



جامعة 8 ماي 1945 قالمة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات



شعبة علم المكتبات

رقم التسجيل:

الرقم التسلسلي:

مذكرة

مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات
تخصص إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات

نظام الحوافز وتأثيره على أداء أعضاء هيئة

التدريس:

دراسة ميدانية بجامعة 08 ماي 1945 قالمة وجامعة باجي
مختار عنابة.

تاريخ المناقشة: 30/09/2020

إعداد:

❖ فارح إناس

❖ سعدي صفاء

أعضاء لجنة المناقشة

اللقب والاسم	الدرجة العلمية	الصفة
شابونية عمر	أستاذ محاضر (أ)	رئيسا
بن ضيف الله نعيمة	أستاذة د. محاضرة (ب)	مشرفة
بن زايد عبد الرحمان	أستاذ د. مساعد (أ)	مناقشا
لعابنية رجاء	أستاذة مؤقتة	مناقشة
باشيوة سالم	أستاذ محاضر (ب)	مناقشا
ماضي وديدة	أستاذة محاضرة (ب)	مناقشة

السنة الجامعية 2020/2019



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علوم الإعلام والاتصال وعلوم المكتبات

شعبة علم المكتبات

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(مب النص الوارد في ملحق القرار الوزاري رقم 933 المؤرخ في 2016/07/28 المتعلق بالوقاية من السرقة العلمية ومحاربتها)

أنا المرضي (ة) أدناه،

السيد (ة) ... للدكتور عبد الحفيظ، الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية

رقم: 639408، وإصداره بتاريخ 09/09/2019.

بصفتي طالبا (ة) في طور الاستمرار علم المكتبات، تخصص: إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات، والسجل (ة)

بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم: علوم الإعلام والاتصال وعلوم المكتبات،

والكلف (ة) بإنجاز أعمال بحث لإنجاز مذكرة ماستر في علم المكتبات، عنونها:

نظام الحوافز وتأثيره على أداء أعضاء هيئة التدريس:

دراسة ميدانية بجامعة 08 ماي 1945، وجامعة باجني مختار عناء بنت

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة

الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 03/10/2020

إرضاء المرضي (ة)



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علوم الإعلام والاتصال و علم المكتبات

شعبة علم المكتبات

تصريح شرفي

خاص بالإلتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(مب النص الورد في ملحق القرار الوزاري رقم 933 المؤرخ في 2016/07/28 المتعلق بالوقاية من السرقة العلمية وممارستها)

أنا المرضي (ة) أدناه،

السيد (ة) فلاح الحساس، الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية

رقم: 091171 وإصداره بتاريخ: 2019/04/01

بصفتي طالبا (ة) في طور الماستر علم المكتبات، تخصص: إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات، والسجل (ة)

بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم: علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات،

والكلف (ة) بإنجاز أعمال بحث لإنجاز مذكرة ماستر في علم المكتبات، عنوانها:

نظام الحوافز وتأثيره على أداء أعضاء هيئة التدريس

دراسة ميدانية بجامعة 8 ماي 1945 قالة تربية في مختار غصاية

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة

الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 2020/10/03

إرضاء المعني (ة)

كينة

إلى من كُلت أنامله ليقدم لنا لحظة سعادة

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم

إلى القلب الكبير والدي العزيز "صالح"

إلى من أرضعتني الحب والحنان

إلى رمز الحب وبلسم الشفاء

إلى القلب الناصع بالبياض والدتي الحبيبة "ميمية"

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي إخوتي

إلى صديقتي الحبيبة

الآن تفتح الأشرعة وترفع المرساة لتنتقل السفينة في عرض بحر واسع مظلم هو بحر الحياة وفي هذه الظلمة لا يضيء إلا قنديل الذكريات ذكريات الأخوة البعيدة إلى التي أحببتها وأحبتني إناس

إلى من أحمل اسمه بكل افتخار، إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى أبي العزيز الغالي "أحمد"

أطال الله في عمره ومدته بالصحة والعافية.

إلى من علمتني وعانت الصعاب لأصل إلى ما أمانا عليه اليوم أمي الغالية "سامية" أطال الله في عمرها ومدتها بالصحة والعافية.

إلى من هم أقرب إلى روحي وبهم أستمد عزتي وإصراري إخوتي

"سارة، حنان"

إلى من شاركتني حلو الجامعة ومرها ومن ساندتني في كل الأوقات العزيزة على قلبي

"صفاء"

إلى كل زملائي في المشوار الدراسي.

إلى كل من يتمنى لي خيرا أهدي له هذا العمل.

الشكر والتقدير

أحمد الله عزوجل الذي من علي بفضلله وأعانني على إتمام هذا البحث، وأسأله الهداية
والتوفيق في أعمالي مستقبلا.

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذة المشرفة: أ.د بن ضيف الله نعيمة على
رحابة صدرها والإبتسامة العريضة ، وعلى ما أولاته لنا من عناية ونصح وإرشاد ، وتقويم متواصل
لهذا العمل.

كما نتقدم بشكر الأساتذة الفاضلة "كحول بسمة "
ولا يفوتنا أن أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى السادة الأساتذة أعضاء لجنة
المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذا البحث وتقييمه.
وأخيرا نتقدم بالشكر الجزيل لأعضاء هيئة التدريس شعبة علم المكتبات بجامعة قلمة وعناية .

بطاقة ببليوغرافية:

سعيدي، صفاء.

نظام الحوافز وتأثيره على أداء المورد البشري: دراسة ميدانية مع أعضاء هيئة تدريس علم المكتبات بجامعة
08 ماي 1945 قالمة وجامعة باجي مختار عنابة/صفاء سعيدي، فارح إناس: نعيمة بن ضيف الله.-
[د.م]: [د.ن]، [د.ت] - جداول: أشكال ؛ 27 x 29 سم .

مذكرة ماستر: علم المكتبات: إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات: جامعة 8 ماي 45-قالمة: 2020
ببليوغرافية. - ملاحق

فارح، إناس (مؤلف)

بن ضيف الله، نعيمة (مشرف)

الكلمات المفتاحية :

التحفيز، نظام الحوافز، الأداء الوظيفي، المورد البشري، التأثير، أعضاء هيئة التدريس. جامعة 8 ماي
1945- قالمة، جامعة باجي مختار- عنابة.

قائمة المحتويات

أ-د	قائمة المحتويات
هـ	قائمة الجداول
و	قائمة الأشكال
مقدمة عامة	
04	أ. إشكالية الدراسة
04	ب. تساؤلات الدراسة
05	ج. فرضيات الدراسة
05	د. أهمية الدراسة
05	هـ. منهج الدراسة
06	و. دوافع الدراسة
06	ز. أهداف الدراسة
07	ح. مصطلحات الدراسة
09	ن. الدراسات السابقة
الفصل الأول: نظام الحوافز: المفهوم، المبادئ وأسس العمل.	
تمهيد الفصل	
13	1.1 مفهوم الحوافز
14	2.1 أهمية الحوافز
14	3.1 أهداف الحوافز
14	1.3.1 هدف اقتصادي
14	2.3.1 هدف معنوي
15	4.1 مبادئ الحوافز
15	1.4.1 الاعتمادية
15	2.4.1 التوقيت
15	3.4.1 الثبات
15	4.4.1 السيطرة
15	5.1 أنواع الحوافز
15	1.5.1 من حيث طبيعتها
28	2.5.1 من حيث أثرها
30	3.5.1 من حيث من يحصل عليها

30	6.1 نظريات الحوافز
31	1.6.1 النظرية الكلاسيكية
31	2.6.1 نظرية العلاقات الإنسانية
31	3.6.1 نظرية الحاجات
32	4.6.1 نظرية ألدفر والحاجات المعدلة
33	5.6.1 نظرية Y و X
34	6.6.1 نظرية ليكارت
34	7.6.1 نظرية التعزيز
34	7.1 طبيعة نظام الحوافز
34	1.7.1 المتطلبات الرئيسة لإعداد نظام حوافز
34	2.7.1 متطلبات البنية الرئيسية لنظام الحوافز
35	3.7.1 متطلبات تنفيذ الحوافز
36	8.1 مراحل تصميم نظام الحوافز
36	1.8.1 تحديد هدف نظام الحوافز
37	2.8.1 خصائص النظام الجيد للحوافز
38	9.1 البرنامج السليم لنظام الحوافز
38	1.9.1 أسس منح الحوافز
39	2.9.1 شروط النظام الجيد للحوافز
40	3.9.1 العوامل التي تؤثر على نجاح نظام الحوافز
خلاصة الفصل	
الفصل الثاني: الأداء الوظيفي ومحدداته	
تمهيد الفصل	
43	1.2 مفهوم الأداء الوظيفي
46	2.2 أهمية الأداء الوظيفي
46	3.2 محددات الأداء الوظيفي
47	1.3.2 محددات داخلية
47	2.3.2 محددات خارجية
49	4.2 أنواع الأداء الوظيفي
49	1.4.2 حسب معيار الطبيعة أو المصدر
49	2.4.2 حسب معيار الشمولية
50	5.2 عناصر الأداء الوظيفي

50	1.5.2 الأنشطة التي تتغير بتغير الزمن
51	2.5.2 الأنشطة التي تتغير بتغير الأفراد الذين يؤدون العمل
51	3.5.2 الأنشطة التي تتغير بتغير الظروف أو المواقف
51	4.5.2 العلاقات بين الأنشطة ومهام العمل والتصميم المناسب للعمل
52	5.5.2 المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل
52	6.2 العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
52	1.6.2 عوامل إدارية
52	2.6.2 عوامل بيئية خارجية
53	3.6.2 عوامل تتعلق بالموظف
54	7.2 تحسين الأداء الوظيفي
54	1.7.2 طرق تحسين الأداء الوظيفي
54	2.7.2 عناصر إدارة تحسين الشاملة
55	8.2 مزايا وعيوب الأداء الوظيفي
55	1.8.2 مزايا الأداء الوظيفي
55	2.8.2 عيوب الأداء الوظيفي
56	9.2 علاقة الحوافز بالأداء الوظيفي
خلاصة الفصل	
الفصل الثالث: نظام الحوافز وأثره على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة 08 ماي 1945-قلمة، وباجي مختار-عنابة	
تمهيد الفصل	
59	1.3 حدود الدراسة الميدانية
59	1.1.3 الحدود الجغرافية
61	2.1.3 الحدود الزمنية
61	3.1.3 الحدود البشرية
61	2.3 عينة الدراسة
61	1.2.3 البيانات الشخصية لعينة الدراسة
66	3.3 أدوات جمع البيانات
66	1.3.3 الاستبيان
67	4.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة
67	1.4.3 التكرارات والنسب المئوية
67	2.4.3 المتوسطات الحسابية

68	3.4.3 الانحرافات المعيارية
68	4.4.3 ثبات أداة الدراسة
68	5.3 جدولة البيانات وتحليلها
69	1.5.3 جدولة بيانات المحور الأول: عموميات حول نظام الحوافز
70	2.5.3 جدولة بيانات المحور الثاني: الحوافز المادية
73	3.5.3 جدولة بيانات المحور الثالث: الحوافز المعنوية
75	4.5.3 جدولة بيانات المحور الرابع: نظام الحوافز وأثره على الأداء الوظيفي
78	6.3 نتائج ومخرجات الدراسة
78	1.6.3 نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات
79	2.6.3 النتائج العامة للدراسة
80	3.6.3 مقترحات الدراسة
83	خاتمة
91-85	قائمة المراجع
	الملاحق
	مستخلصات الدراسة

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
62	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس	01
63	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الفئة العمرية	02
63	توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الحالة العائلية	03
64	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل الوظيفي	04
64	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة التدريسية	05
66	درجات مقياس " ليكارت الخماسي "	06
67	قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ.	07
67	عموميات حول نظام الحوافز المتبع في الجامعة	08
69	الحوافز المادية	09
72	الحوافز المعنوية	10
74	نظام الحوافز وعلاقتها بالأداء الوظيفي	11

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
32	مخطط هرمي لنظرية الحاجات	01
33	مخطط هرمي لنظرية ألدرفر	02

مقدمة

إن التزايد المستمر في دور المؤسسات في القرن الحادي والعشرين وسعيها الدؤوب لمواكبة التطور والنمو زاد من مسؤولياتها واهتماماتها، وضاف إليها أهدافا لم تكن سابقا ضمن أولوياتها، كما أن التحولات التي طرأت على العالم ولدت تحديات كبيرة أمام هذه المؤسسات، ترتب عليها سرعة في الأداء والإنجاز واتخاذ القرارات، فالتغيير والتطوير ومواكبة العصر الجديد فرض على تلك المؤسسات تطبيق السياسات الإدارية المفتوحة والمشاركة في صنع القرارات.

وتعد الجامعات إحدى المؤسسات التربوية والتعليمية الهامة التي لا يمكن للمجتمع الاستغناء عنها في عصرنا الحاضر، حيث تعمل على سد حاجات المجتمع المختلفة، كما أصبحت منارات العلم والمعرفة ورفدت المجتمع بمخرجات بشرية كفؤة ومدربة حسب الاحتياجات. في هذا المجال تشهد الجامعات محاولات جادة لتطوير أنظمتها كافة وتحديثها سعيا منها لتعزيز مكانتها التنافسية، حيث أن معظم الجامعات في مختلف الدول تسعى إلى الوصول إلى مكانة علمية متميزة بين مختلف الجامعات من خلال ما تقوم به من مهام وما تؤديه من وظائف بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية، كما أن وجود الجامعة وبقائها مرهون بوجود أعضاء هيئة التدريس، حيث ينظر إليهم بأنهم القادرون على إيجاد البيئة التعليمية المناسبة داخل الحرم الجامعي وتزويد الطلبة بالمعارف، وفي ضوء ذلك تنظر الجامعات إلى أن عملية تطوير هذه الأخيرة من أهم الوسائل لتحسين الكفاية الأكاديمية وسمعتها لذلك لا بد من توافر الوسائل والأساليب التحفيزية التي من شأنها أن تؤدي بهم إلى بذل المزيد من الجهد والعطاء، لتحسين دورهم الإنتاجي، ووضعهم في وظائف تتلاءم مع طموحاتهم وإشباع حاجاتهم ورغباتهم ببعض الحوافز والمزايا والخدمات لكي تستطيع إدارة الجامعة الاحتفاظ بهم بما يضمن تحقيق أهداف الجامعة بفاعلية عالية.

تعد الحوافز من العوامل الهامة لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المختلفة من أجل أداء عملهم والاستمرار بالعطاء وتحسين العملية التعليمية، سواء كانت هذه الحوافز معنوية أو مادية، مما يتطلب من الإدارة توفير بيئة مناسبة ومناخ عمل يشجعهم على أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية.

كما تعتبر الحوافز من أهم فرص التطوير لأعضاء هيئة التدريس، حيث إن ارتفاع الراتب وتوفير الأمن الوظيفي تزيد من دافعيتهم للعمل، كما تركز تلك الحوافز على مكافأتهم وتميزهم في الأداء، فالأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي، كما أن مهارات الأفراد وحدها لا تعتبر كافية للحصول على مستوى عال من الأداء ما لم يكن هناك نظام قادر على تحريك مختلف الدوافع.

وعليه فإن تحفيز أعضاء هيئة التدريس على نحو جيد وفعال يعود بالنفع على الجامعة بالدرجة الأولى وعلى أعضاء هيئة تدريسها بالدرجة الثانية.

من هذا المنطلق جاء موضوع الدراسة الموسومة ب

نظام الحوافز وتأثيره على أداء أعضاء هيئة التدريس:

دراسة ميدانية بجامعة 08 ماي 1945 قالمة وجامعة باجي مختار عنابة.

ومن أجل الإلمام بجميع جوانب الموضوع قسمنا الدراسة لثلاثة فصول تتقدمهم مقدمة عامة، إشكالية الدراسة، التساؤلات الفرعية، فرضيات الدراسة، أهمية الموضوع وأسباب الاختيار، المنهج المعتمد، إضافة إلى ضبط المفاهيم والمصطلحات التي تخدم موضوع الدراسة، واختتمناه بالدراسات السابقة التي يسرت لنا دراسة الموضوع من جانبه النظري والتطبيقي.

يتناول الفصل الأول نظام الحوافز من حيث المفهوم، الأهمية، الأهداف، الأنواع، إضافة إلى النظريات المفسرة له، مراحل تصميم نظام الحوافز وأخيرا البرنامج السليم لنظام الحوافز. ويتحدث الفصل الثاني عن الأداء الوظيفي ومحدداته حيث تناول عدة مفاهيم لها علاقة بأهمية الأداء، أنواعه وعناصره إضافة إلى العوامل المؤثرة فيه والمزايا والمعوقات، لتركز في الأخير على علاقة الحوافز بالأداء الوظيفي.

ويمثل الفصل الثالث جوهر الدراسة، إذ لابد للدراسة أن تطبق على أرض الواقع لتدعم بمعطيات ذات مصداقية، لذا فقد خصصنا هذا الفصل لعرض إجراءات الدراسة الميدانية من حدود الدراسة الميدانية، البشرية، الزمنية والجغرافية، مجتمع وعينة الدراسة، أدوات جمع البيانات المتمثلة في الاستبيان، كما تم استخدام برنامج SPSS للتحليل الإحصائي من أجل البيانات واختبار الفرضيات. كما يتضمن حصيلة النتائج التي توصلنا إليها، النتائج في ضوء الفرضيات، وبناءا عليه سيتم تقديم عدة مقترحات، لتختتم دراستنا بخاتمة لما جاء في الدراسة، إضافة إلى قائمة المراجع والملاحق.

ولإثراء الموضوع والإلمام بمختلف جوانبه، اعتمدنا على مجموعة من المراجع لتغطية الجانب النظري نذكر منها:

- تركي، رجب براء. نظام الحوافز الإدارية ودورها في صقل وتمكين قدرات الأفراد.
- ماهر، احمد. نظم الأجور والتعويضات: دليلك إلى الرواتب والحوافز ومزايا خدمات العاملين.
- إبراهيم، محمد المحاسنة. إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق.
- أونيس، عبد المجيد. ضغوط العمل والمناخ التنظيمي وأداء العاملين.

أ. الإشكالية:

تسعى الجامعات وفقا لأهدافها الأكاديمية في إعداد الأستاذ الجامعي وفقا لسياسات وبرامج تستمر لسنوات طويلة من الجهد والتفكير والبحث، وذلك للحصول على أعلى الدرجات العلمية من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها، وجعلهم أكثر استعداد لتقديم أفضل ما لديهم، وهذا بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والانجاز في المنظمة، حيث تسعى هذه الأخيرة لوضع نظام حوافز فعال قادر على التأثير بالإيجاب أو السلب على أداء وكفاءة العاملين كما أنها ركزت اهتمامها ووقتها للمحافظة على مستوى الروح المعنوية لأفرادها، لذلك يتعين عليها أن تعمل على تبني نظام حوافز مناسب لأجل تحقيق أهداف العاملين وزرع روح الولاء والانتماء فيهم اتجاه المنظمة. وعليه فإن تفعيل الحوافز والمكافآت المادية، والعمل على تطوير الأنظمة الإدارية بشكل أنسب وربطها بالأداء يعتبر ضرورة، ومن هنا فإن ربط الأستاذ الجامعي المتميز بفرص التقدم والترقي إلى مناصب أعلى في السلم الوظيفي يعتبر ضرورة، لأن تلك الترقية تمنحه فرصة للإشباع المادي والمعنوي على حد سواء. فعدم توفر الحوافز المادية والمعنوية المناسبة للموظف قد يؤثر سلبا على أداءه ويسهم في ضعف إنتاجيته، وبالتالي يقلص فرصة تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة.

وعلى ضوء ما سبق تتضح معالم إشكالية الدراسة التي يمكن صياغتها في التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير نظام الحوافز على أداء أعضاء هيئة تدريس شعبة علم المكتبات بجامعة 08 ماي

1948 - قائمة، وباجي مختار - عناية؟

ب- تساؤلات الدراسة:

تندرج تحت التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

1. هل يوجد نظام حوافز يتبع على أعضاء هيئة التدريس بجامعة 08 ماي 1945 - قائمة، وباجي مختار - عناية؟
2. فيما تقتصر الحوافز المادية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة 08 ماي 1945 - قائمة، وباجي مختار - عناية؟
3. كيف تؤثر الحوافز المعنوية على أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة 08 ماي 1945 - قائمة، وباجي مختار - عناية؟
4. هل يؤثر نظام الحوافز على أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة 08 ماي 1945 - قائمة، وباجي مختار - عناية؟

ج- فرضيات الدراسة:

وانطلاقاً من الإشكالية والتساؤلات الفرعية، تم صياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: يوجد نظام حوافز فعال يتبع على أعضاء هيئة التدريس بجامعة 08 ماي 1945- قالمة، وجامعة باجي مختار- عنابة.
- الفرضية الثانية: تقتصر الحوافز المادية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة 08 ماي 1945- قالمة، وجامعة باجي مختار- عنابة- على الأجور الشهرية.
- الفرضية الثالثة: تؤثر الحوافز المعنوية إيجاباً على أعضاء هيئة التدريس بجامعة 08 ماي 1945- قالمة، وجامعة باجي مختار- عنابة.
- الفرضية الرابعة: يؤثر نظام الحوافز المتبع حالياً بجامعة 08 ماي 1945- قالمة، وباجي مختار- عنابة إيجاباً على أداء أعضاء هيئة تدريسها.

د- أهمية الموضوع:

تكمن أهمية دراسة موضوع نظام الحوافز وتأثيره على أداء أعضاء هيئة التدريس في كونه يعتبر من المواضيع التي حظيت باهتمام العديد من المفكرين عبر الزمن، ولإزال احتياج لدراسات كثيرة وجديدة لارتباطه بدوافع وحاجات ورغبات الأفراد التي تتميز بالتغيير والتمايز من فرد لآخر، كما يسمح نظام الحوافز للمسيرين في الجامعات من التحكم في انخفاض وتحديد مستوى أداء الفرد وإنتاجيته في مختلف المجالات والأنشطة، وعدة مظاهر سلبية كالتأخير، وارتفاع معدل الغيابات، واللامبالاة ... وذلك بتحفيزهم بالحوافز المناسبة.

وعليه فإن هذه الدراسة ستفيد كل من جامعة 08 ماي 1945- قالمة وباجي مختار- عنابة في وضع نظام حوافز فعال يساهم في تحسين أداء أعضاء هيئة تدريسها، وخاصة أن هناك عدداً قليلاً جداً من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في مجال المكتبات والمعلومات.

هـ- منهج الدراسة:

تختلف مناهج البحث باختلاف موضوع البحث، وطبيعة الدراسة هي التي تحدد المنهج الذي يجب إتباعه، فهو لا يقتصر على المعلومات والبيانات فقط بل يخضع إلى ترتيب وتحليل وتفسير البيانات. وبما أن طبيعة الموضوع هي التي تفرض نوع المنهج المتبع، وانطلاقاً من موضوع بحثنا الذي يدور حول نظام الحوافز وتأثيره على أداء أعضاء هيئة تدريس شعبة علم المكتبات استخدمنا:

المنهج المسحي ويعرف بأنه مجموعة الظواهر موضوع البحث تضم عدد من المفردات المكونة لمجتمع البحث ولمدة زمنية كافية بهدف تكوين القاعدة الأساسية من البيانات والمعلومات في مجال تخصص معين ومعالجتها¹.

كما لا يتوقف عند جمع المعلومات الخاصة بالظاهرة لاستقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة، بل يشمل التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح².
ويظهر استخدامنا لهذا المنهج من خلال جمع بيانات حول نظام الحوافز السائد في جامعة 08 ماي 1945- قائمة، وباجي مختار- عنابة، والأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس علم المكتبات، وذلك لمحاولة التعرف على مدى ارتباط هذين المتغيرين مع بعضهما البعض.

و- دوافع اختيار الموضوع:

لقد تراوحت أسباب اختيار الموضوع بين أسباب ذاتية وأسباب موضوعية نذكرها فيما يلي:

1- دوافع ذاتية:

● تكمن في اهتمامنا وميولنا الشخصي للتعرف على مدى اقتناعنا بأن أعضاء هيئة التدريس هم أساس نجاح وفعالية الجامعة وبقائها، لذلك فتحفيزه ماديا ومعنويا يؤدي بالضرورة إلى تحسين أداءه.

● الرغبة في معرفة أهمية الحوافز بجامعة 08 ماي 1945- قائمة، وباجي مختار- عنابة.

● الرغبة في معرفة نظام الحوافز المطبق على الأساتذة الجامعيين.

2- دوافع موضوعية:

● معرفة كفاءة وفعالية نظام الحوافز في الجامعة.

● ملاحظة مدى اهتمام الجامعة بتحفيز أساتذتها.

● تركيز أغلب المفكرين حديثا على ضرورة وجود نظام حوافز فعال في المؤسسة التي تريد تحقيق أهدافها.

● تقديم مساهمة ومشاركة علمية في معالجة المشاكل التي تواجه المورد البشري في أداءه لعمله.

¹ عبيدات، ذوقان، آخرون. البحث العلمي مفهومه وأدواته. (د.م): دار الفكر للطباعة والنشر، 2001. ص، 307.

² بوحوش، عمار الذنبيات. محمد، محمود. مناهج البحث العلمي وطرق إعداده. ط8. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2016. ص، 138.

ز- أهداف وغايات الدراسة:

الغاية المنشودة من دراسة هذا الموضوع تتمثل في:

- محاولة الوصول إلى إجابة على الإشكالية المطروحة لإزالة الغموض.
- التعرف على حقيقة نظام الحوافز المطبق في جامعة 08 ماي 1945- قالمة، وباجي مختار- عنابة
- التعرف على أكثر الحوافز إيجابية بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس.
- توضيح العلاقة بين نظام الحوافز وأداء أعضاء هيئة التدريس الذي ينعكس في الأخير كفاءة وفعالية الجامعة.
- بيان أهمية تحفيز العاملين ودوره في تطوير الموارد البشرية والمؤسسات بشكل عام.
- تقديم مقترح لنظام التحفيز بجامعة 08 ماي 1945- قالمة، وباجي مختار- عنا

ح- ضبط المصطلحات والمفاهيم:

1- النظام:

يعرفه علي محمد بأنه: العمل على اتخاذ حالة توازن في المشروع، وذلك من خلال تحديد أهدافه وتوضيح وسائل تحقيقها بتناسق كامل وانسجام تام.

2- الحوافز:

هي عبارة عن فرصة (مكافأة، علاوة، ترقية، رسالة شكر) توفرها المنظمة أمام الفرد لتثييرها رغبته، وتخلق لديه الدافع للحصول عليها وإشباع حاجة يشعر بها، ويريد إشباعها لتحقيق أداء أفضل.

