

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
فرع: علوم التسيير  
تخصص: تسيير عمومي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
رقم: .....

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي  
تحت عنوان

## دور الحوافز المعنوية والمادية في زيادة أداء الموظف دراسة حالة جامعة المسيلة

تحت إشراف الأستاذ  
د. عطالله ياسين

من إعداد الطلبة:  
1- ذبيح علاء الدين  
2- بلحسين محمد

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

الاسم و اللقب	المؤسسة	الصفة
نقموش عادل	جامعة المسيلة	رئيسا
عطالله ياسين	جامعة المسيلة	مشرفاً و مقررًا
لعشاش عبد الحليم	جامعة المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2019 / 2020



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
فرع: علوم التسيير  
تخصص: تسيير عمومي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
رقم: .....

## مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي تحت عنوان

# دور الحوافز المعنوية والمادية في زيادة أداء الموظف دراسة حالة جامعة المسيلة

تحت إشراف الأستاذ  
د. عطالله ياسين

من إعداد الطلبة:  
1- ذبيح علاء الدين  
2- بلحسين محمد

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

الاسم و اللقب	المؤسسة	الصفة
نقموش عادل	جامعة المسيلة	رئيسا
عطالله ياسين	جامعة المسيلة	مشرفاً و مقررًا
لعشاش عبد الحليم	جامعة المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2019 / 2020



# إهداء

أحمد الله عز وجل على منه و عونه لإتمام هذا البحث.

إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له آماله، إلى من كان يدفعني قدما نحو الأمام لنيل المبتغى، إلى الإنسان الذي امتلك الإنسانية بكل قوة، إلى الذي سهر على تعليمي بتضحيات جسام مترجمة في تقديسه للعلم، إلى مدرستي الأولى في الحياة، أبي الغالي على قلبي أطال الله في عمره، إلى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء و الحنان، إلى التي صبرت على كل شيء، التي رعتني حق الرّعاية و كانت سندي في الشدائد، و كانت دعواها لي بالتوفيق، تتبني خطوة بخطوة في عملي، إلى من ارتحت كلما تذكرت ابتسامتها في وجهي نبع الحنان أُمي أعز ملاك على القلب و العين جزاها الله عني خير الجزاء في الدارين، إليهما أهدي هذا العمل المتواضع لكي أُدخل على قلبهما شيئاً من السعادة إلى إخوتي و أخواتي الذين تقاسموا معي عبء الحياة.

أهدي هذا العمل المتواضع

**ذبيح علاء الدين و بلحسين محمد**

# شكر

نحمد الله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه ونشكره شكرا جزيلا على منه وكرمه

بأن سهل لنا إنجاز هذا العمل المتواضع

كما نتقدم بأسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير إلى من مهدوا لنا إنجاز هذا

العمل وخاصة الأستاذ المشرف: عطاالله ياسين

إلى جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

بجامعة المسيلة الذين حملوا راية \*العلم فوق كل اعتبار\*

الطالبيـن

## ملخص:

من خلال البحث المقدم تحت عنوان "دور الحوافز المعنوية والمادية في تحسين أداء الموظف - دراسة حالة جامعة المسيلة -"، أكدنا على دور الحوافز في تحسين أداء العاملين في جامعة المسيلة وذلك من خلال التركيز على المورد البشري ولهذا يجب مراعاة والتشبيث بتطبيق وسائل وأساليب عملية وفعالة لتحفيزه على العمل ولتحقيق ذلك يجب أن توافق شطرين مهمين هما: تلاحم الحافز بالأداء ورغبة الفرد العامل بالحصول على الحافز من أجل رفع وتحسين مستوى كفاءته ونتاجيته.

**الكلمات المفتاحية:** الحوافز، الأداء.

## **Abstract:**

Through the research presented under the title "The Role of Moral and Material Incentives in Improving Employee Performance - A Case Study of the University of M'sila -", we emphasized the role of incentives in improving the performance of employees at the University of M'sila by focusing on the human resource and for this reason, consideration must be given to applying practical and effective means and methods. To motivate him to work, and to achieve this, two important parts must coincide: the cohesion of motivation with performance and the desire of the working individual to obtain the incentive to raise and improve his level of efficiency and productivity.

**Keywords:** Incentives, performance.

# فهرس المحتويات

## ..... فهرس المحتويات.....

الصفحة	العنوان
I	إهداء
II	شكر وتقدير
III	الملخص
IV	فهرس المحتويات
أ	مقدمة
36-02	الفصل الأول: الخلفية النظرية للحوافز وارتباطها بتحسين الأداء
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية الحوافز
03	المطلب الأول : تعريف الحوافز وأهميتها
03	أولاً: تعريف الحوافز
04	ثانياً: أهمية الحوافز
05	المطلب الثاني: نظريات الحوافز
05	أولاً: نظرية ماسلو للحاجات
07	ثانياً: نظرية العاملين لفريدريك هيرزبيرغ
08	ثالثاً: نظرية دافع الإنجاز والانتماء والنفوذ
09	رابعاً: نظرية التوقع
10	المطلب الثالث: أسس منح الحوافز وأنواعها
10	أولاً: أسس منح الحوافز
11	ثانياً: أنواع الحوافز
21	المبحث الثاني: أسس إعداد نظام حوافز فعال
21	المطلب الأول: متطلبات البنية الأساسية لنظام الحوافز
21	أولاً: متطلبات البنية الأساسية لنظام الحوافز
23	المطلب الثاني: قواعد وخصائص نظام الحوافز
23	أولاً: قواعد نظام الحوافز
25	ثانياً: خصائص نظام الحوافز
26	المطلب الثالث: مراحل تصميم نظام الحوافز وتقييمه
26	أولاً: مراحل تصميم نظام الحوافز
28	ثانياً: تقييم نظام الحوافز

## ..... فهرس المحتويات .....

29	المبحث الثالث: علاقة نظام الحوافز بالأداء
29	المطلب الأول: تعريف الأداء ومكوناته
29	أولاً: تعريف الأداء
29	ثانياً: مكونات الأداء
31	المطلب الثاني: تقييم الاداء وأهميته
31	أولاً: تعريف تقييم الأداء
32	ثانياً: أهمية تقييم الأداء
33	ثالثاً: أنواع تقييم الأداء
34	رابعاً: أهداف تقييم الأداء
35	المطلب الثالث: خطوات وآليات الحوافز في تحسن الأداء
35	أولاً: خطوات المساعدة على تحسين الأداء
36	ثانياً: آليات التحفيز المساعدة على تحسين الأداء
37	خلاصة الفصل الأول
48-40	الفصل الثاني: دراسة حالة جامعة محمد بوضياف المسيلة
40	تمهيد
41	المبحث الأول: فعالية التحفيز في جامعة محمد بوضياف المسيلة
41	المطلب الأول: تقديم عام لجامعة محمد بوضياف المسيلة
41	أولاً: التعريف بميدان الجامعة
42	ثانياً: مهام الجامعة
43	ثالثاً : الهيكل التنظيمي لإدارة الجامعة
46	المطلب الثاني: إجراءات التحفيز في الجامعة
46	أولاً: العلاوات والمكافآت
48	المطلب الثالث: تقييم الأداء والتحليل البيانات
48	أولاً: تقييم الأداء في الجامعة
48	ثانياً: تحليل الاستبيان
55	الخاتمة
58	قائمة المراجع
-	قائمة الأشكال
07	الشكل رقم 01: سلم حاجات ماسلو

## ..... فهرس المحتويات.....

10	الشكل رقم 02: نموذج التوقع
24	الشكل رقم 03: قواعد نظام الحوافز الفعال.
28	الشكل رقم 04: مراحل تصميم نظام الحوافز
43	الشكل رقم 05: الهيكل التنظيمي لإدارة جامعة محمد بوضياف المسيلة
-	الملاحق
-	الاستبيان

مفصلة

## مقدمة:

يقول " بيتر دراكر " أن أي منظمة لها مورد واحد حقيقي وهو الإنسان، حيث يعد المورد البشري مصدرا اساسي للتنمية والتطوير، فقد أصبحت مختلف المؤسسات تسعى لأجل الحصول على أفضل المهارات والعمل على تكوينها نظرا لغلبتها على مختلف الوظائف، فالمورد البشري هو محرك المؤسسة فأبي عمل ونشاط لا يمكن اعتباره تاما حتى وانا كان عبر أجهزة وآلات فالأفراد هم من يقوموا بتشغيلها.

وهنا تقوم المؤسسات بالارتقاء والعمل من خلال تحسين نفسها للوصول للأهداف وتحقيق البرامج المسطرة بواسطة الاستغلال الأمثل والعقلاني والتدبير الجيد لمواردها البشرية، ونجاح أي مؤسسة مهما كان المجال الذي تخوض غماره موقوف على ما تملكه من طاقات بشرية، فبرغم ذلك تجد المؤسسة صعوبات وعقبات تواجهها اثناء سيرها لتحقيق اهدافها مما يجبرها على اعادة النظر في الكثير من الامور اللازمة والقيام بتحليل سلوك العاملين وتصرفاتهم اثناء العمل بهدف توجيههم وضبط سلوكهم نحو المسار المرغوب فيه والذي يتناسب مع خطط المؤسسة، والأداء هو المؤشر الذي تبنى عليه مدى وفعالية تحقيق الاهداف وهذا في حدود الحوافز الذي يعتبر البحث فيه معقد وذلك لارتباطه بمشاعر الفرد.

والحوافز هي من المؤثرات الاساسية التي لها ركيزة حيوية في تقوية سلوك الفرد وتعديله لأنها تولد في داخله الرغبة لرفع أدائه، وهذا ما يجعل المؤسسة تقوم بتدعيم العامل من خلال الحوافز لأجل زيادة الثقة لديه وتحقيق الرضا في منصبه فترتفع لديه الروح المعنوية مع ارتفاع معدل الأداء.

## إشكالية الدراسة:

للحوافز أهمية داخل المؤسسة تتمثل في أنها باعث أساسي ومحرك لطاقة ورغبة الفرد في العمل، كونها توفر للعامل مزيدا من الاجور والمزايا المادية والمعنوية، مما يؤدي الى تحسين ظروفه الاقتصادية والاجتماعية، وغياب الحوافز ينعكس سلبا على الحالة النفسية للعامل ويظهر ذلك في انخفاض أدائه مما ينعكس سلبا على المؤسسة في حد ذاتها، ومنه يمكن طرح الإشكالية الآتية:

### كيف تساهم الحوافز في تساهم الحوافز في تحسين اداء الموظف داخل المؤسسة؟

وهنا يمكن تقسيم الاشكالية الى أسئلة فرعية كالتالي:

#### الأسئلة الفرعية:

1. ما مفهوم الحوافز؟ وما هي أهميتها؟ وفي ما تتمثل أسس منح الحوافز في المؤسسة؟
2. مما تتكون الحوافز التي تقدمها المؤسسة الموظف؟
3. هل للحوافز أثر على اداء الموظف؟
4. هل تساهم الحوافز بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة على رفع اداء الموظف؟

#### فرضيات:

من خلال التساؤلات الفرعية يمكن إعطاء الفرضيات التالية:

- الحوافز هي التي تدفع الموظف الى بذل أقصى جهد وزيادة الأداء وتمنح الحوافز على أساس الكفاءة والأداء في اتقان العمل.
- يمكن أن نقول للحوافز مكانة عند المؤسسة وهي مهمة جدا لتقييم أداء الموظف.
- تساهم الحوافز بجامعة محمد بوضياف على رفع وتحسين أداء الموظف بالمؤسسة.

## أسباب اختيار الموضوع:

لكل بحث علمي ممهدهاته ومبرراته للقيام به ولقد كانت عدة أسباب وراء اختيارنا لهذا الموضوع

نذكر منها ما يلي:

### 1. أسباب ذاتية:

- هذا الموضوع أثار إعجابي وجعلني راغبا في البحث فيه.
- معرفة واكتشاف كيفية قيام الجامعة بتحفيز موظفيها.
- إظهار أثر الحوافز على زيادة وتحسين أداء الموظفين بالمؤسسة.
- المساهمة في تحسين الحوافز فلها أهمية كبيرة في تحقيق التميز والارتقاء بالمؤسسة.

### 2. أسباب موضوعية:

- توفر كم لا بأس به من المراجع في هذا الموضوع مما يدل على أهميته في المؤسسات.
- تركيز أغلب المفكرين حديثا على ضرورة وجود حوافز فعالة في المؤسسة لأجل تحقيق الاهداف.
- غياب العدالة في توزيع الحوافز خاصة في المؤسسات العمومية منها.

## أهداف البحث وأهميته:

إن الغاية المرجوة من دراسة هذا الموضوع تتمثل في:

- محاولة الإجابة على الاشكالية المطروحة وازالة الغموض .
- توضيح العلاقة بين الحوافز وأداء الموظف الذي ينعكس في الأخير على كفاءة وفعالية المؤسسة.
- معرفة مدى ارتباط الأداء بالحوافز .
- محاولة ابراز أثر الحوافز على اداء الموظفين.

أما أهمية البحث فنستطيع رؤيتها كما يلي:

يعتبر هذا الموضوع من المواضيع التي حظيت باهتمام الكثير من المفكرين ولا زال يحتاج لدراسات جديدة لارتباطه بدوافع وحاجات ورغبات الأفراد التي تتميز بالتغيير والتباين من فرد لآخر كما يسمح دراسة موضوع الحوافز للمسيرين في المؤسسات العمومية من التحكم في انخفاض الأداء وتحديد مستوى أداء الفرد وانتاجيته في مختلف المجالات والأنشطة وعدة مظاهر سلبية كالتأخر وارتفاع معدل الغيابات واللامبالاة.... الخ، لأجل تحفيزهم بالحوافز المناسبة.

### تحديد إطار البحث:

للإجابة على الإشكالية المطروحة واختيار الفرضيات، سنحاول وضع أسس محددة للدراسة وهي متمثلة في الحدود التالية:

- **المجال المفاهيمي:** التعرف على أهم المصطلحات المتعلقة بالحوافز والأداء.
- **المجال المكاني:** التعرف عن كيفية تقييم اداء الموظف والحوافز المقدمة في المؤسسة محل الدراسة.
- **المجال الزمني:** هو وضع إضافة بسيطة للدراسات السابقة في مجال الموارد البشرية.

### المنهج المتبع في الدراسة:

هو المنهج الوصفي (النظري) والذي تم الاستعانة به كأسلوب مناسب للوصف، الذي يتطابق مع الفصل النظري أما في الفصل التطبيقي سنعتمد على المنهج التطبيقي (التحليلي) والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبيان للمؤسسة محل الدراسة باعتباره ملائما لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل ابعاده.

### وسائل جمع البيانات والمعطيات:

كتب، مجلات، مقالات، ، مذكرات.

## حدود الدراسة:

من أجل حصر إشكالية البحث وبلوغ الأهداف المرجوة من الدراسة، حددنا أبعاد هذه الدراسة التي تشمل دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة للفترة الممتدة من 2019/2020؛ وذلك للوقوف على تحديد دور الحوافز في تحسين أداء المؤسسة ومدى تعميم النتائج المتحصل عليها بناء على الدراسة.

