

## فروقات تنفيذ نظام الحوافز في كليات جامعة زيان عاشور بالجلفة

## لتحسين الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي

Differences in the implementation of the incentive system in the faculties of Ziane  
Ashour University in Djelfa to improve the job performance of a university

سلامي عبد الباقي

الايمل: abdelbaki.selami@univ-msila.dz

الجامعة محمد بوضياف المسيلتة

حليس وردة

الايمل: ouardah2@gmail.com

الجامعة زيان عاشور الجلفة

## ملخص:

تتناول المقالة المرحلة التعليمية للتعليم العالي إذ يعتبر من أهم وأبرز العوامل التي تؤثر على تكوين الفرد بصفة خاصة و المجتمع بصفة عامة ، وهذا عن طريق المحرك الرئيسي لعملية التكوين و المتمثل في الأستاذ الجامعي ، و الذي يعد من أهم العناصر المكونة في الجامعة و الفعالة في العملية التكوينية الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي من خلال التطرق لماهيته واهدافه ، و من حيث كونه أداء داخليا أو خارجيا ، كما يتطرق الباحث للطرق التي تعتمدها المؤسسات من أجل تحسين الأداء و ما يتطلبه هذا الأمر من موازنة بين الجودة و الإنتاج و التكنولوجيا و كذلك التكلفة  
الكلمات المفتاحية: الأداء الوظيفي /الأستاذ الجامعي/الحوافز/

**Abstract:**

*Performance is the activity of the individual to arrive at the result of any behavior in the performance of the functions of the office.*

*What is the activity of the individual who works to achieve the objectives of the organization while respecting the requirements of the position and the quality and size of the work required*

*Incentives are of great importance within the organization, they play an active role in influencing employee behavior and motivating their performance.*

*Organizations seek to develop the right incentives for the desires of people working to meet their needs and push them to deliver the best performance, and encourage employees to innovate, love the job, loyalty and belonging to the organization*

**Keywords:** Job performance / University professor / incentives /

**المقدمة :**

الأداء هو النشاط الذي يقوم به الفرد العامل لتحقيق أهداف المنظمة في إطار متطلبات الوظيفة ونوعية وحجم العمل المطلوب منه، حيث تشكل رغبة الفرد و قدراته عامل مؤثر على مستوى أدائه داخل المنظمة ، لذلك فقدرات الفرد العامل و الجهد الذي يبذله للقيام بمهام الوظيفة ، و معرفته لمتطلبات هذه الوظيفة يحدد الأداء الوظيفي للفرد العامل .

و يعتبر التحفيز من أهم الطرق التي تعتمد عليها المنظمة في تحقيق أهدافها المستقبلية ، وهذا من خلال البحث عن الأساليب و العوامل التي تساعد في إخراج الطاقات الكامنة داخل الفرد العامل بالمنظمة وزيادة نشاطه وفاعليته في العمل ، لذلك تعددت الوسائل المستعملة و تنوعت الحوافز حسب كل منظمة و طبيعة نشاطها و احتياجات و رغبات عاملها

**1. ماهية الأداء الوظيفي :**

الأداء هو النشاط الذي يقوم به الفرد من أجل الوصول إلى نتيجة أي السلوك المتبع في إنجاز مهام الوظيفة (عبدالحكم، ب س، ص19)

يعرف الأداء أيضا على انه الأهداف التي يسعى النظام إلى الوصول إليها، فمفهوم الأداء يربط بين أوجه النشاط و الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها  
كما يعرف الأداء " درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة الأهداف المخططة بكفاءة و فعالية، فالكفاءة هي القدرة على تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمنظمة وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة "(احمد، 2002، ص415) ، أي استغلال الموارد المتاحة بشكل مناسب ، وذلك من خلال خفض التكاليف وتحقيق أرباح أكبر.

**1. أنواع الأداء الوظيفي :**

تم تقسيم الأداء حسب معايير التقسيم، و نخص بذكر بعض التصنيفات للأداء الوظيفي:

أ \_ حسب معيار المصدر: و يتضمن نوعين من الأداء ، وهي الأداء الذاتي أي الداخلي و الأداء الخارجي:  
**1\_ الأداء الداخلي :**

يعتبر الفرد المورد الاستراتيجي الذي تقوم عليه المؤسسة ، فأداء الفرد له تأثير واسع على تحقيق أهداف المؤسسة ، فالأداء الداخلي هو نشاطات التي يقوم بها الأفراد داخل المؤسسة ، بالإضافة إلى الموارد المالية و المادية

**2\_ الأداء الخارجي:**

وهو عبارة عن المتغيرات التي تحدث خارج المؤسسة أي في المحيط الخارجي.  
(BEMARD,1999,P236)،

ب\_ حسب معيار الشمولية : حسب هذا المعيار تم تقسيم الأداء إلى أداء كلي و أداء جزئي وهذا ماسوف نتطرق إليه :

**أ\_ الأداء الكلي :**

يتمثل في ما تتمكن المنظمة من الوصول إليها نتيجة التكامل بين كل عنصر من عناصرها، أي الجهد المبذول داخل المؤسسة من أجل تحقيق أهدافه المسطرة مسبقاً، و التي تتميز بالشمولية مثل الاستمرار، وتحقيق أرباح أكثر مقابل تكاليف أقل و غيرها من الأهداف.

**ب\_ الأداء الجزئي :**

هو تحقيق نظام المؤسسة لأهدافه ، لأنه بتحقيق أهداف الجزء، يتحقق أهداف الكل ، أي الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها ، حيث نجد هذه الأنظمة الفرعية تنقسم إلى العديد من الأنواع ، و التي تختلف حسب المعايير المعتمدة في المؤسسة و يمكن أن نفرص في بعضها ، ونجد مايلي :

**ت \_ حسب المعيار الوظيفي:** و الذي يشمل الأداء الوظيفي المالية ، فالمؤسسة تسعى جاهدة إلى تحقيق أهدافها باستغلال الإمكانيات المتاحة لها بأقل التكاليف .

**ث\_ حسب أداء وظيفة الفرد:** باعتبار الفرد هو العنصر الأساسي في المؤسسة و محرك لأهدافها، لذلك نجد إدارة المؤسسة تعمل على استغلاله بشكل أفضل و استنزاف كل طاقاته و إمكانياته لتحقيق الفاعلية داخل المنظمة.

**ج \_ حسب أداء وظيفة التمويين:** و التي تهتم بحصول على موارد ذو جودة عالية، كذلك نجد التقييم حسب وظيفة الإنتاج و أداء وظيفة التسويق.

**ح\_ حسب معيار الطبيعة:** فقد تم تقسيم أهداف المؤسسة إلى اقتصادية و اجتماعية و تقنية ، سياسية . في حين يرى احد الباحثين انه لا يمكن للمؤسسة الاستغناء على الأداء الاجتماعي في تحقيقها لأهدافها، و اعتمادها على الأداء الاقتصادي و تكنولوجي فقط، لأن للأداء الاجتماعي تأثير على صورة المؤسسة في المجتمع.

