

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة ادرار

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية
قسم العلوم الاجتماعية



الجامعة الإفريقية - أدرار

مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس

بعنوان:

الحوافز ودورها في تحسين اداء العاملين بالمؤسسة
دراسة ميدانية بمديرية املاك الدولة بادرار

* تحت إشراف الأستاذ:

– مرموري بشير.

* من أعداد الطلبة:

بكاوي إسماعيل.

محجوبي مراد.

مخصوص الصديق.

الموسم الجامعي: 2014 – 2015 م



إهداء

إلى الله أتقرب بهذا العمل عسى أن يجعله في ميزان حسناتي.

إلى منبع الدفء وروضة العنان السكينة والعتاء أمي حفظهما الله .

إلى من تعب من اجلي والذي حرص على تربيتي وتعليمي، أرجوا من اللّهُ أن يحفظه أبي الغالي.

إلى من قاسمونا طو الحياة ومرها .

إلى أخواتي كلاً باسمه وأخوالي وخالاتي وأعمامي وعماتي.

إلى من قاسمونا متاعب وشقاء هذا العمل .

إلى كل من تربعوا على عرشي قلبي.

إلى كل أصدقائي وزملائي وزميلاتي في شعبة علم الاجتماع تنظيم وعمل.

إلى كل أساتذة علم الاجتماع تنظيم وعمل وخاصة الأستاذ المشرف.

إليهم جميعاً نمدني ثمرة جهدنا المتواضع.

اسمما عيل اسمما عيل

إهداء

إلى الله أتقرب بهذا العمل عسى أن يجعله في ميزان حسناتي.

إلى منبع الدفء وروضة العنان السكينة والعتاء أمي حفظهما الله .

إلى من تعب من اجلي والذي حرص على تربيتي وتعليمي، أرجوا من اللّاه أن يحفظه أبي الغالي.

إلى من قاسمونا طو الحياه ومرها .

إلى أخواتي كلاً باسمه وأخوالي وخالاتي وأعمامي وعماتي.

إلى من قاسمونا متاعب وشقاء هذا العمل .

إلى كل من تربعوا على عرشي قلبي.

إلى كل أصدقائي وزملائي وزميلاتي في شعبة علم الاجتماع تنظيم وعمل.

إلى كل أساتذة علم الاجتماع تنظيم وعمل وخاصة الأستاذ المشرف.

إليهم جميعاً نمدني ثمرة جهدنا المتواضع.

الصديق
الصديق

إهداء

إلى الله أتقرب بهذا العمل عسى أن يجعله في ميزان حسناتي.

إلى منبع الدفء وروضة العنان السكينة والعتاء أمي حفظهما الله .

إلى من تعب من اجلي والذي حرص على تربيتي وتعليمي، أرجوا من اللّاه أن يحفظه أبي الغالي.

إلى من قاسمونا طو الحياه ومرها .

إلى أخواتي كلاً باسمه وأخوالي وخالاتي وأعمامي وعماتي.

إلى من قاسمونا متاعب وشقاء هذا العمل .

إلى كل من تربعوا على عرشي قلبي.

إلى كل أصدقائي وزملائي وزميلاتي في شعبة علم الاجتماع تنظيم وعمل.

إلى كل أساتذة علم الاجتماع تنظيم وعمل وخاصة الأستاذ المشرف.

إليهم جميعاً نمدني ثمرة جهدنا المتواضع.

ممدني

شكر و عرفان

﴿..... وَقَالَ رَبُّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ

صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴿١٩﴾ سورة النمل: الآية 19.

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد الأنام سيد الأولين ،والآخرين

،وعلى اله وصحبه ،ومن سار على نهجه واتبع سنته إلى يوم الدين امابعد.....

انطلاقا من قول النبي صلى الله عليه وسلم (من لا يشكر الناس لا يشكر الله)

فالحمد لله الذي من علينا، ويسر لنا في إتمام هذا الجهد المتواضع والذي ماكان ليتم لولا

فضل الله أولا، ثم بفضل أصحاب الفضل الذين ذلوا لنا الصعاب ،واقاضو علينا بعلمهم ،ولم

يخلوا علينا بنصحهم وظهر هذا العمل المتواضع إلى خير الوجود ،فانه لمن تمام الأعمال

،وكمال الأخلاق الاعتراف لذوي الفضل بفضلهم ،وشكرهم ،وتقديرهم لذا فإننا نتقدم بالشكر،

والتقدير، إلى الأستاذ (مرموري) على ما بذله معنا من جهد كبير، ومتابعة مستمرة ،وعلى

ما منحنا إياه من علم غزير، وإرشاد متواصل، حتى أنجز هذا البحث كما نتقدم بالشر العميق

إلى كل أساتذة علم الاجتماع كلا باسمه،

وانه ليطيب لنا ،،ويسعدنا أن نتقدم ببالغ الشكر وعظيم الامتنان إلى الجامعة الإفريقية احمد

دراية بادرار، التي فتحت ذراعيها لكل المتعطشين للعلم ،والمتلهفين للمعرفة نسال الله العلي

العظيم أن يحفظ هذه الجامعة لتبقى منارة للعلم والعلماء.

الصفحة	العنوان
	البسمة
	الإهداء
	الشكر والعرفان
	فهرس الموضوعات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
1	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المنهجي	
3	1 إشكالية الدراسة
3	2 فرضيات الدراسة
4	3 تحديد مفاهيم الدراسة
5	4 أهمية الدراسة
5	5 أهداف الدراسة
6	6 نموذج الدراسة
6	7 أسباب اختيار الموضوع
7	8 الدراسات السابقة
9	9 صعوبات الدراسة

الفصل الثاني: الحوافز	
11	تمهيد
12	المبحث الأول: ماهية الحوافز
12	المطلب الأول: تعريف الحوافز
12	المطلب الثاني: نشأة وتطور نظام الحوافز
13	المطلب الثالث: أهمية الحوافز
15	المطلب الرابع: أهداف الحوافز
16	المبحث الثاني: أنواع ونظريات الحوافز
16	المطلب الأول: أنواع الحوافز
20	المطلب الثاني: نظريات الحوافز
25	خاتمة
الفصل الثالث: الأداء	
27	تمهيد
28	المبحث الأول: ماهية الأداء
28	المطلب الأول: تعريف الأداء
29	المطلب الثاني: أنواع الأداء
32	المطلب الثالث: أهمية الأداء
33	المطلب الرابع: تصنيف الأداء
34	المطلب الخامس: أبعاد الأداء

36	المبحث الثاني: تقييم الأداء
38	المطلب الأول: معايير قياس الأداء
39	المطلب الثاني: طرق عملية تقييم الأداء
40	المطلب الثالث: أهمية وأهداف عملية تقييم الأداء
43	خاتمة

	الفصل الرابع: الجانب الميداني
45	تمهيد
46	التعريف بمجتمع البحث
59	لإجراءات المنهجية للدراسة
60	خصائص مجتمع الدراسة
76	الاستنتاج العام
78	الخاتمة
	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01.	يوضح توزيع الدراسة	60
02.	يوضح توزيع مفردات العينة حسب الجنس.	61
03.	يوضح توزيع مفردات العينة حسب السن.	61
04.	يوضح توزيع مفردات العينة حسب المستوى الدراسي.	61
05.	يوضح توزيع مفردات العينة حسب الأقدمية.	62
06.	يوضح توزيع الأفراد حسب الحالة العائلية.	62
07.	يوضح علاقة الأجر بالحالة العائلية.	63
08.	يوضح علاقة الترقية بالأجر.	64
09.	يوضح الحصول على الحوافز المادية من طرف المؤسسة.	65
10.	يوضح الطريقة الأنجع لتحفيز العمال.	65
11.	يوضح مدى كفاية الأجر الشهري لسد الحاجيات الأساسية.	66
12.	يوضح مدى توافق الأجر مع الجهد الذي يبذله العامل في المؤسسة.	66
13.	يوضح حصول العمال على أجر كافي دون حوافز.	66
14.	يوضح تحصل العمال على العلاوات داخل المؤسسة.	67
15.	يوضح كيف تساهم العلاوات في رفع معنويات العاملين داخل المؤسسة.	67
16.	يوضح نظام العلاوات داخل المؤسسة.	68
17.	يوضح حصول العمال على الترقية من طرف المؤسسة.	68
18.	يوضح أسس ومعايير الترقية داخل المؤسسة.	69
19.	يوضح دور الترقية في إبراز قدرات العاملين.	69
20.	يوضح مدى إحساس العامل بالتقدير والإحترام داخل المؤسسة.	70
21.	يوضح مدى إستفادة العمال من لدورات التدريبية داخل المؤسسة.	70

71	يوضح مدى رضا العمال بالخدمات التي توفرها المؤسسة.	22.
71	يوضح السبب في عدم كفاءة الخدمات التي تقدمها المؤسسة.	23.
72	يوضح مدى إتقان العمال لعملهم.	24.
72	يوضح دور حافز التقدير والاحترام على العامل في عدم التغيب عن العمل .	25.
72	يوضح مدى موافقة العمال على أن المكافآت تدفع العامل إلى بذل جهد اكبر في العمل.	26.
73	يوضح مدى استغلال العامل للوقت في المؤسسة.	27.
73	يوضح أداء العامل في المؤسسة.	28.
74	يوضح المصادر التي تساعد العامل في تحسين الأداء.	29.

مفتحة

مقدمة:

يعد موضوع الحوافز من الموضوعات التي حظيت باهتمام علماء الإدارة و لعلى السبب في ذلك هو أن الحوافز تعتبر بالغة الأهمية ، في دفع الموظفين إلى تحسين أداءهم الوظيفي ورفع رضاهم بما يكفل تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها ولعلى مسألة رفع الأداء أصبحت من أهم العوامل التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة ، ونظرا لأهميتها كأحدى العوامل المؤثرة على سلوك الفرد فقد تزايد الاهتمام بها من قبل الباحثين و العلماء، ونسعى من خلال هذه الدراسة التي قمنا بها لمعرفة دور الحوافز في تحسين الأداء، باعتبار أن الحوافز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دورا هاما و حيويا في سلوك الأفراد فمن خلالها يمكن خلق تحسين أدائهم. وللوقوف على هذا الموضوع قمنا بإعداد الخطة التالية: حيث قسمنا بحثنا إلى قسمين ، قسم نظري و قسم ميداني ، القسم النظري احتوى على ثلاثة فصول فالفصل الأول تضمن الإطار المنهجي للدراسة و المتمثل في (إشكالية الدراسة، فرضيات الدراسة،تحديد المفاهيم الإجرائية،أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، نموذج الدراسة ،أسباب اختيار الموضوع، الدراسات السابقة، صعوبات الدراسة).

أما الفصل الثاني فتمحور حول الحوافز وتضمن هذا الفصل مبحث يحتوي على الحوافز(تعريف الحوافز،نشأة وتطور نظام الحوافز،أهمية الحوافز،أهداف الحوافز،أنواع الحوافز،نظريات الحوافز).ووصلنا إلى الفصل الثالث الذي يدور حول الأداء وقمنا بتقسيمه إلى مبحثين تضمن الأول (تعريف الأداء،أنواع الأداء،أهمية الأداء ،تصنيف الأداء،أبعاد الأداء). أما المبحث الثاني فتضمن تقييم الأداء (معايير تقييم الأداء،طرق عملية تقييم الأداء،أهمية وأهداف عملية تقييم الأداء).ووصلنا لتخصيص فصل كامل حول مجال دراستنا المتمثل في الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة،واعتمدنا على هذا الفصل لكي يكون لنا إطار معرفي نعتمد عليه عند نزولنا للميدان، وتطرقنا في هذا الفصل الميداني إلى(التعريف بمجتمع الدراسة،مجالات الدراسة،خصائص مجتمع الدراسة،الاستنتاج العام).

الفصل الأول:

الإطار المنهجي

1. الإشكالية
2. الفرضيات
3. تحديد المفاهيم الإجرائية
4. أهمية الدراسة
5. أهداف الدراسة
6. نموذج الدراسة
7. أسباب اختيار الموضوع
8. الدراسات السابقة
9. صعوبات الدراسة

1- الإشكالية:

يعتبر التحفيز بجانبه المادي والمعنوي من أهم العوامل التي تدفع العنصر البشري (العامل) إلى رفع الإنتاجية في المنظمة من أجل تحقيق التقدم، والتطور كما أن عدم توفر الحوافز المناسبة للموظف المجتهد، قد يؤثر سلباً على أدائه، ويسهم في ضعف إنتاجيته، وبالتالي يقلص فرصة تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة، ولعل هذا يبرز أحد جوانب أهمية الحوافز بشكل عام لرفع مستوى الموظف، ويبدو أن أهمية الحوافز تختلف من فرد إلى آخر، وذلك حسب الجنس، والعمر والمنصب الوظيفي، والمستوى المعيشي، والعلمي. كما أن الحوافز تختلف من مؤسسة إلى أخرى، وذلك حسب النشاط، والعمل الذي تمارسه تلك المؤسسة، وذلك في مختلف المجالات.

ومن هذا المنطلق يمكن القول أن موضوع الحوافز ذو أهمية بالغة لاهتمام العديد العلماء، وذلك راجع لما لهذا الأخير من أثر على أداء العامل داخل المؤسسة.

ومن خلال ما ذكر يمكن طرح الإشكال التالي وهو: إلى أي مدى تساهم الحوافز في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة؟

ويرتبط بهذا التساؤل جملة التساؤلات يمكن صياغتها كالآتي:

1- كيف تساهم الحوافز المادية (الأجور، المكافآت) في رفع الإنتاج بالمؤسسة؟

1- كيف تساهم الحوافز المعنوية (الترقية، التدريب) في رفع الروح المعنوية للعاملين واستقرارهم في العمل؟

2- الفرضيات:

الفرضية العامة: للحوافز أثر في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة.

الفرضيات الفرعية:

1- الحوافز المادية كالأجر والعلاوات تؤثر على أداء العاملين بالمؤسسة.

2- الحوافز المعنوية كالترقية والمدح والتشجيع تؤثر على أداء العاملين بالمؤسسة.

3- تحديد المفاهيم الإجرائية:

التحفيز: هو العملية التي تشجع وتوجه السلوك.

التعريف الإجرائي: هو مجموعة من القوى النشيطة التي تصدر من داخل الشخص ومن محيطه في آن واحد، وتحث الفرد العامل على تصرف معين في عمله.

الحوافز: هي الوسائل المادية والمعنوية المتاحة لإشباع الحاجات، والرغبات المادية، والمعنوية للأفراد.

التعريف الإجرائي: هي مجموعة من العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية.

الحوافز المادية: وتعتبر من أهم أنواع الحوافز أذاتها تمثل دافعا قويا لسلوك الإنساني خاصة بالنسبة لنوي الدخل المحدود في مستويات الإدارة فحاجاتهم للعمل تكون من اجل سد حاجياتهم المعيشية الضرورية كالمأكل، والملبس، والمسكن.

التعريف الإجرائي: هي تلك الحوافز المادية الملموسة التي تقدم للعاملين مقابل جهد معين، وعادة ما تكون أموال نقدية مثل الراتب والعلاوات.

الحوافز المعنوية: وهي لا يعتمد فيها على المال قصد إثارة العاملين نحو العمل بل تعتمد على، وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس، وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله بالمنشأة.

التعريف الإجرائي: هي عبارة عن حوافز معنوية غير نقدية مثل الشكر، والتقدير للجهد الوظيفي، والترقيات، والثناء، وفرص التعبير عن الذات وفرص المشاركة في اتخاذ القرارات. **الدافعية:** هي مجموعة من الظروف الداخلية، والخارجية التي تحرك الفرد من اجل تحقيق حاجاته، وإعادة الاتزان عندما تختل.

التعريف الإجرائي: هي القوة الذاتية التي تحرك سلوك الفرد، وتوجهه لتحقيق غاية معينة.

الدافع: هو مثير داخلي يحرك سلوك الفرد، ويوجهه للوصول إلى هدف معين.

التعريف الإجرائي: هو عبارة عن قوى محركة تدفع الأفراد، وتوجيههم إلى ممارسة سلوك معين بغرض الوصول إلى هدف معين.

الأداء: يعبر الأداء عن كفاءة الفرد في تأديته، واجباته التي تمثل الأهداف المخططة منصرف المنظمة على الشكل المطلوب منه في ظل ظروف العمل المعاشة.

التعريف الإجرائي:

وفق الدراسة يعبر الأداء عن كفاءة الفرد في تأديته، واجباته التي تمثل الأهداف المخططة من طرف المنظمة.

4- أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة في الدور الكبير للحوافز في دافعية العاملين، وذلك بإتباع الأصول المناسبة، والقواعد السلوكية، والإنسانية الصحيحة التي تجعل المدير، وأرب العمل قادرا على تحفيز مرؤوسيه، ودفعهم برضاهم إلى العمل.

- 1- تختبر الدراسة مدى تكامل وترابط نشاط التحفيز على دافعية العاملين.
- 2- التعرف على مدى مساهمة الحوافز ونوعيتها في منظمات الأعمال.
- 3- التعرف على مدى تأثير الحوافز على جوانب مختلفة مثل الرضا والإنتاج.
- 4- تظهر أهمية تبني سياسة الحوافز لتحسين صورة المنظمة أمام المجتمع.

5- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة معرفة أشكال التحفيز المؤثرة على أداء الأفراد العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة، وخاصة أن هذه الأخيرة تمس طابع التسيير من جانب الإدارة، وأداء العاملين داخلها، ويمكن إجمالها في النقاط التالية:

- 1- الوقوف على مزايا نظم الحوافز، والمكافآت، ومدى فعاليتها، وتحديد العيوب، والقصور فيها، وللوصول إلى نظم حوافز كفئة.
- 2- التعرف على المشاكل التي تتعلق بانخفاض الأداء في المؤسسة.
- 3- تقييم ومعرفة نظام الحوافز في المؤسسة، ودورها في تطوير وتحسين الأداء الوظيفي.
- 4- معرفة مدى التجاوب الذي يليه العمال للمؤسسة من خلال محاولة العمل بفعالية في إطار عملية الإنتاج.

5- معرفة إلى مدى هناك تطور في أساليب التحفيز داخل المؤسسة.

6- نموذج الدراسة:

الأداء:	الحوافز:
الحضور في الوقت	الأجور
عدم التغيب عن العمل	العلاوات
إتقان العمل	إحساس الموظف بالتقدير
زيادة الجهد في العمل	الاستفادة من الدورات التدريبية
استغلال الوقت في العمل	الترقية
	توفير الخدمات

7- أسباب اختيار الموضوع:

من أسباب اختيارنا لهذا الموضوع هو كون موضوع الحوافز من المواضيع التي تكتسب أهمية بالغة في الإطار المؤسساتي وهناك أسباب أخرى أهمها:

- 1- كون موضوع الحوافز يدخل في إطار تخصصنا.
- 2- معرفة الدور الذي تلعبه الحوافز في نجاح المؤسسات.
- 3- معرفة نوعية الحوافز التي تقدمها المؤسسات لعاملها.
- 4- توجه العديد من المؤسسات الجزائرية التي تتبنى هذا الموضوع.
- 5- كون أن الاهتمام به قد اقتحم بقوة علم تسيير الموارد البشرية.
- 6- وجود عدد كبير من الدراسات النظرية، والميدانية حول موضوع الحوافز.

8- الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة احد المصادر المهمة التي يرجع إليها الباحث من اجل تزويد رصيده المعرفي، وإثراء بحثه وتظهر أهميتها جلية في كون أن الباحث من خلال اطلاعه الواسع يستطيع بذلك أن يتجنب التكرار في الدراسة، وبالتالي الوقوع في معالجة مواضيع مستهلكة بالإضافة إلى تمكن الباحث من تحديد المتغيرات الأساسية في بحثه، والتي لم يسبق لها أن درست، وكذا تجنب مختلف العراقيل التي وقع فيها الباحثون من قبله بالإضافة إلى البحوث التي جردت في كتب، ومراجع، ثم العثور على الدراسات التالية:

1- **تجارب مصنع بتلهم للصلب:** قام بهذه الدراسة فريدريك، وتسلو تايلور، والذي كان يعمل مهندسا مستشارا في الإدارة بهذا المصنع في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث عرفت هذه الدراسة بدراسة الحركة، والزمن، تهدف إلى تقليص تكاليف الجهد، والوقت، والرفع من أداء العمال أجريت الدراسة على 75 عامل، وكانت أهم النتائج المتوصل إليها كالآتي:

- نقص عدد العمال بنسبة 70 بسبب عدم الحاجة إليهم.

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

2- **تجارب مصانع هاوثورن:** قام بهذه التجارب التون مايو حيث كان يحتوي المصنع على حوالي 30000 عامل من الرجال، والنساء، وكان الهدف من الدراسة هو بحث التغيرات المادية على إنتاجية العامل حيث عرفت التجربة أكثر من مرحلة، وفي كل مرحلة كان التون مايو يغير في نظام الحوافز، وقد استخلصت الدراسة تأثير كل من الحوافز المادية، والمعنوية على أداء العامل بالمصنع.

3- **تجربة الشركة العامة المصرية:** قام بهذه التجربة المهندس درويش فؤاد درويش بالقاهرة، وكان أهم ما يميز العمل في هذا المصنع انه كانت تمنح الأجور، والمرتبات بشكل ثابت سواء لمن يعمل مباشرة في الإنتاج أو في الخدمات أو الأعمال المكتبية، وقد عرفت التجربة الدمج بين الحوافز المادية، والمعنوية، واستخلصت الدراسة ارتفاع دخول العاملين بعد تطبيق حافز الأجر على العمال كما تبين كذلك أن نظام الأجر المعمول به لم يحظى بقبول جميع العمال خصوصا بالنسبة لمن هم متحصلون على شهادات دراسية تؤهلهم لان يكونوا عمال فنيين، وقد تم مساواتهم في الأجر والرتبة مع بقية العمال الآخرين.

4- دراسة بعنوان التحفيز في المؤسسات الصناعية الجزائرية:

وهي دراسة متمثلة في رسالة ماجستير أجراها السيد بوقفة عبد الرحمان في مؤسسة الأوراسية للغزل والنسيج سافيلكو بعين جاسر باتنة سنة 2001 وقد اعتمد فيها على المنهج الوصفي من أجل الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: هل تعتبر أدوات التحفيز المطبقة من طرف المؤسسة الصناعية تؤدي إلى تحقيق الرضا لدى الأفراد؟ وبالتالي تحفيزهم، وقد توصل من خلالها إلى الاستنتاج العام التالي لم تصل المؤسسة إلى حد معين من مراعاة حاجات الأفراد مما أدى إلى قلة تحفيزهم، واهتمامهم بالعمل في المؤسسة.

5- دراسة درويش عبد الرحمان يوسف: العلاقة بين دافعية العمل الداخلية والالتزام

التنظيمي، والأداء الوظيفي والخصائص الفردية حيث مثل مجتمع الدراسة عينة من العاملين في القطاع الحكومي، والخاص في دولة الإمارات العربية المتحدة شملت 25 مؤسسة واستخدام فيها 600 استبيان، وتتلخص نتائج الدراسة في الكشف عن وجود علاقة ارتباط موجبة بين مستوى الدافعية الداخلية، والالتزام التنظيمي، والأداء الوظيفي إذ ينجم عن الدافعية الداخلية قوة عاملة أكثر التزاما.

6- دراسة مأمون احمد سليم الدقاسمة: والمعنونة ب مستويات إشباع حاجات العاملين

في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن، ويمثل مجتمع الدراسة عينة من العاملين في الوظائف الإشرافية إذ كان حجمها 323 شخص، وقد خلصت الدراسة ما يلي:

كانت أكثر الحاجات إشباعا في بيئة العمل حاجات الانتماء، والاستقلالية.

- كانت الإناث أكثر إشباعا لحاجات الانتماء من الذكور، ونفس الشيء بالنسبة للمتزوجين مقارنة مع غير المتزوجين.

7- دراسة ناصر محمد العد يلي: المعنونة ب الدوافع، والحوافز، والرضى الوظيفي، في

الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية يتمثل مجتمع الدراسة في مجموع الموظفين بالقطاع الحكومي السعودي، وتهدف إلى التعرف على وسائل دفع، وتحفيز، وإرضاء الموظفين، وإثارة الدوافع الكامنة للإنتاجية، والأداء الجيد.

وخلصت الدراسة إلى ما يلي

- يعطى الموظفون السعوديون الرواتب، والمكافآت الأهمية القصوى.

يعطى الموظفون السعوديون الترقيات الوظيفية، والضمانات في العمل واعتراف الزملاء بالجهد المبذول المرتبة الثانية.

- يعطى موظفو الإدارة العليا أهمية أكبر للدوافع، والحوافز المعنونة نتيجة لتطلعاتهم لإشباع حاجاتهم الراقية واثبات الذات.

- يعطى موظفو الإدارة الوسطى، والتنفيذية أهمية أكبر للحوافز المادية (الراتب، الترقية في الوظيفة، ضمانات الوظيفة).

9- صعوبات الدراسة:

- 1- ضيق الوقت في جمع المادة العلمية والوصول إليها.
- 2- تشعب هذا الموضوع من خلال تشابك المادة العلمية.
- 3- تشابه المادة العلمية من خلال اختلاف وجهات النظر.
- 4- عدم تجاوب بعض العمال مع موضوع البحث.

الفصل الثاني:

الحوافز

المبحث الأول: ماهية الحوافز

المبحث الثاني : أنواع ونظريات الحوافز

تمهيد:

تعتبر الحوافز من أساسيات ضمان تحقيق الأهداف على جميع المستويات سواء في المؤسسات الخاصة والحكومية، التي تحققها للوصول إلى أعلى مستويات من الأداء الوظيفي، وتحسين الأداء للعاملين لديها، وكسب ولائهم، وانتمائهم للمؤسسات التي يعملون فيها، وغير ذلك من الأهداف التي من شأنها الخروج بهم من دائرة التذمر إلى سعة الرضا دائماً، وانتظار الشكر على ما يقدمونه من جهد يخدم مؤسستهم.

المبحث الأول: ماهية الحوافز**المطلب الأول: تعريف الحوافز**

التحفيز يطلق على التحريك للأمام وهو عبارة عن قول أو فعل أو إشارة تدفع الإنسان إلى سلوك أفضل أو تعمل على الاستمرار فيه .
والتحفيز ينمي الدافعية ويقود إليها إلا أن التحفيز يأتي من الخارج فإن وجدت الدافعية من الداخل التقيا في المعنى وان انعدمت صار التحفيز هو حث الآخرين على أن يقوموا بالسلوك المطلوب¹.

فالحوافز تعتبر المحرك الأساسي للطاقة البشرية الكامنة لأنها بمثابة المقابل الذي يقدم على أساس الأداء المتميز.
وتعرف على أنها : العوائد التي يحصل عليها الفرد في المنظمة كنتيجة لتميزه في الأداء على أقرانه²،

وهناك من يرى أنها تلك المكافآت التي تمنح للفرد إلى جانب أجره الأساسي، وترتبط عادة بصورة مباشرة بالأداء³
ومن خلال ما سبق نستخلص أن الحوافز شيء خارجي يوجد داخل المنظمة يجذب إليه الأفراد باعتباره وسيلة لإشباع رغباتهم .

المطلب الثاني : نشأة وتطور نظام الحوافز

إن المتتبع لتاريخ الفكر الإداري يجد بأن عملية التحفيز مرت بعدة مراحل وتطورت، وقد ساعد على تكوين نظام الحوافز الإطار البيئي الذي يتكون من فلسفات، وافتراضات معينة في الغالب، وهناك ثلاثة مراحل مر بها نظام الحوافز :

¹ - وجيزي كنانة: "مدخل إلى إدارة الأعمال : النظريات العمليات الإدارية منهج تحليلي" ، دار جرير للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط1 ، ص 170،1174 .

² - محمد حافظ حجازي ، " إدارة الموارد البشرية " ، دار الوفاء لدينا للطباعة والنشر الإسكندرية ، ط1 2007 ، ص 212.

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

- 1- **مرحلة النظريات التقليدية (الكلاسيكية)** : التي اعتبرت فيها المنظمة وحدة اقتصادية مثالية منفصلة عن البيئة الخارجية تهدف إلى أرباحها من خلال الفرد الذي تعتبره أداة للإنتاج، واعتمدت على منح الحوافز المادية التي تتمثل في الأجر ولواحقه .
- 2- **ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية (التون مايو ، وتجارب الهاتورن)** : التي طورت النظرة إلى الإنسان باعتباره عضو في جماعة رسمية، وغير رسمية داخل المنظمة، وتتوقع الإدارة أن يحافظ على الانسجام بين مجموعات العمل، وركزت هذه المرحلة على الحوافز المادية إلى جانب الحوافز المعنوية .
- 3- **مرحلة النظرية الحديثة** : التي استفادت من تجارب المرحلتين الأولى، والثانية، وقدمت مجموعة من الحوافز بأنواعها كما أكدت على ضرورة الربط بين الحوافز المقدمة للعمال، والنتائج المحققة، والمتوصل إليها، والتي يعتبر معياراً لتحديد ما يستحقه الفرد من حوافز سواء كانت مادية أو معنوية .

المطلب الثالث : أهمية الحوافز

يؤكد المختصون والقادة الإداريون على أهمية التحفيز في مسار العمل لأنه يعتبر السبيل إلى المبادرة، والإبداع والتجدد .

أنه الطريق إلى المقترحات الخلاقة التي تعالج جوانب القصور الحاصل في العمل .

يعتبر التحفيز أداة تبعث التطور، والتصحيح عبر إدخال عناصر فعالة، وجديدة في مواقف العمل تزيد من حيويتها .

يؤدي إلى تحقيق التوازن الذي يجعل عناصر نظام العمل تتحرك بانسجام، وحيوية تطويرية.

يحدث فعل قوي في بيئة العمل الداخلية والخارجية ويؤثر بفعالية على التنفيذ والمتابعة وغالبا لا يمكن فهم أهمية نظام التحفيز في المؤسسة، والإدارات قبل أن يتم فهم منظومة المؤسسة ومسار تطورها الذي تتكامل فيه الأعمال، والنشاطات التطويرية التي تخص البنية والهيكل التنظيمية والأنظمة وإجراءات العمل، وتعليماته وتنمية الموارد البشرية بغية تحقيق الأهداف المحددة، وكل ذلك وسط بيئة محيطة تؤثر وتتأثر بها وتتواصل مع بعضها بعضاً

بطريقة شبكية وفعالة خلال ممارسة العمليات الإدارية لإنتاجية متنوعة¹ ، كما يمكن القول أن التحضير له أهمية في نجاح الوظائف الإدارية، والعملية، فقد استخدم تايلور الحوافز المادية عندما ربط الأجر بعدد الوحدات المنتجة وكذلك هنري الذي استخدم المكافآت الإضافية على كل زيادة في الجهد العمالي كما هو مخطط، وطبق هنري فايول الزيادة في الأجر بنسبة 150% شرط أن ينفق العامل هذه الزيادة على غذائه وظروف حياته ورفاهيته².

- يساهم نظام الحوافز في خلق الرضا لدى العاملين مما يساهم في حل المشاكل التي تعاني منها الإدارة كإخفاض قدرات الإنتاج، والغياب ودوران العمل إلى غير ذلك من المشاكل .
- تحسين وضع الفرد سواء من الناحية المادية أو النفسية أو الاجتماعية، ويربط مصالحه بمصالح المنظمة.

- زيادة أرباح المنظمة من خلال رفع كفاءة العمال الإنتاجية³.

* ونذهب إلى القول بأن أهمية التحفيز تنبع أساساً من أهمية العنصر البشري كأحد العناصر الأساسية التي من خلالها يمكن تحقيق أهداف الفرد، وأهداف المنظمة في آن واحد باعتبار العنصر البشري الفاعل الحقيقي الذي تعتمد عليه المنظمة وتناشده الطريق لتحقيق تلك الأهداف، والتي هي أهداف المجتمع، وكذلك و المتمثلة في التنمية الاقتصادية، والاجتماعية، وتعتبر الحوافز كيف ما كانت من أهم الوسائل لرفع كفاءة المورد البشري من أجل رضاه عن العمل مما يخلق الرغبة فيه، واستمرار جهده إلى جانب الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية من اختيار وتوجيه و تدريب .

¹ - محمد مرعي مرعي، " التحفيز وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي " ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة 2003 ، ص 07 .

² - موسى خليل، " الإدارة المعاصرة المبادئ والوظائف الممارسة " ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، ط1 ، 2005 .

³ - خالد عبد الرحيم إلهيتي ، المرجع السابق ، ص 228، 229 .

المطلب الرابع: أهداف الحوافز

تنظر الدراسات السلوكية والإدارية المعاصرة إلى موضوع الحوافز على أساس أهدافه والتمثلة في:

- تحسين مستوى الخدمات وشحن طاقات الابتكار وتحسين مستوى الخدمات والاستمرار في تطوير العملية التربوية لبلوغ أهدافها.

- استخدام الحوافز في تنظيم السلوك البشري بحيث يمكن معه توقع حدوث الاستحسان في الأداء على نحو واضح ولذا تعتبر الحوافز عاملاً أساسياً في تغيير السلوك وتعديل مساره وتنظيمه.

ما يجب على الفرد القيام به لإمكانية تحقيق الانطلاق في الدور الذي ينبغي للفرد القيام به للمشاركة في آليات الأداء بالقدر الذي تشير إليه المسؤولية.

- تسيير عملية التواصل مع أهداف المؤسسة، وزيادة الاهتمام بها، وإرساء بعض البنى الجديدة في العلاقات لدرجة التفاني، والإخلاص الشديد، وهي خاصية مهمة لرفع الروح المعنوية مما يقود إلى الدافعية القوية نحو بذل الجهد وتنظيم العمل والشعور بالغبطة، وتكريس الوقت في الأعمال المطلوبة.