## الدراسات السابقة:

ومن بين هذه الدراسات نذكر من بينها:

- باجة حميد، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الاعمال الاستراتيجية، جامعة البويرة، سنة 2013/2014، وتبرز اشكالية البحث في: ما مدى مساهمة التحفيز في تخفيض الرضا الوظيفي، ولقد تطرق في هذا البحث الى كل ما تعلق بالجانب الحوافز من جهة والرضا الوظيفي من جهة أخرى وكذا العلاقة بينهما ولقد توصل الى أن الحوافز هي بمثابة المقابل للحصول على اداء متميز، وتتوقف فعالية الحوافز على توقفها مع هدف الفرد وحاجاته ورغباته.
- الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين، دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية " عالية صالح بتبسة" مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص "تنظيم وعمل" جامعة قسنطينة، 2012/2013، وتبرز إشكالية هذا البحث في ما العلاقة بين الحوافز المقدمة للمرضين ومستوى أدائهم في المؤسسة العمومية الاستشفائية؟ ولقد تطرق في هذا البحث كل ما يتعلق بالحوافز من جهة والأداء الوظيفي من جهة أخرى ولقد توصل الى العلاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي ومن النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة هو عدم فعالية نظام الحوافز في المؤسسة العمومية الاستشفائية وذلك بسبب عدم وجود نظام مرن لأجور والمكافأة إضافة إلى عدم وجود مناخ تنظيمي محفزاً يسمح بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات وأخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار.

## صعوبات الدراسة:

من طبيعة البحث العلمي أن تكتسبه صعوبات باختلاف التخصصات، وتلخص الصعوبات التي واجهتنا في هذا البحث:

- صعوبة التنقل من محل الإقامة الى مكان الدراسة لعدم توفر وسائل النقل.
- إغلاق جميع المنافذ لتلقي المعلومات باستثناء الانترنت وهي غير كافية.
- ارتفاع عدد الاصابات والوفيات جراء وباء جائحة "كورونا" covid-19 أدى الى التخوف من الجانب الصحي سواء من الطالب أو الموظف؛ مما أثر سلبا على تقدمي في الدراسة.

## محتوى الدراسة:

لمعالجة أهداف البحث والإشكالية المطروحة سابقا، تم تقسيم البحث الى فصلين ومقدمة وخاتمة بالإضافة الى تلخيص عام ثم عرض لأهم النتائج المتوصل اليها وفي الاخير نعطي بعض التوصيات بناءا على النتائج المتوصل اليها، بالإضافة الى آفاق البحث في الموضوع.

**الفصل الأول:** الخلفية النظرية للحوافز وارتباطها بتحسين الأداء.

**الفصل الثاني:** دراسة حالة جامعة محمد بوضياف المسيلة.

# الفصل الأول:

الخلفية النظرية للحوافز

وارتباطها بتحسين الأداء

### تمهيد:

يعتبر موضوع الحوافز من أهم المواضيع التي تحظى في الوقت الحالي باهتمام المؤسسات العمومية، فهي تلعب دورا هاما وتؤثر تأثيرا كبيرا في رفع وتحسين أداء العمال بصفة خاصة والمؤسسة بصفة عامة وأساس نجاح أي مؤسسة بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه باعتبار العنصر المؤثر، والفعال في استخدام الموارد المادية المتاحة لأن الرغبة في العمل تكمن في نفس الفرد، وتصيح مهمة الإدارة هي إثارة تلك الرغبة وتوجيه السلوك المترتب عنها في الاتجاه الذي يخدم المؤسسة، لذا وجب عليها البحث عن السبل والأدوات التي من خلالها يتم تأثير القوى الكامنة للأفراد التي تدفعهم لزيادة وتحسين أدائهم من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم، وهذا ما يؤدي الى حفاظ المؤسسة على عمالها ذوي المهارات وجذب موارد بشرية أخرى من البيئة الخارجية، ولا يأتي ذلك إلا من خلال منح الحوافز لتحقيق الأهداف المسطرة.

## المبحث الاول : ماهية الحوافز.

يجب أولاً معرفة وفهم سلوك الموظف داخل المؤسسة فهو يكرس جهده وطاقته لأجل انجاز عمله وبالمقابل على المؤسسة ان تضع ضوابط لتحفيزه وتوجيه الموظف لخدمة المنظومة ككل لذي سوف نتطرق في المبحث الاول لماهية الحوافز وأهميتها وعلاقتها بالدوافع والنظريات وعلى اي اساس يتم منح الحوافز.

## المطلب الاول : تعريف الحوافز وأهميتها.

### أولاً : تعريف الحوافز

تعرف الحوافز بأنها المحركات والمؤثرات الخارجية التي تستخدمها الادارة لإثارة دوافع الانجاز لدى الافراد العاملين<sup>1</sup>، وهي شعور خارجي لدى الفرد يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو سلوك معين يسعى من ورائه الى تحقيق اهداف محددة<sup>2</sup>، كما أنها تعتبر مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المؤسسة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية فردية أو جماعية ، إيجابية أو سلبية بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية، وتحقيق الفعالية من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة<sup>3</sup>.

ومما سبق نستطيع القول بأن الحوافز هي عبارة عن ركيزة اساسية في المؤسسة تلبى من خلالها حاجيات ومتطلبات الموظف بغرض تحقيق الاهداف.

<sup>1</sup> أحمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون، مبادئ ادارة الاعمال، ط1، الأساسيات والاتجاهات الحديثة مكتبة العكيان، الرياض، 2004، ص259.  
<sup>2</sup> علي محمد عبد الوهاب، إدارة الافراد "منهج تحليلي"، ط2، دون دار نشر، مصر، 1975، ص113.  
<sup>3</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات لحديقة في دراسات وممارسات الموارد البشرية، بدون طبعة، المكتبة العصرية، 2007، ص365.

## ثانيا : أهمية الحوافز

وتبرز أهمية الحوافز لكل من المؤسسة والعاملين فيما يلي<sup>1</sup>:

• **تحسين أداء العاملين** : ويتم ذلك من خلال مكافأة أولئك الذين حققوا مستويات عالية من الأداء،

حيث يؤدي ربط المكافأة بمستويات الأداء العالية الى تشجيع الافراد لمحاولة بلوغ هذه المستويات، ومثل هذا النظام يساهم في تحليل التفاوت في الأجور بين العاملين.

• **زيادة الانتماء** : حيث تشكل الاجور والحوافز بأنواعها (المادية والمعنوية) اساس العلاقة بين المؤسسة

الافراد العاملين فيها، فعملية ربط الحوافز بالأداء تشجع كل من الأداء والانتماء وتزيد من ادراك العامل للعدالة والانصاف كما ان نجاح نظام الحوافز يساهم في ارضاء العاملين عن اعمالهم ويزيد من انتاجهم وولائهم للمؤسسة حيث يتطلب ذلك مجموعة من المقومات الاساسية لنظام الحوافز والتي تتمثل في :

✓ دراسة ادارة العاملين

✓ اختيار مزيج من الحوافز المناسبة والفعالة

✓ تقديم نظام الحوافز بشكل واضح للعاملين واقناعهم بمزاياه

✓ التقييم المستمر للنظام، بما يضمن تقديمه لنفس المستوى من المزايا لكل من الادارة والعاملين.

• **توجيه السلوك**: اثبتت الابحاث والنظريات بأن نظم التعويضات والحوافز الى جانب كونها من أهم

مكونات نظام ادارة الموارد البشرية فإنها تعد اداة قوية في تحفيز وصياغة شكل السلوك المرغوب

لدى الافراد بما يكفل التحقيق الامثل لأهداف المؤسسة، اذ يحقق نظام الحوافز ما يلي:

✓ تحسين الأداء والاحتفاظ بالعمالة.

✓ جذب العدد الكافي والتنوعية المناسبة من العاملين وفي مرحلة لاحقة المحافظة عليهم.

<sup>1</sup> الأخضر صياحي ومحمد سلامة، مؤشرات القيادة الادارية الناجحة، الملتقى العلمي الدولي حول: أداء فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، يومي 10/11/2009، ص10.

✓ ايجاد احد اكثر الروابط المميزة بين العاملين والمؤسسة على الرغم من كون المكافآت تشكل جزءًا هامًا من التكلفة الكلية.

### المطلب الثاني: نظريات الحوافز

هناك العديد من النظريات التي تناولت موضوع الحوافز لكننا ارتأينا ان نقتصر اهمها وهي كالتالي:

#### 1. نظرية ماسلو للحاجات: من التحاليل الرائدة والتي تعد البداية العلمية والمؤسسة في دراسة الحوافز،

نظرية الحاجات للباحث "إبراهام ماسلو" والتي ركز فيها على مفهوم الحوافز وكيفية تحديدها على مفهوم الحاجات الانسانية، فالحوافز حسب هذه النظرية تتحدد من الدافعية وهذه الاخيرة هي عبارة عن قوى داخلية مركبة تدفع الفرد لأن يسلك تصرفا محددًا وهادفًا، فهي التي تمكنه من الانتقال من حالة اللاتوازن الى حالة التوازن بتحقيقه للهدف<sup>1</sup>، وفي هذا الصدد قسم ماسلو الحاجات الانسانية الى خمسة مجموعات رتبت في هرم وتدرجت من الحاجات الفيسيولوجية في قاعدة الهرم وهي الاكثر الحاحا الى حاجات تحقيق الذات في قمة الهرم وهي الاقل الحاحا ويقوم التحليل على النحو التالي:

- **الحاجات الفيزيولوجية** : تعمل هذه الحاجات اساسا للحفاظ على الفرد، والمحافظة عليه وعلى نوعه، وهي تمثل حد الكفاية بالنسبة للإنسان وهذه الحاجات هي الطعام والشراب والمسكن، الراحة، النوم، وغيرها فعند اشباعها يصل الفرد الى حد الرضا<sup>2</sup>.

- **الحاجة للأمن** : إن بمجرد أن يشبع الفرد حاجته الفيزيولوجية ينتقل الى حاجة الامن، والتي تتمثل في محاولة تأمين حياة الفرد وحمايته من اي خطر او حوادث تحدث له، وتفضيله للعمل في بيئة مستقرة؛

<sup>1</sup> عبد الفتاح بوخمحم، مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي، مجلة العلوم الانسانية، جامعة قسنطينة، عدد 15 جوان 2001، ص138.  
<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الافراد، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، سنة 1993، ص362.

أي انها تتلخص في توفير العناصر المادية التي تحمي الانسان من الضرر المادي والمعنوي، وكذلك حماية حاجاته الفيزيولوجية مما يولد له الشعور بالاستقرار والاطمئنان<sup>1</sup>.

- **الحاجات الاجتماعية:** عندما يتم اشباع الحاجات سألقة الذكر تبرز الحاجات الاجتماعية كحاجات مؤثرة على السلوك الانساني وتزداد أهميتها كدافع على هذا السلوك، وتتمثل الحاجات الاجتماعية في رغبة الفرد في وجوده بين الآخرين والاصدقاء، ورغبته في علاقات يحيطها الاعزاز والود كما تهتم الحاجات الاجتماعية الى محاولة كسب المزيد من المكانة الاجتماعية من خلال المركز والنفوذ داخل الجماعة التي ينتمي اليها كما أن زيادة الروح المعنوية الطيبة ولنماء القيادة بالإشراف الحسن كل هذه الامور تؤثر على اشباع الحاجات الاجتماعية.

- **الحاجة الى التقدير:** يتم التركيز على حاجة الفرد الى احترام الآخرين له واحساسه بالثقة في النفس والقوة والمقدرة والكفاءة ويمكن أن تلعب الجوائز والترقيات والالاقاب دورا هاما في اشباع حاجات التقدير<sup>2</sup>.

- **الحاجة الى تحقيق الذات:** إذا توفرت للفرد فرص لإشباع كل الحاجات فإنه قد لا يكون سعيدا بشكل كامل فقد تظهر عليه حالات توتر نفسي وعدم ارتياح وتراجع الى عدم القيام الفرد بأداء أعمال تناسب استعداداته وميولته الشخصية، فإن كان الفرد صاحب موهبة فإنه ينبغي أن يمارسها وتتضمن هذه الحاجات الى تحقيق الفرد لأهدافه<sup>3</sup>، والشكل التالي نرى فيه سلم ماسلو للحاجات الذي ذكرناه سابقا.

<sup>1</sup>بوزورين فيروز، دورة ادارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات لصغيرة والمتوسطة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2010/2009، ص81.

<sup>2</sup>محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، الاسكندرية، 2003، ص131.

<sup>3</sup>صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، ط2، الجامعة المفتوحة طرابلس، 1994، ص302.



الشكل رقم 01: سلم حاجيات لماسلو<sup>1</sup>

## 2. نظرية العاملين لفريدريك هيرزبيرغ: " Fredrik Hersberg "

الفضل في تأسيس هذه النظرية يرجع الى " فريدريك هيرزبيرغ" وزملاءه حيث توصلوا إلى أن لكل إنسان مجموعتين مختلفتين من الاحتياجات الانسانية وأنهما يؤثران على سلوك الفرد بطرق متباينة وقد وجدوا أن استياء الفرد ينتج عن عدم توفر بيئة صالحة ومناسبة للعمل كما توصلوا الى ان رضا الفرد عن عمل ما إنما يعود الى العمل ويرى " فريدريك" أن النسان لن يشعر بالرضا إلا إذا تحققت له جميع وسائل الاشباع المختلفة من عوامل صحية وبيئية ومادية هذا الاشباع يمنع الاستياء وشعور العامل بالتعاسة، ومحددات الرضا التي اصطلح على تسميتها (العوامل الحافزة) عي الانجاز والاعتراف والتقدير وطبيعة العمل والترقية وزيادة المسؤوليات وهذه العوامل الحافزة تعمل على تحريك جهود الافراد وزيادة نشاطهم وتحقيق أداء جيد مما ينعكس ايجابيا على تحقيق اهداف المؤسسة، اما محددات عدم الرضا اصطلح على تسميتها بالعوامل الوقائية وهي سياسة الادارة والاشراف والعلاقات الشخصية والراتب أو الأجر وظروف العمل والأمن الوظيفي والمستوى الاجتماعي وتعمل هذه العوامل الوقائية على مساعدة الفرد على الانتماء لعمله وان هذه العوامل تساعد على النمو النفسي السوي الذي يساهم بدوره في تحقيق الرضا الوظيفي ويتضح لنا من هاتين المجموعتين

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن، دار وائل للنشر، 2003، ص261.

من العوامل أن المجموعة الاولى وجودها يزيد من رضا الفرد لكن انعدامها لا يؤثر سلبيا على رضا الفرد وسميت هذه بالعوامل الدافعة، أما المجموعة الثانية من العوامل التي يمنع وجودها حالة عدم الرضا ولكنها لا تزيد من رضا الفرد واذا وجدت هذه العوامل سميت بالعوامل (الوقائية أي أن مجموعة العوامل الدافعة) الاولى ( مرتبطة بطبيعة العمل نفسه اما مجموعة العوامل الوقائية ) الثانية مرتبطة ببيئة العمل، فطبيعة هذه العلاقة بين المجموعتين من العوامل تمثل جوهر هذه النظرية ولذلك سميت بنظرية العاملين<sup>1</sup>.

