



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تقرير تربص لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس أكاديمية

تخصص: ثلاثة إدارة موارد بشرية

تقرير تربص بعنوان:

تحفيز الموارد البشرية دراسة ميدانية بجامعة غرداية

تحت إشراف الأستاذ:

- بن موسى عمر

اسم المؤطر بالمؤسسة:

- مريم مباركي

-

من إعداد الطلبة:

- الشيخ بوبكر سارة

- لعور أميرة

- قلاع الدم نجاة

السنة الجامعية: 2024/2023



**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la
Recherche Scientifique**

Université de Ghardaïa

**Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et de Gestion**

Département des sciences de gestion

Un rapport de stage

En vue de l'obtention d'une licence académique en «ressources humaines »

L'Intitulé :

**Motivation des Ressources humaines
Étude de cas à l'Université de Ghardaïa**

Nombre d'étudiants:

- **CHIKH BOUBEKEUR Sara**
- **LOUAR Amira**
- **GELLA DEM Nadjat**

**Sous la supervision du
professeur:**

- **BEN MOUSSA Omar**

encadré par l'institution:

- **MEBARKI Meriem**

**Année universitaire:
2024/2023**

الإهداء

" الحمد لله الذي وفقنا إلى هذا وما كنا له بموفقين لولا أن
وفقنا الله "

أهدي هذا الإنجاز كجواب على سؤال الله عز و جل؟ عسى
أن يكون لنا حجة وأهديه إلى أبي الذي أثقلت الأيام كاهله
والى أمي التي كانت تقول إنني انجح بنجاحك وإلى إخوتي
وأخواتي وأتمنى لهم النجاح والتوفيق والوصول لأعلى المراتب
،اهدي نجاحي إلى نفسي التي أبتأن تستسلم و كافحت لأجل
نيل العلم بصدق و جهد اهدي هاته الحروف إلى كل شخص
ساعدني و لو بالكلمة الطيبة و كان سببا في وصولي إلى هاته
اللحظة العظيمة الحمد لله حمدا كثيرا حتى يبلغ الحمد عنان
السماء.

الشكر والتقدير

الشكر أولا للمولى جل جلاله فهو سبحانه يسر لنا العسير وأعاننا عليه
فالحمد لله حمدا تطيب به النفوس وترقى

أما بعد:

والناس في هذه الدنيا على رتب هذا يحط وهذا يعلو فيرتفع فاخلص
الشكر فيما قد حبيت به وأثر الصبر كل سوف ينقطع

نتقدم بالشكر والعرفان الى الاستاذ البشوش صاحب الخلق العالى "بن
موسى عمر" على توجيهه لنا ونصائحه وتشجيعه نسأل المولى عز وجل
له دوام الصحة والعافية والمزيد من النجاح

والشكر الكبير وبالغ الاحترام لكل العمال الساهرين في
مصلحة "التكوين وتحسين المستوى وتحديد المعلومات" وبالاخص
السيدة "شداد مريم ومباركي مريم" على جهودهم وتأطيرهم وفي الاخير
نأمل ان يكون عملنا هذا بداية للنجاحات المستمرة.

الملخص

تهدف الدراسة إلى تقييم تأثير التحفيز على الموظفين وانعكاس ذلك على مستوى رضاهم وأدائهم في العمل, تم استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري لهذا التقرير ، كما تم الاستعانة بأسلوب دليل المقابلة في الدراسة الميدانية وتم تحليل نتائج المقابلة بالمنهج التحليلي.

فيما يخص الجانب التطبيقي اعتمدت دراستنا على المقابلة الميدانية تتضمن أسئلة وقد تم طرحها على المديرية الفرعية "التكوين وتحسين المستوى وتحديد المعلومات " بجامعة غرداية ، وتم استخلاص مجموعة من النتائج مفادها أن التحفيز يعتبر الداعم الأساسي لإستقرار الموظفين في مناصبهم ويحسن من أدائهم.

الكلمات المفتاحية: تحفيز، موارد بشرية، أداء الموظفين، رضا الموظفين، بيئة عمل إيجابية، مكافآت ومزايا.

Summary

The study aims to assess the impact of motivation on employees and its reflection on their level of satisfaction and performance at work, then use the descriptive approach in the theoretical aspect of this report, and then use the interview guide method in the field study and then analyze the results of the interview with the analytical approach.

As for the applied aspect, our study was based on the field interview, which includes questions that were asked to the sub-director of "training, level improvement and identification of information" at the University of Ghardaia, and then draw a set of conclusions that motivation is the main supporter of the stability of employees in their positions and improves their performance.

Keywords: motivation, human resources, employee performance, employee satisfaction, positiveworkenvironment, rewardsandbenefits, honoring employees, performance improvement.

Résumé

L'étude vise à évaluer l'impact de la motivation sur les salariés et sa réflexion sur leur niveau de satisfaction et de performance au travail, puis à utiliser l'approche descriptive dans l'aspect théorique de ce rapport, puis à utiliser la méthode du guide d'entretien dans l'étude de terrain puis à analyser les résultats de l'entretien avec l'approche analytique.

En ce qui concerne l'aspect appliqué, notre étude était basée sur l'entretien sur le terrain, qui comprend des questions qui ont été posées au sous-directeur de "formation, amélioration du niveau et identification des informations" à l'Université de Ghardaïa, puis tirer un ensemble de conclusions selon lesquelles la motivation est le principal soutien de la stabilité des employés dans leurs postes et améliore leurs performances.

Mots clés : motivation, ressources humaines, performance des employés, satisfaction des employés, environnement de travail positif, récompenses et avantages sociaux, honorer les employés, amélioration des performances.

قائمة المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
I	إهداء
II	شكر وتقدير
III	ملخص البحث
IV	فهرس المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
01	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري حول مدخل التحفيز
05	المبحث الأول: مدخل للتحفيز
05	المطلب الأول: مفهوم التحفيز وتطوره
08	المطلب الثاني: أهمية التحفيز وأنواعه
12	المطلب الثالث: شروط التحفيز
12	المطلب الرابع: أساليب التحفيز وأهدافه
14	المبحث الثاني: مدخل لإدارة الموارد البشرية
14	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية
14	المطلب الثاني: وظائف الموارد البشرية

16	المطلب الثالث: أهمية الموارد البشرية
17	المطلب الرابع: عوامل الموارد البشرية
	الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمصلحة"التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات" في جامعة غرداية
19	المبحث الأول: عموميات حول مصلحة "التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات" في جامعة غرداية
19	المطلب الأول: نبذة تعريفية بالمؤسسة "جامعة غرداية"
20	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
21	المبحث الثاني: الدراسة الميدانية
28	خاتمة
29	قائمة المراجع
33	قائمة الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
07	حلقة السلوك الإنساني	01
20	هيكل التنظيمي لجامعة غرداية	02

مقبرة

تمهيد

تحفيز الموارد البشرية يعتبر أساسيا لتحقيق النجاح في أي مؤسسة فهو يشمل جميع الجهود والإجراءات التي تهدف إلى تحفيز وتنمية قدرات وإمكانيات العاملين في المؤسسة. يمكن أن تتضمن هذه الجهود توفير بيئة عمل محفزة. وتقديم مكافآت ومزايا ملائمة، وتوفير فرص التطوير المهني والتدريب وتشجيع الابتكار والمشاركة في عمليات اتخاذ القرارات. تحقيق التحفيز الفعال يعزز الرضا وإنتاجية الموظفين، ويساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكبر وأكثر فعالية. فإن تحفيز الموارد البشرية يعد أحد أهم عوامل النجاح في أي منظمة أو مؤسسة سواء كانت صغيرة أو كبيرة، فهو يمثل الدافع الذي يحفز العاملين على بذل الجهد وتحقيق الأهداف المنشودة، يعتبر التحفيز جزءا أساسيا من إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، ويتطلب فهما عميقا لإحتياجات وتطلعات الموظفين وكيفية تلبيتها بشكل فعال.

