



## Employee motivation and quality of performance in University Libraries

## تحفيز العمال وجودة الأداء في المكتبات الجامعية

Houaria Boudjemai<sup>\*1</sup>

هوارية بوجمعي

Received 16/06/2023

Accepted : 29/06/2023

Published : 30/06/2023

<https://doi.org/10.52919/arebus.v4i01.36>

### ABSTRACT:

This study analyzes the problem of employee motivation and the quality of performance in university libraries. Human resources are an important and effective element in any organization, and they must be motivated, both financially and otherwise, in order to enable good and effective performance that will help the organization achieve its goals.

To answer the research question, we used a descriptive approach in the theoretical part and an analytical approach in the practical part. We distributed a questionnaire to a sample of individuals from the Central Library of the University of Oran 1. The results of the study showed that motivational activity structures the performance of employee. Despite the deficiencies and the lack of a suitable work environment, the workers, with little motivation available, continue to perform the tasks assigned to them. An organization that aims for quality performance must improve the level of motivation.

**Keywords:** Human Resources, Motivation, Performance, Evaluation.

**JEL codes:** J31, M12.

### المخلص:

تناولت هذه الدراسة موضوع تحفيز العمال وجودة الأداء في المكتبات الجامعية، إذ يعتبر المورد البشري عنصر هام وفعال في أي منظمة، لذا وجب الحفاظ عليه والعمل على تحفيزه سواء ماديا أو معنويا، وهذا ما يسمح بأداء جيد وفعال يسمو بالمؤسسة لأعلى المراتب وتحقيق أهدافها.

للإجابة على إشكالية الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري للدراسة، والتحليلي في الجانب التطبيقي من خلال توزيع استبيان على مجموعة من عمال المكتبة المركزية لجامعة وهران 1، ولقد توصلت الدراسة إلى تأكيد تحكم نشاط التحفيز في أداء العمال، بالرغم من النقائص وعدم توفر بيئة العمل المناسبة، إلا أن العمال بالقليل من التحفيز المتوفر يواصلون أداء المهام الموكلة إليهم، والمنظمة التي تسعى لجودة أكبر في الأداء ما عليها سوى الرفع من مستوى التحفيز.

**الكلمات المفتاحية:** الموارد البشرية، التحفيز، الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، الأداء، تقييم الأداء.

### How to cite this article

Boudjema H (2023). Employee motivation and quality of performance in University Libraries, *Advanced Research in Economics and Business Strategy Journal*, 4(01), 43-60, <https://doi.org/10.52919/arebus.v4i01.36>

### الإحالة:

بوجمعي هوارية (2023)، تحفيز العمال وجودة الأداء في المكتبات الجامعية، مجلة بحوث متقدمة في الاقتصاد واستراتيجيات الأعمال، 4(01)، 43-60.

\* Corresponding author

<sup>1</sup> Master's degree, Entrepreneurship, University of Oran2, Algeria, [houariaboudjemai@gmail.com](mailto:houariaboudjemai@gmail.com)

This work is an open access article, licensed under a [CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) 

**1. المقدمة:**

يعتبر عمل الأفراد أحد الإشكاليات المتناولة من إدارة الموارد البشرية خاصة في ظل التغيرات التي يعرفها محيط المؤسسة، والتي تستوجب مواكبتها من أجل الحفاظ على مستوى التنافسية من خلال جودة العمل، إذ لا بد من وجود عوامل وظروف تساعد على انجاز العمل بأفضل الطرق وأمثلها، لذلك يجب القيام بتحفيز العاملين ومنح دفعة قوية لحب العمل وإتقانه، وتسعى المنظمة للدفع بعمالها وموظفيها وتحفيزهم سواء ماديا أو معنويا لتعزيز قدراتهم وجعلهم متقنين وجديين أكثر في أدائهم المهني، ويكون ذو جودة فعالة تمكن من تحقيق الأهداف المسطرة، وفي أقرب الآجال وبأقل التكاليف.

**إشكالية البحث:**

نلاحظ معظم المشاكل والضغوطات التي تتواجد في مكان العمل لعدم راحة العامل وعدم توفر شروط العمل المريح وعدم تحفيزه ودفعه لبذل قصارى جهده لإنجاز مهامه وعمله.

في هذا الإطار فعلى الفاعلين والمدراء والمسؤولين معرفة كيفية التعامل وإدارة مستخدميهم بالشكل الذي يرفع من إنتاجيتهم وتحقيق أهدافهم في العمل المنجز، لربح الوقت وعدم إعادة إنجاز العمل بطريقة أو بأخرى.

من هذا المنطلق، تتمثل إشكالية هذه الدراسة في البحث عن مدى أهمية والدور الذي يلعبه التحفيز في تحسين أداء العاملين؟

**فرضية الدراسة:**

وعلى ضوء هذه الإشكالية يمكن أن يكون وضع الفرضية على الشكل التالي: الكيفية التي يتم تحفيز العاملين بها، وكيفية تأثير نظام الحوافز على درجة أداء العاملين؛ والطريقة المعتمدة من طرف الجامعة وخصوصا المكتبة الجامعية المركزية لنظام الحوافز يساعد للوصول إلى الأداء الفعال.

**منهج الدراسة:**

إن منهج البحث العلمي هو مجموعة من القواعد والأنظمة التي تساعد على تسهيل الدراسة للوصول لحقائق تكون ذات خلفية مبنية على أسس للوصول لمعلومات ذات نتائج معلومة.

في هذه الدراسة سوف نعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، على أساس ملاحظة ظواهر يجب معالجتها والوصول لحلها، لذا يجب جمع معلومات وبيانات من أجل الدراسة للتمكن من تحليلها ووضعها والخروج بنتائج.

