

جامعة عمار ثليجي - الأغواط

كلية العلوم الاجتماعية

قسم: علم الاجتماع والديمقراطية



تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

الحوافز المعنوية وأثرها على الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية على عينة من موظفي جامعة عمار ثليجي بالأغواط

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص : تنظيم وعمل

تحت إشراف:

من إعداد الطالب

- د زرنوح امحمد

- زنبط محمد عبد الواحد

السنة الجامعية 2020/2019.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
PEOPLE'S DEMOCRATIC REPUBLIC OF ALGERIA

Ministry of Higher Education and Scientific Research

University of Amar Thelidgi – Laghouat

Faculty of Social Sciences

Department of Sociology and Demography

The Scientific Committee



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي بالأغواط

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

اللجنة العلمية

تصريح وتعهد

أنا الطالب (ة) الممضي (ة) أسفله :

الطالب (ة): **م. ل. ب. محمد... عبد الواد**

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم : **03197147**... الصادرة بتاريخ

19/08/2015... عن دائرة : **الأغواط**... ولاية : **الأغواط**

رقم التسجيل : **M. 201539013491**

التخصص : **علم الاجتماع والديموغرافيا**

عنوان مذكرة نهاية الدراسة :

الحوافز المعنوية وأثرها على الأداء الوظيفي

أصرح بشرفي أنني قمت بانجاز مذكرة نهاية الدراسة المذكور عنوانها أعلاه
بجهدى الشخصي وفقا للمنهجية المتعارف عليها في البحث العلمي وبذلك أتحمل
المسؤولية كاملة عن أي مخالفة لقواعد الأمانة العلمية وحقوق الملكية الفكرية وما
يترتب عن ذلك من متابعة بما فيها الإجراءات الإدارية المتعلقة بالنظام الداخلي
للجامعة وكذلك القرارات الوزارية المعمول بها.

الأغواط في : **20/09/2015**

توقيع الطالب (ة):

شكر وعرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، الحمد لله وكفى وسلام
على عباده الذين اصطفى، الحمد لله الذي وفقنا لانجاز هذه
المذكرة وأضاء لنا الطريق من أجل أن نغوص في بحر
المعرفة حتى نصطاد من كنوزه فنذوق نحن وقات غيرنا.

ثم كلمة الشكر والتقدير ازفها للدكتور "زرنوح محمد"
المشرف على هذه المذكرة، على جميع ماقدمه من نصائح قيمة
ومعلومات ثمينة، أضافت الإيجابية والراقي لهذا العمل نتيجة
مابذله من جهد وتوجيه لإخراج هذا العمل في أبهى صورة .

فألاف الكلمات من الشكر والتقدير لاتقي حق مجهوداته
والتزامه وجديته فألف شكر لمن كان لنا أخ قبل مشرف .

كما نتوجه بالشكر لجميع الأساتذة الذين صادفناهم من بداية
مشوارنا الدراسي وبالأخص اساتذة علم الاجتماع تنظيم
وعمل، وكل من قدم لنا يد المساعدة من قريب أو بعيد لإتمام
هذا العمل.

محمد

اهداء

الى اعز الناس واقربهم الى قلبي الى والدتي العزيزة حفظها الله وأطال في عمرها ووالدي العزيز رحمه الله وأسكنه فسيح جناته اللذان كان عوننا وسندا لي، وكان لدعائهما المبارك أعظم الأثر في تسيير سفينة البحث حتى ترسو على هذه الصورة .

الى المحبة التي لا تنضب....والخير بلا حدودالى من شاركتهم كل حياتيالى من ساندوني وخطو معي خطواتي. ويسرو لي الصعاب ...الى اخوتيوقوفي في هذا المكان ماكان ليحدث لولا تشجيعكما المستمر لي .
الى اساتذتي واهل الفضل علي الذين غمروني بالحب والتقدير والتوجيه والارشاد.

الى كل هؤلاء اهديهم هذا العمل المتواضع،
سائلا الله العلي القدير أن ينفعنا به ويمدنا بتوفيقه.

محمد

ملخص الدراسة

لكل بحث علمي أهداف معينة ومحددة يسعى الباحث إلى تحقيقها، وأهداف هذا البحث تتمثل في دراسة ومعالجة موضوع لمفاهيم الحوافز المعنوية وتأثيرها على أو مردودية المؤسسة أو أداء العامل. ومن أجل الوقوف على مدى ارتباط مستويات الأداء بالجامعة ونظام الحوافز الذي تتبناه يمكننا طرح التساؤل المركزي التالي :

-التساؤل الرئيسي:

ما العلاقة بين الحوافز المقدمة للعمال ومستوى أدائهم في جامعة عمار ثلجي بالأغواط؟ ويتفرع عن السؤال المركزي التساؤلات الفرعية التالية :

- التساؤلات الفرعية:

*هل توجد علاقة بين المكافآت والترقيات وأداء العاملين داخل جامعة عمار ثلجي بالأغواط ؟

*هل توجد علاقة بين الخدمات الاجتماعية وأداء العاملين داخل جامعة عمار ثلجي بالأغواط ؟

لنخلص في الأخير إلى النتائج التالية :

تحقق الفرضية العامة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة الحوافز التي تقدمها الجامعة و مستوى أداء الموظفين بها.

من خلال نتائج الدراسة التي أكدت على إثبات الفرضية الرئيسية للبحث التي تقول أن للحوافز المادية علاقة بمستوى أداء العاملين داخل الجامعة حيث أن للحوافز المعنوية علاقة بأداء العاملين حيث أنها تحثهم وتزيد من مستوى أدائهم وأن نظام الحوافز المتبع في جامعة الأغواط يشبع إحتياجات العمال وكذا تلعب الترقيات والمكافآت والخدمات الاجتماعية المقدمة دورا هاما في تأثير على أداء العاملين.

تحقق الفرضية الجزئية الأولى: للترقيات والمكافآت علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بأداء العاملين داخل جامعة عمار ثلجي بالأغواط

من خلال نتائج الدراسة التي أكدت على إثبات الفرضية الجزئية الأولى حيث أن للمكافآت أهمية وقيمة ولها تأثير نسبي على الأفراد وتحفزهم على أداء عملهم و أن تتنوع في نوع المكافآت يزيد أكثر في تحفيز على الأداء لدى العاملين. كما أن الترقية من العوامل المحفزة التي تعمل على تحريك جهود الأفراد وتزيد من نشاطهم وتحقق أداء جيد مما ينعكس إيجابيا على تحقيق أهداف المنظمة.

تحقق الفرضية الجزئية الثانية: للخدمات الاجتماعية علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بأداء العاملين داخل المؤسسة.

من خلال نتائج الدراسة التي أكدت على إثبات الفرضية الجزئية الثانية وتتمثل هذه الحوافز في التالي: التأمينات الصحية للعمال وكذلك إعانات في المناسبات وكذا توفير النقل .

الكلمات المفتاحية : الحوافز المعنوية، الأداء الوظيفي.

Abstract

Each scientific research has specific and specific goals that the researcher seeks to achieve, and the objectives of this research are to study and treat a topic of the concepts of moral incentives and their impact on or the profitability of the institution or the performance of the worker.

In order to determine the extent to which performance levels are related to the university and the incentive system it adopts, we can ask the following central question:

The main question:

What is the relationship between the incentives provided to workers and their level of performance at Ammar Thleiji University in Laghouat? The main question is divided into the following sub-questions:

Sub-inquiries:

- * Is there a relationship between rewards, promotions and employee performance inside Ammar Thleiji University in Laghouat?

- * Is there a relationship between social services and employee performance inside Ammar Thleiji University in Laghouat?

Finally, let us conclude the following results:

Verification of the general hypothesis: There is a statistically significant relationship between the nature of the incentives provided by the university and the level of staff performance in it.

Through the results of the study, which confirmed the proof of the main hypothesis of the research, which says that

Material incentives have a relationship to the level of employees' performance within the university, as the moral incentives have a relationship with the employees' performance, as they motivate them and increase their level of performance, and the incentive system followed at the University of Laghouat satisfies the needs of workers. The promotions, rewards and social services provided also play an important role in influencing the performance of workers.

The first partial hypothesis: for promotions and rewards, a statistically significant correlation relationship with the performance of employees within Ammar Thleiji University in Laghouat. Through the results of the study, which confirmed the proof of the first partial hypothesis, as rewards have importance and value and have a relative effect on individuals and motivate them to perform their work, and that the diversity in the type of rewards increases more in motivating the performance of workers. Also, promotion is one of the motivating factors that work to motivate the efforts of individuals, increase their activity and achieve good performance, which will positively affect the achievement of the organization's goals.

The second partial hypothesis: Realizes social services a statistically significant correlation with the performance of workers within the institution.

Through the results of the study, which confirmed the proof of the second partial hypothesis, these incentives are represented in the following: health insurance for workers as well as subsidies on occasions as well as the provision of transportation.

Key words: moral incentives, job performance.

الفهرس

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	شكر وعرفان
	إهداء
	ملخص الدراسة باللغة العربية
	ملخص الدراسة باللغة الأجنبية
أ-ب	مقدمة
	الفصل الأول: إشكالية الدراسة واعتباراتها
4	أولاً - الإشكالية:
5	ثانياً: تحديد الفروض :
6	ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع:
6	رابعاً : أهداف الدراسة:
7	خامساً: أهمية الدراسة:
7	سادساً: تحديد المفاهيم:
10	سابعاً: الدراسات السابقة:
	الفصل الثاني: الحوافز المعنوية
15	تمهيد
16	أولاً - ماهية الحوافز المعنوية
17	ثانياً - أهمية الحوافز المعنوية
18	ثالثاً - أهداف المنظمة في منح الحوافز المعنوية
19	رابعاً -أسس منح الحوافز المعنوية:
20	خامساً - نظريات الحوافز
26	سادساً - أنواع الحوافز المعنوية
28	سابعاً - نظام الحوافز المعنوية

32	خلاصة الفصل :
الفصل الثالث: أداء العاملين	
34	تمهيد:
35	أولاً- مفهوم الأداء
36	ثانياً-أنواع الأداء:
38	ثالثاً-مفهوم أداء العاملين:
39	رابعاً-عناصر أداء العاملين:
40	خامساً-أهمية أداء العاملين:
40	سادساً- تعريف تقييم أداء العاملين:
41	سابعاً-أهمية وأهداف تقييم الأداء العاملين:
42	ثامناً- تحسين أداء العاملين.
44	خلاصة الفصل :
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية	
46	تمهيد:
47	أولاً: ميدان البحث:
47	ثانياً: الجانب المنهجي:
49	ثالثاً-العينة و طريقة اختيارها :
50	رابعاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية:
55	خامساً-نتائج الفرضيات
56	الاستنتاج العام :
58	خاتمة
قائمة المراجع	
الملاحق	

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجدول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الجنس لدى المبحوثين	51
02	المستوى التعليمي لدى المبحوثين	51
03	العلاقة بين تلقي الترقية والمواظبة على أوقات الدوام	52
04	العلاقة بين الاستفادة من الدورات التكوينية والاستعداد لتحمل المسؤولية	53
05	علاقة العمال مع رؤسائهم	54
06	اهتمام الإدارة بشكاوي العمال	54

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	تدرج الحاجات	22
02	نموذج التوقع	24
03	العلاقة بين العناصر الثلاثة	25
04	الحوافز المعنوية	28

مقدمة

تهتم إدارة الموارد البشرية بمختلف العمليات التي تساهم في تأهيل وتكوين وتنمية العاملين بما فيها من برامج تدريبية وتعليمية تسعى دائما إلى تحقيق نوع من التوازن والاستقلال في محيط العمل، حيث تعد تنمية الموارد البشرية عاملا أساسيا لتقدم هذا المورد واستمراره في الحياة المهنية من جهة واستقرار المؤسسة من جهة أخرى.

فهي عملية تهدف إلى تحقيق الأفضل للعاملين من خلال اكتسابهم المهارات والمعارف والأساليب والاتجاهات السليمة التي تجعل منهم أعضاء نافعة وفعالة في المؤسسة، وعليه فالعنصر البشري يعتبر عنصرا أساسيا في تنمية المؤسسات التي تسعى دائما إلى جعل هدفها ووسيلتها الفعالة في تحقيق الأهداف.

ومن هذا المنطلق فالمؤسسة في تخطيط أهدافها المستقبلية تسخر كل ما لديها لتحقيق العدل والمساواة والحرية والطمأنينة والأمن النفسي والاجتماعي للعامل، وأيضا لإحساسه بالثقة بالنفس والشعور بالذات والانتماء للمؤسسة التي يعمل بها، لكن كل ذلك يتوقف على طبيعة السياسات والإستراتيجيات التي تعمل في إطارها للمؤسسة خاصة ما يعرف بالحوافز.

وعليه فتحفيز العاملين يمثل عنصرا حيويا في بيئة العمل الحديثة، حيث لا يمكن تحسين مستواهم وزيادة إنتاجهم للمؤسسة، إلا إذا توصلت المؤسسة إلى نظام الحوافز، فتحفيز العاملين على نحو جيد وفعال يعود بالنفع على المؤسسة بالدرجة الأولى وأيضا على عاملها بالدرجة الثانية إضافة إلى ذلك فإن موضوع التحفيز يتناول تفسير أسباب قيام الفرد بعمل ما بحماس واندفاع في حين إنعدام هذا الحماس والاندفاع عند شخص آخر، وقد اهتم العديد من الباحثين بهذا الموضوع وبحثوا فيه منذ نشأته و منهم من حاول دراسة العلاقة بينه وبين أداء العاملين الذي يتحقق من خلال التفاعل بين المحفزات وقدرات العامل، وحتى تضمن المؤسسة إنجاز عاملها بالشكل المرغوب فلا يكفي فقط قدراتهم ومؤهلاتهم، وانما تحتاج إلى عامل آخر لضمان ذلك وهو خلق التحفيز الكافي لدى عاملها، لتحقيق الإنجاز المطلوب.

وانطلاقا من هذا تم إعداد موضوع دراستنا بعنوان الحوافز المعنوية وعلاقتها بمستوى أداء العاملين داخل المؤسسة، ولتحقيق دراسة وافية قسمنا الدراسة إلى جانب نظري وجانب تطبيقي حيث ضم الجانب النظري فصلين بالإضافة إلى الفصل المنهجي وهم كآآتي:

الفصل الأول: المتمثل في الإطار المنهجي للدراسة واحتوى على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها وأهدافها وأهميتها وتحديد مفاهيم الدراسة وكذا الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: احتوى على عنصرين الحوافز المعنوية والأداء حيث تطرقنا في الحوافز المعنوية تعريفها وأنواعها وأهميتها وفوائده ونظرياته والعوامل المؤثرة على نظام الحوافز .

الفصل الثالث: وتطرقنا فيه إلى عنصر الأداء إلى تعريفه وأهميته ومحدداته وخطوات تحديد معدلات الأداء وخصائصه وطرق تقييمه.

أما الجانب الميداني فخصصنا له **الفصل الرابع** والذي احتوى على ثلاث عناصر وهي:

- *مجالات الدراسة: وضمت المجال المكاني والمجال الزمني والمجال البشري.
- *الإجراءات المنهجية والأدوات المستخدمة في الدراسة: وضم منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة.
- *عرض وتحليل النتائج: وضم عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها وأخيرا النتائج العامة.

الفصل الأول

إشكالية الدراسة واعتباراتها

أولاً - الإشكالية:

يعتبر العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج، ولذلك تسعى كل المنظمات إلى توفير قوة عمل كافية ومؤهلة وبالشكل الذي يمكنها من أداء الواجبات والمهام المنوطة بها بكل اقتدار وصولاً إلى تحقيق أهدافها بكل نجاح، لكن المقدرة وحدها غير كافية لكي يعمل الفرد بأقصى كفاءة ممكنة إذا لم يكن هناك دافع يدفعه للعمل، حيث أن كفاءة الفرد تتوقف على عنصرين أساسيين هما: المقدرة على العمل والرغبة فيه، وإذا كانت القدرة على العمل تتحدد بما يملكه الأفراد من مهارات ومعارف وقدرات مكتسبة من خلال التعليم والتكوين والخبرة العلمية إضافة إلى الاستعداد الشخصي، فإن الرغبة في العمل تمثلها الحوافز بمختلف أنواعها والتي تدفع سلوك الأفراد العاملين في الاتجاه الذي يحقق أهداف المنظمة ويرفع كفاءة الأداء فيها .

وبذلك احتل موضوع الحوافز مكاناً بارزاً في الفكر البشري تجاه العمل، والذي تجسد في بروز العديد من النظريات التي ساهمت بقسط كبير في تطوير مفهوم الفرد العامل وكيفية التعامل معه داخل المنظمة، ومن بين هذه النظريات نجد النظرية الكلاسيكية لتايلور والتي تعد من أقدم النظريات التي تناولت الحوافز.

وظهرت بعد ذلك حركة العلاقات الإنسانية والتي أكدت على أهمية العامل البشري في إدارة ونجاح المنظمة، وذلك لاعتبارها أن الإنسان ليس مخلوقاً اقتصادياً وحسب بل هو خليط بين المشاعر والطموحات والرغبات، ومن أجل بلوغ مستوى الفعالية في الأداء يجب على المنظمة أن تستعمل مختلف الحوافز المادية والمعنوية لزيادة رغبة العاملين في العمل ورفع مستوى أدائهم.

وتواصل الاهتمام بدراسة سلوك الأفراد العاملين في العصر الحديث بالاعتماد على نظريات ومفاهيم حديثة تختلف عن النظريات الكلاسيكية التي سبقت الإشارة إليها والتي كانت تركز أساساً على الإنتاجية، حيث أصبح محور اهتمام النظريات والاتجاهات الحديثة منصباً وعلى قدر متساوي بين كلا العنصرين : الإنتاجية والعامل، ومن بين هذه النظريات نجد نظرية التوقع لـ فيكتور فروم والتي ترى أن الميل إلى العمل لدى الفرد يتولد إذا اعتقد أن سلوكه يمكنه من تحقيق المنافع المرجوة، ووفقاً لهذه النظرية فالأفراد يعيشون على الأمل، حيث يمكن حثهم على العمل إذا اعتقدنا أن سلوكهم يمكنهم من الحصول على منافع في حال تحقيق الأهداف المحددة . وتقوم نظرية Z التي طورها وليام أوتشي على أهمية الجانب الإنساني للعامل، حيث لاحظ أن إنتاجية العامل لا تحل ببذل المال والاستثمار في البحوث والتطوير، فهذه الأمور وحدها لا تكفي بل لابد من تعلم كيفية إدارة الأفراد بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة وبالتالي الفعالية .

وبناء على ما سبق تتجلى أهمية الحوافز باعتبارها المحرك الرئيسي لطاقت ورغبات الأفراد في العمل، ولذلك فإن غيابها أو عدم فعالية نظامها ينعكس سلباً على أداء العاملين، و يظهر ذلك في انخفاض مستوى الأداء وقلة الإنتاج والغيابات،... الخ، مما يؤثر سلباً على فاعلية المنظمة ككل.

