



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة مولود معمري - تيزي وزو -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الإنسانية



التحفيز وعلاقته بالأداء الوظيفي في المؤسسة

-دراسة مسحية على موظفي مديرية الثقافة والفن لولاية تيزي وزو.

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال

تخصص: اتصال تنظيمي

الأستاذة المشرفة:

د/ بوشلاغم زينب

من إعداد الطلبة:

-جلواحي ليديا

-فنان فاطمة

الموسم الجامعي: 2022-2023

خطة البحث

كلمة الشكر

الإهداء 1

الاهداء 2

ملخص

.Résumé

1. الإطار المنهجي

مقدمة .

إشكالية الدراسة.

أسباب اختيار الموضوع.

أهداف الدراسة.

أهمية الدراسة.

المنهج المعتمد في الدراسة.

مجتمع البحث و عينته.

أدوات الدراسة.

تحديد المفاهيم و المصطلحات.

الدراسات السابقة.

2. الإطار النظري

الفصل الأول: مدخل عام للمؤسسة

تمهيد الفصل.

المبحث الأول: تعريف المؤسسة.

المبحث الثاني: خصائص المؤسسة.

المبحث الرابع: وظائف المؤسسة.

المبحث الخامس: أهداف المؤسسة .

خلاصة الفصل .

الفصل الثاني: ماهية التحفيز

تمهيد الفصل.

المبحث الأول: مفهوم التحفيز ومميزاته.

المبحث الثاني: عناصر أنواع التحفيز.

المبحث الثالث: أهمية أهداف التحفيز .

المبحث الرابع: متطلبات عملية التحفيز.

المبحث الخامس: شروط نجاح التحفيز.

خلاصة الفصل.

الفصل الثالث: النظريات المفسرة للتحفيز

تمهيد الفصل .

المبحث الأول: الإدارة العلمية "لفريدريك تايلور".

المبحث الثاني: نظرية العلاقات الإنسانية " لالتون مايو" .

المبحث الثالث: نظرية الفلسفة الإدارية "لدوغلاس ماكجريجور.

المبحث الرابع: نظرية الحاجات "لأبراهام ماسلو".

المبحث الخامس: نظرية العاملين "لفريدريك هازبورغ" .

خلاصة الفصل.

الفصل الرابع: الأداء الوظيفي

تمهيد الفصل .

المبحث الأول: تعريف الاداء الوظيفي وخصائصه.

المبحث الثاني: محددات الأداء الوظيفي.

المبحث الثالث: أنواع الأداء الوظيفي.

الرابع: أهمية الأداء الوظيفي.

المبحث الخامس: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.

خلاصة الفصل .

3. الإطار التطبيقي

تمهيد.

تعريف بالمؤسسة محل الدراسة .

التحليل الكمي والكيفي الجداول البسيطة.

التحليل الكمي والكيفي الجداول المركبة.

دراسة علاقات الارتباط.

مناقشة نتائج البحث.

حدود البحث (الدراسة).

خلاصة .

قائمة المراجع

الملاحق

فهرس المحتويات .

فهرس الجداول.

فهرس الأشكال .

كلمة شكر وتقدير.

قال الرسول الله صلى الله عليه وسلم.

(من يشكر الناس لم يشكر الله ومن اهدى اليكم معروفا فكافئوه فان لم تستطيعوا فادعوا له)

وعملا بهذا الحديث واعترافا بالجميل،نحمد الله عزوجل ونشكره على أن وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع.

ونتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة المشرفة "بوشلاغم زينب" التي رافقتنا طيلة هذا البحث واهدتنا بالمعلومات والنصائح القيمة راجين من الله عزوجل ان يسدد طريقها ويحقق احلامها فجزاها الله عن كل خير .

والي مديرية الثقافة والفن لولاية تيزي وزو وعلى رأسها السيدة "غومزيان نبيلة" وكل موظفين الادارة علي تقديم المساعدات والتسهيلات المقدمة لنا فجزاهم الله عن كل خير .

واخير لا يفوتنا أن نعبر عن بالغ تحياتنا الي كل من ساعدنا من قريب ومن بعيد في انجاز هذا البحث المتواضع.

الاهداء .

الحمد لله حتي يبلغ الحمد منتهاه اما عن فرحة التخرج فهلا اقتباس يصفها ولا كلام يعبرعن

شعورها .

أجمل لحظة هي أن يحقق ماصبرت وتعبت لا جله، اهداء تخرجي الي الذي اوصاني الله

به برا واحسانا والدي اطل الله في عمره .

والي بحر الحب والحنان والنبض الساكن في عروق امي الحنونة حفظها الله وأدامها نورا

لدربي .

لكل العائلة الكريمة التي ساندتني ولاتزال من اخواني واخواتي

الي رفيقتي الي مشواري الجامعي "فنان فاطمة".

" ليديا "

اهداء

اهدي ثمرة جهدي المتواضع

الى من وهبوني الحياة والامل،ومن علموني أن أتقي سلم الحياة بحكمة وصبرا، برا واحسانا،
ووفاء لهما :والدي العزيز،ووالدتي العزيزة.

الي من وهبني الله نعمة وجودهم حياتي العقد المتين الي من كانوا عوناً في رحلة بحثي:

اخواني واخواتي

الي من كانتفتي ونحن نشق الطريق معنا نحو النجاح في مسيرتنا العلمية ،

الي رفيقة دربي :**"جلواحي ليديا"**.

واخيرا الي كل من ساعدني، وكان له دور من قريب أو بعيد في اتمام هذه الدراسة وخاصة

الدكتورة :**"رحال فاطمة"**

سائلة المولي ان يجزي الجميع خير الجزاء في الديننا والاخرة.

ثم الي طالب علم سعي بعلمه ،ليفيد الاسلام والمسلمين

بكل ما اعطاه الله من علم ومعرفة.

" فاطمة "

ملخص الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية الى التعرف على التحفيز وعلاقته بالأداء الوظيفي داخل مديرية الثقافة والفن لولاية تيزي وزو، تمثل مجتمع بحثنا في موظفي مديرية الثقافة والفن لولاية تيزي وزو.

اما العينة فقد اعتمدنا على اسلوب العينة العشوائية البسيطة ، ولقد بلغ عددها 50موظف من المديرية وزعنا عليهم الاستبيان الذي استخدمناه كأداة لجمع البيانات والمعلومات .وقد استخدمنا في التحليل الاحصائي برنامج spps.

وقد خلصت الدراسة الى النتائج التالية:

توجد علاقة بين التحفيز المادي والاداء الوظيفي .

توجد علاقة بين التحفيز المعنوي والاداء الوظيفي

توجد علاقة بين الترقية والاداء الوظيفي.

توجد علاقة بين التقدير والاداء الوظيفي..

الكلمات المفتاحية: التحفيز ، الاداء الوظيفي،المؤسسة

Résumé de l'étude:

La présente étude vise à identifier la motivation et sa relation avec la performance au travail au sein de la Direction de la Culture et de l'Art de l'Etat de Tizi Ouzou .Notre communauté de recherche représente les employés de la Direction de la Culture et de l'Art de l'Etat de Tizi Ouzou.

Quant à l'échantillon, nous nous sommes appuyés sur la méthode de l'échantillonnage aléatoire simple, il comptait 50 employés de la Direction. Nous leur avons distribué le questionnaire, qui nous a servi d'outil de collecte de données et d'informations. Nous avons utilisé le programme spss en l'analyse statistique.

L'étude a conclu les résultats suivants:

Il existe une relation entre la motivation physique et la performance au travail.

Il existe une relation entre la motivation morale et la performance au travail

Il existe une relation entre la promotion et le rendement au travail.

Il existe une relation entre l'appréciation et la performance au travail.

Mots-clés : motivation, performance au travail, entreprise

,

المقدمة:

ان العنصر البشري يعتبر من أهم العناصر التي تعتمد عليها جميع المنظمات من اجل تطبيق نشاطها و تحقيق أهدافها و لازالت إدارة المنظمات تبحث كيف تجعله يقدم أفضل ما لديهم لصالحها, فالعنصر البشري لم يحظى بالقدر الكافي من الأهمية حيث كان يعتبر كآلة و تأزمت أوضاعه بعد الثورة الصناعية كما ظهرت الآلات و المصانع كبديل للموظف و وسائل الإنتاج اليدوية وأخذت مكان الإنسان و تم استغلالها أسوء استغلال .

و بظهور حركة الإدارة العلمية بدأت تبرز مكانة العمال حيث دعت إلى تدريبهم و تقديم الأجر الكافي لهم مع الحوافز , و يعرف التحفيز على انه مجموعة من العوامل و المؤثرات الخارجية التي تشجع الموظف على زيادة أدائه كما ان لها عدة أشكال سواء المادية أو المعنوية , تظهر أهميتها في ان الموظف أيا كان حالة يلزمه ان يكون متحمسا لأداء عمله و راغبا فيه و توقض لديه الحماس و الرغبة و الدافعية في العمل مما ينعكس بالإيجاب على طريقة أدائه في المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة و التفاعل بين كلا من الموظف و المؤسسة التي يشتغلون بها و تدفعه إلى العمل بكل قوة لتحقيق الأهداف المرسومة .

لقد شغل موضوع التحفيز و الأداء الوظيفي حيزا هاما من أبحاث الكثير من المهتمين بإدارة الأفراد قديما , و ازداد الاهتمام به بشكل ملفت حديثا باعتباره احد المرتكزات الاساسية لتحريك الطاقات و رغبات الأفراد في العمل و التي تعكس مباشرة عن مستوى أدائهم في المؤسسة . ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة للكشف عن العلاقة بين التحفيز والأداء الوظيفي .

حيث قسمنا دارستنا إلى أقسام وهي :

الإشكالية والتساؤلات، فرضيات الدراسة ،أسباب اختيار الموضوع ,الأهمية و أهداف الدراسة, منهج الدراسة و أدواته , العينة و المجتمع البحث , ضبط المفاهيم و المصطلحات .

وتم يليه الاطار النظري و الذي يحتوي على 04 فصول حيث تطرقنا في الفصل الأول إلى مدخل عام الى المؤسسة , ثم يليه الفصل الثاني حول التحفيز بحيث تضمن على كل من المفهوم و العناصر , أهمية و الأهداف و كذلك على متطلبات و شروط نجاح التحفيز

و بالنسبة للفصل الثالث كان تحت عنوان أهم النظريات المتداولة لتحفيز قمنا بتلخيصها في 05 مباحث أساسية , و كان الفصل الرابع تحت عنوان الأداء الوظيفي و الذي احتوى على تعريف و الأنواع الأداء الوظيفي و أهميته و العوامل المؤثرة فيه

أما الفصل الاخير فخصصناه للاطار التطبيقي يحتوى على التحليل الإحصائي و عرض نتائج البحث و مناقشتها , الخلاصة , قائمة المراجع , وأخيرا الملاحق.

1. الأطار المنهجي

الإشكالية:

تمثل المؤسسة كيانا اجتماعيا ومركزا إداريا جد مهم تمارس نشاطها وفق الأطر القانونية الخاصة بها و تسعى إلى المحافظة قدر المستطاع على مكانتها ووجودها.

تتنوع أنواع المؤسسة وفروعها وفق طبيعة نشاطها فهناك المؤسسات التجارية ، الاقتصادية والخدماتية... الخ، ويكون هدفها في الغالب ربحي بدرجة أولى إضافة إلى سعيها لتحقيق النفوذ والريادة في ظل التطور التكنولوجي.

يعتبر المورد البشري المحرك الأساسي في كل المؤسسات وسيلة فعالة لتحقيق نجاحها ، حيث يمثل الموظفين مركزا حيويا في المؤسسات وهم وسيلة لإنتاج مختلف الصناعات وحتى الخدمات سواء الخارجية أو الداخلية في الأقسام والفروع الأخرى كل حسب تخصصه ووظيفته لضمان حسن الإنتاج والتعاون بين كل فروع المؤسسة لتحقيق القوة والكفاءة في العمل وتقوم المؤسسة بتوظيف الموارد البشرية وتكوينها لأجل تطويرها وذلك ومن اجل تحقيق النجاح في تأدية العمل.

في هذا السياق توجد عوامل تساعد على دفع العمال على أداء أعمالهم على أكمل وجه منها ما يسمى بالحوافز وهي الدوافع الأساسية التي تدفع الموظفين لتحسين أدائهم والقيام بالأعمال المطلوبة ورفع كفاءة الإنتاج والأداء ، فالحوافز تملك مكانة هامة في المؤسسة بشكل عام بحيث تعتبر من ابرز العوامل التي تدفع الموظفين إلى العمل وبالتالي رفع الإنتاجية وتحقيق التقدم والتطور داخل المنظمة كما ان وجودها يؤثر بالإيجاب على حسن أداء العمال.

ولقد اختلف الباحثون والعلماء حول النظريات التي تناولت موضوع التحفيز والتي ذكرت في العديد من الدراسات السابقة ، لتبرهن على دورها الفعال من اجل تحريك العامل أو الفرد داخل المؤسسة ومن أهم هذه الدراسات نجد ما قدمته المدرسة الكلاسيكية (الإدارة العلمية لفريدريك تايلور) ، ونظرية العامل لفريدريك هازبورغ من خلال دارسته توصل الى وجود مجموعتين من الحاجات أطلق على الأولى اسم الاعتراف والتقدير من الزملاء في العمل وتحلى الموظفين بالمسؤولية

التامة اتجاه العمل ، وبناءا على ما سبق تتجلى أهمية التحفيز باعتباره المحرك الرئيسي لكل الطاقات وغيابه ينعكس بالسلب على الموظفين ويظهر ذلك في انخفاض مستوى الأداء وقلة الإنتاج والغيابات المتكررة للعمال...الخ.

يلعب الأداء الوظيفي دورا حيويا لسير مختلف الأنشطة داخل المؤسسة ومختلف المنظمات فهو يحدد طبيعة المردودية والنتائج المحققة من طرف الموظفين.

وقد أتت "نظرية العلاقات الإنسانية لالتون مايو " كتأكيد على ضرورة وجود الحوافز المادية والمعنوية في المؤسسة ، حيث دعت النظرية الى ضرورة تقدير العامل والاعتراف به باعتباره إنسان وليس آلة.

استنادا إلى ما ذكر أعلاه فان السؤال الجوهرى لدراستنا يتمثل فيما يلي:

كيف يؤثر التحفيز على الأداء الوظيفي للموظف داخل المؤسسة الثقافية؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل الجوهرى مجموعة من التساؤلات الفرعية تتمثل في:

- هل توجد علاقة بين التحفيز المادي و الأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الثقافة و الفن لولاية تيزي وزو؟
- هل توجد علاقة بين التحفيز المعنوي والأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الثقافة و الفن لولاية تيزي وزو؟
- هل توجد علاقة بين الترقية الموظفين و الأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الثقافة و الفن لولاية تيزي وزو؟
- هل توجد علاقة بين تقدير الموظفين و الأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الثقافة و الفن لولاية تيزي وزو؟

1. فرضيات الدراسة:

- توجد علاقة بين التحفيز المادي و الأداء الوظيفي في " مديرية الثقافة و الفن " لولاية تيزي وزو.
- توجد علاقة بين التحفيز المعنوي و الأداء الوظيفي في " مديرية الثقافة و الفن " لولاية تيزي وزو.
- توجد علاقة بين ترقية الموظفين و الأداء الوظيفي في " مديرية الثقافة و الفن " لولاية تيزي وزو.
- توجد علاقة بين تقدير الموظفين و الأداء الوظيفي في " مديرية الثقافة و الفن " لولاية تيزي وزو.

2. أسباب اختيار الموضوع :

الأسباب الشخصية (الذاتية) :

- الميل الشخصي لهذا الموضوع من اجل الإثراء العلمي والمعرفي والتوسع فيه.
- الشعور بالانتماء إلى هذا الموضوع والتعرف على قيمته الحقيقية.
- قلة تناول الموضوع من طرف الطلبة خاصة جامعة مولود معمري تيزي وزو.
- كون هذا الموضوع مختص في المجال الإداري التنظيمي وهو مجال تخصصنا.

الأسباب الموضوعية:

- التعرف على نوعية الحوافز المقدمة التي تتماشى مع مصلحة المؤسسة.
- قابلية هذا الموضوع للدراسة.
- التعرف على مفهوم التحفيز والأداء الوظيفي للمؤسسة.
- تحريك الجهود من أجل الاهتمام بالحوافز وتأثيرها على الأداء الوظيفي.

3. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- الكشف عن العلاقة بين التحفيز والأداء الوظيفي لدى موظفين مديرية الثقافة لولاية تيزي زور.
- التعرف على مستوى الأداء في مديرية الثقافة والفن لولاية تيزي زور.
- التحقق من صحة الفرضيات والإجابة عن التساؤلات المطروحة حول الموضوع.
- التعرف على مكانة التحفيز وعلاقته بالأداء الموظفين
- التعرف على رأي الموظفين حول التحفيز وعلاقته بأدائهم داخل مديريتهم.
- تسليط الضوء على الحوافز المقدمة في المؤسسة المعنوية والمادية.
- التعرف على أهم الحوافز ومحاولة ربطها بالأداء الوظيفي للموظفين.
- محاولة إيجاد العلاقة التي تربط بين الحوافز والأداء.

4. أهمية الدراسة:

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تعالجه ، بحيث يعتبر التحفيز من أهم العناصر الواجب توفرها في مختلف المؤسسات على اختلافها .
- محاولة إيجاد العلاقة الموجودة بين التحفيز و زيادة الأداء الوظيفي في مديرية ثقافة و الفن لولاية تيزي زور مع إبراز أهمية نظام التحفيز داخل المؤسسة و دورها في تطوير ودفع الموظفين إلى الأداء الجيد .
- يعتبر التحفيز من أهم الموارد التي تستخدمها كل المؤسسات على اختلاف أنواعها وهذا قصد النجاح وتحقيق الأهداف المرجوة من طرفها.
- ان الحوافز هي عبارة عن أداء دفع الموظفين للعمل والابتكار وتعتمد كل مؤسسة على التحفيز فهناك المادية كزيادة الأجر كل ثلاثة أشهر بالاعتماد على العديد من الشروط على غرار

الانضباط في العمل ، الكفاءة الإنتاجية والمسؤولية في العمل . أما التحفيزات المعنوية تتمثل في طبيعة العلاقة بين الموظفين والرؤساء كالثقة والاحترام والتبادل بينهم... الخ.

5. المنهج المعتمد في الدراسة

تنتهي دارستنا إلى الدراسات المسحية (الوصفية) التي تسعى إلى وصف خصائص ظاهرة معينة أو موقف محدد وقضايا معينة ، وذلك من أجل الوصول إلى مجموعة من النتائج التي تصف الظاهرة.

يعرف المنهج بأنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة الحقيقية على الأسئلة أو الاستفسارات التي يديرها موضوع البحث وهو البرنامج الذي يحدد سبل الوصول إلى تلك الحقائق وطرق اكتشافها.

وعرفه 'ابن خلدون' و'ابن تيمية' بأنه عبارة عن مجموعة من القواعد المصوغة التي يعتمد عليها الباحث بغاية الوصول إلى الحقيقة العلمية حول الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة والتحليل وهي طريقة البحث التي يعتمدها الباحث في جمع البيانات المكتسبة وتصنيفها وتحليلها وتنظيمها.

يعرف المنهج من حيث الموضوع :بأنه الطريق الذي يؤدي الى الكشف عن حقيقة معينة ،ويكون ذلك عن طريق مجموعة من القواعد والوسائل التي يتبعها الباحث للوصول الى هذه الحقيقة. أما من الناحية الشكلية فان المنهج هو الاطار الذي توضع فيه البيانات والمعلومات والتي يتم تنظيمها والتفاعل معها وفقا لقواعد واجراءات معينة (عبد الماجد ،2000،ص17).

يعرف المنهج المسحي على انه ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطته استجواب جميع الأفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها.

كما يعرف المنهج المسحي أيضا :على انه تلك الطريقة التي تمكن الباحث من التعرف على الظاهرة المدروسة من حيث العوامل المكونة لها والعلاقات السائدة داخلها .كما في الحيز

الواقعي وضمن ظروف الطبيعة من خلال جمع المعلومات والبيانات المحققة لذلك.

و هو احد المناهج الرئيسية التي تجمع الحقائق والبيانات والمعلومات عن الظواهر الاجتماعية والثقافية و السياسية كما هي في الواقع الذي نقوم بدراسته ،وذلك بقصد الوصول إلى النتائج المتعلقة بما يفيد في فهم الظواهر وتقديم الحلول للمشكلات البحثية ، ويتوقف منهج المسح عند تجميع البيانات والمعلومات وتصنيفها ولكنه يتجاوز ذلك الي تقديم حلول المشكلات العلمية.

ويقوم منهج المسح على الحصول علي اكبر كم ممكن من المعلومات حول الظاهرة محل الدراسة بغية التحقيق قدر كبير من الفهم الشامل للوضع القائم .(مسعود،2018،ص27).

كما يعرف انه طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي للوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية معينة.

وكذلك يعرف بانه منهج بحثي يهدف الى مسح الظاهرة موضوع الدراسة لتحديدها والوقوف على أوقافها بصورة موضوعية تمكن الباحث من استنتاج علمي لاسبابها والمقارنة فيما بينها وقد تتجاوز ذلك لتقيم تبعا لما تلخص له من نتائج(عجوز،2021،ص7).

و المنهج المعتمد في دراستنا هو المسح الشامل حيث تجمع معلومات شاملة حول جوانب الظاهرة المدروسة من جميع وحدات البحث سواء كانت فردا أو جماعة.

كما يعرف أيضا على انه : الممسوحات التي تشمل كافة مفردات مجتمع البحث و يتميز المسح الشامل بالدقة و الإتقان ، نظرا لشمولية كافة أفراد العينة وهو كذلك عبارة عن عملية جمع البيانات من كل مفردات المجتمع محل الدراسة.

6. مجتمع البحث وعينته:

يعرف مجتمع البحث على انه جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يشكلون موضوع الدراسة.

وهو جميع العناصر ذات العلاقة بمشكلة الدراسة التي يسعى الباحث إلى تعميم نتائج الدراسة عليها.

لذا فإن الباحث يسعى إلى إشراك جميع الأفراد المجتمع، لكن الصعوبة تكمن في أن أفراد المجتمع قد يكون عددهم كبيرا لذا يقوم الباحث باختيار مجموعة جزئية من أفراد مجتمع البحث كلي وتسمى هذه المجموعة عينة البحث. وقد تمثل مجتمع البحث في الدراسة الحالية في موظفي مديرية الثقافة والفن لولاية تيزي وزو.

7. عينة البحث :

هي مجموعة جزئية من مجتمع البحث وممثلة لعناصر البحث أفضل تمثيل بحيث يمكن تعميم نتائج تلك العينة على المجتمع بأكمله.

فيلجأ الباحث إلى دراسة أو اختيار العينة من المجتمع الأصلي للبحث ، شرط أن تمثل جميع المفردات والعناصر المكونة للمجتمع الأصلي تمثيلا صادقا يستلزم أن نختار عينة على أساس تكافئ الفرص لاختيار مفردات مجتمع الأصلي، بحيث قمنا باختيار العينة العشوائية البسيطة التي تمثل كطريقة للأخذ العينات بشكل عشوائي من المجتمع ويكون لكل عنصر من عناصر المجتمع فيها نفس احتمالية الظهور وتكون هذه الطريقة بعيدة عن التحيز.

وتعتبر العينة العشوائية أكثر طرق لجمع البيانات شيوعا لأنها بسيطة و تتوصل لاستنتاجات ذات مصداقية علمية

وتعرف العينة العشوائية البسيطة بأنها تلك التي تتيح فرصا متساوية امام جميع وحدات الظاهرة المدروسة (الهالي،1988،ص157)

وقد تكونت عينتنا من 50 مفردة و هم يمثلون العدد الكلي لموظفي مديرية الثقافة و الفن لولاية تيزي وزو .