3- نظام الحوافز:

يمكن تعريف نظام الحوافز بأنه عملية نظامية تتكون من مجموعة من أجزاء تتفاعل فيما بينها إيجابيا أو سلبيا، يتحدد في ضوء المبادئ التي تتحكم هذه الأجزاء، ويعود بدوره إلى نتائج إيجابية أو سلبية على صعيد السلوك والأداء.

4- التحفيز:

عبارة عن مجموعة الدوافع التي تدفعنا لعمل شيء ما، إذن فأنت لا تستطيع أن تحفز مرؤوسيك ولكنك تستطيع أن توجد لهم أو تذكرهم بالدوافع التي تدفعهم على إتقان وسرعة العمل. ومن خلال التعريف السابق يمكن أن نقول بأن التحفيز هو عبارة عن مجموعة من العوامل والأساليب الداعمة الموجودة في بيئة الفرد تدفع سلوكه وتزيد من كفاءة أدائه مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

5- التأثير:

من أثر، يؤثر Affect. دواء ذو تأثير سحري: قوي المفعول، أي هورد الفعل في وظيفة معينة يقوم بها الفرد.

6- الأداء:

هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.

ومنه فالأداء هو كل ما يقوم به الأفراد لإنجاز المهام الموكلة لهم محاولة لإتمام كل ما تحتاجه تلك الوظيفة من متطلبات.

7- الأداء الوظيفي:

هو ما يصدر عن الفرد من سلوك لفظي أو مهارة، ويستند إلى خلفية معرفية ووجدانية معينة، هذا الأداء يكون عادة على مستوى معين، يظهر منه قدرة الفرد على أداء عمل ما.

وعليه يمكننا القول إن الأداء الوظيفي هو الأثر لجهود الفرد التي تبدأ لممارسات والسلوكيات بغرض تحقيق غايات وإتمام المهام في وظيفة هذا الأخير.

8- المورد البشري:

الأشخاص العاملين في المنظمات والمؤسسات إذن فالموارد البشرية هي القوى العاملة في المنظمات، ويتم توجيهها لتحقيق الأهداف المرجوة.

9- أعضاء هيئة التدريس:

هم الأفراد الذين تم تعيينهم للقيام بوظيفة التدريس في الكليات العلمية والإنسانية ممن يحملون درجة الدكتوراه، الماجستير في تخصصاتهم، وعينوا وفقا لنظام الهيئة التدريسية المعتمد في الجامعات من ذوي الرتب الأكاديمية (أستاذ، أستاذ محاضر، أستاذ مساعد).

ن: الدراسات السابقة:

المقصود بالدراسات السابقة البحوث العلمية التي أعدت من قبل في نفس نقطة البحث.¹ من المهم جدا لأي بحث أن يطلع على البحوث التي سبقت بحثه. لأن إطلاع على ما سبق يجنيه التكرار، ويمكنه من تفادي أخطاء الآخرين، وقد يسمح له ذلك بفهم موضوع بحثه أكثر، واختيار الطرق والإجراءات المنهجية لدراسته، وقد أسفرت جهودنا للحصول على الدراسات التالية:

¹ خليفة، شعبان عبد العزيز. المحاورات في مناهج البحث في علوم المكتبات والمعلومات. مصر: الدار المصرية اللبنانية، 1997.

• الدراسة الأولى:

من إعداد: صرايرية احمد خالد سنة 2011. بعنوان:

الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها¹.

تهدف الدراسة إلى التعرف على مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها. وتحقيقا لهذا الهدف تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة من أدوات جمع البيانات، تم توزيعه على عينة مكونة من 85 رئيس قسم أكاديمي تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة. بينت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية كانت مرتفعة إذ بلغت (3.78) درجة من (5) درجاتكما دلت هذه الأخيرة على عدم وجود فروق ذات دلالة تعود للمتغيرات الديمغرافية (نوع الكلية، والنوع الاجتماعي والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة، ومكان الحصول على درجة الدكتوراه)، أوصى الباحث بضرورة قيام الجامعات بتعزيز الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، وأن تتعرف على حاجاتهم، وأن توفر نظم حوافز تشجيعية مادية ومعنوية.

• الدراسة الثانية:

من إعداد: معمر داوود سنة 2011 بعنوان:

تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي: شركة صوفيا سوق أهراس LASA نموذجاً².

تهدف الدراسة إلى معرفة أنواع الحوافز ومدى إسهامها في تحقيق أهداف المؤسسة ومعرفة السلوك الإنساني للعامل ومدى تأثير الحوافز على توجيهه. وتحقيقا لهذا الهدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب المسح بالعينة بالاعتماد على الطريقة العشوائية، وقام بتوزيع الاستمارات على 86 عامل من مجموع 172 عامل حيث كانت نسبة الإجابة على الاستمارات بالمقابلة 50% بينت نتائج الدراسة أن السياسة التحفيزية غير موافقة للأسس العلمية ولا تلي تطلعات العاملين إذ أن معظمهم يشعرون بالولاء الكبير للمؤسسة، كما أن نمط الاتصال الجيد داخل المؤسسة يرفع من

¹ الصرايرية، احمد خالد. الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها [على الخط]. مجلة جامعة دمشق، 2011، مج.1، ع.1. متاح في:

<http://www.damascusuniversity.edu.sy/mag/edu/images/stories/601-652.pdf> (تاريخ الإطلاع: 2020/04/03).

² معمر، داود. تحفيز العاملين لرفع روح الولاء للمؤسسي: شركة سوق أهراس LASA نموذجاً [على الخط]. مذكرة ماجستير: تنمية الموارد البشرية، جامعة باجي مختار-عناينة، 2011. متاح في:

<http://biblio.univannaba.dz/wpcontent/uploads/2014/07/%D8%AC%D9%85%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B1>

<http://biblio.univannaba.dz/wpcontent/uploads/2014/07/%D8%AC%D9%85%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B1> (تاريخ الإطلاع: 2020/05/25).

شعور العاملين بالولاء لها. كما أوصى الباحث بوضع نظام فعال وعادل متمشي مع رغبات العاملين، والعمل على تحسين الأجور باعتبارها الحوافز المادية الأولى.

• الدراسة الثالثة:

من إعداد: العكش محمد علاء خليل سنة 2007 بعنوان:

نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة¹.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المشاكل التي تتعلق بانخفاض الأداء الوظيفي الحكومي، وعلاقتها في نظام الحوافز المعمول به حالياً، والوقوف على مزايا نظم الحوافز والمكافآت ومدى فعاليتها، وتحديد القصور فيها للوصول لنظم حوافز كفئة. وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمد الباحث على الاستبيان تم تفرغته وتحليله باستخدام برنامج SPSS، وذلك للوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة، تم توزيعه على 368 مفردة من المجتمع الكلي المكون من 3350 مفردة، تم استيراد 346 استبانة. بينت نتائج الدراسة أن هناك أثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز والمكافآت، ودوره في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، وهذا يدل على خلل في نظام الحوافز في قانون الخدمة المدنية، كما أوصى الباحث بالوقوف على مزايا نظم الحوافز والمكافآت، ومدى فعاليتها، وتحديد العيوب والقصور فيها للوصول لنظم حوافز كفئة.

• الدراسة الرابعة:

من إعداد: الحلابية غازي حسن عودة سنة 2013 بعنوان:

تأثير الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن².

تهدف الدراسة إلى معرفة استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى. وتحقيقاً لهذا الهدف تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والاستبيانات التي وزعت بعض العينات من موظفي القطاع العام. فيما يتعلق بعينة الدراسة فقد تم اختيار عينة

¹العكش، محمد علاء خليل. نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة [على الخط]. ماجستير: إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، 2007. متاح في: <https://iugspace.iugaza.edu.ps> (تاريخ الإطلاع: 2020/03/06).

²الحلابية، غازي حسن عودة. أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن: دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى. ماجستير: إدارة الأعمال: جامعة الشرق الأوسط، 2013. متاح في: https://meu.edu.jo/libraryTheses/5862265828501_1.pdf (تاريخ الإطلاع: 2020/03/06).

بالطريقة العشوائية تكونت من 150 موظف من المديرين و رؤساء الأقسام و الموظفين الإداريين في أمانة عمان الكبرى، بنسبة 33% من مجتمع الدراسة البالغ عدده 449 موظفا، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي باستخدام الأساليب الإحصائية في الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، بينت نتائج الدراسة انخفاض في مستوى الحوافز المادية والمعنوية لدى أمانة عمان الكبرى، حيث أوصى الباحث بضرورة دعم وتعزيز علاقات العمل الإيجابية بين الموظفين وتوجيهها بشكل ينسجم مع أهداف الأمانة. إضافة إلى ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد كحافز معنوي للوصول لمستويات الأداء المخطط له.

• الدراسة الخامسة:

من إعداد: جيرالد سالي GERALD. SSALI سنة 2011 بعنوان:

المكافآت والالتزام الوظيفي لدى المدارس الابتدائية في منطقة ميتدنا

1Rewards and job commitment of primary school teachers in mityana district .

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير المكافآت المالية وغير المالية في الالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الابتدائية في منطقة ميتدنا، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى الاستبيان والمقابلة كأدوات جمع البيانات، تكوّن الاستبيان من 3 أقسام: القسم الأول خاص بالخصائص الديمغرافية، والقسم الثاني خاص بالمكافآت المالية وغير مالية، والقسم الثالث خاص بالالتزام الوظيفي. بلغت العينة 327 معلما موزعين بين 126 معلما من المدارس الحكومية و201 معلما من المدارس الخاصة. من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث أن هناك علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين المكافآت غير المالية والالتزام الوظيفي للمعلمين في المدارس الابتدائية في منطقة ميتدنا، بينما كانت العلاقة ضعيفة بين المكافآت غير وتحسين الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الابتدائية.

¹SSALI, GERALD. Rewards and job commitment of primary school teachers in mityanadistrict [on- line]. Masters:Arts in educational management: maker university2011. disponible sur : <https://pdfs.semanticscholar.org> (Consulté le: 06/03/2020)

الفصل الأول

نظام الحوافز:
المفهوم، المبادئ وأسس
العمل

تمهيد:

تلعب الحوافز دورا بالغ الأهمية، وتؤثر تأثيرا كبيرا وفعالا في تغيير سلوك الفرد ورفع أداء العامل كما حازت على أهمية في تفكير المديرين في المنظمات الفاعلة وهذا من منطلق أن الإنسان بحاجة ماسة إلى تحريك دوافعه بغرض ظهوره وتميزه عن غيره في المؤسسة، ولذلك أصبح من الضروري إيجاد نظام للحوافز من أجل تشجيع الفرد على أداء عمله بفاعلية وكفاءة، ومن هذا المنطلق نتناول في هذا الفصل أهم المحاور التي تتعلق بنظام الحوافز ابتداء من تعريفه، وأهميته، وبيان أهدافه بالإضافة إلى أهم الأنواع المستخدمة في تحفيز أعضاء هيئة التدريس ثم التطرق إلى النظريات، وأخيرا يتم التطرق إلى العوامل التي تؤثر على نجاح هذا النظام .

1.1 مفهوم الحوافز: incentives

1.1.1 المفهوم اللغوي: حفز، يحفز، حفزا، على الأمر أي حثه عليه¹ حافزا وهو الباعث، الدافع² حفز حفزا: دفعه من خلفه بالرمح: طعنه به، حافزه: دناه وجاناه. تحفيز في جلسته: انتصب فيها غير مطمئن.³

2.1.1 المفهوم الاصطلاحي: هي زيادة في الأجور مقابل خدمات، أي مدفوعات نقدية غير مرتبطة بالأجر يتحملها صاحب العمل لمواجهة غلاء المعيشة وكذلك ما يدفع للأفراد عن الإجازات، والعطلات.⁴ مجموعة السياسات والوسائل التي تصمم وتكيف لاستمالة الموظف نحو أداء الوظيفة المعهودة إليه بالشكل الذي ينسجم مع تحقيق أهداف المؤسسة، مادامت تؤدي بالنهاية إلى تحقيق أهدافه الشخصية، وإشباع حاجاته إلى المستوى المرغوب فيه.⁵ وعرفها الهيبي: بأنها مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه بإشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية.⁶

¹ بن هادية علي، البليش لحسن، وآخرون. القاموس الجديد للطلاب: معجم عربي مدرسي ألف بائي المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائري، 1991. ص. 36.

² جبران مسعود، الرائد. معجم ألف بائي في اللغة والإعلام. بيروت: دار العلم للملايين، 1978. ص. 350.

³ المرجع نفسه، ص 351.

⁴ حنفي، عبد الغفار. إدارة الموارد البشرية: السلوك التنظيمي. مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2001. ص. 22.

⁵ العزاوي، جواد نجم. الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010. ص. 19.

⁶ الهيبي، خالد عبد الرحيم مطر. إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. ط2. عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، 2003. ص. 26.

من خلال التعريفات السابقة نستنتج ان الحوافز هي مختلف الوسائل التشجيعية الملموسة وغير الملموسة التي تقدمها الإدارة للعامل ذي الأداء المتميز، وذلك لتشجيعية على زيادة في الإنتاج مما يحقق أهداف للمؤسسة التي يعمل بها.

2.1 أهمية الحوافز:

يحقق النظام الجيد للحوافز نتائج مفيدة من أهمها:¹

1. إشباع احتياجات العاملين بشيء بأنواعها، على الأخص ما يسعى التقدير، والاحترام، والشعور بالمكانة.
2. العاملين بروح العدالة داخل المؤسسة.
3. جذب العاملين إلى المؤسسة ورفع روح الولاء والانتماء.
4. تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق.
5. زيادة الإنتاج العاملين كما وكيفا.
6. تحسين صورة المشروع أمام المجتمع.

3.1 أهداف الحوافز:

لدى وضع نظام للحوافز في منظمة ما لابد من الأخذ بعين الاعتبار الهدفين الرئيسيين التاليين:

1.3.1 الهدف الاقتصادي:

حيث أن وضع نظام للحوافز في منظمة ما يجب أن يعود بالفائدة على المنظمة والعاملين لديها حيث تسعى المنظمة عن طريق الاستخدام الأفضل لعناصر الإنتاج التي تهدف إلى الزيادة الإنتاجية وتحسين منتجاتها ونوعيتها التي تعود بالفائدة عليها أولاً، وكذلك على العاملين عليها.

2.3.1 الهدف المعنوي:

وهو المتعلق بالعامل مباشرة حيث أنه العنصر الأهم من عناصر الإنتاج والتحكم في العملية الإنتاجية وعقلها المؤثر وهو المستهدف من وضع النظام للحوافز ولا بد لهذا النظام من المساهمة في إشباع بعض رغباته، وأحاسيسه ومشاعره واحتياجاته التي لا بد من فهمها للتعامل معه.²

¹ يزن، تيم. إدارة الموارد البشرية: أساليب الإدارة الحديثة. [على الخط]. دار فضاءات للنشر كتب التنمية البشرية. 2018. متاح في: <https://books-library.online/files/download-pdf-ebooks.org-1550692812Fd8G3.pdf> (تاريخ الاطلاع:

(2020.04.03).

² تركي، رجب براء. نظام الحوافز الإدارية ودورها في صقل وتمكين قدرات الأفراد. عمان: دارالراية للنشر والتوزيع، 2015. ص.ص. 16.15

4.1 مبادئ الحوافز:

تشمل عدة مبادئ من بينها:

1.4.1 الاعتمادية: يشير هذا المبدأ إلى أن الحافز يجب أن يكون تابعا أي معتمدا على السلوك المرغوب

فيه إذ أن الناس يشيدون الخبرات المخيرة لهم، ويتجنبون الخبرات الغير المجزية.

2.4.1 التوقيت: يتحدد سلوك الأداء أثناء العمل بفترات قصيرة فإذا أقام المرؤوس اليوم بالسلوك

المطلوب وقدم له الحافز بعد سنة، تلاشت الرابطة بين السلوك والحافز وعليه فالحافز يتبع السلوك بسرعة دون تأجيل أو عطل.

3.4.1 الثبات: ضرورة أن يكون نظام الحوافز ثابت عبر الوقت وبين الأفراد، وبعبارة أخرى ينبغي على

المشرف أن يكافئ كل المرؤوسين لنفس الشيء، وتقدم المكافئة على نفس الأشياء، وعليه ينبغي توحيد المعيار الحافزي.

4.4.1 السيطرة: تحكم العامل في مكونات الأداء، وفي ظروف الأداء، والظروف الحياتية حتى يتم إرجاع

النتائج إلى أدائه، ومن ثم يمكن مكافأته.¹

5.1 أنواع الحوافز:

هناك أنواع عديدة من الحوافز مطروحة، ومتاحة أمام الإدارة يمكن الاختيار من بينها لتقديم

المناسب منها للعاملين لمقابلة دوافعهم لإشباع حاجاتهم، وهناك زوايا متعددة يمكن أن تصنف بموجبها

الحوافز وهي تتنوع على النوح التالي:

1.5.1 من حيث طبيعتها:

1.1.5.1 حوافز مادية:

تعتبر الحوافز المادية من أهم مثيرات الدافعية لدى العمال ذلك أنها تساهم في تلبية حاجاتهم

الاقتصادية والنفسية غير المشبعة لديهم فلا بد من تقديم حوافز مادية في كل مؤسسة لضمان استمرار

بذل العامل لمجهود أكبر وتحسين مستوى أدائه.²

¹ أبو سنينة، سليمان تغريد. أثر الحوافز على الرضا الوظيفي لمهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية. [على الخط]. مذكرة

ماجستير، إدارة الأعمال MBA. عمان: جامعة الخليل، 2008. ص. 51. متاح في

<https://library.ppu.edu/ar/Databases/Hebron-University-Theses>. (تاريخ الاطلاع: 2020.04.05).

² بن دريدي، بن احمد منير. استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العمومية: التدريب - الحوافز. عمان: دار الابتكار للنشر

والتوزيع، 2013. ص. 136.

تتمثل الحوافز المادية في المكافأة المادية، ويعتبر الحافز النقدي المادي من أهم طرق الحوافز في أيامنا هذه لأن النقود تشبع كل حاجات الإنسان تقريبا وهي حقيقة واقعية وقابلة للتداول بعكس الوسائل الأخرى التي تعتبر مجردة زائلة.¹

وتعرف أيضا الحوافز المادية على أنها: تشمل الأجر الأساسي، وملحقاته من اجر إضافي حوافز إنتاج علاوات، ومكافآت، وتشكل الحوافز المادية القدرة الشرائية للفرد التي تمكنه من إشباع حاجاته الفردية، والأسرية من سلع، وخدمات كانت أساسية أو كمالية.²

وبالتالي فالحوافز المادية تتعلق بالجانب المادي للعاملين، وتأخذ أشكال مختلفة منها:

أولا. الأجور: تنبع أهميتها كحافز على الإنتاج، وتحسين الأداء لكونها تتيح للعاملين تحقيق الكثير من حاجاتهم، ورغباتهم الأولية، والأساسية كالمسكن المأكل والملبس، وبغض النظر عن كون الأجور أهم حافز فإن المدى الذي تحققه الأجور من إشباع لحاجات الإنسان هو ما يحدد تلك الأهمية لأن أهمية الحافز ينتهي بانتهاء وقت الاستمتاع به، وهو مدى توافقه وتكامله مع الحاجة أو الرغبة التي يشعر بها الفرد وارتباطه بالإنتاج مباشرة.³

ويرى الحريري: أن الأجر يعد وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد العاملين، وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، حيث كلما زاد مستوى دخل الأفراد العاملين كلما زاد رضاهم عن العمل، والعكس صحيح.⁴

لذا ينص الإعلان العالمي لحقوق الإنسان في 1948 الذي أصدرته هيئة الأمم المتحدة في المادة 23 لكل فرد يقوم بعمل الحق في اجر عادل، يكفل له ولأسرته عيشة لائقة بكرامة وعند اللزوم تضاف وسائل أخرى للحماية الاجتماعية.⁵

01. الأجر الشهري الخاص بالأستاذ الجامعي

¹ بوضياف، عادل. نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسات الجامعية: دراسة ميدانية. المجلة العربية

للعولم الإنسانية والاجتماعية. [على الخط]. 2018. مج. 10، ع. 4، ص. 664. متاح في.

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/68413> (تاريخ الاطلاع: 2020.04.10).

² القحطاني، دليم بن محمد. إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل. ط2. الرياض: العبيكان للنشر والتوزيع، 2008. ص. 165.

³ الجسائي، عبد الله محمد. أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. الأكاديمية

العربية البريطانية للتعليم العالي، 2011. ص. ص. 59، 60.

⁴ الحريري سرور، محمد. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2011. ص. 157.

⁵ بدوي، احمد زكي. علاقات العمل في الدول العربية. بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1985. ص. 182.

ويمكن تعريف الأجر بعبارة وجيزة على أنه: المقابل المالي الذي يدفع للعامل الذي قدمه لصاحب العمل، وهو يشمل كافة العناصر المالية النقدية، والعينية التي يقدمها صاحب العمل للعامل لقاء ما يقدمه له هذا الأخير من جهد ووقت وما يحققه له من أهداف ونتائج.¹

أما الأجر الشهري الخاص بالأستاذ الجامعي في الجزائر فهو: مكفول بمقتضى الأمر رقم 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية في المادة 32 كما يلي: {للموظف الحق بعد أداء الخدمة في راتب}.²

وكذلك المرسوم الرئاسي رقم 304-07 في المادة 4 ينص على ما يلي: للموظف بعد أداء الخدمة، الحق في راتب يشتمل على:

- الراتب الرئيسي.
- العلاوات والتعويضات.³

02. طرق تحديد الأجور:

يتم تحديد الأجور باستخدام العديد من الطرق، والتي من أكثرها شيوعا واستخداما في الواقع الفعلي بحيث يركز في احتساب الأجر على طريقتين أساسيتين هما:

- الأجر الزمني: حيث يتم الدفع للعامل على أساس الفترة الزمنية أما بالساعة، باليوم، الأسبوع، الشهر أو السنة، من مزاياه:
- يتسم بالبساطة وغير معقد، ولا يحتاج الى عمليات حسابية كثيرة.
- يكون هذا النظام صالحا بالنسبة للأعمال التي يمثل فيها عامل الجودة أهمية خاصة أكثر من الاهتمام بكمية الإنتاج.

يصبح هذا النظام ملائما عندما يتعذر على الموظف التحكم في كمية الإنتاج، أو ليس هناك علاقة واضحة بين المجهود الذي يبذله، وكمية الإنتاج وذلك عندما تدخل عوامل أخرى في ضبط الدورة الإنتاجية، وتظهر هذه الحالة عندما يتحدد تقديم العمل بسرعة الآلة أو خطوات الإنتاج.⁴ وبالرغم من أن لهذا النظام مزايا إلا أنه لا يخلو من العيوب وهي:

¹ محمد، خير صادق جمال. دور نظام الحوافز والأجور في تحسين أداء الأستاذ الباحث في المؤسسات الجامعية الجزائرية. مجلة

الاقتصاد الجديد. جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة. [متاح على الخط]. 2019. مج. 11، ع. 1، ص. 93.

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/105731> تاريخ الاطلاع (2020.04.10).

² الأمر رقم (06.03) المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية، 2006، ص. 06.

³ المرسوم الرئاسي رقم 304. 07 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، 2007، ص. 11.

⁴ بلعيد، عبد الله. صلاح نظام الأجور في التوظيف العمومي. ماجستير: قانون عام. جامعة الجزائر 1. 2018. ص. 33.36.

- عدم وجود علاقة مباشرة بين الأجر الذي يحصل عليه الموظف، وبين المجهود الذي يبذله خلال فترة زمنية معينة، تنعكس على انخفاض الكفاءة الإنتاجية للفرد.
- يحقق مصلحة لصاحب العمل لأن العامل يسعى جاهداً إلى زيادة الإنتاج بفرض الزيادة في دخله.
- شعور العامل بالرضا وعدالة الأجر.

03. الأجر على أساس الإنتاج:

بحسب هذا الأخير على أساس مقدار الإنتاج سواء بالقطعة أو الوقت المقضي في انجاز قطعة واحدة أو معينة فالأساس في هذا النظام الذي يطلق عليه نظام الأجر التشجيعية هو ربط مقدار الدخل الذي يحققه بالإنتاج إلا أنه قد تلجأ بعض المؤسسات إلى تحديد الأجر على أساس الإنتاج الفردي، وأخرى تقوم على أساس الإنتاج الجماعي. ومن مزاياه نذكر:

- وجود علاقة وثيقة بين مجهود الموظف، وبين كمية الإنتاج التي ينتجها، وهذا يمثل في حد ذاته حافزا قويا للموظفين لزيادة إنتاجيتهم.
- يحقق مصلحة لصاحب العمل لأن العامل يسعى جاهداً إلى زيادة الإنتاج بفرض الزيادة في دخله.
- في ظل هذا النظام يكون العمل نمطي، ويناسب الإنتاج بانتظام بدون أية أعطال في العمل.
- شعور العون بالرضا، وعدالة الأجر.

ومن أهم عيوبه:

- صعوبة وضع معايير، ومقاييس الإنتاج، وخصوصاً في الوظيفة العمومية.
- عدم التركيز على عامل الجودة خاصة إذا كانت السلعة تتطلب مواصفات إنتاجية ذات جودة خاصة.
- طمعا في الزيادة في الدخل قد يؤدي إلى إرهاق العامل، وإصابته بأضرار بصحته كما أنه يؤدي إلى تهديد العامل دائماً، وتناقص أجره بتناقص قدرته البدنية أو الذهنية خاصة مع مرور الوقت.¹

¹ ماهر، احمد. نظم الأجر والتعويضات: دليلك إلى الرواتب والحوافز ومزايا خدمات العاملين. القاهرة: الدار الجامعية، 2013. ص.ص.72.83.

ثانياً: نظام التعويضات:

تعد الرواتب، والأجور الوسيلة الأساسية لإشباع رغبات الموظفين المتعددة، ومن شروط تحسين الأداء هو عدالة الأجور، والتي تتمثل في أن يحصل الموظفين على رواتب تتناسب مع ما يقدمونه للمؤسسات من إمكانيات، وقدرات مهارات، ولالإلمام بالمضمون أو المفهوم العام للتعويضات. يتطلب الأمر منا أن نوضح معنى بعض المصطلحات التي تشتمل عليها التعويضات، وفيما يلي هذه المصطلحات، ومدلول كل منها على حدة:

01. **التعويض النقدي:** ويمثل مجموع مبالغ النقدية التي تدفعها المؤسسة للفرد الذي يعمل لديها لقاء مساهماته التي يقدمها لها عن طريق أداءه، وسلوكه ونشاطه في العمل.

02. **التعويض غير النقدي:** ويمثل مجموع العوائد والامتيازات المادية الغير النقدية التي تقدمها المؤسسة للعاملين لديها، والتي يحصل عليها من خلال كونهم أعضاء فيها، ويعملون لديها.