وعلى ضوء هذا يمكن صياغة الإشكالية التالية:

ماهي أفضل الطرق والأساليب التي يمكن لجامعة غرداية استخدامها لتحفيز موظفيها بشكل فعال؟

وعلى هذا يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- ما الإطار النظري لتحفيز الموارد البشرية؟
- ماهي العوامل التي يمكن أن تؤثر سلبا على مستويات التحفيز في بيئة العمل؟
- ماهو الواقع الحالي لمستويات التحفيز في بيئة العمل، وكيف يمكن تحسينها لتحقيق أداء مثالي ورضا أكبر للموظفين؟
- كيف يمكن لجامعة غرداية المديرية الفرعية تحفيز الموارد لديها بشكل فعال؟

الفرضيات الدراسة:

يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- توفير فرص التدريب والتطوير يساهم في تحفيز الموظفين وتعزيز الولاء للمؤسسة؛
- تعزيز الإبداع والابتكار في بيئة العمل يمكن أن يساهم في تحسين الأداء وتعزيز التنافسية للمؤسسة.

مبررات اختيار البحث: إن اختيارنا لهذا الموضوع لم يكن بمحض الصدفة إنما راجع للأسباب التالية:

الأسباب الذاتية:

- معرفة معلومات أكثر حول موضوع التحفيز؛
- التعرف على كيفية تحفيز الموارد البشرية.

الأسباب الموضوعية:

- مطابقة لموضوع التخصص "إدارة الموارد البشرية".

أهداف الدراسة:

- التعرف على مفهوم التحفيز؛
- التعرف على مقومات نجاح تحفيز الموارد البشرية؛
- التعرف على أهم الحوافز المقدمة للعمال في مؤسسة التكوين وتحسين المستوى وتحديد المعلومات لتحفيزهم على تقديم الأفضل للمؤسسة.

أهمية الدراسة:

- إبراز خصوصيات تحفيز الموارد البشرية وأهميته؛
- العمل على استكشاف العوامل المؤثرة في تحفيز الموارد البشرية داخل المؤسسة؛
- إبراز أهم المقومات التي تؤدي لنجاح تحفيز الموارد البشرية داخل المؤسسة.

حدود الدراسة:

- الحدود الزمانية: من 11 مارس إلى غاية 25 أبريل 2024.
- الحدود المكانية: مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتحديد المعلومات "بجامعة غرداية".

تقسيمات البحث:

بغرض معالجة موضوع دراستنا قمنا بتقسيم بحثنا إلى فصلين كما يلي، فصل نظري وفصل تطبيقي:

❖ الفصل الأول:

عاجنا في الفصل الأول مدخل للتحفيز وأهميته، وتطوره وخصائصه وأهدافه وكذا تطرقنا إلى الموارد البشرية تعرفيها وخصائصها، ووظائفها وأهميتها وتخطيطها.

الفصل الثاني:

اتجهنا في هذا الفصل إلى الجانب التطبيقي وذلك من خلال القيام بدراسة ميدانية على مستوى قسم "التكوين وتحسين المستوى وتحديد المعلومات" بجامعة غرداية بولاية غرداية من أجل الخروج بنتيجة فيما يخص إشكالية بحثنا.

صعوبات البحث:

✓ تأخر في الحصول على المعلومات .

الفصل الأول:

الإطار النظري حول

التحفير

تمهيد

في عالم الأعمال المعاصر، تحتل إدارة الموارد البشرية مكانة بارزة في نجاح الشركات واستدامتها. تعتبر قوة العمل هي المحرك الرئيسي وراء تحقيق الأهداف التنظيمية، ولكن الاهتمام بتحفيز الموارد البشرية يعتبر أمراً حيوياً لضمان تحقيق أقصى استفادة من إمكانيات الفريق. ومدى أهمية تحفيز الموارد البشرية وتأثيرها على أداء الفريق ومدى رضاه، اذا كان الموظفون محفزين ومستمتعين بعملهم، فسوف يكونون أكثر إنتاجية وإبداعاً، مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال.

المبحث الأول: مدخل للتحفيز

يتوقف مستوى أداء الأفراد في المنظمات على تفاعل عاملين أساسيين وهما قدراته ومهاراته من جهة ودافعيته نحو العمل من جهة أخرى، لذلك فعلى المدير الذي يبحث عن زيادة الأداء وضمان إنجاز المهام المطلوبة من مرؤوسيه الاهتمام بالدافعية الإنسانية واختيار الوسائل التحفيزية المناسبة.

المطلب الأول: مفهوم التحفيز وتطوره

أولاً: مفهوم التحفيز:

من خلال المفاهيم التي يتم عرضها يتبين أن أسماء التحفيز واسعة، فهناك من يطلق اسم التحفيز أو الحوافز والبعض الآخر يسميه بالحوافز.

يعرف *Stručnývýkladovýslovníkmanagamentu* (1995) الحافز بأنها الحالة النفسية التي تستدعي النشاط أو السلوك أو الفعل. وبعبارة أخرى، نحن كذلك متحمسون لبذل الجهد في مثل هذا النشاط الذي سيساعدنا على تلبية احتياجاتنا.

إنها طبيعة البشر أن يكون لديهم دوافع. رغبة المنظمة هي أن يكون لدينا موظفين متحمسين لبذل الجهد في الأنشطة التي تؤدي إلى أهداف الشركة¹.

¹ Daniela Stráníková , **THE ROLE OF MOTIVATION IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT**, BAKALÁŘSKÁ PRÁCE, UNIVERZITA PARDUBICE FAKULTA FILOZOVICKÁ, 2006/2007, P 09.

الفصل الأول..... الإطار النظري حول التحفيز

التحفيز هو ممارسة إدارية للمدير للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع و الرغبات و الحاجات لغرض إشباعها و جعلهم أكثر استعداد لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء و الانجاز في المنظمة².

ويؤكد هذا التعريف أن التحفيز من اختصاص المدير، الغرض من تعبئة العاملين هو جعلهم أكثر جاهزية بدنيا ونفسيا لأجل ترجمة هذا الاستعداد في شكل إنجازات للمنظمة و بالتالي يعد هذا المفهوم واسعا نظرا لإبراز أهداف التحفيز و نتائجه على أرض الواقع.

كما يعرف التحفيز أنه تلك الجهود التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على العمل وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم و السعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية³ والجديد ويركز مضمون هذا المفهوم على أن زيادة إنتاجية الأفراد ترتبط باستمرارية الإدارة في بذل جهودات لإشباع حاجاتهم المتنوعة مع البقاء على التجديد في طرق الإشباع، و هذا يشري بصفة غري مباشرة إلى تغري و تطور حاجات الأفراد مع الزمن.

الحوافز هي كل شيء يخفف من الحاجة و يقلل من مفعول الدافع، و في مجال العمل فهي كلما يتلقاه الفرد من عوائد مادية و معنوية مقابل أدائه العمل(رواتب، مكافآت، ترقية، تقدير وغيرها)⁴.

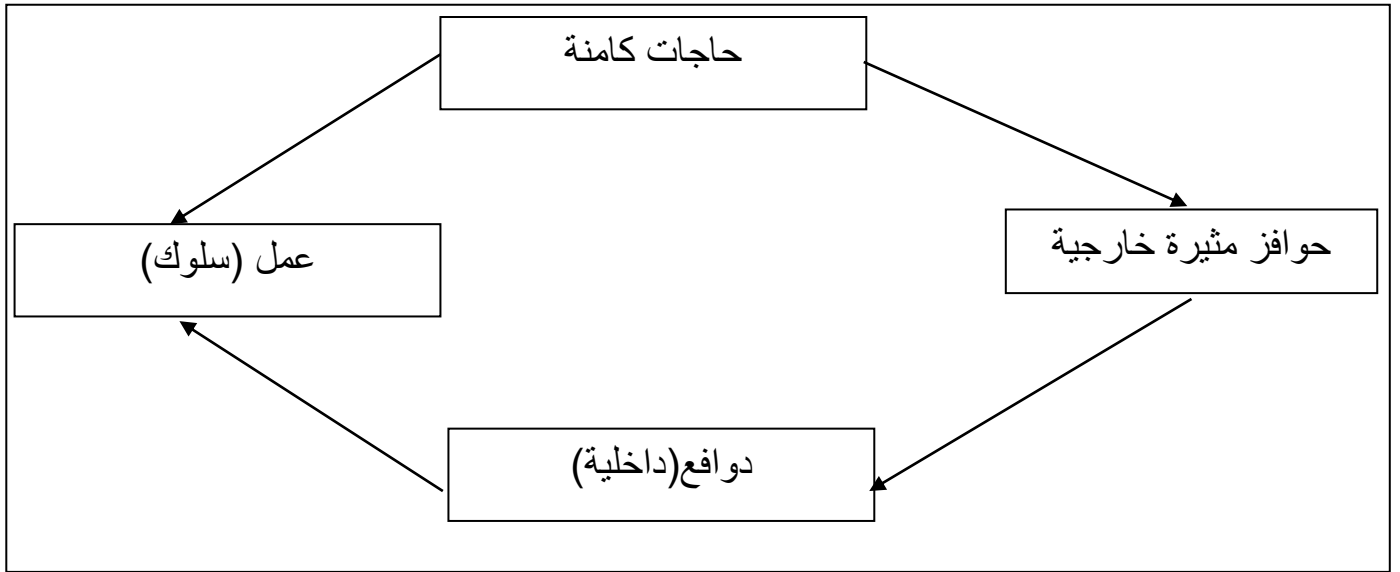
ويتضح من خلال هذا التعريف أن الحوافز في مجال العمل تتراوح ما بين الأشياء المادية والمعنوية التي تسمح للعامل أن يعبر عن أدائه وفي نفس الوقت تستخدم كعامل أساسيا لإشباع الحاجة ولتحقيق الدافع. وهذا ما نجد في الشكل التالي:

² صالح مهدي حمسن العامري و طاهر منصور الغالي، الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن 2007، ص. 459.