8. أدوات الدراسة:

تعرف أدوات البحث العلمي علي أنها تلك الوسائل أو الطرق التي يستطيع الباحث من خلالها حل مشكلاته البحثية. فعلى الباحث ان يستخدم عدة أدوات من اجل القيام بالبحث الذي يتضمن هدفا متماشيا مع طبيعة البحث وأدواته .ولقد قمنا في دراستنا على اختيار أداة من أدوات الدراسة وهي :الاستبيان ولقد رأينا أنها تتلائم مع موضوعنا بحثيا.

يعرف الاستبيان على انه مجموعة من الأسئلة في شكل وثيقة تسمى استمارة تترجم هذه الأسئلة أهداف البحث و فرضياته وتقديم العينة بشكل أوضح ودقيق بغية الإجابة عليها.

فالاستبيان هو أداة من أدوات جمع البيانات من المبحوثين المعنيين بالظاهرة أو المشكلة محل البحث وتعد الاستمارة واسطة بين الباحث والمبحوث وغاية الباحث هو جمع المعلومات.

وأیضا هو مجموعة من الأسئلة المرتبطة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة للأشخاص المعنيين سواء عن طريق البريد الالكتروني أو يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على الأجوبة الأسئلة الواردة فيها. (أبراش،2008،ص261-269).

. وصف الاستمارة :

يتكون الهيكل العام لأداة الدراسة الاستمارة من ستة (06) محاور أساسية وهي كالاتي:

المحور الأول :يتضمن البيانات الشخصية (الجنس، السن ، المستوى التعليمي ...الخ).

أما المحور الثاني : يتعلق بالحوافز المادية حيث يتضمن (07 أسئلة) .

أما المحور الثالث : يتعلق بالحوافز المعنوية حيث يضم (07 أسئلة).

المحور الرابع : يتعلق بترقية الموظفين و يضم (05 أسئلة) .

المحور الخامس: يتعلق بتقدير الموظفين كما يضم (04 أسئلة) .

المحور السادس: يتعلق بالأداء الوظيفي و يضم (06 أسئلة) .

جدول رقم (01): يمثل محاور مقياس التحفيز و الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.

محاور المقياس	تسمية المعايير	الأسئلة	أمثلة عن الأسئلة
1	التحفيز المادي	من سؤال 07 إلى سؤال 13	يلبي الأجر الذي أتقاضاه الاحتياجات الخاصة للشهر
2	التحفيز المعنوي	من سؤال 14 إلى سؤال 19	يكون التشاور في اتخاذ القرارات مع الموظفين داخل المؤسسة
3	ترقية الموظفين	من سؤال 20 إلى سؤال 25	تقوم المؤسسة بترقية الموظفين على أساس الشهادة
4	تقدير الموظفين	من سؤال 26 إلى سؤال 29	هناك احترام متبادل بين جميع الموظفين في المؤسسة
5	الأداء الوظيفي	من سؤال 30 إلى سؤال 35	هناك نظام خاص لتقييم الأداء الوظيفي داخل المؤسسة

صدق و ثبات المقياس:

صدق الظاهري للأداة

لغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان ثم عرضها على الأستاذة المشرفة لتعرف على توجيهاتها , وقد أشارت إلى بعض الملاحظات التي تم اتخاذها بعين الاعتبار في إعداد الاستبيان و بعد ذلك تم صياغة العبارات بشكل ملائم و أكثر و وضوح و بساطة لتظهر بشكلها النهائي .

الصدق البنائي للأداة:

سيتم من خلال هذا الاختبار التأكد من مدى ثبات الفقرات المكونة للأداة الدراسة حيث تم حساب معامل ثبات ألفا كرومباخ للاتساق الداخلي الذي يأخذ قيمة من (0-1) و حتى يكون هذا المقياس قادرا على تحقيق أغراض البحث يجب ان يكون متساويا أو اكبر من (0,6) تعبيراً عن

مدي الاستقرار هذه الأداة أي قدرتها عن الحصول على نفس النتائج في حالة ما أعاد توزيعها في نفس العينة تحت نفس الظروف

جدول رقم (02): معاملات الاتساق الداخلي "ألفا كرومباخ" لمقياس التحفيز و الأداء الوظيفي .

الاسئلة	معامل ألفا لمقياس كرومباخ
35	0,88

نلاحظ من الجدول أعلاه ان معامل ألفا كرومباخ بالنسبة للاستبيان ككل يساوي 0,88 و تعتبر نسبة مرتفعة و هي مقبولة لأنها اكبر من 0,60 مما يشير إلى ان أداة القياس في هذه الدراسة تتمتع بالدرجة عالية من الثبات بالنسبة لعبارات الاستبيان و هذا ما يجعل هذا الاخير قابل للتوزيع و الاستخدام.

9. تحديد المفاهيم والمصطلحات

التحفيز:

لغة: هي جمع حافز ومشتق من حفز الشيء ، والحفز في المعجم مقياس اللغة هو حث الشيء ودفعه من الخلف ،ويقال الرجل يتحفز في جلوسه إذا أراد القيام وكذلك الليل يسوق النهار و يحفزه و قيل حفزت الرجل بالرمح أي طعنه بالرمح وحفزه علي التقدم دون ان يؤذيه (أبو الحسن ،1990،ص58).

اصطلاحا: التحفيز هي الشعور أو قوة داخلية محركة للفرد ،تدفعه الي القيام بأعمال تحقق له رغباته وتشبع حاجاته.(عمر سعيد، منذر خليلي، وآخرون،1991،ص41).

التعريف الإجرائي للتحفيز: هي مختلف الوسائل التشجيعية منها المادية كالأجور و المكافآت والخدمات الاجتماعية أو المعنوية كالترقية والمشاركة في اتخاذ القرار التي توفرها مديرية الثقافة و الفن لولاية تيزي وزو لموظفيها... الخ.

الأداء:

لغة : من معاجم اللغة ان الأداء مصدر الفعل أدى الشيء أوصله ، والاسم الأداء: أدى الأمانة وأدى الشيء قام به(ابو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور الافريقي،1956،ص26).
اصطلاحاً: الأداء يعبر عن درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع به الفرد متطلباته الوظيفية (صالح بن نوار ، 2006،ص92).

الأداء الوظيفي:

هو الأساس الذي من خلاله يتم التحكم علي فعالية الأفراد و الجماعات والمؤسسات ويقصد به زاوية أخرى انجاز هدف أو أهداف المؤسسة .(كامل برير ، 2008،ص172).

التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي:

و يعرف الأداء الوظيفي في دارستنا هذه بأنه كل جهد فكري وعضلي يبذله الموظف في مديرية الثقافة و الفن لولاية تيزي وزو مقابل عائد محدد .

10. الدراسات السابقة

الدراسات المتعلقة بالتحفيز و الأداء الوظيفي:

أ. **دراسة الطاهر الوافي (2012-2013)** تحت عنوان: التحفيز و أداء الممرضين (دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عالية صالح، بمدينة تبسة).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على حقيقة نظام الحوافز في مستشفى عمومية جزائرية و تحديد عناصر و مكونات كل من الحوافز المادية و المعنوية ، التعرف على علاقة الحوافز المادية

كالأجر , المكافآت , الخدمات الاجتماعية بأداء الممرضين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية الجزائرية.

التعرف على علاقة الحوافز المعنوية كالترقية , التدريب , المشاركة في اتخاذ القرار بالرضا و الاستقرار الوظيفي للممرضين , معاينة أهم المشاكل و العراقيل التي تعترض الأداء الفعال في المؤسسة الاستشفائية العمومية بصفة عامة و التعرف على معوقات و مشكلات نظم التحفيز خاصة فيها . و استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي , اشتمل مجتمع الدراسة على 259 ممرض موزعين على مختلف الرتب الوظيفية (ممرض مؤهل , مساعد ش,د) قام الباحث باستخدام عينة طبقية عشوائية تتكون من 78 ممرض تمثل من 30 من مجموع الممرضين.

اعتمد الباحث في جمع البيانات على الأدوات التالية: الملاحظة, المقابلة, الاستمارة . أسفرت هذه الدراسة على النتائج التالية:

- تؤدي الحوافز المادية (الأجر , المكافآت , الخدمات الاجتماعية) إلى زيادة مستوى الأداء.
- تساهم الحوافز المعنوية (المشاركة في اتخاذ القرار, الترقية, التدريب في زيادة الشعور بالرضا و الاستقرار.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز التي تقدمها المؤسسة والأداء الممرضين.

ب. دراسة الأمين الأمين محسن (2010) تحت عنوان اثر التحفيز على الأداء بالتطبيق على العاملين , (بكلية الإمام الشافعي بجزر القمر).

هدفت هذه الدراسة إلى :إيجاد رؤية واضحة للتحفيز في كلية الإمام الشافعي, التحقق من النظريات التحفيزية ميدانيا ,بيان اثر الحوافز المادية و المعنوية على العمل الإداري ميدانيا ,تقديم مقترح لنظام للتحفيز في كلية الإمام الشافعي ,كما تعتبر هذه الدراسة من دراسات الاستكشافية و وصفية

اشتملت هذه الدراسة على جميع منسوبي كلية الإمام الشافعي يتراوح عددهم خمسين و هم مقسمين إلى الفئات التالية:

الأستاذة وهم بين منتسب مقيم وبين متعاقد مع الجامعة أو الكلية وهم على أربع طبقات كمايلي (الأساتذة المقيمون...،الأساتذة المتعاقدين...،الأساتذة المتعاونين وهم الطلاب مرحلة الماجستير....الخ) .

اعتمد الباحث في جمع البيانات على الأدوات التالية :

المصادر الثانوية:تشمل الأبحاث ,الكتب,الدراسات المنشورة ,غير المنشورة المتوفرة في الجامعات ,المكتبات السودانية اليمنية السورية ,بالإضافة إلى مقابلات الشخصية و شبكة الانترنت , تقارير و محاضر , ملفات كلية الإمام الشافعي.

البيانات الأولية :ذلك من خلال الاستبيان الذي تم تطويره على الحصر الشامل من مجتمع الدراسة.

توصلت هذه الدراسة إلى نتائج التالية:

- عدم وجود رؤية واضحة لسياسات التحفيز لدي الإداريين في كلية الإمام الشافعي .,وجود تحفيز مادي و معنوي لمنسوبي كلية الإمام الشافعي .
 - يوجد تحفيز مادي لمستوي كلية الإمام الشافعي . , يوجد تحفيز معنوي لمستوي كلية الإمام الشافعي.
 - الحوافز المادية و المعنوية تؤثر إيجابا /سلبا على الأداء الإداري في كلية الإمام الشافعي.
- ج. دراسة أبو شرح (2010) تحت عنوان تقييم اثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة اتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الحوافز التي يتلقاها العاملون في شركة اتصالات الفلسطينية و مدى تأثيرها على مستوى الأداء الوظيفي و تشخيص أهم مظاهر التي تتجسد في نظام الحوافز في شركة اتصالات الفلسطينية بمحافظة غزة و محاولة الخروج بعض التوصيات الإجرائية اللازمة و التي يتوقع ان تساهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي في شركة اتصالات الفلسطينية ,و كذلك تساعد الدراسة في التعرف على توجهات العاملين بالنسبة للحوافز و مدى تأثيرها على مستوى أدائهم الوظيفي.

واعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي و طبقت هذه الدراسة على عينة قوامها 220موظف بحيث قام بتوزيع 220استبيان على موظفين وقد تم استرجاع 210استبيان أي نسبة 95,5 بالمائة ,و نوع العينة التي استخدمها هي عينة عشوائية طبقية و اعتمد في جمع البيانات على نوعين من المصادر.

المصادر الثانوية : الكتب و المراجع العربية و الأجنبية ذات العلاقة و الدوريات و المقالات و التقارير و الأبحاث و الدراسات السابقة التي تناولت لموضوع الدراسة.

المصادر الأولية و هي الاستبيان كأداة رئيسية للبحث , و لقد أسفرت هذه الدراسة عن النتائج التالية:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية نظام الحوافز و الأداء الوظيفي.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية و الأداء الوظيفي.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية و الأداء الوظيفي.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية و الأداء الوظيفي.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإنصاف في منح الحوافز و أداء الموظفين.

د. دراسة عودة الحلايية (2013) تحت عنوان اثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام (الأردن) (دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، و هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الأداء لدى موظفي عمان الكبرى و تحديد العلاقة بين الحوافز و تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى و الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابة أفراد العينة حول اثر الحوافز في تحسين مستوى الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى وفقا لمتغيرات الديموغرافية.

واعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وطلقت هذه الدراسة على عينة قوامها 150 موظف و تمثلت في (مديرى الدوائر، رؤساء الأقسام ، الموظف الإداريين في أمانة عمان الكبرى و دوائر الأمانة تتمثل في دائرة البحث و التطوير ،دائرة الحاسب و الدائرة القانونية الخ) و البالغ عددهم 449 موظفا .

استخدم الباحث عينة طبقية عشوائية ولقد اعتمد في جمع البيانات على نوعين من المصادر: المصادر الثانوية : وقد شملت على الكتب ،الدوريات ، الدراسات السابقة ذات صلة بموضوع الدراسة بالإضافة إلى الاستعانة بشبكة الانترنت للحصول على المعلومات المتعلقة بالدراسة. مصادر الأولية : ولقد تمثلت في استبيانين الأولي بعنوان الحوافز و تشمل فقرات حسب مجالات المحددة (المادي ، المعنوي ، الاجتماعي) و التي تعكس قيم أفراد عينة الدراسة لأثر الحوافز على الأداء الوظيفي.

أما الاستبيان الثاني بعنوان الأداء الوظيفي و تشمل فقرات تعكس قيم أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي لدى أمانة عمان الكبرى و قد أسفرت هذه الدراسة إلى مايلي:

حياسة كل من الحوافز المادية و المعنوية على المستوى المنخفض .

حياسة الحوافز الاجتماعية و الأداء على المستوى المتوسط.

وجود علاقة خطية و ترابطية و قوية بين استخدام أبعاد الحوافز و تحسين الأداء لدى موظفي الأمانة الخ

2. الاطار النظري

الفصل الأول

مدخل عام للمؤسسة

تمهيد

المبحث الأول: تعريف المؤسسة

المبحث الثاني: خصائص المؤسسة

المبحث الثالث: انواع المؤسسة

المبحث الرابع: وظائف المؤسسة

المبحث الخامس: اهداف المؤسسة

خلاصة الفصل.

تمهيد

تشكل المؤسسة كيان فريد من نوعه ولديها دور فعال ومهم في المجتمع ،ولاتزال حيزا معتبرا في كتابات واعمال الكثير من الاقتصاديين باعتبارها المحرك الاساسي لكل نشاط اقتصادي والمنبع الاساسي للرفاهية المادية. فهي مكان للعمل، للحياة الاجتماعية وممارسة مختلف الطرق التسييرية الموجهة لبلوغ الاهداف الاقتصادية والاجتماعية والاقتصادية،وفي هذا الفصل سنتطرق الى تعريف المؤسسة ،وخصائصها وأنواعها ووظائفها واهدافها.

المبحث الأول: تعريف المؤسسة

اختلف المفكرون والمسيرون في اعطاء تعريف شامل ومحدد للمؤسسة كما انها هناك اختلاف في احجامها واشكالها وانواعها وحجم نشاطها واشكالها القانونية رافقت هذه العملية .اليكم بعض تعريف المؤسسة :

فهي وحدة اقتصادية تحتوي على موارد مادية ، وبشرية تساعد في دعم العملية الانتاجية من خلال توزيع المسؤوليات والمهام بين الافراد في بيئة العمل .

بأنها مؤسسة تنتج خدمات و سلع للأفراد الذين يتعاملون معها،مما يساهم في تحقيق أرباح مالية هي وحدة اقتصادية مستقلة ماليا،في اطار القانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الانتاج من اجل الانتاج ،وتبادل السلع والخدمات مع اعوان اقتصاديين اخرين ،أو القيام بكليهما معا،بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه،وتبعا لحجم ونوع النشاط(بوشريية ،2020،ص1)

التطور المستمرالذي شهدته المؤسسة الاقتصادية في طرق تنظيمها، وفي اشكالهاالقانونية منذ ظهورها، وخاصة في هذا القرن.

تعرف على انها اندماج عدة عوامل بهدف انتاج وتبادل سلع وخدمات مع اعوان اقتصاديين اخرين،وهذا في اطار القانونيوميالي اجتماعي معين ،ضمن شروط تختلف تبعا لمكان وجود المؤسسة وحجم ونوع النشاط الذي تقوم بيه ،ويتم هذا الاندماج لعوامل الانتاج بواسطة تدفقات نقدية حقيقة واخرى معنوية وكل منها يرتبط ارتباطا وثيقا بالأفرادوتتمثل الاولى في الوسائل والمواد المستعملة في تسير ومراقبة الاولى(عبود،1982،ص58).

كما تعرف انها مجموعة من الطاقات البشرية والموارد المادية (طبيعية كانت او مادية او غيرها) والتي تشغل فيما بينها وفق تركيب معين وتوليفة محدد قصد انجاز او اداء المهام المكلفة بها من طرف المجتمع(طرطار،1999،ص15)

المبحث الثاني :خصائص المؤسسة

*قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤوليتها لقدرة على الانتاج واداء الوظيفة التي وجدت من اجلها.

*يكفل لها من تمويل كاف وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية وقادرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة واساليب العمل ،فكل مؤسسة تضع اهدافها معينة تسعى الى تحقيقها فهناك اهداف كمية ونوعية بالنسبة للإنتاج،تحقيق رقم اعمال معين لها،ويكون ذلك عن طريق الاعتمادات والقروض،وأما عن طريق الايرادات الكلية أوالجمع بين الوسيلتين حسب الظروف وجدت فيها وتستجيب لهذه البيئة ،فالمؤسسة لا توجد منعزلة فاذا كانت ظروف البيئة مواتية ،اما اذا كانت معاكسة فإنها يمكن ان تعرقل عملياتها المرجوة وتفسد اهدافها.

*يجب ان يشمل اصطلاح مؤسسة بالضرورة على فكرة زوال المؤسسة اذا ضعف مبرر وجودها او تضاعلت كفاءتها

*المؤسسة وحدة اقتصادية اساسية في المجتمع الاقتصادي ،فالإضافة الى مساهمتها في الانتاج ونمو الدخل الوطني فهي المصدر رزق الكثير من الافراد(كدوش ، بدون سنة ،ص5)

المبحث الثالث :انواع المؤسسة

1/ من حيث المعيار القانوني:

أ/المؤسسات الخاصة:تخضع لقانون الخاص تؤسس من قبل افراد يقدمون حصص وتشمل على:

*مؤسسات فردية:

يمتلكها صاحب المؤسسة هو المسؤول الوحيد عن نتائج اعمال المؤسسة ،فهي تنشأ من طرف شخص واحد يعتبر رب العمل وصاحب رأسمال ويقوم في غالب الاحيان بالتنظيم والادارة وهو المسؤول عن جميع القرارات المتعلقة بنشاط المؤسسة .

*مؤسسات جماعية(الشركات):

هي عقد بمقتضاه يلتزم شخصان او اكثر بان يساهم كل منهم بتقديم حصة من المال او عمل علي ان يقتصموا ما ينتج عنه من ربح او خسارة ،ضمن شروط موضوعية عامة تتمثل في الرضا ،الاهلية ،والمحل او السبب من قيام المشروع وهي تنقسم الى انواع التالية:

شركات الاشخاص:هي شركات تقوم علي الاعتبار الشخصي والثقة ،وتتكون اساسا من عدد من الشركاء تربطهم علاقات شخصية كصلة القرابة او الصداقة وتنتهي بانتهاء الاعتبار الشخصي كالموت كأحد الشركاء وهي تضم :

التضامن :تنشأ بين الاصدقاء والعائلات من خلال عقد بين شخصين او اكثر بحيث يقدمون حصص عينية او نقدية ويكونون مسؤولين بالتضامن (مسؤولية تضامنية غير محدودة) عن النشاطات التي يقوم بها رئيس الشركة من اسماء الشركاء او اسم اقدمهم متبوع بكلمة وشركائهم

شركات التوصية البسيطة: من شركات الاشخاص تقوم ايضا على الاعتبار الشخصي كشركات الاشخاص الا ان التوصية البسيطة تتألف من نوعين من الشركاء شركاء متضامنون يسرى عليهم القانون الاساسي للشركاء ، وشركاء موصون يلتزمون بديون الشركة في حدود قيمة حصصهم فقط.

شركاء المحاصة: تعتمد إنشائها على اتفاق شفهي او كتابي بين اثنين او اكثر للقيام بنشاط اقتصادي خلال فترة زمنية محددة لتحقيق ربح معين يتم تقاسمه فيما بينهم حسب اتفاقهم وتنتهي بانتهاء الاتفاق المبرم ، وهي تعتبر شركة مستقرة ليس لها حقوق ولا عليها التزامات كما لا تقوم على أساس رأسمال لا شخصية يتم بصفة شخصية وتهتم في العادة بالنشاطات التجارية و الموسمية . (مسعودي، 2022، ص12، 13)

ب/ شركة رؤوس الاموال (شركات المساهمة)

تتكون مجموعة من الاموال حيث يقسم رأسمالها الي اسهم متساوية وقابلة للتداول ، وتحدد مسؤولية الشريك بعدد الاسهم التي اشتراها . يديرها شؤونها مجلس منتخب من قبل حملة الاسهم (الشركاء) يمكن ان نعدد ثلاثة انواع لشركات الاموال :

شركة المساهمة: تعتبر من اهم اشكال شركات الاموال ، حيث يقسم راس مالها الذي يعتبر الضمان الوحيد لدائنيها ، الى اسهم متساوية قابلة للتداول ، والمسؤولية فيها محدودة بقدر المساهمة في راس المال.

تدار بسلطة عليا (الجمعية العامة) المتشكلة من مجموع المساهمين ، وهي تجمع مرة في السنة + مجلس الإدارة الذي يعتبر السلطة التنفيذية المنفذة والخاضعة لقرارات الجمعية العامة (التي تختاره).

شركات التوصية بالأسهم: هي خليط بين شركات الاشخاص وشركات الاموال حيث تضم نوعين من الشركاء :

شركاء متضامنون :

مسؤوليتهم غير محددة (اي تمتد مسؤوليتهم عن ديون الشركة الى اموالهم الخاصة).

شركاء موصون:

مسؤوليتهم محدودة بعدد الاسهم (مسؤوليتهم بمقدار مساهمتهم في راس المال الذي هو مقسم الى اسهم متساوية بالطبع)

ج/ الشركات ذات المسؤولية المحدودة:

وهي التي لايزيد عدد الشركاء فيها عن عدد معين ينص عليه القانون و يكون الشخص فيها مسؤولا بقدر حصته في راس مال حيث يقسم راس مالها الي حصص تتداول بين شركاء العمل ولا تنتقل الى الغير الابطشروط خاصة

بذلك فهي تعتبر خليط بين شركاء الاموال وشركات الاشخاص، فهي تشبه شركات الاشخاص منى حيث قلة الشركاء ،وتشبه شركاء الاموال بحصر المسؤولية عن ديون الشركة بمقدار مايملكها الشريك من حصة في راس مال (مخلفي، 2019 ص 5)

مزايا وعيوب شركات الاموال:

المزايا:

تقييد المسؤولية بمقدار المساهمة في راس مال

امكانية الحصول على القروض بسهولة وسرعة

حياة المؤسسة اكثرا استقرارا

العيوب

البيروقراطية والمشاكل الناجمة عن تعدد الرقابة بسبب كثرة المساهمين

يؤدي عدم وجود الملكية الى ضعف حافز الاهتمام الفعال بالشركة من قبل المسيرين غير المستهلكين.

2/ حسب المعيار الاقتصادي :

يمكن ان نعتمد لتصنيف المؤسسات وفق المعيار الاقتصادي معيارين فرعيين هما :

أ / معيار النشاط

ب / معيار الحجم

أ / تصنيف المؤسسات حسب طبيعة النشاط:

المؤسسات الصناعية :

وهي العاملة في مجال الصناعة ،ويمكن ان نجد لها تقسيما فرعيا مثل المؤسسات الصناعية الثقيلة او الاستخراجية (مؤسسات الحديد والصلب مثلا)،مؤسسات الصناعية التحويلية أو الخفية (مؤسسات النسيج مثلا)

المؤسسات الفلاحية:

وهي التي تهتم بزيادة انتاجية الارض او استصلاحها ، وهي تهتم بثلاثة انواع من الانشطة الانتاج الحيواني والنباتي والسمكي.

