



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت -  
معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم العلوم التسيير



تخصص : إدارة الموارد البشرية  
مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير  
تحت عنوان :

## الحوافز و دورها في تحسين أداء العاملين - دراسة ميدانية في جامعة بلحاج بوشعيب-

تحت إشراف الأستاذ :

د. سيد حياة

من إعداد الطالبتين:

دومة شهيناز

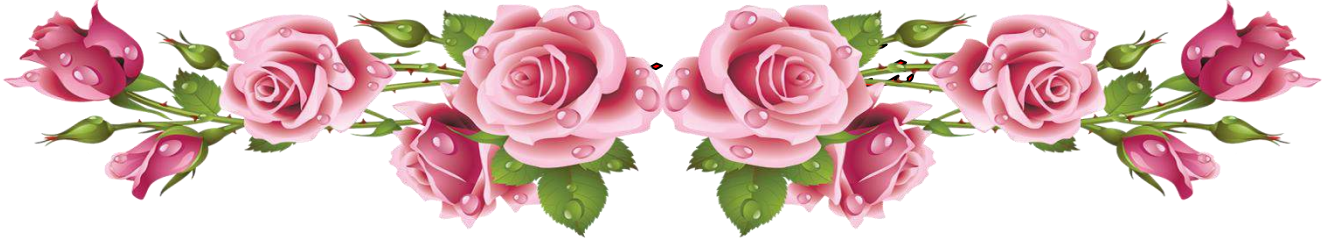
بن عيسى رانية

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة بلحاج بوشعيب-عين تموشنت	د. العربي مليكة
مشرفا و مقررا	جامعة بلحاج بوشعيب-عين تموشنت	أ.د. سيد حياة
عضوا مناقشا	جامعة بلحاج بوشعيب-عين تموشنت	د. لواتي خاتمة

السنة الجامعية 2021\_2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الحمد لله الذي خلق الكون ونظمه وخلق الإنسان وعلمه وسن الدين

ونظمه ووضع البيت وحرمه، ونادى موسى وكلمه، سبحانه ما أعلى مكانه وأعظمه وما أكثر جوده وأكرمه.

نتقدم بأسمى عبارات التقدير إلى كل من حمل القلم وبه علم وفهم، وأنار دور الجهل بعلمه وتكرم.

إلى الأستاذة الفاضلة "سيد حياة" حفظها الله ورعاها وسدد خطاها التي لم تبخل علينا بنصائحها

وتوجيهاتها القيمة وكان لنا خير مرشد وموجه.

إلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

والى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد.

**" من يابى صعود الجبال**

**يعش ابد الدهر بين الحفر "**

# الإهداء



إلى من جرح الكأس فارغاً ليستقيني قطرة حبه

إلى من كلبت أنامله ليقدّم لنا لحظة السعادة

إلى من صد الأشواق عن دربي ليمهد لي طريق العلم

إلى القلب الكبير "والدي العزيز"

إلى ملاكي في الحياة

إلى معنى الحب و العنان و التفاني إلى بسملة الحياة

و سر الوجود إلى من كان دنانها سر نجاحي

و في دنانها بسم نجاحي

إلى أعلى العجايب "أمي الحبيبة"

إلى من كانوا ملاذي و ملاجي

إلى من تذوقته معهم أجمل اللحظات إلى من سأفتقدهم و أنتهي أن يفتقدوني



إخوتي

الى من شاركتمني في احداث هذا العمل المتواضع زميلتي " بن عيسى وانية".

إلى كل من ساعدني في اتمام هذا البحث من بعيد أو قريب



الى من كان خلقه القرآن سيدي وحبيبي وقرة عيني "رسول الله صلى الله عليه وسلم".

الى اللذان اخذا بيدي ووفرا لي سبيل التعلم وكانا لي الوجه الطامع حبا وحنان  
" امي" الكريمة حفظها الله " ابي" الغالي اطال الله عمره.

وإلى زوجي العزيز

الى جميع افراد عائلتي.

الى اساتذتي الكرام

الى من شاركتمني في احداث هذا العمل المتواضع زميلتي " دومة شهيناز".

إلى كل من ساعدني

نومة



الأهداء

راقية



الصفحة	العنوان
	بسملة
	شكر و تقدير
	الاهداء
أ-د	المقدمة العامة
05	الفصل الأول: الاطار النظري للتحفيز و الأداء في المؤسسة
06	مقدمة الفصل
07	المبحث الأول: ماهية الأداء
07	المطلب الأول: تعريف الأداء
10	المطلب الثاني: معايير قياس أداء العاملين
12	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في أداء العاملين
15	المبحث الثاني: عموميات حول التحفيز
15	المطلب الأول: مفهوم الحوافز
16	المطلب الثاني: أهمية و أهداف الحوافز
18	المطلب الثالث: عناصر الحوافز و أنواعه
23	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
23	المطلب الأول: الدراسات السابقة
30	المطلب الثاني: تعقيب على الدراسات
32	خلاصة الفصل
33	الفصل الثاني: دراسة حالة جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت
34	مقدمة الفصل
35	المبحث الأول: تقديم عام عن المؤسسة الجامعية بلحاج بوشعيب عين تموشنت
35	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة



36	المطلب الثاني: مجالس جامعة عين تموشنت
37	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للجامعة و معاهدها
43	المبحث الثاني: نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
43	المطلب الأول: الإطار المنهجي و الدراسة الميدانية
46	المطلب الثاني: نتائج تحليل البيانات الشخصية
57	المطلب الثالث: نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
61	المبحث الثالث: نتائج اختبار متغيرات الدراسة
61	المطلب الأول: اختبار فرضية الفرعية الأولى
62	المطلب الثاني: اختبار فرضية الفرعية الثانية
63	المطلب الثالث: اختبار فرضية الفرعية الثالثة
65	خلاصة الفصل
66	خاتمة
	قائمة الملاحق
	قائمة المراجع
	الملخص



# قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
43	الهيكل البيداغوجية لجامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت	الجدول رقم (01)
43	يوضح إحصائيات خاصة باستمارة الاستبيان.	الجدول رقم (02)
44	مقياس ليكارت الخماسي لقياس إجابات أفراد العينة	الجدول رقم (03)
44	يوضح تحديد فئات المقياس وتحديد اتجاهها	الجدول رقم (04)
46	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	الجدول رقم (05)
47	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	الجدول رقم (06)
47	توزيع العينة حسب سنوات الاقدمية	الجدول رقم (07)
48	يوضح ارتباط الفقرات والمحور الأول للدراسة	الجدول رقم (08)
49	يوضح ارتباط الفقرات المحور الثاني للدراسة	الجدول رقم (09)
50	يوضح ارتباط الفقرات والمحور الثالث للدراسة	الجدول رقم (10)
51	يوضح اختبار الاتساق الداخلي	الجدول رقم (11)
53	يوضح نتائج ألفا كرومباخ لقياس ثبات الاستبيان للمحور الأول	الجدول رقم (12)
54	يوضح نتائج ألفا كرومباخ لقياس ثبات الاستبيان للمحور الثاني	الجدول رقم (13)
55	يوضح نتائج ألفا كرومباخ لقياس ثبات الاستبيان للمحور الثالث	الجدول رقم (14)
56	يوضح اختبار ثبات الاستبيان لفقرات المحور الرابع	الجدول رقم (15)
57	نتائج التحليل الإحصائي للحوافز المادية	الجدول رقم (16)
58	نتائج التحليل الإحصائي الحوافز المعنوية	الجدول رقم 17
59	نتائج التحليل الإحصائي الحوافز الفكرية	الجدول رقم (18)
60	نتائج التحليل الوصفي الإجمالي لمتغيرات الدراسة	الجدول رقم (19)

61	الجدول رقم ( 20 ) نتائج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (الحوافز المادية ) والمتغير التابع (أداء العاملين)
62	الجدول رقم (21) نتائج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (الحوافز المعنوية ) والمتغير التابع (أداء العاملين)
63	الجدول رقم 22 نتائج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (الحوافز الفكرية) والمتغير التابع (أداء العاملين)
64	الجدول رقم 23 نتائج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (الحوافز) والمتغير التابع (أداء العاملين)



# قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
09	محددات الأداء	الشكل رقم (01)
12	العوامل المؤثرة على الأداء	الشكل رقم (02)
38	الهيكل التنظيمي للجامعة و معاهدها	الشكل رقم (03)



يعتبر العنصر البشري من أهم موارد المنظمات والمحرك الأساسي المعتمد للنهوض بواقعها والأكثر تأثيراً في الإنتاجية ، مما دفع المنظمات إلى زيادة الاهتمام بالمورد البشري والنظر إليه كشريك استراتيجي وكأداة مهمة لها الدور الفعال في المنظمات خاصة بعد أن أدركت أن نجاحها واستمرارها يعتمد على أداء العاملين ، مما دفع المنظمات للسعي الدءوب وراء دراسة رغبات وحاجات العاملين والعمل على إيجاد ممارسات ونظم يمكن من خلالها تحقيق رضا العاملين من اجل توجيه السلوك نحو تحقيق الأهداف المنشورة بكفاءة عالية خاصة بعد التقدم التكنولوجي وتغير بيئة الأعمال الديناميكية كل ذلك فرض على المنظمات إلى تحسين أداء العاملين للاستمرار والصمود أمام المنافسين من خلال الاعتماد على مجموعة نظم احدها نظام الحوافز والذي يمثل مفتاح نجاح المنظمات في تشجيع العاملين لبذل الجهود لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية . وفقاً لما تقدم يعد موضوع الحوافز من المواضيع التي تستحق البحث لأهمية ولارتباطه في أداء العاملين تحقيق النمو ولازدهار للمنظمات.

إن التحفيز موضوع جد هام بالنسبة للمؤسسات بصفة عامة وللمؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة فهو يعتبر بمثابة ثروة هامة جدا وفي نفس الوقت فعالة أمام الإدارة للوصول إلى تحقيق الإنتاجية المرغوب التوصل إليها وتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية التي تسعى إلى تحقيقها كل مؤسسة, وذلك لما للتحفيز من تأثير على نفوس الأفراد العاملين فهو يعتبر بمثابة الباعث والمحرك والدافع للعمل خاصة إذا وضعت هناك أسس عادلة يجب مراعاتها في تحديد أنظمة هذه الحوافز كما تعتبر الحوافز جسرا يحتاجه كل عامل للوصول إلى إشباع حاجاته ورغباته والحد من التوتر والشعور بالنقص وعدم التوازن والاستقرار الذي قد يشعر به العامل وهذه الحوافز قد تختلف في مدى تأثيرها من شخص لآخر حسب نوعيتها وحسب احتياجات العامل و من هنا نطرح الإشكالية التالية :

إلى أي مدى يمكن أن تساهم الحوافز في تحسين أداء العاملين داخل جامعة بلحاج بوشعيب بعين تموشنت؟

انطلاقاً من هذه الإشكالية التي تمثل أساس البحث الحالي يمكننا طرح مجموعة من الإشكاليات الفرعية :

ماهي الحوافز وماهي أنواعها ؟

ماهو اثر الحوافز على تحسين مستوى أداء العاملين ؟





ما العلاقة بين الحوافز و الأداء؟

### أسباب اختيار الموضوع:

لكل عمل و حث علمي محدداته ومبرراته لقيام الباحث به ولقد تعددت الأسباب وراء اختبارنا كهذا الموضوع نذكر منها:

- إشباع الفضول الشخصي حول الموضوع وكذلك إثراء المعرفة الشخصية حول أحد المواضيع الهامة والتي تنبع أهمية من أهمية المورد البشري في المنظمة.
- ارتباط الموضوع بنوع التخصص.
- إظهار أثر الحوافز على أداء العاملين والمؤسسة.
- عدم فعالية أنظمة الحوافز المطبقة في المؤسسات.
- غياب العدالة في توزيع الحوافز.

### ثانياً: فرضيات ونموذج البحث

يحاول الباحث في هذه البحث اختبار الفرضيات الآتية:

**الفرضية الرئيسية :** توجد علاقة وأثر ذات دلالة إحصائية بين الحوافز وتحسين أداء العاملين عند مستوى معنوية تفرع منها الفرضيات الآتية :

**فرضية الفرعية الأولى :** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين حوافز المعنوية وأداء العاملين

**فرضية الفرعية الثانية :** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين حوافز المادية وأداء العاملين

**فرضية الفرعية الثالثة** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين حوافز الفكرية وأداء العاملين

متغيرات الدراسة :

❖ المتغير المستقل

ويمثل الحوافز والذي تم قياسها من خلال الأبعاد الآتية (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، الحوافز الفكرية).

❖ المتغير التابع

وتمثل في تحسين أداء العاملين ويتم قياسه من خلال التركيز على سرعة الإنجاز وحجم الأداء ونوعية الأداء ومعرفة العاملين بمتطلبات العمل ومثابرتهم ووثوقهم .

ثالثاً : أهمية البحث

تتجسد أهمية البحث وفق مستويين ، يمكن توضيحها على النحو الآتي :

1- الأهمية العلمية

أ- أهمية المتغيرات المبحوثة في الدراسة الحالية بوصفها مصطلحات إدارية حديثة في الفكر الإداري إذ لم تتطرق إليها الدراسات السابقة التي حاولت أن تربط بين الحوافز، وتحسين أداء العاملين من خلال أبعاد متغيرة.  
ب- تسليط الضوء على دور الحوافز المعتمد في تحسين أداء العاملين.

2- الأهمية التطبيقية

أ- أهمية الجامعة (مكان إجراء الدراسة) لأنه من القطاعات المهمة في الجزائر وإن إجراء مثل هذه الدراسة وما يترتب عليها من نتائج تأمل أن تتوصل إلى مقترحات تعزز من دور هذه الجامعة.  
ب- المقاييس التي تم اعتمادها تعد من المقاييس المهمة بالنسبة للقطاع المدرس لذا فان قياسها سوف يكون عامل من عوامل الوصول إلى أدق النتائج .  
ت- التعرف على نوع العلاقة الرابطة بين الحوافز وأداء العاملين

رابعاً : أهداف البحث :

يهدف البحث إلى :

- التعرف على الحوافز المعتمدة في الجامعة وبيان دورها في تحسين أداء العاملين من خلال مجموعه من الأهداف تمثلت فيما يأتي .

1- تقديم إطار نظري شامل عن متغيرات البحث (الحوافز ، تحسين أداء العاملين ) .

2- التعرف على مدى رضا العاملين عن نظام الحوافز المتبع .

3- تشخيص مستوى العلاقة والأثر بين كل من متغيري البحث ومكوناتها الفرعية وتفسير النتائج وتقديم التوصيات.

خامساً : منهج الدراسة

اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد الأكثر ملائمة مع متطلبات البحث الحالي من خلال المنهج الوصفي تم الاستعانة بالمصادر العلمية العربية والأجنبية بالإضافة إلى الاعتماد على شبكة الانترنت في الحصول على بعض المعلومات ذات العلاقة ، إما المنهج التحليلي فقد تمثل في إجراء تحليل على البيانات التي تم جمعها من خلال استخدام استمارة الاستبيان وتوزيعها على مجموعة من الموظفين العاملين بالجامعة.



الفصل الأول  
الإطار النظري للتحفيز و الأداء في  
المؤسسة

## مقدمة الفصل:

أجمع المفكرون إن اهتمام المؤسسات بأداء أفرادها و إعطاءه العناية اللازمة التي يمكنها الوصول إلى أسمى أهدافها و إنجاز أعمالها من معارف و خبرات و مهارات التي من شأنها أن تتيح الفرصة للمؤسسة أن تحسن من أداءها لتبقى محافظة على مكانتها في المحيط الذي تنشط فيه و التحسين المستمر في الأداء .

لذا خصصنا هذا الفصل و قمنا بإبراز ماهية الأداء و التحفيز من خلال :

- المبحث الأول : ماهية الأداء

- المبحث الثاني عموميات حول التحفيز

-المبحث الثالث : الدراسات السابقة وتميزها عن الدراسة الحالية

## المبحث الأول : ماهية الأداء

على الرغم من كثرة الدراسات و الأبحاث التي تناولت الأداء و تقييمه إلا انه لم يتم التوصل إلى مفهوم موحد للأداء و ذلك نظرا لاختلاف المعايير و المقاييس التي تعتمد في دراسته و قياسه .

## المطلب الأول : تعريف الأداء

لقد تعددت التعاريف التي أطلقت على الأداء و سوف نذكر أهمها:

## أولا : تعريف الأداء:

-يعتبر الأداء من المفاهيم المهمة في المنظمات الحديثة من خلال اهتمام الباحثين و الممارسين به على حد سواء و أغلب التعاريف المتعلقة بمصطلح الأداء تتضمن إما أبعاد تنظيمية أو بشرية أو مجالات كمية أو كل الجوانب معا<sup>1</sup>. و عموما فان مصطلح الأداء من المصطلحات الواسعة للاستخدام و قد تعددت مفاهيمه حسب تعدد استخداماته فالنسبة لمدير منشأة الأداء يعني المرودية و القدرة على المنافسة و بالنسبة للموظف فهو يعني مناخ العمل أما بالنسبة للزبون فيعبر عن نوعية الخدمات و المنتجات التي تقدمها المنشأة و بصفة عامة يعرف الأداء في التسيير على انه الجمع بين الفعالية و الكفاءة و من المستوى الذي يحققه العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجود العمل المقدم و الأداء هو أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة و خاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال و لقد تعددت التعاريف التي أطلقت على الأداء و سوف نذكر منها:

## أ- التعريف اللغوي :

من المعاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل و يقال أدى الشيء الذي أوصله و اسم (الأداء) : أي أدى الأمانة و أدى الشيء بمعنى قام به<sup>2</sup> .

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي ، علي عبد الهادي مسلم ، إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، ط1، مصر ، 2008، ص5.

<sup>2</sup> ابن منظور ، لسان العرب ، دار صادر ، بيروت ، المجلد 14، ط1994، ص26.

ب- **التعريف الاصطلاحي** - يعرف الحراز الأداء الوظيفي على انه "يتمثل في مدى المهارات التي تتمتع بها الموارد البشرية في التعامل مع الوظائف التي تقدم بها و الأجهزة و كافة الموارد المتاحة لتحقيق مستوى كاف من التوافق و بأقل التكاليف الممكنة<sup>1</sup> .

-و يعرف أيضا على انه نتيجة التفاعلات الايجابية أو السلبية العمال داخل المنظمة ، و ذلك بهدف النجاح و تحقيق أهداف المنظمة، و هناك العديد من المختصين لإعطاء مفهوم دقيق و شامل للأداء و من أبرزها نموذج قدمه موران سافو في سنة 1994 حيث يرى أن الأبعاد الأساسية التي تشكل الأداء كما يلي:

\*المنشأة : (نوعية المنتج ، المرد ودية المالية ، المركز التنافسي).