³ محمد الصيرفي، إدارة الأفراد و العلاقات الانسانية، دار قنديل، ط1، عمان، الأردن 2003، ص. 297.

⁴ حسني حريم، مبادئ الإدارة و النظريات الادارية و المنظمة، دار الحامد ط1 عمان، الأردن 2006، ص. 247.

الشكل رقم(01): حلقة السلوك الانساني



المصدر: عبد الرحمن توفيق، تقييم أداء المرؤوسين وتحفيزهم منهج تنمية الموارد البشرية والأفراد. مركز الخبرات المهنية الإدارة، مصر، ط2004، ص64.

ثانيا: التطور التاريخي

مع بداية القرن الثامن عشر، حين برزت حركة الإدارة العلمية، بدأ العلماء يهتمون في بحوثهم و دارستهم بموضوع التحفيز ويكمن التحفيز بين ثالث مراحل منها:

1- **المرحلة التقليدية:** تمثل هذه المرحلة النظريات التقليدية في الإدارة، تعتبر المنظمة وحدة اقتصادية مثالية، لا علاقة لها بالبيئة الخارجية، فمن وجهة نظر رائد النظرية البيروقراطية (ماكس فيبر) أن الفرد بطبعه غير طموح وكسول، إذ يسعى دائما إلى إشباع حاجاته المادية، وبالتالي ركزت هذه المرحلة على الحوافز المادية فقط، وكذلك ركزت على الإدارية العلمية بقيادة فريديك تايلور في سياستها التحفيزية على الأساسي المادي.

2- **مدرسة العلاقات الإنسانية:** لقد أشير إلى وجهة نظر هذه المدرسة، إذ أشير إلى أن المنظمة عبارة عن نظام كبير ومعقد التكوين، يتكون من أجزاء متباينة في الأداء أهمها الجانب الإنساني، وبالتالي فالمنظمة تعتبر وحدة اجتماعية فنية تم في داخلها التفاعل بين الجانب الإنساني والجانب الفني، وتنظر إلى الفرد على أنه يمتلك مشاعر وأحاسيس ويعمل في داخل الجماعات (غازي حسن عودة الحلايبة).

الفصل الأول الإطار النظري حول التحفيز

3- المرحلة الحديثة: تمثل هذه المرحلة نظريات الإدارة الحديثة كنظرية الإدارة بالأهداف ونظرية النظم، حيث حاولت هذه المرحلة تجنب أخطاء النظريات والمراحل السابقة مستفيدة بذلك من تجاربها، إذ تنظر هذه المرحلة إلى الجهاز الإداري في المنظمات على أنه نظام مفتوح وليس مغلقاً، كما أشارت إليه المدارس التقليدية، حيث دعت المدارس الحديثة إلى ربط الحوافز بالنتائج المتحققة، ونادت بضرورة اختلاف ما يحصل عليه العاملون من حوافز سواء كانت مادية أو معنوية، حسب مستويات الأداء، وإشراك العاملين مع الإدارة في وضع خطط الحوافز .

ومن هنا بدأ ظهور عملية التحفيز في المؤسسات واستعماله كأداة من أجل النهوض بالإنتاج وتحقيق أداء أفضل للعاملين⁵.

المطلب الثاني: أهمية التحفيز وأنواعه.

أولاً: أهمية التحفيز.

تبرز أهمية الحوافز لكل من المؤسسة العاملين، فهي تمثل تكلفة للمؤسسة و في نفس الوقت تمثل مصدراً هاماً للإشباع حاجات العاملين المادية، و يمكن تلخيص هذه الأهمية من خلال الأهداف المختلفة التي تحاول الشركة تحقيقها من خلال تطبيق نظام فعال للحوافز و هو:

1- تحسين أداء العاملين: و يتم ذلك من خلال مكافأة أولئك الذين حققوا مستويات عالية من الأداء حيث يؤدي ربط المكافأة بمستويات الأداء العالية إلى تشجيع الأفراد لمحاولة بلوغ هذه المستويات ومثل هذا النظام يساهم في تحليل التفاوت في الأجور بين العاملين.

2- زيادة الانتماء حيث تشكل الأجور و الحوافز بأنها (مادية و معنوية)أساس العلاقة بين المؤسسة والأفراد العاملين فيها، فعالية ربط الحوافز بالأداء، تشجيع كل من الأداء و الانتماء و تزويد من إدراك العامل للعدالة والانصاف كما أن نجاح نظام الحوافز سهم في رضاء العاملين عن أعمالهم و يزيد من إنتاجهم و ولائهم للمؤسسة حيث يتطلب ذلك مجموعة من المقومات الأساسية لنظام الحوافز والتي تتمثل في:

-دراسة إدارة العاملين؛

⁵ إنصاف شريط، بوبكر عصمان، التحفيز ودوره في تحقيق الأداء الوظيفي، جامعة محمد خضير-دراسة ميدانية بمطاحن البركة زريبة الوادي-بسكرة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خضير بسكرة، 2020/2019، ص 16-17.

الفصل الأول الإطار النظري حول التحفيز

- اختيار مزيج من الحوافز المناسبة و الفاعلة؛

- تقديم نظام الحوافز بشكل واضح للعاملين وإقناعهم بمزاياه؛

- التقييم المستمر للنظام، بما يضمن تقديمه لنفس المستوى من المزايا لكل من الإدارة و العاملين.⁶

3- توجيه السلوك : أثبتت النظريات بأن نظم التعويضات و الحوافز إلى جانب كونها من أهم مكونات نظام

إدارة الموارد البشرية فإنها تعد أداة قوية في تحفيز و صياغة شكل السلوك المرغوب لدى الأفراد بما يكفل التحقيق

الأمثل لأهداف المؤسسة، إذ يحقق نظام الحوافز مايلي:

-تحسين الأداء والاحتفاظ العمالة؛

- جذب العدد الكافي و النوعية المناسبة من العاملين و في مرحلة لاحقة المحافظة عليهم؛

- إيجاد أحد أكثر الروابط المميزة بين العاملين والمؤسسة على الرغم من كون المكافآت تشكل جزءا هاما من

التكلفة الكلية.

يعتبر التحفيز شيء لاغنى عنه في المؤسسات لان هنالك فارقا كبيرا بين الأداء للفرد المحفز، فالحوافز ذات

أهمية كبرى وتأثير فعال في تسيير العملية وعن أدائه عندما لا يكون محفزا للإنتاجية، فإذا ما استخدمت بطريقة

عقلانية فهذا لا يؤدي الى رفع الكفاية الإنتاجية فحسب بل سياترب على ذلك إشباع حاجات العاملين

المختلفة وبوجه عام فإن أهمية الحوافز تكمن في الآتي:

1- زيادة الإنتاج كما وكيفا؛

2- تحقيق رضا العاملين وإشباع حاجاتهم الضرورية والنفسية والاجتماعية ورفع روحهم المعنوية؛

3- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتوجيهه وتعزيزه وتعديله حسب

المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين.

4- المساهمة في تعزيز العاملين؛ الأهداف المنظمة وسياساتها وقدرتها التنافسية وتعزيز قدرات العاملين وميولهم

وطاقتهم الإبداعية بما يضمن ازدهار المنظمة وتفوقها. اقتصادي واجتماعياً و في نفس الوقت فتؤدي

لزيادة الناتج الوطني القومي.

