوامل المهمة الواجب توفرها لأي جهد منظم يهدف إلى تحقيق مستوى عالي من الأداء.<sup>2</sup>

كما يعتبر التحفيز شيء لا غنى عنه في المؤسسات لأن هناك فرقاً كبيراً بين الأداء للفرد المحفز وعن أدائه عندما لا يكون محفزاً، فالحوافز ذات أهمية كبرى وتأثير فعال في تسيير العملية الإنتاجية.

ويمكن تلخيص أهمية الحوافز فيما يلي:<sup>3</sup>

- المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين، ورفع روحهم المعنوية، مما يحقق هدفاً إنسانياً في حد ذاته، وغرضاً رئيسياً له انعكاساته على زيادة إنتاجية هؤلاء الأفراد وتعزيز انتمائهم وعلاقتهم مع المؤسسة وإدارتها ومع أنفسهم؛
- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات الأفراد العاملين وتنسيق أولوياتها وتعزيز التناسق بينهما بما ينسجم وأهداف المؤسسة وتطلعاتها وسياساتها وقدراتها على تلبية مطالب العاملين وأهدافهم؛
- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه أو توجيهه أو تعديله أو تغييره أو إلغائه؛

<sup>1</sup> معمر داود، "منظمات الأعمال. الحوافز والمكافآت"، مرجع سبق ذكره، ص 66 - بتصرف.

<sup>2</sup> عارف بن مائل الجريد، "التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي"، مرجع سبق ذكره، ص 10.

<sup>3</sup> عون مفيد عبد الله السقاء، "الدوافع النفسية والحوافز وعلاقتها بإداء العاملين"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2013، ص 48.

- تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى المؤسسة إلى وجودها في صفوف العاملين؛
- المساهمة في تحقيق آلية أعمال وأنشطة تسعى المؤسسة إلى إنجازها وتجند المؤسسة أن ذلك يفترض مشاركة فعالة من قبل العاملين.

### الفرع الثاني: أهداف الحوافز.

للحوافز في المؤسسة أهداف تسعى إلى تحقيقها وأهمها ما يلي:<sup>1</sup>

- ربط أهداف المؤسسة والعاملين فيها بأهداف المجتمع، فمن النتائج التي تترتب على استخدام أسلوب الحوافز دفع العاملين للعمل وترغيبهم فيه، وهذا يؤدي إلى إنتاج أكبر كمية وأفضل نوعية، وبالتالي ينعكس على سمعة المؤسسة في المجتمع الذي تعمل فيه، فيدفع أفرادها للتعامل مع المؤسسة وتفضيلها على غيرها؛
- زيادة الانجاز عند الأفراد، وهذا يتحقق عن طريق التفاعل ما بين الحفز وقدرات الفرد، ويمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية:<sup>2</sup>

$$\text{انجاز الفرد} = \text{الحفز} + \text{قدرات الفرد.}$$

- وعليه يمكن استنتاج بان اختبار ذوي القدرات العالية في العمل لا يكفي لوحده لضمان الإنجاز بالشكل المرغوب، وإنما يحتاج إلى عامل آخر يعتبر من واجبات المؤسسة، وهو خلق الحفز الكافي لديهم حتى يمكن تحقيق ذلك الإنجاز؛
- رفع الروح المعنوية للعاملين، على اعتبار أن الروح المعنوية العالية تتطلب أساساً لأغراض تفعيل دور الكوادر البشرية في تحقيق أهداف المؤسسات الإدارية؛
- التسيير الأمثل لسلوك الأداء، وتحسين الخدمات، وشحن طاقات الابتكار، وتحسين مستوى الخدمات، والاستمرار في تطوير المؤسسة لبلوغ أهدافها.

<sup>1</sup> حسين بن صالح بن محمد الزهراني، " الحوافز الوظيفية بين الواقع والمأمول لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة الطائف، " مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة نيل شهادة الماجستير، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، 2011، ص 18.

<sup>2</sup> حسين بن صالح بن محمد الزهراني، " الحوافز الوظيفية بين الواقع والمأمول لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة الطائف، المرجع نفسه، الصفحة نفسها.



## المبحث الثاني: أنواع الحوافز في المؤسسة

نظرا لتعدد حاجات الإنسان واختلافها من شخص لآخر وتطورها عند نفس الشخص، جاءت ضرورة التنوع في الحوافز الممنوحة، و التقسيم الشائع للحوافز هو ذلك الذي يقسمها إلى حوافز مادية وأخرى معنوية وطبعا في كل منها نجد السلبية و الإيجابية، و بالتالي سنتطرق في هذا المبحث إلى ما يلي:

- الحوافز المادية الإيجابية؛
- الحوافز المعنوية الإيجابية؛
- الحوافز السلبية في المؤسسة.

### المطلب الأول: الحوافز المادية الإيجابية

إن الحافز المادي هو حافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي، والحوافز المادية هي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية ولهذا فهي الأكثر شيوعا فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل، وبالتالي يمكن القول أن الحوافز المادية الإيجابية هي حوافز تستخدم لتعزيز السلوك الصحيح، وتجنيد ما لديهم من قدرات والارتفاع بمستوى كفايتهم وهناك حوافز فردية وأخرى جماعية .

### الفرع الأول: الحوافز الفردية

وهي عبارة عن حوافز موجهة للفرد وليس للجماعة، كأن تقوم إحدى الشركات بإعطاء جائزة لأفضل موظف، استقبال في فندق، أو إعطاء جائزة لأفضل لاعب، أو لأفضل بائع في شركة ما، وهذا يتيح التنافس الشريف والقوى ما بين أفراد المجموعة، وقد يكون في بعض الأحيان عدم التعاون والأنانية التي تسيطر على بعض الأفراد في إهمال هذا النوع من الحوافز،<sup>1</sup> وأهم هذه الحوافز تتمثل فيما يلي :<sup>2</sup>

### أولا - الأجر

تتبع أهمية الأجر كحافز على الإنتاج بأنه يتيح للفرد تحقيق الكثير من الحاجات الأولية والأساسية كالمأكل والمسكن والملبس، والسياحة، وشراء كل ما تشتهيه نفسه، كما ويمكن من طريق الأجر استقطاب وجذب العمالة الجيدة للعمل في

<sup>1</sup> أحمد بن عبد الله الصباب وآخرون، "أساسيات الإدارة الحديثة"، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 2005، ص 146 .  
<sup>2</sup> مصطفى نجيب شاويش، "إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد"، مرجع سبق ذكره، ص، ص209، 201.

المنشأة، ورفع الإنتاج عن طريق ربط الأجر بالإنتاجية، إلا أنه هناك وجهتي نظر مختلفتين فيما يتعلق بكون الأجر هو أهم حافز أم لا، إذا يرى أنصار حركة الإدارة العلمية أنه أهم حافز، أما حركة العلاقات الإنسانية ترى أن الأجر ليس هو الحافز الأقوى والأهم، إنما هي المعاملة الحسنة للعاملين، ودراسة مشاكلهم، والاهتمام بظروف عملهم المادية لها تأثير أقوى من الأجر، وعلى أي حال يمكن القول أن أهمية أي حافز تتبع من مدى توافقه وتكامله مع الحاجة أو الرغبة التي يشعر بها الفرد وارتباطه بالإنتاج مباشرة.

و لكن طبعا فإن عملية تحديد الأجر لا تكون سهلة، وإنما هي في غاية التعقيد وتتحدد بعدة عوامل من بينها<sup>1</sup>:

- **عوامل داخلية:** قبل أن تصمم المؤسسة نظاما للأجور لابد لها أن تقوم بتحليل أربعة عوامل أساسية و هي:
- إستراتيجية الأجور في المؤسسة و ذلك بالأخذ بعين الاعتبار عدة معطيات مثل: ما هو مستوى الأجر الذي يدفعه المنافسون؟، إلى أي حد يمكن للمؤسسة أن تصمم نظام أجور يعتمد على الأداء؟
- تقييم الوظائف؛
- قدرة المؤسسة على الدفع؛
- قيمة المهارات التي يجب أن يتمتع بها العامل.
- **عوامل خارجية :** و تتحدد في ثلاثة عوامل أساسية و هي:
- القوانين المعمول بها فيما يخص العمال و الأجور؛
- النقابات العمالية؛
- شروط سوق العمل(من عرض و طلب، مستوى الأجر السائد، التضخم).

### ثانيا- فرص الترقية

حيث أنه كان إذا كان لدى العاملين رغبة أو دافع لشغل مركز وظيفية أعلى من مراكزهم الحالية، تحقيقا لرغبة أو حاجة لديهم وهي المكانة الوظيفية، وبالتالي تحقيق مركز اجتماعي أعلى، ففي هذه الحال ستكون الترقية\* حافزا مشجعا للعاملين على العمل والإنتاج لكي يظفروا بالترقية، أما إذا ربطنا الترقية بالأقدمية، فإن الترقية في هذه الحال كحافز سيفقد أثره في التحفيز بسبب المساواة في هذه الحال بين الفرد المنتج والعادي.

<sup>1</sup> محمد حافظ حجازي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2005، ص228.  
\* الترقية: إسناد وظيفة إلى الموظف أعلى من وظيفته، وتنطوي الترقية على زيادة مسؤولياته ودخله.

هذا ويمكن الإشارة في هذا المقام إلى أن بعض الباحثين يقوم بتصنيف الترقية ضمن الحوافز الوظيفية الجديدة والتي غالبا ما تكون ذات مسؤوليات أكبر من مسؤوليات وظيفته السابقة.

### ثالثا- الزيادات السنوية

لا يمكن القول أن الزيادات السنوية على الراتب هي حافز على العمل إلا إذا ارتبطت بالإنتاج، أي أن يكون أساس منحها هو كفاءة ونشاط وتحسن إنتاجية الفرد، أما إذا اعتمد منح الزيادة بالأقدمية فإن هذا الحافز سيفقد أهميته على إثارة الرغبة في العمل و الإنتاج.

### رابعا- المكافآت

وهي مبلغ من المال يعطي للفرد العامل لقاء قيامه بعمل متميز أو تحقيق مستوى معين من الإنتاج، أو بسبب تحقيقه وفرا في مجال ما، وما سبق قوله عن الزيادات السنوية على الراتب ونجاحها كحافز على الإنتاج ينطبق كذلك على المكافآت.

### خامسا- العلاوات

وهي ما زاد عن أجر العامل وتتعدد أنواع العلاوات ونوردها فيما يلي<sup>1</sup>:

- **العلاوة الدورية:** هي عنصر من المقررات المالية التي تستحق للعامل، وهي تقرر بصفة دورية و مستمرة،و تستحق العلاوة الدورية بشروط معينة لعل أهمها عدم الحصول على جزاءات تأديبية وتوخي الأداء المطلوب؛
- **علاوة الكفاءة:** تمنح العلاوة نتيجة للكفاءة الأدائية خلال السنة؛
- **العلاوة الاستثنائية:** وهي تمنح بسبب وجود أداء ومجهود مميز، يستلزم التعويض الاستثنائي؛
- **علاوة الأقدمية:** وهي تعويض كامل عن عضوية الفرد في المؤسسة، وتعد تعبيراً عن إخلاصه لمدة عام.

و كل العلاوات تتميز بأن تأثيرها التراكمي، أي أنه حين يحصل عليها الفرد تصبح حقا مكتسبا له، و تضاف في الأمد على عوائد المستقبل<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد حافظ حجازي، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص228.  
<sup>2</sup> فيصل حسونة، "إدارة الموارد البشرية"، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، ط1 ، 2008، ص101.

سادسا-العمولات

وهي في الغالب ما تكون في وظائف البيع أو الوظائف الإدارية الكبرى، إذا حققت صفقات معينة، و العمولة هي عبارة عن نسبة مؤوية من النتائج المحققة<sup>1</sup>.

الفرع الثاني: الحوافز الجماعية

وهذه الحوافز تركز على العمل الجماعي، والتعاون بين العاملين، التي قد توجه إلى مجموعة من الأفراد العاملين في وحدة إدارية واحدة أو قسم واحد أو إدارة واحدة لحفزهم على تحسين ورفع كفاءة الأداء والإنتاجية، وتهدف الحوافز الجماعية إلى إشباع حاجات نفسية واجتماعية ومادية لدى أعضاء الجماعة الواحدة مثل حاجات الانتماء والولاء وتقدير الآخرين.<sup>2</sup>

عندما يكون هناك تداخل في العمل فإنه من الصعب أحيانا عزل وتقييم الأداء الفردي، وفي هذه الحالة يكون من الأفضل وضع حوافز جماعية، فمثلا العامل على خط تجميع مضطر للعمل بالسرعة التي يعمل بها الآخرون، ومن ثم فإن عمله يعتمد على عمل الآخرين ووفقا للحوافز الجماعية تحصل كل أفراد الجماعة على حوافز تعتمد على أداء المجموعة ككل، وتعتمد معظم خطط الحوافز الجماعية على عوامل مثل: الأرباح أو تخفيض تكلفة التشغيل، وسنحاول التطرق إلى أهمها فيما يلي:

أولا- نظام المشاركة في الأرباح:

يقضي هذا النظام أن يحصل العاملون على حصة من الأرباح السنوية التي تحققها المؤسسة، وهذا النظام تأخذ به الكثير من المؤسسات في الوقت الحالي، هذا وقد أجريت العديد من البحوث والدراسات بهدف تقييم فعالية استخدام نظم المشاركة في الأرباح، وتوصلت إلى أن معظم المؤسسات ترى أن هذه النظم تحقق استفادة كبيرة لها، أن تكون هذه الاستفادة في شكل زيادة في الأداء، ولكنها تؤدي إلى زيادة في الإحساس بالالتزام والمشاركة والتضامن مع المؤسسة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، "الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2008، ص 279.  
<sup>2</sup> عبد الرحمان بن علي الوابل، " دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2005، ص 340.  
<sup>3</sup> جاري ديسلر، "إدارة الموارد البشرية"، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، عبد المحسن عبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر، الرياض السعودية، ص 438.

### ثانيا- الزيادة العامة في الأجور:

هي تلك الزيادات في الأجور التي يحصل عليها العاملون في نفس الوقت، و تلجأ المؤسسة إلى هذا النوع من الحوافز لمواجهة غلاء المعيشة وانخفاض القدرة الشرائية للعمال، و لا ترتبط هذه الزيادات بأداء العمال، بل يستفيد منها جميع العمال في المؤسسة في نفس الوقت، وهذا النوع من الحوافز يؤدي بالفرد للشعور بالشكر و العرفان تجاه المؤسسة<sup>1</sup>.

### ثالثا- المشاركة في وفر التكاليف:

وهي عبارة عن نسبة مؤوية من الوفر المالي الذي يحققه العاملون في تكلفة الإنتاج من خلال ضبطهم للتكاليف وتخفيضها، عن طريق التقليل والحد من حجم الهدر والتبذير في الموارد واستغلال الوقت خير استغلال، وهذه الوفرات المحققة توزعها عليهم المؤسسة في نهاية السنة<sup>2</sup>.

### رابعا- حوافز الخدمات الاجتماعية:

وأطلق عليها البعض اسم التعويضات أو الحوافز غير المباشرة بسبب أن الأفراد يحصلون عليها عن طريق غير العمل، وبشكل عام يقصد بحوافز الخدمات الاجتماعية تلك التي تشبع حاجات ذاتية لدى العاملين، وتشعرهم الإدارة بأنها ترعى مصالحهم الشخصية، وتساعدهم على حل مشاكلهم الخاصة، وتشكل الحوافز الاجتماعية خدمات تقدمها المؤسسة للعاملين دون مقابل، أو بمقابل بسيط<sup>3</sup>، وهي التأمين ضد إصابات العمل وضد البطالة، والتأمين الصحي، تأمين الشيخوخة والعجز والوفاة ومختلف خدمات النقل والسكن والإجازات... الخ.

و هناك العديد من الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة لعمالها وهي كما يلي<sup>4</sup>:

- منح الموظفين بعض من منتجات المؤسسة خاصة في حال مؤسسات تنتج مواد استهلاكية؛
- إنشاء تعاونيات لتوفير المواد الاستهلاكية للعاملين؛
- تقديم هدايا عينية في الأعياد مثل كبش العيد أو هدايا عيد المرأة... الخ؛
- توفير الاشتراك في نواد خاصة للعاملين وعائلاتهم؛
- تقديم خدمات الإرشاد النفسي والاجتماعي لمساعدة العاملين على التأقلم مع بيئة العمل؛

<sup>1</sup> طارق المجذوب، "الإدارة العامة"، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 2002، ص344.

<sup>2</sup> جاري ديسلر، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص441.

<sup>3</sup> مصطفى نجيب شاويش، "إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد"، مرجع سبق ذكره، ص212.

<sup>4</sup> بالاعتماد على:

- مصطفى نجيب شاويش، "إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد"، مرجع سبق ذكره، ص212، 213؛
- محمد قاسم القرىوتي، "الوجيز في إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص235؛
- سعاد نانف البرنوطي، "إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد"، مرجع سبق ذكره، ص290، 288.

- إنشاء صندوق للادخار يساهم فيه العاملون والمؤسسة، يقوم بمنح قروض وإعانات للعاملين في مناسبات مختلفة مثل: الزواج، الولادة، الانتقال من مسكن لآخر... الخ.

#### خامسا- ملكية العاملين لأسهم الشركة:

حيث يسمح للعمال بشراء قدر من أسهم الشركة ويصبحون بذلك شركاء في المؤسسة، وبالتالي يزداد حرصهم على نجاحها وديمومة ربحها، مما يؤخذ على هذه الطريقة أن عدد الأسهم المطروحة لن يكون بالضرورة مساو لكل راغب في شرائه، و من ثم افتقاد المساواة، كما أن أسهم المؤسسة ذاتها قد تنخفض أسعارها فلا يحرص العاملون على امتلاكها<sup>1</sup>.

والحوافز الجماعية تحقق أهدافا هامة، وهي كما يلي<sup>2</sup>:

- إشباع حاجة الانتماء والولاء؛

- زيادة التعاون بين الأفراد؛

- تقوية الروابط بين أعضاء الجماعة الواحدة؛

- إثارة المنافسة والرغبة في تحقيق المصلحة العامة؛

- تقريب التنظيم غير الرسمي من الإدارة؛

- تسهم في إشباع حاجات الموظف ورفع الروح المعنوية لدى الموظفين من خلال تعميق الشعور بالأهمية والاحترام المتبادل وإشباع الرغبات؛

- تنمية عادات وقيم سلوكية تسعى المؤسسة لوجودها بين الموظفين؛

- تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين وازدياد استعدادهم للتعاون والمشاركة في سبيل انجاز العمل.

وفي حين حول الاقتصاديون والمدراء إضفاء أهمية كبيرة على الحوافز المادية في تحسين مستوى الأداء فإن العلماء

السلوكيون حاولوا التخفيف من أثرها، وقد تكون الحقيقة بين هذين الموقفين المتعارضين، غير أنه حتى تكون المكافآت

<sup>1</sup> محمد حافظ حجازي، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص233.

<sup>2</sup> ميرفت توفيق، "أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين"، مرجع سبق ذكره، ص43.

- المادية ذات أثر تحفيزي أقوى فإن على المدير أن يدرس الجوانب الآتية عند تقديمها للمرؤوسين :<sup>1</sup>
- يحتل الحافز المادي موقعا أكثر أهمية لدى العاملين الشباب الذين يسعون لتكوين عائلة، أو قد يبدأ في ذلك، قياسا بالعاملين الآخرين الأقدم، والذين استطاعوا تحقيق ما أرادوا ووصلوا إلى مستوى الطموح؛
  - الحافز المادي مهم في جذب العناصر الكفأة ولذلك تتنافس المؤسسات في حدود الممكن في منح الحوافز المجزية بهذا الخصوص حسب القطاعات والأنشطة والمناطق الجغرافية؛
  - تقل أهمية الحافز المادي عندما تسعى المؤسسة لدفع رواتب أو أجور مكافأة حسب سن الخدمة، أو حسب المواقع الوظيفية المتناظرة، بغض النظر عن مستوى الأداء؛
  - حتى ولو كانت متطلبات العدالة (أو الأصناف) تعني دفع نفس مستويات الرواتب والأجور لشاغلي الوظائف المتساوية أو ممن خدموا لنفس المدة، فإن المكافآت التشجيعية لا بد من أن يمارسها المدير للتمييز بين مستويات الأداء؛
  - تزداد أهمية الحافز المادي إذا كانت الحوافز الإضافية المدفوعة للعاملين من قبل المدير تؤلف نسبة مهمة مما يستلمونه حاليا، والعكس صحيح.

كما أنه هناك حوافز مادية أخرى وهي عبارة عن مزايا إضافية وهي :<sup>2</sup>

- التأمين الصحي؛
  - سيارة خاصة من المؤسسة؛
  - التأمين على الحياة؛
  - امتيازات تقاعدية؛
  - إقرار رسمي أو غير رسمي بالإنجاز؛
  - نقل الموظف إلى وظيفة أكثر مسؤوليات.
- كما أنه يمكن القول أن هناك حوافز مادية مباشرة وحوافز مادية غير مباشرة كما يلي<sup>3</sup> :

### الفرع الثالث: الحوافز المادية المباشرة

-الأجر؛

-العلاوات الدورية؛

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع، "نظرية المنظمة"، دار المسيرة، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص ص، 288، 289.  
<sup>2</sup> عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص414.  
<sup>3</sup> نبيل حامد مرسي، "فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة"، المكتب العربي الحديث، لإسكندرية، مصر، ط1، ص388.

-البدلات؛

-حوافز الإنتاج؛

-المكافآت عن ساعات العمل الإضافية؛

-المكافآت عن اقتراحات العاملين؛

### الفرع الرابع: الحوافز المادية غير المباشرة

وتتضمن هذه الحوافز خدمات اجتماعية تقدم للعاملين مثل:

-التغذية - الإسكان-المواصلات-التثقيف والتعليم-الترويح والرياضة-خدمات مالية-خدمات طبية-دور الحضانة للموظفات-خدمات شرائية-الإعانات -التسهيلات-العلاج.

### المطلب الثاني: الحوافز المعنوية الإيجابية

يقصد بالحوافز المعنوية، تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي، له أحاسيس وتطلعات اجتماعية، يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنشأة، وإن الحوافز المعنوية الإيجابية تنمي شعور إيجابي لدى الفرد، وأهم هذه الحوافز المعنوية ما يلي: <sup>1</sup>

### الفرع الأول: تقدير جهود العاملين

ويكون ذلك بمنح شهادات تقدير أو توجيه رسائل شكر للعاملين الأكفاء الذين يحققون إنتاج جيد، وذلك من قبل إدارة المؤسسة لجهودهم المبذولة في إنجاح المؤسسة، كما يمكن تقدير جهود العاملين عن طريق تسجيل أسمائهم على لوحة الشرف التي تعلق في مكان بارز في المؤسسة، كما يمكن وضع صورهم الشخصية على هذه اللوحة، مع لوحة موجزة عن نشاطهم وجهدهم، وما حققوه من إنجازات للمؤسسة؛

<sup>1</sup> مصطفى نجيب شاويش، "إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد"، مرجع سبق ذكره، ص، ص 212، 211.



### الفرع الثاني: إشراك العاملين في الإدارة

ويقصد بإشراك العاملين في الإدارة، أن يكون لهم ممثلون في مجلس إدارة المؤسسة، يساهمون بأرائهم وأفكارهم في إدارة المؤسسة عن طريق الإشراك في رسم سياساتها واتخاذ قراراتها، والهدف الأساسي من إشراك المتعاملين في الإدارة هو حفزهم على العمل عن طريق إشعارهم بأهميتهم، وإن السياسات والبرامج الموضوعة قد تم وضعها على أساس دراية لرغبات واحتياجات العاملين والتي قام ممثلوهم بنقلها للإدارة العليا؛

### الفرع الثالث: ضمان استقرار العمل

إن ضمان استقرار العمل الذي توفره الإدارة للعاملين يعتبر حافزا له تأثير كبير على معنوياتهم، وبالتالي على إنتاجيتهم، لأن العمل المستقر والدائم يضمن دخلا دائما للفرد يعيش به مع أفراد أسرته براحة واطمئنان، و يكون في وضع أفضل من حيث قدرته على العمل والعطاء دون خوف من الغد؛

### الفرع الرابع: توسيع العمل

ومعناه إضافة واجبات ومهام جديدة للعمل الذي يقوم به الفرد ضمن نطاق تخصصه الأصلي وعلى نفس مستواه الإداري، إن إضافة الواجبات والمسؤوليات الجديدة إلى العمل الأصلي للموظف يزيد من الرغبة في العمل ويقضي على الملل والروتين وبالتالي يزيد من حفز الأفراد على أداء الأعمال؛

### الفرع الخامس: إغناء أو إثراء العمل

يشير إغناء العمل إلى ضرورة إضافة مهام جديدة قريبة لاختصاص الفرد، كإشراكه في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله مع رئيسه المباشر، وبذلك يعتبر إغناء العمل حافزا معنويا مهما تلجأ المؤسسات إلى استخدامه في مجال التحفيز الإنساني للعمل؛

### الفرع السادس: تحسين ظروف ومناخ العمل

حيث دلت نتائج الدراسات أن المناخ الصحي للعمل من علاقات طيبة بين الزملاء، روح الفريق، التعاون... إلخ، له الأثر الكبير في إقبال العامل على عمله<sup>1</sup>؛

### الفرع السابع: التكوين

يلعب التكوين دورا هاما وحيويا في المؤسسة، ويخدم أهداف الإدارة وذلك عن طريق عقد الدورات والندوات التثقيفية للخارج لمسايرة التقدم الحاصل على مستوى العالم، ويؤدي ذلك إلى تنمية وصقل مهارات العامل بالمؤسسة، والنهوض بما لديهم من قدرات وإمكانات وتطوير أداءهم وسلوكهم<sup>2</sup>، ويعتبر التكوين حافز معنوي كونه يعطي شعور للفرد بأن المؤسسة تهتم لمصيره، وتفضل تطويره على الاستغناء عنه وتوظيف عامل يملك تلك الكفاءات، ومن هنا يشعر بأهميته وهذا ما يؤدي إلى رضاه عن العمل وبالتالي يتحسن أداءه في المؤسسة؛

### الفرع الثامن: الثقة وتفويض السلطة

وذلك بتكليف العامل بمهام صعبة ومنحه مسؤوليات أكبر، مما يمنحه شعور التحدي و المثابرة ليكون قدر تلك المسؤولية والثقة التي وضعت فيه؛

### الفرع التاسع: المدح والثناء

يوجه المدح و الثناء عند قيام العامل بعمل متميز، ولا بد أن يكون المدح في الوقت المناسب حتى يكون له الأثر المتوقع، ومن الأفضل أيضا أن يكون المدح على مرأى ومسمع العمال الآخرين حتى يشعر ذلك العامل بالفخر، وأيضا يتحرك لدى الآخرين مشاعر الغيرة الإيجابية وروح المنافسة<sup>3</sup>؛

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، "الإدارة المعاصرة"، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص400.

<sup>2</sup> مصطفى كامل أبو العزم عطية، "السلوك التنظيمي"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، ص165.

<sup>3</sup> عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، "الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص286.

الفرع العاشر: الإصغاء

من مميزات المدير الناجح أنه يملك فن الإصغاء، وذلك بالاهتمام بمشاكل العمال وتحسيسهم بتأييد المؤسسة لهم، أيضا الإصغاء لمشاكل العمال في عمله ومناقشة حلول عملية معهم<sup>1</sup>؛

الفرع الحادي عشر: الاتصالات كحافز للعاملين

إن نظام الاتصالات الفعالة تلعب دور مهما في تحفيز الأفراد، فهو يزودهم بكل أنظمة المؤسسة وسياساتها وإجراءات التشغيل فيها و خططها المستقبلية، كما يتمكن المشرفين والأطر العليا من فهم أهداف الأفراد وأفكارهم، وهو ما نسميه بالمعلومات المرتدة فهناك حوافز كثيرة تحفز الأفراد، من بينها<sup>2</sup>:

- **الاجتماعات بمختلف أنواعها:** وتعتبر الاجتماعات من بين أهم وسائل الاتصال التي تحفز لأفراد وتدفعهم، لأنها تزيد من حماسهم وتنمي روح العمل الفريقي، وهي وسيلة للتعرف على نقاط القوة و الضعف للمشاركين؛
- **نظام الاقتراحات:** ويعتبر من الأساليب الحديثة لإثارة اهتمام العاملين بوظائفهم و سير العمل في المؤسسة، وتشجيعهم لتقديم أفكار بناءة بشأن تنظيم العمل وتبسيط إجراءاته و تقديم الاقتراحات التي تكون عادة كتابية، وتستخدم طرق عديدة من بين ذلك ، صناديق الاقتراحات، لجان الاقتراحات، و يعتبر هذا النظام وسيلة ديمقراطية واعية، وعند تقديم الاقتراحات يتم مكافئة الأفكار المقبولة معنويا وذلك بالتقدير والثناء ، و أحيانا يتم مكافئتها ماديا؛
- **صالات وألبومات الصور:** ويمكن لنظام الاتصال أن يوفر صالة للصور، و التي تضم صورا لأصحاب الأداء المتميز والإنجاز الكبير، و يستدعي إليها زوار المؤسسة وأعضاءها للتعرف على المتميزين في الأداء و يكون ذلك بإنشاء مجموعة ألبومات الصور التي تحمل صورا لكل الأفراد الذين قدموا إنجازات متميزة و ملخصا عن تلك الإنجازات؛
- **لوحة الإعلانات:** ويتم إعلان أسماء المجدين في العمل في لوحة الإعلانات، من أجل أن يسمع بهم كل الأفراد في المؤسسة وهو حافز مهم جدا في رفع الروح المعنوية للأفراد؛

<sup>1</sup> فيصل حسونة، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص97.

<sup>2</sup> مقدور وهيب، "التحفيز و دوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة أمحمد بوقرة ببومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير، قسم تسيير المنظمات، 2007-2008، ص ، ص76،75.

- الكتيبات وصحيفة المؤسسة: يمكن للمؤسسة أن تصدر كتيبات وصحف خاصة بالمؤسسة، تضع فيها أسماء المجدين وصورهم وتذكر أداؤهم المتميز وغيرها من الأمور التي تحفز الأفراد وتحسسهم باهتمام المؤسسة بهم؛
- الاتصال الخارجي: تلعب الإعلانات الإشهارية لتحسين صورة المؤسسة، دورا هاما في رفع الروح المعنوية للعاملين وحافز لجذب العمال المهرة للمؤسسة.

و يمكن تلخيص ما سبق في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): الحوافز الإيجابية المادية والمعنوية

الحوافز الإيجابية	الفردية	الجماعية
المادية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ربط الأجر بالإنتاج؛</li> <li>- المكافآت التشجيعية؛</li> <li>- العلاوات الاستثنائية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المشاركة في الأرباح؛</li> <li>- التأمين ضد العجز والوفاة والشيوخوخة؛</li> <li>- تقديم وجبات غذائية؛</li> <li>- إسكان العاملين؛</li> <li>- نظم المعاشات.</li> </ul>
المعنوية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الثناء والمدح والتشجيع؛</li> <li>- نشر أسماء الممتازين في لوحة الشرف؛</li> <li>- اعتراف الإدارة بالجهود التي يبذلها الفرد؛</li> <li>- تقديم حوافز غير نقدية للممتازين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ظروف عمل ملائمة؛</li> <li>- علاقة طيبة بين الرؤساء والمرؤوسين؛</li> <li>- فترات راحة أثناء العمل؛</li> <li>- توفر وسائل الأمن الصناعي.</li> </ul>

المصدر : محمد الصيرفي، " إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية "، مرجع سبق ذكره، ص، ص 408،409 -  
بتصرف -

ومن خلال الجدول السابق يمكن القول أنه لكي تعد الحوافز الإيجابية ملبية لحاجات ودوافع العاملين من جهة ومصالح المؤسسة من جهة أخرى، لأن الإنتاج وتحسين النوعية والقيام بالارتكازات والاختراعات وتحمل المسؤولية والإخلاص في العمل كل هذه تعتبر نتائج جيدة وإيجابية، وعلى المؤسسة أن تقوم في مقابلها بمكافأة العاملين فيها سواء بالحوافز المادية أو الذاتية أو المعنوية.

### المطلب الثالث: الحوافز السلبية في المؤسسة

تسعى الحوافز السلبية إلى التأثير في سلوك العاملين من خلال تدخل العقاب والردع والتخويف أي من خلال العمل التأديبي، وهذه الإجراءات العقابية لا بد أن يتضمنها نظام يسمى النظام التأديبي أو نظام العقوبات في المؤسسة، و يقصد به تلك العقوبات التي تسلط على العاملين الذين يخالفون قواعد العمل أو السلوك، ويسمى البعض الحوافز السلبية، وهي كما يلي:

#### الفرع الأول: الحوافز المادية السلبية

إن الحوافز المادية السلبية تأخذ عدة أشكال من أهمها ما يلي<sup>1</sup>:

##### أولاً - عقوبات بسيطة

وتتمثل فيما يلي:

أ- **الخصم من الأجر:** و ذلك بخصم نسبة من أجر العامل نظراً لقيامه بسلوك غير مرغوب فيه، وحتى يكو هذا الإجراء نافعاً ولا يأتي بنتائج عكسية لا بد على الإدارة أن توضح صراحة ما هي السلوكيات التي ينجم عنها هذا الخصم، و إلا أحس العامل بعدم العدالة وبالتالي نتائج عكسية؛

ب- **الحرمان من العلاوات أو المكافآت أو تأجيل استحقاقها:** وهي أيضاً عقوبة بسيطة تلجأ إليها الإدارة بغرض تقويم السلوك، ونفس الكلام الذي قلناه في الخصم من الأجر ينطبق عليها في حال ما أردنا أن تؤدي الغرض الذي وجدت من أجله.

##### ثانياً - عقوبات قاسية:

تتمثل فيما يلي:

أ- **التنزيل:** ويقصد به إعادة تخصيص الفرد ليشغل وظيفة ذات أجر ومكانة ومسؤولية أقل، وطبعاً لهذه الطريقة جانب معنوي أيضاً، فهي تخلف آثار نفسية خطيرة جداً لدى العامل، ما يجعل المؤسسات تحجم عن استعمالها إلا في الضرورة القصوى؛

<sup>1</sup> بالاعتماد على:

- محمد حافظ حجازي، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص، ص 236، 237.  
- مصطفى نجيب شوايش، "إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد"، مرجع سبق ذكره، ص 214.

ب-النقل: ويعني به إعادة تخصيص الفرد على وظيفة أخرى لا تختلف عن الوظيفة السابقة، فهي حركة أفقية من وظيفة إلى أخرى، ويستعمل هذا الأسلوب في العقاب من ناحيتين مادية، فالوظيفة الأخرى لا تكون لها نفس الامتيازات المالية، و من جانب معنوي حيث تبعد الفرد عن جماعته ومحيطه الذي اعتاد عليه؛

ج-الاستغناء: يشير الاستغناء في معناه الاصطلاحي العام إلى عملية إسقاط الفرد في قوائم الأجور لأسباب منتظمة، أو سوقية، أو تكنولوجية، و تستخدم المؤسسات طريقة الاستغناء كوسيلة للتخلص من الأفراد غير المرغوب في سلوكهم؛

د-الفصل: ويعتبر الفصل من العمل عملية استبعاد نهائية بسبب مخالفات و سلوكيات مادية ملموسة غير مرغوب فيها مما يضر بالصالح العام للمؤسسة، و هذه الطريقة من أصعب الطرق في تنفيذها حيث تحمي القوانين جلها العامل من الفصل وعليه تحتاج إلى إجراءات قانونية محكمة حتى تأتي ثمارها.

و يختلف الاستغناء عن الفصل كون الفصل يعد نهائياً بينما في الاستغناء يمكن الاستعانة بالعامل المستعنى عنه مرة أخرى عندما تزول الأسباب سواء باستدعائهم لذات الوظيفة أو لوظيفة أقل.

### الفرع الثاني: الحوافز المعنوية السلبية

لكل شيء نقيض و كما تستعمل الحوافز المعنوية الإيجابية يتحتم على المسؤول أحيانا استعمال الحوافز المعنوية السلبية لتجنب تكرار السلوك غير المرغوب فيه كنوع من أنواع العقاب، و تكون هذه الحوافز السلبية المعنوية على مستوى الفرد أو على مستوى الجماعة كما يلي<sup>1</sup>:

#### أولاً: الحوافز المعنوية السلبية الفردية

و يتمثل أهمها فيما يلي:

أ-توجيه إنذار: قد يوجه المشرف أو المدير إنذار إلى الفرد عند إخلال هذا الأخير بواجباته و تجاوز حدوده، ويفضل أن يكون حصول الآخرين خصوصاً في المرة الأولى؛

<sup>1</sup> محمد حافظ حجازي، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 236.

ب- **التنبية و اللوم:** يقوم المشرف بتنبية و تذكير العمال بالعقوبات الناجمة عن مخالفة القواعد المعمول بها من حين لآخر، بالإضافة إلى إلقاء اللوم على العامل في حال تسببه في خطأ أو تكرار ذلك الخطأ عدة مرات؛

ج- **عدم المشاركة في الاقتراحات و اتخاذ القرارات:** يقوم المشرف بعزل الفرد الذي لم يقم بالسلوك المطلوب، أو الذي يتخطى الحدود المسطرة عن المشاركة في اتخاذ القرارات، و هو حافز معنوي يؤثر في الفرد وخاصة إذا شارك الجميع ما عداه، كما يمكن للمشرف أن يجرمه من المشاركة في نظام الاقتراحات وبالتالي حرمانه من إمكانية الحصول على المكافآت المادية والمعنوية؛

د- **الحرمان من التكوين:** يحرم الفرد من التكوين كعقاب لما بدر منه من تجاوزات، وذلك عن طريق منعه من المشاركة في الدورات والندوات التثقيفية وعدم حصوله على بعثة من البعثات إلى الخارج لاكتساب المزيد من الخبرات والمهارات التي تمكنه من التقدم في الوظيفة؛

هـ- **الحرمان من الترقية:** يمكن على المؤسسة أن تحجب على العامل فرص الترقية نظراً لصدور بعض الأفعال المشينة منه؛

و- **التحويل إلى التحقيق و مجلس التأديب:** تحول المؤسسة العامل الذي يشتبه فيه بأداء غير مشروع إلى التحقيق،

وإذا ثبت فيه ذلك تحوله إلى مجلس التأديب وهو ما يؤثر في معنويات الأفراد، كما يمكن للمؤسسة أن ترفع دعوى مدنية أو جنائية ضد العامل و هذا إذا تضمن فعله خسارة كبيرة للمؤسسة أو احتوى سلوكه على فعل إجرامي طبقاً للقوانين المعمول بها؛

### ثانياً- الحوافز المعنوية السلبية الجماعية

ويمكن أن نميز فيها ما يلي:

أ- **نشر أسماء المقصرين في لوحة الإعلانات:** يمكن للمؤسسة نشر أسماء المهملين والمقصرين في لوحة الإعلانات من أجل أن يعتبر منها الآخريين، بهدف تأديبهم؛

ب- **فك جماعات العمل:** يمكن للمؤسسة أن تفك جماعات العمل عملت على التآمر ضد مصلحة المؤسسة ككل، كما يمكن للجماعة أن توقف أحد أعضائها من انتماءها لها، وذلك عقاباً له لما بدر منه.

ومن خلال ما سبق يمكن استنتاج الجدول التالي:

الجدول رقم (04) : الحوافز السلبية المادية والمعنوية

الجماعية	الفردية	الحوافز الإيجابية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- حرمان الجماعة من المكافآت التشجيعية</li> <li>- حرمان الجماعة من المميزات المادية لباقي الجماعات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الخصم من الراتب</li> <li>- الحرمان من العلاوات</li> <li>- الوقف عن العمل</li> <li>- تأخير الترقية</li> <li>- خفض الراتب</li> <li>- خفض الدرجة</li> <li>- الحرمان من المكافآت</li> </ul>	المادية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- حرمان الجماعة من النشاط الاجتماعي والرياضي</li> <li>- التهديد بالعقاب الجماعي</li> <li>- توجيه إنذار جماعي</li> <li>- تحويل المجموعة للتحقيق.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توجيه إنذار</li> <li>- التأديب</li> <li>- التهديد بالعقاب</li> <li>- التحويل للتحقيق</li> <li>- نشر أسماء للمهملين في قوائم خاصة</li> </ul>	المعنوية

المصدر: محمد الصيرفي، "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، مرجع سبق ذكره، ص، ص 408، 409-

بتصرف -

ومن خلال الجدول نلاحظ أن هناك تنوع في الحوافز السلبية وذلك لأن لها أهمية كبيرة في المؤسسة، وقد دلت التجارب والدراسات التي أجريت في هذا المجال إلى أن الحافز السلبي يؤدي إلى إنتاجية أعلى في مدى قصير، لكن يصاحبها انخفاض في الروح المعنوية للعاملين، وما ينتج عن ذلك من أعراض سلوكية مثل ارتفاع الغياب، ومعدل دوران العمل،\* وهذا بالإضافة إلى شيوع روح الاستياء من العمل وظروفه.<sup>1</sup>

\* معدل دوران العمل = متوسط عدد العاملين المعيّنين والتاركين للعمل خلال فترة 100 x متوسط عدد العاملين خلال الفترة

<sup>1</sup> مصطفى نجيب شاويش، "إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد"، مرجع سبق ذكره، ص 215.



### المبحث الثالث: الدوافع وعلاقتها بالحوافز

يربط علماء السلوك بين الدوافع والحوافز، ولكي يكون هناك أثر للحوافز على الفرد يجب أن نخطب دوافع الفرد أو أحدها على الأقل لكي تحقق الهدف من الحافز والذي بدوره يحتاج إلى قياس، فإذا كان الحافز لا يحقق الهدف الذي وضع من أجله، فإن الحافز هنا لا قيمة له ويدخل من باب تضييع الوقت والجهد وإضافة للمال.

فبعدما تطرقنا في المبحث السابق إلى مفهوم وأهمية الحوافز ومختلف نظرياتها وأنواعها سنتطرق في هذا المبحث إلى

العناصر التالية:

- مفهوم الدوافع؛
- أنواع الدوافع؛
- علاقة الدوافع بالحوافز.

#### المطلب الأول: مفهوم الدوافع وخصائصها

لقد حاز موضوع الدوافع على كثير من الاهتمام من قبل الباحثين في عدة مجالات باعتباره القاعدة المتينة لإرساء نظم سليمة للحوافز، وفيما يلي سنحاول التطرق إلى مفهوم الدوافع وخصائصها.

#### الفرع الأول: مفهوم الدوافع

الدوافع لغة : الدفع : أي الإزالة بقوة وتدافعوا الشيء : دفعه كل واحد منهم عن صاحبه، وتدافع القوم أي دفع بعضهم بعضاً، والدافع هو حاجة غير مشبعة يؤدي إلى سلوك معين للفرد، ويتحدد هذا السلوك اعتماداً على قوة الدافع، فالبحث عن الأكل يأتي من واقع طبيعي هو الجوع، وبمجرد إشباع هذه الحاجة ينقضي هذا السلوك، كما يمكن تعريف الدافع على أنه : "حاجة غير مشبعة أو حاجة داخلية تتبع من داخل الفرد، وتحدث نوعاً من عدم التوازن والتوتر وهذه الحاجة غير المشبعة تدفع الفرد لاتخاذ سلوك اتجاه هدف محدد"<sup>1</sup>.

كما تعرف الدوافع بأنها " حالة داخلية تشحن، تنشط أو تحرك وتقود وتوجه السلوك نحو أهداف، هذه القوة الداخلية المحركة هي دافع"<sup>2</sup>.

وتعرف بأنها "عبارة عن محركات داخلية توجه سلوك الفرد نحو الوصول إلى هدف معين"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عون مفيد عبد الله السقا، "الدوافع النفسية والحوافز وعلاقتها بأداء العاملين"، مرجع سبق ذكره، ص 8.

<sup>2</sup> سعاد نائف البرنوطي، "إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد"، مرجع سبق ذكره، ص 344.

<sup>3</sup> عبد الباري إبراهيم درة، محفوظ أحمد جودة، "الأساسيات في الإدارة المعاصرة، منحنى نظامي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2010، ص233.

كما يعرف الدافع بأنه " رغبة وتعهد العامل، يتم إظهارها في الوقت المناسب باعتبارها جهداً".<sup>1</sup> وتعرف بأنها " الحاجات والرغبات والحوافز الداخلية لدى الفرد، حيث أنها تحركه نحو الهدف المحدد سواء كان ذلك بوعي تام أو لا شعورياً".<sup>2</sup>

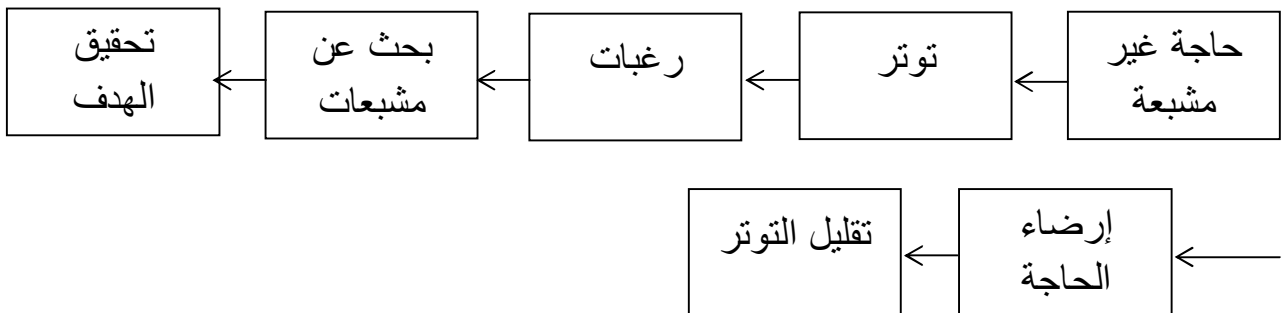
و تتمثل الدوافع في "رغبات الإنسان وحاجاته وتوقعاته ونواياه التي يسعى دائما إلى إشباعها وتحقيقها ليعيد الارتياح و التوازن إلى نفسه،"<sup>3</sup> وتزداد قوة الدافع وحدته كلما كانت درجة إشباع تلك الحاجة أقل من المطلوب، بمعنى آخر أن دوافع الفرد تنبع منه وتدفعه إلى السلوك في اتجاه معين و بقوة محددة.

ومن خلال التعاريف السابقة نجد أنها تشترك في أن الدوافع تنبع من داخل الفرد وبذلك تتفاوت درجاتها، و يمكن وضع التعريفات المتعددة للدافع ضمن ثلاثة أقسام و هي :

- يعرف فيه الدافع على أنه مسبب للسلوك الذي يقوم به الفرد؛
- يعرف فيه الدافع على أنه حاجة غير مشبعة؛
- يعرف فيه الدافع على أنه قوة داخلية تضغط على الفرد، تثير سلوكه وتحركه وتوجهه وتحدد شدته.

فالدوافع القوية لدى العامل تدفعه وبقوة لإشباع حاجاته وفق سلوك معين وبناء على المؤثرات الخارجية، نجد الدوافع تمثل "الحاجات وقوى داخلية للفرد تشكل أساسا السلوك"،<sup>4</sup> ذلك الذي يحقق للفرد هدفه مع الاستعانة بالجهد والقوة المتوفرين، وكذا العوامل التنظيمية بمحيط العمل.

الشكل رقم (03) : نموذج عملية ظهور الدافع



المصدر: نوري منير، "تسيير الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 283.

<sup>1</sup> فيصل حسونة، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 79.

<sup>2</sup> جمال الدين لعويسات، "السلوك التنظيمي، التطور الإداري"، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص 12.

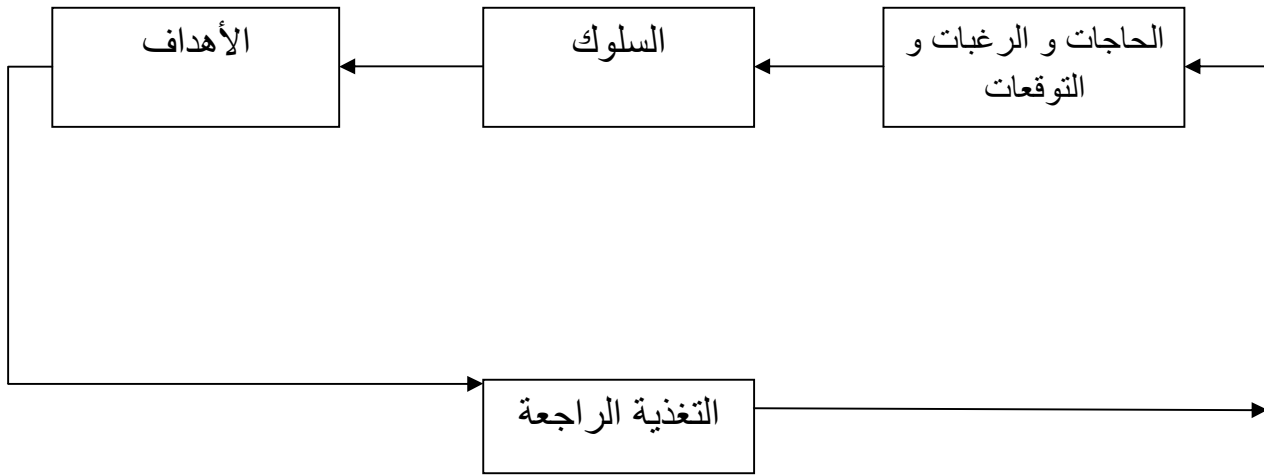
<sup>3</sup> سامر جلدة، "السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة"، مرجع سبق ذكره، ص 99.

<sup>4</sup> حسين حريم، "السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص 108.

من الشكل السابق يتضح لنا أن الدوافع تعني الرغبة لدى الأفراد في بذل أقصى جهود ممكنة لتحقيق الأهداف، أي أنها المحركات الداخلية للسلوك الذي يثير أداء العمل، حيث يعتمد على درجة قوة الدافع أو الرغبة. و يمكن القول أنه يجب تحريك دوافع الفرد من خلال الدافعية\*، ومما يلقي الضوء على فهم مديري الموارد البشرية للدوافع والدافعية فهمهم للطريقة التي تؤثر فيها الدوافع على السلوك أو ما نسميه بالعملية الدافعية، فالعاملون في مؤسسة ما، يملكون بدرجات مختلفة الشدة، حاجات ورغبات وتوقعات، وتخلق هذه الحاجات والرغبات والتوقعات توترا في نفوسهم يشعرون معه أنهم غير مرتاحين، واعتقادا منهم بأن سلوكا ما يقلل من إحساسهم بالتوتر، فإنهم يتصرفون تصرفات معينة، ومن ثم فإنهم يوجهون سلوكهم نحو هدف تقليل التوتر، ويرسل القيام بهذا السلوك إشارات تكون بمثابة معلومات راجعة إلى هؤلاء العمال عن تأثير سلوكهم<sup>1</sup>.

الشكل التالي يوضح عملية الدافعية الأساسية:

الشكل رقم(04): عملية الدافعية الأساسية



المصدر: مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 385.

و من خلال الشكل نلاحظ أن نموذج عملية الدافعية هي نموذج بسيط، و لكنه غير ذلك في واقع الحال ، فالدافعية عملية معقدة التركيب ذلك للأسباب التالية:

\* الدافعية: هي كل ما يتعلق بتلك الموارد التي تنشط السلوك الإنساني، أو تحافظ عليه في مستوى معين أو توجه وجهة معينة أو توقعه.  
<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين"، مرجع سبق ذكره، ص 384.

- لا يمكن رؤية الدافع للعمل، بل يمكن استنباطه استنباطاً ومن هنا فإنه إذا رأينا إنساناً يبذل جهداً مميزاً في العمل، فليس معنى ذلك أن دافعه لذلك قوي، فقد يكون هناك أسباب أخرى كرهبته في الهروب من البيت أو رغبته في إنجاز مهامه ليستطيع أخذ إجازة؛
- للإنسان حاجات أو توقعات متعددة، تتغير باستمرار وقد تتضارب معاً؛
- يشبع الأفراد حاجاتهم بطرق مختلفة، مما يزيد العملية تعقيداً؛
- أن إشباع حاجة ما لإنسان ما، قد يؤدي إلى ازدياد في قوة تلك الحاجة وليس إلى إطفائها؛
- من النادر أن نجد دوافع وحاجات منفصلة، بل كثيراً ما تكون مجموعة وحاجات؛
- أن السلوك الهادف لا يشبع جميع الأحوال حاجات الإنسان، فكثيراً ما تحدث تحولات وعقبات مما يؤدي إلى حدوث سلوك آخر غير السلوك الإشباعي للحاجات.

### الفرع الثاني: أهمية الدوافع

- إن دراسة وتشخيص الدوافع ذات أهمية كبيرة كل من الأفراد العاملين والمؤسسة وإن أهم الفوائد المترتبة عن ذلك ما يلي<sup>1</sup>:
- إن الدوافع تشكل الأساس أو العامل المؤثر على أداء الأفراد، لذا فإن تشخيص هذه الدوافع يساعد المؤسسة على إشباعها بالوسائل التحفيزية المناسبة سواء منها الحوافز المادية أو المعنوية؛
  - الدوافع تحرك السلوك الإنساني ذلك لأنها تمثل قوى الفرد وهي أيضاً توجه هذا السلوك؛
  - تؤدي الدوافع الإيجابية إلى زيادة التعاون بين الأفراد أنفسهم وبين الأفراد والإدارة؛
  - دوافع الفرد تحدد على أساسها شدة السلوك وفاعليته، فعندما تكون أحد دوافع الفرد ملحة مثل: الدافع لتقدي الذات والاحترام، فإن هذا المستوى من الدوافع يحدد مستوى شدة سلوك هذا الفرد بهدف تحقيق هذا الدافع؛
  - تساعد الدوافع الإيجابية في تقليل الصراعات بين الأفراد والمجموعات داخل المؤسسة؛
  - تؤدي الدوافع الإيجابية إلى زيادة التعاون بين الأفراد والمجموعة بداخل المؤسسة؛

<sup>1</sup> بالاعتماد على:

- شريف وحيدة، "التحفيز وطبيعة الملكية في المؤسسات الاقتصادية"، مذكره مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة أمحمد بوقرة بيو مرساد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، 2010، ص16؛
- زاهد محمد الديري، "إدارة الموارد البشرية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص، ص299، 298؛
- سامر جادة، "السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة"، مرجع سبق ذكره، ص، ص103، 102-بتصرف-

-الدوافع توجه السلوك ،فكل سلوك له هدف وبالتالي فإنه يوجه إلى تحقيق هذا الهدف ودوافع الفرد هي التي توجه السلوك نحو هدف معين يمكن تحقيقه ، فلا يمكن أن نتصور أن شخص ما لديه دافع قوي للشرب ثم يتجه سلوكه نحو النوم؛

- تؤدي الدوافع الإيجابية إلى زيادة إبداع الأفراد في العمل أي استثمار القدرات الكامنة سيزداد بزيادة الدوافع الإيجابية؛  
- يساعد تشخيص دوافع العاملين من حيث الاتجاه والمستوى في تحديد التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة، فالمؤسسات التي تمتلك موارد بشرية من ذوي الاحتياجات العليا، لا تنتهج نفس الإستراتيجية مقارنة بالمؤسسات التي تملك موارد بشرية من ذوي الاحتياجات الدنيا؛

- يساعد تشخيص الدافع بصفة كبيرة المؤسسة في إعداد وتصميم البرامج التحريبية المؤثرة في الدوافع وتنميتها؛  
- يعد تشخيص الدافع ذو أهمية كبيرة في المؤسسة في إعداد وتصميم البرامج التحريبية المؤثرة في الدوافع وتنميتها؛  
- تساعد الفرد على زيادة معرفته بنفسه وبغيره، وتدفعه إلى التصرف بما تقتضيه الظروف والمواقف المختلفة لان الدافعية\*  
محرك لسلوك الفرد؛

- يعمل الدافع القوي على تأخير ظهور التعب والملل، وبذلك فهو يزيد من يقظة الفرد ومن عطائه وإنتاجيته؛  
- تساعد الدوافع على التنبؤ بالسلوك الإنساني وبالتالي يمكن توجيه السلوك إلى وجهات معينة يدور في إطار مصالحه ومصالح المؤسسة؛

ومن الجدير بالذكر بأن الدوافع العاملين تتباين بتباين المكونات الشخصية كالسمات الذهنية والجسمية والقيم والاتجاهات وتباين المتغيرات البيئية المحيطة بهم.

