

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي بالأغواط

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديمقراطية



العنوان:

منظومة الحوافز وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العمال المهنيين

دراسة ميدانية في مؤسسة الديوان الوطني للتطهير ONA

وحدة الأغواط

مذكرة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

- د/علي بوخلخال

من إعداد الطلبة:

- بن دهيبة حسين

- ويس بن حرزالله

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	أ.د. أحمد حجاج
مشرفا ومقررا	د. علي بوخلخال
مناقشا	د. تهاامي محمد

السنة الجامعية: 2023-2024



الوفاء

إلى من وصانا الرحمن بهما إلى والدي الكريمين أطل الله في عمرهما ومتعني بهم ما حييت

إلى أسرتي، زوجتي العزيزة وأبنائي وإخوتي وأخواتي

إلى الأستاذ الدكتور **علي بوخلخال** بجامعة الاغواط الذي لم يبخل علينا بإرشاداته، له منا جزيل

الشكر والامتنان كما أتوجه بالشكر إلى كل من ساعدنا وشجعنا من قريب أو بعيد لإنجاز هذا

العمل المتواضع أملا أن يكون ذا فائدة علمية وعملية.

بن دهينة حسين





الوفاء

إلى الوالدين الكريمين و افراد عائلتي
الى كل من ساعدني في انجاز خطوتي
الاخيرة للتخرج...

الى زوجتي العزيزة وابنائي قرة
عيني

الى جميع زملاء الدراسة بجامعة عمار
ثليجي. بالاغواط

اهداء خاص إلى الأستاذ الدكتور

علي بوخلخال الذي لم يبخل علينا
بإرشاداته.



ويس حرز الله



شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى: ﴿وَأَمَّا بِنِعْمَةِ رَبِّكَ فَحَدِّثْ﴾ سورة الضحى الآية 11

وقال النبي صل الله عليه وسلم: «لا يَشْكُرُ اللَّهُ مَنْ لا يَشْكُرُ النَّاسَ»

الشكر لله عز وجل بداية ونهاية

بكل فخر واعتزاز وبكل عرفان وامتنان

نتقدم بخالص الشكر والعرفان إلى الأستاذ الفاضل المحترم الدكتور علي بوخلخال الذي تفضل بالإشراف على هذه المذكرة فكان خير معين لنا، وخير ناصح وموجه راجيا من الله أن يديمه ذخرا لخدمة العلم.

كما نتقدم بخالص الشكر أيضا إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة

- الدكتور علي بوخلخال.

- الأستاذ الدكتور حجاج أحمد

- الدكتور تهامي محمد

تقديرًا وعرفانا وشكرا



الفهرس

فهرس المحتويات

الفهرس

الاهداء

شكر وتقدير

الفهرس

أ.....: مقدمة

3.....: الفصل الأول: الاطار المنهجي للدراسة

- 5 -: أولا. أسباب اختيار الموضوع

- 6 -: ثانيا: الإشكالية

- 8 -: ثالثا: الفرضيات

- 9 -: رابعا : نموذج الدراسة

- 11 -: خامسا : مفاهيم الدراسة

- 11 -: سادسا : أهمية الدراسة

Erreur ! Signet non défini.-11-: سابعا : أهداف الدراسة

- 12 -: ثامنا : الدراسات السابقة

-19-: الفصل الثاني: الحوافز

- 25 -: المطلب الأول : مفهوم الحوافز

- 26 -: المطلب الثاني: نشأة وتطور نظام الحوافز

- 26 -: المطلب الثالث : أهمية الحوافز

- 27 -: المطلب الرابع: أهداف الحوافز

- 28 -: المطلب الخامس: أنواع الحوافز

- 31 -: المطلب السادس: نظريات الحوافز

35 -	خلاصة الفصل.
38 -	الفصل الثالث: الأداء الوظيفي
39 -	المطلب الأول : مفهوم الأداء الوظيفي
41 -	المطلب الثاني : عناصر الاداء الوظيفي
42 -	المطلب الثالث : محددات الاداء الوظيفي
46 -	المبحث الثاني :أهمية تقييم الأداء الوظيفي و مستوياته
47 -	المطلب الأول : أهمية تقييم الأداء الوظيفي
48 -	المطلب الثاني : مكونات الاداء الوظيفي
51 -	خلاصة الفصل.
54 -	الفصل الرابع: الجانب الميداني
54 -	أولاً: الإجراءات المنهجية للدراسة
60 -	ثانياً :المنهج المستخدم في الدراسة
61 -	ثالثاً:تقنيات الدراسة :
62 -	رابعاً: عينة الدراسة:
62 -	خامساً: خصائص مجتمع الدراسة:
78 -	سادساً: النتائج المتعلقة بالفرضيتين الأولى والثانية:
81 -	الاستنتاج العام.
83 -	الخاتمة:
86 -	قائمة المصادر والمراجع

مقدمة

مقدمة

مقدمة:

تولي المجتمعات المعاصرة الأهمية القصوى للثورة البشرية أو المورد البشري كعنصر فعال في منظومة المجتمع ككل، ولما لهذا العنصر من دور فعال فقد عملت المنظومة الإقتصادية على إستغلال هذا المورد وتكييف كل الظروف لزيادة قوة فاعليته داخل المنظمات والمؤسسات الاقتصادية فكان التركيز على الحوافز كأحد العوامل المؤثرة في كفاءته إذ يعتبر من المواضيع التي أثارت اهتمام علماء الإدارة، وربما يكون السبب في ذلك لأهمية الحوافز في تحفيز الموظفين والعاملين وتحسين أدائهم، مما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها. فعلى ضوء أهمية رفع الأداء للمنظمة، زاد الاهتمام بدور الحوافز كعامل مؤثر على سلوك الفرد، ولما لها من دور كبير في تعزيز أداء وكفاءة العاملين في المؤسسات، وتساهم في خلق بيئة عمل إيجابية تعزز الإنتاجية والابتكار والولاء للمؤسسة.

وللإستفادة أكثر من فاعلية الحوافز لابد أن تركز المؤسسة على عملية التقييم التي يجب أن تتميز بالفاعلية وتتسم بالدقة والعدالة والموضوعية مما يسهم ويساعد المؤسسة في تشكيل منظومة حوافز تؤثر بإيجابية على أداء العاملين ومن هنا جاء الاهتمام بالمؤسسة الوطنية ديوان الوطني للتطهير كأحد المؤسسات العمومية ذات الطابع الاقتصادي والوقوف على سياق تسييرها وتطبيقها لنظام الحوافز سواء المادية أو المعنوية و أسلوب أو طريقة تقييمها لأداء العاملين ومدى نجاعة منظومة الحوافز في التأثير على أداء العاملين لديها فكان إهتمامنا بموضوع الدراسة التي تم تقسيمها إلى جانبين **الجانب النظري والجانب الميداني**

فتم في الجانب النظري إستعراض الإطار المنهجي اين تم تحديد الإشكالية، وصياغة الفرضيات المتعلقة بالدراسة وتحديد المفاهيم الإصطلاحية والإجرائية وتصميم نموذج يوضح متغيرات الدراسة وابعادها ومؤشراتها، وتم توضيح الهدف والأهمية من إجراء الدراسة الميدانية و إستعراض الدراسات السابقة والوقوف على الصعوبات التي إعتلت الدراسة .

كم شمل الإطار النظري الفصول المتعلقة بالدراسة حيث قمنا في الفصل الثاني بالتركيز على مفهوم الحوافز وتاريخها وتطورها، وأهميتها، والهدف منها وأنواعها، والنظريات المتعلقة بها.

وأما الفصل الثالث فقد تم تخصيصه للتركيز على الأداء الوظيفي وطرق تقييمه فتم من خلاله التعريف بمفهوم الأداء الوظيفي وتقييمه وأنواعه ومكوناته وجاء المبحث الثاني من الفصل يتناول عناصر ومحددات الأداء الوظيفي وعملية تقييم الأداء.

أما عن الجانب الميداني من الدراسة فقد تم تحديد الإجراءات المنهجية للدراسة: التعريف بمجتمع البحث وتحديد نوع العينة مجالات الدراسة والمنهج والأدوات المستخدمة لجمع المعطيات وقوفا على خصائص مجتمع الدراسة وصولا إلى نتائج الفرضيات والاستنتاج العام للدراسة.

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراصة

الفصل الأول :الإطار المنهجي للدراسة.

أولاً: أسباب اختيار الموضوع

ثانيا : الإشكالية

ثالثا : الفرضيات

رابعاً: نموذج الدراسة

خامساً: مفاهيم الدراسة

سادساً :أهمية الدراسة

سابعاً : أهداف الدراسة

ثامناً : الدراسات السابقة

أولاً: أسباب اختيار الموضوع

اختيارنا للموضوع يعود إلى عدة أسباب تتنوع بين الجوانب الشخصية والموضوعية:
الأسباب الذاتية:

➤ الاهتمام الشخصي بموضوع المؤسسات ونظام الحوافز بإعتبارنا جزء من مجتمع الدراسة .

➤ إعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل.

➤ الرغبة في التعرف على كيفية تقييم العامل المهني داخل مؤسسة الديوان الوطني للتطهير ONA

مع إمكانية فهم كيفية تأثيرها على الأداء في السياق العام.

الأسباب الموضوعية :

➤ الكشف عن تأثير الحوافز سواء المادية أو معنوية على سلوك العامل المهني ومدى حرص العامل على كسب تلك الحوافز لزيادة نشاطاته داخل المؤسسة.

➤ البحث عما إذا كانت الحوافز توزع وتصنف ضمن أساس موضوعي وبشفافية بين العاملين وحسب أحقية العامل أم هناك إعتبارات أخرى تتم وفقها.

ثانياً: الإشكالية

تعتبر الحوافز، سواء كانت مادية أو معنوية، من بين العوامل الأساسية التي تحفز العاملين

على زيادة الإنتاجية في المؤسسات بهدف تحقيق التطور والتقدم. إذ يمكن أن يؤدي عدم توفر

الحوافز الملائمة للموظف أو العامل المجتهد إلى تأثير سلبي على أدائه وتقليل إنتاجيته، مما يعيق

تحقيق أهداف المؤسسة. ويضعف دافعية العمال لممارسة أعمالهم بكل مسؤولية.

وتبرز أهمية الحوافز بشكل عام في تحسين مستوى الموظف و رفع كفاءة عمله، ويبدو أن

تأثيرها يتفاوت بين الأفراد حسب عوامل متعددة مثل الجنس، والعمر، والمستوى الوظيفي، والمعيشي،

والتعليمي والأقدمية . بالإضافة إلى ذلك، تختلف أنواع الحوافز من مؤسسة إلى أخرى بناءً على

نشاط المؤسسة ومجال عملها في مختلف القطاعات.

ولما لمنظومة الحوافز من تأثير على الأداء الوظيفي للعاملين والموظفين فقد تسعى كل مؤسسة إلى تسطير نظام تحفيزي بل وطرق تقييم موضوعية تتوافق مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة يساهم في دفع عجلة الأداء بل تحسين وتغيير سلوك ونمطية العامل اتجاه واجبه في العمل ومن هنا جاء طرح تساؤل الإشكالية وهو كالتالي:

كيف تساهم الحوافز (المادية والمعنوية) في تحسين أداء العاملين المهنيين في مؤسسة الديوان الوطني للتطهير؟

وعلى ضوء هذا يمكن لنا صياغة التساؤلات الفرعية:

• ما دور الحوافز المادية (مثل الأجور والمكافآت) في تحسين أداء العاملين المهنيين بمؤسسة

الديوان الوطني للتطهير ؟

• ما دور الحوافز المعنوية (مثل الترقيات والتدريبات) في تحسين أداء العاملين المهنيين

بمؤسسة الديوان الوطني للتطهير؟

ثالثاً: الفرضيات

❖ الفرضية العامة :

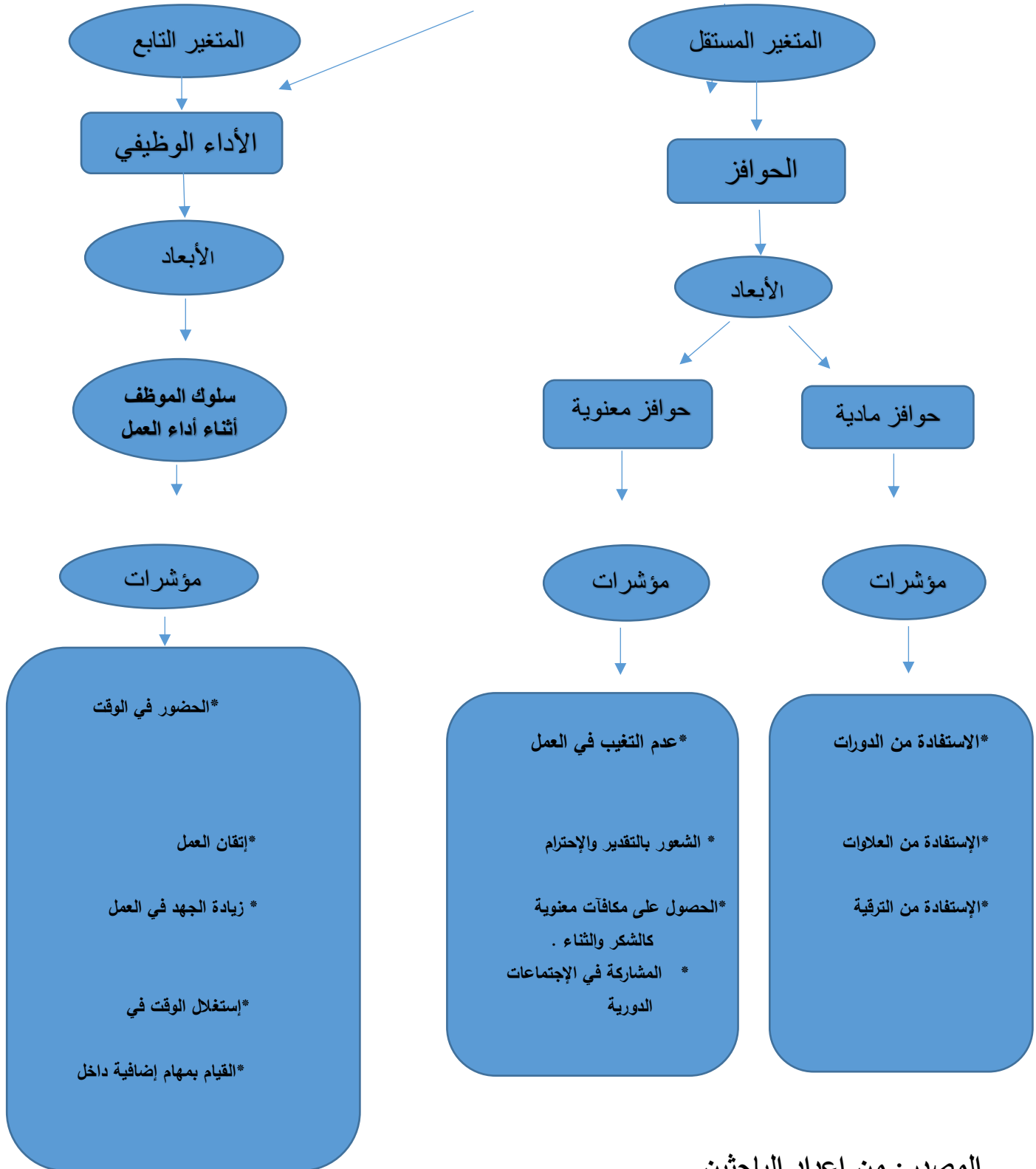
تساهم الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين المهنيين بمؤسسة الديوان الوطني للتطهير ONA.

❖ الفرضيات الفرعية:

-للموافز المادية (كالترقية و الأجر والعلاوات) دور في تحسين أداء العاملين المهنيين بمؤسسة الديوان الوطني للتطهير ONA
للموافز المعنوية (كالمدح، التشجيع، والثناء) دور في أداء العاملين المهنيين بمؤسسة الديوان الوطني للتطهير ONA.

رابعاً : نموذج الدراسة

منظومة الحوافز وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العمال المهنيين



المصدر: من إعداد الباحثين

خامسا: مفاهيم الدراسة

لكل دراسة مفاهيمها الخاصة التي يجب تحديدها تحديدا دقيقا والمفهوم أو المصطلح كما عرفه " ماكلياند " macleleand " 1917-1998 " هو تمثيل مختصر لمجموعة من الحقائق، بمعنى أن مفاهيم علم الاجتماع هي رموز لفظية مميزة تعطي أفكار معمقة تم تجريدها عن الملاحظة العلمية للمجتمع.¹

وعليه ونظرا لأهمية المفاهيم في البحوث العلمية فتشتمل دراستنا على مجموعة من المفاهيم التي يجب تحديدها وشرحها من الناحية الإصطلاحية والإجرائية وهي كالتالي:

1/ التعريف الإصطلاحي لمفهوم التحفيز:

إستثارة النشاط وضبطه وتوجيهه نحو غاية معينة، كما يقصد به استخدام المحفزات السلوكية المختلفة لإثارة رغبة الفرد في العمل على الوجه المرجو.²

***التعريف الإجرائي :** التحفيز هو مجموعة من القوى النشطة التي تثار وتتبع من داخل الفرد العامل ومن محيطه في آن واحد، وتحت الفرد العامل على اتخاذ سلوك محدد في عمله.

2/ التعريف الإصطلاحي لمفهوم الحوافز :

عرفت الحوافز بأن ها مجموعة العوامل الخارجية التي تحدد سلوك الكائن البشري تحت ظل نظام اجتماعي معين، بغية إشباع حاجاته المادية والمعنوية، أو هي مجموعة من الوسائل التي تقدمها الإدارة لإشباع رغبات العاملين وحاجاتهم، فإذا كانت الدوافع هي الرغبات والحاجات التي يحتاجها الفرد ضرورية لان الحوافز وسيلة إشباع تلك الحاجات.³

***التعريف الإجرائي:** هي مجموعة من العوامل ذات طابع مادي أو معنوي تعدها الإدارة

للعاملين لهدف تحفيز قدراتهم البشرية وتحسين أدائهم وتحقيق أهداف محددة للمؤسسة.

¹/عبد المالك عاشوري:التحضر و تغير البناء الاسري، مذكرة ماجستير، تخصص علم النفس الحضري، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، قسم علم الاجتماع ، جامعة منتوري، قسنطينة،2010 ، ص.09 .

/ احمد زكي بدوي:معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1982، ص. 275.²

³ /حسن صالح القضاة : الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على أداء العاملين، دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة في العاصمة عمان ،مجلة الباحث ، قسم إدارة الخدمات الصحية والمستشفيات ، جامعة الملك عبد العزيز ،المملكة العربية السعودية ، العدد 2017/17.ص.420.