المؤسسات الخدمائية:

وهي التي تهتم بأنشطة الخدمات المختلفة كالتجارة والاعلام الالي.....(مخفي، 2019، ص5)

ب / حسب معيار الحجم:

وفقا لمقياس الحجم ،تصنيف المؤسسات الي مؤسسات صغيرة ومتوسطة ،ومؤسسات كبيرة الحجم.

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهما كان وضعها القانوني :هي كل مؤسسة انتاج للسلع والخدمات تشغل من1الى 250شخص ،ولايتجاوز رقم اعمالها السنوي 2مليار دج، و لايتعدى مجموع الميزانية السنوية 500مليون دج،وهي تحترم معايير الاستقلالية

الجدول رقم (03):تقسيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب المشرع الجزائري

الصنف	عدد الاجزاء	رقم الاعمال	مجموعة الميزانية السنوية
مؤسسات مصغرة	1 - 9	أقل من 20 مليون دج	أقل من 10 مليون دج
مؤسسات صغيرة	10 - 49	أقل من 200 مليون دج	اقل من 100 مليون دج
مؤسسات متوسطة	50 - 250	200 مليون - 2مليار دج	100- 500 مليون دج

المؤسسات الكبيرة:

ارتبط ظهورها بالثورة الصناعية وانتشار وتقسيم العمل .

هي كثيفة رأس المال وعالية التكنولوجيا

تشغل أكثر من 250 عامل

تأخذ شكل شركات مساهمة

تتميز بالقدرة علي تجميع رؤوس اموال ضخمة بالاكتتاب العام منها شركات متعددة الجنسيات(فواتيح ، الامين ، دون سنة ، ، ص1،2،3).

تصنيف المؤسسات حسب ملكية رأس مال:

يرتكز هذا التصنيف بصفة عامة على عنصر طبيعة الملكية بالنسبة لرأسمال المؤسسة ومنه يتم تصنيف المؤسسات الي :مؤسسات عمومية ،مؤسسات نصف عمومية او مختلطة او المؤسسات الخاصة .

المؤسسات العمومية:

وهي المؤسسات التي يعود رأس مالها الى للقطاع العام ،فهي تعتبر مؤسسات للدولة بالإنشاء أو التأميم،ويكون التسيير فيها بواسطة شخص أو اشخاص تختارهم الجهة الوصية ، ينقسم هذا النوع من المؤسسات الى قسمين :

مؤسسات تابعة للوزارات:

وتسمى ايضا المؤسسات الوطنية، فهي تخضع للمركز مباشرة اي لإحدى الوزارات و هي صاحبة انشائها ،وتقوم بمراقبة تسييرها بواسطة عناصر تعينها ،تقدم اليها تقارير دورية عن نشاطها و نتائجها .

مؤسسات تابعة للجماعات المحلية :

وتتمثل هذه المؤسسات في الولاية والبلدية أو تجمع بين البلديات أو الولايات أو منهما معا و تكون عادة ذات أحجام متوسطة أو صغيرة ويشرف عليها منشئها عن طريق إدارتها ،وتحذب عادة مجال النقل والبناء أو الخدمات العامة .

المؤسسات نصف العمومية او المختلطة:

تتكون هذه المؤسسات من طرفين ،الطرف الاول وهو الدولة و المتمثل في الوزارة او مؤسسة عمومية ،والثاني يتمثل في القطاع الخاص،حيث يتفق الطرفان على القيام بمشروع اقتصادي معين يتم تحديد اهدافه وحجمه ،ومدته ...الخ،حيث يساهم في رأس مال ،وغالبا لاتقل مساهمة الطرف العمومي عن 51 بالمئة او ما يعرف بقاعدة 49-51(جودي ،2021،ص2)

المؤسسات الخاصة

وهي المؤسسات التي يعود ملكية راس مال الى افراد.

المبحث الرابع: وظائف المؤسسة.

لقد ظهر مفهوم الوظيفة في بداياته في عمل "فايول" الذي حدد عددا من الوظائف في المؤسسة ووضع لكل منها اهدافا وكيفية حركتها ،والوظيفة هي مجموع مايكلفه به الفرد من مهام او اعمال في اطار مسؤولياته و السلطة المعطاة في منصبه وهذا المفهوم يتم تحديده من خلال تحليل

ودراسة المناصب والوظائف بمختلف المستويات بالمؤسسة في اطار التنظيم وكذلك في اطار الهيكل التنظيم للمؤسسة و الوظيفة بهذا المعنى لتحديد بالعديد من العوامل التقنية والمالية التنظيمية

اما الوظيفة بمعنى ثان فيتحدد عدد تجمع عدد من المهام والمناصب تؤدي دور معنيا ومنفصلا الي حد ما عن باقي الدوار في المؤسسة ،كما قيم "فايول"وظائف المؤسسة الي ما يلي:

الوظيفة التقنية:كإنتاج ،تصنيع ،تحويل .

الوظيفة التجارية :شراء ،البيع تأجير .

الوظيفة المالية : البحث عن الأموالوتسييرها

الوظيفة الامن :حماية الممتلكات و الاشخاص

الوظيفة المحاسبة :جردن ميزانية، احصائيات .

الوظيفة ادارية : التنبؤ ،تنظيم ،قيادة ،التنسيق ،مراقبة...الخ (أدهم ،2021،ص1).

وهناك عدة وظائف اخرى نذكر منها:

وظيفة التسويق:

وتشمل الانشطة المتعلقة بضمان تدفق المخرجات (سلع ،خدمات) من اماكن الانتاج الى اماكن الاستهلاك ،مضاف اليه عمليات دارسات السوق ،خدمات ما بعد البيع .

وظيفة الموارد البشرية :

تشمل علي جميع الانشطة المتعلقة بتوفير الاموال اللازمة لنشاط المؤسسة بطريقة عقلانية توفر لها السيولة اللازمة من ناحية ، ومن ناحية اخري تحقيق الربح المستهدف.

وظيفة التمويل:

وتشمل جميع الأنشطة الضرورية لتوفير المواد الخام ومستلزمات الانتاج ،وكذلك تخزينها بطريقة مناسبة ،بالإضافة الي تخزين المواد التامة الصنع الي حين بيعها ،ومع اتساع السوق والمنافسة اصبحت هذه الوظيفة من اهم الوظائف التي تشغل المسيرين ،نظرا لتأثيرها المباشر علي التكلفة والسعر وجودة المنتج وحجم المبيعات ،مما يجبر هؤلاء المسيرين علي السهر علي ما يلي:

- جودة التمويل باختبار احسن المواد الاولية التي تضمن للمؤسسة تحقيق جودة المنتجات .
- احسن الاسعار ،مع مراعاة النسبة الاساسية سعر/جودة .
- حرية الاختبار ما بين مختلف الموردين ،لاستغلال فرص المؤسسة وتقادي الاحتكار وانقطاع التمويل.

وظيفة البحث والتطوير :

وتتضمن كل الأنشطة التي تساعد على الاستفادة من الدراسات والبحوث في الارتقاء بجودتها ماتقدمه المؤسسة من سلع وخدمات وتهدف هذه الوظيفة الى:

- دراسة احتياجات السوق للمنتج تقدير سعر البيع للمنتج في حالة التطوير .
- البحث عن مختلف الادوات والآلات اللازمة لعملية الانتاج.
- وضع المخططات.
- دراسة السوق . بالتنسيق مع الوظيفة التسويقية ،من حيث المنافسة ، براءات الاختراع ،القوانين ،التشريعات الصادرة من طرف الدولة ...الخ.
- تحديث التكنولوجيا المستعملة من طرف المؤسسة .

وظيفة الادارة :

وتتضمن مختلف المهام الادارية اللازمة لتحقيق الهدف المنشود من طرف المؤسسة من تنظيم وتحكم ومراقبة .

وظيفة الانتاج:

تعتبر اهم الوظائف،وتتصب علي حسن التدبير في استخدام الامكانيات والقدرة المتاحة بما يؤدي الي الاستفادة منها قدر الامكان في رفع الانتاجية حسب الاهداف المسيطرة(مخلفي،2019 سنة،ص11،12).

المبحث الخامس :اهداف المؤسسة

تهتم المؤسسة بتحقيق الاهداف التالية :

الاهداف الاقتصادية:

تسمح المؤسسة ب:

- توفير السلع والخدمات من اجل تلبية حاجات المستهلكين
- تنمية الاقتصاد الوطني عن طريق الاستثمار مما يؤدي الي توفير مناصب الشغل .
- المساهمة في تطوير التكنولوجيا عن طريق دعم البحوث والتنمية من اجل تحسين النوعية وزيادة الانتاج.
- تحقيق الربح ،لأنه لايمكن ان تستمر المؤسسة في الوجود دون تحقيق مستوى ادنى من الربح يضمن لها امكانية رفع رأسمالها ، و بالتالي توسيع نشاطها للصمود امام المؤسسات الأخرى المنافسة.

الاهداف الاجتماعية:

يظهر هدف المؤسسة من الناحية الاجتماعية في :

- تحسين مستوى المعيشة السكان عن طريق ضمان مستوى مقبول من الاجور .
- القضاء عليآفات الاجتماعية نتيجة القضاء على البطالة.
- رفع المستوى التكوين للعمال من خلال الدورات التكوينية.
- اقامة انماط استهلاكية معينة من خلال التأثير في العادات واذواق المستهلكين وذلك بتقديم منتجات جيدة بواسطة الاشهار والدعاية .
- توفير تأمينات ومرافق للعمال :التأمين الصحي ضد حوادث العمل والتقاعد بالإضافة الي مزايا اخرى مختلفة.

الاهداف الثقافية والرياضية:

- للحفاظعلي صحة العاملين والتخلص من الملل ب:
- توفير وسائل ثقافية وترفيهية للعاملين وذوهم من مسرح ومكتبات ورحلات سياحية،ممايساهم في الرفع من المعنويات ورضا وتفكير العاملين ،وبالتالي في تحسين مخرجاتهم.
- تخصيص وقت محدد لمزاولة النشاطات الرياضية التي تعود بالقادة علي العامل والمؤسسة من خلال توطيد العلاقات المهنية والاجتماعية بين العاملين وتنمية روح المسؤولية والمبادرة في العمل .

الاهداف التكنولوجية:

- من بين الاهداف التكنولوجية التي توديتها المؤسسة:

- توفير مصلحة خاصة للبحث والتنمية للوصول الى احسن الطريقة الانتاجية علميا للرفع من المردودية الانتاجية في المؤسسة.
- مساندة السياسة القائمة في البلاد في مجال البحث والتطوير التكنولوجي (بوشريبة، 2020، ص 6، 7).
- وهناك عدة اهداف اخرى لنذكر ما يلي:
- الاستقلال الاقتصادي.
- انتاج سلع معتدلة الثمن.
- تلبية حاجات المستهلكين خاصة المحلية منها.
- رفع مستوى المعيشة لأفراد المجتمع.
- تحقيق عائد مناسب على راس المال المستثمر.
- التخفيض من حدة البطالة.
- التكامل الاقتصادي على المستوى الوطني
- تقليل الواردات من المواد الاولية وتشجيع الصادرات من الفائض في المنتوجات.
- وهذه الاهداف مجتمعة تهدف الي تحقيق غرضين اساسيين.

أ/ هدف اقتصادي:

- تزويد السوق بمختلف انواع السلع.
- تصدير ما هو فائض عن السوق المحلية.
- تحقيق معدل ربح يساهم في بناء مدخرات للاستثمار في المستقبل.

ب/ هدف اجتماعي:

- تأمين فرص العمل.

- رفع مستوى العاملين في شتى الميادين (شريف، 2010، ص2، 3).

اهمية المؤسسة :

- ان وجود المؤسسات الاقتصادية داخل المجتمع اي في حيز زمني ومكاني يجعلها تؤثر وتتأثر به ومن خلال هذا التأثير تظهر لنا اهمية المؤسسة الاقتصادية والمصنفة في نوعين اساسيين:

الاهمية الاقتصادية :

- تنظيم الانتاج والبيع.
- تخفيض التكاليف.
- تعظيم الربح: الربح يساوي الايرادات-التكاليف
- الايراد يساوي الكمية في السعر.
- هناك مجموعة من القرارات لتعظيم الربح:
- زيادة السعر مع ثبات التكلفة
- زيادة السعر مع زيادة التكلفة
- تخفيض السعر مع تخفيض التكلفة
- بشرط نسبة التخفيض في التكاليف اكبر الي حد معين من نسبة تخفيض، في القرار الثاني نسبة الزيادة في التكاليف تكون اقل من نسبة الزيادة في السعر.
- ايجاد مركز تنافسي جيد في السوق.
- تعظيم القيمة السوقية للسهم.
- ان تعظيم القيمة السوقية للأوراق المالية هو هدف استراتيجي يسمح بالنمو و الاستمراري

الاهمية الاجتماعية:

- ويمكن حصرها فيما يلي:
- توفير مناصب الشغل.
- دفع عجلة التنمية.
- التأثير على زيادة المبيعات وتنوعها تؤدي الى المنافسة وبالتالي انخفاض الاسعار مع التنوع في السلع المعروضة وهذا مايفيد الطبقة العاملة(عاشور، لم تذكر سنة ،ص1).

خلاصة الفصل:

لقد تناولنا في هذا الفصل مفهوم المؤسسة بصفة عامة والاهداف والاهمية والوظائف التي تقوم بها، بالإضافة الي مختلف التصنيفات التي تتخذها المؤسسة ولقد استخلصنا ان المؤسسة لها دور مهم وفعال في خدمة المجتمع كالمؤسسات الاجتماعية مثل الصندوق الوطني للتأمينات أو المؤسسات الاقتصادية وهدفها الربح المادي كمؤسسة الكهرومنزلية.

الفصل الثاني

ماهية التحفيز

تمهيد الفصل:

المبحث الأول: مفهوم التحفيز ومميزاته.

المبحث الثاني: عناصر وأنواع التحفيز.

المبحث الثالث: أهمية وأهداف التحفيز.

المبحث الرابع: متطلبات عملية التحفيز.

المبحث الخامس: شروط نجاح التحفيز.

خلاصة الفصل.

تمهيد

يحظى موضوع التحفيز بالاهتمام الكبير من طرف المؤسسات كما يلعب دورا فعالا ورئيسيا داخل المؤسسة في توفير البيئة والجو الملائم للعمل يكمن هذا في دفع, و تحفيز الموظفين لتقديم أحسن الخدمات و الإبداع فيها يتضح هذا في تقديرات و المكافآت, سواء المادية أو حتى المعنوية تؤثر إيجابا على عملية الأداء الوظيفي في حين فان انعدام التحفيز و غيابه داخل المؤسسة يؤدي إلى ظهور العديد من المخاطر على مستوى المنظمة كما يؤول إلى انعكاس سلبي.

المبحث الأول: مفهوم التحفيز ومميزاته

1. مفهوم التحفيز:

- إن السلوك الإنساني هو سلوك موجه نحو تحقيق أهداف معينة سواء كان الإنسان واعيا لما يبتغيه من أهداف أو غير واع. و بوجه عام يمكن القول إن الأفراد العاملين لا يختلفون في قدراتهم و تصوراتهم للأعمال فحسب بل في دافعتهم أو في رغبتهم في القيام بها و تحقيق انجازات مرضية فالحوافز هي مثيرات خارجية تنشئ سلوك الأداء فليس الأجر وما يربط به من مميزات مادية هو المحرك الوحيد لسلوك العاملين كما اعتقدت الاتجاهات التقليدية للإدارة فأجر والمميزات و المشاركة و السلطة و الهيبة و النفوذ وغير ذلك من أشكال يصعب التعبير عنها بقيم مادية حيث تعد محركات و محددات لسلوك الأداء من هنا فقد أشير التحفيز على انه القوة التي تستثير الفرد لأداء أفضل فيما إذا تمكنت الإدارة التحكم بهذه القوة و توجيهها في إثارة الدافعية لبذل مجهود اكبر و ذلك عن طريق الربط وفق آلية معينة بين الوضعية الخارجية المتمثلة بالحوافز و الوضعية الداخلية التي تتعلق ببيئة العمل و بالفرد و خصائصه الفسيولوجية و الثقافية و المهارة و المعرفية في مواقف معينة و من هذه المواقف الرضا الوظيفي. (غازي, 2013, ص 8 و 9).

إن تنوع الحوافز و تعددها ارتبط بتعدد وجهات النظر فيما يتعلق بمكانة العنصر البشري في المؤسسة عبر مختلف مراحل الاهتمام به. وفي ذلك نجد تعدد التعاريف التي أبرزت فحوى الحوافز وان تعدد يبقي الهدف المنشود واحد ألا و هو تحفيز العامل بما يضمن تحقق الهدف العام للطرفين المؤسسة و الفرد

لقد عرفت الحوافز علي أنها "مجموعة العوامل التي تدفع الفرد لاختيار التصرف المناسب لتحقيق الهدف " يشير هذا التعريف إلى أن الفرد يرغب في بلوغ هدف محدد فهو بحاجة إلى من يدفعه

لاختيار تصرف أو سلوك مناسب يوصل إلى تحقيق الهدف. إذن يحفز الفرد بمجموعة من العوامل تكون دافعة له نحو تحقيق الهدف المرغوب فيه.

وتعرف أيضا أنها "المقابل للأداء المتميز حيث يعتبر انه الأجر القادم على الوفاء بالغرض وانه الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي و المقصود من هذا أن الأفراد الذين يؤدون عملهم بكيفية حسنة وبجدية يتقاضون أجرا زائد عن العمال الذين لم يحسنوا عملهم".

كما تعرف بأنها "كل الوسائل المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد و التي تمكن من توجيه سلوكه و استشارة رغبته نحو القيام بعمل محدد أو الابتعاد عن فعل معين و ذلك بغرض إشباع حاجته أو تجنب ضرر حتى يتم تحقيق أهداف المؤسسة ورفع مستوى أدائها".

و انطلاقا مما سبق نقول بان التحفيز يشمل في مجموعة العوامل و المؤثرات الداخلية و الخارجية التي تبعث من المؤسسة لدفع الأفراد لرفع مستوى العمل وبمعنى آخر فان الحوافز هي مجموعة العوامل التي تعمل على التأثير على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته و بناءا على ما تقدم نجدان التوافق بين الحاجات التي تحرك الفرد و بين وسائل إشباع تلك الحاجات هو الذي يحدد:

درجة رضا الفرد عن عمل.

استقرار الفرد في المؤسسة.

جودة أداء الفرد و إنتاجيته.

كفاءة الأداء التنظيمي.(بلقايد, بوري, 2017, ص256) .

-التحفيز تعرف الحوافز على أنها طرق تستخدمها المؤسسات لتشجيع العاملين على العمل بروح عالية و إشباع رغباتهم المادية و المعنوية , أو هي الإغراءات الخارجية و العوامل المشجعة التي تدفع العاملين إلى العمل بجدية اكبر, ويعرفها السلمي بأنها "شيء خارجي موجود في المجتمع أو في محيط العمل يستخدم كوسيلة جذب للفرد العامل و إشباع لرغبة يشعر بها و منه فان التحفيز

هو مجموع الآليات و الميكانيزمات التي تعتمد عليها المؤسسة من اجل دفع العاملين لأداء مهامهم علي أكمل وجه , و إشباع حاجاتهم مما يزيد دافعتهم نحو العمل بجدية اكبر مما يحقق أهدافهم و أهداف المؤسسة ككل

إن مدى فاعلية الحوافز التي تمنحها المؤسسة للعاملين يمكن تبنيها من خلال مراقبة سلوك لذلك على المؤسسة التعرف على حاجات العاملين لديها و محاولة إشباعها ,وذلك بتوفير الحوافز المناسبة و التي تأخذ شكل حوافز المعنوية و المادية أو كليهما معا.

وتجدر الإشارة إلى أن زيادة فاعلية الحوافز تتطلب إحساس الفرد بوجود علاقة بين ما ينجزه من أداء و ما يحصل عليه من حوافز , أي على مدى إدراك الفرد لوجود علاقة مباشرة بين الأداء المتحقق و الحافز الذي يحصل عليه بالإضافة إلى ضرورة أن يتسم هذا النظام بالوضوح و الشفافية. (بلحاج ,2020,ص12، 15)

2مميزات التحفيز:

تعتبر الحوافز من المقومات الأساسية لتشجيع العمال من اجل الإبداع و إبراز إمكانياتهم من اجل تحسين الجودة في المؤسسة , فبدون الحوافز لا يمكن لأي مؤسسة تحقيق أهدافها و تحسين جودة منتوجاتها , ويعتبر الحافز المادي أداة مهمة يمكن استخدامه في تنظيم سلوك العاملين و كذا توجيه جهود الأفراد لتحسين الأداء و الجودة.

وتكمن مميزات التحفيز في تحسين الجودة من خلال:

*يساهم التحفيز في إعادة تنظيم منظومة و احتياجات العامل و تنسيق أولوياتها و تعزيز التناسق بينهما بما ينسجم مع أهداف المؤسسة و قدراتها على تلبية مطالب العاملين

*تنمية روح الإبداع لدى العاملين مما يساهم في تحسين الجودة و يضمن ازدهارا لمؤسسة وتألقها

*يساهم التحفيز في إشباع حاجات العمال و الرفع من معنوياتهم مما يساعد في زيادة الإنتاج و تحسين الجودة

*يعد التحفيز عامل مهم في جذب و إغراء الأفراد للالتحاق بالمؤسسة. (كحول , طبي,2022, ص 44,43)

المبحث الثاني : عناصر و أنواع التحفيز

1. عناصر التحفيز :

هناك ثلاثة عناصر أساسية في عملية التحفيز و تعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة دالة التحفيز و هي :

القدرة: فالشخص المؤهل و القادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز بخلاف الشخص العاجز غير المدرب أو غير المؤهل أصلا .

الجهد: الذي يشير إلى الطاقة و الوقت اللازمين لتحقيق هدف معين حيث أن مجرد وجود القدرة وحدها لا يكفي, فالطبيب المؤهل فعلا يجب أن يبذل جهدا و ينفق وقتا ليفهم طبيعة الحالة التي يعالجها.

الرغبة: إذا لم تكن الرغبة موجودة فان فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل حتى و لو تم أدائه فعلا .(العقبي ,الهاشمي ,2014, ص 27) .

2. أنواع التحفيز :

تختلف أنواع الحوافز بشكل عام من مؤسسة إلى أخرى , حيث تتنوع و تتداخل مع بعضها البعض أيضا ,لذا فقد سعى الكثيرون لإخضاع الحوافز لتقسيمات و تصنيفات محددة, فمنهم من يصنفها وفق أثرها على الفرد و المؤسسة على حد سواء , و منهم من صنفها حسب طبيعتها , وقيمتها ,أو حسب موضوعها أو أهدافها , و فير ذلك من التصنيفات , و نذكر فيما يلي أهمها:

أ. الحوافز من حيث طبيعتها أو قيمتها:

قسمت الحوافز من حيث طبيعتها أو قيمتها إلى:

أ.1. حوافز مادية : تشير معظم البحوث العلمية إلى أن الحوافز المادية هي التي تشبع حاجات الفرد المادية و تحفزه على الإنتاجية و تنمية و تطوير أدائه ,حيث تهدف الحوافز المادية إلى رفع الكفاءة و تحسين الأداء ,و يعرف الحافز المادي بأنه حافز ذو طابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي و هو يتمثل فيما يحصل عليه الفرد من مزايا و حقوق كالرواتب و الأجور العلاوات و التعويضات و المكافآت و المعاشات التقاعدية و المشاركة في الأرباح الخ و يعد هذا النوع من الحوافز الأكثر استخداما كما انه الأكثر تأثيرا من غيره من الحوافز لأنه يشبع عادة حاجات العاملين المثارين

فلأجور و الرواتب أصبحت من المقومات الأساسية لإشباع حاجات الإنسان و هذا ما يؤكد به البعض بالقول الأجر الذي يحصل عليه الفرد في شكل وحدات نقدية يعتبر حافزا على العمل ,بل أن المال حافز أساسيا وهو من الحوافز الأساسية , و لكن المال ليس له قيمة في حد ذاته , وإنما ترجع قيمته إلى دوره في إشباع الحاجات الأساسية بسبب هذا المال. (الوافي ,2013, ص27) .