- إيجاد طريق للإفادة القصوى من طاقة الإنسان والرؤية العقلية في عوامل الاستجابة لمتطلبات تطوير الأداء المهنية، وبذل مزيد من التعاون المشترك بين المؤسسة، والعاملين بها مما يحقق تطويرها وتقدمها ووضع الأسس والمتطلبات لفاعلية أساليب إشباع الحاجات المادية الأساسية مما يؤدي إلى الاتزان بين الشخصية وبيئة عمل عصرية تعتمد على تنظيم العمل بحيث يصل لأفضل إنتاج بأقل تكلفة وأقل جهد.¹

¹ محمد علي شمس الدين، إسماعيل محمد أفقي، السلوك التنظيمي مدخل نفسي اجتماعي للإدارة التربوية، دار الفكر، عمان، الأردن 2007، ص323-324.

- وضع محددات جديرة بتلبية المطالب الإنسانية في بعديها النفسي، والاجتماعي، والتوافق المهني، والشعور بالارتياح والرضا عن العمل، وهو محصلة تفاعل الذات والوجدان والشعور.

المبحث الثاني: أنواع ونظريات الحوافز

المطلب الاول : أنواع الحوافز

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

1- حسب طبيعة الحافز

1- **الحوافز المادية** : تتمثل هذه الحوافز في المكافآت المادية ويعتبر الحافز النقدي المادي من أهم طرق الحوافز في أيامنا هذه ويرجع ذلك إلى اعتبار المال من الحوافز الرئيسية للعمل لأنه عن طريق المال تشبع ضروريات الحياة من مأكّل، ومسكن، كما انه ضروري للصحة، والتعليم، بالإضافة إلى أن توفير كماليات الحياة، والمراكز الاجتماعية يعتمد على المال إلى حد كبير.

ويتمثل المال في الأجر الذي يتقاضاه الفرد لما يقوم به من عمل ويتوزع هذا الأجر بطرق شتى وكل طريقة من هذه الطرق لها أثر في تحفيز العامل ودفعه إلى العمل ومن هذه الطرق:

- **الأجر باليومية**: أن الأجر باليومية وبالساعة أو الأسبوع أو الشهر يعطي الفرصة للعامل ليصل بإنتاجه إلى مستوى رفيع بصرف النظر عن الوقت وليس هناك ما يؤدي إلى الإسراع في انجاز عمله حتى يزيد أجره.¹

الأجر بالقطعة : يرتبط أجر العمل في هذه الطريقة بكمية الإنتاج الذي يقوم به العامل لأنه يعطي الفرصة لظهور الفروق الفردية، وبطبيعة الحال يرتبط الإنتاج بالعمر،

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

والحيوية، والصحة وهذه الطريقة تلقي عبء النتاج على العمال أنفسهم فإذا زاد فهو في مصلحتهم، وإذا قل انخفض أجرهم.

- **الأجر على حسب الخبرة في العمل:** أي كلما كانت خبرة العامل كبيرة كلما كان أجره عالياً، ويمكن أن يكون ذلك على مدى السنوات التي قضاها في العمل.

- **الأجر حسب احتياجات الفرد:** أي يزداد أجره كلما زادت حاجاته، ومع ازدياد عدد أفراد أسرته، وإذا كانت الأنواع السابقة تشمل أكثر الحوافز المادية انتشاراً إلا أنه هناك أنواع أخرى نذكر منها على سبيل المثال:

- العلاوات الاستثنائية.

- الأجر التشجيعية.

- العمولات.

- الاشتراك في الأرباح.

ب - **الحوافز المعنوية:** إن العمال لا يهتمون بالزيادة في الأجر بالدرجة الأولى و فقط، بل يفضلون عليه نواحي أخرى تتمثل في الاطمئنان على المستقبل في عضوية الجماعة والتواجد معها، وبناء على ما برهنت عليه الدراسات، والتجارب أخذ المسؤولون في مواقع العمل، والإنتاج المختلفة على عاتقهم البحث عن حوافز أخرى تثير قدرات العامل، وتربطه بعمله وهي الحوافز المعنوية، والتي تتمثل في النمو الوظيفي، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وفرص التعبير عن الذات، وإبداء الرأي والاقترحات.¹

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

¹ سامر جلة: السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 100.

- 1-المدح والتأنيب:** حيث يقدم المدح ،والثناء على الأفراد عند قيامهم بأداء الأعمال الصحيحة السليمة ،وتوجيه اللوم والتأنيب لهم عندما يقومون بأداء أعمالهم بشكل خاطئ وغير سليم.
- 2تقديم الموسيقى:** يفضل العمال الصينيون أن تقدم لهم الموسيقى لتصاحب قيامهم بعملهم ولقد وجد أن الموسيقى تزيد من الكفاءة، والإنتاج في العمل خاصة عندما يكون العمل ألياً، ومتكررا في أدائه.¹
- 3- التسهيل الاجتماعي:** ويقصد به أن الفرد عند قيامه بعمله وسط مجموعة من الزملاء يقومون بنفس العمل حيث يكون لذلك اثر قوي، وباعت على زيادة الأداء والإنتاج.²
- 2- حسب اثر الحوافز:** هذا التقسيم ينظر إلى الحوافز من حيث جاذبيتها.
- 2- /ا حوافز ايجابية:** الحافز الايجابي هو الذي يمنح الفرد مزايا معينة إذا استطاع القيام بالأعمال الموكلة إليه بكفاءة وفعالية ، فالحوافز الايجابية تعتمد أساسا على ترغيب الفرد في تكرار السلوك الوظيفي المناسب.
- 2- ب/ حوافز سلبية:** تعني حرمان الموظفين بالمنظمة من المزايا التي يتمتعون بها وتوقيع العقاب عليهم نتيجة لأفعال معينة أي أنها تحمل آثار سلبية للعاملين لذا سميت بالحوافز السلبية.
- 3- حسب الاستفادة من الحوافز:** ينظر هذا التقسيم للحوافز من حيث من تطبق عليهم.
- 3- / حوافز فردية:** وهي تلك الحوافز التي يقصد بها تشجيع أو تحفيز أفراد معينين فتخصيص مكافأة للموظف الذي ينتج أفضل خدمات أو تخصيص جائزة لأفضل عامل ،فالحوافز توجه للفرد،وليس للجماعة،ومن شأنها زيادة التنافس الايجابي بين الأفراد،وقد

¹ هيثم العاني،المرجع السابق،ص30.² احمد محمد غنيم،أساسيات الإدارة في عصر العولمة،دار الحارثي للطباعة2005،ص118-119

يكون للحوافز الفردية آثار جانبية كعدم التعاون بين الأفراد، وغياب روح الفريق التي هي جوهر عمل الإدارة ، وهو ما ينبه إلى ضرورة اللجوء لأسلوب الحوافز الجماعية.

المطلب الثاني : نظريات الحوافز

لقد شغل موضوع تحفيز الأفراد كثيراً من الباحثين منذ بدأ العمل المنظم في الحياة الاقتصادية والاجتماعية وكانت أهم الجهود في هذا المجال خلال العقود الماضية مبنية على بعض نظريات علم النفس و الدوافع و الغرائز . وخلال فترة مجالات البحث تعددت النظريات التي حاولت تفسير أسباب تحفيز الأفراد و أهم هذه النظريات :
نظرية الحاجات، نظرية التوقع، نظرية الحاجة للإنجاز، نظرية X و Y.

1- **نظرية الحاجات** : قدم ابر هام ماسلو نظريته في إشباع الحاجات و أشار في هذه النظرية على أن هناك مجموعة من الحاجات التي يشعر بها الفرد وتعمل كمحرك ودافع للسلوك¹ حيث تقوم هذه النظرية على مبدئين أساسيين هما :
- أن حاجات الفرد مرتبطة تصاعدياً على شكل سلم لحسب أولوياتها للفرد كما هو في الشكل .

- أن الحاجات الغير مشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد وتحفزه، و بالتالي ينتهي دورها في عملية التحفيز .

* صنف ابر هام ماسلو هذه الحاجات إلى خمسة فئات تدعى هرم الحاجات ، حيث تتدرج في هرم يبدأ بقمة تشمل الحاجات الأساسية ثم التدرج إلى الحاجات الفيزيولوجية في قاعدته وهذه الحاجات تتمثل في ما يلي :

أ- الحاجات الفيزيولوجية

ب - حاجات الأمن والسلامة

ج- الحاجات الاجتماعية

د- حاجات التقدير والاحترام

هـ- حاجات تحقيق الذات

1- **الحاجات الفيزيولوجية** : وتتمثل في الحاجات الأساسية التي لا يستطيع الإنسان الاستغناء عنها وللمحافظة على استمرار يته على قيد الحياة وتتمثل في الحاجة إلى الأكل والشرب والمسكن ، والنوم والجنس .

¹ - محمد سعيد سلطان ، " إدارة الموارد البشرية " ، الدار الجامعية الجديدة للتوزيع ، الإسكندرية ، د ط ، ص 256 .

2- **حاجات الأمن والسلامة** : بمجرد أن يشبع الفرد حاجاته الفيزيولوجية فإنه ينتقل إلى حاجات الأمن وهي حاجات الفرد للحماية من الأخطار الجسمية والصحية والبدنية والحماية من الأخطار الاقتصادية المتعلقة بضمان استمرارية العمل¹.

الحاجات الاجتماعية : تتبع هذه الحاجات من كون الإنسان اجتماعي بطبعه ويعيش ضمن جماعات ويتفاعل ويتعامل معها ، وتشمل هذه الحاجات حاجة الإنسان إلى الانتماء والارتباط والتعاطف والحب والرغبة في التقارب والمشاركة المجانية ، ويمكن للمدير أن يساعد في تلبية هذه الحاجات بتوفير جماعة عمل مستقرة².

3- **حاجات التقدير و الاحترام** : تتضمن هذه الحاجة الشعور بالأهمية من قبل الآخرين واحترام الذات التي يمكن الحصول عليها من خلال الكفاءة و المنافسة والمراكز³ واعتراف الآخرين بقيمة الفرد وقدرته على الوصول إلى مراكز عالية فالفرد بحاجة إلى الاحترام والوعي وأهمية من قبل الآخرين واكتمال هذه الحاجات يؤدي الى الشعور بالثقة في النفس والمكانة الاجتماعية

4- **حاجات تحقيق الذات** : وتعتبر في أعلى المستويات حيث يعمل الفرد في هذه الحاجة على بذل أقصى ما يستطيع من قدرات، والاستفادة من الإمكانيات للحصول على مشاعر الانجاز وتحقيق الذات .

بواسطة هذه الحاجة يحاول الفرد أن يحقق ذاته من خلال تعظيم استخدام قدراته ومهاراته المحتملة في محاولة تحقيق أكبر قدر ممكن من الانجازات التي تسعده شخصياً⁴.

ومنه نقول أن نظرية ماسلو متطورة تعتمد على ترتيب هذه الحاجات بحسب أولويتها وأهميتها لدى الأفراد وان إشباعها لا يتم بصورة متساوية لدى جميع الأفراد .

¹ - رضا صاحب أبو حمد آل علي ، سنان كاظم الموسوي " الإدارة لمحات معاصرة " ، الورق للنشر والتوزيع عمان ، 2006 ، ص 432 .

² - حسين حريم ، " السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات العمل) " دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، ص 112 .

³ - رضا صاحب أبو حمد آل عالي سنان كاظم الموسوي ، المرجع السابق ، ص 433 .

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

- **نظرية التوقع أو التفضيل** : يعتبر فروم ، وبور تر، ولولر من ابزر أنصار هذه النظرية¹ ينظر إلى أن نظرية التوقع على أنها عملية تختص بتفسير الكيفية التي يمكن بها تنشيط سلوك الفرد وتوجيهه والمحافظة عليه فهي النظرية التي قدمها فروم سنة 1946 .
- فنظرية التوقع تركز على جوانب معينة من المردود الذي يعود على الفرد من العمل وهي لا تتعامل مع الأجر فقط وإنما تتعامل مع عدة عوامل إيجابية مثل الشكر والثناء والاعتراف بالفضل والرضا المهني ويعتمد تطبيق النظرية على تحقيق الشروط التالية :
- أن يتوفر لدى الفرد اهتمام بالمحفزات المالية وهذا ما يمكن أن يتحقق لدى الأفراد العاملين الشباب .
 - اعتماد الفرد بأن يكون هناك احتمال قوي وكبير بين الأداء والمردود أي أن الأداء العالي يصاحبه مردود عالي .
 - اعتقاد الفرد بان هناك احتمال قوي وكبير أن الجهود التي يبذلها تقود إلى أداء ناجح .
 - ركزت هذه النظرية على العلاقات القائمة بين ثلاثة عوامل يتوقع الأفراد حدوثها قبل أن يحددوا الجهد المطلوب إعطاءه لبلوغ مستويات معينة من الأداء وهذه العوامل هي : التوقع ، الوسيلة ، التكافؤ.²
- III - **نظرية الحاجة إلى الانجاز** : تعد هذه النظرية حديثة وركزت على الحاجة إلى الانجاز والتي تبين أن بعض الأفراد يملكون دافع ذاتي للانجاز العالي .
- هذه النظرية جاء بها العالم الأمريكي ماكيلان حيث قام بعدة دراسات في دافع الانجاز وقدم العديد من المحاضرات لمجموعة من أصحاب العمل بغرض إثارة الحاجة للانجاز فيهم واقترح أن هناك ثلاث 03 حاجات رئيسية تؤثر في عملية الحثفيز وهي:
- 1- الحاجة إلى الانجاز.

¹ - د/ محمد القاسم الصويوتي ، "السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة)"، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2000، ص 47 .

² - علي الشرقاوي ، " العملية الإدارية ، وظائف المديرين" ، الدار الجامعية الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، ط2 ، 2002 ، ص 81 .

2- الحاجة إلى الانتماء.

3- الحاجة إلى النفوذ (السلطة)¹.

وسنقوم بشرح هذه الحاجات الثلاثة باختصار.

أ- الحاجة للانجاز : يميل الناس الذين لديهم حاجة قوية للانجاز لأن يكونوا طموحين ولديهم رغبة شديدة لتحقيق النجاح ويحبون التحدي ويضعون لأنفسهم أهدافا طموحة وكبيرة من الممكن تحقيقها كما أنهم يرغبون في تلقي تغذية راجعة حول مستوى أدائهم وإنجازهم .

ب- الحاجة إلى القوة : يرى ماكيلان وزملاءه أن المديرين ذوي الحاجة القوية للقوة يميلون إلى الرغبة في التأثير على الآخرين وممارسة النفوذ والرقابة عليهم والتأثير على سلوكهم لخدمة أهداف المنظمة وسعى هؤلاء للوصول إلى مراكز قيادية وهناك وجهان للقوة أهدافها ايجابية ويركز على الاهتمام بمساعدة الآخرين لتحقيق الأهداف أما الوجه الآخر وهو سلبي فهو موجه نحو تحقيق مصلحة شخصية.

ج - الحاجة إلى الانتماء : بالإضافة إلى الحاجة للانجاز والحاجة إلى القوة فإن لدى المدير الناجح رغبة قوية للعمل والتواجد مع الغير والتفاعل الاجتماعي؛ والاهتمام بمساعدة الآخرين للنمو والتقدم، وينتابه شعور البهجة والسرور عندما يكون محبوبا من قبل الآخرين.²

١٧- نظرية X ، Y : رائد هذه النظرية هو دوغلاس وفيها يقارن بين مدارس الاتجاه التقليدي ومدارس الاتجاه السلوكي في فهم العلاقة بين الفرد والمنظمة حيث قدم دوغلاس نظريته ضمن نموذجين للافتراضات المتعارضة بين التقليديين في الإدارة X والسلوكيين في الإدارة Y والجوهر في هذه الافتراضات من شأنها أن تؤثر في سلوك المديرين اتجاه موظفيهم .

- نظرية X تحمل في طياتها نظرة سلبية للموظف فهو شخص سلبي يجب دفعة للعمل لأنه لن يفعل ذلك من تلقاء نفسه .

¹ - محمد سعيد سلطان ، مرجع سابق ، ص 140 .

² - حسين حريم ، المرجع السابق ، ص 11 .

- نظرية Y ترى أن هناك أشخاص يبحثون عن المسؤولية وهم يستطيعون تأدية العمل بشكل طبيعي ويتحكمون في أنفسهم.¹
- أهم عناصر نظريتي X و Y
- عناصر نظرية X:
- إن الإنسان بطبيعته سلبي ولا يحب العمل.
- إن الإنسان كسول ولا يرغب في تحمل المسؤولية في العمل .
- يفضل الفرد دائماً أن يجد شخصاً يقوده ويوضح ماذا يعمل .
- يعتبر العقاب أو التهديد من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل أي أن الإنسان يعمل خوفاً من العقاب وليس حباً في العمل.
- يعتبر الأجر والمزايا المادية أهم حوافز العمل.
- تعتبر الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان ضرورية كي يعمل.²
- عناصر نظرية Y : تخالف هذه النظرية تلك الافتراضات في السلوك الإنساني والتي وصفت البشر بنعوت سلبية فإنها تحاول تقديم فروض أخرى تفسر بعض مظاهر السلوك الإنساني على النحو التالي .
- الفرد لا يكره العمل وليس العمل شاقاً عليه إلا عندما يظهر تصرفاً سلبياً منافياً من طرف المنظمة .
- يندفع الأفراد إلى العمل دون تهديد أو رقابة .
- يميل الأفراد إلى الاستقلالية وإثبات الذات ويهتم الاعتراف بالإنجاز كل هذه الأمور تحفزهم إلى العمل .
- الاندفاع الذاتي للعمل والإبداع فيه.³

¹ - يورك حورس ، " علم نفس بالطريقة المثلى (مهارات الإدارة) " ، الشركة المصرية العالمية للنشر ، لونجمان مكنية ناشرون ، ط1 2004 ، ص 178 .