3/ التعريف الإصطلاحي لمفهوم الحوافز المادية :

هي تلك المبالغ التي تدفع للعاملين، إما على شكل دفعة واحدة أو على شكل دفعات شهرية، وهي تشمل أيضا كل ما يضيف للفرد مداخل إضافية، وتعد الحوافز المادية من أقدم أنواع الحوافز وتتميز بالسرعة والفورية وإحساس الفرد بالنتيجة المباشرة لمجهوده، وتكون على أشكال مختلفة منها: المكافآت، العلاوات الدورية، المشاركة في الأرباح، الترقية والتقدم في العمل، العدالة الإدارية¹

***التعريف الإجرائي:** تلك الحوافز المادية الملموسة التي تقدم للعاملين مقابل جهودهم، وتكون عادةً عبارة عن مبالغ نقدية مثل الراتب والعلاوات.

4/ التعريف الإصطلاحي لمفهوم الحوافز المعنوية :

تعرف الحوافز المعنوية على أنها تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة العاملين وتحفيزهم على العمل ، بل تعتمد أساسا على إحترام العنصر البشري والذي يعد كائن حي يمتلك أحاسيس وتطلعات يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنظمة كما تعرف الحوافز المعنوية على أنها مخاطبة الحاجات النفسية والذهنية والاجتماعية في الفرد ،وبقصد بها أحد مكونات المناخ العام للمنظمة بحيث تساعد هذه المكونات على إشباع مختلف إحتياجات أفراد المنظمة غير المادية وعموما فإن الحوافز المعنوية تمثل كل ما تقدمه إدارة المنشأة إلى العاملين لديها من أشكال التكريم والتقدير المتنوعة والتي تخاطب الجانب الإنساني في شخصية العامل².

***التعريف الإجرائي :** تعتمد على عوامل غير مادية مثل الاحترام للعنصر البشري، وتطلعاته الاجتماعية، وتقدير جهوده. الثناء والشكر على الجهد الوظيفي، والترقيات، وفرص التعبير عن الذات والمشاركة في اتخاذ القرارات.

5/ التعريف الإصطلاحي لمفهوم الأداء الوظيفي :

تناول الباحثون الأداء الوظيفي من مدخلين: المدخل الأول تناول أصحابه الأداء الوظيفي من منظور سلوكي، لذا فإن مفهوم الأداء وفقاً لهذا المنظور يعنى سلوك الموظف أثناء

¹ / زاهية توام ، لطيفة كلاخي: أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي ،دراسة ميدانية على عمال شركة سونلغاز بتيارت ،مجلة معهد العلوم الاقتصادية ، المجلد 24، العدد 01، 2021، ص.649.

² عمر يوسفات :تأثير الحوافز المعنوية على أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية ، دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية ولاية أدرار، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال ،جامعة أحمد دراية ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،قسم علوم التسيير، أدرار، الجزائر ، 2018-2019، ص.04.

قيامه بأداء العمل الموجه نحو تحقيق الهدف، أي السلوك الذي تقوم المنظمة بتوظيف الموظف للقيام به بشكل جيد.

وفى نفس الاتجاه يعرف الأداء على أنه سلوك الموظفين الذين يسعون جاهدين إلى تحقيق المعايير التنظيمية المحددة مسبقاً وأهداف المشروع المحددة من قبل المنظمة مع الأهداف التنظيمية، ويلاحظ على هذا التعريف أنه يصف أداء العاملين من خلال السلوك.

أما أنصار المدخل الثانى: فيعرفون الأداء الوظيفى من منظور النتائج المترتبة عليه بأنه إنجاز المهمة أوفاعلية العمل من خلال تحقيق الأهداف الموضوعية، كما هو وسيلة يمكن للمنظمات من خلالها سواء أكانت خاصة أو عامة تحقيق أهدافها من خلال أنشطتها المتكررة¹.

***التعريف الإجرائي :** سلوك العامل المهني أثناء أداء مهامه كموظف داخل مؤسسة الديوان الوطني للتطهير ONA .

سادسا :أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في التعرف على مدى تأثير نظام الحوافز على أداء العاملين المهنيين في مؤسسة الديوان الوطني للتطهير ONA والتعرف على أهمية الحوافز المادية (كالترقيات والعلاوات) والحوافز المعنوية (كالتدريبات والتقدير والثناء والشكر) في زيادة الأداء وإكساب العامل المهني نوع من القدرات التي تعود على أداء العامل من جهة وإنتاجية وهدف المؤسسة من جهة أخرى بالإيجابية ،ولا نقف في البحث على تأثير الحوافز بل نعمل على البحث في أساليب تقييم أداء العامل المهني والإستراتيجيات المرسومة والتي تساهم في تحسين الأداء داخل المؤسسة .

سابعا:أهداف الدراسة

إن طبيعة الموضوع هي التي تسطر لنا الأهداف المرجوة من إعداد البحث وبالتالي فالأهداف التي تصبوا إليها دراستنا تدرج ضمن أهداف علمية وأخرى عملية وهي كالتالي :

❖ أهداف علمية وعملية :

¹ عبد العزيز علي مرزوق،إنعام السيد فهيم خطاب :أثر رفاهية العاملين على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية بمحافظة كفر الشيخ،المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية،كلية التجارة ، جامعة دمياط ، المجلد الأول،الجزء الأول، العدد الثاني،جويلية 2020 ،ص. 270.

- محاولة فهم أكثر أنواع التحفيز تأثيراً على أداء الأفراد العاملين المهنيين داخل المؤسسة المدروسة.
- الكشف والتقصي عن مدى إستجابة العاملين المهنيين للمبادرات التحفيزية من طرف المؤسسة وتأثيرها على أدائهم وكفاءتهم .
- تقييم وفهم نظام الحوافز المطبق في المؤسسة وتحليل دوره في تطوير وتحسين الأداء الوظيفي.
- إثراء المكتبة الجامعية بمثل هذا النوع من الدراسات الاجتماعية الميدانية .
- الكشف عن الإستراتيجية الحقيقية التي تقوم عليها مؤسسة الديوان الوطني للتطهير ONA فيما يتعلق بمنظومة الحوافز من خلال إجابات المبحوثين على إستبيان الدراسة.

ثامنا: الدراسات السابقة

تعرف الدراسات السابقة بأنها الدراسات أو الأبحاث سواء مذكرات أو أطروحات أو أبحاث مستقلة أو أبحاث منشورة في شكل مقال التي تطرقت لموضوع البحث العلمي أو أحد الجوانب الهامة به ، وتكون إما مطابقة لموضوع البحث أو مشابهة له و إن الهدف من الإطلاع عليها الحصول على معلومات وبيانات ، لتعزيز محتوى البحث ، وفي الوقت نفسه التوصل لنتائج جديدة لم يصل إليها السابقون والوقوف على مدى الإستفادة من عرض تلك الدراسات .

1/ الدراسات الأجنبية :

1-1 الدراسة الأمريكية : قام بهذه الدراسة فريدريك،وتسلو تايلور،والذي كان يعمل مهندسا مستشارا في الإدارة بهذا المصنع في الولايات المتحدة الأمريكية عرفت هذه الدراسة بدراسة الحركة،والزمن تجارب مصنع بتلهم للصلب.

• الإجراءات المنهجية للدراسة :

- أهداف الدراسة :

تهدف إلى تقليص تكاليف الجهد،والوقت،والرفع من أداء العمال .

• الإجراءات الميدانية للدراسة :

-عينة الدراسة :

أجريت الدراسة على 75 عامل

• أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

وكانت أهم النتائج المتوصل إليها كالتالي:

- نقص عدد العمال بنسبة 70% بسبب عدم الحاجة إليهم .

- زاد متوسط دخل العامل بنسبة 64 % بسبب استخدام الحوافز المادية.

• أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسة ودراستنا :

كون هذه الدراسة لم تكن مفصلة وإفتقرت الى التعريف بالمنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات وكذا الإدلاء بالتفصيل لكل النتائج المتوصل إليها لم نتمكن من تقديم عناصر الشبه والاختلاف بشكل واضح، إلا أن إهتمامنا بالنتائج هو ما أعطى الأهمية لإدراج هذه الدراسة كدراسة مشابهة وبالتالي سوف تقيدها في التحليل ومقارنة نتائجها بنتائج البحث التي سوف نتوصل إليها.

1-2 الدراسة النيجيرية :

جاءت الدراسة بعنوان: اثار التحفيز على اداء العاملين، دراسة حالة شركة ميد جوري لطحن الدقيق في ولاية بورنوا - نيجيريا.

Les effets de la relance sur le rendement des employé, le cas de
Mead Gori entreprise de minoterie dans l'étude l'état de Bornou
./ Nigeria

• الإجراءات المنهجية للدراسة :

- أهداف الدراسة :

- معرفة أنواع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين.
- التعرف إلى قياس الأداء على نظام الحوافز المصمم لشركة ميد جوري للدقيق
- معرفة الآثار المرتبة على أداء العاملين في مطاحن الدقيق في نيجيريا إذا ما تم

تحفيزه

• الإجراءات الميدانية للدراسة :

- منهج الدراسة :

إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي

- العينة:

تم الإعتماد شركة ميد جوري للدقيق كعينة للدراسة .

- أدوات جمع البيانات:

الإستبيان أو إستمارة البحث

• أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن الحوافز تكون أكبر عندما يكون لدى المدير رأس مال بشري أكبر، وبالتالي تكون المخرجات الإدارية أكبر، ويتم التحكم بالمخاطرة بشكل أكبر.
- أن الشركات تختار مقاييس الأداء الأفضل للعلاوة الأساسية.
- أن خصائص مقاييس الأداء لها دور هام عند استخدام المؤسسة للحوافز الضمنية ومن خلال علاوات الموظفين لتحقيق التوازن في أنواع الحوافز المتعددة.
- ان الحوافز المادية لها أثر كبير في تحسين الأداء لدى العاملين.

• أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسة ودراستنا:

أوجه التشابه:

- كلتا الدراستين تبحث في متغير الحوافز المادية والمعنوية واي منها أكثر نجاعة في تحسين الأداء.

- كلتا الدراستين إعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي
- إعتمدت كلتا الدراستين على الإستمارة كأداة لجمع المعطيات
- كلتا الدراستين تركز على مدى تأثر أسلوب الأداء بنوع الحافز .

أوجه الاختلاف:

- شملت عينة الدراسة كافة العاملين بشركة ميد للدقيق في حين دراستنا ركزت على العمال المهنيين فقط .
- ركزت الدراسة على مقاييس مختلفة لقياس أداء العاملين في حين دراستنا سلطت الضوء على الحوافز المادية والمعنوية كأدوات قياس وتقييم أسلوب الأداء.

2/ الدراسات العربية :

1-2 الدراسة السعودية:

بعنوان فعالية الحوافز في تحسين أداء العاملين في سجون منطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية للدكتور عبد العزيز القحطاني ،رسالة ماجستير ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ،2009.¹

• الإجراءات المنهجية للدراسة :

- أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة إلى :

- معرفة أنواع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين بسجون المنطقة الشرقية ومدى رضاهم عن بيئة العمل

- معرفة أهم الحوافز المقدمة وكيفية تحقيق الرضا الوظيفي بين العاملين بهذه السجون.

• الإجراءات الميدانية للدراسة:

- منهج الدراسة:

¹ عبد العزيز القحطاني ، فعالية الحوافز في تحسين أداء العاملين في سجون منطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية رسالة ماجستير ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ،2009.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

- عينة الدراسة:

إشتملت عينة البحث على عمال السجن بالمنطقة الشرقية

- أدوات جمع المعطيات :

- الإستبيان

• النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- إتفق جميع أفراد العينة بوجود حوافز مادية تقدم للعاملين بالسجون بالمنطقة الشرقية .

- أهم الحوافز المادية تمثلت في (العلاوات ، السكن، البعثات الخارجية ،التعويض المادي للإجازات)

- الحوافز المعنوية تمثلت في (الأوسمة ،رسائل الشكر،الثناء الشفوي)

- توصلت إلى أن الحوافز المادية لها أثر كبير في تحسين الأداء لدى العاملين .

• أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسة ودراستنا :

أوجه التشابه:

- كلتا الدراستين ركزت على الحوافز المادية والمعنوية ودورا في تحسين الأداء

- إعتمدت كلتا الدراستين على المنهج الوصفي وكذا الإستبيان لجمع المعطيات

- تركز كلتا الدراستين على أهم الحوافز التي تقدم للعاملين داخل المؤسسة

- كلتا الدراستين تبحث في مدى تطبيق المؤسسة لمنظومة الحوافز ومدى إستجابة

العاملين لها

أوجه الاختلاف:

- إختلفت الدراستين في طبيعة بيئة العمل أو ما يعرف بمجتمع البحث

- ركزت الدراسة على متغير الرضا الوظيفي في حين دراستنا اكنفت بمتغيرين فقط هما

الحوافز بنوعها المادية والمعنوية ،ومتغير الأداء الوظيفي.

2-2 الدراسة المصرية:

1-2 جاءت بعنوان أثر الحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي قام بهذه الدراسة كل من نجلاء إبراهيم المقلد وآخرون ، نشرت في مجلة الدراسات والبحوث البيئية ،معهد الدراسات والبحوث البيئية ،جامعة مدينة السادات ،المجلد 09،العدد01، 2019.¹

• الإجراءات المنهجية للدراسة :

-أهداف الدراسة :

- توضيح الأبعاد الأساسية للحوافز واثرها على رضا الموظف.
 - بيان إستخدام المصلحة للحوافز بنوعيتها المادي والمعنوي .
 - التعرف على دور الحوافز المادية في تحقيق الرضا لدى العاملين
 - التعرف على دور الحوافز المعنوية في تحقيق الرضا لدى العاملين
- مشكلة الدراسة:

- هل تقوم المصلحة بإستخدام الحوافز لتحقيق رضا العاملين ؟
 - ما دور الحوافز المادية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين؟
 - ما دور الحوافز المعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين؟
- فرضيات الدراسة:

- الفرضية العامة :

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحوافز ورضا العاملين في مديرية الضرائب العقارية في محافظة المنوفية.

-الفرضيات الفرعية :

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحافز المادي والرضا الوظيفي للعاملين في مديرية الضرائب العقارية في محافظة المنوفية .
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحافز المادي وبين الحافز المعنوي للعاملين في مديرية الضرائب العقارية في محافظة المنوفية.

• الإجراءات الميدانية للدراسة :

- المنهج المستخدم:

¹ نجلاء إبراهيم المقلد ، عبد الله أمين جماعة ، محمد الحويطي ، أثر الحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي ،مجلة الدراسات والبحوث البيئية ،معهد الدراسات والبحوث البيئية ،جامعة مدينة السادات ،المجلد 09،العدد01، 2019. ص ص145-154.

إعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي.

- عينة البحث :

إستعملت الباحثة العينة العشوائية البسيطة وبلغ حجم العينة 100 موظف .

- أدوات جمع المعطيات:

إعتمدت الباحثة على الإستبيان لجمع البيانات

• النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- الأجر والتأمين الصحي ومكافأة مستحقات نهاية الخدمة المقدمة للعاملين كلها حوافز مادية موجودة في مديرية الضرائب العقارية في محافظة المنوفية يحفز من خلالها العامل .
- المكافآت والترفيه وزيادة الراتب والهدايا العينية والمكافآت للعمل الإضافي كحوافز مادية تستخدم بشكل قليل.
- الحوافز المعنوية بعضها قليل الإستخدام وبعضها لا تستخدم إطلاقا في مديرية الضرائب العقارية في محافظة المنوفية .
- رضا العمال عن الأمور التالية :عن الوظيفة الحالية ، عن علاقات العمل ،الإتصال والتواصل مع الزملاء ،عن الرؤساء والمرؤوسين في مجال العمل ، عن الشعور بالتقدير والإحترام في مجال العمل ، عن ساعات العمل ،عن الأداء الوظيفي ،عن توافر وسائل الرعاية .
- عدم رضا العمال عن الجوانب التالية :عن توافر فرص التدريب ، عن توافر طرق تحفيز جماعية مناسبة ، عن توافر فرص تحفيز فردية مناسبة ،عن توافر طرق تحفيز معنوية مناسبة ،عن عدالة الأجور ،عن عدالة فرص الترقى والإمتيازات عن طبيعة العمل والمزايا والخدمات التي تقدم ،عن سياسات ولوائح العمل ،عن بيئة العمل وتوفر التهوية والإضاءة والنظافة.

• أوجه التشابه والإختلاف بين هذه الدراسة ودراستنا :

أوجه التشابه:

- كلتا الدراستين تبحث في دور الحوافز المادية والمعنوية على العمال .
- استعانت كلتا الدراستين بالمنهج الوصفي التحليلي وكذا بالإستبيان لجمع معطيات البحث .
- ركزت كلتا الدراستين في تفصيل جملة الحوافز سواء المادية والمعنوية واثرها على العمال
- تبحث كلتا الدراستين في مدى تطبيق المؤسسة لنظام الحوافز .

أوجه الإختلاف:

- ركزت الدراسة على الحوافز وعلاقتها برضا الموظف في حين إرتبط متغير الحوافز بأسلوب الأداء في موضوع دراستنا .

- اشتملت عينة بحثنا على العمال المهنيين فقط في حين هذه الدراسة شملت عينة بحثها كل الموظفين بمختلف إداراتهم .
- إعتمدت الدراسة على المقاييس الإحصائية للتعرف على الدلالة الإحصائية للمتغيرات في حين دراستنا إكتفت بتحديد التكرار والنسبة وتقديم التحليل الإحصائي لها.

3/ الدراسات الجزائرية:

3-1 دراسة رجم خالد وآخرون بعنوان تقييم أثر نظام الحوافز على أداء العاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية للخدمات في الآبار بحاسي مسعود نشرت في مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا¹

• الإجراءات المنهجية للدراسة :

- مشكلة الدراسة :

ما مدى تأثير نظام الحوافز على أداء العاملين في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار؟

- فرضيات الدراسة :

- 1/ تتوفر المؤسسة محل الدراسة على نظام حوافز مرن وفعال
- 2/ يلق نظام الحوافز المطبق في المؤسسة محل الدراسة رضا من طرف العاملين
- 3/ إن الحوافز المادية أكثر تأثيرا على العاملين مقارنة بالحوافز المعنوية
- 4/ نظام الحوافز المطبق في المؤسسة يساهم في تحسين أداء العاملين

• الإجراءات الميدانية للدراسة :

- عينة الدراسة :

تم تطبيق العينة العشوائية وقدرت العينة ب150 عامل من مؤسسة الوطنية لخدمات الآبار.

- أدوات جمع المعطيات :

تم استخدام تقنية المقابلة مع رؤساء مصالح الموارد البشرية وتم توزيع الإستبيان على العاملين أفراد العينة.

إستعان الباحث بالأدوات الإحصائية لقياس درجة ثبات أداة القياس :معامل الفاكرونباخ ،المتوسط الحسابي المرجح ، الانحراف المعياري ،معامل الارتباط سبيرمان .

• النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- أظهرت النتائج أنه لا يتم ربط أنظمة الحوافز بأهداف ومستويات تقييم أداء العاملين ،ووجود خلل في عمليات صياغة الحوافز المادية والمعنوية التي تمنح للموظفين ولا توجد علاقة إرتباطية بين ربط نتائج تقييم الأداء كأساس في منح الحوافز ومستوى أداء العاملين في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار.

¹ رجم خالد، زيراري بثينة، عوني بوجمعة : تقييم أثر نظام الحوافز على أداء العاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية للخدمات في الآبار بحاسي مسعود ، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا ، المجلد 15، العدد 21 ، 2019. ص ص 477-494.

- أظهرت النتائج المتحصل عليها من العينة المستجوبة أن أغلبية العمال يفصلون الحوافز المادية على المعنوية لأنها المهيمنة بشكل أكثر وموزعة بين العلاوات، المكافآت ، الأجور بشكل خاص وهذا راجع إلى الظروف المعيشية التي تستوجب الجانب المالي وأيضا طبيعة المؤسسة لأنها مالية ، لذلك تهتم لدرجة أكبر بتقديم الحوافز المادية وتهمل الحوافز المعنوية ، ومن جهة أخرى قلة المبادرة من طرف المسؤولين في تحفيز العمال معنويا .
- تم التوصل إلى أن لنظام الحوافز دورا فعالا وكبيراً في رفع مستوى الأداء ، وأن الحوافز المادية تقود لمستويات عالية نحو السلوك المستهدف ، وطبيعة العلاقة الإيجابية بين وجود نظام حوافز فعال ومستوى الأداء .

● أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسة ودراستنا :
-أوجه التشابه :

- كلتا الدراستين تبحث في تأثير نظام الحوافز على أداء العاملين
- كلتا الدراستين استعانت بأداة الاستبيان لجمع معطيات البحث
- كلتا الدراستين تريد الكشف عن أي الحوافز الأكثر فاعلية في تحسين الأداء
- كلتا الدراستين تود معرفة مدى تطبيق المؤسسة لنظام الحوافز واي الحوافز أكثر تداول لتحسين أداء العمال وتحقيق أهداف المؤسسة .

-أوجه الاختلاف :

- دراستنا إكتفت بالتعرف على أي الحوافز سواء مادية أم معنوية هي الأكثر تأثير على أداء العاملين ، في حين هاته الدراسة زيادة على هذا تبحث في مستوى تقييم الأداء من طرف المؤسسة ومدى رضى العاملين بهذا التقييم.
- دراستنا استعانت بأداة الاستبيان لجمع المعطيات من المبحوثين في حين هاته الدراسة إستعانت بأداة الاستبيان والمقابلة على حد سواء .
- عينة الدراسة في دراستنا شملت العاملين المهنيين فقط في حين هاته الدراسة شملت العاملين والمسؤولين والمدراء ولهذا تم تطبيق وتبرير إستخدام أداة المقابلة.

3-2 دراسة زاهية توام ولطيفة كلاخي بعنوان أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على عمال شركة سونلغاز بتيارت ، نشرت في مجلة معهد العلوم الاقتصادية ، المجلد 24، العدد 01، 2021 .

● الإجراءات المنهجية للدراسة :
أهداف الدراسة :

- ✓ تشخيص واقع الحوافز المادية والمعنوية بشركة سونلغاز بتيارت
- ✓ التعرف على مستوى أداء العاملين بشركة سونلغاز بتيارت

✓ التعرف على مدى مساهمة الحوافز في تطوير وتنمية الفرد، وتحديد رضاه ودور الحوافز الفعالة (المادية والمعنوية) في التأثير على أداء العاملين بشركة سونلغاز تيارت .

الإشكالية :

– ما أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركة سونلغاز تيارت ؟
الفرصيات:

- 1/ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الحوافز المادية والمعنوية وأداء العاملين في شركة سونلغاز تيارت .
- 2/ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الحوافز المادية وأداء العاملين في شركة سونلغاز تيارت.
- 3/ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين في شركة سونلغاز تيارت .

● الإجراءات الميدانية للدراسة :

- العينة: شملت عينة الدراسة العاملين بشركة سونلغاز تيارت وبلغ عددهم 45 مفردة .
- أدوات الدراسة : إستعانت الباحثتان بأداة الإستبيان لجمع معطيات الدراسة وتم الثبات من صدقه باستخدام معامل ألفا كرونباخ .
- منهج الدراسة : إعتمدت الباحثتان على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الظاهرة .
- النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الحوافز وأداء العاملين في شركة توزيع الكهرباء سونلغاز تيارت .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الحوافز المادية وأداء العاملين في شركة توزيع الكهرباء سونلغاز تيارت .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين في شركة توزيع الكهرباء سونلغاز تيارت .
- أوجه التشابه بين هذه الدراسة ودراستنا :

– أوجه التشابه :

- كلتا الدراستين تبحث في أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين .
- كلتا الدراستين تبحث في أي من الحوافز هي الأكثر تأثيرا في أداء العاملين.
- كلتا الدراستين إعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي وكذا أداة الإستبيان لجمع المعطيات .
- كلتا الدراستين ركزت على متغير الأداء الوظيفي .

- أوجه الاختلاف :

- إستعانت هاته الدراسة بمعاملات القياس لصدق ثبات الإستبيان عن طريق برنامج SPSS في حين دراستنا تم تحكيم الإستمارة من طرف المشرف ويتم تحليل بيانات ومعطيات الفرضية وفق جداول بسيطة وأخرى مركبة أين يتم الجمع بين المتغير المستقل والتابع ومن ثم تقديم القراءة الإحصائية تليها القراءة السيولوجية للجداول وصولاً لنتائج المتحصلة .
- إشتملت عينة هاته الدراسة على كل العاملين بشركة توزيع الكهرباء والغاز بتيارت في حين دراستنا ركزت على العمال المهنيين فقط .

● أوجه الإستفادة من عرض هاته الدراسات :

إن عرضنا لمجموعة الأدبيات التي لها علاقة بموضوع دراستنا لم يكن لمجرد الحشو النظري أو لنقد تلك الدراسات بل أنها مرحلة لا بد منها وخطوة منهجية ذات قيمة معرفية وعلمية جد هامة فقد ساعدتنا في الكثير من الخطوات فيما يتعلق بالظاهرة موضوع دراستنا ولهذا كان الهدف من عرضنا لها أنها ساعدتنا في :

- 1/ ضبط متغيرات الدراسة وصياغة الفرضيات بشكل سليم.
- 2/ ساعدتنا على ضبط مؤشرات الدراسة التي مكنت من صياغة أسئلة الإستبيان بشكل واضح ومضبوط.
- 3/ أثرت الجانب النظري بالعديد من المراجع القيمة وبالتالي تم ترتيب المعارف النظرية بشكل منظم .
- 4/ ستساعدنا في تحليلنا للجداول الإحصائية عند عرض التحليل السوسيولوجي لها وبالتالي عقد المقارنات بين النتائج التي توصلت إليها والنتائج التي تحصلنا عليها .

الفصل الثاني

الفصل الثاني

الحوافز

الفصل الثاني : الحوافز

المبحث الأول : ماهية الحوافز

المطلب الأول : مفهوم الحوافز

المطلب الثاني : نشأة و تطور نظام الحوافز

المطلب الثالث : أهمية الحوافز

المطلب الرابع : اهداف الحوافز

المطلب الخامس : أنواع الحوافز

المطلب السادس : نظريات الحوافز

خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الحوافز

تمهيد:

تعتبر الحوافز أساسية لضمان تحقيق الأهداف على جميع المستويات، سواء في المؤسسات الخاصة أو الحكومية. فهي تسهم في تحقيق أعلى مستويات الأداء الوظيفي وتحسين أداء العاملين المهنيين، وتعزيز ولائهم وانتمائهم للمؤسسات التي يعملون فيها. ومن بين الأهداف التي يسعى إليها استخدام الحوافز، الخروج من دائرة التذمر إلى سعة الرضا الدائم، وتشجيع العاملين المهنيين على المبادرة وتقديم جهدهم بشكل أفضل، على أمل التقدير والاعتراف بإسهاماتهم من قبل المؤسسة.

المبحث الأول: ماهية الحوافز

المطلب الأول: مفهوم الحوافز

التحفيز هو المحفز الذي يدفع الإنسان نحو السلوك المرغوب فيه أو يشجعه على الاستمرار فيه. قد يأتي التحفيز على شكل كلمة، أو فعل، أو إشارة تحفيزية تعمل على دفع الفرد نحو الأداء المتميز. ينمي التحفيز الدافعية وبوجهها، إلا أنه قد يأتي من الخارج، وفي حال عدم وجود دافعية داخلية، يكون التحفيز وسيلة لحث الآخرين على السلوك المطلوب¹. فالحوافز تُعدُّ المحرك الرئيسي للطاقة البشرية، حيث تعتبر مقابلاً يُقدم بناءً على الأداء المتميز. تُعرَّف الحوافز على أنها العوائد التي يحصل عليها الفرد في المنظمة نتيجة تفوقه في الأداء على زملائه². وهناك من يراها المكافآت التي تُمنح للفرد بجانب أجره الأساسي، وترتبط عادة بشكل مباشر بالأداء³.

من خلال ما سبق، نستنتج أن الحوافز هي عوامل خارجية موجودة داخل المنظمة، تجذب الأفراد إليها كوسيلة لتحقيق احتياجاتهم ورغباتهم.

¹ وجيزي كتانة :مدخل إلى إدارة الأعمال : النظريات العمليات الإدارية من هج تحليلي ، دار جرير للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، ط1 ، 2007 ، ص ص 170-174 .

² محمد حافظ حجازي : إدارة الموارد البشرية ، دار الوفاء لدينا للطباعة والنشر ، الإسكندرية ، ط 1 ، 2007 ، ص. 212.

³ راوية حسن : إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع الإسكندرية ، 2000 ، ص. 256

المطلب الثاني: نشأة وتطور نظام الحوافز

عملية التحفيز قد مرت بعدة مراحل وتطورت عبر تاريخ الفكر الإداري. وقد ساهم في تشكيل نظام الحوافز الإطار البيئي، الذي يتألف من فلسفات وافتراضات معينة. يمكن تقسيم تطور نظام الحوافز إلى ثلاث مراحل :

1. **مرحلة النظريات التقليدية (الكلاسيكية)** :في هذه المرحلة، اعتبرت المنظمة وحدة اقتصادية مثالية منفصلة عن البيئة الخارجية، تسعى إلى تحقيق الأرباح من خلال الفرد الذي يُعتبر أداة للإنتاج. كان التركيز في هذه المرحلة على منح الحوافز المادية، مثل الأجر والمكافآت.
2. **ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية (التون مايو وتجارب الهوثورن)** :قدمت هذه المدرسة رؤية جديدة للإنسان كعضو في جماعة رسمية وغير رسمية داخل المنظمة. وتوقعت الإدارة أن يحافظ الفرد على التناغم بين مجموعات العمل. في هذه المرحلة، كان التركيز على الحوافز المادية بجانب الحوافز المعنوية.
3. **مرحلة النظرية الحديثة** :استفادت من تجارب المرحلتين السابقتين وقدمت مجموعة متنوعة من الحوافز. كما أكدت على ضرورة ربط الحوافز المقدمة للعمال بالنتائج المحققة والمتوصل إليها، والتي تعتبر معياراً لتحديد ما يستحقه الفرد من حوافز سواء كانت مادية أو معنوية.

المطلب الثالث: أهمية الحوافز

يؤكد المختصون وقادة الإدارة على أهمية التحفيز في مسار العمل، حيث يُعتبر السبيل إلى المبادرة، والإبداع، والتجديد. ويعتبر التحفيز أداة تعزز التطور عبر إدخال عناصر فعالة وجديدة في مواقف العمل لزيادة حيويتها وعليه تظهر أهمية الحوافز فيس النقاط التالية:

1/ تحقق نظم الحوافز زيادة في عوائد الشركة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين ، إذ

أن الإختيار السليم للحوافز يؤدي إلى دفع العاملين إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعه .

2/ تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم وإستخدامها أفضل إستخدام ،وهذا يؤدي إلى إختزال في القوة العاملة المطلوبة وتسخير الفائض منها إلى منظمات أخرى قد تعاني من نقص القوى العاملة .

3/ تعمل الحوافز على تحسين الوضع المادي والنفسي والإجتماعي للفرد العامل ما أن إرتبطت مصالحه بمصالح المنظمة كما تعمل على تحقيق الاقتصاد في الوقت والجهد

4/ تؤدي الحوافز إلى تحقيق التوازن الحيوي الذي يجعل عناصر نظام العمل تتحرك بإنسجام وحيوية وتطور¹.

يمكن القول بأن أهمية التحفيز تتبع أساساً من أهمية العنصر البشري كأحدى العناصر الأساسية التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف الفرد وأهداف المنظمة في آن واحد. فالعنصر البشري هو الفاعل الحقيقي الذي تعتمد عليه المنظمة وتناشده الطريق لتحقيق تلك الأهداف، والتي تمثل أهداف المجتمع، سواء اقتصادية أو اجتماعية. لذا، تعتبر الحوافز كأحد الوسائل الرئيسية لرفع كفاءة المورد البشري ولزيادة رضاه عن العمل، مما يخلق الرغبة فيه ويحافظ على استمرار جهده وانخراطه في الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية مثل الاختيار والتوجيه والتدريب.

المطلب الرابع: أهداف الحوافز

تتظر الدراسات السلوكية والإدارية المعاصرة إلى موضوع الحوافز على أساس أهدافها، والتي تتمثل في عدة نقاط :

1. تحسين مستوى الخدمات وتنشيط قدرات الابتكار وتحسين مستوى الخدمات والاستمرار في تطوير العملية التربوية لتحقيق أهدافها.

2. استخدام الحوافز في تنظيم السلوك البشري بحيث يمكن من خلالها توقع حدوث الاستحسان في الأداء بوضوح، مما يجعل الحوافز عاملاً أساسياً في تغيير السلوك وتعديل مساره وتنظيمه.

¹ هادف رانية ،بلهي حسينة :أهمية الحوافز في الشركة الاقتصادية ، دراسة ميدانية بشركة kbsteel، بالمنطقة الصناعية ، برحال ، غنابة ، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي ، الجزائر ، المجلد 07، العدد 03، 2020 ، ص ص 861-877.

3. القيام بالأمر اللازمة لتحقيق الانطلاق في الدور الذي ينبغي للفرد القيام به للمشاركة في آليات الأداء بالقدر المطلوب من المسؤولية.
4. إدارة عملية التواصل مع أهداف المؤسسة، وزيادة الاهتمام بها، وإرساء بعض البنى الجديدة في العلاقات بحيث يصل إلى درجة التفاني والإخلاص الشديد، مما يساهم في رفع الروح المعنوية وتعزيز الدافعية القوية نحو بذل الجهد وتنظيم العمل والشعور بالرضا.
5. إيجاد طرق للاستفادة القصوى من طاقة الإنسان والرؤية العقلية في تلبية متطلبات تطوير الأداء المهني، وتعزيز التعاون المشترك بين المؤسسة والعاملين بها لتحقيق تطورها وتقديمها.
6. وضع الأسس والمتطلبات لفاعلية أساليب إشباع الحاجات المادية الأساسية مما يؤدي إلى الاتزان بين الشخصية وبيئة العمل الحديثة، التي تعتمد على تنظيم العمل لتحقيق أفضل إنتاج بأقل تكلفة وجهد¹.

المطلب الخامس: أنواع الحوافز

تصنّف الحوافز التي تطبقها الشركات على موظفيها لإثارة دافعيتهم نحو العمل وزيادة إنتاجيتهم على النحو التالي :

1. حسب طبيعة الحافز :

3. الحوافز المادية: تتمثل هذه الحوافز في المكافآت المادية، ويُعتبر الحافز النقدي المادي

من أهم طرق الحوافز في الوقت الحالي. يعود ذلك إلى اعتبار المال من الحوافز الرئيسية للعمل؛ حيث يلعب دوراً أساسياً في تلبية احتياجات الحياة الأساسية مثل المأكل والسكن، وهو أيضاً ضروري للصحة والتعليم. يتوزع المال على شكل أجر يتلقاه الفرد عن العمل الذي يقوم به، وتختلف طرق توزيع الأجر ولها تأثيرها الخاص في تحفيز العامل ودفعه للعمل، مثل الأجر اليومي والأجر بالقطعة.

¹ محمد علي شمس الدين، إسماعيل محمد الفقي: السلوك التنظيمي مدخل نفسي اجتماعي للإدارة التربوية، دار الفكر، عمان، الأردن ، 2007 ، ص ص 323-324.

1. **الأجر باليومية:** يعطي الفرصة للعامل لزيادة إنتاجه دون الاهتمام بالوقت، حيث يمكنه تحقيق مستوى عالٍ من الإنتاج بغض النظر عن الزمن، وهذا يشجعه على تحسين أدائه دون الحاجة للتسرع في إنجاز عمله لزيادة أجره¹.

2. **الأجر بالقطعة:** يرتبط أجر العمل في هذه الطريقة بكمية الإنتاج، مما يعطي الفرصة لظهور الفروق الفردية في الأداء، وبالطبيعة الأمر يرتبط الإنتاج بالخبرة والمهارة.

هكذا، يقسم الحوافز إلى فئات مختلفة حسب طبيعتها وتأثيرها، مما يسهم في تحفيز الموظفين وزيادة إنتاجيتهم وفقاً لاحتياجات الشركة وطبيعة العمل.

3. **الأجر على حسب الخبرة في العمل:** أي كلما كانت خبرة العامل كبيرة كلما كان

أجره عالياً، ويمكن أن يكون ذلك على مدى السنوات التي قضاها في العمل

4. **الأجر حسب احتياجات الفرد:** أي يزداد أجره كلما زادت حاجاتهم، ومع ازدياد عدد

أفراد أسرته، وإذا كانت الأنواع السابقة تشمل أكثر الحوافز المادية انتشاراً إلا أن

هناك أنواع أخرى نذكر منها على سبيل المثال:

العلاوات الاستثنائية ، الأجور التشجيعية ، العمولات ، الاشتراك في الأرباح.

ب . **الحوافز المعنوية:** إن العمال لا يهتمون بالزيادة في الأجر بالدرجة الأولى وفقط، بل يفضلون

عليه نواحي أخرى تتمثل في الاطمئنان على المستقبل في عضوية الجماعة والتواجد معها، وبناءاً

على ما برهنت عليه الدراسات، والتجارب أخذ المسؤولون في مواقع العمل، والإنتاج المختلفة على

عائقهم البحث عن حوافز أخرى تثير قدرات العامل، وتربطه بعمله وهي الحوافز المعنوية، والتي

تتمثل في النمو الوظيفي، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وفرص التعبير عن الذات، وإبداء الرأي

والاقتراحات²

¹ هيثم الغاني: الإدارة بالحوافز، دار الكنوز المعرفية العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص25.

