الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بن أحمد وهران 2
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع والأنثروبولوجيا

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع

تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل

دور التحفيز في تفعيل الأداء المهني

دراسة ميدانية لعينة من العمال بدائرة بئر الجير أنموذجا

من إعداد الطالبة:
بن حجبة هوارية

تحت إشراف الأستاذة:
د.هرندي كريمة

أعضاء اللجنة المناقشة:

الاسم واللقب	جامعة الانتماء	الرتبة	الصفة
د. بداش وردة	جامعة وهران2	أستاذ محاضر أ	رئيسا
د. هرندي كريمة	جامعة وهران2	أستاذة محاضرة أ	مشرفا ومقررا
د.أ مالفي عبد القادر	جامعة وهران2	أستاذ التعليم العالي	مناقشا

السنة الجامعية: 2025/2024

دور التحفيز في تفعيل الأداء المهني

"إذا كنت تريد تحفيز الآخرين اجعلهم

يرون كيف أن عملهم يحقق فرقا حقيقيا".



شكر وتقدير

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أستاذتي المشرفة

"هرندي كريمة" على ما قدمته لي من دعم علمي وتوجهات قيمة، كانت خير معين لي لإنجاز هذا العمل، كما لا يفوتني أن أعبر عن امتناني لعائلتي الكريمة على دعمها المستمر، معنويا وماديا، طوال فترة هذه الدراسة.

والشكر الكثير لكل المبحوثين الذين كان لهم الدور الكبير في الحصول على بيانات الدراسة.



الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع :

إلى روح أبي الغالي رحمه الله...

إلى أمي وأختي إيناس...

إلى كل من ساندني من قريب أو بعيد.

ملخص الدراسة:

لقد حظي موضوع التحفيز بالمنظمة باهتمام الباحثين والمهتمين بالجانب المؤسساتي، لاسيما عند دراسة تفاعلات الأفراد في المنظمات، لما له من دور مهم في رفع مستوى إنتاجية المنظمة وحتى في التسيير الإداري لها. لقد أدى هذا الاهتمام بدوره إلى ظهور مجموعة من الدراسات التي تناولت موضوع التحفيز بكل أنواعه والأداء المهني، من منطلق هذه الأهمية جاءت دراستنا الموسومة بدور التحفيز في تفعيل الأداء المهني، لإبراز أهمية وجود نظام التحفيز بالمنظمة، تؤكد وجود العلاقة بين هذا النظام والأداء الوظيفي للعمال بالمنظمة، حيث أنّه من خلال الدراسة الميدانية التي تم إنجازها على مجموعة من العمال والموظفين بدائرة بئر الجير، التي سعينا من خلالها إلى التعرف على أهمية نظام الحوافز للمنظمة والأداء المهني معا، معتمدين في تحليل البيانات على استخدام مقاربة سوسيولوجية تمثلت في النظرية التفاعلية الرمزية، وقد أجريت الدراسة على52 مفردة بحث، تتراوح أعمارها بين (30-50سنة فما فوق).

تندرج هذه الدراسة ضمن الدراسات الكمية، حيث اعتمدنا على العينة الاحتمالية وفقا لطريقة المسح الشامل، نظرا لملائمته مع طبيعة الموضوع وهدفه، معتمدين على تقنية الاستمارة المكونة من أربعة محاور. ومن أهم ما توصلنا إليه من نتائج: اعتماد المؤسسة محل الدراسة على التحفيز المعنوي في نظام تسييرها المؤسساتي، تفضيل العمال التحفيز المادي والمعنوي.

كلمات مفتاحية:التحفيز، الأداء، التحفيز المهني، الأداء المهني، المؤسسة، نظام الحوافز.

Abstract:

The topic of motivation in the organization has received the attention of researchers and those interested in the institutional aspect, especially when studying the interactions of individuals in the organizations, because it plays an important role in raising the organization's productivity and even in the management of its management. This interest in turn led to the emergence of a series of studies on the topic of motivation of all kinds and professional performance As a result of this importance, our study has been marked by the role of motivation in activating professional performance, To highlight the importance of the existence of the organization's stimulus system, emphasizes the relationship between this system and the functioning of the workers of the organization, Through the field study carried out on a group of workers and employees of the Bir Al-Jair Service Foundation s incentive system and professional performance, Data analysis based on a sociological approach of symbolic interactive theory The study was conducted on 52 research subjects, ranging in age from 30 to 50 years and above.

This study is part of the quantitative studies, where we relied on the probability sample according to the comprehensive survey method, due to its relevance to the nature and purpose of the topic, relying on the... Interlocutors. One of our main findings is: the institution in question relies on moral motivation in its institutional management system, preferring workers' material and moral motivation.

Keywords: motivation, performance, professional motivation, professional performance, enterprise, incentive system

فهرس المحتويات

شكر وتقدير	
إهـــــــداء	
مقدمة عامة	_أ_-
الفصل الأول: مقاربة نظرية حول المؤسسة	
تمهيد	21
تعريف المؤسسة	22
خصائص و أهداف المؤسسة	25
نظريات مفسرة للتحفيز	27
خلاصة الفصل	29
الفصل الثاني: دور التحفيز في رفع الأداء المهني للعمال	
تمهيد	31
بطاقة فنية للمؤسسة	32
تحفيز في المؤسسة بين المبادئ و الأنماط	39
دور التحفيز في تفعيل الأداء المهني للعمال	58
خاتمة عامة	_ب_
قائمة المراجع	70
قائمة الملاحق	74

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	– توزيع أفراد العينة وفقا لمتغيري" السن والنوع الاجتماعي"	34
02	– توزيع أفراد عينة الدراسة وفق لمتغيري "النوع الاجتماعي والمستوى التعليمي"	35
03	– توزيع أفراد عينة الدراسة وفق لمتغير الحالة العائلية	36
04	– توزيع أفراد العينة وفق لمتغيري" قيمة الدخل والوظيفة"	37
05	– توزيع أفراد عينة الدارسة وفق لمتغير الخبرة المهنية	38
06	– توزيع أفراد غينة الدراسة وفق لمتغير نوع التحفيز	42
07	– توزيع أفراد عينة الدراسة وفق لمتغير أي نوع تحفيز تفضل	44
08	– توزيع أفراد عينة الدراسة وفق لمتغير هل تؤثر الحوافز بالمؤسسة	48
09	– توزيع أفراد العينة وفق لمتغير نوع الترقية	51
10	– توزيع أفراد عينة الدراسة وفق لمتغير المكافآت التي تمنحها المؤسسة	52
11	– توزيع أفراد العينة وفق لمتغير مكافأة انجاز العمل بصورة جيدة	54
12	– توزيع الأفراد العينة وفق لمتغير نوع الحوافز الموجودة بالمؤسسة	57
13	– توزيع أفراد العينة وفق لمتغير مساعدة التحفيز في رفع مستوى الأداء	58
14	– توزيع الأفراد العينة وفق لمتغير انعكاس التحفيز في مستوى الأداء.	59
15	– توزيع أفراد عينة الدراسة وفق لمتغيري "اهتمام المؤسسة بالتحفيز الموظفين،" منح علاوات إضافية"	61
16	– توزيع أفراد العينة وفق لمتغيري التقييم المستمر والتواصل	62
17	– توزيع أفراد العينة وفق لمتغيري ظروف العمل والتكوين	63

فـهـرس الأشكـال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	يوضح أنواع المؤسسات	25
02	يوضح هرم ماسلو	49



مقدمة عامة

مقدمة عامة:

إنّ الحافز حسب "**جيم رون**" هو ما يجعلك تبدأ، والعادة هي ما يبقي مستمرا"، وعليه يعتبر موضوع الحوافز من المواضيع المهمة التي ألقت اهتماما بالمجتمعات الحديثة من قبل المنظمات بسبب زيادة نسب التنافسية بين هؤلاء المؤسسات، لذا انصب أغلب جهود المختصين بالمنظمة والموارد البشرية على العنصر البشري، وكيفية تحسينه باعتباره الورقة الرابحة في المؤسسة، وعنصر التميز بها، من أجل كسب رضا العاملون، وزيادة فعالية أدائهم المهني، ودفعهم لبذل المزيد من الجهد من خلال إعطاء العامل ما يستحقه مقابل جهده عن طريق الحوافز. بهذا يعتبر وجود نظام الحوافز بالمؤسسة مؤشرا مهما من مؤشرات التخطيط الاستراتيجي لها، ويدخل ضمن سياساتها المهنية الداخلية، باعتبار أنّ هذه المؤسسة تتعامل مع مورد مهم وحساس ألا وهو المورد البشري، هذا الأخير الذي يحتاج إلى توفر مبدأ الاستحقاق لمضاعفة وتحسين مستويات أدائه المهني. باختلاف مفهومه العملي لدى كل موظف، واختلاف أنواعه تصنع تلك العلاقة بين كل من نظام الحوافز والأداء المهني للموظف.

إنّ أي موضوع بحثي ينطلق من منظومة **أسباب ذاتية وموضوعية** كانت وراء اختيار الباحث لموضوع دراسته، فمن أهم **الأسباب الذاتية** الكامنة وراء اختيار موضوع دراستنا: الفضول الشخصي في دراسة موضوع التحفيز داخل المؤسسة، إضافة إلى ارتباط الموضوع محل الدراسة بمجال تخصصنا. أما **الأسباب الموضوعية** فقد تمثلت في محاولة معرفة طبيعة العلاقة الموجودة بين كل من التحفيز والأداء المهني، ناهيك عن الأهمية الكبرى التي باتت توليها المؤسسات الآنية للموارد البشرية بشكل عام، كونها مهمة في عملية التنمية الاجتماعية والاقتصادية، أما عن **الهدف** من اختيار هذا الموضوع يتمحور في معرفة كيف يمكن أن يؤثر التحفيز بكل أنواعه في الأداء المهني للعمال بالمؤسسة، وتهدف دراستنا كذلك إلى محاولة تشخيص طبيعة العلاقة بين التحفيز والأداء المهني وتحديد معالم أهمية التحفيز كمتغير مهم في المؤسسة بشكل عام.

مقدمة عامة:

نظر لأهمية البحث العلمي لما يقدمه للباحثين والمجتمع ككل، فتكمن **أهمية موضوع** دراستنا في كون أن هذه الدراسة تحاول تسليط الضوء على مدى فعالية التحفيز كاستراتيجية، وأداء عمل في رفع مستوى إنتاجية المؤسسة من خلال تأثيرها في الأداء الوظيفي للعمال.

في ظل الانفتاح على سوق العمل، وظهور النزعة التنافسية أمام هذا الانفتاح فلقد اعتمدت الكثير من المجتمعات خاصة مع تجليات الثورة الصناعية، والدخول في مرحلة البناء والتشييد الاقتصادي من أجل تحقيق مشروع التنمية المستدامة، سعت إلى تطوير نظام عملها بمؤسساتها المتعددة والمجتمع الجزائري باعتباره جزء لا يتجزأ من ما يحدث وحدث في العالم من تحولات اجتماعية واقتصادية، قد سعى هو الآخر إلى محاولة تحسين مؤسساته، التي تعد كيانا اجتماعيا ووحدة قانونية مستقلة، وركيزة أساسية، وعنصر حيوي من عناصر تحقيق التنمية الاقتصادية وفق لهذه التحولات بالاعتماد على استراتيجيات عملية تجعل من الأداء المهني ذا فعالية في النشاط الاقتصادي ككل، وفي تحقيق أهداف المؤسسة بشكل خاص، المتمثل في تحقيق الربح ورفع وتيرة إنتاجيتها من أجل استمرارها وبقاءها.

مع الاعتماد على الاقتصاد الموجه، وفي ظل التحقيق من الاعتماد الكلي على الموارد الطبيعية ومحاولة الاستثمار في المورد البشري نظرا لأهمية في صناعة التنمية، ظهرت لعديد من وجهات الاهتمام بالمؤسسة، الاعتماد على الاستفادة الكلية من نظام التطور التكنولوجي، وكذا العلمي، ومحاولة الاستفادة كذلك من تجليات أهمية العنصر البشري، كجزء لا يتجزأ من العملية التسييرية للمؤسسة، أمام الكثير من التحديات لخلق مساحة تفاعلية وفعالية بين الموظفين من أجل تحقيق أداء مهني يساهم في تطوير ونمو المجتمع في جهة، وفي ضمان التسيير الحسن للمؤسسة من جهة أخرى.

كل تحول اجتماعي أو اقتصادي جعل المؤسسة –**المنظمة**– أمام تحدي جديد لخوض تجربة التسيير والمنافسة المحتدمة، القائمة على استثمار كل العناصر المتحكمة في العملية الإنتاجية، خاصة بالاعتماد على وسيط مهم من أهداف المؤسسة، وبين المتوقع تحقيقه من الموظفين ألا وهو نظام التحفيز، الذي يعد آلية وأداة استراتيجية تعتمد عليها المؤسسة ككيان

اجتماعي فاعل في تحقيق توازن فعلي بين أهداف الموظفين، وما تصبو إلى تحقيقه المؤسسة ككل في إطار توازن قائم على العمل المنظم يتخذ صور وأشكالا متعددة –**معنوية ومادية**– من أجل تحسين جودة العمل المنجز، وفق التزام بالتطبيق التمرحلي لنظام الحوافز في ظل التحديد المسبق ودراسة أهداف هذا التحفيز بغية عكس الصورة الحسنة للمؤسسة لخوضها مضمار التنافس بمعايير تعتمد بالدرجة الأولى على تحفيز المورد البشري.

باعتبار أن المؤسسات تسعى جاهدة لتحقيق الريادة والظفر بالاستمرار من خلال سعيها لرفع مستوى إنتاجيتها، وتحقيق الربح مع ضمان الاستثمار في الرأس مال البشري كعنصر حيوي لتحقيق أهدافها، فباتت تولي اهتماما للمقومات الأساسية المساعدة في هذا الاستثمار، خاصة الاعتماد على تطبيق نظام التحفيز بكل أساسياته ومبادئه لكسب جمهورها الداخلي وتحقيق الرضا الوظيفي لديهم، مما سينعكس على أداء وصورة المؤسسة ككل، وبالتالي المساهمة الفعلية في المشاركة بتنمية المجتمع، وعليه وانطلاقا مما سبق ذكره وكنتيجة لضمان الجانب التنظيمي والأداء الفعال سنحاول من خلال دراستنا هذه معرفة دور نظام الحوافز وعلاقته في تفعيل الأداء المهني، ومنه نثير التساؤل الرئيسي الآتي:

أين يكمن دور التحفيز في تفعيل الأداء المهني بالمؤسسة؟

تتفرع منه التساؤلات الفرعية الآتية:

–ما مدى مساهمة التحفيز في الأداء المهني للعمال؟

–ما طبيعة العلاقة الموجودة بين التحفيز والأداء المهني؟

بما أن أي بحث علمي لا يخلو من فرضية، نظرا لأهميتها الكبرى في البناء العلمي لموضوع الدراسة، باعتبارها إجابات مؤقتة لتساؤلات يطرحها الباحث، فإننا قد اعتمدنا الفرضيات الآتية:

- التحفيز وسيلة فعالة في تحسين الأداء المهني.
- هناك علاقة طردية بين التحفيز والأداء المهني.

مقدمة عامة:

للمفاهيم أهمية كبيرة في العلوم الاجتماعية، إذ تلعب دورا أساسيا في كل البحوث والدراسات باعتبارها مهمة في فهم المادة المعرفية، ذلك لما تحمله من مقاصد ومعاني ودلالات علمية، إذ كل مفهوم تحيط به مجموعة من الأبعاد والمتغيرات وحتى المؤشرات، يتم هذا من خلال إزالة الغموض واللبس وتسهيل الموضوع للباحث والمتلقي، ولكل موضوع بحثي مفاهيمه و خصوصياته التي تميزه من الناحية النّسقية والإجرائية، ومن بين المفاهيم التي تم اعتمادها بدراستنا الآتي ذكره:

1.الدور: عرّفه رالف لونتون***"ralph linton"*** بأنّه "كل تنظيم يتضمن مجموعة من الأدوار، ويفترض بالأشخاص القائمين بها الخضوع لها، ويحدد الدور بجملة من الواجبات التي يستطيع بتنفيذها كل فرد في تنظيم"[1]، انطلاقا من هذا التعريف يظهر لنا بأنه داخل الدور الواحد يمكن أن نجد مجموع الأدوار الثانوية التي تُحدد انطلاقا من مكانة الفرد بالمجتمع، له خاصية الالتزام به، كما يركز هذا التعريف على توضيح وظائف أدوار المتمثلة في كل من تحديد الواجبات، والخضوع الفردي لتحقيق التنظيم. يقترن الدور بمجموعة "متطلبات يتمثل في توقعات الآخرين بشأن الأداء شخص ما لدور معين في موقع ما"[2]؛ بمعنى أن فعالية الدور مرهونا بمتطلبات معينة في مقدمها الالتزام به، هذه متطلبات لديها ارتباط يستحق توقعات الآخرين في الفاعل الاجتماعي ومدى فعالية أدائه.

2.التحفيز: عرفه "**عادل جودة**" بأنه "مجموعة من العوامل والمؤثرات التي تدفع العاملين أيا كان موقعهم نحو بذل جهد أكبر للإقبال على تنفيذ المهام بجد وكفاءة لرفع مستوى العمل كما ونوعا"[2]، حسب هذا التعريف نجد بأن التحفيز يتجسد في مجموعة العوامل وحتى المؤثرات؛ سواء الداخلية أو الخارجية التي تعتمد عليها المؤسسة، دون إهمال بعض المؤثرات الداخلية المتعلقة بالعامل بحد ذاته من خلال رغبتهم في العمل المجسد في الجهد المبذول، مرتكزا هذا التعريف على الوجه المادي والمعنوي معًا للتحفيز بشكل عام.

---

[1] محمد عاطف غيث وآخرون، **قاموس علم اجتماع**، دط، دار النهضة العربية: القاهرة، 1970، ص392.

[2] عادل جودة، **الحوافز**، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، دط، المنظمة العربية للعلوم الإدارية : دمشق،2000، ص14.

يعد التحفيز كذلك "أسلوب مستخدم لحث العاملين على العمل"[1]؛ هنا نلاحظ بأن التحفيز آلية عملية الهدف منها هو بث روح البحث على العمل بكل أريحية ورضا داخلي للعامل. ويشير التحفيز كذلك إلى كل "عامل يعمل على تأثير سلوك الفرد من خلال إشباع حاجياته"[2]. هنا نجد بأن التحفيز كعامل مهم من عوامل إشباع حاجيات العامل، كونه لا يقف عن حدود وقوعه بل يمتد إلى التأثير الظاهر في ممارسة العامل اليومية بالمؤسسة.

3.التحفيز المهني: يشير هذا المفهوم إجرائيا وفق لما يتوافق مع هدف ومتطلبات البحث إلى كونه متعلق بعملية مهمة قائمة على التشجيع المادي والمعنوي للأفراد، وباعتباره مهم في العملية المهنية من أجل تحقيق الرضا الوظيفي المساهم في رفع الإنتاجية المؤسسة، وغاية مهنية تسعى مؤسسة لتوفره بها.

4.الفعاليـة: تعتبر من منظور علم الإدارة "أداة من أدوات مراقبة الأداء بالمؤسسة"[3]، في إطار ربطه بمقدار المؤسسة في تحقيق أهدافها، وارتباطها بمدى تحقيق نسب الأهداف المحققة بالواقع. إذ تقترن الفعالية "بالإنتاجية المرتفعة، وقدرة المؤسسة على التكيف مع بيئة العمل، فضلا عن القدرة على الاستقرار والابتكار"[4]؛ أي أن الفعالية تقوم على مقومات أساسية أهمها:

- الإنتاجية المرتفعة.
- قدرة تكيف المؤسسة مع البيئة السوسيولوجية والأيكولوجية، وحتى الثقافية والاقتصادية بالمجتمع.
- الابتكار والإبداع المستمر.

---

[1] صالح عورة سعيد، **ادارة الأفراد**، دط، الجامعة المفتوحة: الجزائر، 1994، ص88.

[2] كامل بربر، **ادارة الأفراد**، ط1، دار المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر: لبنان، 2002، ص375.

[3] سعاد بعجي، **تقييم فعالية نظام تقييم الأداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة محمد بوضياف، 2006-2007، ص11.