وباعتبار أن الجامعة من أهم المؤسسات العمومية التي تلعب دورا هاما وحيويا في تحقيق التنمية والتوازن الاجتماعي، ذلك بما تقدمه من خدمات تعليمية وبحث علمي لأفراد المجتمع، فإن نجاحها ورفع كفاءة أفرادها ، يتوقف على فعالية العنصر البشري فيها، وهذه الفعالية لا تتحدد فقط بمستوى إعداد الأفراد وتدريبهم ومستوياتهم العلمية والفنية، بل بما توفره بيئة العمل من حوافز وعلاقات إنسانية ورعاية للعاملين بما يتوافق ورغباتهم وما يشبع حاجاتهم مما يترك أثارا ايجابية ويهيئ لديهم شعورا بالرضا نحو العمل.

ولكنه وبالرغم من التغييرات والتطورات التي شهدتها الجامعة الجزائرية منذ الاستقلال، سواء من حيث عدد العاملين، أو من حيث الهياكل ، إلا أنها تعرف حاليا عدة تناقضات حالت دون تحقيق الأهداف والغايات الاجتماعية والاقتصادية التي وجدت من أجلها.

وهذه الوضعية الصعبة التي تمر بها المنظومة التعليمية الجزائرية ومن خلالها الجامعة، مرتبطة بمشاكل عديدة من بينها مشكلة تحريك وتحفيز العاملين نحو أداء جيد، حيث تعتبر فئة العمال والأساتذة الجامعيين من أهم الفئات العاملة في الجامعة، لكن هذه الفئة غير مستخدمة بفاعلية وبدون تحفيز، وذلك بسبب ضعف نظام الحوافز بصفة عامة في مؤسسات القطاع العمومي، مما اثر سلبا على أدائهم الوظيفي وعدم رضاهم عن أوضاعهم المهنية، الشيء الذي تؤكد مختلف الاحتجاجات والإضرابات التي تقوم بها هذه الفئة بين الفينة والأخرى.

وبالنظر إلى الإصلاحات التي تشهدها الجامعة والتي تمر حتما بكيفية تبني نظام للحوافز يمكن من تحسين أداء الموظفين، ومن أجل الوقوف على مدى ارتباط مستويات الأداء بالجامعة ونظام الحوافز الذي تنتبأه يمكننا طرح التساؤل المركزي التالي :

1-التساؤل الرئيسي:

ما العلاقة بين الحوافز المقدمة للعمال ومستوى أدائهم في جامعة عمار ثلجي بالأغواط؟ ويتفرع عن السؤال المركزي التساؤلات الفرعية التالية :

2- التساؤلات الفرعية:

*هل توجد علاقة بين المكافآت والترقيات وأداء العاملين داخل جامعة عمار ثلجي بالأغواط ؟

*هل توجد علاقة بين الخدمات الاجتماعية وأداء العاملين داخل جامعة عمار ثلجي بالأغواط ؟

ثانيا:تحديد الفروض :

بما أن بإمكان الباحث أن يضع الفرضية قبل أن يقوم بملاحظاته أو أثناء القيام بهذه الملاحظات، غير انه مما لا شك فيه أن صياغة الفرضية تتوقف بالدرجة الأولى على طبيعة المشكلة المدروسة، فإذا كانت الفرضية معروفة في السابق وجب على الباحث أن يقوم بالملاحظات والتجارب للتأكد من صحتها،

أما إذا كان الباحث بصدد البحث عن معارف جديدة فعليه أن يقوم بملاحظة الوقائع ويصوغ الفرضية على ضوء ملاحظته.¹

حيث عرفها أرنولد فان دالين: «الفرضية تفسير مؤقت أو محتمل يوضح العوامل والأحداث والظروف التي يحاول الباحث أن يفهمها»²

1- الفرضية الرئيسية:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة الحوافز التي تقدمها الجامعة و مستوى أداء الموظفين بها.

2- الفرضيات الفرعية :

• للترقيات والمكافآت علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بأداء العاملين داخل جامعة عمار تليجي بالأغواط.

• للخدمات الاجتماعية علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بأداء العاملين داخل المؤسسة.

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع:

أ-الموضوعية:

- محاولة الإلمام بأهم المواضيع التي تتعلق بسلوكيات الأفراد.
- التطرق إلي أهم الجوانب النظرية التي تتعلق بالحوافز.
- الإشارة إلى كيفية تحديد أو إعطاء المستويات المادية للوظائف داخل المنشأة.
- التوصل إلى كيفية الاستفادة من الخصائص التحفيزية المعنوية.
- التعرف على مدى قدرة الحوافز في رفع رضا العامل، والرفع من قدراتهم وكفاءاتهم الإنتاجية.

ب-الذاتية:

- اعتقادنا من أنه مازال لم يستفيد الموظف من خصائص الحوافز المتعددة.
- عدم التطرق إلى موضوع الحوافز بالقدر المناسب ومحاولة تزويد المكتبة بإطار مرجعي.
- محاولة لفت انتباه المصالح المعنية لاتخاذ القرار المناسب لتكون الحوافز المعنوية عامل مهم لتحفيز الأفراد للرفع من الأداء وجب المحافظة عليه وحمايته .

رابعا :أهداف الدراسة:

لكل بحث علمي أهداف معينة ومحددة يسعى الباحث إلى تحقيقها، وأهداف هذا البحث تتمثل في :

1 فرج موسى الرضى ،علي مصطفى،مبادئ البحث التربوي،الدار العربية، د.ط ،بيروت، لبنان، د.س،ص30.
2 أرنولد فان دالين،البحث في التربية وعلم النفس،تر حمد نبيل وآخرون ،مكتبة الأنجلوا، د.ط، القاهرة ،1969،ص265.

1-الأهداف النظرية :

تتمثل في القيام بدراسة الموضوع ولمعالجة النظرية للموضوع من الناحية السوسيولوجية لمفاهيم الحوافز وتأثيرها على مردودية المؤسسة أو أداء العامل.

2-هدف من أجل المؤسسة والمبحوث العمال:

ويتمثل في القيام بدراسة ميدانية في جامعة عمار ثلجي بالأغواط، وذلك لمعرفة نظام التحفيز بهذه المؤسسة، وطبيعة الحوافز التي يتلقاها العمال إذ كانت هناك حوافز والأساليب المستخدمة من طرف الإدارة في المؤسسة، وهذا كله من أجل تقديم بعض الاقتراحات ومعرفة علاقات تأثير الحوافز على رضا العامل ومدى تأثيرها على المؤسسة.

خامسا: أهمية الدراسة:

كون نظام التحفيز عامل مهم لتحقيق الفعالية، وهو محل دراسة تفصيلية ثم أن باعتبار الدافعية والرغبة في العمل لمواضيع هامة وجب التعرض إليها بصورة أكثر عمقا. وتعتبر هاته الأخيرة وبالإضافة إلى الحوافز في المؤسسة من أهم الدراسات نظرا لأهمية العمال وأثرهم في تحقيق مردودية أفضل وتحقيق الأهداف المرغوبة في المؤسسة لأن حوافز العمل لها دور كبير في المساهمة في التنمية الاقتصادية.

سادسا: تحديد المفاهيم:

1- مفهوم الجامعة:

أ- لغة:

الجامعة من الفعل جمع، يجمع، جمعا، جمع المتفرق أي ضم بعض إلى بعض ويقال قدر جامعة بمعنى عظيمة وجمعتهم جامعة أي أمر جامع والجامعة مجموعة معاهد علمية تسمى كليات تدرس فيها العلوم والفنون والآداب¹.

وكلمة الجامعة University مأخوذة من الكلمة اللاتينية UNIVERSITAS والتي تعني الرابطة التي تضم عملا أو حرفة معينة ليطلق اللفظ فيما بعد على الاتحاد العلمي أو النقابة التي تضم عددا من رجال العلم سواء كانوا أساتذة أو طلابا لتدل على تجمع هؤلاء.

ب- اصطلاحا:

الان تورين: "ينظر إلى الجامعة من خلال وظائف متعددة فيعتبرها مكان لقاء يتحقق فيه الاحتكاك بين عملية تنمية المعرفة وخدمة هدف التعليم والحاجة إلى الخريجين".

هذا التعريف يبرز دور الجامعة في إعداد الخريجين من الأطارات البشرية الذين يناط إليهم مهمة خدمة المجتمع وتنميته وتعرف "الجامعة بأنها مؤسسة للتكوين لا تحدد أهدافها واتجاهاتها من جانب واحد من

1 أنيس إبراهيم وآخرون، المعجم الوسيط، ج9، دار احياء التراث العربي، ط9، بيروت، لبنان، ب ت، ص 135.

داخل جهازها بل تتلقى أهدافها من مجتمعها الذي تقوم على أسسه والذي يعطيها وحدة حياة ومعنى وجودها).¹

ج- المفهوم الإجرائي:

الجامعة هي مؤسسة اجتماعية تعليمية تتكون من مجموعة معاهد وكليات تمارس وظائف متعددة من التدريس وصولاً إلى إعداد الإطارات علمياً وعملياً في مختلف التخصصات وتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة التي تتوافق والشروط التي تتطلبها البيئة المحيطة بها.

2- مفهوم الحافز :

أ- لغة : حوافز، دافع، باعث، أي معنى دفعه من خلفه.²

ب- اصطلاحاً:

يعرفها الباحث علي السلمي بأنها "مجموعة من العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفه"

أما في الفكر الإداري فيقصد بالحوافز: "هي مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية، بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو كبير وأفضل وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم ورغباتهم وبما يحقق أيضاً أهداف المنشأة"³

ج- المفهوم الإجرائي:

الحوافز هي الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد والتي تستخدم لتحريك المزيد من دوافع العمال نحو سلوك معين وأدائه ونشاطه أو نشاطات محددة بالشكل والأسلوب الذي يشبع رغباته أو حاجياته أو توقعاته وهناك من يرى أنها العوائد التي يحصل عليها الفرد في المؤسسة كنتيجة لتمييزه في الأداء عن زملائه .

4- مفهوم الأداء :

أ- لغة : إيصال الشيء إلى المرسل إليه، القضاء، طريقة للتعبير.⁴

ب- اصطلاحاً :

"هو نتيجة النجاح بمعنى قياس الأداء وهو تقدير النتائج المحصلة كما أنه الفعل الذي يعبر عن مجموعة من المراحل أو العمليات التي ليس النتيجة التي تظهر في وقت من الزمن"

1 سلمي عريفة سامي، الجامعة والبحث العلمي، دار الفكر، الأردن، ط1، 2001، ص 30-31.

2 المنجد الأبجدي، دار المشرق، ط1، بيروت، لبنان، 1967، ص 125.

3 حامد الحرفة وآخرون، موسوعة الإدارة الحديثة والحوافز، الجزء الأول، الدار العربية للموسوعات، ط1، بيروت، لبنان، 1980، ص 120.

4 المنجد الأبجدي، دار المشرق، ط1، بيروت، 1967، ص 37.

و يمكن القول من الناحية التفسيرية: يركز الأداء على محورين هما، تحقيق النتيجة الموجبة للنشاط والارتباط الذي يقود إلى النجاح والذي يمتد على طول مراحل التسيير، أما الناحية الاقتصادية فيفرضي الأداء إلى عدة حقائق مثل الفعالية التي ترتبط بالتكاليف والكفاءة التي ترتبط بالأهداف.¹

ج-المفهوم الإجرائي :

أداء الفرد في العمل هو القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون عملها منه، ويمكننا أن نميز ثلاث أبعاد يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها، وهي كمية الجهد المبذول، ونوعية الجهد ونمط الأداء، وهو يمكن أن يكون محسوسا أو مستترا فهناك الأداء المحسوس وهو النشاط البدني والأداء المستتر وهو العقلي مما يقوم به الفرد من اتخاذ القرارات فقياس فعالية الأداء في عمل يغلب عليه الطابع المستتر من خلال مهامه وأنشطته يكون أصعب من قياس فعالية الأداء في عمل يغلب عليه الطابع الظاهر من خلال العمل الجسماني والنشاط البدني . إذن فالأداء هو بذل من طرف العاملين لتحسين إنتاجية المؤسسة .

5- مفهوم الموظف:

أ-المفهوم اللغوي:

نجد إن الوظيفة ما يقدم من رزق أو طعام أو شراب ، والوظيف لكل ذي أربع فوق الرسغ إلى الساق ،والجمع :وظفٌ ووظائف، وقد وظفتُ لها توظيفاً ، ووظفتُ على الصبي كل يوم حفظ آيات من كتاب الله توظيفاً.²

ب-المفهوم الاصطلاحي:

وحدة من وحدات العمل تتكون من عدة أنشطة مجتمعة مع بعضها في المضمون والشكل ويمكن أن يقوم بها موظف واحد أو أكثر.³

ج-المفهوم الإجرائي:

وعليه فإن الموظف هو " الشخص الطبيعي الذي يشغل إحدى الوظائف العامة الخاضعة لنظام الخدمة المدنية أو أحد الأنظمة الوظيفية الخاصة كنظام الوزراء ونظام القضاء ، وغيرها بالشروط والمؤهلات المطلوبة لشغل أي من تلك الوظائف".

1 www.cools4u.shared.com . بلعور سليمان، مصطفى عبد اللطيف، إعادة الهندسة مدخل لأداء متميز للمنظمات

والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر بتاريخ 2009/09/16 تاريخ الاطلاع : 2020/05/15 على الساعة 14:00

² - إسماعيل بن حماد الجوهري : تاج اللغة وصحاح العربية ، ط4، دار العلم للملايين ، بيروت ، 1990، ص 452.

³ البرعي : د. محمد ، والتوجيهي : د. محمد / معجم المصطلحات الإدارية صفحة 185 - فقرة : 442 مكتبة العبيكان - الطبعة الأولى 1414 هـ .

سابعاً: الدراسات السابقة

لدراسات السابقة أهمية بالغة في اطلاع الباحث على بحوث ودراسات يمكنه الاستفادة من منهجيتها ونتائجها وتكون قاعدة تزيد الموضوع دقة ووضوحاً.

1- دراسة عبد الرحمن الوابل (2005) جاءت بعنوان " دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج" بالمملكة العربية السعودية.¹

1.1 الإشكالية: ما دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع أداء ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج؟

1 المنهج: قد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بحيث اشتمل مجتمع الدراسة على جميع ضباط الأمن الذين شاركوا في موسم الحج لعام 2005، والبالغ عددهم 1200 تقريباً، قام الباحث باختيار عينة عشوائية قوامها 25% من مجتمع الدراسة، وبذلك فقد بلغت العينة 300 ضابطاً، واعتمد الباحث في جمع البيانات على الاستمارة.

3.1 نتائج الدراسة: توصل الباحث من خلال دراسته إلى النتائج التالية:

- عدم وجود معايير للحوافز التي يتم إعطاؤها للضباط العاملين في موسم الحج.
- وازدهرت أيضاً أن للحوافز دوراً كبيراً في رفع مستوى الأداء
- كشفت وجود عدة معوقات في نظام الحوافز المتبع أهمها: ضعف وجود نظام مستقل للحوافز، وعدم إعلان نظام الحوافز، وضعف الحوافز المادية.
- التعرف على أهم المعوقات التي تواجه استخدام الحوافز في الأمن العام.
- أثر الاختلاف في الخصائص الشخصية على الاتجاه نحو الحوافز بتطوير الأداء الوظيفي للضباط المشاركين في موسم الحج.

2- دراسة نضرة ميلاط (2005) جاءت بعنوان " الحوافز والرضا الوظيفي" دراسة ميدانية بمركز التوزيع والكهرباء والغاز التابع لمؤسسة سونلغاز، بالجزائر.²

الإشكالية:

- إلى أي مدى يؤثر الأجر في الروح المعنوية لدى العامل؟
- إلى أي مدى يساهم الاحترام والتقدير في تحقيق الشعور بالرضا الوظيفي؟
- هل هناك علاقة بين الظروف الفيزيائية واستقرار العامل؟
- هل هناك علاقة بين المشاركة في علاوات التشجيع (الأرباح) والشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة؟

1 عبد الرحمن الوابل، دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية قسم العلوم الإدارية، الرياض، السعودية، 2005.

2 نضرة ميلاط، الحوافز والرضا الوظيفي، مذكرة لنيل الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2005.

فرضيات الدراسة:

المشاركة في الأرباح تزيد من شعور العمال بالانتماء والولاء للمؤسسة.

يؤثر الأجر على الروح المعنوية.

الاحترام والتقدير يقوي الرضا.

تؤثر الظروف الفيزيائية على استقرار العمال.

المنهج: استخدمت الباحثة طريقة المسح بالعينة لوصف الظاهرة المدروسة، اعتمدت الباحثة على أدوات البحث الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، السجلات والوثائق، أما فيما يتعلق بالعينة فقد اعتمدت الباحثة على العينة العشوائية المنتظمة، حيث قامت بتقسيم المجتمع المدروس إلى 11 طبقة اعتمادا على عدد المصالح الموجودة، وأخيرا قامت بحساب المدى بتقسيم العدد الكلي للعمال أي 171 عاملا على العينة المختارة وهي 34 عامل فكان المدى يساوي 5 تقريبا

نتائج الدراسة: لقد توصلت الباحثة من خلال دراستها إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

- بالرغم من الارتفاع النسبي للأجر الذي يتقاضاه العمال، إلا أنهم يرونه غير كاف ولا يلبي حاجاتهم المختلفة، ولا يكافئ المجهود المبذول من قبلهم، مما أدى إلى انخفاض الروح المعنوية لديهم وجعلهم غير راضين عن عملهم.

- لقد أدى تحقيق المؤسسة لأرباح كبيرة سنويا، مع إعطاء العامل جزء ضئيل جدا منها إلى تنمية الشعور لديه بعدم الاستقرار والولاء للمؤسسة وعدم الشعور بالانتماء إليها.

- لقد اتضح جليا أن عدم مشاركة العمال في اتخاذ قرارات المؤسسة تؤدي إلى زيادة الشعور بعدم الانتماء وعدم الاستقرار بها.

- لقد أدى احترام العامل بالمؤسسة وتقديره والاعتراف بمهاراته وكفاءته في العمل إلى الارتياح وتعزيز رضاه الوظيفي.

وعليه فإنه توجد علاقة تبادلية بين الحوافز والرضا الوظيفي، حيث أن المؤسسة التي توفر الحوافز المادية والمعنوية بشكل ضئيل تؤدي إلى عدم ارتياح العامل وعدم رضاه الوظيفي، في حين أن تواجد مغريات كبيرة وحوافز كبيرة بأنواعها المختلفة يخلق نوع من الالتحام بين العمال والمؤسسة وتجعله لا يفكر في مغادرتها الأمر الذي يؤدي إلى استقراره وشعوره الدائم بالرضا الوظيفي.

3- دراسة معمر داود (2004) بعنوان " تحفيز ومكافأة العامل في النظام الصناعي"، بالجزائر.¹

فرضيات الدراسة: اعتمدت الدراسة على أربع فرضيات كانت كالتالي:

الفرضية الأولى: للحوافز والمكافآت آثار ايجابية وسلبية على العمال في مجال عملهم.