² سامر جلد: السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص100.

وكذلك المدح، والتشجيع، ووضع أسماء المجدين في لوحات الشرف، وإعطائهم الأوسمة، والمكافآت وسنتناول بعض هذه الحوافز كما يلي:

1. **المدح والتوبيخ:** يُقدم المدح والثناء على الأفراد عند تنفيذهم للمهام بشكل صحيح، بينما يتم توجيه التوبيخ واللوم عند القيام بالأعمال بشكل غير صحيح.

2. **استخدام الموسيقى:** يُفضل العمال الصينيون وجود الموسيقى خلال أداء العمل، حيث وجد أنها تزيد من الكفاءة والإنتاجية، خاصة في الأعمال الميكانيكية والمتكررة¹.

3. **التسهيل الاجتماعي:** يشير إلى أهمية وجود مجموعة من الزملاء يقومون بنفس العمل، مما يعزز الأداء والإنتاجية².

4. **حسب تأثير الحوافز:** يُقسم الحوافز إلى إيجابية وسلبية حسب تأثيرها على الموظفين.

• **الحوافز الإيجابية:** تشجع الأفراد على تكرار السلوك الوظيفي المناسب من خلال منح مزايا معينة.

• **الحوافز السلبية:** تتضمن حرمان الموظفين من المزايا وتطبيق عقوبات عليهم نتيجة لسلوك غير مرغوب فيه.

5. **حسب الاستفادة من الحوافز:** يقسم الحوافز إلى فردية وجماعية حسب الاستفادة منها.

• **الحوافز الفردية:** تستهدف تحفيز أفراد معينين وتشجيعهم على تحقيق الأداء المميز.

• **الحوافز الجماعية:** توجه للفريق ككل لزيادة التنافسية الإيجابية وتحقيق الأهداف المشتركة.

هذه النقاط تبرز أهمية توجيه الحوافز بشكل فعال لزيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف المؤسسية بشكل أفضل.

¹ هيثم الغاني، المرجع السابق، ص. 3.

² احمد محمد غنيم: أساسيات الإدارة في عصر العولمة، دار الحارثي للطباعة، ب ب، 2005، ص ص 118- 119.

المطلب السادس: نظريات الحوافز

تعتبر مسألة تحفيز الأفراد من أهم المواضيع التي استقطبت اهتمام الباحثين منذ بداية التنظيم العملي في الحياة الاقتصادية والاجتماعية. وقد تمحورت جهود البحث في هذا المجال خلال العقود الماضية حول عدة نظريات نفسية ودوافعية. وتتنوع النظريات التي حاولت تفسير أسباب تحفيز الأفراد، ومن بين أهم هذه النظريات :

1. نظرية الحاجات :

قدم أبراهام ماسلو نظريته في إشباع الحاجات، حيث أشار إلى وجود مجموعة من الحاجات التي يشعر بها الفرد وتعمل كدافع لسلوكه. هذه النظرية تعتمد على مبدئين أساسيين¹:

- تصاعدية الحاجات: حيث تتراجع الحاجات بحسب أولويات الفرد.
- الحاجات غير المشبعة: التي تؤثر على سلوك الفرد وتحفزه، وتنتهي أهميتها بمجرد تحقيقها. وصنف ماسلو هذه الحاجات إلى خمس فئات تسمى هرم الحاجات، يبدأ من القمة التي تشمل الحاجات الأساسية وينخفض تدريجياً إلى الحاجات الأساسية في قاعدته. وتشمل هذه الحاجات :
- الحاجات الفيزيولوجية.
- حاجات الأمن والسلامة.
- الحاجات الاجتماعية.
- حاجات التقدير والاحترام.
- حاجات تحقيق الذات.

1. الحاجات الفيزيولوجية: وتشمل الحاجات الأساسية التي لا يمكن للإنسان

الاستغناء عنها للمحافظة على استمراره في الحياة، مثل الحاجة إلى الغذاء والشراب والسكن والنوم والجنس.

2. حاجات الأمن والسلامة: بمجرد أن يشبع الفرد حاجاته الفيزيولوجية، ينتقل

إلى حاجات الأمن والسلامة. تتمثل هذه الحاجات في رغبة الفرد في الحماية

¹ محمد سعيد أنور سلطان : إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية ، 2003، ص. 256.

من الأخطار الجسمية والصحية والبدنية، وكذلك الحماية من الأخطار الاقتصادية المتعلقة بضمان استمرارية العمل¹.

1. **الحاجات الاجتماعية والانتماء** : تنبع هذه الحاجات من طبيعة الإنسان الاجتماعية، حيث يعيش الفرد ضمن جماعات ويتفاعل ويتعامل معها. تشمل هذه الحاجات الرغبة في الانتماء والارتباط والتعاطف والحب والرغبة في التقارب والمشاركة الوجدانية².

د. **حاجات التقدير والاحترام**: تتضمن هذه الحاجة الشعور بالأهمية من قبل الآخرين واحترام الذات، ويمكن الحصول عليها من خلال الكفاءة والمنافسة والمراكز، واعتراف الآخرين بقيمة الفرد وقدرته على الوصول إلى مراتب عالية³.

هـ. **حاجات تحقيق الذات**: تعتبر في أعلى المستويات حيث يعمل الفرد على بذل أقصى ما يستطيع من قدراته، والاستفادة من الإمكانيات للحصول على مشاعر الإنجاز وتحقيق الذات. يحاول الفرد من خلال هذه الحاجة أن يحقق ذاته من خلال تعظيم استخدام قدراته ومهاراته المحتملة في محاولة تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنجازات التي تسعده شخصياً. تلخص نظرية ماسلو ترتيب هذه الحاجات حسب أولويتها وأهميتها لدى الأفراد، وأن إشباعها لا يتم بصورة متساوية لدى جميع الأفراد⁴.

2. نظرية التوقع أو التفضيل:

تعتبر نظرية التوقع من بين النظريات المهمة التي تسعى لتفسير كيفية تنشيط سلوك الفرد وتوجيهه والحفاظ عليه. وقدمها فروم في عام 1946⁵. تركز هذه النظرية على جوانب

¹ رضا صاحب أبو حمدان آل علي ، سنان كاظم الموسوي : الإدارة لمحات معاصرة ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2006 ، ص.432.

² حسين حريم : السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، ط02، عمان 2009، ص 109.

³ رضا صاحب أبو حمدان آل علي ، سنان كاظم الموسوي ، المرجع السابق ، ص. 433.

⁴ محمد سعيد أنور سلطان ، مرجع سابق ، ص. 133.

⁵ محمد القاسم القريوتي : السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ، دارالشروق للنشر والتوزيع ، ط03 ، عمان ، الأردن ، 2000 ، ص.47.

معينة من المردود الذي يعود على الفرد من العمل، وليس فقط على الأجر، بل تتعامل مع عوامل إيجابية أخرى مثل الشكر والثناء والاعتراف بالفضل والرضا المهني.

يتضمن تطبيق هذه النظرية تحقيق الشروط التالية :

- أن يكون لدى الفرد اهتمام بالمحفزات المالية، ويمكن أن يتحقق ذلك لدى الأفراد العاملين الشباب.

- اعتماد الفرد على احتمالية قوية بأن الأداء الجيد يصاحبه مردود مرتفع.

- اعتقاد الفرد بأن الجهود التي يبذلها ستؤدي إلى أداء ناجح.

تركز هذه النظرية على العلاقات بين ثلاثة عوامل يتوقعها الأفراد قبل تحديد الجهد الذي يجب بذله لتحقيق مستويات معينة من الأداء، وهذه العوامل هي: التوقع، الوسيلة، والتكافؤ¹.

3.نظرية الحاجة إلى الانجاز:

ظهرت سنة 1961 ، لصاحبها دافيد معتبرا أن للأفراد ثلاث حاجات أساسية تؤثر بطريقة مباشرة على تحفيزه،وتكون شدة هذه الحاجات بحسب الأحوال والظروف المحيطة به، وحسب مكانته في السلم الهرمي للسلطة ،وبحسب دوره ومكانته في المنظمة ،ففي حين يكون بعض العمال في أمس الحاجة للانتماء ،يكون بعض المشرفين في أمس الحاجة للسلطة .

وقد توصل ماكلياند من خلال دراسته الكمية التي قام بها إلى أن ذوي الإنجازات العالية يتصفون بمجموعة من الخصائص منها :

- يميلون إلى الحالات والمواقف التي تعطي لهم فيها المسؤولية الشخصية في تحليل المشاكل وإيجاد الحلول.

- يميلون إلى المخاطرة المتوسطة بدلا من المخاطر العليا أو الدنيا .

- يرغبون بالتغذية العكسية لإنجازاتهم ليكونوا على علم بمستوى انجازهم

كما توصل ماكلياند إلى اقتراحات تمكن الفرد من إشباع الحاجة إلى الإنجاز وتتمثل في :

¹ علي الشرقاوي : العملية الإدارية ، وظائف المديرين ، الدار الجامعية الجديدة للنشر ، الإسكندرية ط02 ، 2002، ص. 81 .

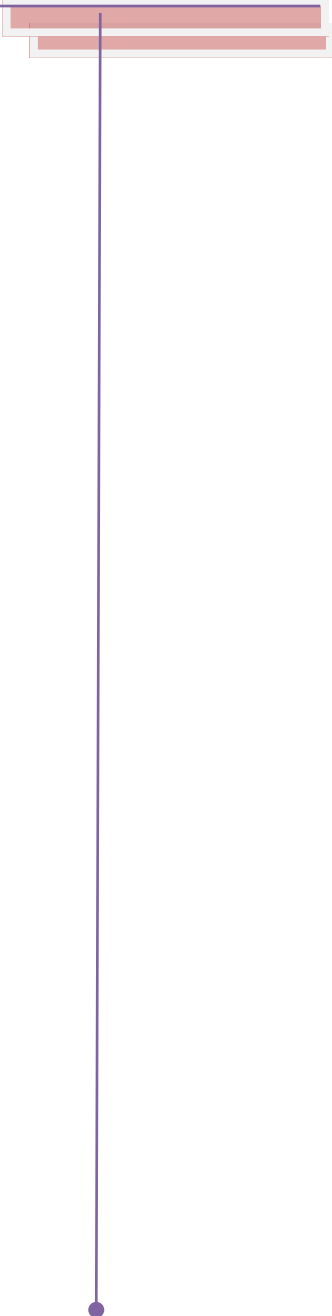
- سعي الفرد إلى الحصول على التغذية العكسية وذلك من أجل تعزيز نجاحه وتدفعه إلى نجاح أكبر.
- سعي الفرد إلى تعديل انطباعه عن نفسه من خلال تصور يضع فيه نفسه مكان شخص آخر بحاجة للنجاح
- محاولة التحكم في أحلام اليقظة وأن يتحدث مع نفسه بصورة إيجابية.
- وقد بنا ماكلياند نظريته وفقا للحاجات الثلاثة التالية :
- **الحاجة إلى الإنجاز** : وتتمثل في رغبة الفرد في تقديم نتائج جيدة ومتميزة عما يقدمه الآخرون ،والأفراد يختلفون في قوة هذا الدافع ،فالذين يمتلكون دافع انجاز قوي لديهم اتجاه ايجابي نحو حالات الفشل التي يمكن أن تصادفهم أكثر من غيرهم من الأفراد الذين يكون دافع الإنجاز لديهم ضعيف ،فرجال التسيير الذين حققوا نجاحات في ظل بيئة تتسم بالمنافسة القوية، يمتلكون دافع انجاز قوي، حيث أن هذا النوع من الأفراد يبحث عن فرص حل مشكلات التحدي و التفوق .
- **الحاجة إلى السلطة** : ويتميز بها الفرد الذي يقضي وقتا طويلا في تفكير في وسيلة للتأثير بذكائه على الآخرين وذلك بهدف فرض سلطته عليهم والتحكم فيهم ،ولإشباع هذه الحاجة يلجأ الفرد إلى مركز السلطة في المنظمة .
- **الحاجة إلى الانتماء** : حيث يسعى الفرد من أجل إشباع هذه الحاجة إلى ربط علاقات صداقة متينة مع أفراد آخرين في المنظمة ،كما يتميز بالمشاعر الطيبة والعطف على الآخرين

1.

¹ شريفة جنان :عقود العمل ودورها في إشباع حاجات خريجي الجامعة حسب هرم ماسلوا ،دراسة ميدانية ببعض المؤسسات الخدمائية والتربوية بمدينة بسكرة، أطروحة دكتوراه تخصص علم النفس التنظيم والعمل ،شعبة علم النفس ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،قسم العلوم الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ،2015-2016 ، ص ص 88-89.

خلاصة الفصل.

إذا نظرنا إلى هذا الفصل، نجد أن الحوافز تلعب دورًا حيويًا في تحفيز العمال ودفعهم لبذل مزيد من الجهد في العمل. فهي تساهم في رفع مستوى أدائهم وتعزز إنتاجيتهم، مما يعود بالنفع على العامل والمؤسسة على حد سواء. الإنسان بطبيعته يتطلع إلى التحفيز ليظهر قدراته ويبدع، وفي حالة عدم وجود التحفيز، قد يكون هذا عائقًا أمام تحقيق الأهداف المطلوبة.



الفصل الثالث

الأداء الوظيفي

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

المبحث الأول: الأداء الوظيفي وتحسين الأداء

المطلب الأول: مفهوم الأداء

المطلب الثاني: مكونات الأداء

المطلب الثالث: أنواع الأداء الوظيفي

المبحث الثاني: عناصر ومحددات الأداء الوظيفي وطرق تحسين

المطلب الأول: عناصر الأداء الوظيفي

المطلب الثاني: محددات الأداء الوظيفي

المطلب الثالث: طرق تقويم الأداء

خلاصة الفصل

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

التمهيد:

يعتبر الأداء الوظيفي من المواضيع التي شغلت الباحثين والمفكرين في العديد من المجالات، بما في ذلك الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتربوية. في هذا الفصل، سنتطرق إلى مفهوم الأداء ومكوناته وأنواعه وأبعاده ومحدداته، بالإضافة إلى تقييم الأداء.

المبحث الأول: الأداء الوظيفي ومحدداته

المطلب الأول: مفهوم الاداء الوظيفي

. لغة:

الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة الانجليزية (To Perfrom) ، وقد اشتقت هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية (performer) ، والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل¹.

. اصطلاحاً:

الأداء هو الطريقة التي يتم بها أداء العمل المطلوب، ويعكس نجاح أو فشل النتيجة. وآخرون يصفون الأداء بما يمكن للفرد تحقيقه وملاحظته من قبل الآخرين بوضوح ودقة، وهو مرتبط بقدرات الموظف ودافعيته².

ويعرف الأداء الوظيفي على أنه مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله وتتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية في الوظيفة فضلاً عن الإتصالات والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة، والإلتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله والسعي نحو الإستجابة بكل حرص

كما يشير الأداء الوظيفي إلى محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، إن الأداء الوظيفي هو ذلك النشاط الذي يقوم به العاملون من خلال أداء واجبات ومهام ومسؤوليات، التي يجب عليهم القيام بها كل في موقعه الوظيفي، والأداء الأمثل هو القيام بالواجبات والمهام والمسؤوليات على أكمل وجه³.

¹ الشيخ الداوي: تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء، مجلة الباحث، العدد 07، 2009-2010 ، ، جامعة الجزائر، ص 217

² جرجس ميشال جرجس : معجم مصطلحات التربية و التعليم ، دار النهضة العربية ، ط. 1. ، بيروت .، لبنان، 2005، ص 41

³ زاهية توام ، لطيفة كلاخي ، مرجع سابق ، ص.650.

الأداء الوظيفي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الاداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الاداء فيقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد¹.

الأداء هو "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة. وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج".

كما يعرف بأنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية².

هو كذلك قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الاداء³.

ويعرف أيضا أنه جهد منسق للقيام بمهام تتضمن تحويل المداخلات إلى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات وقدرات وخبرات العاملين بمساعدة العوامل الدافعة وبيئة العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقة في أقصر وقت وأقل تكلفة⁴.

¹ حسن رواية: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999، ص.21.

² إسماعيل محادي وآخرون: الرضا الوظيفي وعلاقة بالأداء الوظيفي لعمال المؤسسات اقتصادية دراسة ميدانية لعمال شركة الغاز ورقلة، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 09 (العدد 01)، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2023، ص.165.

³ صقر عاشور أحمد: السلوك الانساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000، ص ص 14-15.

⁴ زياد سعيد الخليفة: الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، دراسة مسحية كمية على ضباط القيادة والاركان للقوات المسلحة، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الامنية السعودية، 2008-2009، ص.34.

كما قام Spangler & Waldman (1989) ايضا بتطوير أي نموذج متكامل للوظيفة لكل شكل يركز على خصائص الفرد (مثل الخبرة والقدرة) والنتائج (مثل التغذية الراجعة والامن الوظيفي) وبيئة العمل الفورية.¹

التعريف الاجرائي: هو محصلة جهود الفرد الموظف داخل بيئة عمله عند أدائه لواجبه الوظيفي.

المطلب الثاني: عناصر الاداء الوظيفي

إن عناصر أو المكونات الأساسية التي من خلالها يمكننا قياس وتحديد مستوى أداء الموظفين في المؤسسة تتمثل في :

1- الموظف وكفاءاته: وهي ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع، أما كفاءاته فتعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم والتي تمثل الخصائص الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف. بالإضافة إلى التقاني والجدي في العمل والقدرة على تحمل المسؤوليات وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة في الإشراف والتوجيه.

2- العمل ومتطلباته: وتشمل المهام والمسؤوليات والادوار والمهارات والخبرات التي تتطلبها الوظيفة وما تتصف به من متطلبات وتحديات كما تشمل الدقة والنظام والاتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل وسرعة الانجاز والتحرر من الأخطاء.²

3- البيئة التنظيمية ومكوناتها: تتكون من عوامل داخلية وأخرى خارجية، العوامل الداخلية وهي التي تؤثر في لاداء وتتضمن التنظيم وهيكله وأهدافه ومورده ومركزه الاستراتيجي والاجراءات

¹ Arvey, R. D., & Murphy, K. R : Performance Evaluation in Work Settings. **Annual Review of Psychology**, v 49, 1998

² أسعد أحمد محمد عكاشة: اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الاتصالات في فلسطين، رسالة ماجستير ، تخصص إدارة اعمال، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص.37.

المستخدمة، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم التي تؤثر في الأداء الفعال وهي العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، الحضارية، السياسية والقانونية.¹

المطلب الثالث: محددات الاداء الوظيفي

نجد أن محددات الاداء تتوضح فيما يلي :

الجهد: يشير إلى الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لاداء مهمته فبمقدار ما يكثف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل.