لذلك نجد أن نوع الأداء يتحدد انطلاقاً من نوع أهداف المؤسسة، فإذا كانت أهدافها إقتصادية، فان نوع الأداء الإقتصادي، و العكس إذا كانت أهداف المؤسسة اجتماعية، يكون الأداء إجتماعي، وهكذا... و المؤسسة الناجحة هي التي تخلق توازن بين الأداء الاجتماعي و الأداء الإقتصادي. (عبدالمالك، 2001، ص80)

2. **تحسين الأداء الوظيفي :** تحاول أي مؤسسة استغلال الموارد المتوفرة لتحسين أداء عاملها ، فتحسن الأداء يتطلب الموازنة بين الجودة و الإنتاج و التكنولوجيا و كذلك التكلفة ، و هذا مايسمى بإدارة التحسين الشامل ، و التي تتمثل عناصرها فيمايلي : (الخزامي، 1999، ص11-44-45)

**\_ التوجيه:** و هي الإستراتيجية المتبعة في تحديد اتجاهات التحسين المستقبلية، وتعتمد على تحسين علاقات العمل من خلال الطاقات و الجهود الموجودة داخل المنظمة.

**\_ المفاهيم الأساسية :** تضع المنظمة منهجية لتحسين تتلاءم مع أداء العاملين العادي .

\_ عمليات التسليم : تعتمد على عملية تحفيز صناعة المنتج لتحقيق فعالية و كفاءة اكبر مع تكاليف أقل.

\_ التأثير التنظيمي: تتمثل في مقياس و الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

3. الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي : يعتبر التعليم العالي من أهم و أبرز العوامل التي تؤثر على تكوين الفرد

بصفة خاصة و المجتمع بصفة عامة ، وهذا عن طريق المحرك الرئيسي لعملية التكوين و المتمثل في الأستاذ

الجامعي ، و الذي يعد من أهم العناصر المكونة في الجامعة و الفعالة في العملية التكوينية ، هذا الشخص الذي

يملك الخبرة التي إستغرق سنوات عديدة ليصل إليها ويصبح عضوا كفى داخل الجامعة ليقود فئات كبيرة من

الطلبة ويعمل على نقل المعارف و المعلومات التي هو بحاجة إليها لينمي تفكيره ويزود رصيده العلمي ، وخلق

منه فردا يتمتع بكفاءة و معارف تمكنه من دخول عالم جديد ، ألا وهو عالم الشغل ، حيث نجد أن ما تسعى

المنظومة الجامعية إلى بلوغه هو نفس و يعادل ما يسعى الأستاذ الجامعي إلى غرسه في هؤلاء الطلبة .

و انطلاقا من هذا يمكن حصر أداء الأستاذ الجامعي فيما يلي :

\_ إعداد القوى البشرية.

\_ البحث العلمي.

\_ خدمة المجتمع.(مقداد،2005، ص125)

يقوم الأستاذ الجامعي بمهام و وظائف جامعية تتجسد من خلال تعامله و تواصله مع الطلاب، فالهدف

الأول الذي تسعى الجامعة إلى تحقيقه هو الوصول إلى مستوى عالي من التدريس و البحث العلمي .

فالتدريس "نشاط يهدف إلى تحقيق التعلم أو إكتسابه و هو يشمل كل ما يتعلق بتحقيق المهارة و الاكتمال

الفكري " ( مرسي،2002،ص82).

نتيجة امتلاك الأستاذ الجامعي قدرات مع معارف سابقة لتكوينه يعمل على تطوير فكر الطالب و تزويده بمعارف

ومعلومات التي تساعده سواء على مستوى الحياة العملية أو الحياة الاجتماعية.

التدريس " نشاط مهني يتم إنجازه من خلال ثلاث عمليات رئيسية : هي التخطيط و التنفيذ و التقويم ويستهدف

مساعدة الطلاب على التعلم وهذا النشاط قابل للتحليل و الملاحظة و الحكم على جودته ، ومن ثم

تحسينه ."(حسن،2004، ص08)

5. تعريف الحوافز : تعد الحوافز احد الدافع التي تؤثر على الفرد في أدائه لعمله ، فمن خلالها تمكن من

توفير و إشباع حاجات الفرد ، و تعمل الحوافز على تنمية حب الانتماء للمنظمة و ذلك بإعطاء المكانة

المناسبة و تقدير عمله، فالحوافز يقابلها أداء مميز .

"التحفيز هو وصول العاملين في مؤسسة ما إلى حالة الشغف و التلهف و السرور بأعمالهم و محاولة إيصالهم

إلى مرحلة القيام بكامل العمل دون تذمر أو شكوى و بلوغهم مرحلة الفداء بكل شيء في سبيل مصلحة العمل

و المؤسسة . "( السويدان،2002، ص06)

6. مبادئ نظام الحوافز : وتتمثل فيما يلي :

- الحاجة و الرغبة : توزع الحوافز على العاملين وفق حاجاتهم و رغباتهم ، حيث نجد أن أهمية الحوافز المادية تزداد في بداية حياتهم الوظيفية ، أما الحوافز المعنوية تكون ذات أهمية عند الأفراد في مستويات الإدارة العليا .
- المهارات و الابتكار: تعطي المنظمة أهمية للأفراد الذين تحصلوا على شهادات أعلى أو براءة الاختراع أو دورات تدريبية أو الذين يقدمون أفكار أو حلولاً لمشكلات العمل و الإدارة.
- القوة و المجهود: توزع الحوافز حسب قدرة كل شخص، وهذا مع مراعاة النتائج و الأسباب و المجهود المبذول.
- تميز الأداء : مثل الزيادة في كمية الإنتاج ، و الجودة ، أيضا تخفيض التكلفة للإنتاج ، ووقت الانجاز .
- المساواة و العدالة: من حق كل فرد الحصول على الحوافز في حال التزامه بالأسس و المعايير المحددة.
- وضوح أهداف و غايات نظام الحوافز على المدى القصير و البعيد، و يسعى الجميع في المنظمة إلى تحقيقه.

تسعى المنظمات إلى وضع الحوافز الملائمة لرغبات الأفراد العاملين بها لإشباع حاجاتهم و دفعهم إلى تقديم أحسن أداء ، و تشجيع العاملين على الابتكار و حب العمل و الولاء و الانتماء للمنظمة .  
فوضع برامج نظام الحوافز يكون وفق معايير مهينة و محددة من طرف ادار المنظمة ، انطلاقا من نوع طبيعة عمل المنظمة و رغبات و ميول موظفيها، فالمنظمة يجب أن يكون لدينا نظام يختار أنواع الحوافز الملائمة مما سيحفز العاملين على أداء متميز لذلك نجد أنواع متعددة تعتمد في مختلف المنظمات ، كالحوافز المادية و المعنوية و السلبية و الايجابية ، أيضا الحوافز الفردية و الجماعية (مهدي، 155، 2001).

#### 7. أهمية وأهداف الحوافز :

- أ- أهمية الحوافز : للحوافز أهمية كبيرة داخل المنظمة ، فهي تلعب دورا فعالا في التأثير على سلوك العاملين و تحفيز أدائهم ، و نوضح أهمية الحوافز في العناصر التالية :
- 1- توفير احتياجات العاملين خاصة الاحترام و التقدير و الشعور بالانتماء ، و الولاء .
  - 2- شعور العاملين بالعدالة و المساواة داخل المنظمة .
  - 3- تحسين مكانة المؤسسة داخل المجتمع و تنمية روح التعاون بين الأفراد الموظفين و العمل كفريق.
  - 4- تحقيق إنتاج أفضل للمنظمة و جودة عالية ، مع تكاليف اقل (هيثم، 2007، ص15-16).
  - 5- للحوافز دور هام في إخراج القدرات و الطاقات الكامنة داخل الفرد الموظف و استغلالها وفق ما يخدم أهداف المنظمة.
  - 6- تحسين الأوضاع المادية و المعنوية للفرد من خلال جعل مصلحة المنظمة و مصلحة الفرد واحدة.
  - 7- خلق الرضا الوظيفي عند العاملين مما يساهم في تجنب الكثير من المشاكل (الموسوي، 2008، ص230-231).