**الدراسات السابقة:**

من بين الدراسات السابقة التي اعتمدنا عليها نجد الدراسات التالية:  
 دراسة حول نظام تقييم الأداء الوظيفي ودوره في اتخاذ القرار على مستوى إدارة الموارد البشرية، والتي أشرف عليها كل من الباحثة بوطيبة مختارية وجمال عامر نزهة بجامعة محمد بن أحمد وهران -2- الجزائر، ويدور ملخص هذه الدراسة حول اختبار تأثير تقييم الأداء الوظيفي لإطارات شركة سوناطراك على اتخاذ القرارات على مستوى إدارة الموارد البشرية، وهذا من خلال دراسة استبيان لمعرفة آراء إطارات الشركة حول أهمية عملية التقييم، إذ أن النتائج الميدانية أظهرت تأثيرا سلبيا لعملية التقييم على تحفيز العمال وهذا نتيجة لضعف تأثيرها على اتخاذ القرارات الإدارية بما في ذلك القرارات المتعلقة بمنح علاوة المردودية والترقية إضافة إلى عدم وضوح الأهداف والأغراض المنشودة من هذه العملية .

أما الدراسة الثانية فكانت تدور حول تقويم الأداء بمؤسسات التعليم العالي من منظور إدارة الجودة الشاملة والتي كانت من طرف عالم الحاج آدم عبد الرحيم، أنس بابكر الحسين، عبد العزيز حسن عبد عبد العزيز وهم أساتذة بالسودان والمملكة العربية السعودية، إذ تناولت هذه الدراسة تقويم الأداء بمؤسسات التعليم العالي من منظور إدارة الجودة الشاملة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم إتباع المنهج الوصفي والتحليلي لتحليل البيانات وتوصلوا لعدة نتائج منها : إن قلة تبني فلسفة تقويم الأداء من قبل الجامعات السودانية الحكومية لا تساهم بالمستوى المطلوب في تطوير أداء هيئة التدريس والإداريين نسبة لغياب الخطط الواضحة ونقص العدد الكافي المؤهل من أعضاء هيئة التدريس، وهناك دعم ومساندة من قبل الإدارة العليا للتقويم المستمر مما ساهم في تطوير المناهج الدراسية . وتزودها بالمعارف والمهارات اللازمة في مجال التخصص وأوصى الباحثون بضرورة الاهتمام بفلسفة التقويم المستمر بغرض تطوير أداة أعضاء هيئة التدريس من خلال نشر هذه الثقافة ونوعية العاملين بأهميتها، ووضع خطط واضحة ومحددة لتطبيقها، واستقطاب وتعيين العدد الكافي والمؤهل من أعضاء هيئة التدريس بغرض تحقيق التقويم المستمر للخدمات التعليمية.

**2. دوافع العمل والتحفيز**

الدوافع التي تحرك الفرد في العمل للأداء والإنجاز مثل الحوافز النقدية والمعنوية (بدوي، 1983، ص 273)، وهي القوى الداخلية التي تدفع الإنسان إلى القيام بالحركة، إنها محركات داخلية أو قوى كامنة يحس بها الإنسان وتدفعه إلى أن يسلك باتجاه إشباع حاجاته لتخفيف حالات التوتر المصاحبة للنقص في إشباع تلك الحاجات (أبو شيخة، 2000، ص: 13).

**1-2. أهمية دوافع العمل:**

إن دراسة وتشخيص دوافع العمل ذات أهمية كبيرة لكل من الأفراد العاملين والمنظمة، من أهم الفوائد المترتبة على ذلك ما يلي (نوري، 2014، ص: 283-284):

- أن الدوافع تشكل الأساس أو العامل المؤثر على أداء الأفراد، لذا فإن تشخيص هذه الدوافع يساعد المنظمة على إشباعها بالوسائل التحفيزية المناسبة، سواء منها الحوافز المادية أو المعنوية.
- تؤدي الدوافع الايجابية إلى زيادة التعاون بين الأفراد أنفسهم وبين الأفراد والإدارة.
- تساعد الدوافع الايجابية في تقليل الصراعات بين الأفراد والمجموعات داخل المنظمة.
- تؤدي الدوافع إلى زيادة إبداع الأفراد في العمل، إذ أن استثمار القدرات الكامنة سيزداد بزيادة الدوافع الايجابية.
- يساعد تشخيص الدافع بصفة كبيرة المؤسسة في إعداد وتصميم البرامج التدريبية المؤثرة في الدوافع وتميئتها.

ومن الجدير بالذكر إن دوافع العاملين تتباين بتباين المكونات الشخصية كالمسلمات الذهنية والجسمية والقيم والاتجاهات وتباين المتغيرات البيئية المحيطة بهم. ومن كل ما تقدم نتوصل إلى أن:

الدافعية هي القوة الداخلية التي تدفع الإنسان للقيام بالحركة فهي حركات داخلية أو قوى كامنة يحس بها الإنسان وتدفعه لإشباع حاجاته لتخفيف التوتر الناتج عن النقص في إشباع تلك الحاجات.

**2-2. مفهوم الحوافز:**

الحافز هو مجموعة من الدوافع التي تقود الفرد لعمل شيء معين وتحفز سلوكه الايجابي نحو العمل وإتقانه بسرعة أي أن الحافز الإنساني هو "مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان وتؤثر على سلوكه وتصرفه" (مبروك إبراهيم، 2014، ص: 129).

**أنواع الحوافز:**

**حوافز خارجية:**

وتكون خارج بيئة العمل وتكون مؤثرة على مستوى إنتاجية العامل ومستوى أدائه في المنظمة.

**حوافز داخلية:**

والتي تتعلق بانتماء الموظف للمنظمة في وظيفته وبقائه بها وتكون الإدارة العليا هي المسؤولة عنها لتوفير سبل النجاح والتطور للموظفين، وحسب المؤلف (نجيب شاويش، 2007، ص: 209)، هناك نوعان من الحوافز الايجابية والسلبية.