القدرات : هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة بحيث أن هذه القدرات تتغير و تتبدل عبر فترة زمنية قصيرة.

إدراك الدور أو المهمة: يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله وتقوم لأنشطة والسلطات التي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتوضيح هذا الاتجاه.²

وللتوضيح أكثر يتم تقسيم محددات الأداء الوظيفي الى محددات داخلية وأخرى خارجية:

1-المحددات الداخلية:

1-1-الدافعية: تمثل عاملا هاما يتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على سلوك الاداء الذي يبديه

الفرد في العمل، وهي تمثل القوة التي تحرك وتستثير الفرد لكي يؤدي العمل، أي قوة الحماس

¹ درة عبد البارى إبراهيم: تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة ، مصر . 2003 ، ص.96.

² سعيد محمد سلطان: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعة للطباعة والنشر، ط1، بيروت، لبنان. 1976، ص.76.

أو الرغبة للقيام بمهام العمل وهذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد وفي درجة مثابرته واستمراره في الاداء، وفي مدى تقديمه لأفضل ما عنده من قدرات ومهارات في العمل . والقول بأن الدافعية أو الرغبة في الاداء تتفاعل مع القدرات معناه ببساطة أن قوة الدافعية تحدد مدى استخدام الفرد لقدراته في أداء العمل مع افتراض أن هذا العمل يتطلب القدرات التي يتمتع بها الفرد فبقدر ما تزيد الدافعية يزيد المستغل في تلك القدرات في الاداء، وبقدر ما تقل الدافعية يقل المستغل من تلك القدرات .

1-2- القدرات: القدرة هي العامل الثاني الذي يتفاعل مع الدافعية في تحديد الاداء، والقدرة هنا ليست متغيرا وحيدا يؤثر في كل مجالات الاداء، وانما هي عامل مركب من متغيرات عديدة يتفاوت أثرها على الاداء بتفاوت طبيعة هذا الاداء ومتطلبات القدرات اللازمة له.

ومن هناك كانت أهمية التعرف على أنواع القدرات ومجالاتها وعلاقتها بالأداء ومتطلباته، ولما كانت الخبرات والممارسة وعوامل البيئة تلعب دورا هاما في تشكيل القدرات الفطرية (الموروثة) وفي تنميتها، فيهما أيضا استعراض العوامل التي تحكم تنمية قدرات الافراد أي تعلمهم والتي تحكم أيضا علاقة الخبرات المتعلقة بالممارسة والاداء، وعملية التعلم لها أثر بالغ في صقل وتنمية القدرات والممارسة ويمكننا أن نميز بين نوعين من القدرات لكل منها مكوناتها الخاصة وهي القدرات العقلية والقدرات غير العقلية¹.

1-3- إدراك الدور: ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد العامل أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله أي توجه جهد هذا العامل، بمعنى أن أداء العامل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو يمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل بها، حيث يتضمن هذا الفهم والوعي ترجمة لمجهودات والقدرات وتسخيرها في العمل بناء على هذا الفهم، وما هو المعنى والدلالة التي تتشكل بالنسبة للعامل جراء عمله أو وظيفته².

¹ إبراهيم توهامي وآخرون: قضايا سوسيو تنظيمية، دار البدر الساطع للطباعة والنشر، ط1، الجزائر، 2013، ص ص 141-142.

² إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الاداء الوظيفي (بين النظرية والتطبيق)، دار جرير للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2013، ص.114.

2- المحددات الخارجية :

يشير الواقع إلى أن هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة العامل وتؤثر في الاداء وتتمثل فيما يلي :

2-1- متطلبات العمل: وتتعمق بكل من الواجبات والمسؤوليات والادوات والتوقعات المأمولة من العامل، إضافة إلى الطرق والاساليب والادوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه وأعماله.

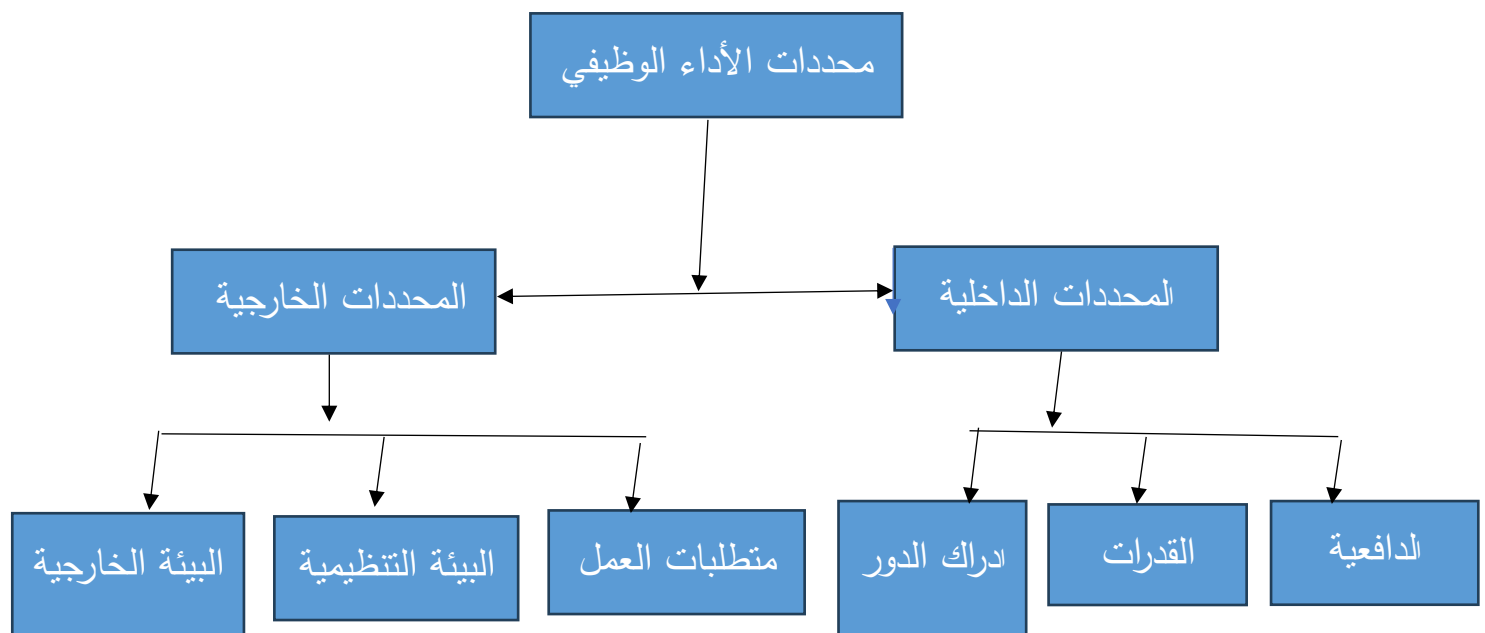
2-2- البيئة التنظيمية: وتشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة كل من مناخ العمل، الاشراف، توفر الموارد، الانظمة الادارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب. وجميع هذه العوامل غاية في الاهمية من حيث تحفيز أو تثبيت دافعية العامل وبالتالي جودة أدائه.

2-3- البيئة الخارجية: تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على أدائه كالمنافسة الخارجية، فالمعلم المتعاقد عادة ما يمتلك القدرة والكفايات ويبدل الجهود أكثر من المعلم المقيم، وهذا قد يؤثر إيجابا في التحفيز للوصول إلى مستوى أدائه، وقد يؤثر سلبا في دافعية بعض زملائه للعمل إذا ما حصلوا على التحفيز وتبادل الخبرات، كما تلعب التحديات الاقتصادية إلى التأثير على الاداء فانخفاض الرواتب وكذلك الحوافز والمكافآت واختلاف الرتب الوظيفية من مؤسسة إلى أخرى تؤثر سلبا على أداء العاملين في حالة تدهورها وإيجابيا في حالة ارتفاعها، وكذلك نتائج التي يحققها متعامل تجاري مثال في نتيجة المهارات والمعارف الوظيفية التي يملكها هذا المتعامل، إضافة إلى الجهود التي يبذلها والمنطقة التي يعمل بها مثال أو المنتجات التي يشرف عليها، قد تؤدي إلى زيادة المنافسة والتحديات الاقتصادية التي يواجهها في المحيط الخارجي، حيث تتأثر كل متطلبات العمل والكفايات أو المهارات وبيئة التنظيم بالعوامل الخارجية سلبا أو إيجابا ويصب هذا التأثير في النهاية على أداء الموظف¹.

¹ إبراهيم محمد المحاسنة ، نفس المرجع ، ص ص 114-115.

ومنه نستخلص أنه حتى يتم تحقيق أداء متميز لابد من توفر كافة مكونات الأداء سواء كانت داخلية أو خارجية فهي كلمة لبعضها البعض، فمثلا تكون للأفراد دافعية وتكون لديهم قدرات كبيرة ولكنهم لا يدركون أدوارهم، فإن أدائهم لا يكون في المستوى المطلوب ونفس الشيء في غياب أي مكون من المكونات السابقة، إضافة إلى أن المحددات الخارجية هي محدّدات خارجة عن سيطرة الفرد بحيث تؤثر على أدائه سواء بشكل سلبي أو إيجابي.

الشكل رقم 01: يوضح محدّدات الأداء الوظيفي.



المصدر: من اعداد الطالبين

المبحث الثاني: أهمية تقييم الاداء الوظيفي ومستوياته

المطلب الأول: أهمية تقييم الاداء الوظيفي

تتجلى أهمية تقييم الاداء في تحقيق النقاط الآتية :

- **تخطيط الموارد البشرية:** إن فاعلية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل كبير في تحديد مدى الحاجة المستقبلية للوارد في المنظمة وحاجاتها الفعلية للقوى البشرية وربط ذلك بتحديد السياسات التنظيمية بدأ باستقطاب الموارد البشرية الكفاءة واختيارها وتعبئتها وتدريبها وتطويرها واستثمارها بكل فاعلية

- **تحسين الاداء وتطويره:** إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الاداء وتطوره إذ أن عملية العاملين لديها بعدها تسعى لممارسة سبل التطور المناسبة في المجالات التي يشعرون بالضعف التقييم تساعد الادارة العليا في المنظمة على معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الافراد فيها وهو ما يؤدي إلى تطويرها وتحسينها.

- **اكتشاف الاحتياجات التدريبية وتحديدّها:** إن تقييم الاداء يعتبر من العوامل الاساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وتحديد البرنامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطور أداء العاملين في المنظمة .وضع نظام عادل للمرتبات والحوافز والمكافآت: إذ أن قياس الاداء ساهم في اقتراح المكافآت.

- **الإحتياجات المالية المناسبة للعاملين:** ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من تقييم الاداء يمكن زيادة رواتب العاملين أو إنقاصها كما يمكن اقتراح نظام حوافز يعتمد على الجهد الفعلي المبذول من قبلهم .

إنجاز عملية النقل والترقية: يكشف تقييم الاداء عن قدرات العاملين وبالتالي ترقيةهم إلى وظائف تتناسب مع كفاءاتهم العلمية وتنسجم مع قدراتهم وقابليتهم في الاداء كما يساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب مع قدراته.¹

- **معرفة معوقات ومشاكل العمل:** يساهم تقييم أداء العاملين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الادارة العليا بمكامن الخلل والضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والاجراءات والتعليمات المطبقة في العمل ومعرفة الضعف في المعدات والاجهزة والآلات وبالتالي تمكن المؤسسة من إجراء التحسينات والتغيرات المطلوبة والتي يمكن أن تكون فردا فعالا في تحقيق انجاز العاملين بفاعلية وكفاءة عليا.

- **تقييم المشرفين والمديرين:** يساعد تقييم الاداء في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطور أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيههم²

المطلب الثاني: مكونات الاداء الوظيفي

الاداء البشري للعمل هو العنصر الاساسي المحدد للإنتاجية والمحرك لقوى الانتاج والكفاءة في المنشآت ويتمثل الاداء البشري في مجموع سلوكات وتصرفات العاملين. هذه السلوكات تتميز بجملة من الخواص نستطيع أن نوجزها في النقاط التالية :

- سلوك الاداء الانساني يبدو في شكل تصرفات (أفعال، حركات، أقوال، إيماءات، تلميحات...)...
- سلوك الاداء الانساني وسيلة نحو تحقيق هدف، فالسلوك ليس هدفا في حد ذاته (لا يعمل الانسان حب في العمل ذاته ولكن لتحقيق مآرب أخرى من وراء العمل).
- سلوك الاداء الانساني متغير يمكن أن نقول متجدد وفي أحيان أخرى متقلب، ولكنه عمى أي حال ليس ثابت على منوال واحد.

¹ بوقطف محمود : التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية ، رسالة ماجستير ، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل ، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية ، قسم علم الاجتماع ، جامعة عباس لغرور ، خنشلة ، 2013-2014 ، ص. 73.

² أسعد أحمد محمد عكاشة ، مرجع سابق ، ص. 37.

- سلوك الاداء الانساني له سلوك اجتماعي في الاساس، بمعنى أن التأثيرات الاجتماعية تؤثر في شكل وتوجيه السلوك في اتجاهات معينة.
- سلوك الاداء الفردي قد يختلف عن سلوك الاداء في الجماعة، بما يعكس أثر الجماعة في تحويل الانسان عن سلوك يفهمه لو كان منفردا.
- لكل سلوك أداء سبب أو أسباب، أي لو بداية وكذلك لكل سلوك أداء نهاية وغاية يحاول أن يدركها.¹

المطلب الثالث: مستويات الاداء الوظيفي

يشير "روبنسون" إلى أن هناك ثلاث مستويات للأداء الوظيفي وهي :

1- الاداء على المستوى التنظيمي :

التنظيم هو عبارة عن نظام كمي أو جزئي يحتاج إلى مجموعة من المدخلات ويقدم عددا من المخرجات لزبائنه، بحيث أنه يتكون من عدة عناصر وهي: السوق أو المستهلكين أو الزبائن، ملتقى الخدمة، إضافة إلى المصادر التي يحتاجها التنظيم للحصول على المخرجات الضرورية لعمله وهي: رأس المال، التكنولوجيا، الموارد البشرية، التشريعات والوقت والبيئة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والقيم التي يتأثر بها التنظيم، باعتبار التنظيم نظاما يجب أن يتكيف مع المتغيرات والمؤثرات الداخلية والخارجية.

ويتكون الاداء على المستوى التنظيمي من العناصر التالية :

- الاستراتيجية والاهداف:** وتهتم بالزبائن أو الجهات التي ستقدم ليا الخدمات، إضافة إلى نوعية هذه السلع أو الخدمات وفي أي مستوى سيتم تحديد أسعارها ونوعيتها .

¹ إبراهيم توهامي وآخرون، مرجع سابق ، ص.140.

-**الهيكل التنظيمي:** حيث يركز التحميل هنا على مستوى كفاءة وفعالية هذا الهيكل، وكيفية تحديده وشكله وكل متطلباته الضرورية لتحقيق الأهداف، ومدى قدرته على خدمة العمليات التي تنتج السمع أو الخدمات .

-**المقياس:** وهو الاداة التي يمكن استخدامها بطريقة تخدم الاستراتيجية والاهداف.

- **الادارة:** وهنا يتم البحث في كيفية تسيير الادارة في مسارات واتجاهات، وكيف تكون عملية التصويب أو التصحيح .

2- الاداء على مستوى العمليات : بحيث يركز هذا المستوى على ضرورة التأكد من وجود العناصر التالية :

- التأكد من ضرورة وجود العمليات ومدى ضرورتها وأهميتها لتحقيق استراتيجيات المنظمة.
- أهداف العمليات بحيث يتم التأكد من توافق وتكامل تلك الاهداف مع أهداف المنظمة ككل.
- هيكلية العمليات وهنا يتم التأكد من أن تصميم العمليات وهيكلتها موجهة لخدمة أهداف العمليات ومتطلباتها.
- قياس العمليات حيث يتم هنا التأكد من أن نظام إدارة العمليات كفء وفعال، ويمكن من تحميل العمل وتصويب الانحرافات .

3- الاداء على مستوى الوظيفة: من المعروف والاكيد أن مخرجات أي تنظيم تأتي عن طريق العمليات، وأن هذه الاخيرة تدار وتؤدى بواسطة الافراد المنتظمين في العمل على شكل فرق أو جماعات أو وحدات بمختلف المستويات والتخصصات ومجالات العمل. أما من أهم العوامل التي تحدد مستوى فعالية الاداء على المستوى الوظيفي نجد :

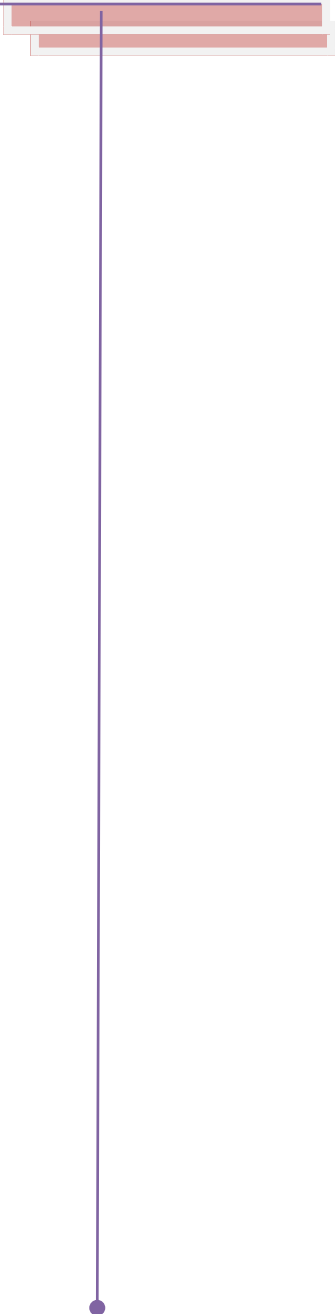
- لابد من وجود الوظيفة ومدى ضرورتها لانتاج العملية أو المساهمة في إنتاج جزء من العملية.
- أهداف الوظيفة أو ما يعرف باسم الاختصاص العام للوظيفة، ومدى تناسبها مع أهداف العملية .

- القيام بتصميم الوظيفة إضافة إلى هيكلتها مما يسمح بتحقيق أداء كفء وفعال ومتميز¹. قياس الوظيفة حيث يجرى التأكد من قياس الاداء الوظيفي.
- إدارة الوظيفة حيث يتم عن طريق مراقبة أداء الوظيفة والقيام بتحميلها، إضافة إلى تصحيح الانحرافات الموجودة في الاداء.

¹ عقللة محمد المبيضين و أسامة محمد جرادات: التدريب الاداري الموجه بالاداء، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر. 2001 ، ص.42.

خلاصة الفصل.