3. **نظرية دافع الإنجاز والانتماء والنفوذ:** قام "ديفيد ماك كلياند" من خلال تجاربه بالتوصل إلى أن هؤلاء الافراد ذوي ميل ورغبة الى اتمام العمل بصورة جيدة خلافا للأفراد العاديين، ولقد اطلق على هؤلاء الافراد " ذوي الانجاز العالي " واستطاع ن يستنبط من هذه الدراسات أن هناك دافع الانجاز، كما يرى أن هناك ثلاث حاجات تحدث في اطار متماسك كله بدون تسلسل وهي موجودة فينا بدرجة مختلفة<sup>2</sup>.

أ- **دافع الانجاز:** ان الافراد المهتمين بالإنجاز لهم اهداف معتدلة فيها تحدي ويرغبون في السيطرة والعمل وحدهم، وقد دلت الابحاث التي قام بها صاحب هذه النظرية، ان الفراد ذوي المستوى العالي من الانجاز يتميزون بخصائص اهمها، انهم يرغبون في تحديد اهداف معتدلة بأنفسهم وفيها بعض التحدي، ويرغبون في العمل وحدهم بدلا من العمل الجماعي.

ب- **دافع الانتماء:** ان الافراد المهتمين بالانتماء حريصون على العلاقات لحميمة ويؤكد صاحب هذه النظرية على ان الذين لديهم حاجة كبيرة للانتماء ينالون الرضا والاشباع من خلال تأثير سلوكهم مع الغير.

<sup>1</sup> عارف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، مذكرة تدخل ضمن متطلبات تيل شهادة الماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، 2007، ص22-23.  
<sup>2</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، ط3، مصر، الاسكندرية، الدار الجامعة، 2003، ص145.

فالذين يشعرون بالحاجة الى الانتماء يختارون صدقاتهم اولاً ثم ينظرون الى موضوع الكفاءة والمهارة لتحقيق عمل او مهمة ما، بينما المهتمون بالإنجاز يختارون الاصدقاء و يقيمون العلاقات التي تمكنهم من تحقيق اهدافهم<sup>1</sup>.

**ج - دافع النفوذ:** إن الاشخاص المهتمين بالنفوذ حريصون على التأثير في الآخرين للحصول على المكانة بينهم واما الذين يشعرون بالحاجة الى القوة فانهم يختارون الذين لديهم حاجة كبيرة للقوة والنفوذ، وينالون الرضا والاشباع من خلال التأثير والنفوذ والسيطرة على الآخرين، فهؤلاء يدفعهم ويحثهم حافز الحصول على مراكز النفوذ والسيطرة والمكانة المرموقة الى العمل الجاد<sup>2</sup>.

**4. نظرية التوقع:** مؤسسها هو "فيكتور فروم" وتركز نظريته على عامل التوقع كأساس في حاجات ودوافع الانسان بالإضافة الى العوامل الداخلية والخارجية كمحرك للسلوك الانساني لذا فإن عنصر الترقب والتوقع لذي تقوم عليه هذه النظرية يعتبر عاملاً قوياً في دفع الانسان لاتخاذ سلوك معين أو الامتناع عنه فإذا توقع الانسان انه سيحصل على اشباع معين خلال فترة مستقبلية فإنه سيظل يعمل حتى يحقق هذه الرغبة أما إذا لم يتوقع الاشباع المطلوب من هذا السلوك لظروف معينة فإن ذلك قد يؤدي به الى الغاء هذا السلوك والتوقف عنه.

وتقوم نظرية التوقع على افتراض مفاده ان سلوك الفرد يعتبر مؤشراً على الدرجة التي يتوقع فيها ان هذا السلوك سيوصله الى الاهداف والنتائج في المستقبل فهي عملية توقعية بأن السلوك الحالي سيؤدي به الى نتيجة معينة في المستقبل<sup>3</sup>، ويقوم هذا النموذج على مسلمة هي ان رغبة الفرد في الاداء في اي وقت محدد تعتمد على اهدافه الخاصة وعلى ادراكه لقيمتها المسببة للأداء كوسيلة او طريقة لتحقيق هذه الاهداف.

<sup>1</sup> طارق السويدان محمد العدلوني، خماسية الولاء، ط1، دار ابن الحرم، لبنان، بيروت، 2004، ص37 1

<sup>2</sup> طارق السويدان محمد العدلوني، مرجع سبق ذكره، ص99

<sup>3</sup> عارف بن ماطل الجريد، مرجع سبق ذكره، ص34.

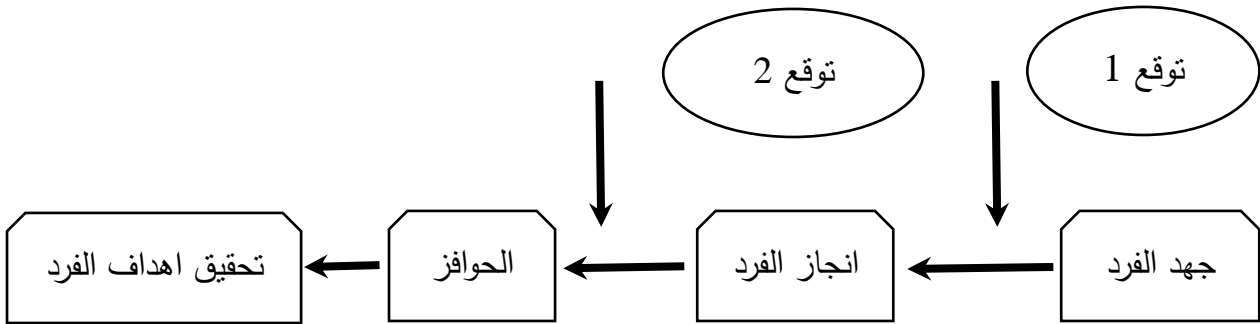
ويتوقف العمل على تفاعل اربعة عناصر هي<sup>1</sup>:

✓ جهد الفرد

✓ انجاز الفرد

✓ الحوافز

✓ تحقيق اهداف الفرد



الشكل رقم 02 : نموذج التوقع

### المطلب الثالث : أسس منح الحوافز وأنواعها

#### أولاً : أسس منح الحوافز

**1. الأداء:** يعتبر التميز في الاداء المعيار الاساسي، وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء

سواء كان ذلك في الكمية او الجودة او وفرة في الوقت والعمل، او وفرة في التكاليف، او وفرة في اي مورد آخر، ويعتبر الاداء فوق العادي او التميز في الاداء او الناتج النهائي للعمل اهم المعايير على الاطلاق لحساب

الحوافز<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>محمد سعيد انور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص275.

<sup>2</sup>احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، ط5، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2001، ص237-238.

**2. المجهود:** ان الجهد هو مقدار الطاقة العقلية والعضلية والنفسية التي يبذلها الفرد في وظيفته داخل المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، فقد يصعب قياس الاداء لأنه غير ملموس وواضح كما هو الحال في الاداء ووظائف الخدمات، او لان الناتج شيء احتمالي الحدوث حيث يستخدم هذا المعيار في تقييم اداء الاشخاص لأنه يعتبر من المحددات التي تمنح عل اساس الحوافز، حيث تعد مكافأة الجهد احد الاساليب التقليدية لتحفيز ادائهم ورفع منتوجهم ويتجلى هذا في المؤسسات التي يتسم فيها الاداء بالانخفاض فيحل الجهد المبذول محل الاداء كمعيار للتقييم حينها يصعب قياس الاداء بطريقة موضوعية ودقيقة<sup>1</sup>.

**3. الاقدمية:** ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير الى حد ما الى الولاء والانتماء والذي يجب مكافأته بشكل ما وهي تأتي في شكل علاوات في الغالب كمكافأة الاقدمية في الحكومة بشكل اكبر من العمل الخاص<sup>2</sup>.

**4. المهارة:** بعض المؤسسات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو أدنى أو براءات أو إنجازات أو دورات تدريبية، وكما نلاحظ فإن هذا المعيار الاخير محدود جدا ولا يساهم الا بقدر ضئيل في حساب حوافز العاملين<sup>3</sup>.

### ثانيا : انواع الحوافز

هناك عدة انواع للحوافز وكل نوع يستند الى يبرز جانب معين من حيث الموضوع والأثر والأطراف وسنذكرها كالتالي:

<sup>1</sup>محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص367.

<sup>2</sup>جوادي حمزة، الحوافز المادية المعنوية وأثرها على الروح المعنوية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، 2006/2005، ص38.

<sup>3</sup>الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، 2013/2012، ص52.

## 1. الحوافز من حيث موضوعها:

بموجب هذا التقسيم فإن الحوافز تنقسم الى نوعين هما: الحوافز المادية والمعنوية

### أ. الحوافز المادية:

تعطى هذه الحوافز للعاملين بشكل فردي او جماعي، فقد يتم اعطاء حافز مادي لعامل ينتج كمية اكبر من الكمية التي حددتها له الادارة وهذا ما نادى به تايلور في نظام القطعة وما نادى به جانث في فكرة المهمة والعلوة، وقد يتم مثلا منح الحوافز المادية لكافة العاملين في المؤسسة على شكل زيادة دورية نتيجة الارتفاع تكاليف المعيشة او اعطائهم نسبة من الارباح التي حققتها المؤسسة تقديرا منها لا مجهودات التي بذلوها في تحقيق الارباح ومن مزاياها تؤدي الى ازكاء روح المنافسة بين العاملين لزيادة الانتاجية ومن اهم عيوبها قد تؤدي الى ارهاق العاملين<sup>1</sup>، وتتمثل الحوافز المادية فيما يلي :

- **الأجر الاساسي:** هو محفز فريد لأنه قادر على اشباع كل من الحاجات الدنيا الفيزيولوجية

والحاجة الى الامن كما انه يشبع ايضا الحاجات العليا مثل تحقيق الذات والاعتراف بالجهود المميزة والاحترام<sup>2</sup>.

- **العمولات:** ويتمثل مثل هذا النظام مع الوظائف البيعية والمحصلية (بالأخص محصلية الديون)

حيث يحصل البائع او المحصل عن نسبة مئوية من الصفقات والمبيعات التي يحققها، أو يحصل على نسبة

مئوية من الديون التي يحصلها واحيانا يصل الامر على بعض المناصب الادارية، حيث يمكن ان يسمح لهم

بالحصول على عمولات في الصفقات التي يعقدونها مع شركات اخرى<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>الاخضر صياحي ومحمد سلامة، مرجع سبق ذكره، ص11.

<sup>2</sup>ياسر أحمد عريبات، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط1، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص316.

<sup>3</sup>أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص244.

- المشاركة: وهي تنقسم الى:

\* المشاركة في الارباح: ويستفيد منها غالبية العاملين في المنظمة، وهي عبارة عن استقطاع نسبة ( لتكن 10%) من ارباح الشركة ثم توزيعها على العاملين ويتم التوزيع حسب المرتب، او الدرجة او المستوى الإداري او كفاءة الأداء، أو اكثر من اساس واحد، ويتم التوزيع نقدا، مرة واحدة، او تقسيمها على عدة مرات في السنة<sup>1</sup>.

\* المشاركة في الادارة: بمعنى اتاحة الفرصة اما المرؤوسين للاشتراك في تحليل المشكلات واتخاذ القرار، وهذا اسلوب من الأساليب الحديثة يراد الوصول من خلالها الى هدفين رئيسيين هما:

✓ رفع الكفاءة الانتاجية وكسب طرق العمل ورفع درجة رضا العاملين وتنمية مهاراتهم.

✓ توفير جو الحرية والانفتاح، الصراحة في مناقشة المشكلات وتقريب وجهات النظر وتبادل

المعلومات<sup>2</sup>.

- المكافآت: تعتبر المكافآت حافزا مهما لكثير من المؤسسات لكبار المتخصصين أو الفئات الادارية فيها وذلك بناء على الاداء العام للمؤسسة، ويقاس هذا الاداء العام بالأرباح عادة وبكميات الإنتاج والمبيعات، والنسبة المثالية للمكافآت وهي التي تتراوح ما بين 25% الى 55% من نتائج المؤسسة ويتدخل المستوى الاداري في تحديد المكافأة<sup>3</sup>.

- العلاوة: هي قيمة مالية متغيرة تحدد بنسب الأجر القاعدي قد تتدرج في الراتب أو تدفع للموظف بشكل مستقل وهي تستخدم في حالة تحقيق انجاز افضل من الطبيعي<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص249.

<sup>2</sup> عيد الوهاب علي محمد، السلوك الانساني في الادارة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1975، ص172.

<sup>3</sup> أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص251.

<sup>4</sup> جابر بوكثير، فعالية نظام تحفيز العاملين لدى الادارة العمومية الجوائية وفق نظريو ماسلو، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد7، جامعة الوادي، 2014، ص115.

### ب. الحوافز المعنوية:

هي اشياء غير مادية تقدمها المؤسسة وأكثرها شيوعا هي فرص التقدم وفرص التعلم والابداع وفرص التكريم والتقييم وفرص الانتماء الى جماعات جذابة والى غير ذلك من المحفزات الغير ملموسة ولكنها مهمة للكثير من العمال، الذين هم في حاجة لدفع قدرتهم الى الابداع والتحسين المستمر في اعمالهم التي يكلفون بها<sup>1</sup>، وهي الحوافز التي تتكفل بإشباع الحاجات المعنوية للأفراد بحيث ان الحوافز المادية لا تكفي وحدها على تحفيز الافراد وكسب رضاهم، بحيث يجب اشباع حاجات الفرد المادية والمعنوية بشكل متكامل<sup>2</sup>.

للحوافز المعنوية آثار واضحة واهمية بالغة في دفع العاملين لا تقل عن الآثار والاهمية التي تحققها الحوافز المادية، وهناك بعض المؤسسات التي تلجأ لاستخدام الحوافز المعنوية الى الحوافز المادية، مما يتيح لها فرصة لتحقيق أهدافها بكل كفاءة اعلى مما لو استخدمت الحوافز المادية وحدها وتتمثل الحوافز في الترقية وتقدير جهود العاملين واثراك العاملين في الادارة وضمان استقرار العمل وتفويض الصلاحيات<sup>3</sup>.

**- التوافق المهني:** هو قدرة الفرد على أن يتكيف تكييفاً سليماً وأن يتلاءم مع بيئته الاجتماعية او المادية او المهنية او مع نفسه، ومن هذا التعريف نجد ان عملية التوافق هي محاولة الفرد في ان تكون له القدرة على استجابات متنوعة تلائم المواقف المختلفة وتنجح في تحقيق دوافعه<sup>4</sup>.

**- المشاركة في اتخاذ القرارات:** ان ضرورة مشاركة الافراد والجماعات في عمليات اتخاذ القرارات في المؤسسات لها العديد من النتائج والاثار الايجابية التي تترتب على مشاركة الافراد مثل زيادة الانتاج، وتحسين نوعيته وتحسين الأداء، والرضا الوظيفي وتقدير الذات، والتعاون وتعزيز الالتزام بأهداف المؤسسة

<sup>1</sup>سعاد نايف بنوطي، ادارة الموارد البشرية " ادارة الافراد " ، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص356.

<sup>2</sup>أمين عزري، أثر الحوافز المادية على رضا العاملين، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة ورقلة، 2002 / 2003، ص26.