8- تعتبر الحوافز عنصرا أساسيا في تحديد سلوك الفرد العامل في مجال العمل ، و الحوافز تولد لديه الرغبة في بذل جهد اكبر ، فالحوافز أداة مهمة في يد القيادات الإدارية و المشرفين في أي منظمة ، حيث يمكن استغلالها لتؤدي وظيفة مهمة في تنظيم سلوك العاملين مع أنفسهم و مع غيرهم ، ونحو المنظمة وأهدافها و إدارتها و نحو الأعمال المكلفين بها .

9- تعمل الحوافز كعامل جذب للكفاءات للالتحاق بالمؤسسات التي تقدم حوافز و مكافآت متنوعة ، و تقدر الجهود بصورة مادية أو معنوية ، و تنمية قيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى خلقها بين الموظفين(عساف،1999،ص85).

ب- **أهداف الحوافز** : للحوافز أهداف معين تسعى إلى تحقيقها داخل المنظمة و نذكر منها مايلي :

1- الاعتراف بما ينجزه الفرد العامل و الاعتراف بالجهد. الجهد الذي يبذله و تشجيعه و حثه على الاستمرار و التركيز على استمرار التقدم و النمو .

2- يعتبر الدعم المالي ذا أهمية كبيرة للفرد العامل لذلك تهدف الحوافز إلى إشباع حاجات الفرد المادية .

3- منح الحوافز للفرد العامل مقابل الجهد المتميز الذي يجعله يتحمل مسؤولية جديدة و هذا بإعطائه مكانة اجتماعية و دور فعال و الإحساس بالفخر .

4- تعطي الحوافز فرصة للأفراد و الجماعات المتميزين في المشاركة في اتخاذ القرارات و هذا من خلال إعطاء أهمية لأرائهم ووجهات نظرهم و اقتناع الإدارة بها .

5- تعمل الحوافز على خلق جو من المنافسة بين العاملين ، مما يدفع كل فرد إلى إثبات ذاته .

6- يساهم الحوافز في تحقيق التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية و الخارجية لأن الضغوط الإقتصادية والاجتماعية و التكنولوجيا و الحكومية تؤثر على المنظمة مما يستدعي الاستغلال الأمثل لطاقت البشرية.

7- تسعى الحوافز إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين مما يساهم في الحرص على مصلحة المنظمة العامة و زيادة الإنتاج و تحقيق أهداف المنظمة.

8- **متطلبات تنفيذ نظام الحوافز** : من بين المتطلبات التي يجب أن تتوفر لتنفيذ نظام الحوافز :

أ- **القواعد**: وهي عملية ربط الأداء بالحوافز المادية و المعنوية المتوقعة، عن طريق إتباع معايير محددة.

ب- **ممارسات إدارية ناضجة**: و تتمثل في العوامل التي لها تأثير على أداء الموظفين.

ت- **النماذج**: هي مجموعة السجلات المرتبطة بأداء الافراد العاملين و معدلات الاداء .

ث- **تحديد حاجات العاملين** : معرفة احتياجات العاملين و رغباتهم و ميولاتهم .

ج- **الإجراءات** : هي عملية تنفيذ القواعد عن طريق الخطوات المنطقية المتعلقة بمنح الحوافز للأفراد العاملين(حمداوي،2004، ص150).

و في الأخير تحدد قائمة الحوافز التي تم اختيارها من طرف المؤسسة، و نحاول توضيح ذلك في الشكل التالي:

الجدول يوضح تطبيق الحوافز المادية في كليات جامعة الجلفة

الكلية	كلية العلوم الطبيعية والحياة		كلية الحقوق و العلوم السياسية		كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية		كلية اللغات و الأداب والفنون		كلية العلوم و التكنولوجيا		كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير		الكلية	
	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نوع الحافز المادي	
232 %100	23.7	55	8.7	20	12.9	30	9.9	23	15.6	36	13.7	32	يطبق	الأجر
	1.3	3	2.6	6	5.2	12	1.7	4	0.8	2	0	0	لا يطبق	
	1.8	4	0	0	0	0	1.2	3	0.8	2	0	0	محايد	
232 %100	18.6	43	6	14	14.6	34	9.5	22	12.5	29	13.7	32	يطبق	العلاوات
	2.6	6	5.2	12	0	0	1.7	4	1.3	3	0	0	لا يطبق	
	5.6	13	0	0	3.5	8	1.7	4	3.5	8	0	0	محايد	
232 %100	23.2	54	11.3	26	18.2	42	11.3	26	15	35	13.7	32	يطبق	الترقية
	0	0	0	0	0	0	1.7	4	0	0	0	0	لا يطبق	
	3.4	8	0	0	0	0	0	0	2.2	5	0	0	محايد	
232 %100	10.5	24	5.2	12	6	14	2.5	6	7.4	17	13.8	32	يطبق	الجوائز المادي
	9.5	22	6	14	12	28	7.4	17	6	14	0	0	لا يطبق	
	6.8	16	0	0	0	0	3	7	3.9	9	0	0	محايد	
232 %100	14.5	34	11.3	26	11.3	26	8.2	19	10.4	24	13.7	32	يطبق	السكن
	10.4	24	0	0	3.5	8	0.4	1	6	14	0	0	لا يطبق	
	1.7	4	0	0	3.5	8	4.3	10	0.8	2	0	0	محايد	
232 %100	9	21	3.8	9	6.03	14	5.7	13	6.9	16	5.2	12	يطبق	النقل
	13.3	31	4.7	11	10.3	24	6	14	7.7	18	0	0	لا يطبق	
	4.4	10	2.6	6	1.72	4	1.3	3	2.6	6	8.7	20	محايد	
232 %100	12.5	29	7.7	18	4.4	10	5.6	13	9	21	5.2	12	يطبق	المكافآت
	9.9	23	2.2	5	10.4	24	7.3	17	5.6	13	0	0	لا يطبق	
	4.4	10	1.3	3	3.44	8	0	0	2.5	6	8.6	20	محايد	
232 %100	10.4	24	7.7	18	11.3	26	4.4	10	7.7	18	13.7	32	يطبق	مساعدات
	10.4	24	2.2	5	3.5	8	2.6	6	5.6	13	0	0	لا يطبق	
	6	14	1.2	3	3.5	8	6	14	3.8	9	0	0	محايد	

من خلال معطيات الجدول نجد أن حافز الأجر يطبق في كل الكليات بجامعة الجلفة ، فبعض الأساتذة يرون أن قيمة الأجر مناسبة للجهد الذي يبذله الأستاذ الجامعي و هذا تتمثله نسبة 13.7% من أفراد العينة بكلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، ونسبة 15.6% من أفراد العينة بكلية العلوم والتكنولوجيا ، ونسبة 23.7% من أفراد العينة بكلية العلوم الطبيعية و الحياة ، كذلك كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية بنسبة 12.9% من أفراد العينة ، و كلية اللغات و الأداب و الفنون بنسبة 9.9% من أفراد العينة ، في حين نجد البعض إمتنعوا عن الإجابة ، أما الباقي فقد عبروا برغبة في زيادة الأجر لأن متطلبات الحياة كثيرة و خاصة الأستاذ الذي يرفع أسرة كبيرة ، فالفرد الموظف لا يأخذ راتبه لنفسه فقط ولي تلبية حاجاته الخاصة به ، فهو مسؤول عن عائلته و ملزم بتوفير إحتياجاتهم .