[4] www,kenanonlin.com/12_10_2024/19:00

تعرف كذلك الفعالية بأنها "قدرة المنظمة على تحقيق أفعالها، وتستمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها نموذج المستخدم في دراسة المنظمات"[1]؛ أي أنّ الفعالية تتأسس قوامها على المقدرة في الأداء أو التسيير انطلاقا من استخدام معايير تعتبر بمثابة نموذج أساسي تعتمد عليه المؤسسة في عملها ونظامها.

بينما ينظر بعض الباحثين إلى الفعالية أمثال "**كاست**"**kast** و"روزر"**rozer**على أنها "قدرة المنظمة عل تحقيق أهدافها وتحقيق رضا العملاء والعاملين بها، وتنمية الموارد البشرية، بالإضافة إلى النمو والربحية"[2]، هذا التعريف يركز على وجود الفعالية بالمؤسسة، والمتمثل في كل من:

- ❖ تحقيق الأهداف المنظمة.
- ❖ تنمية الموارد البشرية.
- ❖ تحقيق النمو والربح، وزيادة الإنتاج، والإنتاجية.

5.الأداء: يعرّف على أنه "مخرجات، والنتائج التي يتم تحقيقها بواسطة فرد أو جماعة أو منظمة"[3]؛ يعني النشاط الذي يدفع بالفرد لتحقيق أهداف المنظمة التي يسعى إليها. يشير كذلك هذا المفهوم إلى "العمليات التي تتضمن إتباع الوسائل، وأساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول إلى أهداف هذه النشاطات، باستخدام موارد إمكانات معينة"[4]، هنا نجد بأن الأداء مقترن بمجموعة الأساليب التي يتم من خلالها أي نشاط اجتماعي من أجل تحقيق مخرجة معينة، ليكون بذلك الأداء عملية هادفة. بينما عرّف كذلك بأنّه "الجهد الذي يبذله كل عامل في

---

[1] صالح بن نوار غالم، **فعالية التنظيم في المِؤسسات الاقتصادية**، ط1، دار المخبر: قسنطينة،2006، ص196.

[2] ناصر مراد، **فعالية النظام الضريبي بين النظرية والتطبيق**، ط1، ديوان مطبوعات الجامعية: الجزائر، 2011، ص74.

[3] سلوى عمر عبد الرحمن، **الادارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين**، ط1، الجزائرية: الجزائر، 2015، ص31.

[4] عمر تيمجد غين، **دور الاستراتيجية التنويع في تحسين أداء المِؤسسة الصناعية**، رسالة ماجيستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر: بسكرة، 2012_2013، ص48.

المؤسسة"[1]. يوضح هذا التعريف ارتباط الأداء بنوعية الجهد المبذول من الفاعل الاجتماعي _**الموظف**_داخل حيز عمله.

يعتبر الأداء بأنّه "تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها"[2]، يبين هذا التعريف بأنّ الأداء مرتبط بمسؤولية الفرد في التزامه بتوظيف ما هو محتم عليه، وموجه إليه من قبل مؤسسته ومجتمعه، في ظل ما يحقق هذا الالتزام بالنتائج الفاعلة للمنظمة. انطلاقا من عينة التعريفات المتعلقة بالأداء نجد بأنه يشير إلى:

- تنفيذ والالتزام بالمسؤوليات الموكلة للتفاعل الاجتماعي.
- المجهود المبذول من قبل الفاعل.
- مخرجات ونتائج وانجازات الفرد.

6.الأداء المهني: يشير هذا المفهوم إجرائيا إلى قدرة الفرد على القيام بمسؤولياته ومهامه في مكان العمل، وفقا لتوفر مجموعة الشروط المرتبطة بالجانب العملي: الكفاءة، الالتزام بالمواعيد، روح المشاركة والتعاون مع باقي أعضاء المنظمة. تستند أي دراسة مشروعيتها المعرفية والمنهجية من مجموعة الدراسات والأبحاث التي تلتقي معها في متغير أو أكثر، فالدراسات السابقة تعتبر مصدر الهام بالنسبة للباحث، فكل بحث ما هو إلا امتداد للبحوث السابقة، لذلك لابد من استعراضا الأدبيات السابقة.

---

[1]–صباح بنواس، **تحليل علاقة القيادة التحويلية بالأداء الموارد البشرية**، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للمياه، مجلة علمية محكمة سداسية، العدد18 2015، ص21.

[2]–محمود عبد الرحمن، **أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية**، دراسة ميدانية على وزارة السلطة الوطنية الفلسطنية في قطاع غزة، رسالة ماجيستر إدارة أعمال، كلية التجارة، 2006–2007، ص355.

الدرسات السابقة

نظرا لتنوع الدراسات التي تناولت موضوع التحفيز، فإننا سنعرض عينة من هذه الدراسات، بدءا بالدراسات الأجنبية، دراسة **فريدريك تايلور**"**Frederik Taylor**" **(1911)**حول الحوافز المادية والإنتاج"، كان الهدف الأساسي من دراسته هو زيادة الإنتاج وتحسين كفاءة العمل من خلال تطبيق مبادئ الإدارة العلمية، معتمدا على توظيفه كل من تقنية الملاحظة من أهم النتائج المتوصل إليها الآتي ذكرها:

- أن المال هو أحسن محفز للعمل.
- أن التحكم في الحركة والزمن عاملا رئيسيا في تحسين الأداء والإنتاج العمل، حيث زاد متوسط دخل العامل بنسبة 64% بسبب استخدام الحوافز المادية.

يعتمد نظام تسيير المؤسسات على استخدام أسلوب التحفيز كمدخل أساسي لرفع مستوى الإنتاجية بها، وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العامل، لكن هذه الدراسة ركزت فقط على التحفيز المادي متناسية التحفيز المعنوي الذي أكدت عليه مدرسة العلاقات الإنسانية، إضافة إلى أننا بدراستنا سوف نركز على كل من الحوافز المادية والمعنوية معا.

دراسة "**التون مايو**"**elton mayo**" **(1924-1932)** حول "أثر العوامل المادية للعمل على كفاية الإنتاجية للعمل" أجريت هذه الدراسة بمصنع الهاوثون، على **3000** عامل رجال ونساء، هدفت الدراسة إلى فهم تأثير العوامل الاجتماعية والنفسية على إنتاجية العمل، بالإضافة إلى دور الحوافز المعنوية في تحسين الأداء الوظيفي، استخدم التون المنهج التجريبي، ومن أهم النتائج المتوصل إليها من هذه الدراسة:

- كلما توفرت الإضاءة والتهوية زاد الإنتاج.
- الحوافز المعنوية تقوم بدور حيوي في تحفيز أفراد العمل.

- طاقة الفرد للعمل لا تتحدد طبقا لطاقته الفيسيولوجية، إنما أيضا طبقا لطاقته الاجتماعية، من حيث شعوره بالرضا، وتفاهم القائم بينه وبين رؤسائه من ناحية، ودرجة التعاون مع زملائه في عمل من ناحية الأخرى.

جاءت هذه الدراسة كرد فعل للمدرسة العلمية الأولى، ركزت فقط على الجانب المادي للتحفيزات، وقد ركزت على البعد المعنوي للتحفيزات، بينما نحن بدراستنا سوف نركز على كلا البعدين للتحفيز.

أما عن الدراسات العربية، فنجد دراسة الباحث "**عمار حسن علوش**"(2019) حول" أثر نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين"، أجريت هذه الدراسة بشركة سورية فرع طرطوس، على عينة من عمال مكونين من **58** عامل هدفت الدراسة إلى:

- تحديد درجة تأثير نظام الحوافز في الأداء العاملين بأبعاده المادية والمعنوية.
- تحديد ما هي أبعاد نظام الحوافز الأكثر تأثيرا في الأداء العاملين.

لقد استخدم الباحث تقنية الاستمارة لجمع البيانات، من أهم ما توصل إليه الباحث من نتائج:

- الحوافز تلعب دورا كبيرا في تحسين أداء العاملين.
- الحوافز المعنوية أكثر تأثيرا في أداء العاملين مقارنة مع الحوافز المادية.
- نصف الأفراد أكدوا على عدم وجود إنصاف في عملية الترقية التي تقوم بها الشركة.

ركزت هذه الدراسة على إظهار نظام التحفيزات في مؤشرين أساسين ألا وهما: الترقية والمكافأة، بينما يوجد مؤشرات أخرى لديها دور مهم في فعالية تأثير التحفيز المهني لدى العامل من مثل: تحمل المسؤولية، تقبل التغيير، التعاون الاجتماعي، المشاركة في صنع القرارات.

دراسة "**عبد المجيد أحمد سعيد البلوشي**" **(2023)** حول " أثر التحفيز على الأداء الوظيفي" هدفت الدراسة إلى:

- اطلاع وقياس مدى تأثير الحوافز بشتى أنواعها على الأداء الوظيفي والموظفين.
- تقييم مدى هذا التأثير على الموظفين، سواء كان هذا التأثير إيجابي أو سلبي من وجهة نظر موظفين أنفسهم.
- اكتشاف الأبعاد جراء قيام الشركة بحجب الحوافز عن موظفيها، وما يترتب عليه من سلوك.
- قياس مدى مايقدم من تحفيز الموظف، ومدى اختلاف مستوى الحوافز باختلاف الجنس، العمر، الوظائف، المؤهل الدراسي للموظفين في الشركة.
- تسليط الضوء على الأثر المباشر للحوافز المادية والمعنوية وتداعياتها على العاملين بالشركة.

أجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من **100**، مستخدمة تقنيتي "الاستمارة" و"المقابلة" مع الأقسام الإدارة، ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

- وجود علاقة طردية بين الحوافز المادية والمعنوية والأداء الوظيفي، حيث كلما زاد التحفيز زاد الأداء والعكس صحيح.
- نظام المكافأة غير فعال، ولا يساعد على تحسين الأداء، كما أنه يسوده علاقة احترام وتقدير متبادل، واهتمام الشركة بالترقيات.

هذه الدراسة متماشية نسبيا مع الدراسة الأولى التي ركزت على نظام الحوافز المعنوية، باعتبار هذا النوع كمدخل مهم في أداء العمال، وجعل منه نظام فعال ومكمل أساسي لنظام التحفيزات بالمؤسسة، كونه يتوسع من شبكة العلاقات الاجتماعية القائمة على الاحترام المتبادل، هنا نجد بأن الدراسة حصرت في اتجاهها على البعد الإنساني كمورد مهم في عملية الأداء المتأثر بالتحفيز.

أما عن الدراسات الجزائرية، فيوجد دراسة الباحث "**قلال حمزة**" (2012) حول "أثر نظام الحوافز على أداء المورد البشري في المؤسسات الإنتاجية"، أجريت بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة IMAC على عينة مكونة من***222***فرد، وقد هدفت الدراسة إلى:

- إبراز الدور الذي أصبح يحتله التحفيز في المنظمات، والتعرف إلى ما وصل إليه في الوقت الراهن، الذي عرف تطورا سريعا في ميدان تسير المنظمات.
- معرفة مدى قدرة التحفيز في تأثير على الأداء العاملين لتحقيق الأهداف المنظمة.
- معرفة العلاقة بين الحوافز والإبداع المنظمة.
- دراسة أهم العوامل التي تقف كعائق من أجل تحفيز الأفراد المنظمة.

اعتمدت الدراسة على استخدام تحليل البيانات الإحصائية، ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- الأفراد يختلفون في نوع التحفيز الذي تجذبهم.
- الحوافز بأنواعها تؤدي إلى تحسن المستوى الأداء، وكذلك أداء العمل بشكل دقيق، إضافة إلى ذلك تدفعهم إلى توليد وتقديم الأفكار، دراسة الأسباب والمشكلات التي تقع في المحيط الاجتماعي.

ركزت هذه الدراسة على اختلاف نمط التحفيز، ودوره الفاعل في تحسين الأداء المهني للعمال، والاعتماد على المؤشرات المادية والمعنوية معا، هذا ما سوف نركز عليه بدراستنا، لكن دون الاعتماد فقط على البعد المعنوي.

دراسة الباحث "**طاهر الوافي**" (2012-2013) حول "أثر التحفيز وأداء الممرضين" أجريت هذه الدراسة بالمؤسسة العموميّة الاستشفائية، على عينة مكونة من **259** ممرض، هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على حقيقة نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة الاستشفائية العمومية الجزائرية.

- تحديد عناصر ومكونات كل من الحوافز المادية والمعنوية.
- التعرف على علاقة الحوافز المادية: كالأجر، المكافآت، والخدمات الاجتماعية بأداء الممرضين.
- التعرف على علاقة الحوافز المعنوية كالترقية، التدريب، والمشاركة في اتخاذ القرار بالرضا واستقرار الوظيفي للموظفين.

استخدم الباحث في جمع المعلومات كل من تقنيتي الاستمارة والملاحظة، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- عدم اكتفاء الممرضين بالأجر.
- عدم فعالية نظام المكافأة المطبق بالمؤسسة، وعدم استجابتها لمتطلبات الممرضين.
- انخفاض أداء الممرضين يعود أساس إلى عدم وجود نظام الحوافز الفعال يشبع الحاجيات المختلفة للأفراد الذي ينعكس سلبا على نوعية الخدمات الصحية بصفة عامة.

نلاحظ من خلال هذه الدراسة اعتمادها على تطبيق نظام التحفيز المادي بالمؤسسة الممثل في نظام المكافآت المادية، الأجور، الذي لم يكن انعكاسه متماشيا مع سقف توقعات العامل والمؤسسة معا، في ظل الغياب النسبي للتحفيز المعنوي الذي سنحاول بدراستنا التركيز عليه كون أن تسيير المنظمة يقوم على نظام الحوافز المادية والمعنوية معا.

تعتبر النظرية نسقا معرفيا مهم للغاية، والأساس النظري الذي يستند إليه الباحثين في العملية البحثية التي يقومون بها، واستثمارها كمقاربة بمعالجة موضوع الدراسة يفتح مجال للباحث عن مدى تطابق ما تبناه كمقاربة مع أساسيات دراسة موضوعه أو العكس، مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصية كل مجتمع على حدا.

نتيجة للضرورة البحثية، وفي إطار معالجتنا لموضوع دراستنا المتمثل في "دور التحفيز في تفعيل الأداء المهني"، فإننا سنتبنى المقاربة البنائية الوظيفية التي تعتبر من النظريات الكبرى والأساسية في علم الاجتماع، تستند أصول أفكارها من علمائها المعاصرين والكلاسيكيين معا؛

مقدمة عامة:

نظرا لأهمية المقاربة في السياق البحثي، وكون أن موضوعنا مرتكزا على نظام الحوافز ودوره في تفعيل الأداء المهني بالمؤسسة، فنلاحظ أن هذه النظرية الأنسب لموضوعنا، حيث ترتكز وحدة تحليل هذا الاتجاه النظري على الدور الذي يقوم به الفاعل الاجتماعي داخل البناء الاجتماعي الكلي أو حتى النسق الجزئي من أجل ضمان بقاء واستمرار المؤسسة على قيد المنافسة والوجود الاجتماعي والاقتصادي معا، من خلال مجموعة تأثيرات الخارجية وحتى الداخلية المؤثرة في سلوك الموظف، ليصبح هذا النظام التحفيزي كحتمية لا مناص منها، وفقا لتوفر مجموعة من الأساليب والاستراتيجيات المعتمدة لتطبيق هذا النظام بالمؤسسة، ولكي يكون له فعالية علمية تحقق نوع من التكامل بين عناصر المؤسسة، فالتوافق والانسجام بينهم، مما يساهم في إمكانية تحقيق أهداف المؤسسة، والحصول على بيئة عمل يشعر الموظف فيها بالرضا بأداء عمله، وإمكانية خفض درجة توتره بعد أن يحقق أهدافه كذلك.

بما أن التحفيز يضم مجموعة الدوافع الأساسية التي تدفع لإنجاز أو القيام بعمل ما، كما يمكن اعتباره آلية من آليات دفع العامل على انجاز عمل يضمن تحقيق أهداف المؤسسة وغاياتها، إضافة إلى تحقيق رغبات الموظف، ونظرا لأن التحفيز يقوم تحقيقه على أساليب متعددة، ووسائل مختلفة، فإن التحليل الوظيفي له ينطلق من فكرة أساسية؛ كون أن عملية تحقيق التكامل الوظيفي تكون من منطلق مساحة الحرية التي يشعر بها الموظف أثناء القيام بعمله، كتهيئة بيئة العمل له، ويخلق مجال تحفيزي يساعده على العمل، وكونه يضم مجموعة القوى الفاعلة التي تؤثر في سلوك العامل، من هنا نجد بأن التحفيز يكون كمثير مهم لإشباع حاجات الموظف، وعند إتباعهم يتم تحقيق التناسق والتكامل بين الموظفين، إضافة إلى انعكاسه على مستويات الأداء المحدد في فعاليته بالدور الذي يشغله الموظف بالمؤسسة.

يساهم نظام التحفيز بالمؤسسة على تحريك الفرد واستثمار المورد البشري من خلال مايمتلكه من مهارات مختلفة، مما يساعد في التخفيف من إمكانية حدوث خلل وظيفي بين العامل والقائد، إضافة إلى أن الحصول على المكافآت المادية أو المعنوية يقوم بتعبئة الموظف في الاستجابة للعمل، وإمكانية إبعاد الشعور بالملل تجاه العمل الروتيني الذي يقوم به يوميا، لتصبح بهذا وظيفة

التحفيز في الهندسة الديناميكية للمؤسسة في تحقيق مخرجاتها في إطار تلك العلاقة المتبادلة التكاملية بين عناصرها_**العمال**_ ومسؤولي وصناع القرار بها_ **القائد**_ وفق لاحتكاك إلى نظام تحفيزي يراعي مجالات العلاقة الإنسانية والظروف المحيطة بالعامل، لضمان فعالية الأداء الوظيفي للعامل.

إنّ حاجة الباحث للمعرفة تستدعي منه القيام بعملية إعداد البحث العلمي، الذي أصبح بالوقت الآني ضرورة من الضروريات المهمة وحاجة لابد منها، وفقا لإتباع خطوات ومراحل معينة تجعل من بحثه ذا صيغة علمية، والنتائج المتوصل إليها ذات مصداقية علمية؛ إذ أن كل مرحلة من مراحل إعداد البحث إلاّ ولها علاقة وطيدة بالمرحلة السابقة أو اللاحقة في ظل التزام الباحث بأساسيات البحث العلمي، خاصة الأسس المنهجية التي تجعل من عمله أكثر وضوحا، ودقة وتنظيما، لذا في هذه الجزئية سنحاول عرض خارطة عمل وهيكلة موضوعنا منهجيا، بالاعتماد على توظيف مجموعة العناصر التي من شأنها توضيح الهدف الأساسي من دراسة هذا الموضوع، إضافة إلى استعراض أهم الإجراءات المنهجية المتعلقة.

أما عن مجالات الدراسة، فبالنسبة **للمجال المكاني (الجغرافي)** للدراسة، الذي يقصد بهذا المجال الحيز المكاني الذي تم فيه إجراء الدراسة الميدانية، في دراستنا هذه فإن مكان إجراء البحث الميداني هو "**دائرة بئر الجير**" **الواقع** بنهج الألفية بولاية وهران، حيث تم اجراء هذه الدراسة انطلاقا من معرفة صديقة لنا تعمل بها، كان لها الدور الكبير في تقديم العون لنا لإتمام هذه الدراسة .

أما عن **المجال البشري** للدراسة الذي يقصد به الفئة الاجتماعية أو العينة التي تمت عليها الدراسة الميدانية، هذه الأخيرة في بحثنا انحصرت في موظفي الإدارة والمقدر عددهم"**52**" موظف موزع على كل الأقسام الإدارية.

أما عن **المجال الزمني** الذي يقصد به المدة التي استغرقت في إجراء الدراسة الميدانية، هذه المدة انقسمت إلى مرحلتين أساسيتين نوضحهما في الآتي:

المرحلة الأولى: الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية شيئا مهما ومرحلة ضرورية من أجل البحث، لا يمكن الاستغناء عنها، من خلالها وبناء عليها يصبح الطريق أمام الباحث واضحا، وما تظهره من النواحي الواقعية التي تستوجب التفسير، فإنه يتسنى له في هذه المرحلة القيام بالمراجعة النهائية لخطوات البحث حتى يكون مطمئنا لسلامة التنفيذ؛ أي هي امرحلة التي تتاح للباحث لتعديل بعض جوانب عمله، ويتسنى له بعد ذلك التطبيق.