<sup>3</sup>عازي حسب عودة الحلابية، أثر الحوافز في تحسين الاداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الاردن، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، 2013، ص14.

<sup>4</sup>بوعطيط سفيان، طبيعة الاشراف وعلاقتها بالتوافق المهني، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، 2007/2006، ص72.

## الفصل الأول ..... الخلفية النظرية للحوافز وارتباطها بتحسين الأداء

وتقليص دوران العمل والتغيب، وتحسين الاتصالات الفعالة، والمشاركة في اتخاذ القرارات تعزز الشعور بالانتماء للمؤسسة وحياء العمل الايجابية من خلال تحقيق حاجات الاستقلالية والمسؤولية المادية للفرد، والمشاركة تؤدي الى انتاجية أعلى<sup>1</sup>.

- **ضمان العمل واستقراره:** الضمان والاستقرار في العمل الذي توفره الادارة للعاملين في محيط العمل يعتبر حافزا له اثر كبير في معنوياته، وبالتالي على مستوى أدائهم، لان العمل المستقر يكفل دخلا ثابتا للفرد يؤمن له ظروف عيش كريمة<sup>2</sup>.

- **الترقية:** تعرف الترقية بأنها عملية اعادة تخصيص الفرد على وظيفة ذات مستوى اعلى، وعادة ما تنطوي مثل هذه الوظيفة على واجبات، مسؤوليات، سلطات اكبر واكثر صعوبة من واجباته ومسؤولياته في الوظيفة السابقة، كما انها عادة قد ترتبط بالزيادة في الرواتب أو الاجر<sup>3</sup>.

- **التدريب:** ان استمرارية البقاء والنمو والتطور وتحقيق انتاجية عالية وتحقيق الاهداف بكفاءة وفعالية للمؤسسات بما يتلاءم والتغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية، مرتبطا باستمرارية التعليم، والتدريب والتوجيه. ويمكن تعريف التدريب على انه " النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات، التي تجعله قادرا على مزاولة عمله<sup>4</sup> ".

- **توفير الصحة والسلامة المهنية:** تعرف الصحة المهنية على انها خلو العاملين من الامراض البدنية والنفسية ذات الصلة بعملهم<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> <http://www.hrdiscussion.com/hr49380.html>, 02mars2015, h13:58  
<sup>2</sup> علاء خليل محمد العكش، نظام الحوافز والمكافأة واثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات لسلطة الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع، الجامعة الاسلامية غزة، 2007، ص12.  
<sup>3</sup> نادر أحمد ابو شيخة، ادارة الموارد البشرية، ط1، دار الصفاء، الاردن، 2000، ص144.  
<sup>4</sup> الطاهر الوافي، مرجع سبق ذكره، ص35.  
<sup>5</sup> جابر بوكثير، مرجع سبق ذكره، ص116.

## 2 الحوافز من حيث أثرها:

وهنا نجد حوافز ايجابية وحوافز سلبية وهي كالآتي:

أ. **الحوافز الإيجابية:** هي تلك الحوافز التي تنمي روح الابداع والتجديد في العمل<sup>1</sup>، ومن امثلة الحوافز

الايجابية التي استخدمت على نطاق واسع في المؤسسات هي :

- الحوافز النقدية.

- الامن والاستقرار في العمل.

- المدح والثناء والتقدير.

- المنافسة.

- المعرفة والابلاغ بالنتائج.

- المشاركة.

وتستخدم الحوافز المادية والاستقرار الوظيفي في كثير من الاحوال، حيث تقترض الادارة انهما يشكلان

ما يتوقعه الافراد من العمل، ولكن الحوافز غير المالية كالثناء والمدح والتقدير والمعرفة او الاخبار بالنتائج

والمشاركة لا ترقى الى مستوى الحوافز المالية كالأجر والاستقرار الوظيفي، ولكنها تستخدم بفعالية كحوافز مكمله

للموافز المالية ولحفز السلوك في الاتجاه المرغوب نحو الاهداف سواء بالنسبة لفئة الادارة او العاملين<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>مهدي حسن زويلف، ادارة الافراد، بدون طبعة، دار مجدي لطباعة والنشر، 1993، ص276.

<sup>2</sup>عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي ادارة الافراد، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 1993، ص367.

ب. **الحوافز السلبية:** هي الحوافز التي لا يرغب الفرد في الحصول عليها وينظر إليها كعقوبة وبالتالي يحاول

تجنبها مثل الحسم والفصل من الخدمة والانذار والقسوة من قبل المسؤولين والتعب والإرهاق وعدم الاحترام

والتقليل من الشأن والاحساس بعدم الأهمية، وحتى يؤدي الحافز السلبي دوره لابد من توفر الشروط التالية:

✓ أن يكون الحافز مسلوبا للخطأ المرتكب، بحيث لا يكون اكثر من الخطأ المرتكب فيصبح وكأنه انتقام للعاملين.

✓ أن يكون متزامنا من حيث وقوع السلوك غير المرغوب به لكي لا يؤدي إلى ارتكاب الخطأ من قبل الآخرين او تكراره مرة أخرى من قبل مرتكبي الخطأ.

✓ أن يكون بمثابة ضمان لجودة العمل وحماية للعاملين من عبث المفسدين.

### 3. الحوافز من حيث اطرافها:

بموجب هذا التقسيم فإن الحوافز تنقسم إلى نوعين هما: الحوافز الفردية والحوافز الجماعية.

#### أ. الحوافز الفردية:

وهي الحوافز التي تركز على إيجاد روح التنافس الفردي، وهي التي تمنح لفرد معين لمضاعفة الأداء،

أو كمكافأة على إنتاجه المتميز، ويؤدي هذا إلى خلق جو من التنافس بين الأفراد وعرفت أيضا بأنها"

هي ما يحصل عليه الفرد وحده نتيجة إنجاز عمل معين، ومن أمثلتها الترقيات، العلاوات التشجيعية<sup>1</sup>، تختص

الحوافز الفردية بأفراد محددين في المؤسسة، ومثال على ذلك تقديم مكافأة لأفضل موظف، خطاب شكر لأفضل

شخص منتج، الموظف المثالي او موظف الشهر أو رجل العام<sup>2</sup>، ومن أهم مزايا الحوافز الفردية، أن الفرد يمكنه

أن يلمس العلاقة بين الأداء والمكافآت، على عكس من هذا فإن هذه العلاقة واضحة في حالة المكافآت

<sup>1</sup> جاد الله محمود فؤاد، أثر الحوافز في رفع كفاءة العاملين، مجلة التنمية الادارية، العدد56، 1997، ص55.

<sup>2</sup> احمد عبد الرحمان الشميمري وآخرون، مرجع سابق ذكره، ص277

## الفصل الأول ..... الخلفية النظرية للحوافز وارتباطها بتحسين الأداء

على مستوى الجماعة او المؤسسة<sup>1</sup>، وهذا النوع من الحوافز يكون ناجحا في الحالات التي يتمتع بها الفرد باستقلال في الأداء على الآخرين، والتي يمكن قياس مساهمته الفردية المباشرة، وأنسب انظمة الحوافز التي تقدم له هي:

- **الحوافز بالوقت:** وهذه الحوافز تتم على أساس أن يدفع للعامل مكافأة او نسبة معينة بالإضافة إلى أجره العادي، وهذا إذا زاد إنتاجه عن الإنتاج العادي أي إذا انتج الحد المقرر من الوحدات في أقل من الوقت المحدد لإنتاجها وهذه الطريقة تعتبر حافزا قويا للعامل على السرعة في إنجاز العمل المطلوب منه حتى يحصل على المكافأة، وهذا يتطلب تحديد الوقت المقرر بدقة وعناية<sup>2</sup>.

- **الحوافز بالقطعة:** تعني هذه الطريقة أن الحافز الذي يحصل عليه العامل يتحدد بحسب كمية الإنتاج او القطع المنتجة بحيث يكافئه على الزيادة عن هذه الكمية، ومن عيوب هذه الطريقة صعوبة تحديد حجم الإنتاج النمطي، كما تحتاج هذه ال إلى قياس مستمر للكمية المنتجة من العمل<sup>3</sup>، الحافز الذي يحصل عليه العامل من خلال طريقة الحوافز بالقطعة يكون كما يلي:

\* **في حالة أجر القطعة الموحدة:** في هذا النظام يتم دفع الأجر موحد للفرد عن كل قطعة أو وحدة ينتجها العامل مقدما وذلك حسب المعادلة التالية:

الأجر للوحدة \* عدد الوحدات التي انتهى منها العامل خلال فترة المحاسبة

وهذا بعد حصر إنتاج العامل، وذلك في نهاية اليوم أو الأسبوع او الشهر<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> http://www.hrdiscussion.com/hr49378.htm, le 04avril 2016, h14:24  
<sup>2</sup> صلاح البيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص10.  
<sup>3</sup> http://www.hrdiscussion.com/hr95318.html, le 04mars 2015, h14:16  
<sup>4</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، عبد الغفار حنفي، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية للنشر، 2000، ص382.

\* **حالة الأجر المتغير:** يعتمد هذا النوع على تحديد سعرين للقطعة المنتجة وذلك بإعطاء سعر معين للوحدة المنتجة والتي تدفع للعامل إذا بلغ إنتاج معياري محدد من طرف الإدارة، فإذا تعداه فإن الإدارة تحدد سعر للوحدة يقل عن السابق، ومن ثم تستفيد المؤسسة وتخفض تكلفة الإنتاج الوحدة المنتجة بعد أن يصل الإنتاج حده القياسي، وفي رؤيا أخرى الحوافز الفردية هي التي توجه إلى فرد واحد تشجعه وتغريه لزيادة أداءه ومن أمثلتها:

- تخصيص جائزة لموظف الشهر .

- تخصيص جائزة لأفضل موظف في الدائرة.

- إعطاء هدية لأفضل موظف في القسم.

ويمكن أن نخلص إلى أن الحوافز الفردية هي الحوافز المتنوعة السابقة الايجابية أو السلبية المادية او المعنوية التي قد توجه لفرد واحد بسبب أداءه المنخفض أو إهماله عندما يكون الحافز سلبيا، والحوافز الفردية قد تكون إيجابية أو سلبية مادية أو معنوية فيأخذ العامل مكافأة تشجيعية نظير عمله الممتاز، ويحصل على تقدير رئيسه في صورة ثناء أو خطاب شكر أو اشتراك في اتخاذ قرارات أو حل مشكلة معينة، وتوجد الحوافز الفردية لإشباع مجموعة من الحاجات عند الفرد سواء كانت نفسية أو اجتماعية أو مادية<sup>1</sup>.

### ب. الحوافز الجماعية:

هذه الحوافز تركز على العمل الجماعي، والتعاون بين العاملين ومن أمثلتها المزايا العينية، والرعاية الصحية، والرعاية الاجتماعية التي قد توجه إلى مجموعة من الأفراد العاملين في وحدة إدارية، أو قسم واحد أو إدارة واحدة لحفزهم على تحسين ورفع كفاءة الإدارة والانتاجية فقد تصرف المكافأة التشجيعية لفريق من العاملين مقابل

<sup>1</sup> <http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=310198>, 16mars2015, h14:9

## الفصل الأول ..... الخلفية النظرية للحوافز وارتباطها بتحسين الأداء

قيامهم جميعا بعمل مشترك، وهنا توزع المكافأة عليهم بنسب معينة طبقا لدرجة مساهمة كل منهم في تحقيق الهدف، ومن أهداف الحوافز الجماعية ما يلي<sup>1</sup>:

- ✓ إشباع حاجة الانتماء والولاء.
- ✓ زيادة التعاون بين الافراد.
- ✓ تقوية إثارة المنافسة والرغبة في تحقيق المصلحة العامة.
- ✓ الروابط بين أعضاء الجماعة الواحدة.
- ✓ تقريب التنظيم غير الرسمي من الإدارة.

<sup>1</sup> عارف بن ماطل الجريد، مرجع سابق ذكره، ص25.

## المبحث الثاني: أسس إعداد نظام حوافز فعال

لكي يكون نظام الحوافز ناجحا وفعالا يجيب توفر عدة عناصر فمن هنا سوف نتطرق في المبحث إلى كل من متطلبات البنية الأساسية لوضع نظام الحوافز والعوامل المؤثرة فيه وقواعد وخصائصه ومراحل تصميمه، بالإضافة إلى تقييم نظام الحوافز.

### المطلب الأول: متطلبات البنية الأساسية لنظام الحوافز

سننتظر في هذا الجزء إلى ركائز والمتطلبات الأساسية التي يجب توفرها في نظام الحوافز وأهم العوامل المؤثرة فيه.

#### أولاً: متطلبات البنية الأساسية لنظام الحوافز

تتمثل متطلبا البنية الأساسية لنظام الحوافز في مجموعة من النظم الفرعية والتي تشكل الركائز الأساسية للحوافز وهي<sup>1</sup>:

#### 1. الهيكل التنظيمي وهيكل العمال: يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات الرسمية والأدوار المختلفة لشاغلي

الوظائف ومستوى التفاعل بين العاملين، ويفيد تحليل هيكل القوى العاملة في تحديد الخلل أو التوازن في الهيكل التنظيمي والتعرف على الخصائص النوعية للعاملين وتأثير على نظام الحوافز المطبقة.

#### 2. نظام الأجور والمرتبات: والمقصود به نظام الأجر الأساسي الذي يتم تحديده على أساس تقييم الوظائف،

ويعكس هيكل الأجور في المؤسسة الفروق في خصائص الوظائف داخل المؤسسة وكذلك التفاعل بين العرض والطلب في سوق العمل.

<sup>1</sup>مرمات نبيلة، فعالية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009/2008، ص58.

**3. وصف الوظائف:** يهدف توصيف الوظائف إلى توفير البيانات الأساسية عن الوظائف من خلال بيان

مكتوب باسم... بطاقة الوصف الوظيفي، والتي تحدد واجبات شاغل الوظيفة والظروف التي يمارس فيها وظيفته والمؤهلات والخبرات المطلوبة في شاغل الوظيفة، ومعايير أداء الوظيفة وظروف العمل.

**4. النظام الفني:** يتعلق بالأساليب الانتاجية المطبقة في الصناعة والذي يفيد في التعرف على طرق وإجراءات

العمل وتدفق العمليات من خلال دراسة الزمن والحركة، حيث إن ذلك له علاقة باختيار نظام الحوافز المناسب للتكنولوجيا المستخدمة.

**5. نظام تقييم الأداء:** يهدف تقييم الأداء إلى التعرف على إنتاجية الفرد وسلوكه الوظيفي وذلك بمقارنة الأداء

الفعلي بالأداء المستهدف أو المعياري، وتستخدم نتائج تقييم الأداء في عدة مجالات منها الترقية والنقل والتحفيز المالي<sup>1</sup>.

**6. ممارسات إدارية ناضجة:** تتعلق بتوفير كل العوامل المؤثرة في أداء الفرد وهي من مسؤوليتها وبحيث

تمكن للفرد أن يتحكم في عمله ويحقق الأداء الأفضل إذا أراد.