**أولاً- الحوافز الايجابية:** هناك ثلاثة أنواع رئيسية للحوافز الايجابية:

**أ- الحوافز النقدية:** تعتبر من أهم أنواع الحوافز، خاصة بالنسبة للأفراد على مستوى الإدارة الدنيا في المنشأة لسد حاجاتهم الضرورية والفسولوجية الأساسية والتي لم تشبع بعد بالكامل إذ نجد:

- الأجر: الذي يسمح بالمأكل والملبس والسكن وعلى ما يشتهي الفرد.
- الزيادات السنوية: لا يمكن اعتبارها حافزا إلا إذا ربطت بالإنتاج عكس ما إذا ارتبطت بالأقدمية فإنها تثبط العامل عن الرغبة للعمل.

- **المكافآت:** المكافأة هي مبلغ من المال يعطى للفرد العامل مقابل قيامه بعمل متميز أو تحقيق إنتاج مستوى معين.
- **المشاركة في الأرباح:** وهي عبارة عن نسبة مئوية من الأرباح السنوية تحدد من طرف المنشأة لتوزع فيما بعد على العمال.

### ب- الحوافز المعنوية: (غير النقدية)

هي الحوافز التي لا تعتمد على المال في تحفيز وإثارة العاملين على العمل، بل تعتمد على ما هو معنوي وأساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي ومن أهمها (نجيب شاويش، 2007، ص: 210):

- فرص الترقية.
- تقدير جهود العاملين.
- إشراك العاملين في الإدارة.
- ضمان واستقرار العمل.
- توسيع العمل.
- إغناء أو إثراء العمل.
- تحسين ظروف ومناخ العمل.

### ج- حوافز الخدمات الاجتماعية:

- وتسمى أيضا التعويضات أو الحوافز غير المباشرة وهي حوافز الخدمات الاجتماعية أهمها هي:
- توفير مستلزمات المعيشة كجمعية تعاونية استهلاكية.
  - مساعدة العاملين في إيجاد مسكن ملائم.
  - إنشاء صندوق للادخار يساهم فيه العاملون والمنشأة.
  - تقديم خدمات طبية للعاملين كمركز صحي والتعاقد مع بعض المستشفيات لتقديم الخدمات الصحية.
  - تقديم خدمات ثقافية للعاملين كمكتبة ثقافية وعلمية والمساهمة لجزء من النفقات الدراسية للعاملين الراغبين في التحصيل العلمي.
  - تنظيم الرحلات السياحية للعاملين.
  - توفير النقل.

### ثانيا: الحوافز السلبية

تؤثر في العاملين من خلال مدخل العقاب والردع والتخويف الذي يندرج تحت العمل التأديبي والذي يخص الجزء المادي، كالخصم من الأجر أو الحرمان من الترقية أو العلاوة، أو إدراج اسم العامل المقصر

أو المهمل في قائمة خاصة، وهذا حتى تضمن المؤسسة عدم مخالفة قواعد العمل (نجيب شاويش، 2007، ص: 213).

وهذه العقوبات تنقسم لأربعة أقسام:

- جزاءات معنوية: التأييب، لفت النظر، الإنذار الشفهي وهي كلها شفاهية.
- جزاءات كتابية: إنذار كتابي عن مخالفة يمكن أن يتطور لإنذار فصل وحتى دون مكافأة أو تعويض.
- جزاءات مالية: كإقتطاع جزء من أجرته.
- جزاءات أدبية كتوقيف العامل لمدة زمنية محددة أو نقله لقسم آخر، أو خفض الراتب أو الدرجة أو حرمانه من العلاوة ويصل حتى الفصل من المنشأة.

### 3. مفهوم الأداء:

يعتبر تقويم الأداء مفهوما حديثا، يهدف لرفع مستوى الإنتاجية بالنسبة للفرد من جهة وإنتاجية المنظمة من جهة أخرى، إذ ظهر في بداية القرن العشرين لمجرد ظهور التسيير.

و طبق هذا المفهوم لأول مرة إبان الحرب العالمية الأولى، وفي العشرينات وأوائل الثلاثينات بدأت المنظمات الصناعية بالدول المختلفة في تطبيق هذا المفهوم، إذ أن المملكة المتحدة وضعت نظاما لتقييم الأداء سنة 1922، والولايات المتحدة الأمريكية سنة 1923، ثم فرنسا في سنة 1949.

تقويم الأداء يتضمن ثلاثة عناصر أولها تحديد الأهداف والمستويات التي يجب أن يحققها الأداء وثانيها قياس النتائج الفعلية للأداء وثالثها تحليل النتائج الفعلية ومقارنتها بما كان يجب تحقيقه وتحديد مصادر الفروق.

والبعض يعتبر أن تقويم الأداء هو عملية تقويم الفرد القائم بالعمل وذلك فيما يخص أداءه ومقدرته الوظيفية وغيرها من الصفات اللازمة للقيام بالعمل الناجح، يتمثل تقييم الأداء في مجموعة الإجراءات التنظيمية التي تتطلب تقييما مكتوبا عن العاملين والتي تعد بصفة دورية منتظمة (بويقوب، 2008، ص: 322).

### 3-1. إدارة أداء العاملين:

لتحقيق ميزة تنافسية لدى المنظمات يجب عليها أن تكون لها القدرة على إدارة تصرفات وأداء العاملين لديها وهذا يعتبر أهم تحدي يواجهه المدراء عادة في علاقاتهم مع مرؤوسيه، ويتكون نظام إدارة الأداء من ثلاثة أجزاء: تعريف الأداء، قياس الأداء، والمعلومات المرتدة عن الأداء.