### الفرع الثالث: خصائص الدوافع

للدوافع عدة خصائص ومنها ما يلي :<sup>1</sup>

- **للدوافع وجوه ومظاهر عدة:** حيث أن الباحثين حللوا أوجه الدوافع ومظاهرها المختلفة فمنهم من بحث عن كيفية تحركها وتوارثها، وآخرون تناولوا كيفية توجيهها وجهة معينة وفريق ثالث تناول العوامل التي تؤثر على ديمومتها أو كيفية إيقافها، ومن هنا نرى للدوافع وجودها ومظاهر متعددة؛

-**الدافعية :** ظاهرة متميزة وفريدة لكل إنسان خصائص تميزه عن غيره؛

\*هناك فرق بين الدوافع والدافعية، حيث أن الدوافع هي : " الرغبات والحاجات وأية قوى مشابهة تسير نحو السلوك الإنساني، نحو أهداف معينة"، فتكون الدافعية، هي "كل ما يتعلق بتلك الموارد التي تنشط السلوك الإنساني، أو تحافظ عليه في مستوى معين أو توجه وجهة معينة أو توقعه".  
<sup>1</sup> شريف وحيدة، "التحفيز و طبيعة الملكية في المؤسسات الاقتصادية"، مرجع سبق ذكره، ص 17.

- **الدافعية ذات توجه قصدي:** بمعنى أن دوافع الفرد تمثل خياره للسلوك الذي سيسلكه من بين عدد من الخيارات السلوكية المتاحة وبالتالي فالدوافع لديه تكون عن قصد مسبق؛

- **الدافعية عملية معقدة التركيب:** وذلك لأنه لا يمكن رؤية الدافع للعمل، وإنما يمكن استنباطه إضافة إلى أن الإنسان له حاجات وتوقعات متعددة تتغير باستمرار وقد تتضارب معاً، وكذلك الأفراد يشبعون حاجاتهم بطرق مختلفة، مما يزيد العملية تعقيداً، إن إشباع حاجة الإنسان قد تؤدي إلى زيادة قوة تلك الحاجة، وليس إلى إطفائها، ومن النادر أن نجد دوافع وحاجات منفصلة بل كثيراً ما تكون مجموعة دوافع متداخلة إضافة إلى أن السلوك الهادف لا يشبع في جميع الأحوال حاجات الإنسان، فكثيراً ما تحدث تحولات وعقبات، مما يؤدي إلى حدوث سلوك آخر غير السلوك الإشباعي للحاجات؛

- **الدوافع ليست سلوكاً ولا أداءً بحد ذاته،** فهي تتعلق بالعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في اختبار الفرد لسلوك معين، وإنما مسببات السلوك لكنها ليست السلوك الذي يظهر بأن الدوافع ذات اتجاهين مرتبطين هما قوة الدفع وهدف تحقيقها، حيث أن الدوافع توجه الفرد نحو إشباع حاجاته وتحقيق أهدافه، فالفرد يسعى للحصول على المال بحكم الحاجة، مثلاً (دافع) فإنه يقوم باختيار العمل الإضافي (الهدف)، وهكذا تعد الدوافع بمثابة الرغبة أو قوة الحماس الذي ينعكس على شكل كثافة الجهد المبذول نحو العمل والأداء.

ثمة نظريات عديدة تفسر الدوافع وهدف هذه النظريات في النهاية هي التنبؤ بالسلوك الإنساني، وهذه الخاصية مرتبطة بالخاصية السابقة.

فبعدما تطرقنا في المطلب السابق إلى مفهوم الدوافع وأهميتها ومختلف خصائصها سنتطرق في المطلب الثاني إلى مختلف أنواع الدوافع.

### المطلب الثاني: أنواع الدوافع

تكمن صعوبة دراسة وتحديد الدوافع (بشكل يتفق حوله الباحثون والمتخصصون) في أنها عوامل داخلية لا يمكن قياسها، أو رؤيتها بشكل مباشر، وإنما يمكن معرفتها من خلال الآثار المقترنة بأنماط السلوك الإنساني والمؤثرة فيه، و قبل التطرق إلى أنواع الدوافع فمن الأهمية بمكان التعرض إلى أسباب الاستدلال على الدوافع، وهي تظهر العلاقات المركبة بين الدوافع والسلوك وتوضح التعقيد في عملية الدافعية، وهذه الأسباب ما يلي<sup>1</sup>:

- اختلاف التعبير عن الدوافع من مجتمع لآخر ومن شخص لآخر ومن زمان لآخر؛

- قد يختلف السلوك لنفس الدوافع (اختلاف السلوك وتشابه الدوافع)؛

<sup>1</sup> محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد تعيلب، "إدارة الموارد البشرية"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ط1، 2010، ص221.

- قد يتشابه السلوك لدوافع مختلفة (اختلاف الدوافع وتشابه السلوك)؛
- قد تتخذ الدوافع أشكالاً مضللة؛
- يمكن التعبير عن دوافع متعددة خلال سلوك واحد.

ويمكن تقسيم الدوافع بشكل عام إلى ما يلي<sup>1</sup>:

### الفرع الأول: الدوافع الأولية

على الرغم من عدم وجود اتفاق شامل بين علماء النفس على تقسيم موحد للدوافع، إلا أنهم لم يختلفوا من حيث وجود دوافع غير مكتسبة تفرزها طبيعة التفاعلات النفسية والتي سميت بـ "الدوافع الفيزيولوجية، أو البيولوجية، أو الفطرية، أو الأولية"، وغالبا ما تكون هذه الدوافع في مركز الصدارة من حيث أهميتها، كما وردت في نظرية ماسلو للحاجات، و كذلك لدى العديد من نظريات الدوافع الأخرى. ومن أكثر هذه الدوافع شيوعاً، الجوع، والعطش، والحاجة إلى الحفاظ على النوع، والجنس والأمومة ... الخ.

### الفرع الثاني: الدوافع العامة

تعد هذه الدوافع بمثابة الوسيط بين كل من الدوافع الأولية والثانوية (التي سترد أدناه). وقد تجاهلت نظريات الدوافع في الماضي أهميتها، غير أنها أصبحت الآن، في ظل المفاهيم الحديثة للدوافع، من بين المتغيرات الأساسية التي تقترن بالسلوك التنظيمي\*، وأكثرها أثراً في السلوك الإنساني، وبمواقف محدودة، من بعض الدوافع الأولية والثانوية، وهي تشمل دوافع عديدة، مثل دوافع الجدارة، وحب الاستطلاع، والعاطفة، والنشاط، وقد احتلت حديثاً أهمية متزايدة في دراسة السلوك الإنساني في المؤسسة.

### الفرع الثالث: الدوافع الثانوية

الدوافع الثانوية هي من الدوافع المؤثرة في دراسة سلوك الإنسان في المجتمع الحديث، لأن الدوافع الأولية لا تحرك سلوك الأفراد لوحدها في المجتمعات المختلفة، وإنما تلعب الدوافع الثانوية كذلك دوراً كبيراً في هذا الخصوص، وعلى سبيل التمييز بين الدوافع الأولية والثانوية، فإنه لا بد لكي يكون الدافع ثانوياً أن يكون مكتسباً من خلال التفاعلات البيئية التي أفرزت أثره في توجيه سلوك الفرد، ومن هذه الدوافع، دافع الانتماء، ودافع القوة والسلطة، ودافع الأمان، ودافع المركز الاجتماعي، ودافع الذات.

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع، "نظرية المنظمة"، مرجع سبق ذكره، ص 217.  
\* السلوك التنظيمي: هو ما يتعلق بدراسة سلوك واتجاهات وأداء الأفراد، هدفه هو التعرف على مسببات السلوك، التنبؤ بالسلوك في حالة التعرف على المسببات، والتوجيه والسيطرة والتحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات؛

ومما لا شك فيه بأن الدوافع بأنواعها الثلاث تحدد سلوك الفرد نحو أداء عمل معين، إلا أنه من الصعوبة بمكان الاستدلال، من خلال ذلك السلوك، على نمط الدوافع التي توجه سلوك الأفراد، فالأفراد يتباينون في قيامهم بالسلوك حسب الدوافع المختلفة، وقد أشار "هلكارد واتكسون" إلى صعوبة الاستدلال على الدوافع الإنسانية من خلال ملاحظة سلوك الفرد، وذلك لعدة أسباب: <sup>1</sup>

أ- يختلف التعبير عن الدوافع الإنسانية من حضارة إلى أخرى، ومن فرد لآخر في ذات الحضارة؛

ب- قد تعبر الدوافع المتشابهة عن أداء سلوك مختلف للأفراد؛

ج- قد تعبر الدوافع المختلفة عن أداء سلوكيات متشابهة للأفراد؛

د- يمكن للدوافع أن تتخذ أشكالاً مضللة لتحديد السلوك الإنساني؛

هـ - يمكن أن يعبر السلوك الواحد عن مجموعة من الدوافع المختلفة.

ولذلك يمكن القول بأن الدوافع غالباً ما تنطوي على العديد من الجوانب التي تتسم بالتعقيد الكبير في دراسة أبعادها وتحديد الجوانب المتعلقة بها، إذا لا يمكن إيجاد العلاقة البسيطة والمباشرة التي يمكن التنبؤ بها، بشكل دقيق بين الدوافع والسلوك، ولكن تبقى الدوافع تلعب دورها الكبير في صياغة معالم السلوك الإنساني في المؤسسة، وتلعب في إطاره العام، دوراً أساسياً في تمكين الفرد من تحقيق أهدافه وإشباع حاجاته المتنافية والمتنوعة.

و يمكن القول أن هناك تصنيف آخر للدوافع كما يلي:<sup>2</sup>

- دوافع أولية متعلمة : وهي دوافع لا يتعلمها الإنسان لكونها فطرية أو غريزية، المجموعة الأكبر من هذه الدوافع هي " دوافع البقاء" وذلك لأن إشباعها ضروري لبقاء الكائن الحي، وتمثل الحاجة للطعام والماء الحاجة إلى التخلص من التعب؛

- دوافع ثانوية متعلمة أو مكتسبة : وهي دوافع يتعلمها الإنسان، ويكتسبها من البيئة التي ينشأ فيها، ولهذا نسميها أيضاً بدوافع متعلمة، وهذه تختلف بإخلاف الأفراد كما تتغير بالنسبة للفرد الواحد،

- دوافع مركبة: وهي دوافع تشترك في خصائص متعلمة وغير متعلمة أي لها خصائص أولية وخصائص ثانوية، ويختلف العلماء على قائمة الدوافع المتعلقة و المركبة، وما هو متعلم أو مركب لذلك سنتعامل معها هنا كمجموعة واحدة.

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع، "نظرية المنظمة"، المرجع السابق، ص 273.  
<sup>2</sup> سعاد نانف برنوطي، "إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد"، مرجع سبق ذكره، ص 351.

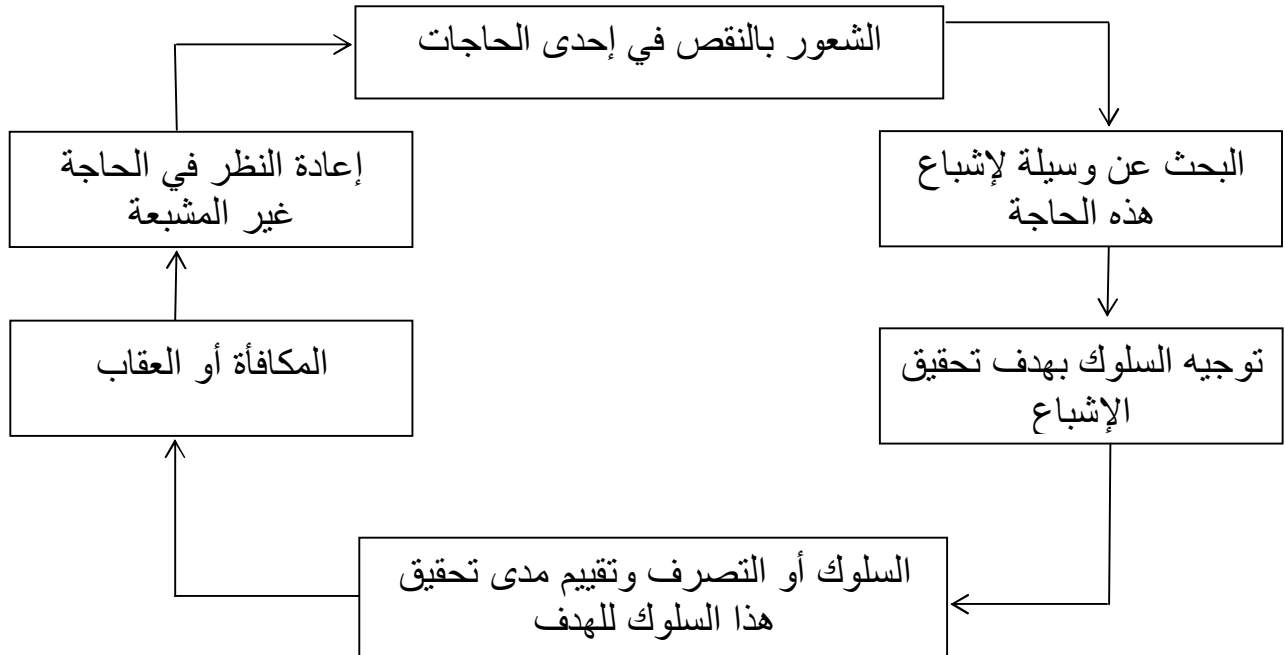


المطلب الثالث: علاقة الدوافع بالحوافز

إن الصلة بين الدافع والحوافز صلة وثيقة جدا، كالصلة التي تربط بين المثير والاستجابة له، ولا يستثير الحافز الدافع فقط، بل يوقظ معه المشاعر التي تصاحب إرضاء الدافع، وقد يخاطب الحافز أكثر من دافع، وهذا ما يحدث في معظم الأحيان، فإذا كانت الترقية تعتبر حافزا على العمل، فنحن لا ننظر إليها على أنها حافز مادي فقط بخاطب فينا دوافع البقاء، بل ننظر إليها على أنها حافز معنوي أيضا يوقظ في أنفسنا الكثير من الدوافع الاجتماعية، ويمكننا أن نحكم على قوة الحافز بمدى قوة إغرائه، وإثارته للدوافع، وكلما خاطب الحافز عددا كبيرا من الدوافع في الوقت نفسه زادت قوته واتسع مدى تأثيره.<sup>1</sup>

وبالتالي ونظرا لأهمية الحوافز في المؤسسة، فمن الضروري جدا عدم الخلط بين مفهوم الدوافع ومفهوم الحوافز لأنهما لا يكتسبان نفس المعنى، ولكن يصبان في نفس الوعاء وهو العمل، وتعبير عن حاجاته وتظهر على شكل سلوك وتصرف موجه نحو تحقيق طموحاته، أما الحوافز فهي تلك العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع حاجاته الإنسانية المتزايدة باستمرار، أما على مستوى المؤسسة فإن هذه الحاجات الإنسانية هي المصدر الأساسي لدوافع الموارد البشرية والمحدد الرئيسي لسلوكهم.<sup>2</sup> ويوضح الشكل التالي النظام الديناميكي للدوافع.

الشكل رقم (05) : الدوافع كنظام ديناميكي لإشباع الحاجات



المصدر : محمد الصبري، "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، مرجع سابق ذكره، ص 415.

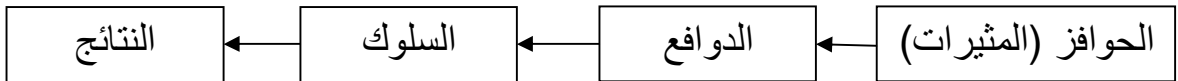
<sup>1</sup> حسين بن صالح بن محمد الزهراني، "الحوافز الوظيفية بين الواقع والمأمول لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة الطائف"، مرجع سبق ذكره، ص 14.

<sup>2</sup> علي غربي وآخرون، "تنمية الموارد البشرية"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2007، ص 207.

ويتضح لنا من الشكل كيف أن الحاجة تؤدي إلى تكون الدافع، والذي بدوره يولد السلوك أو التصرف من أجل إشباع تلك الحاجة، كما نلاحظ أن السلوك الإنساني والذي يقصد به النشاطات المتعددة التي يقوم بها الفرد أثناء حياته ليشبع حاجاته ويحقق أهدافه وتوقعاته ويتكيف مع متطلبات الحياة، يتحدد تبعاً للدوافع والحوافز والتي تتمثل في العوامل المحيطة بالفرد.

ويظهر الشكل التالي العلاقة بين الحوافز والسلوك:

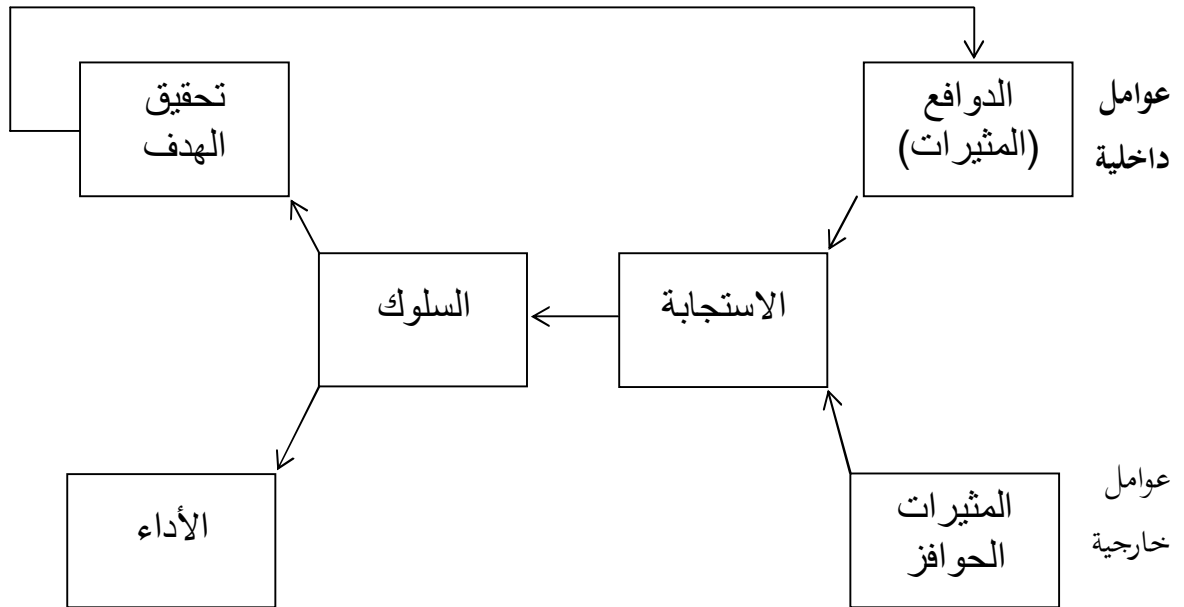
الشكل رقم (06): العلاقة بين الحوافز والسلوك



المصدر: خالد عبد الرحيم الهيتي، "إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي"، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2000، ص 253.

ومن خلال الشكل يتضح أن هناك علاقة بين الحافز والدافع، حيث أن الحافز هو المحرك والمسبب، الذي يحرك سلوك الفرد، بينما الدافع هو المسبب أو القوى الداخلية التي تحرك سلوك الفرد نحو الحافز أو بعيداً عنه لإشباع حاجة أو تجنب أذى، والشكل التالي يوضح العلاقة بين الدوافع والحوافز.

الشكل رقم (07): العلاقة بين الحوافز والدوافع



المصدر: عبد الباري ابراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ، "إدارة الموارد البشرية في القرن الحدي والعشرين"، مرجع سبق ذكره، ص 412.

من الشكل السابق يتضح لنا أن هناك دوافع هي عبارة عن عوامل داخلية في الفرد، ومثيرات هي الحوافز والتي تعتبر عوامل خارجية التي تحرك الفرد فيستجيب، وتدفعه لتوجيه السلوك من أجل تحسين أدائه وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

## المبحث الرابع: نظام الحوافز

إن المشكلة الأساسية التي تعاني منها المؤسسات اليوم لاسيما في البلدان النامية، تتمثل في تعاملها مع العنصر البشري لديها، وتعود بشكل رئيسي إلى إخفاقها في بناء نظام جيد للحوافز، يعمل على حث العاملين وتشجيعهم على بذل الجهد والعمل وزيادة الإنتاجية وإشباع حاجاتهم ورغباتهم في نفس الوقت، ومن هذا المنطلق سنتطرق في المبحث إلى ما يلي:

- العوامل المؤثرة في نظام الحوافز؛
- مراحل تصميم نظام الحوافز ؛
- شروط نجاح نظام الحوافز.

### المطلب الأول : العوامل المؤثرة على نظام الحوافز

إن بعض الباحثين يستخدمون تعبير الحوافز بالمعنى الواسع وبعضهم يستخدمه بالمعنى الضيق، أما الحوافز بالمعنى الواسع فهي كتعاريف الحوافز التي تطرقنا إليها في المباحث السابقة، أما الحوافز بالمعنى الضيق فتربط غالبا بكلمة نظام، فنقول نظام الحوافز أو أنظمة الحوافز، وهي موضوع بحثنا في هذا الجزء.

ويمكن تعريف نظام الحوافز كما يلي "هو خطط دفع الأجور، والتي تربط دفع الأجور المباشرة أو غير المباشرة بإنتاجية العاملين أو بأرباح الشركة".<sup>1</sup>

وهناك جملة من العوامل التي يجب التطرق إليها والتي تؤثر على نظام الحوافز وهي كما يلي :

### الفرع الأول: على مستوى الدولة

تتأثر أنظمة الحوافز بعاملين، أولهما: سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية، التي تمثلها القوانين التي تطبقها إدارات المنشآت أو المؤسسات المختلفة وثانيها: القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد والذي يتأثر به أفراد المجتمع، ويحدد رغباتهم وحاجاتهم وأولوياتهم؛

<sup>1</sup> مصطفى نجيب شاويش، "إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد"، مرجع سبق ذكره، ص 208.

### الفرع الثاني: على مستوى المؤسسة

يتأثر نظام الحوافز بثلاثة عوامل أولهما: نوع الجهاز الإداري وإمكاناته وتنظيمه وثانيهما: نوع العاملين بالمؤسسة ومدى تأهيلهم ومهارتهم وتركيبهم الاجتماعي والثقافي وثالثهما: حجم المؤسسة ونوع نشاطها وفعاليتها ومردودها بالنسبة للاقتصاد الوطني ونضيف إلى هذه العوامل ما يلي: <sup>1</sup>

#### أولاً- الأسلوب الإشرافي :

إن الأسلوب الإشرافي الذي يتبعه القائد في قيادته للعاملين معه وتوجيههم، يؤثر تأثيراً كبيراً في عملية التحفيز، فالقيادة الحافزة\* هي التي تستمد سلطتها من القدرة على التأثير على سلوك العاملين، وحثهم على حسن أداء العمل وتنفيذ الأوامر برضا وارتياح، وليس من خوف من عقاب،

#### ثانياً- الاتصال المباشر:

لا يمكن لأي قائد أن يحقق التفاعل بينه وبين مرؤوسيه دون أن يوفر لهم نظاماً مناسباً من الاتصالات،

#### ثالثاً- ظروف العمل:

لقائد دور كبير في تهيئة ظروف مادية أفضل للعمل مثل: تحسين الإضاءة والتهوية والنظافة والتحكم في الضوضاء، فكلما كانت ظروف العمل مريحة كلما كان ذلك حافزاً للعاملين نحو بذل مزيد من الجهد في العمل والارتباط به.

#### رابعاً- الجوانب التنظيمية :

يعني ذلك أبعاد المجال التنظيمي الذي يعمل بها العامل، ويشمل ذلك سياسات الأجور والمراكز الوظيفية وسياسات العمل وإجراءاته والهيكل التنظيمي للمؤسسة ، وتدور الحوافز التنظيمية للعمل في إطار إتاحة المجال لإشباع الحاجات الفردية للفرد، والتي تتضمن بجانب ما يتيح الراتب من مقابلة الحاجات الضرورية، وإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد في إطار الهيكل التنظيمي.

### المطلب الثاني: مراحل تصميم نظام الحوافز

هناك بعض الأمور التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند وضع نظام الحوافز وهي كما يلي <sup>2</sup>:

- أنه لا يوجد نظام مثالي للحوافز، فهي تختلف من دولة إلى أخرى ومن فرد إلى آخر؛

<sup>1</sup> عارف بن مائل الجريد، "التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي"، مرجع سبق ذكره، ص40، 41- بتصرف.

\*القيادة : القدرة على توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف.

<sup>2</sup> باسم عبد القادر شراب، "تقييم أثر نظام الحوافز على مستوى أداء الموظفين"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2007، ص44.

- قد تتعارض الحوافز المادية مع بعض الحوافز الأخرى، فمثلا تؤدي زيادة الإنتاج إلى زيادة الدخل، ولكن ذلك قد يؤدي ذلك أيضا إلى تقليص عدد العاملين في بعض الحالات؛
- بعض علماء النفس الصناعي يرون أن النقود قد قلت أهميتها من ذي قبل؛
- يمكن تطبيق قانون تناقص الغلة على الحوافز المادية.

### الفرع الأول: مراحل تصميم نظام الحوافز

لكي تتمكن الإدارة من تصميم نظام جيد للحوافز تقدم هنا دليلا عمليا للخطوات التي يجب أن تمر بها، وبإمكان أن تعمل من هذه الخطوات بالشكل الذي تراه مناسباً، وهذه المراحل هي كما يلي<sup>1</sup>:

#### أولاً-مرحلة الدراسة والإعداد

حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء دراسة تفصيلية لمجموعة من العوامل الإنسانية والإدارية والاقتصادية والقانونية، من حيث تركيب القوى العاملة ودوافع وحاجات الأفراد، والتغيرات التي طرأت عليها خلال الفترة السابقة، واتجاهاتها، وكذلك المعدلات الحالية للأداء، ونظم الحوافز السابقة، والقوانين، والتعليمات المنظمة لها، إلى جانب دراسة سياسات الأفراد الأخرى، كما يستلزم الوقوف عند القيم الأساسية السائدة في مجتمع المؤسسة وتوقعات الأفراد ونظرتهم إلى الحوافز ومفهوم الحقوق والواجبات، وهكذا.

#### ثانياً-مرحلة وضع الخطة

تقوم إدارة الموارد البشرية بتصنيف وتبويب وتحليل البيانات التي تجمعت لديها في المرحلة الأولى يقصد استيعاب دلالاتها وأبعادها، ثم تبدأ بوضع الخطة الخاصة بنظام الحوافز التي يجب أن تسير حسب الخطوات التالية:

- تحديد الهدف من نظام الحوافز ونشره بين العاملين جميعاً؛
- تحديد الحد الأدنى لأجر الوظيفة، في ضوء سلم الرواتب والأجور المعمول به في المؤسسة؛
- تحديد معدلات الأداء للوظيفة على أساس فردي أو جماعي؛
- تحديد معدلات الحوافز في ضوء طبيعة العمل في المؤسسة؛
- تحديد إطار لعملية تغيير الحوافز بما يتماشى وتطورات المؤسسة.

<sup>1</sup> باسم عبد القادر شراب، "تقييم أثر نظام الحوافز على مستوى أداء الموظفين"، المرجع السابق، ص45.

ثالثا- مرحلة تجريب الخطة

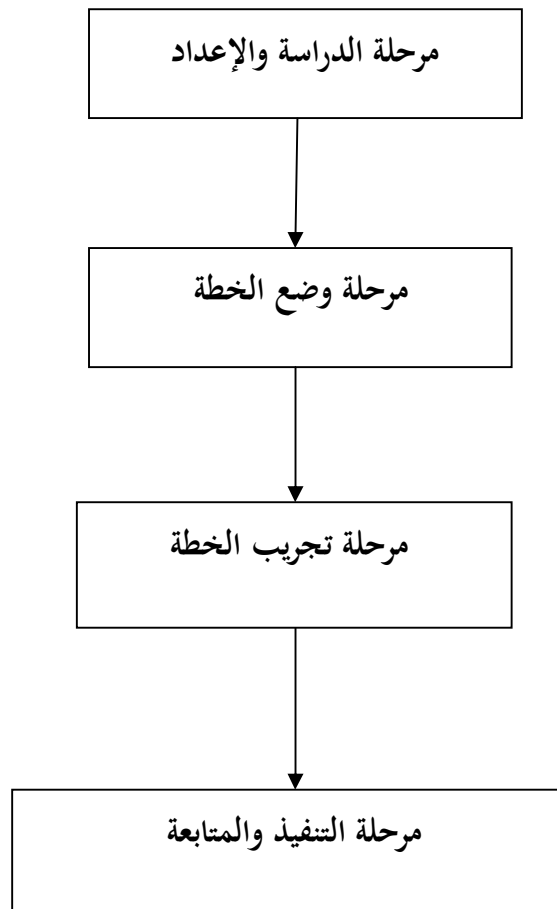
قبل وضع الخطة موضع التنفيذ، لا بد أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتهيئة المناخ المناسب لتطبيقها، كان تعقد لقاءات عديدة مع العاملين، من اجل شرح الخطة لهم ومدى أهميتها وموضوعاتها، ويفضل تجريب الخطة في هذا المرحلة على نطاق ضيق في قسم معين، أو مجموعة صغيرة من الموظفين للتأكد من سلامتها وملائمتها للتطبيق في المؤسسة.

رابعا- مرحلة التنفيذ والمتابعة

وعلى ضوء المعلومات التي تم الحصول عليها في المراحل السابقة، تقوم الإدارة بإجراء التعديلات اللازمة على باقي السياسات الأخرى ، بما يضمن نجاح الخطة وتنفيذها بشكل شامل، ويجب أن تتابع الإدارة عملية تنفيذ خطة الحوافز للوقوف على مدى نجاحها أو تعثرها وأسباب ذلك لكي تتمكن من اتخاذ العلاج المناسب لتضمن سلامتها واستمرار نجاحها مستقبلا.

والشكل التالي يوضح مختلف مراحل تصميم نظام الحوافز

الشكل رقم: (08) مراحل تصميم نظام الحوافز



المصدر: من إعداد الطالبة.

هذا ويتم تنفيذ نظام الحوافز على النحو التالي:<sup>1</sup>

- ربط الحافز باستراتيجية الشركة، فعليك أن تعرف كيف يمكن استخدام الحافز في تنفيذ استراتيجية الشركة وفي تحقيق أهداف النشاط بها؛
- التأكد من وجود علاقة ارتباط بين الجهد والعائد، فالفرد يجب أن يشير بأن ما حصل عليه من عائد يتناسب مع ما بذله من جهد، وفي نفس الوقت تتوافر لديه القدرة على تحقيق المعايير الموضوعية، وفي هذا الصدد يجب أن تمدد المؤسسة بما يلزمه من آلات ومعدات وبرامج تدريبية؛
- أن يكون النظام مفهوماً، ويسهل حسابه من قبل العاملين، فالعاملين يجب أن يكونوا قادرين على أن يسحبوا ويسهولة ما سيحصلون عليه من عوائد في حالة تحقيق معدلات الأداء المعيارية؛
- وضع معايير عادلة، فالمعايير الموضوعية يجب أن تشعر العامل بالعدالة، حيث يجب ألا تكون أعلى من اللازم أو أقل من اللازم، بحيث تضمن نسبة نجاح تتراوح بين 20% و 80%، ويشترط في الهدف أن يكون محدداً؛
- النظر إلى المعيار الموضوع على أنه بمثابة تعاقد مع العاملين، فلا يجب تخفيض الحافز الذي سبق وأن اتفق عليه الطرفان في حالة تحقيق المعيار؛
- ضمان حد أدنى من الأجر على أساس زمني، وبصفة خاصة بالنسبة للعمالة بخطوط الإنتاج والمسؤولين عن تشغيل الآلات والمعدات والتي قد تتعطل لأسباب ليس للعامل دخل فيها؛
- توفير الدعم والتأييد للنظام، وبصفة خاصة من أعضاء جماعة العمل، حتى لا تحدث معوقات أثناء التنفيذ؛
- وجود نظام جيد للقياس، فهناك بعض أنواع الحوافز التي تستدعي ضرورة وجود نظام واضح للقياس مثل: عدد الوحدات المنتجة أو الباعة؛
- على أية حال، فهناك نظم الحوافز التي تنظر إلى أهمية وجود نظام جيد للقياس، على اعتبار أنها تتساوى في الأهمية مع تصميم النظام نفسه، مثل نظام الدفع على أساس الكفاءة، والذي في ظله لا بد من توافر نظام لتقييم الأداء؛
- التأكيد على أهمية النجاح في الأجل الطويل، وفي نفس الوقت في الأجل القصير، فمثلاً إن مجرد مكافأة الأفراد على ما حققوه من زيادة في الإنتاج، يعد نجاحاً في الأجل القصير، فإن الأمر يستلزم التركيز على أهمية مقترحات العاملين بشأن زيادة قيمة الشركة على الأجل الطويل؛

<sup>1</sup> جاري ديسلر، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص، ص، 443، 444.



- أخذ ثقافة المؤسسة\* في الاعتبار عند تصميم نظم الحوافز، لذلك يجب على الخبراء في هذا الصدد أن يحدثوا نوع من التوافق بين ثقافة الشركة وبين نظام التحفيز المستخدم.
- وهناك شروط أخرى يجب أخذها بعين الاعتبار وهي:<sup>1</sup>
- انسجام أهداف العمل مع أهداف الأفراد؛
- توافق الوظيفة مع ميول الفرد و قدراته؛
- الجمع بين الجانبين المادي والمعنوي؛
- تناسب الحافز مع الجهد المطلوب؛
- مراعاة عنصر التكاليف؛
- عدالة الحافز وشعور العاملين بذلك؛
- وضوح الحوافز وأسسها و شروط الحصول عليها؛
- إشراك الأفراد في وضع خطة الحافز؛
- تناسق الحوافز والتغلب على التناقض بين أجزائها ؛
- توفير القدوة الحسنة إذ أنها أساس نجاح نظام الحوافز؛
- التعرف على رد فعل الأفراد واستطلاع آرائهم تجاه الحوافز؛
- تقويم نظام الحوافز وتطويره.

\* **الثقافة المؤسسة:** هي مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات والمعايير التي يشترك فيها أفراد المؤسسة، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي العامل عمله فيها؛

<sup>1</sup> راني يدور، " التحفيز"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، 2009-2010، ص10.

### المطلب الثالث: شروط نجاح نظام الحوافز

يتطلب نجاح نظام الحوافز عدة مقومات أساسية تكفل أن يسهم هذا النظام تحقيق رضا العاملين وزيادة إنتاجيتهم وولائهم للمؤسسة غير أنه هناك عقبات تواجه نظام الحوافز وهذا ما سيتم التطرق إليه كما يلي:

#### الفرع الأول: خصائص نظام الحوافز الجيد<sup>1</sup>

- الإدارة الجيدة هي التي تطبق نظاما عاملا وموضوعيا للتحفيز؛
- الإدارة الجيدة هي التي تطبق نظاما واضحا ومفهوما للحوافز ويسهل حسابه من قبل العاملين؛
- الإدارة الجيدة هي التي تحدد بوضوح السلوك اللازم للحصول على الحوافز؛
- الإدارة الجيدة هي التي تقدم الحوافز المناسبة في حينها؛
- ضرورة وجود نظام للحوافز الإيجابية لتشجيع العاملين لمزيد من الجهد و الإخلاص، والتميز في الأداء والابتكار؛
- ضرورة وجود نظام للحوافز السلبية لتحقيق التوازن في عملية التحفيز، ولضمان جدية العاملين ومحافظة الإدارة على هيبتها... وبالتالي تطبيق مبدأ الثواب والعقاب؛
- لا بد أن يحقق نظام الحوافز عائدا أكبر أو مساويا بالمقارنة بما تكلفه المؤسسة نظير دفع الحوافز؛
- ينبغي أن تعمل الحوافز على ربط الفرد بالمؤسسة التي يعمل بها، وتفاعله معها عن طريق ربط الحافز بالأداء الجيد؛
- أخذ ثقافة المنظمة في الاعتبار عند تصميم نظم التحفيز، لذلك يجب على الخبراء في هذا الصدد أن يحدثوا نوعا من التوافق بين ثقافة المنظمة وبين نظام التحفيز المستخدم.

كما يحقق النظام الجيد للحوافز نتائج مفيدة من أهمها:<sup>2</sup>

- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، وجودة الإنتاج، ومبيعات، وأرباح؛
- تخفيض الفاقد في العمل، ومن أمثلته: تخفيض التكاليف، وتخفيض كميات الخدمات، تخفيض الفاقد في الموارد البشرية، وأي موارد أخرى؛
- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها، و بالأخص ما يسمى التقدير والاحترام والشعور بالمكانة؛
- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المؤسسة؛
- جذب العاملين إلى المؤسسة، ورفع روح الولاء والانتماء؛
- تنمية روح التعاون بين العاملين، وتنمية روح الفريق والتضامن؛
- تحسين صورة المشروع أمام المجتمع؛

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو نصر، "الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، ط1، 2007، ص340.  
<sup>2</sup> زيد منير عبوي، "القيادة ودورها في العملية الإدارية"، دار البداية، عمان، الأردن، ط1، ص163.

الفرع الثاني: أسباب فشل نظام الحوافز

لقد كان بعض الخبراء قلقين بشأن الأنواع المختلفة من نظم الحوافز، وكانت أسباب هذا القلق تنحصر فيما يلي:<sup>1</sup>  
- الأجر المحفز لا يعد بديلا للإدارة الجيدة، فمكافأة الفرد عن مستوى أدائه يفترض أنها تحفز على بذل المزيد من الجهد، ولكن ليس الحافز هو المتهم في كل الأحوال، فقد تكون هناك أسباب أخرى الإدارة هي الوحيدة المسؤولة عنها مثل: غموض التعليمات، عدم وضوح الأهداف، عدم العناية بسياسيات الاختيار والتدريب؛

- التركيز فقط على ما يمنح الحافز من اجله، حيث يشير علماء النفس بأن الأفراد يبذلون أقصى ما لديهم من جهد إذا عرفوا أنهم سوف يكافئ عليها، ولكن هذه الجهود غالبا ما تركز على ناحية معينة دون الأخرى، فلو أن الحافز سوف يمنح على أساس عدد الوحدات المنتجة فسوف يبذل الفرد أقصى ما لديه من جهد لإنتاج أكبر عدد من الوحدات بغض النظر عن مستوى الجودة؛

- إن الأجر ليس الحافز الوحيد، حيث أشار عام النفس 'فريدريك هاربرغ' أن المال يحقق حالة من الهدوء المؤقت لدى الفرد وسرعان ما يزول تأثير هذا الحافز، ولذلك فهو يرى أن تقديم المزيد من الأموال لن يزيد من دافعية الفرد، ولذلك يقترح 'هاربرغ' أن تقدم المؤسسة قدر ملائم من الحوافز المالية، بالإضافة إلى مجموعة من الحوافز غير المالية تمثل زيادة فرص إحساس الفرد بالإنجاز، وتحقيق النجاح النفسي في وظيفته؛

- مكافأة المخطئ، فالبعض ينظر إلى المكافأة والعقاب على أنهما وجهان لعملة واحدة، ولذلك فإن العبارة التالية: "افعل هذا وسوف تحصل على ذلك" لا تختلف كثيرا عن عبارة: "أفعل هذا أو لماذا لم نحصل على ذلك؟"؛

- إن المكافآت قد تمزق العلاقات بين الأفراد ولذلك فهي تقلل من فرص تشكيل فرق العمل بسبب تركيز الفرد على تحقيق مصلحته الخاصة؛

- قد يؤدي منح المكافآت إلى إعاقة الأداء، حيث يشير أحد الخبراء إلى أن تحقيق التميز قد يسير في أحد الاتجاهات والمكافآت تسير في اتجاه آخر، حيث يتم إخبار الأفراد بأن دخلهم سوف يعتمد على الإنتاجية أو نتائج تقييم الأداء ومن ثم فهم يركزون على زيادة عدد الوحدات المنتجة بغض النظر عن مستوى الجودة، وقد يسلكون سلوكا لا أخلاقيا في سبيل تحقيق المعايير الموضوعية؛

<sup>1</sup> جاري ديسلر، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص، ص، 444، 445.

- قد تقلل المكافآت من درجة استجابة الأفراد، نظراً لأن التركيز الأساسي لديهم هو تحقيق أهداف معينة مثل خفض التكلفة، ولذلك فإن حدوث أية تغييرات يعني صعوبة تحقيق هذا الهدف، وبالتالي يلعب الحافز دوراً وسيطاً بين حدوث التغيير ودرجة استجابة العاملين؛

- قد تقلل المكافآت الحافز الداخلي لدى الفرد، ونظراً لأنها تشعره بأنه لا يستطيع تقديم الأداء الجيد لواجبات وظيفته اختياريًا؛

- إن الأفراد يرغبون في الحصول على حوافز معنوية بالإضافة إلى الحوافز المادية، فالفرد يرغب في أن يستمتع بعمله وأن يشعر بقيمته وهو يمارس واجبات وظيفته، ولذلك فإن التركيز على الحوافز المادية فقط سوف يقلل من درجة ولاء العاملين للمؤسسة.

كما أنه هناك عقبات تواجه نظام الحوافز وهي كما يلي:<sup>1</sup>

**أولاً- المعدل الذي يستطيع العامل تحقيقه ويزيد عن الحد المطلوب:** ويقصد بهذا المعدل هو مقدار الإنتاج الذي يستطيع العامل تحقيقه فوق الحد الأدنى المطلوب، وعادة لا يستطيع تحقيق هذا المعدل إلا عدد من العاملين وذلك حتى يحقق النظام الأثر المطلوب منه وهو حث العاملين على بذل مزيد من الجهد، ومن الطبيعي أن هذا الأثر لكي يتحقق يتطلب وجود معايير موضوعية على أسس سليمة ودراسة علمية دقيقة وهذا يمثل مشكلة بالواقع العملي لصعوبة وضع معايير كمية لكل الوظائف، ويرتبط بهذه المشكلة مشكلة أخرى وهي تحديد مدى الزيادة في الأجر التي يحصل عليها العامل حتى لا يحدث رفع لتكلفة العمل أو الإضرار بصحة العاملين نتيجة المبالغة في الجهد المبذول؛

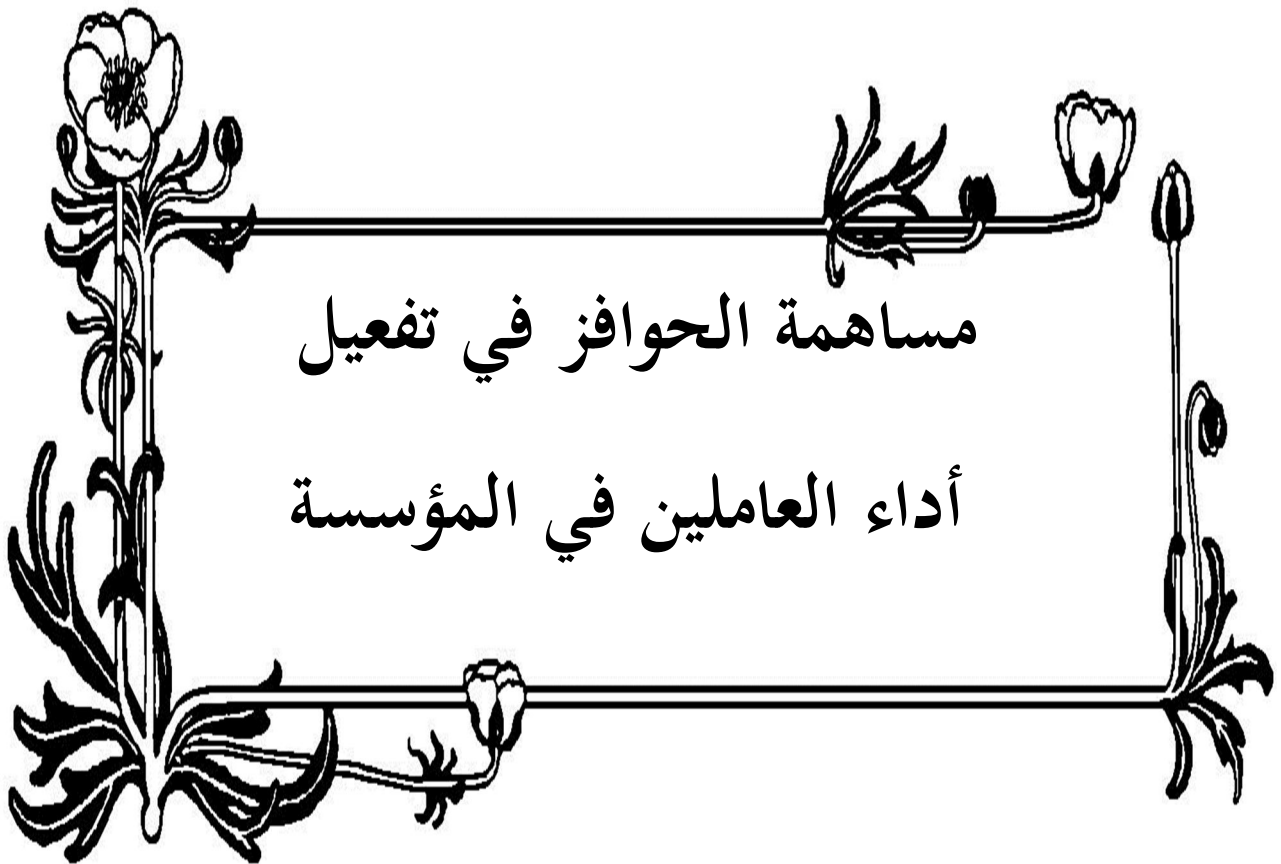
**ثانياً- رد فعل العاملين نتيجة تعديل أساليب الإنتاج أو الخامات أو المعدات:** تعمل أي مؤسسة في ظل ظروف متغيرة بصفة مستمرة وبالتالي يندر ألا يطرأ تعديلات في أساليب الإنتاج أو المعدات و الخامات في منظمات الأعمال، إن هذا التغيير بطبيعته يؤثر على إنتاجية وعلى مدى استفادة العامل من نظام الحوافز نتيجة تأثيرها على المعايير الموضوعية وعادة تعالج هذه المشكلة بإجراء مراجعة مستمرة للمعايير طبقاً للتغيرات التي تطرأ على ظروف العمل ويجب أن يتفق على ذلك بين الإدارة والعاملين؛

<sup>1</sup> مصطفى سلسع، "حوافز العمل"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، 2008-2009، ص 13.

ثالثاً- عدم الدقة في وضع المعايير : تعتبر هذه العقبة من أخطر العقبات المؤثرة في برنامج الحوافز سواء كانت عدم الدقة بالمبالغة أو الخفض عن المعدل الدقيق حيث في حالة المبالغة يصعب على العاملين بلوغ الهدف، مما يؤدي إلى التأثير السيئ على روحهم المعنوية أما في الحالة الثانية يفقد النظام فعاليته لتمكن عدد كبير من العاملين من تجاوز المعدل المطلوب دون بذل مجهود كبير، وتظهر عدم دقة المعايير الموضوعية لعدم مراعاتها لظروف الواقع الفعلي للأداء وعدم إجراء دراسة دقيقة مبنية على أسس علمية من خلال ظروف الأداء الفعلية، بالإضافة إلى صعوبة وضع معايير كمية لبعض الوظائف مثل: الوظائف الإشرافية ووظائف الخدمات؛

رابعاً- ظاهرة تقييد الإنتاج:تظهر مشكلة تقييد الإنتاج من خوف العاملين من قيام الإدارة بتخفيض الحوافز بعد زيادة الإنتاج عن حد معين، وبالتالي يحاول بعض العاملين التأثير على العاملين الأكفاء حتى يتماشى مع مستوى أدائهم مع مستوى أداء الجماعة وزملائهم في العمل، وتستطيع الإدارة أن تخفف من حدة هذه المشكلة عن طريق وضع نظام الحوافز على أسس سليمة وإظهار العدالة بين العاملين وأن يحقق نظام الحوافز الفردية والجماعية في نفس الوقت.

# الفصل الثاني



## تمهيد الفصل الثاني

بعدهما تطرقنا في الفصل السابق بالدراسة والتحليل لمفهوم الحوافز، إلا أنه لن يكون لها معنى إلا إذا ساهمت في الرفع من قدرة العاملين، من أجل تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة، وذلك بإنجاز المهام الموكلة إليهم وتوحيد جهوداتهم وتوجيهها.

وبالتالي كان من الضروري على المؤسسة تقديم الحوافز من منطلق أنها تعتبر العامل والمؤثر الخارجي الذي يوجه بوصلة العاملين لتثير رغباتهم و توجد لهم الدافع، من أجل السعي للحصول عليها عن طريق بذلهم الجهودات والعمل المنتج و السلوك السليم، فالحوافز لها تأثير كبير على المؤسسة وعلى الأفراد العاملين بها

للإحاطة أكثر بمفهوم أداء العاملين، و تقييم أداء العاملين في المؤسسة، مدى تأثير الحوافز عليها، سنتطرق في هذا الفصل إلى ما يلي:

- مفهوم أداء العاملين في المؤسسة؛
- تقييم أداء العاملين؛
- مساهمة الحوافز في تفعيل أداء العاملين.

### المبحث الأول: مفهوم أداء العاملين وعناصره

عند تحديد مصادر الأداء في المؤسسة بصفة عامة نجد أن العنصر البشري هو أهمها، ذلك أن الفرد هو احد أهم مواردها على الإطلاق، ذلك لأن له أهمية كبيرة في تسيير كافة الموارد الأخرى سواء كانت مالية، تكنولوجية، أو تنظيمية، سواء على المستوى الإداري أو التنفيذي، وانطلاقاً من أهمية تحليل أداء العاملين سوف نتطرق في هذا المبحث إلى العناصر التالية:

- مفهوم أداء العاملين والعوامل المؤثرة فيه؛
- العلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي ؛
- عناصر أداء العاملين.

### المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين

نظراً لأهمية العنصر البشري وأدائه على المؤسسة، سنحاول فيما يلي التطرق فيما يلي إلى مفهوم الأداء، أداء العاملين، العناصر المكونة له ومختلف العوامل المؤثرة فيه:

### الفرع الأول: تعريف الأداء

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً بالنسبة للمؤسسات بشكل عام، وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية في المنظمة وعنصر محوري لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات والذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمه، و على الرغم من كثرة البحوث و الدراسات التي تتناول الأداء، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع أو اتفاق حول مفهوم محدد له. و على الرغم من تعدد و اتساع الأبعاد والمنطلقات البحثية ضمن موضوع الأداء، و استمرار المؤسسات بالاهتمام و التركيز على مختلف جوانبه، يبقى الأداء مجالاً خصباً للبحث و الدراسة لارتباطه الوثيق بمختلف المتغيرات و العوامل البيئية، سواء كانت الداخلية أم الخارجية منها، و تشعب وتنوع تلك المتغيرات و تأثيرها المتبادل معه، فالأداء مفهوم واسع، و محتوياته متجددة بتجدد و تغير و تطور أي من مكونات المؤسسة على اختلاف أنواعها، ولا تزال الإدارات العليا في منظمات الأعمال مستمرة في التفكير



بموضوع الأداء طالما أن تلك المؤسسات موجودة، إضافة إلى أن الانشغال بمناقشة الأداء بوصفه مصطلحا فنيا، و مناقشة المستويات التي يحلل عندها والقواعد الأساسية لقياسه ما زال مستمرا.<sup>1</sup>

يعرف الأداء بأنه "درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المؤسسة للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية، أما الكفاءة فهي القدرة على خفض أو تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة في المؤسسة، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة والجودة والتكلفة، و أما الفاعلية فتتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحسين أداء الأنشطة المناسبة."<sup>2</sup>

ويركز كل من "Zahar & Pearce 1989" في إيرادهم لمفهوم الأداء على البعد البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة، ومدى قدرتها على تكييف عناصر ذلك البعد لتعزيز أنشطتها باتجاه تحقيق أهدافها فالأداء هو "النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية -على اختلاف أنواعها- والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المنظمة في تحقيق أهدافها".<sup>3</sup>

ويرى (P.Druker) أن الأداء "هو قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء، محققة التوازن بين رضا المساهمين و العمال" ونستنتج من هذا التعريف أن الأداء يعد مقياسا للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيسي وهو البقاء والاستمرارية والنمو، ثم المحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين والعمال.<sup>4</sup>

يستخدم مصطلح الأداء على نطاق واسع في ميدان الأعمال، ورغم ذلك يبقى من الصعب إعطاء تعريف محدد وبسيط له، لأنه ينتمي إلى عائلة المصطلحات متعددة المعاني أو كما تسمى ب "الكلمات الحقائبية" أو "الكلمات الأسفنجية"، ويقصد بذلك أنها قد تتوافق مع كلمات كثيرة كما أنها تحمل تفسيرات واسعة، هذا ما يبين أن فكرة الأداء تبقى غامضة بفعل استخدامها في عدة ميادين سياسية، اجتماعية، وإدارية، أما في ميدان الممارسة فإنه مفهوم متعدد الإبعاد يطابق عدة معاني، ومع ذلك نحاول في هذا المطلب تحديد تعريف للأداء وتعيين الخصائص التي يتميز بها.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، "الإدارة الإستراتيجية؛ منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص477.

<sup>2</sup> نبيل حامد مرسي، "فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة"، مرجع سبق ذكره، ص415.

<sup>3</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، "الإدارة الإستراتيجية؛ منظور منهجي متكامل"، مرجع سبق ذكره، ص478.

<sup>4</sup> رجم خالد، "أثر نظم معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2011-2012، ص3.

<sup>5</sup> الصالح جيلح، "أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، الجزائر، 2005-2006، ص126.

وإذا لم يمكن تعريف الأداء سيتعذر قياسه أو إدارته، وقد عرفه (Bates and Holton 1995) بأنه "مفهوم متعدد الأبعاد يختلف قياسه وفقاً لعوامل متعددة، ومن الضروري تحديد ما إذا كانت أهداف القياس هي تقييم نتائج الأداء أو تقييم السلوك."<sup>1</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل للأداء وهو أنه "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل".

### الفرع الثاني: تعريف أداء العاملين

يرتبط مفهوم أداء العاملين بكل من سلوك الفرد و المؤسسة ويحتل مكانة خاصة داخل أي مؤسسة باعتباره الناتج النهائي لمصلحة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمؤسسة والدولة، ويمكن تقديم أهم التعريفات لمفهوم أداء العاملين كما يلي :

اصطلاحاً عرف أداء العاملين في معجم المصطلحات الإداري بأنه "القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب"<sup>2</sup>.

كما عرفه "هاينز" \* بأنه "الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال"<sup>3</sup>.

كما يشمل أداء العاملين "سلسلة من السلوكيات الموجهة نحو تحقيق هدف محدد."<sup>4</sup>

و قد عرف أداء العاملين بأنه "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، و الذي بالتالي

يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد"<sup>5</sup>

<sup>1</sup> نبيل حامد مرسي، "فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة"، مرجع سبق ذكره، ص416.  
<sup>2</sup> خالد أحمد الصرايرة، "الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجه نظر رؤساء الأقسام فيها"، مجلة جامعة دمشق، الأردن، العدد الأول + الثاني، 2011، ص607.