03. **التعويض المباشر:** ويمثل المبالغ النقدية التي تدفعها المنظمة للعاملين لديها لقاء المساهمات التي يقدموها لها، وبالتالي فقد سميت بالمباشرة لكون دفعها مرتبط بشكل مباشر بمستوى الأداء، والجهد، والنشاط المبذول في العمل، ويشمل التعويض المباشر ما يلي:

- الأجر، والراتب الأساسي.
- الزيادات، والعلاوات الدورية.
- التعويضات الإضافية المباشرة.

04. **التعويض غير المباشر:** ويقصد به كافة المزايا، والعوائد المادية النقدية، وغير النقدية التي تقدم للعاملين من قبل المنظمة التي يعملون فيها، وذلك لكونهم أعضاء فيها، وبالتالي فتقديمها لهم غير مرتبط بالأداء، والنشاط مباشرة لهذا أطلق عليها تسمية التعويضات غير المباشرة، وتأخذ شكل خدمات متنوعة تقدمها المؤسسة للعاملين لديها دون مقابل عادة.¹

ثالثاً. العلاوات:

تعتبر بالمقام الأول بمثابة تشجيع للعامل وشكل المكافآت العادلة والمشجعة جزء من سياسة إدارة المؤسسة، ويجب التفرقة هنا بين عدة أنواع من العلاوات من أهمها:

01. **علاوة الكفاءة:** هي عبارة عن زيادة في الأجر والمرتب بناءً على إنتاجية الفرد في عمله، وهي تمنح بعد فترة عام تقريبا وحين ينشأ الفرد إنتاجية عالية.

¹ كافي، يوسف مصطفى. إدارة الموارد البشرية: من منظور إداري - تنموي - تكنولوجي - عولمي - عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2013. ص. 169.

02. علاوة الأقدمية: فهي تعويض كامل عن عفوية الفرد في مؤسسة، وتعبيرا عن إخلاصه في عمله.

03. علاوة استثنائية: تمنح بسبب وجود أداء ومجهود متميز يستلزم التعويض الاستثنائي.

وكل العلاوات تتميز بان تأثيرها التراكمي أي انه حيث يحصل عليها العامل تصبح حقا مكتسبا له، وتضاف في الأمة على عوائد المستقبل، ونشير إلى أن استخدام نظام العلاوات خاصة علاوة الكفاءة يفترض أن يتم على أساس قياس كفاءة أداء العامل بصورة صادقة، وسلمية إلا أن هذا الافتراض لا يتحقق دائما نظرا لان تقييم الأداء الذي يشكل المصدر الأساسي لمنح المكافأة يتأثر باعتبارات شخصية وإنسانية عديدة.¹

إضافة إلى وجود أنواع أخرى من العلاوات من بينها:

• **علاوة الدورية:** هي عنصر من المقررات المالية التي تستحق للعامل، وتتقرر بصفة دورية ومستمرة، حتى بلوغ العامل نهاية مبروطة بدرجة وظيفية، وتستحق بتحقيق سببها وهو شغل الوظيفة، وتلحق بالأجر الأصلي، ولعلى مسمى الدورية، قد ينفي عنها صفة الحافزية حيث ينتظرها العامل سنة بعد أخرى.

إذا وقع على العامل جزاءات تأديبية فمن شأنها أن تأجل استحقاق العلاقة الدورية ليس هذا فحسب بل نصت المادة 34 من القانون رقم 47 لسنة 1978.

قانون العاملين بالدولة يحرم العامل المقدم عنه تعزيز سنوي مرتبة ضعيف من نصف مقدار العلاوة الدورية.²

• **العلاوات التشجيعية:** يمنح العامل زيادة على مرتبته تعادل علاوة دورية أو أكثر تشجيعا له نتيجة للكفاءة الأدائية خلال سنة فعلى سبيل المثال عندما يتحصل العامل على تقرير كفاية سنوي بمرتبة ممتاز أو الحصول على درجة عالمية أعلى من درجته الحالية تشجيعا للمزيد من العلم والبحث أو تقديم مقترحات، وبحوث تساعد على تحسين طرق العمل، ورفع كفاءة الأداء، وتوفير النفقات.³

رابعا. المنح والمكافآت:

¹ السيد، ايمن محمد عبد اللطيف عشوش وآخرون. أساسيات إدارة الموارد البشرية. القاهرة: جامعة القاهرة. كلية التجارة، 2017. ص. 284.

² بوزوين، فيروز. المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية. [متاحة على الخط]. 2019، مج. 5، ع. 14، ص. 44. متاح في: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/94534>. تاريخ الاطلاع: 09.04.2020).

³ حافظ ، محمد الحجازي. إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، 2006. ص. 220.

وتعرف المكافآت على أنها: مبالغ من النقود تدفع بالإضافة إلى الأجر المعتاد لخدمة تؤديها كجزء للعمل الإضافي غير المنتظم أو التفوق في نوعيته أو كميته، ويكون إعطاء هذه المكافآت من خلال التقويم المستمر لأداء الموارد البشرية المبني على أساس علمية أو فنية والمكافآت تكون:

- مكافآت المردود الفردي: وتدفع على أساس العمل الفردي، حسب مجهود كل فرد.
- مكافآت المردود الجماعي: وتدفع على أساس المجهود الجماعي.¹

أما فيما يخص بالمنح فهي خاصة بالأستاذ الجامعي وتمثل هذه المنح في:

01. منحة تحسين الأداء البيداغوجي والعلمي:

بالإضافة إلى الراتب أو الأجر الشهري الذي يتحصل عليه الأستاذ بصفة منتظمة ومستمرة، يستفيد كذلك من منحة تحسين الأداء البيداغوجي، والعلمي التي أصبحت تدفع كل 03 أشهر، وتحسب نسب متغيرة من 0 إلى 40% من الأجر الأساسي، وتخضع الاستفادة من هذه المنحة إلى تنقيط وفق معايير محددة بموجب القرار رقم 735 المؤرخ في 15 ديسمبر 2010، وهذا يعد ما كانت تسمى بعلاوة المردودية، وكانت تدفع كل 06 أشهر في النظام القديم، وتحسب بنسبة 20% من الأجر الأساسي حيث نلاحظ أن المبلغ الشهري الخام الخاص بمنحة تحسين الأداء البيداغوجي، والعلمي للأستاذ بعد تطبيق الأنظمة التعويضية الجديدة منذ جانفي 2008، عند احتساب نسبة تنقيط كاملة 40% من الأجر الأساسي يقدر بمبلغ 16.740.00 دج في الشهر كحد أدنى بالنسبة لرتبة أستاذ متقاعد قسم {ب} الذي لا توجد لديه أي ترقية في الدرجة .

وعليه فان قيمة هذه العلاوة من الجانب المادي لا تحفز الأستاذ الجامعي على الرفع من مستوى الأداء المطلوب.²

02. مكافأة تدريس الساعات الإضافية:

يمكن للأستاذة الذين لا يشغلون مناصب عليا من مؤسساتهم الأصلية بعد أداء مجمل، وظائفهم القانونية الأساسية القيام بمهام التعليم، والتكوين باعتبارها عملا ثانويا، وفي أطوار التكوين العالي في مرحلة التدرج وما بعد التدرج بصفتهم أساتذة مؤقتين، وهذا حسب المرسوم التنفيذي رقم 01-293 سواء بالجامعة الأصلية التي ينتمون إليها أو بمؤسسات جامعية أخرى على مستوى التراب الوطني شريطة أن يلتزمون خلال الأسبوع بتقديم حجم من الساعات الإضافية المحددة قانونيا، والمرخص بها من طرف المستخدم الأصلي، في إطار النصوص القانونية التي تنظم هذه النشاطات الثانوية، ومقابل القيام بهذه

¹ بن دريدي، بن احمد منير. المرجع السابق. ص. 137.

² محمد، خثيصادي جمال. المرجع السابق. ص. 95-96.

الفصل الأول: نظام الحوافز: المفهوم، المبادئ وأسس العمل

المهام الإضافية يتحصل الأستاذ الباحث بصفة مؤقتة على مكافآت مالية حسب السعر الساعي الخام المحدد في النظام المعمول به في حدود العدد الأقصى من حجم الساعات الأسبوعية التي يسمح بها كل أستاذ متدخل ان يقدمها، والمقدرة ب 12 ساعة في الأسبوع في كل المؤسسات الجامعية ، ويشمل هذا الحجم بطبيعة الحال الساعات الإضافية المؤدات في مؤسسة أصلية.¹

ينعكس تأثير ساعات العمل على الإنتاجية من خلال درجة الإجهاد العضلي، والإجهاد النفسي الذي يعانيه العامل، وينطبق على ساعات العمل نفس المبادئ التي تحكم ظروف العمل بكفاية فإذا ازدادت ساعات العمل عن ذلك المستوى أدى إلى سرعة شعور العامل بالإجهاد، وينعكس ذلك الشعور على الحالة المعنوية له، وبالتالي على كفاءة الإنتاجية، وليس من الضروري دوماً أن تزيد الإنتاجية بانخفاض ساعات العمل لذلك، يجب على الإدارة دراسة إمكانية القوى العاملة، وتحديد ساعات العمل عند الحد الذي يعطي أقصى كفاية إنتاجية إذن عدد ساعات العمل ليس هو العامل الوحيد المحدد للإنتاجية، بل أن تنظيم ساعات العمل، وتوزيعها على فترات راحة يعتبر من العوامل العامة المؤثرة في كفاءة الأفراد الإنتاجية.²

03. منحة مشاريع البحث:

هي هيئات للبحث الجامعي الأكاديمي يشرف عليها الأستاذ الباحث برتبة أستاذ أو أستاذ محاضر، ويشترط فيها عدد لا يزيد عن 6 أعضاء كما يجب أن تضم عدداً من طلبة الدكتوراه، وهذا الفرق الغرض منها مرافقة الطلبة في إعداد بحوثهم الأكاديمية والأخذ بأيدهم لتذليل الصعوبات التي تواجههم وجعلهم يحتكون أكثر بأستاذهم، وتعمل فرق البحث ضمن مخبر بحث معتمدة مما يمكن لها أن تنشط خارج عنها ، على الرغم من أن الشرط الأساسي في فتح مخبر بحث هو أن يضم 3 فرق على اقل تقدير، وتدوم مدة الأبحاث بين 2، و3 سنوات، ويتقاضى على أثره كل عضو مكافآت مالية نظير ما قام به من جهود كما يمكنه أن ينشر باسمه نتائج البحث.³

¹ محمد، خثير صادي جمال. المرجع السابق. ص.95.

² شنيق، عبد العزيز. الحوافز والفعالية التنظيمية: المؤسسة المينائية لسكيدة نموذجاً. [على الخط]. مذكرة ماجستير، تنمية وتسيير الموارد البشرية. سكيدة: جامعة 20 أوت، 2008، ص. 17. متاح في

<https://uk.search.yahoo.com/yhs/search?publisherid=51206&ext=true&hspart=>

[SF01&p=شنيق،+عبد+العزيز.+الحوافز+والفعالية+التنظيمية%3a+المؤسسة+المينائية+لسكيدة](https://uk.search.yahoo.com/yhs/search?publisherid=51206&ext=true&hspart=SF01&p=شنيق،+عبد+العزيز.+الحوافز+والفعالية+التنظيمية%3a+المؤسسة+المينائية+لسكيدة)

[نموذجاً.¶m1=mT96m-8QuJHcb](https://uk.search.yahoo.com/yhs/search?publisherid=51206&ext=true&hspart=SF01&p=شنيق،+عبد+العزيز.+الحوافز+والفعالية+التنظيمية%3a+المؤسسة+المينائية+لسكيدة+نموذجاً.¶m1=mT96m-8QuJHcb)

(تاريخ الاطلاع 2020.04.10).

³ محمد، خثير صادي جمال. المرجع السابق. ص 96.

خامسا: الظروف المادية للعمل:

تلعب الظروف الملائمة دورا هاما في توفير الجو المناسب للعمل، حيث أكد عليها المشرع كما يلي: {يستفيد الأساتذة الباحثين من كل الشروط الضرورية لتأدية مهامهم وترقيتهم الجامعية، وكذا شروط النظافة، والأمن المرتبطة بطبيعة نشاطهم}.

وتتمثل ظروف العمل المادية في مناخ العمل بالجامعة مثل الإضاءة الجيدة، درجة الحرارة، التهوية، الرطوبة وغيرها، وهي ذات تأثير كبير على الصحة البدنية، والنفسية للأستاذ، لما لها من دور في توفير جو مناسب، ومرح بالإضافة إلى توفير كل مستلزمات وأدوات التدريس، وكذا الأجهزة، والعتاد الخاص بالأعمال التطبيقية أو الأعمال التوجيهية حين يتأثر بشكل عام أداء الأستاذ بظروف العمل، ويتفاعل معها.¹

سادسا. الخدمات الاجتماعية:

تختلف الخدمات التي تقدمها المؤسسة من حيث النوع، والمستوى، ولكنها تشترك جميعا في كونها تتصف بخاصية أساسية هي القدرة على إشباع بعض الحاجات الأساسية التي يشعر بها الأفراد، وهي تهدف بذلك إلى حفزهم على بدل مجهود أكثر، ورفع كفاءاتهم الإنتاجية، وتختلف فاعلية الأنواع المختلفة من الخدمات لتحقيق الأهداف كما أنه ليس من المستطاع القول بأن زيادة الأنفاق على الخدمات بقدر معين سيؤدي إلى زيادة الكفاية الإنتاجية لدى العمال بنسبة محددة، ولكن تأثير الخدمات في تحفيز العمال يكون بطريقة مباشرة، ويؤثر على حالتهم المعنوية الأمر الذي يزيد من مقدرتهم، وورغبتهم في العمل، وتختلف أنواع الخدمات باختلاف المشاريع ولكنها تشتمل بصفة عامة على الأنواع التالية:

01. خدمات غذائية:

وهي تقدم، وجبات غذائية صحية ملائمة مع الجهد الذي يبذله العامل حيث يعتبر التغذية مصدر من مصادر الطاقة التي تمكن العامل من ممارسة أعمالهم على أكمل وجه.

02. خدمات الإسكان:

وتتعلق بتوفير المساكن الصحية للعامل، وأسرته سواء من حيث اختيار المسكن للوسائل الصحية من موقع، واتساع أو من ناحية التكوين الاجتماعي فإذا كان العامل يعاني من أزمة السكن فإن هذه

¹ ريبب الله، محمد. واقع المشاركة في صناعة القرارات لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية: دراسة ميدانية. المجلة العربية

لضمان جودة التعلم الجامعي [على الخط]. 2013، مج. 6، ع. 11، ص. 51. متاح في.

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/36298> (تاريخ الاطلاع: 2020.04.10).

المعاناة تسيء إلى نفسية العامل، وتركيزه في العمل مما يعرضه لعلاقات سيئة مع زملائه ووقاية العاملين من الأمراض، وحوادث العمل.¹

إن انخفاض الأجر يحرم الأستاذ من أن يكون له بيتا تتوفر فيه كل وسائل الراحة العصرية التي تزوده بجو القدرة على العمل أكثر، وخلق راحة أوفر، فالسكن هو المقر الذي يلجأ إليه الإنسان ليقضي فيه جزءا معتبرا من يومه، لينعم بالسكنية، والاستقرار باعتبارها شروط ضرورية للإنسان من اجل تجديد نشاطه.²

03. خدمات النقل:

إن بعد مقر العمل عن السكن ، وعدم توفر، وسيلة نقل خاصة بالأستاذ لعدم قدرته على اقتنائها نتيجة لانخفاض أجره، وسوء ظروفه المادية أو قلة وسائل النقل الجماعية تؤثر على الأستاذ، وأدائه لمختلف مهامه الملزم بها ، إذ يضيع وقته و جهده في الانتقال من وسيلة لأخرى في الوقت الذي من المفروض بالأستاذ فيه أن يكون منشغلا بأبحاثه، و طلبته كما أن هذه الوضعية، وتزاحم الأساتذة على وسائل النقل في واقع الأمر تحط من مكانتهم الاجتماعية التي من المفروض أن يحضوا بها، وعموما فان هذه العوامل، والمعوقات الداخلية، والخارجية التي تؤثر في أداء الأستاذ الجامعي جعلته يعيش وضعا واقعا متأزما سواء داخل أو خارج الجامعة.³

04. العطلات والإجازات المدفوعة الأجر:

إن عدد أيام الإجازات المدفوعة الأجر يختلف إلى حد كبير من صاحب عمل في مكان ما إلى صاحب عمل آخر، وفي الولايات المتحدة يكون المعدل في المتوسط حوالي 10 أيام كل عام، ومتوسط عدد أيام الإجازة السنوية يكون عموما أكبر في الدول الصناعية خارج الولايات المتحدة.

¹ القحطاني، بن دليم محمد. إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل. ط2. الرياض: مكتبة العبيكان، 2008. ص. 195.

² زرقان. ليلي. اقتراح بناء برنامج تدريبي لأعضاء هيئة التدريس الجامعي في ضوء معايير الجودة في التعليم. [على الخط]. دكتوراه، إدارة تربوية. سطيف: جامعة سطيف 2، 2012. ص. 135. متاح في:

<http://dspace.univsetif2.dz/xmlui/bitstream/handle/setif2/232/DS6%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

(تاريخ الاطلاع: 2020.04.15).

³ زرقان، ليلي المرجع السابق. ص. ص. 135.136.

05. الإجازات المرضية:

إن الإجازات المرضية تمنح اجر للموظف عندما يكون خارج العمل بسبب المرض، ومعظم الإجازات المرضية تمنح اجر كاملا لعدد معين من الإجازات المرضية المسموح بها، وعادة ما تكون حتى حوالي 12 يوما كل عام، وغالبا ما تتراكم الأيام المرضية بمعدل يوم في شهر الخدمة.¹ تمنح الإجازة غير المدفوعة الأجر للأسباب التالية:

- رعاية الطفل بعد الولادة.
- رعاية أو مرافقة الزوج، الزوجة، البنت، الوالدين.
- إصابة الموظف بأمراض خطيرة تمنعه من ممارسة واجبات وظيفية.²

2.1.5.1 الحوافز المعنوية:

يعرفها منير بن احمد دريدي على أنها: حوافز غير مادية ترتبط بشكل مباشر بالحاجات الاجتماعية والذاتية للإنسان فهي لا تعتمد على المال في إثارة، وتحفيز العاملين على العمل بل تعتمد على وسائل معنوية أساسا احترام العنصر البشري الذي لأحاسيس، وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة.³

ونستنتج أن: تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في التأثير على العاملين في العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري واحترام مشاعره.

ومن بين أهم الحوافز المعنوية نذكر ما يلي:

أولا. منح الأوسمة والشعارات:

من أساليب التحفيز المعنوي في الإدارات العامة، وبالذات العسكرية يتم منح الأوسمة المختلفة للمرؤوسين نتيجة لما يبذلونه من جهد، وما حققوه من إنجازات تستحق منهم هذه الأوسمة أو الألقاب أو الشعارات المختلفة حتى يكون ذلك حافزاً لزملائهم في العمل ليبدلوا الجهود المختلفة، وليتنافسوا مع زملائهم من أجل الحصول على هذه الحوافز المختلفة.⁴

ثانيا. الترقية:

¹ ديسلر، جاري. إدارة الموارد البشرية. الرياض: دار المريخ، 2008. ص.456.

² محمد، خيرصافي جمال. المرجع السابق. ص.97.

³ دريدي، بن احمد منير. المرجع السابق. ص.139.

⁴ الفقهي، إبراهيم. قوة التحفيز: كيف تحفز الآخرين وتحصل على أفضل ما لديهم. على الخط. القاهرة: ثمرات للنشر والتوزيع، 2011.

ص.13 متاح في <https://www.noor-book.com/> كتاب-قوة التحفيز-للكتاب-د.إبراهيم-الفقهي-pdf-تاريخ الاطلاع 2020.04.12

وهي الجزء المعنوي، والمادي على إبراز الكفاءة، والقدرة على إتقان العمل، والتفاني فيه فقد عرف الدكتور فؤاد المطار الترقية بأنها: نقل العامل من فئة الوظيفة الحالية إلى الفئة الوظيفية التي تليها مباشرة، والترقية.

أما بالنسبة للأستاذ الباحث هي: الرفع من مستواه المهني، والوظيفي من درجة إلى درجة أعلى مباشرة، تتم بصفة مستمرة حسب الوثائق، والكيفيات المحددة ضمن إطار السلم الوظيفي الذي تصنف فيه رتبة الأستاذ الجامعي من الدرجة الصفر.

ومنه نستنتج أن نظام الترقية في الرتبة الخاصة لسلك الأساتذة الباحثين يعتمد أساساً على الشهادة العلمية بالنسبة لترقية أستاذ مساعد أو أستاذ محاضر باستثناء الترقية إلى رتبة أستاذ الذي يشترط فيها النشاط الفعلي لمدة خمس سنوات، وهذه السياسية المتبعة تحفز الأستاذ الجامعي في الحصول على المزيد من الترقيات في الرتب خلال مساره المهني.¹

ثالثاً. التكوين:

يعرف بأنه عمل مخطط يتكون من مجموعة من برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية، بمستوى عالي من الكفاءة من خلال تطوير، وتحسين أدائهم والتكوين بشكل عام هو التعلم، وتطوير المهارات أو الارتقاء إلى المستوى المطلوب.² ومن أبرز الآليات المعتمدة في هذا المجال برنامج التكوين:

01. التكوين الإقامي الطويل المدى بالخارج:

وهو برنامج تزيد مدته عن 6 أشهر، ويستند أساساً على برامج التعاون الدولي، واتفاقيات الشركة، والاتفاقيات الدولية ما بين الجامعات موجهة للأساتذة الباحثين لتحضير أطروحة الدكتوراه الذين تتطلب دراستهم القيام ببحوث في الخارج، والذين يثبتون أقدمية سنة واحدة فقط من الخدمة الفعلية ويكونون مرسمين، ويتم انتقائهم من طرف المجلس العلمي لمؤسساتهم الجامعية الأصلية التابعة للوزارة الوصية، وبعد الانتهاء من التكوين، والرجوع إلى الوطن يتعين على الإدارات، والمؤسسات العمومية أو توظيف أو إعادة إدماج مرشحها الذين استفادوا من هذا التكوين وهذا طبقاً للمرسوم الرئاسي

3.196_14

¹ محمد، خيرصادي جمال. المرجع السابق. ص. 98.

² حجازي إسماعيل، معاليم محمد. تسير الموارد البشرية من خلال المهارات. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، (د.ت). ص. 46.

³ محمد، خيرصادي جمال. المرجع السابق. ص. ص. 99-100

02. التكوين قصير المدى بالخارج:

ويشتمل على ثلاث أساليب تتمثل في:

أ. تریصات تحسين المستوى بالخارج:

يمكن للأساتذة الباحثين الاستفادة من هذه التریصات لمدة تقل أو تساوي 6 أشهر، لدى مؤسسات، وهيئات التكوين والبحث في إطار منظم، حسب الاعتماد المالية المتاحة لدى المؤسسة المستخدمة.

ب. الإقامة العلمية قصيرة المدى ذات المستوى العالي:

يمكن للأساتذة الباحثين الاستفادة من الإقامة العلمية قصيرة المدى ذات المستوى العالي تتراوح مدتها ما بين 7 إلى 15 يوم.

ث. المشاركة في التظاهرات العلمية الدولية:

قصد المشاركة في المنتديات، والمؤتمرات العلمية الدولية يمكن للأساتذة الباحثين الاستفادة من عطل علمية لا تتجاوز 7 أيام بعنوان التكوين قصير المدى بالخارج.¹

رابعاً. التدريب:

بأنه عملية منظمة مستمرة محورها الأساسي هو الفرد، تهدف إلى إحداث تغيرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة الاحتياجات محددة حالياً أو مستقبلياً يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسات التي يعمل بها

ومن أهم الأهداف التي يمكن أن يحققها التدريب هي:

- الزيادة الإنتاجية كما ونوعاً.
- رفع معنويات الأفراد.
- ترغيب الفرد في عمله مما يؤدي إلى رفع مستوى الإنتاج.
- زيادة مهارات وقدرات وكفاءات الأفراد.²

خامساً. المشاركة في صناعة القرار:

هي أن يساهم الجميع في صناعة القرار، وتحمل المسؤولية أي أن يطرح القرار، ويوافق عليه الجميع، وبفضل المشاركة فالقيادة الديمقراطية أي إشراك أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرار ووضع الخطط والسياسات وهذه المشاركة تساعد على صناعة قرارات سليمة ترضي الطرفين (الإدارة، والمرؤوسين) فعلى الإدارة أن تشعر أعضاء هيئة التدريس أن مقترحاتهم، وأراءهم يمكن الأخذ بها، وأن

¹ محمد، خثیر صادي جمال. المرجع السابق. ص. 101.

² معمار صالح، صالح. التدريب: الأسس والمبادئ. عمان: دار ديونو للنشر والتوزيع، 2010. ص. 27.

جزء من سلطتها يمكن أن تفوضها إليهم، لكن مع تذكيرهم بوجود قائد حازم له الرأي النهائي، وهذا ما يسمى برجل الإدارة الكف.

إن المشاركة الجماعية في صناعة القرار تولد الالتزام في التنظيم وتؤدي إلى تفهم أفضل لأبعاده وخلفياته.¹

2.5.1 من حيث أثرها:

1.2.5.1 الحوافز الإيجابية:

تلبى هذه الحوافز حاجات ودوافع العاملين من جهة ومصالح المؤسسة من جهة أخرى لأن الإنتاج، وتحسين النوعية، والقيام بالاختراعات، وتحمل المسؤولية، والإخلاص في العمل كل هذه تعتبر نتائج جيدة وإيجابية، وعلى المؤسسة أن تقوم في مقابلها بمكافأة العاملين فيها سواء بحوافز مادية أو معنوية.² كما تعرف على أنها الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد.³

وتعرف الحوافز الإيجابية على أنها: تلك الوسائل التي تعمل على آراء العاملين لزيادة إنتاجهم، وكفاءتهم، وهي ذات تأثير إيجابي إذ أشبعت حاجات معينة لدى العامل ومن ثم تؤدي إلى الشعور بالرضا فالعاملون ينجذبون إلى نوع النشاط الذي يرضي لديهم بعض الدوافع لذلك فهم يتجهون نحو الحوافز الإيجابية، ويتبعون عن الحوافز السلبية فالعاملين الذين يقومون بإنجاز عملهم بمستوى يفوق زملائهم لهم الحق في التمتع بالحوافز الإيجابية التي تجعلهم في مستوى أعلى من زملائهم.