ففي الخطوة الأولى يقوم النظام بتحديد نواحي أو أبعاد الأداء ذات العلاقة بالتنظيم، من خلال التحليل الوظيفي أولا، وثانيا يتم قياس أو التعرف على الأداء وفقا للأبعاد المحددة أولا، من خلال نظام إدارة أداء العاملين.

وفي الأخير أي المرحلة الثالثة يتم تزويد العاملين بالمعلومات المرتردة عن الأداء لتعديل أو تأكيد أدائهم ليتوافق مع الأهداف التنظيمية. وهذه المرحلة تربط بين نتائج تقييم الأداء وأنظمة المكافأة بالمنظمة (المرسي، 2006، ص: 562).

### 3-2. مفهوم تقويم الأداء وأهميته:

لتحديد مفهوم تقويم الأداء لابد من تحديد بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء ومن أهمها (عباس، 2006):  
أ. الكفاءة والفاعلية:

إذ تعتبر الكفاءة أو تشير إلى النسبة بين المدخلات والمخرجات، فكلما كانت المخرجات أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى، أما الفاعلية فتشير إلى الأهداف المتحققة من قبل المنظمة بغض النظر عن التكاليف المترتبة على هذه الأهداف.

ومفهوم تقويم الأداء يتضمن كلا من الكفاءة والفاعلية، إذ أن عملية تقويم الأداء تقوم بتحديد وقياس وإدارة أداء العاملين في المنظمة، وهذا المفهوم يرتكز على ثلاثة مكونات أساسية هي:

- الأداء المؤثر على فاعلية الأداء التنظيمي.
- قياس درجة جودة الأداء الفعلي قياسا بما تم تخطيطه.
- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المعتمدة واتخاذ الإجراءات الضرورية لتحسين وتطوير الأداء.

### ب. اعتبارات هامة في تقييم الأداء :

- يعتبر معيارا يوضح للمؤسسة إذا كان الموظف يقوم بواجباته والمسؤوليات الموكلة إليه على الوجه الأكمل، تحديد نقاط القوة، أم هناك قصور وضعف في الأداء.
- كما يساعد في الترقية في سلم الترقيات في المؤسسة .
- لذا يجب القيام بالتقييم الدوري لمعرفة نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف ومعالجتها .

ويجب اعتماد نموذج تقييم واضح وموضوعي من إعداد الإدارة وبالإستعانة بأشخاص مؤهلين من ذوي الخبرة في المجال، أو اعتماد نموذج / نماذج قياسية ( معيارية ) من إعداد مؤسسات متخصصة، شريطة توافقها مع الظروف الاجتماعية والثقافية والاقتصادية للموظفين ، وفي الدولة والمؤسسة بحيث يستطيع الإداري، أو المسؤول المباشر عن الموظف، الذي يقوم بعملية التقييم من إجراء تقييم موضوعي، يعطي صورة واضحة وحقيقية عن الموظف موضوع التقييم، ولا بد من تسليم الموظف نسخة من التقرير النهائي للتقييم، بعد التوقيع عليه .

وعليه فكيف يتم التحفيز اليوم للعمل ؟ ( Gelinier, 1984, p : 311 )

- النجاح في إطار قانوني وأخلاقيات المؤسسة.
- الأهداف الطموحة، الإدارة الكفاءة، معلومات على الرهانات والمواجهات.
- المعلومة الجيدة وأحسن الوسائل.
- استقلالية، هامش قرار، قدرة.

- محاولة التطور والنجاح والتأقلم والمواجهة.
- الرابط الاجتماعي، العمل في فريق.
- الاتصال والتواصل في العمل.
- الحق في الكلام والحرية الشخصية.
- الحصول أو اكتساب المعرفة وكيفية الحصول عليها.
- تقاسم النجاح ومكافأة ديناميكية.
- شروط العمل وظروف العمل والعمل بالساعات.
- نقص اعتبار العدالة والاحترام للأفراد.
- صرامة وثقل القوانين والهياكل التنظيمية، والقرارات التعسفية.
- التغييرات والتحويلات لعدم توفر المعلومة المسبقة.

ولهذا يجب للاستفادة معرفة أو تحديد العوامل التي تكون الإدارة تتحكم فيها والتي تسمح بوضع مكان لسياسة التطوير وتنشيط الأفراد.

#### 4. الدراسة الميدانية:

#### 4-1. أدوات الدراسة:

لقد قمنا بالدراسة الميدانية على مستوى المكتبة الجامعية المركزية لجامعة وهران -I- بالاعتماد على برنامج spss لتحليل النتائج، باستعمال المنهج الوصفي التحليلي لمناقشة نتائج الدراسة. واعتمدت الدراسة على:

-الملاحظة بالمشاركة: وهي تعتبر وسيلة فعالة في جمع البيانات، وخطوة هامة من خطوات البحث العلمي التي تعتمد على الحضور الفعلي والمباشر في الموقف، حيث يكون الباحث أو المهتم بالمشكل معاينا للأحداث والوقائع، مما يسمح لفهم أعمق ومتوسع للظروف التي تحيط بنا، ويتمكن من وضع حلول وسياسات وإجراءات مستقبلية خاصة بالظاهرة المدروسة.

-الاستبيان: وقد اعتمدنا في هذا الاستبيان على خمسة محاور والتي تم تقسيمها كالآتي:

فالمحور الأول تعلق بالمعلومات الشخصية لأفراد العينة، والمحور الثاني اهتم بالحوافز المادية والمعنوية إلى جانب المحور الثالث والذي كان يدور حول الأداء الوظيفي، كما اهتم المحور الرابع بنظام الحوافز، وفي الأخير نجد المحور الخامس والذي كان يتمحور حول تقييم الأداء.