ابتدأت هذه المرحلة من نهاية شهر **نوفمبر** إلى بداية شهر **ديسمبر**من أجل استطلاع جزء من الواقع المراد دراسته مع مجموعة من الموظفين بمكان إجراء دراستنا، حيث تم في هذه المرحلة النزول إلى ميدان الدراسة، بهدف التعرف على مجتمع وعينة الدراسة أكثر، واكتشاف الصعوبات أو النقائص التي يمكن أن نصادفها خلال إجراء بحثنا الميداني، بالإضافة إلى قياس صدق وثبات أداة الدراسة، والتأكد من مدى صلاحية أداة البحث، هذا كله من أجل تهيئة الظروف والشروط العلمية لإجراء الدراسة الأساسية في ظروف جيدة.

المرحلة الثانية:

ابتدأت هذه المرحلة من نهاية شهر **ديسمبر** إلى نهاية شهر **يناير**، تم فيها تحكيم الاستمارة من قبل الأستاذة المشرفة وبعض المختصين، حيث تم حذف وتعديل بعض الأسئلة، وفقا لما يتماشى مع المبحوث، من حيث وضوحها وسهولة استيعابها، وقصد تجربة أداة البحث، ثم إعادة توزيعها على عينة الدراسة، ليستغرق المجال الزمني في توزيع واسترجاع الاستمارات حوالي **40** يوماً؛ أي من **2024/12/10** إلى **18/ 01/ 2025**.

يعد البحث العلمي أحد الركائز الأساسية لتطور المعرفة في مختلف المجالات، حيث يساهم في تقديم حلول للمشكلات العلمية والمجتمعية، مع ذلك فإن إعداد هذا النوع من البحوث لا يخلو من وجود بعض الصعوبات، التي تعتبر في حقيقتها تحفيزا بحثيا للباحث، ومن بين هذه

الصعوبات التي واجهتنا، عدم إمكانية الوصول إلى كافة أفراد عينة الدراسة، بسبب انشغالاتهم المهنية بالمؤسسة، ما أدى إلى تأخرنا في جمع الاستمارات.

من الإجراءات المنهجية اعتماد الباحث على توظيف منهج الدراسة، فأي بحث علمي يتطلب تحديد منهج أو أسلوب علمي يتوافق مع طبيعة الدراسة، الذي يمكن بدوره من جمع بيانات ومعلومات المتعلقة بالبحث، فيساعد في الوقت نفسه على التحليل والتطبيق الصحيح لمختلف معطيات المتحصل عليها. حيث يعرف "**موريس أنجرس**" المنهج بأنه" طريقة تصور وتنظيم البحث ينص على كيفية تصور تخطيط العمل حول دراسة ما حيث يقوم على اقتراحات ثم التفكير فيها ومراجعتها جيدا، والتي تسمح له بتنفيذ الخطوات عمله بصفة صارمة بمساعدة الأدوات والوسائل جمع البيانات"[1].

اعتمدنا في دراستنا على توظيف "**المنهج الكمي**"؛ كونه بحث تجريبي منهجي لظاهرة يمكن ملاحظتها على نحو ما، وتكميمها بواسطة أدوات الإحصائية أو رياضية، أو بواسطة تقنيات الكومبيوتر"[2].

يحتاج الباحث إلى مجموعة الأدوات والتقنيات التي تساعده في جمع بياناته كوسيط مهم في استقراء جزء من الواقع المراد دراسته، ومن بين هذه التقنيات التقنية الرئيسية لبحثنا ألا وهي تقنية "**الاستمارة**" التي تعتبر"تقنية اختيار يطرحها من خلالها الباحث مجموعة من الأسئلة على أفراد العينة من أجل الحصول منهم على المعلومات، يتم معالجتها كميا فيما بعد ونقارن بها معا ما تم اقتراحه في الفرضيات، وتعتبر الاستمارة تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد وبطريقة موجهة، (...) ما يسمح بالقيام بالمعالجة الكمية بهدف اكتشاف علاقات رياضية وإقامة مقارنة كمية"[3].

---

[1] موريس أنجرس، **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية**، (تر: بوزيد صحراوي وآخرون)، ط2، دار القصبة للنشر: الجزائر، 2004، ص100.

[2] جبلي عبد الرزاق، **المناهج الكمية والكيفية في علم اجتماع**، ط2، دار المعرفة: الإسكندرية، 2011، ص201.

[3] ريما ماجد، **منهجية البحث العلمي**، دط، مؤسسة فريدريك ايربيرت: بيروت، 2016، ص155.

مقدمة عامة:

لقد تم تصميم أسئلة محاور الاستمارة في ضوء أهداف الدراسة ومشكلتها، حيث تضمنت استمارتنا ثلاثة محاور كان توزيعها كالآتي:

المحور الأول: البيانات الشخصية للمبحوثين، ضم الأسئلة من 1 إلى7.

المحور الثاني: التحفيز في المؤسسة، ضم الأسئلة من 8 إلى 14.

المحور الثالث: أنماط الحوافز المطبقة في المؤسسة، ضم الأسئلة من 15 إلى 25.

المحور الرابع: دور التحفيز في تحسين أداء العاملين، ضم الأسئلة من 26 إلى 38.

من أجل التحقق من صدق الأداة (الاستمارة) قامت الباحثة على عرضها على مجموعة من الأساتذة المختصين، بعد أن تم عرضها على الأستاذة المشرفة على هذه الدراسة في قسم علم الاجتماع والأنثروبولوجيا، كتجربة أولية تم عرض عينة منها على مجموعة من الموظفين لمعرفة رأيهم فيها، وردة فعلهم من خلال طبيعة الإجابة عنها، من أجل التأكد من وضوح الأسئلة من حيث الصياغة، ومن حيث الفهم وقربها للواقع، وانطلاقا من ملاحظاتهم تم إعادة تعديل وصياغة بعض الفقرات وإزالة البعض منها.

أما عن ثبات أداة البحث، وللتأكد من ثبات الاستبيان تم استخدام معامل "**كا^2**"و"**معامل بيرسون**".

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، اعتمدنا على مجموعة الأساليب الإحصائية المناسبة لذلك، حيث استخدمنا الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، بعد أن تم ترميز البيانات، وإدخال المعلومات المتحصل عليها من الميدان إلى الحاسب الآلي، ليتم حساب المقاييس الإحصائية الآتية:

1- التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري للتعرف على الخصائص الأساسية لسمات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

2- استخدام معامل كا ^{2} ومعامل بيرسون للتأكد من ثبات أداة البحث الاستمارة.

أما عن التقنية الثانوية ببحثنا فقد كانت "**الملاحظة**" التي تعد أحد الوسائل المتعلقة بجمع البيانات والمعلومات عن "السلوكيات والمشاعر والمواقف والاتجاهات، فهي الانتباه المقصود والموجه نحو سلوك الفردي أوجماعي معين بقصد متابعة ورصد التغيرات ليتمكن الباحث من وصف السلوك فقط ، أو وصفه وتحليله، أو وصفه وتقيمه"[1]، ونظرا للأنواع الكثيرة لهذه التقنية فإننا اعتمدنا على الملاحظة بدون مشاركة.

يمثل "**مجتمع البحث**" "كامل الأفراد العينة أو الأحداث أو المشاهدات التي تشكل موضوع البحث"[2]، لذلك فإن مجتمع البحث في دراستنا تمثل في الموظفين التابعين لدائرة بئر الجير بوهران.

نظرا لصعوبة الوصول إلى كافة مفردات الدراسة اعتمدنا أسلوب العينة التي تعتبر "مجموعة من العناصر أو الوحدات التي يتم استخراجها من مجتمع البحث ويجرى عليها الاختبار أو التحقق، على اعتبار أن الباحث لا يستطيع موضوعيا التحقق من كل مجتمع البحث"[3]، وفقا لطريقة العينة **القصدية** التي فيها "ينتقي الباحث أفراد عينته بما يخدم أهداف الدراسته وبناءا على معرفته دون أن يكون هناك قيود أو شروط غير التي يراها هو مناسبة من حيث الكفاءة أو المؤهل العلمي أو الاختصاص أو غيرها"[2]. حيث تم اختيار **52** موظف من الدائرة من أصل **80** موظف، من مختلف المصالح الإدارية بالمؤسسة، مع مراعاة أن تكون هذه العينة تمثيلية لمجتمع البحث، كان بإمكاننا أخذ العدد الكلي، لكن أثناء إجرائنا لدراستنا بعض الموظفين كانوا في حالة عطلة مهنية، مما تعذر علينا التواصل معهم واعتبارهم جزء من عينتنا.

بما أنّ أي بحث لا يخلو من أي صعوبات، التي تعتبر في الحقيقة محفزا أساسيا للباحث، فمن بين هذه الصعوبات جزء كبير من الموظفين كانوا بعطلة، لذا تعذر الوصول إلى كافتهم، إضافة إلى طول مدة استرجاع الاستمارات بسبب انشغال العمال.

---

[1]–ريما ماجد، **المرجع السابق**، ص 155.

[2]. ريما ماجد، **المرجع السابق**، ص 39.

[3]سعيد سعدون، **الدليل المنهجي في اعداد مذكرات التخرج ورسائل الجامعية في علم اجتماع**، دط، القصبة للنشر: الجزائر، 2012، ص135.

مقدمة عامة:

لقد تم تقسيم موضوع دراستنا إلى فصلين أساسيين، خصص **الفصل الأول** لمقاربة نظرية حول المؤسسة، بينما تضمن الفصل الثاني دور التحفيز في تفعيل الأداء المهني للموظفين، وقد مثل هذا الفصل الجانب الميداني لدراستنا، مرفق بالخاتمة العامة المتضمنة للنتائج العامة، وتفسير فرضيات البحث، قائمة المراجع، ثم الملاحق.

الفصل الأول:

مقاربة نظرية حول المؤسسة

I. مدخل عام للمؤسسة:

تمهيد:

تعد المؤسسة كيانا اجتماعيا واقتصاديا بغاية الأهمية، نتيجة لما تشغله من مكانة جد مهمة تحدد انطلاقا من وظائفها بالمجتمع، فهي ليست مجرد كيان عديم الفائدة، بل على قدر كبير من الفعالية للفرد والجماعة فالمجتمع ككل، وتعتبر جزء لا يتجزأ من تحقيق المشروع التنموي لما تسعى إليه من تحقيق مجموعة أهداف محددة، وفقاً لطبيعة الخدمة التي تؤديها، إضافة إلى كونها تستمد معالم وجودها وخصوصيتها من خصوصية المجتمع المتواجدة به، ونظرا لكونه عنصر محوري بدراستنا فإننا سنحاول تسليط الضوء على الجانب النظري والمفاهيمي له.

لم يكن للمؤسسة وجود في ظل الاقتصاد الطبيعي المبني على الاستهلاك إلى الاكتفاء الذاتي، بينما انتشر وجودها بعد الثورة الصناعية في إطار ما يسمى الاقتصاد السلعي، حيث تعتبر أهم عون في النشاط الاقتصادي، لذا لا يمكن تصور حياة الناس دون مؤسسة، فهي موجودة في كل مكان تعمل على تنظيم، وتعزيز علاقتنا الاجتماعية في سياق العقل الجمعي، فبداية حياتنا نولد بالمؤسسة ونكبر ونتعلم فيها، ثم نعمل ونقتني السلع منها، وأخيرا يتم دفننا من طرفها. فنلاحظ مما سبق أن للمؤسسة العديد من التعريفات حملت العديد من الآراء والأفكار، كما أنها تتباين في الزاوية التي يتم من خلالها ضبط التعريفات حولها، يرجع ذلك لعديد من الأسباب:

- النشاطات والمجالات التي باتت المؤسسة تشرف عليها سواء ما تعلق منها بالنشاطات الخدماتية منها أو الصناعية.
- تنوع واختلاف المذاهب والإيديولوجيات.
- الاختلاف الكبير في حجم وطبيعة المؤسسة.
- اختلاف التوجهات التخصصية في معالجة المؤسسة، والتطرق لتحليل هذه الوحدة.

فنظرا لأهميتها أضحت المؤسسة موضوع اهتمام الكثير من الباحثين، فيعرفها علم الاجتماع بأنها "مجموعة من الأفراد، تربطهم علاقات اجتماعية"[1]،بينما عرفها "**درحمون هلال**" بأنها تشير إلى ذلك "التجمع الإنساني المتدرج، تستعمل وسائل فكرية ومادية ومالية لاستخراج وتحويل ونقل، وتوزيع السلع أو الخدمات طبقًا للأهداف المحددة من طرف مديرية بالاعتماد على الحوافز الربح والمنفعة الاجتماعية بدرجات مختلفة"[2]، بينما عرفها "**غول فرحات**" بأنها" مجموعة من الوسائل المختلفة الأنواع المادية والمعنوية المستثمرة من طرف مجموعة من الأشخاص بهدف الوصول إلى إشباع اقتصادي واجتماعي"[3].

1.أنواع المؤسسات:

تعتبر المؤسسة من بين الركائز الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، فهي كيانا قانونيا يتم إنشاءه لتحقيق أهداف معينة، سواء كانت ربحية أو خدماتية غير ربحية، مما يؤدي إلى اختلاف هذا الكيان الاجتماعي والقانوني من حيث طبيعتها، وأهدافها، وطريقة عملها، مما أدى إلى تصنيفها لعدة الأنواع انطلاقا مما سبق ذكره:

✓ **المؤسسة الإدارية:** هي تلك المؤسسة التي "تمارس نشاطها ذا طبيعة إدارية، وتستخدم الدولة كوسيلة لإدارة مرافقها الإدارية العامة[4]"؛ بمعنى هي المؤسسة التي تتولى القيام بالوظائف لصالح الدولة والمجتمع ككل، إذ تقدم خدمات إدارية للموظفين، فلها شخصية قانونية مستقلة لا تحقق أرباح، هدفها فقط تقديم خدمات إدارية واجتماعية، تتبع وتلتزم بهيكل تنظيمي محدد من خلال هذا الالتزام بخدمتها تسعى لتقديم المصلحة العامة.

✓ **المؤسسة المهنية:** هي عبارة عن منظمة أو كيان، يهدف إلى تحقيق أهداف معنية، إذ يمكن أن تشمل هذه المؤسسة: شركات، جمعيات، أو منظمات غير ربحية بشكل عام، تعزز جودة

---

[1] اميل دوركايم، **قواعد المنهج في علم الاجتماع**، (تر: محمود قاسم، السيد محمد يروى)، دط، دار المعرفة الجامعية: الاسكندرية، 1988، ص165.

[2] درحمون هلال، **المحاسبة التحليلية نظام المعلومات لتسير ومساعدة على اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية**، أطروحة دكتورة في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص13.

[3] غول فرحات،**الوجيز في اقتصاد المؤسسة**، دط، دار الخلدونية للنشر والتوزيع: الجزائر، 2008، ص5.

[4] عمر صخري، **اقتصاد المؤسسة**، ط5، ديوان المطبوعات الجامعية: الجزائر،2007، ص26.

القوى العاملة، إضافة إلى تلبية احتياجات سوق العمل، من خلال أهدافها نجدها أنها ذات طابع اقتصادي واجتماعي معا.

✓ **المؤسسة الاقتصادية:** "منظمة تجمع بين أشخاص ذوي كفاءات متنوعة، تستعمل رؤوس الأموال والقدرات من إنتاج سلعة ما، والتي يمكن أن تباع سعر أعلى ما تكلفته"[1]، أيضًا تعرف على أنها كيان تمارس فيه الأنشطة الاقتصادية: كالتوزيع، التسويق، الإنتاج الخدمات، بهدف تنمية رأس المال، وتحقيق أهدافها، فتعمل هذه المؤسسة في طار اقتصاد السوق، تسعى لتحقيق التوازن بين تلبية احتياجات المستهلكين، بين السلع والخدمات مع مراعاة الكفاءة في استخدام الموارد وتتخذ عدة أنواع منها.

✓ **المؤسسة الصناعية:** إذ تنفرد بخاصية اقتصادية جوهرية وهي إنتاج الموارد، والسلع الجاهزة للاستهلاك، وكذلك توفير المعدات التي تنتج وسائل الإنتاج، بالإضافة إلى توفير الوسائل المادية والبشرية المرتبطة بعملية الإنتاج"[2]، بصفة عامة يقوم هذا النوع من المؤسسات على البعد الاقتصادي المادي، لديها دورا مهما سواء على مستوى الإنتاج أو المساهمة في تعزيز رفع الإنتاجية من خلال ما توفره من وسائل إنتاجية مادية.

✓ **المؤسسة التجارية:** تعتبر عنصر من عناصر الاقتصاد الوطني، وجزء حيوي في العملية والنشاط الاقتصادي، وهي تتخذ عدة أشكال منها: الشركات، المؤسسات، المنظمات، "فتتخذ في وجودها العملي ممارسة النشاط التجاري بغية تحقيق المنفعة والربح المادي، يكون عملها كله في إطار اقتصاد السوق تعمل على توفير خدماتها لعملائها وزبائنها مقابل دفع مستحقات"[3]، لديها دور مهم يتمثل في:

- المساهمة في التنمية المستدامة للمجتمع.
- تعزيز روح التعاون الاقتصادي.

---

[1].محمد أكرم العدلوني، **العمل المؤسسي**، ط1، دارين حزم للنشر والتوزيع: لبنان، 2002، ص14.

[2].محمد الثناوي وآخرون، **التنشئة الاجتماعية للطفل**، ط1، دار الصفا للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2001، ص156.

[3] الحاج أحمد علي توفيق، محمد عودة سمير حسن، **تسويق الخدمات**، ط1، دار الإعصار العلمي: الأردن، 2011، ص93.

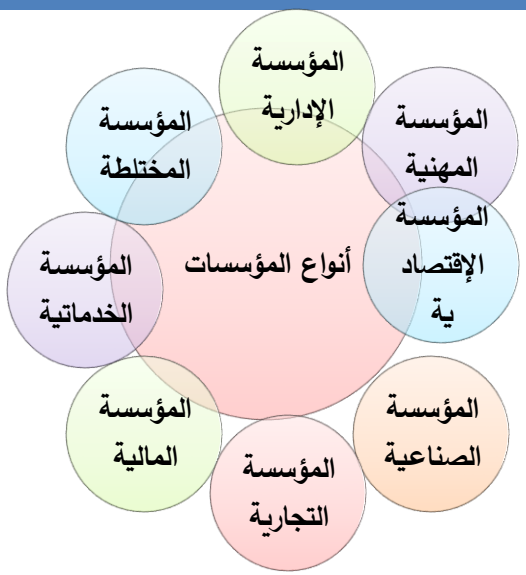
- تلبية مختلف احتياجات مستهلكها.
- تسهيل حركية السلع والخدمات.

✓ **المؤسسة المالية:** هي كيان تقدم مجموعة من الخدمات المالية مثل: المنح والقروض ... تلعب دورًا حيويًا في تسهيل حركة الأموال، ودعم الأنشطة الاقتصادية المختلفة من خلال العمل على توفير رأس المال.

✓ **المؤسسة الخدماتية:** هذا النوع من المؤسسات يقوم على تقديم خدمات غير مادية "تتعامل معها في أسواق معينة، تهدف أساسا إلى إشباع حاجيات أو رغبات المستهلك، وتساهم في توفير جانبا كبير من الراحة، والاطمئنان والرعاية، تحقق نوع من الاستقرار سواء على مستوى الفرد أو المجتمع" [1]، تعمل هذه المؤسسات على التركيز الفعلي في تقديم خدماتها ذات بعد المعنوي من أجل تحقيق رضا المتعاملين والزبائن لتحقيق نوع من التعامل والاستقرار داخل المجتمع.

✓ **المؤسسة المختلطة:** هي من بين المؤسسات التي تجمع بين القطاع العام والقطاع الخاص. كل هذه أنوع تعمل في إطار العلاقة المتكاملة بينهم نحو مسار واتجاه واحد ألا وهو تحقيقا بقاء واستمرار المؤسسة الإضافة إلى مساهمتها النوعية في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

[1] الحاج أحمد علي توفيق، محمود عودة سمير حسن،**تسويق الخدمات**،ط1، دار الاعصار العلمي: عمان، الأردن، 2011 .