2.2.5.1 الحوافز السلبية:

هي الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار، والحد منه، ومن أمثلة السلوك السلبي " التكاثر، الإهمال، التساهل، عدم الشهور بالمسؤولية، عدم الانصياع للتوجيهات، والأوامر، والتعليمات " مما يدفع الإدارة إلى تطبيق هذا النوع من الحوافز وتستخدم الحوافز العقاب كمدخل لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء والوصول به إلى الهدف المرغوب فيه.⁴

كما تعرف بأنها تسعى إلى التأثير في سلوك الأفراد من خلال العقاب، والردع، والتخويف أي من خلال عمل تأديبي الذي يتمثل في جزاءات مادية كالخصم من الأجر، والحرمان من المكافآت أو العلاوات أو

¹ شنيق، عبد العزيز. المرجع السابق. ص. 17.

² بن دريدي، بن احمد منير. المرجع السابق. ص. 136.

³ عاطف محمد، احمد السيد سلامة، وآخرون. دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين بالفنادق المصرية مع اقتراح برنامج لتقييم طرق تحفيز العاملين بالفنادق، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة. 2015، مج. 12، ع. 2، ص. 4.

⁴ طويطي، مصطفى وولاد حيمودة عبد اللطيف وآخرون. تأثير نظام الحوافز على رضا العاملين في المؤسسات العمومية الجزائرية: دراسة اتجاهات عينة من موظفي تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالبويرة. مجلة رؤى اقتصادية. مج 2017، ع. 12، ص. 352.

الفصل الأول: نظام الحوافز: المفهوم، المبادئ وأسس العمل

الترقية، أو قد يكون الجزاء غير مادي كإدراج اسم شخص مهمل أو مقصر في قائمة خاصة تنشر على العاملين بالمؤسسة.¹

الحوافز السلبية من خلال تسميتها نستنتج أنها في الأصل ليست حوافز تخمل في طياتها معاني الشكر، والتقدير، بل هي عقوبات مختلفة يتم إيقاعها على المرؤوسين قد تؤدي في النتيجة إلى تغيير الموظف للسلوك الذي عوقب عليه، أو تحسين الصورة المأخوذة عنه، وبالتالي ستكون دافعا يعمل على شحن الموظف والعمل على تحسين أداءه، وتصرفاته. ومن أمثلة عن الحوافز السلبية:

التنبيه، العقوبات الشفوية، الإنذار، الخصم من الراتب، الحرمان من الزيادات السنوية.²

3.5.1 من حيث من يحصل عليهما:

1.3.5.1 حوافز فردية:

تقدم هذه الحوافز للفرد نتيجة قيامه بعمل معين يكون قد أنجزه أو تحظى بالهدف المحدد مسبقا وقد تكون مادية أو معنوية.³

كما تعرف بأنهما: كافة الحوافز المادية، والمعنوية، والإيجابية، والسلبية الموجهة لموظف معين دون غيره، وذلك لتعرف أو يلوك معين كالإنذار، والمكافآت، وتختص هذه الحوافز بالجهود الفردي للأفراد أي لا تشتمل الجماعات مثلا: أن تمنح مكافآت مالية لأفضل موظف ومن أمثلتها: تخصيص مكافآت لموظف الشهر.

ويمكن أن نلخص إلى أن الحوافز الفردية هي الحوافز المتنوعة السابقة الإيجابية أو المادية أو المعنوية التي قد توجه لفرد واحد، بسبب أداءه المنخفض أو إهماله عندما يكون الحافز سلبيا أو العكس تماما.⁴

2.3.5.1 الحوافز الجماعية:

هذه الحوافز تركز على العمل الجماعي والتعاون بين العاملين، وقد تكون الحوافز الجماعية إيجابية أو سلبية مادية أو معنوية، أن أهم ما يتصف به الحافز الجماعي انه لا يعتبر حافزا ماليا فقط ، بل حافزا نفسيا اجتماعيا لأنه يبعث على الإحساس بالانتماء للجماعة، ويقلل من الجهد الرقابي للجهاز الإداري ويختصر الكثير من جهود التوجيه إذ يعتمد العاملون على أنفسهم في حل مشكلاتهم، فتثمر

¹ محمود، بشير المغربي محمد فاتح. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع، 2016. ص. 164.

² إبراهيم، الفقهي. المرجع السابق. ص. 13.

³ علاء، خليل محمد العكش. نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة

[على الخط]. مذكرة ماجستير، إدارة الأعمال. غزة: الجامعة الإسلامية، 2007. ص. 13. متاح في :

<https://iugspace.iugaza.edu.ps/handle/20.500.12358/19596> (تاريخ الاطلاع: 2020.04.10).

⁴ الجساسي، عبد الله محمد. المرجع السابق. ص. 87.

عندهم القدرة على اتخاذ القرارات و المشاركة في المسؤولية و يولد الإحساس لدى الفرد، وكأنه صاحب العمل مما يترتب عليه روح الحماس و الإخلاص و التفاني و الولاء للجماعة.

6.1 نظريات الحوافز:

شغل موضوع نظام الحوافز العاملين وأثره على أدائهم والرضا عن عملهم بالباحثين والمفكرين فظهرت بذلك عدة نظريات ساهمت في تفسير مختلف الحوافز ومتطلباته، وسوف نتطرق في هذا البحث لاستعراض مختلف هذه النظريات فلكل باحث ومفكر له تياره الخاص ونظريته الخاصة للحوافز وهذا انطلاقاً منذ بداية تنظيم العمل في الحياة الاقتصادية وعليه تعددت النظريات وتنوعت ونذكر منها:

1.6.1 النظرية الكلاسيكية 1910:

نبعت هذه النظرية أساساً من التطور الطبيعي لمبادئ الإدارة العامة التي نادى بها فردريك تايلور وترتكز هذه النظرية أساساً في مجال الحوافز على أن النقود هي خير دافع للعمل في المؤسسات، وأن العامل اقتصادي بطبيعته يسعى دائماً لزيادة أجره، وتطبيقاً لهذا الاتجاه يجب ربط الأجر بإنتاجية العمل، بمعنى أنه كلما زاد الإنسان في إنتاجه زاد أجره.

2.6.1 نظرية العلاقة الإنسانية:

جاءت هذه النظرية كرد فعل للنظرية الكلاسيكية، حيث أن نظرية العلاقة الإنسانية وجهت عنايتها وجل اهتمامها للعنصر البشري، وعلاقة الفرد مع رؤسائه وجماعة العمل، وترى هذه النظرية أن العامل مخلوق له حاجات ودوافع لا تنحصر فقط في الحاجات الجسمية وحاجات الأمان، ولكن هناك حاجات نفسية واجتماعية عند العاملين أهمها احترام النفس وتأكيد الذات واحترام الآخرين، لذا فإن الحوافز التي تقدمها الإدارة يجب ألا تقتصر على الحوافز المادية فحسب بل تتعدى إلى الحوافز المعنوية.¹

3.6.1 نظرية الحاجات 1943:

صاحب هذه النظرية " إبراهام ماسلو" وتعتبر من أشهر نظريات التحفيز، وتشير إلى أن الحاجات الإنسانية مرتبطة هرمياً حسب الأهمية كالتالي:

01- حاجات فسيولوجية: وهذه أساسية للبقاء وتشتمل الحاجات إلى الهواء، الماء، الأكل.

02- حاجات الأمان والحياة: وتشتمل حاجات الأمان النفسية مثل حماية الإنسان لذاته، وممتلكاته، وفي المجال التنظيمي فإن الأمان والحماية يأخذ شكل الأمان الوظيفي وضمان بيئة تنظيمية آمنة.

03- حاجات اجتماعية: مثل الحاجة إلى الانتماء، الصداقة، العاطفة، الوجدان.

04- حاجات التقدير والاحترام: مثل احترام وتقدير الآخرين، الثقة بالنفس، المعرفة.

¹عاطف محمد احمد، السيد سلامة، وآخرون. المرجع السابق. ص. 72.73.

05- حاجات تقدير الذات: وتشمل حاجة تطوير قدرات الفرد الكامنة كالمهارة، والإبداع والابتكار.



الشكل رقم 01: مخطط هرمي لنظرية الحاجات.

4.6.1 نظرية "ألدرفر" والحاجات المعدلة: 1972

نتيجة لا انتقادات التي وجهت إلى نظرية ماسلو بذلت جهود من قبل علماء آخرين في محاولة لإدخال بعض التعديلات التي يمكن بواسطة الحد من أوجه النقص في نظرية ماسلو، ويعتبر كلاليتون ألدرفر من أوائل الباحثين في موضوع تعديل نظرية ماسلو، كرد فعل لما واجهته من انتقادات واقترح ألدرفر اختصار التدرج الهرمي لماسلو المكون من 5 إلى 3 مستويات:

01. حاجات البقاء: وهي من الضروريات التي يسعى الإنسان في البحث عنها وتحقيقها لضمان بقاء حياته، وتتكون من حاجات فسيولوجية وحاجات الأمن.
02. حاجات الارتباط: عبارة عن درجة الارتباط القائمة بين الفرد والبيئة المحيطة وكذلك العلاقة القائمة بين الفرد، والآخرين في المجتمع الذي يعيش فيه.
03. حاجات النمو: وهي جميع ما يتعلق بتطور قدرات الإنسان، واستعداداته بما في ذلك الحاجة إلى تقدير، وتحقيق الذات.¹

¹ Fabien.fenouillet.Management de la motivation: des théories au système global de la motivation (ou vers un) véritable système de la motivation, p.45 . [disponible sur]

[:https://www.academia.edu/10732602/Management_de_la_motivation_des_théories_au_système_global_de_la_motivation_ou_vers_un_véritable_s](https://www.academia.edu/10732602/Management_de_la_motivation_des_théories_au_système_global_de_la_motivation_ou_vers_un_véritable_s). (consulté le:2020.04.10)



الشكل رقم 02: مخطط هرمي لنظرية ألدرفر.

5.6.1 نظرية x/y لدوغلاس ماك غريغور: "Gregor Mc Douglas" 1960:

قام هذا المفكر بإجراء دراسات علمية عن سلوك العمال في منظمات الإنتاج، وتبين من نتائج تلك الأبحاث أن التحفيز في المنظمات سلبي وأن المسؤولين يفرضون أسلوب الإكراه في العمل بطرق خفية.

1.5.6.1 نظرية x:

واتضح من خلال أبحاثه ما يلي:

- أن العامل أو الإنسان بطبيعته سلبي ولا يحب العمل إذا كان ذلك ممكنا.
- أن العامل خامل، ولا يرغب في تحمل المسؤولية.
- أن الفرد يفضل أن يعمل بجانب شخص يقوده، ويوضح له ماذا يعمل.
- أن العامل أناني ولا يأخذ بعين الاعتبار احتياجات المنظمة.
- أن هناك مقاومة للتغيير والتحسين في المنظمة.

وانطلاقا من هذه الحقائق، والتصورات اتجهت مختلف الإدارات إلى تغيير سياساتها، واعتمدت على أساليب التهديد، والإشراف المحكم ما دام العمال يميلون إلى الكسل، ويتجنبون صرف طاقاتهم في إنتاج ما يخدم منظماتهم، وفي الوقت نفسه قامت المنظمات بانتهاج سياسات جديدة تتمثل في تحفيزهم للعمال وكسب رضاهم عن طريق توفير ظروف العمل المناسبة، وبعبارة أخرى فإن المنظمات تبنت شعارا جديدا: «هوكن صارما وعادلا».

2.5.6.1 نظرية y:

قام دوغلاس ماك جريغور بإعادة النظر في استنتاجاته عن سلوك العمال، وقدم نظرية أخرى معدلة أسماها نظرية y وهي تعتبر تصحيحا للسابقة حيث أظهرت دراساته المعدلة ما يلي:

- أن العمل شيء طبيعي.
- أن الناس ليسوا كسالى بالوراثة وأنهم أصبحوا كسالى نتيجة لنقص التجربة.
- أن الناس يتمتعون بضمائر حية وأنهم يحرصون على تحقيق الأهداف المنشودة.
- أن الأفراد يتمتعون بقدرات كبيرة وعندهم استعداد لتحمل المسؤولية¹.

¹ Fabien, fenouillet . Op. Cit. P. P. 6- 7

6.6.1 نظرية ليكارت:

ركز ليكارت على الإنسان وأهمية الحوافز، والدوافع وتأثيرها في السلوك الإنساني في المنظمات، كما أكد على أهمية الجماعات، وتأثيرها في سلوك أعضائها، ومستويات أدائهم، وانجازهم، ويؤكد ليكارت أن الجماعات، والوحدات التنظيمية ذات الأداء، والإنتاج العالي، يحمل أفرادها مواقف، واتجاهات معينة، وإيجابية نحو بعضهم البعض، ونحورؤسائهم في المنظمة فكل منهم يحب زملاءه ويتعاطف معهم، وجميعهم يتعاملون بصورة جيدة مع رؤسائهم والمنظمة.¹

7.6.1 نظرية التعزيز "للكينر" " Skinner ":

يشترط صاحب هذه النظرية " Skinner " لاستخدامها في مجال التحفيز ما يأتي:

- تحديد السلوك المرغوب بدقة.
- تحديد المكافآت أو الحوافز التي تدعم السلوك المرغوب.
- جعل الثواب النتيجة المباشرة للسلوك المرغوب.
- اختيار الطريق أو الأسلوب الأفضل للتعزيز.
- عدم معاقبة الموظف أمام زملائه.

7.1 طبيعة نظام الحوافز:

تتمثل أهم المتطلبات الرئيسية لإعداد وتصميم وتنفيذ نظام الحوافز في ثلاثة جوانب هي:

1.7.1 المتطلبات الرئيسية للإعداد وتنفيذ نظام الحوافز:

تتمثل أهم المتطلبات الرئيسية لإعداد، وتصميم، وتنفيذ نظم الحوافز في 3 جوانب:

2.7.1 متطلبات البنية الأساسية لنظام الحوافز:

تتمثل البنية الأساسية لنظام الحوافز في مجموعة من النظم الفرعية، والتي تشكل الركائز الأساسية لنظام الحوافز وهي:

1.2.7.1 الهيكل التنظيمي وهيكل العمال:

يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات الرسمية والأدوار المختلفة لشاغلي الوظائف ومستوى التفاعل بين العاملين، ويفيد تحليل هيكل القوى العاملة في تحديد مدى الخلل أو التوازن في الهيكل التنظيمي، والتعرف على الخصائص النوعية للعاملين، وتأثير ذلك على نظم الحوافز المطبقة.

¹ عاطف محمد احمد، السيد سلامة، وآخرون. المرجع السابق. ص. 73.

2.2.7.1 نظام الأجور والمرتبات:

والمقصود به نظام الأجر الأساسي الذي يتم تحديده على أساس تقييم الوظائف، ويعكس هيكل الأجور في المنظمة الفروق في خصائص الوظائف داخل المنظمة، وكذلك التفاعل بين العرض، والطلب في سوق العمل.

3.2.7.1 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 المادي.

4.2.7.1 وصف الوظائف :

يهدف توصيف الوظائف إلى توفير البيانات الأساسية عن الوظائف من خلال بيان مكتوب يعرف 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.

5.2.7.1 النظام الفني:

يتعلق بالأساليب الإنتاجية المطبقة في الصناعة، والذي يفيد في التعرف على طرق وإجراءات العمل، وتدفق العمليات من خلال دراسة الزمن والحركة، حيث أن ذلك له علاقة باختيار نظام الحوافز المناسب للتكنولوجيا المستخدمة¹.

3.7.1 متطلبات تنفيذ نظام الحوافز:

يتطلب تنفيذ نظام الحوافز عدة عناصر وهي:

1.3.7.1 القواعد:

والتي تتعلق بكيفية ربط الأداء بالعائد المتوقع باستخدام معايير معينة، ومن هذه القواعد على سبيل المثال :

- تحديد المبلغ الكلي للحوافز على مستوى المنظمة.
- التوزيع الداخلي للحوافز على الأقسام والأفراد .
- تحديد نصيب الأفراد من الحوافز.

¹ الوافي، الطاهر. التحفيز وأداء المرضين: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية. [متاح على الخط]. مذكرة ماجستير، تنظيم وعمل. قسنطينة: جامعة قسنطينة 2: 2013. ص. 47 متاح في:

<https://www.univconstantine2.dz/files/Theses/Economie/Magistere> (تاريخ الاطلاع: 2020.04.9).

2.3.7.1 النماذج:

وتشمل مجموعة من السجلات، والنماذج المتعلقة بأداء العاملين، ومعدلات الأداء المخططة.

3.3.7.1 الإجراءات:

وتتعلق بكيفية تطبيق القواعد من خلال مجموعة من الخطوات المنطقية، والمتابعة، والخاصة

بحساب، وصرف الحوافز للأفراد.¹

8.1 مراحل تصميم نظام الحوافز:

ليس من السهل تصميم نظام للحوافز كما انه لا يمكن أن تقتبس نظاما من منظمة أخرى فالنظام السليم للحوافز يجب أن يكون على مقياس المنظمة، وهذا يعني انه يناسب أهداف المنظمة واستراتيجيتها، وطبيعة العمل فيها وشكل العاملين فيها، ويناسب طبيعة الأداء، وطريقة قياسه كما يجب أن تتناسب ميزانية الحوافز، والأجور بالمنظمة، وعدم الأخذ بالحسبان هذه الاعتبارات يحيل نظام الحوافز إلى كارثة أو نظام فاشل، ويصل الأمر إلى أن عدم وجوده قد يكون أفضل من وجوده، وعليه يجب تجنب أسباب فشل نظام الحوافز، من توافر شروط نجاح هذا النظام، ويتكون نظام الحوافز من أنواع الحوافز التي تقدم، وطريقة توزيع هذه الحوافز.

وتتضمن الحوافز التنظيمية كل أنواع المكافآت، سواء الداخلية أو الخارجية، التي يحصل عليها الفرد من المنظمة نتيجة توظيفه فيها، وإذا أرادت المنظمة أن تصمم نظاما جديدا لأول مرة للحوافز عليها أن تتبع الخطوات التالية:

وعلى المنظمة أن تعدل في هذا النظام حسب ما تراه مناسبا، وتظهر مراحل تصميم نظام الحوافز في:

1.8.1 تحديد هدف نظام الحوافز:

تسعى المنظمات إلى أهداف عامة، وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا جيدا، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز، وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح، رفع المبيعات، تخفيض التكاليف، التشجيع على الإبداع، والابتكار تحسين الجودة، وغيرها من الأهداف.

1.1.8.1 دراسة الأداء:

تسعى هذه الخطوة إلى تحديد ووصف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي حيث أن الأداء المطلوب يستدعي ما يلي:

¹ الوافي، الطاهر. المرجع السابق. ص. 48.

2.1.8.1 وجود وظائف ذات تصميم سليم:

أي أن الوظيفة محددة وواضحة، ومفهومة المعالم، وذات بدايات، ونهايات معلومة، وذات عمليات، ونواتج واضحة.

3.1.8.1 وجود عدد سليم للمستخدمين: فلا الأعداد أكثر، ولا هي أقل مما يجب.

4.1.8.1 وجود طرق عمل سليمة:

يعني وجود لوائح، وخطوات كاملة للعمل، وأساليب للأداء وللإيصال وخطوات للحصول على مدخلان العمل، وخطوات للمراحل والعمليات وأيضا لنواتج العمل.

5.1.8.1 وجود ظروف عمل ملائمة:

وهذا يعني أن جو العمل يسهل الأداء، وذلك من حيث التجهيزات، الأدوات، الإضاءة، الحرارة، التهوية، والمواصلات وغيرها.

6.1.8.1 تحديد ميزانية الحوافز:

يقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام، ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في الميزانية البنود التالية " قيمة الحوافز والجوائز - التكاليف الإدارية - تكاليف الترويج. أ. قيمة الحوافز والجوائز:

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

ب. التكاليف الإدارية:

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

ج. تكاليف الترويج:

وهي تغطي بنودا مثل النشرات والكتيبات التعريفية، والملصقات الدعائية، والمراسلات وخطابات الشكر، والحفلات.¹

2.8.1 خصائص النظام الجيد للحوافز:

يجب أن يتسم نظام الحوافز الفعال ببعض الخصائص من أهمها:

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

¹ماهر، احمد. إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 1995. ص. 257.

2.2.8.1 إمكانية التطبيق: تشير هذه الخاصية إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام .

3.2.8.1 الوضوح والبساطة: يجب أن يتصف نظام الحوافز بالصفات التالية :

• الوضوح.

• إمكانية فهمه واستيعابه والاستفادة منه من حيث إجراءات تطبيقه وحسابه.

4.2.8.1 المشاركة: على الإدارة أن تشارك العاملين في وضع نظام الحوافز وهذا لتثبيتهم، وتحمسهم له وزيادة إقناعهم به، والدفاع عنه.

5.2.8.1 تحديد معدلات الأداء: يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة، وموضوعية للأداء، ويجب أن يشعر الفرد أن مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات.

6.2.8.1 القبول: النظام الفعال للحوافز في مدخلاتها، وطريقتها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية، والحاجات الإنسانية، والكميات، والجودة، وغيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز كون أن الحوافز تفقد أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها.

7.2.8.1 المرونة: يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام إلا أن هذا لا ينفى إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييرها، إذا استدعى الأمر ذلك.¹

9.1 البرنامج السليم لنظام الحوافز:

إن اعتماد الإدارة برنامج سليم لنظام الحوافز يتطلب التعرف على أسس، وشروط الحوافز مع ضرورة الإحاطة بالعوامل المؤثرة على نجاحه.

1.9.1 أسس منح الحوافز:

حتى تكون الحوافز ذات فعالية لابد من توفر مجموعة من الأسس لمنح الحوافز، ويمكن عرض هذه الأسس كما يلي:

1.1.9.1 الأداء: يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي، وربما الأوحيد لدى البعض، وفي بعض الحالات وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء، سواء كان ذلك في الكمية، أو الجودة، أو وفري، وقت العمل أو وفري التكاليف، أو وفري أي مورد آخر، ويعتبر الأداء فوق العادي الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز.

¹ عاطف، محمد احمد، السيد، سلامة، وآخرون. المرجع السابق. ص.7.

2.1.9.1 المجهود: يصعب أحيانا قياس ناتج العمل، وذلك لأنه غير ملموس وواضح، كما في أداء وظائف الخدمات والأعمال الحكومية، أو لأن الناتج شيء احتمالي الحدوث، مثل الفوز بعرض في إحدى المناقصات أو المسابقات، وبالتالي فإن العبرة أحيانا بالمحاولة وليس بالنتيجة، أو قد يمكن الأخذ في الحسبان ومكافأة المجهود أو الأسلوب، أو الوسيلة التي استخدمها الفرد لكي يصل إلى الناتج والأداء.

3.1.9.1 الأقدمية: ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء، والانتماء، والذي يجب مكافأته بشكل ما، وهي تأتي في شكل علاوات في الغالب، لمكافأة الأقدمية، وتظهر أهمية علاوة الأقدمية في الحكومة بشكل أكبر من العمل الخاص.

4.1.9.1 المهارة: بعض المنظمات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى، رخص، أو براءات، أو إجازات، أو دورات تدريبية.

5.1.9.1 تحقيق الأهداف: وهو معيار مستخدم كثيرا في المنظمات الحديثة التي تشجع عمالها على إنجاز الأهداف المسطرة والمحددة مسبقا.¹

2.9.1 شروط النظام الجيد للحوافز:

لكي تحقق نظم الحوافز أهدافها بنجاح يجب توفر شروط محددة في تقرير الحوافز وتنظيم إجراءاتها، وفيما يلي شروط النظام الجيد للحوافز.

- البساطة: ويعني هذا أن يكون النظام مختصرا، واضحا، مفهوما، وذلك في بنوده، صياغته حساباته.
- التفاوت: لا يجب أن يحصل العاملون على نفس القدر من الحوافز، وإلا فقدت قيمتها الحافزة، والإختلاف لا بد أن يعتمد على مقدار الأداء الذي أنتجه الفرد.
- العدالة: يجب أن تتناسب حوافز الفرد إلى أدائه مع حوافز الآخرين إلى أدائهم وعدم تحقيق هذه العدالة يؤدي إلى شعور الفرد بالإستياء.
- الكفاية: يجب أن يكون هناك أجر يكفي احتياجات العاملين، ويمثل نظام الحوافز زيادة على الأجر كما يجب أن يضمن النظام الجديد للحوافز دخلا لا يقل عما كان يحصل عليه العامل قبل تطبيقه.
- السيطرة: وتعني سيطرة كاملة من الأفراد على الأعمال التي يقومون بها، والظروف المحيطة، والموارد التي يستخدمونها، وذلك حتى يمكن حسابهم على ما يقومون به من أداء.

¹ بن دريدي، بن احمد منير. المرجع السابق. ص.143.

3.9.1 العوامل التي تؤثر على نجاح نظام الحوافز:

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

1.3.9.1 سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية:

والتي يتم التعبير عنها بقوانين الدولة وتشريعاتها التي يمكن أن تشمل نظم الحوافز المادية والمعنوية التي يجري تطبيقها في مؤسسات الدولة على العاملين فيها، بحيث يمكن أن يتم التركيز على نظام الحوافز المادية دون اهتمام أو تركيز مماثل للحوافز المعنوية إذ وجد أن نظام الحوافز المادية لم تعطي نتائج ملموسة في دفع العامل نحو الأداء الأفضل، وبالتالي الدعوة إلى التوجه نحو الاعتماد على نظم الحوافز المادية بجانب الحوافز المعنوية.

2.3.9.1 سياسة المنظمات بخصوص الحوافز:

فهناك منظمات تهتم عند وضعها لسياسات الأجور بتوفير الحوافز التي تدفع العاملين لأداء أحسن وأكفأ، في حين أن منظمات أخرى لا تطبق مثل هذه السياسات الأجرية، حيث أن نظام الأجور فيها لا يتضمن حوافز تشجيع العاملين على بذل جهد أكبر وأفضل، ولذلك فإنها تضع نظم حوافز تحقق ذلك وتقوم إلى النتائج التي ترغب في الوصول إلى تحقيقها من خلال هذه النظم.

3.3.9.1 مدى الموضوعية والعلمية والدقة:

التي يتم بها وضع نظام الحوافز والذي ينبغي أن يستمر ليشمل تنفيذ نظام الحوافز، وتطبيقه حيث أن النجاح في تحفيز العاملين يعتمد على وضع نظام للحوافز يعتمد معايير علمية، وموضوعية ويجري تطبيقه بدقة وكفاءة بحيث يتحقق ما يراد الوصول إليه من الأهداف، وفي حالات ليست بالقليلة قد يفشل نظام الحوافز بسبب عدم علمية، وموضوعية نظام الحوافز أو بسبب التطبيق غير السليم له في الواقع، أو نتيجة الحالتين معاً.