\* هاينز (HAYNES): ولد في بيتسبرغ بنسلفانيا في 23 أكتوبر 1939، حصل على ماجستير في إدارة الأعمال في كلية هارفرد و دكتوراه في القانون، شملت مسيرته في عالم الأعمال وظائف كمحلل في شعبة المراقب المالي وغيرها توفي في 4 أبريل 1991.

<sup>3</sup> أمينة بنت مستهيل بن سعيد مشرح الشحري، "الأمن النفسي وعلاقته بكفاءة الأداء لدى اختصاصي قواعد البيانات في مدارس محافظة الظفار"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة نزوى، كلية العلوم و الأدب، قسم التربية والدراسات الإنسانية، 2013، ص34.

<sup>4</sup> فيدرمان مايك، "فن و منهج القيادة الاستراتيجية"، ترجمة عبد الرحمن بن أحمد هيجان، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006، ص230.

<sup>5</sup> أسعد أحمد عكاشة، "إثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2008، ص33.

كما عرف بأنه "مدى مطابقة العمليات الإنتاجية التي يتم إنجازها في فترة زمنية محدودة للخطط الموضوعة سابقا ، والتعرف على أوجه القصور، وتجنب الانحراف في الإنتاج مستقبلا".<sup>1</sup>

كما يشير "bovelols" لأداء العاملين بأنه "ينطوي على واجبات ومسؤوليات يجب تحقيقها، وهو انعكاس لمدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله أيا كانت طبيعة هذا العمل".

ومن خلال ما سبق يمكن إعطاء تعريف شامل لأداء العاملين حيث يعرف بأنه "سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط، ولكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به".

ومنه نستنتج أن لأداء العاملين جانبين سلوكي وآخر مادي<sup>2</sup>:

أ. الجانب السلوكي: ونقصد به صفات الفرد الشخصية الذهنية و الفنية ،وبعبارة أخرى كل تصرفاته التي يقوم بها أثناء عمله كالسرعة ،الدقة في الانجاز، بالإضافة إلى إمكانيات العامل في تأدية العمليات المختلفة التي تتطلبها الوظيفة ؛

ب. الجانب المادي : ويتمثل في حركات العامل ،وتصرفاته التي يمكن ملاحظتها وقياسها، وتتمثل أساسا في مردودية العامل\* من الناحية الكمية والنوعية .

### الفرع الثالث:العوامل المؤثرة على أداء العاملين

ويجدر بالذكر أن أداء العاملين يتأثر بجملة من العوامل كما يلي<sup>3</sup>:

- العوامل الفنية: وتشمل التقدم التكنولوجي ، المواد الخام، الهيكل التنظيمي وطرق وأساليب العمل، كما أن هذه الجوانب الفنية تؤثر بشكل واضح ومباشر على كفاءة المؤسسة والأفراد، فنوعية الآلات و كميتها والطرق و الأساليب العلمية المستخدمة في العمل جميعها تؤثر على مستوى الإنتاجية و الأداء بشكل عام ؛

<sup>1</sup> العربي عطية، "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية"، مجلة الباحث، الجزائر، العدد10، 2012، ص323.

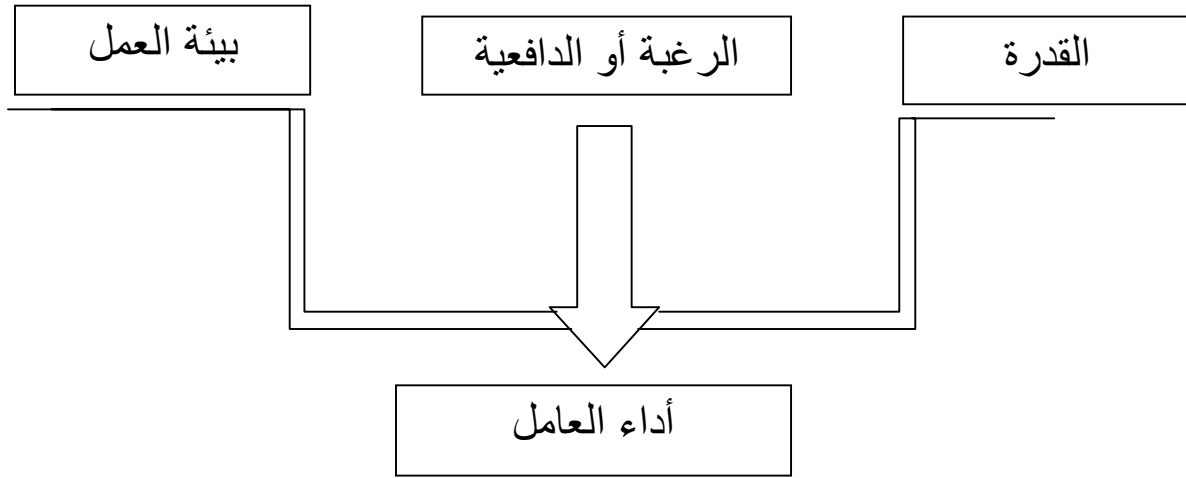
<sup>2</sup> الصالح جيلح، "أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين مرجع سبق ذكره، ص 137.

\*"المردودية" تعني: الإنتاج والغلة والحصيلة، والمردودية هي ما ينتجه العامل أو هي حصيلة عمله في فترة زمنية معينة .

<sup>3</sup> العربي عطية، "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية"، مرجع سبق ذكره، ص 323.

- العوامل الإنسانية: وتشمل القدرة على الأداء الفعلي للعمل و تتضمن المعرفة و التعلم و الخبرة، بالإضافة إلى التدريب والمهارات و القدرة الشخصية، كما تشمل الرغبة في العمل والتي تحدد من خلال ظروف العمل المادية و الاجتماعية وحاجات ورغبات الأفراد.
- والشكل التالي يوضح العوامل المؤثرة على أداء العاملين:

الشكل رقم(09) : العوامل المؤثرة على أداء العاملين



المصدر : نبيل حامد مرسي، "فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة"، مرجع سبق ذكره، ص366.

ومن خلال الشكل يمكننا القول أن الرغبة: هي حاجة ناقصة للإشباع تدفع الفرد ليلسك باتجاه إشباعها في البيئة العمل، أو هي تعبير عن الدافعية الفرد وتتألف من محصلة اتجاهاته التي يسعى لإشباعها، والمواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها ملائمة أو معاكسة لاتجاهاته، أما القدرة فهي تعبر عن الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، و هي لا تتغير في فترة زمنية قصيرة كما أنها تشير إلى مدى تمكن الفرد فنيا في الأداء، و هي تتألف بدورها من محصله العناصر التالية<sup>1</sup>:

- المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل؛
- المهارة: أي التمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عمله أو مهارة استخدام المعرفة؛
- مدى وضوح الدور: أي الأداء أو السلوك الذي يتوقعه الآخريين.

<sup>1</sup> نبيل حامد مرسي، "فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة"، مرجع سبق ذكره، ص367.

وأما بيئة العمل : فتتمثل في الظروف والملامح المادية في العمل مثل: الإضاءة، ساعات العمل، التجهيزات و الأدوات المستخدمة، وأخرى معنوية تتمثل في العلاقات مع الزملاء و الرؤساء و المرؤوسين، و بناء على ذلك يمكن التوصل إلى المعادلات البسيطة التالية<sup>1</sup>:

$$\text{الرغبة} = \text{الاتجاهات و الحاجات غير مشبعة} \times \text{بيئة} \times \text{أوقاف بيئة العمال}$$

$$\text{القدرة} = \text{المعرفة} \times \text{المهارة} \times \text{مدى وضوح الدور}$$

$$\text{الأداء} = \text{الرغبة} \times \text{القدرة} \times \text{بيئة العمل}$$

وهناك مجموعة من الفروض حول محددات أداء العاملين تتكون من ثلاثة عوامل رئيسية هي<sup>2</sup>:

- الجهد المبذول والذي يعكس درجة حماس الفرد للأداء العمل ودرجة دافعيته؛
- قدرات الفرد وخبراته السابقة التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول، ويشمل ذلك التعليم و التدريب والخبرات؛
- إدراك الفرد لدوره الوظيفي ويشمل تصورات و انطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها، وعن الكيفية التي يمارس بها عمله في المؤسسة.

وهذه الفروض الثلاثة تنطوي في معطياتها على القصور الداخلي للفرد وقدرته على إنجاز عمله بكفاءة وفعالية\* وما يتطلعون إلى تحقيقه من خلال أداءهم لهذا العمل والأفراد يميلون إلى وضع مستوى معين من الأداء يطمحون في الوصول إليه اعتمادا على خبراتهم وإنجازاتهم السابقة، فإذا حققوا مستوى الطموحات أو فاقوها، شعور بالنجاح والسرور والرضا أما إذا فشل مستوى أدائهم عن تحقيق الطموحات المأمولة فالنتيجة هي الشعور بالفشل .

<sup>1</sup> نبيل حامد مرسي، "فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة"، المرجع نفسه، الصفحة نفسها.  
<sup>2</sup> محمد بن عبد العزيز العميرة، "علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2003، ص51.  
 \*الكفاءة: وهي الحصول على أكبر قدر من المخرجات مع إبقاء التكاليف في حدها الأدنى، أما الفعالية: وهي "فعل الأشياء الصحيحة" أي هي القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة وذلك مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك.

### المطلب الثاني: العلاقة بين الأداء و الرضا الوظيفي

هناك علاقة وطيدة بين أداء الفرد ورضاه، لذا سنحاول في البداية التعريف بالرضا الوظيفي كما يلي:

#### الفرع الأول: تعريف الرضا الوظيفي

ويمكن تقديم أهم هذه التعريفات كما يلي :

يرى " فروم" أن الرضا الوظيفي هو "المدى الذي توفر معه الوظيفة لشاغلها نتائج ذات قيم إيجابية أي أن لفظ الرضا يرادف لفظ التكافؤ بمعنى المساواة في الشعور بالانسجام والارتياح الذي تحققه الوظيفة للعامل.<sup>1</sup>"

كما أن الرضا الوظيفي يركز على البيئة المحددة للمهام والتي يؤدي فيها الفرد العامل مهامه، وكل هذا يجعلنا نشعر أن الرضا الوظيفي ليس مركب أحادي المحتوي لذلك تم وضعه في مفاهيم مختلفة: الرضا الداخلي، الرضا الخارجي أو الرضا العام<sup>2</sup>:

- الرضا الداخلي: يتم تحقيقه من خلال أداء العمل والشعور بالإنجاز وتحقيق الذات والمتعة المحققة من القيام بالعمل؛

- الرضا الخارجي: فيتم تحقيقه من خلال المكافآت التي تعطى للشخص من قبل مشرفه المباشر أو المؤسسة على شكل تقدير واحترام وتعويض مالي وترقية وغير ذلك؛

- الرضا العام: لقد تم وضعه على أساس أنه يتكون من الرضا الداخلي والخارجي، على أساس أنه عبارة عن مجموع الرضا عن الأوجه المختلفة للوظيفة .

و هناك من يربط الرضا الوظيفي بمصطلح الروح المعنوية والتي تعبر عن الهمة العالية التي ترتفع فوق الجميع، فإذا أحس العامل بالحماس نحو العمل وبالنظرة المتفائلة اتجاه الجماعة وبالود فيها بينهم، يمكن وصفه بأنه يتمتع بروح معنوية عالية، أما إذا أحس بعدم الرضا وسرعة القلق والميل إلى النقد وعدم الاستقرار والتشاؤم قيل أنهم في حالة معنوية منخفضة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>حبر سعيد صايل السبحاني، "علاقة نمط الإشراف الإداري بمستوى الرضا الوظيفي"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2004، ص33.

<sup>2</sup>خلف جاد الرب، " تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات"، دار العلم و الإيمان للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص88 .

<sup>3</sup> فاروق فليح، السيد محمد عبد المجيد، "السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية"، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص110.

كما يقصد بالرضا الوظيفي "حالة يتكامل فيها الفرد مع عمله ووظيفته وتفاعله معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في التقدم والنمو وسعيه التي تحقيق أهدافه الاجتماعية.<sup>1</sup>"

و يعرف أيضا بأنه "مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله وظروفه، وهذه المشاعر قد تكون إيجابية أو سلبية.<sup>2</sup>"

كما تجدر الإشارة إلى تعدد المجالات التي تكون موضوعا لرضا الفرد في العمل أو عدم رضاه وتشمل هذه المجالات ما يحركه الفرد من<sup>3</sup>:

- العمل نفسه: من حيث مدى تناسبه مع الميول والقدرات ومدى وضوح الدور المطلوب من الموظف؛

- مسمى الوظيفة: فهذا أيضا بدوره قد يكون باعثا على الرضا ومسهما فيه أو العكس من ذلك؛

- فرص التدريب والتطوير؛

- فرص الترقى ؛

- نمط الإشراف؛

- ظروف العمل المادية مثل: الإضاءة، التهوية، والنظافة، وساعات العمل، وفترات الراحة ؛

- نظم وإجراءات العمل وزملاء العمل والعلاقة معها ؛

- الأجر وملحقاته مثل: المكافآت والحوافز.

مما سبق يمكننا أن نعتبر الرضا عن العمل كعامل أو متغير، يمثل محصلة مختلفة من المشاعر التي تكونت لدى الفرد العامل اتجاه عمله، وبهذا نستطيع أن نشير إلى درجة الرضا التي يشعر بها اتجاه عمله بصفة عامة، ودرجة الرضا العام تعبر عن النتائج النهائي لدرجات رضا الفرد عن مختلف الجوانب التي يتصف بها العمل الذي يشغله.

<sup>1</sup> عبد العزيز بن محمد الحميضي، "عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2008، ص53.

<sup>2</sup> مصطفى نجيب شاويش، "إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد"، مرجع سبق ذكره، ص110.

<sup>3</sup> نبيل حامد مرسى، "فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة"، مرجع سبق ذكره، ص 406.

### الفرع الثاني: العلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي

لقد تعدد واختلقت وجهات النظر التي فسرت العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين، وفيما يلي سنتطرق إلى دراسة العلاقة بينهما كما يلي<sup>1</sup>:

#### أولاً- أداء العاملين يتبع الرضا الوظيفي

أي أنه كلما ارتفع مستوى الرضا لدى العاملين كلما ارتفع مستوى الأداء الوظيفي، فهناك علاقة طردية بين الطرفين الأول مستقل وهو الرضا والثاني تابع وهو الأداء؛

#### ثانياً- الرضا يتبع أداء العاملين

أي أنه كلما كان مستوى الأداء جيداً كلما شعر العامل بالرضا عن العمل، وبالتالي حسب هذا الرأي فإن الرضا الوظيفي ما هو إلا متغير تابع لمتغير مستقل وهو أداء العاملين، على أساس أن الأداء الجيد للموظف وما يعقبه من مكافآت يؤدي إلى زيادة قدرته على إشباع حاجاته وبالتالي زيادة درجة رضاه عن العمل؛

#### ثالثاً- المناخ التنظيمي\* عامل وسيط بين الرضا والأداء

بني هذا الرأي على أساس المناخ التنظيمي، باعتباره العامل الوسيط بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين، فقد اعتبر المناخ التنظيمي بأنه العاكس للانطباع الذي يكون لدى العاملين بالمؤسسة عن جميع العناصر الموضوعية فيها، على أساس أن العاملين يعتبرون الوسيلة الأساسية لأداء الأعمال وتحقيق الأهداف، وبالتالي فإنه كلما كانت صورة المؤسسة إيجابية لديهم كلما أدى ذلك إلى رفع الروح المعنوية لديهم، وهذا ينعكس إيجاباً على أدائهم، ومن ثم أمكن القول أن المناخ التنظيمي هو عامل وسيط يربط بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين.

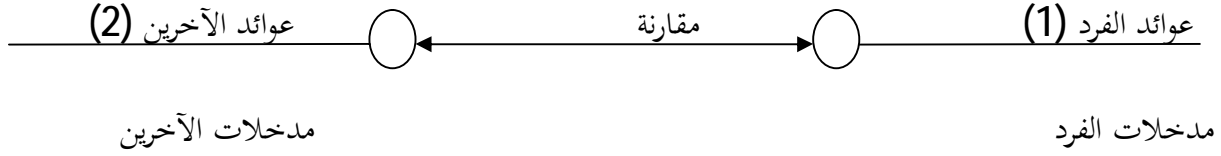
<sup>1</sup> سالم عواد الشمري، "الرضا الوظيفي لدى العاملين و آثاره على الأداء الوظيفي"، ورقة بحثية مقدمة ضمن "ملتقى البحث العلمي"، جانفي، 2009، ص 18.

\*المناخ التنظيمي: أخذت فكرة المناخ التنظيمي طريقها إلى الظهور مع مطلع الستينيات من القرن الماضي، ويعرف بأنه "مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المؤسسة والمدركة بصورة مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة، و التي يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم".



ولقد قدم لنا "porter & Muller" نموذجاً للعلاقة بين الرضا والأداء يوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم (10): العلاقة بين الرضا والأداء



المصدر: محمد الصيرفي، "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، مرجع سبق ذكره، ص 273.

نلاحظ من الشكل أن عدم العدالة الناتج في (1) عن (2) ينتج عنه التائب والذنب، وأن الزيادة في (2) عن (1) ينتج عنه مشاعر الغبن والظلم، وبالتالي هناك اختلال في التوازن ذلك لعدم العدل.

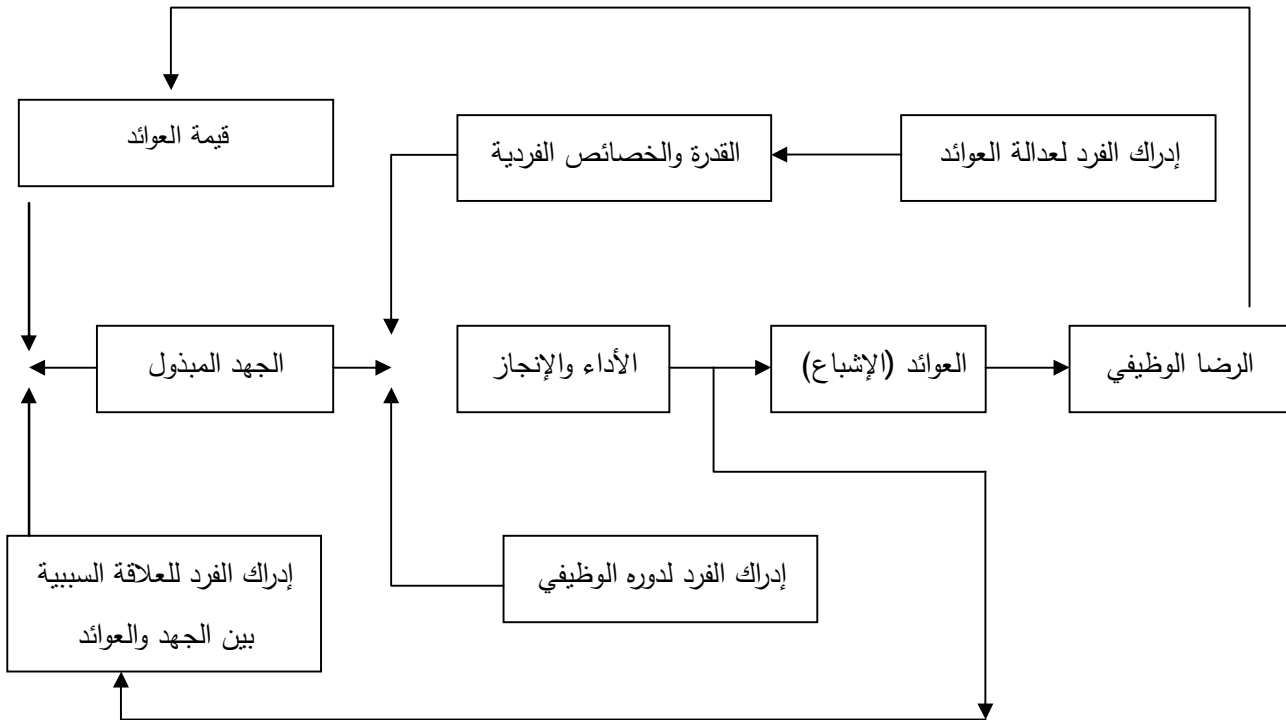
#### رابعاً- تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين

و يتمثل تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين كما يلي<sup>1</sup>:

- أ. الرضا والإنتاجية: "إن العاملين السعداء ليس و بالضرورة أكثر إنتاجية، فعلى مستوى الفرد العكس دقة، أي أن الإنتاجية العالية تؤدي إلى الرضا، ومن النتائج المثيرة أننا إذا ما تحركنا من مستوى الفرد إلى مستوى المؤسسة يظهر التعزيز المتحدد للعلاقة بين الرضا والأداء، فحينها يتم جمع المعلومات عن العلاقة بين الرضا و الإنتاجية، يكون على مستوى المؤسسة بأكملها وليس على المستوى الفردي، و نجد أن المؤسسات التي تتميز بالعاملين الأكثر رضا تميل لأن تكون أكثر فاعليه من المؤسسات التي يتميز عمالها برضا أقل ؛
- ب. العلاقة بين الرضا و الغيابات :توجد علاقة سلبية ثابتة بين الرضا والغيابات ومن المنطقي ملاحظة أن العاملين الذين لا يشعرون بالرضا أكثر احتمالاً في تغييبهم عن العمل؛
- ج. الرضا و دوران العمل: يرتبط الرضا عكسياً مع دوران العمل، ولكن هناك عوامل أخرى مثل: ظروف سوق العمل، والتوقعات حول فرص العمل البديلة، و طول فترة الخدمة مع المؤسسة، وهي من المحددات الأساسية المؤثرة على القرار الفعلي لتترك العمل الحالي.

<sup>1</sup> تغريد سليمان أبو سنينة، "أثر الحوافز على الرضا الوظيفي"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة خليل، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، 2008، ص 62.

الشكل رقم(11): نموذج "Porter & Muller" للعلاقة بين الرضا والأداء



المصدر: محمد الصيرفي، "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، مرجع سبق ذكره، ص 272.

نلاحظ من خلال الشكل نجد أن الأداء وفق هذا النموذج يحدده الجهد المبذول في العمل مع قدرات هذا الفرد ومع إدراكه للمكونات ومتطلبات دوره الوظيفي، وبالتالي يتحدد الجهد المبذول على أساس درجة توقع الفرد من الحصول على الفوائد وقيمتها الفعلية، ومن الشكل يتضح لنا كذلك أن الرضا لا يعتبر محددًا مباشرًا للأداء أو من الجهد المبذول فهو يؤثر عليها بطريقة غير مباشرة، و بالتالي فإن تأثر رضا الفرد بأدائه يتم من خلال ما يعطى للفرد من فوائد نتيجة لأدائه و التي يستخدمها لإشباع حاجاته .

المطلب الثالث: عناصر أداء العاملين

للأداء عناصر أو مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المؤسسات، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين، وهي كما يلي<sup>1</sup>:

- **كفاءات الموظف:** وتعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات و اتجاهات وقيم وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعالا يقوم به ذلك الموظف؛
  - **متطلبات العمل (الوظيفة):** وهذه تشمل المهام و المؤسسات، أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف؛
  - **بيئة التنظيم:** وهي تتكون من عوامل داخلية وأخرى خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال: التنظيم هيكله وأهدافه وموارده ومركزه الإستراتيجي والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم وتؤثر على الأداء الفعال وهي: العوامل الاقتصادية والاجتماعية، التكنولوجية، السياسية والقانونية .
- و يضيف بعض الكتاب إلى أن هناك عناصر أخرى لأداء العاملين تتمثل فيما يلي<sup>2</sup>:
- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** ويشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبطة بها؛
  - **نوعية العمل:** وتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يملكه من رغبة و مهارات و براعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء؛
  - **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الانجاز؛
  - **المشاركة و الوثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة الموظف الإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين .

<sup>1</sup> توفيق عطية توفيق العجلة، "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام"، مرجع سبق ذكره، ص65.

<sup>2</sup> أسعد أحمد محمد عكاشة، " أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي"، مرجع سبق ذكره، ص 34.

## المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين

تسعى أية مؤسسة سواء كانت ضمن القطاع العام أو الخاص، لتحقيق أهداف محددة من خلال أداء عناصر الإنتاج المختلفة (الأفراد، رأس المال، العمليات، التكنولوجيا والمعلومات) وتعني بتقييم الأداء معرفة المدى الذي يتم فيه تحديد مستوي كل عنصر من عناصر الإنتاج، ويمكن القول أن أهم عنصر من هذه العناصر الذي يجب تقييمه هو تقييم أداء العنصر البشري رغم صعوبته، لذا سنحاول في هذا المبحث تعريف تقييم أداء العاملين وبيان أهميته وخطواته ومختلف طرقه وذلك من خلال العناصر التالية :

- مفهوم تقييم أداء العاملين؛
- مقومات فعالية تقييم أداء العاملين؛
- خطوات وطرق تقييم أداء العاملين.

### المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين

سنتطرق في هذا المطلب إلى مختلف تعاريف تقييم أداء العاملين

### الفرع الأول: تعريف تقييم أداء العاملين

لقد تعددت التسميات التي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الأداء، فقد سمي تارة تقييم الأداء كما سمي بقياس الكفاءة، وآخرون سموه بتقييم الكفاءة، إلا أننا نرى أن خير تسمية لها هو تقييم الأداء لانتشار استعمالها<sup>1</sup>.

لم ترد كلمة التقييم في اللغة العربية وإنما الأصل فيها كلمة "تقوم" و قد أجاز فقهاء اللغة للكلمة الجديدة "التقييم" فهي لغة : بالرجوع إلى التصريف اللغوي لكلمة وأصلها التقوم بجدها تعني "قوم الشيء و أقامه فقام و استقامة و تقوم". قيم أي أعطى قيمة للشيء أو الشخص، أما اصطلاحاً فإن "التقييم هو طريقة تحديد مقدار النجاح أو الفشل في تحقيق هدف تم تحديده مسبقاً"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> نوري منير، "تسيير الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص163.

\* **تقوم الأداء** يعني تقدير الكفاءة وتحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم وسلوكهم وتصرفاتهم فيه و قياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء عملهم الحالي وتحملهم لمسؤولية وإمكانيات وظائف ذات مستوى أعلى.

<sup>2</sup> راجح يخلف، "نحو تقييم فعال للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، 2006-2007، ص 22.

و يمكن تقديم مجموعة من تعاريف تقييم الأداء كما يلي :

يرى أن تقييم أداء العاملين "هي العملية التي يستخدمها المستخدم لتحديد فيما إذا كان الموظف يقوم بأداء عمله على النحو المطلوب أو الشكل المرغوب فيه."<sup>1</sup>

كما يشير تقييم الأداء إلى أنه "العملية التي يتم بمقتضاها تقييم الأداء الحالي أو السابق للفرد مقارنة بمعايير الأداء الموضوعية."<sup>2</sup>

كما يقصد بتقييم أداء العاملين "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمال حالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية له لوظيفة أخرى."<sup>3</sup>

ويعرف تقييم الأداء بأنه "عملية تقدير مستوى ونوعية أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى و نوعية أدائه"<sup>4</sup>، وبالتالي فهي تعتبر وظيفة منظمة ومستمرة وضرورية لتسيير الموارد البشرية لتحقيق الفعالية إذا كانت مرتبطة باستراتيجية العمل و بأسلوب تسيير المؤسسة .

كما يمكن تقديم تعريف شامل لتقييم أداء العاملين "الحصول على حقائق أو بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه فيه في فترة زمنية محددة، و تقدير مدى كفاءته الفنية و العلمية للنهوض بأعباء المسؤوليات و الواجبات المتعلقة بعمله الحاضر وفي المستقبل".

وعلى الرغم من كثرة التعاريف الخاصة بتقييم الأداء نجد أنها تلتقي في نقطة واحدة، وهي قياس إنتاجية الفرد خلال فترة معينة وتوضيح مدى مساهمته في تحقيق أهداف الوحدة الإدارية التي يعمل بها.

<sup>1</sup> محمد أحمد عبد النبي، "إدارة الموارد البشرية"، دار زمزم للنشر، الأردن، عمان، ط1، 2010، ص 189.

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي و آخرون، "إدارة الموارد البشرية"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007، ص 237.

<sup>3</sup> صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، مصر، القاهرة، 2007، ص 367.

<sup>4</sup> وسيلة حمداوي، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر لجامعة قالمية، الجزائر، 2004، ص 123.

الفرع الثاني: أهمية وأهداف تقييم أداء العاملين

إن عملية تقييم أداء العاملين لها أهمية كبيرة وأهداف كثيرة تتمثل فيما يلي:

أولاً - أهمية تقييم أداء العاملين

ومن خلال ما سبق نجد أن أهمية تقييم الأداء تكمن فيما يلي<sup>1</sup>:

- رفع الروح المعنوية لدى العاملين : عندما يشعر العاملون بأن جهودهم موضع تقدير من قبل الإدارة فإن جوا من العلاقات الحسنة يسود بينهم و بين الإدارة ؛
- إشعار العاملين بمسئولياتهم : عندما يشعر العاملون بأن نتائج التقييم سياترّب عنها اتخاذ مجموعة من القرارات التي ستؤثر على مستقبله المهني ، فإنه سوف يبذل قصارى جهده في عمله؛
- تحديد مناسبة الوظيفة الحالية للفرد وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى؛
- تقديم معلومات للعاملين تتعلق بدرجة كفاءتهم في أداء العمل ؛
- تحديد الأفراد المستحقين للترقية؛
- تحديد نقاط الضعف في أداء الفرد مما يساعد في تحديد احتياجاته التدريبية ؛
- يشكل أداة مراجعة لمدى توفر قوى بشرية معينة بمؤهلات معينة، واقترح إحلال قوى بشرية محل أخرى؛
- يمثل أداة اتصال بين العاملين من جهة وبين رؤسائهم من جهة أخرى.

ثانياً - أهداف تقييم أداء العاملين

ومن هنا يمكن القول أن برنامج تقييم أداء العاملين يقوم بتحقيق هدفين هما<sup>2</sup>:

- هدف إداري : وذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والاستغناء؛
- هدف تطوري: وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب عليها، بالإضافة إلى زيادة حفز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم.

<sup>1</sup> عون مفيد عبد الله السقا، "الدوافع النفسية والحوافز وعلاقتها بأداء العاملين"، مرجع سبق ذكره، ص54.

<sup>2</sup> نوري منير، "تسيير الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 164.

وفي الواقع أن معظم المؤسسات تدعي أن برنامج التقييم لديها قد وضع لتحقيق هاذين الهدفين معا، لكن في الحقيقة أن معظم هذه البرامج تخدم الهدف الإداري بالدرجة الأولى وعموما فإن تقييم أداء العاملين يهدف إلى ما يلي<sup>1</sup>:

- العدالة والدقة في الكفاءات؛
- تحديد الأفراد الممكن ترقيتهم؛
- توفر نظام اتصالي ذو اتجاهين؛
- تحديد الاحتياجات التدريبية؛
- المساعدة في تحسين مستوى الأداء الوظيفي؛
- تحديد الأهداف الخاصة بالأداء؛
- تقييم تغذية مرتدة للعاملين عن مستويات أدائهم؛
- المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي؛
- المساعدة في تخطيط القوة البشرية؛
- تحديد نقاط الضعف في أداء العاملين ومدى حاجاتهم إلى التدريب مثلا وفي أي المجالات تحديدا، و فترة التدريب و كذلك الجهة التي تقم بعملية التدريب، و هل يتم التدريب داخل المؤسسة أو خارجها؛
- إلى أي مدى تتناسب الوظيفة التي يشغلها الفرد حاليا مع إمكانياته ومدى إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى(على ذات المستوى الإداري أو ترقيته إلى وظيفة أعلى في الهيكل التنظيمي...الخ)؛
- تحديد الأفراد اللذين يستطيعون تنفيذ مهام معينة المؤسسة في حاجة إليها مستقبلا(مثل النقل إلى فروع بالخارج أو إرسالهم لفتح أسواق تصدير أو التعاقد على خطوط جديدة...الخ)؛
- تحديد مدى إمكانية ترقية الأفراد إلى درجة وظيفية أعلى في حالة كفاءة الأداء والسلوك معا؛
- وضع العامل نفسه أمام تقييم رؤسائه قد يساعد على بيان نقاط الضعف وأهمية بذل المزيد من الجهد أو تغيير السلوك للأفضل؛
- ربط السلوك بالمكافآت يحفز العاملين على بذل المزيد من الجهد للحصول على تلك المكافآت أو الحوافز...الخ.

<sup>1</sup> بالاعتماد على:

- محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد تعيلب، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص، ص، 205، 204؛  
 - نوري منير، "تسيير الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 165.

ومن البديهي أن تحديد الأهداف يعتبر من الأمور الهامة، ولقد أثبتت الكثير من الدراسات أن أسباب فشل كثير من أنظمة تقييم الأداء يرجع لعدم تحديد أهدافها مسبقاً أو عدم الدقة والوضوح.

### الفرع الثالث: فوائد تقييم أداء العاملين

ويمكن القول أن تقييم أداء العاملين تحقق عدة فوائد يمكن تصنيفها كما يلي<sup>1</sup>:

- **الفوائد الإدارية:** وتتمثل في تشخيص الأداء المتميز، أي غير العادي والذي يقوم به الأفراد الذين يتميزون بأدائهم الأعلى و الأفضل أو الأفراد الذين هم دون المستوى الاعتيادي فيما ينتجونه ويقومون به من أعمال سواء من حيث الكم أو النوع أو كليهما؛
- **الفوائد السلوكية:** وتتمثل في التعرف على مواقع الأفراد وعلى خصائصهم واستعداداتهم ونقاط القوة ونقاط الضعف لديهم وما يصلحون له من مهام دون غيرها، و بالتالي تحديد مساراتها الوظيفية الحالية و المستقبلية وما يحتاجونه من برامج للتطوير والتحسين، و يعتبر تقييم أداء العاملين جزء من وظائف المديرين و تتبع أهميته في أن نتائجه تؤثر على سياسات الموارد البشرية مثل: منح الحوافز والمكافآت أو اتخاذ الإجراءات العقابية، و تؤثر نتائج تقييم الأداء على الروح المعنوية للعاملين و في العلاقات بينهم وبين رؤسائهم.

### المطلب الثاني: مقومات فعالية تقييم أداء العاملين

هناك مجموعة من الإرشادات والخطوط العريضة لتطوير عملية تقييم أداء العاملين تتمثل فيما يلي<sup>2</sup>:

- إجراء تحليل وصفي لضبط المعايير والمقاييس المطلوبة لأداء وظيفي ناجح؛
- دمج هذه المعايير والمقاييس في وسيلة تقييم مناسبة؛
- استخدام أبعاد فردية محددة للأداء الوظيفي مثل الكم و الكيف؛
- إجبار كل من الموظفين والقائمين بالتقييم بمعايير الأداء كتابياً؛
- عند استخدام مقاييس التقييم البياني تجنب أسماء الخصائص المعنوية مثل: الأمانة والإخلاص؛
- استخدام معدلات و تقييمات إشرافية مثل: المقالات كأحد عناصر عملية التقييم الشامل؛
- تدريب المشرفين على استخدام وسيلة التقييم بشكل صحيح، و إعطاء التعليمات حول كيفية استخدام معايير ومقاييس التقييم؛

<sup>1</sup> محمد أحمد عبد النبي، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 190، 191.

<sup>2</sup> جاري دبيلر، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 341.



- السماح للمقيمين بالاحتكاك اليومي بالموظفين الذي يتم تقييمهم؛
- وضع عمليات التقييم على أساس تقييمات منفصلة بكل بعد من أبعاد أداء العاملين؛
- كلما أمكن يجب أن يكون هناك أكثر من مقيم يدير التقييم بشكل مستقل، و قد تساعد هذه العملية على تفادي الأخطاء والتحيزات ؛
- لا ينبغي على المقيم الواحد أن تكون له منطلق السيطرة والسلطة لتحديد الإجراء أو الفعل الشخصي، لذا يفضل استخدام أكثر من مقيم للحكم عليه؛
- يجب أن تتاح للموظفين فرصة مراجعة التقييم وكتابة التعليقات سواء على الورق أو شفها قبل أن يكون التقييم نهائيا؛
- تسجيل جميع المعلومات والأسباب حول القرار الشخصي في الوثائق؛
- إعطاء وإرشاد دليل تقويمي لمعاونة ذوي الأداء المنخفض على تحسين أدائهم.
- كما تتعدد مرتكزات أنظمة التقييم الفعالة التي تحقق الأهداف المرجوة منها، حيث تستفيد إدارة الموارد البشرية و المؤسسة ككل من نتائجها في ممارسة سياساتها المختلفة ومن مقومات نظم التقييم الفعالة نجد<sup>1</sup>:
- الاستناد إلى دراسة تحليلية شاملة للأعمال التي تمارس في المؤسسة؛
- اتصاف عناصر التقييم بالموضوعية والدقة والتحديد وإمكانية القياس مع شموليتها لمختلف أوجه الأداء:
- الإنتاج (كمية و جودة) واحتمالات التقدم؛
- الشخصية (الصفات والخصائص) ؛
- السلوك المرتبط بالعمل وعلاقاته.
- مراجعة التقييم من قبل سلطة أعلى؛
- إرشاد الرؤساء واضعي التقارير إلى أسس وقواعد التقييم السليمة، و إقناعهم بفائدتها لوحداتهم؛
- الشمول للواجبات والمسؤوليات الوظيفية ؛
- إشراك العاملين في التقييم؛
- إعطاء حق التظلم لمن تم تقييمهم؛
- تعددية النماذج وبالتالي اختلاف عناصر التقييم طبقا لنوع الوظيفة ومستوى العاملين وموضوع التقييم؛

<sup>1</sup> راجع بخلف، " نحو تقييم فعال للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية " ، مرجع سبق ذكره، ص 64.

- اجتناب تقييم عدد كبير من العمال في مدة قصيرة لأنه يسبب التعب.

### المطلب الثالث: خطوات وطرق تقييم أداء العاملين

بعدها تطرقنا في المطلب السابق إلى تعريف تقييم أداء العاملين في المؤسسة ومختلف أهدافه وتحديد أهميته، سنتطرق في هذا المطلب إلى مختلف خطوات تقييم أداء العاملين وطرقه كما يلي<sup>1</sup>:

#### الفرع الأول: خطوات تقييم أداء العاملين

نظرا إلى تعدد الكتابات حول مراحل وخطوات تقييم الأداء إلا أنها تنتهي إلى نفس الطريقة، و سنتطرق فيما يلي إلى خطوات تقييم أداء العاملين:

- **تحديد معايير الأداء:** من خلال المتغيرات نقيس على ضوءها معدلات الأداء، مثل: السرعة، الكمية، الإنتاج، النوعية، القدرة على التحكم في إنجاز العمل في مواعيده، التقيد بأوقات الدوام الرسمي، حسن السلوك في العمل، العلاقة مع الرؤساء... الخ ويتطلب جانبين: **موضوعي** و يعبر عن المقومات الأساسية للعمل، و**ذاتي سلوكي** يكشف عن الصفات الشخصية للفرد؛
- شرح وتوضيح هذه المعايير للأفراد المعنيين؛
- قياس الأداء من خلال الملاحظة، التقارير الإحصائية، و الشفوية، و المكتوبة؛
- مناقشة نتائج التقييم مع العاملين؛
- الإجراءات التصحيحية.

و تأسيسا عما سبق يبدو واضحا أن تقييم الأداء هو قياس مدى<sup>2</sup>:

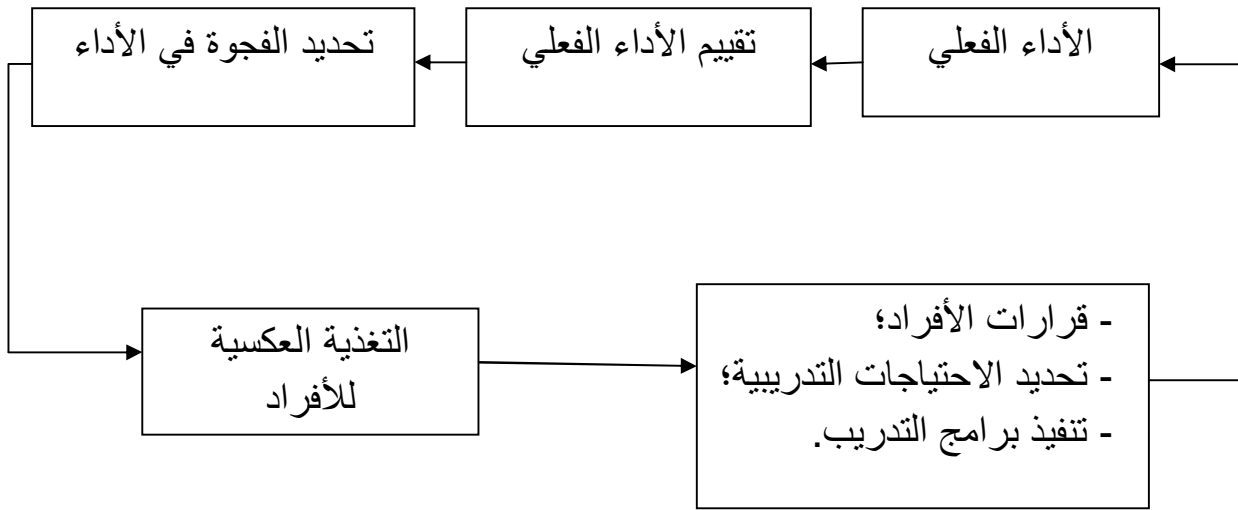
- قياس الأفراد بالوظائف المسندة إليهم؛
  - تحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم؛
  - مدى تقدمهم في العمل؛
  - قدرتهم على الاستفادة من فرص الترقى و زيادة الأجور.
- وهذا القياس يسمح باتخاذ قرارات موضوعية في مجال تنمية وتسيير الموارد البشرية (تخطيط القوى العاملة، الترقية، الأجور، التدريب... الخ)، وكذلك توفير المعلومات للعاملين، مما يساعدهم على تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم.

<sup>1</sup> علي غربي و آخرون، "تنمية الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص140.  
<sup>2</sup> علي غربي و آخرون، "تنمية الموارد البشرية"، المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

ومن أهم الاعتبارات التي تساعد على وضع نظام فعال للتقييم ما يلي<sup>1</sup>:

- التركيز على تدعيم الايجابيات : وتعني تشجيع وحث العمال وإظهار نتائجهم الايجابية؛
- تقييم المعلومات المرتدة عن الأداء: يجب أن تكون مرتبطة بالواقع الفعلي؛
- تشجيع وتدعيم الابتكار: يعني فسح المجال للعمال لتحرير القدرات الخلافة؛
- زيادة الاتجاه إلى الاعتماد على النظم الحديثة: لأن النظم التقليدية أثبتت عدم قدرتها على التقييم الفعال للأداء.

الشكل رقم(12): ربط نتائج تقييم الأداء بقرارات الموارد البشرية



المصدر: محمد أحمد عبد النبي، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص194.

و من خلال الشكل نلاحظ أنه يتم تقييم الأداء الفعلي للعاملين، ومن خلال هذا التقييم يتم تحديد الفجوة في الأداء، و بعدها يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية من خلال تحديد احتياجات الأفراد من تدريب من أجل سد الفجوة و بالتالي تحسين أداء العاملين.

<sup>1</sup> وسيلة حمداوي، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 123.

الفرع الثاني: طرق تقييم أداء العاملين

نظرا لوجود العديد من طرق تقييم أداء العاملين بعضها معروفة وتقليدية وشائعة في الاستخدام، والبعض الآخر حديثة ومتطورة، وقد ارتأينا تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول رقم(05): طرق تقييم أداء العاملين

الطريقة	الكيفية	المزايا	العيوب
الترتيب العام	يتم ترتيب كل العاملين وفق أداءهم من الأحسن إلى الأسوأ مقارنة مع المستوى العام للأداء، أي يختار المشرف أحسن عامل ثم الذي يليه وهكذا.	سهلة وبسيطة لأنها تعتمد على الأداء العام فقط. مفيدة للمنظمات الصغيرة	تفتقر للدقة لأنها لا تعتمد على التقييم التفصيلي لأداء كل عامل لا تمكن من التمييز بين أداء عاملين متقاربين
المقياس المتدرج	قائمة تتضمن خصائص الأداء المطلوبة وفق خمس درجات: ممتاز(5)، جيد جدا (4) ، جيد (3)، مقبول(2)، ضعيف (1) بأوزان نسبية لكل منها حسب دورها في الأداء، و قيمة الأداء تساوي مجموع ضرب الأوزان في درجة التقييم المناسب لكل خاصية.	سهلة، قابلة للتطوير والتكيف حسب طبيعة الوظيفة والهدف من التقييم	غياب الموضوعية (إمكانية تحيز المشرف). الخصائص قد تكون غير دقيقة.
المقارنة الثنائية	يتم المقارنة بين أداء العاملين	بسيطة وسهلة التطبيق	عاجزة عن الكشف عن فروق الأداء بين العاملين المتقاربين، و لا تصلح

<p>لتقييم أداء القيادات العليا، كما لا توفر معلومات عن القدرات والصفات الشخصية.</p>		<p>مثنى مثنى، ليتم تحديد العامل الذي يتفوق على زميله في كل ثنائية، وتجميع المقارنات يسمح بترتيب العاملين حسب الأداء</p>	
<p>تحتكمية ( تفترض توزيع مسبق للأداء)، غير واقعية. تقتل روح التنافس بين العاملين تناسب المنظمات الكبيرة</p>	<p>تحد التحيز ( منح العاملين أقل أو أعلى أداء). تقلل من التساهل والتشدد في الحكم على التقييم. سهلة التطبيق وبسيطة. النتائج قريبة من الموضوعية.</p>	<p>توزيع العاملين إلى فئات حسب الأداء ( عالي، متوسط، ضعيف ) ( منحني Bareto )</p>	<p>التوزيع الإجباري</p>
<p>المشرف لا يقدم تغذية عكسية للعامل، صعوبة تصميم الاستثمارات (العبارات، الأوزان)، تتطلب السرية (العبارات، الأوزان)</p>	<p>تجنب التحيز والتعميم (إخفاء معايير الأداء الفعلية عن المشرف)</p>	<p>قائمة معايير كل منها يتضمن 4 عبارات موزعة في ثنائيتين، إحداهما تمثل صفتين مرغوبتين والأخرى تمثل صفتين غير مرغوبتين في الأداء، المقيم مجبر على اختيار ثنائية واحدة في كل معيار</p>	<p>الاختيار الإجباري</p>

الطريقة	الكيفية	المزايا	العيوب
الأحداث المرحجة	تسجيل الأحداث الهامة التي ساهمت إيجابيا أو سلبيا في أداء العامل وتكرارها، يعطى لكل حادث وزن حسب أهميتها	- موضوعية (تقييم السلوك الفعلي) - تعتمد أحداث واقعية - توفر معلومات مرتدة تفيد العاملين - تبرز نقاط قوة وضعف الأداء	- تتطلب القدرة على التحليل وقوة الملاحظة والمتابعة المستمرة لتسجيل الأحداث - تجعل دور المشرف رقابي: ضجر العمال، تمسكهم الحرفي بقواعد العمل
قوائم المراجعة	قائمة أسئلة بأوزان نسبية حول سلوك العامل تتطلب الإجابة بنعم أولا، يملأها المشرف ويحللها خبير.	- موضوعية (ترتكز على سلوك العامل) - قليلة الأخطاء (الإجابة بنعم، لا) - لا يوجد تحيز (المشرف لا يعلم الأوزان)	- تتطلب الوقت والجهد والخبرة لإعدادها وتحليلها - تتطلب معرفة دقيقة لانتقاء الأسئلة الدالة على الأداء
تقارير الكفاءة	- تضم معايير عن صفات وسلوك العامل المرتبطة بالأداء، - يتم جمع المعلومات عن أداء العامل ملء الاستمارة - تعطى للمعايير درجات	- تمزج بين الصفات الكمية والكيفية - الشفافية والدقة - يمكن للعامل مناقشة نتائج التقييم (المشاركة) - تحسين العلاقة بين	- إمكانية تحيز المشرفين - الوقوع في الأخطاء (تعميم، تساهل) - قد تسبب استياء العاملين - عيب الحالة

	العاملين والمشرفين - ترتب العاملين على أساس درجات فعلية		
معايير العمل	الحوار بين المشرف والعامل لاختيار المعايير بفعل المشاركة في إعدادها	يتم تحديد مستويات متوقعة الأداء ثم يقارن أداء كل عامل - بعد قياسه - بهذا المعيار .	- تتطلب خبرة ودراية عن العاملين والعمل - تتطلب أهداف محددة - صعوبة المقارنة بين العاملين
الإدارة بالأهداف	- توفر للعامل مقياس خاص محدد لأدائه قائم على متطلبات الوظيفة - تعطى الفرصة للعامل ليقوم نفسه - يلعب المشرف دور مساعد وشريك - تنمية مستوى العامل (تغذية مرتدة) - تشجع على الإبداع (العامل يقرر كيفية تحقيق أهدافه)	وضع أهداف لكل عامل وبالمقارنة بينها وبين النتائج يتم تقييم الأداء.	- صعوبة المقارنة بين العاملين (لكل منهم أهداف مختلفة) - تركيز على النتائج وليس تحسين الأداء مستقبلا - لا تستطيع التنبؤ بنجاح العامل في وظيفة أخرى - تعتمد على التقييم الكمي.

المصدر: الصالح جيلح، "أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين"، مرجع سبق ذكره، ص، ص، 150، 160.

يتضح من الجدول السابق أن هناك أساليب كثيرة ومتنوعة لتقييم أداء العاملين، كما أن لكل طريقة مزاياها وعيوبها مما يتطلب من القائمين على تقييم الأداء الحذر في استعمالها، فالأفضل هو محاولة استعمال أكثر من طريقة ثم المقارنة بين نتائج التقييم مما يجعلها أكثر موضوعية وفائدة، وإن كنا نعتبر أن الإدارة بالأهداف هي أفضل هذه الطرق باعتبارها تركز على معايير أداء محددة مسبقاً لكل عامل وعلى أساسها يتم تقييم أدائه كما توفر تغذية مرتدة للعامل بما يسمح بتحسين مستواه .



### المبحث الثالث: دور الحوافز في تحسين أداء العاملين.

إن التحفز في العمل، هو مظهر حيوي من مظاهر العمل الجيد، فهو يعالج قضية التزام الأشخاص بعملهم واضطلاعهم بأعباء وظيفتهم أو عملهم بجد وهمة ونشاط، وبالتالي تحقيق ما يصبون إلى تحقيقه من أهداف شخصية، حتى ولو كانت هذه الأهداف سهلة المنال، كالرغبة في الحصول على مزيد من المال أو الحصول على ترقية أو غير ذلك من أهداف العاملين، سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى :

- الحوافز وعلاقتها بالأداء ؛
- الأساليب الحديثة في الحفز ؛
- خطوات الحفز الإيجابي.

#### المطلب الأول: الحوافز وعلاقتها بالأداء

تعتبر عملية تحفيز العاملين من المشاكل التنظيمية بسبب تنوع حاجات الأفراد وغيرها من وقت لآخر، واستحالة قيام أي مؤسسة بإشباع جميع حاجات العاملين فيها، ومن جهة أخرى نجد أن للمؤسسة حاجاتها الخاصة المتمثلة في تحقيق الهدف الرسمي من خلال الأفراد العاملين، وهذا ما يتطلب تكامل حاجات كل من الفرد والمؤسسة.

#### الفرع الأول: أثر الحوافز على سلوكيات وطرق عمل الأفراد<sup>1</sup> :

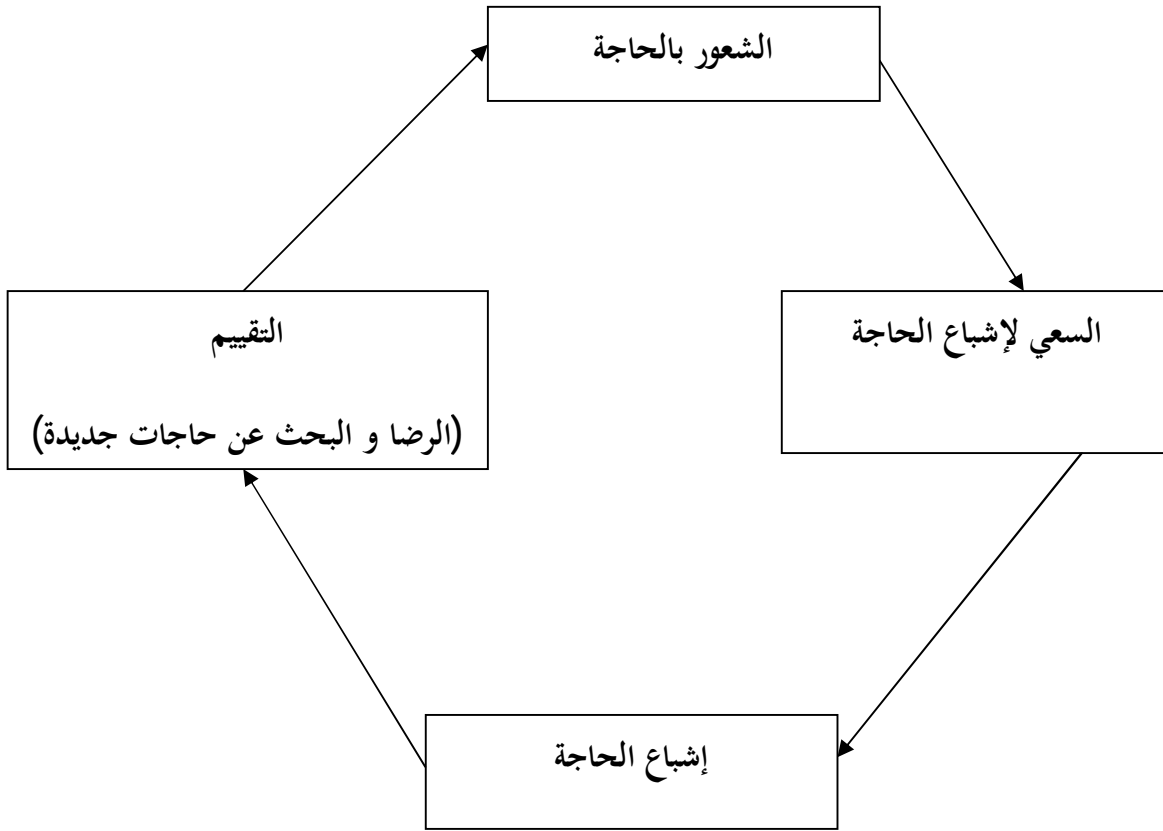
الحفز عبارة عن قوة أو شعور داخلي يحرك سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة، فعندما يشعر الإنسان بوجود حاجة لديه فإنه يرغب في إشباعها، فالحاجات تسبب التوتر والذي يقود إلى بذل الجهد من قبل الفرد، وهذا الجهد المبذول بدوره يؤدي إلى الإشباع ومن ثم تحقيق الرضا والبحث عن حاجات جديدة، وفي حالة عدم قدرة الجهد المبذول على إشباع الحاجة فإن التوتر يستمر، وعندئذ يكون أمام الفرد عدة بدائل منها محاولة بذل الجهد مرة أخرى، أو تغيير مسار الجهد المبذول أو استبدال الحاجة بأخرى.

مثال ذلك: إذا لم يستطع الفرد إشباع حاجته بالحصول على الترقية في وظيفته، فإنه إما أن يستمر في مواصلة الجهد والمثابرة، أو اغتنام فرص سانحة، أو تغيير المسار السلوكي كاتباع سلوك عدواني لتحقيق الهدف بدلا من الجهد والمثابرة، أو تغيير الهدف نفسه.