الفرضية الثانية: للمكافآت المختلفة أثر ايجابي في زيادة الإنتاج.

1 معمر داود، تحفيز ومكافأة العامل في النظام الصناعي، رسالة دكتوراه، معهد علم الاجتماع، غنابة، 2004.

الفرضية الثالثة: يلعب التكوين والتدريب والترقية والخدمات دورا هاما في الاستقرار العامل بمكان عمله.

الفرضية الرابعة: لعلاقات العمل الاجتماعية دور في تحديد المكافآت والحوافز التي يحصل عليها العامل.

المنهج: اعتمد الباحث على منهج يجمع بين ثلاثة فروع، أطلق عليه اسم المنهج ما بين الفرعي Interdisciplinaire، بمعنى أن المقاربة كانت اجتماعية، نفسية، اقتصادية، ضمت عينة البحث 120 عاملا موزعة على أربع وحدات لسونغاز، أما طريقة المعاينة فكانت عن طريق العينة الحصصية وذلك بسحب 15 من مجتمع البحث.

نتائج الدراسة : من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- تأكيد العمال الحصول على الحوافز المادية بنسبة 70.83% مقابل الحوافز المعنوية.
- يركز عمال العينة على أن دفع المكافآت يعتمد على أساسين:
- فائض الإنتاج.
- جهود العامل بنسبة 79.16% .
- كما أن العمال يؤيدون نظام المكافآت الفردية والجماعية بنسبة 74.14% مقابل معارضيته بنسبة 25.8%.
- يرى اغلب العمال بأن أجورهم التي يحصلون عليها غير كافية بنسبة 87.49% مقابل 5% فقط لا يرون بأن الأجور الذي يحصلون عليه في المؤسسة كاف.
- أن استفادة العمال من الترقية بلغت نسبة 59.16

- دراسة سعود ضيف الله الدالة (2003) بعنوان " اثر الحوافز على اداء الاطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن بالرياض".¹

الإشكالية

- ما أكثر أنواع الحوافز اهمية من وجهة نظر الاطباء العاملين في مستشفى قوى الامن بالرياض؟
 - ما مدى توفر الحوافز في مستشفى قوى الامن بالرياض؟
 - ما مستوى اداء الاطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الامن بالرياض؟
 - ما اثر الحوافز على الاداء الوظيفي للأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الامن بالرياض؟
 - ما العلاقة بين اتجاهات الاطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الامن بالرياض نحو محاور الدراسة وبين خصائصهم الديموغرافية من حيث الجنس والعمر والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي؟
- المنهج:** في ضوء الأهداف التي سعت الدراسة الى تحقيقها وهي معرفة اثر الحوافز على اداء الاطباء السعوديين في مستشفى قوى الامن بالرياض، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب دراسة

1 سعود ضيف الله الدالة، أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الإدارية قسم العلوم الإدارية، الرياض، السعودية، 2003.

الحالة ومن أجل جمع المعلومات والبيانات المطلوبة من مصادرها المتعلقة بموضوع الدراسة استعمل الباحث أداة الاستمارة، كما قام الباحث بمسح شامل لمجتمع الدراسة والذي يتكون من 137 طبيباً. نتائج الدراسة: توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

- ان الحوافز المادية اكثر اهمية بين الاطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الامن هي الترقيات، والعلاوات الفنية، والحوافز التشجيعية المتعددة، وبديل الانتداب، وبديل ترحيل، واكثر الحوافز المعنوية اهمية بين الاطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الامن هي اهتمام الادارة بتطبيق الجودة الشاملة اولاً، والثناء الشفوي وخطابات الشكر وشهادات التقدير.

هناك اثر لمنح الحوافز للأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الامن بالرياض على ادائهم ويبرز ذلك من خلال ميل مجتمع الدراسة الى الموافقة على العبارات التالية: اتاحة الحرية والاستقلال في مجال العمل، وتلقي الثناء من الرئيس المباشر في العمل عند القيام بعمل جيد، واتاحة الفرصة لإبداء الآراء والمقترحات، واتاحة الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرار.

ان مستوى اداء الاطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الامن بالرياض مرتفع، ويبرز ذلك من خلال اتجاهاتهم الايجابية والمرتفعة والمتقاربة نحو مستوى ادائهم.

هناك اختلافات دالة احصائية لبعض المتغيرات وغير دالة للبعض الاخر بين اتجاهات الاطباء نحو محاور الدراسات بدرجات متفاوتة تعزى الى الجنس والعمر والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي.

تعقيب عن الدراسات السابقة

لقد استعنا بهذه الدراسات في إعداد بحثنا وتهيئته من الناحية المنهجية والاسترشاد بما استخدمته من استمارة، وقد تباينت درجة توظيف هذه الدراسات بحسب طبيعة موضوعنا.

- فقد أفادتنا الدراسة الأولى لعبد الرحمن الوابل في فهم الإطار العام للموضوع ووضع خطة، كما تم توظيفها في معرفة أهم أنواع الحوافز وتأثيرها على الأفراد، كما استعنا بها لوضع تعاريف للحوافز.
- أما الدراسة الثانية لنصرة ميلاط استعنا بها في وضع الخطة واستفدنا منها على مختلف ما قدم فيها حول متغير الحوافز ومختلف النظريات المفسرة له.
- استفدنا من الدراسة الثالثة لمعمر داود كونها جمعت بين الجانبين المادي والمعنوي للحوافز، إضافة إلى كونها مؤسسة عمومية خدماتية، والمؤسسة العمومية بصفة عامة مهما كان القطاع الذي ينتمي إليه لا تختلف كثيراً في نظم الحوافز التي تحددها.
- أما الدراسة الرابعة تم توظيفها في معرفة أهم الحوافز المقدمة في المستشفيات العمومية ومدى تأثيرها على أداء العاملين بها وذلك لتقارب هذه الدراسة مع موضوع بحثنا من حيث محاولتنا معرفة علاقة الحوافز بمستوى الأداء الوظيفي.

الفصل الثاني

الحوافز المعنوية

تمهيد

توجد حقيقة يتفق عليها المدراء والمشرفون وهي أن لكل فرد حوافز تتناسب مع عمله، إلا أن صورة الحوافز تختلف اختلافا كبيرا، كما يختلف قبول الأفراد لها ورضاهم بها، فكثيرا ما يحتاج الفرد إلى أكثر من نوع واحد من الحوافز، وليس هذا بمعنى أن الفرد يجب أن يحظى بجميع أنواع الحوافز في وقت واحد، فقد يكفيه بعضها دون البعض الآخر في زيادة رغبته في أداء العمل، ومن هنا تصبح مسؤولية المدراء والمشرفين في التعرف على حاجات أفرادهم من الحوافز المناسبة وفي وقتها الملائم.

أولاً- ماهية الحوافز المعنوية

تعتبر الحوافز المعنوية أحد الركائز ذات الأهمية القصوى في منظومة الحوافز التي تضعها المؤسسة والتي بدونها لا يمكن أن تكتمل صورة الحوافز التي تشجع على العمل وتزيد من الأداء داخل المؤسسة وذلك لأن الإنسان اجتماعي بطبعه وبطبعه ولا يمكن أن يعيش بعيداً عن احترام وتقدير الآخرين له¹. لذا نجد أن الحوافز المعنوية لم ترقى إلى تعريف واحد صريح، لتعدد المفكرين واختلاف نظرياتهم مما جعلنا نحاول التطرق في هذا الفصل إلى تحديد ماهية الحوافز المعنوية وذكر أهم النظريات وإبراز أنواعها..... الخ

1- تعريف الحوافز المعنوية

-تعريف الحوافز المعنوية لغة:²

الحفز : حنك الشيء من خلفه

قال الأعشى : لها فخدان يحفزان محاله ودأيا كبنيان الصوى

وفي حديث البراق: وفي فخديه جناحات يحفز لهما رجله

محفزة : ههنا مفعلة من الحفز يعني أن الفرس تدفع الحزام بمرفقيها من شدة جريها

عن أبي حنيفة : وقوس حفوز شديدة الحفز والدفع والدفع للسهم.

وحفزه أي دفعه من خلفه .

والليل يحفز النهار حفزا يحثه على الليل ويسوقه .

والحفز الحث والإعجال.

واحتفز في مشيته أي احدث واجتهد.

- تعريف الحوافز المعنوية اصطلاحاً

لا يوجد تعريف واحد دقيق للحوافز المعنوية مما أدى بنا إلى التطرق إلى عدة تعريفات من بينها :

تعرف الحوافز المعنوية بأنها قوة غير مادية تستطيع دفع الفرد إلى البحث عن تلبية حاجاته وهي رغبته التي تساعد على تحديد السلوك الهادف إلى تخفيف حالة من القلق وإيجاد نوع من التوازن النفسي عند الفرد.³

ويعرف الحافز بأنه دافع لحث الفرد على زيادة الأداء والارتقاء بمستواه ويحتاج الفرد إلى عدد من الحوافز تدفعه نحو أداء عمله على أحسن وجه.⁴ وتعني الحوافز ما تستخدمه المنظمة لتشجيع الأفراد

¹ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية. مصر الإسكندرية، الدار الجامعية: 2007 ، ص 348، 349 .

² - المختار الصحاح. معجم عربي - عربي. WWW.BEHETH.INFO، يوم 2019/12/23، سا 10:00 صباحاً

³ - بوفلجة غياث، مبادئ التسيير البشري. الجزائر، وهران، دار الغرب: دون سنة نشر. ص 185.

⁴ محمد عثمان، إسماعيل حميد، إدارة الموارد البشرية. مصر، القاهرة: دار النهضة العربية، 1993، ص 3

على زيادة الأداء للوصول بمعدلاته وأرقامه إلى ما هو مخطط له لدفع عجله الأداء إلى الأمام وتحقيق أهداف المنظمة.¹

وإن الحوافز هي مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل، والتي تعمل على إثارة تلك القوى الحركية في الفرد، والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته.²

كما أن الحوافز هي مجموعة العوامل التي تهيئها المنظمة للأفراد لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أفضل وأكبر، وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم ورغباتهم وبما يحقق أهداف المنظمة.³

2- طبيعة الحوافز المعنوية

تتمثل طبيعة الحوافز في النقاط التالية⁴

- إن القاعدة المراعاة عند وضع نظام للحوافز هي تسليط الضوء على الحوافز التي نجد أنها مناسبة في مكانها وزمانها لذا تعمل المنظمة على ضرب الوتر الحساس.
- إن حاجات الأفراد كثيرة ومتنوعة ولا يكفي الفرد تحقيق حاجاته البيولوجية فحسب.⁵
- بل يبحث عن إشباع حاجاته الاجتماعية والنفسية فيجب أن يتناول نظام الحوافز الجوانب المادية والنفسية.
- يمكن أن يحدث صراع أو تعارض بين حافز وآخر أو بين عدة حوافز بالنسبة للفرد الواحد أو لمجموعة من الأفراد مثال أن يعرض على الفرد حافزان إيجابيان على أن يختار بينهما ويكون اختيار حافز واحد.
- تقاس كل الحوافز بما يمكن أن يسميه رجل الإقتصاد التضائل الحاد العائد الكفاية يعني ذلك أنه على المنظمة أن تضع حدودا لنظام الحوافز لأن الإسراف في استخدامها يكون عائدا سلبيا على المنظمة، وبهذا فهي تمنح لتشجيع الفرد على العمل واحترام وظيفته.⁶
- يختلف تطبيق الحوافز في المنظمة فهناك من يطبق الحوافز المادية أو المعنوية، وهناك من يطبقهما معا، لذلك فإن طبيعة الحوافز علمية بحتة.

ثانيا- أهمية الحوافز المعنوية

إن لنظام الحوافز المعنوية أهمية بالغة في المنظمة ولل فرد ذاته ويمكن تحديدها في النقاط التالية:

¹ صلاح بيومي. حوافز الإنتاج في الصناعة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1982، ص9

² طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، مصر، القاهرة: دار غريب، بدون سنة نشر، ص11

³ نبيل ارسلان، الحوافز في قوانين العاملين بالحكومة والقطاع العام، مصر، القاهرة: دار النهضة العربية، 1999، ص86

⁶ بوفلجة غياث، مرجع سبق ذكره ص196، 195

⁵ زكي محمود هاشم، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط2، الكويت: دار السلاسل، 1979، ص449

¹ محمود منصور فهمي، مجلة دورية يصدرها معهد الإدارة، السعودية، الرياض: جامعة الرياض، 1999، ص56

- إن للحوافز المعنوية أهمية إجتماعية وإقتصادية بحيث تعمل على تهيئة جهود الأفراد لتحقيق أهداف إقتصادية وإجتماعية والتي تتمثل في زيادة الأداء ومن ثم رفع دخل الفرد لتحقيق مستوى المعيشة الكريمة.¹
- تبلغ أهمية الحافز المعنوي في رفع كفاءة الأداء عن طريق تحسين الأداء من أجل الحصول على الجودة التي تمكن المنظمة من المنافسة في السوق مع بقية المنظمات الأخرى.
- يتحقق الرضى لدى الأفراد لما يحصلون عليه من حوافز، وهذا ما يساعد على حل الكثير من المشاكل التي تواجهها المنظمات كانهخفاض قدرات الأداء وارتفاع معدلات التكاليف والنزاعات العمالية وغيرها.
- تحسين الوضع النفسي والاجتماعي للفرد وتحقيق عملية ربط المصالح الذاتية للفرد مع مصالح المنظمة.
- تعمل الحوافز على تحقيق الرضا المهني لدى الأفراد بإشباع حاجاتهم المختلفة، وهو ما يزيد من رفع معنوياتهم ودافعيتهم وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

ثالثاً- أهداف المنظمة في منح الحوافز المعنوية

- 1- زيادة الأداء :يقصد بالزيادة في الأداء رفع كميته وتحسين جودته مما يؤدي إلى ارتفاع المبيعات ومنه زيادة الأرباح.
- 2- تخفيض الفاقد في العمل:يقصد بتخفيض الفاقد في العمل تخفيف التكاليف والتقليص من الفاقد المادي والبشري والمحافظة عليها.
- 3- جذب الأفراد إلى المنظمة: يتم توظيف الأفراد عن طريق تقديم الحوافز المادية والمعنوية لجذب الأفراد الذين يملكون الكفاءات والمهارات ومن جهة أخرى الحفاظ على أفراد المنظمة ومنحهم حوافزاً، وتشجيعهم وتنمي فيهم روح الولاء والانتماء للمنظمة.
- 4- تحسين صورة المنظمة: يتم تحسين صورة المنظمة من خلال الإعلانات والاشهارات الترويجية التي تعهد بها المنظمة إلى وسائل الإعلام بكل أنواعها.²
- 5- إشباع حاجات الأفراد: لا يتم إشباع حاجات الأفراد إلا بمراعاة رغباتهم ودوافعهم بما يتوافق مع حاجاتهم وظروفهم التي تمس الجانب النفسي، والذي يتمثل في الشعور بالتقدير والاحترام وتحقيق المكانة.³

¹ علي السلمي، إدارة الأفراد برفع الكفاءة الإنتاجية، الجزائر، وهران: دار المعارف، 1989، ص221

² صالح بيومي، نفس المرجع. ص ص 5-7.

³ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط5؛ مصر، الإسكندرية: دار الجامعة، 1999، ص237

6- إشعار الأفراد بروح العدالة: يشعر الأفراد بالعدالة بإعطاء كل ذي حق حقه وهذا حسب أداء كل فرد فمن يعمل أكثر يحفز حسب أدائه.

7- تنمية روح التعاون بين الأفراد: تعني تنمية روح التعاون بين الأفراد وتنمية روح الفريق والتضامن ومحاولة خلق علاقات طيبة بين أفراد المنظمة، من خلال دراسة سلوك الأفراد وملاحظته ومنحهم المجال للتعبير عن آرائهم وأفكارهم.¹

رابعا-أسس منح الحوافز المعنوية:

1- الأداء:

إن الأداء هو قيام الفرد بالمهام الموكلة إليه والتي تقتضيها وظيفته في المنظمة لكن المقصد هنا التمييز في الأداء كأساس لمنح الحوافز ويعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو الوفرة في الوقت أو التكاليف، ويعتبر الأداء أهم المعايير التي يعتمد عليها لحساب الحوافز ولكن تواجهنا مشكلة والتي تتعلق بالكمية في الجودة والأداء، وقد يكون أداء الفرد مرتفعاً ولكن مستويات أدائه منخفضة ومعنى هذا أن يكون الأداء مرتفعاً بينما نوعية الأداء رديئة وقد يحصل العكس وبالتالي إذا كانت المنظمات تستخدم الرقابة في الأداء ولا تؤدي إلى تجنب هذه الانحرافات فإننا نجد الكم يغلب على جودة الأداء بمعنى أن تعطى الأولوية للكمية على حساب الجودة.²

2- الجهد:

إن الجهد هو مقدار الطاقة العقلية والعضلية والنفسية التي يبذلها الفرد في وظيفته داخل المنظمة خلال فترة زمنية معينة.

فقد يصعب قياس الأداء لأنه غير ملموس وواضح كما هو الحال في الأداء ووظائف الخدمات، أو لأن الناتج شيء احتمالي الحدوث حيث يستخدم هذا المعيار في تقييم أداء الأشخاص لأنه يعتبر من المحددات التي تمنح على أساس الحوافز، حيث تعد مكافأة الجهد أحد الأساليب التقليدية لتحفيز أدائهم ورفع منتوجهم ويتجلى هذا في المنظمات التي يتسم فيها الأداء بالانخفاض فيحل الجهد المبذول محل الأداء كمعيار للتقييم حينها يصعب قياس الأداء بطريقة موضوعية ودقيقة.³

3- الأقدمية

إن الميزة الكبرى للأقدمية مقارنة بالأسس السابقة هي إمكانية تحديدها وقياسها، فقد تختلف إذا كان أداء فرد ما أفضل من أداء الآخر، لكن لا نختلف على من منهم أفضل في خدمة المنظمة لمدة أطول، ولذلك

¹ محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، لبنان، بيروت: دار الجامعة، 1993، ص367

² أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص237

³ محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص367

تمثل الأقدمية معيارا يسهل القياس، والذي يمكن أن يحل محل الأداء كأساس التقييم لمنحهم الحوافز لكن لا يعني أنها أهم معيار للأداء.