\*الكفاءة الاتصالية : (الاستغلال الاقتصادي للموارد الإنتاجية).

\*متغيرات الموارد البشرية : ( حركة الأفراد ، مناخ العمل ، مرد ودية الأفراد) شرعية اتجاه الجماعات الخارجية.

### ثانيا : محددات الأداء

يرى بعض الباحثين أن أداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل هي : الرغبة ، القدرة ، بيئة العمل<sup>2</sup>

1 -الرغبة : هي حاجة ناقصة لإشباع تدفع الفرد يسعى لإشباعها في بيئة العمل ، أو هي تعبير عن دافعية الفرد و تتألف من محصلة:

أ- اتجاهات و حاجته التي يسعى لإشباعها.

ب- المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ، و مدى كونها مواتية أو المعاكسة لاتجاهاته.

2 -القدرة : تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء ، و تتألف بدورها من محصلة:

أ- المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل.

ب- المهارة أي تمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عمله أو مهارة استخدام المعرفة.

<sup>1</sup>مبارك بن الحراز ، الحوافر و أثرها على أداء العمال ، مكتبة دار الحق ، مسقط ، عمان ، 1987، ص201.

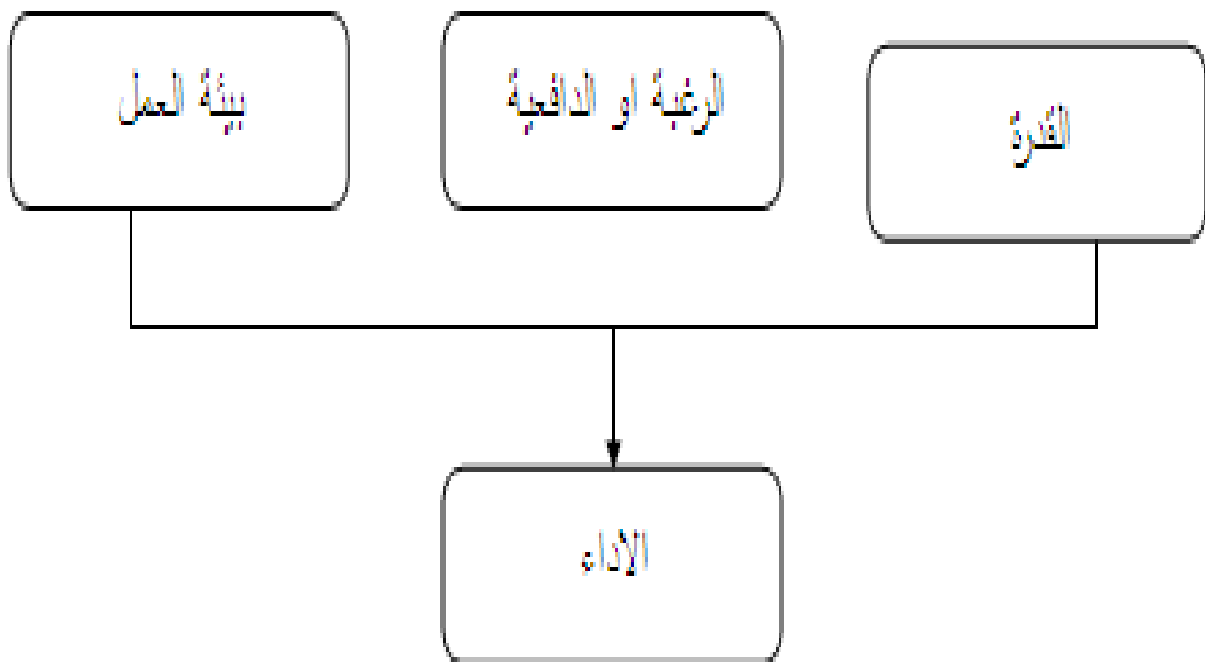
<sup>2</sup>مصطفى احمد سيد ، إدارة السلوك التنظيمي ، رؤية معاصرة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000، ص146-147.

ج- مدى وضوح الدور.

### 3- بيئة العمل:

تتمثل في معطيات مادية مثل الإضاءة ، التهوية ، ساعة العمل ، التجهيزات ، و الأدوات المستخدمة ، و أخرى معنوية مثل العلاقات بالرؤساء و الزملاء و المرؤوسين و الشكل التالي يبين محددات الأداء<sup>1</sup>.

الشكل رقم 01 : محددات الأداء



المصدر : مصطفى احمد سيد ، إدارة السلوك التنظيمي ، رؤية معاصرة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000 ، ص146.

<sup>1</sup> مصطفى احمد سيد ، إدارة السلوك التنظيمي ، رؤية معاصرة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000 ، ص146.



كما يصنف بعض الباحثين محددات الأداء الوظيفي إلى :<sup>1</sup>

### 1- الجهد :

و يشير إلى الطاقة الجسمانية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

### 2- القدرات :

و هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة و تنقلب هذه القدرات عبر فترات زمنية معينة.

### 3- إدراك الدور (المهمة) :

يشير الاتجاه إلى اعتقاد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل ، و لا بد من وجود حد كبير من الإلتقان في كل أعماله بمعنى أن الفرد مهما يبذل من جهود كبيرة و لديه قدرات فائقة لا بد أن يفهم دوره و مهمته في المنظمة ، و هذا يكون عمله موجهها في الطريق الصحيح.

### المطلب الثاني : معايير قياس أداء العاملين

- لقياس أداء العاملين يمكن أن تستخدم المنظمة أو الإدارة ثلاث أنواع من معايير الأداء و هي<sup>2</sup> :

- الخصائص و السمات الشخصية / PERSONAL TRAITS  
CHARACTERISTIC

- السلوكيات BEHAVIORS

- النتائج الموضوعية OBJECTIVE RESULTS

1 - معايير السمات و الخصائص الشخصية PERSONALITIES / CHARACTERISTIC

<sup>1</sup> الأمين بوشليق ، دور التكوين في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة الوطنية لأشغال الآبار ENTP، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الماجستير أكاديمي ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، قسم العلوم الاقتصادية ، ميدان علوم اقتصادية و التسيير ، علوم تجارية شعبية علوم اقتصادية تخصص اقتصاد و تسيير بترولي ، 2015، ص07

<sup>2</sup> حسن حريم ، إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل) ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2013، ص257.

تركز هذه المعايير على خصائص و سمات شخصية ينبغي أن تتوفر في الشخص لكي يتمكن من أداء العمل على المستوى المطلوب و تشمل مثلا الانتماء و الولاء ، و مهارات التفاعل و الاتصال ، و القيادة و غيرها و مثل هذه المعايير تركز على نوع الشخص و ليس على ما يقوم به أو ينجزه في العمل و هي تصلح لبعض الأعمال التي يصعب مشاهدتها و ملاحظتها ، إلا أن هذه المعايير قد لا تكون مؤشرا ثابتا و الموثقة للدلالة على مستوى الأداء الفعلي للعمل و قد تتعرض المنظمات التي تعتمد في تقييم الأداء و تستخدمها أساسا في قرار الترقيات و الزيارات و الفصل غيرها ، للمحاكم و القضاء في الدعاوى التي يرفعها العاملون المنظمون و لذلك بفضل استخدام معايير أدائية أخرى.

**2- المعايير السلوكية : BEHAVIORS** تهتم هذه المعايير بكيفية قيام العامل بالأداء و انجاز العملية ، و قد تشمل سلوكيات ايجابية ذات علاقة بأداء العمل و السلوكيات الغير بناءة عامة مثل التغيب عن العمل ، التأخر عن العمل ، الإهمال و غيرها و بالنسبة للسلوكيات الايجابية فيمكن استخدامها لأعمال عديدة مختلفة ، و تتيح للشخص المقيم أن يأخذ في الاعتبار العوامل لا تخضع للسيطرة العامل و تؤثر على الأداء و تسمح بتقييم قبول سلوكيات و من أهم سلبيات هذه المعايير هي عدم موضوعيتها و قابليتها للتحفيز و تنطلق هذه المعايير السلوكية بشكل خاص على الأعمال التي تتضمن التفاعل بين الأفراد مثل أعمال خدمات الزبائن ، الوظائف الإدارية.

### 3 - النتائج الموضوعية / PERSONAL TRAITS : CHARCUTERTURISTIC

هذه المعايير تهتم بقياس ما تم انجازه و إنتاجه فعلا بدلا من كيفية انجازه و إنتاجه ، لكنها لا تناسب كل الأعمال ، و تستخدم على نطاق واسع على مستوى أداء فرق العمل و الوحدات التنظيمية أكثر من قياسها لمستوى أداء الفرد منفردا..

و تصنف معايير النتائج غالبا إلى أربعة أنواع هي:

1- معايير كمية : QUANTITY STANDARS : و تعبر بشكل كمي عن عدد الوحدات المتوقع انجازها من قبل الفرد ، الجماعة ، أي عدد من مخرجات الخدمة.

2- معيار التكلفة : COST STANDARDS و تعبر عن مقدار النفقات أو المصروفات المتوقعة لإنتاج وحدة أو إتمام العملية بصورة عامة<sup>1</sup> .

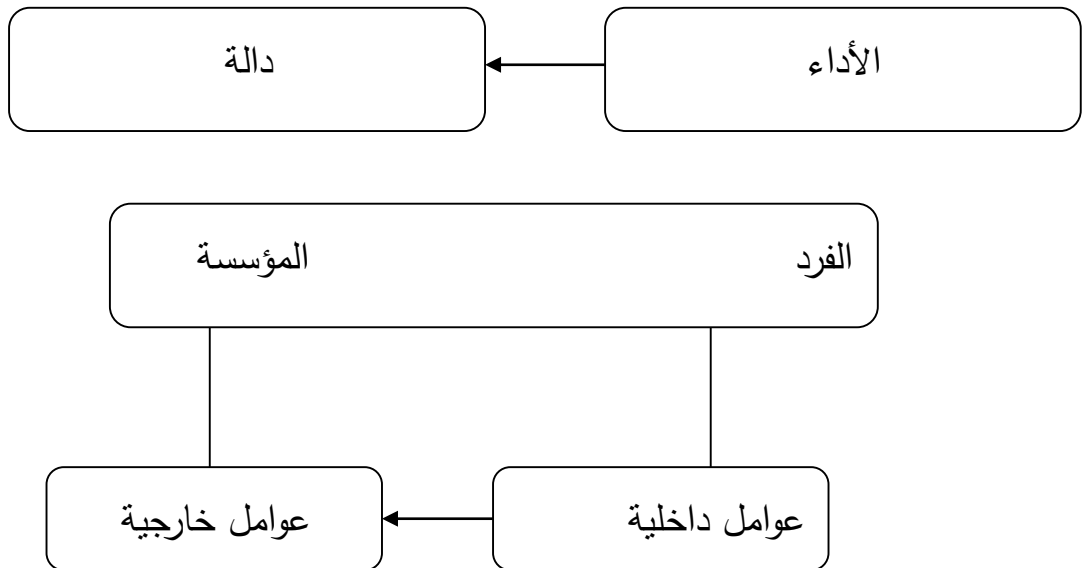
3- معايير الجودة : QUALITE STANDARDS : تعبر عن مستويات الجودة المطلوب تحقيقها في السلعة ، الخدمة المقدمة ، أو العمل المنجز.

-معايير زمنية : TIME STANDARDS تمثل مقدار الوقت الذي يجب أن يتم من خلال انجاز العمل ، إنتاج السلعة أو تقديم خدمة.

### المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في أداء العاملين:

يوجد العديد من العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار عن التعامل مع سلوك الأفراد و أدائهم حيث يعتبر المورد البشري مزيج من متغيرات الفرد من ناحية و خصائص المؤسسة التي يعمل فيها من ناحية أخرى ، فالأداء يتأثر بعوامل داخلية تتعلق بالفرد منها ( الحاجات ، الخصائص الجسمية ، الحالة ، المزاجية ، الدوافع ... ) وعوامل خارجية تتعلق بالمؤسسة منها أهداف المؤسسة ، ثقافة المؤسسة ، نمط القيادة في المؤسسة ، سياسات المؤسسة ، هذه العوامل موضحة في الشكل التالي<sup>2</sup>:

شكل رقم 02 : العوامل المؤثرة على الأداء



<sup>1</sup>حسن حريم ، نفس المرجع السابق ، ص258.

<sup>2</sup>مدحت أبو نصر ، الأداء الإداري المتميز ، المجموعة العربية ، القاهرة ، 2008، ص73

المصدر : مدحت أبو نصر ، الأداء الإداري المتميز .، المجموعة العربية ، القاهرة ، 2008، ص73

كما توجد أيضا عوامل تؤدي إلى رفع الأداء و عوامل تؤدي إلى خفضه و يمكن حصرها في نوعية رئيسيين هما<sup>1</sup>:

### 1-العوامل الداخلية : يتكون من مجموعة متعددة العوامل نذكر منها:

أ- العنصر البشري :يشكل أهم مورد في المؤسسة التنافسية ، و تطور المؤسسة مرهون في مدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها و معارفها و قدرتها على الانسجام في الجماعة ، و مدى تعاونها معها ، و بمدى العناية التي تعطيتها للتنمية و تطوير مكانتها و العمل على إيجاد و تنمية الدوافع يديها لبذل جهد اكبر و أداء أفضل ومنه .

الأداء = البيئة + الدافعية

ب- الإدارة : إن الإدارة مسؤولة كبيرة في تخطيط و تنظيم و تنسيق و قيادة و رقابة جميع المواد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها و سيطرتها ، فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة منه مسؤولية بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة.

ج- التنظيم : يشمل على توزيع و تحديد المهام و المسؤوليات وفقا للتخصصات على العمال داخل المؤسسة ، أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم و إمكانياتهم الخاصة.

إن درجة التنظيم و إحداث المتغيرات اللازمة وفقا للاستخدامات الجديدة في نظم و أساليب العمل و التوظيف والمنظومة الحوافز و التنمية و التدريب من شأنه أن يؤثر في الأداء.

لذا وجب على أي مؤسسة أن تكون مرنة ، ديناميكية في أي تنظيم بشكل يجعله قابلا للتغيير وفق المستجدات الراهنة.

<sup>1</sup> أسماء ميلودي ، وفاء حمادي ، الحوافز و تأثيرها على أداء العاملين في المؤسسة ، دراسة حالة في مؤسسة اتصالات الجزائر ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي جامعة الطاهر مولاي سعيدة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، قسم العلوم التجارية ، تخصص ادارة المشاريع ، 2016، ص35.

د- بيئة العمل : تشير إلى مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأديته لوظيفته ، إن عدم الانتظام في العمل والانسحاب و الغيابات و الحوادث يعود فيها لسلبية بيئة العمل<sup>1</sup> .

هـ- طبيعة العمل : و تشير إلى أهمية الوظيفة و المنصب الذي يشغله الفرد و مدى مقدار فرص النمو و الترقية المتاحة أمامه ، حيث كلما زادت درجة توافق الفرد و وظيفته أدى ذلك زيادة دافعيته و حبه لعمله و ولاءه للمؤسسة.

و- عوامل فنية : إن العوامل التكنولوجية من آلات و معدات و وسائل اتصال و غيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد و لا يكفي هذا بل يجب أن يكون الفرد على علم بكيفية العمل هذه الوسائل.

## 2- عوامل خارجية : و تتكون من مجموعة عناصر أهمها:

أ- البيئة الاجتماعية و الثقافية : و تتكون بدورها من مجموعة من العناصر أهمها:

-العادات و التقاليد الموروثة و العرف و أمور الدين و المستوى التعليمي ( نسبة الأمية ، نسبة المتعلمين مثلا وكذلك مدى تقدير الأفراد للتعليم و رغبتهم في الحصول عليه و التدريب و أنواع برامج التعليم الفني و المهني.

### ب- البيئة السياسية و القانونية:

-تتمثل أساسا في طبيعة النظام السياسي و كذلك مدى الاستقرار السياسي و مرونة القوانين و التشريعات ، السياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة و العلاقات الدولية و نوعيتها.

### ج- البيئة الاقتصادية :

-تمثل الإطار العام لاقتصاد الدولة أي طبيعة اقتصادها (اقتصاد حر أو موجه) ، و الاستقرار الاقتصادي والأنظمة البنكية و مدى تأثيرها بالسياسات التشريعية و مختلف الأسواق المالية و مدى وجود أسواق الأسهم والسندات و كذلك السياسات المالية المتبعة من قبل الدولة.

من خلال كل هذا نستنتج أن:

<sup>1</sup> منير نوري ، تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر ، الجزائر ، 2010،ص288

الأداء هو مجموعة من التفاعلات ناتجة عن أنشطة المورد البشري داخل المنظمة له محددات كالرغبة ، الجهد ، بيئة العمل تؤثر كلها في سلوك المورد البشري<sup>1</sup> .

الأداء هو مجموعة معايير لقياس مجموعة عوامل تؤثر فيه ، فالمعايير تتمثل في الخصائص الشخصية للمورد البشري ، و السلوكية و نتائج عمله ، أما العوامل المؤثرة يمكن تصنيفها إلى عوامل داخلية تمثل البيئة الداخلية للمنظمة وعوامل خارجية تتمثل في المحيط الخارجي للمنظمة.

### المبحث الثاني : عموميات حول التحفيز

يعد موضوع الحوافز من الموضوعات الهامة التي لاقت ومازالت تلاقى الاهتمام الكبير من العاملين في مجال الإدارة، ويعود السبب في ذلك لما للحوافز من أثر مباشر في المستوى المعيشي والمركز المادي والنفسي والاجتماعي للعاملين من جهة، وفي أصحاب الأعمال من جهة ثانية، حيث يسعون باستمرار لتحقيق إنتاج أعلى وتحسين مستوى الأداء، وتقليل معدل الدوران الوظيفي، ومقدار الحوادث والإصابات، ومعدل التغيب عن العمل، وتقليل الأخطاء، والعمل على ترشيد الإنفاق، إضافة إلى ذلك فإن الحوافز غالبا ما تمثل مقدارا لا بأس به من تكلفة العمل في معظم المؤسسات. ولا شك أيضا أن نظام الحوافز يساعد على إيجاد علاقة طيبة بين العاملين والإدارة، إذ أن درجة رضا العامل عن عمله تتوقف كثيرا على قيمة ما يحصل عليه، سواء كان نقديا أو غير نقدي، لذلك فإن العناية بإيجاد نظام حوافز يعد عام من عوامل نجاح برامج إدارة الأفراد في المؤسسة.