**7. تحديد حاجات ودوافع العمل للعاملين لديها:** أي تحديد لماذا يعملون وماذا يحركهم، فهل يعملون

من أجل المال المتوفر حالياً والاستفادة منها في تحفيز العاملين لديها.

**8. تحديد قائمة الحوافز التي تقرر استخدامها:** بمعنى التي تستطيع توفيرها واختيارها والتي تقرر استخدامها.

**9. القيام بكل ذلك للفئات المختلفة من العاملين:** فتحيز المدراء يختلف عن تحفيز الخبراء والموظفين العاديين،

ولذا تحتاج الكثير من الاعمال الكبيرة الى عدد من الانظمة.

<sup>1</sup> بوزورين فيروز، مرجع سابق ذكره، ص101.

## الفصل الأول ..... الخلفية النظرية للحوافز وارتباطها بتحسين الأداء

بالإضافة الى هذه المتطلبات تجدر الإشارة الى ان عملية التحفيز لا يمكن ان تتجح الا اذا توفرت الموائمات الآتية والتي يمكن ابرازها كما يلي<sup>1</sup>:

✓ **الفرد والوظيفة:** أي تتناسب قدرات ومعارف الفرد مع المتطلبات الوظيفية، وهنا يأتي دور التصميم.  
✓ **الوظيفة والمؤسسة:** أي ان تكون الوظيفة والهيكل الوظيفي جزء حيوي وجوهري في هيكل المؤسسة وليست وظيفة هامشية، فمهما حاولت المؤسسة من استخدام واساليب التحفيز لا تتجح اذا كانت الوظيفة غير مهمة لدى الفرد.

✓ **الفرد والمؤسسة:** أي ان تتكامل اهداف الفرد او اهداف المؤسسة.  
✓ **المؤسسة والبيئة:** أي ان تتكيف المؤسسة لمتطلبات بيئة عملها ومنها متطلبات مواردها البشرية.  
✓ **الفرد والموقف:** أي ان يمتلك الفرد القدرة على ادراك طبيعة موقف العمل ويستوعب متطلباته لكي يسلك بما يتناسب مع الموقف.

### المطلب الثاني: قواعد وخصائص نظام الحوافز

#### اولاً: قواعد نظام الحوافز

يبني نظام الحوافز على عدة قواعد يجب احترامها والاهتمام بها، حتى يحقق النظام فعاليته وتتمثل فيما يلي<sup>2</sup>:

**1. وضوح الاهداف والغاية:** يجب ان يحدد بوضوح نظام الحوافز على المدى القصير والمدى البعيد بحيث

تسعى جميع الاطراف، الفرد، الجماعة، و المؤسسة الى تحقيقه.

**2. المساواة والعدالة:** يجب ان يتسم نظام الحوافز بالعدالة، ومن ثم فلكل فرد الحق في أن يتقاضى نصيب

متساوي من الحوافز مادام قد التزم بالأسس المعايير المحددة.

<sup>1</sup>باجة حميد، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة البوية، 2014/2013، ص31.

<sup>2</sup>باجة حميد، مرجع سبق ذكره، ص35.

## الفصل الأول ..... الخلفية النظرية للحوافز وارتباطها بتحسين الأداء

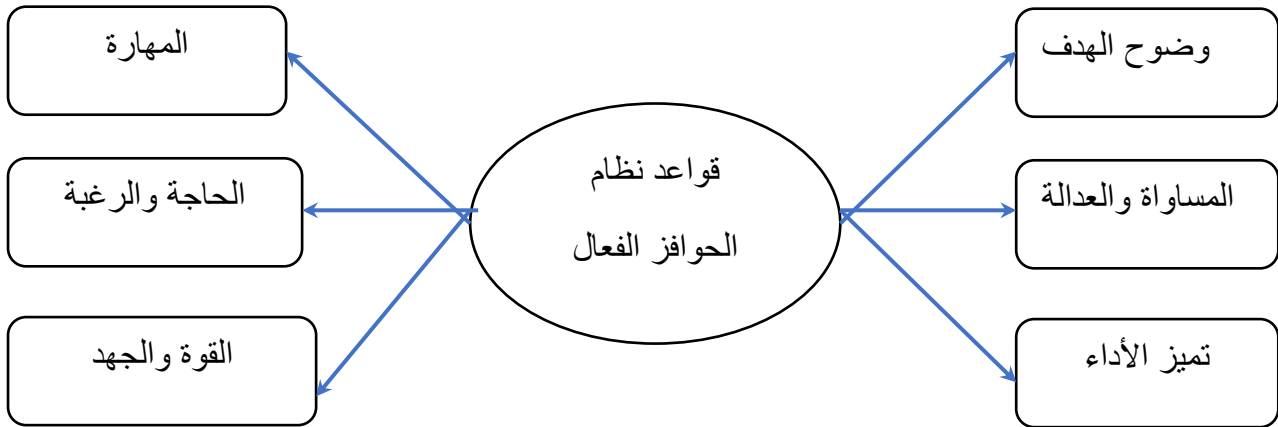
**3. تمييز الاداء:** يعد من اهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز، إذ يجب ان تزيد كمية الاداء وجودتها وتنخفض تكلفة الانتاج أو وقته، حتى يتم حساب الحوافز.

**4. القوة والمجهود:** يتم توزيع الحوافز وفق قدرة الشخص أو الجماعة على انتزاع جزء من مجموع الحوافز ومع مراعاة أن الحوافز تمنح في الغالب على النتائج إلا اذا فرض الاخذ بالوسائل والاسباب والمجهود المبذول.

**5. الحاجة والرغبة:** يتم توزيع الحوافز على الفراد وفق حاجاتهم ورغباتهم، وكلما زادت حاجة الفرد للحوافز زادت حصته، فالأفراد في بداية حياتهم الوظيفية تزداد اهمية الحوافز المادية بالنسبة لهم في حين تزداد اهمية الحوافز المعنوية للأفراد في المستويات الادارية.

**6. المهارة والابتكار:** تهتم بعض المؤسسات بتخصيص حوافز للأفراد الذين يحصلون على شهادات أعلى أو براءة اختراع أو دورات تدريبية أو الذين يقدمون أفكارا وحلولا ابتكارية لمشكلات العمل والادارة.

والشكل التالي يوضح قواعد نظام الحوافز:



الشكل 03: قواعد نظام الحوافز الفعال.

## ثانيا: خصائص نظام الحوافز

يجب أن يتسم نظام الحوافز بمجموعة من الخصائص نذكر منها<sup>1</sup>:

**1. القابلية للقياس:** يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والإنجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده.

**2. إمكانية التطبيق:** ويشير هذا إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام.

**3. الوضوح والبساطة:** لا بد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه، والاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقه وحسابه.

**4. التحفيز:** يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الافراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة اقبالهم على تعديل السلوك، وتحقيق الاداء المنشود.

**5. المشاركة:** يفضل ان يشارك العاملون في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم بما يؤدي لتحمسهم، وزيادة اقناعهم به والدفاع عنه.

**6. تحديد معدلات الأداء:** يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة وموضوعية للأداء، ويجب ان يشعر الافراد بان مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات.

<sup>1</sup> باجة حميد، مرجع سابق ذكره، ص37،38.

**7.القبول:** يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الافراد المستفيدين منه، وإلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة.

**8.الملاءمة:** تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد في مداخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية والأعمار والحاجات الانسانية، والكميات والارقام والجودة، وغيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز.

**9.المرونة:** يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام الا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييرها إذا استدعى الأمر ذلك.

**10.التوقيت المناسب:** تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل أو التصرف.

### **المطلب الثالث: مراحل تصميم نظام الحوافز وتقييمه**

لكل مؤسسة أساسيات ومراحل لتصميم نظامها وكيفية تنظيمها

#### **أولاً: مراحل تصميم نظام الحوافز**

لكي يصمم نظام الحوافز يجب مراعاة واتباع المراحل الآتية:

**1.مرحلة تحديد هدف النظام:** تسعى المؤسسات الى أهداف عامة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام الحوافز أن يدرس هذا جيداً، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز، وقد يكون هدف هذا النظام تعظيم الأرباح أو تخفيض التكاليف أو تشجيع الافكار الجديدة او غيرها من الاهداف، ولتحقيق

## الفصل الأول ..... الخلفية النظرية للحوافز وارتباطها بتحسين الأداء

هذا الهدف فإنه يجب تقسيمه الى أهداف جزئية بمعنى ضرورة التسلسل من الاعلى الى الاسفل، وذلك داخل كل وحدة تنظيمية انتقالاتا من الادارات العامة الى الاقسام وصولا حتى المساهمة الفردية لكل شخص في تحقيق هذه الأهداف<sup>1</sup>.

### 2.دراسة الأداء: وتسمى هذه الخطوة الى تحديد وتوصيف الاداء المطلوب كما تسعى الى تحديد طريقة قياس

الاداء الفعلي وان تحديد وتوصيف الاداء يستدعي ما يلي:

- وجود وظائف ذات تصميم سليم وان تكون الوظيفة واضحة ومفهومة المعالم وذات عمليات ونواتج واضحة.
- وجود عدد سليم من العاملين: فلا تكون الأعداد اكثر ولا اقل مما يجب في المؤسسة.
- وجود طرق عمل سليمة: ويعني هذا وجود لوائح وخطوات كاملة للعمل وأساليب للأداء والاتصال.
- وجود ظروف عمل ملائمة والذي يعني إن مكان العمل يسهل الاداء وذلك من حيث التجهيزات و الادوات والإضاءة وغيرها.

### 3.تحديد ميزانية الحوافز: ويقصد بها ذلك المبلغ الاجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا

النظام، ويمكن التفريق هنا بين نوعين من ميزانيات الحوافز وذلك بالنظر الى حجم الحوافز ذاتها:

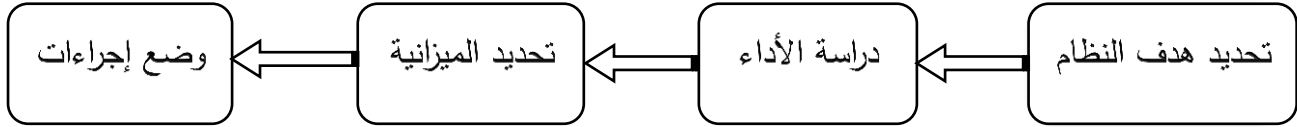
- أ. ميزانية ثابتة: وفيها يتحدد مبلغ ثابت ومعروف مسبقا، وهي تتحدد وفقا للخبرة السابقة للمؤسسة وحجم ميزانية الأجور، ومدى كفاية الاجور، وأهمية الحوافز لزيادة الانتاج.
- ب. ميزانية مرنة: وفيها تكون الميزانية متغيرة وغير محددة سلفا وذلك حسب أرقام الارباح أو المبيعات أو الانتاج وعلى هذا فإن ميزانية الحوافز تمثل نسبة مئوية من شيء يتغير.

<sup>1</sup>بوزورين فيروز، مرجع سبق ذكره، ص103.

**4. وضع إجراءات النظام:** وهنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة وهي تعني بتسجيل

الأداء وأنواع الحوافز والجوائز وتوقيت تقديم الحوافز<sup>1</sup>، والشكل الموالي يوضح مراحل وخطوات تصميم نظام

الحوافز:



الشكل رقم 04: مراحل تصميم نظام الحوافز

### ثانيا: تقييم نظام الحوافز:

هناك ثلاث مؤشرات رئيسية لتقييم نظام الحوافز، والتي يجب أن تحظى بالعناية الفائقة وأت تؤخذ بعين

الاعتبار قبل وبعد تطبيق هذا النظام ونذكر منها ما يلي<sup>2</sup>:

**1. مؤشر الأداء:** يستخدم لتقييم أثر النظام على أداء العاملين، مع افتراض ثبات العوامل الأخرى، فإنه بقدر

ما كان نظام الحوافز المعتمد مؤثرا على الأفراد فإن ذلك سيظهر بشكل واضح على مستوى الأداء الذي يحققونه.

**2. مؤشر تكلفة العمل بالنسبة للوحدة:** فبقدر ما تمكن نظام الحوافز من تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة

او تحقيق استقرار في تكلفتها، فإن هذا النظام فعال وكفاء.

**3. رضا العاملين:** تمثل درجة رضا العاملين على نظام الحوافز المطبق أحد أهم المعايير لقياس مدى نجاح

هذا النظام، فلا فائدة من تطبيق نظام حوافز دقيق منظم ومصاغ بأسلوب علمي مادام غير مرغوب فيه

من طرف العاملين، لذا لابد من الإدارة أن تضمن توفر القبول والقبول والقبول بنظام الحوافز من قبل العاملين

في المؤسسة.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط5، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2001، ص256.

<sup>2</sup> باجة حميد، مرجع سابق ذكره، ص39.

### المبحث الثالث: علاقة نظام الحوافز بالأداء

للأداء أهمية كبيرة في المؤسسة فكلما تطور المورد البشري واكتسب الخبرة نجد ان هناك أثر للتغيير، وفعالية في الأداء الذي ترى نتائجه في مخرجات المؤسسة ومدى الوصول للأهداف مع الادارة الجيدة للأفراد والعاملين داخل وخارج المؤسسة، ومن هذا المنطلق يتم منح الحوافز التي بدورها تقيم القدرات ويبني بها التخطيط ونجد الابتكار ويخلق الابداع والارتقاء بالمؤسسة.

### المطلب الأول: تعريف الأداء ومكوناته

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمؤسسات بشكل عام، لأنه يسهم في تطورها

#### أولاً: تعريف الأداء

يمكن أن نعرف الأداء على أنه قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما والحكم على قدرته واستعداده للتقدم، كما انه لم يتبلور كوظيفة منظمة متخصصة إلا منذ عهد قريب<sup>1</sup>، ويقصد به أيضاً مخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام الى تحقيقها، وهو يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أن المفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنظمة الى تحقيقها<sup>2</sup>.

#### ثانياً: مكونات الأداء

نظراً لارتباط مفهوم الأداء بالفعالية والكفاءة ومدى نجاح تحقيق الأهداف المحددة فسنعرض الآتي:

**1. الكفاءة:** يقصد بها العمل بأية صورة دون وجود فقد في الموارد سواء كانت بشرية مادية ، مالية، معلوماتية، لذلك فالإدارة الناجحة هي التي تتجنب المواقف التي تؤدي الى ضياع موارد المؤسسة بمختلف أنواعها، فالمدیر

<sup>1</sup> عبد الرحمن توفيق، منهج النظم والأساليب "نظم تقييم الأداء"، ط3، مصر، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2003، ص19-20.  
<sup>2</sup> نذير بوسهوه وعلى مكيدة، دور إدارة المعرفة في تعزيز أداء المؤسسة، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد7 جامعة الوادي، 2014، ص157.

## الفصل الأول ..... الخلفية النظرية للحوافز وارتباطها بتحسين الأداء

الكفاء هو الذي يوظف ويستثمر موارد مؤسسته بسياسة الحزم والحكمة في التعامل، حيث تشترط الرشادة في النفاق والتسيير، وابتكار خطط عمل تجعل العاملين موزعين بشكل مناسب ليتقن كل عامل عمله وبالتالي ينجح في تطوير المؤسسة<sup>1</sup>.