4- المهارات

تعوض المنظمات وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى، أو رخص، أو براءات، أو إجازات، أو دورات تدريبية وإن نصيب هذا المعيار الأخير محدود جدا، ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب حوافز الأفراد.¹

5- صعوبة الوظيفة

يقصد بصعوبة الوظيفة مدى المتاعب والأعباء والأخطار التي تحتويها الوظيفة فكل وظيفة لها أعباء معينة يتم على أساسها تحديد المؤهلات المطلوبة فيها والمكافآت والحوافز التي تمنح للفرد الذي يشغل الوظيفة، حيث تعد درجة تعقد الوظيفة أحد المعايير المستخدمة لمنح الحوافز، فيمكن اعتبار الوظائف التي تتصف بدرجة عالية من التكرار والرتابة والتي يمكن تعلمها بسهولة أقل استحقاقا للحوافز من تلك الوظائف المعقدة في أدائها. وتكون الوظائف صعبة الأداء غير مرغوب فيها نتيجة تعرض شاغلها للضغط العصبي الكبير أو عدم ملائمة الظروف التي تؤدي فيها. لذا يجب أن تحمل معها حوافز مادية ومعنوية مرتفعة لاجتذاب الأفراد إليها وترغيبهم في القيام بها، لوضع توازن في الوظائف.²

6- درجة استقلالية الوظيفة

إن وظائف الإدارة والتسيير تتطلب التزامات وكفاءات خاصة لكونها تتعلق بمصير المنظمة ولأنها مركز لاتخاذ القرارات المهمة والخطيرة، التي تتوقف عليها استمرارية وجود المنظمة فكلما ازدادت صلاحية الفرد بالتصرف المستقل في الوظيفة زادت حاجاته إلى قدرات عالية لاتخاذ القرارات والأحكام الصائبة، يجب أن ترفع الحوافز الممنوحة لهذه الوظيفة حتى يمكن اجتذاب الأفراد المؤهلين لأدائها.³

خامسا- نظريات الحوافز

لقد تطرق العديد من المفكرين إلى تحديد مفهوم للحوافز المعنوية من خلال نظرياتهم فنذكر:

1- نظرية تدرج الحاجات

يرى أبراهام هارولد ماسلو Abraham Harold Maslow أن السلوك يتحرك بسبب وجود حاجات غير مشبعة، وعند إشباع بعضها يندفع الفرد إلى إشباع آخر أعلى منها، إذ أن حاجات الإنسان تحدث في تسلسل معروف ومتوقع وفيما يلي نوضح مستويات الحاجة:

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 238.

² محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 371.

³ محمد سعيد أنور سلطان، نفس المرجع، ص 372.

- الحاجة الفيزيولوجية

إن الحاجات الفيزيولوجية هي الحاجات الأساسية التي تهتم بالمحافظة على الإنسان من أجل بقائه على قيد الحياة مثل الطعام، والجنس، والراحة وإن هذه الحاجات هي الأقوى لدى الإنسان ويسعى لإشباعها أولاً.

- الحاجة إلى الأمن.

إن بمجرد أن يشبع الفرد حاجاته الفيزيولوجية، ينتقل إلى حاجات الأمن، والتي تتمثل في محاولة تأمين حياة الفرد وحمايته من أي خطر أو حوادث تحدث في حياته، وأما في مجال العمل يمكن إشباع حاجات الأمن من خلال أنظمة الوقاية الصحية والأمن، من خلال ظروف عمل آمنة، والزيادة في الأجر بالإضافة إلى أنظمة التأمين والضمان الاجتماعي.¹

- الحاجات الاجتماعية

عندما يتم إشباع الحاجات سالفة الذكر تبرز الحاجات الاجتماعية كحاجات مؤثرة على السلوك الإنساني وتزداد أهميتها كدافع على هذا السلوك، وتتمثل الحاجات الاجتماعية في رغبة الفرد في وجوده بين الآخرين والأصدقاء، ورغبته في علاقات يحيطها الإعزاز والتعزيز والود كما تهتم الحاجات الاجتماعية إلى محاولة كسب المزيد من المكانة الاجتماعية من خلال المركز والنفوذ داخل الجماعة التي ينتمي إليها كما أن زيادة الروح المعنوية الطيبة ولنماء القيادة بالإشراف الحسن كل هذه الأمور تؤثر على إشباع الحاجات الاجتماعية.

- الحاجة إلى التقدير

يتم التركيز على حاجة الفرد إلى إحترام الآخرين له وإحساسه بالثقة في النفس والقوة والمقدرة والكفاءة ويمكن أن تلعب الجوائز والترقيات والألقاب دوراً هاماً في إشباع حاجات التقدير.²

- الحاجة إلى تحقيق الذات

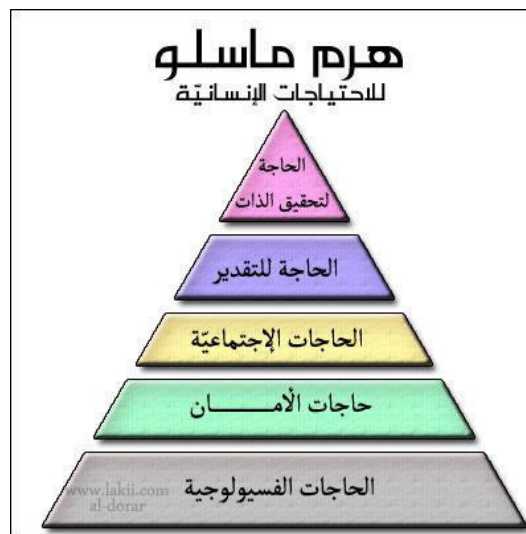
إذا توفرت للفرد فرص لإشباع كل الحاجات فإنه قد لا يكون سعيداً بشكل كامل فقد تظهر عليه حالات توتر نفسي وعدم ارتياح وتراجع إلى عدم قيام الفرد بأداء أعمال تناسب استعداداته وميولاته الشخصية، فإن كان الفرد صاحب موهبة فإنه ينبغي أن يمارسها وتتضمن هذه الحاجات الحاجة إلى تحقيق الفرد لأهدافه.³

¹ عمرو وصفي عقيلي، إدارة أصول وأسس ومفاهيم، الأردن، عمان: دار الزهران، 1997، ص370

² محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، مصر، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2003، ص131

³ صالح عودة سعيد، مرجع سبق ذكره، ص302

الشكل رقم 1: تدرج الحاجات¹



2-نظرية دافع الإنجاز والانتماء والنفوذ

قام ديفيد ماك كليلاند David Maccelland من خلال تجاربه بالتوصل إلى أن هؤلاء الأفراد ذوي ميل ورغبة إلى إتمام العمل بصورة جيدة خلافا للأفراد العاديين. ولقد أطلق على هؤلاء الأفراد "ذوي الانجاز العالي" واستطاع أن يستنبط من هذه الدراسات أن هناك دافع الإنجاز.² كما يرى أن هناك ثلاث حاجات تحدث في إطار متماسك كله بدون تسلسل وهي موجودة فينا بدرجات مختلفة.

- دافع الانجاز

إن الأفراد المهتمين بالانجاز لهم أهداف معتدلة فيها تحدي ويرغبون في السيطرة والعمل وحدهم، وقد دلت الأبحاث التي قام بها صاحب هذه النظرية، أن الأفراد ذوي المستوى العالي من الانجاز يتميزون بخصائص أهمها:

أنهم يرغبون في تحديد أهداف معتدلة بأنفسهم وفيها بعض التحدي، ويرغبون في العمل وحدهم بدلا من العمل الجماعي.

- دافع الإنتماء

إن الأفراد المهتمين بالإنتماء حريصون على العلاقات الحميمة ويؤكد صاحب هذه النظرية على أن الذين لديهم حاجة كبيرة للإنتماء ينالون الرضا والإشباع من خلال تأثير سلوكهم مع الغير.

¹ رواية محمد حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، مصر، الإسكندرية: دار الجامعة، 2002، ص116

² أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، ط3 ؛ مصر، الإسكندرية: الدار الجامعة، 2003، ص145

فالذين يشعرون بالحاجة إلى الانتماء يختارون أصدقاءهم أولاً ومن ثم ينظرون إلى موضوع الكفاءة والمهارة لتحقيق عمل أو مهمة ما، بينما المهتمون بالإنجاز يختارون الأصدقاء ويقيمون العلاقات التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم.¹

- دافع النفوذ

إن النفوذ هو الرغبة في التحكم والتأثير في الآخرين بمعنى رغبة الفرد أن يكون له مقدرة وقوة في السيطرة على ما يحيط به من أحداث وأشياء وأشخاص.²

إن الأشخاص المهتمين بالنفوذ حريصون على التأثير في الآخرين للحصول على المكانة بينهم، وأما الذين يشعرون بالحاجة إلى القوة فإنهم يختارون الذين لديهم حاجة كبيرة للقوة والنفوذ، وينالون الرضا والإشباع من خلال التأثير والنفوذ والسيطرة على الآخرين، فهؤلاء يدفعهم ويحثهم حافز الحصول على مراكز النفوذ والسيطرة والمكانة المرموقة إلى العمل الجاد.³

3- نظرية التوقع

وضع هذه النظرية فيكتور فروم VICTOR VROOM وجوهر هذه النظرية يشير إلى أن الرغبة أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع لأن ذلك العمل أو التصرف ستتبعه نتائج معينة، كما يعتمد على قوة التوقع ورغبة الإنسان في شيء ما وتقديره لاحتمال أن عملاً سيحقق له ما يريده.⁴

- خصائص نظرية التوقع

- يميل الفرد إلى الاختيار بين بدائل عديدة للسلوك، وإن السلوك الذي يختاره هو الذي يعظم به عوائده. إن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي حصيلة الآتي:
- العوائد التي يود الحصول عليها وجاذبيتها.
- شعوره أن الأداء هو وسيلة ذلك.
- توقعه بأن مجهوده ونشاطه يمكن أن يؤدي إلى هذا الأداء.
- تفترض هذه النظرية أن الفرد قبل قيامه بسلوك معين يقوم بالبحث في نفسه وذاته عن العناصر الثلاثة الموجودة في النقطة رقم اثنين.⁵

¹ طارق السويدان، محمد العدلوني، خماسية الولاء، ط1؛ لبنان، بيروت: دار ابن الحرم، 2003، ص37

² محمد صالح الخماوي، السلوك التنظيمي، مصر، الإسكندرية: دار الجامعة، 2000، ص30

³ طارق السويدان، محمد العدلوني، مرجع سبق ذكره، ص99

⁴ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، الأردن، عمان: دار الشروق، 1996، ص57.

⁵ محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص271

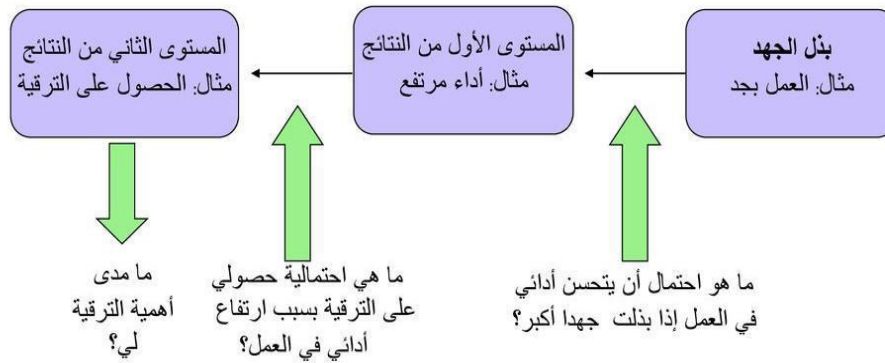
-نموذج التوقع وعناصره

أ- نموذج التوقع

يقوم هذا النموذج على مسلمة هي أن رغبة الفرد في الأداء في أي وقت محدد تعتمد على أهدافه الخاصة وعلى إدراكه لقيمتها النسبية للأداء كوسيلة أو طريقة لتحقيق هذه الأهداف. ويتوقف العمل على تفاعل أربعة عناصر هي:

- جهد الفرد
- إنجاز الفرد
- الحوافز
- تحقيق أهداف الفرد¹

الشكل رقم 02: نموذج التوقع²



قوة الجاذبية بديل سلوكي = التوقع من النوع الأول X التوقع من النوع الثاني منفعة X العوائد

ب- عناصر نموذج التوقع

-التوقع من النوع الأول :

يرجع إلى قناعة الفرد واعتقاده بأن القيام بسلوك معين سيؤدي إلى نتيجة معينة، كالفرد الذي يعتقد بأنه جيد وقادر على الإنجاز إذا حاول ذلك وهذا التوقع يوضح العلاقة بين إتمام الإنجاز والمكافأة التي سيحصل عليها الفرد.

-التوقع من النوع الثاني :

إن هذا التوقع هو حساب النتائج المتوقعة لذلك السلوك، أي ماذا سيحصل بعد إتمام عملية الإنجاز، فالفرد يتساءل إذا ما حقق أداء معيناً فهل سيعطى مكافأة أم لا، وهذا التوقع يوضح العلاقة بين إتمام الإنجاز والمكافأة التي سيحصل عليها الفرد.³

¹ محمد سعيد سلطان، نفس المرجع، ص 275

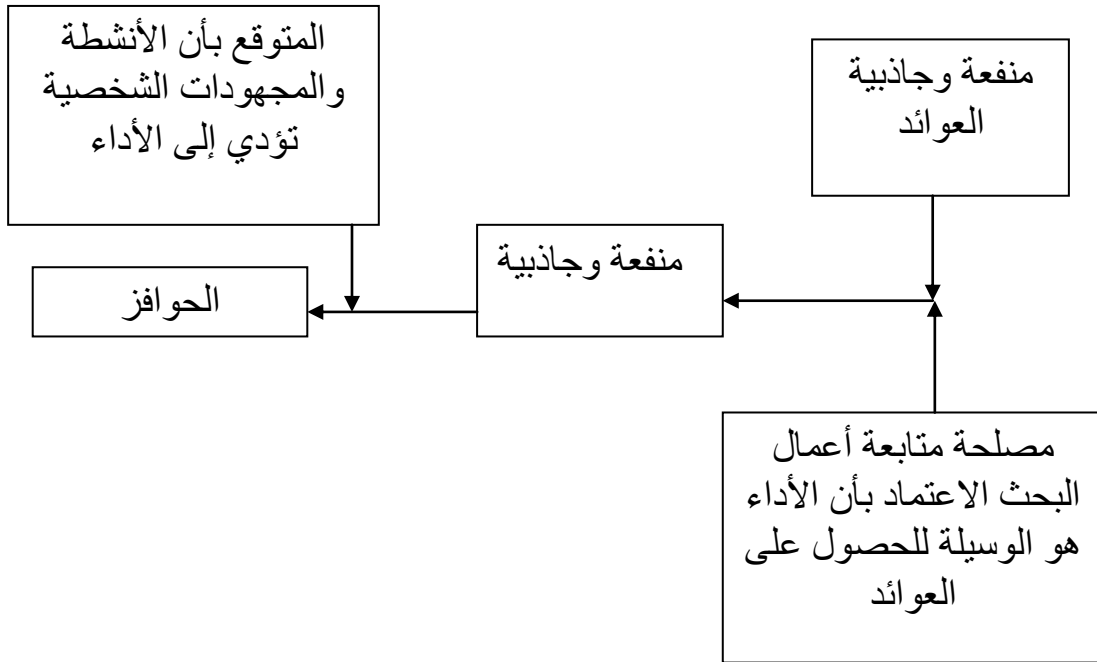
² فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، الأردن، عمان: الصفدي، 1985، ص 196.

³ مصطفى نجيب شاوش، مرجع سبق ذكره، ص 58

-منفعة العوائد:

إن المنفعة هي قيمة العوائد التي يحصل عليها الفرد من أجل اشباع حاجات نشطة وهامة لديه، وتنقسم هذه العوائد إلى عوائد داخلية كالإحساس بالإنجاز، وعوائد خارجية عن العمل.¹

شكل رقم 03: العلاقة بين العناصر الثلاثة²



4- نظرية X و Y

لقد وضع "دوقلاس ماك غريغور" DOUGLAS MAC GREGOR أنماط مثالية حول مفاهيم الإنسان وسلوكه، حيث قسم المدراء هذه النظرية إلى مجموعتين X و Y.

-مجموعة X

يعتبر المدراء في هذه النظرية أن:

- الفرد يميل إلى الكسل ولا يرغب في العمل إلا قليلاً.
- ترهبه من المسؤولية وتخليه عن طموحاته في العمل.
- يفضل أن يقوده الآخرون على أن يقوم بالقيادة.

وعليه يعتقد المدراء أن الفرد بحاجة إلى من يحثه على العمل ويقوم بمراقبته لغرض ضمان تحقيق الأهداف المحددة، وهذا المفهوم لدور الفرد في المنظمة يؤثر على نوع الحوافز التي تستخدمها المنظمة لتحفيز الأفراد ضمن مسؤوليتهم.

¹ عبد الغفار حذفي، إدارة الأفراد، لبنان، بيروت: الدار الجامعية، 1989، ص 225

² محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 274

-مجموعة y

تتظر هذه المجموعة من المدراء إلى الفرد على أنه عاقل وراشد ويحب العمل، ويرغب في الأداء ولديه القدرة على الأداء، وبموجب هذا الفهم فلا داعي لوجود رقابة مكثفة على الفرد، إنما إفساح المجال له للإبداع والتطوير واعتماد مبدأ الأثر الوظيفي والتأكد، فإن هذا الفهم يؤثر على نوعية الحوافز المطبقة في المنظمة.¹

سادسا- أنواع الحوافز المعنوية

1-الحوافز المعنوية الإيجابية

* - الحوافز الإيجابية المعنوية الفردية

- الترقية

يمكن اعتبار الترقية كحافز معنوي لدى الفرد إذا ربطت بالكفاءة والأداء فإذا كان لدى الأفراد رغبة في شغل منصب وظيفي أعلى من منصبهم الحالي، وهذا تحقيقا لحاجة لديهم وهي المكانة الوظيفية، فإن الترقية تعتبر حافزا مشجعا للأفراد على الأداء.²

- المدح والثناء

يؤدي المدح والثناء دورا هاما في تشجيع الفرد من الناحية النفسية وهذا عند قيامه بأعمال صحيحة وسليمة.

- الشهادات والميداليات

تمنح شهادات التقدير والميداليات للأفراد الأكفاء الذين يحققون مستويات أداء جيدة كتقدير لتلك الجهود عن طريق تسجيل أسمائهم على لوحة الشرف التي تعلق في مكان بارز في المنظمة، كما يمكن وضع صورهم الشخصية على هذه اللوحة مع لمحة موجزة عن نشاطهم وما حققوه من إنجازات.³

-الاعتراف والتقدير

إن الإعراف بأهمية الفرد من طرف المنظمة التي يعمل فيها، وأهمية الدور الذي يؤديه والاعتراف بالجهود التي يبذلها والأداء الذي يقدمه، ويعتبر عاملا أساسيا في تحفيزه على زيادة أدائه ورفع مستواه، وعلى خلاف ذلك فإن عدم تقدير الرؤساء للجهود التي يبذلها الأفراد قد يؤدي إلى الإهمال وضعف الأداء.