في الختام، يظهر أن الأداء يلعب دورًا حاسمًا في تسير أي مؤسسة، حيث يُعتبر الدافع الأساسي لتحقيق الأهداف الإستراتيجية والتميز. لذا، من الضروري متابعة وتقييم الأداء بانتظام لتحقيق التطوير المستمر. ولتحقيق هذا، ينبغي على المؤسسة الاعتماد على نظام متكامل لتقييم الأداء.



الفصل الرابع

الجانب الميداني

الفصل الرابع: الجانب الميداني

أولاً: الإجراءات المنهجية للدراسة

ثانياً: المنهج المستخدم في الدراسة

ثالثاً: تقنيات الدراسة

رابعاً: عينة الدراسة

خامساً: خصائص مجتمع الدراسة

سادساً : نتائج الفرضيات

الاستنتاج العام

الفصل الرابع: الجانب الميداني

أولاً: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد :

البحث الميداني يُعتبر قسماً أساسياً وحيوياً في البحث الاجتماعي، حيث يساهم في إيجاد إجابات للمشكلات والفرضيات الموضوعية مسبقاً، ويسمح بجمع المعلومات والبيانات، في هذا الفصل سنسلط الضوء على الخطوات العملية التي اعتمدنا عليها بعد الدراسة النظرية، حيث قمنا بإجراء دراستنا بالديوان الوطني للتطهير وحدة الأغواط - . واستناداً إلى المعلومات والبيانات التي جمعناها، سنسعى لتحقيق وإثبات الفرضية الموضوعية، بهدف فهم واقع الحوافز داخل المؤسسة وتأثيرها على الأداء.

أولاً: مجالات الدراسة

1/المجال الزمني:

وهي المدة التي إستغرقها الباحث لإتمام دراسة الميدانية وقد حددت في فترة محصورة ما بين 08 جولية 2024 و 31 أوت 2024، أي إستغرقت دراستنا الميدانية حوالي شهرين وهي المدة التي تم فيها توزيع الاستمارة وتعديلها ثم توزيعها نهائياً على عينة البحث ليتم جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها.

2/المجال المكاني (الجغرافي): ويقصد بالمجال المكاني أو الجغرافي النطاق المكاني لإجراء

الدراسة¹ وقد قمنا بإجراء دراستنا في الديوان الوطني للتطهير وحدة الأغواط. وهو " مؤسسة عمومية وطنية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

¹ - محمد شفيق : البحث العلمي ، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتبة الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2001- ص.211.

و يكلف الديوان، في إطار السياسة الوطنية للتنمية بضمان المحافظة على المحيط المائي على كامل التراب الوطني وتنفيذ السياسة الوطنية للتطهير بالتشاور مع الجماعات المحلية.

ويكلف بهذه الصفة عن طريق التفويض :

- بالتحكم في الإنجاز و الأشغال و كذا استغلال منشآت التطهير الأساسية التابعة لمجال اختصاصه و لاسيما:

. مكافحة كل مصادر تلوث المياه في المناطق التابعة لمجال تدخله وكذا تسيير كل منشأة مخصصة لتطهير التجمعات الحضرية واستغلالها، وصيانتها وتجديدها وتوسيعها وبنائها ولاسيما منها شبكات جمع المياه المستعملة، ومحطات الضخ ومحطات التصفية وصرف المياه في البحر، في المساحات الحضرية والبلدية وكذا في مناطق التطور السياحي والصناعي،

. إعداد وإنجاز المشاريع المدمجة المرتبطة بمعالجة المياه المستعملة وصرف مياه الأمطار،

- إنجاز مشاريع الدراسات والأشغال لحساب الدولة والجماعات المحلية

02- التعريف بوحدة التطهير الأغواط:

تم إنشاء وحدة الأغواط بتاريخ 2003/07/21 والتابعة لمنطقة الأغواط، تقوم وحدة الأغواط بتسيير نظام التطهير عبر تراب ولاية الأغواط 23 بلدية ، بطول شبكة تطهير 1071 كم والذي يمثل 98% من الطول الإجمالي والمقدر بـ 1100 كم

يتمحور تسيير نظام التطهير حول خمسة (05) مراكز: الأغواط، عين ماضي، آفلو، حاسي الرمل وقصر الحيران.

كما يتم استغلال أربع (04) محطات تطهير المياه المستعملة: منها واحدة (01) محطة تطهير ذات حمأة منشطة بالأغواط، وثلاث (03) محطات تطهير طبيعية بتاجموت، سبقاق والبيضاء،

كما تقوم الوحدة بتسيير اثنا عشر (12) محطة رفع للمياه المستعملة،

بالإضافة إلى تسيير مشروع محطة تطهير ببلدية آفلو كصاحب مشروع بالتفويض

الفصل الرابع: الجانب الميداني

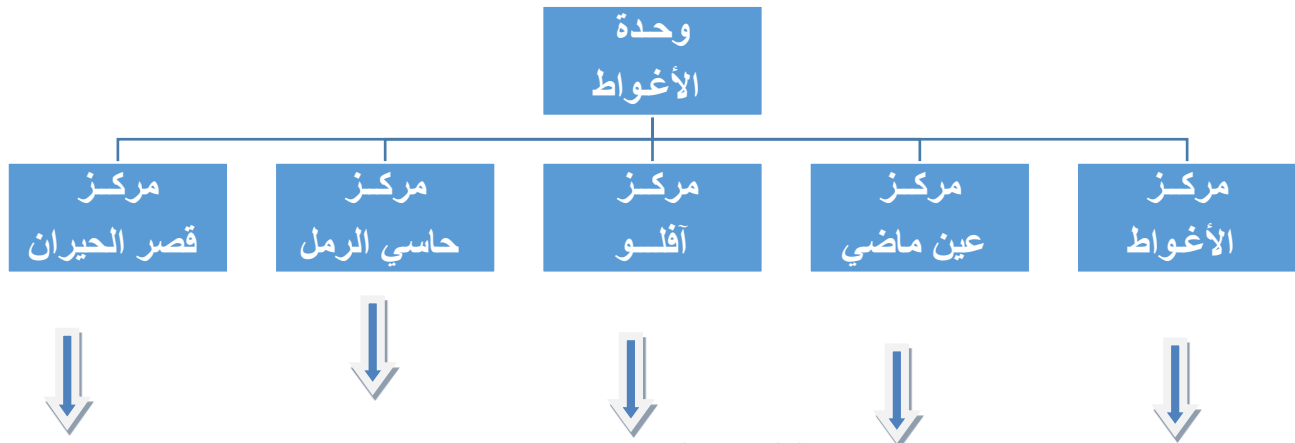
(3)- الموارد البشرية للوحدة :

العدد الإجمالي للمستخدمين في وحدة الأغواط 239 مستخدم موزعين كما يلي:

وحدة الأغواط	إطار عالي	إطار	تحكم	تنفيذ	المجموع
	01	37	137	64	239

المصدر: مكتب إدارة الموارد البشرية

استغلال نظام التطهير:



البلديات المسيرة:

- قصر الحيران - بن ناصر بن شهرة	- حاسي الرمل	- آفلو - سباق - واد مرة - سيدي بوزيد - قلعة سيدي سعد - البيضاء - تاويالة - الحاج المشري - عين سيدي علي - بريدة	- عين ماضي - تاجموت - الحويطة - واد مزي - تاجرونة - الغيشة	- الأغواط - الخنق - العسافية - سيدي مخلوف
--	--	---	---	--

المصدر: مكتب دائرة الاستغلال و الصيانة

. المخطط التنظيمي للمؤسسة:

الهيكل التنظيمي للديوان الوطني للتطهير وحدة الأغواط

مدير الوحدة

سكرتيرة

01-المكلف بالوقاية و طب العمل

02- المكلف بأمن الممتلكات

دائرة المالية و المحاسبة

دائرة الوسائل العامة

دائرة الاستغلال
و الصيانة

دائرة الموارد
البشرية

المصدر: مكتب إدارة الموارد البشرية

صلاحيات ومهام المصالح الإدارية:

في مؤسسة الديوان الوطني للتطهير وحدة الأغواط، تتولى المصالح الإدارية مجموعة من الصلاحيات والمهام التي تهدف إلى تنظيم سير العمل وضمان فعالية عملية التطهير العمومية. ومن بين صلاحيات ومهام هذه المصالح بالديوان الوطني للتطهير مايلي :

1. دائرة الاستغلال و الصيانة:

- إستغلال و تسيير جميع مرافق التطهير من محطات الرفع و محطات التصفية و شبكات التطهير.
- الحرص على عملية الصيانة الدورية للعتاد و التجهيزات الخاصة بعملية التطهير.
- الوقوف على مدى سيرورة المشاريع .
- دراسة المشاريع و القيام بعملية التخطيط و الحرص على تجسيدها في ارض الواقع.
- تنظيم الحملات التوعوية .

2. دائرة المالية و المحاسبة:

- إعداد الميزانيات السنوية وتوزيع الاعتمادات المالية.
- مراقبة الإنفاق وضبط النفقات وفقاً للميزانيات المحددة.
- إدارة الموارد المالية والتأكد من توفير الامكانيات والمستلزمات اللازمة لسير عملية التطهير.

3. دائرة الوسائل العامة:

- الحرص على تسيير المشتريات وتوفير جميع الوسائل والقطع المتعلقة بالسير الحسن لعملية التطهير.
- تسيير مستودع السيارات والحرص على سيرورتها و توفرها في حالات التدخل اليومية.
- الحرص على توفير وسائل الصيانة لعمال الصيانة.
- توفير الوسائل الخاصة في حال تنظيم الفعاليات بالمؤسسة لزيادة الوعي وتعزيز صورتها الإيجابية.
- الاهتمام بالبنية التحتية للمؤسسة .
- ضمان توفر البيئة المناسبة للعمل كتوفير وسائل الوقاية و الأمن.

4. دائرة الموارد البشرية:

تكلف دائرة الموارد البشرية بتسيير الحياة المهنية للموظفين: التعيين، الترقية، العزل، الاحالة على التقاعد و هذا من خلال :

- السهر على تطبيق النصوص القانونية والتنظيمية المتعلقة بتسيير الحياة المهنية للموظفين

• إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية والذي يضم مختلف الدورات التكوينية لفائدة الموظفين واحتياجات التوظيف.

• إدارة العقود والرواتب والمكافآت.

• متابعة أداء الموظفين وتقييمهم

- مهام العمال المهنيين بالمؤسسة:

العمال المهنيين في مؤسسة الديوان الوطني للتطهير وهم عمال الصيانة و رؤساء و أعوان فرق الإستغلال يقومون بمجموعة من المهام المتنوعة التي تساهم في تأمين و تسيير أنجع لمنظومة التطهير العمومية. إليك بعض المهام الرئيسية لعمال المهنيين في المؤسسة:

- السهر على الصيانة الدورية لشبكات التطهير.
 - التأكد من سلامة الهياكل والمرافق العمومية للتطهير واتخاذ الإجراءات اللازمة لتجنب الضرر لها .
 - تنظيف المشاعب وتسليك الانسدادات.
 - التدخل أثناء التقلبات الجوية.
 - التدخلات اليومية من أجل معالجة شكاوى المواطنين وحماية المحيط من التلوث المائي.
 - تنظيف محطات تصفية المياه المستعملة.
 - صيانة وإصلاح المضخات بمحطات الرفع.
- تلك هي بعض المهام الرئيسية التي يقوم بها عمال المهنيين في المؤسسة ، وتساهم جميعها في خلق بيئة معيشية مناسبة خالية من التلوث وآمنة للجميع.

3/المجال البشري: هم العمال المهنيين بمؤسسة الديوان الوطني للتطهير وحدة الأغواط

ثانيا: المنهج المستخدم في الدراسة

أما فيما يتعلق بالمنهج فإن طبيعة الموضوع لها دور أساسي في تحديد نوع المنهج المستخدم ويعرف بأنه "عملية فكرية منظمة أو أسلوب أو طريق منظم دقيق وهادف، يسلكه الباحث المتميز بالموهبة والمعرفة والقدرة على الإبداع مستهدفا إيجاد حلول لمشاكل أو ظاهرة بحثية معينة"¹.

كما يعرف المنهج بأنه مجموعة من القواعد التي يجب وضعها قصد الوصول إلى الحقيقة والطريقة التي يتبعها الباحث لاكتشاف الحقيقة².

وكون موضوع بحثنا يهدف إلى محاولة التعرف عن منظومة الحوافز وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعمال المهنيين فإن المنهج المناسب لمعالجة هذا الموضوع هو المنهج الوصفي وهو "طريقة يعتمد عليها الباحثون في الحصول على معلومات وافية ودقيقة تصور الواقع الاجتماعي والذي يؤثر في كافة الأنشطة الثقافية والاجتماعية والسياسية، والعملية وتسهم في تحليل ظواهره"³. ويبدأ هذا المنهج بتحديد المشكلة ووضع الفروض وجمع البيانات والمعلومات ومن ثم تحليلها وتفسيرها وبالتالي الوصول إلى النتائج وهذا ما عملنا عليه لمعالجة موضوع الدراسة للوقوف على دور (منظومة الحوافز وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العمال المهنيين).

1- مانويجيدير: منهجية البحث دليل الباحث المبتدئ في موضوعات البحث ورسائل الماجستير والدكتوراه، ترجمة : ملكة أبيض ، بدون دار نشر، بدون سنة، ص.72.

2- لوحوش عمار: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1995، ص.89.

3- أحمد عارف العساف، محمود الوادي: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية و الادارية المفاهيم والأدوات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010 ، ص.134.

ثالثا: تقنيات الدراسة

وهي تشمل الأدوات والتي يعمل الباحث من خلالها على جمع معطيات بحثه، وعليه وتحقيقا لأهداف الدراسة فقد إعتد الباحث على الأدوات التالية:

الإستبيان: هي تقنية إختبار يطرح من خلالها الباحث مجموعة من الأسئلة على أفراد العينة من اجل الحصول منهم على معلومات يتم معالجتها كميا فيما بعد وتقرن بها مع ماتم اقتراحه في الفرضيات¹.

تقنية تحليل المحتوى :

هي تقنية غير مباشرة تطبق على مادة مكتوبة مسموعة او سمعية بصرية تصدر عن افراد او جماعات او تناولهم و التي يعرض محتواها بشكل غير رقمي².

وقد حاول الباحث أن يستوفي شروط تصميم الاستبيان وفقا للأسس المنهجية من حيث إعتد الدقة والوضوح والتسلسل في البنود قصد تحقيق أهداف البحث ، وقد اشتملت الإستمارة على المحاور التالية:

المحور الأول: خاص بالبيانات الشخصية .

المحور الثاني: خاص بالحوافز المادية

المحور الثالث: خاص بالحوافز المعنوية

المحور الرابع: خاص بالأداء الوظيفي

¹- سعيد سبعون، حفصة جرادي، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصة للنشر ، ط2، الجزائر ، 2012 ، ص.155.

² هوريس انجرس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية , تر, بوزيد صحراوي و اخرون , دار القصة للنشر , الجزائر , 2004, ص 218.

رابعاً: عينة الدراسة

تعد مرحلة اختيار العينة من أهم مراحل البحث العلمي والتي يجب أن تحظى بالدقة خاصة من حيث تمثيلها للمجتمع الكلي وتعرف "العينة بأنها مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين"¹.

كما تعرف العينة بأنها " نموذجاً يشمل جانبا أو جزءاً من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث وتكون ممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة، وهذا النموذج أو الجزء يغني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصلي خاصة في حالة صعوبة أو استحالة دراسة كل تلك الوحدات"².

أما عن كيفية اختيار عينة تمثيلية لدراستنا الموسومة بمنظومة الحوافز وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العمال المهنيين ، فقد وقع إختيارنا على **العينة القصدية** نظراً لأن عدد العمال المهنيين بمؤسسة الديوان الوطني للتطهير وحدة الأغواط بلغ عددهم **50** عامل مهني فقط .

خامساً: خصائص مجتمع الدراسة

جدول يوضح توزيع أفراد الدراسة:

عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المسترجعة	نسبة الردود	نسبة الضياع	الاستثمارات الضائعة
50	39	78%	22%	11

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الردود بلغت 78% وهي نسبة لا بأس بها في بحوث العلوم الاجتماعية ،وتمكننا من الحصول على نتائج أكثر مصداقية ،أما الاستثمارات الضائعة فقدت ب 22% وهذا يعود إلى الإهمال وعدم الحرص أو إلى اشتغال الموظف بالعمل أو أشياء أخرى

¹- مورييس أنجريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية ، ترجمة : بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004، ص.301.

²-عامر إبراهيم قنديلجي: البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، دار اليازوري العلمية ، الأردن، 1999، ص.13.

الجدول رقم 01: يوضح توزيع مفردات العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة
الذكور	39	% 100
الإناث	00	% 00
المجموع	39	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الذكور تقدر بـ 100 % من المبحوثين في المقابل نرى إنعدام تام لنسبة الإناث وهذا كون المؤسسة لديها طبيعة عمل خاصة وتستوجب العنصر الرجالي بالدرجة الأولى.

الجدول رقم 02 : يوضح توزيع مفردات العينة حسب السن.

السن	التكرار	النسبة
29- 20	04	%10.25
39-30	19	% 48.71
49-40	10	% 25.64
50 فأكثر	06	% 15.40
المجموع	39	% 100

نلاحظ من خلال الجدول و الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن أن نسبة 48.71 % من أفراد العينة تتراوح أعمارهم من 30 الى 39 سنة و تقابلها نسبة 25.64 % تتراوح أعمارهم بين 40 الى 49 سنة أن أفراد العينة غالبيتهم من الشباب حيث تتراوح أعمارهم ما بين 20 و 41 سنة ونسبة بلغت ، %58.97تلىها فئة من 41إلى 60سنة حيث بلغت نسبتها، %41.02بينما فئة أكثر من 60سنة منعدمة وذلك راجع لإحالتها على التقاعد حيث أن القوانين المعمول في هذا الشأن تنص على ذلك.

الجدول رقم 03: يوضح توزيع الأفراد حسب الحالة العائلية.

الحالة العائلية	التكرار	النسبة
أعزب	10	25.64%
متزوج	27	69.23%
مطلق	01	2.56%
أرمل	01	2.56%
المجموع	39	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة تتمثل في المتزوجين حيث بلغت 69.23% ثم تليها نسبة 24.64% و المتمثلة في العزاب أما ما يخص المطلقين والأرامل فهي نسبة ضئيلة تقل ب 2.56% منهم.

الجدول رقم 04: يوضح توزيع مفردات العينة حسب المستوى الدراسي.

المستوى الدراسي	التكرار	النسبة
إبتدائي	06	15.38%
متوسط	09	23.07%
ثانوي	14	35.89%
جامعي	10	25.66%
المجموع	39	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة هي أصحاب المستوى الثانوي و التي تقدر ب 35.89% ثم تليها نسبة خريجي الجامعات قدرت ب 25.66% و أما مانسبته 23.07% فهم من المستوى المتوسط ثم نسبة 15.38% فهم أصحاب المستوى الإبتدائي ومن خلال هذا يمكن أن نستنتج أن طبيعة عمل المؤسسة لها دور في عملية التوظيف و الشروط اللازمة و التأهيل العلمي المناسب لكل منصب عمل، حيث أن بعض المناصب لا تحتاج تأهيل علمي كبير.