أيضا نجد العلاوات التي تقدم للأستاذ الجامعي تلقى استحسان و رضا بعض الأساتذة الجامعيين وخاصة كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير بنسبة 13.7% من أفراد العينة و نسبة 23.2% من أفراد العينة بكلية العلوم الطبيعية و الحياة، بالتالي يمكن القول أن العلاوات تطبق في كل الكليات بجامعة الجلفة . أما بنسبة لحافز الترقية نجد أنه يطبق في كل الكليات وهذا تبينه النسب التالية 13.7% من أفراد العينة بكلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، ونسبة 15% من أفراد العينة بكلية العلوم والتكنولوجيا، كذلك نسبة 11.3% من أفراد العينة بكلية اللغات و الأداب و الفنون، وأيضا كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية بنسبة 18.2% من أفراد العينة ، و كلية الحقوق و العلوم السياسية بنسبة 11.3% من أفراد العينة، و أورا كلية العلوم الطبيعية و الحياة بنسبة 23.2% من أفراد العينة ، و هذا راجع إلى التسيير الإداري في ما يخص ملف الترقيات .

أما في ما يتعلق بحافز الجوائز المادية نجد الكلية التي تحتل المرتبة الأولى على مستوى جامعة الجلفة في تطبيق ذلك هي كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير بنسبة 13.8% من أفراد العينة وتليها كلية العلوم الطبيعية و الحياة بنسبة 10.5% من أفراد العينة و في المرتبة الثالثة كلية العلوم و التكنولوجيا بنسبة 7.4% من أفراد العينة ، أما باقي الكليات نلاحظ نسب ضئيلة مما يدل على عدم الإهتمام وتركيز على هذا الحافز رغم التأثير الذي ينتج عنه . وترجع مسؤولية ذلك للعميد و المسؤولين معه .

يعتبر السكن ن أهم إحتياجات الفرد سواء كان موظف أو غير موظف ، ونجد من خلال معطيات الجدول أن الكلية الأكثر إهتمام بتوفير السكن للأستاذ الجامعي هي كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير بنسبة 13.7% من أفراد العينة ، و تليها كلية الحقوق و العلوم السياسية بنسبة 11.3% كلية العلوم الطبيعية و الحياة بنسبة 14.5% من أفراد العينة ، وتليها أيضا نسبة 11.3% من أفراد العينة بكلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية . ونسبة 8.2% من أفراد العينة بكلية اللغات و الأداب و الفنون ونسبة 10.4% من أفراد العينة بكلية العلوم و التكنولوجيا ، من خلال هذه النتائج نجد أن هناك تفاوت في نسب تطبيق هذا الحافز في الكليات بجامعة الجلفة .

من بين العوائق التي توجه الفرد الموظف هو توفر وسيلة نقل توصله إلى مكان عمله ، خاصة إذا كان يبعد عنه بمسافة طويلة ، مما يجعله دائما في حالة من التوتر و القلق و يؤثر على أدائه بسبب التأخر وما يتعرض



له من عقوبات جراء ذلك ، لذلك تسعى الكثير من المؤسسات الناجحة في توفير وسيلة نقل خاصة بموظفيها ، أما في جامعة الجلفة نجد أن هذا العامل ( وسيلة النقل ) غير متوفر للأستاذ الجامعي ، حيث يعتمد الكثير منهم على وسائل النقل الخاصة بالمدير و نوابه ، كذلك وسائل النقل الخاصة بزملائهم، إضافة إلى وسائل النقل الخاص وهذا ما تؤكد نسبة 7.7 % من أفراد العينة العلوم و التكنولوجيا و نسبة 13.3 % من أفراد العينة العلوم الطبيعية و الحياة ، و أيضا نسبة 10.3 % من أفراد العينة بكلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، في حين نجد بعض الأساتذة يملكون وسيلة نقل خاصة بهم مما يوفر عليهم أي معاناة .

يختلف تطبيق حافز المكافآت من كلية إلى أخرى ، و ذلك بنسبة قليلة كما هو موضح في الجدول ، أي أن ذلك يخص بعض الأساتذة فقط ، فنجد نسبة 12.5 % من أفراد العينة بكلية العلوم الطبيعية و الحياة، و نسبة 7.7 % من أفراد العينة بكلية الحقوق والعلوم السياسية ، و 9 % من أفراد العينة بكلية العلوم والتكنولوجيا تحصلوا على مكافآت، أيضا نسبة 5.6 % من أفراد العينة بكلية اللغات و الأداب و الفنون ، و نسبة 4.4 % من أفراد العينة بكلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية.

تقدم المؤسسات مساعدات مالية عند حاجة الفرد الموظف لها ، و من خلال الإحصائيات نجد أن جامعة الجلفة تقدم مساعدات مالية للأستاذ الجامعي و يختلف ذلك من كلية إلى أخرى ، فنجد نسبة 13.7 % من أفراد العينة بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، و نسبة 7.7 % من أفراد العينة بكلية العلوم والتكنولوجيا ، و أيضا نسبة 11.3 % من أفراد العينة بكلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، و نسبة 10.4 % من أفراد العينة بكلية العلوم الطبيعية و الحياة ، و تليها نسبة 7.7 % من أفراد العينة بكلية الحقوق و العلوم السياسية ، أما كلية اللغات و الأداب و الفنون بنسبة 4.4 % من أفراد العينة .

يعتبر تقديم المساعدات المالية للفرد الموظف من الحوافز التي تساعده على بذل جهد أفضل بالإضافة إلى شعوره بالانتماء إلى المؤسسة و الإهتمام باحتياجاته .

### الجدول يوضح تطبيق الحوافز المادية في كليات جامعة الجلفة

المجموع	كلية العلوم الطبيعية والحياة		كلية الحقوق و العلوم السياسية		كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية		كلية اللغات و الأداب والفنون		كلية العلوم و التكنولوجيا		كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير		الكلية	
	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	نوع الحافز المادي	
232	19.4	45	11.3	26	12.8	30	11.3	26	13.4	31	6.8	16	يطبق	دورات
%100	5.6	13	0	0	1.7	4	0	0	3	7	3.5	8	لا يطبق	تكوينية

	1.7	4	0	0	3.5	8	1.7	4	0.8	2	3.5	8	محايد	
232 %100	23.2	54	8.6	20	18,2	42	11.6	27	14.6	34	13.7	32	يطبق	تربصات مصاريف
	2.2	5	2.5	6	0	0	1.3	3	1.3	3	0	0	لايطبق	
	1.3	3	0	0	0	0	0	0	1.3	3	0	0	محايد	
232 %100	19.4	45	11.3	26	14.6	34	9.5	22	12	28	13.7	32	يطبق	التأمين صحي
	2.2	5	0	0	3.5	8	1.7	4	1.7	4	0	0	لايطبق	
	5.2	12	0	0	0	0	1.7	4	3.5	8	0	0	محايد	
232 %100	26.7	62	8.6	20	9.5	22	6	14	17.3	40	8.6	20	يطبق	منحة الزواج
	0	0	0	0	5.2	12	2.5	6	0	0	5.2	12	لايطبق	
	0	0	2.5	6	3.5	8	4.4	10	0	0	0	0	محايد	
232 %100	21.9	51	5.2	12	11.3	26	8.2	19	14.3	33	5.2	12	يطبق	منح الأولاد
	4.7	11	0	0	5.2	12	3	7	3	7	5.2	12	لايطبق	
	0	0	6	14	1.7	4	1.7	4	0	0	3.4	8	محايد	
232 %100	19.4	45	2.5	6	11.3	26	4.4	10	12.9	30	6.8	16	يطبق	مساعدات اجتماعية متنوعة
	5.6	13	5.2	12	3.5	8	5.6	13	3.5	8	6.8	16	لايطبق	
	1.7	4	3.5	8	3.5	8	3	7	0.8	2	0	0	محايد	