¹ صالح عودة سعيد، مرجع سبق ذكره، ص305

² عمرو وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص395

³ محمود السيد أمور النيل. علم النفس الصناعي بحوث عربية وعالمية، لبنان، بيروت: دار النهضة العربية، 1985، ص251

- ضمان واستقرار العمل

إن الضمان أو الإستقرار الذي توفره المنظمة للأفراد في العمل، يعتبر حافزاً له تأثير كبير في معنوياتهم، وفي أدائهم لأن العمل المستقر يضمن دخلاً ثابتاً للفرد يعيش به مع أسرته براحة واطمئنان، ويكون في وضع أحسن من حيث قدرته على العمل والعطاء، دون خوف من الغد، وأما إذا كان لا يعلم الفرد بماذا يجيء له الغد فهذا له تأثير سلبي مباشر وواضح في معنوياته.

* - الحوافز الإيجابية المعنوية الجماعية

-الزمالة

إن انتماء الأفراد إلى مجموعات يحقق ذواتهم ويجعلهم يشعرون بالإعتراز والكرامة، كما يؤدي إلى المزيد من التعاون بينهم وتحقيق روح المجموعة وإثبات قدراتهم على التفوق.¹

- إشراك الأفراد في الإدارة

تعتبر من الحوافز المفضلة لدى الأفراد لحثهم على زيادة الأداء وتحقيق نوع من الرضا عن العمل، وهي تهيئ لهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل والظروف التي يؤدون فيها وفي رسم السياسات والبرامج الموضوعية قد تم

وضعها على أساس رغباتهم وحاجاتهم التي نقلت إلى الإدارة العليا عن طريق ممثلهم.²

- عدالة الإشراف ونزاهته

إن من الأمور المساعدة على تحفيز الأفراد اهتمامات المنظمة بشكواهم والثناء عليهم عندما يستحقون الإشادة بانجازاتهم، والتزامهم بميزات العدالة عند اتخاذ الإجراءات لأن كل تعسف أو إهمال أو تهديد سوف يولد الضجر والغليان داخل المنظمة فتتخفف معنوياتهم وتقل إنتاجيتهم.³

2- الحوافز السلبية المعنوية

* - الحوافز السلبية المعنوية الفردية

- التأنيب: وهو إنذار شفهي يوجهه الرئيس المباشر للفرد ذي الأداء السلبي.⁴
- إدراج قرار العقوبة في ملفه الإداري: وهو نادراً ما يطبق هذا كالعقوبة لعدم إحراج الفرد أمام زملائه حتى لا ينقص من معنوياته.
- إدراج اسم الفرد في قائمة المهملين.
- التهديد بالعقوبة التأديبية.

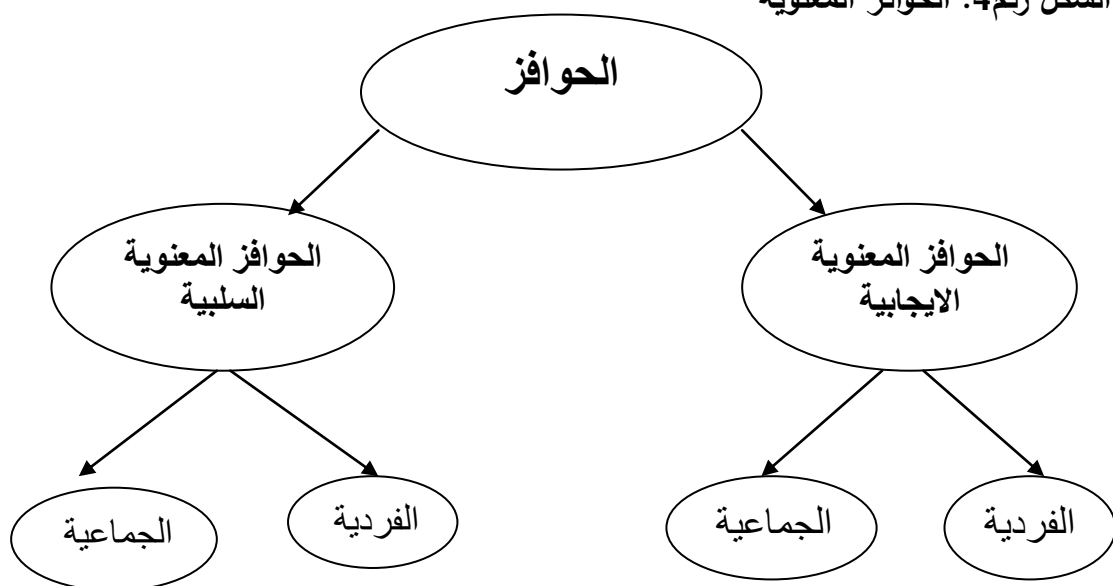
¹ كمال نور الله، إدارة الموارد البشرية، دمشق، سوريا : دار الخلاص، 1992، ص214

² عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، مصر الإسكندرية، الدار الجامعة، 1987، ص466

³ جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، لبنان، بيروت : دار النهضة العربية، 1986، ص396

⁴ محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 477

- تحويله إلى التحقيق.
 - * - الحوافز السلبية المعنوية الجماعية
 - يقصد بها العقوبة على مجموعة من الأفراد الذين يكون أداؤهم سلبيا وتتمثل فيما يلي:
 - التهديد بالعقوبة.
 - توجيه إنذار جماعي.
 - حرمان الجماعة من النشاطات الرياضية والاجتماعية.
 - لفت الانتباه إلى ضرورة أداء الواجبات المفروضة على الأفراد.¹
- الشكل رقم 4: الحوافز المعنوية²



سابعا - نظام الحوافز المعنوية

1- الشروط الخاصة بالمنظمة

* - الجدوى من نظام الحوافز وربط الحوافز بالأداء³

أ- الجدوى من نظام الحوافز

يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة سواء كان ذلك في شكل زيادة إيراداتها أو نواتجها، ويتم التحقق من ذلك بمقارنة وضعية المنظمة قبل وبعد تطبيق النظام حتى ولو كان تخيلا وإلا كانت الحوافز نفقات جارية وليست إنفاقا استثماريا.

¹ إبراهيم الغمري، الإدارة دراسة نظرية وتطبيقية، ط2، مصر، القاهرة: دار الجامعات المصرية، 1982، ص255

² إبراهيم الغمري، مرجع سبق ذكره، ص 256

³ - كمال نور الله، مرجع سبق ذكره. ص 260-263

ب- ربط الحافز بالأداء

يجب أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي إلى الحصول على الحوافز وأن تكون هذه العلاقة واضحة، ومفهومة.

* - العلانية والكفاية والتنوع

أ- العلانية

يجب أن يكون نظام الحوافز، معلناً لكي يزيد من ثقة الأفراد فيه وعدم جموح التوقعات بالنسبة للحوافز.

ب- الكفاية

يجب أن يكون هناك أجر يكفي احتياجات الأفراد، ويمثل نظام الحوافز زيادة في الأجر كما يجب أن يضمن النظام الجديد للحوافز دخلاً لا يقل عما كان يحصل عليه العامل قبل تطبيقه.

ج- التنوع في الحوافز

يجب أن تكون الحوافز مختلفة في نوعها حتى تكون مثيرة ومرضية لكافة حاجات الأفراد فمنها الحوافز المادية والمعنوية كخطابات الشكر والثناء والمكافآت والإعانات.

* - المساندة والضمان

أ- مساندة الإدارة العليا

يجب ضمان تدعيم الإدارة العليا ويكون ذلك في بداية النظام لإعطائه دفعة قوية بتنظيم حفلات وبتنوع الحوافز.

ب- ضمان بداية قوية للنظام

يجب أن تكون بداية قوية للنظام بمساعدة الإدارة ومساندتها ويكون هذا بالاستعانة بشعارات وبرامج دعائية ومنشورات ترويجية للنظام وإيصالات قوية مع أفراد المنظمة.

ج- ضمان نهاية قوية للنظام

يجب أن تكون نهاية قوية للنظام، ويتم ذلك بتنظيم الحفلات الخاصة بتوزيع الجوائز والحوافز المختلفة، ويكون هذا في أوقات مناسبة تحددها المنظمة.¹

2- الشروط الخاصة بالأفراد

* - التفاوت والعدالة¹

أ- التفاوت

يجب التفاوت في منح الحوافز للأفراد ولا يمكن أن يأخذ كل الأفراد نفس القدر أو النوع من الحوافز وإلا فقدت الحوافز قيمتها وأثرها ولضمان استمرار نظام الحوافز وجوده، فعلى المنظمة مراعاة رغبات وحاجات الأفراد وكذلك مقدار الأداء لدى كل فرد.

¹ أحمد ماهر. مرجع سبق ذكره، ص 253-255

ب - العدالة

يجب أن تتناسب حوافز كل فرد مع نتيجة أدائه فهذا يعتبر عدالة في النظام وأي تقصير في هذا المجال يعتبره الأفراد إجحافا ويشعرون بالاستياء أن هناك تمييزا ومحسوبية بينهم ويؤدي هذا إلى فشل النظام ورفضه.

* - الأداء والتحكم

أ- الأداء الكامل والجيد للفرد

يقصد به أن يشمل النظام كل أنواع الإجابة في الأداء من حيث الزيادة في الكمية والجودة وتخفيض التكاليف والتقليل من الحوادث وفتح الأسواق وتمثيل المنظمة وتقديم أفكار جديدة وهذا حسب مهام كل فرد.¹

ب - التحكم في المهارات المتعلقة بالوظيفة

يعني سيطرة الفرد الكاملة على الأعمال الموكلة إليه والظروف المحيطة به حتى يمكن محاسبته على ما يقوم به من أداء وعلى هذا الأساس تحدد له نوع الحوافز التي يستحقها.

* - مشاركة الأفراد في وضع نظام الحوافز

إن مشاركة الأفراد في وضع نظام الحوافز تجعلهم يشعرون بقيمتهم في المنظمة، ودورهم الفعال فيها، كما يزيد اقتناعهم بنظام الحوافز وتحمسهم له، والمحافظة عليه ويعطيهم الفرصة لإبراز أفكارهم ومبادراتهم وتجسيدها على أرض الواقع فيشعرون بانتمائهم إلى المنظمة.²

3- الشروط العلمية للنظام الجيد للحوافز

* - الشروط الشكلية للنظام الجيد للحوافز

أ- البساطة

يجب أن يكون نظام الحوافز مختصرا وواضحا ومفهوما لكل أفراد المنظمة في بنوده وصياغته وحساباته حتى لا يكون التباس وسوء فهم له من طرف الأفراد فلا يؤدي النظام الهدف المرجو منه، فتوضيحه يسهل مهام الأفراد ويسهل على المنظمة الإشراف على تطبيقه.

ب - التحديد

يقصد بالتحديد أن كل أنواع السلوك الذي يتم تحفيزه محددة ومشروعة فيجب أن يكون النظام أكثر وضوحا من خلال الشرح التفصيلي لما هو متوقع من أنواع مختلفة للتصرفات المحفزة.

¹ - نفس المرجع، ص ص، 257-257.

² أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 253، 252.

* - الشروط الموضوعية للنظام الجيد للحوافز¹

أ - إمكانية تحقيقه

يجب أن يكون احتمال التوصل إلى تحقيق السلوكات التي يتم تحفيزها في النظام أمراً وارد الوقوع لأن القدرات التي يمتلكها الفرد محدودة ولا يمكن تحميله أكثر من قدرته.

ب - إمكانية قياسه

إذا لم يمكن ترجمة الأداء والسلوكات المحفزة إلى شكل مادي سيؤدي ذلك إلى فشل النظام لأنه سيكون مضيقاً للمال وعليه يجب أن تكون التصرفات والسلوكات قابلة للقياس بسهولة.

ج - ضرورة استقراره ومرونته

انه يجب عدم تعديل النظام من فترة لأخرى حتى يتفهمه الأفراد، ولكن إذا استدعى الأمر وجب أن يتم تغييره.¹

د - توفير معايير الأداء

تعتبر معايير الأداء من القواعد الهامة لوضع نظام جيد للحوافز، حيث تكون بواسطتها قياس كفاءة كل فرد في ممارسته للمهمة المكلف بها في المنظمة ولا يتم هذا إلا من خلال دراسة تجعل هذه المعايير محددة ويمكن تحقيقها وقابلة للقياس.

هـ - توفير نظام سليم للتخطيط

يحدد خطة فعلية للعمل في كل المجالات داخل المنظمة، كما يحدد خطوات الوصول إلى الهدف المسطر خلال فترة معينة، ويجب أن تكون الخطة متوافقة مع الإمكانيات البشرية والمادية.

ز - تدريب المشرفين

يجب تعليم وتدريب مديري الإدارات والرؤساء والمشرفين والملاحظين لإجراءات النظام للرد على تساؤلات الأفراد عن النظام وكيفية مساندته حتى يستمر.²

¹ - كمال نور الله، مرجع سبق ذكره، ص 254، 255

² أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 254، 255

خلاصة الفصل :

إن الموظف له العديد من المطالب غير المادية وهذه المطالب تختلف من شخص لآخر ولكن يمكن حصر هذه المطالب أو الحاجات في الحاجة إلى الأمن والانتماء والمكانة الاجتماعية والعلاقات الطيبة برؤسائه، وزملائه أيضاً في حاجتهم إلى الاحترام سواء كان هذا الاحترام لنفسه أو احترام الآخرين له وذلك حتى يتكون لديه الإحساس بالثقة والمقدرة والكفاءة وعلى النقيض فإن نقص هذه الحاجات قد يولد فيه ذلك الإحساس بالضعف والعجز والإحباط.

وقد برهنت كثير من الدراسات والتجارب التي أخذها المسؤولين في مواقع العمل والإنتاج المختلفة على أن هناك حوافز غير الحوافز المادية والتي لها تأثير كبير على تحفيز الموظف أو تزيد من ارتباطه بالعمل وهي تتمثل في الحوافز المعنوية كالمدح والتشجيع ووضع أسماء المجددين في لوحات الشرف والشهادات التقديرية..

الفصل الثالث

اداء العاملين

تمهيد:

اهتم الفكر الإداري التنظيمي بموضوع الأداء نظرا لارتباطه بكفاءة وفعالية المنظمات في تحقيق أهدافها والوصول إلى ما تصبو إليه من رؤى وأهداف وقيم جوهرية. ومن هنا زادت الاهتمامات والأولويات الفكرية لإدارة الموارد البشرية وتحسين أداء العاملين لأن نجاح أي منظمة مرتبط بمستوى أداء أفرادها. وحتى تكتمل معرفتنا بمفهوم أداء العاملين والكشف عن موقعه ضمن الأداء التنظيمي لابد من توضيح معنى الأداء كمفهوم عام، ثم كمفهوم اقترن بمجال تسيير المؤسسات يشكل فيه أداء العاملين جزءا من كل متكامل أداء المؤسسة.

أولاً- مفهوم الأداء

انعدم توحيد مختلف وجهات النظر حول مدلول الأداء، مما أدى إلى التباين حول وضع تعريف له، فمصطلح الأداء ليس حديثاً بل توجد عدة دراسات وأبحاث من الناحية النظرية والتطبيقية التي هدفت إلى تحديد مفهومه، إلا أنه لا يوجد اتفاقاً عاماً حول تعريفه، إضافة إلى الاختلاف في المصطلحات المستخدمة للدلالة على الأداء مثلاً كالكفاءة والفعالية¹.

يعد الأداء القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار المنظمات وقبل الإسهاب في وجهات النظر المتعلقة به سنشير إليه كمصطلح فالأداء لغة يقابل اللفظة اللاتينية performe التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها اللفظة الانجليزية performance التي تعني انجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ التنظيم أهدافه.

حيث يرى (M.LEBAS) أن الأداء يرتبط دائماً لمستقبل وأن هذا المصطلح ما هو إلا تعبير عن: القدرة على الذهاب أو التوجه أينما نريد، كما أنه يقترح معنيين للأداء أحدهما ضيق والآخر واسع، فحسب المعنى الضيق فإن الأداء هو الأثر أو النتيجة، في حين أنه حسب المعنى الواسع فإن الأداء هو مجموعة من المراحل المنطقية والأساسية التي ينبغي قطعها من أجل بلوغ نتيجة معينة، إلا أنه يبقى دائماً مفهوماً غامضاً لأنه يحمل في جعبته العديد من المعاني².

فعرفه Akherkhen: أنه انجاز أو تأدية عمل يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة³. كما يعرف الأداء أنه "السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة"⁴. ولتبرير هذا الرأي يرى شوما لبي وآخرون معه أن الإنتاج الإجمالي للمؤسسة ينتج عن التوفيق بين العديد من العوامل كرأس المال، العمل، المعرفة... الخ أما الأداء فينحدر أو ينتج مباشرة عن عنصر العمل، وبالتالي فإن كل عامل سيعطي الأداء الذي يتناسب مع قدراته ومع طبيعة عمله.

إلا أن أداء المورد البشري وإن كان جزءاً لا يتجزأ من أداء المؤسسة ككل فهو في حقيقة الأمر لا يعبر عنه وحده دون إدراج أداء الموارد الأخرى مادامت المؤسسة تحقق أهدافها من خلال تفاعل مختلف مواردها، فهناك من ربط الأداء بمدى بلوغ المؤسسة أهدافها أحياناً وأحياناً أخرى بمدى الاقتصاد في استخدام مواردها المتميزة لندرة النسبية، ومن هذا السياق انطلقت وجهة نظر كل من: Miller & Bramiely إلى الموارد في تعريفهم للأداء حيث اعتبروا أن الأداء محصلة قدرة المنظمة في استغلال

¹ akhemakhem, la dynamique du contrôle de gestion, paris, 2eme éd, p:013

² مراد كواشي، أهمية الحوكمة في تحسين الأداء الشامل لمنظمات الأعمال، مجلة جامعة بل العلوم الصرفة والتطبيقية، العراق، العدد: 1، المجلد: 25، 2017، ص: 179.

³ الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، الجزائر، 2009، ص: 218.

⁴ Chevalier et autres, gestion des ressources humaines, eddeback université québec, p: 333.

مواردها وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها المنشودة، ومدى قدرتها على مواجهة التحديات لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية¹.

وفق المنظمة العالمية للتقييس الإيزو 9000 اصدار 2008 أنه يشمل الكفاءة والفعالية، فهذه الأخيرة هي مدى بلوغ النتائج أما الكفاءة فهي العلاقة بين النتيجة المتحصلة والموارد المستخدمة، أي أن الفعالية مدى تحقيق الأهداف وبالتالي فهي تقاس لعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة، في حين يقصد لكفاءة القدرة على تدنيه مستويات استخدام الموارد دون المساس لأهداف المسطرة التي تقاس لعلاقة بين النتائج والموارد المستخدمة².

وهناك من يعكس المصطلحين - الكفاءة والفعالية - من حيث المدلول، وهناك أيضا من ذهب إلى حصر الأداء في أحد بعديه بجعله مرادفا إما للكفاءة أو الفعالية، فمنهم من يرى أن مفهوم الفعالية يتساوى مع مفهوم الأداء الشامل وعلى هذا الأساس عرف الأداء بأنه يمثل الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها المادية والبشرية في سبيل تحقيق الأهداف المحددة، وعلى خلاف هؤلاء الذين ركزوا على الفعالية فقط، فقد ذهب آخرون إلى التركيز على الكفاءة لوحدها، حيث عرفوا الأداء بأنه: قدرة المؤسسة في الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في السوق وهذا ما يتطلب الكفاءة³.