### المطلب الأول : مفهوم الحوافز

من خلال هذا المطلب نتناول الدراسة مختلف التعاريف لمفهوم الحوافز: فقد عرفها الدكتور محمد علي السلمي أنها: العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان وتؤثر على سلوكه كما عرفها كذلك على أنها مجموعة العوامل التي تدفع العاملين أيا كان موقعهم نحو بذل أكبر جهد للإقبال على تنفيذ مهامهم بجدية وكفاءة لرفع مستوى العمل كما ونوعا.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> منير نوري ، تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر ، الجزائر ، 2010 ، ص288.

<sup>2</sup> متحصل عليه من الموقع: ( www.tassil.com algerie بتاريخ: 27/11/2016 الساعة: 20:30

كما تعرف الحوافز على أنها شعور خارجي لدى الفرد يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو سلوك معين يسعى من ورائه إلى تحقيق أهداف محددة.<sup>1</sup>

الحوافز هو الجهد الذي تبذله الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجهم وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد.<sup>2</sup> كما تعرف كذلك بأنها: " مجموعة العوامل والأساليب التي تحفز العاملين إلى بذل الجهد الأكبر و العمل بصورة أفضل فهي تحرك قدرات العاملين نحو مزيد من كفاءة الأداء تجاه أعمالهم تحقيقا لأهداف رسالة المنظمات التابعة لها.<sup>3</sup>

أيضا هو عبارة عن كل قول أو فعل أو أفكار أو حتى الإقناع الذي يدفع الإنسان إلى سلوك أفضل أو يعمل على استثارة فيه بحيث يعمل التحفيز على تنمية الدافعية ويقود إليها إلا أنه قوة خارجية تسلط على الأفراد.<sup>4</sup> ومن خلال هذه التعاريف نستخلص أن الحوافز هي: تلك السلوك التي ينتهجها الفرد نتيجة القواعد والأسس الموجودة بالمؤسسة وهذا وفق نظام يضمن تلبية حاجيات ومتطلبات العمال بغرض تحقيق الأهداف المرسومة .

## المطلب الثاني : أهمية و أهداف الحوافز

### الفرع الأول : أهمية الحوافز

لنظام الحوافز دور فعال وأهمية كبيرة في تحقيق الكثير من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ، وذلك عن طريق تحفيز الأفراد بشكل فعال وكفؤ، وتتمثل أهمية نظم الحوافز من خلال الكثير من الفوائد والمزايا التي تحققها،

<sup>1</sup>سمية ترشة، بوي نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية . مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية . جامعة حمه لخضر الوادي كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير 2014/2015 ص 3

<sup>2</sup>هناء بن سلمان ، الحوافز والمكافآت و دورها في تحسين الأداء الوظيفي . مذكرة لنيل شهادة ليسانس في العلوم السياسية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة . كلية الحقوق و العلوم السياسية 2013/2014 ص: 10

<sup>3</sup>الطاهر الوافي ، التحفيز و أداء المرضين . منكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، جامعة قسنطينة . كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية . قسم علم الاجتماع . 2012/2013 ص: 7

<sup>4</sup>نبيلة مرباط . فعالية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع إداري ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة الجزائر . كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير 2008/2009 ص:12

من أهمها ما يلي:<sup>1</sup>

- تحقق نظم الحوافز زيادة في عوائد المؤسسة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين إذ أن الاختيار السليم

للهوافز يؤدي إلى دفع العاملين إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعه؛

- تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم ، و استخدامها أفضل استخدام، هذا يؤدي إلى

اختزال في القوى العاملة المطلوبة و تسخير الفائض منها إلى منظمات أخرى، قد تعاني من نقص في القوى

العاملة؛

- تعمل على تحسين الوضع المادي و النفسي و الاجتماعي للفرد العامل ، و ربط مصالحه بمصالح المنظمة؛

-تعمل على تقليص كلف الإنتاج من خلال ابتكار و تطوير أساليب العمل ، اعتماد على أساليب ووسائل حديثة

- تساهم في خلق الرضا لدى العاملين عن العمل ، مما يساعد في حل الكثير من المشاكل التي تعاني الإدارات

، منها مثل انخفاض قدرات الإنتاج و ارتفاع معدلات الكلف و الغياب و المنازعات و الشكاوى و دوران العمل.

## الفرع الثاني : أهداف الحوافز :

2 لعملية تحفيز العاملين أهداف لا بد من مراعاتها من قبل إدارات المؤسسات كالاتي:<sup>2</sup>

\* تحسين الإنتاجية؛

\* رفع الروح المعنوية للعاملين؛

\* الاحتفاظ بالعاملين المميزين؛

\* تشجيع الإبداع والابتكار الجديد؛

<sup>1</sup>عبد الحميد عبد الفتاح "الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية" المكتبة العصرية، 2007 ص 374.

<sup>2</sup>غازي حسن عودة الحلاية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات طاعنات العام في الأردن، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير 2

تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013 ص 148.



\* تحفيز الأداء المتوسط إلى التقدم والارتقاء؛

\* تحقيق الأهداف الاقتصادية التي من خلال زيادة إنتاجيتها واستخدام لعناصر الإنتاج بأفضل استخدام تعود على المنظمة والعاملين بالفائدة؛

\* زيادة اهتمام العاملين بالآلة والمعدات والتجهيزات مما يؤدي إلى المحافظة عليها و زيادة عمرها؛

\* تخفيض الوقت اللازم باستمرار لخلق زيادات متوالية في الإنتاج.

المطلب الثالث : عناصر الحوافز و أنواعه

أولا : عناصر الحوافز

هنالك ثلاثة عناصر أساسية في عملية التحفيز وتعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة دالة التحفيز وهي:

أ) القدرة: فالشخص المؤهل والقادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز بخلاف الشخص العاجز غير المدرب أو غير المؤهل أصلا.

ب) الجهد: الذم يشير إلى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين حيث أن مجرد وجود القدرة لا تكفي، فالطبيب المؤهل فعلا يجب أن يبذل جهدا وينفق وقتا ليفهم طبيعة الحالة التي يعالجها.

ج) الرغبة: إذا لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل حتى ولو تم أدائه فعلا<sup>1</sup>.

ثانيا : أنواع الحوافز

يمكن تقسيم الحوافز بالنظر إليها من عدة زوايا، وفيما يلي سنستعرض بعض هذه الأنواع :

1- الحوافز من حيث موضوعها وتأثيرها<sup>2</sup>

أولا: الحوافز من حيث موضوعها

<sup>1</sup> طيب محمد رفيق، وظائف التسيير التقنية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995ص30

<sup>2</sup> احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع كالنشر كالتوزيع، الإسكندرية، الطبعة الخامسة، 2001، ص238.

## 1- الحوافز المادية

وهي المبالغ التي يتسلمها العاملون لقاء قيامهم بنشاطات معينة تتعلق في الغالب بكمية الإنتاج ونوعيته، أو هي الحوافز ذات الطابع النقدي أو الاقتصادي. وتعتبر الحوافز المادية من الحوافز التي تدفع العاملين إلى بذل ما لديهم من طاقة في العمل لغرض تقديم أداء أفضل، وقد كانت آراء الكتاب مختلفة حول أهمية الحافز المادي، ومدى تأثيره في تحفيز العاملين، وقد اعتبره "فريدريك تايلور" من أهم الحوافز بل هو الحفز الوحيد للعاملين لتحقيق أهداف المشروع.

تعتبر الحوافز المادية من أقدم الحوافز حيث يمكن القول إن الميزة الرئيسية للحافز المادي هو السرعة الفورية وإحساس الفرد به مباشرة حيث يزداد دخله بزيادة إنتاجه.

وتشتمل الحوافز المادية على: الأجور والرواتب، المكافآت والعلاوات، المشاركة في الأرباح، الترقية... الخ.

## 2- حوافز معنوية

ويقصد بها تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي له أحاسيس وأمال وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المشروع. بمعنى أن الحوافز المعنوية هي التي يشعر الأفراد من خلالها بكونهم بشر لهم مكانة ودور في الحياة يختلف تماما عن بقية عناصر الإنتاج، وبدونهم لا يستطيع المشروع البقاء ولا التطور.

وتشتمل الحوافز المعنوية ما يلي :

- تقدير جهود العاملين: مثل شهادات التقدير وكتب الشكر للعاملين المتميزين في أدائهم.

- الإشراف (العلاقة مع الرئيس): ويقصد به الأسلوب الذي يتبعه الرئيس المباشر ومدى قدرته على منح الثقة لمروؤسيه وذلك من خلال تحويل الصلاحيات لهم وتشجيعهم على طلب المساعدة عند الحاجة...، وتعتبر طبيعة العلاقة بين المرؤوسين والرئيس أحد الأهداف الرئيسية في نظام حوافز العمل.

- إشراك العاملين في الإدارة: من خلال أخذ وجهات نظرهم حول المواضيع التي تهم العاملين، وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات، كما يساعد ذلك في إشعارهم أن تصميم السياسات والبرامج قد أخذت بعين الاعتبار حاجاتهم و رغباتهم.

- **جماعات العمل:** ويقصد بها نوعية العلاقة القائمة بين العاملين بعضهم ببعض من جهة. وعلاقتهم برؤسائهم من جهة أخرى حيث أن العلاقات الجيدة تؤثر تأثيراً كبيراً في تحفيز العاملين على العمل وخلق الرغبة والدافع فيها.
- **الاتصالات:** إن وجود نظم الاتصالات الجيدة التي توفرها الإدارة للعاملين، وذلك من خلال استطاعة العامل من الوصول إلى المدير أو بعض رؤسائه لنقل الاقتراحات والشكاوى، وكذلك توفير المعلومات اللازمة لهم لما لها من أهمية كبيرة في شعور العامل بالاستقرار والاطمئنان في عملهم.
- **تحسين ظروف ومناخ العمل:** وذلك بتوفير المناخ الصحي المناسب في بيئة العمل وكل ما يتوفر فيها من تسهيلات مادية لأداء العمل، فمثل ذلك يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وحمائيتهم وتحسين أدائهم.
- **وسائل التدريب المتوفرة:** يعتبر التدريب ومدى إشراك العاملين في الدورات التدريبية حافزاً من الحوافز المؤثرة في رفع الروح المعنوية للعاملين وخلق الرغبة لديهم في العمل<sup>1</sup>.

ثانياً: من حيث تأثيرها

### 1- حوافز إيجابية :

- وهي تلك الحوافز التي تمنح للفرد بشكل مادي أو معنوي مقابل أدائه العمل المطلوب بالشكل الأمثل. ومن أمثلة الحوافز الإيجابية التي استخدمت على نطاق واسع في المنظمات هي :
- **الحوافز النقدية:** تستخدم النقود كحافز أساسي يحفز العامل على مزيد من الإنتاج.
  - الأمن والاستقرار في العمل.
  - المدح والثناء والتقدير.
  - المنافسة.
  - المعرفة والإبلاغ بالنتائج
  - المشاركة.

<sup>1</sup> بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2008، ص ص 148-149

وتستخدم الحوافز المادية والاستقرار الوظيفي في كثير من الأحوال، حيث تفترض الإدارة أنهما يشكلان ما يتوقعه الأفراد من العمل، ولكن الحوافز غير المالية كالثناء والمديح والتقدير والمعرفة أو الإحبار بالنتائج والمشاركة لا ترقى إلى مستوى الحوافز المالية كالأجر والاستقرار الوظيفي، ولكنها تستخدم بفاعلية كحوافز مكاملة للحوافز المالية ولحفز السلوك في الاتجاه المرغوب نحو الأهداف سواء بالنسبة لفئة الإدارة أو العاملين .

## 2- حوافز سلبية :

تشمل هذه المجموعة من الحوافز العقاب أو التهديد كمدخل لتغيير سلوك الفرد في الاتجاه المرغوب، والوسائل المستخدمة في مثل هذه الأحوال بالمشروعات هي: التأنيب والتوبيخ، تخفيض الأجر وحجب الحوافز، الفصل، التنزيل الوظيفي، إنهاء عقد العمل، ويستخدم أسلوب التوبيخ كثيرا لتأنيب العامل ذو الأداء غير المرضي أو سيء السلوك. ويرى كثير من المشرفين أن العقاب أو التهديد به أداة فعالة لتحقيق الطاعة والولاء من قبل العاملين، وقد يكون هذا مفيدا أكثر من غيره من الوسائل، وحافز قوي لتقويم الفرد لسلوكه.

لكن قد يكون العقاب أو التهديد به مسببا لخوف الفرد بدرجة لا يمكن الاستجابة بطريقة ايجابية للتعليمات والمقترحات، وتنمو لديه اتجاهات غير ملائمة عن العمل.<sup>1</sup>

وحتى يؤدي الحافز السلبي دوره لا بد من توفر الشروط التالية:

أن يكون الحافز مسلوفا للخطأ المرتكب، بحيث لا يكون أكثر من الخطأ المرتكب فيصبح وكأنه انتقام للعاملين.

أن يكون متزامنا من حيث وقوع السلوك غير المرغوب به لكيلا يؤدي إلى ارتكاب الخطأ من قبل الآخرين أو تكراره مرة أخرى من قبل مرتكبي الخطأ.

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

إن الإدارة الحكيمة هي التي تستخدم الجوانب ذات الأثر الفعال في نظام الحوافز السلبية لكي يتحقق المجتمع المتعاون والمتحمس داخل المشروع.

<sup>1</sup> انس عبد الباسط عباس , ادارة الموارد البشرية، عمان : دار الميسرة للنشر والتوزيع , 2011 ، ص 201

**2: الحوافز من حيث أطرافها وموقعها**

أولاً: من حيث أطرافها

**1- حوافز فردية وجماعية****1-1 الحوافز الفردية:**

تختص الحوافز الفردية بأفراد محددين في المنشأة، ومثال على ذلك تقديم مكافأة لأفضل موظف، خطاب شكر لأفضل شخص منتج، الموظف المثالي أو موظف الشهر أو رجل العام.

إن نظم الإدارة الفردية تكون موجهة للفرد وليس للمجموعة، ومن طبيعة هذه الحوافز أن تثير المنافسة الإيجابية بين العاملين، ويؤخذ على الحوافز الفردية مساوئ مثل: انعدام التعاون بين الأفراد، وغياب روح الفريق التي هي جوهر عملية الإدارة. وهذه الأسباب التي تدعو كثير من المديرين إلى ضرورة اللجوء إلى استخدام الحوافز الجماعية ( ).

ويمكن تقديم الحوافز الفردية على أساس الوحدات أو زمن الإنتاج، وبالرغم من اختلاف طرق تقديمها إلا أنها ترتبط بالأداء الفردي، وبالتالي فإن الفرد يلمس العلاقة بين الأداء والمكافآت<sup>1</sup>.

**حوافز جماعية:** إن هذه الحوافز ترتبط بأداء مجموعة من العاملين تعمل سوية كفريق عمل واحد، وتدفع الحوافز إلى هؤلاء العاملين المشتركين في المجموعة ككل وبقدر متساوٍ، ويقاس الحافز الجماعي على أساس تقليل الكلفة وزيادة الأرباح، وأهم ما يتصف به أنه لا يعد حافزاً مادياً فقط بل نفسياً واجتماعياً، لأنه يبعث الإحساس بالانتماء إلى الجماعة ويقلل من الجهد الرقابي ويزكي روح التعاون بين أفراد المجموعة. ثانياً: حسب موقعها

ويمكن تقسيمها إلى:

**2- حوافز مباشرة و غير مباشرة****1-2 حوافز مباشرة :**

<sup>1</sup> سعاد نايف بزوطي ، إدارة الموارد البشرية ، عمان : دار كائل للنشر ، 2001 ، ص 350-351

تؤثر على الأفراد بصورة مباشرة عند استجابتهم لزيادة الإنتاج وتحقيق التفوق، وذلك عن طريق ربط الأجر بالإنتاج، ومنح المكافآت والعمولات وغيرها من الحوافز المادية والمعنوية.

## 2-2- حوافز غير مباشرة :

وتتضمن مجموعة الخدمات والامتيازات التي تقدمها المنظمة بصورة غير مباشرة للعاملين بها كتقديم الخدمات الاجتماعية بصورها المختلفة، وبذلك نجد أنها تمس مصالح الأفراد بصورة غير مباشرة.

## المبحث الثالث : الدراسات التطبيقية وما يميزها عن الدراسة الحالية

نظرا لأهمية الدراسات السابقة المتمثلة في إثراء الإطار النظري بالمعلومات، وربطه مع الجانب الميداني، والإفادة منها في المنهجية، وفي تطوير وصياغة أداة الدراسة الحالية، فقد تم تقسيم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وفقا للتسلسل التاريخي لها من الأحدث إلى الأقدم كالآتي:

## المطلب الأول : الدراسات السابقة (الدراسات العربية ، الدراسات الوطنية ، الدراسات الأجنبية)

### 01-دراسات وطنية :

01- دراسة باجة حميد 2014 بعنوان دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص : إدارة الأعمال الإستراتيجية،<sup>1</sup> جامعة البويرة تهدف هذه الإشكالية الى مدى مساهمة التحفيز في تحفيز الرضا الوظيفي، ولقد توصل إلى العديد من النتائج من خلال تحليل مختلف البيانات التي تحصل عليها وكان أهمها بأن في المؤسسة محل الدراسة توفر حوافز مختلفة مادية ومعنوية إيجابية وسلبية، كلها ذات تأثير على مستوى الرضا للأفراد العاملين، فالتحفيز في هذه الشركة، يختلف من شخص إلى آخر ومن مستوى إلى آخر وهذا حسب الوظيفة والمكانة التي يحتلها شاغلها.

02-دراسة الطاهر الوافي 2013 بعنوان التحفيز وأداء الممرضين، دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية عالية صالح بتبسة مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص "تنظيم وعمل" جامعة

<sup>1</sup> باجة حميد ، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص : إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة البويرة، سنة 2014.

قسنطينة<sup>1</sup>، و تهدف إشكالية هذا البحث في العلاقة بين الحوافز المقدمة للممرضين ومستوى أدائهم في المؤسسة العمومية الاستشفائية؟ ولقد توصل إلى بعض النتائج من خلال تحليل مختلف البيانات التي تحصل عليها و نذكر منها عدم فاعلية النظام الحوافز في المؤسسة العمومية الاستشفائية وذلك بسبب عدم وجود نظام مرن لأجور والمكافأة إضافة إلى انعدام وجود مناخ تنظيمي محفزا يسمح بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات وأخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار.