² - محمد قاسم القريوتي ، المرجع السابق ، ص 37 .

³ - محمد المساد "إدارة الفعالة" ، مكتبة لبنان ، ناشرون ، لبنان ، ط1 ، 2003 ، ص 71 .

خلاصة الفصل:

وكمخلاصة لهذا الفصل يمكن القول أن للحوافز دور كبير وفعال في دفع العامل إلى بذل جهد أكبر في العمل، كما تساهم أيضا في رفع مستوى أدائه، وهذا ما سيعود حتما بالنفع على العامل والمؤسسة، فالإنسان بطبعه يميل إلى التحفيز لجعله يبذل، وانعدام التحفيز سيقف عائقا دون تحقيق بعض الأهداف.

الفصل الثالث

الأداء

المبحث الأول: ماهية الأداء

المبحث الثاني: تقييم الأداء

تمهيد:

يعتبر الأداء من المفاهيم التي حظيت بنصيب كبير من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص, وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمؤسسة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها , لذلك فالغرض من هذا الموضوع هو تسليط الضوء على أهم التعريفات التي قدمت لمفهوم للأداء على الساحة الإدارية.

المبحث الأول: ماهية الأداء

المطلب الأول: تعريف الأداء

قبل الإسهاب في وجهات النظر هذه نشير إلى أن أصل كلمة الأداء ينحدر من اللغة اللاتينية performare التي تعني إعطاء كلية الشئ لشئ ما وبالتالي اشتقت اللغة الانجليزية منها لفظة performance والتي تعني انجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه.¹

التعريف الثاني: هو الهدف المركزي لعملية التحول preomformotons والذي يركز على مدى تحقيق الأهداف ومستوى تنفيذ الخطط.²

التعريف الثالث: كما يرى بن حمادي أن الأداء هو تصور مخرجات وأهداف ظهورها هو إنتاج لمدخلات معطاة لكن هذه المدخلات ننوي بها تفجير وتجديد الطاقات المرجوة داخل المنظمة بتسليط الضوء عليها من أجل إحراز هذا التصور الذي تسعى المنظمة إليه.³

التعريف الرابع: كما يعرف الأداء السلوك الذي يساهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل المنظمة وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب.⁴

التعريف الخامس: يحصر بعض الباحثين الأداء في احد بعديه يجعله مرادفا إما للكفاءة أو الفعالية فمنهم من يرى⁵ أن مفهوم الإنتاجية (الفعالية) يتساوى مع مفهوم الأداء الشامل وعلى هذا الأساس فقد عرف الأداء على انه علاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة وعلى خلاف من ركزوا على الفعالية فقط ذهب آخرون إلى التركيز على الكفاءة لوحدها حيث عرفه البعض بأنه الأهداف أو المخرجات التي يسعى النظام إلى تحقيقها.

¹ عبد الملك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001، ص.ص 2 وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2009، ص 40

³ نعيمة فضيل، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، سنة 2005-2006 ص.3.

⁴ سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مطبوعات الملئقي العلمي الدولي الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة الجزائر، مارس 2005 ص.36.

⁵ عبد الملك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص 3

المطلب الثاني : أنواع الأداء

تختلف أنواع الأداء باختلاف المعايير المستخدمة في تصنيفه فإذا نظرنا إليه من حيث الشمولية نجد أن الأداء قد يكون كلياً أي خاصاً بالمؤسسة تساهم فيه كل وظائفها دون تمييز بينهما، وقد يكون جزئياً أي مختلف الاداءات التي تحققها الأنظمة الفرعية للمؤسسة ككل على حدى كأداء وظيفة التخزين أداء وظيفة الموارد البشرية وقد يكون حسب المصدر داخلي وخارجي ، وقد يكون حسب الطبيعة اقتصادي تكنولوجي إداري.¹

1- حسب معيار المصدر:

أ - الأداء الداخلي: ينتج الأداء الداخلي من التوليفة التالية:

- الأداء البشري: وهو أداء الموارد أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

- الأداء المالي: ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب - الأداء الخارجي : وهو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة.

إن هذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها وهذا سهل إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أي يمكن قياسها وتحديد أثرها.²

2- حسب معيار الشمولية: حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المؤسسة إلى أداء كلي وجزئي

¹ عادل عشي، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة

2006، ص5

² عيد المليك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص5

أ الأداء الكلي : وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية الأرباح، الشمولية، النمو.

ب الأداء الجزئي : وهو الذي يتحقق من مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد للتقييم عناصر المؤسسة حيث يمكن أن تنقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة الموارد البشرية أداء وظيفة التمويل أداء وظيفة التسويق أداء وظيفة المالية.

ونشير أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو تفاعل اداءات أنظمتها الفرعية كما يؤكد احد الباحثين الذي يرى أن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض أيضا دراسة الأداء على مختلف وظائفها.¹

3- حسب معيار الطبيعة:

يمكن تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي، أداء تكنولوجي، أداء إداري كالتالي:

أ - الأداء الاقتصادي: يعتبر الاداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفائض الذي تجنيه المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها، ويتم قياسه عادة باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة، ويعتمد في ذلك على سجلات ودفاتر المؤسسة محل التقييم، وكذلك ماتعده من قوائم وتقارير، ومن ثم فان أدوات التقييم الأداء الاقتصادي هي التحليل المالي بما يعتمد عليه من نسب ومؤشرات مالية.

ب - الأداء التكنولوجي: يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة في مجال تكنولوجي معين، وفي اغلب الأحيان تكون الأهداف تكنولوجية التي ترسمها المؤسسة نظرا لأهمية التكنولوجية.

¹ عيد المليك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص5

ج - الأداء الإداري: يتمثل الأداء الإداري للخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاءة وفعالية، ويتم تحقيق ذلك بحسن اختيار أحسن البدائل التي تحقق أعلى المخرجات الممكنة، ولتقييم الأداء الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة كبحوث العمليات والبرمجة الخطية.¹

¹ عادل عشي، مرجع سبق ذكره، ص7

المطلب الثالث: أهمية الأداء

يعتبر الأداء من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور وتنظيم الاقتصاد حيث من خلاله تتشكل الركائز المادية للمجتمع والتي تؤمن انطلاقه نحو الحضارة والرفاه الاجتماعي الذي يبنى بالدرجة الأولى على أساس التراكمات المادية والمالية التي تحققها البلدان والتي تنعكس مباشرة على تطور الدخل القومي.¹

ولهذا كان الاهتمام بقياس الأداء منذ القديم فقد كان لفرديريك تايلور الفضل في الدراسة للحركات التي كان يؤديها العامل وتوقيت كل منها بقصد الوصول إلى الوقت اللازم لإدارة الآلة وإيقافها ولقد كان جوهر الدراسة التي أجراها تايلور هي أن هناك مجموعة من تفاصيل الحركات تشترك فيها عمليات كغيره بحيث إذا أمكن مشاهدة كل هذه الحركات ودراسة الزمن المستغرق فمن الممكن اعتبار النتيجة وحدة فنية يستفاد منها في العمليات المشابهة التي لم يجري بها دراسة زمن خاصة بها.²

نلاحظ من خلال ما سبق أن النظرة إلى الأداء كانت تقتصر فقط على الزمن المستغرق للأفراد والمعدات لتحديد معدلات الأداء ولكن سرعان ما تطورت تلك النظرة وفقا لتطور المحيط.

¹ عقيل جاسم عبد الله، مدخل في تقييم المشروعات، دار الحامد للنشر، عمان، 1999، ص18

² فاروق محمد السعيد راشد، التنظيم الصناعي و الإداري، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر، سنة 2001، ص10

المطلب الرابع : تصنيف الأداء

تختلف تقسيمات الأداء حسب معيار الحاجة الخاصة لدراسة وقياس الأداء ومن أهم المعايير لدراسة الأداء الذي تقدمه الإدارة بالعمليات هو معيار المصدر ومعيار الشمولية.

1 معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى أداء داخلي وأداء خارجي:

أ - الأداء الداخلي: وينتج من تفاعل مختلف اداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة أي مختلف الاداءات الجزئية المتمثلة في الأداء البشري وأداء التقني والأداء المالي الخاص بالإمكانيات المالية المستعملة.

الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تحصل عليها المؤسسة على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب التحسن في الأوضاع الاقتصادية .

معيار الشمولية: يمكن تقسيم هذا الأداء إلى أداء كلي وأداء جزئي.

أ - الأداء الكلي: يتجسد في الانجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنشطة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الخاصة بالاستمرارية والنمو والربحية.

ب - الأداء الجزئي : ويقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنشطة الفرعية للمؤسسة والوظائف الأساسية والأداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل اداءات الأنظمة الفرعية (الاداءات الجزئية) وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة.

المطلب الخامس : أبعاد الأداء

هناك أربعة أبعاد للأداء تمثل الأداء الشامل هي : البعد الاقتصادي؛ البعد التنظيمي، الاجتماعي والبيئي :

1- البعد الاقتصادي: والذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والمواردين وتكتسب ثقتهم ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية.

2- البعد التنظيمي للأداء: يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية وهذا يعني انه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

إذا نستنتج مما سبق أن هذا المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.

3- البعد الاجتماعي للأداء : يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لان مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم وتتجلى أهمية هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصر على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة أي لكل ماله صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة(صراعات، أزمات....)

4- البعد البيئي: والذي يركز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها.

المبحث الثاني: تقييم الأداء

المطلب الأول: معايير قياس الأداء

هناك معايير وعناصر يجب أن تتضمنها عملية تقييم أداء العاملين في المنظمات الإدارية ويعتبر توافر العناصر والمعايير شرطاً أساسياً لنجاح هذه العملية وهذه العناصر وتقسّم معايير الأداء إلى قسمين هما¹:

1. **العناصر**: تمثل العناصر مجموعة من الصفات والميزات التي يجب أن تتوفر في الموظف لكي يكون قادراً على أداء وظيفته بشكل جيد وفعال، وتقسّم هذه العناصر إلى عناصر ملموسة وعناصر غير ملموسة.

أ. **العناصر غير الملموسة**: من البديهي أن يكون القياس أصعب في عملية القياس العناصر غير الملموسة، ومن الأمثلة على ذلك الأمانة والصدق والانتماء وغير ذلك.

ب. **العناصر الملموسة**: والتي يمكن قياسها بسهولة كعملية حضور الموظف وانصرافه في الأوقات المحددة².

2. **المعدلات**: وهي عبارة عن ميزات يمكن من خلالها قياس إنتاجية الموظف من ثلاث جوانب:

معدلات كمية: تشمل المعايير الكمية لقياس الجوانب التي من السهل التعبير عنها كميًا مثل، كمية الوحدات المنتجة أو كمية المبيعات التي يتم التعبير عنها بالوحدات المنتجة ذات قوة شرائية .

معدلات نوعية: وتعني وجوب وصول أداء الشخص إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان .

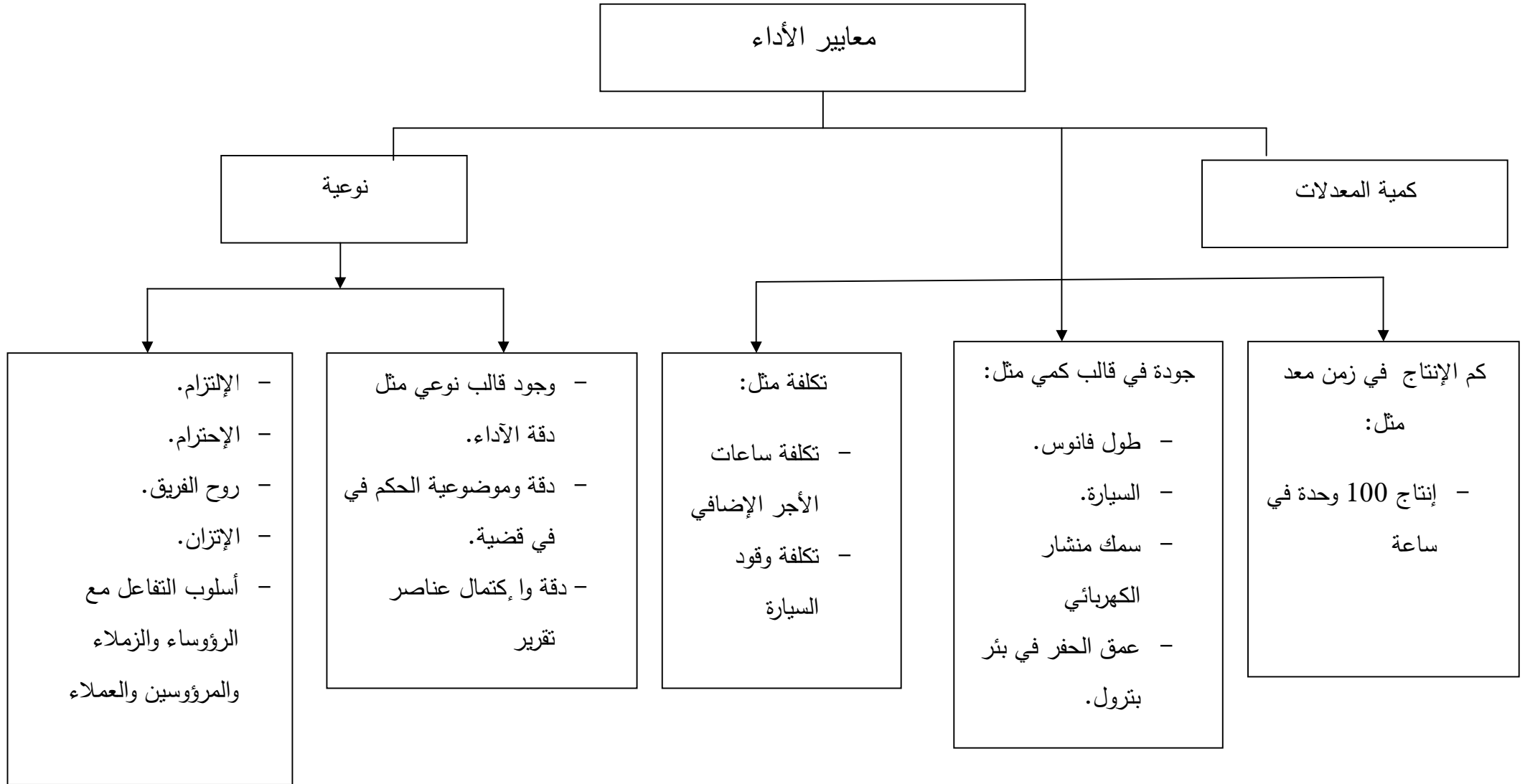
¹ موسى اللوزي تنظيم وإجراءات العمل، ط1، دار وائل للنشر والطباعة، عمان الأردن، 2002م، ص 217.

² فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أوسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2002م، ص 149.

معدلات كمية ونوعية: هذا المعدل مزيج من الكم والنوع بالإضافة إلى وجوب إنتاج عدد معين من وحدات الإنتاج يجب أن يصل إلى مستوى الأداء إلى حد معين من الجودة والدقة والإتقان ويعرض النموذج التالي¹:

¹موس اللوزي، أسس العلاقات العامة المفاهيم والأسس، ط1، زمزم ناشره وموزعه، عمان الأردن، 2010، 166.

الشكل رقم (02): يوضح تصنيفات لمعايير الأداء وفقاً لكونها كمية ونوعية.



المصدر : أحمد مصطفى السيد، المرجع السابق، ص416.

المطلب الثاني: طرق عملية تقييم الأداء

وتتمثل طرق عملية تقييم الأداء فيما يلي :

1-مقابلة الأداء الفعلي بالمعياري : حيث يقارن الأداء الفعلي بمعدلات الأداء المعيارية، ويتيح معدل الأداء بالنسبة للأعمال التي يمكن قياسها كمياً، تحديد الوقت الكلي النمطي (المعياري) لأداء عملية معينة بواسطة فرد عادي، بحيث يمكن تعميم هذا النمط من الأداء. (وحدة أداء/وقت) على العاملين والعاملات في نفس المجال عند قياس وتقييم أدائهم، أما بالنسبة للأعمال التي يتعذر قياسها كمياً مثل الأعمال القيادية والذهنية فيقيم أداء شاغليها بمدى تحقيق الأهداف المخططة بأبعادها الفنية والوقتية والمالية.

ويعد أسلوب الإدارة بالأهداف من أبرز الأمثلة على ذلك حيث تمثل الأهداف معايير رقابية تستخدم في قياس الأداء بعد فترة أو فترات محددة.