4.3.9.1 العادات والتقاليد والقيم السائدة في المجتمع:

والتي قد تؤدي في حالات ليست بالقليلة، وبالذات في الدول النامية إلى انحراف نظم الحوافز فيها حتى وإن كانت موضوعية، وعلمية عن الأهداف المتوخاة منها عن طريق التطبيق غير السليم، والذي لا يعتمد الموضوعية، والعلمية التي تتضمنها نظم الحوافز هذه، وإنما يعتمد على أسس واعتبارات شخصية أو اجتماعية أو سياسية أو غيرها، وبذلك تتحول في تأثيرها إلى نظم التحفيز السلبي بدلاً من التحفيز الإيجابي عندما يتم منح الحوافز للذين لا يعملون بجهد أكبر، وحجبها عن الذين يقومون بمثل هذا الجهد، وبذلك يدفع هذا إلى عدم بذلهم هذا الجهد الأكبر.¹

¹ ماهر، احمد. المرجع السابق. ص. 269.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل، يمكن القول إن الإنسان ليس مجرد آلة بل هو كائن له حاجات تتبع من غرائزه ودوافعه مما يؤدي إلى اختلاف نظام الحوافز باختلاف تلك الحاجات سواء كانت مادية أو معنوية، ومن هنا يتضح لنا أن نظام الحوافز نظام مهم جدا وحيوي بالنسبة لأي مؤسسة تسعى للنجاح، كونه يؤثر على أهم عنصر في المؤسسات، وهو المورد البشري بالإضافة لكون هذه المؤسسات تحقق الكثير من الأهداف بواسطة هذا النظام كما تم عرض أهم النظريات المفسرة له حيث تحتفظ كل نظرية بتفسير يتلاءم مع منظورها الخاص.

الفصل الثاني

الأداء الوظيفي

ومحدداته

تمهيد:

يعتبر العنصر البشري حجر الأساس في عمليات البناء والتشييد في شتى المجالات، ومن البديهي أن يكون عنصراً مؤثراً في التحولات والتغيرات الحاصلة بسبب الظروف المحيطة به، وأشار العديد من الباحثين والمختصين في مجال الإدارة إلى أن تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة لا يتوقف على مدى امتلاكها للموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب إنما تستند في المقام الأول إلى قدرتها على امتلاك موارد بشرية فعالة ومن هذا المنطلق تبرز أهمية أداء الموارد البشرية كمحدد رئيسي لأداء المؤسسة ككل لذلك أصبحت المؤسسات المعاصرة تعطي أهمية كبيرة له عن طريق دراسته بهدف تحسينه وتطويره.

ويعتبر موضوع الأداء الوظيفي من المواضيع التي نالت اهتمام الباحثين في مختلف المجالات. ولهذا وجب التركيز على محاولة معرفة حقيقة مفهوم الأداء الوظيفي، ومعرفة العوامل التي تحدده حتى يمكن معرفة الخلل في الأداء، والعمل على تصحيحه مما يساعد على تحقيق مستوياته.

1.2 مفهوم الأداء الوظيفي:

تنوعت تعريفات الباحثين للأداء الوظيفي بسبب تنوع الدراسات والأبحاث التي سلطت الضوء على الموضوع، وفيما يلي نورد بعض من هذه التعريفات:

1.1.2 الأداء:

1.1.1.2. التعريف اللغوي:

مصطلح الأداء في معناه اللغوي كلمة مشتقة من الفعل أدى، ويشير المعنى اللغوي للفعل أدى إلى: معنى المشي مشياً ليس بالسرير ولا بالبطيء، وأدى الشيء أي قام به.¹ ويقال أدى فلان الدين، بمعنى قضاها، وأدى فلان الصلاة أي قام بها لوقتها، وأدى الشهادة أي أدلى بها، وأدى إليه الشيء أو وصله إليه وبهذا فإن المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة أداء هو قضاء الشيء، أو القيام به، وهو نفس المعنى سواء في اللغة العربية أو في اللغات الأجنبية حيث يرجع أصل مصطلح الأداء إلى اللاتينية "performance" المشتقة من الفعل "performer" بمعنى تأدية العمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، أي القيام بعمل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة.²

¹ ابن منظور. لسان العرب. بيروت: دار صادر للطباعة، 1997. ص. 24.

² Yvon, pesqueux. **la notion de performance globale: l'archive ouverte HAL-SHS**(hyper Article -science de l'homme et de la société).P.06.

2.1.1.2. التعريف الاصطلاحي:

يشير المعنى الاصطلاحي للأداء على أنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام، والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.¹ كما يعرف الأداء بأنه مجمل الفعاليات والأنشطة التي يقوم بها أفراد المؤسسة وبمجملمها تسمى أداء المؤسسة، والغاية من هذه الفعاليات والأنشطة هو تأدية واجبات منوطة بالأفراد المستخدمين من اجل تحقيق أهداف المؤسسة.²

وهو القدرة على استخدام مهارة خاصة أو مهارة وظيفية استجابة لمتطلبات خاصة أي انه انجاز الأعمال كما يجب أن تنجز.³

ومن خلال ما سبق نستنتج أن الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة ما في المؤسسة، بشكل قانوني ومسطر مسبقا من طرف السلطات العليا، يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الموظف متطلباته الوظيفية، يرتبط بالمجهود المبذول لتحقيق الأهداف الجزئية لتلك الوظيفة والتي تنعكس على الأهداف العامة للمؤسسات والتي تعكس بدورها الكمية والجودة المطلوبة في العمل.

كما تجدر الإشارة إلى أن مفهوم الأداء يقترن بمصطلحين هامين، هما الكفاءة والفعالية.

• **الكفاءة:** تعني القدرة على تنمية الفاقد في الموارد المتاحة للمؤسسة وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب، وفق معايير محددة للجودة، والتكلفة تشير إلى العلاقة بين الموارد والنتائج وترتبط بمقدار المدخلات من الموارد اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو الهدف المنشودة بمعنى تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف.⁴

بمعنى أن الكفاءة تعني الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر

يذكر.

¹راوية، حسن. إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003. ص.209.

²ميسون، عبد الكريم. دور مؤشرات الأداء في تقييم أداء المكتبة المركزية للجامعة التكنولوجية. المجلة العراقية لدراسات المعلومات والتوثيق، تشرين الثاني 2018، ع.01، ص.ص.26-27.

³سنا، عبد الكريم الخناق. مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية. المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات بغداد: الكلية التقنية الإدارية. 08-09 مارس 2005. ص.35.

⁴دداش، أمنة. بوزيان، عثمان. الحوكمة ودورها في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية. مجلة المالية والأسواق. ص.234.

• **الفعالية:** وتتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحسين أداء الأنشطة المناسبة، بمعنى آخر هل يحسن العاملون أداء ما يجب أن يؤدي لتحقيق الأهداف؟ أم أن هناك أنشطة تؤدي من دون مبرر؟.

إذن فالفعالية تعني أداء المهام أو الأعمال بشكل صحيح وسليم، ترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. وبالتالي بدرجة تحقيق النتائج، بمعنى آخر فإن الفعالية تعبر عن الفرق بين النتائج المتوقعة والنتائج المحققة، وهي في الوقت نفسه ترتبط بتحقيق أهداف المؤسسة. واعتمادا على ذلك يمكن القول انه كلما كانت النتائج المحققة قريبة من النتائج المتوقعة كلما كان الأداء أكثر فعالية وينعكس ذلك على المؤسسة ككل.¹

ومن هنا فالفعالية تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة، في حين أن الكفاءة تقاس بين النتائج المحصلة والوسائل المستخدمة للتوصل إليها.²

2.1.2 الأداء الوظيفي:

هو ذلك النشاط الذي يقوم به العاملون من خلال أداء الواجبات والمهام والمسؤوليات، التي يجب عليهم القيام بها كل في موقعه الوظيفي، والأداء الأمثل هو القيام بالواجبات والمهام، والمسؤوليات على أكمل وجه.³

ويمكن القول أيضا بأن الأداء الوظيفي هو: الحصول على حقائق أو بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل، وفهم، وتقييم أداء العامل لعمله، ومسلكه فيه في فترة زمنية محددة، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعلمية للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله في الحاضر والمستقبل.⁴ هو سلوك يؤدي إلى الهدف المسطر بالاستخدام المعقول للموارد المتاحة تبعا للمعايير الموضوعية، والنتائج الحاصلة من هذا السلوك يعبر عنه بوحدات قياس معينة تشير إلى درجة إتمام المهام المكونة للوظيفة، خلال فترة زمنية معينة.⁵

¹ إبراهيم، محمد المحاسنة. إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق. عمان: دار جرير للنشر والتوزيع، 2013. ص. 109.

² Bernard, Martory. *Contrôle de gestion social : salaires, masse salariale, effectifs, compétences, performance*. Librairie Vuibert, Paris : 1999. P.231.

³ محمود، صديق عبد الواحد. *الولاء التنظيمي في القرن الواحد والعشرين (رؤية مستقبلية)*. مصر: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، 2015. ص. 64.

⁴ الفروخ، فايز عبد الرحمان. *التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي*. عمان: دار جليس الزمان، 2010. ص. 43.

⁵ مزهودة، عبد المالك. الأداء بين الكفاءة والفاعلية "مفهوم التقييم". *مجلة العلوم الإنسانية* [متاح على الخط]. 2005، ع. 01، ص. 86. متاح في: <http://www.webreview.dz/IMG/pdf/7-10.pdf> [تاريخ الإطلاع: 2020/08/05].

واعتمادا على ما سبق ومحاولة منا، يمكننا أن نعرف الأداء الوظيفي على أنه:

عبارة عن التفاعل بين سلوكيات الفرد وقدراته في إنجاز مهامه الوظيفية الموكلة إليه من أجل تحقيق نتائج تخدم أهداف المنظمة.

2.2 أهمية الأداء الوظيفي:

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة نذكر منها:

- 1- الأداء هو المكون الرئيسي لعمليات الإنتاج أو تقديم الخدمات لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية وأقل كلفة، وأكثر ربحا.
- 2- لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط، بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المنظمة.
- 3- للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي، فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها، فعاليتها.¹
- 4- الترقية والنقل باعتباره مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك على أداء أعمال أخرى في المستقبل، وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية.
- 5- تقييم المديرين والمشرفين: حيث يساعد في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير العاملين في المنظمة، الذين يعملون تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.
- 6- إجراء تعديلات في الرواتب والأجور: وهذا ما يؤدي بالفرد إلى الاهتمام بأدائه لعمله ومحاولة تحسينه.
- 7- يعتبر متطلب للمعرفة الشخصية والاطلاع.²

3.2 محددات الأداء الوظيفي:

إن السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي، وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه، والأداء لا يظهر نتيجة لقوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه فقط ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به، وكذلك القدرة والرغبة في العمل يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء، أي أن تأثير المقدرة على العمل على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل، وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدرة الشخص على القيام بالعمل.³

¹الدخلة، فيصل عبد الرؤوف. تكنولوجيا الأداء البشري. عمان: المكتبة الوطنية، 2001. ص.30.

²زهرة، خلوف. الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الأداء. دكتوراه، إدارة أعمال. جامعة الشلف، 2015. ص.128.

³عبد الكريم، بنرزوق. الاداء الوظيفي. مدونة إدارة الموارد البشرية. متاح في: https://grhumaines.blogspot.com/2016/10/blog-post_28.html

(تاريخ الإطلاع: 2020/07/29).

وتنقسم هذه المحددات إلى قسمين القسم الأول يتمثل في المحددات التي تتعلق بالعامل كشخص وتسمى المحددات الداخلية، والقسم الثاني تتعلق بالبيئة المحيطة أي خارج سيطرة العامل، ويطلق عليها محددات خارجية، نفصل في هذه المحددات على النحو التالي:

1.3.2 المحددات الداخلية:

تتمثل في العناصر التالية:

1.1.3.2 الجهد:

وهو الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز، والذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته، حيث تتأزر هذه الطاقات مع بعضها البعض لإنجاز العمل المطلوب، وإن هذا الجهد له طاقات تحفزه عوامل وتثبطه عوامل أخرى مما ينعكس على الأداء فهو -الجهد- سيكون من محددات الأداء الوظيفي سواء على الصعيد الفردي أو الجماعي.

2.1.3.2 القدرات:

ونعني بها تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة، وتسمى أحيانا بالكفايات أو بالسمات الشخصية كالقدرة والتحمل وسرعة البديهة أي التي لا بد من توافرها في من يقوم بوظيفة ما وهي كذلك تؤثر بشكل مباشر في الأداء، وبما أنها كذلك فهي أيضا تعتبر من محددات الأداء الوظيفي.

3.1.3.2 إدراك الدور:

ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد العامل أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله أي توجه جهد العامل بمعنى أن أداء العامل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو يمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل بها. حيث يتضمن هذا الفهم والوعي ترجمة للجهود والقدرات تسخيرها في العمل بناء على هذا الفهم، وما هو المعنى والدلالة التي تتشكل بالنسبة للعامل جراء عمله أو وظيفته.

2.3.2 المحددات الخارجية: وتتمثل فيما يلي:

1.2.3.2 متطلبات العمل:

وتتعلق بكل الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه وأعماله.¹

¹ إبراهيم، محمد المحاسنة. المرجع السابق ص.113.

2.2.3.2 البيئة التنظيمية:

وتشير إلى البيئة التنظيمية في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها، وتشمل عادة كل من مناخ العمل الإشراف، توفر الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة أسلوب القيادة نظام الحوافز، الثواب والعقاب، وجميع هذه العوامل غاية في الأهمية من حيث تحفيز أو تثبيط دافعية العامل، وبالتالي جودة أداءه.

3.2.3.2 البيئة الخارجية:

تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به على أدائه كالمنافسة الخارجية فالمعلم المتعاقد عادة ما يمتلك القدرة والكفايات، يبذل الجهود أكثر من المعلم المقيم، وهذا قد يؤثر إيجاباً في التحفيز للوصول إلى مستوى أدائه، وقد يؤثر سلباً في دافعية بعض زملاءه للعمل إذا ما حصلوا على التحفيز وتبادل الخيرات. كما تلعب التحديات الاقتصادية في التأثير على الأداء فانخفاض الرواتب، وكذلك الحوافز والمكافآت، واختلاف الرتب الوظيفية من مؤسسة إلى أخرى تؤثر سلباً على أداء العاملين في حالة تدنيها وإيجابياً في حالة ارتفاعها.¹

وهناك من يرى أن محددات الأداء الوظيفي تقوم على 03 عوامل رئيسية، وهي:

- 1- الجهد المبذول: والذي يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل ودرجة دافعيته.
 - 2- قدرات الفرد وخبراته السابقة: والتي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول، ويشمل ذلك التعليم، والتدريب والخبرات.
 - 3- إدراك الفرد لدوره الوظيفي: ويشمل تصورات وانطباعاته عن السلوك، والأنشطة التي يتكون منها، وعن الكيفية التي يمارس بها عمله في التنظيم.²
- وعليه يمكن القول أن السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي، وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه، و لا يظهر الأداء نتيجة لقوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به. وأن المقدرة والرغبة في العمل يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء، أي أن تأثير المقدرة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل، وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدرة الشخص على القيام بالعمل.

¹ إبراهيم، محمد المحاسنة. المرجع السابق. ص. 114.

² محمد، بن علي المناع. تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء: دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام [على الخط]. ماجستير، العلوم الإدارية: الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006. ص. 80. متاح في:

<http://www.noorsa.net/files/file/taknear%20tesal.pdf> (تاريخ الإطلاع: 2020/08/04)

4.2 أنواع الأداء الوظيفي:

يمكن تقسيم الأداء الوظيفي إلى عدة أنواع منها:

1.4.2 حسب معيار الطبيعة أو المصدر: ينقسم إلى نوعين:

1.1.4.2 الأداء الداخلي:

ويطلق على هذا النوع من الأداء، أداء الوحدة أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من موارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

- الأداء البشري: وهو أداء المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم موردا استراتيجي قادرا على وضع القيمة.
- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارهم بشكل فعال.
- الأداء المالي: ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة¹.

2.1.4.2 الأداء الخارجي:

هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع يظهر بصفة عامة في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة، كما يفترض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذ تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.²

2.4.2 حسب معيار الشمولية:

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته، الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع، وبما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف، يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة، واستعمالها في الأداء كمعيار الشمولية.

فحسب معيار الشمولية تم تقسيمه إلى أداء كلي، وأداء جزئي:³

¹ سلمى، لحمر. تحليل تهيئة ظروف العمل على أداء هيئة التمريض: المؤسسة الإستشفائية العمومية محمد صديق بن يحيى بجيجل [على الخط]. مذكرة ماجستير: تسيير الموارد البشرية: جامعة قسنطينة 2، 2013، ص. 80. متاح في: <https://www.univ-constantine2.dz/files/Theses/Economie/Magistere/%d8%b3%d9%84%d9%85%d9%89%20%d9%84%d8%ad%d9%85%d8%b1.%d9%85%d8%a7%d8%ac%d8%b3%d8%aa%d9%8a%d8%b1.pdf> (تاريخ الإطلاع: 2020/08/06)

² راوية، حسن. المرجع السابق. ص. 201.

³ عز الدين، هروم. واقع تسيير الأداء الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بمركب المحارف والر افعات (CPG) - قسنطينة- [على الخط]. ماجستير، علوم التسيير. جامعة قسنطينة، 2008. ص. 27. متاح في:

https://www.univ-constantine2.dz/laboratoires/labgmes/index_htm_files/Revue_num6_article3_ar.pdf (تاريخ الإطلاع: 2020/07/29).

1.2.4.2 الأداء الكلي:

وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر. وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاتمرارية، والشمولية، والأرباح، والنمو¹.

2.2.4.2 الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق. ويشير إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل الأداء وأنظمتها الفرعية، كما يؤكد ذلك أحد الباحثين الذي يرى أن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض أيضا دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها. أما حسب معيار الطبيعة الذي يقسم الأهداف إلى اقتصادية، اجتماعية، تقنية، سياسية فإنه يمكن وإن كان ذلك من باب المقابلة المنطقية، تصنيفه إلى اقتصادي، اجتماعي، تقني، سياسي².

5.2 عناصر الأداء الوظيفي:

للأداء عناصر أساسية بدونها لا يمكن الحديث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات. وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين. ويتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر أهمها:

1.5.2 الأنشطة التي تتغير بتغير الزمن:

وهي الأنشطة التي تتصف بأنها متغيرة بتغير الزمن بفعل متطلبات الوقت الذي يؤدي فيه العمل مثل تغير مهام الموظف في آخر السنة عن مهامه الأخرى خلال السنة، حيث تتغير هذه الأنشطة مع الزمن³

¹ عز الدين، هروم. المرجع السابق. ص. 27.

² مزهودة، عبد الملك. المرجع السابق. ص. 89.

³ رضا، حاتم علي حسن. الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة [على الخط]. مذكرة ماجستير، العلوم الإدارية. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003. ص. 54. متاح في :

<https://bibliothequenaimiabelkader.files.wordpress.com/> (تاريخ الإطلاع: 2020/07/29).

نتيجة زيادة خبرة الفرد من ممارسته للعمل فبحوث التغيير في طرق أداء الفرد مثل درجة اعتماده على رئيسه في الحصول على المنشورة أو المساعدة يتغير أداؤه بفعل زيادة خبرته من خلال ممارسته للعمل.

2.5.2 الأنشطة التي تتغير بتغير أو تفاوت الأفراد الذين يؤدون العمل:

وهذا يحدث نتيجة تفاوت الأفراد الذين يؤدون العمل وما يجلبونه إلى أعمالهم من خصائص متميزة وخبرات خاصة وهذا الاختلاف في الأداء بين الأفراد في هذه الأعمال أو الأنشطة قائم على افتراض أن كثيرا من الأعمال لها أكثر من طريقة أو أسلوب لإنجاز العمل والوصول للأهداف. كما وأن الأعمال نفسها. تختلف في درجة إعطائها الحرية للفرد في اختيار وسيلة الأداء الملائم له. فهناك أعمال تتيح للأفراد حريات كبيرة في تكييف نشاط الأداء بما يتناسب مع خصائص الفرد وإمكانيته مثل أعمال البحوث والتدريس والإدارة والبيع وهناك أعمال أخرى لا يتاح لشاغلها هذه الحريات وذلك بحكم طبيعة العمل مثل أعمال التفتيش على وجود الإنتاج أو القيد في السجلات المحاسبية أو التجميع الدقيق للإنتاج.

3.5.2 الأنشطة التي تتغير بتغير الظروف أو المواقف المحيطة بالأداء:

وهي التغير الناتجة من طبيعة البيئة الحركية والتي تؤدي فيها الأعمال، ويؤكد أن هذه البيئة الحركية لها تأثير على الأنشطة والأعمال المختلفة، ويعطي أمثلة لذلك منها التوقف المفاجئ لإحدى الآلات مما يتطلب من العاملين عليها التوقف عن أداء أنشطة الإنتاج والقيام بعملية الإصلاح والصيانة والوقاية لمنع تكرار توقفها في المستقبل، وما يواجهه المدير من أزمات العمل اليومية، وما ينتج عن ذلك من تحول المدير من مهامه في التخطيط ورسم السياسات إلى أعمال مواجهة هذه الأزمات وإيجاد الحلول لها.

4.5.2 العلاقات بين أنشطة ومهام العمل والتصميم المناسب للعمل:

إن معرفة الأنشطة يكون عن طريق تجميع هذه الأنشطة إلى مهام والمهام إلى أعمال ويقوم هذا على أساس تحديد علاقات أو التكامل أو القدرات بين هذه الأنشطة ليس فقط على الأنشطة، والمهام التي تنتمي إلى عمل معين بل إلى العلاقات بين الأعمال المختلفة ومعرفة العلاقات الداخلية، والخارجية بين الأنشطة مما قد يترتب على ذلك إعادة تصميم العمل، وأحيانا إعادة تصميم التنظيم ككل.

5.5.2 المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل:

يعتبر هذا العنصر بمثابة حلقة وصل التي تربط بين بحوث تحليل الأداء ومكوناته، وبحوث الاختيار فعلى ضوء أنشطة الأداء الثابتة والمتغيرة يمكن تحديد المواصفات المطلوبة التي يجب أن تتوفر في الفرد الذي يقوم بأداء هذه الأنشطة. وهذه المواصفات تعتبر أساس لبحوث الاختيار، والتي يجب أن تقوم على دراسة شاملة متأنية لمختلف جوانب الأداء وربط هذه الجوانب المتعلقة بالأداء، والمواصفات الفردية.¹

¹ رضا، حاتم علي حسن المرجع السابق. ص. 54. 55.

ويضيف بعض الكتاب إلى أن هناك عناصر أربعة للأداء تتمثل فيما يلي:

- ① المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المهارة المهنية، والمعرفة الفنية، والخلفية العامة بمتطلبات الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- ② نوعية العمل: وتشمل الدقة والنظام، والإتقان، والبراعة والتمكن الفني، والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل، والتحرر من الأخطاء.
- ③ كمية العمل: وتشمل العمل المنجز في الظروف العادية، وسرعة الإنجاز.
- ④ المثابرة والثوق: ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.¹

6.2 العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

هناك بعض العوامل التي تؤثر سلبا على الأداء الوظيفي أهمها:

1.6.2 عوامل إدارية تنظيمية:

تتضح من خلال الصراع بين الموظف وبين رئيسه، أو بين الموظف وزملائه، وعدم تحديد مهام الوظيفة تحديدا دقيقا، والإشراف السيئ، والنقص في التدريب، وعدم تحديد واجبات الموظف، ونقص في الموارد المادية أو تأخر وصولها.

2.6.2 عوامل بيئية خارجية:

تكون من خلال الصراع بين القيم والاتجاهات التي يحملها الموظف، وبين القيم والاتجاهات السائدة في المجتمع، وسوق العمل وأحواله الاقتصادية، والتشريعات الحكومية، والسياسات النقابية والاضطرابات السياسية.

3.6.2 عوامل تتعلق بالموظف:

تكون من خلال نقص رغبته ودافعيته، بالإضافة إلى ضعفه في شخصيته أو قصوره في قدراتها العقلية والتغيب المستمر عن العمل، والمشكلات العائلية.²

¹ العجلة، توفيق عطية توفيق. الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع "دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة" أعلى الخطأ]. الماجستير، إدارة الأعمال. غزة. الجامعة الإسلامية، 2009. ص.66. متاح في : https://iugspace.iugaza.edu.ps/bitstream/handle/20.500.12358/17282/file_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y (تاريخ الإطلاع: 2020/08/29)

² مرجح، طاهر شكري حسن علي. الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي [على الخطأ]. مذكرة ماجستير، الإدارة التربوية. جامعة نابلس، 2016. ص.44. متاح في : https://scholar.najah.edu/sites/default/files/Marah%20Ali_0.pdf (تاريخ الإطلاع: 2020/08/07).

إضافة إلى عوامل أخرى يمكن حصرها فيما يلي:

1- غياب الأهداف المحددة:

فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً، لذلك فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.

2- عدم المشاركة في الإدارة:

إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسئولية، والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة.

3- اختلاف مستويات الأداء:

من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات، والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة بالعاملين، وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج.

4- مشكلات الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، فهو يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف مثل: العوامل الاجتماعية كالسن، والمؤهل التعليمي، والجنس، والعادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسئوليات، والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة¹.

¹ أحمد السيد كردي. ماهية الأداء الوظيفي. مدونة التنمية الإدارية. متاح في: <https://www.google.com/search?q> (تاريخ الإطلاع: 2020/08/08).

5-التسيب الإداري:

التسيب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة، بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين. وقد ينشأ التسيب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.¹

7.2تحسين الأداء الوظيفي:

تحسين الأداء الوظيفي هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى.

1.7.2 طرق تحسين الأداء الوظيفي:

يوجد العديد من الوسائل والأساليب التي تساعد في تحسين الإنتاجية والأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمة، وهذه الوسائل تتضمن الهيكل التنظيمي، العنصر البشري، الآلات والمعدات، التكنولوجيا المستخدمة، ومن تلك الوسائل التالي:

- 1- تنمية القوى البشرية بالتدريب.
- 2- خلق الدوافع والحوافز لدى العاملين.
- 3- الإدارة بالأهداف.
- 4- المشاركة والعمل الجماعي.
- 5- تصميم العمل (الوظيفة).
- 6- إزالة العناصر غير المنتجة في العمل.
- 7- استخدام أساليب عمل حسنة.

2.7.2 عناصر إدارة التحسين الشاملة:

تتكون إدارة التحسن الشاملة من خمسة عناصر أو طبقات أساسية هي:
الطبقة الأولى (التوجيه): يمثل التوجيه الإستراتيجي التي حددت اتجاهات التحسن المستقبلية، والتي تعمل على تركيز الطاقات و حشد الجهود لتحسن عاقات العمل الرئيسة في المنظمة.
الطبقة الثانية (المفاهيم الأساسية): تتميز هذه الطبقة بأن أحجار بناؤها تضع المنظمة أمام منهجيات التحسن الأساسية التي تتكامل مع الأنشطة العادية أداء الأعمال.²

¹أحمد السيد كردي. المرجع السابق.