**03- لحسن عزوز 2009 بعنوان دور الحوافز في تحسين الأداء من وجهة نظر العاملين دراسة حالة عمال المركب الأولمبي الرياضي محمد بوضياف - الجزائر العاصمة - مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية تخصص إدارة الموارد البشرية وتسيير المنشآت الرياضية جامعة الجزائر<sup>2</sup>، وتهدف إشكالية البحث في التعرف على الدور الذي تلعبه الحوافز في تحسين مستوى أداء العاملين والارتقاء حتى تتحقق أهداف المؤسسة، وذلك من خلال وجهة نظر العاملين بالمركب الأولمبي محمد بوضياف بالجزائر العاصمة ولقد توصل إلى العديد من النتائج من خلال تحليل مختلف البيانات التي تحصل عليها وكان أهمها مايلي : أن العمال بالمركب يعملون في واقع غير مشجع يفتقد للحوافز والمكافآت التي تلحق الرضا بالوظيفة، و افتقاد المؤسسة إلى نظام تقييم الأداء فعال وديناميكي، يترتب عليه تحديد طفيف لاحتياجات ورغبات العاملين ،**

**04-دراسة (بلقايد، بوري) 2017 بعنوان علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لدهن الوحدة وهران جامعة وهران 2 مذكرة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه بحيث هدفت هذه الدراسة الى:<sup>3</sup> كيفية تحسين أداء المورد البشري باعتباره الورقة الراجحة في المؤسسة و تدريب وتحفيز المورد البشري لرفع من أدائه وكسب ولائه لتحقيق الرضا للمورد ورضا الأداء للمؤسسة وخلصت هذه الدراسة لعدة نتائج أهمها: -الحوافز هي مجموعة الوسائل التي توظفها المؤسسة من أجل توجيه سلوك العمال يلعب التحفيز دورا مهما في رفع الأداء.**

<sup>1</sup>الطاهر الوافي التحفيز وأداء الممرضين، دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية عالية صالح بتبسة مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص "تنظيم وعمل"جامعة قسنطينة، سنة 2013

<sup>2</sup> لحسن عزوز، دور الحوافز في تحسين الأداء من وجهة نظر العاملين دراسة حالة عمال المركب الأولمبي الرياضي محمد بوضياف - الجزائر العاصمة - مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية تخصص إدارة الموارد البشرية وتسيير المنشآت الرياضية جامعة الجزائر، 2009

<sup>3</sup>بلقايد، بوري ،علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لدهن الوحدة وهران جامعة وهران 2 مذكرة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه ، 2017

05-دراسة (جوادي حمزة2006) بعنوان الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الروح المعنوية رسالة ماجستير في علم النفس العمل و التنظيم<sup>1</sup> بحيث هدفت هذه الدراسة إلى: التوصل إلى نتائج ميدانية عن الحوافز بأنواعها وتأثيرها على معنوية العمال و الوصول الى حقائق علمية وذلك من خلال التطرق لبعض وجهات النظر لبعض علماء النفس.

خلصت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها: اعتماد الطرق العلمية في توزيع الحوافز على العمال و اعتماد التحفيز المعنوي الى جانب التحفيز المادي

## 2-دراسات عربية

01-دراسة (اياد علي الدجني 2011) بعنوان دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية ، الجمهورية العربية السورية<sup>2</sup> بحيث هدفت الى تقديم مؤشرات أداء واضحة ومحددة للأداء المؤسسي الفاعل بكافة مكوناته و وضع مقترحات تطويرية للارتقاء بجودة الأداء المؤسسي وفقا لمؤشرات الأداء المجالات العمل المؤسسي و توصلت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها : وضع مؤشرات أداء محددة للأهداف والأنشطة تصف الشكل النهائي المراد الوصول اليه من الهدف أو النشاط ووضع دليل سياسات واضح، وموثق ومعلن يتضمن مجالات العمل المختلفة وذلك لضمان توحيد تنفيذ الأعمال.

02-دراسة الفارس (2011م) بعنوان : أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة.<sup>3</sup> هدفت إلى توضيح كل من مفهومي سياسات التحفيز والولاء التنظيمي نظرية بالاعتماد على ما ورد في هذا الشأن بالأدب الإداري، وتبيان العلاقة بين سياسات التحفيز والولاء التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من موظفي أربع مؤسسات عامة ، بلغ عددهم 324 موظف وموظفة، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، بذلك أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود إجماع في رؤى الموظفين على مفهوم السياسات التحفيزية والولاء التنظيمي، وانقسام الموظفين على درجة وجود الولاء التنظيمي، وأشارت أيضا إلى وجود علاقة قوية و إيجابية بين التحفيز والولاء التنظيمي، وبالتالي الأداء الوظيفي، كما وأشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى المتغيرات: المسمى

<sup>1</sup>جوادي حمزة ،الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الروح المعنوية رسالة ماجستير في علم النفس العمل و التنظيم،2006

<sup>2</sup>اياد علي الدجني ،دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية ،

الجمهورية العربية السورية، 2011

<sup>3</sup>الفارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، 2011



الوظيفي، و المؤهل العلمي، والعمر، وسنوات الخبرة، وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بنشاطات التدريب والتطوير المستمر للموظفين؛ بهدف تحفيزهم ليكونوا جزءاً من التنظيم وثقافته، إن هذا سوف يساعد الموظف على تطوير قدراته وإحساسه باهتمام العمل به ريزداد بذلك اهتمامه وارتباطه بالمنظمة

03-دراسة الجساسي (2011م)، بعنوان "أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان"<sup>1</sup>. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين سواء بشكل إيجابي أو سلبي في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، ولتحقيق أغراض الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات من مفردات الدراسة، حيث تكونت عينة الدراسة من 290 رئيساً من رؤساء الأقسام والموظفين في المديرية المختلفة، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق باتجاهات أفراد الدراسة حول أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان" باختلاف متغير العمر، والحالة الاجتماعية و المستوى التعليمي، والمسمى الوظيفي.

دراسة عودة وعود (2011م)، بعنوان "تأثير الحوافز على العاملين في مشفى نابلس التخصصي"<sup>2</sup>. هدفت إلى التعرف على نوعية الحوافز المقدمة للعاملين بمشفى نابلس التخصصي، ومدى رضا العاملين عن نظام الحوافز المتبع، كما هدفت إلى التعرف على العلاقة بين نظام الحوافز ورضا العاملين، إضافة إلى دراسة أهمية تجديد نظام الحوافز من أجل رفع مستوى أداء العاملين، ولتحقيق أغراض الدراسة قام الباحثان باستخدام المنهج الوصفي من أجل التعرف على تأثير الحوافز على العاملين في مشفى نابلس التخصصي، كما استخدم الباحثان استبانة وزعت على عينة قدرها 75 عام، حيث أشارت النتائج إلى تدني مستوى الحوافز المادية والمعنوية، كما أنه لا يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة المستقلة: (الحوافز المادية والحوافز المعنوية) وأداء العاملين في مشفى نابلس التخصصي.

04-دراسة أبو شرح (2010م)، بعنوان: تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة اتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>الجساسي، "أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، سنة 2011

<sup>2</sup>عودة وعود، ب "تأثير الحوافز على العاملين في مشفى نابلس التخصصي، 2011

<sup>3</sup>أبو شرح، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة اتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، 2010

هدفت إلى تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، حيث بلغت عينة الدراسة 110 فردا من العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية ، ولتحقيق أغراض الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظام الحوافز وأداء الموظفين، وبين نظام الحوافز المادية والمعنوية والاجتماعية وأداء الموظفين، وأظهرت النتائج انخفاض مستوى الحوافز المادية والمعنوية، بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين في جميع المجالات تعزى لمتغيرات العمر، والخبرة، و المؤهل العلمي، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين في جميع المجالات تعزى المتغير الجنس ولصالح الذكور، و لمتغير المسمى الوظيفي ولصالح رئيس القسم.

**05-دراسة يوسف (2010م) بعنوان: "التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة".** هدفت إلى التعرف على أنواع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة، والتعرف على العلاقة بين نظم الحوافز المطبقة على العاملين والأداء الوظيفي لديهم، حيث تكونت عينة الدراسة من 134 عامل لدى المدينة الصناعية بمكة المكرمة، ولتحقيق أغراض الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة لتغطية محاور الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى تدني مستوى التحفيز المعنوي، وقلة التحفيز المادي وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية وبين الأداء الوظيفي والرضا عن بيئة العمل<sup>1</sup>.

**06-دراسة دروزة (2008م)، بعنوان : "العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة و عملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي"** هدفت هذه الدراسة إلى تحديد المضامين والدلالات النظرية لعمليات المعرفة التي تعد جوهرية في العمل لغرض تعزيز قدرات العاملين الإبداعية نحو تحقيق أداء أفضل لوزارتهم، حيث تكونت عينة الدراسة من (221) موظف في وزارة التعليم العالي الأردنية، ولتحقيق أغراض الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وجاءت أبرز النتائج بما يلي: حيازة الأداء المؤسسي على المستوى المتوسط، بالإضافة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة ومتطلباتها لدى موظفي الوزارة، كما جاءت بوجود علاقة قوية بين متطلبات إدارة المعرفة و عملياتها من جهة ورضا وكفاءة أداء العاملين من جهة أخرى<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>يوسف "التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة"2010م.

<sup>2</sup> دروزة، "العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة و عملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي" ، 2008.

07-دراسة أبو العز، ( 2002 ) الواردة عن أبو شرح 2010: 33، بعنوان : "ربط مؤشرات الأداء بنظم الحوافز بغرض إحباط التركيز الانتقائي للمديرين على جوانب الأداء: تحليل نظري ودليل تجريبي<sup>1</sup>."

هدفت إلى اقتراح ربط نظم الحوافز بمؤشرات الأداء بشكل يحقق التوافق بين مصلحة المدير في الحصول على أقصى مكافأة، ومصلحة ملاك المنظمة لتحقيق أداء متوازن على كافة الجوانب المحركة لقيمة منظماتهم، وللتحقق والاطلاع على سلوك المرؤوسين من المديرين ودرجة تحقيقهم للتوازن المنشود للأداء ، حيث تم تطوير ثلاثة نظم للمكافآت، وتم تصميم تجربتين معمليتين الاختبار فاعلية الأنظمة المقترحة من المكافآت، وكانت من أهم النتائج هو وجود أثر معنوي لأنظمة الحوافز التي صممت على درجة التوازن بين جوانب الأداء الحرجة.

### 3- دراسات باللغة الأجنبية

01-دراسة (2011) Gana & Bababe م) بعنوان: آثار التحفيز على أداء العاملين: دراسة

حالة شركة ميدجوري لطحن الدقيق في ولاية بورنو / نيجيريا هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الآثار المترتبة على أداء العاملين في مطاحن الدقيق في نيجيريا إذا ما تم تحفيزهم، ولتحقيق أغراض الدراسة بذل الباحثان جهداً في تقييم العاملين الحاليين في شركة مطاحن الدقيق ميدجوري<sup>2</sup> ، بغية دراسة أثر التحفيز على أدائهم، وتحديد هوية المتغير فيما إذا كان مسؤولاً بشكل مباشر أو غير مباشر على أداء العاملين، وتكونت عينة الدراسة من 60 عاملاً، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن معظم سياسات التحفيز في الشركة لم تكن كافية لتلبية احتياجات العمال، بل إنها لم تكن ذات صلة باحتياجاتهم، كما أشارت النتائج إلى أنه فيما لو تم تعديل الحوافز بحيث تلي احتياجات العاملين فإنه سيلاحظ تحسن كبير في أدائهم، وأوصت الدراسة بضرورة تعديل الحوافز بحيث تلي احتياجات العاملين.

02-دراسة (2011) Jabeen م) بعنوان "أثر تقييم أداء الموظفين على تحفيزهم"<sup>3</sup> . هدفت إلى بحث العلاقة بين تقييم أداء الموظفين، وأثره على تحفيزهم، وتكونت عينة الدراسة من موظفي القطاع التربوي في جامعة بنجاب الإسلامية ، ولتحقيق أغراض الدراسة قامت الباحثة بالاستفادة من الجانب النظري للدراسات المتعلقة بالموضوع،

<sup>1</sup> أبو العز، الواردة عن أبو شرح، "ربط مؤشرات الأداء بنظم الحوافز بغرض إحباط التركيز الانتقائي للمديرين على جوانب الأداء: تحليل نظري ودليل تجريبي" 2002.

<sup>2</sup> Gana & Bababe م)، آثار التحفيز على أداء العاملين: دراسة حالة شركة ميدجوري لطحن الدقيق في ولاية بورنو / نيجيريا ، 2011

<sup>3</sup> Jabeen م) "أثر تقييم أداء الموظفين على تحفيزهم"، 2011

إضافة إلى تحليل نتائج الجانب العملي للدراسة، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن تقييم أداء الموظفين يحقق نتائج إيجابية في تحفيزهم، وبث روح الحماس والتنافس فيما بينهم، وبالتالي جاء أداء الموظفين بدرجة مرتفعة.

**03-دراسة Gure 2010** بعنوان "أثر التحفيز على أداء الموظفين: دراسة حالة الناشين لينك تليكوم في الصومال".<sup>1</sup> هدفت إلى دراسة ما إذا كان هناك أي علاقة بين محفزات العمل، والرضا عن العمل وأداء الموظفين، ولتحقيق أغراض الدراسة قام الباحث بإجراء مسح بياني، ثم قام بمعالجتها باستخدام تقنيات متعددة المتغيرات مثل الإحصاء الوصفي كالتردد والنسبة المئوية لوصف المتغير: كنوع الجنس والعمر والحالة الاجتماعية، إضافة إلى المسمى الوظيفي، كما قام الباحث باستخدام ارتباط بيرسون لقياس العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة وغير المستقلة، ودرجة العلاقة، واتجاهها، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن التحفيز له أثر إيجابي قوي على أداء الموظفين بشكل أكبر من الرضا الوظيفي، وفي المقابل فإن الرضا الوظيفي لديه تأثير منخفض فيما يتعلق بتأثيره على أداء الموظفين إذ بلغ 20%، و أوصى الباحث بزيادة تحفيز الموظفين حيث يشكل التحفيز دافعة لدى الموظفين مما يساهم في تحسين أدائهم.

**04-دراسة Al Jishi 2009** م، بعنوان "التحفيز، وأثره على الأداء الوظيفي للممرضين والمرضات في مركز أرامكو الصحي". هدفت إلى دراسة أثر الحوافز على الأداء الوظيفي للممرضين والمرضات في مركز أرامكو الصحي<sup>2</sup>، إضافة إلى دراسة العوامل المؤثرة على دوافع الممرضين والمرضات للعمل، ولتحقيق أغراض الدراسة قامت الباحثة بالاستفادة من تحليل نتائج الدراسات السابقة، إضافة إلى دراسة الحالة الخاصة بالدراسة، حيث أشارت النتائج إلى أن الممرضين هم الأكثر تحمساً للعمل كما أن أداءهم هو الأكثر إيجابية، وبالتالي فهم الأقل احتمالاً الترك المهنة، بينما كان أداء الممرضات منخفضة مقارنة بالممرضين، فضلاً على أن تحمسهم للعمل كان سلبية، كما وأشارت أيضاً إلى أن الممرضات يقمن بمغادرة المهنة بسبب العنف في مكان العمل، والمخاطر، والإصابات، وطول ساعات العمل، والدوام الليلي، والشعور بعدم التقدير، وبذلك تظهر النتائج عدم وجود تأثير للحوافز المعنوية والمادية في تحسين أداء الممرضات، وأوصت الباحثة بعمل دراسات تبحث في التغييرات التي يمكن أن تقدم كحوافز للممرضات لجعلهن أكثر حماسه في العمل.

**دراسة Leah et. Al (2005)** م) دراسة بعنوان "أثر التحفيز في تعزيز القدرة على تحفيز

<sup>1</sup> Gure "أثر التحفيز على أداء الموظفين: دراسة حالة الناشين لينك تليكوم في الصومال"، 2010

<sup>2</sup> Al Jish ، "التحفيز، وأثره على الأداء الوظيفي للممرضين والمرضات في مركز أرامكو الصحي"، 2009

غير مرغوب فيه<sup>1</sup>. هدفت إلى دراسة أثر التحفيز المعزز على السياقات المختلفة المرغوبة وغير المرغوب فيها، ولتحقيق أغراض الدراسة قام فريق البحث بتصنيف المحفزات على أساس مرغوب فيها، وغير المرغوب فيها، وتكونت عينة الدراسة من 8 مشاركين وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم استجابة المشاركين للمحفزات غير المرغوبة حين مقارنتها بشكل فردي وكذلك المرغوب فيها، إلا أنه لوحظ تحسن في الأداء حين قررت المحفزات بشكل فردي.

### دراسة Mayfield et 1998. بعنوان تأثير لغة التحفيز الإداري على أداء العاملين

ورضاهم". هدفت إلى دراسة العلاقة بين استخدام المدراء لنظرية لغة التحفيز السولفان، وأداء العاملين ورضاهم الوظيفي، ولتحقيق أغراض الدراسة قام فريق البحث بالاستفادة من نتائج الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، إضافة إلى قيامه بتحليل نتائج الجانب العملي من الدراسة، حيث أشارت نتائج الدراسة، إلى أن استخدام المدراء لنظرية سولفان في لغة التحفيز لها أثر إيجابي على إنتاجية العاملين ورضاهم وأدائهم الوظيفي.

### المطلب الثاني : تعقيب على الدراسات

تناولت الدراسات السابقة موضوع التحفيز بطرق متباينة، حيث هدفت غالبية الدراسات السابقة إلى تقصي أثر التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي، وهدفت دراسات أخرى إلى قياس أثر التحفيز في الولاء التنظيمي، في حين تم تناول أثر التحفيز في الأداء، و في تعزيز القدرة على التحفيز غير المرغوب فيه.

لتحقيق تلك الأهداف المتباينة، اعتمدت معظم الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك باستخدام الأمانات التي وزعت على المبحوثين، الذين جمعوا من مجتمعات متباينة، إذ تكونت بعض العينات من موظفي القطاع العام القطاع التربوي، والقطاع الصحي، في حين تكونت عينات أخرى لبعض الدراسات من القطاع الخاص كقطاع الاتصالات، والقطاع الصناعي، وأجريت الدراسات السابقة في مشات متباينة، ومناطق جغرافية مختلفة .