⁶علي محمد الوهاب، استراتيجيات لتحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز، دار التوزيع و النشر السلامية 1982، ص151.

5- تلعب الحوافز دورا للمجتمع وزيادة دخل الفرد لتحقيق مستوى أفضل للمعيشة والرفاهية⁷.

ثانيا: أنواع التحفيز

توجد عدة تصنيفات للحوافز وهي متداخلة مع بعضها البعض حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل وأساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين، وأهم هذه التقسيمات .

قسمت الحوافز من حيث طبيعتها أو قيمتها إلى :

1. حوافز مادية :

أ- الحافز المادي هو الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي؛

ب - هي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم

في العمل، وتجنيد ما لديهم من قدرات والارتفاع بمستوى كفايتهم، و من بين هذه الحوافز الراتب والمكافآت التشجيعية والعلاوات والمشاركة في الأرباح والمكافآت عن الاقتراحات.

و تكون الحوافز المادية على أشكال مختلفة منها :

1. الأجر : و يعد من أهم الحوافز المادية وكلما كان كبيرا كان له دورا في إشباع أكبر قدر من الحاجات مما يعطي رضا وظيفي أكبر.

2. مكافآت العمل الإضافي : بعض الأعمال فيها أوقات العمل أكثر ساعات المعتاد مما يستدعي إعطاء حافز مادي للعمل الإضافي .

3. المشاركة في الأرباح : حيث تقوم بعض الإدارات بإعطاء عامليها أسهما في شريكاتها لتحفيز العاملين .

4. الترقية : حيث لها دور كبير في حفز العاملين وتعد حافزا ماديا لأنها ما تتضمن زيادة الأجر يمكن أن تكون حافز معنوي إذ يترتب عليها وظيفة ذات مستويات أكبر.

2. حوافز معنوية :

• ويقصد بالحوافز المعنوية هي تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة العاملين على العمل

بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس

ومشاعر وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة.

⁷محمد الحسن ألتيجاني يوسف، التحفيز وأثره في الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بمكة المكرمة، أطروحة ماجستير إدارة الأعمال، جامعة الافتراضية الدولية الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، ص 22.

الفصل الأول الإطار النظري حول التحفيز

وهي أشياء غير مادية تقدمها المنظمة لعاملها من أجل إشباع مختلف حاجاتهم النفسية الذاتية والاجتماعية ومن أهمها :

1- **الشكر والتقدير** : ويعد من أهم الحوافز المعنوية التي لها الأثر الفعال على العاملين مما ينمي روح المنافسة بينهم لتقديم الأفضل ويكون عادة في شكل تكريمات وشهادات شرفية وتقديرية، وتجدر الإشارة هنا إلى الوقت المناسب فإنها تفقد مغزاها الحقيقي .

2- **فرص الترقية والتقدم** : يعتبر هذا الحافز من أكثر الحوافز المعنوية أهمية في زيادة كفاءة الأفراد، وفعالية الترقية كحافز على العمل يتوقف على درجة ارتباط الترقية بإنتاجية الفرد .

3 - **المشاركة في الإدارة** : وتتمثل في اشتراك العاملين في عملية اتخاذ القرار الإداري، وتندرج ضمن هذه المشاركة اشتراك العمال في اللجان أو مجلس الإدارة، وبذلك تحقق إشباع الحاجة إلى تحقيق الذات.

4 - **التوافق المهني** : والمقصود بذلك الموافقة بين عمل أو وظيفة الفرد ومعارفه وقدراته وكذا رغبته وطموحاته، العامل البشري يمكن أن يصل إلى مستويات عالية من الأداء إذ كان راغبا في عمله محبا له وقادرا على أدائه ويمكن اعتبار كل الخدمات الصحية والاجتماعية و الثقافية وغيرها حوافز معنوية تعمل على جلب راحة العامل وبالتالي بلوغ الرضا الوظيفي في زيادة الأداء و المنتج .

قسمت الحوافز حيث الهدف إلى:

1. **حوافز إيجابية**: هي ذلك المقابل المادي والمعنوي الذي يتلقاه العاملون لامتيازاتهم وكفاءتهم في العمل كاستقرار الفرد في عمله (ترسيم) ومنحه شهادات الاعتراف والتقدير.

2. **حوافز سلبية**: تمثل الجانب الردعي والتأديبي التي يتخذها مع الافراد والعاملين المقصرين في واجباتهم كالحرمان من التعويضات والتخفيض في الأجر أو التنزيل في الرتبة.

قسمت الحوافز من حيث عدد الشموليين إلى:

1. **حوافز فردية**: هي التي تمنح لشخص بعينه كمكافئة العامل على أخلاقه وسلوكياته ومجهوداته على انجاز العمل المكلف به بفاعلية كبيرة.

2. **حوافز جماعية**: يقدم هذا النوع من الحوافز بناء على كفاءة الجماعة في العمل الجماعي المنسق.

الفصل الأول الإطار النظري حول التحفيز

- ان تصنيف الحوافز وفق وجهات النظر هذه لايعني حصره في تلك النماذج. فالحوافز تمثل ادوات وأساليب متاحة لدى المؤسسة لتشجيع مستخدميها على الأداء. وبالتالي على كل مؤسسة اختيار أسلوب التحفيز الذي يتلائم مع طبيعة وظروف نشاطها.⁸

المطلب الثالث: شروط نجاح التحفيز

هناك مجموعة من الشروط الأساسية التي لا بد للإدارة أن تأخذها بعين الاعتبار إذا أرادت أن تحقق من وراء الحوافز فوائد ترتبط بإنجاز ونجاح العمل ومنها:

- أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معاً؛
- أن تخلق صلة وثيقة بين الحوافز والهدف؛
- لا بد للمنظمة أن تحدد الوقت الملائم الذي ستنفذ فيه الحوافز؛
- ضمان استمرارية الحوافز ومنحها للعاملين في مواعيد محددة؛
- ضمان الإدارة الوفاء بالتزاماتها التي تقررها الحوافز؛
- أن يتصف نظام الحوافز بالعدل والمساواة والكفاءة؛
- أن يدرك العاملون نظام الحوافز وشروطه وأن يتصف بالوضوح والبساطة؛
- أن ترتبط الحوافز ارتباطاً قوياً مع الجهود المبذولة لتؤدي دورها التحفيزي.⁹

المطلب الرابع: أساليب التحفيز وأهدافه

أولاً: أساليب التحفيز

- 1- تعرف على حاجات العاملين وميولهم واتجاهاتهم، وتعامل معهم على هذا الأساس (راع مبدأ الفروق الفردي)؛
- 2- الحوافز الممنوحة يجب أن تكون على أساس الأداء وليس على أساس آخر؛
- 3- تعرف بدقة على أهداف منظمتك وانقلها بصورة محددة وواضحة لهم ؛
- 4- اسمع إلى اقتراحاتهم، فتحفيز المتميز منهم يحفزهم لمزيد من الجهد في العمل؛

⁸أحمد صالح، كنزة كربوسة، أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين اداء المؤسسة دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بولاية ورقلة، مذكرة ليسانس، جامعة قاصدي مرباح، كلية الحقوق والعلوم السياسية، الجزائر، 2012/2013، ص 07-09.

⁹ بكادي اسماعيل، محجوبي مراد، مخصص الصديق، الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة دراسة ميدانية بمديرية أملاك الدولة بادرار، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة إدرار، الجزائر، 2014/2015، ص 66.