ولقد تم توزيع 43 استمارة لملئها، وتم استرجاع 39 استمارة ما يترجم بنسبة 90.69%، مع العلم أن الأسئلة كانت في المجموع ثلاثون سؤالاً، والتي تبدأ من المحور الثاني وكان مجموعها 15 سؤالاً، بينما المحور الثالث فقد استحوذ على 8 أسئلة، والمحور الرابع فقد اشتمل على ثلاثة أسئلة وفي الأخير المحور الخامس فقد شمل 4 أسئلة.

## 2-4. نتائج الدراسة:

بعد جمع المعطيات المتعلقة بالاستبيان، توصلنا للنتائج التالية:

## أ. الحوافز المادية والمعنوية:

الجدول 01 - هل الأجر المتقاضى يتناسب مع مجهودك المبذول؟

المتغير	نعم	لا	المجموع
التكرار	19	20	39
النسبة المئوية	48.7	51.3	100.0

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يوضح الجدول بأن نسبة تناسب الأجر مع الجهد المبذول قدرت ب 48.7 بالمائة والتي كانت أقل من نسبة عدم التوافق والتي بلغت نسبة 51.3 بالمائة، إذ نجد بان العمال غير راضين ولو بنسبة قليلة إذ يعتبرون إن الجهد المبذول لا يتوافق مع الأجر الممنوح، كما يوجد من يقوم بعمل أو أعمال خارج اختصاصه.

الجدول 02 - هل الأجر يلبي متطلباتك وأسرتك؟

المتغير	نعم	لا	المجموع
التكرار	9	30	39
النسبة المئوية	23.1	76.9	100.0

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال النتائج يتضح بان العمال يعتبرون بأن الأجر غير كافي ولا يلبي متطلباتهم وأسرتهم وهذا ممكن نظرا لغلاء المعيشة وارتفاع مستوى الأسعار، رغم الزيادات المترتبة عن رفع الأجور.

الجدول رقم 03 - هل هناك تحفيز لتحسين الأداء؟

المتغير	نعم	لا	المجموع
التكرار	12	27	39
النسبة المئوية	30.8	69.2	100.0

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال الجدول نلاحظ بأن نسبة 69.2 تشير إلى عدم وجود تحفيز لتحسين الأداء عكس الفئة التي تصرح بأن هناك تحفيز إذ تبلغ نسبتها 30.8 بالمائة، إذ يمكن أن نستخلص بأن الشريحة الأكبر ليس لديها تحفيز ولا ترغيب في بيئة العمل وهذا سوف يؤثر على العمل بصفة عامة وعلى المردودية بصفة خاصة.

**الجدول رقم: 04 - هل الخدمات الاجتماعية المقدمة لها دور هام وفعال؟**

المتغير	نعم	لا	أحيانا	المجموع
التكرار	10	15	14	39
النسبة المئوية	25.6	38.5	35.9	100.0

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال الجدول يتضح بأن نسبة 38.5 من العمال يعتبرون بان الخدمات الاجتماعية ليس لها دور فعال عكس البعض والذين يعتبرون دورها فعال بنسبة 25.6 بالمائة، بينما الفئة المتبقية تعتبرها أحيانا ذات دور فعال، وهذا يعتبر كعنصر إما محفز أو مثبط لدور العامل في مكان عمله.

**الجدول رقم: 05 - هل تتم الترقية باستمرار؟**

المتغير	نعم	لا	أحيانا	المجموع
التكرار	9	20	10	39
النسبة المئوية	23.1	51.3	25.6	100.0

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يظهر لنا من الجدول بأن الأغلب وبنسبة 51.3 بالمائة يعني أكثر من النصف أجمعوا بأنه لا توجد ترقية باستمرار فيما أجاب بنعم مناسبه 23.1 بالمائة، بينما ما تبقى من العمال أجاب بوجود الترقية أحيانا، وهذا الجو السائد يعكس عدم رضا العمال لأنه الترقية تعتبر أسلوب أو محفز لجودة الأداء.

**الجدول رقم: 06 - هل كل الظروف في العمل متاحة ومتوفرة لتحفيزك؟**

المتغير	نعم	لا	أحيانا	المجموع
التكرار	8	21	10	39
النسبة المئوية	20.5	53.8	25.6	100.0

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

نلاحظ من خلال النتائج بأن أغلب العمال أجمعوا على عدم ملائمة وعدم توفر الظروف لتحفيزهم في العمل وهذا ما يمثل بنسبة 53.8 بالمائة بينما نجد ما نسبته 25.6 بالمائة اعتبروا أحيانا تكون الظروف متاحة بينما من اعتبر بأن الجو ملائم ومحفز قدر بنسبة 20.5 بالمائة، فممكن القول بأن على الأغلب عدم توفر تحفيز.

## ب. الأداء الوظيفي:

## الجدول رقم: 07 - هل تقوم بمهامك على أحسن وجه؟

المتغير	نعم	لا	أحيانا	المجموع
التكرار	33	1	5	39
النسبة المئوية	84.6	2.6	12.8	100.0

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن جل العمال تقريبا متفانين في عملهم، وهذا ما تؤكدته النسبة 84.6 بالمائة، مع وجود نسبة 12.8 بالمائة يكونون أحيانا قائلين بمهامهم على أحسن وجه.

## الجدول رقم: 08 - هل تجد صعوبة في أداء مهامك؟

المتغير	نعم	لا	أحيانا	المجموع
التكرار	7	19	13	39
النسبة المئوية	17.9	48.7	33.3	100.0

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول أن نسبة الأشخاص الذين يجدون صعوبة في أداء مهامهم تقدر ب 17.9 بالمائة فيما تقدر نسبة العمال الذين لا يجدون أي صعوبة بنسبة 48.7 بالمائة، بينما من هم أحيانا تصادفهم أو تقابلهم صعوبة في أداء مهامهم يمثلون بنسبة 33.3 بالمائة.