الشكل رقم **01**: من إعداد الطالبة.

2.خصائص المؤسسة: تتميز المؤسسة بمجموعة من الخصائص من أهمها:

- أنها تتميز بخاصية مرونتها في العمل للتكيف مع مختلف المتغيرات.
- تحمل مسؤولية اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه، من خلال المحافظة على البيئة الطبيعية.
- التزامها القانوني الموجود بالمجتمع مما يساهم في التنمية.
- تسعى إلى تحقيق الكفاءة بأقل التكاليف.
- تتأثر بالبيئة الخارجية بما في ذلك العوامل الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية.
- تتطلب وضع خطط استراتيجية لتنفيذها وتحقيق أهدافها.
- تتميز بالاستمرارية والنشاط الدائم والمستمر مما يساعدها في بناء جسور الثقة بين عملائها ومستثمريها.

3.أهداف المؤسسة:

تعتبر أهداف المؤسسة الخارطة أو الطريق الذي تمشي عليه في تحديد مسارها، وتوجيه نشاطه وتحديد أولوياتها، إذ تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف، سواء كانت عامة أو خاصة، ومن هذه الأهداف ما يجب أن تتناسب مع طبيعة نشاطها منها:

1.**الأهداف الاقتصادية:** تتمثل في:

- تحقيق الربح والمنافسة للمؤسسات الأخرى.
- تحسين الكفاءة وزيادة الإنتاجية.
- زيادة الاستثمار وتنوع مصادر دخلها.
- خفض التكاليف.
- استقطاب العمال.

2.**الأهداف الاجتماعية:**

- " تطوير و رفع مستوى المعيشي"[1]
- توفير مناصب لليد العاملة مما يساهم في تخفيف من البطالة.
- العمل على الحصول على يد عاملة مؤهلة.
- المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة بالمجتمع.

نظرا لأهمية الجانب التقني والتكنولوجي في تسير المؤسسة وعملية الإنتاج فإنه من بين أهداف المؤسسة الاستخدام الأوسع لمختلف الترقيات والوسائط التكنولوجية من أجل تسهيل العمل ووصول المعلومة سواء للجمهور الداخلي أو الخارجي.

- تسهيل التواصل من خلال استخدام الأدوات التكنولوجية.
- "تطوير مختلف مهارات الموظفين لزيادة كفاءتهم"[2].

توسيع نطاق الوصول إلى الأسواق العالمية اعتمادًا على هذه الوسائط التكنولوجية الأكثر تطورًا، مما يساعدها في ممارسة أنماط جديدة في عمليات التعريف بالمنتج، وتنوع طرائق: التسويق الإلكتروني والإدارة الإلكترونية.

---

[1] عبد النبي محمد، **اعادة ابتكار المؤسسة إلى التميز**،ط1، دار الوكالة لصحافة العربية: مصر، 2019، ص151.

[2] ناصر دادي عدون، **ادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي**، دط، دار المحمدية: الجزائر، 2003، ص21.

بهذا فإننا نجد بأن كل مؤسسة من المؤسسات إلا ولديها مجموعة من الأهداف تضعها ضمن أولوياتها، وتتعدد الأهداف ومحاولة تطبيقها على أرض الواقع تضمن نسبيا وإلى حد ما استمرارها وبقائها، وخوضها تجربة المنافسة،إضافة إلى أن وضوح الهدف ليساهم هو الآخر في توجيه السديد واتخاذ القرارات المناسبة في المواقف المختلفة.

4.النظريات المفسرة للتحفيز بالمؤسسة:

1.نظرية العاملين " لهيزبيرج" hezberge

يشمل تحفيز العمليات التي تشكل قوة الفرد واتجاهه، واستمرار جهوده لتحقيق أهداف المؤسسة، ومن أهم نظريات التحفيز هي "نظرية العاملين لهيزبيرج، "حيث قام هو وزملائه كل من "**ماسنر**" و"**سيندرمان**" بإجراء دراسة على **200** مهندس ومحاسب، لمعرفة دوافع العاملين ومدى رضاهم الوظيفي اتجاه الأعمال التي يمارسونها، لقد توصل من دراسته إلى وجود العوامل التالية:

- عوامل تسبب الرضا الوظيفي، وهي متعلقة بالعمل نفسه، ما أطلق عليها المهندسين والمحاسبين بالمشاعر الحسنة والمُرضية.

- عوامل تسبب عدم الرضا الوظيفي، وهي متعلقة ببيئة العمل، ما أطلق عليها المهندسين ومحاسبين بالمشاعر السيئة والرديئة"[1].

لاحظ **هيزبيرجHERZBERG** أن الإنسان لن يشعر بالرضا إلاّ إذا تحققت له جميع وسائل الإشباع المختلفة، من عوامل صحية وبيئة مادية، هذا الإشباع يمنع الاستياء وشعور العامل بالتعاسة، ومحددات الرضا اصطلح عليها تسمية "العوامل المحفزة"؛ أي المكافأة الداخلية، فعندما يكون الموظف راضيًا يحصل على شعور بالإنجاز من أداء مهمة معينة تشمل المكافأة

[1]-وفاء برهان برقاوي، **إدارة الموارد البشرية المفهوم والوظائف والاستراتيجيات**،ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2013، ص116.

الداخلية الاعتراف، فرص النمو، الفرص الترويجية ...إلخ، فهي تعمل على زيادة جهود الفرد، وبالتالي تنعكس إيجابا على أهداف المنظمة لتبني درجة عالية من الرضا والتحفيز.

أما محددات عدم الرضا اصطلح على تسميتها "العوامل الوقائية"؛ أي المكافآت الخارجية يحصل عليها الموظف لأداء مهمة معينة: كالراتب، الإشراف، الأمن الوظيفي ...الخ، فدعاها بالخارجية؛ لأنها تنقل من حالة عدم الرضا إلى غيابه، فوجودها لا يضمن التحفيز، ويؤدي نقصها إلى السخط والإحباط، فالمجموعة الأولى مرتبطة بطبيعة العامل نفسه، أما العوامل الثانية مرتبطة ببيئة العمل، فطبيعة العلاقة بين المجموعتين تمثل جوهر هذه النظرية لذلك سميت بنظرية العاملين.

3.نظريةx و y:

شرح "**ماكريغور**"**Mac gréagoir** "أسلوبين مختلفين في إدارة الأفراد ودوافعهم في العمل، حيث تطرقت "نظرية **x**" إلى أن الموظفين كسالى لا يرغبون في العمل، لأنهم بطبيعتهم يكرهون العمل،إضافة إلى اعتقادك بأن الأفراد يحتاجون إلى رقابة صارمة، وتحفيزا خارجيا مثل: العقوبات لتوجيههم نحو العمل. أما "نظرية" **y** " تفترض بأن الأفراد يرغبون في العمل، وأنهم يتحملون المسؤولية، حيث "يعتبر العمل جزء لا يتجزأ من حياتهم" [1]، تعتقد هذه النظرية بأن العمل يمكن أن يكون مصدرًا للمتعة والتحدي، وأن الأفراد يسعون لتحقيق أهدافهم الشخصية عن طريقه. كما تشجع على بيئة عمل تحفز المشاركة والإبداع مع التركيز على تطوير الذات. نلاحظ بأن هاتين النظريتين قد أهملت السياق الثقافي والاجتماعي الذي من شأنه التأثير بسلوك الموظفين، من منطلق اختلاف الدوافع الخاصة بهم، نتيجة ارتباطهم الثقافية، والسياق الاجتماعي المؤثر في تشكيل النمط السلوكي لهم"[2].

[1]محمود الأعمال سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال**، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2015، ص295.

خلاصة الفصل:

إذن من منطلق ما تم عرضه بهذا الجزء، نجد بأن المؤسسة ككيان الاجتماعي واقتصادي وتنظيم قانوني مستقل، تتعدد أنشطتها، سواء إنتاجيه مادية أو خدماتية غير ملموسة، لتتخذ أهدافها انطلاقًا من طبيعة نشاطها لتكون بذلك كيانا محوريا ومهما في تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع، وإنعاش الاقتصاد الوطني، والمساهمة في انفتاحه على السوق العالمية، باعتماد هذا الكيان على معايير الجودة العالمية، ولتحقيق الاستمرارية والفعالية لا بد من تضافر جهود كل عناصر هذه الوحدة المساهمة لتحقيق أهدافها وضمان تطور المجتمع.

الفصل الثاني:

دور التحفيز في رفع الأداء المهني للعمال

تمهيد:

يعتبر الجزء المتعلق بالدراسة الميدانية الجزء الأكثر أهمية للباحث، فمن خلاله يدحض أو يفند ما تم التطرق إليه بجانبه النظري المرتبط بموضوع دراسته، إذ يعتبر موضوع نظام الحوافز من المواضيع التي تم الكتابة فيها بشكل مكثف، نظرا لاعتباره مبدأ حيوي من مبادئ المؤسسة، وعنصر مهم له علاقة وطيدة مع الأداء المهني للموظفين، لذلك تعتبر الدراسة الميدانية جزء مهم من خلال ما تقدمه للباحث من وقائع وبيانات يستطيع من خلالها التأكد من صدق أو كذب فرضياته.وبما أنّ كينونة البحث العلمي مرتبطة بما هو كائن وموجود في الواقع الاجتماعي في كله أو جزءه، وأن البحث العلمي بشكل عام يقتضي إتباع خطوات منهجية، من أجل الوصول إلى نتائج أكثر دقة. فإننا سنحاول في هذا الجزء من عملنا البحثي مناقشة وتحليل وتفسير فرضيات بحثنا المعتمدة في دراستنا الميدانية، اعتمادا على عرض نتائج هذه الدراسة من خلال عرض مجموعة من الجداول المتعلقة بهدف البحث، وإشكاليته، ففرضياته، من أجل الإجابة عن التساؤل الرئيسي لموضوع بحثنا،المتمثل في:

أين يكمن دور التحفيز في الأداء المهني للموظفين بالمؤسسة؟

1.بطاقة فنية عن المؤسسة:

دائرة بئر الجير هي إحدى دوائر ولاية وهران، تقع ببلدية بئر الجير تضم ثلاث بلديات:(بئر الجير، حاسي بونيف، حاسي بن عقبة)، يبلغ عدد سكانها **282004** نسمة، حسب إحصائيات **2011**، أما مساحتها الإجمالية، فتقدر ب 10,17 إذ تعتبر بمثابة وسيط بين البلدية والولاية.



المصدر: مأخوذ من الانترنيت.

2. الهيكل التنظيمي لدائرة بئر الجير:

يعد الهيكل التنظيمي للدائرة بشكل عام الجزء الأساسي من النظام الإداري في الجزائر، حيث تعتبر الدائرة وسيطا مهما بين الولايات والبلديات، مما يجعلها تلعب دورا حيويا في تنظيم وتنسيق الشؤون المحلية.

يهدف الالتزام بالهيكل التنظيمي ووجوده إلى تحقيق فعالية في تسيير مختلف الموارد والخدمات، وضمان تنفيذ السياسات الحكومية على المستوى المحلي، يتكون هذا الهيكل من عدة

مستويات إدارية، يقودها رئيس الدائرة الذي يعتبر فيها المسؤول عن الإشراف على عمل البلديات، وضمان حسن تنفيذ القوانين والبرامج التنموية.يضم تنظيم الإداري عدة مكاتب منها:

سبع مصالح، كل مصلحة ولديها مجموعة من الوظائف الخاصة بها:

- ✓ مصلحة التنظيم.
- ✓ مصلحة التنشيط المحلي.
- ✓ مصلحة الشؤون الاقتصادية والتخطيط.
- ✓ المصالح التقنية بالدائرة.
- ✓ مصلحة الشؤون الاجتماعية.
- ✓ مصلحة السكن.
- ✓ مصلحة الفلاحة.

3.وصف أفراد عينة الدراسة:

تعد البيانات الخاصة لعينة الدراسة من العناصر الأساسية والأكثر أهمية في أي بحث من البحوث العلمية، حيث تساهم في تحليل الظاهرة المدروسة، وفهم تأثيرها على الفئة المستهدفة، كما يهدف جمع هذه البيانات الوصول إلى استنتاجات دقيقة وذات مصداقية حول موضوع الدراسة، مما يساعد الباحث في تقديم تحليل علمي شامل، يتطلب التعامل مع هذه المعلومات توفر أبجديات البحث العلمي لضمان وصف أفراد عينة الدراسة وصفا علميا موضوعيا، ولقد قدرت عينة دراستنا ب **52** موظف بمؤسسة "**دائرة بئر الجير**"، كان توزيع هذه العينة وفقا لمجموعة من المتغيرات التي تم اعتمادها: المتغيرات الاجتماعية، متغير السن، متغير المستوى التعليمي والمهني، إضافة إلى متغيرات أخرى سنتطرق إليها بالتفصيل من خلال عرض مجموعة من الجداول المتعلقة بالبيانات الشخصية في الآتي:

الجدول رقم01: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغيري السن و النوع الاجتماعي.

السن / نوع اجتماعي	30-39 سنة		40-49سنة		50 سنة فما فوق		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
ذكر	5	20	17	**68**	03	12	25	**100**
أنثى	15	**55.56**	10	37.4	02	**7.4**	27	**100**
المجموع	20	38.47	27	51.92	05	**9.61**	52	100

يعتبر السن والنوع الاجتماعي من العوامل الأساسية التي تؤثر في العلاقة الديناميكية داخل المؤسسة، من خلال عمليات التفاعل التي تتم بين الموظفين، وتوزيع الفرص، واتخاذ القرارات الإدارية؛ أي لها دورا أساسيا في تشكيل بيئة العمل ولو بشكل نسبي، فيمثل السن عاملا حاسما وجد مهما في تنوع خيارات الموظفين، انطلاقا من الجدول رقم **01** المتعلق بتوزيع أفراد العينة وفقا لمتغير "النوع الاجتماعي" و"السن" نلاحظ بأنّ غالبية الموظفون يتمركزون في الفئة العمرية **(40-49)** سنة لفئة الذكور بنسبة **(68%)**، في مقابل**(37.4%)** لفئة الإناث، لتليها فئة الإناث ذات الفئة العمرية **(30-39)** سنة بنسبة **(55.56%)**، في مقابل **(20%)** لفئة الذكور؛ إذ أنّ هذه الفئة تتميز بنوع من الحيوية والابتكار ومقدرتها في التكيف مع استخدام التقنيات الاتصالية الحديثة، بينما سجلت أدنى نسبة من أفراد عينة الدراسة لدى الإناث بالفئة العمرية **50** سنة فما فوق بنسبة **(7.4%)** في مقابل **(12%)** لدى فئة الذكور.

إذن ما يمكن قوله بأن كل من مؤشر "السن" و"النوع الاجتماعي" يؤثر كلاهما في هيكل المؤسسة العملي، فوجود مزيج من الفئة العمرية بالمنظمة يعمل على تعزيز المقدرة على الإبداع والابتكار.

الجدول رقم02: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغيري النوع الاجتماعي والمستوى التعليمي

مستوى تعليمي / نوع اجتماعي	ابتدائي		متوسط		ثانوي		جامعي		تكوين مهني	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
ذكر	1	04	02	08	07	**28**	15	60	0	00
أنثى	1	**3.7**	03	11.1	03	11.1	17	**63**	03	11.1
المجموع	02	3.4	05	9.7	10	19.3	32	61.7	03	5.9

يعد التعليم أحد أهم العوامل التي تؤثر في تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية، إذ يعتبر النوع الاجتماعي من العوامل التي تلعب دورا كبيرا في تحديد فرص الأفراد في الحصول على التعليم والاستفادة منه، رغم تقدم مسألة تحقيق المساواة بين الجنسين في العديد من المجتمعات، إلاّ أنّ الفجوات في النوع الاجتماعي من حيث قابلية والإقبال على التعليم لا تزال موجودة في بعض المناطق، انطلاقا من الجدول رقم **02** المتعلق بتوزيع أفراد العينة وفقا لمتغير النوع الاجتماعي والمستوى التعليمي، نلاحظ بأن غالبية أفراد العينة الإناث كان مستواهن التعليمي جامعي **(63%)**، في مقابل **(60%)** لدى فئة الذكور، في حين سجلت ثاني أعلى نسبة لدى فئة الذكور ذوي المستوى التعليمي **ثانوي (28%)** في مقابل **(11.1%)** لفئة الإناث. بينما تمركزت أدنى نسبة لدى الفئة الإناث ذوات المستوى التعليمي **الابتدائي (3.7%)**.

ما يمكن استنتاجه من الجدول هو أنّ غالبية مفردات الدراسة مستواهم التعليمي جامعي سواء لدى فئة الذكور أو الإناث منه بفارق نسبة **(03%)** بينهما. إضافة إلى أن مؤسسة "**دائرة بئر الجير**" لديها تنوع في المستويات التعليمية، ما يساعد في معرفة مدى توافق المؤهلات مع طبيعة الوظائف داخل المؤسسة واعتمادها على توظيف خريجي الجامعات لمواكبة التطورات وحداثة الإدارة، فكلما زاد المستوى التعليمي زادت كفاءة الأداء المهني، وتحسنت القدرة على الابتكار، والتكييف مع تغيرات بيئة العمل.

الجدول رقم03: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الحالة العائلية.

الحالة العائلية	التكرارات	النسبة المئوية(%)
أعزب (ة)	11	21.2
متزوج (ة)	33	**63.5**
مطلق (ة)	03	5.8
أرمل (ة)	05	9.5
المجموع	52	100

تلعب الحالة العائلية للموظفين دورا مهما في بيئة العمل، حيث تؤثر على التزاماتهم المهنية وأدائهم الوظيفي، ومستوى التوازن بين الحياة الشخصية والعملية، فهي تشير إلى الوضع الاجتماعي للفرد، لذلك تعتمد العديد من المؤسسات على معرفة الحالة العائلية للموظفين من أجل تطوير سياساتها الداخلية، من أجل أن تدعم الاستقرار الوظيفي، وتعزز الإنتاجية. انطلاقا من الجدول رقم "**03**" المتعلق **بتوزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الحالة العائلية**، بأنّ غالبيتهم "**متزوجين**" (**63.5**%)، لتليها نسبة (**21.2**%) لغير المتزوجين. في حين أنّ (**9.5**%) لفئة الأرامل من الموظفين، بينما أدنى نسبة تم تسجيلها لدى فئة المطلقين (**5.8**%). فالموظف يحتاج دائما إلى بيئة عمل داعمة تأخذ في حسبانها الظروف العائلية، سواء من خلال التأمين الصحي العائلي أو سياسات المؤسسة الداخلية التي تساعده في تحقيق التوازن بين العمل وحياته الشخصية، ليكون بذلك عاملا أكثر رضا وحيوية، وأقل عرضة للعديد من الضغوط.

الجدول رقم04: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق لمتغيري قيمة الدخل و الوظيفة.

وظيفة / الدخل	عون رئيسي		ملحق رئيسي		رئيس مصلحة		متصرف		متصرف رئيسي		عامل مهني		مهندس		المجموع
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
25000>	3	**50**	**1**	16,7	0	0	0	0	**1**	16,7	**1**	16,6	0	0	6
40000_25000	7	24,2	6	20,7	**1**	3,4	13	**44,8**	0	0	2	6,9	0	0	29
55000_40000	1	6,7	2	13,3	2	13,3	5	33,3	3	20	0	0	2	13,4	15
55000 <	0	0	0	0	0	0	**1**	50	0	0	0	0	**1**	50	2
المجموع	11	21,2	9	17,2	3	5,8	19	36,5	4	7,7	3	5,8	3	5,8	52

تعد الوظيفة جزءا أساسيا في حياة الإنسان، فهي ليست مجرد مصدر للدخل، بل تشمل أيضاً وسيلة لتطوير الذات، وتحقيق الطموحات والمساهمة في المجتمع، فمن خلال الجدول رقم "**04**" المتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغيري "**الدخل والوظيفة**"، نلاحظ بأنّ أعلى نسبة تم تسجيلها في الموظفين الذين يشتغلون **عون رئيسي** بدخل أقل من **25000** دج (**50%**)، لتليها نسبة (**44.8%**)للموظفين الذين يشتغلون **متصرف إداري** بدخل محدد في فئة (**40000-25000**) دج، في حين سجلت أدنى نسبة لدى فئة الموظفون الذين يشتغلون **ملحق رئيسي** و**متصرف رئيسي** و**عامل مهني** ويتقاضون دخل أقل من **25000** دج بنسبة (**16.7%**)، وكذا الموظفون الذين لديهم منصب **رئيس مصلحة** ويتقاضون (**25000-40000**) دج بنسبة (**3.4%**)، والذين يشغلون منصبي **متصرف** و**عامل مهني** ويتقاضون كثر من **50000** دج بنسبة ((**65,5%**) %)

الجدول رقم05: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية.