الفصل الأول الإطار النظري حول التحفيز

- 5- حاول دائما أن تكون المكافأة ذات قيمة بالنسبة للفرد و متمشية مع رغباته؛
- 6- قدم المكافأة عن السلوك أو الانجاز المطلوب أمام الجماعة لتحسيس باقي الأعضاء؛
- 7- اشرح طبيعة المهام لمرؤوسيك و دريهم بنفسك، ثم تابع الأداء؛
- 8- قدم المكافأة بعد تحقيق النتائج المطلوبة مباشرة كلما أمكن ذلك. يقول الرسول "صلى الله عليه وسلم" مامعناه "أعط الأجير حقه قبل أن يجف عرقه"؛
- 9- لا تعطي لمرؤوسيك مهام تافهة أو عديمة الأهمية ؛
- 10- تعرف على إمكانات المنظمة للشركة بالنسبة لمنح الحوافز المالية والمادية وصلاحيتك في هذا المجال؛
- 11- اذا لم تستطيع تقديم الحوافز المالية والمادية فإنك قادر في جميع الأحوال على تقديم حوافز معنوية؛
- 12- شجع المشاركة وروح التعاون بين مرؤوسيك؛
- 13- تعرف على اجراءات العقاب المدرجة بلائحة المنظمة وكيفية استخدامها.¹⁰

ثانيا: أهداف التحفيز

عملية تحفيز العاملين أهداف لا بد من مراعاتها من قبل إدارات المؤسسات كالاتي¹¹:

- تحسين الإنتاجية؛
- إبراز أنشطة المؤسسة؛
- رفع الروح المعنوية للعاملين؛
- الاحتفاظ بالعاملين الممتازين؛
- مكافأة الأداء المتميز؛
- تشجيع الإبداع والابتكار الجديد؛
- حفز الأداء المتوسط إلى التقدم والارتقاء.

المبحث الثاني: مدخل لإدارة الموارد البشرية

¹⁰ أحمد صالح، مرجع سابق، ص 9-10.

¹¹ غازي حسن عودة الخلائية، اثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، عمان الكبرى، 2013، ص 16.

الفصل الأول..... الإطار النظري حول التحفيز

ان ادارة الموارد البشرية تعني الاهتمام بموظفين في المؤسسة وتطويرهم لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية ويتضمن ذلك توظيف الاشخاص المناسبين وتطويرهم وتدريبهم وادارة ادائهم وتعزيز رضاهم واستمراريتهم في العمل.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية.

يمكن تعريفها على أنها: النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها بأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة.

هي جميع الأفراد الذين يعيشون في بلد ما والقادرين على العمل ويرغبون فيه مقابل أجر معني خلال فترة زمنية معينة .

ويمكن تعريفها أنها عبارة عن إحدى وظائف منظمة الأعمال التي تتأثر بمختلف جوانبها بعناصر البيئة الخارجية، والتي تؤثر بدورها في تصميم الهيكل التنظيمي وفي فعاليات وأنشطة إدارة هذه الموارد¹².

كما نجد تعريف آخر لبلوط وهو أن "إدارة الموارد البشرية هي الادارة التي تؤمن بأن العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد، ومن واجب إدارة الموارد البشرية أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه من مصلحتها ومصلحتهم ونجاح المصلحة العامة".

أما عدلوني فيعرفها على أنها عملية توظيف وقيادة العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة فالتوظيف يشمل الاستقطاب والاختيار والتعيين، والقيادة تعني تهيئة الظروف التي تمكن العاملين من الاداء ثم تقوم الاداء لتحقيق الاحتياجات التدريبية، والتطويرية ومكافأة الاداء الممتاز، وتحفيز العاملين لمزيد من التفوق في الاداء.¹³

المطلب الثاني: وظائف الموارد البشرية

أولاً: الوظائف الرئيسية للموارد البشرية

(1)-تحليل العمل : تعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة، وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها وتصميم الوظيفة بشكل مناسب، وتحديد مواصفات من يشغلها.

¹² يوهنة زينب، بلهادي مريم، إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة Ecotex، مذكرة ليسانس، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 2013/2014، ص17.

¹³ شمامي ربيعة، إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر، محاضرة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2022/2023، 09.

الفصل الأول..... الإطار النظري حول التحفيز

(2)- **تخطيط الموارد البشرية** : تعني بتحديد احتياج المؤسسة من أنواع وإعداد العاملين ويتطلب هذا تحديد طلب المؤسسة من العاملين، وتحديد ما هو معروض ومتاح منها، والمقارنة بينهما لتحديد صافي الحيز والزيادة في الموارد البشرية للمؤسسة.

(3)- **الاختيار والتعيين** : وتهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل، وتصفيتهم من خلال طلبات التوظيف والاختيارات والمقابلات الشخصية، وغيرها من الأسباب وذلك ضمانا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

(4)- **تصميم هيكل الأجور**: وتهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة، وتحديد أجرها وتحديد درجات أجريت للوظائف كما تهتم الوظيفة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيم والأهمية المختلفة للوظائف المختلفة.

(5)- **تصميم أنظمة الحوافز**: وتعني الوظيفية بمنح مقابل عادل للأداء المتميز ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الفردي أو أدائهم الجماعي، فتظهر الحوافز الفردية والحوافز الجماعية وأيضا هناك حوافز على أساس أداء المؤسسة ككل.

(6)- **تقييم الأداء**: تهتم المؤسسات تقريبا بتقييم أداء موظفيها، ويتم ذلك من خلال أساليب معينة، وغالبا مايقوم بالتقييم الرؤساء المباشرون بغرض التعرف على الكفاءة العاملة للعاملين.

(7)- **التدريب**: تمارس المؤسسات أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين، وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة، وعلى المؤسسة أن تحدد احتياج المرؤسين للتدريب، وأن تستخدم الأساليب والطرق المناسبة وأن تقيم فعالية هذا التدريب .

(8)- **تخطيط المسار الوظيفي**: تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمؤسسة، وعلى الأخص فيما يمس النقل، والتدريب، ويحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوة لدى الفرد، ونقاط الضعف لديه.

ثانيا: المساعد لإدارة الموارد البشرية

الفصل الأول الإطار النظري حول التحفيز

(1)- **العلاقة مع النقابات:** وهي وظيفة تهتم بتنظيم العلاقة مع التنظيمات العمالية " أي النقابات " التطرق إلى موضوعات مثل: الشكاوي والنزاعات العمالية والتأديب والفصل في الخدمة.

(2)- **أمن وسلامة العاملين:** وهي تهتم بإجراءات الحفاظ وحماية سلامة العاملين، والأمن والصحة والاتجاهات النفسية السليمة لهم.

(3)- **ساعات وجداول العمل:** وتهتم هذه الوظيفة بتحديد ساعات العمل والراحة والإجازات، وفقا لنظام يناسب طبيعة المؤسسة ووضع نظام يكفل كفاءة العمل.¹⁴

المطلب الثالث: أهمية الموارد البشرية

تمثل الموارد البشرية أهمية إستراتيجية كبيرة لنجاح أي منظمة. فلا يمكن، بل من المستحيل، أن يتحقق الاستخدام الأمثل للموارد الأخرى (مثل : المالية والمادية...) إذا كانت المنظمة تفتقر إلى الأفراد ذوي المهارات والمؤهلين والقادرين على أداء وظائفهم المطلوبة منهم.

إن أهمية الموارد البشرية وكيفية إدارتها تزداد يوما بعد يوم، لان المنطلقات الأخرى للتنافس بدأت تفقد ميزتها من يوم لآخر. فأسس النجاح الأخرى مثل التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج، وحصة الشركة من السوق، ودرجة الحماية التي قد توفرها الدولة، أو الاعتماد على مصادر التمويل المحلية الأقل تكلفة، لم يعد لها نفس التأثير الذي كانت تتمتع به في الماضي.

✓ الموارد البشرية أساس الاستقلال والنفوذ الاقتصادي؛

✓ زيادة قدرة المنظمة على جذب أفضل الأفراد للعمل بها والاحتفاظ بهم؛

✓ الموارد البشرية أداة تنافسية عالمية؛

✓ التخطيط الجيد للموارد البشرية يعطي الادارة المؤشرات الضرورية لتحقيق حاجة المنظمة من العاملين وتنمية مهاراتهم في المدى القصير والبعيد؛

✓ العقول المبتكرة تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة؛

✓ العقول التي تتسم بالمبادأة **PROACTIVE** تعظم القيمة المضافة؛

¹⁴مفتاح إكرام، سويسبي حياة، أثر التحفيز على الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة نفضال (سعيدة2022)، مذكرة ماستر، جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة، كلية العلوم الاقتصادي والتجارية وعلوم التسيير، سعيدة، 2021/2022، ص15-16.