وفقا لـ Judy (2017) إن الحوافز المادية هي محفزات تشير إلى المكافآت النقدية و تساعد على تلبية الاحتياجات الفسيولوجية و الأمنية على سبيل المثال ,الأجور و المرتبات و المكافآت و استحقاقات التقاعد و التعويضات الطبية وما إلى ذلك , و ينبغي أن تكون الحوافز المالية ذات قيمة كبيرة و يجب أن تكون متكافئة مع الآخرين

فان المكافآت المالية تشمل جميع المكافآت التي لها قيمة نقدية و تضاف إلى إجمالي المكافآت وتشمل هذه المكافآت الراتب الأساسي ' و مدفوعات الجدارة , و الأجور القائمة على المهارات و الحوافز و الأجر المرتبط بالخدمة و المكافآت و مخططات التقدير المالي و المزايا مثل التقاعدية و المرور المدفوع .(علوش , 2019, ص20) .

تتفرع الحوافز المادية و تشمل عدة أنواع منها :

الأجر الشهري :

وهو الأجر الذي يتقاضاه الموظف أو العامل نهاية كل شهر عما قام به من عمل خلال الشهر حسب ماهو متفق عليه في عقد العمل

العلاوات المستحقة في بداية كل عام:

وهي تتمثل في الزيادة السنوية للعمال أو الموظفين و هي تحدد من خلال قانون العمل الذي يطبق على جميع العاملين بالدولة أو القطاع الخاص و يكون لها حد أقصى و حد أدنى.

مكافآت نوعية العمل:

هي رتبة في درجة تمنح اعترافا بالأداء ذي نوعية العالية و الذي يتجاوز الأداء المقرر لوظيفة من حيث نوعية و كمية العمل و المعرفة الفنية و تمنح بالإضافة إلى زيادة السنوية , و يجب أن يقضي الموظف داخل المؤسسة فترة معينة منذ بداية عمله لاستحقاق هذه المكافآت بجانب التميز في العمل.(أبو علان ,2016,ص28),

أ.2. حوافز المعنوية: تعتبر الحوافز المعنوية احد ركائز ذات أهمية القصوى في منظومة الحوافز التي تصنعها المنظمة و التي بدونها لا يمكن أن تكتمل صورة الحوافز التي تشجع على العمل و تزيد من الأداء داخل المنظمة و ذلك لان الإنسان اجتماعي بفطرته وبطبعه ولا يمكن أن يعيش بعيدا عن احترام و تقدير الآخرين له, كما أن الموظف له, العديد من المطالب غير المادية , و هذه المطالب تختلف من شخص لأخر و لكن يمكن حصر هذه المطالب أو الحاجات في الحاجات إلى الأمن و الانتماء و المكانة الاجتماعية و العلاقات الطيبة برؤسائه و زملائه أيضا في حاجاتهم إلى الاحترام سواء كان هذا الاحترام لنفسه أو احترام الآخرين له وذلك حتى يكون لديه الإحساس بالثقة و المقدرة و الكفاءة و على النقيض فان نقص هذه الحاجات قد يولد فيه ذلك

الإحساس بالضعف و العجز والإحباط ,وقد برهنت كثير من الدراسات و التجارب التي أخذها المسئولون في مواقع العمل و الإنتاج المختلفة على أن هناك حوافز غير الحوافز المادية و التي لها تأثير كبير على حفز الموظف أو تزايد ارتباطه بالعمل و هي تتمثل في الحوافز المعنوية كالمدح و التشجيع ووضع أسماء المجددين في لوحات الشرف و الشهادات التقديرية. (مضاوي , البليهد,2015, ص196).

تشمل الحوافز المعنوية على ما يلي:

****إشراك الموظفين في الإدارة:** أنها فرصة للموظفين لنشر أدائهم و أفكارهم في التخطيط لتطوير المنظمة

و التغلب على المشاكل التي تعترضهم , مما يجعلهم يشعرون بالرضا و الانتماء إلى المنظمة.

****اقتراحات الأنظمة:** الأنظمة عبارة عن اقتراحات حول طريقة مشاركة العمال في اتخاذ القرار و قيادة مشاركة

العمال في اتخاذ القرار في المنظمة لزيادة تحسين الأداء و المساءلة و الحد من الشكوى .

****الترقية:** تعتبر احد العوامل التي تحفز الموظفين على العمل, و توفر الفرص لتعزيز مشاركة الموظفين في المنظمة.

****الشعور بالاستقرار:** شعور بمعامل الاستقرار في مكان العمل, يعني أداء أكثر و أفضل, و العكس هو الصحيح, و يجب إن يكون الإحساس بالاستقرار من حيث سياسات و لوائح المنظمة.

****التكيف الاجتماعي و حب الزملاء :** إن الشعور بالحب و الترابط بين الموظفين سوف يؤدي حتما إلى أداء أعلى , ولكن إذا كان هناك شعور بالغيرة و الكراهية بين العمال (الشعور السلبي) سيؤثر هذا بالتأكيد على جو العمل و بالتالي الأداء .(علوش ,2019,29).

****التدريب:** هو النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات و الخبرات و الاتجاهات التي تجعله قادرا على مزاولة عمله, و للتدريب العديد من المزايا فهو يؤدي إلى (زيادة الإنتاجية ,رفع معنويات الأفراد , تخفيض حوادث العمل)ويعتبر التدريب من أهم الأنشطة التي تعتمد ,عليها المؤسسة في زيادة كفاءة الإنتاجية وفي حل أو تفادي أو تقليل الحوادث الناتجة عن العمل ,أو تحسين العلاقات و المعاملات الإنسانية وبما ان التدريب هادف بطبيعته و موجه في أسلوبه ,فهو يسعى إلى تزويد الفرد بمعلومات معينة للأداء عمل معين وتزويده بإرشادات وتعليمات محددة تعينه على تحسين أدائه أو استغلال قدراته بطريقة مثمرة.

****الضمان الوظيفي:** هذه الرغبة تنصدر قائمة الرغبات لدى العاملين في كثير من المؤسسات و تتبع من الإحساس العام للفرد بضرورة توافر قدر مناسب من الاستقرار و الثبات في العمل الذي يقوم به ,وعندما يتوفر هذا الاستقرار يشعر العامل بالأمان و الانتماء إلى المنطقة التي يعمل بها و من ثم يبذل كل ما في وسعه لتأدية عمله على أكمل وجه ليضمن دخلا مناسباً له في تحقيق أرباح المنظمة التي يعمل بها لان استمرارها في تأدية نشاطها معناه ضمان منصب عمله و بالتالي تامين متطلبات الحياة.

****العلاقات بين العاملين:** ان الإنسان بطبعه اجتماعي فهو يسعى إلى إقامة صداقات و علاقات مع زملائه في العمل و تكون هذه العلاقات ما يسمى بالجماعات غير الرسمية فهذه العلاقات تزرع فيهم روح الفريق و تفضل المصلحة العامة على الخاصة و حتى تتحقق هذه العلاقات على الإدارة إشباع هذا الجانب من الحاجات الاجتماعية و المتمثل مثلاً في تنظيم رحلات سياحية للعاملين و عائلاتهم تنظيم حفلات بالمؤسسة في المناسبات , مقابلات رياضية الخ .

****القيادة العادلة ذات الكفاءة:** فهي عملية التأثير في المرؤوسين لتوجيه جهودهم من اجل تحقيق الأهداف المطلوبة فتتضمن أولاً التخطيط و التوجيه و التعليمات ثم التنفيذ من مراقبة و تفويض و دعم المرؤوسين في أدائهم للعمل أما المرحلة الثالثة فتتضمن التقييم و أخيراً يقوم القائد في

مرحلة التحفيز بتقديم المكافآت و المعلومات و البيانات حول مدى أداء المرؤوسين للأهداف المقررة .(بخوش، رحموني 2021، ص20،21).

ب. الحوافز من حيث أثرها :

لهذا المعيار جانبين:

ب.1. حوافز الايجابية: كل ما ذكرناه في العناصر السابقة من الحوافز سواء مادية أو معنوية تعتبر ذات تأثير ايجابي على الفرد العامل خاصة إذا عملت على إشباع حاجاته , و الحوافز الايجابية تعمل على جذب الأفراد العاملين نحو انجاز عمل معين تستهدفه المنظمة.(مقراني , بن أعراب 2018، ص68).

تتكون الحوافز الايجابية التي استخدمت على نطاق واسع بالمؤسسات التجارية و الصناعية في الحوافز النقدية , الأمان و الاستقرار الوظيفي, الثناء و المديح و التقدير المنافسة المعرفة و الإبلاغ بالنتائج,المشاركة

و تستخدم الحوافز المادية و الاستقرار الوظيفي في كثير من الأحوال حيث تفترض الإدارة أنهما يشكلا ما يتوقعه الأفراد من العمل و لكن الحوافز غير المادية كالثناء و المديح و التقدير و المعرفة أو الأخبار بالنتائج و المشاركة لا ترقى إلى مستوى الحوافز المالية كالأجر و الاستقرار الوظيفي و لكنها تستخدم بفاعلية كحوافز مكملة للحوافز المالية و لحفز سلوك في الاتجاه المرغوب نحو الأهداف سواء بالنسبة لفئة الإدارة أو العاملين. (رمضان ,زاوي،لم تذكر الصفحة ، ص 181).

ب.2. الحوافز السلبية: في ميدان العمل و الصناعة تعتبر الحوافز السلبية وسيلة تطبقها الإدارة للحفاظ على الجو الملائم لاستمرارية العمل و النشاط, و ضمانا لأداء, العمل بشكل طبيعي, و هذا النوع من الحوافز يعتبر من قبيل الجزاءات و العقوبات التي تطبق على العاملين المتكاسلين و المتقاعسين في أداء المهام الموكلة إليهم وهذه الحوافز ذات تأثير ايجابي و هادف في الأصل

لأنها تعمل على استهداف العامل لرفع و تحسين أدائه بطريقة أو بأخرى . (مقراني,بن أعراب,2018,ص68,69).

و من أهم صور التحفيز السلبي:

التنبيه أو لفت النظر :يعد التنبيه أو لفت النظر اخف الحوافز السلبية" العقوبات التأديبية" و تتمثل هذه العقوبات والحوافز في توجيه الموظف نحو سلوك أو تصرف معين, أو العمل على لفت انتباهه إلى ترك تصرفات معينة و بالتالي فهذه العقوبة الشفوية هي بمثابة إرشادات يتم إلقاؤها على مسامع المرؤوس لتحسين صورته أو أدائه.

الإنذار: يعد الإنذار بمثابة حافز سلبي يتم توجيهه إلى الموظف نتيجة لمخافته النظام الداخلي للمؤسسة التي يعمل فيها, وهو حافز سلبي ذو طبيعة معنوية, الخصم من الراتب أو الحرمان من الزيادة السنوية.

يلاحظ إن هذه الحوافز السلبية هي ذات طبيعة مادية, فالخصم من الراتب أو الحرمان من الزيادة السنوية هي حوافز العقوبات ذات طبيعة و تأثير مادي على الموظف و يتم اتخاذ هذه العقوبات في الكثير من الأحيان ليست من اجل معاقبة الشخص بقدر ما يقصد منها حفز الموظفين و تصويب سلوكهم و أدائهم.(الفقي, 2011,ص 13، 14).

ج. الحوافز من حيث المستنفدين منها:

لهذا النوع جانبين

ج.1.حوافز فردية : فهي التي ترتبط بأداء العامل سواء كانت مادية أو معنوية , سلبية أو ايجابية ومن أهم مزاياها أنها تمكن العامل من التماس العلاقة بين الأداء و المكافآت و تتمثل الحوافز الفردية في .

الترقيات.

العلاوات التشجيعية.

تخصيص مكافئة للموظف الذي ينتج أفضل إنتاج.

إعطاء هدية لأفضل موظف في القسم .

ويمكن القول أن الحوافز الفردية هي الحوافز المتنوعة السابقة الايجابية أو السلبية المادية أو المعنوية التي قد توجه لفرد واحد بسبب أدائه المنخفض أو إهماله عموما يكون الحافز سلبيا. (العقبى , الهاني، لم تذكر الصفحة , ص30).

ج.2. حوافز الجماعية: هي الحوافز التي تقدم للعاملين كمجموعة و ليس للفرد باعتباره كائن مستقلا , و التي تهدف إلى حفز و تشجيع العمل الجماعي , وكذلك زيادة إنتاجية ومستوى كفاءة أداء العاملين كمجموعة . (الوافي , 2013, ص40).

وهي الحوافز التي تقدم لكافة أفراد المؤسسة أو لكافة العاملين في قسم معين من أقسام المؤسسة حيث تخصص بنسبة 5 من أرباح لمختلف العاملين إذا زادت ربحية المؤسسة عن العام الماضي بمقدار 10 أو إذا وصلت أرباح المؤسسة مقدار معين و يرى الباحث أن الحوافز الجماعية و هي الحوافز التي تعرض للجماعة ككل التي تعاونها للحصول عليها ثم تنقسمها بطريقة أو بأخرى , بالكثير من المنظمات تعرض الحوافز مادية أو معنوية لجماعات أو الأقسام و الدوائر الأكثر إنتاجية , والتي تحقق الإبداعات الأكثر عددا من الوحدات المنتجة و التي تحقق اقل تلف و إهدار للمواد.

ومن أمثلتها أيضا تقديم جائزة أو حافز إلى أفضل قسم من أقسام المنظمة , و تمتاز الحوافز الجماعية بأنها تؤدي إلى العمل بروح الفريق , و تؤدي إلى إيجاد التعاون و التنسيق داخل المؤسسة الواحدة أو داخل القسم الواحد. (اشتويي احمدودة شفتري , 2006 , ص 54,55).

المبحث الثالث : أهمية و أهداف التحفيز

1. أهمية التحفيز

يعتبر التحفيز شيئاً لاغني عنه في المؤسسات لان هناك فارقاً كبيراً بين الأداء للفرد المحفز عن أدائه و عندما لا يكون محفزاً فالحوافز ذات أهمية كبيرة و تأثير فعال في تسيير العملية الإنتاجية فإذا ما استخدمت بطريقة عقلانية فهذا يؤدي إلى رفع الكفاية الإنتاجية ورفع حاجات العمات المختلفة إذن فعملية التحفيز ذات أهمية مزدوجة فهي تسعى من جهة إلى تحقيق أهداف المؤسسة ومن جهة أخرى تهدف إلى إشباع حاجيات الفرد المختلفة (كحول , طبي, 2022, ص4)

أ. أهمية التحفيز على مستوى المنظمة:

- التكليف مع متطلبات البيئة الداخلية و الخارجية : تسهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية و الحكومية مما يتطلب من المنظمة ابتكار الطرق و الوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها و الحفاظ على مكانتها و هذا يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد المالية و البشرية المتاحة
- التكامل و الترابط بين نشاط التحفيز و أنشطة الموارد البشرية المختلفة و منها تخطيط الموارد البشرية و تحليل الوظائف و الاستقطاب و الاختيار و التعيين و التدريب و التنمية و تقييم الأداء و الأجور و المنافع و الخدمات و الترقيات و تؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة على مستوى المنظمة
- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب : تسمح الحوافز بتحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة و السعي لزيادة الإنتاجية و تحقيق أهداف المنظمة. (منايفي , رماش, 2018, ص263).

2 أهداف التحفيز:

فالهدف الأساسي للحفز هو زيادة إنتاجية الأفراد, و هذا الهدف يتحقق عن طريق التفاعل ما بين الحفز و قدرات الأفراد

ولا يزال اهتمام الإداريين موجهًا نحو الاستفادة من طاقات الأفراد في تنفيذ الأعمال التي يضطلع الإداريون بالمسؤولية عنها, و الحوافز احد أهم الوسائل لاستخراج طاقات العاملين و توجيهها نحو تحقيق أهداف المنظمة

وإجمالاً يتحقق التحفيز إذا ما طبق في المنظمات نتائج و أهداف مختلفة و عديدة تتمثل فيما يلي:

- رفع دافعية و حماس العاملين لأداء العمل.
- إشعار العمال بالعدالة حيث يتم تقديرهم مادياً و معنوياً لتمييزهم في الأداء.
- زيادة نواتج العمل من جودة إنتاج ,وأرباح مبيعات.
- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها .
- تحسب صورة المنظمة أمام المجتمع بسبب تحملها لمسؤوليتها الاجتماعية أمام العاملين .
- جذب العاملون إلى المنظمة, ورفع روح الولاء و الانتماء, وتنمية روح الفريق .
- ربط أهداف المنظمة بأهداف العاملين.
- ربط أهداف المنظمة و العاملين فيها بأهداف المجتمع. (تجاني, 2022, ص 2044).

المبحث الرابع: شروط نجاح التحفيز

يعتبر التحفيز عملية معقدة و مهمة في أن واحد و هو آلية أصبح يفرضها التنظيم يفرضها التنظيم الحديث , و لتحقيق الهدف منه أصبحت العملية منظمة و تحتاج كل إدارة إلى نظام خاص بتطبيقها , هذا الأخير وجب اشتماله على شروط أساسية ليحقق أهدافه .

1. من حيث الشكل:

- البساطة: أن يكون مختصرا واضحا و مفهوما في بنوده صياغته و حساباته.
- التحديد و إمكانية القياس: شرح أنواع السلوكيات و التصرفات المعناة بعملية التحفيز و أن تكون علاوة على عوائدها قابلة للقياس بسهولة .
- ربط الحافز بالأداء: كل مجهود يقابله تحفيز حسب نوع السلوك .

2. من حيث المضمون :

- العدالة الإدارة الجيدة هي التي توفر نظاما عادلا و موضوعيا فاللامساواة هنا تفقد التحفيز معناه و يكون له اثر عكسي .
- التنويع بين الحوافز: فالإيجابية للتشجيع و السلبية لتحقيق التوازن في عملية التحفيز و تحقيق جدية اكبر و لمحافظة الإدارة على هيبتها .
- الفورية العلانية: تقديم الحوافز في حينها و بشكل معلن حتى يشعر العامل بنتائج جهده أو خطاه في وقت حدوث الواقعة. (عزاوي , العقبي , 2018, ص ص 82-83)

المبحث الخامس: متطلبات عملية التحفيز

حتى يتم تحفيز العاملين لابد من توفير الآتي:

- ممارسات إدارية ناضجة تتعلق بتوفير العوامل المؤثرة بأداء مسؤوليتها حيث يمكن للفرد ان يتحكم بعمله و يحقق الأداء الأفضل إذا أراد تحديد حاجات ودوافع العمل للعاملين لديها, حيث ترتبط الحاجات و الدوافع بنوعية المهام و الأعمال و نوعية الأفراد العاملين.
- تحديد قائمة الحوافز التي تقرر استخدامها و تستطيع المؤسسات توفيرها
- تصميم أنظمة الأجور و المزايا و العمل علي ترتيبات واعية يعتمدها المديرون في تحفيز مجموع العاملين

- القيام بكل ما تقدم للفئات المختلفة من العاملين حيث ان تحفيز المدير يختلف عن تحفيز الخبراء و الموظفين الاعتياديين و لهذا يحتاج ذلك إلى إتباع أنظمة مختلفة لكل فئة (غازي, 2013, ص13) .

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا في هذا الفصل لموضوع التحفيز و بدءا من تعريفه و ذكر أهم مميزاته, ووصولاً إلى آخر عنصر ألا و هو شروط نجاحه فيمكن استخلاص بان هذا الأخير عملية منظمة من قبل المؤسسات تهدف إلى دفع الموظفين للأداء الجيد وكذلك الحفاظ على وجودها , باعتبارها احد أهم الدعائم الأساسية داخل أي مؤسسة على غرار اختلاف أنواعها فهناك (المادية و المعنوية)تهدف إلى رفع الكفاءة و تحسين الأداء وتحقيق الأهداف التي سطرته المؤسسة , كما يعمل التحفيز على زيادة روح التعاون و تعزيز رغبة العمل لدى جميع الموظفين فان نجاح أي مؤسسة مرتبط بنوعية الحوافز التي تقدمها فهي بمثابة مؤثرات تسعى باستخدامها إلى تأثير على الموظفين قصد رفع الأداء

الفصل الثالث

النظريات المفسرة للتحفيز

تمهيد الفصل:

المبحث الأول: الادارة العلمية "لفريدريك تايلور".

المبحث الثاني: نظرية العلاقات الانسانية "لالتون مايو".

المبحث الثالث: نظرية الفلسفة الادارية "دوغلاس ماكجريجور".

المبحث الرابع: نظرية الحاجات "لابرهام مارسلو".

المبحث الخامس: نظرية العاملين "لفريدريك هازبورغ".

خلاصة الفصل.

تمهيد:

يعتبر موضوع التحفيز في المؤسسة عملية جد أساسية بحكم تأثيره على الأداء الجماعي و الفردي خصوصا للموظفين باعتبار الحوافز المادية و المعنوية محركات و دوافع تساعد العامل على الشعور بالاستقرار و الرضا الوظيفي وبالتالي زيادة الأداء وتحقيق جل الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة , وقد تناولت العديد من النظريات و المدارس لموضوع التحفيز و سعت إلى إبراز أهميتها على صعيد المنظمة مراعية في ذلك الجانب الإنساني للموظف ,محاولة لوضع الأسس و المبادئ لفهم دوافع العامل.

المبحث الأول: نظرية الإدارة العلمية "فريدريك تايلور" 1856-1915

لمحة عن نظرية الإدارة العلمية:

ان عملية تحفيز الأفراد وما يعود منه من اثر على أداء العمل وعلى الإنتاجية, شغل الكثير من الباحثين و المفكرين و الإداريين, حيث تعددت النظريات التي تناولت موضوع الحوافز, و تقدم كل واحدة منها تصورا معيناً لكيفية تحفيز الفرد للعمل, وسنتناول فيما يلي أهم هذه النظريات :

أولاً نظرية الإدارة العلمية: على رأسها "فريدريكتايلور" الذي يعد من أهم مؤسسي هذه النظرية حيث قام بدراسة و تصميم طرق العمل بصورة تزيد من كفاءة العمل و تزيد من إنتاجيته وعامة هذه النظرية العلمية القديمة حاولت تفسير سلوك العامل داخل المنطقة ,حيث افترضت بان الأفراد كسالى وأنهم انفعاليون ومن ثم غير قادرين على أداء أعمالهم بصورة سليمة و فعالة .(لكحل,2018,ص,29).

نشر "فريدريكتايلور" في عام 1911 كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" و الذي تضمن أبحاثه وتجاربه والمبادئ العلمية التي توصل إليها كما نشر أيضا كتابا ثانيا هو "إدارة والمصنع" كان تايلور من أوائل المهندسين الذين لاحظوا ضياع وهدر وقت العمل في أثناء ممارسة الأعمال الإنتاجية بسبب غياب المعدلات و المعايير وعدم ربط الأجر بالإنتاج و الجهد الشخصي المبذول,وهذا يؤدي بدوره إلى إلحاق خسارة كبيرة بالاقتصاد الوطني ,بدأ تايلور تطبيقاته بدراسة وتقسيم العمل إلى مجموعات وعناصر المنشأة التي عمل فيها وحدد الزمن اللازم لكل عملية وعنصر بطريقة قياسية, و حاول تحليل الأعمال وعناصرها بهدف وضع معايير علمية دقيقة لطريقة وحجم الإنتاج الذي يجب تنفيذه في كل موقع عمل وعلى كل عامل , وكانت نتائج هذا الإجراء على صعيد المنشأة مذهلة حقا ,حيث ارتفعت إنتاجية العمال إلى ثلاثة أضعاف بالمقارنة مع ما كانت عليه قبل إجراء التجربة لكن أجور العمل لم ترتفع إلا بحدود 60 فقط و هذا المشكل مأخذا على طريقة تايلور في دفع الأجور التي لا تتناسب إطلاقا مع حجم الإنتاج و الجهد البشري المبذول .(بدر,2008, ص35) .