الجدول رقم 05: يوضح توزيع مفردات العينة حسب الأقدمية.

النسبة	التكرار	مدة الخدمة
5.12%	2	أقل من 5 سنوات
35.89%	14	5 إلى 10 سنوات
17.94%	7	11 إلى 16 سنة
41.05%	16	أكثر من 17 سنة
100%	39	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة قدرت بـ 41.05% وهي نسبة المبحوثين الذين تتراوح مدة خدمتهم أكثر من 15 سنوات وهم يمثلون العمال الذين لديهم خبرة داخل المؤسسة ثم تليها نسبة 35.89% التي تمثل أقل من 5 سنوات وبعدها نسبة 17.94% التي تمثل من 5-10 سنوات وأخرى تمثل 11 إلى 15 سنوات وهذا يعود ربما إلى سياسة المؤسسة في التوظيف.

الجدول رقم 06 : يوضح الدرجة المهنية داخل المؤسسة

النسبة	التكرار	الدرجة المهنية
00%	00	إطار
79.48%	31	تحكم
20.52%	8	تنفيذ
100%	39	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والذي يوضح الدرجة المهنية داخل المؤسسة أن أعوان التحكم يمثلون أعلى نسبة حيث بلغت نسبتهم 79.48% من مجموع أفراد العينة في حين أن أعوان التنفيذ بلغت نسبتهم 20.52%. ويرجع ارتفاع نسبة أعوان التحكم لطبيعة عمل المؤسسة.

البيانات الخاصة بالفرضية الأولى

الجدول رقم 07 : يوضح علاقة الأجر بالحالة العائلية.

الحالة العائلية		متزوج		أعزب		مطلق		أرمل		المجموع	
كفاية الأجر											
نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا
10	17	10	03	07	01	00	01	01	21	18	39
37.03%	62.96%	70%	30%	100%	100%	100%	100%	100%	53.85%	46.15%	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن مجموع العينة التي يبلغ عددها 39 عاملا نجد أن 53.85% من مجموع المبحوثين أبدوا عدم رضاهم عن الأجر الذي يتلقونه ويرون انه غير كاف لسد حاجياتهم اليومية،بينما جاءت نسبة المبحوثين الذين يعتقدون عكس ذلك 46.15% ويرون انه كاف لسد حاجياتهم اليومية.

وكتفصيل لما سبق ذكره نجد أن معظم المتزوجين يقرون بان الأجر الذي يتقاضونه غير كافي لسد حاجياتهم المعيشية حيث بلغت نسبتهم 62.96% وهذا راجع ربما لتدهور القدرة المعيشية وغلاء الأسعار و متطلبات الأبناء ،في حين نجد نسبة 70% من العزاب يقرون بكفاية الأجرة لسد حاجياتهم كونهم ليس لديهم مسؤوليات ولا ينفقون أكثر، أما نسبة المطلق و المقدرة بنسبة 100% مع العلم أنها تعبر عن رأي مبحوث واحد فكان رده بعدم كفية الأجر راجع لكم النفقات التي يقدمها لطليقتة ،

و الأرمل كذلك كان بنسبة 100% وهو رأي مبحوث واحد وكان جوابه بكفاية الأجرة كونه بمفرده ونستخلص مما سبق ذكره أن الأجر يعتبر عامل مهم في استقرار العمال داخل المؤسسة، حيث تتفاوت نسب كفايته من عدمها من حالة عائلية لأخرى

الجدول رقم 08: يوضح مدى توافق الأجر مع الجهد الذي يبذله العامل في المؤسسة.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	21	46.15%
لا	18	53.84%
المجموع	39	100%

يتضح لنا من خلال الجدول أن 53.84% من العمال غير راضون على الأجر الذي يتلقونه و يرونه لا يتوافق مع الجهد المبذول وهو ما خلق نوعا من عدم الرضا، بينما ترى النسبة المتبقية و المقدرة بـ 46.15% أنه يتوافق مع الجهد الذي يبذلونه، عكس ذلك لهم ، و هذا راجع ربما إلى طبيعة الوظيفة أو المستوى التعليمي للعاملين، حيث سنجد حتما بعض الاختلاف.

الجدول رقم 09: يوضح علاقة الترقية بالخبرة.

الأقدمية		أقل من 5 سنوات		5 الى 10 سنوات		11 الى 16 سنة		أكثر من 17		المجموع	
الحصول على ترقية											
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	1	50%	12	85.71%	07	100%	16	100%	36	92.30%	
لا	1	50%	2	14.29%	00	00%	00	00%	03	07.70%	
المجموع	2	100%	14	100%	07	100%	16	100%	39	100%	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والذي يبين العلاقة بين الحصول على الترقية بالخبرة أو الأقدمية نجد أن 92.30% من مجموع العينة والبالغ عددهم 39 عاملا من مجموع العاملين المهنيين ، يقرون بأنهم تحصلوا على الترقية خلال مساهمهم المهني داخل المؤسسة من خلال خبراتهم المتفاوتة المدعمة بالأقدمية و الخبرة والكفاءة ،بينما أقرت النسبة المتبقية وهي 7.70% بعكس

ذلك حيث أن هم لم يستفيدوا من الترقية وهذا راجع ربما إلى طبيعة نظام المؤسسة في ترقية العاملين حسب الأقدمية.

وكتفصيل لما سبق ذكره نجد أن العمال الذين يملكون خبرة و أقدمية داخل المؤسسة أكثر من 11 سنة كلهم استفادوا من الترقية حيث بلغت نسبتهم 100%، وتليها نسبة العمال الذين تتحصر خبرتهم ما بين 5 الى 10 سنوات حيث استفاد أغلبهم من الترقية بنسبة 85.71 % وأما النسبة المتبقية منهم و المقدرة بـ 14.29 % لم يستفيدوا من الترقية بالرغم من أقدمية سنوات العمل وهذا راجع ربما لعوامل أخرى كسوء السلوك و الأداء ،أو المستوى التعليمي الخ ،وتأتي في الأخير اقل نسبة وهم العمال الذين لهم خبرة اقل من 5 سنوات وهذا يرجع الى كونهم حديثي العهد بالوظيفة.

الجدول رقم 10: يوضح دور الترقية في إبراز قدرات العمال

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	29	74.35 %
لا	10	25.65 %
المجموع	39	100 %

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والذي يوضح دور الترقية في إبراز قدرات العمال أن نسبة 74.35 % من أفراد العينة أجابوا بنعم على دور وأهمية الحوافز في زيادة قدرات العمال وتحفيزهم على القيام حتى بمجهودات مضاعفة، تقابلها نسبة 25.65 % اجابوا بأن الترقية ليس لها دور في إبراز قدرات العمال حيث عبر البعض أن المكافآت تهمهم أكثر من الترقية كونها زيادة في المسؤولية.

الجدول رقم 11: يوضح الحصول على الحوافز المادية (علاوات) من طرف المؤسسة.

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	31	79.48%
لا	08	20.52%
المجموع	39	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والذي يوضح إجابات المبحوثين و المتعلقة باستفادتهم من حوافز مادية من طرف المؤسسة أن نسبة 79.48% من المبحوثين يقرون بحصولهم على حوافز و مكافآت مادية وذلك يرجع لطبيعة العمل المطلوب منهم و في اغلب الأوقات يكون عمل شاق يتطلب مجهودات كبيرة ،ونجد أن ما نسبته 20.52% من المبحوثين لم يستفيدوا من حوافز مادية يرجع لعدم تكليفهم بمهام تستوجب تقديم مكافأة مادية.

الجدول رقم 12 :يوضح الاستفادة من حافز مادي مقابل جهد إضافي.

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	23	58.97%
لا	16	41.03%
المجموع	39	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن ما نسبته 58.97% من المبحوثين استفادوا من مقابل مادي نظير مجهود إضافي قام به العامل في مقابل 41.03% من المبحوثين لم يستفيدوا من مقابل مادي وذلك راجع لعدة أسباب لعل من بينها عدم إعلام الإدارة بالمجهود المبذول من طرف المسؤول المباشر لهم .

الجدول رقم 13: يوضح كيف تساهم العلاوات في رفع معنويات العاملين داخل المؤسسة .

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	28	71.79%
لا	11	28.21%
المجموع	39	100%

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن العلاوات لها دور كبير في رفع معنويات العامل داخل المؤسسة مما يجعله يؤدي عمله بمستوى عالي وهو ما يكون على شكل مردودية تمنح للعامل و هذا ما توضحه النسبة المرتفعة و المقدرة بـ 71.79%.

الجدول رقم 14: يوضح نجاعة نظام العلاوات داخل المؤسسة.

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	14	35.89%
لا	25	64.10%
المجموع	39	100%

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نظام العلاوات غير جيد بالنسبة لبعض العمال والذين بلغت نسبتهم 64.10% وهذا يدل على أن نظام العلاوات المتبع من طرف المؤسسة يكون على حسب المناصب والرتب المهنية.

البيانات الخاصة بالفرضية الثانية

الجدول رقم 15: يوضح إهتمام العامل بالحصول على الحوافز المعنوية (الشكر و الثناء).

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	32	82.05%
لا	07	17.95%
المجموع	39	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه و الذي يوضح اهتمام العاملين بالحصول على الحوافز المعنوية بالشكر و الثناء ان نسبة 82.05% من المبحوثين يهتمون بالحصول على حوافز معنوية تقابلها نسبة 17.95% لا يهتمون بذلك و من خلال القراءة الإحصائية نستنتج ان للحوافز المعنوية الدور الكبير في رفع معنويات العمل و زيادة اهتمامهم بتطوير قدراتهم داخل العمل بل هي بمثابة الدافع الذي يحقق من خلاله العامل ذاته و تتحقق بذلك أيضا اهداف المؤسسة فيما يتعلق بمستوى الإنتاجية ولهذا كان الاهتمام بهذا الحافز و السعي وراء حصوله .

الجدول رقم 16: يوضح حصول العامل على حافز معنوي من طرف مسؤوله .

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	21	53.85%
لا	18	46.15%
المجموع	39	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه و من إجابة المبحوثين أن نسبة 53.85% منهم تحصلوا على حافز معنوي لقاء عمل او مجهود يستحق الشكر و الثناء ،أما النسبة المتبقية و المقدرة بـ 46.15% لم تستفد من هذا الحافز و يرجع ذلك ربما لعدم تقديم إضافة للعمل المطلوب منهم .

الجدول رقم 16 أ : يوضح طبيعة الحافز المعنوي المقدم من طرف مسؤوله

فئة الموضوع: طبيعة الحافز المعنوي المتحصل عليه			
رقم الوحدة	وحدات التحليل	التكرار	% النسبة
01	المدح و الثناء أمام الزملاء .	13	61.90%
02	الحصول على شهادة شكر و تقدير من طرف المدير	04	19.03%
03	الحصول على شهادة أحسن عون إستغلال في السنة	02	09.57%
04	الدعوة للمشاركة في الاجتماعات الدورية المتعلقة بالعمال	01	04.75%
05	المشاركة في أيام تكوينية خارج الولاية	01	04.75%
المجموع		21	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه و الذي يوضح إجابات المبحوثين الذين تحصلوا على حوافز معنوية و البالغ عددهم 21 مبحوث بنسبة 53.85% كما هو موضح في الجدول رقم 16. أن نسبة 61.90% من المبحوثين الذين استفادوا من حافز معنوي كان عبارة عن المدح و الثناء قدمه المسؤول المباشر أمام جمع من الزملاء ، و أما ما نسبته 19.03% فقد تحصلوا على تكريم معنوي متمثل في شهادات شكر و تقدير من طرف الإدارة و هذا خلال الاحتفال بالمناسبات العمالية مثل عيد العمال 01 ماي من كل سنة ، وكانت ما نسبته 09.57% من الذين استفادوا من حافز معنوي كان عبارة عن تكريمهم بشهادة أحسن عون استغلال للسنة و هي شهادة تقدمها الإدارة نظير عمل و مجهود يقدمه العامل يكون له أثر إيجابي على المؤسسة و المحيط .وكانت إجابة ما نسبته 04.75% تحصل على حافز معنوي يتمثل في دعوته للحضور في الاجتماعات الدورية التي تقوم بها الإدارة من أجل تمثيل العمال و طرح انشغالاتهم ،و كذلك نسبة 04.75% أقروا بمشاركتهم في أيام تكوينية خارج الولاية هذا ما يروونه أنه حافز معنوي مشجع.

الجدول رقم 17: يوضح مدى شعور العامل بالتقدير والاحترام داخل المؤسسة.

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	25	64.10%
لا	14	35.90%
المجموع	39	100%

من خلال الجدول يتضح لنا أعلاه أن نسبة 64.10% من المبحوثين لديهم الشعور بالتقدير

والاحترام داخل المؤسسة وهذا يرجع ربما لطريقة تعامل الافراد فيما بينهم رؤساء ومرؤوسين وهذا ما يشكل حافزا معنويا يدفعهم للعمل بجد وإتقان في عملهم والتحسين من أدائهم. و أما ما نسبته 35.90% من المبحوثين يفتقدون للشعور بالتقدير و الاحترام داخل المؤسسة وربما هذا راجع لشخصية كل عامل و طريقة تفكيره.

الجدول رقم 18: يوضح مدى إستفادة العمال من الدورات التدريبية داخل المؤسسة.

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	13	33.33%
لا	26	66.67%
المجموع	39	100%

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 66.67% من المبحوثين لم يستفيدوا من دورات

تدريبية و ما نسبته 33.33% استفادوا من دورات تدريبية وهذا راجع ربما لسياسة المؤسسة التي تنتهجها في منح الدورات و التي تكون أحيانا على حسب الكفاءة المهنية و المستوى التعليمي للعامل.

الجدول رقم 19: يوضح العوامل المساعدة في تحسين الأداء.

الإجابة	التكرار	النسبة
مكان العمل	12	30.76%
العلاقات مع الآخرين	16	41.02%
خارج العمل	11	28.22%
المجموع	39	100%

نلاحظ من خلال الجدول و الذي يوضح العوامل المساعدة في تحسين الأداء أنا نسبة 41.02% من المبحوثين و هي أعلى نسبة أن العلاقات مع الآخرين تمثل أهم العوامل المساعدة في تحسين الأداء .و نسبة 30.76% من المبحوثين يرون أن مكان العمل هو العامل الأساسي في تحسين الأداء و تأتي إجابات المتبقين و المقدرة بـ 28.22% يرون أن العامل المساعد في تحسين الأداء يكون خارج العمل.

الجدول رقم 20: يوضح تأثير المكافآت في دفع العامل لبذل جهد أكبر في العمل داخل المؤسسة.

أثر المكافآت في بذل جهد أكبر	التكرار	النسبة
نعم	30	76.92%
لا	09	23.08%
المجموع	39	100%

من خلال الجدول أعلاه و الذي يوضح لما للمكافآت دور في دفع العامل لبذل جهد أكبر في العمل وهذا ما يتضح يتضح لنا من خلال أن نسبة 76.92% من المبحوثين يقرون لدور المكافآت في بذل جهد أكبر في أداء العمل ،و أما النسبة المتبقية و المقدرة بـ 23.08% من المبحوثين يرون أن ليس هناك علاقة بزيادة الجهد و المكافآت .

الجدول رقم 21: يوضح توفر المؤسسة على نظام تقييم الأداء.

النسبة	التكرار	توفر المؤسسة على نظام تقييم الأداء
35.89%	14	نعم
64.11%	25	لا
100%	39	المجموع

من خلال الجدول المبين أعلاه نجد أن نسبة 64.11% من المبحوثين ليس لديهم علم بوجود نظام تقييم الأداء داخل المؤسسة و كان رد البعض منهم أن همهم القيام بواجبهم و الحصول على أجرهم في الوقت المحدد بدون نقصان، في حين أن نسبة 35.89% من المبحوثين يعلمون بوجود نظام تقييم الأداء داخل المؤسسة بدون معرفة طريقة تسييره.

الجدول رقم 22: يوضح معرفة العمال بالمعايير التي يقيمون على أساسها.

النسبة	التكرار	معرفة العمال بالمعايير
28.20%	11	نعم
71.80%	28	لا
100%	39	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 71.80% من المبحوثين ليس لديهم أي فكرة عن المعايير التي تتبعها المؤسسة في تقييم العمال. و النسبة المتبقية و المقدرة بـ 28.20% من المبحوثين لديهم معرفة و لو بسيطة عن بعض المعايير التي يقيمون على أساسها فنجد منهم من يلتزمون بتلك المعايير كإحترام مواقيت العمل و القيام بالأعمال المسطرة و المطلوبة و الانضباط العام داخل المؤسسة.

الجدول رقم 23: يوضح أن التحفيز الجيد يقابله أداء جيد.

التحفيز الجيد يقابله أداء جيد	التكرار	النسبة
نعم	35	%89.74
لا	04	%25.26
المجموع	39	%100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 71.80% من المبحوثين ليس لديهم أي فكرة عن المعايير التي تتبعها المؤسسة في تقييم العمال. و النسبة المتبقية و المقدرة بـ 28.20% من المبحوثين لديهم معرفة و لو بسيطة عن بعض المعايير التي يقيمون على أساسها فنجد منهم من يلتزمون بتلك المعايير كاحترام مواقيت العمل و القيام بالأعمال المسطرة و المطلوبة و الانضباط العام داخل المؤسسة.

الجدول رقم 24 : يوضح التحفيز الأنجع لرفع الأداء بالنسبة للعمال

فئة الإتجاه : التحفيز الأنجع الذي يساهم في رفع الأداء بالنسبة للعمال			
رقم الوحدة	وحدات التحليل	التكرار	%النسبة
01	الحافز المادي له قيمة كبيرة بسبب متطلبات المعيشة	13	%33.33
02	الحافز المعنوي بكل أشكاله يزيد من معنويات العامل أمام الزملاء و المجتمع	03	%07.70
03	الحافز المعنوي يشجع العامل و المادي ضروري لتقديم الأفضل	23	%58.97
المجموع		39	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه و الذي يوضح رأي المبحوثين حول التحفيز الأنجع لرفع أدائهم المهني و تبين أن أعلى نسبة بقيمة 58.97% من المبحوثين يفضلون الحصول على الحافز المعنوي و المادي معا لكي تكون هناك إرادة و قابلية لتقديم ما هو أفضل، و أما ما نسبته 33.33% من المبحوثين فيؤكدون على أهمية الحافز المادي و قيمته الكبيرة لتحقيق متطلبات الحياة حيث عبر البعض بقوله (التحفيز المعنوي مايوكلش الخبزة)، و يرى ما نسبته 07.70% من المبحوثين أن التحفيز المعنوي يكون له أثر كبير في العمال مما يساهم في رفع الأداء الوظيفي و تقديم الأفضل.