نظرا لوجود تباين في الأهداف المراد تحقيقها، وفي طبيعة عينات الدراسات السابقة، وفي الحدود المكانية لها، توصلت الدراسات السابقة أيضا إلى نتائج متباينة في أشارت بعض الدراسات إلى ارتفاع مستوى تأثير التحفيز، وبالتالي

<sup>1</sup> Leah et. Al "أثر التحفيز في تعزيز القدرة على تحفيز غير مرغوب فيه، 2005

ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي أو الولاء الوظيفي أو الأداء الوظيفي ، في حين أشارت دراسات أخرى إلى تدني مستوى التحفيز، وبالتالي تدني مستوى الرضا الوظيفي، أو الولاء الوظيفي، أو الأداء الوظيفي.

#### - ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تناولت الدراسة الحالية موضوع دور الحوافز في تحسين أداء العاملين لدى جامعة بلحاج بوشعيب -عين تموشنت :

إن لم يتوفر ذلك في أي من الدراسات السابقة أن تناولت قطاع خدماتي ضمن مجتمعها .

تناولت من خلال المتغير المستقل (الحوافز)، البحث في دور التحفيز المادي، والتحفيز المعنوي، والتحفيز الفكري، وبهذا اعتمدت على ثلاثة أبعاد للتحفيز، في حين لم يتوفر ذلك في أي من الدراسات السابقة ، إذ ركزت بعض الدراسات السابقة على التحفيز المادي، والبعض الآخر ركز على التحفيز المادي والمعنوي فقط

كما تناولت الدراسة الحالية من خلال اختبارها للمتغيرات الديمغرافية : الجنس، السن ، وسنوات الخبرة، إن لم تتواجد تلك المتغيرات مجتمعة في أي من الدراسات السابقة استنادا على ما تقدم فقد جاءت فكرة الدراسة الحالية، والحاجة إليها لاستكمال الجهود البحثية ، التي تمت على هذا الصعيد، و الاستفادة من الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية، في إثراء الإطار النظري، وفي بناء أداة الدراسة، وفي المنهجية، حيث جاءت الدراسة الحالية مكملة للدراسات السابقة في تعميق المعرفة حول دور الحوافز في تحسين الأداء لدى جامعة بلحاج بوشعيب

## خلاصة الفصل :

الحوافز هي مثيرات خارجية تستخدم لتحريك دوافع العاملين والتأثير في سلوكياتهم مما يدفعهم إلى بذل جهد أقصى وزيادة الأداء مما يحقق أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة ككل.

نظرا للأهمية البالغة للحوافز أوجب على المنظمة ومسيريها البحث عن أساليب جديدة للتحفيز لا تهتم بالجوانب

النفسية فقط بل تعدت ذلك إلى مراعاة الجوانب النفسية الإنسانية كأسلوب الإدارة بالأهداف، توسيع العمل

وإثرائه، تأهيل وتمكين العاملين وغيرها، وذلك من أجل تحقيق رضاهم ورفاهيتهم وكسب ولائهما يحقق زيادة في الأداء.

## الفصل الثاني

دراسة حالة " جامعة بلحاج بوشعيب

عين تموشنت



تمهيد :

يعتبر الجانب الميداني جزءا رئيسيا ومهما في البحث ،لذا لايمكن الاستغناء عنه فمن خلاله يمكن الإجابة عن الإشكالية،والفرضية التي وضعت مسبقا لجمع المعلومات والمعطيات وعليه سنحاول في هذا الفصل إبراز كل خطوات الإجرائية المنهجية التي اعتمدنا عليها بعد الدراسة النظرية، حيث أجريت دراستنا في جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت .

وانطلاقا مما جمعناه من معلومات و معطيات سنحاول تحقيق الفرضية وإثباتها وذلك لمعرفة واقع الحوافز داخل الجامعة وانعكاساتها على أداء العاملين.

و عليه يمكن تقسيم الدراسة الميدانية إلى المحاور التالية:

**المبحث الأول :** تقديم عام عن المؤسسة الجامعية بلحاج بوشعيب عين تموشنت

**المبحث الثاني:** نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

**المبحث الثالث:** نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

## المبحث الأول : تقديم عام عن المؤسسة الجامعية بلحاج بوشعيب

تعد جامعة بلحاج بوشعيب، من أهم المواقع الإستراتيجية التي تمتلكها ولاية عين تموشنت، لا سيما من خلال المورد البشري الذي يستمر فيه ويقدمه للبيئة من أجل الاستفادة منه، كمنتوج تام للطالب - ومن خلال هذا المبحث سنقدم بطاقة تقنية عن المركز الجامعي محل الدراسة.

## المطلب الأول : لمحة تاريخية عن المؤسسة:

من خلال هذا المطلب سوف نتطرق إلى نبذة شاملة عن المركز الجامعي بلحاج بوشعيب:

أولاً: تعريف المركز الجامعي انضم الشبكة الجامعية الجزائرية سبع و تسعون (97) مؤسسة للتعليم العالي ، موزعة على ثمانية و أربعون (48) ولاية عبر التراب الوطني ، و نظم ثمانية وأربعون جامعة (48) ، عشرة (10) مراكز جامعية وعشرون (20) مدرسة وطنية عليا وسبع (07) مدارس عليا للأساتذة واثنى عشر (12) مدرسية تحضيرية وأربع (4) مدارس تحضيرية و أربع (04) ملحقات".

أما جامعة بلحاج بوشعيب فقد أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08/205 بتاريخ 13 جويلية 2008، حيث تضمنت المادة الأولى منه أمرت بالإنشاء و طبيعته، وحدد المرسوم التنفيذي رقم 05/2009 المؤرخ في 16 أوت 2005 طبيعة المراكز الجامعية بأنها مراكز علمية ، ثقافية ومهنية ، و تحددت المعاهد المكونة للجامعة في الفقرة الثانية من نفس المادة بثلاثة معاهد و هي:

معهد العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير (يضم كذلك قسم القانون).

معهد الآداب و اللغات .

معهد العلوم و التكنولوجيا وقد تم تعديل في هذا المرسوم بالمرسوم الرئاسي رقم 16-75 تاريخ بفصل معهد العلوم والتكنولوجيا إلى معهدين: معهد العلوم، ومعهد التكنولوجيا

## ثانيا: مهام الجامعة

على غرار المراكز الجامعية يخضع جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 05-299

المؤرخ في 16 أوت و المتمم و المعادل للمرسوم التنفيذي رقم 91-479 المؤرخ في 19 جويلية 1993 وكذا المرسوم التنفيذي رقم 1491-479 المؤرخ في 14 ديسمبر و المتضمن القانون الأساسي النموذجي .

في إطار المرفق العمومي للتعليم العالي تتولى جامعة عين تموشنت مهامها للتكوين العالي و التطوير التكنولوجي في مجال التكوين العالي تتمثل المهام الأساسية للمركز فيما يلي:

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية للبلاد .
- تلقين الطلبة مناهج البحث و ترقية التكوين عن طريق البحث في سبل البحث.
- المساهمة في إنتاج و نشر معمم للعلم و المعارف و تحصيلها و تطويرها .
- المشاركة في التكوين المتواصل أما في مجال البحث العلمي و التطوير التكنولوجي فيما يلي :
- المساهمة في الجهد الوطني للبحث و التطوير التكنولوجي - المشاركة في دعم القدرات العلمية و الوطنية ؛
- تشمين نتائج البحث و نشر الإعلام العلمي و التقني.

### المطلب الثاني : مجالس جامعة عين تموشنت

تتضمن عدة مجالس أهمها:

1. مجلس الإدارة : يتناول مجلس إدارة جامعة عين تموشنت، على الخصوص ، فيما يأتي مخططات تنمية جامعة عين تموشنت :

اقتراحات برمجة التكوين والبحث

• اقتراحات برامج التبادل و التعاون العلمي الوطني و الدولي:

مشاريع الميزانية والحسابات المالية؛ : مشاريع مخطط الموارد البشرية

قبول الهبات و الوصايا و الإعانات المختلفة .

اتفاقات الشراكة مع مجموعة القطاعات الاجتماعية و الاقتصادية :

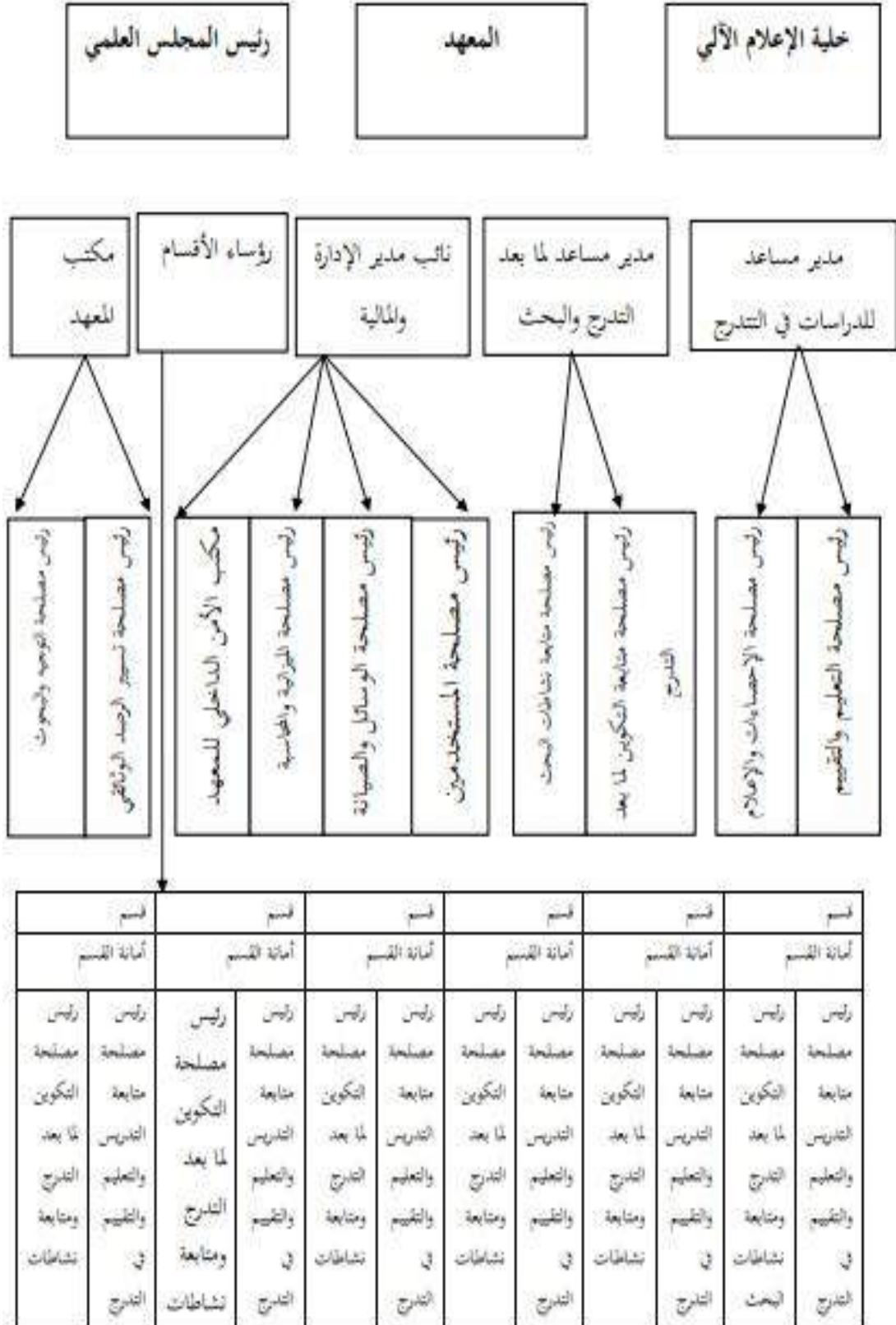
النظام الداخلي للجامعة: التقرير السنوي عن نشاطات الجامعة

- التقرير السنوي عن نشاطات الجامعة الذي يقدمه المدير
  - يدرس مجلس الإدارة و يقترح كل تقدير من شأنه تحسين سير المركز الجامعي و تحقيق أهدافه .
2. المجلس العلمي للجامعة ؛ يبدي المجلس العلمي للجامعة آراء و توصياته على الخصوص، فيما يأتي
- المخططات السنوية و المتعددة السنوات التكوين و البحث للجامعة
  - مشاريع إنشاء أو حل المعاهد و الأقسام، و عند الاقتضاء، وحدات و مخابر البحث . يبدي رأيه في كل مسألة أخرى ذات طابع بيداغوجي و علمي يعرضها عليه رئيسه؛
  - يعلم مدير الجامعة مجلس الإدارة بالآراء و التوصيات التي أبدتها المجلس العلمي.
3. مجلس المديرية ؛ يسهر هذا المجلس الذي يرأسه مدير الجامعة على ضمان السير الحسن للجامعة إداريا وبيداغوجيا.

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للجامعة و معاهدها :

تعتبر الجامعة مؤسسة علمية لها هيكلتها مثلها مثل أي مؤسسة، كان هدفها خدماتي ، وينقسم الهيكل التنظيمي إلى جزأين: الأول خاص ، هيكل تنظيمي خاص بالمعاهد وهي ممثلة بالهيكل التنظيمي التالية:

الشكل رقم 03: يمثل الهيكل التنظيمي لجامعة بلحاج بوشعيب -عين تموشنت-



أولاً : المهام حسب التنظيم الهيكلي توزع المسؤوليات في الجامعة حسب المؤهلات العلمية والتخصصات، يحددها المرسوم الرئاسي، وهي كما يلي:

1. **مديرية الجامعة:** وهو رئيس الجامعة ، ويساعده كل من

- مدير مساعد للدراسات في التدرج و التكوين المتواصل والشهادات.

- مدير مساعد لما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية.

- مدير مساعد للتنمية والاستشراف. - أمين عام. - مدير المكتبة المركزية .

2. **مهام المدراء المساعدين:** يتكفل كل من المدير المساعد للدراسات في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات ومدير مساعد لما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية ومدير مساعد للتنمية والاستشراف بما يلي:

1-2 المدير المساعد للدراسات في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات - السهر على انسجام عروض التكوين التي تقدمها المعاهد مع مخطط تنمية المركز الجامعية - السهر على احترام التنظيم المعمول به في مجال التسجيل الطلبة؛

-متابعة نشاطات التكوين عن بعد ونشاطات التكوين المتواصل

- السهر على احترام تنظيم وإجراء تسليم الشهادات والمعادلات .

2-2 مدير مساعد لما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية.

- متابعة المسائل المرتبطة بسير التكوين لما بعد التدرج وما بعد التخصص والسهر على تطبيق التنظيم المعمول به في هذا المجال

- متابعة نشاطات البحث لمخابر ووحدات البحث وإعداد الحصيلة المتعلقة ما بالتنسيق مع المعاهد .

- القيام بكل نشاط من شأنه تشمين نتائج البحث .

- ترقية علاقات المركز الجامعي مع محيطه الاجتماعي والاقتصادي والمبادرة برامج الشراكة

2-3 مدير مساعد للتسمية والاستشراف

- جمع العناصر الضرورية لإعداد مخططات التنمية المركز الجامعي
- القيام بالدراسات الاستشرافية في مجال تطوير التعداد الطلابي واقتراح كل إجراء من أجل التكلفة كم لا سيما في مجال التأطير البيداغوجي والإداري
- تحسين البطاقة الإحصائية للجامعة
- متابعة برامج البناء وضمن تنفيذ برامج تجهيز الجامعة باتصال مع المصالح المعنية
- 3- مهام الأمين العام ومدير المكتبة المركزية وتمثل مهام كل منهما فيما يلي:

1-3- الأمين العام

- السهر على متابعة تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة
- تحضير مشروع ميزانية جامعة بلحاج بوشعيب؛
- السهر على السير الحسن للمصالح التقنية المشتركة
- ضمان متابعة تمويل نشاطات البحث الوحدات ومخابر البحث
- السهر على تزويد هياكل مديرية الجامعة والمصالح التقنية المشتركة بوسائل السير وصيانة الممتلكات المنقولة والغير منقولة؛
- السهر على تحين سجلات الجرد؛
- السهر على حفظ أرشيف المركز الجامعي.

3-2- مدير المكتبة المركزية:

- اقتراح برامج اقتناء المراجع والتوثيق الجامعي بالاتصال بمكاتب المعاهد
- مسك بطاقة رسائل ومذكرات ما بعد التدرج؛

- تنظيم الرصيد الوثائقي للمكتبة باستعمال الطرق المناسبة للمعالجة والترتيب وتحسين الجرد
- مساعدة مسؤولي مكاتب المعاهد في تسيير الهياكل الموضوعية تحت سلطتهم، وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة والأساتذة ومساعدتهم في بحوثهم البيبليوغرافي.
- ثانيا: مهام المسؤولين في هيكل الإدارة البيداغوجية (المعهد): يوضع المعهد تحت مسؤولية مدير ويساعده كل من
  - مدير مساعد الدراسات في التدرج،
  - مدير مساعد لما بعد التدرج والبحث العلمي
  - نائب مدير الإدارة والمالية،
  - رؤساء الأقسام
  - مدير مكة المعهد.
- مدير المساعدون للدراسات في التدرج
- ضمان تسيير ومتابعة تسجيلات الطلبة في التدرج،
- متابعة سير نشاطات التعليم واحد أو اقتراح كل إجراء من أجل تحسينها،
- مسك القائمة الاسمية والإحصائية للطلبة
- جمع الإعلام البيداغوجية لفائدة الطلبة ومعالجته ونشره.
- 2- مدير المساعد لما بعد التدرج والبحث العلمي
- ضمان متابعة سير مسابقات الالتحاق بما بعد التدرج،
- اتخاذ أو اقتراح الإجراءات الضرورية لضمان سير التكوين لما بعد التدرج،
- السهر على سير مناقشة المذكرات والرسائل لما بعد التدرج،
- متابعة سير نشاطات البحث



3- نائب مدير الإدارة المالية

- متابعة المسار المهني لمستخدمي المعهد بالاتصال مع الهياكل المعنية لمديرية المركز الجامعي،
- ضمان التسيير والمحافظة على أرشيف المعهد
- إعداد مشروع ميزانية العهد وضمان تنفيذها
- ضمان تسيير الوسائل المنقولة وغير المنقولة للمعهد والسهر على نظافتها وصيانتها.