الخبرة المهنية	التكرارات	النسبة المئوية%
5-12 سنة	34	65,5
13-20 سنة	12	23,1
21 فما فوق	6	11,4
المجموع	52	100

تلعب الخبرة المهنية دورا مهما في تحسين الأداء الوظيفي، حيث تتيح للفرد اكتساب المهارات والمعرفة اللازمة للتعامل مع التحديات المختلفة في مجال عمله، فكلما زادت الخبرة المهنية زادت فرص التقدم الوظيفي، والقدرة على اتخاذ قرارات أكثر فاعلية من خلال الجمع بين المؤهلات الأكاديمية والخبرة العملية، وعليه فإنّه يتضح لنا من خلال بيانات الجدول رقم "**05**" أن غالبية الموظفين لديهم خبرة مهنية تتراوح مابين (**5-12**سنة) بنسبة (**65,5%**)، هذا دليل على مدى تكيف العمال مع البيئة التنظيمية للعمل، مما خلق لهم نوع من الاستقرار الوظيفي بالمؤسسة، لتليها فئة العمال الذين لديهم خبرة مهنية منحصرة في (**13-20** سنة) بنسبة (**23.1%**)، في حين تم تسجيل أدنى نسبة لدى العمال الذين لديهم خبرة مهنية مقدرة أكثر بـ **21** سنة فما فوق(**11.4%**)، حيث تعتبر هذه الفئة من العمال أصولا مرجعية للمؤسسة؛ نظرا لما يتمتعون به من مستوى عال من المهارات والمعرفة والخبرة العملية. وعليه يمكن القول بأن المؤسسة الناجحة هي التي تعمل على الجمع بين الموظفين ذوي خبرة والموظفين الجدد، لتحقيق التوازن بين المعرفة والابتكار والخبرة المهنية.

4.التحفيـز بالمؤسسة بين المبادئ والأنماط:

1.مبادئ التحفيز:

يعتبر نظام الحوافز من أهم أدوات الإدارة المستخدمة في تحفيز الموظفين لتحسين أدائهم، وتحقيق زيادة في انتاجيتهم، فهو بذلك يشجعهم على تحقيق الأهداف المحددة من خلال تقديم مكافأة، قد تكون مادية أو معنوية، ويتم نظام الحوافز على الآتي:

- **الاعتمادية:** نعني به قدرة النظام على تشجيع وتحفيز العاملين، حيث يمكن الاعتماد عليه كأداة لتشجيع وتحقيق الأهداف المرجوة، فيكون واضحًا وشفافا وعادلا بين الموظفين لضمان استمرارية المؤسسة.

- **الوعي:** يعتبر جزء أساسي من إستراتيجية الموارد البشرية الفعالة، حيث يعزز من فهم الموظفين لأدوارهم وأهداف المؤسسة معا، إذ يقوم بتحسين الأداء الوظيفي، فمن خلاله يفهم الموظفون نظام الحوافز، فيكونون بذلك أكثر استعدادًا للوصول إليه، وأيضا يعزز الثقة بين الإدارة والموظفين، مما يخلق بيئة عمل فعالة محفزة على العمل، مما قد يزيد من التحفيز الداخلي، فعندما يكون الموظف بدراية تأثير الحوافز على حياته المهنية وأدائه الوظيفي، يكون أكثر مرونة وقابلية للتكيف مما يضمن استمرارية فعالية أدائه.

- **التوقيت:** فهو "العنصر الأساسي لنجاح الحوافز، إذ يقوم بدفع الموظفين نحو أداء الأفضل، فعندما يتم مكافآت الموظف فور إنجاز أدائه يشعر بأهمية هذا الإنجاز، ويرتبط لديه الأداء الجيد بالحافز المقدم، مما تكون الاستجابة الفورية للأداء"[1]. إذن توقيت تطبيق نظام الحوافز لديه دورا مهما وكبيرا في اتساع نطاق الإنجاز الوظيفي للموظف، وتخلق فورية الاستجابة لديه مما ينعكس على نوعية فعالية أدائه المهني.

---

[1] ناصر دادي عدون، **إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي**، ط1، دار المحمدية للنشر والتوزيع: الجزائر، 2003، ص70.

• **الثبات:** يعني ذلك أن يكون بصفة مستقرة ومنتظمة بين كل عناصر المؤسسة، حيث يمكنهم من الاعتماد عليه، وتوقع نتائجهم بناء على أدائهم. في ظل العلاقة الموجودة بين كل من ثبات نظام التحفيز والمتوقع الفعال من أداء الموظفين بالمؤسسة.

• **السيطرة:** نعني بها تحكم الموظف في أدائه والظروف المحيطة به حتى يتم مكافأته من خلال النتائج التي يحققها من وراء اتجاه المهني والأداء المتوقع له داخل المؤسسة، لأن سيطرة الموظف على غالبية العوائق يعتبر تحديا يساهم في ديناميكية أدائه، ويحقق له المتوقع منه.

إذن تعدد المبادئ المساهمة في بلورة وجود نظام الحوافز بأي مؤسسة من المؤسسات يعتبر كأداة أساسية تضمن فعالية هذا الكيان الاجتماعي والهيئة المستقلة قانونيًا، فوجود هذا النوع من الأنظمة يساعد في ضمان المتوقع من الموظف وجعل أدائه أكثر ديناميكية، مما سينعكس على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة في خلق توافق مستمر بين أداء وظروف بيئة العمل كإستراتيجية مهمة تظهر في تطبيق نظام الحوافز.

مما سبق يتضح لنا مدى أهمية الحوافز كمقوم رئيسي بالمؤسسات بصفة عامة، بل يعتبر ركيزة أساسية لا يقتصر الاهتمام فقط بوضع الحوافز، بل على مدى ارتباطها بالأداء المهني، بحيث توضع معايير محددة عادلة وموضوعية تؤدي إلى فعالية تطبيق نظام الحوافز بالمؤسسة في ظل احترام مبادئ هذا النظام، دون إهمال المراحل الأساسية التكاملية لإعداد نظام التحفيز كل هذه العناصر بمثابة شروط تضمن إلى حد ما فعالية المتوقع من الموظف، وضمان استمرار المؤسسة بروح تحمل تحقيق أهدافها انطلاقا من إستراتيجية تطبيق.

2.أنماط التحفيز:

هناك مقومات أساسية تعتمد عليها المؤسسة في نظام تسيرها، تعد بمثابة عوامل مهنية تصنّف في إطار العوامل التي تعتمد عليها، خاصة المؤسسات الحديثة، بل تعتبر كنقطة عملية في مخططاتها وبرامجها، ونقطة مهمة في تحسين نشاطها من أجل تحقيق أهدافها، لاسيما ما تعلق

منه بنظام الحوافز، حيث تبحث المؤسسات باستمرار على جعلها ذات فعالية في تحسين الأداء المهني، بالاستناد إلى محاولة إشباع حاجيات العمال، حتى يتمكنوا من المساهمة الفعلية في زيادة إنتاجية وأرباح المؤسسة. يعد التحفيز «عملية دفع الإنسان إلى تحقيق سلوك أفضل، إما عن طريق القول أو الفعل أو إشارة بشرط أن يكون هذا التحرك بقدر حافز"[1]. من خلال هذا التعريف يتضح لنا بأن التحفيز عملية هادفة تقوم على توجيه الإنسان إلى سلوك أكثر تقدما يساعده في تحقيق أداء أفضل، بالاعتماد على أوساط لفظية أو غير لفظية تساهم بشكل كبير في أن تجعل تَحرك الإنسان نحو تحقيق ما يهدف إليه في نفس فعالية الحافز مثير والاستجابة_.

يعد نظام الحوافز من أهم الأدوات التي تعتمدها المؤسسات لزيادة فاعلية العمل، فهو يهدف إلى ربط المكافآت أو المزايا بين الموظفين، إذ عرّفه "**عبد الساري إبراهيم**" على أنّه "مجموعة الحوافز التي تعتمدها الإدارة لإثارة دوافع موظفيها"[2]؛ بمعنى ذلك أنه نظام عام تعتمده المؤسسة من أجل تشجيع عمالها قصد بذلهم المزيد من الجهد، بكل جدية ونشاط يتم فيه احترام جودة العمل لزيادة إنتاجية المؤسسة، حيث يقوم نظام الحوافز على الجمع بين البعد المادي والمعنوي، متخذا أشكال متعددة تستعملها المؤسسة من أجل تحسين نوعية، وظروف العمل، ويُعرّف أيضا على أنه "إطار عمل منظم تطبقه المؤسسات لتحفيز ومكافآت الأفراد أو فرق لتحقيق أهداف أو سلوكيات الأداء محددة"[3]، يعتبر كذلك نظام التحفيز بالمؤسسة مبادرة تتم في إطار عمل منظم، يكون في شكل مكافآت تحفز الموظفون على الالتزام بقواعد العمل، مما ينعكس تأثيره في سلوكياتهم.

يختلف تأثير التحفيز من شخص لآخر، وفق لاختلاف احتياجاتهم ودوافعهم، لذلك ظهرت عدة أنماط للتحفيز تؤثر بشكل مباشر على سلوك الفرد وأدائه المهني في مختلف مجالات عمل المؤسسة، لذلك التنويع من توفير أنماط التحفيز له أهمية كبيرة في تصميم استراتيجيات فعالة تساهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية في مختلف البيئات التنظيمية. لذلك فإننا بهذه الجزئية

---

[1] وفيق نخلة، **القيادة الإدارية وفن التحفيز**، ط1، دار الأمجد للنشر والتوزيع: عمان، 2014، ص70.

[2] عبد الباري إبراهيم ذرة، زهرة نعيم الصباغ، **إدارة الموارد البشرية**، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع: عمان، 2008، ص415.

[3] www.xoxoday.com/24_10_2024/10:00.

سنوضح أنماط التحفيز وأهمية وجوده بالمؤسسة، إضافة إلى مؤشرات أخرى سنتطرق لها بالتحليل انطلاقا من الجداول الآتي ذكرها:

الجدول رقم 06 : توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير نوع التحفيز.

نوع التحفيز	التكرارات	النسبة المئوية%
مادي	**10**	**19,24**
معنوي	**6**	**11,53**
الاثنين معا	**36**	**69,23**
المجموع	**52**	**100**

يعد التحفيز العنصر الأساسي في دفع الأفراد نحو تحقيق أهدافهم، وتعزيز أدائهم المهني، ورفع من مستوى إنتاجية المؤسسة، ذلك من خلال تقديم المؤسسات الحوافز المادية والمعنوية، حيث يشمل التحفيز المادي: المكافآت المالية، وهو وسيلة مباشرة لتقدير جهود مبذولة، أما التحفيز المعنوي فيتمثل في تقدير المعنوي يعزز الشعور بالانتماء، إضافة إلى اختلاف الأفراد في طريقة استجابتهم للتحفيز، فبينما يفضل البعض التحفيز المادي يفضل البعض الآخر التحفيز المعنوي ليكون أكثر تأثير، فيعتمد تفضيل أنواع التحفيز على شخصية الفرد وأهدافه وبيئة عمله، وعليه يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه بأن هناك تباين في النسب، حيث وجدنا بأنّ غالبية إجابات أفراد عينة الدراسة(**69.23%**) بأنّهم تحصلوا على الحوافز المادية والمعنوية معا، بينما الذين تحصلوا على التحفيز المادي من العمال فقد قدرت نسبتهم (**19.24%**)، فمن خلال الحياة اليومية للأفراد سواء المهنية أو الشخصية فإنهم يمارسون العديد من الممارسات وفقا لمتطلبات الموقف الاجتماعي المتواجدين به، أو انطلاقا من خصائص وطبيعة شخصياتهم، أو وفقا لأنماط التفاعل الاجتماعي، وكل ممارسة إلا وتحتاج إلى دوافع قوية لتغذيها تسمى بالحافز، مما يتعين وجود أنواع كثيرة منها الحوافز المادية التي تتوقف فاعليتها دائما على اتجاه الحوافز واستمراره، لذلك كانت

الحوافز المالية التي يحصل عليها العاملين مقابل القيام بأعباء وظائفهم على نحو أفضل ذات أثر فعال في زيادة الإنتاج ونوعيته، هذا النوع من الحوافز خلّف أثرًا بالدول التي يكون فيها مستوى المعيشة منخفضا، كما يتميز بأنه سهل القياس، حيث يكون تأثيره أكثر ثباتا واستقرارا، وتشمل الحوافز المادية ما يلي:

- "**الأجر كحافز مادي**: ما يحصل عليه العامل مقابل الجهد الفكري أو العضلي المبذول من قبله.

- **الحوافز المادية الفردية الإيجابية**: يرتبط هذا النوع من الحوافز بأداء الفرد بشكل مباشر، كما يرتبط برغبته في زيادة دخله نتيجة زيادة نسبة الإنتاجية.

- **الحوافز المادية الجماعية**: وهي ترتبط "بأداء مجموعة من العاملين سوية على جهدها كفريق عمل واحد، وليست على أقصى جهد كل فرد داخل مجموعة"[1]؛ بعبارة أخرى هي مكافآت تقدم لمجموعات أو فريق بدلاً من الأفراد، وتشجع على العمل الجماعي وتعزز التعاون.

في مقابل **(11.53%)** للموظفين الذين تحصلوا على الحافز معنوي، الذي يعتبر «أشياء غير مادية تقدمها المؤسسة وأكثر شيوعا، وهي: فرص التقدم، فرص التعلم، فرص التكريم والتقييم، فرص الانتماء إلى الجماعات...الخ لكنها مهمة للكثير من العمال الذين هم بحاجة لها لدفع قدراتهم إلى الإبداع والتحسين المستمر في أعمالهم التي يكلفون بها"[2]؛ يعني أنها حوافز تقدم بشكل غير مادي، تساهم في تعزيز الرضا الوظيفي، والعلاقات بين الأفراد: كالترقية، والتقدير...يقسم التحفيز حسب الهدف إلى كل من:

أ."**الحوافز الإيجابية**: تتضمن جميع أنواع الحوافز التي تهدف إلى التأثير الإيجابي في سلوك الأفراد العاملين بها، يساهم في تحسين أداء العمل بكفاءة اعتمادًا على الأساليب الترغيب المختلفة.

[1] محمد الفاتح محمد البشير الغربي، **أصول الإدارة والتنظيم**، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2001، ص303.
[2] سعاد نايف برنوطي، **إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"**، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2001، ص365.

ب.**الحوافز السلبية:** هي تلك الحوافز التي تتضمن العقوبات الموجهة للفرد العامل بهدف منعه من إتيان سلوك غير مرغوب فيه داخل المؤسسة"[1].

ما يمكن استنتاجه بأن **دائرة بئر الجير** تجمع بين كلا التحفيزين: المادي والمعنوي معا، مما يساهم في خلق نوع من التوازن من أجل أن يكون سبيلا مهنيا فعال ومستدام في تحقيق النجاح المشترك للأفراد والمؤسسة معا.

الجدول رقم 07 : توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير أي نوع تحفيز تفضل.

نوع التحفيز المفضل	التكرارات	النسبة المئوية%
التحفيز المادي	06	11.5
التحفيز المعنوي	20	38.5
الاثنين معا	26	50
المجموع	52	100

نظرا للأنواع التي يتميز بها التحفيز بالمؤسسة باعتباره مكافأة تمنحها المؤسسة نظير المجهود والإنجاز المهني الذي يقدمه الموظف بالمؤسسة، وحتى مؤشرات أخرى، مثل نجاع الفرد في التفاعل مع الآخرين وذلك بتقبله لروح العمل الجماعي، فإنّ استحقاق الأفراد مرتبط وفقا للعمل المنجز، لكن من الناحية العملية كل موظف ويفضل نوع معين من التحفيز، فانطلاقا من الجدول رقم "**07**" المتعلق بتوزيع أفراد العينة وفقا لمتغير أي نوع من التحفيز تفضل، فإننا لاحظنا بأنّ نصف الموظفين يفضلون النوعين معا **(50%)**، هذا يدل على حاجة الموظف لكلا النوعين من التحفيز، فالمادي منه يعزز من الأداء المهني لمدى قصير، قد لا يكون له أثر مرغوبا يساعد في تحقيق المتوقع المستمر من الموظف، خاصة إذا كان العامل لا يشعر بقيمة العمل الذي يقوم به، أو عدم شعوره بالأريحية والراحة النفسية في بيئة العمل، أما التحفيز المعنوي فإنّ هذا النوع يساعد في بناء دافع داخلي فعال مستدام، لأنّه دافع مرتبط بالالتزام والمؤثر الداخلي الدائم، إلا أنه لا

[1]WWW.UOBABLON.COM/12_10_2024/19H32.

يكون كافيا عند كل الموظفين، خاصة إن لم يتماشى ويصاحب وجوده التحفيز المعنوي في حالة ما كان الوضع المادي للموظف جد متردي، لذلك من المهم أن تعمل المؤسسة على دراسة حاجات الفرد الموظف حتى تخلق له بيئة عمل قائمة على توفير تحفيز مناسب ومتلائم مع هذه الحاجات، وبالتالي تحقيق أقصى درجات الرضا والإنجاز المرتفع المتواصل للموظف. فهذه النسبة تعبر عن الأهمية الكبيرة التي يلعبها نظام الحوافز بالمؤسسة، إذ تعتبر الحوافز أداة من الأدوات الأكثر أهمية وفعالية للمنظمة، وانعكاسها على الأفراد من خلال الأهمية الكبيرة التي تتميز بها، فهي أداة فعالة لتعزيز الأداء الوظيفي، والعمل على التحفيز المستمر لتحقيق أهداف المؤسسة، إذ تعد الحوافز جزء من الأجزاء المهمة في الأداء الخاص بالعمال، من خلال إسهامها الفعلي في تحقيق تغييرا جذريا للأداء، ومن أهمية الحوافز الآتي ذكره:

- أداة من أدوات تعزيز الذات.
- وسيلة من وسائل إثارة الحماس لدى الموظف.
- أداة لزيادة ورفع إنتاجية المؤسسة.
- أداة من أدوات دعم الموظفين.
- خلق بيئة عمل تناسب مع استراتيجيات المؤسسة.
- أداة من أدوات تعزيز الابتكار والإبداع لدى الموظف.
- أداة من أدوات رفع معنويات العمال.

إنّ وجود نظام التحفيز بالمؤسسة له دور كبير في تحقيق العديد من الأهداف في مقدمتها:

- زيادة وتيرة جهد الموظف في أدائه لعمله.
- زيادة مردودية المؤسسة.
- تجسيد تثبيت مبدأ المكافآت والحوافز في إستراتيجية المؤسسة يزيد من فعالية العمل.

فتحقيق أهداف المؤسسة مقترنة بطبيعة نظام مرحلة تصميم نظام الحوافز، إذ أنّها تتم بعدة مراحل من أجل تحقيق مبتغى المؤسسة لتحفيز الموظفين بشكل فعال ودائم، حيث أن كل مرحلة تساهم في بناء هذا النظام، وتلبي احتياجات المؤسسة، وتعزز من رضا الموظفين، في الآتي عرض لأهم المراحل:

- **"تحديد هدف النظام:**

يعد حجز زاوية في تصميم النظام ومن الأمور التخطيطية المهمة فنظام الحوافز يعتمد عليه بشكل كبير، فيتمثل ذلك في كل من:

✓زيادة الإنتاج.

✓تحسين جودة العمل.

✓تعزيز الالتزام الوظيفي.

فيجب أن تكون هذه الأهداف واضحة لتصميم نظام يتماشى معها.