من خلال معطيات الجدول نجد أن لدورات التكوينية تأثير على أداء الفرد الموظف ، فهي تساهم في تحسين أدائه و تطوير مستواه ، حيث نجد أن جميع الكليات بجامعة الجلظة تقوم بتقديم دورات تكوينية للأساتذة الجامعيين و هذا من خلال النسب التي حصلنا عليها ، نجد نسبة 19.4 % من أفراد العينة بكلية العلوم الطبيعية والحياة ، و نسبة 13.4 % من أفراد العينة بكلية العلوم والتكنولوجيا ، كذلك نسبة 12.8 % من أفراد العينة بكلية العلوم الإجتماعية والإنسانية ، ونسبة 11.3 % من أفراد العينة بكلية الحقوق و العلوم السياسية ، أيضا نسبة 11.3 % من أفراد العينة بكلية اللغات و الأداب و الفنون ، و نسبة 6.8 % من أفراد العينة بكلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، بالتالي هذا العنصر المتمثل في حافز التكوين متوفر في كل الكليات بجامعة الجلظة

تبين النسب المسجل في الجدول أن كل الكليات بجامعة الجلظة تقوم بدفع مصاريف التربصات للأساتذة الجامعيين وهذا ما تؤكد النسب التالية: 23.3 % من أفراد العينة بكلية العلوم الطبيعية والحياة ، ونسبة 18.2 % من أفراد العينة بكلية العلوم الإجتماعية والإنسانية ، و 14.6 % من أفراد العينة بكلية العلوم والتكنولوجيا، و 13.7 % من أفراد العينة بكلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، كذلك نسبة 11.6 % من أفراد العينة بكلية اللغات و الأداب و الفنون ، و 8.6 % من أفراد العينة بكلية الحقوق والعلوم السياسية ، برغم من عدم إستفادة بعض الأساتذة منها .

أيضا نجد أن حافز التأمين الصحي يطبق في جميع الكليات بجامعة الجلظة ، وهذا ما توضحه النسب التالية: 19.4 % من أفراد العينة بكلية العلوم الطبيعية والحياة ، ونسبة 14.6 % من أفراد العينة بكلية العلوم

الإجتماعية والإنسانية ، نسبة 13.7% من أفراد العينة بكلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، ونسبة 12% من أفراد العينة بكلية العلوم والتكنولوجيا، كذلك نسبة 11.3% من أفراد العينة بكلية الحقوق و العلوم السياسية ، وأخيرا نسبة 9.5% من أفراد العينة بكلية اللغات و الأداب و الفنون. من خلال المعطيات نجد أن كلية العلوم الطبيعية والحياة تهتم بتقديم منح الزواج للأساتذة الجامعيين وهذا ما تؤكد نسبة 26.7% من أفراد العينة ، وفي المرتبة الثانية نجد كلية العلوم والتكنولوجيا بنسبة 17.3% من أفراد العينة، بينما نجد نسب متوسطة لكل من كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية بنسبة 9.5% من أفراد العينة ، و نسبة 8.6% من أفراد العينة بكلية الحقوق و العلوم السياسية ، و أيضا نسبة 8.6% من أفراد العينة بكلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، ونسبة 6% من أفراد العينة بكلية اللغات والأداب و الفنون.

أما في ما يتعلق بمنح الأولاد فهي تطبق بجميع الكليات بجامعة الجلفة ، وهذا ما تؤكد النسب التالية 21.9% من أفراد العينة بكلية العلوم الطبيعية والحياة ، ونسبة 14.3% من أفراد العينة بكلية العلوم والتكنولوجيا، بإضافة إلى نسبة 11.3% من أفراد العينة بكلية العلوم الإجتماعية والإنسانية ، ونسبة 8.2% من أفراد العينة بكلية اللغات و الأداب و الفنون ، و 5.2% من أفراد العينة بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، و نجد نسبة 5.2% من أفراد العينة بكلية الحقوق و العلوم السياسية .

تقدم كل الكليات بجامعة الجلفة مساعدات إجتماعية في جميع الكليات لكن نلاحظ تفاوت في النسب المتحصل عليها فهي قليلة بنسبة للعدد أفراد العينة فالكثير منهم لم يتحصلوا عليها ، لكن بشكل عام نقول أنه يتم تطبيق هذا الحافز و لو كان بنسب قليلة ، ويرجع ذلك للأفراد المكلفين بتقديم هذه المساعدة ، حيث نجد نسبة 19.4% من أفراد العينة بكلية العلوم الطبيعية والحياة ، و نسبة 11.3% من أفراد العينة بكلية العلوم الإجتماعية والإنسانية ، وكذلك نسبة 12.9% من أفراد العينة بكلية العلوم والتكنولوجيا، ونسبة 6.8% من أفراد العينة بكلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، أيضا نسبة 4.4% من أفراد العينة بكلية اللغات و الأداب و الفنون، و نسبة 2.5% من أفراد العينة بكلية الحقوق و العلوم السياسية .

العلم	كلية العلوم الطبيعية والحياة		كلية الحقوق و العلوم السياسية		كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية		كلية اللغات و الأداب والفنون		كلية العلوم و التكنولوجيا		كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير		الكلية	
	النسبة %	الأفراد	النسبة %	الأفراد	النسبة %	الأفراد	النسبة %	الأفراد	النسبة %	الأفراد	النسبة %	الأفراد	نوع الحافز المعنوي	المشاركة
232	17.7	41	8.7	20	7.7	18	6	14	12	28	6.8	16	يطبق	في المشاركة
%100	7.4	17	2.6	6	10.4	24	4.4	10	4.4	10	6.8	16	لا يطبق	

		1.7	4	0	0	0	0	2.6	6	0.8	2	0	0	محايد	
232 %100	إرسال بعثات للخارج	25	58	5.2	12	14.7	34	10.7	25	16.4	38	13.7	32	يطبق	إرسالة الأساتذة
		1.8	4	0	0	3.5	8	0	0	0.8	2	0	0	لا يطبق	
		0	0	6	14	0	0	2.2	5	0	0	0	0	محايد	
232 %100	شكل جماعات العمل في	20.3	47	8.7	20	7.7	18	9	21	13.4	31	3.5	8	يطبق	تشجيع الإتصال بين
		4.7	11	0	0	6.8	16	0	0	3	7	10.4	24	لا يطبق	
		1.8	4	2,6	6	3.5	8	3.8	9	0.8	2	0	0	محايد	
232 %100	إقامة مؤتمرات و ندوات و دورات	14	32	11.2	26	13	30	9	21	10	22	10.4	24	يطبق	ضمان العمل و استقراره
		12	28	0	0	3.5	8	2.1	5	7.3	17	2	4	لا يطبق	
		1	2	0	0	2	4	2	4	0.5	1	0	0	محايد	
232 %100	إظافة مهام جديدة	25.8	60	11.3	26	13.7	32	10.4	24	16.8	39	13.7	32	يطبق	ضمان العمل و استقراره
		0.8	2	0	0	1.8	4	0.8	2	0.4	1	0	0	لا يطبق	
		0	0	0	0	2.58	6	1.8	4	0	0	0	0	محايد	
232 %100	إظافة مهام جديدة	24.6	57	11.3	26	18.1	42	9.5	22	15.9	37	1.7	4	يطبق	ضمان العمل و استقراره
		1.3	3	0	0	0	0	2,5	6	0.8	2	8.6	20	لا يطبق	
		0.8	2	0	0	0	0	0.8	2	0.5	1	3.5	8	محايد	
232 %100	إظافة مهام جديدة	6.8	16	1.3	3	5.2	12	2,5	6	3.8	9	13.7	32	يطبق	ضمان العمل و استقراره
		19.4	45	7.4	17	5.2	12	3	7	12.9	30	0	0	لا يطبق	
		0.8	2	2,5	6	7.7	18	7.4	17	0.4	1	0	0	محايد	