4- رئيس القسم يساعده رؤساء مخابر، عناد الاقتضاء،

- رئيس مصلحة متابعة التدريس والتعليم والتقييم في التدرج،
- رئيس مصلحة التكوين لما بعد التدرج ومتابعة نشاطات البحث

5- مدير مكتبة المعهد

- اقتراح برامج اقتناء المؤلفات والتوثيق الجامعي
- تنظيم الرصيد الوثائقي للمكتبة باستعمال الطرق المناسبة للمعالجة والترتيب
- وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة والأساتذة ومساعدتهم في بحوثهم

البلوغرافية

-ثالثا: الهيكل البيداغوجي

1. الأقسام البيداغوجية للجامعة :

ويُلخّص الجدول أدناه البنية التحتية التعليمية في جامعة بلحاج بوشعيب وذلك خلال العام الدراسي 2015-2016

جدول رقم (01): الهياكل البيداغوجية لجامعة بلحاج بوشعيب -عين تموشنت-

النوع	الشط الأول		الشط الثاني	
	العدد	المقاعد البيداغوجية	العدد	المقاعد البيداغوجية
المدرجات	4	1000	3	1050
قاعة الدروس	-	-	16	1440
قاعة الأعمال الموجهة	22	1100	16	480
قاعة الإعلام الآلي	14	280	-	-
قاعة المحاضرات	01	250	01	340
المكتبة	-	-	01	500
المخابر البيداغوجية	-	-	15	300
مختبرات اللغة (الوسائط المتعددة)	02	48	-	-
غرفة التعليم المتلفز	01	40	-	-

### المبحث الثاني: نتائج تحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

يتناول هذا المبحث منهجية الدراسة التي تم إتباعها، من حيث المنهج، وحدود الدراسة ومجتمع الدراسة وعينة الدراسة وإدارة الدراسة، وصدق أداة الدراسة (الاستبانة) وثبات أداة الدراسة، وأساليب الإحصائية المستخدمة.

### المطلب الأول: الإطار المنهجي و الدراسة الميدانية

أولاً - مجتمع الدراسة: اقتصرت الدراسة على مجموعة الموظفين الإداريين لجامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت ، الكائنة مقرها بولاية عين تموشنت. والذي بلغ عددهم 35 موظف ،  
- عينة الدراسة: كانت عينة عشوائية وتم تلخيص المعطيات المتعلقة بالعينة الخاصة بهذه الدراسة في الجدول كما يلي:

### الجدول رقم (02) : يوضح إحصائيات خاصة باستمارة الاستبيان.

مكان الدراسة	عدد الإستمابانات الموزعة	عدد الإستمابانات الملغاة	عدد الإستمابانات الضائعة	عدد الإستمابانات المسترجعة	نسبة الإستمابانات المسترجعة
جامعة عين تموشنت	35	00	2	33	94%

من خلال الجدول التالي : بعد توزيع الاستبيانات على المجتمع المعني بالدراسة والبالغ عددهم 35 استبانة فقط استرجعنا 33 استبانة أي بنسبة استرجاع قدرت ب 94% مما تم ضياع استبانتان وعدم تمكننا من استرجاعها وهذا راجع لعدم اهتمام بعض الموظفين بتلك الاستبيان لانشغالهم بالعمل.  
كيفية ترجمة مقياس ليكارت:

اعتمادا على مقياس ليكارت الحماسي لقياس إجابات أفراد العينة لتكون مجالات الإجابة على عبارات

الاستبانة على النحو التالي:

الجدول رقم (03): يوضح مقياس ليكارت الحماسي لقياس إجابات أفراد العينة

الدرجة	01	02	03	04	05
الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبين

ولقد تم تحديد طول فئات مقياس ليكارت الحماسي كما يلي:

- تم حساب المدى من خلال العلاقة ( أكبر قيمة في المقياس - أقل قيمة في المقياس)

\*المدى: 1-5 ومنه المدى = 4

\*إذن طول الفئة 4/5 ومنه طول الفئة = 0.8

ومنه كل ما سبق تم تحديد فئات المقياس وتحديد اتجاهها كما في الجدول الموالي:

الجدول (04): يوضح تحديد فئات المقياس وتحديد اتجاهها

الاتجاه	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	] 1.8-1.00]
غير موافق	] 2.6-1.8 ]
محايد	] 3.4.- 2.6]
موافق	] 4.2-3.4]
موافق بشدة	] 5.00 -4.2]

المصدر: من إعداد الطالبين

ثانيا: حدود الدراسة: لقد تمت هذه الدراسة الميدانية أخذا بعين الاعتبار حدودها المتمثلة فيما يلي:

- الحدود الزمنية: تمت هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من 23 جانفي إلى 29 مارس 2022.

- الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة الميدانية في جامعة بلحاج بوشعيب بعين تموشنت

-الحدود الموضوعية: قياس و رصد واقع علاقة التحفيز مع الأداء

الحدود البشرية : اقتصرت الدراسة الميدانية على مجموعة الموظفين الإداريين في مصلحة المستخدمين .

الأدوات المستعملة في الدراسة :

بناء على المراجعات الأدبية و دراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث وجدت الباحثان ضرورة اللجوء إلى تصميم إستبيان لجمع معلومات مناسبة على أفراد العينة حول واقع التحفيز لجامعة بلحاج بوشعيب حيث كانت فقرات إستبيان موزعة على المحاور التالية :

➤ المحور الأول: البيانات الشخصية لأفراد العينة ب 3 فقرات

▪ المحور الثاني: بعنوان واقع التحفيز والذي يحتوي على 17 فقرة

▪ المحور الثالث: بعنوان واقع الأداء والذي يحتوي على 14 فقرة

صدق وثبات الإستبانة

أولا.صدق أداة الدراسة :

صدق المحكمين

، من أجل ذلك قمنا بعرضها على الأستاذ المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات حيث تم تعديلها بشكل أولي ، ثم عرضناها على مجموعة من المحكمين المتمثلين في مجموعة من الأساتذة المختصين في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بجامعة عين تموشنت ، وقد تم الأخذ بأرائهم و إعادة صياغة بعض العبارات حيث تم إجراء التعديلات المطلوبة و حذف مايجب ، لتخرج في شكلها النهائي من أجل توزيعها على مجموعة من الموظفين الإداريين في الجامعة محل الدراسة .

اختبار الاتساق الداخلي: يقصد بصدق الاتساق الداخلي قوة الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه، أي يقيس مدى صدق هذه الفقرات، وتم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة على عينة الدراسة والبالغة حجمها (31) فقرة وذلك من خلال معاملات الارتباط بين كل فقرة والمعدل الكلي لكل محور كمايلي :

ثبات أداة الدراسة: يقصد بثبات أداة الدراسة دقته في ما يقيسه من معلومات و سلوك و اتجاهات المتقضي ولقياس ثبات الأداة تم الاعتماد على معامل الثبات ألفا كرومباخ الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.6 فأكثر، فإذا كانت أقل ترفض أداة القياس .

المعالجة الإحصائية: قد استخدمت الاختبارات الأساليب الإحصائية لتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال الحزمة الاقتصادية SPSS لمعالجة البيانات وكانت على النحو التالي:

- معامل ألفا كرومباخ: استخدم للتأكد من درجة ثبات المقياس.

-معامل الارتباط سبيرمان: استخدم لقياس قوة الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبانة و المعدل الكلي المحور الذي تنتمي إليه، أي صدق الاتساق الداخلي.

-المتوسطات والانحرافات المعيارية: استخدمت المتوسطات الحسابية للتعرف على اتجاهات عينة الدراسة نحو الفقرات التي تقيس المتغيرات كما استخدمت الانحرافات المعيارية لبيان مدى تشتت أو تقارب إجابات عينة الدراسة.

#### المطلب الثاني : نتائج تحليل البيانات الشخصية

حتى يتسنى لنا التعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة و التي يمكن أن تساعدنا في تحليل نتائج الدراسة، قمنا بإدراج قسم يتضمن البيانات الشخصية للفرد والمتمثلة في 3 خصائص أساسية تتمثل فيما يلي:

#### أولاً. توزيع العينة حسب الجنس

الجدول (5) :توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة	العدد	الجنس
74.28%	26	ذكر
25.72%	9	أنثى
100%	35	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج

برنامج SPSS

بين الجدول رقم (5) أن نسبة عينة أفراد الدراسة من الذكور هي (74.28) و من الإناث هي ( 25.72%)، وهذا يدل أن نسبة الذكور من موظفي للجامعة عين تموشنت( وحدة عين تموشنت أعلى من الإناث ، و هذا يعود إلى طبيعة المجتمع و ميله إلى توظيف الذكور خاصة في الوظائف الإشرافية .

العمر	العدد	النسبة
من 21 سنة - أقل سنة	00	00
من 22 سنة إلى 31 سنة	07	20%
من 32 سنة إلى 41 سنة	15	42.9%
أكثر من 42 سنة 51 سنة	13	37.1%
المجموع	33	100%

ثانيا. حسب السن: كان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن كما يلي:

الجدول(6): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد

على نتائج برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة التي تقدر ب 42.9% كانت للفئة العمرية التي تتراوح بين 31-41 سنة تليها الفئة التي تتراوح 42-51 سنة بنسبة 37.1% بينما الموظفين الأقل من 20 % احتلت بنسبة 0 % .

الجدول (7): توزيع العينة حسب سنوات الاقدمية

الخبرة	العدد	النسبة
أقل من 05 سنوات	04	11.42 %
من 05 سنوات إلى 15 سنوات	09	25.71%
من 16 سنوات إلى 26 سنة	08	22.85%
27 فأكثر	06	17.14%
المجموع	35	100%

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة والتي تقدر ب 25.71 كانت للفئة العمرية التي تتراوح بين 5 سنوات إلى 15 سنة تليها الفئة التي تتراوح بين 16 سنة إلى 26 سنة بنسبة 22.85 بينما الفئة التي اقل من 5 سنوات تقدر بنسبة 11.42

جدول رقم (08) : يوضح ارتباط الفقرات والمحور الأول للدراسة

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط سبيرمان	مستوى الدلالة
01	تناسب طبيعة الراتب مع طبيعة الأعمال الموكلة للموظف	0.697	0.000
02	توفر لكم الجامعة خدمات النقل والسكن	0.744	0.000
03	أتحصل على راتبي بشكل مرتب ومنتظم	0.734	0.000
04	تقدم الجامعة مكافآت على أساس الأقدمية	0.787	0.000
05	تمنح الجامعة بعض العاملين المتميزين علاوة تشجيعية بشكل دوري	0.747	0.000
06	توفر لك الجامعة المعدات الكافية والمهمة للقيام بعملك	0.697	0.000
07	توفر المؤسسة الجامعية التأمينات الصحية الكافية للعامل	0.744	0.000
<b>0.000</b>	المعدل الكلي للمحور	<b>0.741</b>	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

انطلاقا من الجدول رقم (08) يمكن ملاحظة أن كل فقرة من فقرات المحور الأول والمعدل الكلي للمحور تتراوح بين 0,697 و 0,787 بمستويات دلالة تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على وجود ارتباط معنوي، هذا ما يؤكد صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول.

ب. اختبار الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني: يوضح الجدول رقم (08) معاملات الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني ومعدل الكلي للمحور كمايلي:

الجدول رقم(09) : يوضح ارتباط الفقرات المحور الثاني للدراسة

مستوى الدلالة	معامل ارتباط سبيرمان	الفقرات	
0.010	0.429	1- تعمل إدارتكم على تنمية روح التقدير و الاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل	01
0.001	0.524	2- تطبيق الحوافز المعنوية ضروري لرفع مستوى أداءك	02
0.007	0.450	3- تقدر الجامعة جهود الموظفين في العمل عن طريق الثناء و الشكر الشفوي من قبل الإدارة	03
0.007	0.447	4- تقدم إدارة الجامعة شهادات التقدير للعاملين المستحقين لتشجيعهم على العمل بكفاءة	04
0.005	0.465	5- نتيج لك الجامعة فرص الترقية الكافية في عمل	05
<b>0.005</b>	<b>0.496</b>	المعدل الكلي للمحور	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

انطلاقا من الجدول رقم (09) يمكن ملاحظة أن كل فقرة من فقرات المحور الثاني والمعدل الكلي للمحور تتراوح بين 0,408 و 0,684 بمستويات دلالة أقل من 0,05 مما يدل على وجود ارتباط معنوي، هذا ما يؤكد صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني.



ج. اختبار الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث: يوضح الجدول رقم (02-06) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث ومعدل الكلي للمحور كمايلي:

الجدول الرقم (10) : يوضح ارتباط الفقرات والمحور الثالث للدراسة

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط سبيرمان	مستوى الدلالة
01	1-يشجع نظام الحوافز العاملين في الجامعة على التفكير في استنباط أساليب وطرق جديدة لأداء العمل	0.497	0.002
02	2- تساعدك الحوافز المقدمة من طرف الجامعة في طرح الأفكار الإبداعية للمشكلات التي تواجهك	0.807	0.000
03	3- تأخذ الجامعة بعين الاعتبار آراء العمال واقتراحاتهم بتقديم مختلف الحلول لحل المشكلات إن أمكن ذلك	0.756	0.000
04	4- تمنح لك الجامعة فرص المشاركة في وضع خطط مستقبلية لتحسين ظروف العمل	0.730	0.000
05	5- تتيح الجامعة لدى العاملين الفرصة في المشاركة في اتخاذ القرارات	0.669	0.000
	المعدل الكلي للمحور	0.691	0.0004

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

انطلاقا من الجدول رقم (10) يمكن ملاحظة أن كل فقرة من فقرات المحور الثالث والمعدل الكلي للمحور تتراوح بين 0,497 و 0,807 بمستويات دلالة أقل من 0,05 مما يدل على وجود ارتباط معنوي، هذا ما يؤكد صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث.

د. اختبار الاتساق الداخلي لفقرات المحور الرابع: يوضح الجدول رقم (02-07) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع ومعدل الكلي للمحور كمايلي:

## جدول رقم (11) : يوضح اختبار الاتساق الداخلي

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط سيرمان	مستوى الدلالة
1	تعمل المؤسسة الجامعية باستمرار من اجل تحديث و تطوير نظام الأداء السنوي للإسهام في تحفيز العاملين	0.497	0.002
2	يحاسب الموظف أو يعاقب بناء على تقرير الأداء	0.807	0.000
3	الحوافز التي تمنحها و تقدمها الجامعة تؤمن الاستقرار الوظيفي للعامل	0.756	0.000
4	يتقيد العاملون بالقواعد و الإجراءات الواجبة اتخاذها في العمل	0.730	0.000
5	سياسة التحفيز التي تتبعها الجامعة تجعلك تشعر بالاستقرار في العمل	0.497	0.002
6	يؤثر التحفيز بشكل ايجابي على فعاليتي في العمل	0.807	0.000
7	يشعر العامل بالإنصاف والعدالة لنتيجة تقييم أدائه السنوي	0.756	0.000
8	تقوم إدارة الجامعة بتقييم أداء العاملين بصفة دائمة و مستمرة	0.730	0.000
9	يتم استخدام نموذج خاص بعملية التقييم لجمع بيانات خاصة تتعلق بالموظف	0.669	0.000
10	حصولي على التدريب المناسب يجعلني أكثر قدرة على أداء عملي بشكل جيد	0.497	0.002
11	تتميز مراحل تقييم أداء العاملين بالموضوعية والمصادقية في الجامعة	0.807	0.000
12	يعتمد أسلوب تقييم أداء العاملين على ملاحظات الشخصية للمدراء	0.756	0.000

0.000	0.730	تقوم الجامعة بتقييم أداء العاملين على أساس الكفاءة القائمة	13
0.000	0.669	تعتبر الطريقة بالأهداف الطريقة الحديثة التي تتبعها الجامعة لقياس أداء العاملين	14
0.0005	0.697	المعدل الكلي للمحور	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

انطلاقا من الجدول رقم (11) يمكن ملاحظة أن كل فقرة من فقرات المحور الرابع والمعدل الكلي للمحور تتراوح بين 0,497 و 0,807 بمستويات دلالة أقل من 0,05 مما يدل على وجود ارتباط معنوي، هذا ما يؤكد صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الرابع.

2/ اختبار ثبات الاستبيان (ألفا كرومباخ): لقد تم الاستعانة بمعامل ألفا كرومباخ alpha cronbachs، حيث أن قيمته تتراوح بين (0-1) فكلما اقتربت من (1) دلت على وجود ثبات عالي، وكلما اقتربت من (0) دلت على وجود ثبات منعدم.

أ/ اختبار ثبات الاستبيان لفقرات المحور الأول: يوضح الجدول التالي اختبار ثبات الاستبيان للمحور الأول باستعمال معامل ألفا كرومباخ كما يلي:

الجدول رقم (12) : يوضح نتائج ألفا كرومباخ لقياس ثبات الاستبيان للمحور الأول

معامل	الفقرات	الرقم
ألفا كرومباخ		
0.799	1-تناسب طبيعة الراتب مع طبيعة الأعمال الموكلة للموظف	01
0.763	2-توفر لكم الجامعة خدمات النقل والسكن	02
0.770	3-أتحصل على راتبي بشكل مرتب ومنتظم	03
0.709	4-تقدم الجامعة مكافآت على أساس الأقدمية	04
0.785	5-تمنح الجامعة بعض العاملين المتميزين علاوة تشجيعية بشكل دوري	05
0.763	6-توفر لك الجامعة المعدات الكافية والمهمة للقيام بعملك	06
0.770	7-توفر المؤسسة الجامعية التأمينات الصحية الكافية للعامل	07
0.765	المعدل الكلي للمحور	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (12) السابق يمكن معاينة معامل ألفا كرومباخ في حالة حذف أحد فقرات المحور الأول تتراوح بين 0,709 و0,799، وهي أكبر من 0,600 مما يدل على وجود ثبات في أداة القياس، وهذا ما يؤكد المعامل الكلي للمحور بقيمة 0.765.