2-إعداد التقارير الدورية : حيث تحدد وتعرف عناصر التقييم بشكل واضح ومفهوم لكل من الرؤساء والمرؤوسين وتشمل كل من :

أ. الأداء الفني من حيث الكم والجودة والتطور والابتكار

ب.الأداء السلوكي من حيث الايجابية والمبادأة، والتعاون والالتزام والمواظبة، والاتصال بالآخرين ، القيادة والابتكار.

ج. إمكانات التقدم المستقبلية في العناصر السابقة.

3-التوزيع الإجباري : وفق هذه الطريقة يقسم الرئيس مرؤوسيه لمجموعات بحسب المستوى العام لأداء الفرد وليس مستواه في عناصر التقييم كل على حدا، ويرتب مجموعات المرؤوسين حسب موقعها على ما يشبه منحنى التوزيع الطبيعي حيث تتركز الظواهر حول الوسط ونقل عند الأطراف، وهكذا يكون معظم المرؤوسين في مستوى متوسط واقلهم في المستوى الأعلى أو الأدنى¹⁵.

¹⁵ احمد مصطفى السيد، نفس المرجع، ص62.

4-الترتيب المنزلي : هنا يقوم الرئيس بترتيب مرؤوسيه تنازليا من خلال مقارنة المستوى العام لأداء بعضهم ببعض،دن تمحيص مستوى الأداء في كل عنصر من عناصر التقييم،وقد بدا الرئيس بتحديد أحسن مرؤوسيه وأسوأهم ثم يحدد مستويات الباقيين بين هذين المستويين حتى ينتهي من الترتيب العام لمرؤوسيه،ورغم سهولة هذه الطريقة فهي غير موضوعية حيث تتوقف على كل من التقدير والاتجاه الشخصي للرئيس وما يشوب ذلك من تحيز،كما أن إغفال تقدير مستوى أداء الفرد في كل عنصر على حدا لا يهيئ صورة مفيدة عن نواحي القوة أو الضعف كأساس للتقييم وتحديد الاحتياجات التدريبية وأخيرا يصعب استخدام هذه الطريقة في حالة زيادة عدد المرؤوسين.

المقارنة المزدوجة للعاملين : لا تعتمد هذه الطريقة على استخدام معايير محددة للتقييم،فبدلا من مقارنة أداء الفرد بأنماط معيارية للأداء أو السلوك،يقارن الرئيس بالمرؤوسين في قسمته أو إدارته بتقييمهم كأزواج من حيث الإنتاج وجودته والتعاون مع الرئيس والزملاء ويقوم المرؤوس بحسب عدد المرات التي يمتاز فيها ،أو كان أحسن من زملائه.

فهناك تقييم لطرق قياس الأداء وتتمثل في طرق ذاتية وطرق موضوعية وتتمثل فيما يلي :

طريقة الترتيب : تقوم هذه الطريقة على مبدأ المقارنة بين الأفراد إذ يقوم المقيم بترتيب المرؤوسين تنازليا وفقا لمستوى أداء الأفراد من الأفضل إلى الاسوء وذلك وفقا لبعض الخصائص المفترض توفرها في أفراد المجموعة ،ويمتاز هذا الأسلوب بسهولة استخدامه من خلاله تتم المفاضلة بين الأفراد الذين يعملون تحت إشراف رئيسهم المباشر لاختيار أفضل الأفراد ثم الذي يليه حتى تتم عملية الترتيب للوصول إلى أسوء أفراد الجماعة¹⁶ .

1. **طريقة المقارنة المزدوجة :** حيث تتم مقارنة كل موظف بالموظفين الآخرين (مقارنة زوجية ،ثنائية) ليتم اختيار أفضل وهكذا.أما عدد المقارنات الزوجية التي يحتاج إليها المقيم فيتحدد من خلال المعادلة التالية :

$$\text{عدد المقارنات الزوجية} = \frac{n(n-1)}{2}$$

¹⁶الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية،تخصص علوم تجريبية،فرع إدارة الأعمال،المسيلة،2006.

حيث تمثل عدد الأفراد المطلوب قيمتهم .

2. **طريقة التمثيل البيانية** : يتم حصر الصفات والخصائص والواجبات المطلوبة والتي يتضمنها العمل والتي يجب أن تتوفر بالفرد ويطلب من المقيم قياس مدى توفر ذلك في الموظف.

3. **طريقة الحوادث أو الوقائع الحرجة** : يتم ملاحظة سلوك الشخص بشكل مستمر ودقيق لمعرفة الحوادث التي تحصل مع الموظف أثناء العمل وبعد ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد مستوى الأداء بناء على ذلك¹⁷.

المطلب الثالث : أهمية وأهداف عملية تقييم الأداء

1. **أهمية تقييم أداء العاملين** : لقد حظي موضوع تقييم الأداء بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة بحيث تتجلى الأهمية التي ينطوي عليها تقييم الأداء من خلال مايلي :

تخطيط الموارد البشرية : إن فعالية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية لاسيما وان المنظمة تعتمد مقاييس تقييم الأداء دوريا وسنوياً لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها، وحاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق وهذا يرتبط بالسياسة التنظيمية واستقطاب الموارد البشرية الكفوءة واختيارها وتعبئتها وتدريبها وتطويرها .

- **تحسين الأداء وتطويره** : إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين وتطويره، إذ أن عملية تقييم تساعد الإدارة العليا المنظمة في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين لديها، ثم إن هؤلاء الأفراد لابد لهم من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة وهذا من شأنه أن يحفز الأفراد العاملين ويدعو كل منهم إلى استثمار جوانب القوة ف مسار الوظيفي وتطويره بشكل أفضل .

- **تحديد الاحتياجات التدريبية** : مما لا شك فيه أن التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء العاملين في المنظمة، إذ

¹⁷ فضل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص 152.

أن الاحتياجات التدريبية وتحديدها لا يتم عشوائياً أو اعتباطوا، إنما يركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المنظمة¹⁸

. وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت.

. انجاز عمليات النقل والترقية .

. معرفة معوقات ومشاكل العمل.

2. **أهداف الأداء** : تحقق عملية تقييم أهدافا عديدة وذلك وفق ثلاث مستويات هي المنظمة، المديرين، المرؤوسين، وفق ما يلي :

أ. على مستوى المنظمة :

. إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين تجاه المنظمة .

. رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور .

- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية لان نتائج هذه العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للتحكم على دقة هذه السياسات.

. مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

ب. على مستوى المنظمة :

إن مواجهة المدير أو المشرف للفرد العامل للحكم على أدائه لا تعتبر عملية سهلة وإنما تعتبر عملية تمييز بطابع التحدي الذي يدفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم مكانيتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم، وهذا ما يدفع باتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم وصعوباتهم¹⁹.

¹⁸ خضير كاظم حمود ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007، ص(152، 153).

¹⁹ عبد البارى إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، بحوث ودراسات المنظمة العربية للعلوم الادارية، جامعة الدول العربية، العدد 382، القاهرة، 2003، ص136.

ج. على مستوى الفرد :

إن زيادة شعور العاملين بالعدالة وبأن جميع جهودهم المبذولة تأخذ بعين الاعتبار من قبل المنظمة يجعلهم أكثر شعورا بالمسؤولية ويدفعهم إلى العمل باجتهد وجديتوا إخلاص ليقربوا فوزهم باحترام وتقدير مسؤوليتهم معنوياً ومكافآتهم مالياً²⁰.

وهناك أهداف أخرى تترتب على أداء الأفراد العاملين منها :

- ✓ التحقق من مدى تطابق الأداء الفعلي مع النتائج المطلوبة للوصول إليها.
- ✓ متابعة عملة التنفيذ للوصول إلى الأهداف.
- ✓ القدرة على تقييم النتائج النهائية للأداء.
- ✓ تطوير العمليات الإدارية.
- ✓ ترقية الإدارة العليا بالمعلومات اللازمة.
- ✓ إيجاد طريقة عملية للتقييم.
- ✓ تحديد المهام الأعمال.
- ✓ رفع مستوى الإنتاجية²¹.

²⁰ ثابت ظهير، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دط، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، 2001، ص79.

3 علي سلمى، بعض الاتجاهات الحديثة لإدارة الأفراد، دط، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، 1976، ص15.

خلاصة الفصل:

نستنتج أن عملية تقييم الأداء تهدف إلى الحكم على مدى التوافق بين الخصائص والصفات وكذا قدرات العامل مع العمل الذي يقوم به، وذلك من خلال تقييم أداءه، فتهدف الإدارة من وراء ذلك إلى التعرف على مدى نجاح العامل في أداء عمله.

الفصل الرابع

الجانب الميداني

- 1- التعريف بمجتمع الدراسة
- 2- الإجراءات المنهجية للدراسة
- 3- خصائص مجتمع الدراسة
- 4- الاستنتاج العام

تمهيد:

يعتبر البحث الميداني قسما رئيسيا ومهما في البحث السوسولوجي،لذا لايمكن الاستغناء عنه فمن خلاله يمكن الإجابة عن الإشكالية،والفرضية التي وضعت مسبقا لجمع المعلومات والمعطيات وعليه سنحاول في هذا الفصل إبراز كل خطوات الإجرائية المنهجية التي اعتمدنا عليها بعد الدراسة النظرية، حيث أجريت دراستنا في دار المالية لولاية ادرار- أملاك الدولة - وانطلاقا مما جمعناه من معطيات ومعلومات سنحاول تحقيق الفرضية وإثباتها وذلك لمعرفة واقع الحوافز داخل المؤسسة وانعكاساتها على الأداء .

1 - التعريف بمجتمع الدراسة:**1- نبذة عن إنشاء مديرية أملاك الدولة ومهامها:**

مديرية أملاك الدولة إدارة عمومية تابعة للدولة، تعمل تحت وصاية وزير المالية، وتعتبر احد المصالح الخارجية التابعة للمديرية العامة للأملاك الدولة الوطنية، وتمثلها في إقليم الولاية، تكون دوما تابعة لقطاع المالية أو الاقتصادية حسب هيكله مؤسسات الدولة وقطاعاتها. وتكون لها فروع في الولاية حسب حجم هذه الأخيرة ودرجة تحقيق المهام المنوطة بها وتسمى مفتشيات أملاك الدولة. أن المديرية موجودة في ولاية ادرار منذ تأسيس الولاية إلى يومنا هذا، لكن تسميتها اختلفت حسب هيكله مؤسسات الدولة وقطاعاتها، في كل مرحلة بحسب المتطلبات الاقتصادية والتقسيمات الإدارية والهيكلية. حيث قبل التسعينات من التسميات التي كانت تسمى بها المديرية المفتشية الفرعية للأملاك الدولة والشؤون العقارية، عندما كانت تمثل الوزارة في الولاية مفتشية تنسيق المصالح الخارجية لوزارة الاقتصاد. ومنذ سنة 1991 أصبحت تسمى بمديرية أملاك الدولة للولاية 1 إلى يومنا هذا. ويمثلها في مجموعة من البلديات ما يسمى بمفتشية أملاك الدولة، تقوم بجزء من المهام والأعمال المنوطة بالمديرية على مستوى الدوائر أو ما بين البلديات.

تتكون المديرية من مصلحتين إلى ثلاث مصالح حسب حجم الولاية 1، وكل مصلحة تتكون من مكتبين إلى أربع مكاتب حسب حجم الولاية أيضا، والمفتشية تتكون من أربعة أقسام. ويسير المديرية مدير يعين مرسوم رئاسي، أما المفتشية فيسيرها رئيس المفتشية يعين بقرار وزاري، ويعد محاسب عمومي.

مهام المديرية كما حددها المرسوم التنفيذي رقم 65/91 السالف الذكر وحسب المادة 08 منه تتمثل في:

- تنظيم وتنفيذ العمليات المتعلقة بالممتلكات التابعة للدولة وتسييرها وحمايتها.

- تحرير العقود المتعلقة بالعمليات العقارية التابعة للدولة وحفظ النسخ الأصلية ذات الصلة بها.

- تسيير الممتلكات والتركات الشاغرة أو عديمة الوارث وعمليات الحجز القضائي.
- تنظيم وتنفيذ عمليات تقييم العقارات والمنقولات والمتاجر المتضمنة أملاك الدولة التي تتبع الإدارات العمومية التابعة للدولة وعمليات اقتنائها واستئجارها.
- دراسة عملية بيع العقارات والمتاجر على المستوى المحلي وتتابع تطورها وتحرير تقارير وتحاليل تقنية لذلك.
- تدرس الطلبات المتعلقة بعمليات أملاك الدولة في الولاية، وتتابع القضايا المتنازع عنها المرفوعة أمام المجالس القضائية والمحاكم.
- تحلل دوريا نشاط المصالح وتعد تلاخيص لذلك وتبلغها السلمية.
- تتولى تسيير الاعتمادات المفوضة لها وموظفي المصالح الخارجية لأملاك الدولة والحفظ العقاري.

2- المخطط التنظيمي لمديرية أملاك الدولة لولاية ادرار:

حسب القرار الوزاري 1 الذي يصنف ولايات الوطن إلى مجموعتين A و B حسب حجم الولاية والكثافة السكانية لها. فالمجموعة A تتكون بها مديرية أملاك الدولة من 03 مصالح أما المجموعة B فتتكون بها 2 مصلحتين، فالمديرية لولاية ادرار من المجموعة الثانية وتتكون من مصلحتين وسبعة مكاتب وهي:

أ - مصلحة الشؤون العامة والوسائل: وتتكون من 03 مكاتب وهي:

- مكتب الموازنة والوسائل

- مكتب المستخدمين والإتقان

- مكتب معالجة الإعلام والوثائق والأرشيف

ب - مصلحة العمليات العقارية والأرشيف: وتتكون من 04 مكاتب هي:

- مكتب تسيير أملاك الدولة والجدول العام للأملاك الوطنية العقارية.

- مكتب التقويمات والخبرة.

- مكتب العقود الإدارية والمنازعات.

- مكتب التحقيقات.

3- المناصب العليا للمصالح غير الممركزة لمديرية أملاك الدولة في الولاية:

حدد المرسوم التنفيذي رقم 116/92 المؤرخ في 14 مارس 1992 قائمة وشروط التعيين في المناصب العليا للمصالح الخارجية لمديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري 1 وهي:

أ - رئيس مصلحة: يكون من بين الموظفين الذين لهم الحق أن يترشحوا للالتحاق بهذا المنصب أصحاب الرتب التالية:

- المفتشون المركزيون المرسمون الذين مارسوا خدمة فعالية في الإدارة لمدة 03 سنوات على الأقل.

- المفتشون الرئيسيون أو المتصرفون الرئيسيون المرسمون الذين يثبتون 05 سنوات خدمة فعالية في الإدارة على الأقل.

ب - رئيس مفتشية: يكون من بين الموظفين الذين لهم الحق أن يترشحوا للالتحاق بهذا المنصب أصحاب الرتب التالية:

- المفتشون المرسمون الذين مارسوا خدمة فعالية في الإدارة لمدة خمس سنوات على الأقل.

- المراقبون المرسمون الذين مارسوا خمس سنوات فعالية على الأقل.

ت - رئيس المكتب: يكون من الموظفين الذين لهم الحق أن يترشحوا للالتحاق بهذا المنصب أصحاب الرتب التالية:

- المفتشون الرئيسيون أو المتصرفون الإداريون المرسمون الذين يثبتون 05 سنوات خدمة فعالية في الإدارة على الأقل.

- المفتشون المرسمون الذين مارسوا 05 سنوات خدمة فعلية في الإدارة على الأقل.

ث - رئيس الفرقة التقنية: يكون من بين الموظفين الذين لهم الحق أن يترشحوا للانتخاب بهذا المنصب أصحاب الرتب التالية:

- المفتشون المركزيون المرسمون الذين مارسوا خدمة فعلية في الإدارة لمدة 03 سنوات على الأقل.