### الجدول يوضح تطبيق الحوافز المعنوية في كليات جامعة الجلظة

من خلال معطيات الجدول نجد أن جميع الكليات بجامعة الجلظة تمنح الأستاذ الجامعي فرصة المشاركة في إتخاذ بعض القرارات وهذا ما تدل عليه النسب التي تحصلنا عليها ، حيث نجد نسبة 17.7 % من أفراد العينة بكلية العلوم الطبيعية و الحياة ، ونسبة 12 % من أفراد العينة بكلية العلوم والتكنولوجيا ، كذلك نسبة 8.7 % من أفراد العينة بكلية الحقوق و العلوم السياسية ، ونسبة 7.7 % من أفراد العينة بكلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية ، أيضا نسبة 6.8 % من أفراد العينة بكلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، بينما في كلية اللغات و الأداب و الفنون نجد نسبة 6 % من أفراد العينة ، من خلال هذه النتائج نجد أن هناك تفاوت في النسب مما يدل على وجود إختلاف من حيث الإهتمام بهذا الحافز و إستغلاله لتحفيز الأستاذ الجامعي .

نجد من خلال النتائج المتحصل عليها أن كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير تقوم بإرسال الأساتذة لبعثات بالخارج ، هذا ما تؤكد نسبة 13.7 % من أفراد العينة ، ونسبة 25 % من أفراد العينة بكلية العلوم الطبيعية و الحياة ، أيضا نجد نسبة 16.4 % من أفراد العينة بكلية العلوم والتكنولوجيا ، ونسبة 10.7

% من أفراد العينة بكلية اللغات و الأداب والفنون ، بإضافة إلى نسبة 14.7 % من أفراد العينة بكلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية ، ونسبة 5.2 % من أفراد العينة بكلية الحقوق و العلوم السياسية .

العمل في شكل جماعات يساهم في توحيد جهود الأفراد الموظفين داخل المنظمة ، وينمي روح التعاون في ما بينهم ، ويقوي العلاقة بين الفرد و الآخر ، وبين الفرد و المنظمة ، بالتالي تكون له نتائج إيجابية على الفرد و على المنظمة التي ينتمي إليها ، لذلك تسعى الكثير من المنظمات إلى تشجيع هذا النوع من العمل،ومن خلال النتائج التي تحصلنا عليها نجد كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير لا تطبق هذا الحافز بشكل كبير حيث نجد نسبة 10.4 % من أفراد العينة وهذا يرجع إلى عدم تشجيع المسؤولين في الكلية ، بينما نجد نسبة 13.4 % من أفراد العينة بكلية العلوم والتكنولوجيا تؤكد على تطبيق هذا الحافز ، ونسبة 20.3 % من أفراد العينة بكلية العلوم الطبيعية و الحياة تؤكد على ذلك أيضا

ونسبة 9 % من أفراد العينة بكلية اللغات و الأداب والفنون، بإضافة إلى نسبة 8.7 % من أفراد العينة بكلية الحقوق و العلوم السياسية ، ونسبة 7.7 % من أفراد العينة بكلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية. من خلال هذه النتائج نجد هناك إختلاف بين الكليات في تطبيق هذا الحافز ، رغم أهميته و تأثيره على الفرد الموظف وأدائه.

أيضا نجد من خلال هذه النتائج جميع الكليات تعمل على تشجيع الإتصال بين الأساتذة بجامعة الجلفة وهذا ما تؤكدته النتائج التالية : حيث نجد نسبة 14% من أفراد العينة بكلية العلوم الطبيعية ، و نسبة 13% من أفراد العينة بكلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية ، كذلك نسبة 11.2 % من أفراد العينة بكلية الحقوق والعلوم السياسية ، ونسبة 10.4 % من أفراد العينة بكلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، في حين نجد نسبة 10 % من أفراد العينة بكلية العلوم والتكنولوجيا، ونسبة 9 % من أفراد العينة بكلية اللغات والأداب والفنون.

تهتم بشكل كبير بكلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير بإقامة مؤتمرات و ندوات و دورات ،حيث تعد هذه الكلية في المرتبة الأولى من ناحية إهتمامها بهذه النشاطات ، وهذا ما تبينه نسبة 13.7 % من أفراد العينة ، وتليها كلية الحقوق و العلوم السياسية بنسبة 11.3 % من أفراد العينة ، ونسبة 25.8 % من أفراد العينة بكلية العلوم الطبيعية و الحياة ، بينما نجد نسبة 16.8 % من أفراد العينة بكلية العلوم والتكنولوجيا، ونسبة 10.4 % من أفراد العينة بكلية اللغات و الأداب والفنون ، كذلك بكلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية نجد نسبة 13.7 % من أفراد العينة.

من خلال هذه النتائج نجد أن هذا الحافز يطبق في جميع الكليات لكن بنسب متفاوتة ، فبعض الكليات تهتم بهذا الجانب بشكل ملحوظ و البعض الآخر لا يهتم بذلك ، رغم أن هذا يساهم في تعرف على معارف جديدة ، وإقامة علاقات بين الأساتذة المشاركين في هذه الأعمال ، ويساهم أيضا في تطوير معارف الأستاذ الجامعي وكذلك مستوى الطالب الجامعي .

من أهم العوامل التي تشجع الفرد الموظف في أدائه لمهام الموكلة إليه هو شعوره بالإستقرار الوظيفي ، وأن وظيفته دائمة ، ويواجهه أي تهديد بالفصل منها ، لأن غياب هذا الجانب يجعله دائما في حالة توتر وقلق،فضمان عمله و إستقراره يحفز على بذل جهد أفضل ، من بين الكليات الأكثر إهتماما بهذا الحافز نجد كلية الحقوق و العلوم السياسية بنسبة 11.3 % من أفراد العينة ، وكلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية بنسبة 18.1 % من أفراد العينة ، ونجد نسبة 15.9 % من أفراد العينة بكلية العلوم والتكنولوجيا، ونسبة 24.6 % من أفراد العينة بكلية العلوم الطبيعية و الحياة ، كذلك نجد كلية اللغات و الآداب و الفنون بنسبة 9.5 % من أفراد العينة ، في حين نجد نسبة 1.7 % من أفراد العينة بكلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير و هي نسبة ضئيلة جدا تدل على عدم الإهتمام بهذا الحافز وهذا ما تؤكد نسبة 8.6 % من أفراد العينة لعدم تطبيق هذا العنصر .

يرى البعض أن إضافة مهام جديدة للفرد الموظف تخلق لديه نوع من التجديد والتغيير ، وتقضي على شعوره بالروتين والملل ، وتجعله يكتسب خبرات جديدة ، وتنمي مهارته وقدراته ، لكن البعض الآخر يري في ذلك زيادة تحمل المسؤولية للفرد الموظف مما يؤثر على مستوى أدائه الوظيفي .