ب/ اختبار ثبات الاستبيان لفقرات المحور الثاني: يوضح الجدول التالي اختبار ثبات الاستبيان للمحور الثاني باستعمال معامل ألفا كرومباخ

الجدول رقم (13) : يوضح نتائج ألفا كرومباخ لقياس ثبات الاستبيان للمحور الثاني

الرقم	الفقرات	معامل ألفا كرومباخ
01	تعمل المؤسسة الجامعية باستمرار من اجل تحديث و تطوير نظام الأداء السنوي للإسهام في تحفيز العاملين	0.751
02	2-يحاسب الموظف أو يعاقب بناء على تقرير الأداء	0.743
03	3-الحوافز التي تمنحها و تقدمها الجامعة تؤمن الاستقرار الوظيفي للعامل	0.754
04	4-ينقيد العاملون بالقواعد و الإجراءات الواجبة اتخاذها في العمل	0.751
05	5-سياسة التحفيز التي تتبعها الجامعة تجعلك تشعر بالاستقرار في العمل	0.747
06	6- يؤثر التحفيز بشكل ايجابي على فعاليتي في العمل	0.751
07	7-يشعر العامل بالإنصاف والعدالة لنتيجة تقييم أدائه السنوي	0.740
08	8-تقوم إدارة الجامعة بتقييم أداء العاملين بصفة دائمة و مستمرة	0.762
09	9-يتم استخدام نموذج خاص بعملية التقييم لجمع بيانات خاصة تتعلق بالموظف	0.776
10	10-حصولي على التدريب المناسب يجعلني أكثر قدرة على أداء عملي بشكل جيد	0.757
11	11-تتميز مراحل تقييم أداء العاملين بالموضوعية والمصداقية في الجامعة	0.749
12	12-يعتمد أسلوب تقييم أداء العاملين على ملاحظات الشخصية للمدراء	0.722
13	13-تقوم الجامعة بتقييم أداء العاملين على أساس الكفاءة القائمة	0.756
14	تعتبر الطريقة بالأهداف الطريقة الحديثة التي تتبعها الجامعة لقياس أداء العاملين	
	المعدل الكلي للمحور	0.750

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (13) السابق يمكن معاينة معامل ألفا كرومباخ في حالة حذف أحد فقرات المحور الثاني تتراوح بين 0,722 و 0,762، وهي أكبر من 0,600 مما يدل على وجود ثبات في أداة القياس، وهذا ما يؤكد المعدل الكلي للمحور بقيمة 0.750

اختبار ثبات الاستبيان لفقرات المحور الثالث: يوضح الجدول التالي ثبات الاستبيان للمحور الثالث باستعمال ألفا كرومباخ

الجدول رقم (14) : يوضح نتائج ألفا كرومباخ لقياس ثبات الاستبيان للمحور الثالث

الرقم	الفقرات	معامل ألفا كرومباخ
01	1- تعمل إدارتكم على تنمية روح التقدير و الاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل	0.857
02	2- تطبيق الحوافز المعنوية ضروري لرفع مستوى أداءك	0.830
03	3- تقدر الجامعة جهود الموظفين في العمل عن طريق الثناء و الشكر الشفوي من قبل الإدارة	0.811
04	4- تقدم إدارة الجامعة شهادات التقدير للعاملين المستحقين لتشجيعهم على العمل بكفاءة تتيح لك الجامعة فرص الترقية الكافية في عمل	0.810
05		0.843
المعدل الكلي للمحور		0.830

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (14) السابق يمكن معاينة معامل ألفا كرومباخ في حالة حذف أحد فقرات المحور الثالث تتراوح بين 0,810 و 0,857، وهي أكبر من 0,600 مما يدل على وجود ثبات في أداة القياس، وهذا ما يؤكد المعامل الكلي للمحور بقيمة 0.830.

د- اختبار ثبات الاستبيان لفقرات المحور الرابع

الجدول رقم (15) : يوضح اختبار ثبات الاستبيان لفقرات المحور الرابع

الرقم	الفقرات	معامل ألفا كرومباخ
01	1- يشجع نظام الحوافز العاملين في الجامعة على التفكير في استنباط أساليب وطرق جديدة لأداء العمل	0.652
02	2- تساعدك الحوافز المقدمة من طرف الجامعة في طرح الأفكار الإبداعية للمشكلات التي تواجهك	0.503

0.557	3- تأخذ الجامعة بعين الاعتبار آراء العمال واقتراحاتهم بتقديم مختلف الحلول لحل المشكلات إن أمكن ذلك	03
0.645	4- تمنح لك الجامعة فرص المشاركة في وضع خطط مستقبلية لتحسين ظروف العمل	04
	تتيح الجامعة لدى العاملين الفرصة في المشاركة في اتخاذ القرارات	5
0.648	المعدل الكلي للمحور	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (15) يمكن معاينة معامل ألفا كرومباخ في حالة حذف أحد فقرات المحور الرابع، إذ تساوي 0,652 و 0,645 بالنسبة للفقرات 01 و 04 على الترتيب وهي أكبر من 0,600 مما يدل على وجود ثبات في أداة القياس. لكن بعد حذف الفقرتين 02 و 03 فينقص الثبات مما يؤكد على مساهمتها في زيادة الثبات، وهذا ما يؤكد المعدل الكلي للمحور بقيمة 0.648

المطلب الثالث : نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

الجدول 16 نتائج التحليل الإحصائي للحوافز المادية

يلاحظ من الجدول أن الأوساط الحسابية لجميع الفقرات تفوق الوسط الحسابي النظري (2.00)، وهذا يدل على وجود شبه اتفاق بين أفراد عينة الدراسة، حيث كانت القيم الإحصائية للحوافز المادية تقدر بالوسط الحسابي 1.89، وبانحراف معياري 0.45

الجدول 17 نتائج التحليل الإحصائي للحوافز المعنوية

رقم	الفقرات	الوسط الحسابي	انحراف معياري
1	تعمل إدارتكم على تنمية روح التقدير و الاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل	1.65	1.325
2	تطبيق الحوافز المعنوية ضروري لرفع مستوى أداؤك	1.84	0.520

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	تتناسب طبيعة الراتب مع طبيعة الأعمال الموكلة للموظف	3.56	1.055
02	توفر لكم الجامعة خدمات النقل والسكن	2.21	1.082
03	-أحصل على راتبي بشكل مرتب ومنتظم	3.56	1.025
04	تقدم الجامعة مكافآت على أساس الأقدمية	2.65	1.013
05	تمنح الجامعة بعض العاملين المتميزين علاوة تشجيعية بشكل دوري	2.00	1.096
06	توفر لك الجامعة المعدات الكافية والمهمة للقيام بعملك	2.31	0.955
07	توفر المؤسسة الجامعية التأمينات الصحية الكافية للعامل	2.10	0.537
	القيم الإحصائية الإجمالية لمتغيرات الحوافز المادية	1.89	0.45
3	تقدر الجامعة جهود الموظفين في العمل عن طريق الثناء و الشكر الشفوي من قبل الإدارة	1.63	0.695
4	تقدم إدارة الجامعة شهادات التقدير للعاملين المستحقين لتشجيعهم على العمل بكفاءة	1.84	0.365
5	تتيح لك الجامعة فرص الترقية الكافية في عمل	2.53	1.611
6	تتوفر المعاملة الحسنة من طرف إدارة الجامعة اتجاه العاملين	2.56	1.521
	القيم الإحصائية الإجمالية	1.95	1.256

نلاحظ من خلال أن الأوساط الحسابية لجميع الفقرات تفوق الوسط الحسابي النظري 1.95 وهذا يدل على وجود

شبه اتفاق بين أفراد عينة الدراسة حول فقرات الحوافز الفكرية وبانحراف معياري 1.251



الجدول 18 نتائج التحليل الإحصائي الحوافز الفكرية:

رقم	الفقرات	الوسط الحسابي	انحراف معياري
1	يشجع نظام الحوافز العاملين في الجامعة على التفكير في استنباط أساليب وطرق جديدة لأداء العمل	2.51	1.023
2	- تساعد الحوافز المقدمة من طرف الجامعة في طرح الأفكار الإبداعية للمشكلات التي تواجهك	1.52	0.236
3	- تأخذ الجامعة بعين الاعتبار آراء العمال واقتراحاتهم بتقديم مختلف الحلول لحل المشكلات إن أمكن ذلك	1.62	1.254
4	- تمنح لك الجامعة فرص المشاركة في وضع خطط مستقبلية لتحسين ظروف العمل	2.89	0.258
5	- تتيح الجامعة لدى العاملين الفرصة في المشاركة في اتخاذ القرارات	2.56	1.456
	القيم الإجمالية الإحصائية	2.01	1.251

نلاحظ من خلال أن الأوساط الحسابية لجميع الفقرات تفوق الوسط الحسابي النظري 2.01 وهذا يدل على وجود

شبه اتفاق بين أفراد عينة الدراسة حول فقرات الحوافز الفكرية وبانحراف معياري 1.251

الجدول 19 نتائج التحليل الوصفي الإجمالي لمتغيرات الدراسة :

الرقم	متغيرات الدراسة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	الحوافز	1.89	0.369
2	أداء العاملين	1.65	0.245

يبين لنا الجدول أن المتغير المستقل احتل المرتبة الأولى بوسط حسابي 1.89 وانحراف معياري 0.369 أما المتغير التابع فقد كان بمتوسط حسابي 1.65 وانحراف معياري 0.245

### المبحث الثالث : نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

يقوم الباحث باختبار فرضيات الدراسة، وذلك باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وذلك لمعرفة دور الحوافز - كمتغير مستقل - في المتغير التابع المتمثل في أداء العاملين، حيث تعد علاقة ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة (Sig) ، أقل من مستوي والعكس صحيح، مما يعني أن علاقة التأثير ليست ذات دلالة إحصائية.

تنص الفرضية العامة على انه: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \geq 0.005$  بين الحوافز و أداء العاملين لجامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت

### المطلب الأول : اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

نص الفرضية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين حوافز المادية وأداء العاملين كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل المتمثل في الحوافز المادية والمتغير التابع المتمثل في أداء العاملين، وبالاستناد إلى البرنامج الإحصائي (SPSS) متضمنة في الجدول الآتي

الجدول رقم 20: نتائج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (الحوافز المادية) والمتغير التابع (أداء العاملين)

المتغيرات	حوافز مادية			
	معامل الثبات	معامل الانحدار	معامل r <sup>2</sup> التحديد	معامل الارتباط r
أداء العاملين	1.667	0.755	0.085	0.136
المعنوية sig				0.122

انطلاقاً من الجدول السابق يتبين لنا وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية (معنوية) بين حوافز مادية وأداء العاملين - خلال فترة الدراسة - فقد بلغ معامل الانحدار 0.755، وهذا يعني أن الحوافز المادية لوحدها تساهم بنسبة 75%،

في أداء العاملين، وهذا الأثر ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية (5%)، أو أقل، أما القيمة 1.667 تمثل في مساهمة الحوافز المادية في أداء العاملين.

أما القابلية التفسيرية للنموذج والمتمثلة في معامل التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغت 0.085، وهذا يعني أن من التغيرات التي حدثت على المتغير التابع - أداء العاملين- خلال فترة الدراسة يعود سببها إلى الحوافز، وهذا ما أكدته قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين الذي بلغ نحو (24%)، والتي تبين العلاقة الطردية الضعيفة بين المتغيرين.

وبهذه النتائج نرفض الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين حوافز المادية وأداء العاملين لتحل محلها الفرضية البديلة والتي تنص على:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين حوافز المادية وأداء العاملين

#### المطلب الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

نص الفرضية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين حوافز المعنوية وأداء العاملين كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل المتمثل في الحوافز المعنوية والمتغير التابع المتمثل في أداء العاملين، وبالاستناد إلى البرنامج الإحصائي (SPSS) متضمنة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 21: نتائج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (الحوافز المعنوية) والمتغير التابع (أداء العاملين)

حوافز معنوية					المتغيرات
المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار	معامل الثبات	
0.000	0.658	0.985	0.574	1.005	أداء العاملين

انطلاقاً من الجدول السابق يتبين لنا وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية (معنوية) بين حوافز مادية وأداء العاملين- خلال فترة الدراسة - فقد بلغ معامل الانحدار 0.574 وهذا يعني أن الحوافز المعنوية لوحدها تساهم بنسبة 57%،

في أداء العاملين، وهذا الأثر ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية (5%)، أو أقل، أما القيمة 1.005 تمثل في مساهمة الحوافز المعنوية في أداء العاملين.

أما القابلية التفسيرية للنموذج والمتمثلة في معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغت 0.985، وهذا يعني أن من التغيرات التي حدثت على المتغير التابع - أداء العاملين - خلال فترة الدراسة يعود سببها إلى الحوافز، وهذا ما أكدته قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين الذي بلغ نحو (65%)، والتي تبين العلاقة الطردية الضعيفة بين المتغيرين.

وبهذه النتائج نرفض الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين حوافز المعنوية وأداء العاملين لتحل محلها الفرضية البديلة والتي تنص على:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين حوافز المعنوية وأداء العاملين

### المطلب الثالث اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

نص الفرضية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين حوافز الفكرية وأداء العاملين كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل المتمثل في الحوافز الفكرية والمتغير التابع المتمثل في أداء العاملين، وبالاستناد إلى البرنامج الإحصائي (SPSS) متضمنة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 22: نتائج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (الحوافز الفكرية) والمتغير التابع (أداء العاملين)

المتغيرات	الحوافز الفكرية			
	معامل الثبات	معامل الانحدار	معامل التحديد	معامل الارتباط
أداء العاملين	0.337	0.367	0.188	0.216
				المعنوية
				0.050

انطلاقاً من الجدول السابق يتبين لنا وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية (معنوية) بين حوافز فكرية وأداء العاملين- خلال فترة الدراسة - فقد بلغ معامل الانحدار 0.367 وهذا يعني أن الحوافز الفكرية لوحدها تساهم بنسبة 36%، في أداء العاملين، وهذا الأثر ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية (5%)، أو أقل، أما القيمة 0.337 تمثل في مساهمة الحوافز الفكرية في أداء العاملين.

أما القابلية التفسيرية للنموذج والمتمثلة في معامل التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغت 0.188، وهذا يعني أن من التغيرات التي حدثت على المتغير التابع - أداء العاملين- خلال فترة الدراسة يعود سببها إلى الحوافز الفكرية، وهذا ما أكدته قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين الذي بلغ نحو (21%)، والتي تبين العلاقة الطردية الضعيفة بين المتغيرين.

وبهذه النتائج نرفض الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين حوافز الفكرية وأداء العاملين لتحل محلها الفرضية البديلة والتي تنص على:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين حوافز الفكرية وأداء العاملين ومما سبق من اختبار للفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية العامة ترفض الفرضية العامة للدراسة، ولتعزير هذا الرفض قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل المتمثل في الحوافز، والمتغير التابع المتمثل في أداء العاملين كمحور عام، وكانت أهم النتائج التي توصل إليها موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 23 : نتائج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (الحوافز) والمتغير التابع (أداء العاملين)

المتغيرات	اداء العاملين			
	معامل الثبات	معامل الانحدار	معامل التحديد	معامل الارتباط
الحوافز	0.157	1.484	0.26	0.34
				المعنوية
				0.050

انطلاقاً من الجدول السابق يتبين لنا وجود علاقة تأثير موجبة طردية ذات دلالة إحصائية (معنوية)

خلال فترة الدراسة فقد بلغ معامل الانحدار

انطلاقاً من الجدول السابق يتبين لنا وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية (معنوية) بين الحوافز وأداء العاملين - خلال فترة الدراسة - فقد بلغ معامل الانحدار 1.484 وهذا يعني أن الحوافز بصفة عامة تساهم في أداء العاملين، وهذا الأثر ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية (5%)، أو أقل، أما القيمة 0.157 تمثل في مساهمة الحوافز في أداء العاملين.

خلاصة:

تعتبر الحوافز هي إحدى مقومات العمل المؤسسي و التي بدونها لا يمكن لأي جامعة أن تقوم بتحقيق كامل أهدافها، فالحوافز هي الطريقة التي من خلالها تعبر الجامعة للموظف عن مدى تقديرها لأدائه المتميز و عمله المتقن، وهي من إحدى الطرق التي تساعد الجامعة على تحقيق أهدافها و ذلك بجانب توافر الإمكانيات المادية للمؤسسة وخبرة الموظفين بها كل في مجاله. ولا يمكن للحوافز أن تحقق أهدافها بالجامعة إلا من خلال وجود آلية عمل و نظام محدد لإدارتها بالشكل الأمثل مع توافر عنصر في غاية الأهمية ألا وهو المصادقية في تطبيق نظام الحوافز داخل الجامعة وأن يتم تقنين مثل هذه الحوافز ليتم منحها لأصحاب التميز في العمل و حسن أدائه،على أن يكون الحافز على قدر العمل من أجل الرفع في مستوى أداء العاملين.





تعتبر الحوافز هي إحدى مقومات العمل المؤسسي و التي بدونها لا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بتحقيق كامل أهدافها، فالحوافز هي الطريقة التي من خلالها تعبر المؤسسة للموظف عن مدى تقديرها لأدائه المتميز و عمله المتقن، وهي من إحدى الطرق التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها و ذلك بجانب توافر الإمكانيات المادية للمؤسسة وخبرة العاملين بها كل في مجاله .ولا يمكن للحوافز أن تحقق أهدافها بالمؤسسة إلا من خلال وجود آلية عمل و نظام محدد لإدارتها بالشكل الأمثل مع توافر عنصر في غاية الأهمية ألا وهو المصداقية في تطبيق نظام الحوافز داخل المؤسسة وأن يتم تقنين مثل هذه الحوافز لئتم منحها لأصحاب التميز في العمل و حسن أدائه،على أن يكون الحافز على قدر العمل من أجل الرفع في مستوى أداء العاملين.

### النتائج المتوصل إليها :

- ✚ وجود نظام داخلي جيد مبني على النقاش و التحوار بين الرئيس والمرؤوسين والموظفين
- ✚ خلق جو مناسب يسوده الرضا لإعطاء فرصة للعامل لإثبات وجوده و إشراكه في اتخاذ القرار .
- ✚ حرص الجامعة على توفير الحوافز المعنوية و الحفاظ على عمالها و تطوير قدراتهم ومهاراتهم و تفعيل بروح الجماعة
- ✚ سعي الجامعة إلى توظيف الكفاءات و الخيرات الإنسانية القادرة على قيادة الجامعة للتغيير و التطور .
- ✚ العمل على تشجيع العمال لتحقيق أهدافهم الشخصية و تنمية روح الولاء للجامعة.
- ✚ وضع رؤية مستقبلية و أهداف واضحة للمؤسسة و إشراك جميع العمال فيها .
- ✚ تعزيز عملية تضامن و مشاركة العاملين في تحمل المسؤوليات.
- ✚ الحرص على أن يكون التقييم عادل بين جميع العمال و موضوعية.
- ✚ إظهار شخصية الموظف في عملية التقييم
- ✚ توفير ظروف و بيئة عمل جيدة و ملائمة من حيث الوسائل و الإمكانيات المادية
- ✚ زيادة فرص التكوين في الخارج لمواكبة التطور الاقتصادي و تنمية المهارات

### النتائج والتوصيات:

يوضح هذا المحور خلاصة الجانب النظري والتطبيقي المتعلقة بالبحث ، معبراً عنها بصيغة نتائج اشتملت على نتائج الجانب النظري ومقابلات الباحث مع العاملين والجانب التطبيقي وتوصيات ترتبط في النتائج وتحاكي واقع الجامعة ميدان البحث ، وتم توضيح ذلك من خلال التالي.