**2.الفعالية:** تشير الفعالية إلى مدى تحقيق المرغوبة باستخدام الموارد وإدارتها بشكل جيد، ومن أمثلة هذه الأهداف نجد تحقيق أقصى ربح، التوسع في الأسواق، رضا العاملين<sup>2</sup>.

**3.الإنتاجية:** يشير هذا المصطلح الى قدرة المشروع على تحقيق اكبر قدر ممكن من الاهداف المطلوبة باستخدام أقل موارد ممكنة، فالمشروع الذي يحقق أهدافه هو المشروع الفعال، والمشروع الذي يستخدم اقل موارد ممكنة هو مشروع كفاء، إذا تحقق الاثنان معا (الفعالية والكفاءة) فإن المشروع منتج<sup>3</sup>.

**4.الأهداف:** وهي حالات نهائية تسعى المؤسسة لتحقيقها، يجب أن تتضمن الخطة الناضجة قائمة من الأهداف تسعى المؤسسة لتحقيقها، قد تكون هذه الاهداف استراتيجية، تشمل تحديد الخصائص لاستراتيجية التي تسعى المؤسسة لأن تكونها، تتعلق بتنفيذ الاستراتيجية أو أداء العمل اليومي للمؤسسة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم "المفاهيم الوظائف العمليات"، بدون طبعة، بدون دار نشر، بدون بلد نشرن 2001، ص11.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، الإدارة "المبادئ والمهارات"، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004/2003، ص22.

<sup>3</sup> أحمد ماهر، اقتصاديات الإدارة، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، بدون طبعة، بدون سنة نشرن، ص94.

<sup>4</sup> سعاد نايف برنوطي، الإدارة "اساسيات ادارة الاعمال"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص244.

## المطلب الثاني: تقييم الاداء وأهميته

ان من أحد أهم الاعمال لإدارة الافراد والتي يجب اتباعها لمعرفة مدى كفاءة الافراد هي التقييم.

### أولاً: تعريف تقييم الأداء

تعددت التعاريف التي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الاداء فقد سمي تارة بتقييم الأداء، كما يسمى بقياس الكفاءة وآخرون سموه بتقييم الكفاءة إلا أننا نرى خير تسمية له هو تقييم الأداء لانتشار استعمالها كما تعددت تعاريف تقييم الأداء<sup>1</sup>، نذكر منها ما يلي:

هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضا الحكم على امكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية له لوظيفة أخرى<sup>2</sup>، ويعرف أيضا هو عملية تقدير أداء العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقديري مستوى ونوعية أداءه، وتنفذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيدا أم لا، في شتى المجالات<sup>3</sup>.

كما أنه عملية دورية تجمع بين الرئيس المباشر ومروؤسيه، حيث يتم فيها استعراض وتقييم النتائج المحققة، إضافة الى التحوار حول التنمية الفردية والوظيفية لشاغل الوظيفة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص338.  
<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة: ادارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2008، ص367.  
<sup>3</sup> سعاد نائف البرنوطي، مرجع سبق ذكرهن ص378.  
<sup>4</sup> حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص360.

## ثانيا: أهمية تقييم الأداء

تعود أهمية تقييم الأداء كونه يساعد المؤسسة في التعرف على مستوى أداء عاملها بما يمكنها من تحديد نظم الموارد البشرية على أسس سليمة، ويمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء في النقاط الآتية<sup>1</sup>:

**1.رفع معنويات العاملين:** إن جو من التفاهم والعلاقات الطيبة يسود بين العاملين والادارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الادارة، وأن الهدف الأساسي من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الاداء على ضوء ما يظهره مصدر رفع معنوياتهم.

**2.دعم اجراءات الترقية والنقل:** إثبات عدالتها وتحدي المكافآت التشجيعية ومنح العلاوات كما تعتبر معيارا هاما لإيجاد نظم الحوافز والمكافآت والعلاوات كما تعتبر وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظائف أخرى تتفق وقدراتهم.

**3.يساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين المديرين:** في تنمية وتطوير الأفراد الذين يعملون تحت اشرافهم وتوجيهاتهم.

**4.استمرار الرقابة والاشراف:** إن تقييم أداء العاملين وفق نظام ومواعيد محددة سيلزم الادارات تتبع منجزات العاملين وتقديم تقاريرهم حول كفاءتهم، والاحتفاظ بسجلات لتدوين ملاحظتهم، ونتائج تقييمهم كوثائق للحكم على صحة التقييم والتقييد بمواعيده، وبذلك يضمن استمرارية الرقابة والاشراف.

**5.يمكن أن تؤدي نتائج تقييم الاداء:** الى اجراءات تعديلات في الرواتب والأجور للعاملين.

**6.يعتبر تقييم الاداء وسيلة أو اداة للتقويم:** ضعف العاملين واقترح اجراءاتهم لتحسين أدائهم.

<sup>1</sup>شهادة نظمي، إدارة الوارد البشرية، ط1، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2000،ص75.

7. يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية: وبالتالي تحديد أنواع

برامج التدريب والتطوير اللازمة.

8. يزود ادارة الافراد بالمعلومات عن أداء وأوضاع العاملين فيها: مما يعتبر مؤشرا لإجراء

دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم ونتاجيتهم ومستقبل المؤسسة، كما يعتبر مؤشرا لعمليات

الاختبار والتعيين التي تمت في المؤسسة.

### ثالثا: أنواع تقييم الأداء

وينقسم الأداء الى ما يلي<sup>1</sup>:

1. **المشرفون يقيمون مرؤوسيههم:** وهو الاسلوب الشائع باعتبار المشرف هو القادر على تقييم

مرؤوسيه وهو الذي يسند إليهم المهام ويتابعهم باستمرار ويتعرف على مشاكلهم الوظيفية وتطورهم المهني ويجب

أن يكون التقييم مستندا على الأداء الفعلي للموظف، وان تطبق المعايير بشكل منظم، وان تتكامل الصورة لدى

المشرف قبل تقييمه للموظف كما ينبغي أن تتوفر الشفافية والمناقشة والمكاشفة بين الرئيس والمرؤوس وجها

لوجه.

2. **المرؤوسون يقيمون رؤساءهم:** وهو أسلوب متبع في الأكاديميات وساحات البحث العلمي

وهو يساعد المشرفين على التعرف على نقاط الضعف لديهم مما يدفعهم الى تحسين أدائهم كما يتعرف

من خلاله المسؤولين أو الادارة العليا على مدى كفاءة المشرفين ومدى تجاوب المرؤوس مع رؤسائهم.

<sup>1</sup> طارق علي جماز، إدارة الموارد البشرية، ط1، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010، ص80-81

3. الموظفون في نفس المستوى يقيمون بعضهم: وهو أسلوب غير مجد في كثير من الأحيان

ولا يحقق العدالة إذ يحتاج الى نزاهة في الحكم والبعد عن الاغراض الشخصية وهو ما يصعب تحققه بين المنافسين.

4. التقييم الذاتي: وهو أسلوب يعود الموظف على النظر الى عيوبه وميزاته بشكل متجدد، والبحث

عن مكانن ضعفه وقوته ووضع مقترحات لتحسين ادائه.

#### رابعاً: أهداف تقييم الأداء

تتركز أهداف تقييم الأداء في ما يلي<sup>1</sup>:

✓ اختيار الافراد الصالحين للترقية

✓ معرفة الافراد الذين يحتاجون الى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفايتهم.

✓ يوضح تقييم الأداء للمؤسسة أساس عادل لتوزيع الحوافز والمكافآت.

✓ يعتبر كوسيلة لتشجيع العمل الجماعي بالنسبة للفرد<sup>2</sup>.

✓ تحفيز الأفراد العاملين بالمؤسسة

✓ تقييم احتياجات التكوين: لأن التقييم يهتم بأسباب الاداء المنخفض للعمال والتكوين أهمهم<sup>3</sup>.

وباختصار تقوم برامج تقييم الاداء بتحقيق هدفين هما<sup>4</sup>:

• هدف أداري: وذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والاستغناء.. الخ.

• هدف تطويري: وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين وتحفيزهم بطريقة موضوعية.

<sup>1</sup> عبد الرحمان توفيق، مناهج التدريب المتكاملة، ط3، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بدون بلد نشر، 2004، ص58.

<sup>2</sup> محمد عبد الوهاب حسين العشموي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، ط1، شركة غربية المتحدة للتطوير والتوريد، القاهرة، 2013، ص52.

<sup>3</sup> حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص123-124.

<sup>4</sup> بربر كامل، مرجع سبق ذكره، ص125.

## المطلب الثالث: خطوات وآليات الحوافز في تحسن الأداء

هناك مجموعة من الخطوات والآليات التي تساعد ادارة المؤسسة في عملية التفاعل مع العاملين نحو تحفيزهم لأداء أفضل، كما تحفزهم للعمل بشكل يربطون معهم مصالحهم الشخصية وأهدافهم مع مصالح العمل وأهدافه.

أولاً: خطوات المساعدة على تحسين الأداء: وتتمثل فيما يلي<sup>1</sup> :

**1.مساعدة العاملين على التوسيع:** فالعاملين عموماً لديهم الرغبة في التطور والتحسين، ولكنهم يجمعون عن ذلك إذا كان مفروضاً عليهم من أعلى المدير أو رئيسهم.

**2.تحديد مستوى العمل:** أي وضع مستويات وقياسات واضحة للعمل قياساً على المخرجات التي تميز الأداء، وما إذا كان هذا الأداء جيد أو غير مقبول، مع مراعاة مناقشة الأمر مع العاملين والاستماع إلى آرائهم وتشجيعهم على أن يعطوا الموصفات التي يروها واقعية لقياس الأداء، وهذه المشاركة تترك أثراً طيباً لدى العاملين في تقبلهم لهذه القياسات ومحاولة تطوير أدائهم.

**3.تعيين حجم مسؤولية العاملين:** من أهم العوامل التي تضعف تحفز العاملين هو عدم الوضوح لما هو متوقع منهم عمله، فمعرفة كل فرد بكيفية تصرفه مع الوظيفة المنوط به يزيد من شعوره بالمسؤولية وبالتالي ستزيد من تحفيزه للأداء الجيد.

**4.مساعدة العاملين على اكتساب مستويات أعلى للأداء:** يرغب أغلب العاملين بشدة بأن يكون لهم دور في توقعات الأداء، وفي المدخلات التي تحسن مستويات الاداء، وبهذا يصبح من الضروري اشراك

<sup>1</sup>محمد عزوز، مرجع سبق ذكره، ص101-102.

العاملين في وضع التصورات والمقترحات عن توقعات الاداء نلانه ربما يجد المدير أو المشرف عن العمل عند العاملين معلومات عن رفع مستويات الاداء قد اغفلها أو لم يأخذها في الحسبان أو حتى قد لا تكون له دراية بها.

**5. استخدام أسلوب واضح في الحوافز والمكافآت:** وخاصة لمن يحقق من العاملين نتائج جيدة تفوق الاداء المتوقع، وهنا تتنوع الحوافز والمكافآت حسب النتائج.

**ثانيا: آليات التحفيز المساعدة على تحسين الأداء**

وتتمثل فيما يلي:

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

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

<sup>1</sup> محمد عزوز، مرجع سبق ذكره، ص104-105.

3. **تعديل السلوك:** بتغيير أفعال العاملين وسلوكهم من خلال التشجيع المنتظم للأفعال المرغوبة وتثبيط

الافعال الغير مرغوبة فيها، ويقوم المشرفون على العمل بتحديد الافعال المرفوضة التي تحتاج الى تغيير ثم يستخدمون الذرق المناسبة للتدعيم والتعزيز لتشجيع العاملين على احداث التغيير.

4. **أثر العامل:** من خلال توسيع وتنويع مهام العاملين ومسؤولياتهم وإتاحة لهم المزيد من الفرص للاجتهد

والمبادأة، ومن الامور الهامة التي يجب على ادارة مراعاتها أن تعمل على اشعار كل عامل بأهميته عمله مهما كان هذا العمل بسيطاً كما يجب على الادارة أن تعطي الفرد صورة أكبر عن العمل بشكل عام وعن دوره بشكل خاص، إن ظروف العمل المحسنة تحقق النفع لكل من الفرد والمؤسسة على حد سواء، فالعاملون تتوفر لهم فرصة استخدام قدراتهم الخاصة وتطوير مهاراتهم كما تحقق المؤسسة بخاصية المؤسسة الأكثر تحفيز.

5. **التحفيز بالتغذية الراجعة:** وتوفير التغذية الراجعة عن جوانب الأداء التي يشوبها الاخطاء أو قصور

فيتوقف الأثر التحفيزي لها على السياق الذي تقوم فيه وعلى الطريقة التي تقوم بها، فإن كان المعلومات السلبية تقدم بشكل يمكن من التعرف على اسباب القصور ويعرف بطريقة تصحيح الاخطاء فإن هذه المعلومات يكون لها أثر تطويري وتحسيني على الاداء، وبذلك يجب أن تكون المعلومات التي يحصل عليها العامل كتغذية راجعه لعمله ايجابية وواضحة وتوقيتها مناسب وتساعد على تعرف اسباب القصور وسبل معالجتها حتى توفر محركاً ومحفزاً.

### خلاصة

نستنتج مما سبق بأن الحوافز هي مؤثرات تستعمل لتفعيل دوافع العاملين والتحكم في سلوكياتهم لدفعهم الى بذل قصار جهدهم لزيادة الأداء والذي بدوره يحقق الاهداف المراد الوصول اليها من طرف المؤسسة، ومن خلال الدراسات والنظريات المعتمدة في مجال الحوافز فإن لها دور بالغ الاهمية والحساسية الكبيرة في تقييم العامل داخل مؤسسته فهي الطريقة المناسبة والملائمة لكي تعبر بها هاته الاخيرة عن تقديرها والامام بالعامل لأدائه المبذول خلال مشواره العملي، والتحفيز ايضا هو الوسيلة الفعالة لزيادة الانتاجية وتحسين الأداء اذا جانبها توفر الامكانيات المادية مع توفر الخبرة في المجال الذي تتبعه المؤسسة، فارتباط النتائج والاهداف المحصلة يكون وطيدا بمدى فعالية التحفيز، و ان أداء العاملين له دور فعال في التحكم على أداء المؤسسة، فالأنشطة التي يقوم بها الفرد في المؤسسة من تواصل مع الآخرين و تفاعل ومختلف التصرفات والقيام بأداء المهام المنوطة اليه تعتبر هي الأساس واللب الذي من خلاله نستطيع التعرف على مدى قدرة العاملين ومهاراتهم والتي من خلالها يقيم العامل وفق الطرق المعتمدة من طرف المؤسسة، والحوافز سواء كانت مادية أو معنوية فلها الأثر البالغ في رفع مستوى الاداء الوظيفي الذي يساهم من رفع كفاءة المؤسسة لكي تواكب مختلف التغيرات التي تحدث على مستوى احتياجات العاملين وعلى مستوى البيئة التنافسية، وفي الاخير الموظف الجيد هو واجهة المؤسسة الجيدة والعكس.