## الجدول رقم: 09 - هل كل الظروف متوفرة للأداء الأفضل؟

المتغير	نعم	لا	أحيانا	المجموع
التكرار	9	15	15	39
النسبة المئوية	23.1	38.5	38.5	100.0

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

نلاحظ من الجدول بأن نسبة من يعتبرون عدم توفر الظروف للأداء الأفضل وأحيانا نفس النسبة والتي قدرت ب 38.5 بالمائة بينما من يعتبرون توفر الظروف للأفضل بلغت نسبتهم 23.1 بالمائة. وعلى هذا يمكن الاعتبار عموما بعدم توفر الظروف للأداء الأفضل.

## الجدول رقم: 10 - هل تلتزم بخطة أداء مهامك؟

المتغير	نعم	لا	أحيانا	المجموع
التكرار	21	6	12	39
النسبة المئوية	53.8	15.4	30.8	100.0

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من الجدول يتضح بأنه على الأغلب العمال ملتزمون بخطة لأداء مهامهم عكس من ليس لديهم خطة والذين تقدر نسبتهم ب 15.4 بالمائة، بينما هناك من يعتبرون أحيانا ملتزمون بخطة لأداء مهامهم بنسبة تقدر ب 30.8 المائة .

#### الجدول رقم: 11- هل تعمل بتعليمات رؤسائك؟

المتغير	نعم	أحيانا	المجموع
التكرار	32	7	39
النسبة المئوية	82.1	17.9	100.0

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

نلاحظ بأن معظم العمال مناسبته ممثلة ب 82.1 بالمائة يعملون بتعليمات رؤسائهم، عكس من هم أحيانا يطبقون التعليمات والذين تقدر نسبتهم ب 17.9 بالمائة .

#### الجدول: 12- هل أنت منضبط ومواظب ؟

المتغير	نعم	أحيانا	المجموع
التكرار	30	9	39
النسبة المئوية	76.9	23.1	100.0

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال الجدول نجد بأن نسبة العمال من ناحية الانضباط والمواظبة تقدر ب 76.9 بالمائة، مقارنة بنسبة من هم أحيانا منضبطون ومواظبون والذين يقدر بنسبة 23.1 بالمائة، وهذا ما يترجم بالأغلب على وجود انضباط ومواظبة نوعا ما.

#### الجدول رقم: 13- هل هناك تعاون بين فريق العمل ؟

المتغير	نعم	لا	أحيانا	المجموع
التكرار	29	3	7	39
النسبة المئوية	74.4	7.7	17.9	100.0

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال نتائج الجدول اعتمادا على الاستبيان يتضح لنا هناك نسبة معتبرة تعبر عن مدى التعاون بين فريق أو فرق العمل والتي تساوي 74.4 بالمائة، بينما من يعتبرون عدم وجود تعاون في فريق العمل هم يمثلون ما نسبته 7.7 بالمائة عكس من يعتبرون أحيانا وجود تعاون بين فريق العمل وتقدر نسبتهم ب 17.9 بالمائة، وعليه يمكن اعتبار وجود تعاون بين فريق العمل.

فمن خلال هذا الجانب المتعلق بالأداء الوظيفي يمكن اعتبار ان جل العمال مهتمين بعملهم ومنضبطين ويعملون بتعليمات رؤسائهم رغم عدم توفر الظروف الملائمة على الأغلب مع التزامهم بخطة للعمل وأداء مهامهم وتعاونهم في هذا الأداء.

## ج. نظام الحوافز:

ويشمل هذا المحور ثلاثة أسئلة

## الجدول:14 - هل هناك نظام عادل للحوافز؟

المتغير	نعم	لا	أحيانا	المجموع
التكرار	9	25	5	39
النسبة المئوية	23.1	64.1	12.8	100.0

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال نتائج الجدول يظهر بأن مانسبته 64.1 بالمائة يعتبرون عدم وجود نظام عادل للحوافز عكس من يعتبرون وجود هذا النظام ويقدرن بنسبة 23.1 بالمائة بينما من هم يعتبرون أحيانا وجود نظام عادل للحوافز يقرون بنسبة 12.8 بالمائة .

## الجدول رقم: 15 - هل الحوافز المادية كافية ؟

المتغير	نعم	لا	أحيانا	المجموع
التكرار	4	32	3	39
النسبة المئوية	10.3	82.1	7.7	100.0

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من نتائج الاستبيان يتضح بأن الحوافز المادية غير كافية وهذا ما تترجمه النسبة ب 82.1 بالمائة، عكس من يعتبرون هذه الحوافز المادية كافية بنسبة 10.3 بالمائة بينما من يعتبرون كفاية هذه الحوافز المادية تقدر نسبتهم ب 7.7 بالمائة .

## الجدول:16 - هل هناك حوافز معنوية ؟

المتغير	نعم	لا	أحيانا	المجموع
التكرار	11	20	8	39
النسبة المئوية	28.2	51.3	20.5	100.0

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال تحليل الجدول يتجلى لنا بان من يعتبرون عدم وجود حوافز معنوية تقدر نسبتهم ب 51.3 بالمائة، مع وجود من يعتبر وجود حوافز معنوية بنسبة 28.2 عكس من يعتبرون أحيانا بوجود حوافز معنوية وهم من تمثلهم نسبة 20.5 بالمائة.

فعلى العموم من خلال هذه النسب المتعلقة بمحور نظام الحوافز نجد بأنه عل الأرجح عدم وجود حوافز معنوية رغم أنها تعتبر محفزة وجالبة للطاقة الايجابية في جو العمل، مما يحفز لجودة في الأداء.