²أونيس، عبد المجيد. ضغوط العمل والمناخ التنظيمي وأداء العاملين. [دم.]: دار اليازوري العلمية، 2013. ص.280.

الطبقة الثالثة (عمليات التسليم): يركز بناء هذه الطبقة على عمليات تحفيز صناعة المنتج أو الخدمة التي تجعل المنظمة أكثر كفاءة وفعالية، وتزيد من قدرها على التكيف، وفي الوقت ذاته خفض الوقت الجهد والتكلفة.

الطبقة الرابعة (التأثير التنظيمي): اختص هذا البناء بوضع المقاييس، والهيكل التنظيمي للمنظمة. الطبقة الخامسة (المكافآت والاعتراف بالفضل): اختص هذا البناء بنظام المكافآت والاعتراف بالفضل الذي يتضمن المكافآت المالية وغير المالية بهدف دعم أهمية المهام الأخرى داخل البناء الهرمي¹.

8.2 مزايا ومعوقات الأداء الوظيفي:

للأداء الوظيفي مجموعة من المزايا والعيوب نذكر منها:

1.8.2 مزايا الأداء الوظيفي: تتمثل في

- 1- رفع الروح المعنوية
- 2- خلق جو من التفاهم والعلاقات الحسنة
- 3- إشعار العاملين بمسؤولياتهم تجاه وظائفهم.
- 4- وسيلة لضمان عدالة معاملة المسؤولين لموظفيهم
- 5- وسيلة لتطوير الأداء الفردي للعامل².

2.8.2 معوقات الأداء الوظيفي:

هناك العديد من العوامل التي تعيق أداء العامل ومن أهمها الإضاءة، الحرارة، الضوضاء، التهوية نمط الإشراف، عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات، التجهيزات والسياسات المحددة، والتي تؤثر على الوظيفة. إلا أن هذه العوامل والتي يطلق عليها العوامل الخارجية ليست وحدها المؤثرة على أداء العامل، ولكنها تتفاعل بشكل كبير مع العوامل الداخلية والتي يمكن أن ترتبط مع شخصية العامل ذكاؤه وقدراته الخاصة، سماته الشخصية وخبرته، وتدريبه على ما يمارسه من عمل بالإضافة إلى ظروف العمل الاجتماعية³.

¹ أونيس، عبد المجيد. المرجع السابق. ص. 280.

² سلمى، حبيبة. نظام الجوائز وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بمؤسسة نافتال GPL بسعيدة. مذكرة ماجستير، علم الاجتماع جامعة سعيدة. 2018. ص. 50.

³ باباه، ولد سيدن. دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء: دراسة حالة البنك الموريتاني في التجارة الدولية BMCI [على الخط]. مذكرة ماجستير، إدارة الأعمال. جامعة تلمسان، 2010. ص. 60. متاح في: <http://dspace.univ-tlemcen.dz/bitstream/112/787/1/oueld> (تاريخ الإطلاع: 2020/09/01). sidna-babah.mag.pdf

ويجب النظر إلى هذه العوامل على أنها مؤثرة على الجهد والقدرة، والاتجاه فعلى سبيل المثال أي عطل في أي آلة أو جهاز يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، كما أن السياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف السيئ يمكن أن يتسبب في التوجيه الخاطئ للجهد، إضافة إلى أن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في الاستغلال السيئ للقدرة الموجودة لدى الفرد، لذا فإنه من أكبر وأهم مسؤوليات الإدارة نجد توفير ظروف عمل مناسبة للعاملين، وكذلك توفير بيئة تنظيمية مدعمة تقل فيها عوائق الأداء¹.

9.2 علاقة الحوافز بالأداء الوظيفي:

ترك الحوافز بأنواعها بلا شك الأثر على أداء معظم العاملين، فيما لها آثارا اقتصادية واجتماعية على متلقي الحوافز، ويتمثل الأثر في الجهود التي سيبدلها الموظف الذي تلقى الحوافز. ولأن التحفيز في العمل هو مظهر حيوي من مظاهر العمل الجيد، فهو يعالج قضية التزام الأشخاص بعملهم بكل جد وهمة ونشاط، وبالتالي تحقيق مآربهم كالرغبة في الحصول على مزيد من المال أو الحصول على ترقية أو غيرها من أهداف العاملين.

وتعتبر عملية التحفيز من المشاكل التنظيمية بسبب تنوع حاجات الأفراد وتغييرها من وقت لآخر واستحالة قيام أي منظمة بإشباع حاجات العاملين فيها، ومن جهة أخرى نجد أن للمنظمة حاجاتها الخاصة المتمثلة في تحقيق الهدف الرسمي من خلال الأفراد العاملين، وهذا يتطلب تكامل حاجات كل من الفرد والمنظمة.

وبالإضافة إلى أهمية إشباع حاجات الأفراد العاملين لضمان تحفيزهم 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 المنظمة يساوي القدرة على الأداء والرغبة فيه.

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

وبدون وجود رغبة في الأداء ودرجة عالية من التحفيز لا يمكن ضمان مستوى عال من الأداء والإنتاجية، الأمر الذي يجعل من الضروري تفهم كيفية تحفيز العاملين بحيث يمكن استخراج أفضل ما لديهم من طاقات ومواهب².

¹ باباه، ولد سيدن. المرجع السابق. ص. 60.

² علي، جواد. التحفيز وعلاقته بأداء لاعبي نوادي كرة اليد الجزائرية أثناء المنافسة الرياضية: دراسة ميدانية لنوادي القسم الممتاز (أولمي الوادي، بركة وعين التوتة) [على الخط]. ماجستير، إدارة وتسيير رياضي. سوق أهراس: المركز الجامعي محمد الشريف مساعدي، 2012. ص. 49. متاح في: <https://revues.univ-ouargla.dz/images/banners/ASTimages/Ssocialesimages/SOCN40/S4025.pdf> (تاريخ الإطلاع: 2020/09/01).

وعلاوة على ما سبق فإن أثر هذه الحوافز يتعدى إلى الموظفين الآخرين محاولة منهم للتنافس عليها وهذا سيؤدي بالنتيجة إلى رفع كفاءة العمل أي زيادة الأداء، وتحقيق إنتاج أفضل أما الآثار الاجتماعية والاقتصادية التي تحققها الحوافز غالباً ما تساهم في حل المشكلات المادية له ولأسرته، فتكون الحوافز وفرت لدى العامل الشعور بالانتماء إلى هذه المؤسسة، وكذا الشعور بحب العمل والإقبال عليه بنشاط وحيوية.¹

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق نستخلص أن الأداء الوظيفي يعتبر نتاج أفراد المنظمة لمدى مساهمتهم في تحقيق أهدافها، كما أنه عبارة عن مجهودات يبذلها الفرد في المنظمات الحديثة للارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها، وتخصيص الكثير من ميزانيتها لإيجاد السبل الكفيلة برفع الأداء، وتحقيق مستويات إنتاجية عالية، كما أن نجاح أي منظمة يتوقف على أداء موظفيها. لذا يجب على الإدارة أن تسعى لتحقيق كفاءة موظفيها والعمل على إزالة ما يعيقهم ويؤثر على إنتاجهم.

¹علي، جوادى. مرجع سابق. ص. 49.

الفصل الثالث

نظام الحوافز وأثره على الأداء الوظيفي
لأعضاء هيئة التدريس بجامعة 08 ماي
1945-قائمة- وباجي مختار-عناية-

تمهيد:

بعد أن قمنا في الفصل النظري بعرض مشكلة الدراسة والتطرق لأهم الجوانب المتعلقة والمرتبطة بها، نحاول من خلال دراستنا الميدانية ترجمة هذه الحقائق إلى معطيات ملموسة وذلك بالاستناد إلى إستراتيجية منهجية متكاملة تمكنا من تحويل المعطيات النظرية إلى حقائق واقعية في ضوء البيانات والمعلومات التي تحصلنا عليها من الميدان ويعد هذا الفصل نقطة البداية في دراستنا الميدانية حيث نسعى من خلاله إلى توضيح أهم الخطوات المنهجية التي اعتمدنا عليها في سبيل تحقيق الأهداف السالفة الذكر والإجابة على التساؤلات التي طرحتها الدراسة وبناء على هذا سوف نخصص الجزء الأول من الفصل إلى التعرف على أدوات وعينة الدراسة، أما الجزء الثاني فيخصص للنتائج والمناقشة من خلال عرض وتحليل بيانات الاستبيان ومناقشتها.

1.3 حدود الدراسة الميدانية:

للإحاطة أكثر بمختلف جوانب الموضوع، وحتى يقطع الباحث الشك باليقين لا بد من بيان وتحديد

حدود الدراسة:

1.1.3 الحدود الجغرافية:

ويقصد بها الحيز المكاني الذي يخصص لإجراء الدراسة الميدانية، حيث قمنا بإجرائها في جامعة 08 ماي 1945- قالمة، وباجي مختار-عنابة.

1.1.1.3 نبذة مختصرة عن جامعة 08 ماي 1945- قالمة:

هي مؤسسة عمومية ذات طابع علمي ثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وترجع التسمية إلى مجازر 08 ماي 1945 التي شهدتها العديد من ولايات الجزائر.

أنشئت جامعة 08 ماي 1945 بداية من خلال المعاهدة الوطنية للتعليم العالي بقالمة المنشأة بمقتضى المرسوم التنفيذي 172/86 الصادر في 05 أوت 1986، حيث فتحت أبوابها في سبتمبر 1986 في الجذع المشترك تكنولوجيا ب 123 طالبا يؤطّرهم 14 أستاذا منهم 12 أستاذا أجنبيا، وقد تركز التنظيم البيداغوجي في الموسمين الجامعيين 88/86 على معهدين هما معهد الهندسة الميكانيكية ومعهد الفيزياء الصناعية.

وفي الموسم الموالي 1990/1986 تم فتح معهد جديد متمثل في معهد الهندسة المدنية، وفي الموسم الجامعي 1991-1990 تم فتح معهدين: معهد الإلكترونيك، معهد المحاسبة والضرائب. تحولت هذه المعاهد فيما بعد إلى مركز جامعي بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 99/92 المؤرخ في: 1992/07/07.

وفي سنة 2001 تحول المركز الجامعي إلى جامعة بمقتضى المرسوم التنفيذي 273/01 في 18/09/2001 والمتضمن إنشاء جامعة قالمة.

تضم الجامعة في الوقت الحالي سبعة كليات موزعة على 04 مجتمعات:

- كلية العلوم والتكنولوجيا
- كلية العلوم الطبيعية والحياة والأرض والكون
- كلية الرياضيات والإعلام الآلي وعلوم المادة.
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
- كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- كلية الآداب واللغات.
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.¹

2.1.1.3 نبذة عن جامعة باجي مختار-عناينة:

هي جامعة تقع بمدينة عنابة شرق الجزائر، أنشأت بقرار 75/28 المؤرخ في 29 أفريل 1975 عرفت الجامعة تطورا كبيرا، وهي الآن تضم سبعة كليات بالإضافة إلى مدرستين تحضيريتين، وهم كالاتي:

- كلية العلوم.
- كلية علوم الأرض.
- كلية الطب.
- كلية الهندسة.
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- كلية الآداب والعلوم الإنسانية.
- كلية الحقوق.²

2.1.3 الحدود الزمنية:

وهو الوقت المستغرق في الدراسة بدءا من وضع أسئلة الاستبيان وتوزيعه عبر البريد الإلكتروني لأعضاء هيئة تدريس شعبة علم المكتبات، وصولا إلى جمعه وتحليله، وقد دامت الدراسة أكثر من شهرين.

¹الموقع الإلكتروني لجامعة 08 ماي 1945 -قالمة-. [على الخط]: <https://www.univ-guelma.dz/fr> تمت الزيارة بتاريخ: (2020/09/10)

²الموقع الإلكتروني لجامعة باجي مختار-عناينة-. [على الخط]: <https://www.univ-annaba.dz>: (2020/09/10)

3.1.3 الحدود البشرية:

ونقصد بها أفراد مجتمع الدراسة والبحث المتمثلة في أعضاء هيئة التدريس لشعبة علم المكتبات بجامعة 08 ماي 1945- قالمة، وباجي مختار-عناينة.

2.3 عينة الدراسة:

تعرف عينة الدراسة بأنها جزء من المجتمع تم اختيارها وفق قواعد خاصة، بحيث تكون العينة المسحوبة ممثلة قدر الإمكان لعينة الدراسة.¹

تتمثل عينة الدراسة في فئة أعضاء هيئة التدريس في شعبة علم المكتبات بجامعة 08 ماي 1945 قالمة، وجامعة باجي مختار-عناينة، ومن هنا فعينة الدراسة هي عينة قصدية قوامها الإجمالي 23 أستاذ. وقد تم توزيع الاستمارات على 23 أستاذ تم استرجاع 15 منها، حيث لم يتجاوب معنا منهم إلا 15 أستاذ. 1.2.3 البيانات الشخصية لعينة الدراسة:

بغرض التعرف والاستفادة من سمات وخصائص عينة الدراسة قامت الباحثين بتحليل البيانات الشخصية والتي تتعلق بالجنس، الفئة العمرية، الرتبة الوظيفية، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة. وكانت النتائج على النحو التالي:

01. الجنس:

الجدول رقم 03: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	8	53.3
أنثى	7	46.7
المجموع	15	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية

من خلال الجدول (03) نلاحظ أن 53,3% من عينة الدراسة هم ذكور و46,7% من عينة الدراسة هم إناث حيث نلاحظ ارتفاع في نسبة الذكور مقابل انخفاض في نسبة الإناث، وبهذا فان عينة الدراسة يغلب عليها طابع الذكوري.

¹ عليان، ربي مصطفى، غنيم، عثمان محمد. أساليب البحث العلمي: الأساليب النظرية والتطبيق العلمي. دار الصفاء، 2008. ص.150.

02. الفئة العمرية:

الجدول رقم 04: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية %
اقل من 25 سنة	0	0
من 30 إلى 34 سنة	5	33,3
من 35 إلى 39 سنة	8	53,3
من 40 إلى 44 سنة	1	6,7
من 45 فما فوق	1	6,7
المجموع	15	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية

من خلال الجدول (04) نلاحظ أن 53,3% من عينة الدراسة هم من الفئة العمرية من [35 إلى 39] سنة، و33,3% من عينة الدراسة هم من فئة من [30 إلى 34] سنة، و6,7% من الفئتين من [40 فما فوق] كما نلاحظ انعدام الفئة التي تمثل [اقل من 25 سنة].

نستنتج من الجدول أعلاه أن هناك نسبة عالية من أصحاب الفئة العمرية من 35 إلى 39 سنة وهو ما يعكس التوجه الشبابي في الجامعة محل الدراسة وهذه الفئة لها القابلية أكثر نحو التجاوب مع مختلف التغيرات البيئية الداخلية والخارجية أما بالنسبة للفئة العمرية [من 45 سنة فما فوق] تلعب دورا أساسيا في تكوين طلاب الجامعة لكونها القوى المؤثرة على سلوك الأفراد.

الشكل رقم 04: الدائرة النسبية لتوزيع العينة حسب متغير الفئة العمرية

03. الحالة العائلية:

الجدول رقم 05: توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الحالة العائلية

الحالة العائلية	التكرار	النسبة المئوية %
أعزب	1	6,7
متزوج	14	93,3
مطلق	0	0
المجموع	15	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية

نلاحظ من الجدول (05) أن 93,3% من عينة الدراسة هم متزوجون بينما تشكل 6,7% من عينة الدراسة هم عزاب فيما تنعدم نسبة المطلقين.
ويتضح من خلال الجدول أن هناك نسبة عالية من عينة الدراسة متزوجون أي أنهم بحاجة إلى حوافز مادية، ومعنوية لتلبية مختلف احتياجات الوقت.
الشكل 05: الدائرة النسبية لتوزيع العينة حسب متغير الحالة العائلية.

04. المؤهل الوظيفي:

الجدول رقم 06: توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل الوظيفي

النسبة المئوية %	التكرار	المؤهل العلمي
73.3	11	ماجستير
26.7	4	دكتوراه
100	15	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية

نلاحظ من الجدول (07) أن 73,3% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي ماجستير، و 26,7% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دكتوراه.
وعليه فإن الجامعة تنتهج سياسة حاملي الشهادات الجامعية وتستقطب الإطارات المتعلمة لتضع أمامهم فرصة الاستفادة من قدراتهم المهنية والتعليمية والعمل على تطويرها من اجل تحقيق الأهداف المنشودة.

الشكل 06: الدائرة نسبية لتوزيع العينة حسب متغير المؤهل الوظيفي

05. الخبرة التدريسية:

الجدول رقم 07: توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة التدريسية

النسبة المئوية %	التكرار	الخبرة التدريسية
13.3	2	اقل من 5 سنوات
33.3	5	من 5 إلى 10 سنوات
26.7	4	من 11 إلى 15 سنة
6.7	1	من 15 إلى 20 سنة
20	3	أكثر من 20 سنة

المجموع	15	100
---------	----	-----

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية

نلاحظ من خلال الجدول (08) أن 33.3% من عينة الدراسة تتراوح سنوات الخبرة لديهم من [05 إلى 10] سنوات، و 26.7% من عينة الدراسة تتراوح سنوات الخبرة لديهم من [11 إلى 15] سنة و 13.3% من عينة الدراسة خبرتهم أقل من 5 سنوات، و 20% من عينة الدراسة تتراوح سنوات خبرتهم [أكثر من 20] سنة، و 6.7% من عينة الدراسة سنوات خبرته من [16 إلى 20] سنة. مما يعني أن أغلب أفراد العينة ذوي خبرة أكثر من 05 سنوات وهذا يدل على أنهم ذو كفاءات علمية كبيرة تتكيف مع تطورات العصر.

3.3 أدوات جمع البيانات:

إن الدراسة الميدانية تعتمد على أساليب جمع البيانات والحصول على معلومات، وتختلف طرق ووسائل جمع البيانات باختلاف موضوع الدراسة. وقد اعتمدنا في بحثنا هذا على:

1.3.3 الاستبيان:

يعرف على أنه الاستفتاء أو الاستقصاء، وهو عبارة عن استطلاع الرأي للإجابة عن مجموعة من الأسئلة المعدة والمكتوبة في نموذج أو استمارة موجهة إلى أفراد مجتمع الدراسة.¹ وأثناء تصميمنا للاستبيان الذي تم تصميمه وتوزيعه إلكترونياً باستخدام Google Forms، تم استخدام مقياس رنزيكس ليكرت Rensis Likert وفق تدرج خماسي، لقياس تأثير نظام الحوافز المعتمد من طرف جامعتي قالمة وعناية على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة تدريسها.

وقد تم تصميم الاستمارة وتوزيع مفرداتها على 4 محاور على النحو التالي:²

المحور 01: عموميات حول نظام الحوافز، يحتوي على 11 عبارة (من 1 إلى 11).

المحور 02: الحوافز المادية، يحتوي على 18 عبارة (من 12 إلى 29).

المحور 03: الحوافز المعنوية، يحتوي على 11 عبارة (من 30 إلى 40).

المحور 04: نظام الحوافز وعلاقته بالأداء الوظيفي، يحتوي على 16 عبارة (من 41 إلى 56).

¹ العيادي، محمد عوض. إعداد وكتابة البحوث والرسائل الجامعية مع دراسة عن مناهج البحث. القاهرة: شمس المعارف مركز الكتاب والنشر، 2005. ص. 114.

² أنظر الملحق رقم 1

4.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

بعد تصميم الاستبيان وتعديله وتوزيعه على العينة المستهدفة من الدراسة، عملنا على جمعه من أجل تحليل البيانات التي تم تجميعها، ولهذا الغرض تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية من خلال الإصدار العشرون لبرنامج التحليل الإحصائي SPSS.26: statistical packages for social sciences للوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم الموضوع، كما يسهل لنا البرنامج صنع القرار حيال موضوع الدراسة، من خلال إدارته للبيانات وتحليله الإحصائي السريع للنتائج وذلك باستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1.4.3 التكرارات والنسبة المئوية:

استخدمنا التكرارات والنسب المئوية لوصف أفراد عينة الدراسة وتحديد خصائصها وملاحظاتها.

2.4.3 المتوسطات الحسابية:

استخدمنا المتوسطات الحسابية لتحديد الأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة اتجاه محاور الدراسة. كما تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس إجابات المبحوثين لعبارات الاستبيان حسب الجدول التالي:

الجدول رقم 01: درجات مقياس " ليكارت الخماسي "

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين

ولتحديد قيمة المتوسط الحسابي في أي فئة نقوم بمايلي:

إيجاد طول المدى $4=5-1$ ثم قسمة المدى على عدد الفئات $0.8=5/4$ فيكون عندنا المقياس التالي:

⊕ من $[0.8 - 1.8]$: يمثل درجة غير الموافقة بشدة.

⊕ من $[2.6 - 1.8]$: يمثل درجة غير الموافقة.

⊕ من $[3.4 - 2.6]$: يمثل درجة المحايدة.

⊕ من $[4.2 - 3.4]$: يمثل درجة الموافقة

⊕ من $[5 - 4.2]$: يمثل درجة الموافقة بشدة

فالمتوسط الحسابي استعمل لترتيب أفراد العينة حسب درجة الموافقة ولمعرفة مدى ارتفاع آراء الأفراد عن كل عبارة من عبارات محاور الاستمارة.

3.4.3 الانحرافات المعيارية:

وقد استخدمت الانحرافات المعيارية لقياس درجة تشتت قيم إجابات أعضاء هيئة التدريس لشعبة علم المكتبات بالجامعتين عينة الدراسة عن الوسط الحسابي، علما أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لصالح أقل تشتت عند تساوي المتوسط الحسابي.

4.4.3 ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تمت الاستعانة بمعامل ألفا كرونباخ لعبارات الدراسة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 02: قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité Alpha de Cronbach

Alpha de Cranach	Nombre de éléments
,744	56

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على نتائج SPSS26:0

يتضح من الجدول أن ثبات الأداة ككل هو 0,744، ولكون هذه القيمة أعلى من القيمة التي تقبل عندها درجة الاعتمادية والبالغة 0,60 تعتبر هذه النسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي، وهذا يدل على تمتع الاستبيان بدرجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني.

5.3 جدولة البيانات وتحليلها:

بعد تحليل الخصائص الديمغرافية للعينة ننتقل إلى تحليل بيانات للإجابات المقدمة من طرف أعضاء هيئة التدريس وذلك بعد ترميز البيانات وإدخالها للحاسوب، وتشغيلها في برنامج SPSS

1.5.3 جدولة بيانات المحور الأول وتحليلها:

الجدول رقم 09: عموميات حول نظام الحوافز

عبارات المحور 01	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1-تهتم الجامعة بشكل كبير بمنح حوافز لأساتذتها ليقدموا أحسن ما لديهم	تكرار	1	5	0	2	7	3,26	1,27	موافق
	نسبة	6,7	33,3	0	13,3	46,7			
2-يشعر الأساتذة بأهمية الحوافز والمكافآت المتاحة بالجامعة	تكرار	0	3	0	4	8	3,86	1,06	موافق
	نسبة	0	20	0	26,7	53,3			

الفصل الثالث: نظام الحوافز وأثره على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة 08 ماي

-1945قائمة، وباجي مختار-عناية

محايد	1,34	3,33	4	4	0	7	0	تكرار	3-تمنح الحوافز على أساس الكفاءة
			26,7	26,7	0	46,7	0	نسبة	
موافق	1,58	3,66	1	8	0	5	1	تكرار	4-تعتبر الأقدمية المعيار الرئيسي الذي على أساسه يتم منح الحوافز
			6,7	53,3	0	33,3	6,7	نسبة	
موافق	1,16	3,93	5	6	1	3	0	تكرار	5-هناك عدالة في الحصول على الحوافز.
			33,3	40	6,7	20	0	نسبة	
محايد	1,52	3,20	4	4	0	5	2	تكرار	6-الحوافز التي تقدمها لك إدارة الجامعة ملبية للاحتياجات المادية
			26,7	26,7		33,3	13,3	نسبة	
محايد	1,45	2,86	5	2	0	5	3	تكرار	7-الحوافز التي تقدمها لك إدارة الجامعة ملبية للاحتياجات المعنوية
			33,3	13,3	0	33,3	20	نسبة	
موافق	0,74	3,4	10	4	0	1	0	تكرار	8-منح الحوافز يوفر جو مناسب في بيئة العمل
			66,7	26,7	0	6,7	0	نسبة	
محايد	1,50	3,12	3	4	1	5	2	تكرار	9-منح الحوافز يؤدي إلى نزاعات بين الأساتذة
			20	26,7	6,7	33,3	13,3	نسبة	
موافق	0,73	3,80	7	4	8	1	0	تكرار	10-يبدي أعضاء هيئة التدريس الآراء والمقترحات حول نظام الحوافز
			46,7	26,7	53,3	6,7	0	نسبة	
محايد	1,34	3,33	6	3	0	5	1	تكرار	11-تملك الجامعة نظام حوافز واضح
			40	20	0	33,3	6,7	نسبة	
موافق	0,54	3,50	نتيجة المحور الأول						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية

يتضح من خلال الجدول رقم (09) الخاص بعموميات حول نظام الحوافز أن المتوسط العام لهذا المحور قد بلغ (3.50) مما يشير إلى اتجاه الموافقة، أي بدرجة مرتفعة أما الانحراف المعياري فقد قدر ب(0.54)، وهو قيمة أقل من 01 مما يدل على تجانس وتقارب في إجابات المبحوثين أي أن أفراد العينة يتفقون بدرجة مرتفعة على الإنصاف وعدالة الجامعة محل الدراسة في منح الحوافز إذ أن هناك تأثير لنظام الحوافز على أداء أعضاء هيئة التدريس ويرجع ذلك لرضاهم عن الشكل التي تقدم به مختلف الحوافز لأنها تنهي مبدأ الاتكال عن النفس وتعب عن الحقيقة الفعلية لمجهود كل عامل.

تشير النتائج في الجدول رقم 09 أن (06) عبارات تنتمي إلى مجال الموافقة [3.4- 4.2]، إذ حصلت العبارة الخامسة على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (1.16)، وحصلت العبارة الثانية على المرتبة (02) بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (1.06)، وحصلت العبارة العاشرة على المرتبة (03) بمتوسط حسابي قدره (3.80) وانحراف معياري بلغ (1.80)، أما العبارة الرابعة فاحتلت المرتبة (04) بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري بلغ (1.58)، كما تحصلت العبارة الثامنة على المرتبة (05) بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (0.74)، في حين جاءت العبارة الأولى في المرتبة (06) بمتوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري قدره (1.27).