<sup>1</sup> بالاعتماد على:

- محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر، الأردن، ط3، 2005، ص280؛
- علاء خليل محمد العكش، "نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي"، مرجع سبق ذكره، صص، 46، 45.
- عبد الرحمان بن علي الوابل، "دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين"، مرجع سبق ذكره، ص69.

الشكل رقم(13): عملية الحفز عند الأفراد



المصدر: محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص 281.

ومن خلال الشكل نستنتج أن الهدف الأساسي للحفز هو زيادة الانجاز عند الأفراد، وهذا الانجاز يتحقق عن

طريق التفاعل بين الحفز وقدرات الفرد، ويمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية :

$$\text{إنجاز الفرد} = \text{الحفز} \times \text{قدرات الفرد}$$

وفي هذا المجال ضرورة مراعاة المؤسسة شروط فعالية الحوافز كما يلي :

- ارتباطها المباشر والواضح مع الأداء؛
- ارتباطها المباشر مع حاجات الأفراد؛
- سرعة الحصول عليها بعد الأداء مباشرة؛
- وضوح أسس وقواعد الحصول عليها.

وبالإضافة إلى أهمية إشباع حاجات الأفراد العاملين لضمان حفزهم لأداء أعمالهم بطريقة أكثر كفاءة وفعالية، هناك جانب آخر هام وهو التأكد من وجود الرغبة لديهم في القيام بالعمل، لأن الأداء المرتفع الذي تصبو إليه المؤسسات يساوي القدرة على الأداء والرغبة فيه.

$$\text{أداء مرتفع} = \text{القدرة على الأداء} \times \text{الرغبة في الأداء}$$

وبدون وجود هذه الرغبة في الأداء، ودرجة غالبية من تحفيز المرؤوسين بواسطة المدير لا يمكن ضمان مستوى عالي من الأداء والإنتاجية، الأمر الذي يجعل من الضروري للمدير تفهم كيفية تحفيز مرؤوسيه بحيث يمكن استخراج أفضل ما فيهم من طاقات ومواهب.

وتعتبر دراسة الحوافز وسيلة هامة لمعرفة الكيفية التي يتم بها تحقيق إشباع حاجات العاملين، فإذا كان الدافع عنصرا داخليا في تكوين الفرد، فإن الحافز عنصرا خارجيا يخاطب الدافع ويوجه صاحبه باتجاه سلوك معين، فإذا أرادت القيادة أن تزيد من إنتاجية وكفاءة العاملين لديها، عليها التعرف على دوافعهم وتلمس احتياجاتهم حتى تقدم لهم الحوافز المناسبة التي تشبع رغباتهم، وبالتالي تدفع وتحفز الفرد لاتخاذ السلوك أو التصرف المرغوب فيه.

أما إذا لم يحصل الفرد العامل على الإشباع المناسب لحاجاته بسبب العوائق المتمثلة في تأجيل الحافز أو عدم مناسبتها أو لتحيز في منح الحافز مما يفقد الإنصاف، فإن النتائج سوف تكون سلبية، ويؤدي الحرمان من إشباع الحاجات إلى الإحباط والذي يؤدي بدوره إلى انتهاج العامل لسلوك مضاد لتحقيق الهدف المطلوب منه، مثلا انخفاض الإنتاجية، كثرة الغياب، عدم العمل، وعدم الولاء\* للمؤسسة.

وهنا يبدو دور القيادة الواعية التي تستطيع أن توائم ما بين تحقيق أهداف الأفراد العاملين لديها، وأهداف المؤسسة، وأن تعمل على أن يكون إرضاء العاملين وبالتالي تحفيزهم سبيلا إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وأهمها تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

إن إدارة الأداء تعني أن الأداء المتميز المحقق للغرض، يتطلب أن يكون العمل والوظائف صممت بطريقة علمية سليمة تحدد الأداء المطلوب وطرق قياسه، والنتائج المتوقعة، ومعدلات التعويض عن أجور، وحوافز، ومكافآت، وفق نتائج التقييم، وتوفر مستلزمات الأداء المادية والتقنية وتهيئة الظروف المناسبة بمكان العمل، وتوفر الأفراد المؤهلين بالقيام بالوظائف.

\* الولاء والانتماء التنظيمي: وهو اعتقاد قوي وقبول من جانب الأفراد أعضاء التنظيم بأهداف وقيم المؤسسة، ورغبتهم في بذل أكبر عطاء ممكن لصالح المؤسسة التي يعملون بها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية المؤسسة والدفاع عنها وتحسين سمعتها.

من المنظور الاقتصادي لتقييم الأداء، نجد أنه يقيس المخرجات التي بالعادة تتمثل بالمردود و جهودات وأداء العاملين في المؤسسة في مقابل ما تدفعه المؤسسة ، من موارد ومنها الأجور، والمزايا للعاملين لديها، والمقارنة بينهما، وبذلك يمكن تقييم الأداء في الجدوى من زيادة أو خفض الأجور والحوافز في سبيل تحسين وتطوير أداء العاملين.

### الفرع الثاني: شروط تحسين أداء العاملين

- يتضح لنا أن الحوافز تلعب دورا هاما في حفز العاملين على العمل وتحسين أدائهم وزيادة إنتاجهم من حيث النوعية والكمية، وتحسين أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم يتوقف على مدى توافر الشروط التالية<sup>1</sup>:
- مستوى قدرة العامل على العمل وكفاءته؛
  - وجود حافز عند العامل يحفزه على العمل والنشاط؛
  - عدم ظهور التعب على العامل والذي من شأنه إنقاص كمية الإنتاج ونوعيته؛
  - تدريب العامل لزيادة معلوماته وقدرته وكفاءته.
- وكي نعطي الحوافز النتيجة المرجوة منها وتؤدي إلى زيادة الإنتاج ورفع مستواه لا بد من<sup>2</sup>:
- أن يكون العامل راضيا عن عمله؛
  - أن يكون العامل راضيا عن الأجور التي يتقاضاها؛
  - أن تعترف الإدارة بمجهود العامل وتشيد به؛
  - أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا؛
  - أن تعمل على إيجاد صلة وثيقة بين الحافز والهدف، إذ لا فائدة من حوافز لا تبلغ الوصول إلى الهدف؛
  - تحديد الوقت الملائم الذي يستخدم فيه الحوافز؛
  - ضمان استمرارية عملية التحفيز لخلق شعور الاطمئنان عند العاملين؛
  - أن تحقق المؤسسة الوفاء بالتزاماتها التي تقررها " الحوافز"؛
  - أن يدرك الأفراد العاملين، السياسة التي تنظم الحوافز وأن هذه السياسة تتصف بالعدالة والإنصاف والكفاءة؛

<sup>1</sup> عبد الرحمان بن علي الوابل، " دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين"، مرجع سبق ذكره، ص70.  
<sup>2</sup> عبد الرحمان بن علي الوابل، " دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين"، المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

- أن تتناسب الحوافز طرديا مع المجهود المبذول وتتناسب مع دوافعه؛

- رسم علاقة واضحة ومحددة في ذهن العمال بين الأداء الجيد والحصول على الحوافز.

### المطلب الثاني: الأساليب الحديثة في الحفز

هناك العديد من الأساليب الجديدة المتبعة بهدف زيادة دافعية الفرد وحفزه على العمل ويمكن تقسيم هذه

الأساليب إلى أربعة مجموعات<sup>1</sup>:

#### الفرع الأول: الأساليب المتعلقة بتصميم العمل

و هناك مجموعة من الأساليب تتمثل فيما يلي:

##### أولا- التدوير الوظيفي

يقترح أسلوب التدوير الوظيفي زيادة تنوع المهام والواجبات التي يؤديها الموظف وذلك من خلال تنقل الموظف من عمل إلى آخر سواء في نفس الدائرة أو من دائرة أخرى، في نفس الفرع أو من فرع إلى آخر، إن الهدف من هذا الأسلوب تخفيض حالات الشعور بالضجر والروتين، إلا أنه لا يحقق الهدف منه في حالات كثيرة، وخاصة إذا كان التنقل ضمن مجموعة من نفس الأعمال الروتينية، حيث يستمر الموظف في معاناته إذا لم يجر التغيير في جوهر مهام العمل؛

##### ثانيا- توسيع العمل

تتم عملية توسيع العمل من خلال إضافة بعض الواجبات أو المهام الوظيفية إلى وظيفة معينة، ويسمى هذا الأسلوب بالتوسع الأفقي، فالتغيير الأساسي هو أن العامل أصبح مسؤولا عن أداء مهام أكثر من ذي قبل حيث أن الإضافة تمت في أعمال من نفس المستوى والأهمية للوظيفة الحالية، ولذلك فمن المتوقع أن يستمر شعور الموظف بالإرهاق والملل والضجر مما لا يوفر له مناخا مشجعا على الابتكار والإبداع؛

##### ثالثا- إثراء العمل

يركز هذا الأسلوب على إثراء العمل من خلال تصميم الوظيفة، لكي تتضمن إضافة واجبات أخرى من مستوى أعلى بحيث تتطلب معرفة أكثر ومهارات أدق، حيث يمكن مثلا إضافة مهام تتعلق بالتخطيط والتقييم كان يؤديها المشرف الإداري إلى وظيفة أخرى أقل في المستوى الإداري، أي أن التوسع في هذه الحالة يكون عموديا وليس أفقيا، وهذا المدخل من المفترض أن يوفر مناخ عمل أفضل للموظف يحفزه على الأداء الأفضل.

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم درة، "أساسيات في الإدارة المعاصرة"، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2012، ص248-251.

### الفرع الثاني: الأساليب المتعلقة باندماج وتمكين العاملين

وتتمثل هذه الأساليب فيما يلي:

#### أولاً - اندماج العاملين

إن من الضروري توفير المناخ المناسب للعاملين، بحيث يكون لديهم تأثير في عملية اتخاذ القرار، فاندماج العاملين ليس هدفاً بحد ذاته بل هو أداة لترسيخ مساهمة العاملين في كافة الأمور الإدارية بالمؤسسة، وتذهب إدارة الجودة الشاملة إلى استخدام مصطلح اندماج العاملين بدلاً من المصطلح الذي كان يستخدم سابقاً مشاركة العاملين، حيث أن كلمة الاندماج أكثر عمقا وشمولية من مجرد المشاركة، وتكمن مهمة إدارة المؤسسة في هذا المجال، بتشجيع العاملين بهذا المعنى أحد أساليب الحفز لهؤلاء العاملين، بحيث يؤدي إلى رفع المعنوية حيث يدركون مدى أهميتهم في المؤسسة ومدى احترام الإدارة لآرائهم، وحتى تتمكن الإدارة من تفعيل سياسة الاندماج لا بد لها من أن تعامل الموظف باحترام وأن تستمع إلى رأيه وتزيل معوقات الاتصالات بين المدراء والمرؤوسين، بالإضافة إلى الاعتماد على الإدارة الإشرافية بشكل أكثر في اتخاذ القرارات.

#### ثانياً - تمكين العاملين\*

يعد مفهوم التمكين من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تعمق مفهوم منح المرؤوسين حرية أكثر في أداء العمل وتزيد من طاقات الفرد وقدراته حتى يستطيع القيام بهذه المهام وبوعي أكبر وثقة أعلى، و المقصود بتمكين الموظف هو رفع قدرته على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون إرشاد الإدارة، فالهدف الأساسي من التمكين توفير الظروف للسماح لكافة الموظفين بأن يساهموا بأقصى طاقاتهم في تحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون فيها، إن مفهوم التمكين يتضمن عملية اتخاذ القرار بدون الرجوع إلى المستويات الإدارية الأعلى، فهو أكثر من مجرد التفويض، فالموظف يشعر بالمسؤولية ليس فقط من الأعمال التي يؤديها، بل يشعر بالمسؤولية كذلك عن كل ما يتعلق بوظيفته، مما يجعل المؤسسة تحقق أهدافها بكل أفضل.

#### الفرع الثالث: الأساليب المتعلقة بتصميم العمل الجماعي

لقد ازداد في الثلاثة عقود استخدام فرق العمل في منظمات الأعمال في العالم، وذلك بسبب فعالية هذه الفرق على مختلف أشكالها، في تحقيق الأهداف التي وظفت لأجلها، وفي هذا المجال نذكر "سوفنج وخو" أن هناك عدة أسباب للتوسع في استخدام فرق العمل في منظمات الأعمال بالولايات المتحدة، حيث يرجع ذلك إلى حد كبير إلى إنجازات الاقتصاد الياباني وإلى حقيقة الاعتقاد بأن فرق العمل كان لها مساهمتها في تحقيق هذه الإنجازات، وهذا يدل على أهمية طرق العمل في هذه المجالات.

\* ويعرف التمكين بأنه عملية لإعطاء الأفراد سلطات أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية، وفي استخدام قدراتهم وذلك من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرار.

ومن بين أساليب تصميم العمل على أساس العمل الجماعي:

### أولاً- فرق حل المشكلات

قد تشكل فرق بهدف حل مشكلات معينة تتعلق بوظائف المؤسسة، وبالتالي فهذه الفرق تركز على حل المشكلات ولا يتعلق عملها بالنظم والسياسات والإجراءات؛

### ثانياً - الفرق الوظيفية المتعددة

تتألف الفرق الوظيفية المتعددة من عدة أعضاء من دوائر وظيفية مختلفة كالمحاسبة والهندسة والإنتاج، حيث يكون الهدف من هذا الفريق التوجه نحو موضوع معين، فقد يتم إعداد فريق عمل مكون من ممثلين عن الإنتاج والمحاسبة والتسويق والموازنة وذلك لأجل النظر في تسعير منتج جديد؛

### ثالثاً - الفرق الافتراضية

مجموعة من الأعضاء موجودين في مناطق جغرافية ولديهم ثقافات مختلفة يعقدون اجتماعاتهم وجلساتهم من خلال وسائل التكنولوجيا التفاعلية كالبريد الإلكتروني ومؤتمرات الفيديو والبث الشبكي؛

### رابعاً - فرق العمل المسيرة ذاتيا

يتم في كثير من الأحيان تشكيل فرق عمل ذات تسيير ذاتي حيث تقوم هذه الفرق بتسيير أمورها بنفسها وخاصة في أقسام خدمة العملاء والتفاعل مع الجمهور، وتجتمع هذه الفرق على أساس يومي حيث تتخذ القرارات وتنفذها باستقلالية تامة عن إدارة الدوائر أو الأقسام الموجودة فيها؛  
وتذكر "رو وبايزر" أن الفكرة الأساسية وراء تشكيل فرق العمل المسيرة ذاتيا تكمن في تحفيز العاملين من خلال جعلهم يشاركون في اتخاذ القرارات التي تؤثر على أعمالهم.  
ومن أهم صفقات فرق العمل المنتجة :

- الالتزام بالمهمة : يعتمد أساس عمل الفريق على الالتزام العام، وبدون ذلك تصبح الفرق وكأنها تعمل كأشخاص؛
- أهداف أداء محددة : تقوم الفرق المنتجة بترجمة الأهداف العامة ( مثل بناء سيارة عالمية الجودة ) إلى أهداف أداء محددة ( مثل تخفيض عدد العيوب إلى صفر في السيارة الواحدة )؛
- حجم الفريق الصحيح، وتكوينه : بغض النظر عن العدد المثالي لأعضاء الفريق، إل انه يجب أن يكون فعالا، كما ينبغي أن يكون أعضاء الفريق مؤهلين ومتجانسين في مهاراتهم، وبالتالي فإن تحقيق الهدف يحتاج إلى أعضاء لديهم خبرة فنية وخبرات إدارية في حل المشكلات واتخاذ القرارات والعلاقات مع الآخرين؛

- الاتفاق على مدخل مشترك: يجب أن يتفق أعضاء الفريق على العمل مع بعضهم لإنجاز مهامهم، كالاتفاق مثلا على من يؤدي عمل محدد، أو كيف يضعون الجداول و كيف يتابعونها، و كيف يتم تطوير مهارات أعضاء الفريق؛
- المسؤولية المشتركة : يشعر أعضاء الفريق المنتج بالمسؤولية عن أداء المهام المطلوبة، مما يساعد الفريق على الوصول لأهدافه وتحقيقها.

إن هذا الفرق لها دور هام في تنمية الأفراد وتطوير قدراتهم في حل المشكلات واتخاذ القرارات، كما أنها تؤدي إلى بناء جسور الثقة المتبادلة بين الرؤساء و المرؤوسين وتحسين العلاقات بين أعضائها.

#### الفرع الرابع: الأساليب الحديثة الأخرى

هناك العديد من أساليب الحفز الأخرى المستخدمة في المؤسسات منها :

##### أولا - العمل الأسبوعي لأربعة أيام :

يتعلق أسلوب العمل الأسبوعي لأربعة أيام بالسماح للعامل بالدوام، مجموع ساعات العمل الأسبوعية ( عادة 40- 48 ساعة بالأسبوع وفقا لقانون العمل في الدول ) خلال أربعة أيام بدلا من خمسة أيام في الأسبوع. وهذا الأسلوب يمنح العامل مجالا لقضاء بعض حاجاته خلال الفترة التي لا يعمل فيها أو لقضاء وقت أطول في التسلية أو غير ذلك؛

##### ثانيا - ساعات العمل المرنة :

يعطي الموظف حرية في اختيار ساعات العمل التي تتناسب مع ظروفه، أي أنه له الحرية الكاملة في الحضور إلى الدوام وقتما يشاء و الانتهاء منه كذلك في الوقت الذي يناسبه، بشرط إكمال عدد الساعات المطلوبة منه في المؤسسة، وضرورة وجوده في العمل في ساعات محددة هي الوقت العامل الجوهرى، تمثل على الأغلب ساعات الذروة بالنسبة للعمل.

وقد تكون ساعات الذروة محددة في وقت واحد ( بين الساعة العاشرة وحتى الواحدة مثلا) أو محددة على فترتين إحداهما صباحية والأخرى مساءية، وأبرز الأمثلة على ساعات العمل المرنة ما تفعله شركة ( محرك البحث ) Google حيث تعطي لموظفيها الحرية بأن يختاروا ساعات الدوام التي تناسبهم؛

##### ثالثا - عبء العمل المنخفض :

قد يمنح المدراء ذوي الأداء العالي والذين حققوا نتائج جيدة، تخفيضا في عبء العمل بحيث يعملوا عدد ساعات أقل لفترة معينة، وذلك لكي يستفيدوا من الوقت في مجالات خاصة بهم مثل إكمال تعليمهم العالي، أو العناية بمولود جديد أو الاهتمام بالوالدين مريضين وما شابه ذلك.



ومن خلال ما سبق يمين القول أن أهم الطرق والأساليب لتحفيز العاملين على العمل وتحسين دافعيتهم وتطوير سلوكهم هي مايلي<sup>1</sup> :

- مساعدة العاملين على التوسع: لأن العاملين عموما لديهم الرغبة في التطور والتحسين، ولذلك يجب أن تقدم لهم الحوافز من أجل تحسين أدائهم وبالتالي تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة؛
- يجب وضع مستويات وقياسات واضحة للعمل: فإذا كان الأداء غير جيد أو غير مقبول يجب مناقشة ذلك مع العاملين والاستماع لأرائهم، وتشجيعهم على أن يعطوا المواصفات التي يرونها واقعية لقياس الأداء، وبالتالي من خلال هذه المشاركة سترك انطبعا جيدا لدى العاملين وبالتالي محاولة تطوير أدائهم؛
- تعيين حجم مسؤولية العاملين: ذلك لأنه من أهم العوامل التي تضعف التحفز لدى العاملين هو عدم الوضوح بما هو متوقع منهم عمله، فإذا كان كل واحد منهم يعرف تماما كيف يتصرف في كل المواقف التي يمكن أن تقابله، فإن ذلك سوف يزيد من شعوره بالمسؤولية وبالتالي سيزيد من تحفيزه للأداء الجيد؛
- مساعدة العاملين على اكتساب مستويات أعلى للأداء: ذلك لأن أغلب العاملين يرغبون بشدة في أن يكون لديهم دور هام في توقعات الأداء، وفي العناصر التي تحسن وترفع من مستويات أدائهم، ولهذا من الضروري إشراك العاملين في وضع التصورات والمقترحات عن الأداء، لأنه ربما يجد المدير عند العاملين تصورات ومعلومات عن رفع مستويات الأداء تكون مفيدة وربما يكون قد أغفلها أو لم يأخذها في الحسبان؛
- توثيق ما اتفق المدير عليه مع العاملين: عليه أن يدون قائمة بالمعلومات عن قياسات ومستويات ما يتوقعه العاملون عن الأداء، وإعطاء نسخ للعاملين وعند المراجعة للأداء لكل عامل ستكون هذه الوثيقة أساسا للمناقشة وقياس ما تم إنجازه؛
- استخدام أسلوب واضح في المكافآت: وخاصة لمن يحقق من العاملين نتائج جيدة تفوق الأداء المتوقع، وتنوع المكافآت ما بين العامل المتميز، أو إصدار الإدارة شهادة تقدير لمجهوداته المتميزة أو إعطائه ترقية مناسبة كما يجب أن يكون هناك إنصاف في منحها.

<sup>1</sup> من إعداد الطالبة.

### المطلب الثالث: خطوات الحفز الإيجابي

عندما تتبنى الإدارة في مؤسسة معينة منهج أو برنامج الحفز الإيجابي، يمكن عرض خطوات أو مراحل التطبيق

كما يلي<sup>1</sup>:

#### الفرع الأول: تحديد أهداف ومعايير الأداء الجيد

والمقصود هنا معايير وسمات جودة الأداء ووقته وتكلفته، فضلا عن معايير السلوك الشخصي للموظف أو العامل أو المدير، ويتعين عند لقاء أو أكثر لشرح وتقديم أهداف و/ أو معايير الأداء والتأكيد على أن السلوك المتكامل الجيد سيؤدي لاعتماد مكافأة مناسبة؛

#### الفرع الثاني: اعتماد المحفزات

وحيث تتنوع هذه المحفزات أو الحوافز بين مالية ومعنوية، وتشمل المعنوية حوافز متعددة مثل تقدير الإدارة لجهد الموظف، ووضع اسمه في لوحة شرف، أو تحديد نقاط للسلوك الإيجابي ينال صاحبها يوم إجازة مدفوعة الأجر؛

#### الفرع الثالث: قياس الأداء وتهيئة معلومات مرتدة

من خلال متابعة أداء الفرد يمكن قياس هذا الأداء ضمن إطار شامل لسلوك الفرد، ويمكن أن يشترك الموظف أو العامل في قياس أدائه، ويتعين أن يكون القياس سليما وموضوعيا وأن تتاح معلومات مرتدة كافية ودقيقة ( للإدارة والموظف) عن نتائج الأداء دوري يومي أو أسبوعي أو شهري، وفقا لطبيعة العمل؛

#### الفرع الرابع: توزيع المكافآت

فبدون توزيع للمكافآت يقوم على أهداف ومعايير الأداء الجيد، يصبح برنامج الحفز الإيجابي مجرد برنامج للأهداف، ويتعين أن تنسجم المكافآت مع قدر وجوده وتوقيت الأداء، مثل ذلك تحديد نسبة المكالمات التي تلقاها موظف الحجز في شركة طيران من طلاب الخدمة ونجح خلالها في أن يجعل العميل يحجز مقعدا، أو نسبة المقابلات البيعية الناجحة التي أجراها مندوب مبيعات وأبرم فيها عقودا إلى إجمالي المقابلات التي أجراها، ويتعين أن تقترن المكافآت المالية بتشجيع معنوي، فمثلا إذا لوحظ أن تطبيق البرنامج في شركة الطيران ( المثال السابق ) أدى لزيادة نسبة المبيعات إلى إجمالي المكالمات التليفونية، من حجز مقعد لكل من أربعة مكالمات إلى مقعد لكل مكالمتين يحسن ألا تكون المكافأة مالية فقط بل معنوية أيضا؛

<sup>1</sup> نبيل حامد مرسي، "فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة"، مرجع سبق ذكره، ص 381-385.

### الفرع الخامس: متابعة نتائج البرنامج

فإذا أسفر التطبيق عن شكوى نسبة كبيرة من العاملين من زيادة مفرطة في الإجراءات والأوراق والنماذج المطلوبة لتسجيل واعتماد الأداء، يتعين تبسيط هذه الإجراءات، وإن أسفر في شركة أخرى عن فقد الإطار أو المديح لفاعليته لدى بعض العاملين لاستخدامه بشكل زائد عن حده، يتعين تقديم محفزات أخرى مثل تسجيل اسم الموظف المتميز في قائمة شرف، أو دعوات لغداء عمل، ولقاءات يقيم فيها رئيس المؤسسة أو نائبه الشكر والتقدير، كذلك قد تسفر المتابعة عن أن معايير الأداء كانت عالية جداً أو منخفضة جداً، أو أن المعلومات المرتدة للإدارة أو للعاملين عن نتائج أداء محدودة أو غير دقيقة، وهنا يجب تصحيح الأمر فوراً؛

### الفرع السادس: قواعد الحفز الإيجابي

يمكن إيجاز هذه القواعد في إطار موجز بحيث يستفيد منه المديرون في سعيهم للتعزيز الإيجابي لسلوك العاملين وذلك كما يلي :

#### أولاً - تصميم مزيجاً مناسباً للحوافز

لن يحقق برنامج الحفز الإيجابي أهدافه دون البدء بتحديد الحوافز المناسبة للعاملين، ويتعين استطلاع آراء العاملين سنوياً أو كل سنتين بشأن أي الحوافز يرونها فاعلة في هذا الصدد، هذا إلى جانب ملاحظة السلوك الضمني يرونها، فقد تستجيب موظفة بشكل خاص للمديح والإطراء لما أنجزته حتى وإن لم تعبر لفظياً عن حاجتها لهذا النوع من الحفز؛

#### ثانياً - عدم مكافئة الأفراد بقدر واحد

يفشل كثير من المديرين في توزيع مكافآتهم مع تنوع شخصيات الرؤوسين وحاجاتهم وتوقعاتهم وطبائع أدايتهم، وهم بذلك يشجعون الأداء المتوسط، بفرض مثلاً أن موظفاً بإدارة المبيعات حقق تحسناً بنسبة 30% في نسبة لمبيعات من خلال مقابلات بيعية مع العملاء، فيجب أن يلقي تقديراً أكبر من زميله الذي حقق تحسناً بنسبة 5% فقط؛

#### ثالثاً - جدول المكافأة بحيث تكون متقطعة وليس مستمرة

توضح خبرة سنوات عديدة لتطبيق الحفز الإيجابي أن الناس يجب أن يكافئوا على اتباع السلوك المرغوب من وقت لآخر وليس دائماً، فإن كانت المكافآت دائمة فقد لا تخلق دافعا مستمرا للأداء المثمر، إنما عندما لا يعرف الفرد متى سيكافأ لكنه يطمئن لوجود مكافآت قادمة، سيظل مدفوعاً بدرجة معينة للأداء المثمر؛

#### رابعاً- يجب مكافئة العامل فور ظهور السلوك الجيد

بافتراض أن حافزاً مالياً دفعك لأداء طيب في العمل، فإنك ستميل لأن تبقى على جهدك إن أدى الأداء الجاد إلى حافز مالي سريع، فمثلاً: سيميل مندوب المبيعات للاستمرار في جهوده المتميزة إذا تلقى عمولته في ظرف شهر على الأكثر وليس في ستة أشهر؛

#### خامساً- إخبار العامل عن أخطائه

بصبر وحكمة، يجب إخبار المرؤوسين بما يفعلوا فيه من أخطاء، وهكذا سيعرفون ما يحتاجون لتغيير سلوكهم، ومن ثم يحصلون على حافز، لأنه من المحبط تماماً أن يفشل الإنسان في تلقي حافز أو مكافأة رغم أنه يبذل جهده بأمانة، لكنه لا يعرف ما إذا كان قد أخطأ أم لا، أو مدى انحراف أدائه عن المعيار المحدد؛

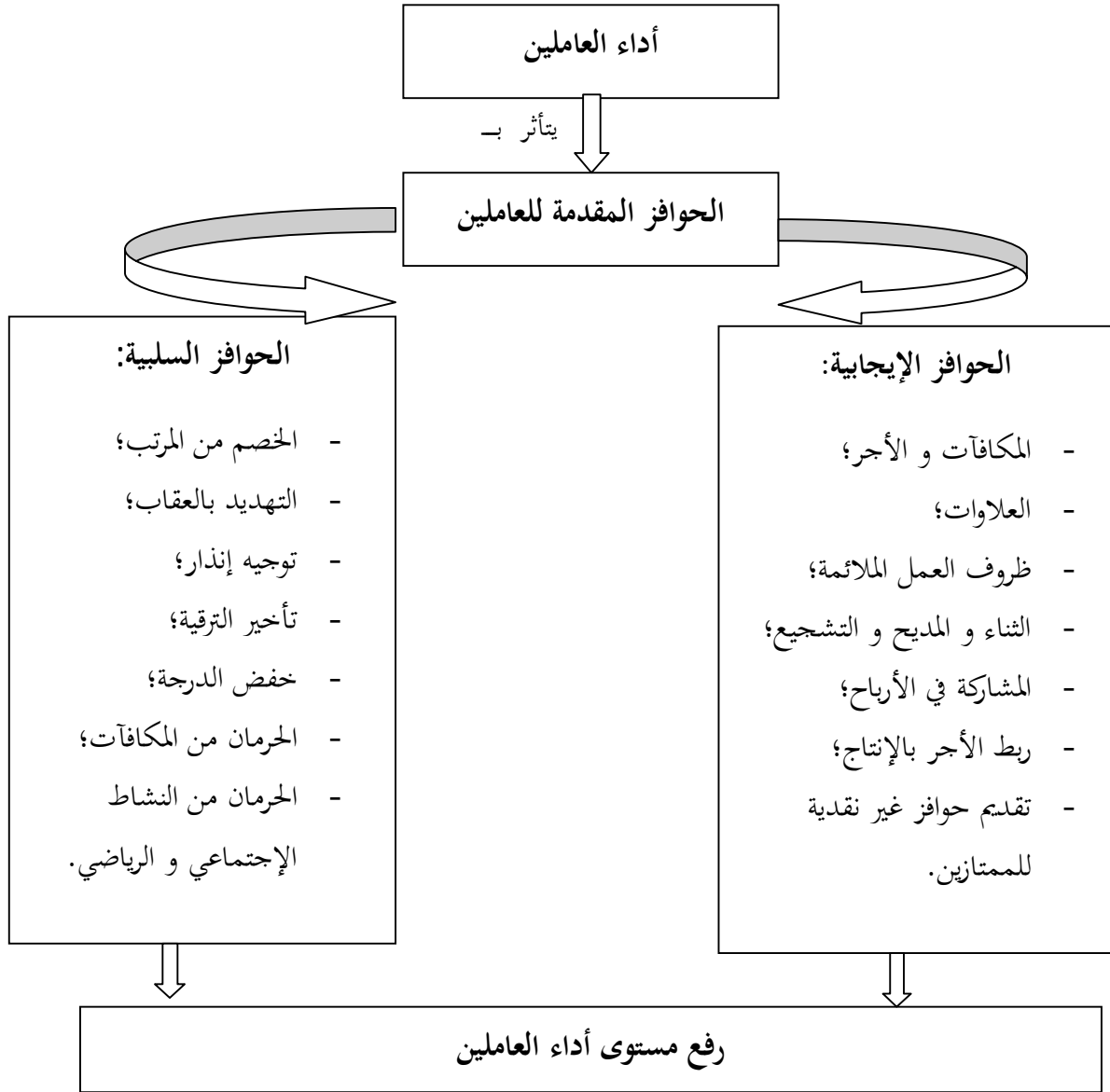
#### سادساً- عدم إغفال المكافآت اللفظية

اتفاقاً مع فلسفة الحفز الإيجابي، يجب عدم إغفال أهمية المكافآت اللفظية أي المعنوية، فعندما يؤدي مرؤوس عملاً بطريقة صحيحة، فإن تعبيراً بسيطاً عن التقدير أو الإعجاب يعد مفضلاً ومؤثراً مثل " عمل جيد يا فلان "، أو " أحسنت يا فلان أو يا فلانة ".

#### سابعاً- تغيير المكافآت من وقت لآخر

إن أي مكافأة محددة قد تفقد خصائصها الدافعة لدى العاملين لتكرار تقديمها، وقد أوضحت تجارب بعض الشركات أن تكرار تقديم نفس العدد المحدود من الحوافز بعينها قد أفقدها قيمتها الحافزة، وفي شركة أخرى واجهت نفس الأمر، ثم وضع نظام بديل بمقتضى هذا النظام يحق للعاملين الذين يحضرون للعمل دون غياب لمدة 30 يوماً متعاقبة أن توضع أسمائهم في قائمة، ويتم كل شهر سحب أو اختيار الاسم المحفوظ من بين هذه الأسماء ليحصل على مكافأة، لاحظ أن هذه المكافأة نفسها قد تفقد قيمتها كحافز بمرور بعض الوقت.

الشكل رقم(14): أثر الحوافز على أداء العاملين



المصدر: من إعداد الطالبة.

## المبحث الرابع: دور الحوافز في تحقيق الرضا و الولاء التنظيمي

بما أن الحوافز تتمثل في العوامل و المؤثرات و المغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة و تحسين أدائه في العمل، و هذا لن يتحقق إلا إذا تحقق رضاه وأصبح له ولاء وانتماء لهذه المؤسسة، ولا يتحقق هذا إلا من خلال الحوافز التي تمنح للعامل سواء كانت مادية أو معنوية، وهذا ما يتطلب مداومة البحث والدراسة من أجل التوصل إلى الحوافز و متابعة التغيرات التي تحدث في الجوانب النفسية والاجتماعية والفنية والتنظيمية التي تستلزم تحديد الحوافز وإعادة النظر فيها، ومن خلال ما سبق سنتطرق في هذا المبحث إلى ما يلي:

- دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي ؛

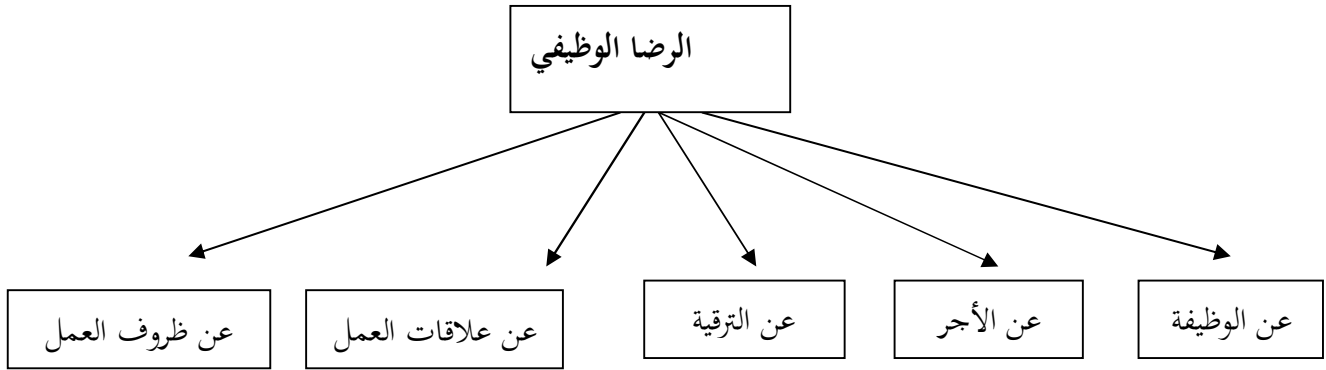
- دور الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي .

المطلب الأول: دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي<sup>1</sup>

تؤثر الحوافز على مستويات الرضا الوظيفي للعاملين، لذا يؤخذ بالاعتبار عند وضع خطط الحوافز أن تكون محققة للرضا الذي يسعى العامل للوصول إليه والذي يدفعه لتحقيق مستويات أداء وإنتاجية أعلى، ولم يتم ذلك إلا بوجود نظام حوافز مادي ومعنوي شامل توفره المؤسسة، يقود إلى أن يتقبل الفرد أو الموظف محيط عمله والوصول إلى الرضا الوظيفي، ومن هنا نجد أن الرضا الوظيفي يتكون من عدة عناصر، الرضا عن الوظيفة، والرضا عن الأجر، والترقية والرضا عن علاقات العمل، وعن الرؤساء والمرؤوسين في العمل، والرضا عن بيئة العمل، وأخيرا الرضا عن طرق التحفيز وأسسها ومعاييرها، ونجد أن تلك العناصر التي تشكل الرضا الوظيفي في غالبيتها تتعلق مباشرة بالحوافز، بمعنى أن مدى نجاح نظام الحوافز في المؤسسة ما يتوقف عليه الوصول للرضا الوظيفي المطلوب، وما ينتج عن ذلك من تحسن في مستويات أداء العاملين، نظرا لإشباع الحاجات والرغبات لديهم، وحسن العوامل الوظيفية المحيطة بهم، وبالتالي أدت للمساهمة في إنجاز أهداف كلا من الأفراد والمؤسسة معا.

<sup>1</sup> علاء خليل محمد العكش، " نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي"، مرجع سبق ذكره، ص43.

الشكل رقم(15): عناصر الرضا الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة.

ويتضح من الشكل السابق أن الرضا العام عن العمل الذي يمثل عامل عام هو محصلة لرضا الفرد عن أجره، و محتوى وظيفته، وفرصه في الترقى، والجماعة التي يعمل معها، وعن ظروف العمل، ونلاحظ هنا أن الرضا عن العمل يمثل الإشباع التي يحصل عليها الفرد من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصوره بالوظيفة التي يشغلها، و بالتالي فبقدر ما تمثله هذه الوظيفة مصدر إشباع له، بقدر ما يزيد رضاه عن هذه الوظيفة، وبالتالي ارتباطه بها.

و ما هو جدير بالذكر هو انه إذا أرادت المؤسسة تخفيض حالات الغياب ودوران العمل، لا يكون ذلك إلا بالتأكد من أن العاملين راضون عن التعويضات والرواتب التي يتلقونها، وذلك من خلال نظام الحوافز الذي تقدمه المؤسسة.

وهناك مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تحقق مستوى عالي من الرضا الوظيفي من خلال الحوافز، كما يلي:

- الحرص على وجود نظام حوافز متكامل، وعلى اعتبار أن الفرد العامل هو مزيج لمادة وروح، وتطبيق نظم الحوافز، وعدم تجاهل الحوافز السلبية كعقاب ومعالجة لبعض الحالات؛
- الربط بين برنامج الأفراد التي تعنى بالتوظيف والتدريب والحوافز والترقيات ... الخ، وإحداث موائمة بين احتياجاته البشرية من جهة، ومن هذه البرامج وتطلعات الأفراد العاملين من جهة أخرى لرفع مستوى الرضا عن العمل؛
- دراسة دوافع الأفراد العاملين، والعوامل المؤثرة فيها بشكل دوري ومستمر؛
- دعم وتقوية المدخل السلوك الإنساني باعتباره أحد الحوافز الدافعة للبقاء أو التحرك في المؤسسات؛
- الاهتمام بالعوامل البيئية المحيطة في مكان العمل، كالإضاءة والتدفئة ووسائل الإنتاج المختلفة لأثرها الكبير في رضا العامل وتحسين أدائه؛

كما تجدر الإشارة إلى تعدد المجالات التي تكون موضوعاً لرضا الفرد في العمل أو عدم رضائه، وتشمل هذه المجالات ما يدركه الفرد من:<sup>1</sup>

- العمل نفسه: من حيث مدى تناسبه مع الميول و القدرات، ومدى وضوح الدور المطلوب من الموظف؛
- مسمى الوظيفة: فهذا أيضاً بدوره قد يكون باعثاً على الرضا ومسهماً فيه أو العكس من ذلك؛
- فرص التدريب والتطوير؛
- فرص الترقى؛
- نمط الإشراف؛
- ظروف العمل المادية: مثل الإضاءة، التهوية والنظافة وساعات العمل وفترات الراحة؛
- نظم وإجراءات العمل وزملاء العمل والعلاقة معها؛
- الأجر وملحقاته: مثل المكافآت والحوافز.

من خلال ما سبق نستنتج أنه كلما ارتفع المستوى الوظيفي للفرد زاد رضاه الوظيفي نظراً لما تتضمنه الوظائف العليا من إشباع لمختلف حاجات الفرد، بينما تلعب الحاجات المادية في المستويات الوظيفية الدنيا دوراً أكبر أهمية في تحديد الرضا الوظيفي، و أن هناك علاقة طردية بين الحوافز و الرضا الوظيفي، كما أن الرضا الوظيفي يزيد بارتفاع مستوى المؤهل العلمي و ذلك بسبب ارتفاع الرضا عن كل الحوافز الممنوحة من أمن الوظيفي، اتصالات، سياسات التدريب، المزايا العينية و الحوافز المادية، ظروف العمل المادية، الأجر، وجماعات العمل، كما يجدر بالذكر أن قد تكون هناك رغبة لدى بعض العاملين في ترك العمل أو قد يفكرون في تركه، وهذا قد يعود لأسباب تتمثل في عدم رضاه عن الحوافز الممنوحة له.

و قد يكون الرضا الوظيفي مرتفعاً ولا يعكس الأداء الجيد أو المرتفع في العمل، وإنما يعود إلى مزايا العمل المختلفة و منها الحوافز، و لكن ليس من الضروري أن يكون في أفضل مستوياته و هذا يعكس خللاً داخل المؤسسة، وأن هناك هدراً لبعض موارد المؤسسة، كما أن الرضا عن العمل لوحده لا يعني بالضرورة تحسين وزيادة مستوى الأداء، فالرضا الوظيفي المرتبط بالحوافز المختلفة و مستوى الأداء المرغوب قد يعكس حالة جيدة داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> معزوز حياة، "أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة البويرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، فرع علوم التسيير، قسم إدارة الأعمال الإستراتيجية، البويرة، الجزائر، 2012-2013، ص84.



وكلما أُشبعَت حاجات الفرد في مجال العمل، وقدم له مزيج الحوافز المناسب، أسهم ذلك في رضائه وساعد على إثارة دافعيته، أي حثه وحفزته نحو الأداء الفعال، وحيث يعد الرضا عن العمل محصلة لكل من قدر وقيمة الحوافز المشبعة ومدى إدراك الفرد لعدالتها.

### المطلب الثاني: دور الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي

إن علماء الإدارة توصلوا إلى أن الولاء التنظيمي يعتبر دافع معنوي قوي، فالولاء التنظيمي شعور داخلي يجعل الفرد العامل يتبنى قيم و أهداف مؤسسته، ويسعى لتحقيقها كأنها أهدافه الشخصية، وفيما يلي سنتطرق إلى مفهوم الولاء التنظيمي:

#### الفرع الأول: تعريف الولاء التنظيمي

يعرف "ستيرز، 1977" الولاء التنظيمي بأنه "قوة انتماء الفرد لمنظمتة و مساهمتة الفاعلة بها، أما "أورلي و كاردييل" قد عرفاه بأنه "ارتباط الفرد النفسي بالمؤسسة مما يدفعه إلى الاندماج في العمل و تبني قيم المؤسسة"<sup>1</sup>.

كما عرفه وينر "بأنه شعور داخلي يضغط على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المؤسسة."<sup>2</sup>

كما يعرف الولاء التنظيمي بأنه "شعور داخلي ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى المؤسسة، و أن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المؤسسة التي يعمل فيها، و أن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المؤسسة"<sup>3</sup>.

كما عرفه 'بورتر' "بأنه قوة تطابق الفرد مع مؤسسته، وارتباطه بها و أن الفرد الذي يظهر مستوى عال من الولاء اتجاه المؤسسة التي يعمل فيها"<sup>4</sup>، و يكون لديه:

- اعتقاد قوي بقبول أهداف و قيم المؤسسة؛
- استعداد لبذل أقصى جهد ممكن لخدمة المؤسسة؛
- أن تكون له رغبة قوية في المحافظة على استمرار عمله في المؤسسة.

<sup>1</sup> راتب السعود، سوزان سلطان، "درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية و علاقتها بالولاء التنظيمي"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد (2+1)، 2009، ص 203.

<sup>2</sup> سامي إبراهيم حمادة حنون، "قياس مستوى الالتزام لدى العاملين"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، 2008، ص 27.

<sup>3</sup> مدحت أبو النصر، "تنمية مهارات بناء و تدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة"، دار إيترك للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2005، ص 38.

<sup>4</sup> محمد صلاح الدين أبو العلا، "ضغوط العمل و أثرها على الولاء التنظيمي"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2009، ص 36.

الفرع الثاني: العلاقة بين الحوافز والولاء التنظيمي<sup>1</sup>

يتوقف نجاح الحوافز في تحقيق أهدافها و خاصة في تحسين مستوى الولاء الوظيفي على بعض المتطلبات الأساسية

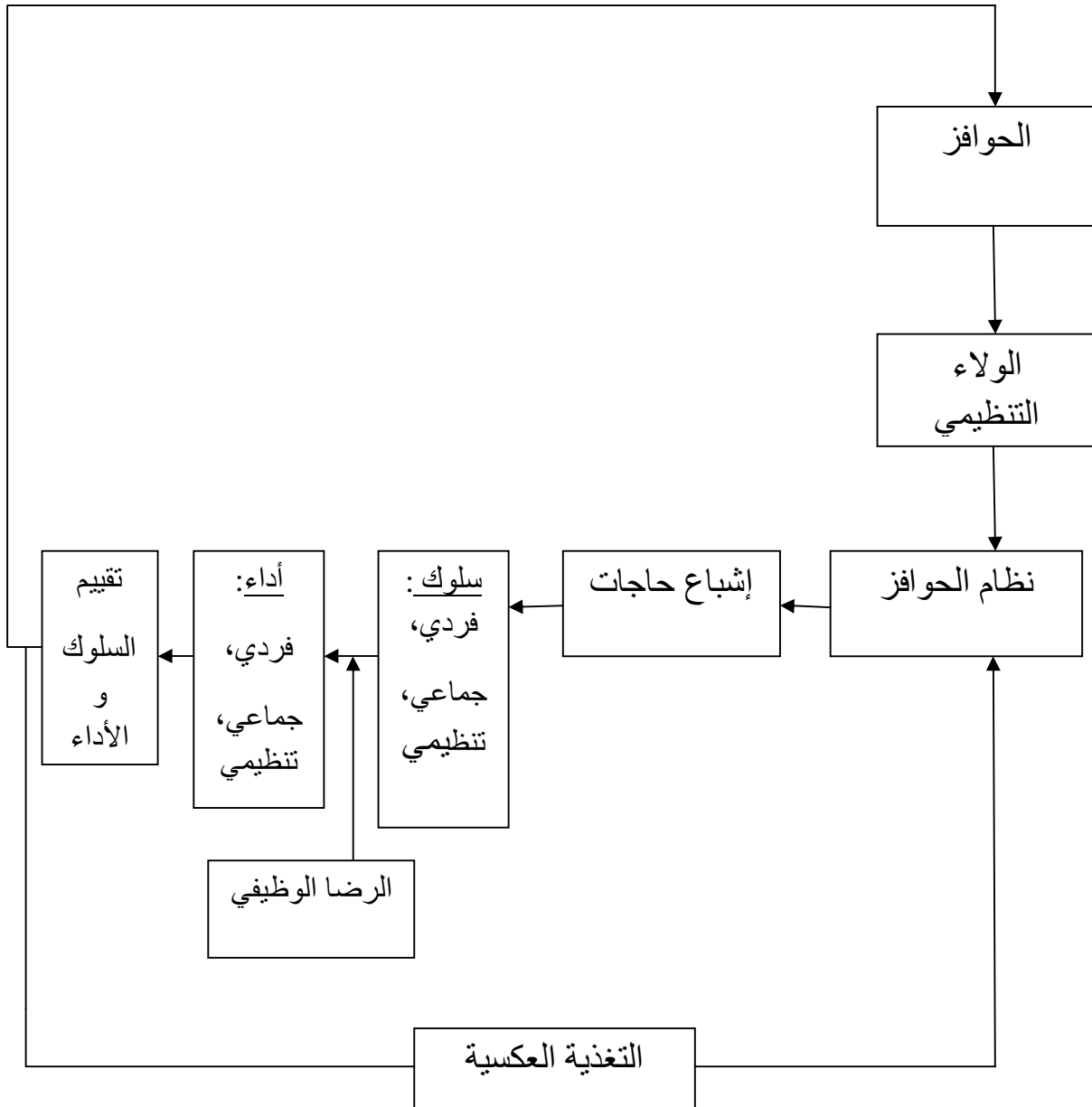
أهمها:

- عدم التعارض بين الأهداف الفردية و أهداف المؤسسة؛
- أن يبنى على أساس كمية الجهد المبذول ونوعه، والأقدمية والمهارة، و العدالة والمساواة، و القوة...الخ.

لما أن هناك ضرورة في ارتباط نظام الحوافز ببيئة العمل وقد ظهر في السنوات الأخيرة قضايا بيئية تستوجب من المديرين التعرف إليها ومراعاة تأثيراتها في التحفيز ليتصف بالكفاءة والفعالية، ومن أهم هذه القضايا ضرورة ارتباط أنواع الحوافز المقدمة وقوتها، و بين مستوى الأداء و الولاء التنظيمي، كما يوضحه الشكل التالي :

<sup>1</sup> سليمان الفارس، "أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الأول، 2011، ص 75-81.

الشكل رقم(16): العلاقة بين الحوافز ومستوى الأداء والولاء التنظيمي



المصدر: سليمان الفارس، مرجع سبق ذكره، ص75.

من خلال الشكل نلاحظ أن نظام الحوافز المناسب يؤدي إلى إشباع حاجات الأفراد وهذا بدوره يؤدي إلى سلوكيات الأفراد المتلفة التي تظهر مدى رضا العاملين، و التي تؤدي إلى تحسين أدائهم، و من خلال الأداء تقوم المؤسسة بتقييم أداء عاملها من أجل التأكد من نجاح نظام الحوافز والسياسات المتبعة في ذلك من خلال التغذية العكسية.

ويتحقق الولاء التنظيمي باستخدام الحوافز على أساس عدة مراحل يصعب الفصل فيما بينها بفواصل زمنية ، فالولاء يبدأ أولاً من خلال خبرات الفرد السابقة وقبل الالتحاق بالعمل عن سمعة المؤسسة وبيئة العمل بها، إذ عندما يدخل الفرد للعمل في المؤسسة تكون لديه فكرة مسبقة واستعداد للولاء، وبعد انخراطه في جو العمل تصبح لديه فرصة التأكد أو عدم التأكد من أفكاره وقناعاته السابقة، لينتقل بعد ذلك إلى مرحلة ما يسمى بمرحلة النضج في الولاء التنظيمي عندما يرى الفرد أن هناك توازناً بين الجهود المبذولة والحوافز والمكافآت المقدمة له.

لقد وجد "باركر" أن العلاقة بين الحوافز والرضا والولاء ليست مباشرة، وإنما متغيرات تنظيمية وشخصية وبيئية وسيطة، كما أشار إلى أن الولاء التنظيمي ليس متغيراً جامداً ويتأثر بصور تلقائية بالحوافز، ويتأثر أيضاً بتأثير متغيرات بيئية وسلوكية أخرى، مثل: الموقف، نمط شخصية الفرد، مستوى إدراكه، قيمه واتجاهاته، والسياسات التنظيمية المستخدمة في العمل، كما يشار إلى أن العلاقة بين الحوافز وسلوك العاملين هي علاقة مباشرة ذلك بأن الحوافز تؤدي إلى خلق طاقات، وبذل مجهودات إضافية وتحصيل أداء أفضل، كما أن هناك بعض الدراسات التي توصلت إلى وجود علاقة بين مدخلات تنظيمية معينة ومنها نظام الحوافز والولاء التنظيمي، فإذا توفرت هذه المدخلات فإن هذا سيدفع الأفراد تلقائياً للعمل بهدف الحصول على مخرجات الولاء التنظيمي و المتمثلة في<sup>1</sup>:

- سهولة استجابة التنظيم للمتغيرات التنظيمية؛
- سلوك إيجابي اتجاه التنظيم؛
- تدني نسب الترك و الغياب؛
- زيادة الشعور بالاستقرار الوظيفي؛
- ارتفاع الروح المعنوية؛
- ارتفاع معدلات الأداء.

وفي نفس الوقت تؤكد دراسات أخرى عدم وجود علاقة بين الحوافز المالية وبين الإنتاجية وسلوك الأداء، و منه سلوكي الرضا والولاء بل قالت العكس تماماً أن التحفيز يمكن أن ينعكس سلبياً على الإنتاجية والولاء التنظيمي عندما تحمل الأسباب المتعلقة بالصراع التنظيمي و تتصدع العلاقات مما يخلق شعوراً بعدم المساواة و العدالة بين الأفراد العاملين، لذا فإن هذا الأمر يتطلب من الإدارة العليا توجيه عملية التحفيز ودعمها من أعلى السلم الإداري لتحجيم نتائجها السلبية والعمل على إظهار نتائجها الإيجابية.

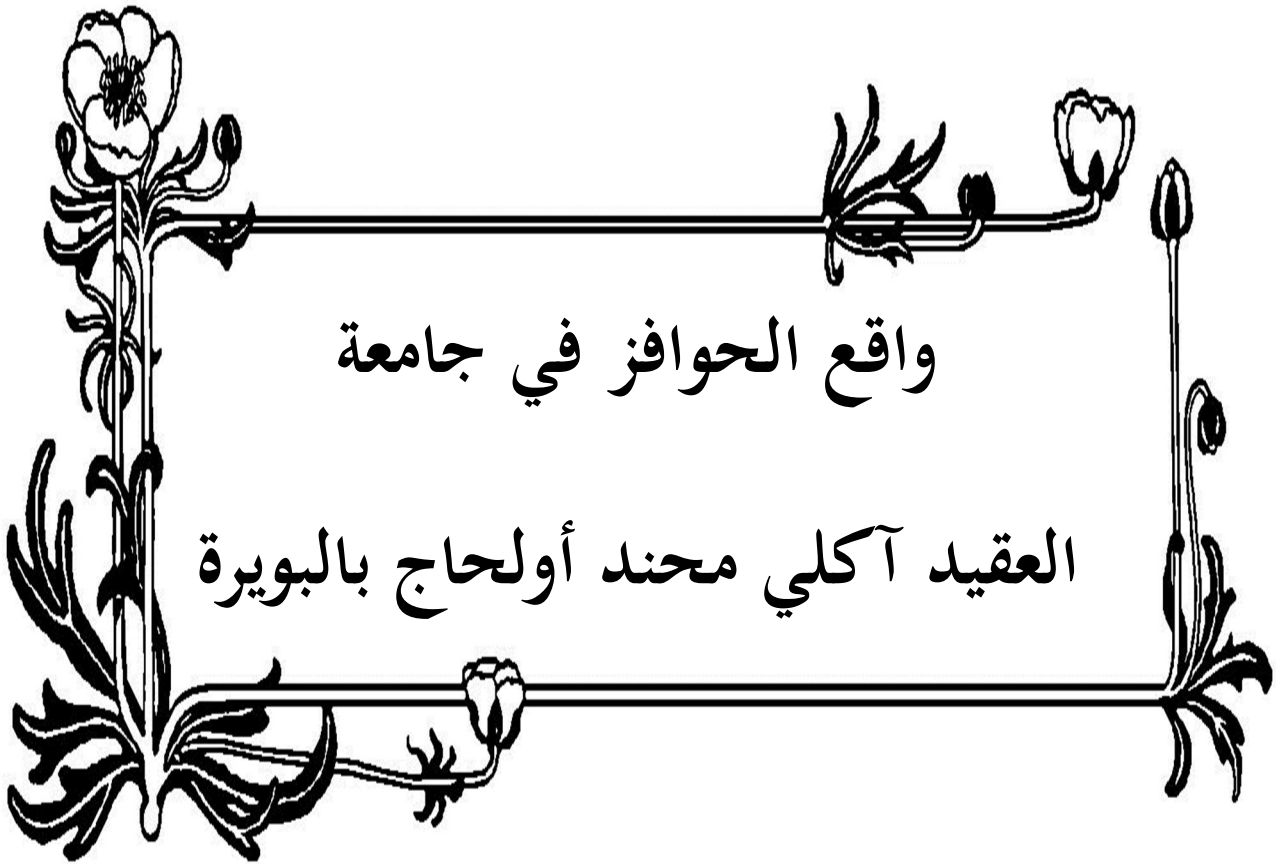
<sup>1</sup> سليمان الفارس، "أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة"، المرجع السابق، ص 81، 82.