- **دراسة الأهداف:** فهي تضمن بأن "يكون النظام بشكل يعزز الأداء، ويحقق التوازن بين تحقيق أهداف المؤسسة، وتلبية احتياجات العمال[1]، لكن هذا يستدعي توفر الآتي:

- وجود ظروف ملائمة للعمل.
- وجود عدد سليم للعاملين.
- وجود وظائف ذات تصميم سليم.
- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل.

فدراسة الأهداف يساعد على تحسين الأداء المؤسسي من خلال التركيز على الجهود، ثم أنه يلبي توقعات الموظفين، ويحفزهم لتحقيق المزيد من الإنجازات، ويعزز القدرة التنافسية لهم فيها

[1]هيثم العالي، **إدارة بالحوافز" التحفيز والمكافآت** "، ط1، دار الكنوز المصرفية العلمية: عمان، 2007، ص19.

بينهم، مما يساعد في عكس الصورة الحسنة للمؤسسة، وخوضها مجال التنافس المؤسسي؛ أي تخصيص ميزانية للحوافز، ويعتبر من الأمور القاعدية الأساسية في تحقيق أهداف وضمان بقاء المؤسسة بشكل عام، مع مراعاة الأولويات والاعتمادات ذات جودة عالية في هذه الميزانية، لكن لا بد من أن تكون هذه الاعتمادات تغطي تكاليف الترويج.

- **قيمة الحوافز والجوائز:** "يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز التكاليف الإدارية، وهي تغطي بنودًا مثل: تكاليف تصميم النظام وتعديله والاحتفاظ بسجلاته"[1].

إذن انطلاقا من هذه المراحل التنافسية فيما بينها بدء بمرحلة تحديد هدف النظام مرورًا بدراسة الأهداف، وصولاً إلى تحديد ميزانية الحوافز، كلها لا يمكن الاستغناء عنها في تبني نظام الحوافز للمؤسسة، يضمن لها تحقيق أهدافها، سواء قصيرة أو متوسطة أو طويلة المدى، ووجود مثل هذا النظام يساعد في تذليل التحديات المتعلقة بمجال التيسير المؤسساتي، إضافة إلى إشراك الموظفين في هذه العملية لن يكون فعالا إلاّ إذا ثم تحفيزهم كنوع من أنواع تعزيز المقدرة الإبداعية لديهم.

لكن الملاحظ بأنّ ليس كل المؤسسات تتوفر على نظام الحوافز، خاصة بعض الدوائر والمؤسسات الحكومية. من دون أن نهمل أهمية وجود هذا النظام بالمؤسسة، لما له من أثر، وعليه أردنا التأكد من إن كان لنظام الحوافز تأثير على الموظف، الأمر الذي سنوضحه بالجدول الآتي:

[1] محمد حافظ الحجازي، **إدارة الموارد البشرية**، ط1، دار الوفاء للنشر والتوزيع: الإسكندرية، 2007، ص213_214.

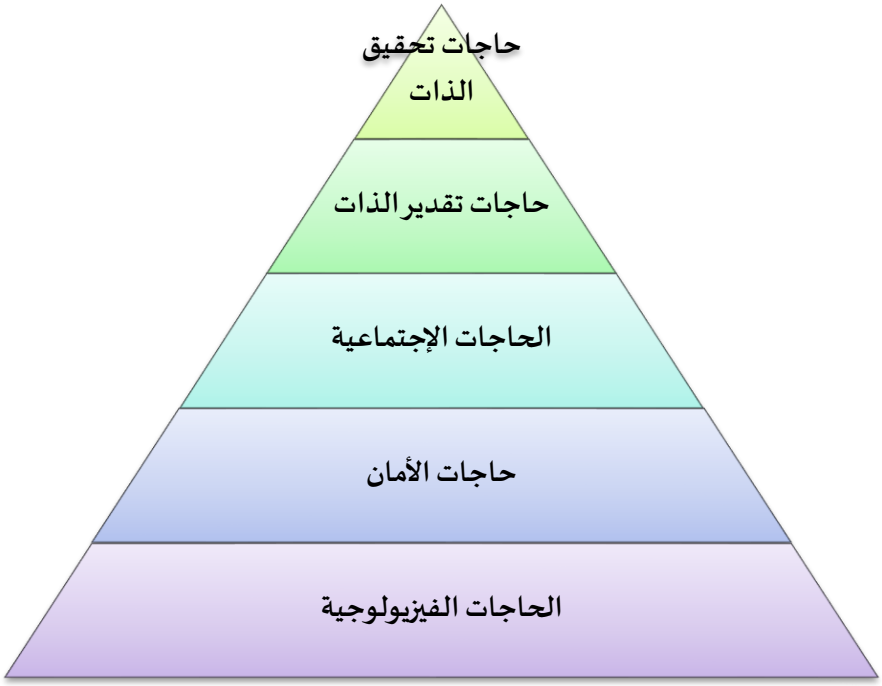
الجدول رقم 08 : توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير هل تؤثر الحوافز بالمؤسسة.

تأثير الحوافز	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	30	**57,7**
لا	22	42,3
المجموع	52	100

تلعب الحوافز دورا مهما في تحفيز الموظفين، وتحسين الأداء المهني لهم داخل المؤسسة، حيث تؤثر بشكل مباشر على الرضا الوظيفي، الإنتاجية، والولاء التنظيمي، فمن خلال بيانات الجدول المتعلق **بتأثير الحوافز**، يتضح لنا بأن أغلب إجابات عينة الدراسة **(57.7%)** اعتبروا بأن الحوافز تؤثر في المؤسسة، الأمر الذي لاحظناه بالجدول رقم "**07**" المتعلق بتفضيل عينة الدراسة كلا النوعين من التحفيز؛ لأنّ توفرهما بالمؤسسة له دور كبير في رفع مستوى أدائهم وفي تلبية حاجياتهم، الأمر الذي يجعل من وجودها جد مهما، هنا لابد من الإقرار بأهمية تلبية نظام الحوافز لحاجيات الموظف، وضروري الحديث عن الحاجات الأساسية للموظف من خلال نظرية "**الحاجات ماسلو**"**Abraham maslo**، حيث "يقترح أن البشر لديهم مجموعة من الحاجات المرتبة في تسلسل هرمي، حيث يتم تلبية الحاجات الدنيا قبل الانتقال إلى الحاجات الأعلى"[1]، يشمل الهرم خمس مستويات كما هو موضح في الشكل الآتي:

[1] فيصل حسونة، **إدارة الموارد البشرية**، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع: عمان، 2008، ص80.

شكل رقم02: حاجات ماسلو



قسم "**ماسلو**" احتياجات الإنسان إلى مستويات، أدنى مستوى في الهرم ممثلة في الاحتياجات الفيزيولوجية، إذ نحتاجه للبقاء في الحياة: كالتنفس، الطعام، التكاثر...، فيؤكد "**ماسلو**" أن الإنسان لا يبحث عن الاحتياج التالي، إلا بعد أن يتحقق من إشباع الاحتياج الذي قبله، فهنا الفرد سوف يطمح للمستوى الأعلى ألا وهو: الحاجة إلى الأمان، السلامة الجسدية، الأمن الوظيفي، الأمان ...الخ فبرأيه أنه لابد من تحقيق المستوى الأساسي، فبعدها يطمح في تحقيق المستوى الثالث "الحاجات الاجتماعية": كالصداقة، الألفة الجسدية، وبعدها ينتقل للمستوى الرابع" حاجات تقدير الذات": كالثقة، واحترام الآخرين، فيبدأ يطمح في الابتكار والإبداع، وتقبل الحقائق، وهو آخر مستوى بالهرم". في مقابل **(42.3%)** منهم من صرح بأن الحوافز لا يمكنها أن تؤثر بالمؤسسة.

إذن ما يمكن استنتاجه من الجدول بأن نظام الحوافز له أثرا إيجابيا وجد مهم بدورة حياة الموظفين داخل المؤسسة، لكن في ظل بناء هذا النظام على الاستمرارية في وجوده، وبشكل دائم يضمن أداء فعلي لتحقيق أفضل النتائج من قبل الموظفين.

في إطار تأثير نظام الحوافز على المؤسسة، نجده يلعب دورًا مهمًا في تحسين مستوى المؤسسة عن طريق مشاركة جميع العاملين، "إذ ينادي هذا النظام بالتخلص مع الاتجاهات "نحن"،"هم"، واستبدالها باتجاهات التعاون والمشاركة الصادقة، وتهيئة مناخ يتعاون فيه كل العاملين للاتجاه نحو الدافع الاجتماعي، بدلاً من تأكيد الأداء الفردي"[1]، ومن ملامحه الأساسية:

- تشجيع التعاون بين مجموعات العمل.
- تعزيز التحفيز الذاتي.
- خلق بيئة عمل تنافسية داخل المؤسسة.
- تنمية العلاقات بين الموظفين.
- غرس روح الانتماء داخل المؤسسة.
- الشعور بالتقدير، والمكافأة على الجهود المبذولة.
- تقليل من معدل ترك الموظفين لوظائفهم، وشعورهم بالدعم والتقدير.
- زيادة التعاون لزيادة درجة المشاركة المهنية.

لكن مع كل نظام عمل داخل المؤسسة وجهتين تؤثر على طبيعة الأداء، فجعل من نظام التحفيزات الهدف الأساسي والمحرك الأول لنشاط العامل لتحقيق أهدافه على حساب أهداف المؤسسة سيخلق نوع من العراقيل التي تحول دون تحقيق فعالية إنتاجية المؤسسة ككل، لأن نظام الحوافز كجزء من عملها وإستراتيجية متبعة لإشراك العامل في وحدات الإنتاج ولتحقيق نوع من الرضا الوظيفي لذلك وجود مثل هكذا الأنظمة مشروط بآليات تطبيقه.

[1] صفوان محمد المبيطين، عائض بن ثائي الأكلبي، **التخطيط في الموارد البشرية**، ط1، دار اليازوي للنشر والتوزيع: الأردن، 2012، ص247.

الجدول رقم09 : توزيع أفراد العينة وفق لمتغير نوع الترقية .

نوع الترقية	التكرارات	النسبة المئوية(%)
في الدرجات	8	15,4
الأقدمية	10	19,2
في الرتبة	34	65.4
المجموع	52	100

من خلال الحياة المهنية للموظف، فإنّه يستفيد من مجموعة الحقوق المادية والمعنوية، بالمقابل تترتب عليه مجموعة واجبات وفقا لتكافئ مبدأ الحقوق والواجبات، ونظام الحوافز المادي والمعنوي يساعد نوعا ما في زيادة الراتب في حال ما توفر هذا النظام، وتعتبر الترقية المهنية من ضمن أساسيات الموظف، وكنوع من أنواع الاعتراف بجهوده المهنية المرتبطة بخبرته المهنية ذات نظام السلم المهني الذي له علاقة مع سنوات عمل الموظف المحددة وفقا للقانون الداخلي للمؤسسة، حيث يخضع العامل أثناء مساره المهني إلى تدريب وتكوين دوري ومستمر يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفق مناهج ثلاثة: الترقية في الدرجة، الرتبة، والأقدمية، فيتضح لنا من خلال بيانات الجدول رقم "**09**"بأن أغلب العاملين بـ**دائرة بئر الجير** كانت ترقيتهم وفقا لرتبتهم المهنية المرتبطة بسنوات العمل**(65.4%)**، حيث أنّ من مزايا هذه الطريقة:

- زيادة الروح المعنوية.
- إيجاد حافز قوي للموظفين أكفاء.
- كذلك تمتاز بجملة من العيوب نذكر منها:
- قد لا تكون هناك نزاهة في الترقية.
- تجد الإدارة نفسها في ضغوط خارجية لترقية الموظفين دون غيرهم.

لتليها نسبة **(19.2%)** للموظفين الذين كانت ترقيتهم وفق الأقدمية والدرجات معا، في حين أنّ أدنى نسبة إجابة سجلت لدى فئة الموظفين الذين اعتبروا أنّ الترقية تكون وفقا للدرجات **(15.4%)** للموظفين الذين ربطوا الترقية بالدرجات المهنية، ومنه نستنتج في الأخير أن ترقية العامل نقطة جد مهمة وأساسية في تحفيز الموظفين وتعزيز كفاءتهم، حيث تتيح لهم فرص التقدم الوظيفي وتحمل مسؤولية أكبر.

الجدول رقم 10: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق لمتغير المكافآت التي تمنحها المؤسسة.

المكافآت التي تمنحها المؤسسة	التكرارات	النسبة المئوية(%)
تقلل المسؤوليات الأخرى بالمؤسسة	20	38,5
تراسك عضوية اللجان	7	13,5
مكافأة نهاية الخدمة	6	30,8
الإجازات المتراكمة غير المأخوذة	3	11,5
منح النقل و الأدوات المدرسية	3	5,8

إنّ التطرق لمؤشر المكافآت المهنية للموظف من قبل المؤسسة يعتبر من المؤشرات الأكثر أهمية في نظام الحوافز، ونقطة مهمة بدراستنا، خاصة وأنّ "**نظرية التعزيز**" هذه النظرية التي ارتبطت بالعالم "**سكندر**" "**skende**"، والمعروفة أيضا بالتعزيز الإيجابي، تركز على كيفية تأثير التعزيزات على سلوك الأفراد، تشير هذه النظرية إلى أن" السلوك اختيار العامل بالنواحي التي لم ينجح فيها، يمكن أن يعزز من خلال المكافآت أو التعزيزات التي تتبع هذا السلوك"[1]، يشترط "**سكند**" لاستخدام هذه النظرية في مجال التحفيز ما يأتي:

- تحديد المكافآت أو الجوائز التي تدعم سلوك المرغوب.

- جعل الثواب نتيجة مباشرة لسلوك المرغوب.
- اختبار الطريق أو الأسلوب الأفضل للتعزيز.
- عدم معاقبة الموظف أمام زملائه.

لكن نلاحظ بأن هذه النظرية تجاهلت كل التجاهل العوامل الداخلية ودورها في عملية التحفيز، مركزة كليا على العوامل الخارجية، حيث أن العوامل الداخلية تساهم في اتساع حيز التحفيز، خاصة العوامل النفسية كنوع من أنواع تحقيق الرضا لدى العامل، إضافة إلى الاهتمام الشخصي، بينما التركيز على الجانب المادي ليس دائما معيارًا لرفع مستويات التحفيز لدى الموظف مثل: المكافآت المادية التي في بعض الأحيان تقلل من فعالية الدافع الداخلي للعمل، إضافة إلى أن "استخدام أسلوب العقاب قد يؤدي إلى إحداث اضطراب نفسي: كالخوف، زيادة القلق... فالعامل الداخلي النفسي له دور مهم إلى العوامل الخارجية"[1].

لذا تعد المكافآت تقدير للجهود المبذولة للموظفين من طرف المؤسسة، وتحفيزا لهم على تحقيق المزيد من الإنجازات في مجال عملهم، فهدفها الأساسي تعزيز الولاء والانتماء للمؤسسة والتشجيع على الأداء المتميز، فانطلاقا من الجدول رقم "**10**" المتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير **المكافآت الممنوحة للعمال من قبل مؤسساتهم**، يتضح لنا بأنّ المكافآت التي تقدمها دائرة **بئر جير** حسب رأي الموظفين بها غالبية المكافآت التي يتلقونها تنحصر في تقليل المسؤوليات الأخرى بالمؤسسة **(38.5%)**، حيث تعتبر فرصة إيجابية لتركيزهم على مهامهم الأساسية وتحقيق نتائج أفضل، دونما انجاز عدة مسؤوليات في الآن ذاته، الأمر الذي من شأنه خلق نوع من الارتباك وعدم التركيز الجيد لدى كل الموظفين، نتيجة لعدم تساوي مهاراتهم، واختلاف طاقات استيعابهم، لتليها فئة الموظفون الذين صرحوا بأنّ المكافآت التي تأخذ على شكل **مكافأة نهاية الخدمة(30.8%)**، في حين أنّ **(11.5%)** من الموظفين من أجاب بأنّهم يحصلون على المكافآت المتراكمة غير المأخوذة خلال فترة معينة من عملهم، بينما سجلت أدنى

[1] عبد الرحمن الهني، **إدارة الموارد البشرية**، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2005، ص226.

نسبة لدى الموظفين الذين حددوا طبيعة المكافآت المقدمة من قبل مؤسسة العمل في **منح النقل والأدوات المدرسية(5.8%)**.

نستنتج من الجدول رقم "**10**"بأنّ نظام المكافآت التي يحصل عليها العمال كنوع من أنواع التحفيز، تتخذ مجموعة من الصور والأشكال المتعددة، وفقا لبعض الأنظمة المكافآت المعمول بها في بعض المؤسسات، وحسب هذا الجدول فإنّ ترتيب نسب المؤشرات المرتبطة بالمكافآت المأخوذة من المؤسسة كالآتي:

- ✓ **(38.5%)** تقليل المسؤوليات الأخرى للموظفين بالمؤسسة.
- ✓ **(30.8%)** مكافئة نهاية الخدمة.
- ✓ **(11.5%)** المكافآت المتراكمة وغير المأخوذة من قبل الموظفين.
- ✓ **(5.8%)** مصاريف النقل الأدوات المدرسية.

الجدول رقم 11: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير مكافأة إنجاز العمل بصورة جيدة .

مكافأة انجاز العمل بصورة جيدة	التكرارات	النسبة المئوية(%)
تقديم عبارات الشكر	48	92,3
منحة مادية	2	3,8
تكريمك في المناسبات الرسمية	2	3,8
المجموع	52	100

تعبر مكافأة إنجاز العمل بصورة جيدة من أهم أدوات التحفيز التي تعتمدها عليها المؤسسة لتشجيع الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم، وزيادة مستويات أدائهم، فعندما يكافئ الفرد على الأداء الجيد يشعر بالتقدير والرضا المهني، مما يدفعه إلى الاستمرارية في تطوير مهاراته، وزيادة في جهده وتحسين إنتاجيته، فنلاحظ من خلال بيانات الجدول

رقم "**11**" بأن موظفي "**دائرة بئر الجير**" تكافئهم المؤسسة لإنجازهم العمل بصورة جيدة بتقديم عبارات الشكر والكلمة الطيبة، كنوع من أنواع التقدير المعنوي (**92.3%**)، لتليها نفس النسبة (**7.6%**) موزعة بنفس التساوي (**3.8%**) لكل من: "**منحة مادية**"، "**التكريم في المناسبات الرسمية**" نظير مجهوداتهم المقدمة من أجل المؤسسة.

إذن ما يمكن استنتاجه من هذا الجدول أنّ "**دائرة بئر الجير**" تعتمد على التحفيز المعنوي في نظامها أكثر منه النظام التحفيزي المادي، خاصة الشكر الذي يعتبر أبسط ملامح التعبير والتقدير عن ما ينجزه الفرد، وكنوع من أنواع التحفيز المعنوي الذي له أثر نسبي في العامل لما يتركه من انطباع مريح لدى الموظف، فهو يغرس تأثير إيجابية، في الحرص على تقديم عبارات الشكر باستمرار يعد مدخلا مهما في محاولة بناء علاقات ناجحة ومثمرة. إن الاعتراف المستمر بجهود العمال النشطين يعكس التزام المؤسسة بتقدير موظفيها، مما يساهم في تحسين الرضا الوظيفي وتعزيز الولاء للمؤسسة والشعور بالانتماء إليها، فيعد تقديم مكافآت للعمال النشطين في شكل شكر وتقدير من أهم الوسائل التي تعتمدها المؤسسة في نمط عملها، فهي ليست مجرد تقديم مادي بل هي وسيلة فعالة لتحفيز الموظفين على بذل جهد إضافي، وتعزيز روح المنافسة الإيجابية داخل بيئة العمل، إذ يعتبر وسيلة بسيطة وفعالة في تعزيز الأداء تُشعر الموظف بأن جهده يلقى تقدير، زد على ذلك تخلق الاحترام المتبادل بين الموظف وإدارة مؤسسته.

فالحديث عن تقديم المكافأة نظير العمل الجيد مرتبط ببعض الخصائص التي يتميز بها النظام الجيد للحوافز، من أجل أن يتحقق الهدف من وضع هذا النظام، فلابد من مراعاة مجموعة من الشروط يجب توافرها لتحقيق ذلك أهمها:

- مدى تناسب الحافز الموظف بالمؤسسة من قبل المسؤول مع الدوافع الموجودة لدى الفرد.