# الفصل الثاني:

دراسة حالة

جامعة محمد بوضياف المسيلة

## تمهيد:

بعدما تعرفنا على دور الحوافز وفقاً لما هو موجود في الجانب النظري والتي تشكل وسيلة هامة في أداء العاملين ولذلك سنحاول إسقاط ما رأيناه بدراسة الحوافز الموجود في المؤسسة محل الدراسة، ومن خلال هذا الفصل سوف نرى مدى فعالية عملية تقييم الأداء في المؤسسة، ومن هنا تم وضع مبحث يضم ثلاثة مطالب كالآتي :

### المبحث الاول: فعالية التحفيز في جامعة محمد بوضياف المسييلة

#### المطلب الأول: تقديم عام لجامعة محمد بوضياف المسييلة

#### المطلب الثاني: اجراءات التحفيز في جامعة محمد بوضياف

#### المطلب الثالث: تقييم الأداء وتحليل البيانات

## المبحث الاول: فعالية التحفيز في جامعة محمد بوضياف المسيلة

تعد جامعة المسيلة من أهم المؤسسات التي تقوم بخدمة المجتمع من خلال البحث العملي الذي يرقى جامعات عالمية لمختلف المشاكل التي يواجهها المجتمع وفق طرق واساليب معتمدة دوليا في أرقى الجامعات العالمية.

## المطلب الأول: تقديم عام لجامعة محمد بوضياف المسيلة

بعد تطرقنا في الفصل النظري عن دور الحوافز في تحسين أداء الموظفين " العاملين"، سنحاول أن نبرز هذا الدور على حالة خاصة في مؤسستنا الحبيبة ألا وهي جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

## اولا: التعريف بميدان الجامعة

تقع جامعة المسيلة على الطريق 65 الرابط بين المسيلة والجزائر العاصمة، بدأت النواة الاولى للجامعة غي شهر فيفري عام 1985م في مؤسسة كانت مخصصة لتكوين سائقي الآلات بالمكان المسمى ذراع الحاجة الذي يبعد عن قلب المدينة ببضع كيلومترات وذلك بإنشاء معهد وطني للتعليم العالي، ثم في عام 1989 تم فتح معهد الهندسة المدنية و معهد التقنيات الحضرية.

وفي عام 1992 أصبحت مركز جامعي، أما في عام 2001 أصبحت جامعة، مع أربع كليات و23 قسما.

حالياً يوجد بالجامعة سبع كليات، معهدين و ثلاثة و عشرون مختبراً للبحث معتمدة من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ويقدر عدد الموظفين بالجامعة حالياً حوالي 1265 موظفاً من متعاقدين و

دائمين، و من المعروف عن الجامعة جودة و كفاءة أساتذتها المقدر عددهم بحوالي 1402 أستاذ؛ والذين يقدمون دروسا في شتى الميادين لحوالي 29629 طالباً، يرأسها حالياً الاستاذ بداري كمال<sup>1</sup>.

### ثانيا: مهام الجامعة

تتمثل المهام الأساسية للجامعة في مجال التكوين العالي على الخصوص فيما يأتي:

- ✓ تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد.
- ✓ تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وفي سبيل البحث.
- ✓ المساهمة في إنتاج ونشر معمم للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.
- ✓ المشاركة في التكوين المتواصل،

تتمثل المهام الأساسية للجامعة في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي على الخصوص فيما يأتي:

- ✓ المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
- ✓ ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.
- ✓ المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.
- ✓ تثمين نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والتقني.
- ✓ المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

### ثالثا : الهيكل التنظيمي لإدارة الجامعة

تحتوي جامعة محمد بوضياف ككل الجامعات على هيئات ورئاسة الجامعة وكليات واقسام، يحدد التنظيم الاداري للجامعة والكلية والقسم بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالتعليم العالي والوزير المكلف بالمالية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

<sup>1</sup> <http://www.univ-msila.dz>, 28/07/2018



توضع نيابات رئاسة الجامعة تحت مسؤولية نواب رئيسي الجامعة المعينون بمرسوم بناءا على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي بعد موافقة رئيس الجامعة ويختارون من الاستاذة الذين يثبتون رتبة استاذ التعليم العالي.

1. **رئاسة الجامعة:** والمتمثلة في رئيس الجامعة وهو الشخص المسؤول عن السير العام للجامعة مع احترام صلاحيات الهيئات الاخرى حسب المادة 26 من المرسوم التنفيذي، وبهذه الصفة يتولى رئيس الجامعة المهام التالية<sup>1</sup>:

- يمثل الجامعة اما القضاء
- يمارس السلطة السلمية
- يسهر على تطبيق التشريع والتنظيم
- هو الأمر بالصرف الرئيسي
- يعين مستخدمي الجامعة
- تحسين نشاطات التكوين والبحث العلمي للجامعة
- يسهر على احترام النظام الداخلي
- يضمن حفظ الارشيف وصيانتة.

## 2. الامانة العامة:

والمتمثلة في الامين العام والمكلف بسير هياكل الموضوعة تحت سلطته والمصالح الادارية والتقنية المشتركة وتسييرها المالي والاداري، يعين بموجب مرسوم بناءا على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي بعد أخذ رأي رئيس الجامعة ويتكفل بما يلي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 83\_544، المؤرخ في 17 ذو الحجة عام 1403 الموافق ل 24 سبتمبر سنة 1983، المعدل والمتمم، الجريدة الرسمية، العدد 53، بتاريخ 19 سبتمبر 2001، ص22.  
<sup>2</sup> وثائق خاصة بالمؤسسة.

✓ ضمان تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة مع احترام صلاحيات الكلية والمعهد

✓ ضمان مكتب تنظيم الجامعة وتسييره

✓ تحضير مشروع ميزانية الجامعة ومتابعة تنفيذها

تحتوي الامانة العامة على مكتب التنظيم العام ومكتب الامن الداخلي والمديريات حيث كل مديرية تتفرع

الى مديرية فرعية للمستخدمين والتكوين، مديرية فرعية للمالية والمحاسبة ومديرية فرعية للوسائل والصيانة.

### 3. المكتبة المركزية:

والمتمثلة في محافظة المكتبة المركزية للجامعة، وتتمثل مهامها في<sup>1</sup>:

✓ مسك بطاقيه الرسائل والمذكرات لما بعد التدرج

✓ مساعدة الاساتذة والطلبة في بحوثهم البيليوغرافية

✓ صيانة الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية.

### 4. المديرية الفرعية للمستخدمين:

المديرية الفرعية للمستخدمين هي التي تتضمن مختلف العمليات الإدارية للمستخدمين المهني و لها أهمية

كبيرة بالنسبة للجامعة، تكمن هذه الأهمية في كونها تقوم بتسيير المسار المهني للمستخدمين والمصالح

المشتركة كذلك يتولى مدير الجامعة تعيينهم وتكفل المديرية بإعداد وتنفيذ مخططات التنفيذ والتكوين

وتحسين المستوى وتجديد المعارف للمستخدمين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح للجامعة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> وثائق خاصة بالمؤسسة

<sup>2</sup> عبد الرحمن القري، تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثرها على ادارة الموارد البشرية، دراسة حالة جامعة محمد بوضياف المسيلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص علوم تجارية، فرع إدارة الاعمال، جامعة المسيلة، 2007، ص139.

## المطلب الثاني: إجراءات التحفيز في الجامعة

تقوم جامعة المسيلة بالحفاظ على مواردها والتكيف مع المتغيرات البيئية، ولتحقيق ذلك فهي تسعى الى توفير بعض الحوافز المادية والمعنوية لدفع العاملين بها نحو التقدم والرقي في وظائفهم وتشجيعهم على القيام بأعمالهم.

### اولا: العلاوات والمكافآت

1. **المردودية:** تعمل جامعة المسيلة على منح الأساتذة علاوة المردودية كل 3 أشهر، حيث ند أنه يخضع الاساتذة الى تقييم من طرف المسؤولين المباشرين في حدود 40 نقطة أي من 0 الى 40 نقطة وعلى هذا الاساس تتم منح هذه العلاوة بالنسبة الى الاساتذة في الجامعة. وكذلك نفس الشيء بالنسبة الى الموظفين والعمال.

2. **المكافآت:** تعتبر المكافآت من بين الحوافز التي تقدمها جامعة المسيلة حيث أنها تقوم بتقديم مكافآت بالنسبة الى المتقاعدين سواء كانوا عمال أو موظفين....الخ، عند بلوغ السن النظامية للتقاعد، بالإضافة على أنها تقوم بتقديم مكافآت بالنسبة الى الاساتذة في حالة ترقيةهم، وهذا نتيجة لقيامه بعمل متميز أو عند بلوغ السن النظامي للمتقاعد<sup>1</sup>.

3. **الترقية:** وهي الاخرى من بين الحوافز المقدمة من طرف الجامعة، حيث يتم ترقية الاساتذة في جامعة المسيلة الى رتب أعلى بعد تحصلهم على شهادة أعلى، كما يتم ترقية الموظفين الى رتب أعلى بعد تسجيلهم في قوائم التأهيل بعد مرور عدة سنوات من الخبرة في ميدان العمل.

<sup>1</sup> دغفل نعيمة، أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة جامعة محمد بوضياف المسيلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص، إدارة وحكامة محلية، جامعة المسيلة، 2015/2014، ص104.

أما بالنسبة الى الدرجات فيتم ترقية الاساتذة والموظفين والاداريين والتقنيين والعمال المهنيين في الجامعة في الدرجة نظير سنوات العمل أو الخبرة المهنية ويتم تنقيط هؤلاء من طرف المسؤول المباشر، ويتم ترقيتهم حسب نسبة الدنيا، المتوسط القصوى<sup>1</sup>.

4. **الجوائز:** تعمل جامعة المسيلة على تقديم الجوائز بالنسبة الى الاساتذة فقط، بالإضافة الى تقديم لوحات شرفية بالنسبة الى الاساتذة داخل الجامعة في حالة ترقيتهم الى رتبة استاذ وهي حوافز لا تعتمد على المال في اثاره العاملين، بل تعتمد على وسائل معنوية اساسها الاحترام، لان العنصر البشري له احساس ومشاعر وتطلعات اجتماعية يسعى الى تحقيقها من خلال عمله بالمؤسسة، كما تقوم كذلك بمنح بعض الهدايا الى بعض العمال في الجامعة وذلك من اجل تشجيعهم على العمل وتحسيس العامل بأهميته داخل الجامعة لكي يغيروا من سلوكهم وتصرفاتهم للوصول الى الاهداف المسطرة واشباع حاجاتهم وتحقيق رغباتهم.

5. **الخدمات الاجتماعية:** وتقدم بعض الخدمات بالنسبة الى الاساتذة والعمال وهي كالتالي<sup>2</sup>:

أ. القيام بتنظيم رحلات ترفيهية

ب. تنظيم رحلات الى البقاع المقدسة

<sup>1</sup>دغفل نعيمة، مرجع سبق ذكره ، ص105.  
<sup>2</sup>دغفل نعيمة، مرجع سبق ذكره، ص106.

## المطلب الثالث: تقييم الأداء والتحليل البيانات

### أولاً: تقييم الأداء في الجامعة

"وهو عملية قياس الاداء وتقييمه للتأكد من تحقيق الاداء المستهدف"<sup>1</sup>.

لكل مؤسسة طريققتها الخاصة في تقييم أداء العاملين ولجامعة المسيلة طريققتها وهي على النحو التالي<sup>2</sup>:

حيث أنه يخضع الاساتذة والاداريين والعمال الى تقييم الاداء من طرف المسؤول المباشر، ويتم تقييمهم حسب المعايير التالية:

- ✓ روح المبادرة.
- ✓ روح المسؤولية.
- ✓ استعمال التكنولوجيا.
- ✓ الحضور الدائم في مكان العمل وفي أوقات الدوام المحددة.

### ثانياً: تحليل الاستبيان

يعرف الاستبيان بأنه "مجموعة من الاسئلة المرتبة حول موضوع معين، يتم وضعها في استمارة ترسل لأشخاص معينين بالبريد أو يجرى تسليمها باليد تمهيدا للحصول على اجوبة الاسئلة الواردة فيه، وبواسطته يمكن التوصل الى حقائق جديدة عن الموضوع أو التأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، القاهرة، 2003، ص329.

<sup>2</sup> دغفل نعيمة، مرجع سبق ذكره، ص107.

<sup>3</sup> عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ط5، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2009، ص67.

تتكون العينة من 20 حالة "عامل" موزعين عبر مختلف شرائح جامعة المسيلة، واعتمادا

على الاستبيان المقدم فإنه ضم المعلومات التالية:

الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الفئة المهنية، الأقدمية.

وقد احتوى الاستبيان معلومات حول المحاور التالية:

✓ عموميات حول نظام الحوافز في المؤسسة

✓ الحوافز المادية

✓ الحوافز المعنوية

✓ أثر الحوافز في تحسين الأداء



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير

قسم علوم التسيير

استبيان حول: "دراسة دور الحوافز المعنوية والمادية في زيادة أداء الموظف" دراسة حالة جامعة المسيلة".

السلام عليكم ورحمة الله أما بعد:

يمثل هذا الاستبيان أحد الجوانب الهامة في البحث ويهدف إلى دراسة دور الحوافز المعنوية والمادية في زيادة أداء الموظف - دراسة حالة جامعة المسيلة، نرجو منكم التكرم والإجابة على الأسئلة المطروحة وتزويدنا بآرائكم القيمة من خلال وضع إشارة ( X ) أمام الإجابة التي ترونها ملائمة . كما نامل أن تغني إجاباتكم وترفع من المستوى العلمي لهذا البحث.

وأحيطكم علما بأن إجاباتكم على أسئلة الاستبيان تدخل ضمن البحث العلمي وأنها ستكون محاطة بالسرية التامة والامانة العلمية

وفي الأخير تقبلوا مني فائق الشكر والتقدير على استقبالكم وتعاونكم.

الطالبة

✓ ذبيح علاء الدين

✓ بلحسين محمد

تحت اشراف الاستاذ: د.عطاء الله ياسين

القسم الأول : معلومات عامة (البيانات الخاصة بالسيرة الذاتية)

يرجى منكم وضع الاشارة ( X ) أمام الاجابة الصحيحة والملائمة

1. الجنس:

ذكر  أنثى

2. العمر:

أقل من 30 سنة  من 30 سنة إلى 50 سنة  أكبر من 50 سنة

3. الحالة الاجتماعية:

أعزب  متزوج  أرمل  مطلق

4. المستوى التعليمي:

أقل من ثانوي  ثانوي  جامعي  مهندس  دراسات عليا

5. الفئة المهنية:

رئيس مصلحة  رئيس مكتب  رئيس فرع  الحاجب  أخرى

6. الأقدمية:

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  أكبر من 10 سنوات

القسم الثاني: فيما يلي مجموعة من العبارات الخاصة بنظام الحوافز المادية والمعنوية في المؤسسة. نرجو

التكرم اختيار العبارة المناسبة بوضع العلامة (X) امام الخانة المناسبة.