## خلاصة الفصل الثاني

لقد استعرضنا في بداية هذا الفصل والذي جاء تحت عنوان "مساهمة الحوافز في تفعيل أداء العاملين في المؤسسة"، مفهوم الأداء العاملين في المؤسسة؛ والذي يعكس قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، والذي يعتبر مقياساً لنجاحها أو فشلها بالقدرة على تحقيق الأهداف المسطرة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المادية، المالية، التنظيمية والبشرية، حيث يعتبر العنصر البشري من أهم مصادر الأداء في المؤسسة، والذي يمكنها من أن تكون أقدر على المنافسة وأسرع في النمو، لذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار مختلف العوامل المؤثرة عليه، والعمل على تحفيزه لإنجاز أعماله وواجباته الوظيفية بكفاءة وفعالية عالية، إضافة إلى ضرورة تقييم أدائه من أجل الوقوف على نقاط قوته وضعفه، وذلك للارتقاء بأداء العاملين وتطويره وتنميته، وتحقيق رضاه الوظيفي وتحسين علاقات العمل ورفع الروح المعنوية.

كما تطرقنا أيضاً إلى مساهمات الحوافز في تفعيل أداء العاملين في المؤسسة، حيث توجد هناك علاقة إيجابية بين الحوافز والمؤسسات المتميزة والرائدة في الأداء، وأداء العاملين بصفة خاصة، ذلك لأن الحوافز هي وسيلة لترغيب الأفراد في العمل ودفعهم إلى بذل المزيد من الجهود التي سيبدلها العامل الذي يتلقى الحوافز من أجل الحفاظ على المكانة و الصورة المأخوذة عنه، وترجم من خلال تقييم الجهود المساوية لمقدار الحافز الذي تم منحه إياه، وهذا بدوره يؤدي إلى رفع كفاءة العامل، وبالتالي تحقيق أهدافه و أهداف المؤسسة معا.

# الفصل الثالث



واقع الحوافز في جامعة

العقيد آكلي محند أولحاج بالبويرة

## تمهيد الفصل الثالث

نظرا لوجود ظاهرة العولمة التي تسببت في اشتداد التنافس بين المؤسسات المحلية والدولية، أصبح البحث المستمر عن الأساليب المثلى لتحفيز الأفراد ضرورة من ضروريات وأساسيات نجاح هذه المؤسسات.

بعد ما تعرضنا في الإطار النظري لمفهوم الحوافز وأداء العاملين، وبغية التعرف على مدى اهتمام المؤسسات الجزائرية في تحفيز أفرادها من خلال منحهم الحوافز، امتثلنا بجامعة العقيد أكلي محند أولحاج كمحل للدراسة، وذلك بعرض وتحليل معطياتها، وكذلك بالاستناد إلى المعطيات النظرية حول الحوافز وأداء العاملين، و التي شكلت قاعدة البحث الميداني، ومن أجل تجل تجسيدها على أرض الواقع، والوقوف على الحوافز الموجودة في الكلية وكيف أثرت على أداء العاملين بها من خلال تناول العناصر التالية:

- نظرة عامة حول جامعة العقيد أكلي محند أولحاج؛
- واقع الحوافز في الجامعة؛
- الدراسة الميدانية.

## المبحث الأول: نظرة عامة حول جامعة العقيد آكلي محند أولحاج

تعد الجامعة من القطاعات الحيوية الفاعلة التي تساهم في نمو الاقتصاد وتنمية الموارد البشرية، باعتبارها المصدر الأساسي للخبرات والمعارف، والمحور الذي تدور حوله كل النشاطات الثقافية، السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والعلمية، لذا فقد وقع اختيارنا على جامعة العقيد آكلي محند أولحاج من أجل اختبار الأفكار النظرية في مدى صحتها أو خطئها، وذلك لدراسة مدى تأثير الحوافز على أداء العاملين بالجامعة، ولكن قبل ذلك سنحاول تقديم عرض عام عن جامعة العقيد آكلي محند أولحاج من خلال العناصر التالية:

- تقديم جامعة العقيد آكلي محند أولحاج؛
- الهيكل التنظيمي للجامعة؛
- الموارد المادية والبشرية ودورات التكوين بالجامعة.

## المطلب الأول: تقديم جامعة العقيد آكلي محند أولحاج

تعتبر جامعة العقيد آكلي محند أولحاج قطباً وصرحاً علمياً، يستقطب طالبي العلم والمعرفة الشغوفين بنيل الشهادات العليا في مختلف المجالات، إضافة إلى دورها في ترقية المحيط الذي شيدت فيه وخدمة المجتمع المحلي.

## الفرع الأول: تعريف الجامعة

الجامعة هي مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، حيث تتولى مجموعة من النشاطات المتشابهة ومن غير الممكن فصل بعضها عن بعض، فالجامعة تختلف عن المرافق العامة الأخرى حيث نجد صعوبة كبيرة في قياس نتائجها، فقياس نوعية التعليم في فرع أو تخصص ما، أو حتى القيمة المضافة لحامل الشهادة لا نستطيع ضبطها، لكن التحدي الذي يواجه الجامعة يكمن في البيداغوجية، التكوين، البحث العلمي والتطوير التكنولوجي من خلال تامين نتائج البحث العلمي والتقني، وتبادل المعرفة وإثرائها عن طريق المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية، المحلية والدولية، وقد تم ترقية المركز الجامعي بالبويرة إلى جامعة العقيد آكلي محند أولحاج طبقاً لكلمة السيد عبد العزيز بوتفليقة رئيس الجمهورية في 14-12-2011م.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> موقع جامعة العقيد آكلي محند أولحاج على الواب: . http://www.univ-bouira. Dz, consulter le21/02/2014



الفرع الثاني: نشأة الجامعة وتطورها

لقد تم ترقية المركز الجامعي العقيد آكلي محند أولحاج إلى جامعة في السنة الجامعية 2011 / 2012م، ولكن قبل ذلك فقد مرت بمجموعة من التطورات منذ أن كانت ملحقة إلى أن أصبحت جامعة مستقلة مادياً ومالياً، حيث تتمثل هذه المحطات التاريخية فيما يلي:<sup>1</sup>

- 2002/2001م: كانت ملحقة تابعة لجامعة "محمد بوقرة بيومرداس"، تخصص العلوم القانونية والإدارية بـ 499 طالب فقط مقسمة بين تخصصين:  
\* الحقوق بمقر الجامعة الحالي؛  
\* الأدب العربي بالمعهد التكنولوجي للتربية.
- 2003/2002م: إنشاء تخصص اللغات والأدب العربي.
- 2005/2004م: تخرج أول دفعة في تخصص العلوم القانونية والإدارية.
- 2006/2005م: في هذه السنة تم ترقية الملحقة إلى مركز جامعي، إضافة إلى فتح تخصص آخر يتمثل في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، وذلك نظراً للعدد المتزايد من الطلبة كل سنة، بسبب الارتفاع المحسوس في نسبة النجاح في شهادة البكالوريا، وهو الأمر الذي استدعى التفكير في رفع عدد المقاعد وفتح تخصصات جديدة.
- 2007/2006م: تم اعتماد نظام "LMD" لأول مرة في تخصص العلوم الإنسانية والاجتماعية، حيث كان العدد الإجمالي للطلبة المسجلين آنذاك يقدر بـ 4407 طالب مقسمين بين النظام الكلاسيكي ونظام "LMD".
- 2008/08/20م: أصبح المركز الجامعي بالبويرة يحمل رسمياً اسم "العقيد آكلي محند أولحاج"، وقدّر عدد الطلبة آنذاك بـ 8136 طالب، 6601 طالب في النظام الكلاسيكي و 1535 طالب في نظام "LMD".
- 2009/2008م: تم فتح قسم العلوم الأمازيغية بالمركز الجامعي.
- 2010/2009م: إدراج طور الماستر في نظام التدريس بالمركز الجامعي، وذلك في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- 2011/2010م: تخرج أول دفعة في الماستر.
- 2011/12/14م: يعتبر هذا اليوم حدثاً تاريخياً، أين تم ترقية المركز الجامعي العقيد آكلي محند أولحاج إلى جامعة.
- 2012/2011م: تم إدراج طور الماستر في مجال العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية.

<sup>1</sup> من وثائق المؤسسة.

- 2013/2012م: تم إدراج طور الدكتوراه في نظام التدريس بالجامعة في تخصص العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، على أن يدخل حيز التنفيذ ابتداءً من الموسم القادم (2014/2013م).

### الفرع الثالث: مهام الجامعة ومهنتها

سنحاول فيما يلي التعرف على مهام الجامعة ومهنتها الأساسية.

**أولاً-مهام الجامعة:**<sup>1</sup> حيث أن تحديد مهمة كل جامعة مرتبط أساساً بالأفراد الذين يضمون مهام فن التسيير، فالتفكير الأولي حول النشاط يحدد نوع إستراتيجية المؤسسة الجامعية وعوامل نجاحها، فتحديد مهام الجامعة في مستوى أول يتم من طرف الدولة بواسطة القانون، وعلى مستوى ثاني من طرف إدارة الجامعة عن طريق القانون الأساسي لها في المشروع السياسي العام في أغلب الدول، وفي مستوى ثالث توجه الفاعلين الداخليين للجامعة (الباحثين، المدرسين،...).

وعلى العموم فمهام جامعة العقيد آكلي محند أولحاج حسب ما ورد في المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424هـ الموافق لـ 23 أوت سنة 2003م، المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 06-343 المؤرخ في 04 رمضان عام 1427هـ الموافق لـ 27 سبتمبر سنة 2006م، المحدد لمهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها في مهام التكوين العالي والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي تتمثل فيما يلي:

**أ- في مجال التكوين العالي :** تتمثل مهام الجامعة فيها على الخصوص في:

- تكوين الإطارات الضرورية والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد؛
- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين عن طريق البحث وفي سبيل البحث، وذلك من خلال تنفيذ المنهاج ووسائله وأساليبه ومن ضمنه تقييم الطلبة؛
- المساهمة في إنتاج ونشر معمم للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها، وذلك من خلال دعم الطلبة وإرشادهم بتحديد احتياجات الطالب وتوفيرها؛
- المشاركة في التكوين المتواصل وذلك بمتابعة تقدم الطلبة وإنجازاتهم.

**ب- في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي:** وتتمثل مهام الجامعة في هذا المجال في:

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، بتحديد مجالاته وتوفير الموارد والمخصصات المالية للبحث؛
- المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية؛

<sup>1</sup> موقع جامعة العقيد آكلي محند أولحاج على الواب: <http://www.Univ-bouira.Dz>, consulter le 28/02/2014

- المساهمة في ترقية الثقافة الوطنية ونشرها؛
- تبيين نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والتقني؛
- المشاركة ضمن الأسرة العلمية، الثقافية والدولية في تبادل المعارف وإثرائها؛
- توفير كل الإمكانيات للطلبة من أجل الوصول إلى أحسن درجة من التكوين النوعي الذي يمكنهم من اقتحام المجال الاقتصادي في أي مكان وفي أي وقت؛
- توطيد العلاقات مع القطاع الاقتصادي؛
- تطوير البحث العلمي بإنشاء مخبر بحث في كل الميادين والتخصصات بجامعة العقيد آكلي محند أولحاج بالبويرة؛
- توطيد العلاقة مع الجامعات الداخلية والخارجية، من أجل تحسين نوعية ومستوى التكوين والتعليم وإعداد الرسائل والبحوث والدراسات؛
- تسهيل التعاون والبحث على الطلبة والأساتذة، وذلك من خلال وضع شبكة معلوماتية فعالة؛
- محاورة الطلبة وفتح النقاش من خلال عقد اجتماعات سنوية، من أجل تجاوز ما يعيق الطالب أثناء دراسته.

**ج-التشيط الثقافي والفكري:** حيث يعتبر نشر العلم والثقافة من ضمن رسالة الجامعة، من خلال تزويد الطالب بالعلوم النظرية والتطبيقية، ولا يقتصر هذا التشيط على المجتمع الداخلي للجامعة فقط، بل تتعداه إلى المجتمع الخارجي.

**د-إعداد القوى البشرية:** فقد تساهم الجامعة بصورة مباشرة في تنمية الاقتصاد والمجتمع، وإن كان ذلك يتم على المستوى المتوسط أو الطويل، إلا أن ما تنتجه هذه الأخيرة من إطارات وكفاءات بالمواصفات والشروط المطلوبة في سوق العمل وفي مختلف القطاعات - الاجتماعية والاقتصادية- تؤدي إلى رفع مردوديتها في حال الاستغلال الأمثل لهذه الطاقات، ومن ثم تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

#### ثانيا-تحديد مهنة الجامعة

للجامعة مهنة ثنائية في الجوهر وغالباً ما يظهر هذا في القانون الأساسي للجامعات، إذ يمثل "التعليم والبحث" دائماً الجزء المكمل للأهداف المحددة لكيان الجامعة، وحالياً أضحي تحديد مهنة الجامعة صعب التحقيق، وهذا بسبب تضاعف النشاطات والتعقيدات الهيكلية والتحويلات المفروضة من طرف البيئة، ومن ثم فإن الإجابة على سؤال " ماهي مهنة الجامعة؟" يمكن أن يكون بعدة طرق حسب الأفراد، فغياب تعريف واضح لمهنة الجامعة يمكن أن يكون بمثابة محفز لإرادة المسيرين للتحكم في الرقابة وإجراءات التقييم والصعوبات التي تواجههم، إلا أن هذا التعريف لم يحقق بصفة دقيقة في الجامعات الجزائرية، فاختلاف الأجوبة والاختيارات مرهون بالنشاطات والإجراءات والهياكل التابعة للجامعة.

ويمكن أن نحصر نشاطات الجامعة في "التعليم والتربية، البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، والاستشارة"، وهنا نجد أنفسنا أمام عدد كبير من المهن، ولكن على الجامعة أن تأخذ بعين الاعتبار تحقيق النشاطين الأساسيين للجامعة "التعليم والبحث"، وهذان النشاطان هما في نفس الوقت مستقلين، حيث نستطيع تحقيق واحد دون الآخر، لكنهما متكاملين أثناء الممارسة، فكل فرع من الحرف يُدخل تطويراً على الفرع الآخر لأنه يؤثر فيه بأي شكل من الأشكال، فالإستراتيجية الموضوعية قيد التنفيذ بالجامعة، وكذلك الهياكل المسخرة لقيام الجامعة بمهامها، لا بد أن تأخذ في الحسبان فعالية التعليم وتطوير البحث.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للجامعة

سنقوم في هذا المطلب باستعراض الهيكل التنظيمي لجامعة العقيد آكلي محند أولحاج، لأنه يسمح بمعرفة مختلف المستويات الإدارية التابعة لها، حيث أنه يتكون من المصالح التالية:<sup>2</sup>

#### الفرع الأول: مجلس الإدارة

في كل مؤسسة يكون هناك مجلس إدارة يقوم على تسيير شؤونها، والجامعة كذلك حيث يكون هذا المجلس برئاسة المدير العام للجامعة، الذي تحدده الوزارة الوصية وهو يقوم باختيار باقي أعضاء مجلس الإدارة من بين الأفراد العاملين بالجامعة سواء كانوا أساتذة أو إداريين، ويمكن أن يشارك في أشغال مجلس الإدارة بصوت إستشاري أربعة ممثلين على الأكثر من الأشخاص المعنويين أو الطبيعيين الذين يساهمون في تمويل الجامعة معينين من ضمن الذين يبذلون مجهودات هامة في المشاركة، ويتداول مجلس الإدارة فيما يلي:

- مخططات تنمية الجامعة على المدى القصير و المتوسط و الطويل؛
- اقتراحات برمجة أعمال التكوين و البحث؛
- اقتراحات برامج التبادل و التعاون العلمي الوطني و الدولي ؛
- الحصيلة السنوية للتكوين و البحث للجامعة؛
- مشاريع الميزانية و حسابات الجامعة؛
- مشاريع مخطط تسيير الموارد البشرية للجامعة؛
- قبول الهبات و الوصايا و التبرعات و الإعانات المختلفة؛
- شراء العقارات أو بيعها أو إيجارها؛
- الإقتراضات الواجب القيام بها؛
- مشاريع إنشاء فروع و اقتناء أسهم؛

<sup>1</sup> معزوز حياة، "أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين"، مرجع سبق ذكره، ص132.

<sup>2</sup> من وثائق المؤسسة.

- الكشف التقديري للمداخل الخاصة بالجامعة وكيفية استعمالها في إطار تطوير نشاطات التكوين و البحث؛
  - استعمال المداخل المتأتمية من اقتناء الأسهم وإنشاء فروع في إطار مخطط تنمية الجامعة؛
  - اتفاقات الشراكة مع مختلف القطاعات الاجتماعية و الاقتصادية؛
  - النظام الداخلي للجامعة؛
  - التقرير السنوي عن نشاطات الجامعة الذي يقدمه رئيس الجامعة.
- يدرس مجلس الإدارة و يقترح كل تدبير من شأنه تحسين سير الجامعة و تسهيل تحقيق أهدافها.

### الفرع الثاني: المجلس العلمي

هو عبارة عن هيئة استشارية يتكون هذا المجلس من مجموع الأساتذة، الذين يقومون على شؤون الطلبة ومناهج التدريس، تنظيم فترة الامتحانات، المصادقة على مواضيع مذكرات التخرج وملفات الإشراف، تحديد تواريخ مناقشة مذكرات التخرج و يقترح توجيهات سياسات البحث و الوثائق العلمية و التقنية للجامعة، و يبدي رأيه في كل المسائل الأخرى ذات الطبع البيداغوجي و العلمي الذي يعرضها عليه رئيسه، كما يعلم رئيس الجامعة بالآراء و التوصيات التي أدلى بها المجلس العلمي للجامعة.

### الفرع الثالث: رئاسة الجامعة<sup>1</sup>

إن رئيس الجامعة مسؤول عن السير العام للجامعة، مع احترام صلاحيات هيئاتها الأخرى، و بهذه الصفة يتولى ما

يلي:

- يمثل الجامعة أمام القضاء وفي جميع أعمال الحيات المدنية؛
- يمارس السلطة السلمية على جميع المستخدمين؛
- يبرم كل صفقة واتفاقية و عقد و اتفاق في إطار التنظيم المعمول به؛
- يسهر على تطبيق التشريع و التنظيم المعمول بهما في مجال التعليم و التمدرس؛
- هو الأمر بالصرف الرئيسي لميزانية الجامعة؛
- يصدر تفويض اعتمادات التسيير إلى عمداء الكليات و مديري المعاهد و الملحقات عند الاقتضاء؛
- يفوض الإمضاء إلى عمداء الكليات و مديري المعاهد و الملحقات عند الاقتضاء؛
- يعين مستخدمي الجامعة اللذين لم تتقرر طريقة أخرى لتعيينهم؛
- يتخذ كل تدبير من شأنه أن يحسن نشاطات التكوين و البحث للجامعة مع مراعات صلاحيات هيئاتها الأخرى؛
- يسهر على احترام النظام الداخلي للجامعة الذي يعد مشروعه و يقدمه إلى مجلس الإدارة ليوافق عليه؛

<sup>1</sup> من وثائق المؤسسة.

- يكون مسؤولاً على حفظ الأمن و الانضباط داخل الجامعة؛
- يمنح شهادات بتفويض من الوزير المكلف بالتعليم العالي؛
- يضمن حفظ الأرشيف و صيانتته.

ويندرج تحت إطار رئاسة الجامعة ما يلي:

#### أولاً- نيابة رئيس الجامعة للتكوين العالي والتكوين المتواصل والشهادات

وتتكفل هذه النيابة بما يلي:

- متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم والتكوين التي تنظمها الجامعة؛
- السهر على انسجام عروض التكوين التي تقدمها الكليات والمعاهد مع مخطط تنمية الجامعة؛
- السهر على احترام التنظيم المعمول به في مجال التسجيل وإعادة التسجيل، ومراقبة المعارف وانتقال طلبة التدرج؛
- متابعة أنشطة التكوين عن بعد وترقية أنشطة التكوين المتواصل في الجامعة؛
- السهر على احترام التنظيم والإجراءات المعمول بها في مجال تسليم الشهادات؛
- ضمان مسك القائمة الاسمية للطلبة؛
- متابعة المسائل المتعلقة بسير التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص، وكذا التأهيل الجامعي والسهر على تطبيق التنظيم الساري المفعول في هذا المجال، وضمان متابعة سير المجلس العلمي والحفاظ على أرشيفه.
- وتشمل نيابة رئيس الجامعة الخاصة بالتكوين العالي، التكوين المتواصل والشهادات على المصالح التالية:
  - مصلحة التعليم والتدريب والتقييم؛
  - مصلحة الشهادات والمعادلات؛
  - مصلحة التكوين لما بعد التدرج والتأهيل الجامعي؛
  - مصلحة التكوين المتواصل.

#### ثانياً- نيابة رئيس الجامعة للتنشيط وترقية البحث العلمي والعلاقات الخارجية والتعاون

وتتكفل هذه النيابة بالمهام التالية:

- متابعة أنشطة البحث لوحدها ومخابر البحث وإعداد الحصيولة بالتنسيق مع الكليات والمعاهد؛
- القيام بكل نشاط من شأنه تميم نتائج البحث؛
- ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي والمبادرة ببرامج الشراكة؛

- المبادرة بكل نشاط من أجل ترقية التبادل فيما بين الجامعات والتعاون في مجالي التعليم والبحث؛
- المبادرة بأعمال التنشيط والاتصال؛
- تنظيم التظاهرات العلمية وترقيتها؛
- ضمان متابعة برامج تحسين المستوى وتحديد المعلومات للأساتذة وانسجامها.

وتشمل هذه النيابة المصالح التالية:

- مصلحة متابعة أنشطة البحث وتثمين نتائجه؛
- مصلحة التعاون والتبادل ما بين الجامعات.

### ثالثا- نيابة رئيس الجامعة للتنمية و الاستشراف والتوجيه

وتتكفل بما يلي:

- جمع العناصر الضرورية لإعداد مشاريع ومخططات تنمية الجامعة؛
- القيام بكل دراسة استشرافية حول توقعات تطور التعداد الطلابي للجامعة واقتراح كل إجراء من أجل التكفل بهم، لاسيما في مجال تطور التأطير البيداغوجي والإداري؛
- مسك البطاقة الإحصائية للجامعة وتحسينها دورياً؛
- القيام بإعداد دعائم إعلامية في مجال المسار التعليمي الذي تضمنه الجامعة ومنافذها المهنية؛
- وضع جميع المعلومات تحت تصرف الطلبة والتي من شأنها مساعدتهم على اختيار توجهاتهم؛
- متابعة برامج البناء وضمن تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالاتصال مع المصالح المعنية.

وتشمل نيابة رئيس الجامعة للتنمية والاستشراف المصالح التالية:

- مصلحة الإحصاء والاستشراف؛
- مصلحة التوجيه والإعلام؛
- مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة.

### رابعا- نيابة رئيس الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي، وكذا العالي فيما بعد التدرج

وتتكفل هذه النيابة بما يلي:

- التأهيل الجامعي والسهر على تطبيق القوانين المعمول بها في الجامعة؛

- تطوير البحث العلمي؛
- متابعة الأمور المتعلقة بسير التكوين العالي، البحث العلمي والعالي فيما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص.
- إضافة إلى ترقية الأساتذة، وتنظيم الملتقيات ومتابعة التسجيل في الدكتوراه والماجستير.

#### الفرع الرابع: الأمانة العامة

تتكفل الأمانة العامة بما يأتي :

- ضمان تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة مع احترام صلاحيات الكلية والمعهد في هذا المجال؛
- تحضير مشروع ميزانية الجامعة ومتابعة تنفيذها؛
- ضمان متابعة تمويل أنشطة المخابر و وحدات البحث؛
- السهر على السير الحسن للمصالح المشتركة للجامعة؛
- وضع برامج الأنشطة الثقافية والرياضية للجامعة و ترقيةها؛
- ضمان متابعة وتنسيق مخططات الأمن الداخلي للجامعة بالتنسيق مع المكتب الوزاري للأمن الداخلي؛
- ضمان تسيير وحفظ الأرشيف والتوثيق لمديرية الجامعة؛
- ضمان مكتب تنظيم الجامعة و تسييره.

و تشمل الأمانة العامة التي يلتحق بها مكتب التنظيم العام ومكتب الأمن الداخلي المديرية الفرعية الآتية:

- المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين؛
- المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة؛
- المديرية الفرعية للوسائل والصيانة؛
- المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية.

#### الفرع الخامس: المكتبة المركزية بالجامعة

يشمل الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية جميع المطبوعات موجودة بأربع لغات: العربية، الأمازيغية، الفرنسية والإنجليزية، المقتناة والمهداة والخاصة بمختلف الميادين والتخصصات الموجودة بالجامعة، وقد أدرجت كل هذه المطبوعات في سجل الجرد والفهرس البيليوغرافي الآلي، وتحتوي المكتبة على 25000 عنوان من الكتب باللغات العربية، الأمازيغية، الفرنسية والإنجليزية وأكثر من 85000 نسخة.

وتتمثل مهام المكتبة المركزية تبعاً للجريدة الرسمية الصادرة بتاريخ 11 شعبان عام 1425 هـ الموافق لـ 26 سبتمبر سنة 2004م، وبمقتضى القرار الوزاري المؤرخ في 08 رجب عام 1425 هـ الموافق لـ 24 أوت سنة 2004م، الذي يهدف



إلى تحديد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة، وتكفل المكتبة المركزية بما يلي:

- اقتراح برامج اقتناء المراجع والتوثيق الجامعي بالاتصال مع مكتبات الكليات والمعاهد؛
- مسك الرسائل والمذكرات لما بعد التدرج؛
- تنظيم الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية باستعمال أحدث طرق المعالجة والترتيب؛
- مساعدة مسؤولي مكتبات الكليات والمعاهد في تسيير الهياكل الموضوعية تحت سلطتهم؛
- صيانة الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية والتحسين المستمر لعملية الجرد؛
- وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة والأساتذة، ومساعدتهم في بحوثهم البيليوغرافية.

وتشمل المكتبة المركزية أربع (04) مصالح رئيسة هي:

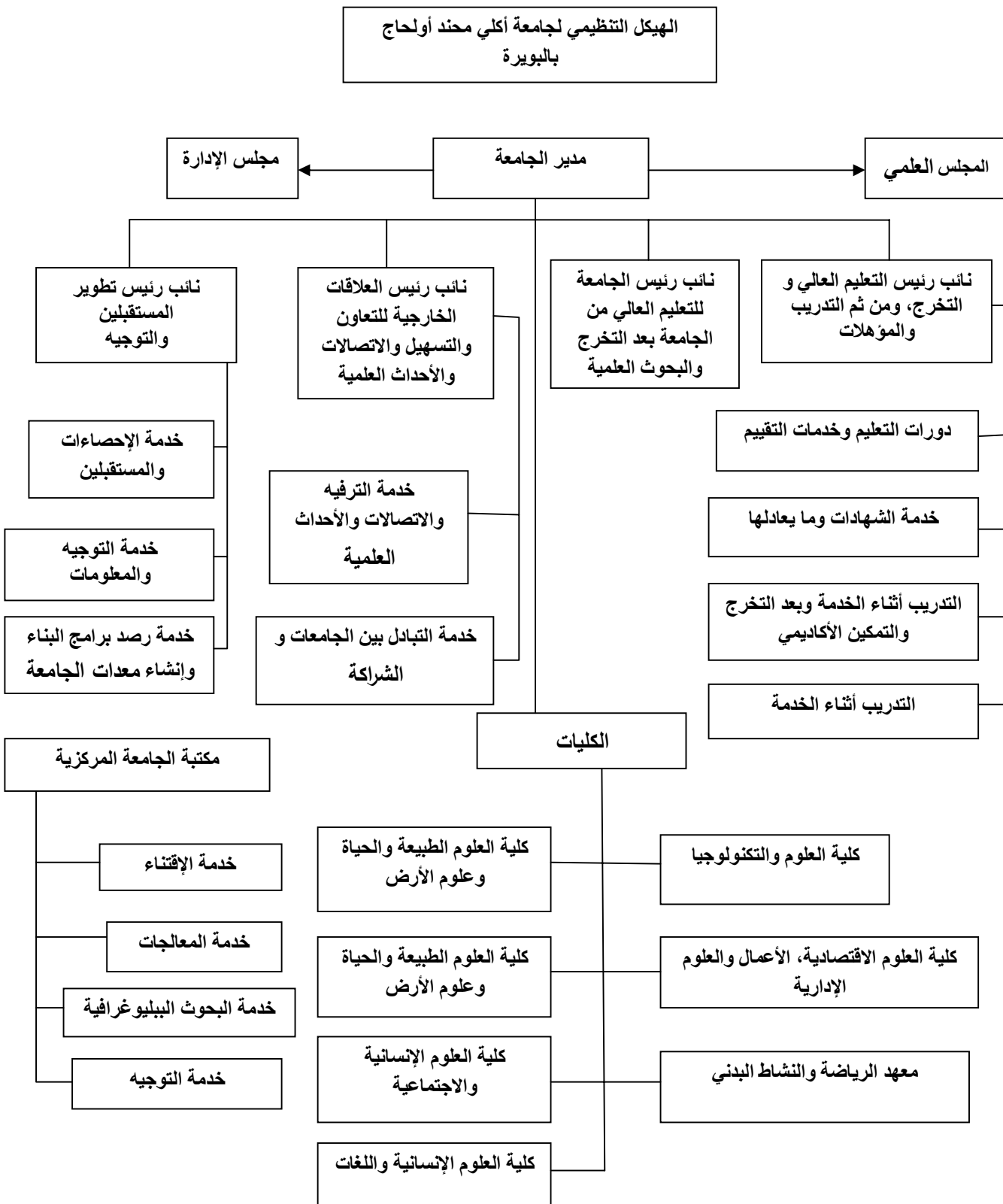
- مصلحة الاقتناء؛
- مصلحة المعالجة؛
- مصلحة البحث البيليوغرافي؛
- مصلحة التوجيه.

#### الفرع السادس: الكليات

تحتوي جامعة العقيد آكلي محند أولحاج على ستة (06) كليات تعتمد النمط الجديد "LMD" مع استمرار النمط الكلاسيكي في بعض التخصصات، وتمثل هذه الكليات في:

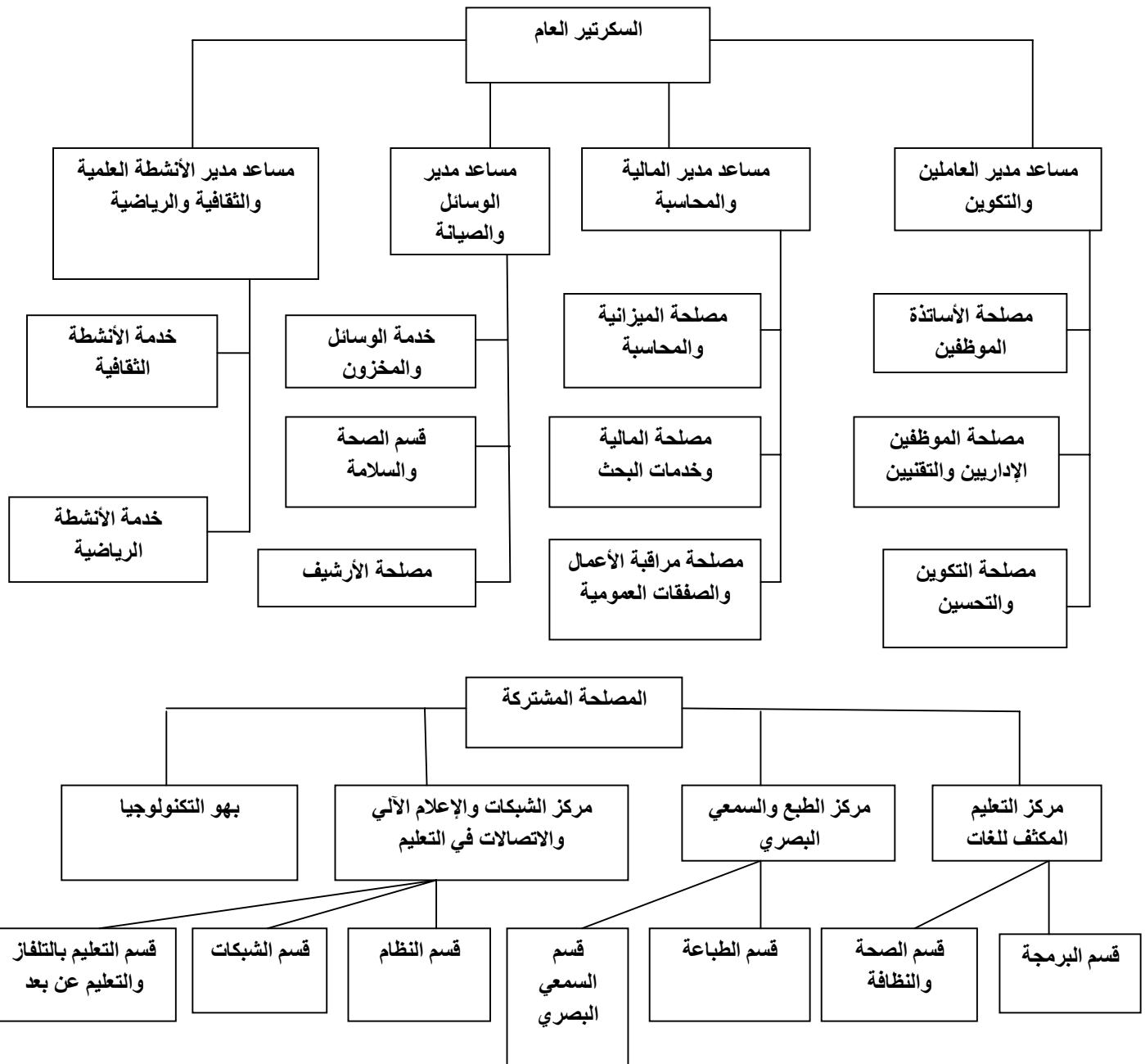
- كلية العلوم والتكنولوجيا؛
- كلية علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض؛
- كلية الحقوق والعلوم السياسية؛
- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية؛
- كلية الآداب واللغات؛
- كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية؛
- إضافة لهذه الكليات هناك معهد تقنيات النشاطات البدنية والرياضية. والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لجامعة العقيد آكلي محند أولحاج.

و الشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لجامعة العقيد أكلي محند أولحاج



الهيكل التنظيمي لجامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة

السكرتير العام



## المطلب الثالث: الموارد المادية والبشرية ودورات التكوين بالجامعة

لقد سخرت جامعة العقيد آكلي محند أولحاج إمكانيات مادية وبشرية معتبرة من أجل تحقيق أهدافها المسطرة، لذا سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى هذه الهياكل والدعائم المادية والبشرية، إضافة إلى دورات وأطوار التكوين المسموح بها.

## الفرع الأول: الهياكل والدعائم البيداغوجية

تعتمد الجامعة على هياكل ودعائم بيداغوجية مهمة في ممارسة مهامها وتحقيق وتنفيذ إستراتيجيتها سنتطرق لها فيما يلي:<sup>1</sup>

## أولا- الهياكل البيداغوجية

وتعتبر هذه الهياكل من أهم العناصر الضرورية التي تقوم عليها العمليات التدريسية، والتي يجب على الجامعة أن توفرها، وتتمثل هذه الهياكل في البنى التحتية التي تزخر بها الجامعة من مدرجات، قاعات تدريس وقاعات محاضرات، حيث تملك الجامعة منشآت وهياكل هامة من أجل استيعاب عدد الطلبة المتزايد كل سنة، ويمكن إحصاء هذه الهياكل في الجدول التالي:

<sup>1</sup> من وثائق المؤسسة.

الجدول رقم (06): إحصاء البنى التحتية بالجامعة لسنة 2013-2014م.

الهيكل البيداغوجية (البنى التحتية)	العدد	طاقة الاستيعاب (المقاعد البيداغوجية)
قاعة المحاضرات	01	800
المدرجات	19	5540
قاعات التدريس	146	6115
قاعات المخابر	42	704
قاعات الأنترنت	09	150
قاعات السمعى البصري	01	25
المكتبة	16	2470
قاعة مجهزة	02	34
المجموع	210	15838

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الملحق رقم (01).

ونلاحظ من خلال هذا الجدول، بأنه على الرغم من الهياكل الهامة التي تتمتع بها الجامعة، إلا أن هناك نقص ملحوظ في هذه الهياكل مما يستلزم الاهتمام أكثر بها، خاصة تلك المتعلقة بمناقشة مذكرات التخرج، فكيف بجامعة تدرج طور الماجستير، الماجستير والدكتوراه، ولا تحتوي على قاعات مجهزة بكل ما هو ضروري لتتم عملية المناقشة في ظروف جيدة.

#### ثانيا-الدعائم البيداغوجية

ونقصد بالدعائم البيداغوجية الإعلام الآلي، الأنترنت، قاعات السمعى البصري والتعليم عن بعد، حيث عرف التعليم بالجامعة قفزة نوعية وتمثل هذه الدعائم في:

- الإعلام الآلي: حيث تتوفر الجامعة على (11) قاعة للإعلام الآلي، مخصصة لتعليم الطلبة في تقنيات وبرامج الإعلام الآلي.
- الإنترنت: حيث توجد قاعة للإنترنت على مستوى كل كلية وذلك لمساعدة الطلبة في بحوثهم، بالإضافة إلى (04) قاعات مخصصة للأساتذة.
- قاعات السمعى البصري: من بين الدعائم البيداغوجية المهمة التي تتوفر عليها الجامعة حالياً نجد قاعة السمعى البصري، التي طاقتها الاستيعابية تقدر بـ 30 مقعداً يتم استغلالها في الندوات العلمية والمحاضرات، خاصة التي تتعلق بطلبة الماجستير أو النشاطات العلمية والثقافية، وتوجد هذه القاعة على مستوى مكتبة العلوم الاقتصادية

والتسيير والعلوم التجارية، التي تعد مكتبة شبه مركزية بالإضافة إلى وجود قاعة أخرى بكلية علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض مخصصة لنفس الغرض.

- التعليم المتلفز عن بعد: إن الجامعة لم تزود بعد بأجهزة التعليم المتلفز، وذلك بسبب عدم وجوده في قائمة المستفيدين من مشروع التعليم المتلفز والتعليم عن بعد، وحالياً الجامعة في انتظار استكمال الإجراءات القانونية من اجل الاستفادة من هذا المشروع.

#### الفرع الثاني: إحصاء الموارد البشرية

سيتم فيما يلي توضيح عدد كل من الأساتذة الذين يؤطرون ويدرسون بالجامعة، إضافة إلى عدد الطلبة الذين يدرسون بالجامعة للسنة الجامعية 2012-2013م.

#### أولاً- إحصاء الأساتذة

حيث يؤطر حالياً بالجامعة 477 أستاذ خلال هذا الموسم الجامعي، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم(07): إحصاء الأساتذة (المؤطرين) بالجامعة.

المرتبة	الأساتذة	أساتذة دائمين	متعاقدين داخليين	متعاقدين خارجيين	المجموع
أستاذ التعليم العالي	11	06	01	18	
أستاذ محاضر (أ)	24	13	04	41	
أستاذ محاضر (ب)	33	21	04	58	
أستاذ مساعد (أ)	258	140	01	399	
أستاذ مساعد (ب)	195	133	84	412	
مساعدين	/	/	24	24	
آخريين (مهندسين، مدرسين، أساتذة النشاطات البدنية والرياضية...)	/	/	192	192	
المجموع	521	313	310	1144	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الملحق رقم(01) و (02).

ثانيا - إحصاء الطلبة

فقد عرف تعداد الطلبة بجامعة العقيد آكلي محند أولحاج بالبويرة، تطوراً نسبياً منذ السنة الجامعية 2001-2002م حيث قدر عددهم آنذاك بـ 605 طالب، وابتداءً من الموسم الجامعي 2006-2007م ومع إدراج نظام "LMD"، وصل عدد الطلبة إلى 4407 طالب، ليتجاوز تعداد الطلبة الإجمالي حوالي 11700 طالب خلال السنة الجامعية 2011-2012م، ليصل عدد الطلبة بالجامعة في السنة الجامعية 2012-2013م إلى 12820 طالب، والجدول التالي يبين إحصاء الطلبة بالجامعة للسنة الجامعية 2013-2014م.

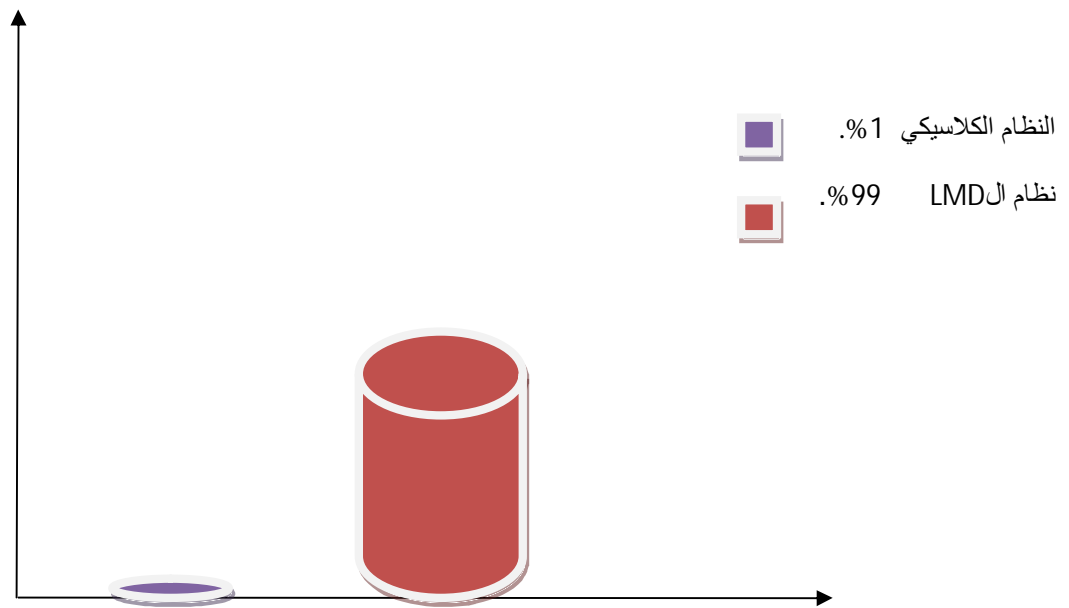
الجدول رقم (08): إحصاء عدد الطلبة بالجامعة.

النظام الكلاسيكي					نظام "LMD"					الدورة السنوية للطلبة
					ليسانس		ماستر			
05	04	03	02	01	02	01	03	02	01	
/	111	/	/	/	867	3067	2691	3664	4770	المجموع
111					3934		11125			مجموع الدورة
111					15059					مجموع النظام
15170										المجموع النهائي

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الملحق رقم (02) ولالإحاطة أكثر حول توزيع الطلبة بين التخصصات والكليات أنظر الملحق رقم (03).

ونلاحظ من هذا الجدول أنه في الجامعة نسبة الطلبة الذين يدرسون ضمن النظام الكلاسيكي هو (1%) بعدد 111 طالب، بينما توجه أكبر عدد من الطلبة إلى نظام "LMD" بعدد 15059 طالب بنسبة (99%)، والشكل التالي يبين الفرق بين تعداد الطلبة في النظام الكلاسيكي ونظام "LMD" في طور ما قبل التدرج، بينما فيما بعد التدرج نجد 84 طالب مقسمين بين الماجستير والدكتوراه (70 طالب في الماجستير، 14 طالب في الدكتوراه في نظام "LMD").

الشكل رقم (17): توزيع الطلبة بين النظام الكلاسيكي ونظام "LMD".



المصدر: من إعداد الطالبة.



ثالثا- دورات أو أطوار التكوين في الجامعة

ويعرض الجدول التالي أطوار التكوين المتوفرة في جامعة العقيد آكلي محند أولحاج.

الجدول رقم(09): أطوار التكوين في الجامعة.

المدة (السداسيات)	الشهادات	طور التكوين
06 سداسيات (03 سنوات)	الليسانس	نظام "LMD"
04 سداسيات (ستتين)	الماستر (بعد الحصول على شهادة الليسانس "LMD").	
06 سداسيات (03 سنوات)	الدكتوراه (بعد الحصول على شهادة الماستر "LMD").	
/	شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية (DEUA).	الدورة القصيرة
08 سداسيات (04 سنوات)	ليسانس	الدورة الطويلة
/	مهندس دولة	
04 سداسيات (ستتين)	الماجستير (بعد الحصول على شهادة فيما قبل التدرج بالدورة الطويلة).	ماجستير
06 سداسيات (03 سنوات)	الدكتوراه (بعد الحصول على شهادة الماجستير).	الدكتوراه

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الملحق رقم (04).

## المبحث الثاني: دراسة واقع الحوافز بالجامعة

تم اختيارنا لدراسة واقع الحوافز في المؤسسات الجزائرية وبالتحديد في جامعة العقيد آكلي محند أو الحاج، وهذا بهدف معرفة بؤادر الاهتمام بمثل هذه المواضيع التي ترتبط بالنواحي الاجتماعية والنفسية للأفراد ودفعهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، و بالتالي سنتطرق في هذا المبحث إلى ما يلي:

- واقع تحفيز الموارد البشرية في الإدارة الجزائرية؛
- الحوافز المادية المقدمة بالجامعة؛
- الحوافز المعنوية المقدمة بالجامعة.

## المطلب الأول: واقع تحفيز الموارد البشرية في الإدارة الجزائرية

إن الموارد البشرية إلى جانب العوامل الأخرى تكون أي تنظيم و تساعده على الحركية والتطور، وهي ذات الأهمية القصوى والمكانة الأساسية، كما أن الموارد البشرية أصبحت في عصرنا الحالي أهم العناصر والموارد في أي مؤسسة نظرا لما لها من دور مهم وإسهام لا محدود في إنجاز الأعمال في أي مؤسسة لذا فإنها تعتبر أكبر خزان للإنتاجية.

- لقد أوضح التقرير الذي أعده المركز الأمريكي حول الرواتب المعلمين في 13 دولة أجنبية وعربية وبإجراء مقارنة بسيطة بين الجزائر والدول العربية باحتساب 1 دولار لكل 100 دينار، فإن الجزائر قد احتلت المرتبة الأخيرة من حيث أجور الأساتذة براتب شهري يقدر ب 4 ملايين سنتيم ما يعادل بالدولار 345، ولقد أوضح مالك سراي، الخبير الاقتصادي الدولي في تصريح لجريدة الشروق اليومية أن التقرير الذي أعده مركز أبحاث التعليم العالي حقيقي والأرقام كلها حقيقية، وبالتالي فرواتب الأساتذة في جامعاتنا ضعيفة، خاصة إذا قارنا بدول شقيقة كالمغرب، مؤكداً بأن المعلم ببلادنا يعيش في محيط لا يحفز على الإبداع والبحث، لأنه يجد نفسه مجبرا على الانشغال بأمور أخرى كالبحث عن الإيجار، وتضييع وقته في المواصلات، في الوقت الذي أكد بأن الأستاذ من حقه الحصول على راتب محترم ومنحه تحفيزات مادية للمشاركة في المنتقيات ودورات تكوينية في الخارج لتطوير قدراته المعرفية، بدءا بتوفير محيط ملائم له يحفزه ويدفعه إلى الإبداع<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> جريدة الشروق اليومية، الثلاثاء 29 أبريل 2014، العدد 4361، ص4،-بتصرف-

إن ما يتطلبه الاعتناء بالأفراد العاملين وتطوير مهاراتهم وخبراتهم هو تحفيزهم على أداء عملهم على أحسن وجه، لذا وجبت مراعاة جميع الجوانب التي تحقق هذا ومنها<sup>1</sup>:

- التوظيف والتشغيل؛
- تسيير المسارات المهنية وتوجيهها؛
- التكوين وتقييم الكفاءات؛
- التحفيز والأجور؛
- الاتصال.
- و هي أهم ما يمكن أن نعالجه بالنسبة للإدارة الجزائرية، حتى نطلع على حقيقة وواقع الممارسة فيها ومدى اعتنائها بعوامل ووسائل نجاحها في أداء مهامها ما يلي<sup>2</sup>:
- وأول ملاحظة ننطلق منها هي ما أورده السعيد مقدم في دراسته المذكورة بقوله أن الإدارة لم تهتم بأي جانب من هذه الجوانب، حيث يقول:"لاخططات ناجعة وفعالة في مجال تسيير الموارد البشرية ولا وجود لسياسة ترشيد مناصب العمل، ولا انسجام في الأجور."
- و العناية بهذه العوامل هي أدنى شروط التسيير الإداري للموارد البشرية لأي مؤسسة؛
- ثم إن المؤسسة في حد ذاتها، لا تقدم أي ضمانات للفرد الذي يعمل فيها من حيث حياته المهنية وتقدمه في المراتب، لذلك فهو يحتاط لنفسه بقضاء حاجاته قبل قضاء حاجات المواطنين؛
- ثم إن خصائص الموظف في الإدارات، أن مساره المهني محدد عن طريق القانون والنصوص التنظيمية التي تحدد شروط التوظيف، والترقية وكذا شروط الدخول إلى مختلف الأسلاك والدرجات ومناصب العمل؛
- إن الترقية تتم على أسس ذاتية، ومن خلال البحث الميداني الذي قام به فؤاد منصوري في بلدية عنابة يؤكد أن ما لا يقل عن 60% من العينة تقر بذاتية العوامل التي تحكم عمليات الترقية، وتتأكد الذاتية أكثر لما يتعلق الأمر بمناصب القيادة؛
- استعمال ما يعرف ب"المعرفة" وهي ظاهرة منتشرة في المجتمع الجزائري، وتظهر من خلال مثلا:الاتصال بأفراد من خارج المؤسسة لهم سلطة و نفوذ، من أجل التدخل لدى المسؤولين على الترقية وأعضاء اللجان؛

<sup>1</sup> عبد الحميد قرفي، "الإدارة الجزائرية: مقارنة سوسولوجية"، دار الفجر للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، ط1، 2008، ص97.

<sup>2</sup> عبد الحميد قرفي، "الإدارة الجزائرية: مقارنة سوسولوجية"، المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

\* "المعرفة": هي عملية وساطة يأخذ من خلالها الوسيط مقابلاً ويكون المقابل إما رمزياً، بحيث يتمثل المقابل في الاعتراف بإسهام الوسيط ومكانته الخاصة، وقدراته و"معارفه" أو يأخذ الوسيط مقابلاً وأجرأ مادياً وذلك هو موضوع الرشوة.

- وباعتبار التكوين من أهم المحفزات المعنوية بالنسبة للفرد كذلك له آثار إيجابية على الأوضاع النفسية و المهنية للمعني، حيث أصبحت المؤسسات الجزائرية مجبرة قانونا على أن تخصص 1% من رقم أعمالها للتكوين وتحسين المستوى، ورغم هذه الترتيبات لا زال التكوين لم يأخذ الحجم ولا المكانة ولا الأهمية التي هو أهل لها في عملية تطوير و تميمين الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية؛
- أما الواقع في الإدارة الجزائرية هو أن التكوين ليس له أثر للوجود، فالتكوين وتحسين المستوى والتعليم الإداري المتخصص من النقائص التي تعاني منها الإدارة والمؤسسات العمومية على اختلاف المستويات الهرمية لموظفيها، إلى جانب العوائق النفسية ومسبباتها وتأثيراتها السيئة على مردودية الخدمة العمومية، و هي عوامل لها تأثيرها على العلاقات الإنسانية داخل و خارج محيط العمل؛
- إن الإدارة الجزائرية تفتقر إلى مؤسسات مختصة في تكوين أعوان لها، حيث أصبح الموظفون يتوارثون عن سبقهم، مع كل ما تحمله هذه الطريقة من مخاطر من حيث العشوائية والانحراف؛
- أما تكوين الإطارات فهو يتم من خلال ما تنتجه المدرسة الوطنية للإدارة، و هي المؤسسة الوحيدة التي تتكفل بتوفير مجمل احتياجات المؤسسة الإدارية العمومية في التأطير وهذا أمر لا يعقل، إذ أن نسب التأطير، لاسيما في قطاع الجماعات المحلية لا تتجاوز الأربعة (4) بالمائة من التعداد الإجمالي للموظفين مع العلم أن المقاييس تحدد معدل عشرة (10) بالمائة النسبة المثوية المقبولة في كل مؤسسة؛
- ومن انعكاساته أن المؤسسات الإدارية تباشر توظيف الإطارات ذوي الاختصاصات الجامعية المختلفة والمتعددة، ومنها البعيدة كل البعد عن التوظيف العمومي وعن الأعمال الإدارية، فالإطارات غير مجهزة تقنيا ولا ماديا لأداء مهام الخدمة العمومية، فينعكس ذلك سلبا على طبيعة وجود الخدمة العمومي؛
- أما في ميدان التكوين المتواصل والمستمر المقتن والواجب في كل مؤسسة، فإنه منعدم تماما في الإدارة الجزائرية سواء منها المركزية أو المحلية، وقد أفرزت الدراسة الميدانية في بلدية عنابه أن هذا النوع من التكوين لم يمس إلا 4.5% فقط من أفراد العينة، وقد كانت الأقدمية في العمل لهاته العينة تتراوح ما بين ستة إلى ثلاثة و عشرين سنة، فالإدارة الموظفة لا توليه أدنى اعتبار إلى درجة أن ذلك يتجلى في غياب "مكتب التكوين" في نظام المؤسسة موضوع البحث؛
- و يمكن الجزم بأن "اللامبالاة" تأتي من المؤسسة الإدارية وحدها دون الموظفين إذا علمنا أن معظم الموظفين لهم اتجاه إيجابي نحو إجراء التكوين ولهذا يعتبر من الحوافز الإيجابية المعنوية الأساسية، من أجل الحصول على معارف

وخبرات جديدة، ولكن تبقى هذه التطلعات دون جدوى بحيث أن اللذين طلبوا رسمياً إجراء التكوين في المؤسسة لم يستفيدوا من التكوين ولم تعلمهم المؤسسة أسباب الرفض.

### المطلب الثاني: الحوافز المادية المقدمة بالجامعة

تقدم جامعة العقيد آكلي محند أولحاج حوافز مادية مختلفة للعاميين بها، ولكن قبل القيام بتقديم الحوافز إلى العاملين يجب تقييم الموظف أولاً لكي يكون هناك إنصاف في تقديم هذه الحوافز .

### الفرع الأول: تقييم الموظف من أجل منحه الحوافز

يخضع كل موظف أثناء مساره المهني، إلى تقييم مستمر و دوري يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفقاً لمناهج ملائمة، و يهدف تقييم الموظف إلى ما يلي<sup>1</sup>:

- الترقية في الدرجات ؛
  - الترقية في الرتبة؛
  - منح امتيازات مرتبطة بالمردودية وتحسين الأداء؛
  - منح الأوسمة التشريعية والمكافآت.
- و يركز تقييم الموظف على معايير موضوعية تهدف على وجه الخصوص إلى تقدير:
- احترام الواجبات العامة والواجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية؛
  - الكفاءة المهنية؛
  - الفعالية و المرودودية؛
  - كيفية الخدمة.

يتم التقييم بصفة دورية وينتج عنه تقييم منقط مرفق بملاحظة عامة، وبعدها تبلغ نقطة التقييم إلى الموظف المعني الذي يمكنه أن يقدم بشأنها تظلمات إلى اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة التي يمكنه اقتراح إعادة مراجعتها، و يحفظ استمارة التقييم في ملف الموظف.