- أن تواكب الحوافز المعتمدة بالمؤسسة مختلف المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية المتعلقة بالمجتمع ككل وتحدث به.
- وضوح نظام الحوافز لجميع العاملين بالمؤسسة.
- أن ترتبط هذه الحوافز ارتباطاً وثيقًا بالجهود الذهنية أو البدنية التي يبذلها الموظف أو العامل في تحقيق الحد الأدنى للأداء والإنتاجية .
- مرونة نظام الحوافز وفعاليته حتى يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي في مجال العمل.
- أن يركز نظام الحوافز الفعال على إشباع الدوافع الأكثر إلحاحًا لدى الفرد"[1]، إضافة إلى خصائص أخرى ألا وهي:
- القابلية للقياس والوضوح والبساطة.
- إمكانية تطبيق هذه الحوافز عند وضعها بمراعاة كل من الموضوعية وواقعية تطبيق هذه الحوافز.
- المساهمة الفعلية في إشباع حاجات العمال الوظيفية.
- المساهمة في التحكم في سلوكيات وضبط ممارسات العمال من خلال نظام الحوافز.
- تنمية الطاقات الإبداعية للعمال بفضل نظام الحوافز.

[1].سيد سليم عرفة، **اتجاهات الحديثة في إدارة التغيير**، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع: الأردن، 2005، ص38.

الجدول رقم12: توزيع الأفراد العينة وفق لمتغير نوع الحوافز الموجودة في المؤسسة.

أنواع التحفيزات الموجودة بالمؤسسة	التكرارات	النسبة المئوية(%)
التكوين المستمر	24	**46.2**
العمل ضمن فريق	12	**23,1**
الأجر المرتفع محفز الأساسي للعمل	2	**3,8**
انجازك ونجاحك محفز لك	6	11,5
علاقة جيدة مع رؤساء العمل	8	15,4
المجموع	52	100

تعد الحوافز بمثابة ركيزة أساسية تستعملها الإدارة لإظهار طاقات العمال بأرض الواقع، حيث يكون بمثابة مؤشرا مهما يحقق له نوع من الرضا اتجاه مؤسسته، فيشعر بروح الانتماء والولاء لمؤسسته، لذلك لا نستطيع الفصل بين الأداء والتحفيز، إذ يعتبر حلقة وصل رابطة بين جهد وعمل الموظف وبين تحقيق أهداف المؤسسة، وعليه يوضح لنا الجدول رقم "**12**" المتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير **نوع الحوافز الموجودة بالمؤسسة**، حيث سجلت أعلى نسبة **(46.2%)** لدى الفئة التي حددت نوع التحفيزات الأخرى الموجودة بالمؤسسة ضمن النوعين التي تم ذكرهما بالجدول رقم "**06**"، خاصة التحفيز الذي يتخذ شكل تكوينات مستمرة للموظفين، كون أنّ هذا الأخير يضمن التطوير المهني والشخصي لمهارات الموظفين، والاطلاع المستمر على مختلف المستجدات في ومجال وقطاع عملهم، إضافة إلى تبادل الخبرات مع مؤسسات أخرى من نفس القطاع الخدماتي، ثم تليها نسبة **(23.1%)** للعمل ضمن فريق، هذا كنوع من أنواع التشجيع على العمل الجماعي وتعزيز روح العمل الجماعي، خاصة وأنّ المؤسسة تنتمي إلى القطاع الحكومي الذي يقدم مجموعة الخدمات المتنوعة للمواطن، في حين أنّ **(11.5%)** التي مثلت أدنى

نسبة فقد تعلقت بمؤشر انجازك ونجاحك هو تحفيزك، وهو مؤشر مرتبط بالجانب الشخصي، والسعي المهني المستمر لتحقيق النجاح من أجل الكينونة الاجتماعية للموظف داخل المؤسسة، كنوع من أنواع إثبات الذات عن طريق تحقيق الموظف نجاحا مهنيا يمكنه من أن يكون عنصرا فعال بالمؤسسة.

إذن ما يمكن استنتاجه من الجدول رقم "**12**" أن دائرة بئر الجير ليس لديها التحفيز المادي، ولا تعتمده في نظام عملها، بل تعتمد على التحفيز المعنوي، فهو لا يقل عن التحفيز المالي أهمية، تركيزها بصورة كبيرة على الاهتمام بتطوير المورد البشري عن طريق الاهتمام المتواصل بتكوينهم بشكل مستمر من أجل تطوير مهارتهم، وكذا الحرص على الجدية والإتقان في تقديم الخدمات خدمة للمواطن.

3.دور التحفيز في تفعيل الأداء المهني للعمال:

في عالم العمل، هذا الأخير الخاضع لحتمية وسرعة التغير أصبح تحفيز العاملين أمرا بالغ الأهمية لتحقيق النجاح، فهذا الأخير يعتبر عملية فاعلة هادفة إلى تحسين أداء العاملين من خلال تحفيز رغبتهم في العمل لتحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم، فالعاملين المحفزين هم أكثر إنتاجية، إبداعاً، وولاء في شعورهم الدائم بانتمائهم للمنظمة. هذا ما سنحاول عرضه من خلال تحليلنا للجداول وتوضحيها في الآتي:

الجدول رقم13: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير مساعدةالتحفيز في رفع مستوى الأداء.

مساعدة التحفيز في رفع مستوى الأداء	التكرارات	النسبة المئوية(%)
نعم	42	**80,8**
لا	10	19,2
المجموع	**52**	**100**

يعتبر التحفيز عنصراً أساسياً في دفع الأفراد نحو تحقيق أعلى مستوى من الأداء والإنتاجية سواء في بيئة العمل أو أي مجال، فالتحفيز سواء كان مادي أو معنوي يساعد في تعزيز الشعور بالإنجاز لدى العامل، فمن خلال الجدول رقم "**13**" المتعلق بمساعدة التحفيزات في رفع مستوى الأداء لدى العامل "اتضح لنا أن غالبية إجابات العاملين (**80.8%**) تمحورت في أنّ التحفيزات التي تقدم لهم من قبل مؤسستهم تساعدهم في رفع مستوى أدائهم؛ كون أن هذا الأخير يقوم بزيادة الحماس والرغبة أكثر في العمل والاستمرار في تقديم الأداء الجيد، إضافة رفع الروح المعنوية، تحسين التركيز، بذل المزيد من الجهد، بالمقابل نجد فئة قليلة (**19,2** %) لا تساعدهم التحفيزات في رفع مستوى أدائهم، مرد ذلك إلى طبيعة ونوعية استحقاق هذه التحفيزات لدى هذه الفئة، من منطلق اعتبار التحفيز كممارسة له علاقة وثيقة بالأداء الذي عن طريقه تضمن السير الحسن للمؤسسة وجودة العمل بها.

الجدول رقم 14: توزيع أفراد العينة وفقا لمتغيري انعكاس التحفيز في مستوى الأداء، وتوافق الأجر مع الجهد المبذول.

توافق الأجر مع الجهد / يعكس التحفيز مستوى الأداء	نعم		لا		إلى حد ما		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
دائما	3	25	5	41,7	4	33,3	12	100
أحيانا	**2**	8,3	13	54,2	9	**37,5**	24	100
نادرا	2	12,5	11	**68,8**	3	18,8	16	100
المجموع	7	13.46	29	55.77	16	30.77	52	100

يلعب وجود نظام التحفيز دورا أساسياً في تحسين الأداء داخل بيئة العمل، سواء في صورته المعنوية أو المادية المتمثلة في الأجر، هذا الأخير الذي يعد أحد أهم العوامل الرئيسية المحفزة،

حيث يسعى الموظفون إلى تحسين إنتاجهم من أجل الحصول على مكافآت مالية أو ترقيات يكون معها زيادة الراتب، مع ذلك فإن التحفيز لا يعتمد فقط على العائد المالي، بل يشمل أيضاً عناصر أخرى مثل: التقدير، فرص التطور المهني، بيئة عمل إيجابية، فعندما يشعر الأفراد بأن جهودهم مكافأة بشكل عادل، فإنّ ذلك يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي والالتزام بالعمل مما ينعكس إيجابيا على الأداء العام للمؤسسة، فنلاحظ من خلال الجدول رقم "**14**" بأن غالبية الموظفين اعتبروا أنّه نادرا ما يعكس التحفيز مستوى أداء الموظف، من حيث عدم توافقه مع الجهد المبذول من قبل الموظف (**68.8%**)، مما سيؤثر على اتجاه دافعهم والإنتاجية، فوفقا لنظرية العدالة في التحفيز التي تلاحظ بأن الأفراد يقارنون مدخلاتهم مثل: الجهد، الوقت، المهارة بالمخرجات: الأجر،المزايا، التقدير، فعندما تكون هذه المعادلة غير متوازنة قد ينخفض الالتزام الوظيفي، ويزداد الشعور بالإحباط أو الرغبة في البحث عن فرص عمل أخرى، ومن ناحية أخرى تهتم **دائرة بئر الجير** بتعويض هذا الخلل بالحوافز غير المالية: كالكلمة الطيبة، الشكر والتقدير عند الانجاز الحسن، بيئة عمل جيدة، ومع ذلك فإن غياب التوازي بين الجهد المبذول والأجر المدفوع مقابل هذا الجهد يضل مصدرا رئيسيا لعدم الرضا الوظيفي، لذلك من الضروري اهتمام المؤسسة بهذه النقطة، لضمان استدامة الأداء الجيد والاحتفاظ بالكفاءات. لتليها ثاني أعلى نسبة المتمركزة في أحيانا يعكس التحفيز مستوى أداء الموظف، وإلى حد ما هناك توازي بين الأجر والجهد المبذول (**37.5%**)، في حين أجابت فئة قليلة (**8.3%**) بأن أجرهم يتوافق مع الجهد الذي يبذلونه وأحيانا ما تعكس التحفيزات مستوى الأداء. بينت نتائج **كاي مربع** أنّه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين هذين المتغيرين، حيث أنّ $p>0.05$.واتجاه العلاقة بينهما ضعيف.

الجدول رقم 15: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغيري "اهتمام المؤسسة بالتحفيز الموظفين"، و"منح علاوات إضافية"

منح علاوات إضافية / اهتمام المؤسسة بتحفيز الموظفين	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	3	15.78	16	84,22	19	100
لا	3	**9,1**	30	**90,9**	33	100
المجموع	6	11.54	46	88.46	52	100

تعد العلاوات الإضافية إحدى أهم الوسائل التحفيزية التي تعتمدها المؤسسات لتقدير جهود الموظفين، وتحفيزهم على تقديم أداء أفضل، فهي تعكس تقدير الإدارة لمجهودهم، وتشجيعهم على زيادة الإنتاجية، والالتزام بأهداف المؤسسة، فحسب الجدول "**15**"، يتضح لنا بأن غالبية الموظفين كانت إجابتهم بأنّ مؤسستهم لا تمنح لهم تحفيزات ولا علاوات إضافية(**90.9%**)، في مقابل (**84.22%**) منهم من أجابوا بنعم، الأمر الذي سينعكس على أداء وإبداع الموظف بعمله في إطار وجود بيئة عمل غير محفزة، حيث يشعر الموظف بضعف الالتزام وقلة الابتكار داخل المؤسسة نتيجة عدم وجود تكافؤ بين الجهد والتحفيز، ونتيجة انعدام المكافآت كوسيلة مهمة في نظام الحوافز، ما تم تأكيده من خلال الجدولين السابقين: "**13**" و"**14**"، في حين أنّ بعض أفراد عينة الدراسة (**9.1%**) صرحوا بأنّ المؤسسة تمنح لهم علاوات إضافية لكنها لا تهتم لتحفيزهم، هنا ربما المسألة مرتبطة بميزانية المؤسسة، كونها مؤسسة حكومية لديها ميزانية محددة. فمن خلال تحليلنا لبيانات نتائج **كاي مربع** تبيّن لنا أنّه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين هذين المتغيرين، حيث أنّ $p>0.05$.

الجدول رقم 16 : توزيع أفراد العينة وفق لمتغيري التقييم المستمر والتواصل.

التقييم المستمر حافز / التواصل مع المسؤول	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
دائما	12	**66,7**	6	**33,3**	18	100
أحيانا	10	38,5	16	61,5	26	100
نادرا	5	62,5	3	37,5	8	100
المجموع	27	51,9	25	48,1	52	100

في بيئة العمل الحديثة، أصبح **التقييم المستمر والتواصل مع المسؤول** عنصران أساسيان لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية، وتعزيز الأداء الوظيفي. فبدلًا من الاعتماد على التقييمات السنوية التقليدية، يساهم التقييم المستمر في تقديم ملاحظات دورية تساعد الموظفين على تطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم بشكل فعّال. إلى جانب ذلك، يُعد التواصل الفعّال مع المسؤولين من العوامل المهمة التي تساهم في خلق بيئة عمل إيجابية، حيث يساعد على تعزيز الثقة بين الموظف والإدارة وحل المشكلات بسرعة، من خلال تطبيق استراتيجيات واضحة في التقييم والتواصل، فنلاحظ من خلال الجدول رقم "**16**" المتعلق بتوزيع أفراد العينة وفقا لمتغيري التقييم المستمر و"التواصل مع المسؤول" بأن أغلب الإجابات (**66.7%**) صرحت بأنهم في تواصل دائم مع المسؤول، هذا التواصل بمثابة عملية تقييم مستمر لهم، في مقابل (**33.3%**) منهم من اعتبروا أنّ تواصلهم الدائم مع مسؤولهم من أجل تقييمهم ليس بمثابة حافزا لهم، ما يفسر لنا أن عملية التواصل مع المسؤول لا يمكن أن تنحصر في الجانب التقييم لهم، والذي لا يعتبر هو الوحيد فقط حافزا، بل هناك مؤشرات أخرى تدفع للتواصل بين المسؤول والعامل، من بينها الأخذ باقتراحاته من أجل وضع خطة عمل لتحسين مستوى أداء المؤسسة، لأنّها هذا سينعكس على سمعتها بالنسبة

للجمهور الخارجي، إضافة إلى الزيارات الميدانية تمنح للعامل رؤية جديدة لتنفيذ المشاريع التابعة للمؤسسة، فيكون التواصل من أجل مناقشة الأمور الجديدة الموجودة بالميدان، والأخذ بها ومناقشتها بشكل مستمر مع المسؤول يكون بمثابة دافعا ومحفزا أساسي للعامل.. فمن خلال تحليلنا بيانات نتائج **كاي مربع** اتضح لنا بأنّه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين هذين المتغيرين، حيث أنّ $p>0.05$. وبالتالي اتجاه العلاقة بينهما جد ضعيف.

الجدول رقم 17:توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغيري ظروف العمل والتكوين.

التكوين وتحسين الأداء / ظروف العمل	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
تساعد كثيرا	9	**100**	0	0	9	100
تساعد إلى حد ما	25	86,2	4	**13,8**	29	100
لا تساعد	6	42,9	8	51,1	14	100
المجموع	40	76,9	12	23,1	52	100

تلعب **ظروف العمل والتكوين** دورًا أساسيًا في تحسين الأداء الوظيفي، وتعزيز الإنتاجية داخل المؤسسات. فكلما كانت بيئة العمل مريحة ومحفزة زاد مستوى رضا الموظفين واندفاعهم لتحقيق الأهداف بكفاءة. كما تشمل ظروف العمل عوامل متعددة مثل: بيئة المكتب، ساعات العمل، العلاقات المهنية بين الزملاء والإدارة، نظام التحفيز المادي والمعنوي...

من ناحية أخرى، يُعتبر "**التكوين**" وسيلة فعالة لتطوير مهارات الموظفين وتمكينهم من مواكبة التغيرات في سوق العمل. وتعزيز المعرفة، فمن خلال الجدول رقم "**17**" نلاحظ أن أعلى نسبة إجابة (**100%**) للذين صرحوا بها الموظفين الذين تلقون تكوينا مستمرا كانت ظروف العمل الجيدة مساعدة لهم كثيرا، في مقابل (**51.5%**) من اعتبروها بأنّها لا تساعدهم على ذلك، في حين أنّ (**13.8%**) وهي أدنى نسبة من أجابوا بأنّها تساعد إلى حد ما، ما يمكن استنتاجه أن التكوين

المستمر مع وجود ظروف وبيئة عمل مناسبة يعتبر كنوع من أنواع التحفيز الذي يدفع بالموظف على تطوير مهاراته المهنية وقدراته الشخصية، وبالتالي انعكاسه على مستوى إنتاجية المؤسسة وأداءه المهني بها. فمن خلال تحليلنا لبيانات نتائج كاي مربع اتضح لنا بأنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين هذين المتغيرين، حيث أنّ $p>0.05$.

الخاتمة العامة

خـاتـمـــة عـامـــــة :

في ختام دراستنا الميدانية القائمة على دراسة دور التحفيز في تفعيل الأداء المهني بـ**دائرة بئـر الجيـر**، اتضـح لنـا جليـا أهميـة الحـافز بشكل عـام كعنصـر حيـوي بكـل أنواعـه فـي حيـاة المؤسسة واستمرارها وبقائها، لكن تناست الحوافز المادية واعتمدت كليا على الحوافز المعنوية: كالشكر والعرفان، التكوين المستمر كأداة لدفع العمال نحو تحسين الأداء، ومنه رفع الإنتاجية وتحقيق أهدافها، ومنه يظل التحفيز دائما القوة الدافعة وراء كل إنجاز ونجاح، فهو منطقة أمان لبعض الموظفين إن لم نقل كلهم.

1.نتائج دراسة:

انطلاقا من الدراسة الميدانية التي قمنا بها، وبعد عرض وتحليل الجداول المتعلقة بالبيانات المتحصل عليها توصلنا إلى جملة من النتائج نوجزها في الآتي:

- ✓ (50%) من الموظفين يفضلون كلا من التحفيز المادي والمعنوي.
- ✓ (80,8%) من الموظفين لا تساعدهم التحفيزات في رفع مستوى الأداء.
- ✓ (38,5%)من الموظفين مكافأة المؤسسة لهم في شكل تقليل مسؤوليات، وتقديم عبارات الشكر والتقدير.
- ✓ (69,3%) من التحفيز الموجودة بالمؤسسة التكوين المستمر، والعمل ضمن فريق.
- ✓ (68,8%) من أفراد عينة دراسة غير راضين بالأجر الذين يتقاضوه حيث يعتبرون جهدهم أكثر.
- ✓ (90 ,9%) لا تمنح المؤسسة علاوات إضافية، وظروف العمل تساعدهم إلى حد ما.
- ✓ (65,4%) أغلب الموظفين تحصلوا على الترقية وفق الرتبة.
- ✓ (66,7%) صرحت بأنهم في تواصل دائم مع المسؤول.

2.مناقشة الفرضيات:

نستخلص من البيانات المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية المتعلقة بدور التحفيز في تفعيل الأداء المهني، أن المؤسسة الحديثة أصبحت تحرص حرصا شديدا على الاهتمام بالعنصر البشري لتحقيق أهدافها، من منطلق الأخذ بعين الاعتبار بعض المؤشرات التي تم التركيز عليها بدراستنا: النوع الاجتماعي، السن، المستوى التعليمي، الحالة العائلية، الوظيفة، الخبرة المهنية، كلها مؤشرات أثبت تأثيرها الفعلي المباشر وغير المباشر في فعالية الأداء المهني، وفقا لخصوصية كل فئة عمرية، وكل مبحوث على حدا لتعطينا هذه الدراسة في الأخير تباينا في النتائج المتحصل عليها.

بالنسبة **للفرضية الأولى** التي كان مضمونها" **التحفيز وسيلة فعالة في تحسين الأداء المهني**" فانطلاقا من الشواهد والمعطيات الإحصائية، وجدنا بأن التحفيز المعنوي وسيلة لتشجيع العمال على الاستغلال الأمثل للموارد، أي يلعب دورا هاما في تحسين الأداء، وقد كان في شكل التقليل من بعض المهام، كلمات شكر وتقدير، دونما وجود تحفيز مادي بالمؤسسة، ومنه نستنتج بأنّ الفرضية تحققت نسبيا.