وفي الواقع الكفاءة والفعالية هما وجهان متلازمان هذا ما رجحه العديد من الباحثين سواء كان ذلك على المستوى الاستراتيجي أو في المستوى التشغيلي، حيث يرى Angelier أنه: يعبر عن قدرة المؤسسة في الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة وهذا ما يتطلب في آن واحد الكفاءة والفعالية ويمكن توضيح الأداء من منظور الكفاءة والفعالية كالتالي هو إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية، لذا فالأداء يقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى، والتي تكون محور للتقييم وكذلك هو المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية⁴.

ثانيا-أنواع الأداء⁵:

بعد أن تطرقنا لتعريف الأداء سنقوم بتصنيفه حسب المعايير التالية:

¹ أمل عبد محمد علي، إدارة المعرفة الشاملة وأثرها في التميز في الأداء (بحث ميداني)، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، جامعة بل، العراق، المجلد: 205، الاصدار 20، 2016، ص.ص: 106-107.

² ولد سيدان، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، إدارة الأعمال، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010/2009، ص: 50.

³ عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، منشورات جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2001، ص: 87.

⁴ سميرة صولح، دور توليد المعرفة في تحسين الأداء البشري، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013/2012، ص.ص: 34-35.

⁵ أحلام محمد شواي، الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، مجلة جامعة بل، العراق، المجلد: 24، الإصدار: 4، ص. 391.

1-حسب معيار الشمولية:

يصنف الأداء حسب هذا المعيار إلى الأداء الكلي والأداء الجزئي.
الأداء الكلي: ويتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في الانجازات التي ساهمت في تحقيقها جميع عناصر المؤسسة أو وظائفها.
الأداء الجزئي: ويتحقق الأداء الجزئي للمؤسسة على مستوى الوظائف والأنظمة الفرعية في المؤسسة.

2-حسب معيار المصدر:¹

ينقسم الأداء وفقا لهذا المعيار إلى نوعين وهما الأداء الداخلي والأداء الخارجي.
الأداء الداخلي: وهو الأداء الناتج عن كل من الموارد البشرية، والمالية والتقنية الضرورية لتسيير نشاط المؤسسة ويشمل الأداء الداخلي ما يلي:
الأداء البشري: وهو أداء الأفراد داخل المؤسسة من خلال صنع القيمة المضافة، وتحقيق الأفضلية استخدام مهاراتهم وخبراتهم.
الأداء التقني: ويتمثل قدرة المؤسسة على استعمال استثمارا م بشكل فعال.
الأداء المالي: ويمكن الأداء المالي في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.
الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن التغيرات الحاصلة في المحيط الخارجي للمؤسسة، وهناك عدة متغيرات تنعكس على أداء المؤسسة.

3-حسب معيار الطبيعة:

تبعاً لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى أداء اقتصادي، اجتماعي، تكنولوجي، وأداء إداري كما يلي:
الأداء الاقتصادي: يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة نتيجة تعظيم نواتجها، ويقاس الأداء الاقتصادي عادة استخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة.
الأداء الاجتماعي: يعد الأداء الاجتماعي لأي مؤسسة أساساً لتحقيق المسؤولية الاجتماعية داخلها، ويصعب قياس الأداء الاجتماعي لمقاييس الكمية المتاحة، ولتحديد مدى مساهمة المؤسسة في الحالات الاجتماعية التي تربط بينها وبين الجهات التي تتأثر بها.
الأداء التكنولوجي: يتمثل الأداء التكنولوجي للمؤسسة في تحديد أهدافها التكنولوجية أثناء عملية التخطيط، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهداف استراتيجية نظراً لأهمية التكنولوجيا.
الأداء الإداري: ويتمثل في الأداء الإداري للخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاءة وفعالية، ولتقييم الأداء الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة لبحوث العمليات.

¹ اسميرة صولح، مرجع سابق ذكره، ص: 38.

4-حسب معيار الوظيفة:¹

يصنف الأداء حسب معيار الوظيفة وفقا لوظائف المؤسسة والمتمثلة في كل من الوظيفة المالية، وظيفة الإنتاج، وظيفة التسويق، وظيفة التموين، وظيفة البحث والتطوير، أداء وظيفة الأفراد...الخ، وسنذكر الأهم:

أداء الوظيفة المالية: يتمثل في مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المالية، كتحقيق التوازن المالي، توفير السيولة لتسديد التزاماتها، وتحقيق المردودية.

أداء الوظيفة الإنتاجية: يتمثل الأداء الإنتاجي للمؤسسة في تحقيق معدلات إنتاج مرتفعة وبجودة عالية مع تدنية التكاليف.

أداء وظيفة البحث والتطوير: يتم دراسة وظيفة البحث والتطوير بناء على مؤشرات عدة منها التنوع وقدرة المؤسسة على إنتاج منتجات جديدة، وكذلك قدراتها على الاختراع والابتكار.

أداء وظيفة الأفراد: يتمثل أداء الفرد في قيامه لأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله وتمكنه من انجازه وأداء مهامه بنجاح².

ثالثا- مفهوم أداء العاملين:

سوف نتطرق هنا إلى تعريف أداء العاملين ومن ثمة إلى عناصره ومحدداته كالآتي:

لقد اختلف الباحثون والكتاب حول إعطاء تعريف موحد لأداء العاملين، وفي ما يلي عرض لأهمها: عرف (Bovelos) أداء العاملين أنه: انعكاس لمدى نجاح العامل أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله أي كانت طبيعة هذا العمل³.

وعرفه العديد من الباحثين أنه: ما يقدمه ويضيفه العاملون من مخرجات عمل، ونوعية علاقاتهم بالآخرين وانضباطهم والتزامهم لأنظمة وتعليمات العمل.

وعرف اندرود (Andrewd) أداء العاملين: بأنه تفاعل لسلوك العامل،⁴ وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات العامل في المنظمة⁵.

¹ عز الدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات)، مذكرة مقدمة لاستكمال الحصول على الماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2008/2007، ص: 26.

² خديجة ذرايت ومعطا مبروكة، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة شركة البناء للجنوب والجنوب الكبير)، مذكرة لنيل شهادة الليسانس لمالية المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية الاقتصاد، جامعة قاصدي مر ح، ورقلة، الجزائر، 2013-2012، ص: 6-7.

³ نجيب سبع، أثر التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين لمؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية مجمع سونلغاز)، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2017/2016، ص: 44.

⁴ فردوس بن عزة، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2016/2015، ص: 10.

⁵ فاروق جهلان، حمامي عبد الحكيم، أثر المطابقة وفق الأيزو 9000 في أداء العاملين (دراسة حالة لمؤسسة ليند غاز)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير، إدارة الأعمال، جامعة ورقلة، الجزائر، 2013/2012، ص: 16-17.

كما عرفت هاينز (Haynes) أداء العاملين: بأنه الناتج الذي يحققه العامل عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة¹.

وأشار (Tomas Gilbert) على أنه لا يجوز الخلط بين السلوك والإنجاز والأداء ذلك أن السلوك وما يقوم بها لأفراد من أعمال في المؤسسة أما الإنجاز هو ما يبقى من أثر أو النتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل في حين أن الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز أي أنه يعبر عن مجموعة الأعمال والنتائج معا².

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أنه وضع محددات أداء العاملين (القدرة والرغبة، الانضباط والسلوك والنتائج).

رابعاً-عناصر أداء العاملين:

يتكون أداء العاملين من ثلاثة عناصر وهي:³

كمية العمل: أي مقدار العمل الذي يستطيع العامل إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الانجاز⁴.

نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة، وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

المثابرة والثقة: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة العامل على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا العامل للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

المعرفة بمتطلبات العمل: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها⁵.

ومن هنا ظهرت عدة اجتهادات من طرف المختصين في علم الإدارة بإعطائه بعض المحددات واختلفت بينهم اختلاف الوجهة المطروحة نذكر منها:

- وحسب نظرية التوقع التي اعتبرت محددات أداء العاملين نتيجة لمحصلة التفاعل بين محددتين رئيسيتين هما: الدافعية الفردية، والقدرة على إنجاز العمل ،ثم أضافوا المحدد الثالث وهو: المناخ أو بيئة العمل والتي تنعكس النتائج فيها.

¹ علي رحمة راشد ،استراتيجيات الصراع التنظيمي وانعكاسا في الأداء الوظيفي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد العراق، العدد:98، المجلد: 23، 2016، ص:208.

²نجيب سبع، مرجع سابق ذكره، ص: 44.

³الأمين بوشليق، دور التكوين في تحسين أداء العاملين (دراسة حالة ENTP) مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في اقتصاد وتسيير بترول، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2014/2015، ص:6.

⁴نجيب سبع، مرجع سابق ذكره، ص:45.

⁵حسين محمد حراشة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2011، ص:93.

وقد تباينت آراء مختلف الباحثين في تحديد طبيعة هذه القوى، وتعددت:¹ حيث وضع كل من بورتر (Porter) وزميله إدوارد لولير (Lawler) سنة 1968م نموذجاً حول محددات أداء العاملين التي تتكون من ثلاث عوامل رئيسية هي: الجهد المبذول، قدرات الفرد وخبراته، إدراك الفرد لدوره الوظيفي.

خامساً- أهمية أداء العاملين:²

يمكن القول إن حياة المنظمة أياً كانت بطبيعة النشاط الذي تمارسه، تتوقف على أداء العاملين فيها، فإذا قاموا عمالهم وأنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطط لهم من قبل الإدارة، فإن هذا سيقود المنظمة نحو تحقيق أهدافها المنشودة، كالبقاء، والنمو، والتوسع، وإذا ما كان الأداء دون المستوى المطلوب، فإنه سيشكل عائقاً كبيراً أما المنظمة في تحقيق أهدافها، بل قد يؤدي أحياً إلى تصفية المنظمة. وبسبب جوهرية الأهداف التي يمكن أن تحققها العملية، فإنها تعطي اهتماماً خاصاً من قبل إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، للوصول من خلالها إلى المزا الهامة والمتمثلة برفع الروح للعاملين، وإشعارهم لعدالة، ودفعهم إلى تحمل المسؤولية، وتوفير الأساس الموضوعي لأنشطة إدارة الموارد البشرية (كالتوظيف والتدريب والمتابعة).

سادساً- تعريف تقييم أداء العاملين:

تعد عملية تقييم أداء العاملين في أي منظمة من الأعمال والنشاطات الرئيسية لمعرفة مستوى أداء العاملين والمنظمة على حد سواء ومحاولة تطوير الأداء وتنميته وصولاً لتحقيق الأهداف المرغوبة، وسوف نتطرق هنا إلى تحديد تعريف مفهوم هذه العملية.

هناك عدة تعاريف لتقييم أداء العاملين، نذكر منها:

هو العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك لاستناد إلى معايير ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم كفاءتهم لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم.³

كما عرفه (Gary Dessler): أنه تقييم للأداء الحالي أو الماضي للعامل لنسبة لمعدلات أدائه.⁴

¹ وسام إبراهيم موسى، أثر ضغوط العمل في أداء العاملين في الشركة العامة لصناعة الزيوت، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد: 21، العدد: 81، 2015، ص: 146.

² فايز عبد الرحمن الفروخ، التعليم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 43-44.

³ لعربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية (دراسة ميدانية في جامعة ورقلة)، مجلة الباحث، ورقلة، الجزائر، العدد: 10، 2012، ص: 323.

⁴ محمد السايح الزغودي، مراجعة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية مؤسسة ALFA PIPE)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ورقلة، الجزائر، 2012/2011، ص: 45.

وعرف كذلك أنه عملية إصدار حكم عن أداء وسلوك العاملين في العمل، ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق لاحتفاظ لعاملين أو ترفيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها، أو تنزيل درجتهم المالية، أو تدريبهم وتنميتهم أو تأديبهم أو فصلهم والاستغناء عنهم¹.

وهو كذلك تقدير كفاءة العاملين في أعمالهم وسلوكهم وأنه نظام رسمي مصمم من طرف إدارة الموارد البشرية في المنظمة من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك العاملين أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها، خلال فترة زمنية محددة ومعروفة، وتقييم الأداء يساعد الإدارة في اتخاذ القرارات بشأن العامل وإرشاده إلى مواضع القوة والضعف²

سابعا- أهمية وأهداف تقييم الأداء العاملين:

1- أهمية تقييم الأداء العاملين: ³

تبدي كل المنظمات تقريبا أهمية قصوى لعملية تقييم أداء العاملين فمن خلالها يمكن للمنظمة ما يلي:

- ساهم تقييم أداء العاملين في توفير الأساس الموضوعي والعادل للكثير من أنشطة الموارد البشرية، كالترقية، والنقل، والتحفيز، وغيرها.
- يعد تقييم أداء العاملين أساسيا وجوهريا لعمليات التطوير الإداري، فمعرفة مستوى أداء العامل تمهد له الطريق ولاتفاق مع رئيسه حولا لخطوات القادمة فيما يتعلق بتطوير أدائه وتحسين إنتاجيته.
- أن تتأكد أن جميع الموظفين قد تمت معاملتهم بعدالة⁴.

2- أهداف تقييم الأداء: ⁵

حيث أن تقييم أداء العاملين يشمل العديد من الأهداف أهمها:

- اختيار الأفراد العاملين المناسبين لأداء الأعمال بما يتناسب مع مؤهلاتهم وتوزيع العمل عليهم حسب قدراتهم ومهاراتهم.
- توفير أسس موضوعية وعلمية لترقية الأفراد كمنح المكافآت، والحوافز لهم بهدف زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.
- الكشف عن الحاجات التدريبية وتحديد أنواع البرامج وتطويرها.

¹فهد من حمد السعدون، دور البرامج التدريبية التخصصية في تحسين أداء العاملين في هيئة التحقيق والادعاء العام بمنطقة الرض، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة ياف العربية للعلوم الأمنية، الرض، السعودية، 2013، ص: 41.

²عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006/2005، ص: 6.

³فهد من حمد السعدون، مرجع سابق، ص: 42.

⁴عمار عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص: 1.

⁵د. حامد عبد الرازق أبو شرح، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010، ص: 22.

-مساعدة المشرفين على ملاحظة المرؤوسين ومراقبة أدائهم بشكل دقيق مما يساعد في تنمية وتطوير أدائهم.

-اكتشاف الأفراد المؤهلين أكثر من غيرهم لإشغال مناصب قيادية.

-رفع معنويات العاملين.

-يعتبر أداة أو وسيلة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين هذا الأداء.

-تؤدي نتائج التقييم إلى إجراءات لتعديل الرواتب والأجور للعاملين.

ثامنا - تحسين أداء العاملين.

يعتبر تحسين الأداء من أهم مخرجات إدارة الأداء، حيث أصبح نجاح المؤسسة مرهون بقدرات عاملها وكفاءاتهم وحسن أدائهم لأعمالهم لذا وفي ظل هذه الظروف الراهنة فإن الحاجة إلى تطوير وتحسين أداء العاملين بصورة مستمرة أصبح حاجة ضرورية، لذلك سنحاول تسليط الضوء على هذه العملية كما يلي:¹ عرف تحسين أداء العاملين بأنه طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، وهي عملية منظمة، تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء.²

-خطوات تحسين أداء العاملين:

الخطوة الأولى: تحليل الأداء ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل.

الوضع المرغوب: ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل اللازمة لتحقيق إستراتيجية وأهداف المؤسسة.

الوضع الحالي (الفعلي): يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا.

الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات: يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي عادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة دف إلى معالجة الأغراض الخارجية فقط لا المسببات.

الحقيقية للمشكلة ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، لذا فإن تحليل المسببات رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء.³

الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة: يمكن اختيار تصميم الطريقة التي يمكنها معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء، ويمكن أن تكون عدة طرق مع ملاحظة أنه لا يمكن تطبيق أكثر من طريقة في الوقت نفسه بل يجب اختيار طريقة واحدة والتركيز عليها مع الأخذ في الحسبان الأولوية والأهمية في اختيار الطريقة المناسبة والحساب الدقيق لتكلفة والمنافع المتوقعة.

¹ أعمار بن عيشي، مرجع سابق ذكره، ص: 20.

² مروان لزمد النصور، دور الثقافة في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني مجلة جامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الأردن، مجلد: 20، العدد: 2، 2012، ص: 192.

³ فاروق جهلان، مرجع سابق ذكره، ص: 27-28.

الخطوة الرابعة: تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة: بعد اختيار الطريقة الملائمة نضعها حيز التنفيذ، نظم نظاما للمتابعة ويتم ضمان مفاهيم التغيير التي نريدها في الأعمال اليومية ونحاول الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة لنسبة إلى تغيير لضمان تحقيق فاعلية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء: يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الأساليب والحلول لها آثار مباشرة في تحسين وتطوير الأداء ويجب أن تكون هناك وسائل تركز على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية راجعة مبكرة لنتيجة هذه الوسائل ولتقييم التأثير الحاصل في محاولة سد الفجوة في الأداء وتجب المقارنة بشكل مستمر لتقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمرغوب، وبهذا يتم الحصول على المعلومات التي يمكن استخدامها والاستفادة في عمليات تقييم جديدة أخرى¹.

¹ فردوس بن عزة، مرجع سابق ذكره، ص: 11.

خلاصة الفصل :

- من خلال هذا الفصل المتعلق بالأداء الوظيفي والذي تناولنا فيه المفهوم و المحددات وأساليب قياسه بشيء من التفصيل والتحليل توصلنا إلى الآتي :
- الأداء الوظيفي هو جهد يبذل لتحويل المدخلات إلى مخرجات ووسيلة لتحقيق الأهداف وتفاعل بجملة من المحددات كالقدرة والجهد والدافعية وبيئة العمل وطبيعتها.
 - للأداء الوظيفي مظاهر وأشكال تحدده كمستوى رضا العامل عن عمله، ومدى تعاون العامل مع الزملاء ومعدل الإنتاج ونسبته فهي كلها بمثابة محدد يعكس مستوى ومعدل الأداء الوظيفي.
 - تبين من خلال مفهومه ومحدداته ومظاهره أن هناك جملة من المؤشرات التي يمكن الإعتماد عليها في قياس الأداء الوظيفي وتقييمه في أي مؤسسة، والتي تشمل الدافعية وما ينبثق منها من إرتياح وحب للإنجاز واحترام العمل باحترام دوام العمل ومدة الإنجاز المطلوبة إضافة إلى إحترام اللوائح والقوانين المنظمة للعمل وبذل الجهد وتوظيف الخبرات والمعارف وغيرها.
 - طرق قياس الأداء الوظيفي هي كذلك متعددة وتختلف من مؤسسة إلى أخرى، فهناك من يختار طريقة أو طريقتين معا أو عدة طرق وتلك بسبب إختلاف حجم المؤسسات ونوع نشاطاتها وعدد الأقسام فيها وعدد عمالها.
 - الأداء الوظيفي شغل بال العديد من المفكرين في الفكر الإداري التنظيمي بإعتباره الوسيلة لتحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج الإيجابية.
 - تبين أن هؤلاء الرواد اهتموا بنتائج العمل ومستوى الفاعلية ونجاح المؤسسات في نشاطاتها، وقاموا بدراسات مختلفة على أسس علمية واقعية واهتموا بالدرجة الأولى بالأداء الوظيفي في طرق تحسينه وتوفير الظروف الملائمة له والقوانين المنظمة له وحددوا مؤشرات الأداء الوظيفي وكيفية قياسه وتحسينه.