مبادئ الإدارة العلمية:

أدرك "تاييلور" ان الإجراءات التي كانت يقترحها ستبدو أكثر من كونها طريقة جديدة ,ستكون ثورية ,وبين في البداية ان الإدارة العلمية تتطلب ثورة ذهبية كاملة من طرف كل من الإدارة و العمال في تطبيقها على الإدارة تطلبت مقارنته العلمية الخطوات التالية :

- 1_ تطوير علم لكل عملية لحل محل الرأيو الممارسة العامة و العشوائية.
- 2_ التحديد بشكل صحيح و بطريقة علمية الوقت المناسب والطريقة المناسبة لكل عمل.
- 3_ إنشاء مؤسسة مناسبة تأخذ كل المسؤولية من العمال ما عدا تلك المسؤولية المرتبطة بأداء العمل الفعلي.
- 4_ اختيار العمال وتدريبهم بشكل جيد.
- 5_ قبول ان تدار الإدارة بطرق علمية و التنازل عن سلطتها التعسفية على العمال أي التعاون معهم.

رأى "تاييلور" انه لابد من حصول التغيير على مستوى الورشة ,فسوف يكون عندئذ على الحقائق التي تحل محل الرأي و التخمين و يتحقق ذلك من خلال دراسة وظائف مجموعة من العمال المؤهلين بشكل خاص ,و دراسة كل عملية و توقيتها المؤقت ثم تلغى كل الحركات الغير الضرورية لتقديم طريقة الأمثل لإنجاز عمل وظيفي ما وسوف تغدو هذه الطريقة المثل هي المعيار الذي يجب ان يستخدم في كل الأعمال المماثلة ,ستعرف هذه الطريقة فيما بعد أنها تحليل العمل و هي سلسلة التقنيات المستخدمة إلى يومنا هذا في كل أرجاء العالم .

شعر "تاييلور" على كل شخص ان يستفيد من الإدارة العملية العمال و المديرون أيضا, فكانت وجهة نظر تاييلور بعد قياس وظائف العمل علميا ان توضع معدلات الأجور وفقا لذلك ثم ينبغي مكافأة العمال لأكفاء مقابل إنتاجيتهم دون حدود و كانت الصعوبة بالنسبة لمعظم المديرين هي أنهم كانوا يفتقرون إلى خبرة تاييلور , في قياس الزمن و كان عليهم ان يلجؤوا إلى خصم اعتباطي في معدلات الأجور حيث كانت القياسات فضفاضة.(دناقة, 2022,ص18، 19)

أهم الافتراضات وانتقادات النظرية:

جدول رقم (04): يمثّلهم الأسس, الافتراضات و انتقادات لنظرية "تايلور" :

الأسس	الافتراضات	الانتقادات
ركزت أساسا على المكافآت الحوافز المادية تبعا لاقتصاد المنظمة	ان تطبيق الحوافز المادية يزيد من إنتاج الأهداف المادية هي أساس بحث العمال على زيادة الإنتاج	هناك من عاب على تايلور ظنوا بان الحافز المادي يتعلق بفترة قصيرة فقط
ركزت على تحقيق الرفاهية و التي ربطها بالأجر العامل	ان تطبيق أساليب العلمية في العمل يؤدي إلى الكفاية الصناعية في الإنتاج	أصبح تايلور لايفرق بين العامل و الآلة كما انه حد من حرية الإنسان
أخذت بعين الاعتبار احتياجات الفرد و التي كانت تتمثل في جانب الاقتصادي		أهم البعد الإنساني الذي يلعب دورا هاما في تحفيز العاملين

(بخوش ,رحموني, 2021,ص8).

المبحث الثاني: نظرية العلاقات الإنسانية "لالتون مايو" Elton Mayo

تعريف و نشأة العلاقات الإنسانية:

ولد التون مايو في استراليا و هاجر إلى الولايات المتحدة الأمريكية , و التحق هناك بجامعة بنسلفانيا سنة 1922, ثم التحق بجامعة هارفارد في عام 1926, وبقي بها حتى سنة 1947 , وقد قاد فريقا من الباحثين , اجري معهم مجموعة من البحوث أهمها:

"دراسة مشكلة و ارتفاع معدل توازن دوران العمل و "تجارب هاوثورن" (بونوة , 2016,ص

(89

عرف "سكوت" العلاقات الإنسانية على أنها: "عمليات حفز الأفراد في موقف معين بشكل فعال يؤدي إلى الوصول للتوازن في الأهداف مما يعطي المزيد من الرضا الإنساني", أي تؤدي العلاقات الإنسانية إلى ارتفاع في الإنتاجية.

نظرية العلاقات الإنسانية ذلك النوع من علاقات العمل الذي يقوم على أساس النظر , إلى المنظمة أو المصنع أو الشركة أو المنشأة أو المؤسسة الاجتماعية كمجتمع بشري له أمانيه و طموحاته و مشكلاته و احتياجاته , و قيمه و اتجاهاته , فالعلاقات الإنسانية في نموذج الإدارة الحديثة تستهدف تحقيق أفضل إنتاج ممكن للتنظيم , غير ان أسلوبها يتبنى على تلبية احتياجات الأفراد النفسية و الاجتماعية , إلى جانب لاحتياجات المادية و الوصول بهم إلى أفضل حالات التكيف و الرخاء (بن زاف , 2015, ص 60, 61)

تنسب النشأة الأولى لنظرية العلاقات الإنسانية إلى أعمال عالم اجتماع الصناعي "التون مايو" بجامعة هارفارد و تجاربهم الشهيرة التي تعرف بتجارب مصنع هاوثرن

Hawthorne factory Western Electric in Hawthorne

التي ظهرت بالتحديد خلال عام 1927 , و ذلك عندما عدت "شركة وستن إلكتروك" مايو و زملائه لدراسة عدد المتغيرات التي تؤثر على إنتاجية العمال والمصانع بصورة عامة, و خاصة بعد ان لاحظت الإدارة وجود تباين في العلاقات بين تأثير ظروف العمل أو ما يعرف بالظروف الفيزيائية مثل الضوضاء , والإضاءة والتهوية ووضع الآلات وتصميمها على مستوى الإنتاجية والأداء و الفاعلية , وتم إجراء تجارب ميدانية , واستمرت طيلة خمس سنوات متصلة (سلاطنية , 2003, ص 48)

أهم الافتراضات التي استخلصها التون مايو:

ترى نظرية العلاقات الإنسانية ان الحوافز المادية فقط لن تؤدي وحدها إلى ارتفاع معدلات الأداء بل يجب ان تستعمل حوافز أخرى معنوية حيث تفترض هذه النظرية :

ان الفرد بطبيعته نشيط و يحب العمل و طموح ,ولا تنحصر حاجته في الأشياء المادية بل تتعداها إلى حاجات نفسية و اجتماعية

يتأثر الناس في سلوكهم داخل العمل باحتياجاتهم الاجتماعية
الاهتمام بتوطيد العلاقات الإنسانية بين المنظمة والأفراد و بين علاقاتهم الاجتماعية بين زملائهم
في العمل وبين القائمين على تسيير الأمور و المشرفين (لكحل, 2018, ص32)

مميزات نظرية التون مايو:

تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات الإدارية
إعادة تصميم الوظائف بطريقة توفير قدر اكبر من التحدي لقدرات العاملين ومن المشاركة في
نشاطات المؤسسة

تحسين تدفق الاتصال بين الرئيس و المرؤوسين (قنوش, 2018, ص20)

المبحث الثالث : نظرية الفلسفة الإدارية "لدوغلاس ماكجريجور" Douglas

McGregor(1964-1906)

لمحة عن نظرية الفلسفة الإدارية (x و y)

يقدم عالم النفس الاجتماعي "ماكجريجور" وجهة نظر الخاصة بالطبيعة البشرية من خلال توضيحه ان للانطباع الذي يكونها لشخص اتجاه الآخر يؤثر تأثيرا بالغا على طبيعة تعامله وعلاقته مع ذلك الشخص ومن هذه الفكرة عرض نظريتين مختلفتين نستعرضها كالآتي x و y (بن دريدي, 2010, ص56).

استنتج ماكجريجور ان افتراضات الرئيس بشأن الآخرين لها تأثير كبير على طريقة التي يعاملهم بها و تتضمن

نظرية أربع افتراضات:وهي

أولاً: العامل لا يحب العمل و يحاول كلما أمكن ذلك تجنب العمل

ثانيا: بما ان العامل يكره العمل ,يجب إرغامها أو السيطرة عليه أو تهديده بالعقاب من اجل تحقيق الأهداف المرغوبة

ثالثا:العامل يبتعد عن المسؤولية و يرغب التوجه الرسمي كلما أمكن ذلك

رابعا: معظم العاملين يضعون الاستقرار الأمان فوق كل اعتبار قد يرتبط بالعمل و لا يظهرون إلا طموحا ضئيلا (بوزوايد, ضربان ,2020,ص24)

وتمثل الممارسات القائمة على أساس النظرة الإنسانية و الاجتماعية وتقوم هذه نظرية y على مجموعة من الافتراضات

-يرى ان مرؤوسيه بطبعهم يحبون العمل و مستعدون له

-لديهم الطموح

-مستعدون لتحمل المسؤولية

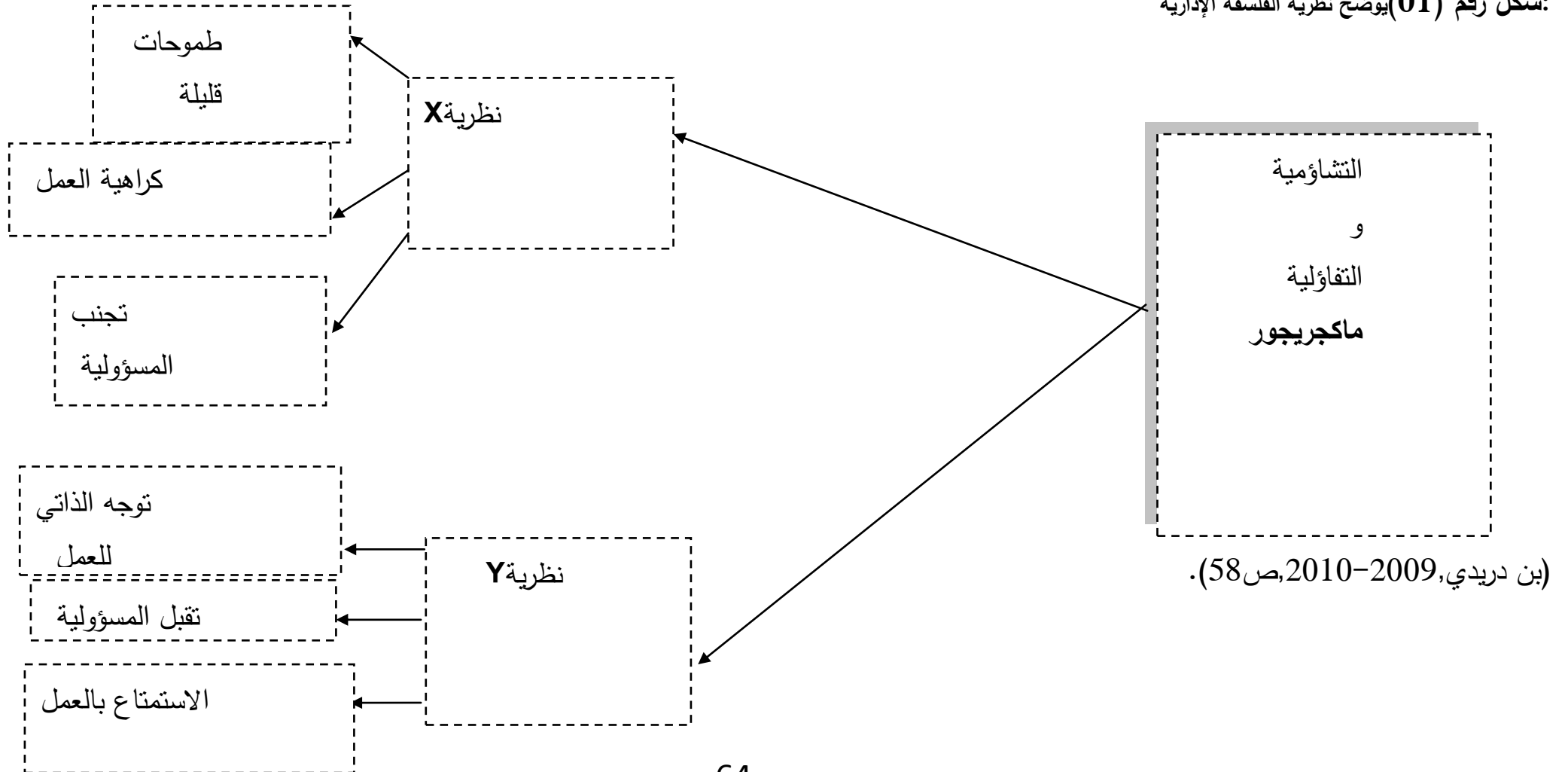
-قادرين على ممارسة الرقابة الذاتية على أعمالهم

-ذوي مقدرة على التوجه الذاتي

-يميلون للقيادة و ليس للانقياد

-لديهم القدرة على التخيل الإبداع و الابتكار و اتخاذ القرار فالمدراء في إطار نظرية y فانهم يؤمنون بالمشاركة و يخلقون جوا من الحرية وتكريس الجهود و تحمل المسؤولية ,و هذا يخلق مناخا مفعما بالرضا و التقدير و تحقيق الذات و تقديم المبادرات و بالتالي يمكن القول بان أهم ما ولدته أفكار ماكجريجور في إطار الممارسات الإدارية هو ان المدراء يخلقون بيئة عمل تتماشى وتنسجم مع افتراضات التي لديهم حول العاملين و بتالي فان العاملين يمارسون عملهم باليات و طرق تنسجم مع هذه الافتراضات و ما تتوقعهم مدراؤهم منهم (درة,2009,ص 117)

شكل رقم (01) يوضح نظرية الفلسفة الإدارية



المبحث الرابع : نظرية الحاجات "لابرهام ماسلو"

لمحة عن نظرية التدرج الهرمي لآبرهام ماسلو :

تعتبر نظرية سلم حاجات لماسلو المساهمات الرائدة في فهم الدافعية و ذلك بوضعها تقسيم للحاجات الإنسانية باعتبارها مصدرا للدافعية و محرك للسلوك الإنساني وفق تدرج هرمي و عليه تقوم على مجموعة مبادئ :

1. ان الحاجات الغير مشبعة لمدة طويلة: قد تؤدي إلى توتر حاد قد يسبب الآلام نفسية يؤدي الأمر إلى استعمال العديد من الوسائل الدافعية كردود فعل يحاول من خلالها الفرد مواجهة حدة التوتر (بغول ,عطوي , 2017 , ص 13)

2. مبدأ نقص الإشباع:

بمعنى ان الحاجات المشبعة لا تمثل محركا للسلوك , بل الذي يحرك سلوك الفرد و تدفعه للبحث عن إشباعها هو حاجات مشبعة

3. مبدأ تدرج حاجات:

تبدو حاجات الخمس على شكل , أي ان الحاجات في مستوى أعلى لا تفعل إلا بعد ان تكون الحاجات المستويات الأدنى قد أشبعت فمثلا لا يفكر أي عامل في إشباع حاجاته الاجتماعية وغيرها ما لم تكن حاجاته الفسيولوجية أو حاجات الأمان قد أشبعت بحدود معقولة (درة , 2009 , ص 116).

الترتيب الهرمي للحاجات الإنسانية لآبراهم ماسلو :

1. الحاجات الفسيولوجية :

و تشمل الجوع , العطش , الجنس , الحاجة للأكسجين الحاجة للنوم و التخلص من فضلات الجسم , ان العديد من الحاجات الفسيولوجية تتصف بالنقص أو العجز و لكن ليس بشكل مطلق

2_ حاجات الأمان:

عندما يتم إشباع الحاجات الفسيولوجية للفرد بدرجة مناسبة فإن المستوى الثاني للترتيب الهرمي للحاجات ينبثق تدريجاً و هو ما يعرف بحاجات الأمان ,و تساعدنا حاجات الأمان على تجنب الآلام الموجهة و الإصابة بها .

3_ حاجات الانتماء و الحب (وتسمى الحاجات الاجتماعية):

بمجرد تشبع الحاجات الفسيولوجية و حاجات الأمان سواء بدرجة كبيرة أو صغيرة تأتي حاجات الانتماء و الحب في المقدمة كدوافع للسلوك , و لهذا يصبح لدى الفرد رغبة قوية لتكوين علاقات ألفة مع الآخرين و ينتابه شعوراً مؤلماً بدرجة قوية من الإحساس من الوحدة ينتج من افتقاد الأصدقاء و الحبيب (محمد على مبروك , 2011, ص63)

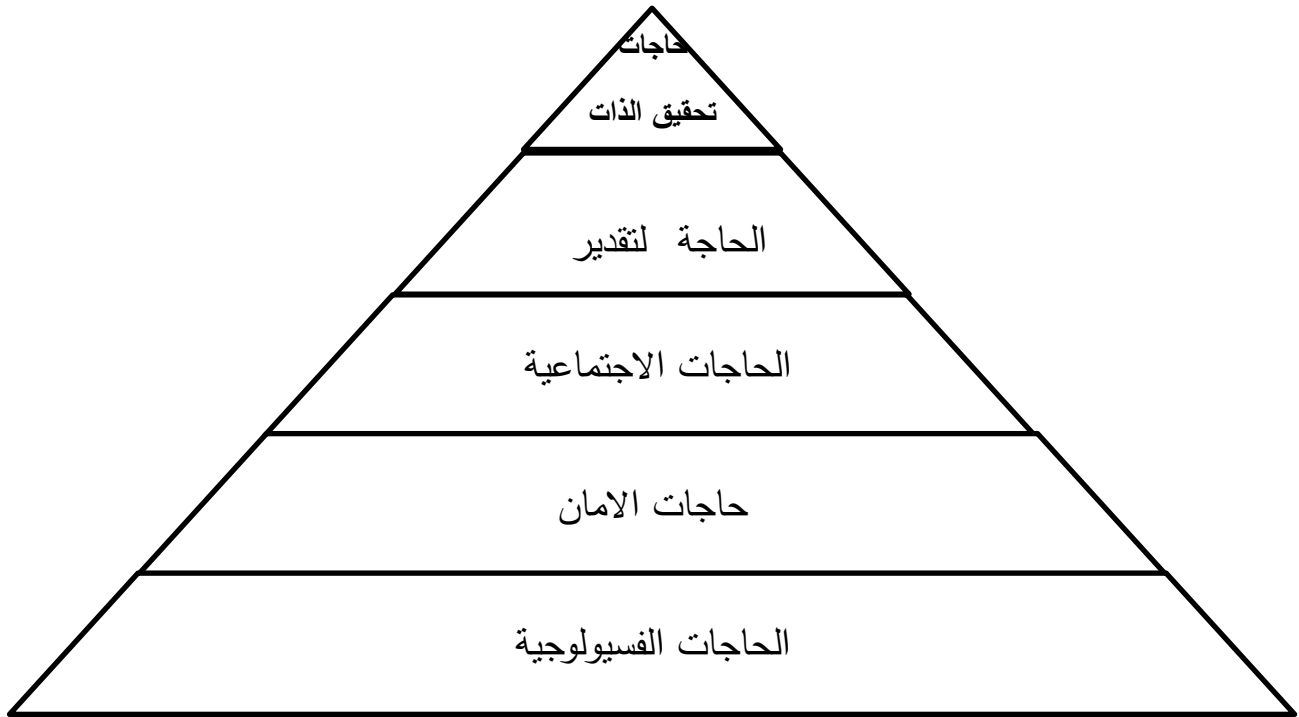
4_ الحاجة للمكانة و التقدير :

و تمثل موقف اعلي في سلم ترتيب الحاجات , و تتمثل كما يقول ماسلو في جانبين هما:
_جانب داخلي ويتعلق بالمكانة الذاتية والحاجات المتعلقة بالثقة بالنفس و القوة و الاستغلال و القدرة على الانجاز و الأهمية و المعرفة

_جانب خارجي يتعلق بالسمعة و الحاجة بان يكون للفرد وضعاً اجتماعياً مقبولاً و التقدير من الآخرين وكسب احترام الغير و إشباع هذه الحاجات يؤدي إلى الشعور بالانتماء

5_ الحاجة إلى تحقيق الذات : و تتمثل قمة الحاجات في هرم ماسلو و هي تتعلق بحاجات خاصة بنجاح الفرد في التعبير عن ذاته و ممارسة قدراته , و مواصلة تطوير شخصيته و القدرة على الإبداع و الابتكار كما يقول ماسلو هي التطلع لان يكون الشخص كل ما يستطيع ان يكون و بمعنأخر الكفاح من اجل أدراك أقصى قدراته الذاتية و هذا النوع من الحاجات (حاجات التقدير و الاحترام , حاجات إثبات) اصطلح عليه ماسلو بحاجات النمو على اعتبار ان إشباعها يساعد في نمو الفرد بشكل سليم وبلوغه مستوى الكمال . (بغول, 2007, ص 126)

الشكل رقم (02):هرم ماسلو للحاجات الإنسانية:



(الطوخي, 2017, ص6).

تقييم النظرية:

تبدو قيمة نظرية سلم الحاجات "لأبراهام ماسلو" في كونها لقيت اهتماما كبيرا من طرف الباحثين خاصة من طرف أولئك العاملين في مجال علوم التنظيم الإداري , فكل الكتب تقريبا التي الفت حول موضوع الإدارة العامة , السلوك التنظيمي, العلاقات الإنسانية و إدارة الأفراد لاتكاد تخلو من هذه النظرية

كما ان الكثير من الباحثين و الدارسين استفادوا من هذه النظرية في أبحاثهم, و لعل أبرزهم "دوقلاس ماكريجور"

وهذا دليل على ان النظرية تشتمل على بعض الحقائق العلمية و العملية الهامة نذكر من بينها ان افتراض " ماسلو " بان تحقيق احتياج معين يكون السبب و الدافع لتحقيق احتياج اعليأمر صحيح و هذا بتأكيد العديد من الدارسين أمثال كوفر و ابلي

اللذان أكدا ان الأفراد عند جوعهم أو عطشهم أو خوفهم لا يفكرون في الاحتياجات الأخرى مطلقا (سمارة ,حمدي, 2017,ص208)

المبحث الخامس:نظرية العاملين لفريدريك هازبورغ1959

لمحة عن النظرية:

ان انجاز العمل و الاعتراف بقيمته ,و كذا التقدير من الزملاء و الرؤساء إلي جانب الترقى الوظيفي هي مبعث لمشاعر السعادة و الرضا عن العمل , تلك النتائج التي خلص إليها عالم النفس هازبورغ في دراسته لدوافع العاملين و رضاهم , و مراجعة انجازاتهم في الولايات المتحدة الأمريكية , مفادها ان للإنسان مجموعتين من الحاجات أطلق على الأولمناها العوامل الصحية الوقائية و هي تتشابه مع حاجات المستويات السفلى لهرمية ماسلو ,أما المجموعة الثانية ,فأطلق عليها اسم العوامل الدافعة و تتشابه هذه العوامل مع حاجات المستويات العليا في هرمية ماسلو. (سرار , 2017 , ص 5)

فرق هازبورغ بين نوعين من العوامل المؤثرة على سلوك الفرد وهما :

1_العوامل الوقائية:و هي تلك العوامل التي يؤدي عدم وجودها إلى إحساس بعدم الرضا , و وجودها لا يؤدي إلى حفز الأفراد , وبالتالي فهي ليست عوامل دافعة , إذأنها تقتصر عن توفير عامل الوقاية للعمال , وتشجيعهم على العمل أكثر , و هذه العوامل تحدد المجالات التالية :سياسة الإدارة , طريقة الإشراف ,النقود مثل المكافآت و الأمنوالأمان ,الحالة الاجتماعية أي مكانة الفرد في السلم الوظيفي و ظروف العمل . (بن دريدي , 2010, ص 61)

2_العوامل الدافعة :

وهي العوامل التي تؤدي إلى إثارة الحماس و خلق قوة ودفع للسلوك وهذه العوامل تختلف عن العوامل الوقائية وتقي الفرد من مشاعر الاستياء و تحميه من سخط الناجم عن عدم الرضا ان توفر العوامل الدافعة بشكل جيد يؤدي إلى حماس و دافعية و إلى سلوك ينتهي بمشاعر الرضا إلا ان عدم توافر العوامل الدافعية أو توافرها بشكل سيئ يؤدي إلى اختفاء الدافعية و الرضا و

لكن لا يؤدي هذا بضرورة إلى عدم الرضا و الاستياء ,و بالمثل يمكن القول بان توافر الوقائية بشكل جيد سيؤدي إلى اختفاء مشاعر الاستياء و عدم الرضا كما ان عدم توافر هذه العوامل بشكل جيد أو توافرها بشكل جيد سيؤدي إلى ظهور مشاعر الاستياء و إلى عدم الرضا لدي الأفراد .