## د. محور تقييم الأداء:

ويشمل هذا المحور الأخير أربعة أسئلة

## الجدول رقم: 17 - من يقوم بتقييم عملكم ؟

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
المدير	32	82.1
رئيس المصلحة	6	15.4
زملائك	1	2.6
المجموع	39	100.0

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال نتائج الاستبيان الجدول يوضح بأن التقييم يتم من طرف المدير بنسبة 82.1 بالمائة بينما يتم من طرف رؤساء المصالح بنسبة 15.4 بالمائة، بينما النسبة المتبقية والتي تقدر ب 2.6 بالمائة تتم من طرف الزملاء في مكان العمل.

## الجدول رقم: 18 - هل هناك برامج مخططة للتقييم ؟

المتغير	نعم	لا	أحيانا	المجموع
التكرار	17	12	10	39
النسبة المئوية	43.6	30.8	25.6	100.0

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال نتائج الاستبيان والجدول نجد أن مانسبته 43.6 بالمائة من العمال اعتبروا وجود برامج مخططة للتقييم، في حين مانسبته 30.8 بالمائة اعتبروا عدم وجود برامج مخططة للتقييم، فيما ما تبقى من النسبة والتي تقدر ب 25.6 بالمائة اعتبروا أحيانا بوجود برامج مخططة للتقييم .

## الجدول رقم: 19 - هل أنت راضي على تقييمك ؟

المتغير	نعم	لا	أحيانا	المجموع
التكرار	19	11	9	39
النسبة المئوية	48.7	28.2	23.1	100.0

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال الجدول نجد بأن نسبة 48.7 بالمائة راضين على تقييمهم بينما غير الراضين عن تقييمهم تقدر نسبتهم ب 28.2 بالمائة، خلاف من يعتبرون أو من هم أحيانا راضين عن تقييمهم إذ تبلغ نسبتهم 23.1 بالمائة.

## الجدول رقم 20- هل تعتبر التقييم حافز لبذل مجهود أكبر ؟

المتغير	نعم	لا	أحيانا	المجموع
التكرار	34	2	3	39
النسبة المئوية	87.2	5.1	7.7	100.0

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

اعتمادا على نتائج الاستبيان من الجدول يتضح لنا بالنسب أنه ما نسبته 87.2 بالمائة يعتبرون أن التقييم حافز لبذل مجهود أكبر، بينما من يعتبرون أحيانا أن التقييم حافز لبذل مجهود أكبر تقدر نسبتهم ب 7.7 بالمائة عكس من لا يعتبرون التقييم كحافز لبذل مجهود أكبر.

فعلى الأرجح من خلال ما تقدم نجد بأن محور تقييم الأداء يعتمد على المدير بالدرجة الأولى ووجود نوعا ما برامج تقييمية ونسبة الرضا تختلف من عامل لآخر مع اعتبار الأغلبية بأن التقييم يعتبر حافزا لبذل مجهود أكبر.

كما يتبين مما تقدم أن هناك علاقة بين الرضا عن عملية التقييم ومدى تأثيره على الدافعية وتحفيز العمال، فكلما كان التقييم مرضي وإيجابي أدى بالضرورة لجودة وأداء فعال عكس الشخص الذي يتلقى تحفيزا سلبيا، فهذا يجعله مجحفا في حق العمل ويكون غير راضي عن عملية التقييم وبالتالي تنقص رغبته ودافعيته للعمل وتكون ضعيفة إن لم نقل أضعف من المعتاد أو منعدمة، ولا يحاول بذل جهد إضافي لتحسين أدائه ومستواه المهني.

#### 3-4. نتائج الدراسة:

و من خلال ما نتج من نسب عن طريق الاستبيان يظهر أو يستخلص بأن: معظم العمال تقريبا إن لم نقل نصفهم غير راضين عن الأجر، إذ يرون أن مجهودهم أكبر مقارنة بالأجر، إذ تراوحت النسبة ب 51.3 بالمائة، بالإضافة للمستوى العام لارتفاع الأسعار.

كما اعتبروا بأن الظروف في العمل على الأغلب غير مواتية وغير ملائمة للعمل، كما اعتبروا بان الخدمات الاجتماعية المقدمة ليس لها دور فعال وأنها لا تفي بغرضها بالإضافة لعدم وجود دورات تدريبية وتكوينية وتربصات لدعم المستوى ومواكبة الحداثة والتطورات التكنولوجية والعلمية التي تحفز للأداء الفعال والمتميز.

كما اعتبروا عدم وجود حوافز مادية ومعنوية إذ يجدون أن الحوافز المعنوية تؤثر على الحالة النفسية للإنسان وتكون دعما لليوم كله وتحفز لأداء جيد وفعال. إلى جانب التقييم والذي بدوره يكون بمثابة دافع قوي لنتائج العمل ويجعل العمل محببا إذا كان تقييم إيجابي ويرفع المعنويات، ويكون حافزا لبذل مجهود أكثر.

كما لاحظنا على العموم بأنه رغم عدم توفر كل الظروف الملائمة وهناك إجحاف من ناحية الحوافز، لكن رغم كل هذا فالعمال يعملون ومتفانين في عملهم.

وللإجابة على الفرضيات المقدمة، نعتبر بعدم وجود تحفيزات ملموسة ومادية عكس المعنوية التي تكون أحيانا، وأنه لا يوجد نظام يضمن حوافز للعمال ويشجعهم على أداء مهامهم، خصوصا أن الأجور لا تكفي على الأغلب لسد حاجياتهم وأسرهم.

مع اعتبار أن التحفيز يعتبر كمصدر لبذل مجهود أكبر والقيام بالعمل بجودة وبكيفية صحيحة وتكون نتائجه مرضية ومشرفة، غير أن التقييم أحيانا يكون غير عادل، ولكن رغم كل هذا فهو يعتبر بمثابة محفز يساعد على أداء فعال وجودة وكفاءة في الأداء والقيام بالمهام والأعمال الموكلة لكل فرد على أتم وأكمل وجه.