ونجد من خلال معطيات الجدول أن الكلية الأكثر إهتماما بإضافة مهام جديدة للأستاذ الجامعي هي كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير وهذا بنسبة 13.7 % من أفراد العينة ، أما باقي الكليات فنجدها بنسب ضئيلة تتراوح ما بين 6.8 % من أفراد العينة بكلية العلوم الطبيعية و الحياة و 3.8 % من أفراد العينة بكلية العلوم والتكنولوجيا، ونسبة 5.2 % من أفراد العينة بكلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية، و 2.5 % من أفراد العينة بكلية اللغات و الآداب و الفنون ، و اقل نسبة كانت 1.3 % من أفراد العينة بكلية الحقوق و العلوم السياسية.

#### الجدول يوضح تطبيق الحوافز المعنوية في كليات جامعة الجلظة

نوع الحافز المعنوي	كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير		كلية العلوم و الاجتماعية و الإنسانية		كلية اللغات و الآداب و الفنون		كلية العلوم الطبيعية و الحياة										
	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار									
	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار									
مساحة السلطة الترقية بزيادة	يطبق	4	1.7	4	10.4	24	4.4	10	3.5	8	8	9	3.8	9	15	35	232
	لا يطبق	20	8.6	15	6.5	15	1.7	4	5.2	12	12	17	7.4	17	10.7	25	100%
	محايد	8	3.5	1	0.5	16	6.8	16	9.5	22	22	0	0	0	0.8	2	232
مراعاة التخصص	يطبق	32	13.7	38	16.4	38	10.8	25	6	14	14	18	7.7	18	25	58	232
	لا يطبق	0	0	1	0.5	1	1.7	4	10.4	24	24	8	3.5	8	0.8	2	100%
	محايد	0	0	1	0.5	1	0.5	1	1.7	4	4	0	0	0	0.8	2	232

232 %100	18.5	43	5.1	12	12.9	30	4	9	12	28	10.3	24	يطبق	تقدير جهود الأستاذ
	6	13	3.4	8	1.7	4	5.1	12	4	9	3.4	8	لايطبق	
	2.5	6	2.5	6	3.4	8	4	9	1.2	3	0	0	محايد	
232 %100	16	36	8	18	15	34	7	15	13	30	9	20	يطبق	الثناء و المدح
	7	16	4	8	4	8	3	7	4.3	10	2	4	لايطبق	
	0	0	0	0	0	0	4	8	0	0	3.7	8	محايد	
232 %100	19	44	7.8	18	11.2	26	4.3	10	12.5	29	13.7	32	يطبق	تبادل الأدوار في العمل
	6	14	3.4	8	3.4	8	3	7	4	9	0	0	لايطبق	
	1.7	4	0	0	3.4	8	5.6	13	1	2	0	0	محايد	
232 %100	9	21	8.6	20	13	30	4.3	10	5.6	13	6.9	16	يطبق	ملح شهادات تقديرية
	16	37	0	0	3.4	8	6	14	10.8	25	6.9	16	لايطبق	
	1.8	4	2.5	6	1.8	4	2.5	6	0.9	2	0	0	محايد	
232 %100	14.6	34	6	14	14.2	33	4.3	10	10.3	24	10.3	24	يطبق	تفويض السلطة
	10.3	24	2.6	6	2.1	5	3	7	6	14	0	0	لايطبق	
	1.8	4	2.6	6	1.8	4	5.7	13	1	2	3.4	8	محايد	
232 %100	9	21	10	23	11.2	26	4.7	11	5.7	13	10.3	24	يطبق	منح إجازات لإعتراف
	18	41	0	0	3.4	8	4.7	11	11.6	27	3.4	8	لايطبق	
	0	0	1.2	3	3.4	8	3.4	8	0	0	0	0	محايد	

من خلال معطيات الجدول نجد أن الكليات الأكثر إستغلال لحافز الترقية بزيادة مساحة السلطة هي كلية العلوم الطبيعية و الحياة بنسبة 15 % من أفراد العينة ، و كلية العلوم و التكنولوجيا بنسبة 10.4 % من أفراد العينة ، أما باقي الكليات نجد نسب قليلة جدا حيث يشمل تنفيذ هذا العامل بعض الفئة منها كلية الحقوق والعلوم السياسية بنسبة 3.8 % من أفراد العينة ، ونسبة 4.4 % من أفراد العينة بكلية اللغات والأدب و الفنون ، كذلك 3.5 % من أفراد العينة بكلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية ، وأخيرا نسبة 1.7 % من أفراد العينة بكلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير .

من أهم العناصر التي تساهم في إنسجام الفرد الموظف و تأقلمه مع وظيفته هو ملائمة التخصص مع الوظيفة التي يمارسها ، حيث يكون ذلك ضمن إختصاصه مما يساعده في تأديته لمهامه بشكل أفضل ومن ناحية النتائج التي تحصلنا عليها في ما يتعلق بمراعاة التخصص بكليات جامعة الجلفة يتم الإهتمام بذلك خاصة في كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير بنسبة 13.7 % من أفراد العينة ، ونسبة 16.4 % من أفراد العينة بكلية العلوم و التكنولوجيا ، كذلك نسبة 25 % من أفراد العينة بكلية العلوم الطبيعية و الحياة ، ونسبة 10.8 % من أفراد العينة بكلية اللغات و الأدب و الفنون ، و نسبة 7.7 % من أفراد العينة بكلية الحقوق والعلوم السياسية.

في حين نجد كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية بنسبة 6 % من أفراد العينة ، ، وهذا يرجع إلى عدم مراعاة تطابق التخصص حرفيا لأن بعض التخصصات تكون معادلة للتخصص و ليست مطابقة حرفيا ، حيث أن بعض الجامعات تقوم بفتح تخصصات لا تتطابق مع إحتياجات سوق العمل ، فكلما كان نوع الإختصاص مناسب للوظيفة كلما كانت النتائج المتحصل عليها إيجابية .

أي فرد موظف يحتاج إلى تقدير جهوده سواء من طرف مرؤوسه أو زملائه ، وفي كليات جامعة الجلفة نجد أنه يتم تقدير جهد الأستاذ الجامعي خاصة في كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير بنسبة 10.3 % من أفراد العينة ، و كلية العلوم الطبيعية و الحياة بنسبة 18.5 % من أفراد العينة ، ونسبة 12.9 % من أفراد العينة بكلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية ، وأيضا نسبة 12 % من أفراد العينة بكلية العلوم و التكنولوجيا ، ونسبة 5.1 % من أفراد العينة بكلية الحقوق والعلوم السياسية ، بينما نجد نسبة قليلة في كلية اللغات و الآداب و الفنون مما تدل على عدم إهتمامهم بتقدير جهود الأستاذ الجامعي و إستياء الأساتذة من ذلك ، وهذا يرجع للمسؤولين بالكلية .

يساهم المدح و الثناء في تحفيز الفرد الموظف ، خاصة أن الفرد يحب من يهتم بما يقدمه لأن ذلك يجعله يشعر بأهميته داخل المنظمة ، ويدفعه إلى إبراز قدراته و طاقاته الكامنة ، ومن خلال النتائج المحصل عليها تؤكد أن كليات جامعة الجلفة تقدم المدح و الثناء للأستاذ الجامعي بشكل منخفض حيث نجد نسبة 16 % من أفراد العينة بكلية العلوم الطبيعية و الحياة ، ونسبة 15 % من أفراد العينة بكلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية، أيضا نسبة 13 % من أفراد العينة بكلية العلوم و التكنولوجيا، و نسبة 9 % من أفراد العينة بكلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، ونسبة 8 % من أفراد العينة بكلية الحقوق والعلوم السياسية وأقل نسبة تقدر ب 7 % من أفراد العينة بكلية اللغات و الآداب و الفنون.