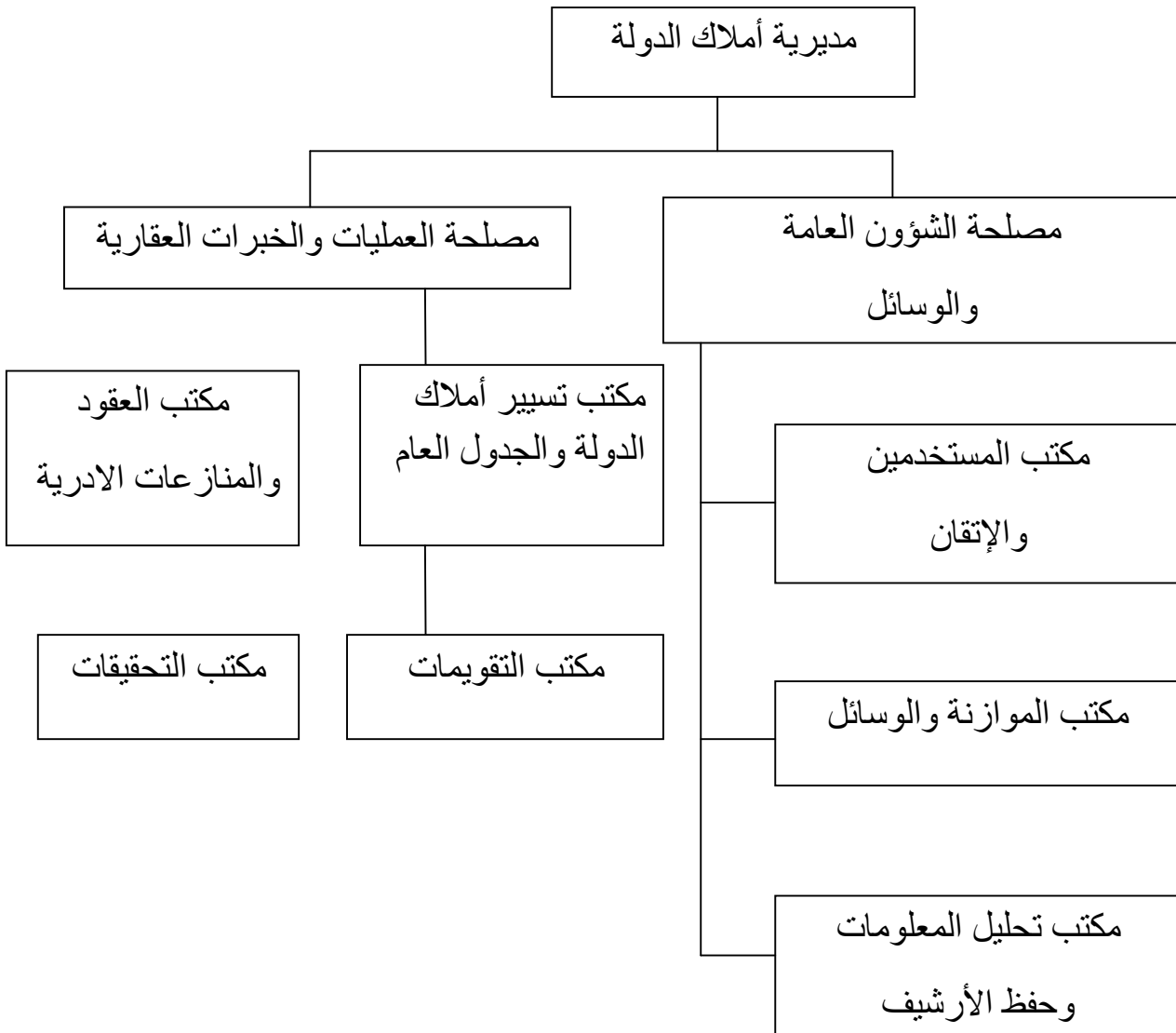
- المفتشون الرئيسيون أو المتصرفون الإداريون المرسمون الذين يبتون 05 سنوات خدمة فعلية في الإدارة على الأقل.

ح - رئيس قسم: يكون من بين الموظفين الذين لهم الحق أن يترشحوا للانتخاب بهذا المنصب أصحاب الرتب التالية:

- المفتشون المرسمون الذين مارسوا خدمة فعلية في الإدارة خمس سنوات على الأقل.

- المراقبون المرسمون الذين مارسوا خمس سنوات فعلية على الأقل.

4- التنظيم الإداري والهيكلية لمديرية أملاك الدولة للولاية:



المصدر: مديرية أملاك الدولة بادرار.

5- صلاحيات ومهام المصالح الإدارية:**أ - مصلحة الشؤون العامة:**

تشرف وتسهر هذه المصلحة على تسيير الاعتماد المالية المفوضة وتسيير المستخدمين في المصالح الخارجية لأملك الدولة والحفظ العقاري بالولاية وكل ما يتعلق بالجانب الإداري، وتضم مكاتب هي:

ب - مكتب المستخدمين والإتقان:

إن هذا المكتب يمارس مهامه حسب الإجراءات المنصوص عليه في الأمر رقم 03/06 المؤرخ في يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية. والمراسيم والقرارات والمناشير التطبيقية والتفسيرية له بالإضافة للقوانين الأساسية للأسلاك المشتركة والتقنية في القطاع.

- يسهر على سير كل العمليات المتعلقة بالوضعية الإدارية للمستخدمين (الحضور والغياب، الترقيات المختلفة، التكاليف المختلفة، كل إجراءات التوظيف، التقاعد..... الخ.
- إعداد برامج التكوين المستمر وتحسين المستوى للمصالح الخارجية وفق البرامج المركزية.
- تحديد احتياجات الإدارة من مناصب الشغل الجديدة لكل سنة.

إتمام جميع الإجراءات مع مصالح الوظيفة العمومي والمراقبة المالية.

ت - مكتب الموازنة والوسائل:

حسب النصوص القانونية والتنظيمية، المتعلقة بالمالية وإجراءات صرف الاعتماد المالية وجرّد الممتلكات والمحافظة عليها يقوم المكتب ب:

- القيام بإعداد إجراءات صرف النفقات العمومية وتصفياتها، وكل ما يتعلق بالمستخدمين والوسائل المالية الأخرى.

- تقدير احتياجات مصالح أملاك الدولة والحفظ العقاري من الوسائل والمستلزمات لسير العمل.
- تحضير وتحديد كل الوسائل الخاصة بإعداد ميزانية المصالح الخارجية لأملاك الدولة والحفظ العقاري للولاية.
- القيام بالجرد العام للممتلكات التابعة للمصالح الخارجية العقارية منها والمنقولة.
- السهر على تنفيذ جداول صرف صرف الغلافات المالية الموجهة لغرض تهيئة المصالح الخارجية.
- مسك محاسبة تنفيذ جدول صرف الغلافات المالية المنفذة.
- إتمام كل الإجراءات مع مصالح الرقابة المالية والخزينة وكل الإجراءات التي تتطلبها الصفقات العمومية.

ث - مكتب تحليل المعلومات والوثائق والأرشيف:

- جمع واستغلال المعطيات الإحصائية بالمديرية.
- إنشاء وإعداد الجداول الإحصائية الدورية.
- تأسيس وتنظيم الأرشيف وحفظ مختلف الوثائق، وجعلها في متناول الإدارة عند الرجوع إليها.
- توفير الوثائق والمطبوعات المستعملة في عمليات أملاك الدولة بالمديرية والمتفشيات.

خ - مصلحة العمليات العقارية والخبرة:

تشرف المصلحة على سير جميع العمليات التقنية التي تعد من صميم مهمة أملاك الدولة في الولاية حسب قانون الأملاك الوطنية¹ وجميع النصوص القانونية والتطبيقية المكملة له، وكذلك التفويض الممنوح لمدير أملاك الدولة المتعلق بإمضاء العقود باسم وزير المالية² وتتشكل من 04 مكاتب هي:

2- مكتب تسيير أملاك الدولة والجداول العام للأملاك الوطنية العقارية:

يعتبر القلب النابض في مديرية أملاك الدولة وهو يحرك جميع عمليات أملاك الدولة، بمرونة وجدية متناسية مع التغيرات الاقتصادية ومن أهم المراسيم التي يعتمد عليها في السير المرسوم التنفيذي رقم 247/12 المؤرخ في 2012/12/26 المتعلق بتسيير أملاك الدولة. ومن ابرز العمليات التي يباشرها:

1 - عملية التخصيص: هو عقد بموجبه يوضع عقار تابع للدولة تحت تصرف هيئة أو مؤسسة عمومية لغرض الانتفاع منه لأداء مهامها، ويسترجع إذا انتفى الغرض من التخصيص.

ب التنازل: التنازل وهو تصرف قانوني يتم على أثره نقل ملكية عقار تابع للدولة إلى شخص آخر طبيعي أو معنوي ومن أهم الأطر الذي فيها التنازل ما يلي:

- في إطار الاحتياطات العقارية حسب الأمر رقم 26/74 المؤرخ في 1974/02/20 والمادة 55 من قانون التوجيه العقاري رقم 25/90 المؤرخ في 1990/11/22.

- التنازل عن أملاك الدولة في إطار القانون رقم 01/81 المؤرخ في 1981/02/07 المعدل والملغى حالياً، والمرسوم التنفيذي رقم 269/03 المؤرخ في 2003/08/07 الذي يحدد كيفية التنازل عن الأملاك العقارية التابعة للدولة ودواوين الترقية والتسيير العقاري المسلمة والموضوعة حيز الاستغلال قبل أول يناير 2004 المعدل والمتمم الساري المفعول حالياً.

- التنازل في إطار حيازة الملكية العقارية الفلاحية استصلاح الأراضي في إطار القانون 18/83 المؤرخ في 1983/08/13 المتضمن حيازة الملكية العقارية الفلاحية، وكذلك المرسوم 724/83 المؤرخ في 1983/12/10.

- التنازل في إطار الترقية العقارية لفائدة المرقبين العقاريين العموميين والخواص، في إطار المخططات التنموية لترقية السكن والأنشطة العقارية في إطار القانون رقم 04/11 المؤرخ في 2011/02/17 المحدد للقواعد التي تنظم الترقية العقارية. والقرار الوزاري المشترك رقم

04 المؤرخ في 2011/05/11 الذي يحدد شروط وكيفيات التنازل عن الأراضي التابعة للأملاك الخاصة للدولة الموجهة لانجاز البرامج السكنية المدعمة.

- بالإضافة إلى التنازلات المتعلقة بالأراضي والعقارات المحصورة وفي عمليات القسمة التي تكون الدولة طرف فيها المنصوص عليها في المادة 91 من المرسوم 427/12 السالف الذكر.....

- بيع المنقولات التي أصبحت غير مستعملة من طرف المصالح بالمزاد العلني.

- بالإضافة إلى التنازلات، المتعلقة بالعمليات الظرفية كتصفية المؤسسات، التسويات في إطار القانون 15/08 المؤرخ في 2008/08/01 المتعلقة بمطابقة البناءات.

ت - الامتيازات: تعني العملية الانتفاع بقطعة ارض أو عقار من الأملاك الخاصة لمدة محددة ثم يعود الأصل للدولة، ومن الأطر التي تسيير فيها العملية:

- الامتياز السكني الوظيفي في إطار المرسوم 10/89 المؤرخ في 1989/02/07 الذي يحدد قائمة المساكن الممنوحة في إطار الخدمة الملحة أو ضرورة الخدمة.

- الامتيازات في إطار ترقية الاستثمار حسب الأمر 04/08 المؤرخ في 2008/09/01 الذي يحدد شروط وكيفيات منح الامتياز على أراضي الأملاك الخاصة للدولة والموجهة لانجاز مشاريع استثمارية وحسب قانون المالية التكميلي لسنة 2011.

- الامتياز في إطار القانون 03/10 المؤرخ في 2010/08/15 الذي يحدد شروط وكيفيات استغلال الأراضي الفلاحية التابعة للأملاك الخاصة للدولة بالتنسيق مع الديوان الوطني للأراضي الفلاحية وحسب المنشور الوزاري المشترك رقم 108 المؤرخ 2011/02/23 المتعلق بإنشاء مستثمرات جديدة للفلاحة وتربية الحيوانات.

ث - جرد الأملاك العقارية والمنقولة: يتولى المكتب متابعة جرد الأملاك العقارية والمنقولة ومسك السجلات الخاصة بها، وتسليم الشهادات والمصادقة على سجلات الإدارات والهيئات والمصالح التابعة للدولة، حسب ما يقتضيه المرسوم التنفيذي رقم 455/91 المؤرخ في

1991/11/23 المتعلق بجدد الأملاك الوطنية والقرار الوزاري المؤرخ في 1992/02/04 الذي يحدد نموذج البطاقات العريفية للجرد.

ج - الترقيم المدني للسيارات: حسب ما تقتضيه النصوص القانونية يتولى المكتب متابعة سير التسجيل والترقيم المدني للسيارات الممولة من ميزانية الدولة لفائدة الإدارات والمؤسسات والهيئات غير المتمركزة والمصادقة على وضعية الحظائر التابعة لها.

ح - الشغل المؤقت: يتولى عملية الشغل المؤقت للأملاك التابعة للدولة غير المخصصة، وتحصيل أوتوى الناتجة عنها.

خ - إعداد سندات التحصيل: كل العمليات التي يترتب عنها أتاوى، أو سعر بيع، أو أي مقابل لفائدة ميزانية الدولة يقوم المكتب وقبل إتمام الإجراءات، بإعداد الوثائق والمذكرات والحالات التفصيلية للمصاريف المتعلقة به، وإمضائها من طرف المدير إلى مفتشيات أملاك الدولة المعنية للتحصيل.

د - مسك السجلات المختلفة: يتولى هذا المكتب مسك جميع السجلات المتعلقة بالتسيير للأملاك العقارية المخصصة وغير المخصصة مثل سجلات الاحتواء رقم 01، سجل الأملاك المخصصة رقم 02، سجل الأملاك تحت الحراسة القضائية، سجل الامتياز، سجل التحصيل، سجل تسليم شهادات الجرد العام وأيضا سجلات المنقولة، وسجلات البيع بالمزاد العلني للمنقولات.

ذ - إجراءات عملية البيع بالمزاد العلني: يتولى بالتنسيق مع المفتشيات إجراءات وتحضيرات وبرمجة عملية البيع بالمزاد العلني وأشهارها، وتبليغ الجهات المعنية بالعملية حسب ما تضبطه النصوص التنظيمية، واستقبال محاضر البيع لشطب الأملاك المنقولة المباعة من السجلات على مستوى المديرية.

ر - إجراءات التحقيق حول الطبيعة القانونية: يتولى المكتب جميع إجراءات التحقيق حول الطبيعة القانونية للأملاك التابعة للدولة والأملاك بدون سند، والأملاك الشاغرة، وتحضير

رأي مديرية أملاك الدولة في التحقيق العقاري أو الحيازة، أوفي إطار عملية المسح العام التي تطلبه جهات خارج المديرية.

ز- مكتب العقود الإدارية والمنازعات:

يقوم بتحرير عقود جميع العمليات العقارية التي تتم على مستوى المديرية، ويحتفظ بنسخ من العقود الأصلية.

- يمسك سجلات العقود الأصلية.

- يقوم بإجراءات التسجيل لدى إدارة الضرائب حسب ما يقتضيه القانون.

- يتابع عملية شهر العقود والعرائض لدى المحافظة العقارية حسب ما تقتضيه رسمية العقود.

- يسلم العقود لأصحابها ويمسك السجل الخاص به.

- يتولى متابعة عملية المنازعات الإدارية التي تكون الدولة طرفا فيها على المستوى المحلي، حيث يقوم بتحضير الملفات وإعداد العرائض اللازمة وتسجيل العرائض لدى كتابة الضبط لجهة التقاضي المعنية.

- يمسك سجل متابعة المنازعات.

- الإجابة على طلب المعلومات، التي تطلبها الجهات القضائية الولائية، ومن خارج الولاية.

- يعد التقارير المتعلقة بالمنازعات الإدارية، والتي ترفع إلى الإدارة المركزية في حالة الاستئناف لدى مجلس الدولة أو المحكمة العليا.

س- مكتب التقويمات والخبرة: يتولى المكتب دراسة وتحليل سوق العقار على مستوى الولاية وتحديد القيمة الحقيقية لكل عقار حسب تحليل السوق خلال السداسي .

- يقوم بعملية الخبرة لفائدة الدولة في كل أمر يتعلق بتحديد القيمة أو الكلفة.

- يقوم بالتقييم في إطار تقديم الخدمة في مجال التقييم للجماعات المحلية والمؤسسات العمومية .

- دراسة أسعار عمليات اقتناء الدول من طرف الغير أو إيجار من الغير، في إطار أحكام القانون المالية لسنة

- مسك سجلات تحديد القيمة .

- مسك البطاقات الخاصة بتحديد قيمة العقارات .

ش - مكتب التحقيقات : يتولى هذا المكتب .

- عملية التفتيش لمفتشيات أملاك الدولة في إطار تنفيذ البرنامج التفتيش للمفتشية الجهوية .

- يتابع ويراقب عملية تحصيل مستحقات الخزينة العمومية وناتج أملاك الدولة .

- مراقبة مسك السجلات المحاسبية .

- مراقبة السجلات المختلفة للمفتشيات .

- مراقبة عملية التقييمات المختلفة .

- تقديم تقارير بمثابة عرض حال لمدير أملاك الدولة .

6- مهام ملحوق الإدارة:

تعتبر رتبة ملحوق الإدارة، رتبة من رتب شعبة الإدارة العامة ، وهي من أسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية . ويعملون المنتمون لهذه الرتبة في جميع قطاعات الوظيف العمومي.

أما مهام ملحوق الإدارة ، وحسب المادة 28 من المرسوم التنفيذي رقم 04/08 المؤرخ في 19 يناير 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية تتمثل فيما يلي:

1 - **يكلفون بدراسة و معالجة جميع الشؤون الإدارية التي تستند إليهم:** إن أي عملية دراسة ومعالجة أي شأن إداري بعد تحديد الهدف المبتغى منه، تقتضي الإحاطة به من جميع جوانبه وفق القوانين والنصوص المؤطرة لنشاط الإدارة والقطاع حيث يتم تعريفه ، جمع

المعلومات عنه ، تحليل المعلومات إن اقتضى الأمر ، مقارنتها إن اقتضى مع أشياء أخرى من حيث التطابق والتأثير والتعارض ، استنتاج النتائج حسب الهدف . ثم تقديم النتائج للسلطة السلمية لإتخاذ القرار أو القرارات المناسبة.