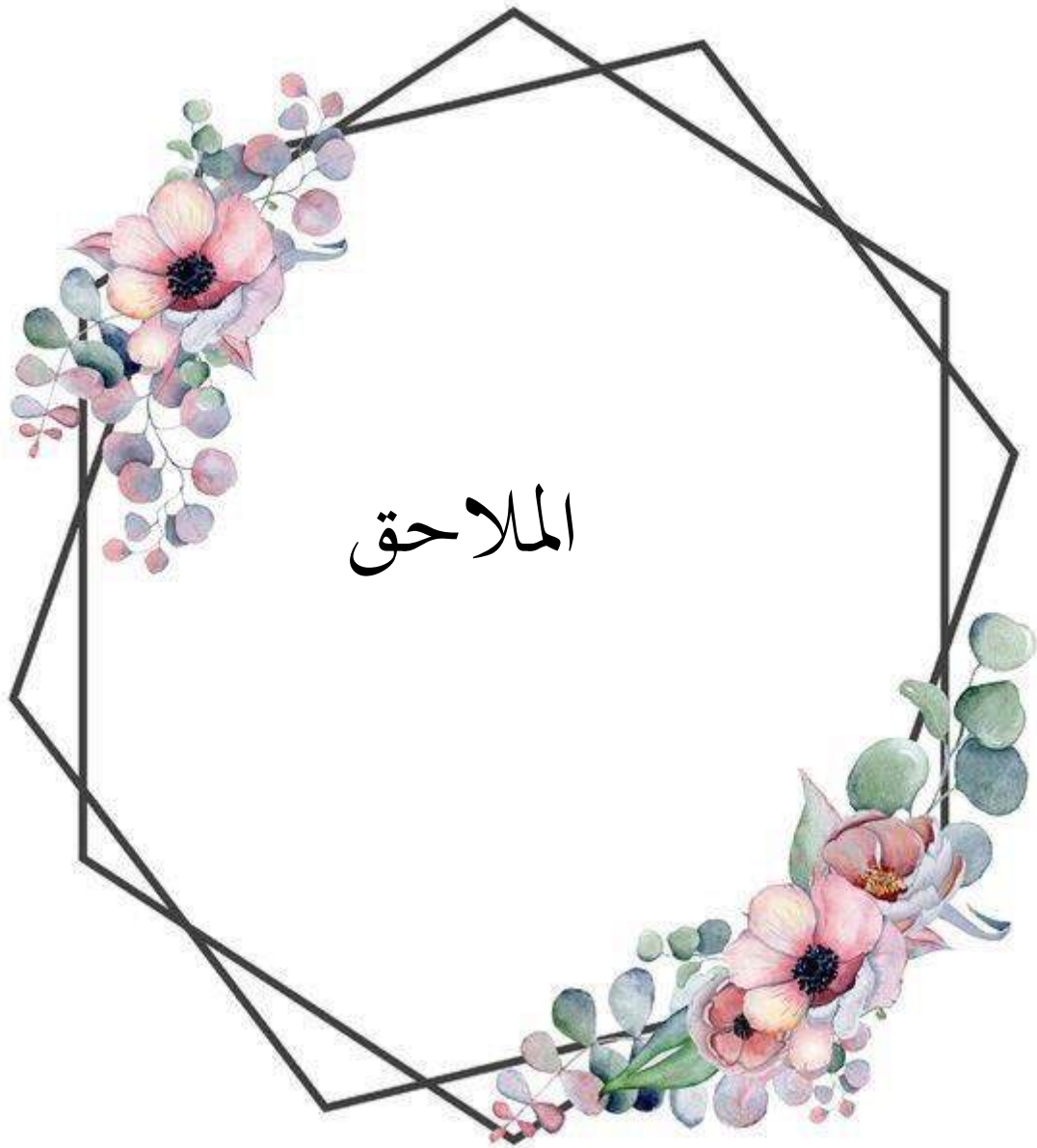
## أولاً : النتائج

1. أظهرت النتائج على تركيز إدارة الجامعة بدرجة كبيرة في منح الحوافز للعاملين على استمارة التقييم والتي في كثير من الأحيان لا تعد أداة دقيقة
2. التقييم المعتمد من قبل إدارة الجامعة دوري كل (6) مما كان عامل وراء عدم تحقيق رضا العاملين هذا ما وجدته الباحث أثناء المقابلة مع بعض العاملين .
3. تبين من خلال تحليل البيانات أن العاملين في الجامعة غير مهتمين في معايير الجودة عند تقديمهم للخدمات .
4. لا تعتمد الجامعة على آليات واضحة لمنح الحوافز للعاملين مما اثر على أداء العاملين سلبياً وخصوصاً عند إدراك العاملين أن آليات المتبعة لا تتناسب مع ما صممت من اجله .
5. تبين أن الجامعة لم توجه الحوافز المعنوية باتجاه يساعد على تقوية العلاقات الإنسانية بين الكوادر العاملة والذي ينعكس على أداء العاملين .
6. من خلال الجانب النظري توصل الباحث إلى أن مفهوم الحوافز يعد من المفاهيم الأساسية كونها ترتبط في العنصر البشري ولها تأثير مباشر على تصرفات العاملين .
7. أظهرت النتائج أن هناك تركيز من قبل إدارة الجامعة في إعداد نظام حوافز يتمتع بقبول لدى العاملين في الجامعة للقدرة على رضا العاملين .
8. أظهرت المعطيات الإحصائية على وجود علاقة وتأثير لأبعاد الحوافز (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية الحوافز الفكرية) في تحسين أداء العاملين .

## ثانياً : التوصيات

- 1- يتوجب على إدارة جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت أن تعتمد في منح الحوافز على الأداء المقدم من قبل العاملين ، أي أن يتم منح الحوافز بناءً على ما يقدمه العاملين من أداء متميز للقدرة على خلق الدافع لديهم في سبيل بذل أقصى ما لديهم من طاقات .

- 2- لدى العاملين من خلال عقد الدورات والندوات التدريبية للقدرة على تقديم أفضل الخدمات الجامعية.
- 3- العمل على عقد اجتماعات دورية متعاقبة الهدف منها توضيح آليات المعتمدة من قبل إدارة الجامعة في منح الحوافز مع وجوب الاستماع إلى آراء العاملين حول مدى ملائمة آليات المعتمد بالنسبة لهم ، تطبيق ذلك بحد ذاته يعد إشراك للعاملين في عملية اتخاذ القرار والذي سوف يمثل بحد ذاته حوافز معنوية بصوره غير مباشرة تشجع العاملين وتقوي علاقاتهم مع يعظهم ومع الإدارة العليا .
- 4- وجوب التركيز على الحوافز المعنوية لما لها من دور مهم وكبير في تحسين أداء العاملين من خلال بث روح التعاون و التفاهم بين العاملين للعمل كفريق واحد يسعى لتحقيق أهداف المنظمة المنشورة .
- 5- وبما أن الحوافز وتحسين الأداء متغيرات ترتبط في العنصر البشري من هنا يوصي الباحث بضرورة دعم الجامعة لقسم إدارة الموارد البشرية من خلال توفير كوادر عاملة تتمتع بخلفية حول إدارة الموارد البشرية للقدرة على النهوض بواقع العاملين وتقسيم الأنشطة على العاملين وفق إمكانياتهم وللعمل على تصميم برامج حوافز تتلاءم مع طبيعة الأعمال المقدمة من قبل العاملين .





وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

سنة ثانية ماستر ادارة الموارد البشرية



السادة:

في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر في إدارة الموارد البشرية بعنوان **الحوافز و دورها في تحسين أداء العاملين** ، نقدم لكم هذا الاستبيان، ونرجو منكم التكرم بمساعدتنا فيه عن طريق الإجابة عن الأسئلة بوضع علامة (X) في الخانة التي ترونها مناسبة ابتداء من البيانات الشخصية من الصفحة الأولى إلى آخر صفحة.

كما نعلمكم أن هذه المعلومات التي تتضمنها الاستمارة ستحظى بالسرية التامة ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

**البيانات الشخصية :**

\*الجنس:  أنثى  ذكر

\*السن:  21 أو اقل سنة  22-31 سنة

سنة 52

سنة 42-51

سنة 32-41

سنة 15-5

اقل من 5 سنوات

\*سنوات الأقدمية:

أو أكثر 27

سنة 26-16

### الحوافز المادية

العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1- تتناسب طبيعة الراتب مع طبيعة الأعمال الموكلة للموظف					
2- توفر لكم الجامعة خدمات النقل والسكن					
3- أتحصل على راتبي بشكل مرتب ومنتظم					
4- تقدم الجامعة مكافآت على أساس الأقدمية					
5- تمنح الجامعة بعض العاملين المتميزين علاوة تشجيعية بشكل دوري					
6- توفر لك الجامعة المعدات الكافية والمهمة للقيام بعملك					
7- توفر المؤسسة الجامعية التأمينات الصحية الكافية للعامل					

### الحوافز المعنوية

					1- تعمل إدارتكم على تنمية روح التقدير و الاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل
					2- تطبيق الحوافز المعنوية ضروري لرفع مستوى أداؤك
					3- تقدر الجامعة جهود الموظفين في العمل عن طريق الثناء و الشكر الشفوي من قبل الإدارة
					4- تقدم إدارة الجامعة شهادات التقدير للعاملين المستحقين لتشجيعهم على العمل بكفاءة
					تتيح لك الجامعة فرص الترقية الكافية في عمل
					5- تتوفر المعاملة الحسنة من طرف إدارة الجامعة اتجاه العاملين
<b>الحوافز الفكرية</b>					
					1- يشجع نظام الحوافز العاملين في الجامعة على التفكير في استنباط أساليب وطرق جديدة لأداء العمل
					2- تساعدك الحوافز المقدمة من طرف الجامعة في طرح الأفكار الإبداعية للمشكلات التي تواجهك
					3- تأخذ الجامعة بعين الاعتبار آراء العمال واقتراحاتهم بتقديم مختلف الحلول لحل المشكلات إن أمكن ذلك

					4- تمنح لك الجامعة فرص المشاركة في وضع خطط مستقبلية لتحسين ظروف العمل
					5- تتيح الجامعة لدى العاملين الفرصة في المشاركة في اتخاذ القرارات



## أداء العاملين

العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1- - تعمل المؤسسة الجامعية باستمرار من اجل تحديث و تطوير نظام الأداء السنوي للإسهام في تحفيز العاملين					
2- يحاسب الموظف أو يعاقب بناء على تقرير الأداء					
3- الحوافز التي تمنحها و تقدمها الجامعة تؤمن الاستقرار الوظيفي للعامل					
4- يتقيد العاملون بالقواعد و الإجراءات الواجبة اتخاذها في العمل					
5- سياسة التحفيز التي تتبعها الجامعة تجعلك تشعر بالاستقرار في العمل					
6- يؤثر التحفيز بشكل ايجابي على فعاليتي في العمل					
7- يشعر العامل بالإنصاف والعدالة لنتيجة تقييم أدائه السنوي					
8-تقوم إدارة الجامعة بتقييم أداء العاملين بصفة دائمة و مستمرة					

					9- يتم استخدام نموذج خاص بعملية التقييم لجمع بيانات خاصة تتعلق بالموظف
					10- حصولي على التدريب المناسب يجعلني أكثر قدرة على أداء عملي بشكل جيد
					11- تتميز مراحل تقييم أداء العاملين بالموضوعية والمصادقية في الجامعة
					12- يعتمد أسلوب تقييم أداء العاملين على ملا حظات الشخصية للمدراء
					13- تقوم الجامعة بتقييم أداء العاملين على أساس الكفاءة القائمة
					14- تعتبر الطريقة بالأهداف الطريقة الحديثة التي تتبعها الجامعة لقياس أداء العاملين



### -الكتب

1. ابن منظور ، لسان العرب ، دار صادر ، بيروت ، المجلد 14 ، ط 1994، 3.
2. احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع كالتوزيع، الإسكندرية، الطبعة الخامسة، 2001
3. انس عبد الباسط عباس ، إدارة الموارد البشرية، عمان : دار الميسرة للنشر كالتوزيع ، 2011 .
4. بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراجحة للنشر كالتوزيع، عمان الأردن ، الطبعة الأولى 2008 .
5. حسن حريم ، إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل) ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2013.
6. إياد علي الدجني ، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، الجمهورية العربية السورية، 2011.
7. جوادي حمزة ، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الروح المعنوية رسالة ماجستير في علم النفس العمل و التنظيم، 2006.
8. أبو شرح ، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة اتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، 2010م.
9. الجساسي "أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، 2011م.
10. الفارس ، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، 2011م.
11. عودة وعود ، "تأثير الحوافز على العاملين في مشفى نابلس التخصصي، 2011م.
12. سعاد نايف برنوطي ، إدارة الموارد البشرية ، عمان : دار كائل للنشر ، 2001 .
13. صلاح الدين عبد الباقي ، علي عبد الهادي مسلم ، إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، ط 1، مصر ، 2008.
14. الطاهر الوافي ، التحفيز و أداء المرضين . منكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، جامعة قسنطينة . كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية . قسم علم الاجتماع . 2012/2013 .
15. طيب محمد رفيق، وظائف التسيير التقنية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
16. عبد الحميد عبد الفتاح "الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية" المكتبة العصرية، 2007.
17. مبارك بن الحراز ، الحوافز و أثرها على أداء العمال ، مكتبة دار الحق ، مسقط ، عمان ، 1987.
18. مدحت أبو نصر ، الأداء الإداري المتميز .، المجموعة العربية ، القاهرة ، 2008.
19. مصطفى احمد سيد ، إدارة السلوك التنظيمي ، رؤية معاصرة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000،
20. منير نوري ، تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر ، الجزائر ، 2010.

### مذكرات الجامعة :

1. أسماء ميلودي ، وفاء حمادي ، الحوافز و تأثيرها على أداء العاملين في المؤسسة ، دراسة حالة في مؤسسة اتصالات الجزائر ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي جامعة الطاهر مولاي سعيدة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، قسم العلوم التجارية ، تخصص إدارة المشاريع ، 2016.

2. الأمين بوشليق ، دور التكوين في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة الوطنية لأشغال الآبار ENTP ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الماجستير أكاديمي ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، قسم العلوم الاقتصادية ، ميدان علوم اقتصادية والتسيير ، علوم تجارية شعبية علوم اقتصادية تخصص اقتصاد و تسيير بتزولي ، 2015.
3. باجة حميد ، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص : إدارة الأعمال الاستراتيجية، جامعة البويرة، 2014.
4. بلقايد، بوري بعنوان علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لدهن الوحدة وهران جامعة وهران 2 مذكرة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه ، 2017 .
5. دروزة ، "العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة و عملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي" ، 2008
6. سمية ترشة، بوي نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية . مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية . جامعة حمه لخضر الوادي كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير 2014/2015 .
7. الطاهر الوافي ، التحفيز وأداء المرضين، دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية عالية صالح بتبسة مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص "تنظيم وعمل" جامعة قسنطينة، 2013.
8. غازي حسن عودة الحلايية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات طاعقال العام في الأردن، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير 2 تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013 .
9. لحسن عزوز دور الحوافز في تحسين الأداء من وجهة نظر العاملين دراسة حالة عمال المركب الأولمبي الرياضي محمد بوضياف - الجزائر العاصمة - مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية تخصص إدارة الموارد البشرية وتسيير المنشآت الرياضية جامعة الجزائر، 2009.
10. نبيلة مرباط . فعالية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع إداري ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة الجزائر . كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير 2008/2009 .
11. هناء بن سلمان ، الحوافز والمكافآت و دورها في تحسين الأداء الوظيفي . مذكرة لنيل شهادة ليسانس في العلوم السياسية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة . كلية الحقوق و العلوم السياسية 2013/2014 .
12. يوسف "التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة"، 2010م.
13. أبو العز، الواردة عن أبو شرح، " ربط مؤشرات الأداء بنظم الحوافز بغرض إحباط التركيز الانتقائي للمديرين على جوانب الأداء: تحليل نظري ودليل تجريبي " 2002.

وابوغرافيا :

متحصل عليه من الموقع [www.tassil.algerie.com](http://www.tassil.algerie.com) بتاريخ: 27/11/2016 الساعة: 20:30

## ملخص :

التحفيز هو أحد الوظائف المهمة في تسيير الموارد البشرية لذلك يستوجب متابعته والاهتمام به كحيزا هاما من أبحاث الكثير من المهتمين من طرف المنظمة، كما يعتبر من أهم الموضوعات، فقد شغل بالإدارة الأفراد قديما وازداد الاهتمام به بشكل ملفت حديثا، فالحوافز تعتبر من الوسائل التي تساعد العمال على أداء مهامهم.

في دراستنا تطرقنا إلى دور الحوافز في تحسين أداء العاملين كجانب نظري حيث تم تسليط الضوء على مختلف الأدبيات المتعلقة بالحوافز بشتى أنواعها وأداء العاملين، و جسدنا ذلك في ارض الواقع من خلال دراسة ميدانية في جامعة عين تموشنت، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي تم فيه جمع البيانات و المعلومات عن الظاهرة و تحليلها بفضل استخدام استبانة مكونة من مجموعة محاور تتعلق بالدراسة قمنا بتوزيعها على عينة عشوائية باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (spss) لاختبار فرضيات الدراسة .

الكلمات المفتاحية: الحوافز -الأداء-جامعة بلحاج بوشعيب .

## Abstract:

Motivation is one of the important functions in the management of human resources, so it requires follow-up and attention to it as an important part of the research of many interested people on the part of the organization, and it is considered one of the most important topics. to perform their duties.

In our study, we touched on the role of incentives in improving the performance of employees as a theoretical aspect, where the various literature related to incentives of various kinds and the performance of workers were shed light on, and we embodied this on the ground through a field study at Ain Temouchent University. The analytical descriptive approach was adopted. Collecting data and information about

the phenomenon and analyzing it thanks to the use of a questionnaire consisting of a set of axes related to the study. We distributed it to a random sample using the statistical package (spss) program to test the study hypotheses.

Keywords: Incentives – performance – Belhaj Bouchaib University.