الفصل الأول..... الإطار النظري حول التحفيز

- ✓ إدارة الاستقطاب والاختيار الجيد للعاملين، يؤدي إلى اختيار وتعيين أفضل الأفراد للوظائف الشاغرة، ويجعل من السهل وضع هؤلاء الأفراد في الأماكن المناسبة؛
- ✓ الموارد البشرية الفاعلة أداة لزيادة الصادرات؛
- ✓ الموارد البشرية تكمل الثروة القومية؛
- ✓ تقييم الأداء والتدريب يساعدان على تنمية العاملين عن طريق إكسابهم مهارات ومعارف وقدرات وسلوكيات جديدة؛
- ✓ استقطاب العقول أصبح ساحة للصراع العالمي؛
- ✓ الإدارة الفاعلة للموارد البشرية تعزز الأمن القومي.¹⁵

المطلب الرابع: عوامل تحفيز الموارد البشرية

هناك العديد من العوامل التي تساعد على تحفيز الموارد البشرية وكسب تعاونهم مع الإدارات، فلا بد أن تقوم الإدارة على بناء الشعور بالاحترام والتقدير لمعاملين بإطرائهم والثناء على ما أنجزوه من أعمال جيدة.

من بين هذه العوامل:

- إفساح المجال للمعاملين أن يشاركوا في تحمل المسؤولية لتحسين العمل، والعمل على تدريبهم على ذلك؛
- العمل على تعميم الآخرين كيف ينجزوا الأشياء بأنفسهم، وتشجيعهم على ذلك؛
- ربط العلاوات بالإنجاز الجيد لعمل، وليس بالمعايير الوظيفية والأقدمية في العمل؛
- تشجيع العاملين على حل مشاكلهم بأنفسهم؛
- جعل مجموعات العمل متناسقة في التوزيع والمهام؛
- يجب على الإدارة أن تتفاعل وتتواصل مع العاملين؛
- إشراك العاملين في تصورات الإدارة وطلب المزيد من الأفكار منهم¹⁶.

¹⁵ شليحة منور، سعد الله ياسمين، دور تحفيز الموارد البشرية في تحسين الرضا الوظيفي، مذكرة ماستر، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، كلية العلوم الاقتصادي والتجارية وعلوم التسيير، مستغانم، 2020/2019، ص04.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى مدخل لتحفيز الموارد البشرية كعنصر أساسي لنجاح المؤسسة، يتضمن تحفيز الموارد البشرية إجراءات وسياسات تهدف إلى تعزيز الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية مثل توفير بيئة عمل محفزة وتقديم مكافآت ومزايا وتوفير فرص التطوير والترقيات وتشجيع الابتكار والمشاركة في عمليات اتخاذ القرارات، واهم مانستخلصه من هذا الفصل إن تحقيق التحفيز الفعال يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكبر وتعزيز التفاءل الايجابي بين الموظفين والمؤسسة.

¹⁶فتيحة حريتي، فريال بولهيجه، دور تحفيز الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة السياحية-دراسة حالة فندق دار العز - مذكرة ماستر، جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل، كلية العلوم الاقتصادي والتجارية وعلوم التسيير، جيجل، 2020/2019، ص19-20.

الفصل الثاني:

دراسة ميدانية بمصحة "التكوين

وتحسين المستوى وتجديد

المعلومات" في جامعة غرداية

المبحث الأول: عموميات حول بمصلحة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات "بجامعة غرداية"

سنتناول في هذا المبحث معلومات حول "جامعة غرداية"، وتعريفها وغايتها وهيكلها التنظيمي وشعار المؤسسة.

المطلب الأول: نبذة تعريفية بمؤسسة جامعة غرداية

❖ تعريفها:

في العام 2004 أنشأت ملحقة جامعة الجزائر بغرداية بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 08 رجب 1425 هـ الموافق لـ 24 أوت 2004م. بعدها شهد قطاع التعليم العالي بولاية غرداية تطورا متسارعا حيث أنه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05-302 المؤرخ في 16 أوت 2005م أنشئ المركز الجامعي بغرداية، مع انضمام ملحقة المعهد الوطني للتجارة بمبلي إلى المركز. توج ذلك كله بارتقاء المركز إلى مصاف الجامعات الوطنية وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 248/12 المؤرخ في 14 رجب 1433 هـ الموافق لـ 04 يونيو 2012م، متربعة على مساحة قدرها 30 هكتار وتتسع لـ 4000 مقعد بيداغوجي، بالإضافة إلى 6000 مقعد بيداغوجي استلمت منه 2000 مقعد و4000 مقعد قيد الإنجاز وتحتوي على هياكل بيداغوجية متنوعة:

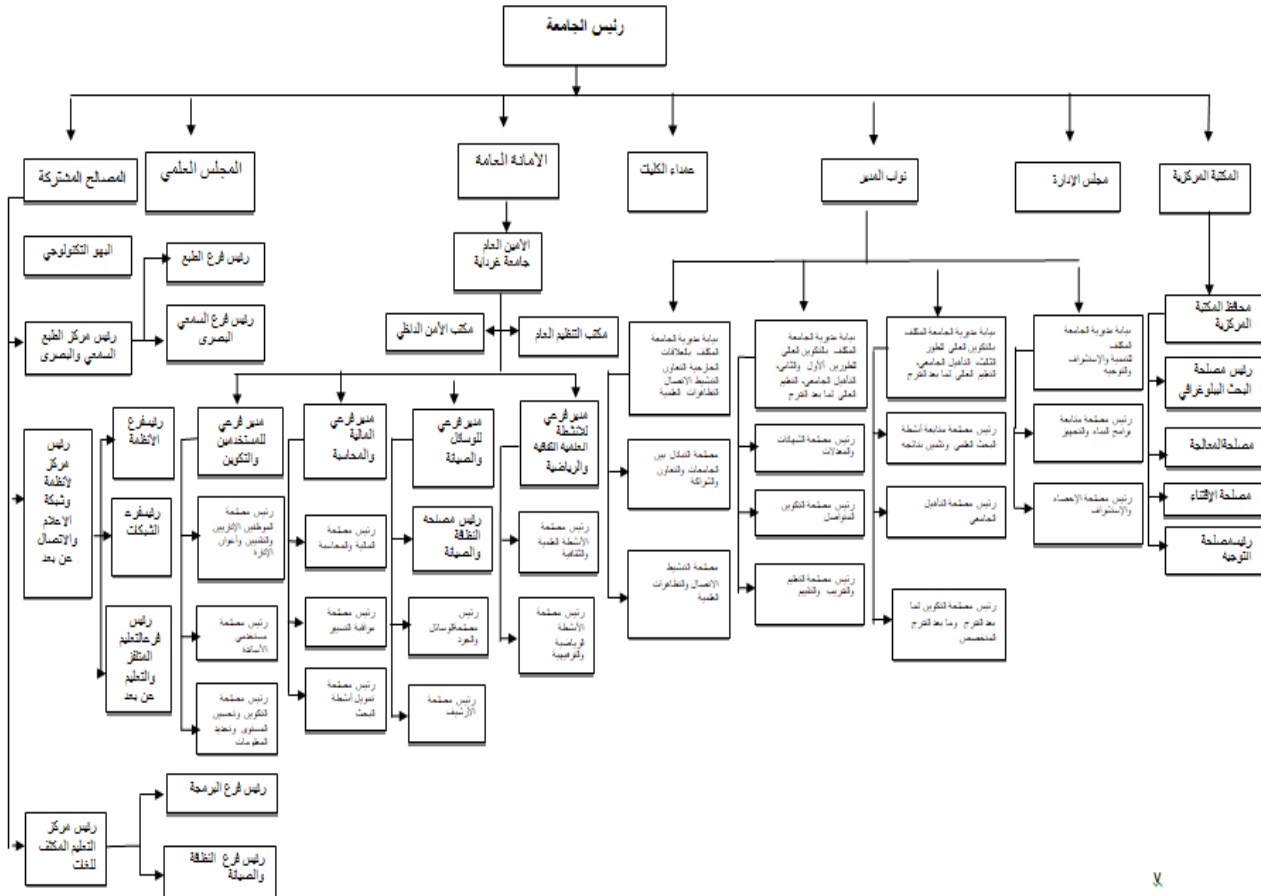
- مدرجات؛
- قاعات للتدريس؛
- قاعات للانترنت؛
- 02قاعة محاضرات؛
- قاعات للاجتماعات؛
- مكاتب إدارية وبيداغوجية؛
- مخابر؛
- 02مكتبة وقاعات مطالعة؛
- ميدياتيك؛
- مرافق رياضية؛
- عيادة طبية؛
- ديوان المطبوعات الجامعية؛

الفصل الثاني دراسة ميدانية بمصلحة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات بجامعة غرداية

- مركز التعليم المكثف للغات؛
- مطبعة جامعية؛

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل 02: الهيكل التنظيمي لجامعة غرداية



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على معلومات على الموقع الرسمي لجامعة غرداية:

<https://www.univ-ghardaia.edu.dz>

قراءة للشكل 02:

يتأسس جامعة غرداية مدير الجامعة ويضم تحت إشرافها أمين الجامعة مديرين فرعيين لتنظيم وإدارة الأقسام المختلفة. فيما نجد تحت إشراف السيد أمين الجامعة عدة مديريات فرعية متخصصة، بالإضافة إلى مكتب التنظيم العام ومكتب الأمن الداخلي، فيما يهدف إلى تحقيق سير عمل فعال داخل الجامعة.