ب - يكلفون بتحضير القواعد والإجراءات المتعلقة بالقرارات المترتبة لتنفيذها والسهر على احترامها :

إن الشأن الإداري المكلف به ملحقو الإدارة ، الذين يعدون من أعوان التنفيذ في الإدارة العمومية ويقومون بتحضير القواعد والإجراءات لتنفيذ محتوى القرار المترتب عن الشأن الإداري وفق ما يقتضيه الهدف وحسب ما يحدده القرار. ويبلغون السلطة السلمية بكل حيثيات التنفيذ ، وما مدى بلوغ الهدف ، والأشياء التي تعترض التنفيذ إن وجدت.

2 - الإجراءات المنهجية للدراسة :

1 - مجالات الدراسة :

. **المجال المكاني :** لقد أجريت الدراسة بدار المالية * أملاك الدولة * بولاية أدرار، والتي تقع في حي 20 أوت، ويحدها من الشمال شارع محمد العطشان قرب مقر ولاية أدرار، ويحدها من الجنوب ساحة وممر ومديرتي الحفظ العقاري والضرائب، ومن الشرق المراقبة المالية، ومن الغرب ساحة خزينة الولاية .

. **المجال الزمني :** بدأنا دراستنا بجمع المعلومات فور قبول الموضوع تقريبا مع نزولنا إلى الميدان، والذي كان في 13 مارس 2015 إلى غاية 8 ماي 2015، ويمكن تقسيم هذه الفترة إلى مرحلتين أساسيتين :

. **المرحلة الأولى:** لقد قمنا بزيارة لمدرية أملاك الدولة من أجل الموافقة على ميدان البحث وكان ذلك يوم 17 مارس 2015، إجراء مقابلة مع رئيس المديرية.

. **المرحلة الثانية:** تم في هذه المرحلة توزيع (50) استمارة على المبحوثين بتاريخ 10 أبريل 2015، وتم إرجاع (39) استمارة، وتم ضياع (11) استمارات من قبل العمال.

2- أدوات جمع البيانات:

. **الاستمارة:** وهي التي تعطينا نتائج أكثر دقة للحصول على وصف دقيق لأداة البحث أي المحاور وما تتضمنها.

. وقد قسمنا ها إلى أربعة محاور : المحور الأول يتضمن البيانات الشخصية، والمحور الثاني يتضمن الحوافز المادية، والمحور الثالث يتضمن الحوافز المعنوية، أما المحور الرابع فيتضمن الأداء.

3 - منهج الدراسة:

يظن البعض أن الباحث له الحرية في اختيار منهج بحثه إلا أن هذا الاعتقاد بعيد عن الصحة إلا أن لكل ظاهرة أو مشكلة صفات تختلف عن الأخرى وهذه الصفات تفرض على الباحث منهجا معيناً لدراستها أو معالجتها وإذا حاول أن يستخدم منهجا رآه مناسباً لسهولة استخدامه أو لقلّة إمكانياته المادية في التطبيق لمعالجة الظاهرة أو المشكلة لا ينسجم مع ذلك المنهج فإن الباحث سوف يصل إلى نتائج دقيقة أو غير منطقية كما أنها لا تعكس واقع الدراسة.

والمنهج الذي اعتمدنا عليه في دراستنا هو المنهج الوصفي الذي يقوم على دراسة وتحليل وتفسير الظاهرة من خلال تحليل خصائصها وأبعادها وتوصيف العلاقة القائمة بينها لهدف الوصول إلى وصف علمي متكامل لها لذلك فإن المنهج الوصفي لا يقتصر على التعريف على معالم الظاهرة وتحديد أسباب وجودها وإنما يشمل كذلك تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها والتوصل إلى وصف دقيق للظاهرة ونتائجها.

4 - عينة الدراسة:

لقد شملت الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مديرية أملاك الدولة بإدرار 50 عاملاً أي بنسبة 25% من مجموع العمال البالغ عددهم 200 عامل وذلك عن طريق عينة عشوائية.

3- خصائص مجتمع الدراسة:

الجدول رقم 01: يوضح توزيع الدراسة.

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

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

الجدول رقم 02: يوضح توزيع مفردات العينة حسب الجنس.

الجنس	الذكور	الإناث	المجموع
التكرار	25	14	39
النسبة	64.10%	35.90%	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة المبحوثين من الذكور في هذه المؤسسة أعلى من نسبة الإناث حيث بلغت 64.10% بينما بلغت نسبة المبحوثين من الإناث 35.90% وهذا ربما شيء طبيعي قد نجده في أي مؤسسة عمومية تابعة للدولة.

الجدول رقم 03: يوضح توزيع مفردات العينة حسب السن.

السن	[41-20]	[60-41]	[أكثر من 60]	المجموع
التكرار	23	16	/	39%
النسبة	58.97%	41.02%	/	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن أفراد العينة غالبيتهم من الشباب حيث تتراوح أعمارهم ما بين (20 و 41) سنة وبنسبة بلغت 58.97%، تليها فئة من (41 إلى 60) سنة حيث بلغت نسبتها 41.02%، بينما فئة أكثر من 60 سنة منعدمة وذلك راجع لإحالتها على التقاعد حيث أن القوانين المعمول في هذا الشأن تنص على ذلك .

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

المستوى التعليمي	إبتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي	المجموع
التكرار	/	08	13	18	39
النسبة	/	20.51%	33.33%	46.15%	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة خريجي الجامعات تمثل أعلى نسبة والتي قدرت ب 46.15% مقارنة بالمستوى الثانوي والذي قدر ب 33.33% يليها المستوى المتوسط

والذي قدر بـ 20.51% ومن خلال هذا يمكن أن نستنتج أن المؤسسة حريصة على توظيف الأفراد ذوي المستوى العالي وهذا راجع إلى أنها تحتاج إلى من تتوفر لديهم الكفاءة والخبرة.

الجدول رقم 05: يوضح توزيع مفردات العينة حسب الأقدمية.

مدة الخدمة	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	أكثر من 11 إلى 15 سنوات	أكثر من 15 سنوات	المجموع
التكرار	14	7	2	16	39
النسبة	35.89%	17.94%	5.12%	41.05%	100%

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

الجدول رقم 06 يوضح توزيع الأفراد حسب الحالة العائلية.

الحالة العائلية	التكرار	النسبة %
أعزب	10	25.64%
متزوج	27	69.23%
مطلق	1	2.56%
أرمل	1	2.56%
المجموع	39	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة تتمثل في المتزوجين حيث بلغت 69.23% ثم تليها نسبة 25% و المتمثلة في العزاب أما ما يخص المطلقين والأرامل فهم شبه منعدمين.

الجدول رقم 7: يوضح علاقة الأجر بالحالة العائلية.

النسبة المئوية	المجموع	لا		نعم		الأجر الحالة العائلية
		ن	تك	ن	تك	
%100	27	%55,55	15	%44,44	12	متزوج
%100	10	%50	5	%50	5	أعزب
%100	1	%100	1	%0	0	مطلق
%100	1	%100	1	%0	0	أرمل
%100	39	%56,41	22	%43,58	17	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن مجموع العينة التي يبلغ عددها 39 عاملاً نجد أن 56,41% من مجموع العاملين، التمسنا منهم عدم رضاهم عن الأجر الذي يتلقونه ويرون أنه غير كاف لسد حاجياتهم اليومية، بينما جاءت نسبة العاملين الذين يعتقدون عكس ذلك 43,58% ويرون أنه كاف لسد حاجياتهم اليومية.

وكتفصيل لما سبق ذكره نجد أن معظم المتزوجين يقرون بأن الأجر الذي يتقاضونه كافي لسد حاجياتهم المعيشية حيث بلغت نسبتهم 44,44% وهذا راجع ربما لكون الأجر الذي يتقاضونه هو مصدر رزقهم، في حين نجد أن العزاب بلغت نسبتهم 50%، وذلك لكونهم لا ينفقون أكثر، وتليها نسبة المطلقات والأرامل التي تكاد تنعدم أو معدومة.

وبالرجوع إلى المتزوجين الذين يقرون بأن الأجر الذي يتقاضونه غير كافي لسد حاجياتهم المعيشية، حيث بلغت نسبتهم 55,55%، تليها نسبة العزاب بـ 50%، بينما جاءت النسبة 100% فيما يتعلق بالمطلقات والأرامل.

وكاستنتاج لما سبق ذكره يمكن القول أن الأجر يعتبر عامل مهم في استقرار العمال داخل المؤسسة، حيث تتفاوت نسب كفايته من عدمها من حالة عائلية لأخرى.

الجدول رقم 8: يوضح علاقة الترقية بالخبرة.

النسبة المئوية	المجموع	لا		نعم		الترقية الخبرة
		ن	تاك	ن	تاك	
%100	15	%73,33	11	%26,66	4	اقل من 5س
%100	6	%66,66	4	%33,33	2	من 5الى 10س
%100	2	%0	0	%100	2	من 11الى 15س
%100	16	%25	4	%75	12	اكثر من 15س
%100	39	%48,71	19	%51,28	20	المجموع

نلاحظ من الجدول أن مجموع العينة التي يصل عددها إلى 39 عاملا نجد أن 51,28% من مجموع العاملين، يقرون بأنهم تحصلوا على الترقية من خلال خبراتهم المتفاوتة المدعمة بالكفاءة والمستوى العلمي..... الخ، بينما أقرت النسبة المتبقية وهي 48,71% بعكس ذلك حيث أنهم لم يستفيدوا على الترقية رغم تفاوتهم في عدد سنوات الخبرة وهذا راجع ربما إلى طبيعة المؤسسة في ترقية العاملين.

وكتفصيل لما سبق ذكره نجد أن العمال الذين يملكون خبرة من 11 إلى 15 سنة كلهم استفادوا من الترقية حيث بلغت نسبتهم 100%، بينما إلى مراتبهم، وتليها نسبة 75% وهم العمال الذين تفوق خبرتهم 15 سنة حيث استفاد جلهم من الترقية، وتليها أيضا نسبة العمال الذين تنحصر خبرتهم ما بين 5 إلى 10 سنوات حيث استفاد بعضهم من الترقية بنسبة 33,33%، وتأتي في الأخير اقل نسبة وهم العمال الذين لهم خبرة اقل من 5 سنوات ب 26.66%.

أما فيما يخص العمال الذين لم يستفيدوا من الترقية رغم تفاوتهم في عدد سنوات العمل فنجد أن 73,33% من العمال الذين لهم خبرة اقل من 5 سنوات جلهم لم يستفيدوا من الترقية، وتليها نسبة 66,66% وهم العمال الذين تنحصر خبرتهم ما بين 5 إلى 10 سنوات حيث هم أيضا لم يستفيدوا من الترقية، وتليها أيضا نسبة 25% وهي اقل نسبة بالنسبة للعمال الذين تفوق خبرتهم 15 سنة حيث لم يستفيد بعضهم من الترقية.

وكاستنتاج لهذا الجدول يمكن القول أن الخبرة وحدها لا تكفي للاستفادة من الترقية وهذا راجع ربما لعوامل أخرى كحسن الأداء، أو المستوى العلمي..... الخ.

الجدول رقم 09: يوضح الحصول على الحوافز المادية من طرف المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
43.58%	17	نعم
56.41%	22	لا
100%	39	المجموع

نلاحظ أن أعلى نسبة سجلتها إجابات المبحوثين حول الإجراءات المتبعة لمنح الحافز والتي تقدر ب 56.41% والذين صرحوا بعدم حصولهم على حوافز مادية من طرف المؤسسة في حين من تحصلوا على الحوافز المادية تقدر نسبتهم ب 43.58% حيث يقرون أن المكافآت المادية تتم وفقا لقوانين تنظيمية صادرة تتضمن زيادة في الأجور لكافة الموظفين بحسب منصبهم في العمل وأن إجراءات منح الحافز تكون من خلال التغييرات التي تطرأ على الموظف الذي يطلب الزيادة في الأجر.

الجدول 10: يوضح الطريقة الأنجع لتحفيز العمال.

النسبة المئوية	التكرار	الطريقة
92.30%	36	الثواب
7.69%	3	العقاب
100%	39	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الطريقة الأنجع لتحفيز العمال تكون بالثواب حيث بلغت 92.30% ، حيث من خلاله نخلق الرضا بين العمال والموظفين ونبني فيهم الثقة ، وهذا ما سيعود حتما بالنفع على المؤسسة من خلال رفع مستوى الأداء.

الجدول رقم 11: يوضح مدى كفاية الأجر الشهري لسد الحاجيات الأساسية.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
%43.58	17	نعم
%56.41	22	لا
%100	39	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الأجر الشهري لغالبية العمال غير كافي لسد حاجياتهم اليومية حيث النسبة %56.41 وهو ما سيشكل نوع من عدم الرضا للعمال وبالتالي سيؤثر بالسلب على أدائهم داخل المؤسسة، في حين نجد أن النسبة المتبقية من العمال والتي قدرت ب %43.58 راضونا تمام الرضا على أجورهم الشهرية ويرونا أنها كافية لسد حاجياتهم اليومية.

الجدول رقم 12: يوضح مدى توافق الأجر مع الجهد الذي يبذله العامل في المؤسسة.

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

يتضح لنا من خلال الجدول أن %53.84 من العمال راضونا تمام الرضا على الأجر الذي يتلقونه، ويرون أنه يتوافق مع الجهد الذي يبذلونه، بينما ترى النسبة المتبقية عكس ذلك وهو ما سيخلق نوعا من عدم الرضا لهم، رغم أن هذا راجع ربما إلى طبيعة الوظيفة أو المستوى التعليمي للعاملين، حيث سنجد حتما بعض الاختلاف.

الجدول رقم 13: يوضح حصول العمال على أجر كافي دون حوافز.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
% 38.46	15	نعم
% 61.53	24	لا
% 100	39	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن غالبية العمال يتحصلون على أجر كافي دون حوافز حيث بلغت النسبة حوالي 61.53 % ، بينما النسبة المتبقية فتقر بعكس ذلك وهذا ما يؤثر سلبا على أدائهم في المؤسسة بالنظر لما يمثله الرضا على الأجر من عدمه على نوعية الأداء بالنسبة للعمال.
الجدول رقم 14: يوضح تحصل العمال على العلاوات داخل المؤسسة.

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

يتضح لنا من خلال الجدول حصول العمال على علاوات من طرف المؤسسة حيث بلغت النسبة 53.84 % وهذا يدل على أن أغلبية العمال تحصلوا على حوافز مادية والمتمثلة في العلاوات في حين أن الذين لم يتحصلوا عليها بلغت نسبتهم 46.15 % وهذا ربما راجع إلى طبيعة المؤسسة في منح العلاوات.

الجدول رقم 15 يوضح كيف تساهم العلاوات في رفع معنويات العاملين داخل المؤسسة .

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

نستنتج أن حوافز العلاوات له دور كبير في جعل العامل يؤدي بمستوى عالي حيث بلغت النسبة 53.84 % وهو ما يكون على شكل مردودية تمنح للعامل عن أدائه في العمل.

الجدول رقم 16: يوضح نظام العلاوات داخل المؤسسة.

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

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نظام العلاوات غير جيد بالنسبة لبعض العمال والذين بلغت نسبتهم 53.84% وهذا يدل على أن نظام العلاوات المتبع من المؤسسة يكون على حسب المناصب والرواتب المهنية.

الجدول رقم 17: يوضح حصول العمال على الترقية من طرف المؤسسة.

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

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة معتبرة تقدر ب 53.84% من العمال استفادوا من الترقية وهذا لما لهذه الأخيرة من دور كبير في جعل العامل يتقن عمله وبالتالي تحسين أدائه.

الجدول رقم 18 : يوضح أسس ومعايير الترقية داخل المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	الأسس
%61.53	24	الأقدمية
%23.07	9	الخبرة
%15.38	6	الكفاءة
%100	39	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الترقية تتم من خلال ترقية العامل من منصب لآخر وهذا على حسب مجموعة من المعايير أهمها الأقدمية حيث بلغت نسبة كبيرة قدرت ب %61.53 وتليها الخبرة حيث قدرت هي الأخرى ب %23.07 وهي نسبة جد معتبرة .

ويتضح لنا من خلال هذه الأرقام ما للترقية من دور كبير وفعال في دفع العامل لتحسين أدائه وزيادة مردوديته وهو ما يعود بالإيجاب على المؤسسة.

الجدول رقم 19: يوضح دور الترقية في إبراز قدرات العاملين.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
%94.87	37	نعم
%5.12	2	لا
%100	39	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن للترقية دور كبير في تحفيز العامل على التفاعل الإيجابي وإبراز قدراته حيث بلغت نسبة العمال الذين استفادوا من الترقية نسبة كبيرة قدرت ب %94.87 وهذا ما يدل على الدور الذي تلعبه الترقية في دفع العامل للإلتقان في عمله.