أما بالنسبة لباقي العبارات فقد كان توجه أفراد العينة محايد كونها انتمت إلى المجال [2.6- 3.4]، حيث احتلت العبارتان: الثالثة والرابعة المرتبة (07) بمتوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (1.34)، وجاءت العبارة السادسة في المرتبة (08) بمتوسط حسابي (3.20) وانحراف معياري (1.52)، في حين احتلت العبارة التاسعة المرتبة (09) بمتوسط حسابي (3.12) وانحراف معياري قدره (1.50)، وأخيرا جاءت العبارة السابعة في المرتبة (10) بمتوسط حسابي (2.86) وانحراف معياري (1.45).

ومنه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة يتفوقون بدرجة مرتفعة على العدالة في منح الحوافز كونها تقدم وفق أسس معيارية وضوابط منظمة.

2.5.3 جدول بيانات المحور الثاني وتحليلها:

الجدول رقم 10: الحوافز المادية

عبارات المحور 02	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
12-الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع جهدك المبذول أثناء العمل	تكرار	3	5	1	5	1	3	1,64	محايد
	نسبة	20	33.3	6.7	33.3	6,7			
13-الأجر الذي تتقاضاه يغطي حاجياتك الأساسية	تكرار	1	6	0	7	1	3,46	1,59	موافق
	نسبة	6,7	40	0	46,7	6,7			
14-تدفع الجامعة أجرك نهاية كل شهر وبانتظام.	تكرار	4	4	2	3	2	2,73	1,53	محايد
	نسبة	26,7	26,7	13,3	20	13,3			

الفصل الثالث: نظام الحوافز وأثره على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة 08 ماي

-1945قائمة، وباجي مختار-عناية

محايد	1,33	2,26	0	2	3	5	5	تكرار	15-توفر الجامعة نظاما للمكافآت الدورية كي تكفل انجاز العمل بشكل جيد
			0	13,3	20	33,3	33,3	نسبة	
غير موافق	1,03	2,06	0	1	2	8	4	تكرار	16-المكافآت التي تقدمها لك الجامعة تحفزك.
			0	6,7	13,3	56,8	26,7	نسبة	
غير موافق بشدة	0,63	1,86	0	0	2	9	4	تكرار	17-تقدم الجامعة ترقيات ومكافآت مناسبة.
			0	0	13,3	60	26,7	نسبة	
غير موافق بشدة	0,63	1,86	0	0	2	9	4	تكرار	18-تخصص الجامعة مكافآت للأستاذ المتميز فقط.
			0	0	13,3	60	26,7	نسبة	
محايد	1,06	2,53	0	1	8	3	3	تكرار	19-تمنح الجامعة مكافآت جماعية لكل الأساتذة لتشجيعهم على العمل الجماعي.
			0	6,7	53,3	20	20	نسبة	
محايد	0,63	2,86	1	0	12	1	1	تكرار	20-تلجأ الجامعة إلى تأجيل الترقيات والمكافآت في حالة عدم التقيد بتوجيهها .
			6,7	0	80	6,7	6,7	نسبة	
محايد	0,83	2,46	0	0	10	2	3	تكرار	21-توفر الجامعة مضاعفة للمكافآت نهاية الخدمة.
			0	0	66,7	13,3	20	نسبة	
غير موافق	1,49	2,33	0	3	1	6	5	تكرار	22-أنت راض عن نظام الترقيات التي تقدمها الجامعة.
			0	20	6,7	40	33,3	نسبة	
موافق	1,24	3,53	4	4	4	2	1	تكرار	23-لا يوجد ارتباط بين الترقية وأسلوب العمل .
			26,7	26,7	26,7	13,3	6,7	نسبة	
غير موافق بشدة	0,50	1,60	0	0	0	9	6	تكرار	24-توفر الجامعة احتياجات الأساتذة العادية مثل السكن، المواصلات، تأمين صحي..
			0	0	0	60	40	نسبة	

الفصل الثالث: نظام الحوافز وأثره على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة 08 ماي

-1945 قالمة، وباجي مختار-عناية

محايد	1,45	2,60	0	3	4	4	4	تكرار	25-توفر لك الجامعة تعويض مادي بدل الإجازات.
			0	20	26,7	26,7	26,7	نسبة	
غير موافق	1,75	2,33	0	4	1	2	8	تكرار	26-تقدم لك الجامعة مكافآت قيمة كالحج والعمرة.
			0	26,7	6,7	13,3	53,3	نسبة	
موافق بشدة	1,12	4,13	5	7	2	0	1	تكرار	27-توجه الجامعة إنذارات للأساتذة المقصرين في عملهم.
			33,3	64,7	13,3	0	6,7	نسبة	
موافق	0,84	4	8	4	2	1	0	تكرار	28-تستعمل الجامعة إجراءات الخصم من الراتب في حالة أي تجاوز
			53,3	26,7	13,3	6,7	0	نسبة	
موافق	1,30	3,46	1	5	6	2	1	تكرار	29-توفر الجامعة التأمينات اللازمة في حالة التعرض لحوادث العمل
			6,7	33,3	40	13,3	6,7	نسبة	
محايد	0,34	2,72	نتيجة المحور الثاني						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية

يتضح لنا من خلال نتائج الجدول رقم (10) الخاص بالقيم المكونة للحوافز المادية أن المتوسط العام لمحور الدراسة بلغ (2.72)، مما يشير إلى درجة المحايدة أي بدرجة متوسطة ويمكن القول بأن السبب في ذلك هو أن الراتب الذي يتقاضاه أعضاء هيئة التدريس قد لا يحقق احتياجاتهم كافة إضافة إلى أن نظام الترقيات المتبع غير محفز أما الانحراف المعياري (0.34) وهو انحراف أقل من (01) مما يشير إلى تجانس أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة وتقاربها مع بعضها البعض وقلة تشتتها.

تشير النتائج المحصل عليها أن العبارة السابعة والعشرون احتلت المرتبة (01) بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (1.12) مما يشير إلى اتجاه الموافقة بشدة في المجال [4.2- 5].

فيما تحصل اتجاه الموافقة على (04) عبارات كونها تنتمي إلى المجال [3.4- 4.2] كالتالي:

جاءت العبارة الثامنة والعشرون في المرتبة (02) بمتوسط حسابي (04) وانحراف معياري (0.84) والعبارة الثالثة والعشرون على المرتبة (03) بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (1.24)، أما بالنسبة للعبارتين الثالثة عشر والسادسة والعشرون فتحصلتا على المرتبة (04) بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (1.30).

أما اتجاه المحايدة فقد تحصل على (07) تنتمي إلى المجال [2.6- 3.4] إذ احتلت العبارة الثانية عشر على المرتبة (05) بمتوسط حسابي (3) وانحراف معياري (1.64) والعبارة عشرون على المرتبة (06) بمتوسط حسابي (2.86) وانحراف معياري (0.63) والعبارة الرابعة عشر على المرتبة (07) بمتوسط حسابي (2.73)، وانحراف معياري (1.53) فيما تحصلت العبارة الخامسة والعشرون على المرتبة (08) بمتوسط حسابي (2.60) وانحراف معياري (1.45) أما العبارة التاسعة عشر فقد احتلت المرتبة (09) بمتوسط حسابي (2.53) وانحراف معياري (1.06) والعبارة واحد وعشرون تحصلت على المرتبة (10) بمتوسط حسابي (2.46)، وانحراف معياري (0.83) فيما احتلت العبارة الخامسة عشر التي احتلت المرتبة (11) بمتوسط حسابي (2.26) وانحراف معياري (1.33).

كما تحصل اتجاه غير الموافقة على (03) عبارات تنتمي إلى المجال [2.6- 1.8] إذ جاءت العبارتين: الثانية والعشرون، والسادسة والعشرون في المرتبة (12) بمتوسط حسابي (2.33)، وانحراف معياري (1.75) والعبارة السادسة عشر في المرتبة (13) بمتوسط حسابي (2.06)، وانحراف معياري (1.03). وفي الأخير تحصل اتجاه غير الموافقة بشدة على (03) عبارات تنتمي إلى المجال [1.8- 0.8] إذ احتلت العبارتين: السابعة عشر، والثامنة عشر في المرتبة (14) بمتوسط حسابي (1.86)، وانحراف معياري (0.63)، والعبارة الرابعة والعشرون على المرتبة (15) بمتوسط حسابي (1.60) وانحراف معياري (0.50). وعليه نستنتج أنه من وجهة عينة الدراسة تمنح الجامعة حوافز مادية ولكن ليس بشكل كاف.

3.5.3 جدول بيانات المحور 03 وتحليلها:

الجدول رقم (11): الحوافز المعنوية

عبارات المحور 03	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
30-يعترف المشرفين بمجهود الأساتذة إذا قدموا ما يستحق ذلك	التكرار	3	4	4	3	1	2,80	1,42	محايد
	النسبة	20	26,7	26,7	20	6,7			
31-تهتم الجامعة بتكوين وتدريب الأساتذة وتطوير قدراتهم	التكرار	1	2	3	8	1	3,86	1,40	موافق
	النسبة	6,7	13,3	20	53,3	6,7			

الفصل الثالث: نظام الحوافز وأثره على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة 08 ماي

-1945قائمة، وباجي مختار-عناية

محايد	1.17	2.66	0	2	6	5	2	التكرار	32-توفر الجامعة مزايا المشاركة في دورات تدريبية لتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس.
			0	33.3	40	33.3	13.3	النسبة	
محايد	1.20	2.80	1	2	6	4	2	التكرار	33-تعمل الجامعة على تكليف الأساتذة بعمل قيادي يساعد على تطوير أنفسهم في العمل
			6.7	13.3	40	26.7	13.3	النسبة	
غير موافق	1.08	2.20	0	1	4	6	4	التكرار	34-تهتم العميد بتقديم شهادات التقدير وعبارات الثناء والشكر للأساتذة ذوي الأداء الجيد
			0	6.7	26.7	40	26.7	النسبة	
محايد	1.38	2.73	0	3	5	4	3	التكرار	35-تهتم الجامعة بإقامة حفلات التكريم لأعضاء هيئة تدريسها
			0	20	33.3	26.7	20	النسبة	
غير موافق	1.50	2.46	0	3	5	4	3	التكرار	36-يقوم المشرفين بمدحك وشكرك بوسائل مختلفة (وجها لوجه، رسالة الكترونية...)
			0	20	33.3	26.7	20	نسبة	
غير موافق	0.96	2.06	1	0	4	5	5	التكرار	37-تهتم الجامعة بالاقترحات والمبادرات المقدمة من قبل الأساتذة
			6.7	0	26.7	33.3	33.3	النسبة	
موافق	1.04	3.66	9	2	2	1	1	التكرار	38-لا توفر الجامعة ظروف الأمن والسلامة في العمل
			60	13.3	13.3	6.7	6.7	النسبة	
غير موافق بشدة	0.61	1.66	0	0	1	8	6	التكرار	39-توفر الجامعة كل متطلبات العمل من إضاءة، وحرارة، وتهوية (أرغونمية العمل)
			0	0	6.7	53.3	40	النسبة	
غير موافق	1.18	2.53	0	2	4	7	2	التكرار	40-ترشحك الجامعة للمؤتمرات، والندوات.....
			0	13.3	26.7	46.7	13.3	النسبة	
محايد	0.60	2.67	نتيجة المحور الثالث						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية

يتضح من خلال نتائج الجدول (11) الخاص بالحوافز المعنوية أن المتوسط العام لمحور الدراسة قد بلغ (2.65) مما يشير إلى درجة المحايدة أي درجة متوسطة ويرجع ذلك إلى التدني في تقديم شهادات الترقية والتقدير للمستحقين لتحسين أدائهم إضافة إلى قلة اهتمام جامعة قائمة، وعناية في إشراك أعضاء هيئة تدريسها في عملية اتخاذ القرار لأنها تعتبر من مهام الإدارة العليا وقد أسهم ذلك في انخفاض مستوى الحوافز المعنوية، أما الانحراف المعياري العام فقد بلغ (0.60) وهو انحراف أقل من (01) مما يشير إلى تجانس أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة وتقاربها مع بعضها البعض وقلة تشتتها.

لاحظنا في الجدول أن هناك عبارتان تنتميان إلى مجال الموافقة [3.4- 4.2] إذ حصلت العبارة الواحدة والثلاثون على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.86)، وانحراف معياري (1.40) والعبارة الثامنة والثلاثون على المرتبة (02) بمتوسط حسابي (3.66)، وانحراف معياري (1.04).

إما اتجاه المحايدة فقد تحصل على (04) عبارات في المجال [2.6- 3.4] إذ جاءت العبارتان: الثلاثون والثالثة والثلاثون في المرتبة (03) بمتوسط حسابي (2.80)، وانحراف معياري (1.20) أما بالنسبة للعبارة الخامسة والثلاثون فقد احتلت المرتبة (04) بمتوسط حسابي (2.73) وانحراف معياري (1.38) والعبارة الثانية والثلاثون في المرتبة (05) بمتوسط حسابي (2.66)،

وأما اتجاه غير الموافقة فقد تحصل على (04) عبارات في المجال [1.8- 2.6] إذ احتلت العبارة الأربعون على المرتبة (06) بمتوسط حسابي (2.53)، وانحراف معياري (1.18) فيما حصلت العبارة السادسة والثلاثون على المرتبة (07) بمتوسط حسابي (2.46) وانحراف معياري (1.50) والعبارة الرابعة والثلاثون على المرتبة (08) بمتوسط حسابي (2.20) وانحراف معياري (1.08) إضافة إلى العبارة السابعة والثلاثون بالمرتبة (09) بمتوسط حسابي (2.06) وانحراف معياري (0.96).

أما اتجاه غير الموافقة بشدة فقد احتل المرتبة (10)، والأخيرة في العبارة التاسعة والثلاثون بمتوسط حسابي (1.66)، وانحراف معياري (0.61).

ومنه نستنتج أن اغلب أفراد العينة يرون بأن الحوافز المعنوية ليست مشجعة بشكل كبير.

الفصل الثالث: نظام الحوافز وأثره على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة 08 ماي
-1945 قامة، وباجي مختار-عناية

4.5.3 جدول بيانات المحور 04 وتحليلها:

الجدول رقم (12): نظام الحوافز وعلاقتها بالأداء الوظيفي

عبارات المحور 04	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
41- أشعر بالرضا عن مستوى أدائي	تكرار	0	3	1	7	4	4	1.19	موافق
	نسبة	0	20	6.7	46.7	26.7			
42- الحوافز التي تقدمها المؤسسة تؤدي إلى زيادة الأداء	تكرار	1	4	0	4	6	3.53	1.35	موافق
	نسبة	6.7	26.7	0	26.7	40			
43- آليات وطرق منح الحوافز تؤثر على أدائي الوظيفي	تكرار	0	4	0	3	8	3.66	1.11	موافق
	نسبة	0	26.7	0	20	53.3			
44- يعتبر التحفيز المعنوي أكثر تأثيرا على الأداء الوظيفي من التحفيز المادي	تكرار	2	5	0	3	5	3.13	1.45	محايد
	نسبة	13.3	33.3	0	20	33.3			
45- هناك تأثير سلبي للتحفيز المادي على الأداء الوظيفي أكثر من المعنوي	تكرار	1	5	1	3	5	3.26	1.33	محايد
	نسبة	6.7	33.3	6.7	20	33.3			
46- تعمل إدارة الجامعة باستمرار من أجل تحديث وتطوير نظام الأداء السنوي للإسهام في تحفيز الأساتذة	تكرار	0	6	1	4	4	3.40	1.29	موافق
	نسبة	0	40	6.7	26.7	26.7			
47- تركز إدارة الجامعة على أدائي وليس على الأخطاء التي ارتكبتها.	تكرار	0	6	1	2	6	3.26	1.16	محايد
	نسبة	0	40	6.7	13.3	40			
48- يشجع نظام الحوافز على زيادة المنافسة والأداء المتميز في العمل.	تكرار	1	4	1	5	4	3.53	1.40	موافق
	نسبة	6.7	26.7	6.7	33.3	26.7			
49- تتصف إجراءات الجامعة بالموضوعية فيما يتعلق بالعقوبات.	تكرار	0	6	2	4	3	3.33	1.29	محايد
	نسبة	0	40	13.3	26.7	20			

الفصل الثالث: نظام الحوافز وأثره على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة 08 ماي

-1945قائمة، وباجي مختار-عناية

موافق	1,56	3,80	4	7	1	0	3	تكرار	50-يؤثر نظام العقوبات والجزاءات المعتمدة في الجامعة في تحسين وتطوير الأداء الوظيفي للأساتذة
			26.7	46.7	6.7	0	20	نسبة	
موافق	1,18	3,46	6	3	1	5	0	تكرار	51-يوفر لي عملي الفرصة للتقدم الوظيفي بحسب استحقاقاتي
			40	20	6.7	33.3	0	نسبة	
موافق بشدة	0,74	4,53	3	10	2	0	0	تكرار	52-لا تهتم الجامعة بمقترحات الأساتذة لتطوير العمل
			20	66.7	13.3	0	0	نسبة	
موافق	1,22	3,93	3	7	2	3	0	تكرار	53-أشعر بالضجر عندما أتلقى عمل خارج أوقات العمل الرسمية
			20	46.7	13.3	20	0	نسبة	
موافق	1,14	3,80	5	5	2	3	0	تكرار	54-التوقيت الأسبوعي يتضمن فترات راحة كافية
			33.3	33.3	13.3	20	0	نسبة	
غير موافق	1,40	2,53	2	2	2	5	4	تكرار	55-توفر الجامعة المصادر والمراجع اللازمة التي تؤدي بدورها إلى زيادة في الأداء
			13.3	13.3	13.3	33.3	26.7	نسبة	
موافق بشدة	1,26	4,20	3	9	1	1	1	تكرار	56-تهتم الجامعة بفرص النمو المعرفي والمهني (التربص، البحث العلمي....)
			20	60	6.7	6.7	6.7	نسبة	
موافق	0,71	3,58	نتيجة المحور الرابع						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية

نرى من خلال النتائج الموضحة في الجدول (12) الخاص بالأداء الوظيفي أن المتوسط العام لهذا المحور بلغ (3.58) مما يشير إلى الموافقة بشدة بدرجة مرتفعة وهذا يؤكد على مقدرتهم على أداء مهامهم بالكفاءة والفعالية المطلوبة وانعكس ذلك على الأداء ككل، وهذا ما يجعله يرقى للمستوى المطلوب. أما الانحراف المعياري فقد قدر ب (0.71) وهو انحراف أقل من (01) مما يشير إلى تجانس أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة وتقاربها مع بعضها البعض وقلة تشتتها.

حيث لاحظنا في الجدول رقم (12) أن هناك (09) عبارات تنتمي إلى مجال الموافقة [2,4-3,4] إذ تحصلت العبارة الواحد والأربعون على المرتبة (01) بمتوسط حسابي (4) وانحراف (1,19) فيما تحصلت العبارة الثالثة والخمسون على المرتبة الثانية بمتوسط (3,93) وانحراف معياري (1,22) والعبارتان

الخمسون والرابعة والخمسون في المرتبة (03) بمتوسط حسابي (3.80)، وانحراف معياري (1.56) بينما تحصلت العبارة الخامسة والأربعون على المرتبة (04) بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (1.11) و العبارتان: الثانية والأربعون والثامنة والأربعون احتلتا المرتبة (05) بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (1.35) بينما احتلت العبارة الواحد والخمسون المرتبة (06) بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (1.18) وفي الأخير احتلت العبارة السادسة والأربعون المرتبة (07) بمتوسط حسابي (3.40) و انحراف معياري (1.29)

أما اتجاه الموافقة بشدة فقد تحصل على عبارتين تنتهي إلى المجال [4.2 - 5] إذ تحصلت العبارة الثانية والخمسون على المرتبة (07) بمتوسط حسابي (4.53)، وانحراف معياري (0.74) فيما تحصلت العبارة السادسة والخمسون على المرتبة (08) بمتوسط حسابي (4.20)، وانحراف معياري (1.26). كما تحصل اتجاه المحايدة على (03) عبارات تنتهي إلى المجال [2.6 - 3.4] إذ تحصلت العبارة التاسعة والأربعون على المرتبة (09) بمتوسط حسابي (3.33)، وانحراف معياري (1.29) وتحصلت العبارتان الخامسة والأربعون والسابعة والأربعون على المرتبة (10) بمتوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري (1.33) إضافة إلى العبارة الرابعة والأربعون على المرتبة (11) بمتوسط حسابي (3.13) وانحراف معياري (1.45).

أخيرا تحصل اتجاه غير الموافقة على عبارة واحدة تنتهي إلى المجال [2.6 - 1.8] وهي العبارة الخامسة والخمسون بمرتبة (12) بمتوسط حسابي (2.53)، وانحراف معياري (1.40). ومنه نستنتج أن: أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة 08 ماي 1945-قالمة- وباجي مختار-عناية- مرتفع، وهذا يعود إلى قدرتهم على تحمل المسؤولية وحل المشكلات من جهة أخرى.

6.3 نتائج ومخرجات الدراسة:

من خلال دراستنا لموضوع نظام الحوافز وأثره على أداء أعضاء هيئة التدريس، وتحليل وتفسير البيانات التي تم جمعها توصلنا إلى جملة من النتائج نقسمها كما يلي:

1.6.3 نتائج على ضوء الفرضيات:

لاحظنا أن هذه الدراسة تؤكد بعض الفرضيات وتنفي البعض الآخر:

الفرضية الأولى: يوجد نظام حوافز فعال يطبق على أعضاء هيئة التدريس بجامعة 08 ماي 1945-قالمة- وجامعة باجي مختار-عناية-.

- يبلغ المتوسط الفرضي للجدول رقم (08) 3.50 وهو أكثر من المتوسط المعمول به 03 ما يثبت صحة الفرضية.

تؤكد نتائج الجدول (07) من خلال العبارة رقم (05)، (06)، (11) أن نظام الحوافز فعال، وبدرجة جيدة ويساهم في تحسين الأداء لدى أعضاء هيئة التدريس، ومنه تحقيق أهدافهم بصفة خاصة وأهداف الجامعة بصفة عامة. ومنه فالفرضية محققة.

- الفرضية الثانية: تقتصر الحوافز المادية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة 08 ماي 1945 -قالمة- وجامعة باجي مختار-عنابة- على الأجور الشهرية.

- يبلغ المتوسط الفرضي للجدول (09) 2.72 وهو أقل من المتوسط المعمول به 03 ما يثبت نفي الفرضية.

تؤكد نتائج الجدول (08) من خلال العبارات رقم (16)، (17)، (18)، (29)، أن الحوافز المادية لا تقتصر على الأجور الشهرية فقط، وإنما تتعدى ذلك إلى المكافآت المادية، والترقيات إضافة إلى التأمينات في حالة التعرض لحوادث العمل، وهي فرضية غير محققة.

الفرضية الثالثة: تؤثر الحوافز المعنوية إيجابا على أعضاء هيئة التدريس بجامعة 08 ماي 1945 -قالمة- وجامعة باجي مختار-عنابة-.

يبلغ المتوسط الفرضي للجدول رقم (10) 2.67 وهو أقل من المتوسط المعمول به 03 ما يثبت نفي الفرضية.

تؤكد نتائج الجدول (09) من خلال العبارات رقم (34)، (37)، (39)، (40). بأن الحوافز المعنوية غير مشجعة ولا تؤثر في سلوكيات الفرد وتصرفاته بطريقة إيجابية ولا تعمل على تشجيع الاحتياجات وهي فرضية غير محققة.

الفرضية الرابعة: يؤثر نظام الحوافز المتبع حاليا بجامعة 08 ماي 1945 -قالمة- وجامعة باجي مختار-عنابة- إيجابا على أداء أعضاء هيئة تدريسها.

حيث يبلغ المتوسط الفرضي للجدول (11) 3.58 وهو أكثر من المتوسط المعمول به 03 ما يثبت صحة الفرضية.

تؤكد نتائج الجدول (10) من خلال العبارات (42)، (43)، (48)، إن النظام المتبع حاليا في الجامعتين يؤثر إيجابا على أعضاء هيئة التدريس أي أن ذلك النظام يساهم بشكل كبير في دفع أعضاء هيئة التدريس إلى تقديم أقصى ما لديهم لبذل المزيد من الجهد لرفع من مستوى أدائهم. وهي فرضية محققة.

2.6.3 النتائج العامة للدراسة:

انطلاقاً من مجريات الدراسة الميدانية التي قمنا بها توصلنا إلى النتائج التالية:

1. العوامل الشخصية كالجنس، والرتبة الوظيفية، والعمر، والأقدمية في العمل كلها عوامل لها جانب من التأثير على مستوى الأداء الوظيفي، وليس هناك علاقة محددة بالضبط بينهما
2. نظام الحوافز المعتمد في جامعة قالمة وعناية يتكون من: "الحوافز المادية والحوافز المعنوية"، فالحوافز المادية تتمثل في الجانب المالي بمعنى الأجر الذي يتقاضاه الأستاذ مقابل ما يقوم به من عمل، ويعتبر هذا الأخير من أهم الحوافز التي يمكن أن تقدم باعتبار أن النقود لها اثر ملموس فهي تشبع ضروريات الحياة، أما بالنسبة للحوافز المعنوية فهي المطالب الأخرى غير المادية، حيث أنه بحاجة إلى أن يكون له مكانة اجتماعية داخل مكان عمله سواء كانت تتمثل في علاقاته مع زملائه ورؤساء عمله، فهو بحاجة إلى الحصول على دوافع تجعله يتقدم في عمله كالشكر والتقدير على الجهود التي يبذلها.
3. ضعف التحفيز يؤدي إلى انخفاض الأداء.
4. تعد عملية التحفيز احد أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية، تلك العملية التي تسهم بشكل كبير في دفع الأفراد العاملين للبدل والعطاء، شرط قيامها على أسس علمية وموضوعية متجددة باستمرار تدرج ضمن نظام الحوافز.
5. الحوافز المادية رغم توفرها بالجامعة محل الدراسة إلا أن أثرها على الأداء الوظيفي كان سلبياً فالأفراد غير راضون عن تلك المكافآت.
6. قلة الحوافز المعنوية المقدمة من طرف جامعة قالمة وعناية كالتشجيع الثناء على العمل المتميز، الترقية و اللوحات الشرفية و الجوائز...
7. نقص برامج التحفيز المادي وكذلك انخفاضها مقارنة بالجهود المبذولة والكفاءات المتوفرة.
8. نقص الخدمات المقدمة للأساتذة كالنقل السكن وغيرها مما يؤثر على أدائهم لمهامهم بكفاءة.
9. الحوافز المادية لها دور كبير في الجامعة، ولكن وحدها لا تكفي لتحفيز الأساتذة.
10. توفير الجو المريح والمناسب للعمل في كل المجالات سواء منها الوسائل المادية أو البشرية وذلك لضمان العمل الجيد وبالتالي لتحقيق النجاح وأهداف الجامعة.