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

خصصنا هذا المبحث من أجل التطرق للمقابلة الميدانية حول موضوعنا المتعلق بتحفيز الموارد البشرية في جامعة غرداية دراسة ميدانية بالمديرية الفرعية "التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات" ، وذلك مع السيدة "مباركي مريم" رئيسة قسم الموارد البشرية في جامعة غرداية.

فتقدم بخالص الشكر على حسن الاستقبال وعلى إتاحتنا الفرصة في الإجابة عن أسئلتنا التي تخص موضوعنا الذي هو بعنوان: تحفيز الموارد البشرية.

لقد تم طرح أسئلة المقابلة على النحو التالي:

س01- ما الذي تعتقد أنه يحفز الموظفين بشكل عام؟

ج01- كما أجابت مسؤولة القسم الذي يحفز الموظفين بشكل عام هو:

- الأيام التعويضية؛
- تقديم مكافآت عادلة ومحفزة؛
- العطل مدفوعة الأجر؛
- الترقية والأجر الجيد؛
- تهيئة بيئة العمل لتكون مناسبة لطبيعة العمل المطلوب.

تفسير ج01: قد تكون هذه الحوافز تشمل تحسين التوازن بين العمل والحياة الشخصية، وزيادة الانتاجية

والرضا الوظيفي، وتعزيز الصحة النفسية والجسدية للعاملين.

س02- كيف تختلف احتياجات التحفيز بين الموظفين المختلفين؟

ج02- من حيث ضغط العمل وتوزيع المهام كل حسب منسبة ورتبته.

تفسير ج02: ان الحاجة الى التحفيز تختلف بين الموظفين بناء على طبيعة عملهم ومسؤولياتهم فالموظفون يحتاجون الى أنواع مختلفة من التحفيز بناء على مدى ضغط العمل الذي يواجهونه وطبيعة المهام التي يقومون بها.

س03- كيف تقيس فعالية برامج التحفيز؟

ج03- قياس أداء الموظفين قبل وبعد تنفيذ برامج التحفيز لتحديد ما إذا كان هناك تحسین في الأداء؛

- على حسب النتائج المستخلصة بعد مدة من سيرورة برامج التحفيز المتبقية وهذا من خلال أعمدة بيانية ومخططات؛

- مراقبة الانضباط؛

- معدل الانتاج.

تفسير ج03: ان عملية تقييم فعالية برامج التحفيز تشمل تحليل النتائج والبيانات التي تم جمعها بعد فترة من تطبيق البرامج مما يساعد على فهم الاثر الفعلي للبرنامج وقياس نجاحه بناء على البيانات ومعدل الانتاج.

س04- ما هي التحديات التي تواجهها في تحفيز الموظفين في جامعة غرداية؟

ج04- التحديات التي يواجهها في تحفيز الموظفين في جامعة غرداية:

- نقص وقلة الموارد المتوقف ذلك كالتكوينات لمختلف الموظفين؛

- التسيير الصعب للخدمات الاجتماعية نظرا لكثرة الموظفين.

تفسير ج04- إن تحفيز الموظفين في جامعة غرداية يواجه تحديات بسبب نقص الموارد، مما يجعل توفير التدريبات والخدمات الاجتماعية صعبا. الحل يمكن في الاستفادة من الإبداع والتكنولوجيا لتصميم برامج تحفيزية بديلة وتحسين كفاءة تقديم الخدمات.

س05- أذكر بعض الطرق المحددة لتحفيز الموظفين في جامعة غرداية؟

ج05- تكريمات وشهادات تقديرية للموظفين؛

- توفير فرص ترقية؛

- تقديم فرص التدريب والتكوين.

🚩 أسئلة حول خبرتك ومهاراتك

س01- اخبرني عن تجربتك في تصميم وتنفيذ برامج تحفيز الموظفين؟

ج01- لكي بالجهد المرجو والمطلوب يجب أن يكون في بيئة عمل محترمة ومناسبة لطبيعة عمله وتقوم المؤسسة بعمل تكوين للموظف لتحسين مهارات التعامل مع الوظيفة بالإضافة الى الترقيات والأيام التعويضية والعطل.

تفسير ج01- إن التركيز على بيئة عمل محترمة وملائمة للموظفين من خلال برامج تحفيزية تتضمن تدريبات وترقيات ومكافآت مع توفير أيام تعويضية وعطلات منتظمة للموظفين فانه يحافظ على راحتهم وتعزيز إنتاجيتهم.

س02- ما هي أفضل الطرق والأساليب التي يمكن لجامعة غرداية تحفيز الموظفين بشكل فعال؟

ج02- كما أجابت مسؤولة افضل الطرق والاساليب لتحفيز الموظفين بشكل فعال:

- حسن التسيير والمعاملة الحسنة؛

- السير وفق التنظيم المعمول به دون المساس بكرامة الموظف؛

- إنضباط المسؤولين على حسب التسلسل ليقتردي الموظفون بمسؤوليتهم.

س03- كيف تبقى على اطلاع على احدث اتجاهات التحفيز؟

ج03- من خلال برامج المتابعة المتخذة من طرف المؤسسة ككشف الحضور وجدول أعمال المستخدمين؛

- التفاعل مع الموظفين دوما لفهم احتياجاتهم والتعرف على الطرق التي يفضلونها للتحفيز.

س04- كيف تصف أسلوبك في التحفيز أعطيني مثلا على موقف قمت بتحفيز موظف منخفض الأداء؟

ج04- أسلوب ترغيب دون أن يشعر الموظف بضغط أو قيد وأن يشعر كأنه في أسرته وهذا مفهوم الأسرة في

المؤسسة (الأسرة الثانية).

🚩 أسئلة حول تحفيز الموظفين في المؤسسة

س01- ماهي برامج التحفيز الحالية التي تقدمها جامعة غرداية؟

ج01- التكوين والأيام التعويضية وبيئة العمل؛

- تقديم دورات تكوينية وتدريبية؛

- تكريم الموظفين في المناسبات وتوفير فرص التعلم.

س03- ما هي الأفكار لتحسين برامج التحفيز الحالية في جامعة غرداية؟

ج03- محاولة فهم مشاكل الموظف الاجتماعية لمساعدته في تخطيطها وتخصيص بيئات متخصصة في ذلك كمركز

للخدمات الاجتماعية.

أسئلة سلوكية

س01- كيف تتعامل مع موظف غير راض عن راتبه أو مردوديته؟

ج01- فهم الاسباب وراء عدم الرضا؛

- المناقشة مع الموظف حول الخيارات المتاحة، مثل إعادة تقييمه للاداء أو البحث عن فرص تطويره.

س02- كيف تحفز موظفا فقد حماسه للعمل؟

ج02- من خلال ترغيبه وتحبيب العمل اليه.

س03- كيف تتعامل مع موظف ذو أداء عالٍ لا يمكن التخلي عنه ولكنه ارتجالي في موقفه؟

ج03- اسير موقفه ليبقى على نفس الوتيرة وأكسب ثقته حتى يتسنى لي التعامل معه.

أسئلة حول اهتماماتك وأهدافك المهنية

س01- ما الذي يحفزك في عملك؟

ج01- الذي يحفزني في عملي:

- بيئة العمل النظيفة؛
- الراتب الجيد؛
- العطل المضبوطة؛
- الايام التعويضية.

س02- ما هي أهدافك المهنية طويلة المدى؟

ج02- جعل الأمور تلقائية وليست يدوية.

س03- كيف ترى نفسك تساهم في تحفيز الموظفين في جامعة غرداية؟

ج03- من خلال الروح الايجابية وروح المبادرة والمتابعة.