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

تمهيد:

تعتبر الدراسة الميدانية من أهم مراحل البحث بحيث يمكن للباحث من خلالها جمع البيانات والمعلومات حول مجال بحثه، ثم يقوم بعد ذلك بتفريغ تلك البيانات والمعلومات وتفسيرها وتحليلها وفقا لأساليب منهجية للحصول على نتائج تكون بمثابة تكملة للجانب النظري.

إن موضوع دراستنا هذه يتمحور حول أثر الحوافز المعنوية على الأداء الوظيفي، وعليه ارتأينا في هذا الفصل التذكير بفرضيات البحث، وتحديد المنهج المتبع، إضافة إلى ذكر خصائص عينة الدراسة ومكان إجرائها والأدوات المستخدمة وخصائصها، كما قمنا بذكر إجراءات تطبيق الدراسة الميدانية والأساليب الإحصائية التي كان من المفترض اعتمادنا عليها في تحليل وتفسير ومناقشة النتائج للتحقق من صدق أو نفي الفرضيات.

أولاً: ميدان البحث:

تمت الدراسة الميدانية المتعلقة بالبحث في أثر الحوافز المعنوية على الأداء الوظيفي لدى عينة من الموظفين والعمال بجامعة عمار تليجي.

1: لمحة تاريخية عن ميدان الدراسة:

أنشأت الجامعة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 260-04 المؤرخ في 13 رجب عام 1425، الموافق لـ 29 أوت 2004 المعدل للمرسوم التنفيذي رقم 270-01 المؤرخ في 30 جمادى الثاني 1428 الموافق لـ 18 سبتمبر 2001، المتضمن إنشاء جامعة عمار تليجي بالأغواط، وتعتبر الجامعة الوحيدة في الولاية، ويعود قرار فتحها بتاريخ 1986، حيث أنشأت المدرسة العليا لأساتذة التعليم التقني بموجب المرسوم رقم 165-86 المؤرخ في 6 أوت 1986 وفي سنة 1997 رقيت إلى مركز جامعي بمقتضى المرسوم رقم 157-97 المؤرخ في 10 ماي 1997. وفق المواد 4-5-6-7-8 من المرسوم التنفيذي 270-01.¹

2-المجال الزمني للدراسة:

كان من المفترض إجراء الدراسة على مستوى المكتبة المركزية لقسم علم الاجتماع والديمقراطية بكلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية حيث تم توزيع الاستمارات على مجموعة من طلبة طور الماستر بقسم علم الاجتماع. في ما بين شهري أبريل وماي من سنة 2020.

3- المجال البشري: لإجراء بحث ميداني حول موضوع اجتماعي يتطلب منا تحديد وحدة معينة، وقد اخترنا مجموعة من عمال جامعة عمار تليجي بالأغواط.

ثانياً: الجانب المنهجي:

-تحديد المنهج و التقنيات المستعملة:

1- المنهج: يمثل المنهج: "الطريقة المنظمة لاكتشاف الحقائق وأثرها، والعلاقات التي تتصل بها وتفسرها، والقوانين التي تحكمها"²

وباعتبار المنهج من الركائز الأساسية التي يعتمد عليها الباحث ويوظفها في دراسته بغية الوصول إلى حقائق علمية لذلك إرتأينا أن نستخدم المنهج الوصفي لموضوع أثر الحوافز المعنوية على الأداء الوظيفي لمجموعة من عمال جامعة عمار تليجي بالأغواط .

¹ - http://www.joradp.dz/JO2000/2001/053/A_Pag.htm. le 29/04/2020 à 12h02.

² - عمار بوحوش ، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية: المؤسسة الوطنية للكتاب، د ط،

الجزائر، 1985، ص19

يعرف **المنهج الوصفي** بأنه: "يقوم على وصف ظاهرة من الظواهر للوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها واستخلاص النتائج لتعميمها، يتم ذلك وفقاً خطة بحثية معينة وذلك من خلال تجميع البيانات وتنظيمها وتحليلها"¹

2- الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية مرحلة أولية تسبق التطبيق الفعلي لأدوات البحث وهي تهدف:

- التحقق من صلاحية الأدوات التي يمكن استخدامها في الدراسة الأساسية من حيث مدى ووضوح عباراتها وسلامة تعليماتها أي صدقها وثباتها.
- الاطلاع على ميدان البحث والتحقق من إمكانية الإجراء التطبيقي من حيث توفر أفراد عينة الدراسة، مع مراعاة الخصائص المطلوبة.
- معرفة الزمن المناسب لتطبيق أدوات الدراسة.

ولتحقيق ذلك اتجهنا منذ شهر أكتوبر 2019 في جمع المعلومات عن البحث واتصالنا بمجموعة من الأساتذة لأخذ بعض التوجيهات ثم توجهنا إلى العمال لأخذ رأيهم حول الموضوع وأثر الحوافز على ادائهم الوظيفي.

3- التقنيات المستعملة : تمثل التقنية وسيلة جمع المعلومات الخاصة بالبحث العلمي حيث تعددت التقنيات حسب الغرض الذي تؤديه كل منها، كما ترتبط التقنية بطبيعة الموضوع المدروس لهذا استخدمنا تقنية الاستمارة.

أ- الملاحظة:

إن الملاحظة هي عبارة عن الجهد الحسي والعقلي المنظم والمنتظم الذي يقوم به الباحث بغية التعرف على بعض المظاهر الخارجية المختارة الصريحة والخفية للظواهر والأحداث والسلوك الحاضر في موقف معين ووقت محدد.

كما يمكن أن تعرف الملاحظة على أنها إحدى أدوات جمع البيانات. وتستخدم في البحوث الميدانية لجمع البيانات التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الدراسة النظرية أو المكتبية ، كما تستخدم في البيانات التي لا يمكن جمعها عن طريق الاستمارة أو المقابلة أو الوثائق والسجلات الإدارية أو الإحصاءات الرسمية والتقارير أو التجريب. ويمكن للباحث تبويب الملاحظة ، وتسجيل ما يلاحظه الباحث من المبحوث سواء كان كلاماً أم سلوكاً. يمكن أن نميز الملاحظة العلمية من الملاحظة العابرة بأنها:

¹ -محمد علي محمد ،مقدمة في البحث الاجتماعي،دار النهضة العربية ،د ط، بيروت ، 1988، ص166

1- هي ملاحظة موجهة يهدف الباحث منها إلى متابعة أحداث معينة أو التركيز على أبعاد محددة دون غيرها.

2-ملاحظة مقننة ، لا تسير بالصدفة وإنما يتبع الباحث فيها إجراءات معينة معتمدة.

3-ملاحظة هادفة ، ترمي إلى تسجيل معلومات بالذات بطريقة منظمة.

4-لا يكتفي الإنسان فيها بالاعتماد على حواسه، وإنما يستعين بأدوات تزيد عن فاعليتها ودقتها¹.

أما نحن فاستعملنا الملاحظة البسيطة وفي بعض الأحيان تكون مع طرح بعض الأسئلة حول موضوع بحثنا، من خلالها تعرفنا على بعض مؤشرات بناء الاستمارة.حيث لاحظنا نقص في أداء العمال بجامعة عمار ثلجي هذا ما أدى بنا إلى التوغل في موضوع بحثنا ومعرفة أهم أسباب نقص الأداء في العمل.

ب-الاستمارة :

هي عموما : "نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف"²

وطريقة تنفيذها تختلف فيمكننا توزيعها بالمقابلة الشخصية أو إرسالها للمبحوثين و كذلك عن طريق البريد...

وفي بحثنا هذا اخترنا أداة الاستمارة و هذا راجع لطبيعة الموضوع فهي الأداة المناسبة التي تخدم بحثنا إذ أننا نطرح مجموعة من الأسئلة ونكتبها في أوراق و نوزعها على العمال حيث قسمنا استمارة بحثنا إلى قسمين القسم الأول يتعلق بالتعريف بالاستمارة وعنوان الدراسة واسم الباحث والمشرف مع التأكيد أن البيانات الواردة في الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا لغرض علمي و بحثي أما القسم الثاني يتمثل في محاور معنونة بفرضيات الدراسة التي تتراوح أسئلتها ما بين مغلقة يجاب عليها المبحوث ب نعم أو لا وأخرى مفتوحة يمكنه أن يجابوب بحرية عن السؤال التي لا تقيدده بإجابة مغلقة و بعد توزيع هذه الاستمارة في عددها تبعا لحجم العينة المنتقاة حسب مجتمع البحث ثم تفرغ في جداول و تحسب إحصائيا و يستخلص منها أهم النقاط.

ثالثا-العينة و طريقة اختيارها :

هي عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع البحث يتم اختيارها بطريقة معينة و إجراء الدراسة عليها و من ثم استخدام تلك النتائج و تعميمها على كل مجتمع الدراسة الأصلي وهي تقنية تسهل

¹ - <http://www.ejtemay.com/showthread.php?t=1148> le 29/04/2020 à 12h38.

² - رشيد زرواتي، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديث ، الجزائر ، 2004، ص104

عملية البحث والدراسة لأن إجراء البحث على كامل المجتمع يكون صعب و يكاد يستحيل،¹ واختيار العينة يقدم نتائج أقرب للواقع وأكثر قابلية للتعميم وأيضا العينة توفر الجهد العضلي وتوفر الوقت والتكلفة المالية خاصة في المجتمعات الكبيرة والمتباعدة جغرافيا، "يستخدم أسلوب البحث بالعينة عندما لا يمكن للباحث القيام بأسلوب المسح الاجتماعي الكامل"² وهي أنواع ولا يمكن تفضيل طريقة على أخرى لأن الباحث يختار التي تخدم بحثه ويجب على الباحث مراعاة الخطوات التالية :

تحديد وحدة العينة والإطار الذي تؤخذ منه و حجمها و طريقة اختيارها ولدينا نوعان، العينة العشوائية الاحتمالية والعينة العشوائية غير احتمالية حيث ينفرع النوع الأول إلى العينة البسيطة والمنتظمة والعنقودية أما الثاني الغير احتمالية إلى عمدية أو قصدية أو الحصصية وعينة كرة الثلج وما يخدم بحثنا هو العينة العشوائية البسيطة وهي التي يتم انتقاء لأفرادها بشكل عشوائي على شكل طبقات غير احتمالية من قبل الباحث نظرا لتوفر بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون غيرهم ولكن تلك الخصائص هي من الأمور الهامة بالنسبة للدراسة وأيضا هي العينة التي يعتقد الباحث أنها ممثلة للمجتمع الأصلي تمثيلا صحيحا.

- **طريقة اختيارها:** تعتبر الخطوة الأساسية في البحث لأنها تمهد للتحقيق الميداني وتسهل تطبيق الدراسة الأمبريقية كما تختلف طريقة اختيار العينة باختلاف البحث و على هذا الأساس فإن موضوعنا استدعى الاعتماد على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 50 موظف وعامل مهني.

أساليب المعالجة الإحصائية: لأجل استخراج النتائج أدخلت إجابات أفراد العينة إلى الحاسوب وعولجت بواسطة الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS المستخدمة في العلوم الاجتماعية، Excel وقد استخدمت مجموعة من العمليات والقوانين الإحصائية مثل النسب المئوية غير ذلك مما يفي بأغراض الإجابة عن سؤال البحث واختبار فرضياته.

رابعا: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية:

من خلال هذا المبحث سنعرف الحصيلة العامة للدراسة ، ثم سنقوم بعرض وتحليل نتائج الاستبيان وفي الأخير سنقوم بدراسة إحصائية لهذه النتائج لمعرفة صحة أو خطأ الفرضيات.

¹ - محمد عبيدات و آخرون ،منهجية البحث العلمي ،دار وائل للنشر ،عمان ،ط2، 1999،ص46

² -رشيد زرواتي ، مرجع سابق،ص181

عرض بيانات المحور الأول-البيانات الشخصية للمبحوثين:

الجدول رقم 01: الجنس لدى المبحوثين:

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	23	46%
أنثى	27	54%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ تقارب عدد العمال من حيث جنس إلا أنه يوجد تفاوت طفيف بينهم حيث قدر عدد الإناث ب 54 موظفة بنسبة 54% بينما قدر عدد الذكور ب 46 عامل وموظف بنسبة 46%.

الجدول رقم 02: المستوى التعليمي لدى المبحوثين:

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ابتدائي	2	4%
متوسط	7	14%
ثانوي	14	28%
جامعي	27	54%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ غلبة العمال ذوي المستوى الجامعي بنسبة 54% تليها فئة ذوي المستوى الثانوي بنسبة 28% وتليها فئة المستوى التعليمي متوسط بنسبة 14% وفي الأخير جاءت 4% لفئة المستوى الابتدائي .

الجدول رقم 03: العلاقة بين تلقي الترقية والمواظبة على أوقات الدوام:

المجموع		لا		نعم		المواظبة الترقية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%30	15	%08	04	%22	11	نعم
%70	35	%60	30	%10	05	لا
%100	50	%68	34	%32	16	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ عدم رضا عمال جامعة عمار ثليجي بالأغواط حيث صرح %68 منهم أنهم لا يواظبون على الدوام في الوقت الرسمي بدون تأخير بينما صرح %32 عن مواظبتهم على العمل في الوقت وبدون تأخير بينما، وانقسم العمال الذي لا يداومون عملهم في الوقت المناسب بين %60 من إجمالي العينة ممن لم يتلقوا فرصة للترقية و%08 من العينة تلقوا فرص الترقية، وبينما كان غيرهم ممن يداومون على الحضور في الوقت %22 منهم حصلوا على فرص الترقية بينما غيرهم بنسبة %10 لم يتحصلوا على فرصة الترقية.

من النتائج السابقة نجد أن الترقية تؤثر على مستوى مواظبة العمال على الحضور إلى العمل في الوقت اللازم بدون تأخير إذ أنها تؤثر على نفسياتهم وتجعلهم يشعرون بالرضا عن العمل والمجهودات التي يبذلونها وبالتالي دائما يسعون إلى عدم التأخر عن دوام العمل بل تجدهم يداومون قبل دخول وقت الدوام أحيانا وذلك من أجل تسريع وتيرة الأشغال والحفاظ على مصالح الجامعة.

الجدول رقم 04: العلاقة بين الاستفادة من الدورات التكوينية والاستعداد لتحمل المسؤولية:

المجموع		لا		نعم		شهادة تقدير
						إنجاز الأعمال حينها
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
24%	12	4%	02	20%	10	دائما
64%	32	20%	10	44%	22	أحيانا
12%	06	12%	06	00%	00	نادرا
100%	50	36%	18	64%	32	المجموع

من خلال الجدول نجد أن إدارة الجامعة كثيرا ما تمنح شهادات التقدير لعمالها إذ أنه يوجد ما نسبته 64% صرحوا بتلقيهم لشهادات التقدير بينما صرح 36% منهم عكس ذلك، من بين من صرحوا بتلقي الشهادات نجد أن أغلبهم أحيانا ينجزون الأعمال في حينها أحيانا بنسبة 44% و 20% من إجمالي العينة دائما ينجزون أعمالهم في حينها و 20% من إجمالي العينة ممن لم يتلقوا الشهادات صرحوا أنهم أحيانا يقومون بإنجاز أعمالهم في وقتها و 12% صرحوا بنادرا، وفي الأخير 4% صرحوا بأنهم دائما ينجزون الأعمال في حينها ممن لم يتلقوا شهادة التقدير.

نلاحظ من خلال النتائج أعلاه نجد أنه يوجد تأثير لتلقي الشهادات التقدير على أداء العمال لمهامهم في حينها، إذ نجد أن جامعة عمار تليجي تسعى دائما لتشجيع عمالها في المناسبات العلمية والدينية والوطنية بتقديم شهادات التقدير لهم وذلك ما أثر إيجابا على أدائهم لأعمالهم وإنجازها في وقتها، وبالرغم من ذلك إلا أننا نجد بعض العمال يصرحون بعكس ذلك لربما أنهم لم يسمح لهم أن يحضوا بفرصة لتلقي شهادات التقدير فيرون أن جهودهم التي يبذلونها لا تسمن ولا تغني فتجدهم لا يتقانون في عملهم ومهامهم.

الجدول رقم 05: علاقة العمال مع رؤسائهم :

العلاقة مع الرئيس	التكرار	النسبة
جيدة	30	60%
متوسطة	10	20%
ضعيفة	10	20%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب العمال لديهم علاقات جيدة مع رؤسائهم حيث صرح 60% من إجمالي العينة أنهم لديهم علاقات جيدة مع رؤسائهم وتلتها 20% لكل من فئة من لديهم علاقات متوسطة وعلاقات ضعيفة مع رؤسائهم بالتساوي.

إن العلاقة مع الرؤساء تعد من أهم مؤشرات الرضا الوظيفي إذ تعتبر هذه العلاقة من أسباب بقاء أو رحيل العامل، وكذلك تفيد في تحسين الأداء إذ أن العامل يشعر بالتقدير من طرف الرؤساء فتصبح علاقته الاجتماعية جيدة معهم ومع زملائه وهذا يحسسه بالاهتمام.

الجدول رقم 06: اهتمام الإدارة بشكاوي العمال :

أخذ الشكاوي	التكرار	النسبة
دائما	25	50%
أحيانا	15	30%
نادرا	10	20%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب العمال بنسبة 50 % صرحوا أن الإدارة تهتم بشكاويهم بعين الاعتبار دائما بينما صرح 30% من إجمالي العينة بأنها أحيانا تأخذ بشكاويهم بعين الاعتبار وفي الأخير 20% من العينة يرون أنها نادرا ما تفعل ذلك.

إن العامل لما يجد اهتمام الإدارة بمشاكله وشكاويه يحس بالتقدير الاجتماعي وينمو حس الولاء الوظيفي لديه فتصبح مشاكل الجامعة من مشاكله ذلك أن الخدمات الاجتماعية التي تقدمها الجامعة كفيلة بأن تمنحه القدر الكافي من الرضا الوظيفي فيرتفع مستوى الإحساس بالمسؤولية لديه فيظهر ذلك على أدائه الوظيفي.

خامسا-نتائج الفرضيات

الفرضية العامة : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة الحوافز التي تقدمها الجامعة و مستوى أداء الموظفين بها.