3.6.3 مقترحات الدراسة:

انطلاقاً من النتائج التي تم التوصل إليها، يمكن أن نقدم جملة من الاقتراحات والتي نراها ضرورية لتطوير نظام الحوافز المتبع في جامعة 08 ماي 1945 -قالمة- وباجي مختار -عناينة-، وتتمثل هذه الاقتراحات فيما يلي:

1. وضع إطار لنظام الحوافز يقوم على أساس التخلص من النظام القديم وتصميم نظام جديد يواكب المتغيرات البيئية المحيطة بالجامعة.
2. لابد من إعداد نظام للحوافز وتعريفه لمختلف أعضاء هيئة التدريس.
3. العمل على زيادة فعالية أثر نظام الحوافز وذلك من خلال مراجعة وتقييم القوانين وتطويرها بشكل يتلاءم وتوقعات عضو هيئة التدريس وهذا للعمل على رفع مستوى أداءه.
4. على الإدارة أن تهتم وتعيد النظر في نظام الأجور الذي يتناسب والأعباء الوظيفية من جهة والوضع الاقتصادي من جهة أخرى.
5. منح الحوافز والمكافآت في وقتها عدم تأخيرها على النحو الذي يقلل من تحقيق الهدف المنشود.
6. العمل على توفير أثر نظام المكافآت من خلال توجيهها لمن يستحقها وان تكون أداة رافعة لمستوى الأداء في زيادة التنافس البناء بين أعضاء هيئة التدريس.
7. الاهتمام بالعنصر البشري وتكوينه وتدريبه وتحفيزه ذلك من أجل استقراره في المؤسسة.
8. توفير جو مريح ومناسب للعمل في كل المجالات سواء كانت مادية او بشرية وذلك لضمان العمل الجديد، وبالتالي لتحقيق النجاح وأهداف الجامعة.
9. إقامة ورشات للعمل وندوات تبحث فسها عن كيفية زيادة تأثير التحفيز للعاملين.
10. تعزيز سياسة الثواب والعقاب كمعيار يكافئ عليه عضو هيئة التدريس الملتزم والمجتهد ويحاسب من يقصر في واجباته الوظيفية.
11. الاهتمام أكثر بإظهار الشكر والعرفان لعضو هيئة التدريس المتميز وذلك لتكريمه وتعزيز ثقته بنفسه.
12. توفير وسائل الترفيه كالنوادي، أماكن الرياضة والرحلات المجانية.....
13. وضع نظام ترقيات واضح لجميع أعضاء هيئة التدريس لمساعدتهم على تطوير مساهمهم المهني.

خاتمة

تناولت الدراسة الراهنة موضوع نظام الحوافز وتأثيره على أداء المورد البشري في مؤسسات التعليم العالي، إذ حاولنا دراسة الموضوع دراسة نظرية وميدانية حيث تبين أن الحوافز مطلب هام في كل بناء تنظيمي ، إذ تعمل على توفير جو عمل مناسب لأعضاء هيئة التدريس وظروف ملائمة تساعدهم على تقديم أداء جيد، يسمح بتحقيق أهداف الجامعة كما تقدم حوافز مختلفة كالتكوير والترقية من الناحية المعنوية ، وحوافز مادية متمثلة في منح أجور وعلاوات أخرى ولقد أصبحت لهذه الأخيرة أهمية كبرى في الإدارة المعاصرة ، ومن هذا فإن الجامعة تسعى إلى تحسين هذا الجانب من الحوافز وذلك من أجل التغيير والحركية والفعالية داخل وخارج المؤسسة ، من حيث معالجة قضايا مهمة تتعلق بموضوع الدراسة والحاجة إلى الحوافز المادية والمعنوية معا.

ويمكن أن يكون نظام الحوافز أكثر فعالية في حالة قيام الجامعة بالاهتمام ببعض الحوافز خاصة المعنوية منها التي تم إهمالها من طرفها وذلك من أجل الدفع بأعضاء هيئة التدريس بالابتكار والإبداع كل في مجاله، وبالتالي يصبح المرد البشري نقطة قوة للجامعة.

من خلال الدراسة التي قمنا بها توصلنا إلى أنه يوجد نقص في نظام الحوافز المطبق في جامعة 08 ماي 1945- قلمة، وباجي مختار- عنابة-المتتملة في غياب الحافز المعنوي أما بالنسبة للمادي فهو قليل مما أدى إلى عدم رضا أعضاء هيئة التدريس، وهذا يقتل فيهم روح المبادرة و شعورهم بالانتماء إلى الجامعة.

ومن جملة الصعوبات التي واجهتنا أثناء انجاز الدراسة نذكر:

- نتيجة لتفشي وباء كورونا في كامل أنحاء التراب الوطني تعذر علينا الاتصال مع كافة أعضاء هيئة التدريس للإجابة على الاستبيان.
- صعوبة في استخدام برنامج SPSS كوننا نستعمله لأول مرة.

قائمة المراجع

أولاً: ببليوغرافية باللغة العربية:

المعاجم والقواميس:

1. ابن منظور. لسان العرب. بيروت: دار صادر للطباعة، 1997.
2. بن هادية علي، البليش لحسن، وآخرون. القاموس الجديد للطلاب: معجم عربي مدرسي الفبائي المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائري، 1991.
3. جبران مسعود، الرائد. معجم الفبائي في اللغة والإعلام. بيروت: دار العلم للملايين، 1978.

الكتب:

4. ايمن محمد عبد اللطيف عشوش وآخرون. أساسيات إدارة الموارد البشرية. القاهرة: جامعة القاهرة . كلية التجارة، 2017.
5. الحريري سرور، محمد. إدارة الموارد البشري. عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2011.
6. الدخلة، فيصل عبد الرؤوف. تكنولوجيا الأداء البشري. عمان: المكتبة الوطنية، 2001.
7. الفروخ، فايز عبد الرحمان. التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي. عمان: دار جليس الزمان، 2010.
8. القحطاني، دليم بن محمد. إدارة الموارد البشرية: نحو منهج إستراتيجي متكامل. ط2. الرياض: العبيكان للنشر والتوزيع، 2008.
9. السيد، ايمن محمد عبد اللطيف عشوش وآخرون. أساسيات إدارة الموارد البشرية. القاهرة: جامعة القاهرة . كلية التجارة، 2017.
10. المحاسنة إبراهيم، محمد. إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق. عمان: دار جرير للنشر والتوزيع، 2013.
11. بدوي، أحمد زكي. علاقات العمل في الدول العربية. بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1985.
12. بن دريدي، بن احمد منير. إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العمومية: التدريب - الحوافز. عمان: دار الابتكار للنشر والتوزيع، 2013.
13. بوحوش، عمار الذنبيات. محمد، محمود. مناهج البحث العلمي وطرق إعداده. ط8. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2016.
14. تركي، رجب براء. نظام الحوافز الإدارية ودورها في صقل وتمكين قدرات الافراد. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، 2015.

15. حافظ، محمد الحجازي. إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، 2006.
16. خليفة، شعبان عبد العزيز. المحاورات في مناهج البحث في علو المكتبات والمعلومات. مصر: الدار المصرية اللبنانية، 1997.
17. عبد المجيد، أونيس. ضغوط العمل والمناخ التنظيمي وأداء العاملين. [د.م]: دار اليازوري العلمية، 2013.
18. كافي، يوسف مصطفى. إدارة الموارد البشرية: من منظور إداري - تموي - تكنولوجي - عولمي. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2013.
19. ماهر، أحمد. إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 1995.
20. المحاسنة إبراهيم، محمد. إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق. عمان: دار جرير للنشر والتوزيع، 2013.
21. محمود بشير المغربي محمد فاتح. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع، 2016.
22. مدحت محمد، أبو النصر. الإدارة بالحوافز: أساليب التحفيز الوظيفي الفعال. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2011.
23. مطر، عبد الرحيم خالد الهيبي. إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي. ط2. عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، 2003.
24. معمار صالح، صالح. التدريب: الأسس والمبادئ. عمان: دار ديبونو للنشر والتوزيع، 2010.
- مقالات الدوريات:**
25. دداش، أمينة. بوزيان، عثمان. الحوكمة ودورها في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية. مجلة المالية والأسواق.
26. الصرايرة، احمد خالد. الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها. مجلة جامعة دمشق، 2011، مج.1، ع.1.
27. طويطي، مصطفى ولاد، حيمودة عبد اللطيف، وآخرون. تأثير نظام الحوافز على رضا العاملين في المؤسسات العمومية الجزائرية: دراسة اتجاهات عينة من موظفي تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالبويرة. مجلة رؤى اقتصادية، مج 2017، ع.12.
28. ميسون، عبد الكريم. دور مؤشرات الأداء في تقييم أداء المكتبة المركزية للجامعة التكنولوجية. المجلة العراقية لدراسات المعلومات والتوثيق، تشرين الثاني 2018، ع.01.

الرسائل والأطروحات الجامعية:

29. الجساسي، عبد الله محمد. أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2011.

30. زهرة، خلوف. الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الأداء. دكتوراه: إدارة أعمال: جامعة الشلف، 2015.

31. سلمي، حبيبة. نظام الحوافز وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بمؤسسة نافتال GPL بسعيدة. رسالة ماجستير: علم الاجتماع: جامعة سعيدة، 2018.

أعمال المؤتمرات:

32. سناء، عبد الكريم الخناق. مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية. المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات. بغداد: الكلية التقنية الإدارية. 08- 09 مارس 2005.

المراسيم والقوانين:

33. المرسوم الرئاسي رقم 07 . 304 الذي يحدد الشبكة الإستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم.

34. المرسوم الرئاسي رقم 13/14. الصادر عام 2014 يتضمن تنظيم التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسييرها.

35. الأمر رقم 06.03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

ثانيا: الوابوغرافية باللغة العربية:

الكتب:

36. إبراهيم، الفقي. قوة التحفيز: كيف تحفز الآخرين وتحصل على أفضل ما لديهم [على الخط].

القاهرة: ثمرات للنشر والتوزيع، 2011. متاح في

<https://uk.search.yahoo.com/yhs/search?publisherid=51206&ext=true&hspart=Lkry>

- [على الخط]. 2019. مج. 11، ع. 1. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/105731>. (تاريخ الاطلاع 2020.04.10).
42. مزهودة، عبد المالك. الأداء بين الكفاءة والفاعلية «مفهوم التقييم». مجلة العلوم الإنسانية [على الخط]. 2005، ع. 01، ص. 86. متاح في: <http://www.webreview.dz/IMG/pdf/7-10.pdf>. (2020/08/05).
- ✚ الرسائل الجامعية والأطروحات:
43. أبو سنينة، سليمان تغريد. أثر الحوافز على الرضا الوظيفي لمهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية. [على الخط]. رسالة ماجستير، إدارة الأعمال MBA. عمان: جامعة الخليل، 2008. متاح في: <https://library.ppu.edu/ar/Databases/Hebron-University-Theses> (تاريخ الاطلاع: 2020/04/05).
44. بلعيد، عبد الله. إصلاح نظام الأجور في الوظيفة العمومي. (على الخط). رسالة ماجستير: قانون عام. جامعة الجزائر 1. 2019. متاح في: <http://biblio.univ-alger.dz> (تاريخ الاطلاع: 2020.05.20).
45. باباه، ولد سيدن. دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء: دراسة حالة البنك الموريتاني في التجارة الدولية BMCI [على الخط]. رسالة ماجستير: إدارة الأعمال: جامعة تلمسان، 2010. متاح في: <http://dspace.univ-tlemcen.dz/bitstream/112/787/1/oueld-sidna-babah.mag.pdf> (تاريخ الإطلاع 2020/09/01).
46. توفيق، عطية، توفيق العجلة. الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع "دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة" [على الخط]. رسالة ماجستير: إدارة الأعمال: الجامعة الإسلامية بغزة، 2009. متاح في: [https://iugspace.iugaza.edu.ps/\(29/08/2020\)](https://iugspace.iugaza.edu.ps/(29/08/2020)). (تاريخ الإطلاع: 2020/08/29)
47. الحلابية، غازي حسن عودة. أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن: دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى [على الخط]. رسالة ماجستير: إدارة الأعمال: جامعة الشرق الأوسط، 2013. متاح في: https://meu.edu.jo/libraryTheses/5862265828501_1.pdf (تاريخ الاطلاع: 2020/03/06).
48. زرقان، ليلي. اقتراح بناء برنامج تدريبي لأعضاء هيئة التدريس الجامعي في ضوء معايير الجودة في التعليم. [على الخط]. أطروحة دكتوراه، إدارة تربوية. سطييف: جامعة سطييف 2، 2012.

- متاح في: <http://dspace.univsetif2.dz/xmlui/bitstream/handle/setif2/232/DS6%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (تاريخ الاطلاع: 2020/04/05)..
49. علي، جوادي. التحفيز وعلاقته بأداء لاعبي كرة اليد الجزائرية أثناء المنافسة الرياضية: دراسة ميدانية لنوادي القسم الممتاز (أولمي الوادي، بريكة وعين التوتة) [على الخط]. ماجستير: إدارة وتسيير رياضي: المركز الجامعي محمد الشريف مساعدي سوق أهراس، 2012. متاح في: <http://www.univ-soukahrass.dz/eprints/2012-966-6ee71.pdf> (2020/09/01).
50. شنيق، عبد العزيز. الجوافز والفعالية التنظيمية: المؤسسة المينائية لسكيدة نموذجاً. [على الخط]. رسالة ماجستير، تنمية وتسيير الموارد البشرية. سكيدة: جامعة 20 أوت، 2008. متاح في: [https://uk.search.yahoo.com/yhs/search?publisherid=51206&ext=true&hsparm=Lkry&type=YHS_SF_14700_\\$51206_001152\\$&hsimp=yhs-SF01&p=شنيق,+عبد+العزيز.+الجوافز+والفعالية+التنظيمية+3%a+المؤسسة+المينائية+ل+سكيدة+نموذجا-¶m1=mT96m-8QujHcb](https://uk.search.yahoo.com/yhs/search?publisherid=51206&ext=true&hsparm=Lkry&type=YHS_SF_14700_51206_001152&hsimp=yhs-SF01&p=شنيق,+عبد+العزيز.+الجوافز+والفعالية+التنظيمية+3%a+المؤسسة+المينائية+ل+سكيدة+نموذجا-¶m1=mT96m-8QujHcb) (تاريخ الاطلاع: 2020/04/10).
51. علاء، خليل محمد العكش. نظام الجوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة [على الخط]. رسالة ماجستير، إدارة الأعمال. غزة: الجامعة الإسلامية، 2007. متاح في: <https://iugspace.iugaza.edu.ps/handle/20.500.12358/19596>: (تاريخ الاطلاع: 2020.04.10).
52. لحر، سلمى. تحليل تهيئة ظروف العمل على أداء هيئة التمريض: المؤسسة الإستشفائية العمومية محمد صديق بن يحيى بجيجل [على الخط]. رسالة ماجستير: تسيير الموارد البشرية: جامعة قسنطينة 2، 2013. متاح في: <https://www.univ-constantine2.dz> (تاريخ الإطلاع: 2020/08/06).
53. هروم، عز الدين. واقع تسيير الأداء الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بمركب المحارف والرافعات (CPG) -قسنطينة- [على الخط]. رسالة ماجستير: علوم التسيير: جامعة قسنطينة، 2008. متاح في: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/2741>: (تاريخ الإطلاع: 2020/07/29).

54. الوافي، الطاهر. التحفيز وأداء المرضين: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية [متاح على الخط]. رسالة ماجستير، تنظيم وعمل. قسنطينة: جامعة قسنطينة 2: 2013. متاح في: <https://www.univconstantine2.dz/files/Theses/Economie/Magistere>. (تاريخ الاطلاع: 2020/04/09)

المواقع الإلكترونية:

55. أحمد السيد كردي. ماهية الأداء الوظيفي. مدونة التنمية الإدارية. متاح في: <https://www.google.com/search?q=>

56. عبد الكريم، بنرزوق. الاداء الوظيفي. مدونة إدارة الموارد البشرية. متاح في: https://grhumaines.blogspot.com/2016/10/blog-post_28.html (تاريخ الإطلاع: 2020/07/29)

3. Bibliographie en Langues Etrangères:

57. Bernard, Martory. Contrôle de gestion social : salaires, masse salarial, effectifs, compétences, performance. Librairie Vuibert, paris : 1999.
58. Yvon, pesqueux. La notion de performance globale: l'archive ouverte HAL-SHS(hyper Article en ligne-science de l'homme et de la société)

4. Webographie en Langue Etrangères:

59. Fabien. fenouillet. Management de la motivation: des théories au système global de la motivation (ou vers un) véritable système de la motivation .disponible sur: https://www.academia.edu/10732602/Management_de_la_motivation_des_théories_au_système_global_de_la_motivation_ou_vers_un_véritable_s. (Consulté le 2020.04.10) :
60. SSALI, GERALD. Rewards and job commitment of primary school teachers in mityana district [onligne]. Masters: Arts in educational management :maker university, 2011. Disponible sur: <https://pdfs.semanticscholar.org>. (Consulté le : 03/03/2020).

قائمة الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 08 ماي 1945 - قلمة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات



شعبة: علم المكتبات
التخصص: إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات

إستمارة إمتحان

يطيب لنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستمارة التي تم تصميمها لغرض البحث العلمي بهدف جمع المعلومات اللازمة لإنجاز مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات، تخصص إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات والموسومة ب:

نظام الحوافز وتأثيره على أداء أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية بجامعة 08 ماي 1945 - قلمة وجامعة باجي مختار- عنابة.

تحت إشراف الأستاذة:
د. بن ضيف الله نعيمة

من إعداد الطالبتين:
فارج إناس
سعيدي صفاء

وعلى هذا الأساس نرجو منكم التلطف بتعبئة الاستبيان المرفق بوضع علامة [X] في المكان الذي ترونه مناسباً، ونحيطكم علماً أن هذه المعلومات ستحاط بالسرية التامة وسوف لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم وتفهمكم...كما نستسمحكم في وقتكم

السنة الجامعية: 2020 /2019

بيانات شخصية:

1- الجنس: ذكر أنثى

2- الفئة العمرية: أقل من 25 سنة

من (25) إلى (34) سنة

من (35) إلى (44) سنة

من (45) إلى (54) سنة

من (55) سنة فما فوق

3- الحالة العائلية: أعزب متزوج مطلق

4- المؤهل العلمي: دكتوراه ماجستير

5- الخبرة التدريسية: أقل من (05) سنوات

من (05) إلى (10) سنوات

من (11) إلى (15) سنة

من (16) إلى (20) سنة

أكثر من (20) سنة

الرقم	الأسئلة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المحور الأول: عموميات حول نظام الحوافز المتبع في الجامعة						
01	تهتم الجامعة بشكل كبير بمنح حوافز لأساتذتها ليقدموا أحسن ما لديهم					
02	يشعر الأساتذة بأهمية الحوافز والمكافآت المتاحة بالجامعة					
03	تمنح الحوافز على أساس الكفاءة					
04	تعتبر الأقدمية المعيار الرئيسي الذي على أساسه يتم منح الحوافز					
05	هناك عدالة في الحصول على الحوافز					
06	الحوافز التي تقدمها لك إدارة الجامعة ملبية للاحتياجات المادية					
07	الحوافز التي تقدمها لك إدارة الجامعة ملبية للاحتياجات المعنوية					
08	منح الحوافز يوفر جو مناسب في بيئة العمل					
09	منح الحوافز يؤدي إلى نزاعات بين الأساتذة					
10	يبيد أعضاء هيئة التدريس الآراء والمقترحات حول نظام الحوافز					
11	تملك الجامعة نظام حوافر واضح					
المحور الثاني: الحوافز المادية						
12	الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع جهدك المبذول أثناء العمل					
13	الأجر الذي تتقاضاه يغطي حاجياتك الأساسية					
14	تدفع الجامعة أجرك نهاية كل شهر وبانتظام					
15	توفر الجامعة نظاما للمكافآت الدورية كي تكفل انجاز العمل بشكل جيد					
16	المكافآت التي تقدمها لك الجامعة تحفزك					
17	تقدم الجامعة ترقية ومكافآت مناسبة					
18	تخصص الجامعة مكافآت للأستاذ المتميز فقط					
19	تمنح الجامعة مكافآت جماعية لكل الأساتذة لتشجيعهم على العمل الجماعي					
20	تلجأ الجامعة إلى تأجيل الترقيات والمكافآت في حالة عدم التقيد بتوجيهها					
21	توفر الجامعة مضاعفة للمكافآت نهاية الخدمة					
22	أنت راض عن نظام الترقيات التي تقدمها الجامعة					

					لا يوجد ارتباط بين الترقية وأسلوب العمل	23
					توفر الجامعة احتياجات الأساتذة العادية مثل السكن، المواصلات، تأمين صحي...	24
					توفر لك الجامعة تعويض مادي بدل الإجازات	25
					تقدم لك الجامعة مكافآت قيمة كالحج والعمرة	26
					توجه الجامعة إنذارات للأساتذة المقصرين في عملهم	27
					تستعمل الجامعة إجراءات الخصم من الراتب في حالة أي تجاوز	28
					توفر الجامعة التأمينات اللازمة في حالة التعرض لحوادث العمل	29

المحور الثالث: الحوافز المعنوية

					يعترف المشرفين بمجهود الأساتذة إذا قدموا ما يستحق ذلك	30
					تهتم الجامعة بتكوين وتدريب الأساتذة وتطوير قدراتهم	31
					توفر الجامعة مزايا المشاركة في دورات تدريبية لتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس	32
					تعمل الجامعة على تكليف الأساتذة بعمل قيادي يساعد على تطوير أنفسهم في العمل	33
					يهتم العميد بتقديم شهادات التقدير وعبارات الثناء والشكر للأساتذة ذوي الأداء الجيد	34
					تهتم الجامعة بإقامة حفلات التكريم لأعضاء هيئة تدريسها	35
					يقوم المشرفين بمدحك وشكرك بوسائل مختلفة (وجهها لوجه، رسالة الكترونية...)	36
					تهتم الجامعة بالاقترحات والمبادرات المقدمة من قبل الأساتذة	37
					لا توفر الجامعة ظروف الأمن والسلامة في العمل	38
					توفر الجامعة كل متطلبات العمل من إضاءة، وحرارة، وتهوية (أرغونومية العمل)	39
					ترشحك الجامعة للمؤتمرات، والندوات.....	40

المحور الرابع: علاقة نظام الحوافز بالأداء الوظيفي

					أشعر بالرضا عن مستوى أدائي	41
					الحوافز التي تقدمها المؤسسة تؤدي إلى زيادة الأداء	42
					آليات وطرق منح الحوافز تؤثر على أدائي الوظيفي	43
					يعتبر التحفيز المعنوي أكثر تأثيراً على الأداء الوظيفي من التحفيز المادي	44
					هناك تأثير سلبي للتحفيز المادي على الأداء الوظيفي أكثر من المعنوي	45
					تعمل إدارة الجامعة باستمرار من أجل تحديث وتطوير نظام الأداء السنوي للإسهام في تحفيز الأساتذة	46

					تركز إدارة الجامعة على أدائي وليس على الأخطاء التي أرتكبتها	47
					يشجع نظام الحوافز على زيادة المنافسة والأداء المتميز في العمل	48
					تتصف إجراءات الجامعة بالموضوعية فيما يتعلق بالعقوبات	49
					يؤثر نظام العقوبات والجزاءات المعتمدة في الجامعة في تحسين وتطوير الأداء الوظيفي للأساتذة	50
					يوفر لي عملي الفرصة للتقدم الوظيفي بحسب استحقاقاتي	51
					لا تهتم الجامعة بمقترحات الأساتذة لتطوير العمل	52
					أشعر بالضجر عندما اتلقى عمل خارج أوقات العمل الرسمية	53
					التوقيت الأسبوعي يتضمن فترات راحة كافية	54
					توفر الجامعة المصادر والمراجع اللازمة التي تؤدي بدورها إلى زيادة في الأداء	55
					تهتم الجامعة بفرص النمو المعرفي والمهني (التربص، البحث العلمي....)	56

? شكرا جزيلا على حسن تعاونكم

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على: تأثير نظام الحوافز على أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة 08 ماي 1945- قالمة، وجامعة باجي مختار- عنابة.

أجريت الدراسة على عينة قصديه تمثلت في 23 عضو هيئة تدريس من شعبة علم المكتبات ، معتمدة على المنهج المسحي الذي يساعد على جمع البيانات الخاصة بالدراسة من الواقع مباشرة والاستبيان الذي تم تفريره وتحليله باستخدام برنامج SPSS للوصول لدلالات ومؤشرات ذات قيمة تدعم موضوع الدراسة توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج تتمثل في انها تعد عملية التحفيز احد أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية ، تلك العملية التي تسهم بشكل كبير في دفع الأفراد العاملين للبدل والعطاء، شرط قيامها على أسس علمية وموضوعية متجددة باستمرار تندرج ضمن نظام الحوافز الحوافز المادية رغم توفرها بالمؤسسة محل الدراسة إلا أن أثرها على الأداء الوظيفي كان سلبيا. فالأفراد غير راضون عن تلك المكافآت وضعف التحفيز يؤدي إلى انخفاض الأداء. إضافة إلى اقتراحات تمثلت في: العمل على زيادة فعالية أثر نظام الحوافز وذلك من خلال مراجعة وتقييم القوانين وتطويرها بشكل يتلاءم وتوقعات عضو هيئة التدريس وهذا للعمل على رفع مستوى أداءه، إقامة ورشات للعمل وندوات تبحث فيها عن كيفية زيادة تأثير التحفيز للعاملين.

الكلمات المفتاحية:

التحفيز ، نظام الحوافز ، الأداء الوظيفي ، المورد البشري ، التأثير ، أعضاء هيئة التدريس ، جامعة 8 ماي 1945- قالمة، جامعة باجي مختار- عنابة.

Abstract:

The study aimed to shed light on the reality of the incentive system applied at the University of May 08, 1945 - Guelma- and the University of Baji Mukhtar - Annaba -.

The study was conducted on an intended sample of 23 faculty members from the Library Science Division. It is based on the descriptive approach that helps to collect data for the study directly from the reality and the questionnaire that has been unpacked and analyzed using the SPSS program to access valuable indications and indicators that support the subject of the study. **This study reached a number of results**: The motivation process is one of the most important activities of human resources management, that process that greatly contributes to the payment of allowances and tender for working individuals, provided that it is based on scientific and objective foundations that are constantly renewed and fall within the incentive system. Financial incentives, despite their availability, had a negative impact on job performance. Individuals are not satisfied with these rewards. Poor motivation leads to decreased performance. **suggestions**: Work to increase the effectiveness of the incentive system by reviewing and evaluating laws and developing them in a manner consistent with the expectations of the faculty member, in order to raise the level of his performance. Holding workshops and seminars on how to increase the effect of motivation for workers.

Key words:

Motivation ,incentive system, job performance, human resource, effect, faculty members, University of May 8, 1945– Guelma-, University of Baji Muhtar– Annaba.