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية الجزائرية، الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 16 يوليو سنة 2006م المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية، المواد 97-103، ص103.

الفرع الثاني: الحوافز المادية

تقوم الجامعة الجزائرية بتقديم الحوافز وفق النظام الخاص بما كما يلي:

أولاً: الحوافز المادية الإيجابية

إن الحوافز المادية هي من أهم الحوافز التي يحصل عليها الموظف، وبالتالي هناك العديد منها وتتمثل فيما يلي:

أ- الراتب<sup>1</sup>

تشمل الشبكة الإستدلالية لمرتبات الموظفين مجموعات وأصنافاً و أقساماً فرعية خارج الصنف مصحوبة بأرقام استدلالية دنيا وأرقام استدلالية للدرجات توافق ترقية الموظف في رتبته، وتحدد المجموعات والأصناف والأقسام الفرعية خارج الصنف و الأرقام الإستدلالية الدنيا والدرجات و الأرقام الإستدلالية الموافقة، وبالتالي يتم تصنيف الرتب في مختلف المجموعات والأصناف والأقسام الفرعية خارج الصنف حسب مستويات التأهيل المطلوبة وطريقة التوظيف المقررة للإلتحاق بالوظيفة وفقاً للجدول التالي:

الجدول رقم (10): الشبكة الإستدلالية للأجور

المجموعات	الأصناف	مستويات التأهيل
هـ	1	-السنة السادسة من التعليم الأساسي أو أقل
	2	-السنة السابعة من التعليم الأساسي؛ -السنة الثامنة من التعليم الأساسي.
	3	-شهادة التكوين المهني المتخصص(السنة السابعة أو الثامنة من التعليم الأساسي+التكوين 12 شهرا؛ -السنة التاسعة من التعليم الأساسي.
	4	-شهادة التعليم الأساسي أو شهادة التعليم المتوسط.
	5	-شهادة الكفاءة المهنية(التاسعة من التعليم الأساسي+12 إلى 18 شهرا من التكوين)؛ -السنة الأولى من التعليم الثانوي.
	6	-شهادة التحكم المهني؛ -السنة الثانية من التعليم الثانوي.

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية الجزائرية، الأمر رقم 07-304، المؤرخ في 29 سبتمبر سنة 2007 يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، المواد 2، 3، 8، ص 10، 11.

د	7	-السنة الثالثة من التعليم الثانوي؛ -السنة الثانية من التعليم الثانوي+12 شهرا من التكوين؛ -السنة الأولى من التعليم الثانوي+24 شهرا من التكوين.	
	8	-الباكالوريا؛ -شهادة التقني.	
ج	9	-الباكالوريا+24 شهرا من التكوين.	
	10	-شهادة تقني سام؛ -شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية؛ -الباكالوريا+24 شهرا من التكوين.	
ب	11	-ليسانس؛ -ليسانس نظام 'ل م د' (LMD).	
	12	-شهادة المدرسة الوطنية للإدارة.	
	13	-الباكالوريا+5 سنوات من التكوين العالي؛ -ماستر نظام 'ل م د' (LMD)؛ -ليسانس+ما بعد التدرج المتخصص.	
	14	-ماجستير؛ -شهادة المدرسة الوطنية للإدارة(النظام الجديد).	
ا	15	-صنف مخطط لرتب الترقية.	
	16	-دكتوراه في الطب العام.	
	17	-صنف مخصص لرتب الترقية.	
	خارج الصنف	1	-ماجستير(للإلتحاق برتبة التعليم العالي و البحث العلمي)؛ -دكتوراه ؛ -دكتوراه دولة.
		2	-شهادة الدراسات الطبية المتخصصة (DEMS).
		3	-شهادة الدراسات الطبية المتخصصة (DEMS) للإلتحاق برتب التعليم العالي و البحث العلمي.
		4	-قسم فرعي مخصص لرتب الترقية.
5		-دكتوراه في العلوم الطبية (DEMS).	
6		-التأهيل الجامعي.	
7		-قسم فرعي مخصص لرتب الترقية.	

المصدر: من وثائق المؤسسة

وبالتالي يتم التصنيف كما يلي<sup>1</sup>:

- تقسم المجموعات إلى أصناف توافق مختلف مستويات تأهيل الموظفين، يضم كل صنف درجات توافق تقدم الموظف في رتبته، وبالتالي تشكل الأصناف والدرجات والأرقام الاستدلالية المقابلة لها الشبكة الاستدلالية للرواتب ويحدد عدد الأصناف والحد الأدنى والأقصى لكل صنف وعدد الدرجات وكذا قواعد الترقية في الدرجات عن طريق التنظيم؛
- يمكن أن تصنف بعض رتب المجموعة "أ" من هذا الأمر الذي يتطلب الإلتحاق بها مستوى تأهيل عالي في أقسام خارج الصنف تتضمن درجات وأرقام استدلالية؛
- إذا لم ينص قانون أساسي خاص على إمكانية ترقية موظف ينتمي إلى سلك ذي رتبة وحيدة، تمنح نقاط استدلالية إضافية وفق كفاءات تحدد عن طريق التنظيم؛
- تحدد القوانين الأساسية الخاصة بتصنيف كل رتبة؛
- يتقاضى الموظف مهما تكن رتبته راتبه في المؤسسة التي يمارس مهامه فيها فعليا؛
- يوافق الراتب الأساسي الرقم الاستدلالي الأدنى للصنف، ويمثل الراتب المقابل للواجبات القانونية الأساسية للموظف؛
- يتحدد الراتب الرئيسي\* من خلال الرقم الاستدلالي الأدنى للرتبة مضافا إليه الرقم الاستدلالي المرتبط بالدرجة المتحصل عليها؛
- تحدد على التوالي قيمة النقطة الاستدلالية وكذا المعايير التي تضبط تطورها بمرسوم؛
- تخصص التعويضات لتعويض التبعات الخاصة المرتبطة بممارسة بعض النشاطات وكذا بمكان ممارستها و بالظروف الخاصة للعمل؛
- تخصص المنح للحث على المردودية و تحسين الأداء؛
- زيادة على الراتب المنصوص عليه سابقا يمكن للموظف أن يستفيد من تعويضات مقابل المصاريف الناتجة عن ممارسة مهامه وتؤسس كل منحة أو تعويض بمرسوم.

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية الجزائرية، الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 16 يوليو سنة 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية، مرجع سبق ذكره، المواد 114-126 ص 11، 12.

\* الراتب الرئيسي=الرقم الاستدلالي للراتب الرئيسي×قيمة النقطة الاستدلالية.



إن للموظف بعد أداء الخدمة، الحق في راتب يشتمل على ما يلي:

- الراتب الرئيسي؛
- العلاوات و التعويضات؛
- و يستفيد الموظف زيادة على ذلك من المنح ذات الطابع العائلي.

بحيث ينتج الراتب الرئيسي عن حاصل ضرب الرقم الاستدلالي الأدنى لصنف ترتيب الرتبة الذي يضاف إليه الرقم الاستدلالي المطابق للدرجة المشغولة في قيمة النقطة الاستدلالية\*.

### ب- الترقية:<sup>1</sup>

و هناك نوعين من الترقية، الترقية في الدرجات والترقية في الرتب كما يلي:

- **الترقية في الدرجات:** تتمثل الترقية في الدرجات في الانتقال من درجة إلى درجة أعلى مباشرة، و تتم بصفة مستمرة حسب الوتائر والكميفيات التي تحدد عن طريق التنظيم.
- **الترقية في الرتب:** وتتمثل الترقية في الرتب في تقدم الموظف في مساره المهني وذلك بالانتقال من رتبة إلى رتبة أعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة حسب الكميفيات التالية:
- على أساس الشهادة من بين الموظفين اللذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على الشهادات والمؤهلات المطلوبة؛
- بعد تكوين متخصص؛
- عن طريق امتحان مهني أو فحص مهني؛
- على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل بعد أخذ رأي اللجنة المتساوية الأعضاء من بين الموظفين اللذين يشنون الأقدمية المطلوبة.
- لا يستفيد الموظف من الترقية عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل مرتين متتاليتين؛
- يعفى الموظف الذي تمت ترقيته في إطار الكميفيات السابقة من التبرص؛
- تتوقف كل ترقية من فوج إلى فوج أعلى مباشرة على متابعة تكوين مسبق منصوص عليه في القوانين الأساسية الخاصة أو الحصول على الشهادة المطلوبة؛

\* **النقطة الاستدلالية:** و تنتج قيمة النقطة الاستدلالية عن العلاقة بين الأجر القاعدي والرقم الاستدلالي المطابق للرتبة وتحدد بخمسة و أربعين ديناراً (45دج).  
<sup>1</sup> المرجع السابق، المواد 106-111، ص 10، 11.

- تحدد النسب المخصصة لمختلف أنماط الترقية المنصوص عليها سابقا، عن طريق القوانين الأساسية الخاصة؛
- يتم تسيير المسار المهني للموظفين في إطار سياسة تسيير تقديرية للموارد البشرية، تركز من خلال المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية والمخططات السنوية أو المتعددة السنوات وتحسين المستوى.

### ج- نقل الموظفين<sup>1</sup>

- يمكن أن تكون حركات نقل الموظفين ذات طابع عام و دوري أو ذات طابع محدود و ظرفي و تتم في حدود ضرورة المصلحة ذلك، كما يؤخذ في الاعتبار رغبات المعنيين ووضعتهم العائلية وأقدميتهم وكذا كفاءتهم المهنية؛
- يمكن نقل الموظف بطلب منه مع مراعاة ضرورة المصلحة؛
- يمكن نقل الموظف إجباريا عندما تستدعي ضرورة المصلحة ذلك، ويأخذ رأي اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء و لو بعد اتخاذ قرار النقل ويعتبر رأي اللجنة ملزما للسلطة التي أقرت هذا النقل؛
- يستفيد الموظف الذي تم نقله إجباريا لضرورة المصلحة من استرداد نفقات التنقل أو تغيير الإقامة أو التنصيب طبقا للتنظيم المعمول به.

### د- التعويضات:<sup>2</sup>

في انتظار المصادقة على النصوص التنظيمية التي تحكم النظم التعويضية، يحتفظ الموظفون و الأعوان المنصوص عليهم في الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 يوليو سنة 2006 بالاستفادة من العلاوات والتعويضات التي كانت تدفع لهم عند تاريخ بداية سريان هذا المرسوم باستثناء تعويض التبعة من تعويض التبعة الخاصة والتعويض الخاص الإجمالي وتعويض الخدمة العمومية المحلية وتعويض البحوث الجمركية والتعويض التكميلي و التعويض التكميلي عن الدخل وكذا تعويض أداء الخدمة المنصوص عليها في المرسوم التنفيذي رقم 92-35 المؤرخ في 2 فبراير سنة 1992 و المتضمن تأسيس تعويضات لفائدة مستخدمي المفتشية العامة للمالية

يتم حساب العلاوات والتعويضات التي يستمر الموظفون في الاستفادة منها طبقا للتنظيم المعمول به عند تاريخ بداية سريان هذا المرسوم.

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية الجزائرية، الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 16 يوليو سنة 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، مرجع سبق ذكره، المواد 156-159، ص 14.

<sup>2</sup> الجريدة الرسمية الجزائرية، الأمر رقم 07-304، المؤرخ في 29 سبتمبر سنة 2007 يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، مرجع سبق ذكره، المواد 19، 20، ص 12، 13.

ثانيا: الحوافز المادية السلبية

و يتمثل نظام العقوبات المتبع في الجامعة، من خلال القوانين التالية<sup>1</sup>:

- يشكل كل تخل عن الواجبات المهنية أو المساس بالانضباط، و كل خطأ أو مخالفة من طرف الموظف أثناء أو بمناسبة تأدية مهامه خطأ مهني، و يعرض مرتكبه لعقوبة تأديبية دون المساس عند الاقتضاء بالمتابعات الجزائية؛
- يتوقف تحديد العقوبة التأديبية المطبقة على الموظف على درجة جسامة الخطأ و الظروف التي ارتكب فيها و مسؤولية الموظف المعني والنتائج المترتبة على سير المصلحة وكذا الضرر الذي لحق بالمصلحة أو المستفيدين من المرفق العام؛

- تتخذ الإجراءات التأديبية السلطة التي لها صلاحيات التعيين؛

- و تصنف العقوبات التأديبية حسب جسامة الأخطاء المرتكبة إلى أربع درجات كما يلي:

\* الدرجة الأولى:

- التنبيه؛
- الإنذار الكتابي؛
- التوبيخ.

\* الدرجة الثانية:

- التوقيف عن العمل من يوم(1) إلى ثلاثة(3)أيام؛
- الشطب من قائمة التأهيل.

\* الدرجة الثالثة:

- التوقيف عن العمل من أربعة(4) إلى ثمانية(8) أيام؛
- التنزيل من درجة إلى درجتين؛
- النقل الإجباري.

\* الدرجة الرابعة:

- التنزيل إلى الرتبة السفلى مباشرة؛
- التسريح.

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية الجزائرية، الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 16 يوليو سنة 2006م المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية، مرجع سبق ذكره، المواد 163-176، ص 15، 16.

- يمكن أن تنص القوانين الأساسية الخاصة نظرا لخصوصيات بعض الأسلاك على عقوبات أخرى في إطار الدرجات الأربع المنصوص سابقا؛
- تتخذ السلطة التي فيها صلاحيات التعيين بقرار مبرر، العقوبات التأديبية من الدرجة الأولى و الثانية بعد حصولها على توضيحات كتابية من المعني؛
- تتخذ السلطة التي لها صلاحيات التعيين العقوبات التأديبية من الدرجة الثالثة والرابعة بقرار مبرر، بعد أخذ الرأي الملزم من اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة المجتمعة كمجلس تأديبي، و التي يجب أن تبت في القضية المطروحة عليها في أجل لا يتعدى خمسة و أربعين(45)يوما ابتداء من تاريخ أخطارها؛
- يجب أن يخطر المجلس التأديبي بتقرير مبرر من السلطة التي لها صلاحيات التعيين في أجل لا يتعدى خمسة و أربعين(45) يوما ابتداء من تاريخ معاينة الخطأ؛
- يسقط الخطأ المنسوب إلى الموظف بانقضاء هذا الأجل؛
- يحق للموظف الذي تعرض لإجراء تأديبي أن يبلغ بالأخطاء المنسوبة إليه وأن يطلع على كامل ملفه التأديبي في أجل خمسة عشر (15)يوما ابتداء من تحريك الدعوى التأديبية ؛
- يجب على الموظف الذي يحال على اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المجتمعة كمجلس تأديبي، المثول شخصيا إلا إذا حالت قوة قاهرة دون ذلك، و يبلغ بتاريخ مثوله قبل خمسة عشر (15) يوما على الأقل بالبريد الموصى عليه مع وصل استلام، و يمكن للموظف في حالة تقديمه لمبرر مقبول لغيابه أن يلتمس من اللجنة المتساوية الأعضاء المختصة المجتمعة كمجلس تأديبي تمثله من قبل مدافعه، أما في حالة عدم حضور الموظف الذي استدعي بطريقة قانونية أو حالة رفض التبرير المقدم من قبله تستمر المتابعة التأديبية؛
- يمكن للموظف تقديم ملاحظات كتابية أو شفوية أو أن يستحضر شهودا، و يحق له أن يستعين بمدافع مخول أو موظف يختاره بنفسه؛
- تتداول اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المجتمعة كمجلس تأديبي في جلسات مغلقة، و يجب أن تكون قرارات المجلس التأديبي مبررة؛
- يمكن للجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة المجتمعة كمجلس تأديبي، طلب فتح تحقيق إداري من السلطة التي لها صلاحيات التعيين قبل البدء في القضية المطروحة؛
- يبلغ الموظف المعني بالقرار المتضمن العقوبة التأديبية في أجل لا يتعدى ثمانية(8)أيام ابتداء من تاريخ اتخاذ هذا القرار و يحفظ في ملفه الإداري؛

- في حالة ارتكاب الموظف خطأ جسيما يمكن أن يؤدي إلى عقوبة من الدرجة الرابعة، تقوم السلطة التي لها صلاحيات التعيين بتوقيفه عن مهامه فوراً، ويتقاضى المعني خلال فترة التوقيف نصف راتبه الرئيسي وكذا يحمل المنح ذات الطابع العائلي، وأذا اتخذت في حق الموظف الموقوف عقوبة أقل من عقوبات الدرجة الرابعة، أو إذا تمت تبرئته من الأعمال المنسوبة إليه أو إذا لم تبت اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء في الأجل المحددة، يسترجع الموظف كامل حقوقه والجزء الذي خصم من راتبه؛
- يوقف فوراً الموظف الذي كان محل متابعات جزائية لا يسمح ببقائه في منصبه، و يمكن أن يستفيد خلال مدة لا تتجاوز ستة(6) أشهر ابتداء من تاريخ التوقيف من الإبقاء على جزء من الراتب لا يتعدى النصف، و يستمر الموظف في تقاضي محمل المنح العائلية، وفي كل الأحوال لا تسوى وضعيته الإدارية إلا بعد أن يصبح الحكم المترتب على المتابعات الجزائية نهائياً؛
- يمكن للموظف الذي كان محل عقوبة تأديبية من الدرجة الثالثة أو الرابعة، أن يقدم تظلماً أمام لجنة الطعن المختصة في اجل أقصاه شهر واحد ابتداء من تاريخ تبليغ القرار؛
- يمكن للموظف الذي كان محل عقوبة تأديبية من الدرجة الأولى أو الثانية، أن يطلب إعادة الاعتبار من السلطة التي لها صلاحيات التعيين بعد سنة من تاريخ اتخاذ قرار العقوبة، وإذا لم يتعرض الموظف لعقوبة جديدة تكون إعادة الاعتبار بقوة القانون بعد مرور سنتين من تاريخ اتخاذ قرار العقوبة، وفي حالة إعادة الاعتبار يحى كل أثر للعقوبة من ملف المعني .

### المطلب الثالث: الحوافز المعنوية المقدمة بالجامعة

فبالإضافة إلى الحوافز المادية التي تقدمها الجامعة لعمالها، تقدم الجامعة أيضا حوافز معنوية متنوعة وهي كما يلي:

#### الفرع الأول: الحوافز المعنوية الإيجابية

من أهم الحوافز المعنوية الإيجابية المقدمة للموظفين تتمثل فيما يلي:

#### أولا - التكوين

يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية وتأهيله لمهام جديدة، وتحدد شروط الالتحاق بالتكوين وتحسين المستوى وكيفيات تنظيمه ومدته وواجبات الموظف وحقوقه المترتبة على ذلك عن طريق التنظيم.<sup>1</sup>

#### ثانيا - أيام الراحة القانونية:<sup>2</sup>

- للموظف الحق في يوم كامل للراحة أسبوعيا طبقا للتشريع المعمول به، غير أنه يمكن أن يؤجل اليوم الأسبوعي للراحة في إطار تنظيم العمل إذا اقتضت ضرورة المصلحة ذلك؛
- للموظف الحق في أيام الراحة والعطل المدفوعة الأجر المحددة في التشريع المعمول به؛
- يوم الراحة الأسبوعي وأيام العطل المدفوعة الأجر أيام راحة قانونية، للموظف الذي عمل في يوم راحة قانونية الحق في راحة تعويضية في نفس المدة، تحدد كيفيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم .

#### ثالثا - العطل:<sup>3</sup>

- للموظف الحق في عطلة سنوية مدفوعة الأجر؛
- يمكن للموظفين الذين يعملون في بعض المناطق من التراب الوطني لاسيما في ولايات الجنوب، وكذا اللذين يعملون في الخارج في بعض المناطق الجغرافية الاستفادة من عطل إضافية، وتحدد كيفيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم؛

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية الجزائرية، الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 16 يوليو سنة 2006م المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، المرجع السابق، المواد 104، 105 ، ص10.

<sup>2</sup> الجريدة الرسمية الجزائرية، الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 16 يوليو سنة 2006م المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، المرجع نفسه، المواد 191-193، ص17.

<sup>3</sup> الجريدة الرسمية الجزائرية، الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 16 يوليو سنة 2006م المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، لمرجع نفسه، المواد 194-206، ص17، 18.

- تمنح العطلة السنوية على أساس العمل المؤدى خلال الفترة الرجعية التي تمتد من أول يوليو من السنة السابقة للعطلة إلى 30 يوليو من سنة العطلة؛
- أما بالنسبة للموظفين حديثي العهد بالتوظيف تحسب مدة العطلة السنوية بحصة نسبية توافق فترة العمل المؤداة؛
- تحسب العطلة السنوية المدفوعة الأجر على أساس يومين و نصف اليوم في الشهر الواحد من العمل، دون أن تتجاوز المدة الكاملة ثلاثين (30) يوما في السنة الواحدة للعمل؛
- كل فترة تساوي أربعة و عشرين (24) يوما أو أربعة (4) أسابيع عمل تعادل شهر عمل عند تحديد مدة العطلة السنوية المدفوعة الأجر، و تعتبر كل فترة عمل تتعدى خمسة عشر (15) يوما معادلة لشهر من العمل بالنسبة للموظفين حديثي العهد بالتوظيف؛
- يمكن استدعاء الموظف المتواجد في عطلة لمباشرة نشاطاته للضرورة الملحة للمصلحة؛
- لا يجوز إنهاء علاقة العمل أو إيقافها أثناء العطلة السنوية؛
- توقف العطلة السنوية إثر وقوع مرض أو حادث مبرر، و يستفيد الموظف في هذه الحالة من العطلة المرضية و من الحقوق المرتبطة بها والمنصوص عليها في التشريع المعمول به ؛
- لا يمكن بأي حال أن تخول العطلة المرضية الطويلة الأمد كما يحددها التشريع المعمول به مهما كانت مدتها، الحق في أكثر من شهر واحد كعطلة سنوية؛
- يمكن للإدارة بالنسبة للعطل المرضية أن تقوم بإجراء مقابلة طبية إذا اعتبرت ذلك ضروريا؛
- تعتبر فترات العمل لتحديد مدة العطلة السنوية:
  - فترة العمل الفعلي؛
  - فترة العطلة السنوية؛
  - فترات الغيابات المرخص بها من قبل الإدارة؛
  - فترات الراحة القانونية المنصوص عليها سابقا؛
  - فترات عطلات الأمومة أو المرض أو حوادث العمل؛
  - فترات الإبقاء في الخدمة الوطنية أو التجنيد ثانية؛
- لا يمكن بأي حال تعويض العطلة السنوية براتب؛

- يمنع تأجيل العطلة السنوية كلها أو جزء منها من سنة إلى أخرى غير أنه يمكن للإدارة إذا استدعت ضرورة المصلحة ذلك أو سمحت به، إما جدولاً العطلة السنوية أو تأجيلها أو تجزئتها في حدود سنتين.

#### رابعا- الأوسمة الشرفية و المكافآت<sup>1</sup>

يمكن أن يسلم الموظفون أوسمة شرفية ومكافآت في شكل ميداليات استحقاق أو شجاعة وشهادات وزارية، و تحدد طبيعة الأوسمة الشرفية والمكافآت وخصائصها وكيفية منحها عن طريق التنظيم، حيث أنه يمكن للموظف الذي قام بتأدية مهامه بعمل شجاع مثبت قانوناً، أو قام بمجهودات استثنائية ساهمت في تحسين أداء المصلحة، أن يستفيد من أوسمة شرفية و/أو مكافآت بعد استشارة لجنة خاصة تنشأ لدى السلطة الوزارية المختصة.

#### الفرع الثاني: الحوافز المعنوية السلبية

تعرف الأخطاء المهنية وتصنف دون المساس بتكليفها الجزائي بأحكام هذا النص، كما يلي<sup>2</sup>:

- أخطاء من الدرجة الأولى؛
- أخطاء من الدرجة الثانية؛
- أخطاء من الدرجة الثالثة؛
- أخطاء من الدرجة الرابعة.
- تعتبر على وجه الخصوص أخطاء من الدرجة الأولى كل إخلال بالانضباط العام الذي يمكن أن يمس بالسير الحسن للمصالح؛
- تعتبر على وجه الخصوص أخطاء من الدرجة الثانية الأعمال التي يقوم من خلالها الموظف بما يلي:
- المساس سهواً أو إهمالاً بأمن المستخدمين و/أو أملاك الإدارة؛
- الإخلال بالواجبات القانونية الأساسية التي سيتم النص عليها.
- تعتبر على وجه الخصوص أخطاء من الدرجة الثالثة الأعمال التي يقوم من خلالها الموظف بما يأتي:
- تحويل غير قانوني للوثائق الإدارية؛
- إخفاء المعلومات ذات الطابع المهني التي من واجبه تقديمها خلال تأدية مهامه؛

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية الجزائرية، الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 16 يوليو سنة 2006م المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية، مرجع سبق ذكره، المواد 112-113 ص 11.

<sup>2</sup> الجريدة الرسمية الجزائرية، الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 16 يوليو سنة 2006م المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية، المرجع السابق، المواد 177-185، ص 16، 17.



- رفض تنفيذ تعليمات السلطة السلمية في إطار تأدية المهام المرتبطة بوظيفته دون مبرر مقبول ؛
- إفشاء أو محاولة إفشاء الأسرار المهنية؛
- استعمال تجهيزات أو أملاك الإدارة لأغراض شخصية أو لأغراض خارج عن المصلحة.
- تعتبر على وجه الخصوص أخطاء من الدرجة الرابعة إذا قام الموظف بما يلي:
- الاستفادة من امتيازات من أية طبيعة كانت يقدمها له شخص طبيعي أو معنوي مقابل تأديته خدمة في إطار ممارسة وظيفته؛
- ارتكاب أعمال عنف على أي شخص في مكان العمل؛
- التسبب عمدا في أضرار مادية جسيمة بتجهيزات و أملاك المؤسسة التي من شأنها الإخلال بالسير الحسن للمصلحة؛
- تزوير الشهادات أو المؤهلات أو كل وثيقة سمحت له بالتوظيف أو بالترقية؛
- الجمع بين الوظيفة التي يشغلها وبين نشاط مريح آخر.
- توضح القوانين الأساسية الخاصة كلما دعت الحاجة إلى ذلك، وتبعا لخصوصيات بعض الأسلاك مختلف الأخطاء المهنية المنصوص عليها سابقا؛
- تؤدي حالات الأخطاء المهنية المنصوص عليها سابقا، من هذا الأمر إلى تطبيق إحدى العقوبات التأديبية من نفس الدرجة كما هو منصوص عليه سابقا؛
- إذا تغيب الموظف لمدة خمسة عشر(15)يوما متتالية على الأقل دون مبرر مقبول، تتخذ السلطة التي لها صلاحيات التعيين إجراء العزل بسبب إهمال المنصب بعد الإعدار، وفق كفاءات تحدد عن طريق التنظيم؛
- لا يمكن للموظف الذي كان محل عقوبة التسريح أو العزل أن يوظف من جديد في الوظيفة العمومية.

#### الفرع الثالث: حوافز سلبية أخرى

- لا يمكن للموظف مهما كانت رتبته أن يتقاضى راتبا عن فترة لا يعمل خلالها، ويعاقب على كل غياب غير مبرر عن العمل بخضم من الراتب يتناسب مع مدة الغياب وذلك دون المساس بالعقوبات التأديبية المنصوص عليها في هذا القانون الأساسي؛
- يمكن للموظف شريطة تقديم مبرر مسبق الاستفادة من رخص التغيب دون فقدان الراتب في الحالات التالية:

- متابعة دراسات ترتبط بنشاطاته الممارسة في حدود أربع(4)ساعات في الأسبوع تتماشى مع ضرورات المصلحة، أو للمشاركة في الامتحانات أو المسابقات لفترة تساوي الفترة التي تستغرقها؛
- للقيام بمهام التدريس حسب الشروط المنصوص عليها في التنظيم المعمول به؛
- للمشاركة في دورات المجالس التي يمارس فيها عهدة انتخابية إذا لم يكن في وضعية انتداب<sup>1</sup>؛
- لأداء مهام مرتبطة بالتمثيل النقابي أو المشاركة في دورات للتكوين النقابي طبقا للتشريع المعمول به؛
- للمشاركة في التظاهرات الدولية الرياضية أو الثقافية.
- يمكن للموظف أيضا الاستفادة من تراخيص الغياب دون فقدان الراتب للمشاركة في المؤتمرات والملتقيات ذات الطابع الوطني أو الدولي التي لها علاقة بنشاطاته المهنية؛
- للموظف الحق مرة واحدة خلال مساره المهني في عطلة خاصة مدفوعة الأجر لمدة ثلاثين(30)يوما متتالية لأداء مناسك الحج في البقاع المقدسة؛
- يمكن إضافة الفترات الضرورية للسفر إلى فترات تراخيص الغيابات المنصوص عليها سابقا؛
- للموظف الحق في غياب خاص مدفوع الأجر مدته(3)أيام كاملة في إحدى المناسبات العائلية التالية:
- زواج الموظف؛
- ازدياد طفل للموظف
- ختان ابن الموظف؛
- زواج أحد فروع الموظف؛
- وفاة زوج الموظف؛
- وفاة أحد الفروع أو الأصول أو الحواشي المباشرة للموظف أو وزوجه؛
- تستفيد المرأة التي تم توظيفها بموجب عقد محدد أو غير محدد المدة خلال فترة الحمل و الولادة من عطلة الأمومة وفقا للتشريع المعمول به ،وللأم المرضعة الحق ابتداء من تاريخ انتهاء عطلة الأمومة و لمدة سنة في التغيب ساعتين مدفوعتي الأجر كل يوم خلال الستة(06) أشهر الأولى وساعة واحدة مدفوعة الأجر كل يوم خلال الستة(06)أشهر الموالية،و يمكن توزيع هذه الغيابات على مدار اليوم حسبما يناسب المعنية.

<sup>1</sup> وضعية الإنتداب: هو حالة الموظف الذي يوضع خارج سلوكه الأصلي و/أو إدارته الأصلية مع مواصلة استفادته في هذا السلك من حقوقه في الأقدمية وفي الترقيّة في الدرجات و في التقاعد في المؤسسة التي ينتمي إليها

- يمكن أن يستفيد الموظف من رخص استثنائية للغياب غير مدفوعة الأجر لأسباب الضرورة القصوى المبررة، لا يمكن أن تتجاوز مدتها عشرة (10) أيام في السنة.

### المبحث الثالث: نظام الحوافز الخاص بالأستاذ الجامعي

لقد عرف المشرع الأستاذ الباحث، على أنه من يؤدي من خلال التعليم والبحث مهمة الخدمة العمومية للتعليم العالي، وعليه فإن الأستاذ الجامعي هو المسؤول عن تنوير العقول، والبحث من أجل حل المشكلات التي يعرفها المجتمع لتحقيق التنمية الاجتماعية و الاقتصادية، ومن خلال ما سبق سنتطرق في هذا المبحث إلى ما يلي:

- مهام وحقوق وواجبات الأستاذ الجامعي؛
- الحوافز المادية الخاصة بالأستاذ الجامعي؛
- الحوافز المعنوية الخاصة بالأستاذ الجامعي.

#### المطلب الأول: مهام وحقوق وواجبات الأستاذ الجامعي

إن الأستاذ الجامعي له العديد من الحقوق والتي تتمثل في مختلف الحوافز التي يحصل عليها، كما له العديد من المهام والواجبات التي يقوم بها، سنتطرق إليها فيما يلي:

#### الفرع الأول:رتب ومهام الأستاذ الجامعي

و تحدد مدونة أسلاك الأساتذة الباحثين كما يلي<sup>1</sup>:

- **سلك المعيدين:**و يدمج في رتبة معيد المعيدون، ولقد تم تحديد المهام الموكلة إليه في المادة 30 من المرسوم 08-03؛
- **سلك الأساتذة المساعدين:** ويضم سلك الأساتذة المساعدين رتبتين
- **أستاذ مساعد قسم 'ب':** ولقد حددت المهام الموكلة إليه في المادة 33 من المرسوم التنفيذي؛
- **أستاذ مساعد قسم 'أ':** ولقد حددت المهام الموكلة إليه في المادة 37 من المرسوم التنفيذي.
- **سلك الأساتذة المحاضرين:**و يضم رتبتين
- **أستاذ محاضر قسم 'ب':** ولقد حددت المهام الموكلة إليه في المادة 41 من المرسوم التنفيذي؛
- **أستاذ محاضر قسم 'أ':** ولقد حددت المهام الموكلة إليه في المادة 44 من المرسوم التنفيذي.

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية الجزائرية، المرسوم التنفيذي رقم 08-130 المؤرخ في 03 ماي 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث، ص25-22.

- سلك الأساتذة: وضم سلك الأساتذة رتبة أستاذ، و لقد حددت المهام الموكلة إليه في المادة 44 من المرسوم التنفيذي؛
- أستاذ مميز: و يدمج في رتبة أستاذ الأساتذة، و لقد حددت المهام الموكلة إليه في المادة 54 من المرسوم التنفيذي؛
- المناصب العليا: تحدد قائمة المناصب العليا المطابقة لأسلاك الأساتذة الباحثين كما يلي:
- مسؤول فريق ميدان التكوين: و لقد حددت المهام الموكلة إليه في المادة 60 من المرسوم التنفيذي؛
- مسؤول فريق شعبة التكوين: و لقد حددت المهام الموكلة إليه في المادة 61 من المرسوم التنفيذي؛
- مسؤول فريق الاختصاص: و لقد حددت المهام الموكلة إليه في المادة 62 من المرسوم التنفيذي.

### الفرع الثاني: حقوق وواجبات الأستاذ الجامعي<sup>1</sup>

يؤدي الأساتذة الباحثون من خلال التعليم و البحث مهمة الخدمة العمومية للتعليم العالي، و بهذه الصفة يتعين عليهم القيام بما يأتي:

- إعطاء تدريس نوعي و محين مرتبط بتطورات العلم و المعارف و التكنولوجيا و الطرق البيداغوجية و التعليمية و طبقا للمقاييس الأدبية و المهنية؛
- المشاركة في إعداد المعرفة و ضمان نقل المعارف في مجال التكوين الأولي و المتواصل؛
- القيام بنشاطات البحث التكويني لتنمية كفاءاتهم و قدراتهم لممارسة وظيفة أستاذ باحث؛
- يستفيد الأساتذة الباحثون من كل الشروط الضرورية لتأدية مهامهم و ترقيةهم الجامعية و كذا شروط النظافة و الأمن المرتبطة بطبيعة نشاطاتهم؛
- يتعين على الأساتذة الباحثين، ضمان خدمة التدريس وفقا للحجم الساعي السنوي المرجعي المحدد ب192 ساعة دروس، و يقابل هذا الحجم الساعي 288 ساعة من الأعمال الموجهة أو 384 ساعة من الأعمال التطبيقية، و تحدد كفاءات تطبيق هذه المادة بقرار من الوزير المكمل بالتعليم العالي؛
- يمكن للأساتذة المساعدين الذين يحضرون رسالة الدكتوراه الإستفادة من تكييفهم الحجم الساعي للتدريس ؛

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية الجزائرية، المرسوم التنفيذي رقم 08-130 المؤرخ في 03 ماي 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث، المرجع السابق، المواد 4-15، ص19، 20.

- يمكن دعوة الأساتذة الباحثين في إطار التكوين العالي في الطور الأول المنصوص عليه في القانون رقم 99-05 المؤرخ في 18 ذي الحجة عام 1419 الموافق 4 أبريل سنة 1999، العدل و المتمم لممارسة الإشراف و الذي يتطلب متابعة دائمة للطلاب و بهذه الصفة؛
- يساعدون الطالب في عمله الشخصي(تنظيم و تسيير جدول توقيته و تعلم وسائل العمل الخاصة بالجامعة...الخ)؛
- يساعدون الطالب في أداء عمله التوثيقي(التحكم في الآلات الببليوغرافية و استعمال المكتبة)؛
- يساعدون الطالب على اكتساب تقنيات التقييم والتكوين الذاتي.
- يمكن دعوة الأساتذة الباحثين لممارسة نشاطات البحث العلمي في فرق أو مخابر البحث و إدارتها و كذا تأطير التكوين في الدكتوراه، و تمارس هذه النشاطات في إطار التزام فردي مرفق بدفتر شروط خاضع لتقييم سنوي، و تحدد شروط ممارسة هذه النشاطات و كفاءات مكافأتها بموجب مرسوم؛
- يمكن دعوة الأساتذة الباحثين لشغل مناصب عليا هيكلية أو وظيفية لدى المؤسسات، و في هذه الحالة يتغير الحجم الساعي للتدريس وفق طبيعة هذه المسؤوليات حسب كفاءات تحدد بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي، كما لا يرخص للأساتذة الباحثين الشاغلين لمناصب عليا، بالقيام بمهام التعليم والتكوين بصفة ثانوية؛
- يمكن دعوة الأساتذة الباحثين في إطار اتفاقيات بين مؤسساتهم و قطاعات الأنشطة الأخرى، لضمان دراسات و خبرة و ضبط مناهج تتطلبها احتياجات التنمية الاقتصادية و الاجتماعية، و يستفيد الأساتذة الباحثون من مكافأة خدماتهم حسب الكفاءات و الشروط المنصوص عليها في التنظيم المعمول به؛
- لا يرخص للأساتذة الباحثين الممارسين نشاطا مربحا، بالقيام بمهام التعليم و التكوين بصفة ثانوية؛
- يمكن للأساتذة المساعدين الذين يحضرون رسالة دكتوراه الاستفادة من انتداب وفق الشروط المحددة في المرسوم الرئاسي رقم 03-309 المؤرخ في 14 رجب عام 1424 الموافق ل 11 سبتمبر سنة 2003.

المطلب الثاني: الحوافز المادية الخاصة بالأستاذ الجامعي

يحصل الأستاذ الجامعي على العديد من الحوافز المادية وهي كما يلي:

الفرع الأول: الحوافز المادية

وتتمثل فيما يلي:

أولاً: الراتب

تطبيقاً للمادة 118 من الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006، يحدد تصنيف الرتب التابعة لأسلاك الأساتذة الباحثين طبقاً للجدول التالي:

الجدول رقم (11): تصنيف الرتب التابعة لأسلاك الأساتذة الباحثين

التصنيف		الرتب	الأسلاك
الرقم الإستدلالي الأدنى	الصف		
1480	قسم فرعي 7	أستاذ	أستاذ
1280	قسم فرعي 6	أستاذ محاضر قسم 'أ'	أستاذ محاضر
1125	قسم فرعي 4	أستاذ محاضر قسم 'ب'	
1055	قسم فرعي 3		
930	قسم فرعي 1	أستاذ مساعد قسم 'أ'	أستاذ مساعد
		أستاذ مساعد قسم 'ب'	
578	الصف 13	معيد	معيد

المصدر: من وثائق المؤسسة.

ثانيا: الترقية

ويتم منح الترقيات كما يلي:

أ- الأساتذة المساعدين: و نميز وجود رتبتين:

- أستاذ مساعد قسم 'ب': يرقى أستاذ مساعد قسم 'ب' على أساس الشهادة، المعيدون الذين تحصلوا بعد توظيفهم على شهادة الماجستير أو شهادة معترف بمعادلتها؛
- أستاذ مساعد قسم 'أ': يرقى أستاذ مساعد قسم 'أ' بمقرر من مسؤول المؤسسة، الأساتذة المساعدون قسم 'ب' المرسمون والذين يشبتون (3) تسجيلات متتالية في الدكتوراه، بناء على اقتراح من عميد الكلية، أو من مدير المعهد أو من رئيس قسم المدرسة بعد أخذ رأي اللجنة العلمية للقسم بالنسبة للكلية والمدرسة والمجلس العلمي للمعهد بالنسبة للمعهد لدى الجامعة ومعهد المركز الجامعي.

ب- الأساتذة المحاضرين: و نميز وجود رتبتين:

- أستاذ محاضر قسم 'ب': ويرقى بمقرر من مسؤول المؤسسة
- الأساتذة المساعدون قسم 'ب' المرسمون الحاصلون على شهادة دكتوراه في العلوم أو شهادة معترف بمعادلتها؛
- الأساتذة المساعدون قسم 'أ' الحاصلون على شهادة دكتوراه في العلوم أو شهادة معترف بمعادلتها.
- أستاذ محاضر قسم 'أ': و يرقى بمقرر من مسؤول المؤسسة
- الأساتذة المحاضرون قسم 'ب' اللذين يشبتون تأهيلا جامعيًا أو درجة معترف بمعادلتها؛
- الأساتذة المساعدون قسم 'أ' الحاصلون على دكتوراه دولة أو شهادة معترف بمعادلتها؛
- الأساتذة المساعدون قسم 'ب' المرسمون الحاصلون على دكتوراه دولة أو شهادة معترف بمعادلتها.

ج- الأستاذ: يرقى إلى رتبة أستاذ بعد أخذ رأي اللجنة الجامعية الوطنية، الأساتذة المحاضرون قسم 'أ' اللذين يشبتون خمس سنوات نشاط فعلي بهذه الصفة و المسجلون في قائمة التأهيل المعدة من قبل الوزير المكلف بالتعليم العالي.

ثالثا: المكافآت: يستفيد الأساتذة الباحثون من مكافآت خدماتهم حسب الكيفيات والشروط المنصوص عليها في التنظيم المعمول به.



### المطلب الثالث: الحوافز المعنوية الخاصة بالأستاذ الجامعي

وتتمثل فيما يلي:

#### أولاً: التكوين

يتعين على الإدارة أن تنظم بصفة دائمة تكويناً متواصلاً لفائدة الأساتذة الباحثين يهدف إلى تحسين مستواهم ولتطوير مؤهلاتهم المهنية وكذا تحيين معارفهم في مجال نشاطاتهم وفق الشروط المنصوص عليها في التنظيم المعمول به، و يمكن للأساتذة و الأساتذة المحاضرين قسم أ<sup>1</sup> والذين مارسوا خمس سنوات متتالية بهذه الصفة، الاستفادة مرة واحدة خلال مساهم المهني من عطلة علمية مدتها سنة واحدة لتمكينهم من تجديد معارفهم والمساهمة بذلك في تحسين النظام البيداغوجي والتنمية العلمية الوطني، ويعتبرون طوال هذه السنة في وضعية نشاط، وفي هذا الإطار تجمع سنوات الممارسة في رتبة الأساتذة المحاضرين قسم أ<sup>1</sup> مع سنوات الممارسة بصفة أستاذ<sup>1</sup>.

#### ثانياً: العطل

يستفيد الأساتذة الباحثون من رخص الغياب دون فقدان الراتب، للمشاركة في الملتقيات و المؤتمرات ذات الطابع الوطني أو الدولي التي تتصل بنشاطاتهم المهنية حسب الكيفيات و الشروط المنصوص عليها في التنظيم المعمول به<sup>2</sup>.

#### ثالثاً: الحوافز المعنوية السلبية

يعتبر خطأ مهنيًا من الدرجة الرابعة قيام الأساتذة الباحثين أو مشاركتهم في عمل ثابت للانتحال و تزوير النتائج أو غش في الأعمال العلمية المطالب بها في رسائل الدكتوراه أو في أي منشورات علمية أو بيداغوجية أخرى<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية الجزائرية، المرسوم التنفيذي رقم 08-130 المؤرخ في 03 ماي 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث، مرجع سبق ذكره، المواد 14، 22، ص 20، 21

<sup>2</sup> الجريدة الرسمية الجزائرية، المرسوم التنفيذي رقم 08-130 المؤرخ في 03 ماي 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث، المرجع السابق، المادة 13، ص 20.

<sup>3</sup> الجريدة الرسمية الجزائرية، المرسوم التنفيذي رقم 08-130 المؤرخ في 03 ماي 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث، المرجع نفسه، المادة 24، ص 21.

فإذا كان أستاذ مثلاً بصدد طرح شهادة دكتوراه، و تم اكتشاف بأنه قام بسرقة علمية و أن الأطروحة التي قدمه هي لشخص آخر و لكنه نسبها إليه، أو قام بممارسة نشاط أو وظيفة إضافية تكون ممنوعة فإنه سيعاقب من الدرجة الرابعة فيتم تنزيله أو تسريحه مباشرة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> مقابلة شخصية مع السيد آيت عكاش سمير، نائب المدير المكلف بالدراسات على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2014/02/26.

### المبحث الرابع: الدراسة الميدانية

بعدها قمنا بالدراسة النظرية لموضوعنا وهو أثر الحوافز على أداء العاملين، علينا التنقل إلى الميدان من أجل تدعيم دراستنا للوقوف على صحة الأفكار، و دراستنا كانت على مستوى جامعة العقيد آكلي محند أولحاج، فقمنا بطرح استبيان و توزيعه على عينة الدراسة، و من ثم تحليل و عرض المعطيات من خلال العناصر التالية:

- منهجية الدراسة؛
- عرض وتحليل بيانات الاستبيان؛
- نتائج الاستبيان.

#### المطلب الأول: منهجية الدراسة

لقد اعتمدنا في إنجازنا لهذا البحث على منهجية تقوم على ما يلي:

#### الفرع الأول: مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في هذا البحث، عن أثر الحوافز على أداء العاملين في جامعة العقيد آكلي محند أولحاج بالبويرة، من خلال السؤال التالي:

ما مدى تأثير الحوافز على أداء العاملين بالجامعة؟

#### الفرع الثاني: أهداف الدراسة

الهدف من معالجة هذه الدراسة هو تحقيق ما يلي:

- التعرف على نظام الحوافز المطبق بالجامعة ؛
- الوقوف على مختلف تأثيرات الحوافز على أداء العاملين من خلال آرائهم.

#### الفرع الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جامعة العقيد آكلي محند أولحاج، وتتمثل عينة الدراسة في العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير والأخص الأساتذة بالجامعة .

## الفرع الرابع: حدود الدراسة

لقد أجزنا هذه الدراسة في إطار الحدود الزمنية والمكانية والبشرية التالية:

## أولا- الحدود المكانية

من أجل دراسة أثر الحوافز على العاملين و بالتحديد الأساتذة، وقع اختيارنا على جامعة العقيد آكلي محمد أولحاج للدراسة الميدانية، حيث تتكون من ستة (06) كليات ومعهد واحد: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية العلوم والتكنولوجيا، كلية علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض، كلية الآداب واللغات، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

وفي دراستنا هذه اخترنا كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير كمحل للدراسة الميدانية.

ثانيا- الحدود الزمنية: تتمثل في السنة الجامعية 2013-2014م، من منتصف شهر فيفري إلى غاية نهاية شهر ماي كحدود زمنية .

ثالثا- الحدود البشرية: لقد شملت دراستنا عينة من الأفراد العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير وهم الأساتذة.

## الفرع الخامس: منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قمنا باستخدام منهج دراسة الحالة، حيث "يتميز منهج دراسة الحالة بالعمق أكثر ما يتميز بالاتساع في دراسته للأفراد والمجتمعات، كما يتميز بالتركيز على الجوانب الفريدة أو المتميزة لعينة صغيرة جدا من أفراد المجتمع، وهو يمثل أحد طرق وأساليب التحليل أكثر من كونه معبرا عن إجراءات محددة،"<sup>1</sup> وبالتالي فهذا المنهج يمكننا من جمع البيانات ودراستها، و بالتالي فهو ما يمكننا من تحقيق هدف الدراسة.

<sup>1</sup> محمد شفيق، "أساليب البحث العلمي بين النظرية و التطبيق"، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005، ص90.

### الفرع السادس: أدوات الدراسة

اقتضت طبيعة وخصوصية موضوع البحث المتعلق بأثر الحوافز على أداء العاملين، إلى ضرورة اللجوء إلى طرق وأساليب في جمع المعلومات، والتي سوف تمكننا من القيام بالدراسة الميدانية في الجامعة، و تتمثل هذه الأدوات فيما يلي:

#### أولاً - المعاينة

وتعتبر من أهم طرق جمع المعلومات، حيث يتم من خلالها تحديد عينة الدراسة، التي تعتبر من أهم الخطوات لأي دراسة أو بحث حيث اعتمدنا على هذه التقنية في اختيارنا لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة العقيد آكلي محند أولحاج كمحل للدراسة، ممثلة في الأساتذة بالكلية.

#### ثانياً - الملاحظة

تعتبر الملاحظة من أهم وسائل جمع البيانات، ولعل أهميتها تكمن في أنها الوسيلة الأسهل والأجمع في مراقبة السلوك الإنساني، وجمع البيانات حوله في بعض المواقف الحياتية التي يستطيع الإنسان أن يعطي فيها معلومات، أو تلك التي يحجل الإنسان أن يصرح فيها بمواقفه<sup>1</sup>، كما تعرف الملاحظة بأنها "عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية، ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقاتها، بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف، بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته"<sup>2</sup>.

#### ثالثاً - المقابلة

وهي من الوسائل البسيطة والأكثر شيوعاً واستعمالاً في البحوث، حيث تعد استبياناً شفويّاً يقوم من خلاله الباحث بجمع معلومات وبيانات شفوية، حيث تعتبر القابلة من الأدوات الأساسية في جمع المعلومات و البيانات حول الظاهرة التي تتم دراستها، و تعرف بأنها "محادثة موجهة يقوم بها فرد مع آخر أو مع أفراد آخرين، بهدف

<sup>1</sup> سلاطينة بلقاسم، حسان الجبلاني، "أسس البحث العلمي"، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2009، ص66.  
<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، "أساليب البحث العلمي، الأسس النظرية و التطبيق العلمي"، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط4، 2010، ص187.

حصوله على معلومات لاستخدامها في البحث العلمي، أو للاستعانة بها في عمليات التوجيه، التشخيص والعلاج<sup>1</sup>، وهي تهدف لجمع الحقائق بغرض البحث، وكذلك للإستفادة بها في التوجيه والتشخيص والعلاج.

رابعا- أسلوب تحليل المحتوى (تحليل الوثائق): وله أهمية كبيرة في استخلاص المعلومات عن طريق تحليل مختلف الوثائق المتاحة، وعادة ما يعرف بأنه: "أسلوب كمي ونظامي يصف ظاهرة ما، أو حدث ما، أو تحليل حدث أو ظاهرة أو شخصية أو كتاب"، وقد استخدمنا هذه الطريقة لفحص الوثائق المتعلقة بموضوع الدراسة، والتي تتمثل خاصة في:

- الهيكل التنظيمي للجامعة؛
- موقع الواب للجامعة (التاريخ، المهام، الإستراتيجية والآفاق)؛
- المذكرات التي تناولت الجامعة كدراسة حالة؛
- استخراج المعلومات والمراسيم من الجريدة الرسمية

#### خامسا- الاستبيان

إن أداة الإستبانة هي الأداة الأكثر استخداما في البحوث العلمية، والإستبانة هي وسيلة لجمع المعلومات من المبحوثين من خلال احتوائها على مجموعة من الأسئلة حول متغيرات البحث، و الطلب من المستجوبين الإجابة عليها<sup>2</sup>.

وقد حاولنا تطوير استبانة شاملة لكافة جوانب موضوع الدراسة، وتم توزيعها على أفراد العينة في شكلها النهائي بعد أن تم عرضها على عدد من المختصين في مجال إدارة الأعمال بجامعة البويرة، لمعرفة مدى ملائمة وصلاحيه فقرات الاستبانة لغوياً، وانتمائها للبعد الذي وضعت ضمنه، وتم الأخذ بملاحظات المحكمين وآرائهم، وأعيدت صياغة البعض من هذه الفقرات في ضوء هذه الملاحظات، وقد احتوت الاستمارة النهائية على (17) سؤالاً، وقد تم تقسيمها إلى ثلاثة أجزاء:

**الجزء الأول:** ويتضمن فقرات تعكس الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة؛

**الجزء الثاني:** ويتضمن فقرات الاستبانة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وهي أنواع الحوافز المادية و المعنوية؛

**الجزء الثالث:** وهو متعلق بالعلاقة والآثار المترتبة عن الحوافز في الكلية على أداء الأساتذة فيها.

<sup>1</sup> سلاطينة بلقاسم، حسان الجيلاني، "أسس البحث العلمي"، مرجع سبق ذكره، ص105.  
<sup>2</sup> محفوظ جودة، "أساليب البحث العلمي في ميدان العلوم الإدارية"، دار زهران للنشر و التوزيع، 2007، ص94.

أما فيما يخص نوع الأسئلة التي تضمنتها الاستبانة فهي تتمثل في:

- **الأسئلة المغلقة:** وهي التي تطلب من المبحوث اختيار الإجابة الصحيحة من مجموعة من الإجابات مثل: نعم، لا، دائماً، نادراً، أحياناً، وذلك بهدف الحصول على إجابات واضحة ومحددة؛
- **الأسئلة المفتوحة:** وفي هذا النوع من الأسئلة تركنا للمبحوث حرية التعبير عن رأيه بالتفصيل، مما ساعدنا في التعرف على الأسباب والدوافع التي تؤثر في الآراء والمقترحات والحقائق.

ولقد قمنا بتوزيع (40) استمارة على الأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة العقيد آكلي محند أولحاج بالبويرة، وقد تم الاعتماد على برنامج "EXELE" لمعالجة المعطيات التي تكون في شكل جداول ليترجمها إلى رسومات بيانية في دوائر نسبية، لتسهيل عملية الملاحظة و التحليل إلى جانب الدراسة، بالإضافة إلى إتاحة الفرصة لمن يريد التعمق أكثر في الموضوع وتقريب الفهم للدراسة.

#### المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات الاستبيان

سنحاول في هذا المطلب تحليل مختلف البيانات المحصل عليها من خلال توزيع استمارات الاستبيان في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، سواءً فيما تعلق الأمر بالبيانات العامة، أو بيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، الأمر الذي يمكننا من الحصول على المعلومات التي نحتاجها في الدراسة.

#### الفرع الأول: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة

قبل أن نخوض في تحليل البيانات المتعلقة بالموضوع، يتوجب علينا في البداية التعرض لخصائص هذه العينة على أساس عدة معايير كالجنس، السن، الدرجة العلمية والأقدمية بهدف استخراج بعض الاستنتاجات العامة حول العاملين (الأساتذة) في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة البويرة.

1. توزيع عينة العاملين حسب الجنس

الجدول رقم(12):توزيع أفراد العينة حسب الجنس الشكل رقم(18):توزيع أفراد العينة حسب الجنس

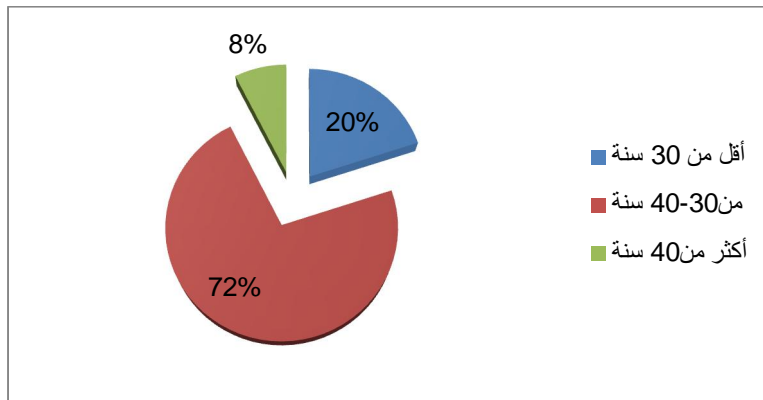


الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	30	75
أنثى	10	25
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان. المصدر: من إعداد الطالبة.

نلاحظ من الجدول رقم (12) أن نسبة الرجال الأساتذة تمثل (75%) من مجموع العينة وهي نسبة أكبر من النساء و التي تمثل (25%) ، وذلك يفسر بكون بعد جامعة البويرة عن العاصمة، وبالتالي قدرة العنصر الرجالي التنقل من مختلف ولايات الوطن من أجل التدريس بجامعة البويرة، على عكس العنصر النسائي اللذين يختزن العمل في جامعات قريبة من مكان إقامتهم.

الجدول رقم(13): توزيع أفراد العينة حسب السن. الشكل رقم(19): توزيع أفراد العينة حسب السن



السن	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	8	20
من 30-40 سنة	29	72
أكثر من 40 سنة	3	8
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان. المصدر: من إعداد الطالبة.