يمكن تبادل الأدوار في العمل من معرفة الفرد الموظف مهام زملائه ومسؤوليتهم ، كذلك يساعد في تعويض الفرد بزميله في حالة وجود ظروف تمنع الفرد من مزاولة مهامه ، بالإضافة إلى شعور الفرد بالتجديد ، ومن خلال الجدول نجد أن كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير تهتم بهذا الحافز و تشجع عليه بنسبة 13.7 % من أفراد العينة، أيضا نجد نسبة 19 % من أفراد العينة بكلية العلوم الطبيعية و الحياة بإضافة لنسبة 12.5 % من أفراد العينة بكلية العلوم و التكنولوجيا، و نسبة 11.2 % من أفراد العينة بكلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية ، كذلك نسبة 7.8 % من أفراد العينة بكلية الحقوق والعلوم السياسية ، في حين نجد أقل نسبة بكلية اللغات و الآداب و الفنون حيث تقدر ب 4.3 % من أفراد العينة، ومن خلال هذه النتائج نجد أن تطبيق حافز تبادل الأدوار في العمل كان بنسب متفاوت بين كليات جامعة الجلفة .

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول نجد أن كلية الحقوق و العلوم السياسية تقدم شهادات تقديرية للأساتذة الجامعيين ، وهذا ما تؤكد نسبة 8.6 % من أفراد العينة . كذلك نسبة 13 % من أفراد العينة بكلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية ، فحين نجد نسب قليلة في كل من كلية العلوم الطبيعية و الحياة بنسبة 9 % من أفراد العينة ، ونسبة 6.9 % من أفراد العينة بكلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، وأيضا نسبة



5.6 % من أفراد العينة بكلية العلوم و التكنولوجيا ، ونسبة 4.3 % من أفراد العينة بكلية اللغات و الأداب و الفنون .

يتضح من خلال هذه النتائج أن تطبيق هذا الحافز يتم بنسب قليلة ، رغم أن تقديم شهادات تقديرية للأساتذة الجامعيين يساهم في تحفيزهم على بذل جهد أفضل وذلك من خلال تقدير المجهودات التي يبذلها الأستاذ لتحقيق أهداف التعليم العالي و المنظومة الجامعية .

نجد أيضا من خلال معطيات الجدول يتم تفويض السلطة بين الأساتذة الجامعيين ، وهذا ما نجده في كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير بنسبة 10.3 % من أفراد العينة ، ونسبة 14.2 % من أفراد العينة بكلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية ، كذلك نسبة 10.3 % من أفراد العينة بكلية العلوم و التكنولوجيا، ونسبة 6 % من أفراد العينة بكلية الحقوق و العلوم السياسية ، بينما نجد نسبة 14.6 % من أفراد العينة بكلية العلوم الطبيعية و الحياة ، ونسبة 4.3 % من أفراد العينة بكلية اللغات و الأداب و الفنون.

من خلال هذه الإحصائيات نجد أن هذا الحافز يتم تطبيقه بنسب متفاوتة بين كليات جامعة الجلفة مما يشجع الأساتذة الجامعي على بذل جهد أفضل مقابل الثقة التي وضعت فيه ، وكان الكلية الأفضل لهذا النموذج هي كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير .

يستطيع العامل الغياب عن وظيفته لمدة محددة وذلك لأسباب إنسانية معينة ( العطل المرضية و، العطل في حالة وفاة ، عطلة الأمومة بالنسبة للمرأة ، وبعض المناسبات العائلية... الخ )، بالإضافة إلى العطل العادية كعطلة نهاية الأسبوع و عطل الأعياد و المناسبات و العطل السنوية (حمدي، ب س، ص150) وكن حلال النتائج التي تحصلنا عليها نجد أن منح إجازات للأساتذة الجامعيين يتم على مستوى جمع كليات جامعة الجلفة وهذا ما تؤكد النسب التالية 10.3 % من أفراد العينة بكلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، ونسبة 11.2 % من أفراد العينة بكلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية ، أيضا نسبة 10 % من أفراد العينة بكلية الحقوق و العلوم السياسية، و نسبة 5.7 % من أفراد العينة بكلية العلوم و التكنولوجيا، كذلك نجد النسبة في كلية العلوم الطبيعية و الحياة تقدر ب 9 % من أفراد العينة ، ونسبة 4.7 % من أفراد العينة بكلية اللغات و الأداب و الفنون .

#### . خاتمة:

من خلال المقارنة بين تطبيق نظام الحوافز في الكليات بجامعة الجلفة توصلنا إلى أنه يتم تطبيق نظام الحوافز في جميع كليات الجامعة بالجلفة ، وهذا ما تبينه النتائج الإحصائية التي توصلنا إليها ، لكن تختلف من كلية إلى أخرى ، وهذا يرجع المسؤولين عن تطبيق هذا النظام في الكلية ومنح الفرصة لجميع الأساتذة للحصول على الحوافز التي تتناسب مع الجهد الذي يبذلونه ، وأيضا نجد إختلاف في درجات تطبيق نظام الحوافز في الكليات و ما يدل على ذلك النسب المتفاوتة التي تحصلنا عليها من خلال الدراسة .

- حيث نجد أن كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير لنظام الحوافز و إهتمامها الواسع بالأستاذ الجامعي بجامعة الجلفة و تسعى إلى تحفيزه و تشجيعه على تقديم أداء وظيفي أفضل .

#### قائمة المراجع:

- عبد الحكم احمد الخزامي ،(دس)، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين ، تقييم الأداء ،سلسلة الإدارة المعاصرة ، مكتبة ابن سينا للنشر و التوزيع و التصدير
- احمد سيد مصطفى، 2002، إدارة البشر ( الأصول و المهارات )، بدون ذكر دار النشر،مصر.
- عبد المالك مزهودة، 2001 ، الأداء بين الكفاءة و الفاعلية : مفهوم وتقييم ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد الأول ، منشورات جامعة محمد خيضر ،بسكرة ، الجزائر.
- الخزامي عبد الحكم احمد،1999، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين ، تقييم إدارة الأداء و تكنولوجيا إدارة الأداء ،مكتبة ابن سينا ، القاهرة .
- محمد مقداد، 2005 ، الجامعة في عهد العولمة ، شركة التضامن باينت ، ط 1 ، الجزائر .
- محمد منير مرسي، 2002، ،الاتجاهات في التعليم الجامعي المعاصر و أساليب تدريسه، عالم الكتب، ط1، القاهرة .
- حسن حسين زيتون، 2004، مهارات التدريس، عالم الكتب، ط 2، القاهرة .
- محمد طارق السويدان، 2002، و آخرون ، خماسية الولاء ، كيف تحفز و تبني و لاء العاملين ، دار ابن حزم ، بيروت .
- مهدي حسن زويلف، 2001، الإدارة نظريات و مبادئ ،دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع ، عمان .
- هيثم العاني ، 2007، الإدارة بالحوافز، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ، عمان.
- سنان الموسوي، 2008 ، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها ، دار مجدلوي للنشر و التوزيع ، عمان .
- عساف عبد المعطي محمد ، 1999 ، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة ، دار زهوان ، الأردن .
- حمداوي وسيلة ، 2004، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر بجامعة قالمة ، الجزائر .
- Bernard Martory, 1999, **contrôle de gestion social**, librairie vuibert, Paris.