الجدول رقم 25: يوضح موافقة العامل من عدمه على أداء مهام إضافية اذا احتاجت المؤسسة ذلك.

موافقة العامل من عدمه على أداء مهام	التكرار	النسبة
نعم	27	69.23%
لا	12	30.77%
المجموع	39	100%

من خلال الجدول أعلاه و الذي يمثل رأي المبحوثين حول إمكانية أداء مهام إضافية في حالة ما طلبت المؤسسة ذلك فكانت نسبة 69.23% من الإجابات توافق على ذلك كون أن هذه المهام الإضافية تعود عليهم بالنفع و ضرورة المصلحة العامة ، أما الإجابات المتبقية من المبحوثين و المقدرة بنسبة 30.77% جاءت رافضة للقيام بأي أداء إضافي حيث عبر البعض منهم بعبارة (مانزيدش عليها).

سادسا: النتائج المتعلقة بالفرضيتين الأولى والثانية:

بعد مراجعة الفرضيات والجداول وتحليلها إحصائيا وسوسيولوجيا توصلنا إلى النتائج التالية:

النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى: للحوافز المادية (كالأجر والعلاوات) دور في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة.

من خلال الفحص الجيد للجداول (7-8) تبين أن الأجر الذي يتقاضاه العمال غير كافي لتلبية احتياجاتهم الأساسية خاصة عند فئة المتزوجين بنسبة 62.96 % وهذا راجع لمتطلبات الأسرة والظروف الاقتصادية المؤثرة في القدرة الشرائية للعامل كما أن أغلب المبحوثين يرون أن الأجر الذي يتقاضونه غير موافق للجهد المبذول وهذا ما هو موضح في الجدول رقم 08. وعليه يتطلب ذلك من المؤسسة مراجعة سياسات الحوافز المادية لضمان تحفيز العمال بشكل أفضل.

كما توصلنا في قراءتنا للجداول (9-10) أن غالبية العمال تحصلوا على ترقية نظير خبراتهم المدعمة بالأقدمية والخبرة والكفاءة وهذا ما تثبته النسبة المقدرة 92.30%. مما جعل العمال يقرون بدور الترقية في رفع مجهوداتهم وإبراز قدراتهم وهو ما تثبته النسبة المسجلة و المقدرة ب 74.35% في الجدول رقم 10.

و تشير البيانات المسجلة في الجداول (11-12-13-14) أن غالبية العمال استفادوا من الحوافز المادية (علاوات و مكافآت) بنسبة 79.48% وكان هذا نظير مجهودات إضافية قاموا بها كما تم تسجيله في الجدول رقم 12. وتبين لنا كذلك أن العلاوات داخل المؤسسة لها دور كبير في رفع معنويات العامل و الذي جعله يبدي اهتماما كبيرا بها كما هو موضح و استنتجناه في الجدول رقم 13 و 14.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية: للحوافز المعنوية (كالمدح، التشجيع، والثناء) دور في أداء العاملين المهنيين بالمؤسسة .

استنتجنا من خلال تحليلنا للجدول المتعلقة بمتغير الحوافز المعنوية ان غالبية المبحوثين (العمال المهنيين) يهتمون بحصولهم على الشكر والثناء من طرف مسؤوليهم بنسبة 82.05% كم تبين في الجدول رقم 15 وهذا دليل على أن العامل بالرغم من اهتمامه الكبير بالحوافز المادية إلا أنه يجد في الحوافز المعنوية تشجيع وقيمة له بل دافع يزيد من إنتاجيته وقدراته .

ولما للحوافز المعنوية من قيمة ودور في الأداء الوظيفي بالنسبة للعامل فنجد أن المؤسسة تولي إهتماما بهذا العنصر ولذلك نجد أن نسبة 53.85% من المبحوثين تحصلوا على الحوافز المعنوية وتمثلت تلك الحوافز خاصة في المدح والثناء أمام الزملاء بأعلى نسبة تليها الحصول على شهادات شكر وتقدير كما تحصل البعض على شهادة أحسن عامل بالمؤسسة بالإضافة إلى حصول البعض على أيام تكوينية خارج الولاية كما اظهر تحليلنا لإجابات المبحوثين في الجدول رقم 16 "أ". مما كان له دور في زيادة شعور العمال بالتقدير والاحترام كما هو مبين من خلال تحليل الجدول رقم 17 وبنسبة تقدر بـ 64.10%

بالرغم من توفير المؤسسة لبعض الحوافز المادية وكذا المعنوية غير أنه يعاب عليها النقص في برمجة دورات تكوينية للعمال وربما هذا راجع نوعا ما باهتمامها لفئة من العمال دون غيرها كاهتمامها بالإطارات وغض النظر عن العمال المهنيين. وهذا ما أظهرته النسبة المسجلة في الجدول 18 والمقدرة بـ 66.67%.

كما نستنتج أن هناك عدة عوامل مساعدة في تحفيز الأداء وكان أهمها علاقة العامل بزملاء العمل ورؤسائه داخل المؤسسة وهذا ما توضحه النسبة المسجلة في الجدول رقم 19 حيث بلغت 41.02%.

كما اتضح أن للمكافآت دور وتأثير كبير في دفع العمال لبذل جهد أكبر داخل المؤسسة كما تبين في الجدول رقم 20 بنسبة قدرت بـ 76.92% .

وعن توفر المؤسسة على نظام لتقييم الأداء استنتجنا أن غالبية العمال ليس لديهم دراية بوجود نظام لتقييم أدائهم وهذا ما أوضحتها النسبة الكبيرة المسجلة في الجدول رقم 21 والمقدرة بـ 64.11%. مما حال دون العلم بالمعايير التي يقيمون على أساسها كما يتبين في الجدول رقم 22 وهذا إنما يدل على أن المؤسسة لا تولي أهمية بإعلام العاملين لديها بنظام تقييم الأداء والتي كان من المفروض أن يكون العامل على علم بها من اليوم الأول لديه في العمل.

تشير البيانات المسجلة في الجداول (23-24 و 25) إلى أن التحفيز الجيد و مهما كانت صفته يكون له تأثير كبير على العامل مما يجعله يقدم أداء و مجهود مضاعفا في تأديته لمهامه المسطرة و مهما إضافة، ولعل أنجع تحفيز في رأي العمال هو ما كان يجمع بين الحوافز المادية و المعنوية معا . مما يؤثر بشكل إيجابي على معنوياتهم ويدفعهم لتحسين أدائهم.

الاستنتاج العام:

بصورة عامة، يعد التحفيز بجميع أشكاله وأنواعه (سواء كانت مادية مثل الأجر والعلاوات أو معنوية مثل المدح والثناء) من العوامل الرئيسية التي تلعب دوراً هاماً في تعزيز إنتاجية العاملين في المؤسسات. إذ يعمل التحفيز على دفع العاملين لتحقيق التقدم والتطور في المنظمة، وتحفيزهم لزيادة إنتاجيتهم وتقديم ما هو أفضل.

ومن جهة أخرى، فإن عدم توفر الحوافز المناسبة للموظفين الجادين قد يؤثر سلباً على أدائهم ويقلل من إنتاجيتهم، مما يقلص من فرص المؤسسة في تحقيق الأهداف المرجوة. لذا، يبرز دور الحوافز كعامل مهم لرفع مستوى الموظفين.

ومن الملاحظ أن أهمية الحوافز قد تختلف من فرد إلى آخر، وذلك حسب العديد من العوامل مثل الحالة العائلية، الأقدمية والعمر، والمنصب الوظيفي، والتحصيل العلمي. وعليه نتوصل من خلال نتائج البحث الى تحقق الفرضيتين اذ أن الحوافز المادية والمعنوية معا لها دور كبير في رفع الأداء الوظيفي للعمال ولا يمكن الاهتمام بحافز واحد دون الاخر.

خاتمة

الخاتمة:

نتائج البحث توضح أن الحوافز تُعتبر واحدة من أهم العوامل والأساليب التي تحفز العمال إلى بذل جهد أكبر في العمل، وتساهم في رفع مستوى أدائهم. تعزز الحوافز قدرات العمال المهنيين في المؤسسة، مما يؤدي إلى تحسين كفاءة الأداء نحو تحقيق أهداف المؤسسات التي يعملون بها. تتنوع أشكال التحفيز التي تمارسها المؤسسات حيث تلعب دوراً هاماً وحيوياً في سلوك الأفراد، وتتضمن أنظمة الحوافز المادية والمعنوية.

الحوافز المادية تعتبر من بين أفضل الطرق لتحفيز العمال في معظم الحالات؛ حيث تخلق مناخاً صحياً في ظروف العمل، وتنمي روح الإبداع والتجديد لدى العاملين. تلبي الحوافز المادية رغبات الموظفين وتترك نتائج إيجابية على مجريات العمل، مثل حوافز المكافأة النقدية التي تعطى للعمال مقابل أداء مميز يستحق التقدير.

إن أداء العامل المهني في المؤسسة مرتبط بشكل كبير بالحوافز التي تقدمها المؤسسة لتحقيق أهدافها المرسومة مسبقاً. لذا، يجب على المؤسسة تقديم حوافز مناسبة للعمال، تثمن جهودهم وتقديرهم، وتفتح أمامهم فرص الترقية والتدريب. الأداء الذي يقدمه العامل يعكس فعالية التحفيز التي تقدمها المؤسسة، مما يجعلها تركز بعناية على طبيعة التحفيز التي تقدمها لصالح العمال. مما دفع الباحثين والعلماء إلى استكشاف هذا الموضوع بشكل متزايد.

الحوافز تلعب دوراً مهماً في تحسين أداء العاملين في المؤسسات العامة كما في القطاع الخاص، وهنا بعض الأمور التي تبرز أهمية الحوافز في هذا السياق:

تعزيز الدافعية الحوافز تساهم في تعزيز دافعية الموظفين وتحفيزهم لتحقيق أهداف العمل، سواء كانت هذه الأهداف متعلقة بالإنتاجية أو بجودة الخدمات المقدمة، تحفيز الإبداع والابتكار من خلال الحوافز، يمكن للموظفين أن يشعروا بأن جهودهم وإبداعاتهم محل تقدير وإعجاب، مما يدفعهم لتقديم أفكار جديدة وابتكارات تفيد المؤسسة وتحسين الأداء الفردي والجماعي.

تساعد الحوافز على تحسين أداء كل فرد بشكل منفصل، وبالتالي يؤدي ذلك إلى تحسين الأداء الجماعي للفريق، زيادة الولاء والانتماء عندما يشعر الموظفون بأنهم يحصلون على مكافآت أو مزايا عن جهودهم، يزداد شعورهم بالولاء تجاه المؤسسة وبالتالي يتزايد الانتماء إلى الفريق والمنظمة، جذب والاحتفاظ بالمواهب الكفوة.

الحوافز تلعب دوراً حاسماً في جذب المواهب الجديدة والحفاظ على الموظفين المميزين، حيث يكونون مبالين للبقاء في المؤسسة التي تقدم لهم الاهتمام والتقدير عن طريق الحوافز. تحسين سمعة المؤسسة عندما تتبنى المؤسسة نظاماً فعالاً للحوافز، فإنها تزيد من سمعتها كمكان جذاب للعمل، مما يمكن أن يساعد في جذب المرشحين الموهوبين للانضمام إليها.

المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية:

الكتب بالعربية:

1. أحمد محمد غنيم: أساسيات الإدارة في عصر العولمة، دار الحارثي للطباعة، 2005.
2. حسين حريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
3. راوية حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000.
4. رضا صاحب أبو حمد العلي، سنان كاظم الموسوي: الإدارة لمحات معاصرة، الورق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
5. سامر جلدة: السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
6. عبد الباري إبراهيم درة: تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، بحوث ودراسات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2003.
7. علي الشرقاوي: العملية الإدارية وظائف المديرين، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، ط2، 2002.
8. محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدينا للطباعة والنشر، الإسكندرية، ط1، 2007.
9. محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للتوزيع، الإسكندرية، د.ط، ب.س.

10. محمد علي شمس الدين، إسماعيل محمد الفقي: السلوك التنظيمي مدخل نفسي اجتماعي للإدارة التربوية، دار الفكر، عمان، الأردن، 2007.

11. هيثم الغاني: الإدارة بالحوافز، دار الكنوز المعرفية العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2003.

12. وجيزي كتانة: مدخل إلى إدارة الأعمال النظريات العمليات الإدارية منهج تحليلي، دار جرير للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.

الكتب الأجنبية:

1. Arvey, R. D., & Murphy, K. R: **Performance Evaluation in Work Settings**. Annual Review of Psychology, v 49 1998.

المجلات:

1. حسن صالح القضاة: الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على أداء العاملين، مجلة الباحث، جامعة الملك عبد العزيز، العدد 17، 2017.

2. زاهية توام، طيفة كلاخي: أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 24، العدد 01، 2021.

3. عبد العزيز علي مرزوق، إنعام السيد فهم خطاب: أثر رفاهية العاملين على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد الأول، الجزء الأول، العدد الثاني، جويلية 2020.

4. نجلاء إبراهيم المقلد، عبد الله أمين جماعة، محمد الحويطي: أثر الحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي، مجلة الدراسات والبحوث البيئية، معهد الدراسات والبحوث البيئية، المجلد 09، العدد 01، 2019.

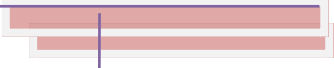
5. رجم خالد، زيراري بثينة، عوني بوجمعة: تقييم أثر نظام الحوافز على أداء العاملين، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 15، العدد 21، 2019.
6. هادف رانية، بلهي حسينة: أهمية الحوافز في الشركة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، الجزائر، المجلد 07، العدد 03، 2020.
7. الشيخ الداوي: تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، 2009-2010، جامعة الجزائر.
8. إسماعيل محادي وآخرون: الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي لعمال المؤسسات الاقتصادية، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 09 (العدد 01)، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2023.

رسائل التخرج:

1. بوقطف محمود: التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، رسالة ماجستير، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عباس لغرور، خنشلة، 2013-2014.
2. أسعد أحمد محمد عكاشة: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.
3. عبد المالك عاشوري: التحضر وتغير البناء الأسري، مذكرة ماجستير، تخصص علم النفس الحضري، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010.
4. عمر يوسفات: تأثير الحوافز المعنوية على أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2018-2019.
5. عبد العزيز القحطاني: فعالية الحوافز في تحسين أداء العاملين في سجون منطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2009.

6. زياد سعيد الخليفة :الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008-2009.

7. شريفة جنان :عقود العمل ودورها في إشباع حاجات خريجي الجامعة حسب هرم ماسلوا، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015-2016.



الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي الأغواط
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

الاستمارة:

أضع بين أيديكم هاته الأمانة العلمية بهدف إعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر
تحت عنوان :

منظومة الحوافز وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العمال المهنيين

دراسة ميدانية بمؤسسة الديوان الوطني للتطهير ONA

وأحيطكم علما أن هذه الاستمارة موجهة لخدمة البحث العلمي والمعلومات المقدمة من طرفكم تحظى بكامل
السرية والأمانة التامة لذا نرجو تعاونكم معنا.
ملاحظة: ضع علامة (X) في الخانة التي تراها كإجابة مناسبة.

إشراف الدكتور :

د/ علي بوخلخال

من إعداد الطالبين:

بن دهيينة حسين

ويس بن حرزالله

السنة الجامعية: 2023-2024

أولاً: محور خاص بالبيانات الشخصية:

- 01- الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى
- 02- السن ☐ 20 – 29 سنة ☐ 30 الى 39 سنة ☐ 40 – 49 سنة ☐ 50 سنة فأكثر
- 03- الحالة العائلية ☐ متزوج(ة) ☐ أعزب ☐ مطلق(ة) ☐ رمل(ة)
- 04- التأهيل العلمي ☐ ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي
- 05- الأقدمية داخل المؤسسة ☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5 – 10 سنوات ☐ 11 – 16 سنة ☐ أكثر من 17 سنة
- 06- الدرجة المهنية ☐ إطار ☐ تحكم ☐ تنفيذ

ثانياً : محور خاص بالحوافز المادية :

- 07- هل الأجر الذي تتقاضاه شهرياً يكفيك لسد حاجاتك الأساسية؟ ☐ نعم ☐ لا
- 08- هل يتوافق الأجر مع الجهد المبذول؟ ☐ نعم ☐ لا
- 09- هل سبق و تحصلت على ترقية في مؤسستك ؟ ☐ نعم ☐ لا
- إذا كانت الإجابة نعم هل تمت ترقيةك على أساس ☐ الأقدمية ☐ الخبرة ☐ الكفاءة ☐ لا
- 10- هل للترقية دور في إبراز قدرات العمال بالمؤسسة؟ ☐ نعم ☐ لا
- 11- هل تحصلت على حافز مادي (علاوات) من طرف المؤسسة؟ ☐ نعم ☐ لا
- 12- هل تحصلت على حافز مادي مقابل جهد إضافي قمت به؟ ☐ نعم ☐ لا
- 13- في رأيك هل العلاوات لها دور في رفع المعنويات للعمال داخل المؤسسة ☐ نعم ☐ لا
- 14- نظام العلاوات داخل المؤسسة هل هو جيد؟ ☐ نعم ☐ لا

ثالثاً : محور خاص بالحوافز المعنوية :

- 15- هل تهتم بالحصول على الحوافز المعنوية كالشكر والثناء ؟ ☐ نعم ☐ لا
- 16- هل سبق أن تحصلت على حافز معنوي من طرف مسؤولك ؟ ☐ نعم ☐ لا
- إذا كانت الإجابة نعم ما طبيعة الحافز المعنوي ؟.....
- 17- في داخل المؤسسة هل لديك الشعور بالتقدير والاحترام ؟ ☐ نعم ☐ لا
- 18- هل استفدت من دورات تدريبية بالمؤسسة؟ ☐ نعم ☐ لا

رابعاً :محور خاص بالأداء الوظيفي :

19- ماهي العوامل المساعدة في تحسين أدائك؟ ☐ مكان العمل ☐ العلاقات مع الآخرين ☐ خارج العمل

☐

20- هل المكافآت تدفعك لبذل جهد أكبر في العمل؟ ☐ نعم ☐ لا

21- هل تتوفر مؤسستك على نظام لتقييم الأداء؟ ☐ نعم ☐ لا

22- هل لك علم بالمعايير التي تقيم على أساسها؟ ☐ نعم ☐ لا

23- هل ترى ان التحفيز الجيد يقابله أداء جيد؟ ☐ نعم ☐ لا

24- حسب خبرتك في العمل ماهو التحفيز الأنجع الذي يساهم أكثر في رفع أداء العاملين ؟

.....

25- في حالة ما إذا احتاجت اليك المؤسسة لأداء مهام إضافية هل توافق على الأمر ؟ ☐ نعم ☐ لا