ان العوامل الدافعة هي أشياء تمس العمل ذاته و الفرد وكيانه وهي موجودة في محتوى العمل (عبد الفتاح عساف,2013,ص 22،23).

خلاصة الفصل:

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل ان نتناول لأهم النظريات المفسرة لموضوع التحفيز على غرار اختلاف النظريات التي حاولت تفسير أسباب حفز الموظفين و كان هذا في بداية القرن التاسع عشر, بحيث أرست هذه النظريات أسس و مبادئ هامة , و أساليب فنية و أفكار تركز على التصورات الفكرية , وقد ركز تايلور في نظريته الإدارة العلمية على ان تطبيق الحوافز المادية يزيد من إنتاجية داخل المؤسسة و قد سعى إلى استخدام و تطبيق الأساليب العلمية في العمل و داخل المؤسسة , لتأتي بعدها نظرية العلاقات الإنسانية لالتون مايو بحيث ترى ان الفرد نشيط بطبيعته و يحب العمل و لا تنحصر حاجاته في الأمور المادية فقط بل تتعدى ذلك إلى ما يعرف بالحاجات النفسية التي اعتبرها بأنها تؤثر كذلك على سلوكياتهم و طريقة أدائهم, وكخلاصة لهذا الفصل نرى ان لهذه النظريات و على اختلاف مبادئها و وركائزها إلا أنها لها دور كبير في إرساء أسس التحفيز داخل المنظمة و بالتالي تحسين الأداء وتحسيس الموظف بمكانته .

الفصل الرابع

الاداء الوظيفي

نمهيّد.

المبحث الاول :تعريف الاداء الوظيفي وخصائصه

المبحث الثاني :محددات الاداء الوظيفي

المبحث الثالث :أنواع الاداء الوظيفي.

المبحث الرابع :أهمية الاداء الوظيفي .

المبحث الخامس: العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

يعتبر الأداء الوظيفي احد أهم المواضيع التي اهتم بها العديد من الباحثين والمفكرين تلك لأهميته في مجال العمل لان نجاح أو فشل أي مؤسسة يعتمد بالدرجة الأولى على أداء موظفيها, وبعد الاهتمام بأداء الفرد في المؤسسة و إعطائه العناية اللازمة من خلال توفير مقومات العمل المادية والمعنوية من أجور ومزايا في جانب آخر وبذلك يتهيأ الفرد لأداء عمله بطريقة تضمن تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة. فظلا على انه يعبر مستوى التقدم الحضري والإقليم جميع الدول النامية على حد سواء ومن هنا نجد ان غالبية المسؤولين الإداريين يعطون أهمية للأداء داخل المؤسسات الإدارية أو الاقتصادية السياسية أو اجتماعية.

وفي هذا الفصل سنتطرق إلى مفهوم الأداء وخصائصه وأهميته ومحدداته وكذلك أنواعه.....الخ

المبحث الأول: تعريف الأداء الوظيفي

يعرفه: "حسن محمد": بان الأداء يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها، متطلباته الوظيفية . وغالبا مايحدث تداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة ،أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد تبعا لتوجيهات وإشراف صاحب العمل ، وفقا الأحكام القانون وأنظمة العمل(رواية،2010،ص20).

ويلقي "توماس جلبرت" الضوء علي الأداء إذا يري ان السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها (فونفراد، العابة ،2021،ص55،56).

ويعرفه "مصطفى عشوي" :بأنه نشاط أو سلوك يؤدي إلي نتيجة ، وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال(عشوي ،1992،ص14).

يعرف الأداء الوظيفي على انه مجموعة من السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله وتتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية في الوظيفة فضلا عن الاتصالات والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة ، والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله والسعي نحو الاستجابة بكل حرص.

كما يشير الأداء الوظيفي إلي محطة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة ، ان الأداء الوظيفي هو ذلك النشاط الذي يقوم به العاملون من خلال أداء واجبات ومهام ومسؤوليات علي أكمل وجه .

وهو القيام بمهام وواجبات الوظيفة وفقا للمعدل المطلوب (تّوام ،2021،ص650).

الأداء الوظيفي يعرف بأنه نشاط يمكن الفرد من انجاز المهمة أو الهدف المخصصة له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة(الخبفي 2020،ص05).

ومن خصائصه نجد ما يلي:

الأداء البشري للعمل هو العنصر الأساسي المحدد للإنتاجية والمحرك لقوي الإنتاج والكفاءة في المنشآت، ويتمثل الأداء في مجموعة سلوكيات وتصرفات للعاملين .

وهذه السلوكيات تتميز بجملة من الخصائص نستطيع ان نوجزها في النقاط التالية:

. سلوك الأداء الإنساني يبدو في شكل تصرفات(أفعال ،حركات ،أقوال ، إيماءات ، تلميحات ...).

سلوك الأداء الإنساني وسيلة نحو تحقيق هدف فالسلوك ليس هدفا في حد ذاته ولكن لتحقيق مأرب أخرى من وراء العمل .

. سلوك الأداء الإنساني متغير يمكن ان نقول متجدد وفي أحيان أخرى متقلب ولكنه على أي حال ليس ثابت على منوال واحد.

سلوك الأداء الإنساني هو سلوك اجتماعي في الأساس بمعنى ان التأثيرات الاجتماعية تؤثر في تشكيل وتوجه السلوك في اتجاهات معينة .

سلوك الأداء الفردي قد يختلف عن سلوك الأداء في الجماعة بما يعكس اثر الجماعة في تحويل الإنسان يفضل له لو كان منفردا (بوزر دوم ،بوزر دوم، 2017،ص19).

المبحث الثاني:محددات الأداء الوظيفي

نجد ان محددات الأداء توضح فيما يلي:

- الجهد:

يشير الى النتائج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى طاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته فمقدار مايكتف الفرد جهده بمقدار مايعكس هنا درجة دافعيته لأداء العمل

- القدرات:

هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة بحيث ان هذه القدرات لا تتغير ولا تتبدل عبر فترة زمنية قصيرة

- ادراك الدور أو المهمة

يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد انه من الضروري توجيهه في العمل من خلال وتقوم الأنشطة والسلطات التي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتوضيح هذا الاتجاه وهناك باحثين آخرون يميزون محددات الأداء الوظيفي فيما يلي

- الدافعية

ان الجهد المبذول من طرف الفرد من أداء يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء فهذا يعكس في الواقع درجة الحماس الفرد للأداء العمل، فبمقدار مايكشف الفرد جهده بمقدار مايعكس درجة دافعيته أداء العمل.

- قدرات الفرد وخبراته السابقة

هي التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول .

- إدراك الفرد لدوره الوظيفي

يعني تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي ان يمارس بها دوره في المنظمة

يمكن القول ان الأداء الوظيفي هو محصلة تفاعل بين كل من دافعية الفرد وما يمتلكه من قدرات إدراك الفرد لدوره الوظيفي.

ويرى البعض الآخر ان محددات الأداء الوظيفي تتمثل في:

الرغبة: وهي حاجة ناقصة لإشباع تدفع الفرد ليسلك في اتجاه إشباعها في بيئة العمل، او هي تعبر عن دافعية الفرد وهي تتألف من محصلة واتجاهاته و حاجاته التي يسعى لإشباعها .

القدرة: وتعبر عن مدى تمكن الفرد فينا من الأداء

بيئة العمل:وتتمثل في الملامح المادية مثلك الإضاءة ،التهوية ساعات العمل ، تجهيزات و الأدوات المستخدمة ،والملامح المعنوية مثل:العلاقة بالرؤساء والزملاء(إحسان ،1976،ص36).

المبحث الثالث :أنواع وعناصر الأداء الوظيفي.

أنواع الأداء الوظيفي:

يتطلب تصنيف الأداء الوظيفي وتحديد أنواعه اختيار المعيار الدقيق والعلمي الذي يمكن الاعتماد عليه مختلف هذه الأنواع والمعايير التي يتم علي أساسها تصنيف الأداء

معايير الشمولية: الذي يقسم الأهداف إلى كلية وجزئية يمكن تقسيم الأداء إلى:

الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد من خلال الانجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيقها، ولا يمكن نسبة انجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر ، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المنظمة لأهدافها الشاملة كالاستمرارية ، والأرباح ، والنمو ، وغيرها من الأهداف .

الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة ، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المنظمة ،حيث يمكن ان يقسم حسب الوظائف إلى أداء وظيفة مالية، أو وظيفة الأفراد ، أو أداء وظيفة التسويق، وتجدر الإشارة إلى ان الأداء الكلي للمنظمة هو نتيجة تفاعل أداء مختلف أنظمتها الفرعية. معايير الأجل : وينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى طويل ، ومتوسط ، وقصير الأجل وهذا النوع من التصنيف يعتبر صعب التطبيق ولا يمكن الاعتماد عليه بصفة دقيقة ،وذلك لصعوبة الفصل بين الآجال وتحديد موعدها مسبقا إلا بصفة تقريبية.

معايير الطبيعة :يتم هذا التصنيف الأداء وفق معيار الطبيعة إلى :اقتصادي ، اجتماعي ، سياسي، وتقني، إذ لا يمكن للمنظمة تحقيق الأداء الاقتصادي دون وجود أداء تكنولوجي(بلقوسة ،شفرون ،2021،ص43).

عناصر الأداء الوظيفي:

ويرى كل من (الشايحي والمزروع، 2008) ان هناك عدة عناصر للأداء الوظيفي ومنها:

العناصر التنفيذية: كالقدرة على تحديد متطلبات انجاز العمل وذلك من خلال تحدد الموارد الفنية والبشرية اللازمة لإنجاز العمل ،وتتجز العمل في ضوء الموارد التي يتم تحديدها بفعالية .

العناصر الأكاديمية : كالمعرفة ينظم العمل وإجراءاته، والمعرفة بأهداف ومهام العمل ، والمعرفة بالأسس والمفاهيم الفنية المتعلقة بالعمل.

العناصر التطورية: كالمتابعة لما يستجد في مجال العمل وتقديم الأفكار والمقترحات وإمكانية تحمل المسؤولية ،وحسن التصرف.

العناصر الاجتماعية: كالعلاقة مع الرؤساء والعلاقة مع الزملاء، والعلاقة مع المراجعين. وبالإضافة للعناصر السابقة للأداء.

واشار (السكران ، 2004) إلى وجود مجموعة أخرى من العناصر التي تتكون منها، وهي:

المعرفة بمتطلبات الوظيفة : وتشمل المعارف العامة ، المهارات الفنية والمهنية والخلقية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبط بها.

نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبته ومهارات فنية وبراعة وقدرة علي التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

كمية العمل المنجز : أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف المادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الانجاز.

المثابرة والوثوق :وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ،ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين(سماويل ،ماضي،2014،ص77).

المبحث الرابع: أهمية الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي أهمية كبرى في المنظمة يمكن تلخيصها في النقاط الآتية :

. الأداء الوظيفي هو المكون الرئيسي لعمليات الإنتاج أو تقديم الخدمات ،وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية ويحول الموارد الي موارد مصنعة ذات قيمة مادية يتم فيها بيعها للمستهلك وبذلك تحقق الربح ،وعليه فان ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يحقق أهداف المنظمة يؤدي الأداء الوظيفي إلي نجاح خطط التنمية الاقتصادية في الدولة . ان الأداء الوظيفي يعد مقياسا لقدرات الفرد على أداء عمله في الوقت الحاضر أعمال أخرى في المستقبل.

. ارتباط نظام الحوافز بأداء الفرد وكذا بالاستقرار الوظيفي للعاملين.

. يساعد و يسمح الأداء الوظيفي في تحقيق أهداف المؤسسة .

. يؤدي الأداء الوظيفي الفعال إلى خلق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال الابتكار و الإبداع في العمل .

. يساعد الأداء الوظيفي المتميز على رفع مستوى الجودة في مدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية.

. يؤدي الأداء الوظيفي الفعال إلى تحقيق التكاليف وترشيد النفقات

. يساهم الأداء الوظيفي في تحديد مدى قدرة المنظمة على استثمار القدرات الكامنة وتوظيف طموحا ومهارات ومعارف العاملين .

. يساهم الأداء الوظيفي في تحديد نجاح سياسات الإدارة الموارد البشرية في المنظمة(شكرة،2016،ص39،38).

المبحث الخامس:العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مايلي:

غياب الأهداف المحددة :

فالمنظمة التي لا تملك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها لن تستطيع قياس ما تحقق من انجازها أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقا لذلك ، فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء أعيف.

عدم المشاركة في الإدارة :

ان عدم المشاركة في العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا ، وبالتالي يؤدي إلي ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة ، وهذا يؤدي إلي تدني مستوى الأداء لدي هؤلاء الموظفين لشعور بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب انجازها أو في الحلول للمشاكل التي يوجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة.

اختلاف مستويات الأداء: من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه ، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثر بالعاملين ، وهذا يتطلب نظاما متميزا لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج.

مشكلات الرضا الوظيفي: فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية على مستوى الأداء للموظفين ، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل ، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف ، مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد ، والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة .

التسبب الإداري: فالتسبب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثر بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين ، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة والإشراف ، وللثقافة التنظيمية السائد في المنظمة (زايد، 1997، ص55).

ان العلاقات الإنسانية بين الموظفين هي بمثابة بوابة الأداء الإداري الناجح في بيئة العمل وان غيابها يخلق فجوة كبيرة في الأداء الوظيفي ، فالعلاقات الإنسانية الايجابية في بيئة العمل تقوم علي قيم مهنية مثل الاحترام المتبادل ، التعاون والانتماء للجماعة والحرص على مصلحة العامة والتجرد من الأنانية ، التي يجب ان تسود جميع افراد المنظمة والمتعاملين معها (الكردي، 2016، ص5).

خلاصة الفصل:

يمكن القول أن الاهتمام بطبيعة الموظف وطبيعة الأداء هي التي تحدد مكانة المؤسسة وفعاليتها وهذا لا يتحقق إلا إذا وفرت هذه الأخيرة الظروف الملائمة والبيئة الجيدة المهيأة للعمل داخلها بالإضافة إلى اعتمادها على أداء الموظفين وذلك من خلال تحديد معايير من أجل تحديد نقاط الضعف والقوة في الأداء والعمل على تطويرها بما يحقق الأهداف المرجوة للمؤسسة وضمان نجاحها واستمراريتها.

3. الاطار التطبيقي

تمهيد :

بعد جمع البيانات من الميدان سنتطرق في هذا الفصل إلى عرض وتحليل ومناقشة نتائج دراسة المتعلقة بالتحفيز وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الثقافة والفن لولاية تيزي وزو من خلال الاعتماد على الاستمارة وذلك بتطبيق الوسائل الإحصائية اللازمة في ضوء الفرضيات المصاغة قصد تجميع البيانات وتفسير وتحليل ومناقشة الواقع المدروس.

التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

لمحة تاريخية للمؤسسة : تأسست خدمات الثقافة لولاية تيزي وزو بقرار ولاية تيزي وزو وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 414.94 بتاريخ 23 نوفمبر 1994 واستفادت مديرية الثقافة من مقر تم افتتاحه في 7 أكتوبر 2013 تم تعيين مديرية الثقافة الجديدة في تيزي وزو السيدة نبيلة غومزيان يوم الأحد 16 اوت 2015 .

تعريف المؤسسة:

تقوم مديرية الثقافة بولاية تيزي وزو بتعزيز وتطوير جميع الأنشطة التي يمكنها ان تساهم في ازدهار الثقافة الوطنية وتنظيم وتنسيق الفعاليات الثقافية والفنية داخل المؤسسات والهيئات العامة المكلفة بالثقافة الموجودة في الولاية . وفي خطتها العملية تولي مديرية الثقافة الأولوية لتطوير القراءة العامة والحفاظ عليها و حماية التراث الثقافي والمادي وغير المادي ، ودعم النسيج الجمعي الذي يعتبر ركيزة للعمل الثقافي ، وأخيرا الاستثمار في إنشاء بنية تحتية ثقافية جديدة عبر الولاية .

مهام المؤسسة :

- ضمان حماية التراث والمواقع التاريخية والطبيعية والحفاظ عليها.
- ضمان حسن سير المؤسسات والمنظمات الثقافية الموجودة في الولاية واقتراح أي إجراء لتحسين إدارتها وعملها.
- رصد ودعم الأنشطة والمؤسسات التدريبية والبحثية المحلية والإقليمية المتعلقة بالثقافة .
- تنشيط وتنسيق نشاط الجمعيات الثقافية .
- اقتراح ومساعدة فيما يتعلق بالسلطات والمنظمات المحلية المعنية ، أي مشروع لإنشاء بنية تحتية جديدة ذات طبيعة ثقافية وتاريخية .

أهداف المؤسسة :

- تشجيع القراءة العامة وتطوير شبكة المكتبات.
- تشجيع العمل في مجال الإبداع و الترويج والتنشيط الثقافي والفني.

التحليل الإحصائي وعرض النتائج:

(1) التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة:

من المعلوم انه أمام كثرة المعطيات و تعددها يجد العقل الإنساني صعوبة في معالجة كل جزئياتها دفعة واحدة , وعليه فالحل المنهجي يكمن في ان يترك الإنسان جانبا الجزئيات ويركز اهتمامه في كل البحوث الإحصائية ومن شأنه ان يساعد الباحث في تلخيص أهم المعلومات التي تحتوي عليها المعطيات وهيكلتها بل ويوضح له في غالب الأحيان مسار التحليل الإحصائي و التقنيات الملائمة في مراحل البحث اللاحقة عند اختيار الفرضيات .

توزيع العينة وفق متغيرات الدراسة:

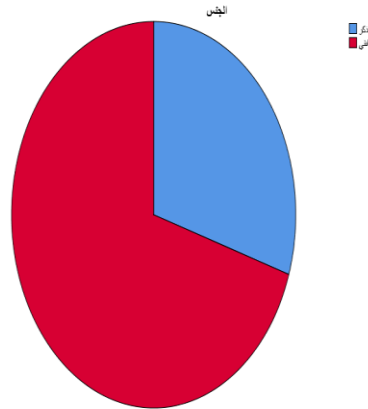
لقد تم توزيع العينة حسب متغير الجنس، السن ، المستوى التعليمي ، عدد سنوات العمل الحالة الاجتماعية ، الأجر الشهري ، حيث نستهل التحليل لفقرات الاستبيان بالبيانات الشخصية على اعتباره معتمدا للمحاور وأول هذه البيانات هو:

الجنس: من مجموع 50 استمارة تم الحصول علي النتائج الموضحة كالتالي

الجدول رقم(05) :يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	
30%	15	ذكر
70%	35	انثي
100%	50	المجموع

الشكل رقم(03):يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.



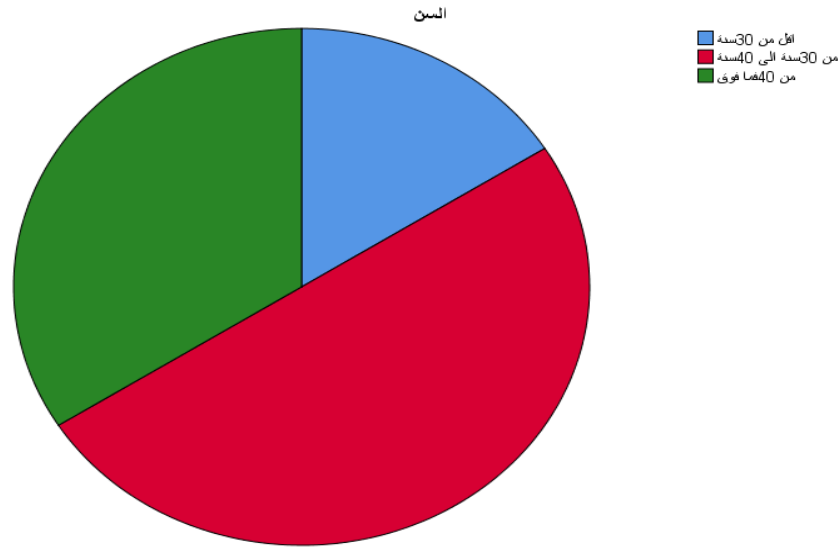
يظهر من خلال الجدول والشكل أعلاه ان اغلب أفراد العينة إناث حيث بلغ عددهم 35 والتي تقدر نسبتهم ب70% من الحجم الإجمالي للعينة ، في حين بلغ عدد ذكور 15 والذين تقدر نسبتهم ب30% من الحجم الإجمالي للعينة ، ويمكن تبرير زيادة عدد الإناث إلى طبيعة عمل المؤسسة وهذا يعني ان المؤسسة تستقطب الإناث أكثر من الذكور.

السن : من مجموع 50 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية

الجدول رقم(06): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

النسبة المئوية	التكرار	
16%	8	أقل من 30 سنة
50%	25	من 30 سنة إلى 40 سنة
34%	17	أكثر من 40 سنة
100%	50	المجموع

الشكل رقم(04): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن .



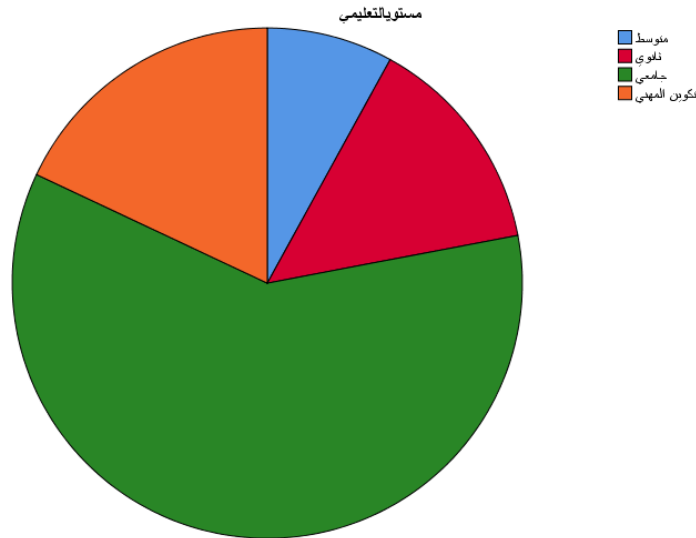
يظهر من خلال الجدول و الشكل أعلاه توزيع أفراد العينة حسب متغير السن حيث نجد ان اكبر نسبة من الموظفين تتراوح أعمارهم (من 30 سنة إلى 40 سنة) بنسبة 50% وهذا راجع إلى طبيعة العمل و تأتي بعدها الفئة العمرية (من 40 سنة فما فوق) بنسبة 34% وهي نسبة متوسطة نوعا ما و أما آخر نسبة فكانت 16% للفئة العمرية (أقل من 30 سنة) .

المستوي التعليمي :من مجموع 50 استمارة معالجة تم الحصول علي النتائج التالية .