### خاتمة:

من خلال ما تقدم في هذا البحث أو الدراسة، محاولة منا للتطرق لهذا الموضوع على ضوء ما يعيشه العامل في المؤسسة الجزائرية في بعض مجالات العمل، إذ يعتبر التحفيز عنصرا أساسيا وان لم نقل حجر الأساس أو الزاوية المهمة لدفع روح العامل من أجل تحسين أدائه، وهو بمثابة محرك ويكون دافعا للأداء الفعال والتميز رغم عدم توفر كل الظروف في أغلب الحالات، كما يجب معرفة ماهي احتياجات العمال ورغباتهم ودوافعهم؟ حتى نعرف التوصل للحوافز التي يجب توفيرها للعامل، والتي يتطلب وجودها نظام عادل للحوافز يدفع بهم لتحسين أدائهم، ورضاهم على النظام العام مع استعمال طرق تقييم فعالة ترغب في العمل الفعال وتكون بموضوعية دون تحيز أو تفضيل بين العمال، وعليه ارتأينا لطرح هذه الاقتراحات من أجل العمل بها:

- لا بد من معرفة احتياجات العمال بالضرورة ومحاولة تلبيةها.
- يجب أن يكون مكان العمل للعمال كالأسرة وهذا ما يخلق روح تعاون وعمل جماعي جميل.
- لا بد من الخدمات الاجتماعية المقدمة تكون ذات قيمة واعتبار.
- لا بد للعامل أن يستفيد من الترقية باستمرار.
- لا بد من إدراج التكوين والتدريب والتعليم المهني على الدوام والقيام بدورات سواء محلية أو وطنية أو خارج الوطن والاستفادة من التريصات.
- لا بد من إتباع التخطيط ووضع الخطط في كل مرحلة من مراحل العمل.
- لا بد من إتقان العمل وبذل المجهود اللازم للأداء الفعال والتميز.
- لا بد من تكريم العمال بشهادات تكريمية مقابل مجهوداتهم حتى تبقى لديهم ذكري وانطباع طيب وجيد على المكان الذي أفنى فيه عمره.

إن أفضل استثمار هو الاستثمار في العنصر البشري لأنه هو العنصر الفعال والمحرك لعجلة الاقتصاد ككل والعمل خصوصا، ولا بد من الحوافز التي تؤدي بدورها للأداء الفعال ذو المستوى الجيد، والذي يجعل التقييم أساسا في تحفيز العامل، وتكون إنتاجيته فعالة وذات كفاءة.

**المراجع:**

- إبراهيم السعيد مبروك(2014) ، إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة، ط.1، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ص 263.
- أبو شيخة نادر أحمد(2000) ، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع ط.1، الأردن، ص 400.
- بدوي أحمد زكي(1983) ، معجم مصطلحات العلوم الإدارية: انجليزي-فرنسي-عربي مع كشاف عربي وكشاف فرنسي، القاهرة، دار الكتاب المصري، ص 517.
- بوعقوب عبد الكريم (2009) ، الأداء في المنظمة غير السوقية، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة وهران، 2009، ص 322.
- شاويش مصطفى نجيب(2007) ، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، ص 375.
- عباس سهيلة محمد (2006) ، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، ط.2، دار وائل للنشر، الأردن، ص 360.
- المرسي جمال الدين محمد(2006) ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الإسكندرية، ص 562.
- نوري منير(2014) ، تسيير الموارد البشرية، ط.2، ديوان المطبوعات الجامعية، جامعة الشلف، الجزائر، ص 381.

**REFERENCES**

- Abbās Suhaylah Muḥammad (2006), Idārat al-mawārid al-basharīyah : madkhal istirātījī, edition 2, Dar wael, Jordan, p.360. [In arabic]
- Abū Shaykhah Nādir Aḥmad (2000), Idārat al-mawārid al-basharīyah, Dār Ṣafā' lil-Ṭibā'ah wa-al-Nashr wa-al-Tawzī' edition 1, Jordan, p 400. [In arabic]
- Al-Marsá Jamāl al-Dīn Muḥammad (2006), al-Idārah al-Istirātījīyah lil-mawārid al-basharīyah: al-Madkhal li-taḥqīq myzh tanāfusīyat li-Munazzamat al-qarn al-ḥādī wa-al-'ishrīn, Alexandria, p. 562. [In arabic]
- Badawi Aḥmad Zaki (1983), Mu'jam muṣṭalahāt al-'Ulūm al-Idārīyah : Injilīzī – Faransī- Arabī ma'a Kashshāf 'Arabī wa-kashshāf Faransī, Cairo, Dar Al Kitāb Al Masri, p 517. [In arabic]
- Bouyacoub Abdelkarim (2009), al-adā' fī al-Munazzamah ghayr al-sūqīyah, Thesis Phd, University of Oran, p. 322. [In arabic]
- Gelinier Octave, Stratégie de l'entreprise et motivation des hommes, p.188-189, paris, Edition hommes et techniques, 1984, p 311.

- Ibrahim al-Saīd Mabrouk (2014), Idārat al-mawārid al-basharīyah bi-al-maktabāt al-Jāmi‘īyah fi ‘aṣr al-Ma‘rifah, edition 1, Dar Alwafaa, Alexandria, p 263. [In arabic]
- Nouri Mounir (2014), tasyīr al-mawārid al-basharīyah, edition 2, OPU, University of Chlef, p. 381. [In arabic]
- Shāwīsh Muṣṭafá Najīb (2007), Idārat al-mawārid al-basharīyah : Idārat al-afrād, Dar shorok, Jordan, p. 375. [In arabic]