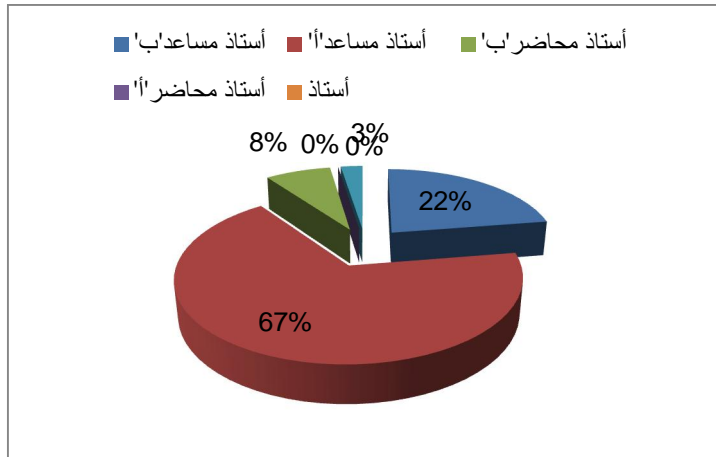
ونلاحظ من الجدول رقم(13) أن (20%) من عينة الدراسة أقل من 30 سنة، و(72%) من الأساتذة تتراوح أعمارهم من 30-40 سنة، و(8%) من العاملين بلغت أعمارهم 40 سنة فأكثر، ومنه فإن أكبر نسبة كانت من 30-40 سنة، وهذا يفسر بأن الأساتذة وبحكم سنوات الدراسة التي قضاها في إتمام الدراسات العليا من أجل التدريس في الجامعة و بهذا يتعدون سن ال30، ومن هنا يمكن القول أن معظم الأساتذة بهذه الكلية من الشباب.



3. توزيع الأساتذة حسب الدرجة العلمية

الجدول رقم(14):توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية. الشكل رقم(20):أفراد العينة حسب الدرجة

العلمية



الدرجة العلمية	التكرار	النسبة %
أستاذ مساعد ب	9	22
أستاذ مساعد أ	27	67
أستاذ محاضر ب	3	8
أستاذ محاضر أ	0	0
أستاذ التعليم العالي	1	3
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطالبة.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

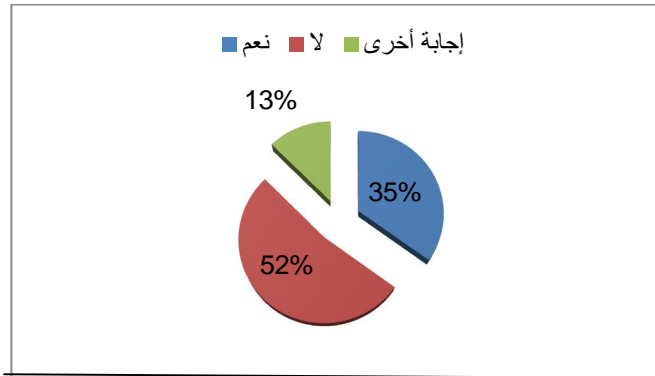
نلاحظ من الجدول رقم(14) أن أغلبية الأساتذة من عناصر العينة المدروسة درجتهم العلمية أستاذ مساعد، حيث تمثل فئة أستاذ مساعد 'أ' بنسبة(67%) وهي أكبر نسبة، ثم تليها فئة أستاذ مساعد'ب' بنسبة(22%)، ثم فئة أستاذ محاضر'ب' بنسبة(8%) من أفراد عينة الدراسة في حين انعدام فئة أستاذ محاضر'أ' ، في حين بلغت نسبة رتبة أستاذ التعليم العالي (3%) من أفراد العينة، وهذا يفسر بكون أغلب أفراد العينة من الشباب و مع مرور الوقت سيتحصلون على ترقية و ينتقلون إلى درجات أعلى.

الفرع الثاني: الحوافز المادية

فبعد أن تطرقنا إلى خصائص عينة الدراسة، سنحاول تشخيص الحوافز المادية المقدمة للأساتذة في الكلية.

4. هل أنت راض عن التعويضات التي تحصل عليها من راتب و علاوات؟

الجدول رقم(15): مدى الرضا عن التعويضات. الشكل رقم(21):مدى الرضا عن التعويضات



البيان	التكرار	النسبة %
نعم	14	35
لا	21	52
أخرى	5	13
المجموع	40	100

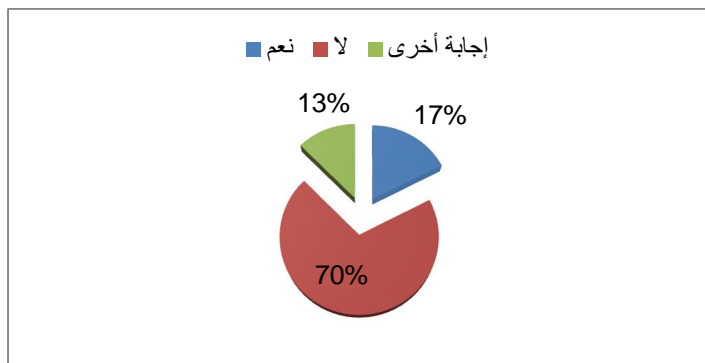
المصدر: من إعداد الطلبة.

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستبيان

نلاحظ من الجدول رقم(15) أن نسبة(52%) من أفراد العينة كانوا غير راضين عن التعويضات التي يحصلون عليها من راتب و علاوات، وأن نسبة(35%) من أفراد العينة كانوا راضين عن مختلف التعويضات التي تحصلوا عليها، وأن نسبة (13%) كانوا راضين نوعا ما، ومن خلال هذه النتائج نلاحظ أن أكبر نسبة هي غير راضية عن التعويضات التي تحصلوا عليها وهذا يفسر بأن الجامعة لا تقدم لهم تعويضات كافية مقارنة بالجهودات التي يقومون بها و هذا يظهر من خلال عدم رضاهم.

5. هل تعتقد أن أجرك مرض و يحفزك على العمل؟

الجدول رقم(16): مدى الرضا عن الأجر. الشكل رقم(22):مدى الرضا عن الأجر



البيان	التكرار	النسبة %
نعم	7	17
لا	28	70
أخرى	5	13
المجموع	40	100

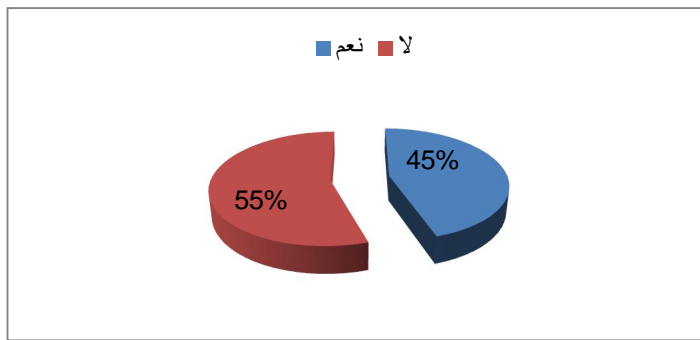
المصدر: من إعداد الطلبة.

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستبيان

نلاحظ من الجدول رقم(16) أن نسبة(70%) من أفراد العينة ترى أن الأجر غير مرض وبالتالي لا يحفزها على العمل، في حين أن نسبة(17%) ترى أن أجرها مرض ويحفزها على العمل، بينما كانت إجابة(5%) من أفراد العينة أن الأجر الممنوح هو ليس بالقدر الكافي، ومنه نستنتج أن أغلبية أفراد العينة ترى أن الأجر الممنوح غير مرض ولا يجدونه محفزا قويا كافيا لتحريك دوافعهم الداخلية.

6. يكون نظام الترقية على أساس الكفاءات والأداء الجيد:

الجدول رقم(17): وضع نظام الترقية في المؤسسة. الشكل رقم(23): نظام الترقية في المؤسسة



البيان	التكرار	النسبة %
نعم	18	45
لا	22	55
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطلبة.

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستبيان

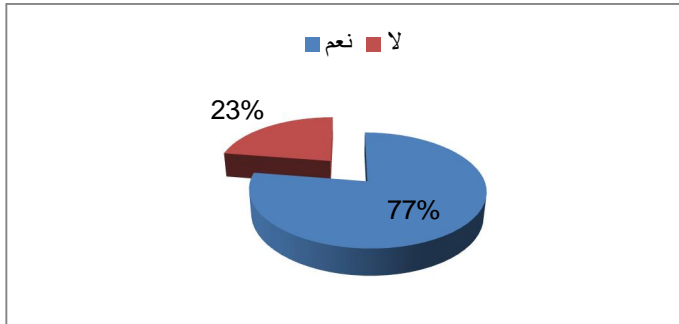
من الجدول رقم(17) نلاحظ نسبة(55%) من أفراد العينة لا ترى أن نظام الترقية يكون على أساس الكفاءات والأداء الجيد، في حين أن نسبة(45%) من أفراد العينة ترى أن نظام الترقية يكون على أساس الكفاءات والأداء الجيد.

\*إذا كانت إجابتك ب 'لا'، فعلى أي أساس يكون؟

من خلال الجدول رقم(17) نلاحظ أن نسبة (55%) من أفراد العينة لا ترى أن نظام الترقية يكون على أساس الكفاءات والأداء الجيد وإنما اجتمعت آراءهم على أن نظام الترقية يكون في شكل نصوص قانونية وبالتالي فإن الترقية تتم على أساس الشهادة وبالتالي لا يأخذ بعين الاعتبار المجهودات المبذولة.

7. هل حصلتم خلال المدة التي عملتم بها في المؤسسة على ترقية؟

الجدول رقم(18):إمكانية الحصول على ترقية. الشكل رقم(24):إمكانية الحصول على الترقية



البيان	التكرار	النسبة %
نعم	31	77
لا	9	23
المجموع	40	100

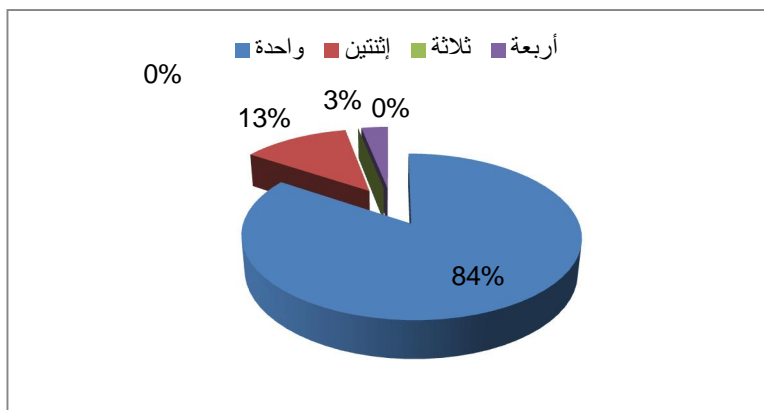
المصدر: من إعداد الطالبة.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

من خلال الجدول رقم(18) نجد أن نسبة(77%) من أفراد العينة قد تحصلوا على ترقية، بينما نسبة(23%) لم يتحصلوا على ترقية بعد، و تتمثل هذه النسبة في أستاذ مساعد'ب' و هي تمثل أول رتبة في سلم الدرجات العلمية و بالتالي فهو لم يترقى بعد.

\* و كم عدد الترقيات؟

الجدول رقم(19): عدد الترقيات الممنوحة. الشكل رقم(25): عدد الترقيات الممنوحة.



عدد الترقيات	التكرار	النسبة
واحدة	27	84
اثنان	4	13
ثلاثة	0	0
أربعة	1	3
المجموع	31	100

المصدر: من إعداد الطالبة.

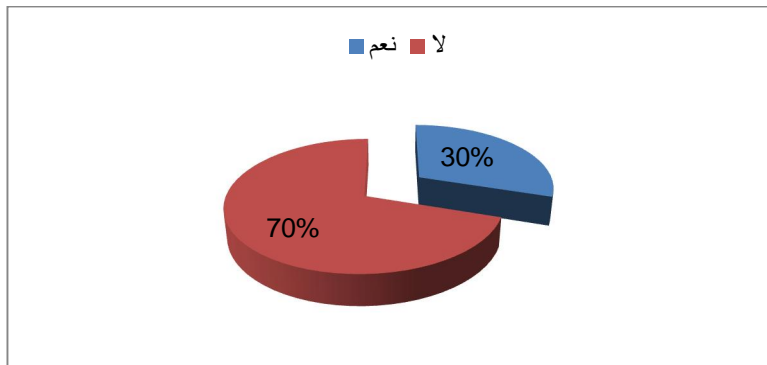
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول رقم(19) أن نسبة الحصول على ترقية واحدة في عينة الدراسة هي(84%) هي أكبر نسبة، في حين بلغت نسبة الحصول على ترقيتين هي(13%)، بينما نسبة الحصول على ثلاثة ، أما نسبة الحصول على أربع ترقيات في عينة الدراسة هي(3%)، وبالتالي نستنتج أكبر نسبة كانت في حصول أفراد العينة على ترقية واحدة وهذا ما

يفسر بأن أغلبية أفراد العينة هم من فئة الشباب وبالتالي فهم في بداية سلم الدرجة العلمية، وبالتالي يمكن اعتبار أن الترقية هي من أهم الحوافز التي تدفع الأستاذ للعمل أكثر وإبراز قدراته ومواهبه الفكرية وتحقيق أهدافه الشخصية وبالتالي تحقيق أهداف الجامعة.

8. هل يستخدم مسؤولك الأول أسلوب الخصم من الرواتب في حال وقوعك في الأخطاء؟

الجدول رقم(20):مدى الخصم من الراتب. الشكل رقم(26):مدى الخصم من الراتب



البيان	التكرار	النسبة %
نعم	12	30
لا	28	70
المجموع	40	100

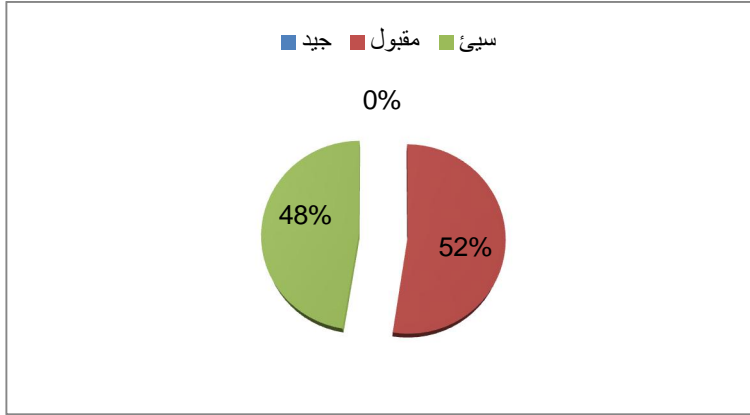
المصدر: من إعداد الطلبة.

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستبيان

من خلال الجدول رقم(20) نلاحظ أن نسبة(70%) من أفراد العينة المدروسة تجد أن مسؤولها الأول لا يستخدم أسلوب الخصم من الرواتب في حال وقوعهم في الأخطاء، في حين أن نسبة(30%) من أفراد العينة المدروسة تقول أن مسؤولها المباشر يستخدم أسلوب الخصم من الرواتب في حال وقوعهم في الأخطاء، ومنه نستخلص أن أغلبية أفراد العينة ترى أنها في حالة وقوعها في أخطاء فإن المسؤول المباشر يتغاضى عنها وأن الأستاذ يعاقب في حالة أخطاء من الدرجة الرابعة مثل تزوير الشهادات أو كل وثيقة سمحت له بالتوظيف أو الترقية.

9. ماذا تقول عن نظام الخدمات الاجتماعية من علاج وتأمينات...

الجدول رقم(21): واقع الخدمات الاجتماعية في المؤسسة. الشكل رقم(27): واقع الخدمات الاجتماعية



النسبة %	التكرار	البيان
0	0	جيد
52	21	مقبول
48	19	سيئ
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة.

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستبيان

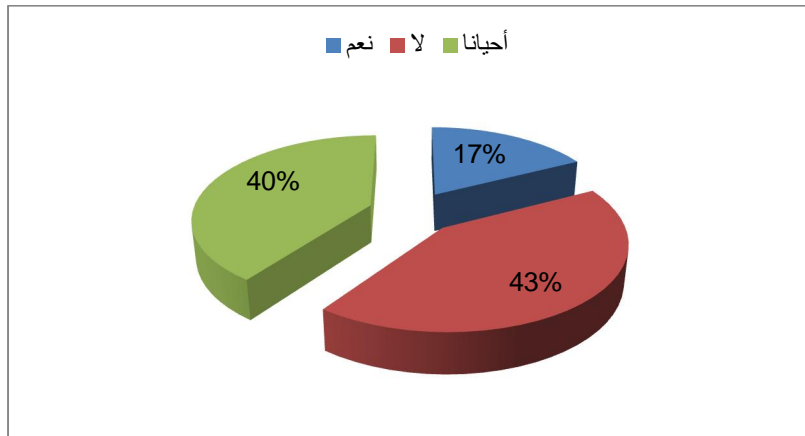
من الجدول رقم(21) نلاحظ أن نسبة(52%) من أفراد العينة تجد أن نظام الخدمات الاجتماعية مقبول، في حين أن نسبة(48%) من أفراد العينة المدروسة تجد أن نظام الخدمات الاجتماعية الذي تأمنه المؤسسة سيئ، في حين أن نسبة الأفراد الذين يرون أن نظام الحوافز جيد فهي معدومة، وبالتالي نستنتج بأن أغلبية أفراد العينة غير راضين أو لديهم نوع من الرضا عن نظام خدمات اجتماعية الذي أمنتها الجامعة من أجل الأستاذ.

الفرع الثاني: الحوافز المعنوية

بعدها تطرقنا إلى مختلف الحوافز المادية سنتطرق فيما يلي إلى دراسة الحوافز المعنوية.

10. هل يتم إشراكك في مختلف القرارات المتعلقة بوظيفتك؟

الجدول رقم (22): مدى الإشراك في مختلف القرارات. الشكل رقم (28): مدى الإشراك في مختلف القرارات



البيان	التكرار	النسبة %
نعم	7	17
لا	17	43
أحيانا	16	40
المجموع	40	100

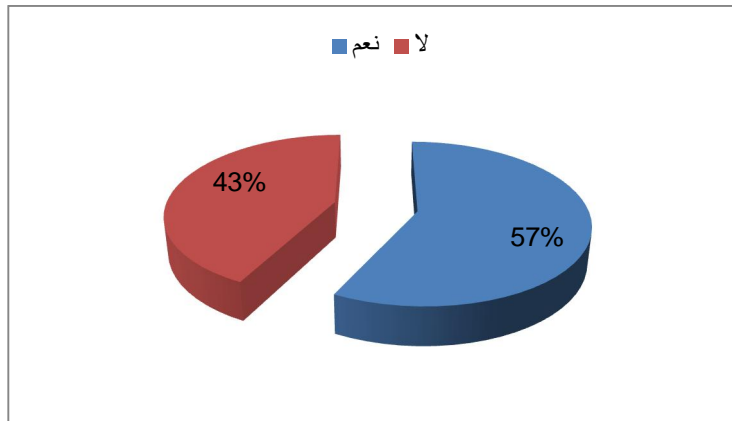
المصدر: من إعداد الطالبة.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

من خلال الجدول رقم (22) نلاحظ أن (43%) من أفراد العينة صرحوا بأنه لا يتم إشراكهم إطلاقا في مختلف القرارات المتعلقة بالوظيفة التي يشغلونها، في حين أن نسبة (40%) من أفراد العينة المدروسة تقول بأنه يتم إشراكهم أحيانا في مختلف القرارات المتعلقة بالوظيفة، في حين أن نسبة (17%) فقط من أفراد العينة المدروسة تقول بأنه يتم إشراكهم في مختلف القرارات المتعلقة بوظيفتهم، و بالتالي نستنتج أن أغلبية أفراد العينة المدروسة لا يتم إشراكهم أو يتم إشراكهم سطحيا في مختلف القرارات المتعلقة بالوظيفة.

11. هل تهتم المؤسسة بتكوين وتطوير قدراتك؟

الجدول رقم (23): مدى الاهتمام بتكوين الأستاذ. الشكل رقم (29): مدى الاهتمام بتكوين الأستاذ



البيان	التكرار	النسبة %
نعم	23	57
لا	17	43
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطالبة.

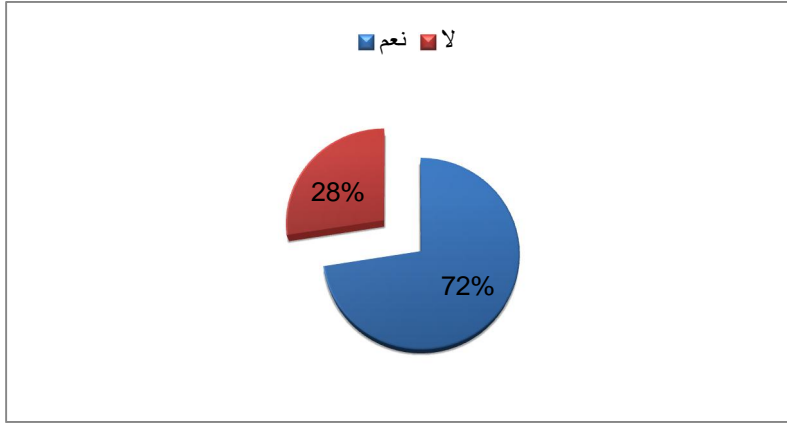
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول رقم (23) أن نسبة (57%) من أفراد العينة المدروسة يرون أن المؤسسة تهتم بتكوين و تطوير قدراتهم، في حين أن نسبة (43%) من أفراد العينة يرون أن المؤسسة لا تهتم بتكوين وتطوير قدراتهم، وبالتالي نستخلص أن أغلبية أفراد العينة يرون بأن المؤسسة تولي اهتماما لزيادة رصيدهم المهني من خلال المنح المقدمة لهم لزيارة مكاتب وجامعات في دول أخرى و الإطلاع على ما توصل إليه البحث العلمي، في حين أن النسبة الباقية يرون أن الاهتمام بتطوير قدراتهم وأفكارهم لم يصل بعد إلى الحد المطلوب.



12. هل أنت راض عن مسؤولك المباشر؟

الجدول رقم(24):مدى الرضا عن المسؤول المباشر. الشكل رقم(30):مدى الرضا عن المسؤول المباشر



النسبة %	التكرار	البيان
72	29	نعم
28	11	لا
100	40	المجموع

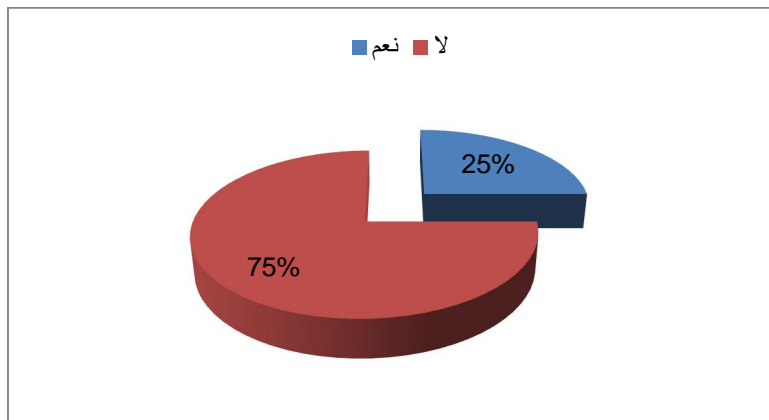
المصدر: من إعداد الطالبة.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

من خلال الجدول رقم(24) نجد أن نسبة (72%) من أفراد العينة المدروسة راضين عن المسؤول المباشر، في حين أن نسبة (28%) من أفراد العينة المدروسة غير راضين عن المسؤول المباشر، ومن هنا نستنتج أن أغلبية أفراد العينة المدروسة راض عن المسؤول المباشر أي أنه يصغي لانشغالاتهم من خلال المقابلات الشخصية أي أن هناك تواصل مباشر، في حين أن باقي أفراد العينة علاقاتهم غير جيدة مع المسؤول المباشر وهذا ما يفسر عدم رضاهم عنه.

13. هل تعتقد أن نظام الاتصال الداخلي فعال لدرجة أنه يساعدك في أداء عملك بكفاءة؟

الجدول رقم(25):مدى فعالية نظام الاتصال الداخلي. الشكل رقم(31):مدى فعالية نظام الاتصال الداخلي



النسبة %	التكرار	البيان
25	10	نعم
75	30	لا
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة.

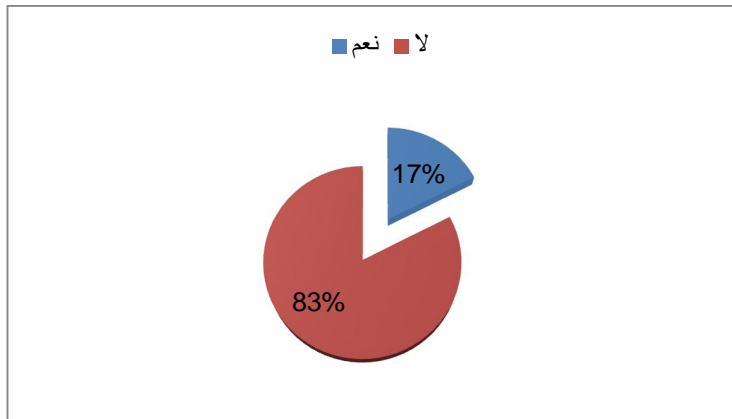
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول رقم (25) أن نسبة (75%) من أفراد العينة المدروسة يرون أن نظام الاتصال الداخلي غير فعال، في حين أن نسبة (25%) من أفراد العينة يرون أن نظام الاتصال الداخلي فعال، ومن خلال النتائج نرى أن أغلبية أفراد العينة يرون أن نظام الاتصال الداخلي غير فعال وهذا ما يؤكد عدم وصول المعلومات في وقتها للأساتذة عندما يكونون بحاجة لها.

#### الفرع الرابع: أثر الحوافز على أداء الأساتذة في الجامعة

14. هل راتبك يعكس أداءك في العمل؟

الجدول رقم (26): مدى انعكاس الراتب على الأداء. الشكل رقم (32): مدى انعكاس الراتب على الأداء



البيان	التكرار	النسبة %
نعم	7	17
لا	33	83
المجموع	40	100

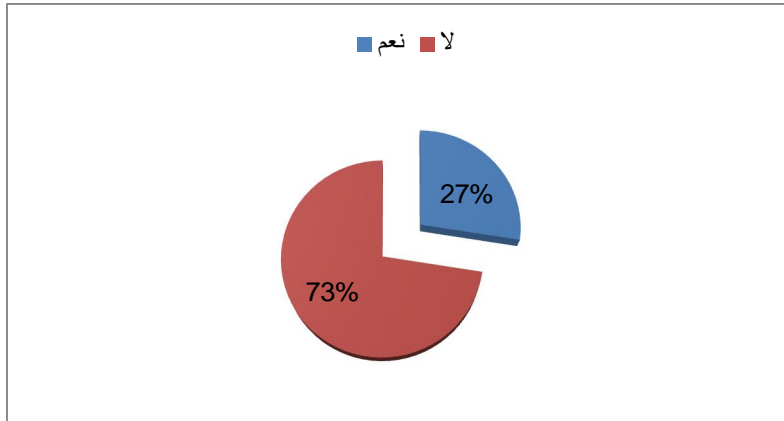
المصدر: من إعداد الطلبة.

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستبيان

من خلال الجدول رقم (26) نلاحظ أن نسبة (83%) من أفراد العينة المدروسة لا يرون أن الراتب الذي يتحصلون عليه يعكس أداءهم في العمل، في حين أن نسبة (17%) فقط من أفراد العينة يرون أن الراتب الذي يتحصلون عليه يعكس أداءهم في العمل، و من هنا يتضح أن أغلب الأفراد لا يعتقدون بأن هناك توافق بين ما يبذلونه من جهد لا يتوافق مع ما يحصلون عليه من أجر، إذ يعتبرون أنهم يبذلون جهودات أكبر من الراتب وملحقاته وهذا ما يفسر عدم رضاهم.

15. هل أنتم مستعد لترك عملك بسهولة في حال وجدت وظيفة أخرى ؟

الجدول رقم(27):مدى الاستعداد لترك العمل. الشكل رقم(33):مدى الاستعداد لترك العمل



البيان	التكرار	النسبة %
نعم	11	27
لا	29	73
المجموع	40	100

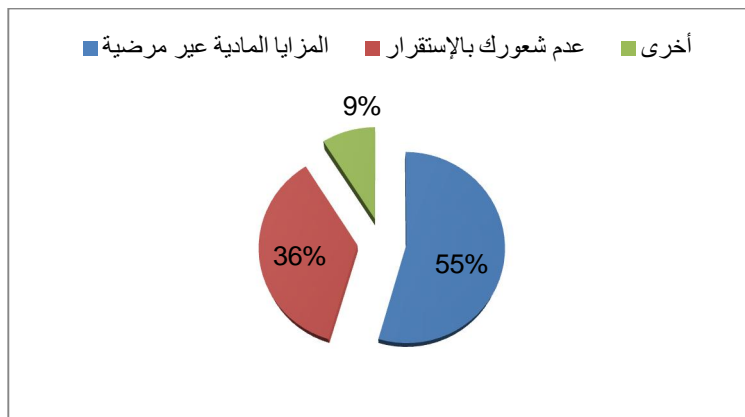
المصدر: من إعداد الطالبة.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول رقم(27) بأن نسبة(73%) من أفراد العينة المدروسة غير مستعدين لترك عملهم بسهولة في حال وجدوا وظيفة أخرى، في حين أن نسبة(27%) من أفراد العينة المدروسة مستعدين لترك عملهم بسهولة في حال وجدوا وظيفة أخرى، وبالتالي من خلال النتائج نلاحظ أن أغلب أفراد العينة المدروسة غير مستعدين لترك عملهم في المؤسسة، وهذا يفسر مدا حبههم لمهنة التعليم وارتباطهم بها ذلك لأنهم اختاروها عن قناعة وبالتالي فهم غير مستعدين للتخلي عنها بسهولة.

\*إذا كانت إجابتك ب'نعم'، فما سبب ذلك؟

الجدول رقم(28):استعداد الأستاذ لترك العمل. الشكل رقم(34):استعداد الأستاذ لترك العمل



البيان	التكرار	النسبة %
المزايا المادية غير مرضية	6	55
عدم الشعور بالاستقرار	4	36
أخرى	1	9

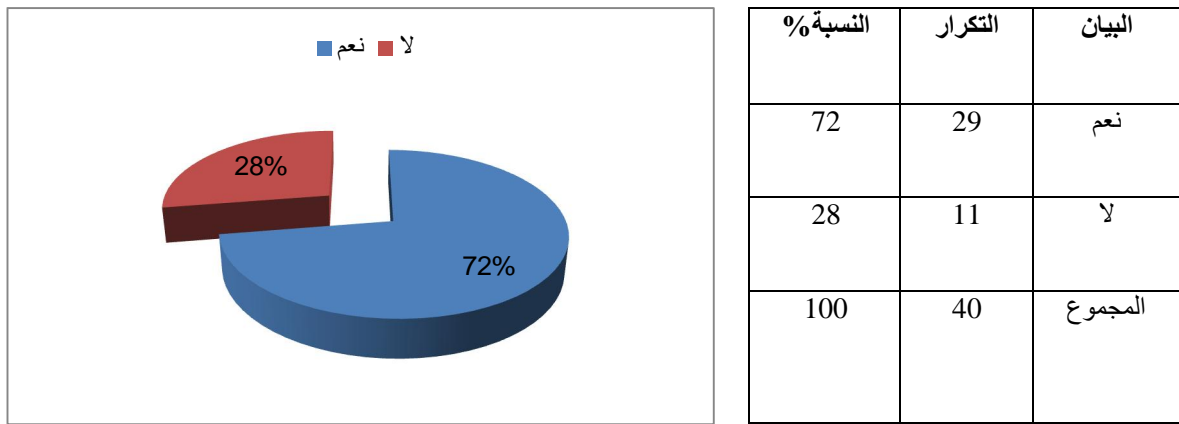
المصدر: من إعداد الطالبة.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

من خلال الجدول رقم (28) نلاحظ أن نسبة (55%) من أفراد العينة المستعدة لترك العمل هذا لسبب أن المزايا المادية غير مرضية، في حين أن نسبة (36%) من أفراد العينة المستعدة لترك العمل هذا لسبب عدم شعورهم بالاستقرار، في حين أن نسبة (9%) من أفراد العينة تصرح أن سبب الاستعداد لترك العمل في المؤسسة يعود لكون مناخ العمل في الجامعة غير محفز.

16. هل تشعر بالولاء للمؤسسة التي تعمل بها؟

الجدول رقم (29): مدى الشعور بالولاء للمؤسسة. الشكل رقم (35): مدى الشعور بالولاء للمؤسسة



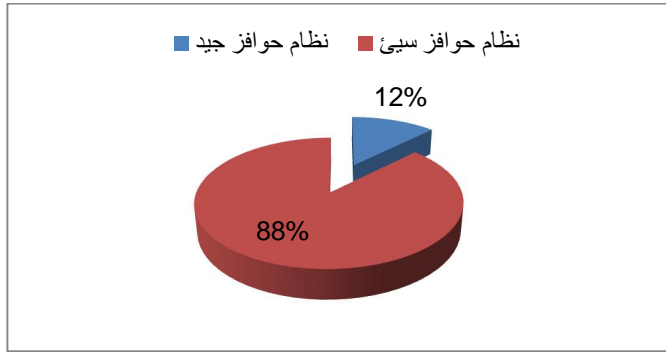
المصدر: من إعداد الطلبة.

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول رقم (29) أن نسبة (72%) من أفراد العينة المدروسة يشعرون بالولاء للمؤسسة، في حين أن نسبة (28%) من أفراد العينة المدروسة لا يشعرون بالولاء للمؤسسة التي يعملون بها، وهذه النتائج تدل على أن أغلب الأفراد يشعرون بالانتماء للجامعة رغم عدم رضاهم عن الحوافز المادية والمعنوية وبالتالي فهم غير مستعدين لترك العمل في الجامعة ذلك لأنهم اختاروا مهنة التعليم عن حب وقناعة وليس بالصدفة، وبالتالي فهم غير مستعدين لترك مهنة التعليم.

17. إن نظام الحوافز المتكامل يتحدد بمدى القدرة على تحريك دافعية العاملين و توجيه سلوكهم من أجل تحسين أداءهم في العمل، و بناء على ذلك كيف تصف نظام الحوافز المطبق في مؤسستك؟

الجدول رقم(30):تقييم نظام الحوافز. الشكل رقم(36):تقييم نظام الحوافز



النسبة %	التكرار	البيان
12	5	نظام حوافز جيد
88	35	نظام حوافز سيئ
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة.

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستبيان

نلاحظ من الجدول رقم(30) أن نسبة(88%) من أفراد العينة المدروسة ترى أن نظام الحوافز المطبق بالجامعة هو نظام حوافز سيئ، في حين أن نسبة(12%) فقط من أفراد العينة المدروسة ترى أن نظام الحوافز المطبق بالجامعة جيد. ولماذا؟: سنتطرق إلى وجهات نظر الأساتذة حول أسباب نظام الحوافز السيئ المتبع في المؤسسة.

الجدول رقم(31): أسباب نظام الحوافز السيئ المتبع في المؤسسة.

أسباب ضعف نظام الحوافز	أهمية سبب ضعف نظام الحوافز
لا يعكس الجهد المبذول والكفاءة بصفة فردية لأنه مركزي من الوزارة و الوظيف العمومي فهو مرتبط بإجراءات وقوانين رسمية.	43%
ضعف الحوافز المادية و المعنوية المقدمة.	12%
لا يستجيب لتطلعات البحث العلمي ويبعد عن المعايير المعتمدة في الجامعات الدولية.	14%
البيروقراطية الإدارية خاصة في الوزارة و رئاسة الجامعة.	31%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستبيان.

من الجدول رقم(31) نلاحظ أن أسباب نظام الحوافز السيئ المطبق في المؤسسة هو نتيجة أو محصلة لمجموعة من الأسباب وهي أن عملية تقديم الحوافز لا تتم على أساس الجهد المبذول أو الكفاءة بصفة فردية، وإنما فهي مركزية من الوزارة و الوظيف العمومي وتكون في شكل قوانين وإجراءات بنسبة43%، في حين أن31% من أفراد العينة المدروسة

ترى أن سبب نظام الحوافز السيئ هو البيروقراطية الإدارية في المؤسسات الجزائرية، في حين أن 14% من أفراد العينة المدروسة ترى أن نظام الحوافز سيئ لأنه لا يستجيب لتطلعات البحث العلمي ويبعد عن المعايير المعتمدة في الجامعات الدولية، بينما أجاب 12% من أفراد العينة المدروسة أن سبب نظام الحوافز السيئ يعود إلى ضعف الحوافز المادية و المعنوية المقدمة له.

### المطلب الثالث: نتائج الاستبيان

من خلال عرض وتحليل نتائج الاستبيان استخلصنا مجموعة من النتائج حول نظام الحوافز المطبق في الجامعة وتأثيرها على أداء العاملين بها (أساتذة).

من خلال عرض المعلومات العامة حول عينة الدراسة، تبين لنا ما يلي:

- تتوفر الجامعة على قوة بشرية شابة مكونة من الجنسين متوسط عمرها ما بين 30-40 سنة؛
  - الدرجة العلمية السائدة هي أستاذ مساعد، حيث وصلت النسبة إلى 67% من أفراد العينة المدروسة؛
- إن الحوافز المادية لها أهمية كبيرة بالنسبة للفرد العامل، ومن خلال عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول الجزء من الإستبيان الذي يتناول الحوافز المادية، تحصلنا على النتائج التالية:
- يرى معظم أفراد العينة أن مختلف التعويضات التي يحصلون عليها من راتب و علاوات، لا تتناسب مع واقعهم المعيشي وبالتالي فهي غير كافية وتحتاج إلى تعديلات، وهذا ما يدفعهم للإهمال والإحباط وعدم شعورهم بالإنصاف، ذلك لأن الراتب و العلاوات يعتبر من أهم الحوافز المادية؛
  - إن مختلف الرواتب التي تحصل عليها أفراد العينة كانت غير مرضية بالنسبة إليهم، وبالتالي فهي غير محفزة، ذلك لأنها لا تحرك دوافعهم الداخلية وبالتالي لا تدفعهم إلى الجهد والعمل بحب وتقديم أفضل ما لديهم؛
  - لقد أظهرت نتائج الإستبيان أن نظام الترقية في الجامعة لا يتم على أساس الكفاءات والأداء الجيد، بل يكون على أساس شروط حددها القانون والمتمثلة أساسا في الشهادة والأقدمية بغض النظر عن الجهد المبذول أو العمل المقدم، لذا فإن الأساتذة غير محفزين لبذل مجهودات أكثر والتميز من أجل الحصول على ترقية.
  - لقد لاحظنا من خلال وثائق الجامعة الخاصة بالأستاذ الباحث بأنه لا يتعرض لحصم من الراتب كوسيلة للعقاب في حالة وقوعه في الأخطاء إلا في حالة الأخطاء المتعمدة مثل السرقات العلمية، وبالتالي قد يعود السبب إلى إمكانية الأستاذ التعويض عن الساعات التي غاب فيها مثلا من خلال الساعات الإضافية، أو قد يتجنب الوقوع في الأخطاء بحكم حبه لمهنة التعليم والتزامه الدائم، وبالتالي فهو لا يقع في الأخطاء إلا نادرا؛

- لقد أظهرت النتائج أن هناك انقسام في مختلف الآراء التي صرحت بها أفراد العينة المدروسة، حيث أن جزء يرى أن نظام الخدمات الاجتماعية من علاج وتأمينات مقبول إلى حد ما، في حين أن الجزء الآخر يرى أن نظام الخدمات الاجتماعية من علاج وتأمينات سيئ، وبالتالي هذا ما يؤثر على درجة رضاهم ذلك لأنهم لا يحسون باهتمام المؤسسة بهم وهذا ما يؤثر درجة تحفزهم على العمل؛

بعدها تطرقنا إلى نتائج الدراسة الخاصة بالحوافز المادية، سنتطرق فيما يلي إلى مختلف النتائج التي توصلنا إليها و الخاصة بالحوافز المعنوية والتي لها أهمية كبيرة بالنسبة للأستاذ الباحث وهي كما يلي:

- لا يشعر أغلبية الأساتذة بأنهم يشاركون في مختلف القرارات المتعلقة بوظيفتهم إلا في أحيان قليلة، وبالتالي فهم لا يهتمون بتحقيق الأهداف المسطرة ذلك لأن مهنة التدريس هي مهنة مقدسة وأن الأخذ بآراء الأساتذة مهم جدا باعتبارهم الأدرى بمهنتهم وبالتالي آراءهم جد مهمة؛

- عبر أغلبية الأساتذة عن رضاهم عن الفرص المقدمة من قبل الجامعة، لمنحها لهم فرص التكوين وذلك للزيادة من قدراتهم وتحديد معلوماتهم وبالتالي مواكبة التطورات الحاصلة، في حين أن آخرون عبروا عن إحباطهم واستيائهم وذلك لعدم شعورهم باهتمام الجامعة بتطوير قدراتهم؛

- إن أغلبية أفراد العينة المدروسة يشعرون بالرضا عن مسؤولهم المباشر، وهذا ما يدل على أنه يصغي لانشغالاتهم ويساعدهم على حل مشاكلهم، وبالتالي فهم يشعرون بالتقدير والعرفان من قبله باعتبار مهنة التعليم هي مهنة سامية ومحترمة، وبالتالي فمن المنطقي أن يكون هناك احترام متبادل بين الأستاذ ومسؤوله المباشر؛

- من خلال النتائج نرى أن أغلبية أفراد العينة المدروسة يرون أن نظام الاتصال الداخلي فعال، وذلك بحكم أن علاقتهم مع المسؤول المباشر جيدة، وكذلك لأن القرارات الخاصة بهم تصلهم في وقتها وبأنهم على اطلاع بكل المستجدات التي تهمهم وهذا ما يحفزهم على العمل أكثر؛

و بعدما تطرقنا إلى فيما سبق إلى تحليل النتائج الخاصة بالإستبيان والتي تناولت مختلف أنواع الحوافز المادية والمعنوية، سنتطرق فيما يلي إلى تحليل نتائج دراسة أثر الحوافز على أداء العاملين كما يلي:

- عبر معظم أفراد العينة أن الراتب الذي يتحصلون عليه لا يتناسب والجهد المبذول وبالتالي فهو لا يعكس أدائهم في العمل، وهذا ما يفسر عدم رضاهم، ذلك لأنهم يبحثون عن تلبية حاجاتهم الأساسية؛

- من خلال نتائج الدراسة نجد أن معظم الأساتذة غير مستعدين لترك عملهم في حال وجدوا وظيفة أخرى ، ذلك لأنهم اختاروا مهنة التعليم عن قناعة وهذا يفسر حبهام لها، وبالتالي فهم غير مستعدين لترك عملهم في

حال وجدوا وظيفة أخرى، لكن هناك فئة أخرى هي مستعدة لتترك العمل بسبب ضعف المزايا المادية الممنوحة وعدم شعورهم بالاستقرار، كما أن مناخ العمل في الجامعة غير محفز.

- يشعر معظم أفراد العينة بالولاء والانتماء للجامعة ولهذا فهم يسعون لتحقيق أهدافها، لكن على المؤسسة الاهتمام بهم أكثر من خلال الحوافز التي ستمنحها لهم ولو بتقدم الشكر والامتنان من أجل تنمية وتقوية هذا الإحساس لديهم وذلك لعظمة مهنة التدريس؛
- أن عملية تقديم الحوافز لا تتم على أساس الجهد المبذول أو الكفاءة بصفة فردية، وإنما فهي مركزية من الوزارة ووظيف العمومي وتكون في شكل قوانين وإجراءات، في حين أن مجموعة أخرى ترى أن سبب نظام الحوافز السيئ هو البيروقراطية الإدارية في المؤسسات الجزائرية، في حين أن آخرون يرون أن نظام الحوافز سيئ لأنه لا يستجيب لتطلعات البحث العلمي ويبعد عن المعايير المعتمدة في الجامعات الدولية، بينما أجاب آخرون من أفراد العينة المدروسة أن سبب نظام الحوافز السيئ يعود إلى ضعف الحوافز المادية و المعنوية المقدمة له.



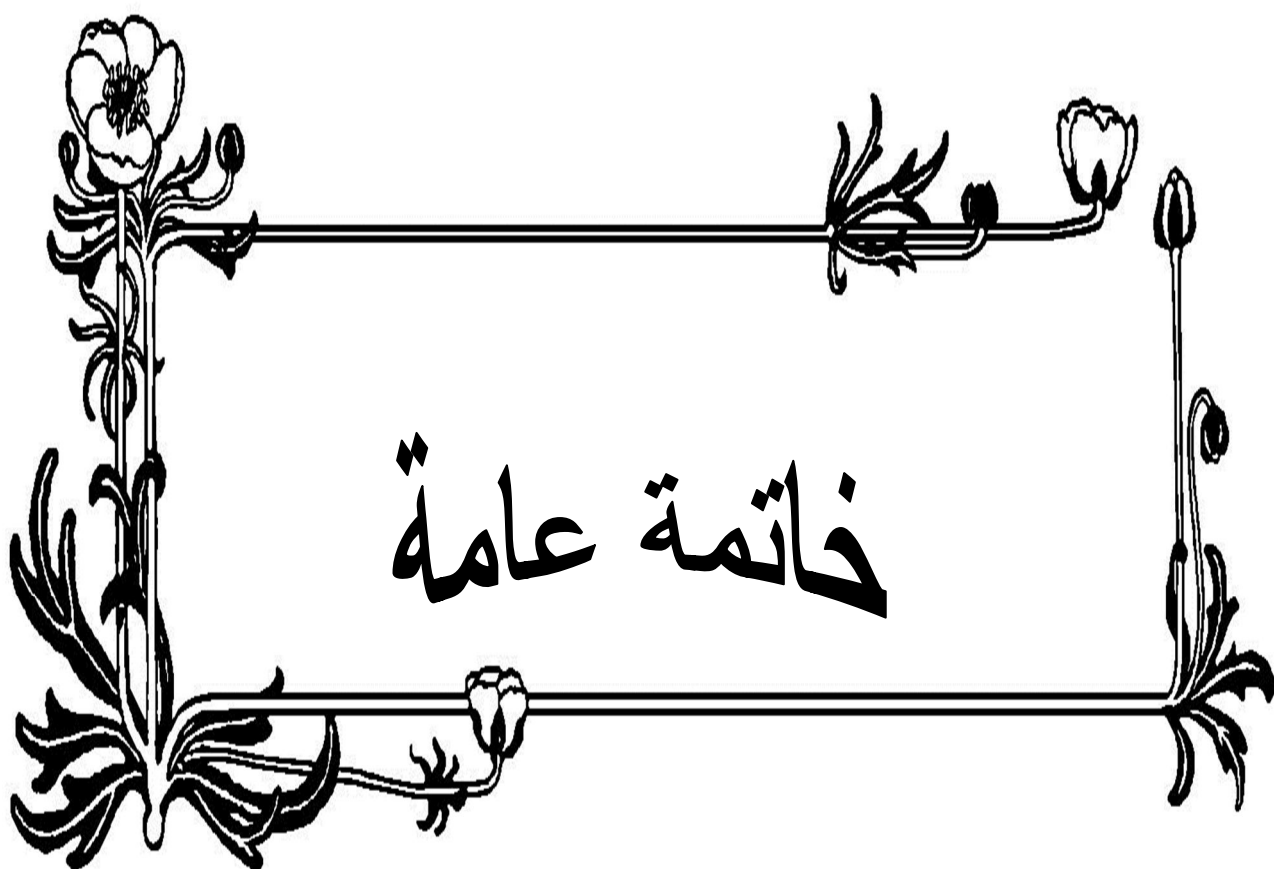
## خلاصة الفصل الثالث

لقد تأكدنا من الدراسة الميدانية، من خلال كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير بجامعة العقيد آكلي محند أولحاج بالبويرة، أنه لا توجد مؤسسة يمكنها أن تستغني عن تقديم الحوافز لأفرادها وهذا مهما كان نشاطها ومستواها وثقافتها، ولكن فعالية المؤسسة تستمد من أساليبها المنتهجة.

فعند دراستنا لواقع نظام الحوافز المتبع بالجامعة، توصلنا إلى أنها تستعمل عدة أنواع من الحوافز منها المادية مثل الرواتب و المكافآت والخدمات الاجتماعية وغيرها، أما الحوافز المعنوية فتتمثل في تقديم فرص للتكوين ونظام الاتصال، العطل والإجازات، المدح والثناء في بعض المواقف وغيرها.

وبالرغم من وجود عدة أنواع من الحوافز الممنوحة في الجامعة إلا أن العاملين بها وخاصة الأساتذة غير راضين عنها باستثناء العلاقات مع المرؤوسين المباشرين، ولقد أكدوا أن نظام الحوافز المتبع في المؤسسة غير فعال وغير منصف وكل هذا يؤثر بشكل سلبي على أدائهم، وبالتالي على أداء الجامعة ككل.

وبالتالي فإن نظام الحوافز المتبع والمطبق غير فعال وغير منصف ذلك لأنه لا يعمل على تحسين أداء العاملين وبالذات الأساتذة باعتبارهم أهم العاملين في الجامعة ومهمتهم تقدم تعليم فعال باعتباره هدف الأساتذة الأول بصفة خاصة، وهدف الجامعة بصفة عامة.



## خاتمة عامة

لقد تزايد اعتراف المؤسسات في الوقت الحالي بأهمية امتلاك قاعدة عمالية تتسم بالدافعية المرتفعة والحماس والرغبة في تحقيق أعلى مستويات الأداء، ولذلك يصبح من اللازم فهم الدوافع والتصرفات وأنماط السلوك والتأثير عليها، وبالتالي كيفية تحفيز الأفراد بطريقة فعالة، لغرض تحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم الذاتية، ولهذا فإن الحوافز ضرورية جدا وذات أهمية مستمرة و متجددة من خلال نظام حوافز متكامل كل مرة بما يتناسب و احتياجات المؤسسة وأهدافها، إذ يتمثل في توفير الإمكانيات والظروف والإجراءات اللازمة للأفراد من قبل المؤسسة بهدف الرفع من دافعيتهم للعمل كما ونوعا، ونظرا لأهمية العنصر البشري الذي من خلاله يتم تفعيل النشاط داخل المؤسسة ، تسعى هذه الأخيرة لتحقيق وإنجاز أهدافها المنشودة، عن طريق استشارة دوافع الأفراد من خلال تطبيق نظام حوافز فعال، فنظام الحوافز يشغل موضعا هاما في سياسة تسيير الموارد البشرية من منطلق أن الإنسان بحاجة إلى محرك لدفعه من أجل إثبات ذاته بين الأفراد في التنظيم، وبناء عليه فإنه في حاجة إلى محفز خارجي يحثه على القيام بعمله بأكمل وجه والذي يهمننا من هذا كله هو كيفية التأثير على سلوك الإنسان من خلال الأهداف والخطة.

و نظرا لأهمية منح الحوافز للأفراد، وما يمكن أن يحمله من منافع للمؤسسة، نجد محل بحث و دراسة للعديد من علماء الإدارة ولهذا ظهرت عدة نظريات تتناول موضوع الحوافز، وهذا للتعرف على الأسباب التي تحكم سلوك البشر وتصرفاتهم في العمل واستنباط الأساليب التي تضبط من خلالها هذه السلوكيات في إطار من الرضا والولاء التنظيمي وصولا إلى تحقيق المزيد من الأداء الناجع، و قد أدت محاولاتهم إلى بروز العديد من النظريات الفكرية التي تتيح للمؤسسات استخدامها في تحقيق الأهداف المرجوة وفقا للظروف التي تتناسب مع أوضاع ومواقف القوى الوظيفية والمؤسسة التي يعملون بها.

و نجد أن كل النظريات تكمل بعضها البعض لتحيط بذلك كل أنواع الحوافز التي يمكن للمؤسسة أن تستعملها لتحرك دوافع الأفراد والأساليب المتبعة في منحها، ففعالية الحوافز في المؤسسة يمكن تبنيها من خلال التعرف على حاجات العاملين لديها ومحاولة إشباعها، وذلك بتوفير التوليفة المناسبة من الحوافز التي تؤخذ على شكل حوافز مادية كالأجور والعلاوات، أو معنوية كالشكر والتقدير والترقية، وتتأثر درجة فعالية الحوافز بقوى متعددة منها ما يرتبط بالأفراد كشخصياتهم المختلفة، ومنها ما يرتبط بالبيئة المحيطة بالمؤسسة.

إن الترابط الوثيق بين الحوافز وأداء العاملين والذي كان محل دراستنا والذي تبين فيه أن مفهوم الأداء يشمل أبعاد وعوامل مختلفة، انطلاقا من النظرة الشاملة للبنية السيكولوجية والاجتماعية للمؤسسة كنظام متكامل من الوظائف حيث كان الإستنتاج هو تأكيد هذا الترابط بين نظام الحوافز والأداء، فقد بينت لنا هذه الدراسة كذلك المتغيرات العديدة

والهاما المرتبطة بالحوافز وكيفية تأثيرها على أداء العاملين، مع توضيح طبيعة هذه العلاقات بين مختلف هذه العوامل، من خلال ما تناولناه في دراستنا في هذا المجال.

بالإضافة إلى أن عملية تقييم الأداء التي هي بمثابة الوسيلة الفعالة للرقابة المستمرة والمستديمة من خلال معرفة كل ما يحدث في المؤسسة فيما يخص سير الأعمال وإنتاجية الفرد، وتعتبر عملية تقييم الأداء أساسا موضوعيا وعادلا لإلتخاذ الكثير من القرارات والإجراءات كزيادة الحوافز في حالة وجود نقاط القوة وذلك لتعزيزها عن طريق الزيادة في الأجور، الحصول على الترقية والحصول على مكافآت.... الخ. والمعالجة في حالة وجود نقاط الضعف وذلك بتحسينها عن طريق أنظمة التدريب.