الجدول رقم(07):توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	
8%	4	المتوسط
14%	7	الثانوي
60%	30	الجامعي
18%	9	التكوين مهني
100%	50	المجموع

الشكل رقم (05): توزيع العينة علي حسب متغير المستوى التعليمي.



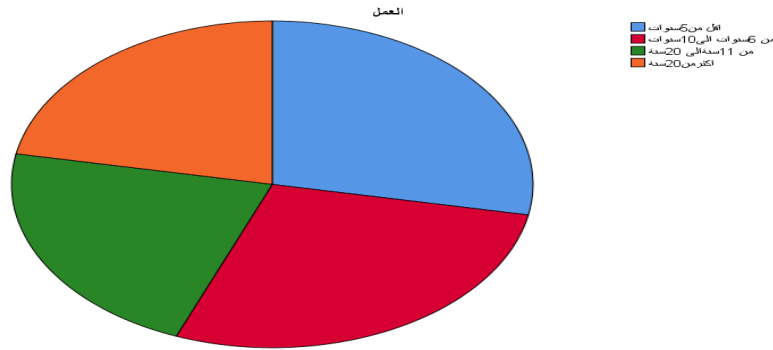
يوضح الجدول و الشكل أعلاه ان اكبر نسبة من الموظفين هم من المستوى الجامعي بنسبة قدرة 60% نظرا و ان مختلف المديريات و المؤسسات تتطلب المستوى الجامعي على غرار اختلاف التخصصات أما في المرتبة الثانية فكانت لتكوين المهني بنسبة تقدر ب 18 % و يليها المستوى الثانوي بنسبة 14 % و كان آخر مستوى هو المتوسط بنسبة قدرة ب 8 % وهي نسبة جد منخفضة مقارنة مع المستويات الأخرى .

عدد سنوات العمل: من مجموع 50 استمارة معالجة تم الحصول علي النتائج التالية .

الجدول رقم (08): يمثل توزيع العينة حسب متغير عدد سنوات العمل.

النسبة المئوية	التكرار	
28%	14	اقل من 5 سنوات
28%	14	من 6 الى 10 سنوات
22%	11	من 11 الى 20 سنة
22%	11	اكثر من 20 سنة
100%	50	المجموع

الشكل رقم(06): توزيع العينة حسب متغير عدد سنوات العمل.



نلاحظ من خلال الجدول و الشكل أعلاه ان غالبية الموظفين يملكون الخبرة اقل من 5 سنوات

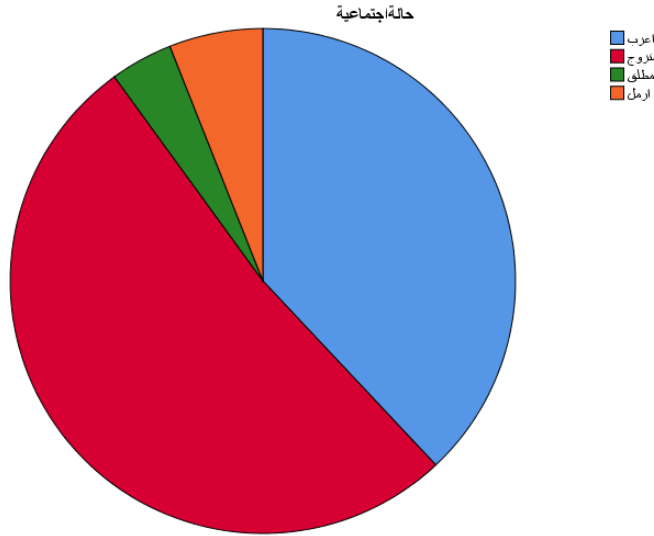
بنسبة 28% ويليهما الموظفون الذين يملكون الخبرة من 6 سنوات إلى 10سنوات بنفس النسبة و بعدها الموظفون الذين يملكون الخبرة من 11سنة إلى 20سنة بنسبة 22% وكانت كذلك بنفس النسبة للموظفين الذين يملكون الخبرة أكثر من 20سنة .

الحالة الاجتماعية: من مجموع 50استمارة تم الحصول علي النتائج الموضحة كالتالي:

الجدول رقم(09):توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية.

النسبة المئوية	التكرار	
38%	19	أعزب
52%	26	متزوج
4%	2	مطلق
6%	3	أرمل
100%	50	المجموع

الشكل رقم (07): توزيع العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية .



يظهر من خلال الجدول و الشكل أعلاه ان أغلبية الموظفين هم المتزوجون بنسبة تقرب 52% ثم يليها العزاب بنسبة 38% وكانت نسبة الأرامل منخفضة نوعا قدرة ب 6% وان اقل نسبة كانت للمطلقين بنسبة 4%.

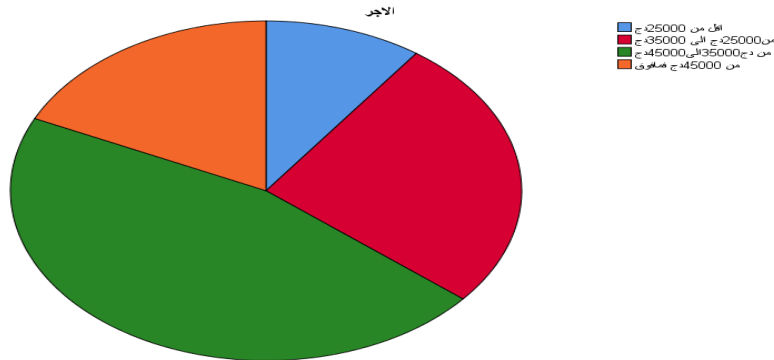
الأجر الشهري: من مجموع 50 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الآتية الموضحة

كالتالي:

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب متغير الأجر الشهري.

النسبة المئوية	التكرار	
10%	5	اقل من 25000 دج
26%	13	من 25000 الى 35000 دج
46%	23	من 35000 دج إلى 45000
18%	9	من 45000 فما فوق
100%	50	المجموع

الشكل رقم(08): توزيع العينة حسب متغير الأجر الشهري



نلاحظ من خلال الجدول و الشكل أعلاه ان 46% من الموظفين يتقاضون الأجر من 35000 دج إلى 45000 دج و هو اجر غالبية الموظفين وتليها نسبة 26% من الموظفين الذين يتقاضون الأجر من 25000 دج إلى 35000 دج و هو اجر متوسط نوعا ما تليها نسبة 18% من الموظفين الذين يتقاضون الأجر من 45000 دج فما فوق وكانت آخر نسبة 10% من الموظفين الذين يتقاضون اقل 25000 دج .

(2) التحليل الكمي والكيفي للجدول المركبة:

الجدول رقم (11): العلاقة بين متغير الجنس و الاحترام المتبادل بين جميع الموظفين في المؤسسة .

المجموع	الجنس					
	الأنثى	ذكر				
33%	23	10	التكرار	موافق	هناك احترام متبادل بين جميع الموظفين	
100%	69,7%	30,3%	%			
4%	2	2	التكرار	موافق بشدة		
100%	50%	50%	%			
8%	7	1	التكرار	محايد		
100%	87,5%	12,5%	%			
4%	2	2	التكرار	معارض		
100%	50%	50%	%			
1%	1	0	التكرار	معارض بشدة		
100%	100%	0,0%	%			
50%	35	15	التكرار	المجموع		
100%	70%	30%	%			

نلاحظ من خلال الجدول ان أعلى نسبة هي 87,5% من الموظفات فئة (الإناث) اللواتي أجبن بمحايد على هذا السؤال وتليها نسبة 69,7% من نفس الفئة اللواتي أجبن بموافق أي بوجود الاحترام بين جميع الموظفين في المديرية فيما كانت تقدر نسبة الإجابة بموافق بشدة لكلا الجنسين ب 50 % وكانت إجابة الموظفين (الذكور) كذلك بموافق بنسبة تقدر ب 30,3 % وتليها نسبة 12,5% من الموظفين الذكور أجابوا بمحايد فيما كان تذبذب في الإجابة على الاقتراحات الأخرى (كمعارض بشدة و موافق بشدة..... الخ).

يظهر لنا من خلال الإحصائيات بروز فئة محايدة بنسبة معتبرة من الموظفات الإناث اللواتي فضلنا الإجابة بمحايد ربما لغياب الاحترام أو لأسباب نجهلها وعلى غرار هذا هناك فئة أخرى من الموظفين (سواء الذكور أو الإناث) أجابوا بموافق و موافق بشدة يعنى هذا وجود الاحترام

بين كلا من الجنسين داخل المديرية ويدل هذا على وجود التحفيز المعنوي في مديرية الثقافة و الفن لولاية تيزي وزو و العمل بالروح الفريق الذي يساهم في تحسين الأداء و زيادة الإنتاجية .

الجدول رقم (12): العلاقة بين متغير المستوى التعليمي ووجود ترقيات سنوية لكل الموظفين في المؤسسة.

المستوى التعليمي							
المجموع	تكوين مهني	جامعي	ثانوي	متوسط			
23	2	16	4	1	التكرار	موافق	وجود ترقيات سنوية لكل الموظفين في المؤسسة
%100	87%	%69.6	17.4%	%4,3	%		
3	0	1	2	0	التكرار	موافق بشدة	
%100	0.00%	33.3%	66.7%	%0,0	%		
12	3	8	0	1	التكرار	محايد	
%100	25%	66.7%	0.00%	%8,3	%		
7	3	3	1	0,0	التكرار	معارض	
%100	42.9%	42.9%	14.3%	%0,0	%		
5	1	2	0	2	التكرار	معارض بشدة	
100%	20%	40%	0.00%	%40	%		
50	9	30	7	4	التكرار	المجموع	
100%	18%	60%	14%	%8	%		

نلاحظ الجدول اعلاه ان اعلى نسبة كانت لمستوى التكوين المهني 87% الذين اجابوا بموافق اي بوجود ترقيات سنوية لكل الموظفين في المؤسسة يليها المستوى الجامعي بنسبة 69.6% كانت اجاباتهم بموافق كذلك فيما كانت نسبة 66.7% للمستوى الثانوي اجابوا بموافق بشدة وكانت بنفس النسبة للمستوى الجامعي الذين اجابوا بمحايد تليها سبة 42.2% لكل من المستوى الجامعي والتكوين المهني الذين كانت اجاباتهم بمعارض وتليها نسبة 40% من الموظفين ذي المستوى الجامعي الذين اجابوا بمعارض وتليها مباشرة نسبة 33.3% من المستوى الجامعي الذين اجابوا بموافق بشدة وهناك نسب قليلة وضعيفة من الموظفين الذين اجابوا على معارض ومعارض بشدة

يتضح لنا ان الترقيات السنوية المقدمة للموظفين في المديرية تكون بالنسبة مرتفعة للموظفين ذي المستوى التكوين المهني والمستوي الجامعي بحيث كانت نسبة الإجابة على اقتراح موافق مرتفعة (87%، 69.6%) مقارنة مع المستويات الأخرى يدل هذا ان مديرية الثقافة والفن لولاية تيزي وزو تستخدم الترقيات السنوية لدفع الموظفين نحو الاداء الجيد والشعور بالانتماء الى هذه المديرية مما يجعلهم يقدمون الافضل دائما ، فالترقية وضمان انتقال الموظفين من وظيفته الحالية الى وظيفة اخرى اعلي واكثر مسؤولية من الاولى تجعل الموظفين يكتسبون المزيد من الخبرات وبالتالي زيادة في الاجر الشهري كلها تحفيزات تستخدمها المؤسسات والمديرية بطريقة مدروسة لمصالح الهيئة والموظفين لدفع بهم نحو الاداء الجيد.

الجدول رقم (13): العلاقة بين متغير عدد سنوات العمل و الحصول على الترقيات.

عدد سنوات العمل							
المجموع	أكثر من 20 سنة	من 11 إلى 20 سنة.	من 6 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات			
24	5	7	7	5	التكرار	موافق	تحصلت على ترقيات كنتيجة لأدائك الجيد في المؤسسة.
100%	20.8%	29.9%	29.2%	20.8%	%		
2	00.0%	1	1	0	التكرار	موافق	
100%	0.00%	50%	50%	0.00%	%	بشدة	
8	4	1	1	2	التكرار	محايد	
100%	50%	12.5%	12.5%	25%	%		
10	1	0.00	5	4	التكرار	معارض	
100%	10%	0.00%	50%	40%	%		
6	1	2	0.00 %	3%	التكرار	معارض	
100%	16.7%	33.3%	0.00%	50%	%	بشدة	
50	11	11	14	14	التكرار	المجموع	
100%	22%	22%	28%	28%	%		

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان توزيع العينة حسب متغير عدد سنوات العمل حيث نجد ان اعلى نسبة هي فئة اقل من 5 سنوات وقد كانت نسبتهم ب50% وقد اجابوا بمعارض بشدة وكذلك من 6 إلى 10 سنوات ومن 11 إلى 20 قد اجابوا بمعارض وموافق بشدة على التوالي ثم تليها نسبة 40% وهي فئة اقل من 5 سنوات وقد اجابوا بمعارض بشدة ثم تليها نسبة 33.3%، ثم تليها نسبة 29.9% وهي فئة من 11 إلى 20 سنة وقد اجابوا بموافق ثم تليها فئة اكثر من 20 سنة وكانت نسبتهم ب20.8% وقد اجابوا بموافق ثم تليها اخر نسبة وهي 12.5% وهي من 11 سنة إلى 20 سنة وقد اجابوا بمحايد.

ويظهر من خلال الاحصائيات بروز فئة معارض ومعارض بشدة وموافق بشدة وهي نسبة معتبرة من الموظفين حسب عدد سنوات العمل فنجد ان اقل من 5 سنوات أجابوا بمعارض أما فئة من 6 الى 10 سنوات ومن 11 سنة الى 20 سنة أجابوا بمعارض بشدة وموافق بشدة وهذا يعني ان مديرية الثقافة والفن لولاية تيزي وزو تعطي اهمية كبيرة لعدد سنوات العمل فكلما كان الموظف لديه سنوات العمل أكثر كلما زادت ترقيته من منصب الى اخر ففي المدة بين 5 سنوات الى 10 سنوات يكون الموظف في مرحلة التكوين والخبرة من طرف الموظفين فالموظف عندما تكون له خبرة اكثر وعدد سنوات العمل اكثر تقوم المديرية بترقيته.

الجدول رقم (14): العلاقة بين متغير الحالة الاجتماعية و التحفيز الغير المادي من طرف المؤسسة.

الحالة الاجتماعية .								
أعزب	متزوج	مطلق	أرمل	المجموع				
5	6	0	0	14	التكرار	موافق	التحفيز الغير المادي من طرف المؤسسة يحفزني أكثر	
45.5%	54.4%	0.00%	0.00%	100%	%			
1	1	1	0	2	التكرار	موافق بشدة		
33.3%	33.3%	0.00%	3.33%	100%	%			
3	11	2	2	3	التكرار	محايد		
16.7%	61.1%	11.1%	11.1%	100%	%			
6	7	0	0	5	التكرار	معارض		
46.2%	53.8%	0.00%	0.00%	100%	%			
4	1	0	0	5	التكرار	معارض بشدة		
0.00%	20%	0.00%	0.00%	100%	%			
19	26	2	3	50	التكرار	المجموع		
38.0%	52.0%	4%	6%	100%	%			

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن أكبر نسبة من افراد العينة تمثلها فئة الموظفين المتزوجين ولقد قدرت نسبتهم ب61.1%وقد اجابوا بمحايد، ثم تليها نسبة 46.2%وهي فئة الغير المتزوجين (اعزب) وقد اجابوا بموافق بشدة، ثم تليها نسبة33.3% وهي فئة الارامل الذين اجابوا بموافق بشدة وتليها اخر فئة وهي فئة المطلقين والارامل وكانت نسبتهم ب11.1%والذين اجابوا بمحايد.

يظهر من خلال لإحصائيات بروز فئة محايد بنسبة معتبرة من الموظفين (المتزوجين) والذين فضلوا الاجابة بمحايد وذلك ربما لغياب التحفيزات الغير المادية ونقص بها المعنوية كمنح الشهادات واللوائح تكريما للموظفين وغياب الامان بين المديرية والموظفين داخل المؤسسة وعدم تقديرهم ويعود ذلك لأنها تابعة للدولة وليست خاصة ، فالمؤسسات التابعة للدولة لا تقدم لهم

تحفيزات معنوية من اجل تحسين ادائهم في المديرية ،وعلى غرار ذلك هذا هناك تحفيزات معنوية للموظفين الغير المتزوجين وذلك ربما لعدم انشغالهم بالظروف العائلية فالموظف الغير المتزوج لا يكون لديه ظروف اخرى غير ظروف العمل وهذا ما ويجعله يعمل اكثر في المؤسسة .

3) دراسة علاقات الارتباط: (الاختبار الاحصائي الفرضيات):

هناك طرق عديدة يمكن اعتمادها لتفسير علاقات الارتباط بين مختلف المتغيرات ، وفي البحث الحالي استخدمنا ارتباط Pearson Product moment correlation Pearson بهدف دراسة علاقات الارتباط بين متغيرات البحث ، ويشير (بيرسون) إلى ان الارتباط في هذا الاختبار يتراوح بين $-0,1$ وهي العلاقة المثالية السالبة ، $0,0$ و التي تعني انه لا يوجد أي ارتباط ، وصولاً إلى $+0,1$ وهي العلاقة المثالية الموجبة ، ويشير الإيجاب و السلب في الارتباط إلى الزيادة و النقصان في أطراف الارتباط ، فإذا كان هذا الارتباط موجباً فذلك يعني انه كلما زاد العامل الأول زاد العامل الثاني و العكس صحيح وهو ما يسمى بعلاقة طردية في حين إذا كان الارتباط سالبا فان ذلك يشير إلى انه كلما زاد العامل الأول نقص العامل الثاني و العكس صحيح و هذا ما يسمى بعلاقة عكسية ، وانطلاقاً من هذه المعطيات قمنا باختبار العلاقات الموجودة في فرضيات البحث باستخدام ارتباط (بيرسون) كما ذكرنا سابقاً .

- عرض نتائج الفرضية الأولى: العلاقة بين التحفيز المادي و الأداء الوظيفي في

مديرية الثقافة و الفن لولاية تيزي وزو.

كما يوضح الجدول رقم (15) وجود علاقة ارتباط بين التحفيز المادي و الأداء الوظيفي في مديرية الثقافة و الفن لولاية تيزي وزو حيث قدر ($P= 0,01$, $r=0.48^{**}$) وهذا يعني ان التحفيز المادي داخل المؤسسة يؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي في المؤسسة ، يظهر ان العلاقة متداخلة بين التحفيز المقدم و طريقة الأداء ، كلما كان التحفيز موجود كلما ارتفع الأداء و العكس صحيح فان نقصان أو حتى انعدام التحفيز المادي في المديرية يؤثر على طريقة أداء الموظفين بحيث يدل هذا ان التحفيز المادي هو دافع أساسي للأداء لدى مختلف الموظفين على غرار اختلاف المديريات و المؤسسات التي يعملون فيها (علاقة طردية).

الجدول رقم (15): يمثل علاقة الارتباط بين التحفيز المادي و الأداء الوظيفي في مديرية الثقافة و الفن لولاية تيزي وزو.

المتغيرات	العينة	معامل الارتباط	مستوى دلالة
التحفيز المادي	50	0,48**	0,01
الأداء الوظيفي			

- عرض نتائج الفرضية الثانية: العلاقة بين التحفيز المعنوي و الأداء الوظيفي في مديرية الثقافة و الفن لولاية تيزي وزو .

كما يبين الجدول رقم (16) فانه توجد علاقة ارتباط بين التحفيز المعنوي و الأداء الوظيفي في مديرية الثقافة و الفن لولاية تيزي وزو ,حيث قدر ($r=0.49^{**}, p=0.01$) وهذا يظهر ان التحفيز المعنوي الذي يكون داخل المؤسسة كاحترام الموجود بين الموظفين فيما بينهم وبين الرؤساء والإحساس بالأمان كلها تؤدي إلى زيادة الأداء فان التحفيز المعنوي يؤثر بشكل كبير على نفسية الموظفين و طريقة أدائه على غرار هذا فان انعدام التحفيز المعنوي و غيابه داخل المؤسسة ينعكس على طريقة أداء الموظفين (علاقة طردية).

الجدول رقم(16):يمثل علاقة التحفيز المعنوي و الأداء الوظيفي في مديرية الثقافة و الفن لولاية تيزي وزو.

المتغيرات	العينة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التحفيز المعنوي	50	0,49**	0,01
الأداء الوظيفي			

- عرض نتائج الفرضية الثالثة : العلاقة بين ترقية الموظفين و الأداء الوظيفي في مديرية الثقافة و الفن لولاية تيزي وزو .

يوضح الجدول رقم(17) بأنه توجد علاقة ارتباط بين ترقية الموظفين و الأداء الوظيفي في مديرية الثقافة و الفن لولاية تيزي وزو ,حيث قدر ($r=0.52^{**}$, $p=0.01$)
فان الترقيات التي يحصل عليها الموظفين سواء كانت المالية أو عن طريق التعيين في المناصب العليا للموظفين يسمح بفتح المجال لاكتساب الخبرات و الكفاءات و بالتالي الزيادة في الأداء الوظيفي و هذا ما يبين وجود علاقة طردية بين الترقية و الأداء الوظيفي . كما تؤدي انعدام الترقيات و نقصها في المديريات أو حتى المؤسسات إلى انخفاض في مستوى الأداء .

الجدول رقم (17):يمثل علاقة الارتباط بين ترقية الموظفين و الاداء الوظيفي في مديرية الثقافة و الفن لولاية تيزي وزو .

المتغيرات	العينة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
ترقية الموظفين	50	$0,52^{**}$	0,01
الأداء الوظيفي			

- عرض نتائج الفرضية الرابعة: العلاقة بين تقدير الموظفين و الأداء الوظيفي في مديرية الثقافة و الفن لولاية تيزي وزو.

يوضح الجدول (18) بأنه توجد علاقة ارتباط بين تقدير الموظفين و الأداء الوظيفي في مديرية الثقافة و الفن لولاية تيزي وزو ,حيث قدر ($r= 0.65^{**}$, $r=0.01$) وهذا يعني ان تقدير الموظف و إحساسه بدوره الفعال داخل المؤسسة يدفعه للأداء الأحسن سواء كان هذا التقدير بين الموظفين فيما بينهم او بصفة خاصة تقديرهم من طرف رؤسائهم وهو سلوك راقى و حضاري تنتهجه معظم المديريات و المؤسسات المعاصرة نظرا لنتائج البارزة على

المنظمة و طريقة أداء الموظفين و على غرار هذا فان انعدام التقدير و غيابه داخل المؤسسات يؤثر بطريقة مباشرة على طريقة الأداء (علاقة طردية).

الجدول(18): يمثل علاقة الارتباط بين تقدير الموظفين و الأداء الوظيفي في مديرية الثقافة و الفن لولاية تيزي وزو.

المتغيرات	العينة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
تقدير الموظفين	50	0,65**	0,01
الأداء الوظيفي			

مناقشة النتائج:

تحقيقا لأهداف الدراسة في التعرف على العلاقة بين التحفيز و الأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الثقافة و الفن لولاية تيزي وزو، و التعرف على مكانة التحفيز وعلاقته بالأداء الوظيفي وتسليط الضوء على الحوافز المقدمة في المؤسسة المعنوية منها و المادية و بعد القيام بالتحليل نتائج الاستبيان قمنا بمناقشة و تفسير النتائج التي تحصلنا عليها عن طريق اختبار صحة الفرضيات المقترحة و هذا باستعمال معامل الارتباط "بيرسون" لتحديد علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة المستقل و التابع بحيث بين لنا ان :

الفرضية الأولى: توجد علاقة بين التحفيز المادي و الأداء الوظيفي في " مديرية الثقافة و الفن " لولاية تيزي وزو .