أما **الفرضية الثانية** التي كان مفادها "**هناك علاقة طردية بين التحفيز والأداء المهني**" وانطلاقا من الشواهد والإحصائيات، فقد دلت النتائج أن وجود نظام التحفيز يؤدي إلى الأداء الجيد، وبالتالي العملية التحفيزية تؤثر على أداء العاملين، مما يعكس رضاهم وأدائهم المهني، ويعمل على تطور ونجاح واستقرار المؤسسة، هنا تأكد وجود علاقة طردية بين كلا من التحفيز والأداء، هذا ما يثبت صحة تحقق الفرضية، ومنه نقبل الفرضية البديلة، ونرفض الفرضية الصفرية.

3.مناقشة نتائج الدراسة:

اختلفت الدراسات السابقة في تناولها لموضوع التحفيز، حيث اعتبرته كلها مهما في تحسين الأداء المهني، وزيادة إنتاجية المؤسسة، ونحن في دراستنا أردنا من التأكد من مدى فعالية التحفيز في تفعيل الأداء المهني.

فدراسة **فريدريك تايلور** حول الحوافز المادية والإنتاجية لم تتفق مع دراستنا، حيث توصلنا أن الحوافز المعنوية هي التي تدفع بالإنتاجية لتحقيق الأهداف المؤسسة، وليس الحوافز المادية فقط.

توافقت دراسة **التون مايو** التي كان هدفها فهم تأثير العوامل الاجتماعية والنفسية على إنتاجية العمل مع دراستنا، كون أن دائرة بئر الجير وفرت لهم بيئة عمل مريحة، إضافة إلى ذلك فعند إنجازهم العمل بصورة جيدة تكافئهم بالكلمة الطيبة والشكر؛ أي التحفيز المعنوي.

كذلك اتفقت دراستنا مع دراسة الباحث "**عمار حسن علوش**" حول أثر نظام الحوافز في تحسين الأداء العاملين، فالمؤسسة محل الدراسة اعتمدت على الحافز المعنوي أكثر منه على الحافز المادي، ثم إن أقلية أفراد عينة الدراسة لم يتحصل على ترقية، والذين تحصل عليها كانوا فقط عن طريق الأقدمية. لنجد بأنّ نظام الحوافز مبدأ مهم من مبادئ الإدارة الحديثة، ومؤشر مساعد على تحقيق الفعالية المهنية بالمؤسسة لدى الموظف.

توافق دراسة "**طاهر الوافي**" حول "التحفيز والأداء المهني" مع دراستنا، ذلك لأن أغلب العاملين لم يكونوا راضين بالأجر الذي يتقاضونه؛ لأنّه لا يعبر عن المجهود الذي يبذلونه أثناء أدائهم لعملهم، مما انعكس هذا التصور على أدائهم المهني من حيث وتيرته واتجاه نحو الفعالية المستمرة.

في ختام دراستنا نطرح التساؤل الآتي:

ما هي أهم الطرق التحفيزية الفاعلة لفريق العمل في ظل التغيرات الوظيفية الآنية؟

قائمة المراجع

قـائـمـة الـمـراجع

1.اميـل دوركـايم، **قواعـد المـنهج فـي علـم الاجتمـاع**، (تـر: محمـود قاسـم، السـيد محمد يروى)، دط، دار المعرفة الجامعية: الإسكندرية، 1988.

2.جبلـي عبـد الـرزاق، **المنـاهج الكميـة والكيفيـة فـي علـم اجتمـاع**، ط2، دار المعرفة: الإسكندرية، 2011.

3.الحـاج أحمـد علـي توفيـق، محمـد عـودة سـمير حسـن، **تسـويق الخـدمات**، ط1، دار الإعصار العلمي: الأردن، 2011.

4.درحمون هلال، **المحاسبة التحليلية نظام المعلومات لتسير ومساعدة على اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية**، أطروحة دكتورة في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيي، جامعة الجزائر، 2005.

5.ريما ماجد، **منهجية البحث العلمي**، دط، مؤسسة فريدريك ايربيرت: بيروت، 2016.

6.سعاد بعجي، **تقييم فعالية نظام تقييم الأداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة محمد بوضياف، 2006-2007.

7.سـعاد نـايف برنـوطي، **إدارة المـوارد البشـرية "إدارة الأفـراد"**، ط1، دار وائـل للنشـر والتوزيع: عمان، الأردن، 2001.

8.سعيد سعدون، **الدليل المنهجي في إعداد مذكرات التخرج ورسائل الجامعية في علم اجتماع**، دط، القصبة للنشر: الجزائر، 2012.

9.سلوى عمر عبد الرحمن، **الإدارة بـالأداء كمـدخل لتقيـيم العـاملين**، ط1، الجزائريـة: الجزائر، 2015.

10. سيد سليم عرفة، **اتجاهات الحديثة في إدارة التغيير**، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع: الأردن، 2005.

11. صالح بن نوار غالم، **فعالية التنظيم في المِؤسسات الاقتصادية**، ط1، دار المخبر: قسنطينة، 2006.

12. صالح عورة سعيد، **إدارة الأفراد**، دط، الجامعة المفتوحة: الجزائر، 1994.

13. صباح بنواس، **تحليل علاقة القيادة التحويلية بالأداء الموارد البشرية**، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للمياه: بسكرة، المجلة علمية محكمة سداسية، العدد18، 2015،عدد صفحات 335ص.

14. صفوان محمد المبيطين، عائض بن ثائي الأكلبي، **التخطيط في الموارد البشرية**، ط1، دار اليازوي للنشر والتوزيع: الأردن، 2012.

15. عادل جودة، **الحوافز**، دط، المنظمة العربية للعلوم الإدارية: دمشق، 2000.

16. عبد الرحمن الهني، **إدارة الموارد البشرية**،ط2، دار وائل للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2005.

17. عبد النبي محمد، **إعادة ابتكار المؤسسة إلى التمييز**،ط1، دار الوكالة لصحافة العربية: مصر، 2019.

18. عبد الباري إبراهيم ذرة، زهرة نعيم الصباع، **إدارة الموارد البشرية**، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع: عمان2014.

19. عمر تيمجد غين، **دور الإستراتيجية التنويع في تحسين أداء المِؤسسة الصناعية**، رسالة ماجيستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر: بسكرة، 2012_2013.

20. عمر صخري، **اقتصاد المؤسسة**، ط5، ديوان المطبوعات الجامعية: الجزائر،2007.

21. غول فرحات، **الوجيز في اقتصاد المؤسسة**، دط، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.

22. فيصل حسونة، **إدارة الموارد البشرية**،ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع: عمان، 2008.

23. كامل بربر، **إدارة الأفراد**، ط1، دار المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر: لبنان، 2002.

24. محمد أكرم العدلوني، **العمل المؤسسي**، ط1، داربن حزم للنشر والتوزيع: لبنان، 2002.

25. محمد الثناوي وآخرون، **التنشئة الاجتماعية للطفل**، ط1، دار الصفا للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2001.

26. محمد الفاتح محمد البشير الغربي، **أصول الإدارة والتنظيم**، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2001.

27. محمد حافظ الحجازي، **إدارة الموارد البشرية**، ط1، دار الوفاء للنشر والتوزيع: الإسكندرية، 2007.

28. محمد عاطف غيث وآخرون، **قاموس علم اجتماع**، دط، دار النهضة العربية: القاهرة، 1970.

29. محمود الأعمال سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال**، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2015.

30. محمود عبد الرحمن، **أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية**، دراسة ميدانية على وزارة السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجيستر إدارة أعمال، كلية التجارة، 2007-2006.

31. مورس أنجرس، **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية**، (تر: بوزيد صحراوي وآخرون)، ط2، دار القصبة للنشر: الجزائر، 2004.

32. ناصر دادي عدون، **إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي**،ط1، دار المحمدية للنشر والتوزيع: الجزائر، 2003.

33. ناصر مراد، **فعالية النظام الضريبي بين النظرية والتطبيق**، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية: الجزائر، 2011.

34. هيثم العالي، **إدارة بالحوافز" التحفيز والمكافآت**، ط1، دار الكنوز المصرفية العلمية: عمان، 2007.

35. وفاء برهان برقاوي، **إدارة الموارد البشرية المفهوم والوظائف والاستراتيجيات**، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع: عمان، الأردن،2013.

36. وفيق نخلة، **القيادة الإدارية وفن التحفيز**، ط1، دار الأمجد للنشر والتوزيع: عمان، 2014.

37.www.kenanonlin.com
38.www.xoxoday.com
39.WWW.UOBABLON.COM

الملاحق

الـمـلـحق رقـم 01"

اسـتـمـارة الـبـحث:

الاستمارة

ة طيبة أما بعد:

نحن طلبة نتابع دروس البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، إننا بحاجة إلى مساعدتكم لكي ننجز عملنا المتعلق بمذكرة الم تهدف للتعرف على "**دور التحفيز في تفعيل الأداء المهني**"، إذا تفضلتم بالإجابة وهذا بوضع علامة (x) بالإجابة المناسبة، فإننا لن عض الدقائق من وقتكم، مع الرّجاء منكم عدم ترك أيّ سؤال دون إجابة، ونعدكم بسرية إجاباتكم.

شكرا مسبقا على مساهمتكم وصر

خ ملأ الاستمارة: اليوم .....الشهر.....السنة.....

ات الشخصية:

النوع الاجتماعي: 1. ذكر ☐ أنثى ☐

السن: 1.من 30–39 سنة ☐ 2.من 40 – 49 سنة ☐ كثر من 50 سنة ☐

الحالة العائلية: 1. أعزب(ة) ☐ 2 زوج(ة) 3.أ☐ (ة) 4. ☐ ق(ة) ☐

المستوى التعليمي:1.دون المستوى التعليمي ☐ 2 دائي 3. ☐ سط4.ثانوي ☐ جامعي6 ☐ وين مهني ☐ خرى حددها ... ☐.....

الوظيفة: 1.عون إداري ☐ 2 لحق رئيسي3.رئي ☐ مصلحة 4. متصر ☐ 5 .متصرف ☐ ئيسي6.عامل مهني7 ☐ دس ☐

) قيمة دخلك: 1. أقل من 25000 ☐ ن 25000 إلى 40000 3 من 40000 إلى 55000 4 ☐ كثر من 55000 ☐

الخبرة المهنية:1.من 5 –12 سنة 2. ☐ 13– 20 سنة 3.من ☐ سنة فما فوق ☐

ور الثاني: التحفيز في المؤسسة:

هل تولي مؤسستك اهتماما لتحفيز موظفيها: 1. نعم2 ☐ ☐

هل سبق لك وأن استفدت من التحفيز داخل المؤسسة: 1. نعم ☐ لا ☐

1) ما نوع التحفيز الذي تحصلت عليه : 1. مادي2 ☐ نوي3.الاثنا ☐ عا ☐

كان مادي ما هو: (بإمكانك اختيار أكثر من إجابة):1.علاوة في الأجر2 ☐ افآت مادية3.زياد ☐ وية ☐

حسب رأيك أي نوع من التحفيز تفضل:1.تحفيز مادي2 ☐ حفيز معنوي3.الاثنيـ ☐ عا ☐

)هل هناك تساوي في التحفيزات التي يتلقاها العاملين بالمؤسسة:1. نعم2 ☐ يف ☐.....

حسب رأيك ما هي إيجابيات الحوافز بالمؤسسة:.....

.....

هل تؤثر الحوافز على نشاط المؤسسة: 1. نعم ☐ لا ☐

كان (نعم) كيف ذلك.....

ور الثالث: أنماط الحوافز المطبقة بالمؤسسة:

هل يوجد بمؤسسات تشجيعات مالية: 1. نعم 2 [ ] [ ]

ما نوع الترقيات التي تمنحها مؤسستك لعمالها.....

هل تمنح مؤسستك علاوات إضافية : 1. نعم [ ] [ ]

هل تخصص مؤسستك منحا استثنائية لعمالها النشطين: 1. نعم [ ] [ ]

هل يوجد بمؤسستك عمل إضافي بأجر:1. نعم [ ] [ ]

ما هيالمكافآت التي تمنحها مؤسستك:1. تقلد مسؤوليات أخرى بالمؤسسة2.تـ[ ]ك لعضوية اللجان3. مكافئ[ ]اية الخدمة [ ]

لاجازات متراكمة غير المأخوذة [ ]ح النقل والأدوات المدرسية6.منح[ ]ديد أجر السكن7.أخرى أ[ ]ها.....

عند إنجازك لعمل بصورة جيدة كيف تكافؤك مؤسستك:1. تقديم عباراتشكر2. [ ]ك هدايا3. منحك[ ]اليات تقدير [ ]

كريمك في المناسبات الرسمية والغير الرسمية5.أخ[ ]أذكرها.....

هل تمنح مؤسستك إجازات استثنائية لعمالها : 1. نعم [ ] [ ]

هل توزيع المناصب يكون بصورة عادلة: 1. نعم [ ] [ ]

هل تحصلت خلال مسارك المهني على ترقيات مهنية :1. نعم 2. [ ]إذا كان[ ]م، فكم عدد الترقيات التي حصلت عليها:.....

ما هي أهم أنواع التحفيزات الموجودة بمؤسستك: 1.التكوين المستمر للعمال2[ ]ل ضمن فريق عمل3.الأج[ ]المرتفع محفز أساسيا ل4[ ]ازاتك ونجاحك محفز لك5.علاقـ[ ]دة مع رؤساء العمل6.الترقيات [ ]الية7.أخرى أذكرها.[ ].....

ور الرابع: دور التحفيز في تحسين أداء العمال:

حسب رأيك هل تساعد التحفيزات في رفع مستوى أدائك: 1. نعم [ ]إذا كا[ ]م فكيف ذلك؟.....

هل تعكس التحفيزات الممنوحة من قبل مؤسستك مستوى أدائك: 1. دائما2[ ]انا3. نادر[ ] [ ]

هل تعتقد أن الأجر الذي تتقضاه يتوافق مع الجهد الذي تبذله:1. نعم 2. [ ]إذا كان[ ]جابتك لا فلماذا؟.....

هل تهتم مؤسستك بانشغالاتك في تحسن عملك : 1.دائما [ ]يانا 3.نادر[ ] [ ]

هل تتواصل مع مسؤولك:1. نعم 2. [ ]، [ ]كان "نعم" هل يهتم مسؤولك بانشغالاتك: 1. نعم 2. لا [ ] [ ]

حسب رأيك هل يعتبر التقييم المستمر للعامل حافزا لتحسين أداء مهامه: 1. دائما2[ ]انا3. نادر[ ] [ ]

هل أنت راضي في تقييم مسؤولك : 1. راضي جدا2. [ ]ل حدّ ما 3.غير[ ]ض تماما [ ]

هل تساعدك ظروف عملك على العمل: 1. تساعد كثيرا2[ ]ساعد إلى حد ما3. لا [ ]عد إطلاقا [ ]

هل تقوم مؤسستك بدعوتك لحضور جلسات تدريب الموظفين الجدد:1. نعم 2. [ ] [ ]

هل استفدت من دورات تكوينية بمؤسستك : 1. نعم [ ] [ ]

كان "نعم" كم عدد الدورات التدريبية والتكوينية التي تخصصها مؤسستك لعمالها:1.دورة واحدة2[ ]تين3.أكثر[ ] 3 دورات

هل يساعدك التكوين في تحسين أدائك:1. نعم2. [ ] [ ]

حسب رأيك هل يعتبر التحفيز مهما للعمال: 1. نعم 2☐ ☐

ما هي اقتراحاتك الإضافية حول الموضوع.....

.....

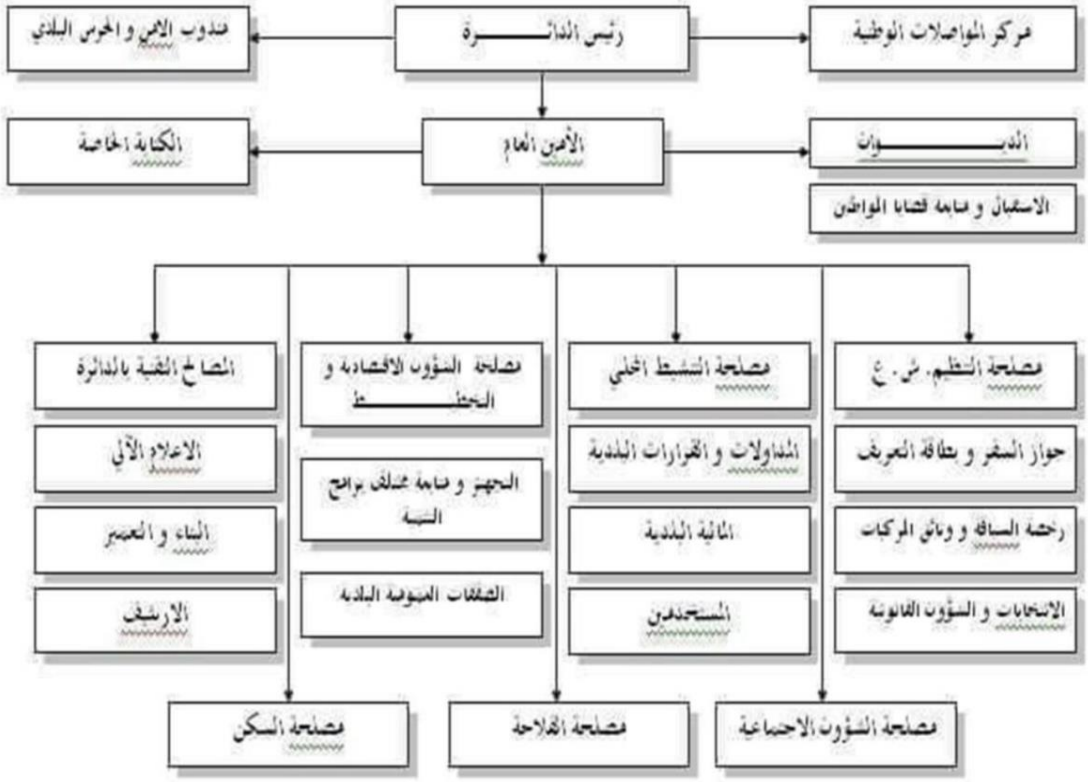
.....

شكرا لتعاونكم

الـملحق رقم "02

الـهيكل الـتنظيمي لـلمؤسسة

الهيكل التنظيمي للدائرة



الـمـلـحق رقـم "03

جـداول spss

أي.نوع.تحفيز.تفضل					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
Valide	مادي	10	19,2	19,2	19,2
	معنوي	6	11,5	11,5	30,8
	الاثنين معا	36	69,2	69,2	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

هل.تؤثر الحوافز بالمؤسسة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
Valide	نعم	30	57,7	57,7	57,7
	لا	22	42,3	42,3	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

أنواع.التحفيزات.الموجودة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
Valide	التكوين المستمر	19	36,5	36,5	36,5
	العمل ضمن فريق العمل	12	23,1	23,1	59,6
	الأجر المرتفع المحفز الاساسي	2	3,8	3,8	63,5
	انجازك ونجاحك محفز لك	6	11,5	11,5	75,0
	علاقة جيدةمع رؤساء العمل	8	15,4	15,4	90,4
	بدون اجابة	5	9,6	9,6	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

هل.تساعد.التحفيزات.في.رفع.المستو * هل.تعكس.التحفيزات.مستوى.الاداء croisé Tableau						
			هل.تعكس.التحفيزات.مستوى.الاداء			Total
			دائما	احيانا	نادرا	
هل.تساعد.التحفيزات.في.رفع.المستو	نعم	Effectif	12	17	13	42
		dans % هل.تساعد.التحفيزات.في.رفع.المستو	%28,6	%40,5	%31,0	%100,0
	لا	Effectif	0	7	3	10
		dans % هل.تساعد.التحفيزات.في.رفع.المستو	%0,0	%70,0	%30,0	%100,0
Total		Effectif	12	24	16	52
		dans % هل.تساعد.التحفيزات.في.رفع.المستو	%23,1	%46,2	%30,8	%100,0

khi-carré Tests du			
	Valeur	Ddl	(bilatérale)asymptotique Signification
de Pearson khi-carré	ª4,385	2	112,
vraisemblance Rapport de	6,496	2	039,
linéaire par linéaire Association	1,135	1	287,
valides d'observations N	52		
.a. 3 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 2,31			