من خلال نتائج الدراسة التي أكدت على إثبات الفرضية الرئيسية للبحث التي تقول أن للحوافز المادية علاقة بمستوى أداء العاملين داخل الجامعة حيث أن للحوافز المعنوية علاقة بأداء العاملين حيث أنها تحثهم وتزيد من مستوى أدائهم وأن نظام الحوافز المتبع في جامعة الأغواط يشبع إحتياجات العمال وكذا تلعب الترقيات والمكافآت والخدمات الإجتماعية المقدمة دورا هاما في تأثير على أداء العاملين.

الفرضية الجزئية الأولى: للترقيات والمكافآت علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بأداء العاملين داخل جامعة عمار ثليجي بالأغواط

من خلال نتائج الدراسة التي أكدت على إثبات الفرضية الجزئية الأولى حيث أن للمكافآت أهمية وقيمة ولها تأثير نسبي على الأفراد وتحفزهم على أداء عملهم و أن تتوع في نوع المكافآت يزيد أكثر في تحفيز على الأداء لدى العاملين. كما أن الترقية من العوامل المحفزة التي تعمل على تحريك جهود الأفراد وتزيد من نشاطهم وتحقق أداء جيد مما ينعكس إيجابيا على تحقيق أهداف المنظمة.

الفرضية الجزئية الثانية: للخدمات الاجتماعية علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بأداء العاملين داخل المؤسسة.

من خلال نتائج الدراسة التي أكدت على إثبات الفرضية الجزئية الثانية وتتمثل هذه الحوافز في التالي: التأمينات الصحية للعمال وكذلك إعانات في المناسبات وكذا توفير النقل .

الاستنتاج العام :

بالرجوع إلى بيانات ونتائج الفرضيات نجد أن جامعة الأغواط تعتمد على نظام الحوافز المعنوية ويعمل على تحسين أداء العاملين من خلال العمل على توفير الحوافز بمختلف أشكالها التي تدفعهم إلى أداء أعمالهم بالشكل المطلوب كما أنه يراعي تعدد الحوافز المعنوية والترقيات والمكافآت وكذا الخدمات الاجتماعية ويعتمد على أسس لمنح الحوافز ومنها الأداء والأقدمية وتوصلت الدراسة إلى إثبات فرضيات البحث التي تقول أن للحوافز المعنوية علاقة بأداء العاملين حيث وجدنا أن الحوافز المعنوية متوفرة فعلا في الجامعة وأن أفرادها يستجيبون لعدد كبير من المحفزات ولكن تأثيرها عليهم يختلف من نوع لآخر فالترقيات تختلف عن الخدمات الاجتماعية والخدمات الاجتماعية تختلف عن المكافآت....إلخ وبالرجوع للواقع الذي يعيشه العامل الجزائري نجد أنه يتطلع أكثر إلى الجوانب المادية.

خاتمة

من خلال بحثنا المتواضع يمكن القول بأن الحوافز المعنوية هي إحدى مقومات العمل المؤسسي والتي بدورها لا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بتحقيق كامل أهدافها ، فالحوافز هي الطريقة التي من خلالها تعبر المؤسسة للموظف عن مدى تقديرها لأدائه المتميز وعمله المتقن .

وهي من إحدى الطرق التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وذلك بجانب توافر الإمكانيات المعنوية للمؤسسة وخبرة العاملين بالمؤسسة كلا في مجاله .

ولا يمكن للحوافز أن تحقق أهدافها بالمؤسسة إلا من خلال وجود آلية عمل ونظام محدد لإدارتها بالشكل الأمثل مع توافر عنصر في غاية الأهمية ألا وهو المصادقية في تطبيق نظام الحوافز داخل المؤسسة ، وأن يتم تقنين مثل هذه الحوافز ليتم منحها لأصحاب التميز في العمل ، على أن يكون الحافز على قدر العمل ، وأن تكون هذه الحوافز المطبقة لا تساوي بين الذين يعملون والذين لا يعملون وبالتالي تفقد الحوافز قيمتها في استثارة العاملين لبذل الجهد.

ومن خلال تناولنا لهذا الموضوع والتربص الذي تم إجراؤه بجامعة عمار ثلجي الأغواط يمكن أن نذكر أهم النتائج التي خرجنا بها ونوجزها فيما يلي :

- إذا كان الدافع هو الشعور الذي يشعر به الفرد نتيجة حاجة غير مشبعة يريد إشباعها فإن الحافز المعنوي هو ذلك الشيء الذي يقدم لإشباع هذه الحاجة.

- إذا أردت الإدارة أن تحرك العاملين بها إلى بذل مزيد من الجهد للارتقاء بمستوى أدائهم فإنها تستخدم الحوافز التي تشبع حاجاتهم المعنوية حتى تنجح الإدارة في الحصول على السلوك المرغوب فيه من العاملين عليها .

- إرساء القواعد السليمة للحوافز أي اختيار الأسلوب المناسب للحوافز الذي يلبي متطلبات الحاجات غير المشبعة التي تولد الدافع لديهم.

- تقوم الحوافز المعنوية بالتقليل من معدل دوران العمل والغياب بالإضافة إلى جذب اليد العاملة المؤهلة.

- ضرورة ارتباط القرارات الخاصة باستحقاق الحافز بمعيار قياس الأداء .

- تلعب الحوافز المعنوية دورا فعالا في رفع الروح المعنوية لدى العاملين لكن لا بد من توافر

كذلك الحوافز المادية من أجل الوصول للأهداف التي وضع من أجلها نظام الحوافز .

اقتراحات وتوصيات :

بناء على الدراسة التي قمنا بها والنتائج المتحصلة عليها يمكننا الآن تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات للمؤسسات الجزائرية بصفة عامة وهي:

على المؤسسة الجزائرية عموماً أن تطبق نظام التحفيز المعنوي والمادي وبشكل دائم وبصفة جيدة لكي يساهم في رفع مستوى أداء العاملين في المؤسسة.

على المؤسسات الجزائرية تقديم ترقية عادلة وفق أسس علمية مدروسة تساهم في تحفيز العمال.

على المؤسسات الجزائرية بتقديم مكافآت قيمة وعلى أساس الأداء وكذا الأقدمية .

على المؤسسات الجزائرية بتقديم خدمات إجتماعية متنوعة ومتعددة لتحفيز العمال على أداء عملهم.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

اولا-القواميس والمعاجم

- 1-إسماعيل بن حماد الجوهري : تاج اللغة وصحاح العربية، ط4، دار العلم للملايين، بيروت، 1990.
- 2-البرعي محمد، التوجيهي محمد، معجم المصطلحات الإدارية مكتبة العبيكان، الطبعة الأولى.
- 3-أنيس إبراهيم وآخرون، المعجم الوسيط، ج9، دار احياء التراث العربي، ط9، بيروت، لبنان، ب ت.
- 4-حامد الحرفة وآخرون ، موسوعة الإدارة الحديثة والحوافز ،الجزء الأول ،الدار العربية للموسوعات ، ط1، بيروت، لبنان، .، 1980
- 5-المختار الصحاح. معجم عربي - عربي.
- 6-المنجد الأبجدي، دار المشرق، ط1، بيروت، لبنان، 1967.

ثانيا-الكتب

- 7-إبراهيم الغمري، الإدارة دراسة نظرية وتطبيقية، ط2؛ مصر، القاهرة: دار الجامعات المصرية، 1982.
- 8-أحلام محمد شواي ،الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، مجلة جامعة بل، العراق، المجلد:24، الإصدار:4.
- 9-أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية. مصر الإسكندرية، الدار الجامعية: 2007.
- 10-أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط5؛ مصر، الإسكندرية: دار الجامعة، 1999.
- 11-أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، ط3 ؛ مصر، الإسكندرية: الدار الجامعة، 2003.
- 12-أرنولد فان دالين، البحث في التربية وعلم النفس،تر حمد نبيل وآخرون ،مكتبة الأنجلوا، د.ط، القاهرة، 1969.
- 13-بوفلجة غياث، مبادئ التسيير البشري. الجزائر، وهران، دار الغرب: دون سنة نشر.
- 14-جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، لبنان، بيروت : دار النهضة العربية، 1986.
- 15-حسين محمد حراشة ،إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.

- 16-رشيد زرواتي، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004.
- 17-رواية محمد حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، مصر، الإسكندرية: دار الجامعة، 2002.
- 18-زكي محمود هاشم، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط2؛ الكويت: دار السلاسل، 1979.
- 19-سلطي عريفج سامي، الجامعة والبحث العلمي، دار الفكر، الأردن، ط1، 2001.
- 20-صلاح بيومي. حوافز الإنتاج في الصناعة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1982.
- 21-طارق السويدان، محمد العدلوني، خماسية الولاء، ط1؛ لبنان، بيروت: دار ابن الحر، 2003.
- 22-طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، مصر، القاهرة: دار غريب، بدون سنة نشر.
- 23-عبد الغفار حذفي، إدارة الأفراد ، لبنان، بيروت: الدار الجامعية، 1989.
- 24-عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، مصر الإسكندرية، الدار الجامعة، 1987.
- 25-علي السلمي، إدارة الأفراد برفع الكفاءة الإنتاجية، الجزائر، وهران: دار المعارف، 1989.
- 26-عمار بوحوش ، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية: المؤسسة الوطنية للكتاب، د ط، الجزائر، 1985.
- 27-عمار عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 28-عمرو وصفي عقيلي، إدارة أصول وأسس ومفاهيم، الأردن، عمّان: دار الزهران، 1997.
- 29-فايز عبد الرحمن الفروخ، التعليم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

- 30-فرج موسى الریض ،علي مصطفى، مبادئ البحث التربوي، الدار العربية، د.ط ، بيروت، لبنان، د.س.
- 31-فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، الأردن، عمان: الصفدي، 1985.
- 32-كمال نور الله، إدارة الموارد البشرية، دمشق، سوريا : دار الخلاص، 1992.
- 33-محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، لبنان، بيروت: دار الجامعة، 1993.
- 34-محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، مصر، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2003.
- 35-محمد صالح الخماوي، السلوك التنظيمي، مصر، الإسكندرية: دار الجامعة، 2000 .
- 36-محمد عبيدات وآخرون ،منهجية البحث العلمي، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 1999.
- 37-محمد عثمان، إسماعيل حميد، إدارة الموارد البشرية. مصر، القاهرة: دار النهضة العربية، 1993.
- 38-محمد علي محمد ،مقدمة في البحث الاجتماعي،دار النهضة العربية ،د ط، بيروت، 1988.
- 39-محمود السيد أمور النيل. علم النفس الصناعي بحوث عربية وعالمية، لبنان، بيروت: دار النهضة العربية، 1985.
- 40-مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، الأردن، عمان : دار الشروق، 1996.
- 41-معمر داود، تحفيز ومكافأة العامل في النظام الصناعي، رسالة دكتوراه، معهد علم الاجتماع، عناية، 2004.
- 42-نبيل ارسلان، الحوافز في قوانين العاملين بالحكومة والقطاع العام، مصر، القاهرة: دار النهضة العربية، 1999.
- ثالثا-الرسائل والأطروحات**
- 43-الأمين بوشليق، دور التكوين في تحسين أداء العاملين (دراسة حالة ENTP) مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في اقتصاد وتسيير بترولي، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة ورقلة، الجزائر ،2014/2015.

- 44- خديجة دزايت ومعطا مبروكة ،تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة شركة البناء للجنوب والجنوب الكبير)، مذكرة لنيل شهادة الليسانس لمالية المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية الاقتصاد، جامعة قاصدي مراح، ورقلة، الجزائر، 2012-2013.
- 45- در حامد عبد الرازق أبو شرح ،تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010.
- 46- سعود ضيف الله الدالة، أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الإدارية قسم العلوم الإدارية، الرياض، السعودية، 2003.
- 47- سميرة صولح، دور توليد المعرفة في تحسين الأداء البشري، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر ،بسكرة، الجزائر، 2012/2013.
- 48- عبد الرحمن الوابل، دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية قسم العلوم الإدارية، الرياض، السعودية، 2005.
- 49- عز الدين هروم ،واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات)، مذكرة مقدمة لاستكمال الحصول على الماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2007/2008.
- 50- عمار بن عيشي ،دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2005/2006.
- 51- فاروق جهلان، حمامي عبد الحكيم ،أثر المطابقة وفق الأيزو 9000 في أداء العاملين (دراسة حالة لمؤسسة ليند غاز)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير، إدارة الأعمال، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012/2013.

52-فردوس بن عزة، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2016/2015.

53-فهد من حمد السعدون، دور البرامج التدريبية التخصصية في تحسين أداء العاملين في هيئة التحقيق والادعاء العام بمنطقة الرياض، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2013.

54-محمد السايح الزغودي، مراجعة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية مؤسسة ALFA PIPE)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ورقلة، الجزائر، 2012/2011.

55-نجيب سبع، أثر التدريب الالكتروني في تحسين أداء العاملين لمؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية مجمع سونلغاز)، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2017/2016.

56-نضرة ميلاط، الحوافز والرضا الوظيفي، مذكرة لنيل الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2005.

57-ولد سيدان، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، إدارة الأعمال، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010/2009.

رابعا - المجالات والندوات

58-أمل عبد محمد علي، إدارة المعرفة الشاملة وأثرها في التميز في الأداء (بحث ميداني)، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، جامعة بابل، العراق، المجلد:205، الاصدار 20، 2016.

59-الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، الجزائر، 2009.

60 بلعور سليمان، مصطفى عبد اللطيف، إعادة الهندسة مدخل لأداء متميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر بتاريخ 2009/09/16.

- 61- عبد الملّيك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، منشورات جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2001.
- 62- العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية (دراسة ميدانية في جامعة ورقلة)، مجلة الباحث، ورقلة، الجزائر، العدد: 10، 2012.
- 63- علي رحمة راشد، استراتيجيات الصراع التنظيمي وانعكاساتها في الأداء الوظيفي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، العدد: 98، المجلد: 23، 2016.
- 64- محمود منصور فهمي، مجلة دورية يصدرها معهد الإدارة، السعودية، الرياض: جامعة الرياض، 1999 .
- 65- مراد كواشي، أهمية الحوكمة في تحسين الأداء الشامل لمنظمات الأعمال، مجلة جامعة بابل العلوم الصرفة والتطبيقية، العراق، العدد: 1، المجلد: 25، 2017.
- 66- مروان لزمد النسور، دور الثقافة في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني مجلة جامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الأردن، مجلد: 20، العدد: 2، 2012.
- 67- وسام إبراهيم موسى، أثر ضغوط العمل في أداء العاملين في الشركة العامة لصناعة الزيوت، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد: 21، العدد: 81، 2015.
- خامسا-المراجع باللغة الأجنبية.**

68-Akhemakhem, la dynamique du contrôle de gestion, paris, 2eme éd, 2013.

69-Chevalier et autres, gestion des ressources humaines, ed-de back université québec.

70-<http://www.ejtemay.com/showthread.php?t=1148>

71-http://www.joradp.dz/JO2000/2001/053/A_Pag.htm.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي بالأغواط
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم إجتماع والديموغرافيا
تخصص : علم الاجتماع تنظيم وعمل
استمارة عن :

المخاطر المعنوية وأثرها على الأداء الوظيفي عند عمال جامعة عمار ثليجي بالأغواط

ملاحظة:

إن هذه الاستمارة مقدمة لإثراء البحث العلمي والمعلومات المقدمة من طرفكم ستحظى بكامل السرية
فمنرجوا من سيادتكم الإجابة بوضع علامة "x" في المكان المناسب.

من إعداد الطالب:	تحت إشراف:
-زنبط عبد الواحد	-د. زرنوح محمد

السنة الجامعية 2019-2020.

أولاً: البيانات الشخصية

- 1-الجنس : ذكر () أنثى ()
- 2-السن:سنة
- 3-الحالة العائلية : أعزب () متزوج () مطلق () أرمل ()
- 4-المستوى التعليمي : ابتدائي () متوسط () ثانوي () جامعي ()
- 5-التصنيف المهني: إطار () عون تحكم () عون تنفيذ ()

ثانياً: البيانات المتعلقة بتلقي الحوافز المعنوية

- 6-هل أنت راض عن عملك ؟ نعم () لا ()
- 7-كيف هي علاقتك مع رئيسك ؟ جيدة () متوسطة () ضعيفة ()
- 8-هل ترى لها من تأثير على حالتك النفسية ؟ نعم () لا ()
- 9-هل تشعرك بالرضا الوظيفي ؟ نعم () لا ()
- 10-هل تجد لها من تأثير على أدائك الوظيفي ؟ نعم () لا ()
- 11-هل تتلقى من رئيسك المباشر التشكرات و التشجيعات إذا قمت بإتقان عملك ؟
دائماً () أحياناً () نادراً ()
- 12-هل سلمت لك شهادات تقديرية في مسارك المهني؟ نعم () لا ()
- 13-هل استفدت من دورات تكوينية؟ نعم () لا ()
- 14-هل ترقيت في عملك ؟ نعم () لا ()
- 15-هل تسمح لك الإدارة بمشاركتها في اتخاذ القرارات؟ دائماً () أحياناً () نادراً ()

- 16- هل تأخذ الإدارة شكاويك بعين الاعتبار وتعمل على حلها ؟ دائما () أحيانا () نادرا ()
- 17- لو حدث إضراب في شركتكم هل تشارك فيه ؟ نعم () لا ()
- 18- هل ترغب في مغادرة العمل إلى مؤسسة أخرى لو أتيحت لك الفرصة؟ نعم () لا ()

ثالثا-البيانات المتعلقة بالأداء الوظيفي:

- 19- هل تقوم بإنجاز الأعمال الموكلة إليك في حينها دون تأخر؟ دائما () أحيانا () نادرا ()
- 20- هل أنت مستعد لتحمل المسؤولية ؟ دائما () أحيانا () نادرا ()
- 21- هل تواظب على أوقات الدوام الرسمي دون تأخر ؟ نعم () لا ()
- 22- هل يوجد لديك ميولات وقدرات للتكيف مع الظروف الطارئة ؟ نعم () لا ()
- 23- هل تحسن التصرف عندما تواجهك مشكلة أو عائق في العمل؟ نعم () لا ()
- 24- هل تمتلك القدرة والتخطيط لنجاح العمل وإنجازه بشكل جيد ؟ دائما () أحيانا () نادرا ()
- 25- هل تمتلك المهارة في تنفيذ الأوامر والتعليمات بكل دقة ؟ نعم () لا ()
- 26- هل توجيهات رئيسك دائما واضحة ؟ نعم () لا ()
- 27- هل تقدم العون والمساعدة دائما لزملائك لإنجاز العمل ؟ نعم () لا ()
- 28- هل تقوم بتنظيم أعباء عملك يوميا مع التقيد بالقواعد وتنظيمات العمل؟ نعم () لا ()
- 29- هل تسعى إلى عرض آرائك ومقترحاتي ؟ دائما () أحيانا () نادرا ()
- 30- هل تواجه مشكلات تعيق أدائك الوظيفي ؟ دائما () أحيانا () نادرا ()
- 31- هل تجد لمختلف الحوافز المقدمة من تأثير على أدائك الوظيفي ؟ نعم () لا ()