الجدول رقم 20: يوضح مدى إحساس العامل بالتقدير والإحترام داخل المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
92.30%	36	نعم
7.69%	3	لا
100%	39	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن الغالبية العظمى للعمال يحسون بالتقدير والإحترام داخل المؤسسة، وهذا ما يشكل حافزا معنويا يدفعهم للعمل بجد وإتقان في عملهم والتحسين من أدائهم.

الجدول رقم 21: يوضح مدى إستفادة العمال من الدورات التدريبية داخل المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
48.71%	19	نعم
51.29%	26	لا
100%	39	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن المؤسسة المعنية لا تولي إهتماما كبيرا للدورات التدريبية حيث الملاحظ في الجدول أن نسبة قليلة من العمال إستفادوا من الدورات التدريبية حيث قدرت نسبتهم ب 48.71% بينما بلغت نسبة باقي العمال الذين لم يستفيدوا من الدورات التدريبية 51.29% وهذا ربما راجع إلى السياسة التي تنتهجها المؤسسة في منح الدورات التدريبية والتي ربما تكون على حسب الكفاءة المهنية للعامل.

الجدول رقم 22 : يوضح مدى رضا العمال بالخدمات التي توفرها المؤسسة.

الخدمات	التكرار	النسبة المئوية
كافية	06	%15.38
غير كافية	33	%84.61
المجموع	39	%100

يتضح لنا من خلال الجدول عدم رضا العمال على مستوى الخدمات التي توفرها المؤسسة حيث بلغت نسبتهم %84.61 وهذا الشيء لا يخدم العامل الذي يتطلع دائما للأفضل، وهذا من جهة أخرى لا يخدم المؤسسة التي تبقى مطالبة بتحسين جودة الخدمات ضمانا لراحة العامل وحفاظا على مردوديته.

الجدول رقم 23: يوضح السبب في عدم كفاءة الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

السبب	التكرار	النسبة المئوية
نقص التجهيز	19	%48,71
سوء التسيير والتنظيم	12	%30,76
عدم اهتمام المسؤولين بالعمال	8	%20,51
المجموع	39	%100

نلاحظ من خلال الجدول نقص التجهيزات التي تعتبر الركيزة الأولى التي يجب توفرها في المؤسسة حيث بلغت نسبة النقص % 48,71 بالإضافة إلى سوء التسيير وهذا راجع إلى الجهات المعنية والمتمثلة في المسؤولين حيث بلغت النسبة %30,76 وهذا راجع ربما إلى محدودية مستوى المسؤولين في الإهتمام بالموارد البشري.

الجدول رقم 24: يوضح مدى إتقان العمال لعملهم.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
92,30%	36	نعم
7,69%	03	لا
100%	39	المجموع

ما نستنتجه من خلال الجدول أن العامل له قدرة كافية على إتقان عمله وهذا ناتج عن الخبرة العالية في العمل التي تساعده في تحسين مردوديته، وتكوين مهارات عالية تساعده في إنجاز عمله في أقل وقت وبأقل جهد ممكن.

الجدول رقم 25: يوضح دور حافز التقدير والاحترام على العامل في عدم التغيب عن العمل.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
89,74%	35	نعم
10,25%	04	لا
100%	39	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية العمال لديهم إحساس بالتقدير والاحترام وهذا قد يؤدي إلى بذل جهد ويحفز العامل على أداء وظيفته بإتقان حيث بلغت النسبة 89,74% وهذا يؤدي إلى تطوير مهارات العامل وتحقيق الانسجام بين العمال والإدارة وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.

الجدول رقم 26: يوضح مدى موافقة العمال على أن المكافآت تدفع العامل إلى بذل جهد أكبر في العمل.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
87,17%	34	نعم
12,82%	05	لا
100%	39	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول بان المكافآت التي يتلقاها العامل من طرف المؤسسة تدفعه إلى بذل جهد اكبر حيث بلغت نسبة التوافق بـ 87,17% والمكافآت بأنواعها تعتبر حافز لبذل جهد اكبر وهذا يعني بان الحوافز لها تأثير جيد في الأداء.

الجدول رقم 27 : يوضح مدى استغلال العامل للوقت في المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
92,30%	36	نعم
7,70%	03	لا
100%	39	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن 92,30% من الموظفين يقرون بأنهم يستغلون كامل أوقاتهم في المؤسسة وهذا يعني مدى قيمة احترام العمال لأوقات العمل داخل المؤسسة:

الجدول رقم 28: يوضح أداء العامل في المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	الأداء
84,61%	33	مرتفع
15,38%	06	متوسط
100%	39	منخفض

نلاحظ من خلال الجدول بان 84,61% من العمال يريدون أن يكون أدائهم داخل المؤسسة مرتفع وهذا راجع إلى حرص العامل على خدمة المؤسسة وهذا ما يدل أيضا على المستوى الذي وصل إليه العامل من خلال استفادته من الدورات التدريبية.

الجدول رقم 29 : يوضح المصادر التي تساعد العامل في تحسين الأداء.

النسبة المئوية	التكرار	المصادر
35,89%	14	مكان العمل
2,56%	1	خارج العمل
61,53%	24	العلاقات مع الآخرين
100%	39	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن اغلب العمال يرون أن المصادر التي تساعد في تحسين الأداء هي العلاقات مع الآخرين حيث بلغت هذه النسبة بـ 61,53% وهنا الإشارة إلى جانب الغير الرسمي المتمثل في العلاقات مع العمال الذين ينتمون إلى نفس المؤسسة حيث يسود بينهم الود والتعاون وهذا ما يحقق جو من الارتياح في العمل.

استنتاج الفرضيتين الأولى والثانية:

الفرضية الأولى: الحوافز المادية كالأجر والعلاوات تؤثر على أداء العاملين داخل المؤسسة: فالأجر باعتباره احد ابرز الحوافز التي تلبي حاجيات العاملين وتدفعهم إلى بذل جهد اكبر في العمل، إلا أننا لم نلمس ذلك من خلال الجداول (7،11،12،13) حيث لاحظنا أن أغلبية العاملين لايتحصلون على اجر كافي لسد حاجياتهم الأساسية إضافة إلى أن الأجر الذي يتلقوه لا يتوافق بشكل كبير مع الجهد الذي يبذلونه وهو ما يضع المؤسسة أمام ضرورة اخذ هذا بعين الاعتبار.

أما فيما يخص العلاوات فهي تؤثر أيضا على أداء العاملين داخل المؤسسة وذلك لكونها تلبي حاجاتهم اليومية فقد التمسنا بعض الرضا من أغلبية العاملين لكونهم تحصلوا على هذه العلاوات بينما تبقى نسبة لابس بها لم يحدث معهم ذلك ،وهذا ما تبرزه الجداول(14-15-16) حيث يبقى على المؤسسة ضرورة تعميم هذا الحافز على جميع العمال وذلك لما يحتله من أهمية كبيرة لديهم والذي سيعود بالنفع على المؤسسة.

الفرضية الثالثة: الحوافز المعنوية كالترقية والمدح والتشجيع تؤثر في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة.

حيث تؤدي الترقية إلى تحسين أداء العمال وذلك من خلال الأثر الايجابي الذي تتركه الترقية على معنويات العامل وهذا ما يدفعه إلى الارتقاء بأدائه إلى المستوى العالي ،وهذا ما تدعمه الجداول التالية:(8-17-18-19).

أما فيما يخص المدح والتشجيع فهما أيضا يؤثران على تحسين أداء العاملين بالمؤسسة،وتهدف هذه الفرضية إلى معرفة دور المدح والتشجيع في تحسين أداء العمال،فإذا كان المدح والتشجيع وسيلة لتحفيز العامل معنويا لدفعه إلى بذل المزيد من الجهد فان نتائج الجداول(20-25) تدعم ذلك إذا أن معظم أفراد العينة قد استفادوا من تلك التحفيزات الأمر الذي يعطيهم ارتياح في عملهم.

الاستنتاج العام:

يعتبر التحفيز كيف ما كان نوعه (اجر أو ترقية أو مدح أو الحصول على علاواتالخ) ذو قيمة كبيرة وهو من أهم العوامل التي تدفع العنصر البشري(العامل)إلى رفع الإنتاجية في المنظمة من اجل تحقيق التقدم، والتطور كما أن عدم توفر الحوافز المناسبة للموظف المجتهد، قد يؤثر سلبا على أدائه، ويسهم في ضعف إنتاجيته، وبالتالي يقلص فرصة تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة، ولعلّ هذا يبرز احد جوانب أهمية الحوافز بشكل عام لرفع مستوى الموظف، ويبدو أن أهمية الحوافز تختلف من فرد إلى آخر، وذلك حسب الجنس، والعمر والمنصب الوظيفي، والمستوى المعيشي، والعلمي.

الختمة

الخاتمة :

نستنتج مما سبق أن الحوافز من أهم العوامل والأساليب التي تحفز العاملين إلى بذل جهد أكبر والعمل بصورة أفضل، فهي تحرك قدرات العاملين في المؤسسة ، نحو مزيد من كفاءة الأداء تجاه أعمالهم تحقيقاً لأهداف المؤسسات التابعين لها .وتتعد أشكال التحفيز التي تمارسها المؤسسة باعتبار أنها تلعب دور هام وحيوي في سلوك الأفراد ،وتتعد أنظمة الحوافز التي تستعملها المؤسسة ، من اجل أثارت العمال وزيادة الإنتاجية وتحقيق الرضا الوظيفي ،فيها تمنح حوافز مادية ،وهذه الحوافز يدخل فيها كافة المغريات ،حيث تعتبر من أفضل الأساليب في تحريك الأفراد العاملين في معظم الحالات لأنها تخلق مناخا صحيا مناسباً في ظروف العمل المحيطة. والحوافز تنمي روح الإبداع والتجديد لدى العاملين لأنها تتلاءم مع رغبات الموظفين بحيث تترك بعض النتائج على مجريات العمل مثل حافز المكافأة النقدية التي تمنح للعامل مقابل قيامه بعمل يستدعي التقدير.

أن أداء العامل المقدم في مؤسسة معينة بحاجة ماسة إلى حوافز ذات نوعية قصد تحقيق الأهداف المرسومة من طرف المؤسسة،وهذه الأخيرة تولي أهمية بالغة لعمالها من خلال تثمين جهدهم المقدم ،وشكرهم،وتقديرهم،وإدخال موضوعية أكثر عن فرص الاستفادة من الترقية والتدريب لأهميتهم بالنسبة للعامل ولمؤسسة على حد سواء.

ويمكن القول كذلك بان الأداء المقدم من طرف العامل يعكس نجاعة التحفيزات المقدمة من طرف المؤسسة بما يعني أن المؤسسة التي تشتكي من ضعف مستويات أداء عملها عليها أن تنظر بإمعان إلى طبيعة التحفيزات عامة التي تقدمها لصالح هؤلاء العمال.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

- 1- احمد محمد غنيم، أساسيات الإدارة في عصر العولمة، دار الحارثي للطباعة 2005.
- 2- الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، تخصص علوم تجريبية، فرع إدارة الأعمال، المسيلة، 2006.
- 3- ثابت ظهير، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر، د ط، القاهرة، 2001.
- 4- حسين حريم ، " السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات العمل) " دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان .
- 5- خضير كاظم حمود ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007.
- 6- راوية حسن ، " إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية " ، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع الإسكندرية 2000 .
- 7- رضا صاحب أبو حمد أل علي ، سنان كاظم الموسوي " الإدارة لمحات معاصرة " ، الورق للنشر والتوزيع عمان ، 2006 .
- 8- سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009
- 9- سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مطبوعات الملتقي العلمي الدولي الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة الجزائر، مارس 2005 .
- 10- عادل عشي، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2006 .
- 11- عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، بحوث ودراسات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية ، القاهرة ، 2003.

- 12- عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001 .
- 13- عقيل جاسم عبد الله، مدخل في تقييم المشروعات، دار الحامد للنشر، عمان، 1999 .
- 14- علي الشرقاوي ، " العملية الإدارية ، وظائف المديرين " ، الدار الجامعية الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، ط2 ، 2002 .
- 15- علي سلمى ، بعض الاتجاهات الحديثة إدارة الأفراد، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، د ط، القاهرة، 1976.
- 16- فاروق محمد السعيد راشد، التنظيم الصناعي و الإداري، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر، سنة 2001 .
- 17- فضل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عملن الأردن، 2008 .
- 18- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2002م.
- 19- محمد القاسم الصويوتي ، " السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة) "، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2000 .
- 20- محمد المساد " إدارة الفعالة " ، مكتبة لبنان ، ناشرون ، لبنان ، ط1 ، 2003 .
- 21- محمد حافظ حجازي ، " إدارة الموارد البشرية " ، دار الوفاء لدينا للطباعة والنشر الإسكندرية ، ط1 2007 .
- 22- محمد سعيد سلطان ، " إدارة الموارد البشرية " ، الدار الجامعية الجديدة للتوزيع ، الإسكندرية ، د ط ، ص 256 .
- 23- محمد علي شمس الدين، إسماعيل محمد أفقي، السلوك التنظيمي مدخل نفسي اجتماعي للإدارة التربوية، دار الفكر، عمان، الأردن 2007 .
- 24- محمد مرعي مرعي ، " التحفيز وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي " ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة 2003 .
- 25- موس ألولوزي، أسس العلاقات العامة المفاهيم والأسس، ط1، زمزم ناشره وموزعه، عمان الأردن، 2010.

26- موسى أَللوزي، تنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والطباعة، ط1، عمان الأردن، 2002م.

27- موسى خليل، " الإدارة المعاصرة المبادئ والوظائف الممارسة" ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، ط1 ، 2005 .

28- نعيمة فضيل، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، سنة 2005-2006 .

29- هيثم الغاني، الإدارة بالحوافز، دار الكنوز المعرفية العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2007.

30- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور أَلغالبي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2009.

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

32- يورك حورس ، " علم نفس بالطريقة المثلى (مهارات الإدارة) " ، الشركة المصرية العالمية للنشر ، لونجمان مكنية ناشرون ، ط1 2004 .

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ادرار

كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية

قسم: العلوم الاجتماعية

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

استمارة بحث مقدم في إطار متطلبات نيل شهادة ليسانس

بعنوان

الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة

دراسة ميدانية بمديرية أملاك الدولة بإدرار

ملاحظة:

نرجو من إخواننا الكرام التفضل بملء هذه الاستمارة بكل موضوعية خدمة للبحث العلمي وذلك بالإجابة عن الأسئلة المطروحة بوضع علامة (x) في المكان المناسب.

الموسم الجامعي: (2014 - 2015)

المعلومات الشخصية :

1- السن سنة

2- الجنس: ذكر أنثى

3- الحالة العائلية: متزوج(ة) أعزب(ة) مطلق(ة)
أرمل(ة)

4- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

5- عدد سنوات العمل: اقل من 5 سنوات من 5 الى 10
من 11 الى 15 أكثر من 15

الحوافز المادية:

6- هل سبق لك وان تحصلت على حوافز مادية من طرف مؤسستك؟ نعم لا

7- في رأيك ماهي الطريقة الأنجع لتحفيز العمال؟ الثواب العقاب

8- هل الأجر الذي تتقاضاه في الشهر كافي لسد الحاجات الأساسية؟ نعم لا

9- هل أجرك يتوافق مع الجهد الذي تبذله في المؤسسة؟ نعم لا

10- هل تعتقد أن حصولك على اجر كاف من دون حوافز أخرى؟ نعم لا

11- هل سبق لك وان تحصلت على علاوة داخل المؤسسة؟ نعم لا

12- هل تساعد العلاوات في رفع معنويات العاملين داخل المؤسسة؟ نعم لا

13- هل نظام العلاوات داخل المؤسسة جيد؟ نعم لا

الحوافز المعنوية:

14- هل تحصلت على ترقية من طرف مؤسستك؟ نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم.

هل تمت ترقيتك على أساس؟ الاقدمية الخبرة الكفاءة

15- هل تلعب الترقية دور في إبراز قدرات العاملين؟ نعم لا

16- هل تحس بالتقدير والاحترام داخل مؤسستك؟ نعم لا

17- هل تستفيد من الدورات التدريبية داخل مؤسستك؟ نعم لا

18- في رأيك هل الخدمات التي توفرها المؤسسة؟ كافية غير كافية

19- ماهو السبب في عدم كفاءة الخدمات التي تقدمها المؤسسة؟

نقص التجهيز سوء التسيير والتنظيم عدم اهتمام المسؤولين بالعمال

الأداء:

20- هل تقوم بعملك بإتقان؟ نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم هل يرجع ذلك إلى؟

توفر وسائل العمل توفر الخبرة توفر التدريب

21- هل إحساسك بتقدير والاحترام داخل المؤسسة يحفزك على عدم التغيب عن العمل؟

نعم لا

22- هل توافق على أن المكافآت تدفعك إلى بذل جهد أكبر في العمل؟ نعم لا

23- هل تقوم باستغلال الوقت في مؤسستك؟ نعم لا

24- هل أنت مواظب على الحضور في الوقت؟ نعم لا

25- كيف تحب أن يكون أدائك داخل العمل؟ مرتفع متوسط منخفض

26- ماهي المصادر التي تساعدك في تحسين أدائك؟ مكان العمل خارج العمل

العلاقات مع الآخرين.