### نتائج الدراسة

بعد إلقاءنا الضوء على مختلف الجوانب النظرية والتطبيقية للموضوع، توصلنا في نهاية هذه الدراسة إلى إجابات عن كل الأسئلة المطروحة سابقاً، والتي مكنتنا من استخلاص النتائج التالية:

- الحوافز هي عبارة عن مؤثرات خارجية تؤثر على الفرد العامل من خلال تحريك دوافعه الداخلية بكل معانيها المادية والمعنوية، لاستخدام تلك الإمكانيات بالشكل الأمثل في المكان والزمان من أجل تحقيق أفضل ما يمكن بما توفر من الموارد والخطط؛
- إن الحافز هو شيء خارجي موجود في البيئة توفره المؤسسة للعاملين فيها لإثارة حاجاتهم ودوافعهم، وبالتالي فإن الدافع هو شيء داخلي نابع من داخل الفرد، وبالتالي هو تعبير عن حاجة ما تحته على العمل و السلوك المرغوب فيه من قبل إدارة المؤسسة للحصول على الحافز المتاح وبالتالي إشباع الحاجة؛
- يتطلب توجيه العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة فهم سلوكهم ومعرفة أسباب تصرفاتهم في العمل، وحتى يتمكن المدير من توجيه سلوك العاملين هناك عدة عوامل تؤثر بشكل مباشر على الحوافز لدى الموظف أو الفرد والتي تتلخص في الاختلاف في الحاجات والمواقف الفردية والممارسات داخل المؤسسة بالإضافة إلى خصائص الوظيفة وكذلك مختلف الممارسات والتطبيقات للقوانين داخل المؤسسة؛
- لقد ركزت وظيفة تقديم الحوافز على كيفية الاستفادة من إدراكية وفهم السلوك البشري ماديا واجتماعيا ونفسيا، مقرونا ذلك بتوجيه ذكاء الأفراد و الجماعات مع ما يحيط بذلك كله من مؤثرات بيئية خاصة وعامة داخل المؤسسة وخارجها؛

- إن الحوافز هي مجموعة من المؤثرات التي تستخدم في إثارة دوافع الفرد، وبالتالي في تحديد محتوى وشكل سلوكه وذلك بإتاحة الفرص أمامه لإشباع الحاجات التي تحرك دوافعه، فالفارق الأساسي إذاً بين الدوافع والحوافز، هو أن الدوافع قوة تتحرك داخل النفس وتوجه سلوك الفرد بهدف إشباع حاجة داخلية تحتل الأسبقية من حيث الإلحاح، أو أنه ذو شخصية متفاوتة من فرد إلى آخر، أما الحافز فهو مؤثر بيئي غرضه إثارة الدوافع وتحقيق الاستجابة لها وهو نابع عن المجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى؛
- إن نظام الحوافز يتحدد على أساس قيم واتجاهات وثقافة الفرد والمجتمع كما يتأثر بالبيئة الداخلية والخارجية للعمل، وبالتالي لا يوجد نظام حوافز واحد صالح في كل زمان ومكان، وكذلك يتغير حسب أهداف المؤسسة؛
- نظام الحوافز له أهمية كبيرة في المؤسسة في تحسين أداء العاملين من خلال تحريك دوافعهم الداخلية من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، ونجاحه يعتمد على مدى معرفة المؤسسة باحتياجات والوصول إلى الطريقة المثلى لتحقيقها؛
- على كل مؤسسة إيجاد التوليفة المثالية من الحوافز وتشكيل ما يسمى بنظام الحوافز، وبالتالي على كل مؤسسة طرح السؤال التالي: ما هي أنواع الحوافز سواء المادية أو المعنوية التي تصلح لتقديمها للعاملين و التي تكون قادرة على تحريك دوافعهم الداخلية وتوجيه سلوكهم على أكمل وجه، والتي في نفس الوقت تحقق أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة على أحسن حال؟ وبالتالي من خلال الإجابة عن هذا السؤال يتكون لدي المؤسسة نظام الحوافز الملائم وتكون لديها التوليفة المثالية من الحوافز التي تشبع حاجات الأفراد وتتوافق مع ثقافتهم ومجتمعهم، والتي تحقق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين على حد سواء؛ وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية؛
- إن عملية منح الحوافز للعمال، هو مظهر حيوي من مظاهر العمل الجيد، فهو يعالج قضية التزام الأشخاص بعملهم واضطلاعهم بأعباء وظيفتهم أو عملهم بجد وهمة ونشاط، وبالتالي تحقيق ما يصبون إلى تحقيقه من أهداف شخصية، حتى ولو كانت هذه الأهداف سهلة المنال، كالرغبة في الحصول على مزيد من المال أو الحصول على ترقية أو غير ذلك من أهداف العاملين؛
- تعتبر عملية تحفيز العاملين من المشاكل التنظيمية بسبب تنوع حاجات الأفراد، واستحالة قيام أي مؤسسة بإشباع جميع حاجات العاملين فيها، ومن جهة أخرى نجد أن للمؤسسة حاجاتها الخاصة المتمثلة في تحقيق الهدف الرسمي من خلال الأفراد العاملين، وهذا ما يتطلب تكامل حاجات كل من الفرد والمؤسسة؛
- ويعتبر أداء العاملين من أهم مصادر الأداء في المؤسسة، فتحقيق الفعالية في أداء المؤسسة لم يعد يقتصر على ما تمتلكه من موارد وإمكانيات، وإنما يتحدد بدرجة أساسية بقدرتها على تعظيم الاستفادة من هذه الموارد بصفة

عامة والموارد البشرية بصفة خاصة، فلا يمكننا أن نتصور أي أداء دون أفراد، والذين يقومون بتنفيذ المهام المنوطة بهم وفق المسؤوليات المحددة لهم لتحقيق أهداف الوظائف التي يشغلونها، والتي ستنعكس على مختلف مستويات وأنواع الأداء في المؤسسة، ولا يتحقق هذا إلا من خلال منحهم توليفة الحوافز المناسبة لهم والتي تحقق أهداف المؤسسة أيضا؛

- إن الهدف من عملية منح الحوافز هو زيادة الانجاز عند الأفراد، وهذا الانجاز يتحقق عن طريق التفاعل بين الحفز وقدرات الفرد، ومن أجل تحقيق فعاليتها يجب أن يكون هناك ارتباط واضح مع الأداء وحاجات الأفراد وكذلك سرعة الحصول على هذه الحوافز بعد الأداء مباشرة؛

- ومن هنا فإن أهم سبل نجاح أي مؤسسة، وجود أفراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المؤسسة، وكي تضمن هذه الأخيرة رضا وولاء أفرادها، وجب وجود اتفاق بين أهدافها وقيم وثقافة هؤلاء الأفراد وإيجاد توليفة حوافز قادرة على خلق ذلك الرضا والولاء، باعتبارها المحرك الأساسي للطاقت والقدرات فهي، تؤثر بالدرجة الأولى على أداء الموارد البشرية وتحقيق قيمة مرتفعة من خلالها؛

- لكي تعطي الحوافز النتيجة المرجوة وتؤدي إلى زيادة الإنتاج ورفع مستوى أداء العامل، لا بد أن يكون راضيا عن عمله وعن الأجور التي يحصل عليها، وأن يتم تشجيعه و الثناء عليه من قبل المدير، كما يجب أن تتناسب الحوافز طرديا مع الجهد المبذول وتتناسب مع دوافعه؛

- تعتبر دراسة الحوافز وسيلة هامة لمعرفة الكيفية التي يتم بها تحقيق ورفع وإشباع حاجات العاملين، فإذا كان الدافع عنصرا داخليا في تكوين الفرد، فإن الحافز عنصرا خارجيا يخاطب الدافع ويوجه صاحبه باتجاه سلوك معين، فإذا أرادت القيادة أن تزيد من إنتاجية وكفاءة العاملين لديها، عليها التعرف على دوافعهم وتلمس احتياجاتهم حتى تقدم لهم الحوافز المناسبة التي تشبع رغباتهم سواء كانت إيجابية أو سلبية، فمن المنظور الاقتصادي لتقييم الأداء نجد أنه يقيس المخرجات التي بالعادة تتمثل بالمرودود ومجهودات وأداء العاملين في المؤسسة في مقابل ما تدفعه المؤسسة، من موارد ومنها الأجور، والمزايا للعاملين لديها، والمقارنة بينهما، وبذلك يمكن تقييم الأداء في الجدوى من زيادة أو خفض الأجور والحوافز في سبيل تحسين وتطوير أداء العاملين، وبالتالي تدفع وتحفز الفرد لاتخاذ السلوك أو التصرف المرغوب فيه، وبالتالي نستنتج أن هناك علاقة طردية موجبة بين الحوافز الملائمة الممنوحة سواء كانت إيجابية أو سلبية إلى تحسين أداء العاملين في المؤسسة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

- معظم المشاكل التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية اليوم تعود في جزء كبير منها إلى عدم الإعتناء بالأفراد العاملين وبتطوير قدراتهم ومهاراتهم وخبراتهم، من خلال منحهم نظام حوافز لا يتلاءم مع متطلباتهم واحتياجاتهم؛
- إن القوانين الخاصة بالحوافز المطبقة في الإدارة الجزائرية فقيرة، إذ لا مخططات ناجعة وفعالة في مجال تسيير الموارد البشرية ولا انسجام في الأجور، كما أن الترقية تتم على أسس ذاتية، في حين أن التكوين الذي يعتبر من أهم المحفزات المعنوية بالنسبة للفرد لا زال لم يأخذ الحجم ولا المكانة ولا الأهمية التي هو أهل لها في عملية تطوير وتثمين الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية؛
- إن جامعة العقيد آكلي محند أولحاج تخصص للأستاذ الباحث منح خاصة بالبحث والإطلاع في الدول الأجنبية من أجل اكتساب الرصيد العلمي الذي يتلاءم مع التغيرات السريعة التي يعرفها العلم والعالم، كما تقوم الإدارة بتنظيم اجتماعات في بعض الأحيان بينها وبين الأساتذة من أجل وضع واتخاذ القرارات وتنفيذها، وكذلك لدراسة النتائج المحققة مقارنتها مع الأهداف الموضوعية؛
- لكن الجامعة أيضا تواجه مشاكل جمة من لامبالاة وإهمال للعمل، وذلك لعدم الاعتراف بالجهود والكفاءات لدى الأساتذة رغم مهمتهم السامية، وكذا ضعف برامج تقييم الأداء واقتصار برامج التكوين والتدريب فقط من منحة السفر إلى دول أجنبية، كما أنا برامج التحفيز المادي كالرواتب منخفضة مقارنة بالجهودات المبذولة والكفاءات المتوفرة، وبالتالي إن الإدارة لا تواكب التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال والسبب الرئيسي يعود إلى أن نظام الحوافز يكون مقنن من الوزارة، وبالتالي فهو لا يشجع على الجد في العمل ذلك لأنه لا يعتمد على أسلوب الإنصاف في منح الحوافز فلا فرق بين أستاذ مجد وحريص على إيصال رسالته وأستاذ لا يقوم بواجبه كما يجب ، فالحوافز التي سيحصلون عليها إذا كانت لديهم نفس الدرجة العلمية هي نفسها؛ وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة؛

## التوصيات

من خلال النتائج النظرية والتطبيقية التي توصلنا إليها من خلال هذه الدراسة وبناءً على النقائص التي لمسناها، ارتأينا أن نقدم بعض التوصيات التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسات الجزائرية بصفة عامة، وجامعة العقيد آكلي محند أولحاج بصفة خاصة:

- في ظل التحديات البيئية الراهنة يجب على المؤسسات الجزائرية أن تعمل على التغيير في العقلية والذهنيات الإدارية والأنماط السلوكية والقيادية وذلك عن طريق:
- العمل على تحفيز عوامل الدافعية والابتكار لدى العاملين، وذلك عن طريق التحفيز الإيجابي مع المجدين والمجتهدين، واستخدام أسلوب التحفيز السلبي لتقويم سلوك المتكاسلين والمتخاذلين ويتم ذلك عن طريق: عدم المساواة في الحوافز والمكافآت بين جميع العاملين، حيث أن منح جميع العاملين نسبة متساوية كحوافز أدى إلى قتل روح الدافعية والإبداع، لذلك يجب الإنصاف بينهم.
- توفير ثقافة تنظيمية خاصة بالمؤسسة وهي عبارة عن مجموعة من القيم والمبادئ والمعتقدات التي تغرسها الإدارة العليا في مختلف مستويات العاملين، فيتشاركون فيها وكذلك سلوكيات القدوة الحسنة من جانب القيادة، وهكذا تهيأ المؤسسات ثقافة ثرية تؤثر إيجاباً على سلوك العاملين بها، وتغير من طرق تفكيرهم وسلوكياتهم؛
- على جامعة العقيد آكلي محند أولحاج والجامعات الجزائرية أن تعمل على إيجاد نظام الحوافز المتكامل الذي يتوافق ويخدم وسوق العمل، ويساعد على تحريك دوافع العاملين الداخلية وتوجيه سلوكهم من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة، لذا يجب على القيادات الإدارية اتخاذ عدد من الخطوات لبناء نظام حوافز فعال من خلال ما يلي:
- على الإدارة ربط أهدافها بأهداف العاملين؛
- مواصلة منح الحوافز في وقتها وعدم تأخيرها على النحو الذي يقلل من تأثيرها في تحقيق الهدف المنشود منها؛
- الاستمرار في توفير فرص التدريب و التأهيل للعاملين في جامعة العقيد آكلي محند أولحاج بما يلي احتياجاتهم في التطوير الذاتي؛



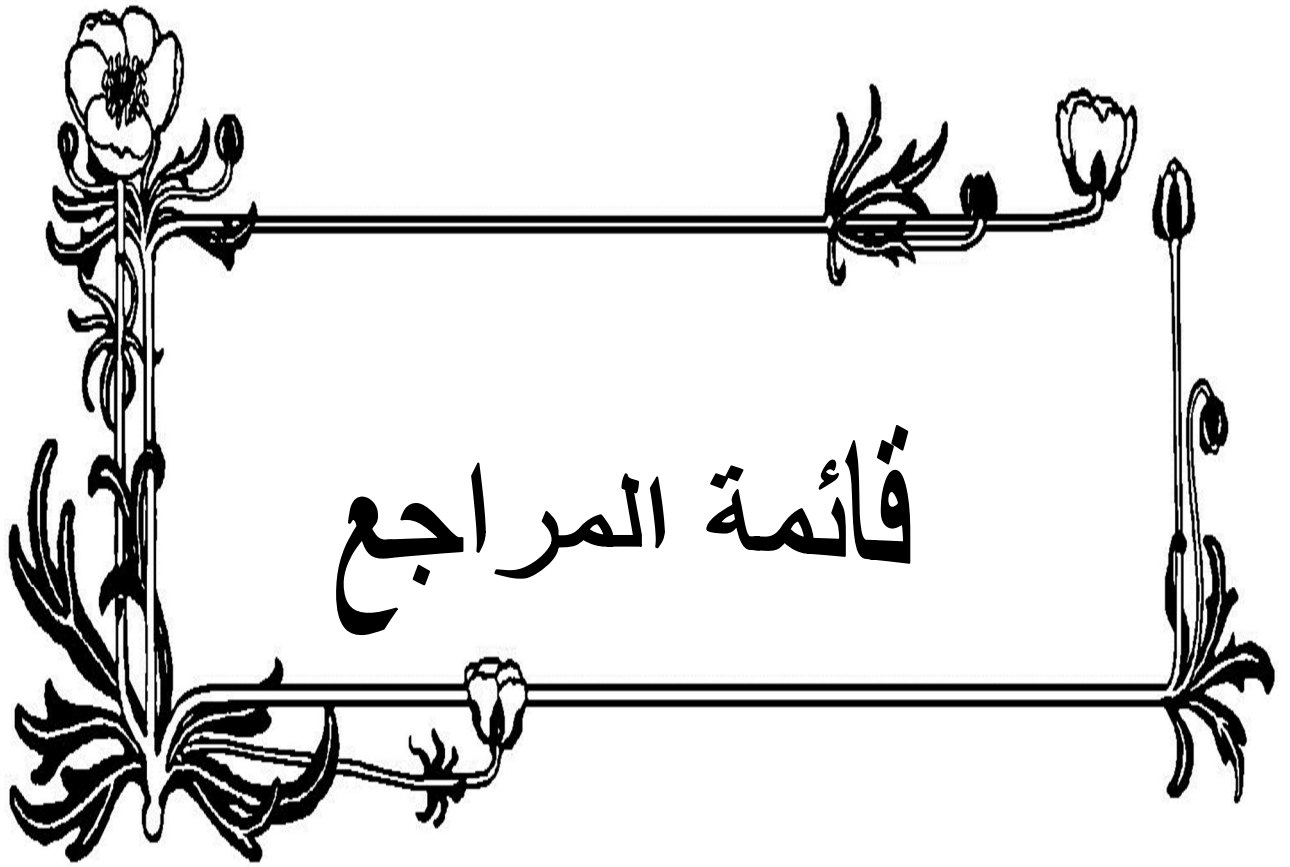
- الاستمرار في منح الميداليات وشهادات التقدير، ومحاولة خلق الثقة المتبادلة بين الأساتذة والإدارة من أجل تحقيق رضا الأساتذة وولائهم وبالتالي تحسين أداء الأساتذة في العمل؛
- إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات؛
- تشجيع العاملين على حضور الندوات والمؤتمرات التي تختص بمجال العمل كل حسب تخصصه؛
- إجراء المزيد من البحوث والدراسات المستقبلية المتعلقة بالحوافز ودورها في تحسين مستوى أداء الأساتذة، والرفع في مستوى رضاهم الوظيفي وتصميم برنامج لكيفية تقديم الحوافز وفقا لمستويات الأداء؛
- يجب الربط بين نتائج تقييم الأداء السنوي في منح الحوافز و المكافآت بناءا على تلك النتائج، بما يضمن أن يكون تقييم الأداء، الأداة الرئيسية في منح الحوافز؛
- تشجيع الأساتذة على العطاء من خلال توفير الجو الملائم وتوفير فرص للتكوين
- ضرورة أن تكون نتائج تقييم الأداء السنوي معيارا للثواب والعقاب، خصوصا عند استخدام الحوافز سواء كانت إيجابية أو سلبية بما يضمن تحقيق أهداف نظام الحوافز والمكافآت؛
- تعزيز سياسة الثواب والعقاب كمعيار يكافئ بناءا عليه الموظف الملتزم والمجتهد، ويسأل ويحاسب من يقصر في واجباته الوظيفية.

## آفاق الدراسة

لقد سمحت لنا هذه الدراسة بتصور مجموعة من الأفكار التي نراها تمثل مواضيع بحثية مستقبلية في مجال الحوافز ، سنتطرق لبعض منها فيما يلي:

- دور الحوافز في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة؛
- دور الحوافز في إدارة الصراع التنظيمي؛
- العلاقة بين الحوافز وتنمية مهارات الإبداع والابتكار لدى العاملين؛
- دور الحوافز في تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين.

وفي الأخير، بحثنا هذا لا يعد إلا محاولة لإثراء واحد من أهم الموضوعات الإدارية، ونتمنى من الله العزيز القدير أن نكون قد وفقنا بالإلمام ببعض جوانبه، فهو اجتهاد بشري وإنساني يلازمه النقص، يحتاج إلى التصويب والتصحيح، فإن أصبت فمن الله وحده، وإن أخطأت فمن نفسي.



قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

أ. القرآن:

1. (سورة النساء): الآية 71.

ب. الأحاديث النبوية:

2. الحديث رواه مسلم.

ج. الكتب:

3. أحمد بن عبد الله الصباب وآخرون، "أساسيات الإدارة الحديثة"، حوارزم العلمية للنشر و التوزيع، 2005 .

4. جاري ديسلر، "إدارة الموارد البشرية" ، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، عبد المحسن جودة دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية.

5. جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي، التطور الإداري، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2003.

6. حسن راوية، "إدارة الموارد البشرية"، دار التعليم الجامعي للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2010.

7. حسين حريم، "السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2004.

8. خالد عبد الرحيم الهيتي، "إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي"، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2000.

9. خلف جاد الرب، "تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات"، دار العلم و الإيمان للنشر و التوزيع ، القاهرة، مصر، 2008.

10. خليل محمد حسن الشماع، "نظرية المنظمة"، دار المسيرة، عمان، الأردن، ط1، 2009.

11. خيرى مصطفى كتانة، "مدخل إلى إدارة الأعمال"، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2007.

12. ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، "أساليب البحث العلمي، الأسس النظرية و التطبيق العلمي"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، ط4، 2010.
13. زاهد محمد الديري، "إدارة الموارد البشرية"، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، ط1، 2011،
14. زيد منير عبوي : " القيادة ودورها في العملية الإدارية "، دار البداية، عمان، الأردن، ط1.
15. سامر جلدة : " السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة "، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009.
16. سعاد نائف البرنوطي، " إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط3، 2007.
17. سلاطينة بلقاسم، حسان الجيلاني، "أسس البحث العلمي"، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2009.
18. صلاح الدين عبد الباقي ، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية " ، مصر، القاهرة، 2007.
19. صلاح الدين عبد الباقي و آخرون، " إدارة الموارد البشرية " ، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007.
20. صلاح الشنواني، " إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية" ، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1970.
21. طارق المجدوب، "الإدارة العامة"،الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 2002.
22. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، "الإدارة الإستراتيجية؛ منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007.
23. عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، "إدارة الموارد البشرية في القرن الحدي والعشرين"، دار وائل للنشر، الأردن، ط1، 2008.
24. عبد الباري إبراهيم درة، محفوظ أحمد جودة، "الأساسيات في الإدارة المعاصرة، منحى نظامي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2010 .
25. عبد الباري إبراهيم درة، محفوظ أحمد جودة، "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين"، دار وائل للنشر، عمان ، الأردن، ط2، 2012.

26. عبد الباري إبراهيم درة، "أساسيات في الإدارة المعاصرة"، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2012 .
27. عبد الحميد قربي، "الإدارة الجزائرية: مقارنة سوسولوجية"، دار الفجر للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، ط1، 2008.
28. عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، "الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2008.
29. علي غربي وآخرون، "تنمية الموارد البشرية"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2007.
30. عمر محمود غباين، "القيادة الفاعلة و القائد الفعال"، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009.
31. عمر محمود غباين، "القيادة الفاعلة و القائد الفعال"، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009.
32. عمر وصفي عقيلي، "الإدارة المعاصرة"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
33. فاروق فليه، السيد محمد عبد المجيد، "السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية"، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
34. فيدرمان مايك "فن و منهج القيادة الإستراتيجية"، ترجمة عبد الرحمن بن أحمد هيجان، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006.
35. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008.
36. محفوظ جودة، "أساليب البحث العلمي في ميدان العلوم الإدارية"، دار زهران للنشر و التوزيع، 2007.
37. محمد أحمد عبد النبي، "إدارة الموارد البشرية"، دار زمزم للنشر، الأردن، عمان، ط1، 2010.
38. محمد الصيرفي، "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007.
39. محمد حافظ حجازي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2005.
40. محمد شفيق، "أساليب البحث العلمي بين النظرية و التطبيق"، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005.

41. محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد تعيلب، "إدارة الموارد البشرية"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ط1، 2010.
42. محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2005.
43. محمد قاسم القريوتي، "الوجيز في إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2010.
44. محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر، الأردن، ط3، 2005.
45. مدحت أبو النصر، "إدارة و تنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، ط1، 2007.
46. مدحت أبو النصر، "تنمية مهارات بناء و تدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة"، دار إيترك للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2005.
47. مدحت محمد أبو نصر، "الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، ط1، 2007.
48. مصطفى كامل أبو العزم عطية، "السلوك التنظيمي"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
49. مصطفى نجيب شاويش، " إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد "، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007.
50. معمر داود ، " منظمات الأعمال. الحوافز والمكافآت " دار الكتاب الحديث، عنابه، الجزائر، 2006.
51. موسى خليل، " الإدارة المعاصرة، المبادئ، الوظائف الممارسة" ، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2005.
52. موقف حديد محمد "إدارة الأعمال الحكومية، النظريات، العمليات والموارد" دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن، ط1 ، 2002 .
53. نبيل حامد مرسي، "فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية و الخاصة"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ط1.
54. نوري منير، "تسيير الموارد البشرية" ، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.

55. وسيلة حمداوي، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004.

ت. الرسائل العلمية:

56. أحمد بن سعيد بن سالم ميلكان المشيخي، "الرضا الوظيفي لدى الإداريين العاملين في المديرية

العامة للتربية و التعليم"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة نزوى، كلية العلوم

والآداب، قسم التربية والدراسات الإنسانية، 2011-2012.

57. أسعد أحمد عكاشة، "اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي"، مذكرة مقدمة ضمن

متطلبات نيل شهادة الماجستير الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2008.

58. أمينة بنت مستهيل بن سعيد مشرح الشحري، "الأمن النفسي وعلاقته بكفاءة الأداء لدى

اختصاصي قواعد البيانات في مدارس محافظة الظفار" مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة

الماجستير، جامعة نزوى، كلية العلوم والأدب، قسم التربية و الدراسات الإنسانية، 2013.

59. باسم عبد القادر شراب، "تقييم أثر نظام الحوافز على مستوى أداء الموظفين"، مذكرة مقدمة ضمن

متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2007.

60. تغريد سليمان أبو سنيينة، "أثر الحوافز على الرضا الوظيفي"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل

شهادة الماجستير، جامعة خليل، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، 2008.

61. توفيق عطية توفيق العجلة، "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام"،

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، قسم إدارة

الأعمال، 2009.

62. حبر سعيد صايل السبحاني، "علاقة نمط الإشراف الإداري بمستوى الرضا الوظيفي"، مذكرة

مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم

العلوم الإدارية، 2004.

63. حسين بن صالح بن محمد الزهراني، "الحوافز الوظيفية بين الواقع والمأمول لدى معلمي المرحلة

الابتدائية بمحافظة الطائف"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة أم

القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، 2011.



64. رابح يخلف، " نحو تقييم فعال للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية " ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة بوقرة بومرداس ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية،التخصص تسيير المنظمات ، 2006-2007 .
65. راني يدور ، " التحفيز " مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، 2009.
66. رجم خالد، " أثر نظم معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين " ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2011-2012.
67. سامي إبراهيم حمادة حنوننة، " قياس مستوى الالتزام لدى العاملين " ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، 2008.
68. شريف وحيدة، " التحفيز و طبيعة الملكية في المؤسسات الاقتصادية " ، مذكره مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، و علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، 2010 .
69. الصالح جيلح، " أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين " ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، الجزائر، 2005-2006.
70. عارف بن ماطل الجريد " التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي " ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، السعودية، 2008.
71. عبد الرحمان بن علي الوابل، " دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين " ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية ، 2005.
72. عبد العزيز بن محمد الحميضي ، " عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي " ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2008 .

73. علاء خليل محمد العكش، " نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي "، مذكرة مقدمة بنفس متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة، فلسطين، 2007.
74. عمار بن عيشي، " دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب " ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية، قسم العلوم التجارية ، 2005-2006 .
75. عون مفيد عبد الله السقا ، " الدوافع النفسية والحوافز وعلاقتها بأداء العاملين "، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال ، 2013.
76. محمد بن عبد العزيز العميرة، " علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي " ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2003.
77. محمد صلاح الدين أبو العلا، " ضغوط العمل و أثرها على الولاء التنظيمي "، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2009.
78. محمود الرحمان إبراهيم الشنطي ، " اثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية " ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، غزة، فلسطين، 2006 .
79. مصطفى سلسع ، " حوافز العمل " ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جماعة دمشق، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال ، 2008-2009.
80. معزوز حياة، " أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين "، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة البويرة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، فرع علوم التسيير، قسم إدارة الأعمال الإستراتيجية، البويرة، الجزائر، 2012-2013.
81. مقدور وهيبة، " التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة "، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، و علوم التسيير، قسم تسيير المنظمات، 2007-2008.

82. ميرفت توفيق إبراهيم عوض، "أثر التحفيز و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الأكاديمية العربية بالدانمارك، كلية الدراسات العليا، قسم الإدارة و الاقتصاد، 2011-2012.

83. نورا جمعة، "التحفيز" مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة دمشق، سوريا، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، 2008-2009.

#### المراسيم:

84. الجريدة الرسمية الجزائرية، الأمر رقم 03- 279 المؤرخ في 23 أوت 2003 يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها.

85. الجريدة الرسمية الجزائرية، المؤرخ بتاريخ 26 غشت سنة 2004م الذي يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة.

86. الجريدة الرسمية الجزائرية، الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 16 يوليو سنة 2006م المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية .

87. الجريدة الرسمية الجزائرية، المرسوم التنفيذي رقم 08-130 المؤرخ في 03 ماي 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث.

88. الجريدة الرسمية الجزائرية، الأمر رقم 07-304، المؤرخ في 29 سبتمبر سنة 2007 يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم.

#### هـ. المجالات

89. جريدة الشروق اليومية، الثلاثاء 29 أبريل 2014، العدد 4361، ص4، -بتصرف-

90. خالد أحمد الصرايرة، "الأداء الوظيفي لدي أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجه نظر رؤساء الأقسام فيها"، مجلة جامعة دمشق، الأردن، العدد الأول + الثاني 2011، ص607.

91. راتب السعود، سوزان سلطان، "درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية و علاقتها بالولاء التنظيمي"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد (2+1)، 2009.

92. سليمان الفارس، "أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة"، مجلة جامعة دمشق

للعلوم الاقتصادية و القانونية"، المجلد 27، العدد الأول، 2011.

93. العربي عطية، "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة

الحكومية المحلية"، مجلة الباحث، الجزائر، العدد 10، 2012.

و. الملتقيات

94. سالم عواد الشمري، "الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي"، ورقة بحثية مقدمة

ضمن "ملتقى البحث العلمي"، جانفي، 2009.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية.

95. Alian meignant", **Ressources humains, Deployer la statigie**, edition liaisons, SA, Paris,2000,

96. jean-pierre helfer , management stratégie et organisation illustré par yves guézou, 8<sup>e</sup> édition

ثالثاً: مواقع الواب.



الملاحق

جامعة العقيد آكلي محمد أولحاج بالبوية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية

بسم الله الرحمن الرحيم:

سيدي تحية طيبة وبعد:

نضع بين أيديكم هذه الاستبانة، راجين أن يتسع وقتكم الثمين بملئها بالدقة والموضوعية التي تعرفون بها، علماً أن هدف هذه الاستبانة هو دراسة أثر الحوافز على أداء الأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة البوية، وذلك في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر، لذا يرجى التفضل بوضع علامة (X) في المربع الأقرب إلى وجهة نظركم من فقرات الاستبانة، وأود أن أؤكد أن جميع البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وتحاط بالسرية التامة.

الطالبة: زاير شهرزاد

واقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

الاستمارة:

■ البيانات العامة:

1. الجنس: ذكر  أنثى
2. السن:
- أقل من 30 سنة
- من 30 - 40 سنة
- أكثر من 40 سنة
3. الدرجة العلمية
- أستاذ مساعد ب  أستاذ مساعد أ
- أستاذ محاضر ب  أستاذ محاضر أ
- أستاذ التعليم العالي

■ الحوافز المادية:

4. هل أنت راض عن التعويضات التي تحصل عليها من راتب و علاوات؟  
نعم  لا  إجابة أخرى.....
5. هل تعتقد أن راتبك مرض و يحفزك على العمل؟  
نعم  لا  إجابة أخرى.....
6. يكون نظام الترقية على أساس الكفاءات و الأداء الجيد:  
نعم  لا  إذا كانت إجابتك ب 'لا'، فعلى أي أساس يكون؟.....  
7. هل حصلت خلال المدة التي عملت بها في المؤسسة على ترقية؟ و كم عدد الترقيات؟  
نعم  لا  عدد الترقيات.....
8. هل يستخدم مسؤولك الأول أسلوب الخصم من الرواتب في حال وقوعك في الأخطاء؟  
نعم  لا
9. ماذا تقول عن نظام الخدمات الاجتماعية من علاج و تأمينات...  
جيد  مقبول  سيئ

■ الحوافز المعنوية

10. هل يتم إشراكك في مختلف القرارات المتعلقة بوظيفتك؟  
نعم  لا  أحيانا
11. هل تهتم المؤسسة بتكوين و تطوير قدراتك؟  
نعم  لا
12. هل أنت راض عن مسؤولك المباشر؟  
نعم  لا
13. هل تعتقد أن نظام الاتصال الداخلي فعال لدرجة أنه يساعدك على أداء عملك بكفاءة؟  
نعم  لا

■ أثر الحوافز على الأساتذة في الجامعة

14. هل راتبك يعكس أداءك في العمل؟

نعم  لا

15. هل أنت مستعد لترك عملك بسهولة في حال وجدت وظيفة أخرى؟

نعم  لا

إذا كانت إجابتك ب'نعم'، فما سبب ذلك؟

- المزايا المادية غير مرضية

- عدم شعورك بالاستقرار

- إجابة أخرى.....

16. هل تشعر بالولاء للمؤسسة التي تعمل بها؟

نعم  لا

17. إن نظام الحوافز المتكامل يتحدد بمدى القدرة على تحريك دافعية العاملين و توجيه سلوكهم من أجل تحسين أداءهم في

العمل.

و بناء على ذلك، كيف تصف نظام الحوافز المطبق في مؤسستك؟

نظام حوافز جيد  نظام حوافز سيئ

- و لماذا.....



## الملحق رقم 01: البنى التحتية و الأساتذة بالجامعة

Annuaire statistique 2013

Wilaya de Bouira

## ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

Infrastructures	Nombre	Capacité total (Places)
Salle de conférences (auditorium)	1	800
Amphithéâtre	19	5540
Salle de cours/Travaux dirigés	146	6115
Laboratoires	42	704
Salle internet	09	150
Salle audio-visuel	1	25
Bibliothèque	16	2470
Médiathèque	2	34
Total	210	15838

Annuaire statistique 2013

**L'encadrement permanent est réparti en :**

- ✓ Professeurs d'enseignement supérieur :11
- ✓ Maître de conférences (catégorie A) :24
- ✓ Maître de conférences (catégorie B) :33
- ✓ Maîtres assistants (catégorie A) :258
- ✓ Maîtres assistants (catégorie B) :195
- ✓ Assistants :/
- ✓ Autres (Ingénieurs, PES, ...) :/
- ✓ Total : 521

## الملحق رقم 02: توزيع الطلبة بين النظام الكلاسيكي و نظام "LMD "

## Annuaire statistique 2013

Wilaya de Bouira

Effectifs (année universitaire 2013/2014) :1- Graduation

-Effectif des inscrits en graduation (Système LMD + Système Classique) :

Cycle et Année d'étude	Système LMD					Système classique				
	Licence			Master		Cycle long				
	1	2	3	1	2	1	2	3	4	5
Total	4770	3664	2691	3067	867	/	/	/	111	/
Total Cycle	11125			3934		111				
Total système	15059					111				
Total université	<b>15170</b>									

2- Post-Graduation :

-Effectifs des inscrits en post-Graduation (système LMD + Système Classique)

	Nombre de Spécialités	Effectif Total (Etudiants)
Doctorat 3 <sup>ème</sup> cycle (LMD)	02	14
Magister	6	70
Doctorat	/	/
<b>Total</b>		<b>84</b>

Source : Vice rectorat chargé du développement, de la prospective et de l'orientation.

3-Encadrement (année universitaire 2013/2014) :

Encadrement / Grade	Permanents	Vacataires internes	Vacataire externes	Total
Professeurs	11	6	1	18
Maîtres de Conférences (Cat.A)	24	13	4	41
Maîtres de Conférences (Cat.B)	33	21	4	58
Maîtres Assistants (Cat.A)	258	140	1	399
Maîtres Assistants (Cat.B)	195	133	84	412
Assistants	/	/	24	24
Autres (Professeurs Ingénieurs, PES,)	/	/	192	192
<b>Total</b>	<b>521</b>	<b>313</b>	<b>310</b>	<b>1144</b>

## الملاحق رقم 03: تعداد الطلبة و توزيعهم بين الكليات و التخصصات بالجامعة

Annuaire statistique 2013

Wilaya de Bouira

**ENSEIGNEMENT SUPERIEUR :**

-EFFECTIFS DES ETUDIANTS INSCRITS ET REINSCRITS POUR L'ANNEE UNIVERSITAIRE 2013-2014

Filières Classique		Algériens			Etrangers			Ensemble		
		G	F	Total	G	F	Total	G	F	Total
<b>I- Filières Classique</b>										
<b>*Science Juridique et Administrative</b>										
*-4 <sup>em</sup> Année		30	29	59				30	29	59
<b>Total</b>		<b>30</b>	<b>29</b>	<b>59</b>				<b>30</b>	<b>29</b>	<b>59</b>
<b>*Langue et Littérature Arabe</b>										
*-4 <sup>em</sup> Année		6	46	52				6	46	52
<b>Total</b>		<b>6</b>	<b>46</b>	<b>52</b>				<b>6</b>	<b>46</b>	<b>52</b>
<b>Total (1)</b>		<b>36</b>	<b>75</b>	<b>111</b>				<b>36</b>	<b>75</b>	<b>111</b>
<b>2-Filières LMD</b>										
<b>*Science Sociale</b>										
*1 <sup>er</sup> Année T/C		77	203	280				77	203	280
*2 <sup>em</sup> Année	Psychologie	15	114	129				15	114	129
	Sociologie	37	94	131				37	94	131
	Education spéciale et enseignement adapté	3	16	19				3	16	19
*3 Année	Socio éducation	2	40	42				2	40	42
	Psycho organisation et travail	6	7	13				6	7	13
	Socio organisation et travail	27	40	67				27	40	67
	Psycho clinique	9	69	78				9	69	78
	Psycho scolaire	5	55	60				5	55	60
	Socio criminologie	15	17	32				15	17	32
	Sociologie du vieillissement	2	6	8				2	6	8
<b>Total</b>		<b>198</b>	<b>661</b>	<b>859</b>				<b>198</b>	<b>661</b>	<b>859</b>
<b>*- Science Humaines</b>										
*-1 <sup>er</sup> Année T/C		42	214	256				42	214	256
*2 <sup>em</sup> Année	philosophie	5	20	25				5	20	25
	histoire	17	94	111				17	94	111
	Sciences de l'information et de la communication	17	33	50				17	33	50
*3 <sup>em</sup> Année	philosophie	6	27	33				6	27	33
	histoire	25	158	183				25	158	183
<b>Total</b>		<b>112</b>	<b>546</b>	<b>658</b>	<b>/</b>	<b>/</b>	<b>/</b>	<b>112</b>	<b>546</b>	<b>658</b>



## Annuaire statistique 2013

Wilaya de Bouira

**\*Science et Technique des activités physiques et sportives**

*-1 <sup>er</sup> Année T/C		181	13	194			181	13	194
*2 <sup>ème</sup> Année	Entrainement sportif	25	1	26			25	1	26
	Activité physique et sportif éducative	18	6	24			18	6	24
	Management de sport	19	0	19			19	0	19
*3 <sup>ème</sup> Année	Entrainement sportif	99	9	108			99	9	108
<b>Total</b>		<b>342</b>	<b>29</b>	<b>371</b>			<b>342</b>	<b>29</b>	<b>371</b>

**\* Sciences Economiques, commerciales et sciences de gestion**

*-1 <sup>er</sup> Année T/C			373	356	729			373	356	729
*2 <sup>ème</sup> Année	Comptabilité	39	82	121			39	82	121	
	Finance et banque	27	66	93			27	66	93	
	Banque et Assurances	14	15	29			14	15	29	
	Economie quantitative	12	9	21			12	9	21	
	Marketing	34	17	51			34	17	51	
	finance	66	103	169			66	103	169	
	Management	63	79	142			63	79	142	
	Gestion d'Entreprise	35	37	72			35	37	72	
*3 <sup>ème</sup> Année	Comptabilité	77	52	129			77	52	129	
	Finance et banque	29	80	109			29	80	109	
	Banque et Assurances	14	15	29			14	15	29	
	Economie quantitative	4	13	17			4	13	17	
	Marketing	14	14	28			14	14	28	
	finance	54	91	145			54	91	145	
	Management	25	86	111			25	86	111	
	Gestion d'Entreprise	16	41	57			16	41	57	
<b>Total</b>		<b>896</b>	<b>1156</b>	<b>2052</b>			<b>896</b>	<b>1156</b>	<b>2052</b>	

**\*- Langue et Littérature Arabe**

*-1 <sup>er</sup> Année		29	324	353			29	324	353
*2 <sup>ème</sup> Année		48	387	435			48	387	435
*3 <sup>ème</sup> Année	Littérature Arabe	8	140	148			8	140	148
	Critique de littérature contemporaine	8	106	114			8	106	114
	Etude de langage	4	104	108			4	104	108
<b>Total</b>		<b>97</b>	<b>1061</b>	<b>1158</b>			<b>97</b>	<b>1061</b>	<b>1158</b>

## Annuaire statistique 2013

Wilaya de Bouira

**\*- Langue et Culture Amazighe**

*-1 <sup>er</sup> Année (Scole commun)		33	91	124				33	91	124
*2 <sup>ème</sup> Année	Linguistique Amazigh	15	70	85				15	70	85
	Lettre et patrimoine culturel	4	29	33				4	29	33
*3 <sup>ème</sup> Année	Linguistique Amazigh	13	11	24				13	11	24
	Lettre et patrimoine culturel	12	65	77				12	65	77
<b>Total</b>		<b>77</b>	<b>266</b>	<b>343</b>				<b>77</b>	<b>266</b>	<b>343</b>

**\*Lettre et langue française**

*-1 <sup>er</sup> Année		25	90	115				25	90	115
*2 <sup>ème</sup> Année		19	89	108				19	89	108
*3 <sup>ème</sup> Année	Littérature	2	28	30				2	28	30
	Sciences du langage	3	24	27				3	24	27
<b>Total</b>		<b>49</b>	<b>231</b>	<b>280</b>				<b>49</b>	<b>231</b>	<b>280</b>

**\*Droit et sciences politiques**

*-1 <sup>er</sup> Année		336	278	614				336	278	614
*2 <sup>ème</sup> Année	Droit public	186	194	380				186	194	380
	Droit privé	157	260	417				157	260	417
*3 <sup>ème</sup> Année	Droit public	83	180	263				83	180	263
	Droit privé	57	152	209				57	152	209
<b>Total</b>		<b>819</b>	<b>1064</b>	<b>1883</b>				<b>819</b>	<b>1064</b>	<b>1883</b>

**\*Science et technologie**

*-1 <sup>er</sup> Année		805	387	1192				805	387	1192
*2 <sup>ème</sup> Année	Electromécanique	32	4	36				32	4	36
	Energétique	42	19	61				42	19	61
	Génie civil	36	39	75				36	39	75
	Télécommunication	40	43	83				40	43	83
	Imagerie et Instrument biomédicale	11	17	28				11	17	28
	Génie des procédés	16	63	79				16	63	79
	Réseaux électrique	19	15	34				19	15	34
	Infotronique	19	7	26				19	7	26
	Hydrotechnique	15	8	23				15	8	23



## Annuaire statistique 2013

Wilaya de Bouira

*3 <sup>ème</sup> Année	<b>Energétique</b>	23	31	54				23	31	54
	<b>Génie des procédés</b>	11	88	99				11	88	99
	<b>Réseaux électrique</b>	24	14	38				24	14	38
	<b>Electronique</b>	26	4	30				26	4	30
	<b>Génie civil</b>	65	62	127				65	62	127
	<b>Total</b>	<b>1184</b>	<b>801</b>	<b>1985</b>				<b>1184</b>	<b>801</b>	<b>1985</b>
<b>*Science de la matière</b>										
*-1 <sup>er</sup> Année		54	83	137				54	83	137
*2 <sup>ème</sup> Année	<b>Physique générale</b>	20	30	50				20	30	50
	<b>Chimie générale</b>	12	63	75				12	63	75
*3 <sup>ème</sup> Année	<b>Physique générale</b>	9	15	24				9	15	24
	<b>Chimie générale</b>	14	56	70				14	56	70
	<b>Total</b>	<b>109</b>	<b>247</b>	<b>356</b>				<b>109</b>	<b>247</b>	<b>356</b>
<b>*Science de la nature et de la vie</b>										
*-1 <sup>er</sup> Année		115	494	609				115	494	609
*2 <sup>ème</sup> Année		48	356	404				48	356	404
	<b>Total</b>	<b>163</b>	<b>850</b>	<b>1013</b>				<b>163</b>	<b>850</b>	<b>1013</b>
<b>*Informatique et mathématique</b>										
*-1 <sup>er</sup> Année		94	73	167				94	73	167
	<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>73</b>	<b>167</b>				<b>94</b>	<b>73</b>	<b>167</b>
	<b>Total (2)</b>	<b>4140</b>	<b>6985</b>	<b>11125</b>				<b>4140</b>	<b>6985</b>	<b>11125</b>
	<b>Total Générale</b>	<b>4176</b>	<b>7060</b>	<b>11236</b>				<b>4176</b>	<b>7060</b>	<b>11236</b>

## Annuaire statistique 2013

Wilaya de Bouira

## EFFECTIES DES ETUDIANTS INSCRITS ET REINSCRITS DANS LE DEUSIEME CYCLE LMD (MASTER) POUR L'ANNEE UNIVERSITAIRE 2013-2014

3- Filière en Master	Année	Spécialité	Garçons	Filles	Total
Sciences humaines	Master 1	Philosophie : Philosophie des sciences	10	46	56
		Histoire : Histoire du Maghreb au moyen Age	29	155	184
	Total master 1 (S. humaines)		39	201	240
Sciences sociales	Master 1	Psychologie clinique	16	104	120
		Psychologie scolaire	9	74	83
		Sociologie organisation et travail	17	65	82
		Sociologie de l'éducation	4	44	48
		Sociologie de criminologie	13	15	28
		Psychologie du travail et l'organisation	15	26	41
	Total master 1 (S. sociales)		74	328	402
	Master 2	Psychologie clinique	22	66	88
		Psychologie scolaire	5	40	45
		Sociologie organisation et travail	10	47	57
Sociologie de l'éducation		2	30	32	
Total master 2 (S. sociales)		50	189	239	
Total master 1+2 (S. sociales)		124	517	641	
Science Economique de Gestion et Commerciale	Master 1	L'économie de finances et banques	33	88	121
		Management stratégique	32	85	117
		Marketing	65	46	111
		Comptabilité audit	43	61	104
		Techniques quantitatives	11	12	23
		Finance de l'entreprise	48	80	128
	Total master 1 (S.économique)		232	372	604
	Master 2	L'économie de finances et banques	9	30	39
		Management stratégique	7	28	35
		Marketing	7	11	18
Comptabilité audit		22	8	30	
Techniques quantitatives		1	14	15	
Total master 2 (S.économique)		46	91	137	
Total master 1+2 (S.économique)		278	463	741	
Langue et Culture Amazighe	Master 1	Littérature Amazighe	28	90	118
	Total master 1 (Tamazight)		28	90	118
	Master 2	Littérature Amazighe	14	34	48
	Total master 2 (Tamazight)		14	34	48
	Total master 1+2 (Tamazight)		42	124	166
Langue et littérature arabe	Master 1	Etudes linguistiques	17	141	158
		Critique arabe contemporaine	7	149	156
		Etudes littéraires	21	147	168
	Total master 1 (Langue et littérature arabe)		45	437	482



<i>Science de la matière</i>	<i>Master 1</i>	<i>Physique théorique des hautes énergies</i>	12	7	19
		<i>Chimie durable et environnement</i>	11	26	37
	<i>Total master 1 (S. de la matière)</i>		23	33	56
	<i>Master 2</i>	<i>Physique des matériaux et nanomatériaux</i>	2	8	10
		<i>Chimie des matériaux et nanomatériaux</i>	7	6	13
	<i>Total master 2(S. de la matière)</i>		9	14	23
<i>Total master 1+2 (S. de la matière)</i>		32	47	79	
<i>Sciences et technologie</i>	<i>Master 1</i>	<i>Sciences et génie de l'environnement</i>	6	26	32
		<i>Mécanique énergétique</i>	18	16	34
		<i>Conversion et gestion de l'énergie</i>	18	6	24
		<i>Ingénierie de l'énergie électrique et transport</i>	22	2	24
	<i>Total master 1 (S. et technologie)</i>		70	76	146
	<i>Master 2</i>	<i>Conversion et gestion de l'énergie</i>	4	3	7
	<i>Total master 2(S. et technologie)</i>		4	3	7
	<i>Total master 1+2 (S. et technologie)</i>		74	79	153
<i>Droit et sciences politiques</i>	<i>Master 1</i>	<i>Contrats et responsabilité</i>	66	107	173
		<i>Droit international pour les droits de l'homme</i>	82	67	149
		<i>Code de la famille</i>	18	100	118
		<i>Code pénal et criminologie</i>	69	99	168
		<i>Administration et finance</i>	74	102	176
		<i>Etat et institutions publiques</i>	45	67	112
	<i>Total master1 (S. droit et sciences politiques)</i>		354	542	896
	<i>Master 2</i>	<i>Contrats et responsabilité</i>	38	42	80
		<i>Droit international pour les droits de l'homme</i>	45	70	115
		<i>Code de la famille</i>	28	82	110
		<i>Code pénal et criminologie</i>	26	82	108
	<i>Total master2 (S. droit et sciences politiques)</i>		137	276	413
	<i>Total master 1+2 (S. droit et sciences politiques)</i>		491	818	1309
	<i>STAPS</i>	<i>Master 1</i>	<i>Entrainement sportif</i>	113	10
<i>Total master1 (STAPS)</i>		113	10	123	
<i>Total des étudiants inscrits en master 1</i>		978	2089	3067	
<i>Total des étudiants inscrits en master 2</i>		260	607	867	
<i>Total des étudiants inscrits en master 1+2</i>		1238	2696	3934	



## Annuaire statistique 2013

Wilaya de Bouira

***EFFECTIFS 1<sup>er</sup> POST-GRADUATION (MAGISTER) ANNEE UNIVERSITAIRE 2013-2014 :***

SPECIALITES	Algériens			Etrangers			Ensemble		
	G	F	Total	G	F	Total	G	F	Total
<b>Type de spécialité 1</b>									
Etude linguistique et littéraire	1	1	2	/	/	/	1	1	2
Science du langage et analyse du discours	0	6	6	/	/	/	0	6	6
Rhétorique et critique littéraire	11	13	24	/	/	/	11	13	24
<b>Type de Spécialité 2</b>									
Droit des affaires	4	1	5	/	/	/	4	1	5
Droit des contrats	7	14	21	/	/	/	7	14	21
<b>Type de Spécialité 3</b>									
Management stratégique	4	8	12	/	/	/	4	8	12
<b>Total Général</b>	<b>27</b>	<b>43</b>	<b>70</b>	<b>/</b>	<b>/</b>	<b>/</b>	<b>27</b>	<b>43</b>	<b>70</b>

***EFFECTIFS EN POST GRADUATION (DOCTORAT -LMD) ANNEE UNIVERSITAIRE 2013-2014 :***

SPECIALITES	Algériens			Etrangers			Ensemble		
	G	F	Total	G	F	Total	G	F	Total
<b>Littérature amazigh</b>									
	3	3	6	/	/	/	3	3	6
<b>Management</b>									
	3	5	8	/	/	/	3	5	8
<b>Total Général</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>14</b>	<b>/</b>	<b>/</b>	<b>/</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>14</b>

## Annuaire statistique 2013

Wilaya de Bouira

**TABLEAU DES ENSEIGNANTS ANNEE UNIVERSITAIRE 2013-2014 :**

	professeur		M.Conférence		Chargé de Cours		Maître Assistant		Assistant		Total	
	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F
<b>Titulaire</b>	11	0	27	30	/	/	221	157	/	/	259	187
<b>Stagiaire</b>	/	/	/	/	/	/	42	33	/	/	42	33
<b>Enseignants Associés</b>	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
<b>Total</b>	11	0	27	30	/	/	263	190	/	/	301	220

**TABLEAU DES INDICATEURS D'IMPACT – ANNEE UNIVERSITAIRE 2013-2014 :**

Indication	Situation au 31/12/2013		
	Masculin	Féminin	Total
1-Nombre enseignant permanent assurant , des heures complémentaires	204	109	313
2-Nombre enseignants vacataires externes	129	181	310
3-Effectifs étudiant en graduation (Licence)	4176	7060	11236
4-Nombre de diplômés (Licence)	807	2033	2840
5-Effectifs en post graduation	33	51	84

## الملحق رقم 04: دورات التكوين المسموح بها في الجامعة

Annuaire statistique 2013

Wilaya de Bouira

Cycles de formations dispensés au sein de l'université :

Cycles de Formation	Diplômes	Durée (Semestres)
Système LMD	Licence	Six (6) semestres trois (03) ans
	Master (après la licence LMD)	Quatre 4 semestres Deux (02) ans
	Doctorat (après le master LMD)	Six (6) semestres trois (03) ans
Cycles court (anciennes promotions)	Diplôme d'Etudes Universitaires Appliquées (DEUA)	/
Cycle long (anciennes promotions)	Licence	Huit semestres (08) Quatre (04) ans
	Ingénieur d'Etat	/
Magister	Magister (après un diplôme de graduation du cycle long)	Quatre (04) semestres
Doctorat	Doctorat (après le Magister)	Six (6) semestres trois (03) ans

الملحق رقم 05: استبيان الدراسة.

جامعة العقيد آكلي محمد أولحاج بالبويرة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية

بسم الله الرحمن الرحيم:

سيدي تحية طيبة وبعد:

نضع بين أيديكم هذه الاستبانة، راجين أن يتسع وقتكم الثمين بملئها بالدقة والموضوعية التي تعرفون بها، علماً أن هدف هذه الاستبانة هو دراسة أثر الحوافز على أداء الأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة البويرة، وذلك في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر، لذا يرجى التفضل بوضع علامة (X) في المربع الأقرب إلى وجهة نظركم من فقرات الاستبانة، وأود أن أؤكد أن جميع البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وتحاط بالسرية التامة.

واقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

الاستمارة:

■ البيانات العامة:

1. الجنس:  ذكر  أنثى

2. السن:

- أقل من 30 سنة

- من 30 - 40 سنة

- أكثر من 40 سنة

3. الدرجة العلمية  أستاذ مساعد ب  أستاذ مساعد أ
- أستاذ محاضر ب  أستاذ محاضر أ
- أستاذ التعليم العالي

■ الحوافز المادية:

4. هل أنت راض عن التعويضات التي تحصل عليها من راتب و علاوات؟  
 نعم  لا  إجابة أخرى.....
5. هل تعتقد أن راتبك مرض و يحفزك على العمل؟  
 نعم  لا  إجابة أخرى.....
6. يكون نظام الترقية على أساس الكفاءات و الأداء الجيد:  
 نعم  لا  إذا كانت إجابتك ب 'لا'، فعلى أي أساس يكون؟.....
7. هل حصلت خلال المدة التي عملت بها في المؤسسة على ترقية؟ و كم عدد الترقيات؟  
 نعم  لا  عدد الترقيات.....
8. هل يستخدم مسؤولك الأول أسلوب الخصم من الرواتب في حال وقوعك في الأخطاء؟  
 نعم  لا
9. ماذا تقول عن نظام الخدمات الاجتماعية من علاج و تأمينات...  
 جيد  مقبول  سيئ

■ الحوافز المعنوية

10. هل يتم إشراكك في مختلف القرارات المتعلقة بوظيفتك؟  
 نعم  لا  أحيانا
11. هل تهتم المؤسسة بتكوين و تطوير قدراتك؟  
 نعم  لا
12. هل أنت راض عن مسؤولك المباشر؟

نعم  لا

13. هل تعتقد أن نظام الاتصال الداخلي فعال لدرجة أنه يساعدك على أداء عملك بكفاءة؟

نعم  لا

■ أثر الحوافز على الأساتذة في الجامعة

14. هل راتبك يعكس أداءك في العمل؟

نعم  لا

15. هل أنت مستعد لترك عملك بسهولة في حال وجدت وظيفة أخرى مشابهة؟

نعم  لا

إذا كانت إجابتك ب'نعم'، فما سبب ذلك؟

- المزايا المادية غير مرضية

- عدم شعورك بالاستقرار

..... - إجابة أخرى.....

16. هل تشعر بالولاء للمؤسسة التي تعمل بها؟

نعم  لا

17. إن نظام الحوافز المتكامل يتحدد بمدى القدرة على تحريك دافعية العاملين و توجيه سلوكهم من أجل

تحسين أداءهم في العمل.

و بناء على ذلك، كيف تصف نظام الحوافز المطبق في مؤسستك؟

نظام حوافز جيد  نظام حوافز سيئ

..... - ولماذا.....

**ملخص:** إن الحوافز لها أهمية كبيرة في المؤسسات الحديثة، لأنها تعتبر كنوع من الإستثمار في الموارد البشرية، فمن خلالها يتم توجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة، حيث تعتبر أداة الإدارة في توجيه بوصلة العاملين بما يخدم مصالحها فيخلق في ذهنهم أن حصولهم على ما يريدونه سيرتبط بأدائهم للعمل المكلفين به فيدفعهم هذا إلى تقديم أفضل ما لديهم لغرض الوصول إلى أهدافهم و المتمثلة في تلبية و إشباع حاجاتهم، لذا فالحوافز لها أهمية بالغة في تأثيرها على أداء العاملين، حيث تعتبر وسيلة حيوية في المؤسسات، ولتحليل مختلف آثار الحوافز على الأداء، اعتمدنا على دراسة حالة في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة العقيد آكلي محند أولحاج بالبويرة.