س04- لماذا تهتم بالعمل في مجال تحفيز الموظفين؟

ج04- لكي اعود بالنفع على نفسي وعلى الآخرين وعلى المؤسسة وتكثلل الجهود المبذولة بالنجاح.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل قمنا بإسقاط الجانب النظري على الواقع العملي من خلال الدراسة التطبيقية التي قادتنا للتعرف على واقع مقومات نجاح تحفيز الموارد البشرية دراسة ميدانية بمصلحة "التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات" في جامعات غرداية.

ختمة

خاتمة:

إن تحفيز الموارد البشرية يعتبر أمراً حاسماً لنجاح المؤسسات. من خلال انشاء بيئة عمل ايجابية وتوفير فرص التطوير المهني والتقدير المستمر. يمكن تحفيز الموظفين على تحقيق أقصى امكاناتهم وتعزيز ادائهم، ومن المهم ايضا توفير مكافآت ملهمة واقامة تواصل فعال بين الادارة والموظفين. في النهاية يعتبر الاستثمار في تحفيز الموارد البشرية استثماراً ذكياً يمكن أن يؤدي الى تحسين الاداء العام وتعزيز رضا العملاء ونجاح المؤسسة بشكل عام.

نتائج تقرير التبرص: من خلال ما قمنا به من مفاهيم في هذا البحث توصلنا إلى النتائج التالية:

- زيادة الإنتاجية من خلال تحفيز الموظفين وتحفيزهم يمكن تحقيق زيادة في الإنتاجية والأداء العام للمؤسسة؛
- يعتبر التحفيز في مجال إدارة الموارد البشرية عملية أساسية لتحفيز الموظفين وتعزيز أدائهم ورضاهم الوظيفي؛
- التحفيز هو المحور الذي يرتكز عليه نجاح أي مؤسسة حيث يؤثر بشكل مباشر على أداء الموظفين وإنتاجيتهم وبالتالي على تحقيق أهداف المؤسسة ونجاحها؛
- تسعى البرامج التحفيزية إلى تعزيز الالتزام والولاء للمؤسسة من خلال تقديم فرص الترقية والمسارات المهنية.

التوصيات البحث: من خلال نتائج البحث توصلنا إلى بعض التوصيات والمتمثلة فيما يلي:

- ضرورة إنشاء بيئة عمل ايجابية تشجع التواصل والتعاون بين الموظفين وتعزيز الروح الفريقية يمكن أن يعزز من مشاركتهم وتحفيز؛
- تقديم فرص التطوير الوظيفي لتوفير فرص التدريب والتطوير المستمر للموظفين لمساعدتهم على تطوير مهاراتهم وزيادة رضاهم الوظيفي؛
- توفير مكافآت ومزايا ملائمة مثل التأمين الصحي وإجازات مدفوعة الأجر دافعا قويا لتحفيز الموظفين.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1. صالح مهدي حمسن العامري و طاهر منصور الغالي، الدارة و الأعمال، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الاردن 2007.
2. محمد الصيرفي، إدارة الأفراد و العالقات النسائية، دار قنديل، ط1، عمان، الاردن 2003.
3. حسني حريم، مبادئ الإدارة و النظريات الدارية و المنظمة، دار الحامد ط 1 عمان، الاردن 2006.
4. إنصاف شريط، بوبكر عصمان، ، التحفيز ودوره في تحقيق الأداء الوظيفي، جامعة محمد خيضر-دراسة ميدانية بمطاحن البركة زربية الوادي-بسكرة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2020/2019.
5. علي محمد الوهاب، استراتيجيات لتحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز، دار التوزيع و النشر السلامية 1982.
6. محمد الحسن ألتيجاني يوسف، التحفيز وأثره في الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بمكة المكرمة، أطروحة ماجستير إدارة الأعمال، لجامعة الافتراضية الدولية الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
7. أحمد صالح، كنزة كربوسة، أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين اداء المؤسسة دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بولاية ورقلة، مذكرة ليسانس، جامعة قاصدي مرباح، كلية الحقوق والعلوم السياسية، الجزائر، 2013/2012.
8. بكادي اسماعيل، محجوي مراد، مخصوص الصديق، الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة دراسة ميدانية بمديرية أملاك الدولة بادرار، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية ، جامعة إدرار، الجزائر، 2015/2014.
9. غازي حسن عودة الحلايية، اثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، عمان الكبرى، 2013.
10. بوهنة زينب، بلهادي مريم، إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة Ecotex، مذكرة ليسانس، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 2014، 17/2013.

-
11. شمامي رفيقة، إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر، محاضرة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2023/2022.
12. مفتاح إكرام، سويسي حياة، أثر التحفيز على الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة نفضال (سعيدة 2022)، مذكرة ماستر، جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة، كلية العلوم الاقتصادي والتجارية وعلوم التسيير، سعيدة، 2022/2021.
13. شليحة منور، سعد الله ياسمين، دور تحفيز الموارد البشرية في تحسين الرضا الوظيفي، مذكرة ماستر، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، كلية العلوم الاقتصادي والتجارية وعلوم التسيير، مستغانم، 2020/2019.
14. فتيحة حريتي، فريال بولهيجة، دور تحفيز الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة السياحية-دراسة حالة فندق دار العز - مذكرة ماستر، جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل، كلية العلوم الاقتصادي والتجارية وعلوم التسيير، جيجل، 2020/2019.
15. Daniela Stráníková , THE ROLE OF MOTIVATION IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, BAKALÁŘSKÁ PRÁCE, UNIVERZITA PARDUBICE FAKULTA FILOZOVICKÁ, 2006/2007.

الملاحق

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص الموارد البشرية

دليل المقابلة

السيدة (ة) المحترمة (ة):

تحية طيبة وبعد

في إطار استكمال متطلبات نيل شهادة الليسانس في العلوم الاقتصادية تخصص موارد بشرية، تقوم الباحثات بإجراء دراسة ميدانية كجزء من تقرير التبرص الموسومة ب: " تحفيز الموارد البشرية - دراسة ميدانية جامعة غرداية، لذلك يرجى منكم التكرم بالاطلاع والإجابة عن الأسئلة المرفقة بدليل المقابلة والتي تتناسب ووجهة نظركم، كما نحيطكم علما أن إجاباتكم ستعامل بشكل سري ولأغراض البحث العلمي، وإننا على ثقة كبيرة بأنكم ستقدمون لنا المعلومة التي ستخدم الموضوع

تحفيز الموارد البشرية

س01- ما الذي تعتقد أنه يحفز الموظفين بشكل عام؟

س02- كيف تختلف احتياجات التحفيز بين الموظفين المختلفين؟

س03- كيف تقيس فعالية برامج التحفيز؟

س04- ما هي التحديات التي تواجهها في تحفيز الموظفين في جامعة غرداية؟

س05- أذكر بعض الطرق المحددة لتحفيز الموظفين في جامعة غرداية؟

✚ أسئلة حول خبرتك ومهاراتك

س06- اخبرني عن تجربتك في تصميم وتنفيذ برامج تحفيز الموظفين؟

س07- ما هي أفضل الطرق والأساليب التي يمكن لجامعة غرداية تحفيز الموظفين بشكل فعال؟

س08- كيف تبقى على اطلاع على أحدث اتجاهات التحفيز؟

س09- كيف تصف أسلوبك في التحفيز أعطيني مثالا على موقف قمت بتحفيز موظف منخفض الأداء؟

✚ أسئلة حول تحفيز الموظفين في المنظمة

س10- ماهي برامج التحفيز الحالية التي تقدمها جامعة غرداية؟

س11- ما هي الأفكار لتحسين برامج التحفيز الحالية في جامعة غرداية؟

✚ أسئلة سلوكية

س12- كيف تتعامل مع موظف غير راض عن راتبه أو مردوديته؟

س13- كيف تحفز موظفا فقد حماسه للعمل؟

س14- كيف تتعامل مع موظف ذو أداء عالٍ لا يمكن التخلي عنه ولكنه ارتجالي في مواقفه؟

✚ أسئلة حول اهتماماتك وأهدافك المهنية

س15- ما الذي يحفزك في عملك؟

س16- ما هي أهدافك المهنية طويلة المدى؟

س17- كيف ترى نفسك تساهم في تحفيز الموظفين في جامعة غرداية؟

س18- لماذا تهتم بالعمل في مجال تحفيز الموظفين؟