الرقم	الأسئلة	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>المحور الأول: عموميات حول نظام الحوافز في المؤسسة</b>						
1	تهتم المؤسسة بشكل كبير بمنع حوافز لعمالها ليقدموا أحسن ما لديهم					
2	يشعر العاملون بأهمية الحوافز والمكافآت المتاحة بالمؤسسة					
3	تمنح الحوافز على أساس الكفاءة والأقدمية معا.					
4	الحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها لك المؤسسة ملبية لاحتياجاتك					
5	هناك تحيز وتفرقة وتمييز بين العمال في منح الحوافز					
6	منح الحوافز يوفر جو مناسب في بيئة العمل					
<b>المحور الثاني: الحوافز المادية</b>						
7	الأجر الذي تتلقاه يتناسب مع جهدك المبذول أثناء العمل					
8	أجرك الذي تتقاضاه يغطي حاجياتك الأساسية					
9	تسعى من خلال عملك في المؤسسة إلى تحقيق أهداف شخصية					
10	توفر المؤسسة خدمات اجتماعية متعددة ومتنوعة					
<b>المحور الثالث: الحوافز المعنوية</b>						
11	يعترف المشرفون بجهود العاملين إذا قدموا بما يستحق ذلك.					
12	تقدم المديرية ترقية عادلة وفق أسس علمية مدروسة.					
13	مشاركة العاملين في القرارات والأمور ذات العلاقة بعملهم يزيد من حماسهم وانتمائهم والتزاماتهم.					

					14	توفر المؤسسة كل متطلبات العمل إضاءة، حرارة، التهوية، ..الخ
<b>المحور الرابع: أثر الحوافز في تحسين الأداء</b>						
					15	الحوافز التي تقدمها المؤسسة تؤدي إلى زيادة الأداء.
					16	آليات وطرق منح الحوافز والمكافآت تؤثر على أدائك الوظيفي.
					17	تقوم المؤسسة بدورات تدريبية لتحسين أداء العاملين في العمل.
					18	تفويض السلطة وعملية الاتصال بين العامل والمدير يؤدي إلى تحسين أداء العمل.
					19	قرار اغلاق الجامعة المؤقت؛ هل كان له أثر على الوظيفة.
					20	خبر انتشار وباء كورونا أثر على تحسين أدائك الوظيفي.

الخطمة

## الخاتمة:

إن تفوق أي مؤسسة مهما كان مجال اختصاصها هو مرتبط بمدى تحقيق الأهداف المسطرة من قبلها، فالنجاح يقابله كيفية الاستخدام الامثل للموارد المتاحة، والمورد البشري هو الركيزة الأساسية التي تبني عليه المؤسسة استراتيجيتها وهذا ما يفسر الاهمية الكبيرة التي يحظى بها، لهذا تركز المؤسسة على رفع الروح المعنوية لأفرادها العاملين وتنميتها وكذا تطويرها وتدريبها لتحقيق التناسق والاندماج بين الفرد والمؤسسة عبر تحقيق أهداف كلا الطرفين.

ومن أجل تحفيز المورد البشري تسعى المؤسسات باختلاف انواعها الى تقديم الحوافز المادية والمعنوية المتمثلة في مختلف المؤثرات الخارجية التي تشجع الفرد على رفع وزيادة أدائه، لأن الحوافز هي إحدى أهم مقومات العمل داخ المؤسسة وبدونها لن تستطيع تحقيق كامل أهدافها، فالمؤسسة تعتبر الحافز وسيلة لتقدير الموظف وامتنانها عن عمله المتقن، وهي الطريقة المثلى التي تساعد على الوصول للأهداف.

ومن هذا المنطلق كان بحثي هذا اكتشاف دور الحوافز في التأثير على أداء العاملين في جامعة المسيلة وهذا الدور يبرز من خلال وجود ادارة الموارد البشرية بدأ من التخطيط له واختياره وتعيينه وحتى ترقيته تحت ظل القيادة الجيدة لعنصر البشري والذي تكمله وتصاحبه مختلف وسائل الدافعية والترغيب في العمل كالتدريب وتحفيز هذا الوسائل تؤدي بالضرورة الى تنشيط وتفعيل وظائف المؤسسة والتي يكون فيها العنصر البشري هو المحرك الأساس الذي لا يمكن التخلي عنه أو استبداله بوسائل وآلات أخرى صنعتها التكنولوجيا الحديثة.

## نتائج الدراسة النظرية:

- ✓ الحوافز تؤثر على سلوك الفرد.
- ✓ تمنح الحوافز على أساس الأقدمية والكفاءة والأداء والمهارة.
- ✓ أهمية تقييم أداء الافراد تتمثل في دعم اجراءات الترقية والنقل.
- ✓ يجب أن يكون لنظام الحوافز قواعد وخصائص ومتطلبات يتميز بها.

## آفاق البحث:

لقد تبين لنا من خلال الخوض في هذا البحث بأن هناك جوانب هامة جديرة بالدراسة والبحث نقترحها لتكون إشكاليات بحوث ودراسات نأمل أن تتنازل حقها من الدراسة والتحليل في المستقبل وهي كالتالي:

- ❖ ما مدى تأثير نظام الحوافز على ادارة الجودة الشاملة؟
- ❖ الحوافز المادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي.
- ❖ ما دور سياسة الترقية في تحقيق الولاء الوظيفي؟
- ❖ تقييم نظام الحوافز وأثره على أداء العاملين.

# قائمة المراجع

## المراجع المعتمدة:

1. أحمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون، مبادئ ادارة الاعمال، ط1، الأساسيات والاتجاهات الحديثة، مكتبة العكيان، الرياض، 2004.
2. علي محمد عبد الوهاب، إدارة الافراد "منهج تحليلي"، ط2، دون دار نشر، مصر، 1975.
3. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات لحديقة في دراسات وممارسات الموارد البشرية، بدون طبعة، المكتبة العصرية، 2007.
4. الأخضر صياحي ومحمد سلامة، مؤشرات القيادة الادارية الناجحة، الملتقى العلمي الدولي حول: أداء فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، يومي 10، 11/11/2009.
5. عبد الفتاح بوخمخ، مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي، مجلة العلوم الانسانية، جامعة قسنطينة، عدد 15 جوان 2001.
6. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الافراد، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، سنة 1993.
7. بوزورين فيروز، دورة ادارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات لصغيرة والمتوسطة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2010/2009.
8. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، الاسكندرية، 2003.
9. صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، ط2، الجامعة المفتوحة طرابلس، 1994.
10. خالد عبد الرحيم الهبتي، إدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن، دار وائل للنشر، 2003.
11. عارف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، 2007.
12. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، ط3، مصر، الاسكندرية، الدار الجامعة، 2003.
13. طارق السويدان محمد العدلوني، خماسية الولاء، ط1، دار ابن الحرم، لبنان، بيروت، 2004.
14. احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، ط5، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2001.
15. جوادي حمزة، الحوافز المادية المعنوية وأثرها على الروح المعنوية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، 2006/2005.

16. الطاهر الوافي، التحفيز وأداء المرضين، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، 2013/2012.
17. ياسر أحمد عريبات، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط1، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
18. أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2004.
19. عبد الوهاب علي محمد، السلوك الانساني في الادارة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1975.
20. جابر بوكثير، فعالية نظام تحفيز العاملين لدى الادارة العمومية الجوائية وفق نظريو ماسلو، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد7، جامعة الوادي، 2014.
21. سعاد نايف بنوطي، ادارة الموارد البشرية " ادارة الافراد " ، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
22. أمين عزري، أثر الحوافز المادية على رضا العاملين، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة ورقلة، 2003 /2002.
23. عازي حسب عودة الحلابية، أثر الحوافز في تحسين الاداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الاردن، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، 2013.
24. بوعطيط سفيان، طبيعة الاشراف وعلاقتها بالتوافق المهني، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، 2007/2006.
25. علاء خليل محمد العكش، نظام الحوافز والمكافأة واثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات لسلطة الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع، الجامعة الاسلامية غزة، 2007.
26. نادر أحمد ابو شيخة، ادارة الموارد البشرية، ط1، دار الصفاء، الاردن، 2000.
27. مهدي حسن زويلف، ادارة الافراد، بدون طبعة، دار مجدي لطباعة والنشر، 1993.
28. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي ادارة الافراد، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 1993.
29. جاد الله محمود فؤاد، أثر الحوافز في رفع كفاءة العاملين، مجلة التنمية الادارية، العدد56، 1997.
30. صلاح البيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.

31. صلاح الدين محمد عبد الباقي، عبد الغفار حنفي، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية للنشر، 2000.
32. مرماط نبيلة، فعالية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009/2008.
33. باجة حميد، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة البويرة، 2014/2013.
34. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط5، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001.
35. عبد الرحمان توفيق، منهج النظم والأساليب "نظم تقييم الأداء"، ط3، مصر، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2003.
36. نذير بوسهوه وعلى مكيدة، دور إدارة المعرفة في تعزيز أداء المؤسسة، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد7، جامعة الوادي، 2014.
37. عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم "المفاهيم الوظائف العمليات"، بدون طبعة، بدون دار نشر، بدون بلد نشر 2001.
38. أحمد ماهر، الإدارة "المبادئ والمهارات"، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004/2003.
39. أحمد ماهر، اقتصاديات الإدارة، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، بدون طبعة، بدون سنة نشر.
40. سعاد نايف برنوطي، الإدارة "أساسيات إدارة الأعمال"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
41. منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
42. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008.
43. شحادة نظمي، إدارة الوارد البشرية، ط1، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2000.
44. طارق علي جماز، إدارة الموارد البشرية، ط1، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010.
45. عبد الرحمان توفيق، مناهج التدريب المتكاملة، ط3، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بدون بلد نشر، 2004.

46. محمد عبد الوهاب حسين العشماوي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، ط1، شركة غربية المتحدة للتطوير والتوريد، القاهرة، 2013.
47. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، القاهرة، 2003.
48. عبد الرحمن القري، تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثرها على ادارة الموارد البشرية، دراسة حالة جامعة محمد بوضياف المسيلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص علوم تجارية، فرع إدارة الاعمال، جامعة المسيلة، 2007.
49. دغفل نعيمة، أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة جامعة محمد بوضياف المسيلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص، إدارة وحكمة محلية، جامعة المسيلة، 2015/2014.
50. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 83\_544، المؤرخ في 17 ذو الحجة عام 1403 الموافق ل 24سبتمبر سنة 1983، المعدل والمتمم، الجريدة الرسمية، العدد 53، بتاريخ 19 سبتمبر 2001.
51. عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ط5، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2009.

### مواقع إلكترونية:

52. <http://www.hrdiscussion.com/hr49380.html>, le 02mars2015, h13:58
53. <http://www.hrdiscussion.com/hr49378.htm>, le 04avril 2016, h14:24
54. <http://www.hrdiscussion.com/hr95318.html>, le 04mars 2015, h14:16
55. <http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=310198>, le 16mars2015, h14:9
56. [http:// www.univ-msila.dz](http://www.univ-msila.dz), 28/07/2018.

الملاحق



## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



### وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

### كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير

### قسم علوم التسيير

استبيان حول: "دراسة دور الحوافز المعنوية والمادية في زيادة أداء الموظف" دراسة حالة جامعة المسيلة".

السلام عليكم ورحمة الله أما بعد:

يمثل هذا الاستبيان أحد الجوانب الهامة في البحث ويهدف إلى دراسة دور الحوافز المعنوية والمادية في زيادة أداء الموظف - دراسة حالة جامعة المسيلة، نرجوا منكم التكرم والإجابة على الأسئلة المطروحة وتزويدنا بأرائكم القيمة من خلال وضع إشارة ( X ) أمام الإجابة التي ترونها ملائمة . كما نامل أن تغني إجاباتكم وترفع من المستوى العلمي لهذا البحث.

وأحيطكم علما بأن إجاباتكم على أسئلة الاستبيان تدخل ضمن البحث العلمي وأنها ستكون محاطة بالسرية التامة والامانة

العلمية

وفي الأخير تقبلوا مني فائق الشكر والتقدير على استقبالكم وتعاونكم.

الطلبة

✓ ذبيح علاء الدين

✓ بلحسين محمد

تحت اشراف الاستاذ: د.عطالله ياسين

القسم الأول : معلومات عامة (البيانات الخاصة بالسيرة الذاتية)

يرجى منكم وضع الاشارة ( X ) أمام الاجابة الصحيحة والملائمة

7. الجنس:

ذكر  أنثى

8. العمر:

أقل من 30 سنة  من 30 سنة إلى 50 سنة  أكبر من 50 سنة

9. الحالة الاجتماعية:

أعزب  متزوج  أرمل  مطلق

10. المستوى التعليمي:

أقل من ثانوي  ثانوي  جامعي  مهندس  دراسات عليا

11. الفئة المهنية:

رئيس مصلحة  رئيس مكتب  رئيس فرع  الحاجب  أخرى

12. الأقدمية:

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  أكبر من 10 سنوات

القسم الثاني: فيما يلي مجموعة من العبارات الخاصة بنظام الحوافز المادية والمعنوية في المؤسسة. نرجو التكرم اختيار العبارة

المناسبة بوضع العلامة (X) امام الخانة المناسبة.

الرقم	السئلة	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>المحور الأول: عموميات حول نظام الحوافز في المؤسسة</b>						
1	تهتم المؤسسة بشكل كبير بمنع حوافز لعمالها ليقدموا أحسن ما لديهم					
2	يشعر العاملون بأهمية الحوافز والمكافآت المتاحة بالمؤسسة					
3	تمنح الحوافز على أساس الكفاءة والأقدمية معا.					
4	الحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها لك المؤسسة ملبية لاحتياجاتك					
5	هناك تحيز وتفرقة وتمييز بين العمال في منح الحوافز					
6	منح الحوافز يوفر جو مناسب في بيئة العمل					
<b>المحور الثاني: الحوافز المادية</b>						
7	الأجر الذي تتلقاه يتناسب مع جهدك المبذول أثناء العمل					
8	أجرك الذي تتقاضاه يغطي حاجياتك الأساسية					
9	تسعى من خلال عملك في المؤسسة إلى تحقيق أهداف شخصية					
10	توفر المؤسسة خدمات اجتماعية متعددة ومتنوعة					
<b>المحور الثالث: الحوافز المعنوية</b>						
11	يعترف المشرفون بجهود العاملين إذا قدموا بما يستحق ذلك.					
12	تقدم المديرية ترقية عادلة وفق أسس علمية مدروسة.					
13	مشاركة العاملين في القرارات والأمور ذات العلاقة بعملهم يزيد من حماسهم وانتمائهم والتزاماتهم.					

					توفر المؤسسة كل متطلبات العمل إضاءة، حرارة، التهوية، ... الخ	14
<b>المحور الرابع: أثر الحوافز في تحسين الأداء</b>						
					الحوافز التي تقدمها المؤسسة تؤدي إلى زيادة الأداء.	15
					آليات وطرق منح الحوافز والمكافآت تؤثر على أدائك الوظيفي.	16
					تقوم المؤسسة بدورات تدريبية لتحسين أداء العاملين في العمل.	17
					تفويض السلطة وعملية الاتصال بين العامل والمدير يؤدي إلى تحسين أداء العمل.	18
					قرار اغلاق الجامعة المؤقت؛ هل كان له أثر على الوظيفة.	19
					خبر انتشار وباء كورونا أثر على تحسين أدائك الوظيفي.	20

تَعْمُرُ بِحَمْدِ اللَّهِ