يتضح من خلال هذه الفرضية وجود علاقة ارتباط بين التحفيز المادي و الأداء الوظيفي وقد تم تأكيدها وذلك بوجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز المادي و الأداء الوظيفي وقدرت ب: $(r=0.48^{**}, p=0.01)$ وهذا يعني ان التحفيز المادي كالأجر الشهري و المكافآت المادية كالهدايا و الجوائز التي يحصل عليها الموظف لأدائه الجيد في المديرية وهذا يظهر ان هناك علاقة متداخلة بين التحفيز المادي و طريقة الأداء فكلما كان التحفيز المادي موجود كلما زاد ارتفاع الأداء في المديرية . فتعتبر الحوافز المادية محرك أساسي للعمل لدى كل الهيئات الإدارية فمثلا عند توفير المؤسسة للحوافز المادية بشكل منظم و مستمر لجميع موظفيها دون استثناء تجعلهم يقومون بأداء عملهم ووظائفهم على أحسن وجه خصوصا فهي تساهم في تلبية حاجاتهم الفيزيولوجية و متطلباتهم المعيشية فان اهمية التحفيز المادي هو تحريك النشاط والقيم الموجودة في الموظف من اجل غاية واحدة هي زيادة الكفاءة الإنتاجية كما و نوعا .

الفرضية الثانية : توجد علاقة بين التحفيز المعنوي و الأداء الوظيفي في "مديرية الثقافة و الفن" لولاية تيزي وزو .

نلاحظ من خلال الفرضية الثانية انه توجد علاقة بين التحفيز المعنوي و الأداء الوظيفي و قد تم تأكيدها وذلك لوجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز المعنوي و الأداء الوظيفي والتي قدرت ب: $(r=0.49^{**}, p=0.01)$ وهذا يعني ان التحفيز المعنوي الذي يكون داخل المؤسسة كاحترام الموجود بين الموظفين بينهم و بين الرؤساء و الموظفين و الإحساس بالأمان في مكان العمل يؤثر بشكل مباشر على نفسية الموظفين وبالتالي على طريقة ادائهم ، كما ان منح الشهادات و اللوائح التكريمية للموظفين يرفع من مستوى أدائهم، و يعتبر الاتصال المباشر بمدير المؤسسة فهو يساهم في حل كل المشاكل و النزاعات الخاصة بالعمل و يفتح المجال لخلق التجمعات واللقاءات و الاجتماعات بين الرئيس (اعلى درجة) و المرؤوسين (الموظفين) وضبط العلاقات بينهم وتوطيدها في إطار العمل من الضروري دعم وتعزيز ثقافة العمل الجماعي و روح الفريق للوصول إلى مستويات الأداء المخططة لها

الفرضية الثالثة: توجد علاقة بين ترقية الموظفين و الأداء الوظيفي في "مديرية الثقافة و الفن" لولاية تيزي وزو .

نلاحظ من خلال الفرضية الثالثة انه توجد علاقة بين ترقية الموظفين و الأداء الوظيفي، وقد تم تأكيدها وكذلك لوجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين ترقية و الأداء الوظيفي وقدرت ب : $(r=0.52^{**}, p=0.01)$ ويعني ان هذه الترقيات التي يتحصل عليها الموظفين سواء كانت مالية : كالأجور و الزيادات الشهرية و الرواتب التي تلبي حاجيات الموظفين ، فتكون الترقيات بطريقة دورية لكافة الموظفين و متساوية وكما ان تعيين في المناصب العليا للموظفين تساهم في اكتساب المهارات و الخبرات الجديدة في ذات الميدان و بالتالي زيادة الأداء الوظيفي، فعلى المديرية ان تقوم بمكافآت و ترقيات للموظفين المجتهدين في أداء أعمالهم و الذين حققوا انجازات ملموسة في المديرية ويجب ان يكون نظام الترقيات و معايير الحصول على المكافئات داخل المديرية واضحا مبني علي أساس الكفاءات .

الفرضية الرابعة: توجد علاقة بين تقدير الموظفين و الأداء الوظيفي في "مديرية الثقافة و الفن" لولاية تيزي وزو.

نلاحظ من خلال الفرضية الرابعة انه توجد علاقة بين تقدير الموظفين و الأداء الوظيفي و قد تم تأكيدها و ذلك لوجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين تقدير و الأداء الوظيفي قدرت ب: $(r=0.65^{**}, p=0.01)$ و هذا يعني ان تقدير الموظف و إحساسه بدوره الفعال داخل المؤسسة يدفعه للأداء الأحسن ,سواء كان هذا التقدير بين الموظفين فيما بينهم أو بصفة خاصة تقديرهم من طرف رؤسائهم ,وهو سلوك راقى و حضارى تنتهجه معظم المديريات ,كما ان وجود وتوفر الاحترام و التقدير بين أعضاء المديرية في المؤسسة يساهم في تحسين مستويات الأداء بشكل عام, و ان كل السياسات و التوجيهات في الإدارات العليا للمديرية تعمل على تعزيز لمبادئ الإخاء , و التعاون بين كل الموظفين و تشجيع على تنمية و تهيئة بيئة عمل روح الفريق الواحد دون إهمال أو تهميش أي موظف.

حدود البحث (الدراسة):

في البحث العلمي الأصيل يتم كتابة حدود البحث العلمي وهي الحواجز التي ألزمت الباحث بشكل إجباري الوقوف عليها وعدم تخطيها لها أهمية كبيرة فهي تساعد وتمنحه إمكانية العزل الفكري والتجديد في موضوع البحث يتم حصر التفكير بها ويقوم الباحث ببناء الفرضيات عليها لتسهيل موضوع البحث العلمي تعتبر حدود البحث عامل أساسي من عوامل نجاح البحث العلمي لذلك لابد لأي باحث القيام بها.

الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة على مستوى مديرية الثقافة و الفن لولاية تيزي وزو حيث تم توزيع 50 استمارة على معظم الموظفين الذين يشتغلون بهذه المديرية و قد شملت استمارة الدراسة 06 محاور أساسية .

الحدود الزمانية: بدأت الدراسة الميدانية في حوالى منتصف شهر مارس 2023 الى اواخر شهر جوان , أين قمنا بالبحث عن المصلحة التي تستقبلنا لمزاولة الدراسة الميدانية و التطبيقية بها , و مباشرة بعد ان استقبلتنا مديرية الثقافة و الفن لولاية تيزي وزو وقبولها لنا باشرنا في الاطار التطبيقي بعد صياغة الاستمارة في شكلها الأولى وبعد ضبطها و إعادة تصحيحها و بالتالي صياغتها في شكلها النهائي , قمنا بتوزيعها على كل الموظفين في غضون أسبوع قمنا بإعادة استرجاعها بعد إتمام الإجابة عليها , طبقنا على هذه الاستمارة برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

خلاصة:

نستنتج مما سبق ان التحفيز من اهم العوامل والاساليب التي تحفز الموظفين الى بذل جهد اكبر والعمل بصورة أفضل ، فهي تحرك قدرات الموظفين في المؤسسة ، نحو مزيد من كفاءة الاداء تجاه اعمالهم تحقيقا لأهداف المؤسسات التابعين لها . وتتعد أشكال التحفيز التي تمارسها المؤسسة باعتبارها أنها تلعب دور هام وحيوي في سلوك الأفراد ، وتعدد أنظمة الحوافز التي تستعملها المؤسسة من اجل اثاره الموظفين وزيادة الإنتاجية وتحقيق الرضا الوظيفي فيما تمنح حوافز مادية وهذه الحوافز تدخل فيها كافة المغريات ، حيث تعتبر من افضل الاساليب في تحريك الافراد 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 .

ان اداء الموظف في مؤسسة معينة بحاجة ماسة الى حوافز ذات نوعية قصد تحقيق الاهداف المرسومة من طرف المؤسسة . وهذه الاخيرة تولي اهمية بالغة لعمالها من خلال تثمين جهدهم المقدم ، وشكرهم وتقديرهم ، وادخال موضوعية اكثر عن فرص الاستفادة من الترقية والتدريب لأهميتهم بالنسبة للعامل وللمؤسسة على حد سواء .

ويمكن القول كذلك بان الاداء المقدم من طرف الموظف يعكس نجاحه على التحفيز المقدمة من طرف المؤسسة بمعنى ان المؤسسة عندما تشتكي من ضعف مستوياتهم راجع الى طبيعة التحفيز التي تقدمها المؤسسة .

ومن خلال دراستنا لموضوع التحفيز وعلاقته بالأداء الوظيفي في مديرية الثقافة والفن لولاية تيزي وزو حيث ساهم التحفيز بصورة كبيرة في جعل الموظف داخل المؤسسة أكثر تطورا و تحقيقا لمرودية كبيرة وإيجابية في تحسين الأداء و هناك علاقة ارتباطية بين التحفيز والاداء الوظيفي في هذه المديرية وذلك من خلال الفرضيات المقدمة اثبتت ان التحفيز سواء مادية او معنوي يؤثر على الأداء بمديرية الثقافة والفن لولاية تيزي وزو .

قائمة المراجع

المراجع:

1. باللغة العربية :

1.1) القاموس:

1. أبو الحسن زكريا ، معجم مقاييس اللغة ، مكتبة دار الجبل ، بيروت ، لبنان ، 199.

2.1) الكتب:

2. إبراهيم الفقي ، قوة التحفيز ، ط1 ، ثمرات للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2011 .

3. أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم وابن منظور الأفريقي ، لسان العرب ، لبنان العرب ،

المجلد الاول ، دار بيروت للطباعة والنشر ، بيروت ، لبنان ، 1956 .

4. أحمد صرطار ، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 1999.

5. أعمر محمد دره ، مدخل إلى الإدارة ، حلب ، 2009

6. الحسن محمد احسان ، الاسس العلمية لمنهج البحث العلمي ، دار العلمية لمنهج البحث

العلمي ، دار العلمية للطباعة ، بيروت ، لبنان ، 1996.

7. رواية حسن ، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقلة ، دار الجامعة للطبع والتوزيع

الاسكندرية ، مصر 2010

8. صالح بن نورة ، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، مخبر علم الاجتماع الاتصال

للبحث والترجمة ، قسنطينة ، الجزائر ، 2006.

9. صمويل عبود ، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 1999.

10. عامر بربر ، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات ، دار المنهل

اللبناني . لبنان ، بيروت ، 2008.

11. عمر سعيد ، منذر خليل و آخرون ، مبادئ الإدارة الحديثة ، مكتبة دار الثقافة

للنشر ، عمان ، الاردن ، 1991.

12. فاطمة بدر ، أساسيات الإدارة ، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية ، الجمهورية العربية

سورية ، 2008

13. لكل منيف، تحفيز العامل وبناء الرضا الوظيفي، دار المثقف لنشر و التوزيع، ط1،
14. مصطفى العشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية
للكتاب، الجزائر، 1992.

(2) المجالات:

15. بغول زهير، عطوى سعد الدين، الدافعية والسلوك بين نظرية التدرج الهرمي لأبراهام ماسلو و نظرية العقل الثلاثي لبول مكين، مجلة أبحاث نفسية و تربوية، العدد10، جوان 2017
16. بلقايد إبراهيم، بوري شوفي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران، مجلة اقتصادية شمال إفريقيا، العدد17، الجزء، جامعة الشلف-الجزائر، 2017
17. بن زاف جميلة، العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العامل بالمؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، المسيلة، الجزائر، العدد21، 2015
18. حبيبة بلحاج، التحيز كآلية لتنمية سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة، مجلة التمكين الاجتماعي، العدد04، جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة -جزائر، 2020
19. رشا محمد على مبروك، الحاجات النفسية في ضوء نظرية ماسلو، مجلة كلية التربية، جامعة بور سعيد، مصر، أكتوبر 2011
20. سلاطنية بلقاسم، العلاقات الإنسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد05، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ديسمبر 2003
21. صبرينة رماش، ياسمينه منايفي، نظام التحفيز و الأداء الوظيفي للعامل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، (دراسة ميدانية في مؤسسة الحجار عنابه)، مجلة الدراسات المالية و المحاسبة و الإدارية، العدد02، ديسمبر 2018
22. طه عبد الباقي الطوفي، نظرة على هرم ماسلو للحاجات الإنسانية، العدد124، سبتمبر 2017

23. الطيب حسن تجاني ,اثر التحفيز على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الإنتاجية بانجمينا (دراسة حالة مخبر روتاتيف) ,مجلة طلبة للدراسات العلمية الأكاديمية ,العدد 01, جامعة الملك فيصل (تشاد), 2022
24. عزوي حمزة ,العقبى الأزهر ,تحفيز الاستقرار الوظيفي(أساليب نماذج ناجحة),مجلة أفق العلمية ,تمنراست ، الجزائر ، العدد 02, 2012
25. العقبى الأزهر ,الهاني عاشور , الحوافز و أثرها في الرضا الوظيفي للعاملين ,مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية ,العدد 06,جامعة المسيلة, 2014
26. مضوي محمد الشعلان, نوره محمد البليهد ,الحوافز المعنوية وأثرها على مستوى الأداء من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية في كلية الآداب , جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن ,مجلو تربوية ,العدد 40,ابريل 2015
27. مقراني الهاشمي, بن أعراب مروان, آليات تحفيز العاملين في المنظمات المعاصرة عرض تحليلي ,مجلة دراسات في علوم اجتماع المنظمات ,العدد 12,جامعة الجزائر 02, 2018
28. نصيرة سمارة, نجية حمدي, علاقة الحاجات بالأداء الوظيفي تطبيق نظرية سلم الحاجات لأبراهام ماسلو على واقع الموظفين الجزائريين ,المجلة الجزائرية لدراسات السياسية,مجلد 05,العدد 02,جزائر 2016-2017
- (3) المذكرات والاطروحات
- أ. أطروحة الدكتوراة
29. خليل اسماعيل ابراهيم ماضي, جودة الحياة علي المستوي الاداء الوظيفي للعاملين ,دراسة تطبيقية علي الجامعات الفلسطينية ,مذكرة لنيل شهادة الدكتوراة ,كلية التجارة ,جامعة التجارة ,جامعة قناة السويس بالإسماعلية ,مصر, 2017.

ب. الماجستير:

30.أعمر سرار , اثر الرضا عن العمل على أداء العاملين (دراسة ميدانية في وحدة الصمامات و المضخات بالبرواقية),كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير ,جامعة

المدية,2017

31. أمال عبد الفتاح العساف , الرضا الوظيفي و أثره على أداء مؤسسة المواصلات و

المقاييس الأردنية , قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

تخصص إدارة أعمال ,قسم إدارة أعمال ,كلية الأعمال ,جامعة عمان العربية , 2013

32.إيمان بوزوايد, نجوى ضربان ,العلاقات الإنسانية وأثرها على الأداء المهني للموظفين ,مذكرة

تخرج لنيل شهادة تقني سامي في تسيير الموارد البشرية,المعهد الوطني متخصص في تكوين

المهني , 2019-2020

33. بغول زهير ,محددات النجاح في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية ,أطروحة مقدمة لنيل

شهادة دكتوراه علم النفس ,العمل و التنظيم ,جامعة الإخوة منتوري قسنطينة -الجزائر, 2006-

2007

34. بقلوسه شيماء ,شقرور حفصة، دور العلاقات العامة في تحسين الاداء الوظيفي بمؤسسة

الاقتصادية مديرية اتصالات الجزائر، بمستغانم نموذجا مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية علوم

الانسانية ،جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم ،الجزائر.

35. بن دريدي منير , إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية

لتدريب(دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء سونلغاز) ,مذكرة مكملة لنيل شهادة

الماجستير في علم الاجتماع , تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية ,كلية العلوم الإنسانية و

الاجتماعية ,قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا,جامعة منتوري قسنطينة , 2009-2010

36. بنونة على ,العلاقات الإنسانية و أثرها على الرضا الوظيفي ,أطروحة مقدمة لنيل شهادة

دكتوراه,تخصص تنظيم و عمل , قسم علوم اجتماعية ,كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ,جامعة

محمد خيضر بسكرة 2015-2016

37. توام زاهية ،كلافي لطيفة ،أثر الحوافز المادية والمعنوية علي الاداء الوظيفي دراسة ميدانية علي عمال شركة سونلغاز.

38. خالد على أبو علان, اثر الحوافز المادية و المعنوية على أداء العاملين في شركات المشروعات الفلسطينية ,قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا ,جامعة الخليل, 2016

39. رقية بخوش , عفاف رحموني ,التحفيز كآلية لتفعيل الابتكار في المؤسسات ,مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة ماستر أكاديمي ,إدارة أعمال ,علوم التسيير ,كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و التسيير ,جامعة العربي التبسي 2020-2021 .

40. الطاهر الوافي ,التحفيز و أداء الممرضين (دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عالية صالح بمدينة تبسه),مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ,تخصص تنظيم و عمل ,كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ,جامعة قسنطينة 02,2012-2013

41. عبد الكريم كحول ,حكيم طبي,دور التحفيز في تحسين الأداء و الإنتاجية (دراسة حالة مؤسسة كوندور بولاية برج بوعريرج) ,مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية ,تخصص إدارة الموارد البشرية , 2021-2022

42. عمار حسن علوش , اثر نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين (دراسة حالة الشركة سورية للاتصالات فرع طرطوس),بحث مقدم لنيل درجة الماجستير لتأهيل و التخصص في إدارة الأعمال ,الجامعة الافتراضية السورية , 2009

43. غازي حسن عودة الحلابية, اثر الحوافز في تحسين الأداء لدي العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن ,دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى,قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال,كلية الأعمال , جامعة شرق الأوسط 2013,

44. قنوش خولة , دور الحوافز في تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية في مصنع الاجر بيرج صباط), مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم و عمل ,كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ,جامعة 08ماي 1945,قالمة 2017-2018
45. كلثوم فونفراد، مريم العابة ،الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية، مذكرة لنيل شهادة الماستر ،كلية علوم الانسانية والاجتماعية ،جامعة احمد دراية ،ادرار،الجزائر 2020-2021.
46. محمد اشتويي احمودة شفتري , دور الحوافز في رفع الكفاءة الإنتاجية للعامل (دراسة تطبيقية على مجمع الصناعات الصوفية بني وليد بالجماهيرية ,بحث مقدم لكلية العلوم الإدارية لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال , كلية الدراسات العليا ,جامعة أم درمان الإسلامية 2006,
47. محمد زايد، بيئة العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم القانونية ،جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ،السعودية ،1997.
48. مرح طاهر شكرة ،"حسن علي"، الرقابة الادارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدي مديرية المدارس الحكومية الاساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظم المديرين انفسهم، اطروحة الماجستير في الادارة التربوية للدارسات العليا، كلية الدارسات العليا، جامعة النجاح الوطنية ،نابلس، فلسطين ،2016
49. ياسمين بو دويرة ،مريم بوزر ديوم ,الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الاداء الوظيفي، دراسة ميدانية لمؤسسة الخزف الصحي ،مذكرة لنيل شهادة الماستر ،كلية علوم الانسانية والاجتماعية ،جامعة محمد صديق، جيجل ،الجزائر 2017
- (4) **المحاضرات:**
50. أحمد فواتيح، محمد الامين، تسيير المؤسسة، محاضرات مقدمة للطلبة السنة الثانية ليسانس، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ،جامعة ابوبكر بلقايد، تلمسان،الجزائر.

51. امينة مخلفي ، اقتصاد وتسيير المؤسسة ، محاضرات مقدمة للطلبة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر ، 2019.
- جامد عبد الماجد ، مقدمة في منهجية ودراسة وطرق بحث الظواهر السياسية ، سنة 2000.
52. حكيمة جاب الله ، محاضرات في منهجية علوم الإعلام و الاتصال ، كلية علوم اعلام و اتصال
53. دناقة احمد ، محاضرات في تنظيم ، ط1 ، مخبر البحث و الدراسات في قضايا الانسان ، 2022 ، قسم الاتصال ، جامعة جزائر 03-جزائر
54. عبد الله عامر الهمالي ، اسلوب البحث الاجتماعي وتقنياته ، بنغازي ، جامعة قازيوس ، سنة 1998
55. مسعودي رشيدة ، اقتصاد السوق ، محاضرة مقدمة لطلبة الليسانس كل الشعب ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 03 ، 2021-2022.
- (5) المواقع الالكترونية :
56. أدهم ، المؤسسة الاقتصادية ووظائفها ، نشر علي الموقع الإلكتروني : نشر يوم 6 افريل
adwace.net.//http :
57. جودي حنان ، محاضرات في اقتصاد السوق تصنيف المؤسسات ، مقال منشور على الموقع الإلكتروني : 2021.://http .univ.jijel. elerming
58. عاشور ، اقتصاد المؤسسة ، مقال منشور علي الموقع الإلكتروني :
www.modle.univ.chef.
59. صفر عجوز ، مناهج البحث العلمي ، مقال منشور على الموقع الإلكتروني : hama.univevdug.sg.
60. شريف عمر ، اهداف المؤسسة واستراتيجية نظم المعلومات في اتخاذ القرارات ، منشور غلي الموقع الإلكتروني : نشر سنة 2013. www.Arabinfpedia.com.

الملاحق

الملحق رقم (01): الاستمارة المعتمدة في الدراسة:

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة مولود معمري - تامدة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

فرع علوم الإعلام والاتصال

تخصص اتصال تنظيمي



سيدتي الموظفة، سيدي الموظف:

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال تنظيمي تحت عنوان "التحفيز وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى الموظف في المؤسسات الثقافية" دراسة مسحية على موظفي "مديرية الثقافة و الفن" لولاية تيزي وزو نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على مجموعة من الأسئلة وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

مع خالص التقدير والامتنان لتعاونكم ومساهمتم في نجاح هذا البحث العلمي ونرجو منكم الإجابة بدقة وموضوعية على كل سؤال قصد منحه المصداقية العلمية، ونؤكد لسيادتكم أن الإجابة المقدمة ستحاط بسرية تامة وسيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

تحت إشراف:

د. بوشلاغم زينب

من إعداد الطالبتين:

جلواحي ليديا

فنان فاطمة

السنة الدراسية: 2022-2023

المحور الأول: البيانات الشخصية.

(1) الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

(2) السن:

أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 40 سنة ☐ من 40 فما فوق ☐

(3) المستوى التعليمي:

ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐

جامعي ☐ تكوين مهني ☐

(4) عدد سنوات العمل:

أقل من 5 سنوات ☐ من 6 سنوات إلى 10 سنوات ☐

من 11 سنة إلى 20 سنة ☐ أكثر من 20 سنة ☐

(5) الحالة الاجتماعية:

أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل ☐

(6) الأجر الشهري:

أقل من 25000 دج ☐ من 25000 دج إلى 35000 دج ☐

من 35000 دج ☐ إلى 45000 دج ☐ من 45000 دج فما فوق ☐

ضع علامة (X) على الإجابة المناسبة :

الرقم	الأسئلة	موافق	موافق بشدة	محايد	معارض	معارض بشدة
7	يلبي الأجر الذي أتقاضاه الاحتياجات الخاصة للشهر					
8	زيادة الأجر تكون على حسب الجهد المبذول					
9	تحصلت في العديد من المرات على المكافآت المادية					
10	تقديم المكافآت يكون على حسب الاقدمية					
11	توفر لنا المؤسسة تأمينات متعددة كالصحية مثلا					
12	تحفزني الخدمات الاجتماعية المقدمة على زيادة الأداء					
13	الحافز السنوي الذي أتقاضاه مرضي					
14	التحفيز الغير المادي من طرف المؤسسة يحفزني أكثر					
15	يكون التشاور في اتخاذ القرارات مع الموظفين داخل المؤسسة					

					16	احترام المديرية لك يزيد من تحفيزك على الأداء أكثر
					17	تساعدك المديرية على أداء مهامك
					18	تقوم باقتراح الأنظمة بخصوص طريقة العمل في المؤسسة
					19	تناقش المديرية أدائي بطريقة مباشرة
					20	تحصلت على ترقية كنتيجة لأدائك الجيد في المؤسسة
					21	تمنحك المؤسسة شهادات تقديرية لتشجيعك على العمل
					22	تقوم المؤسسة بترقية الموظفين على أساس الشهادات
					23	هناك دورات تدريبية لتكوين الموظفين أكثر في ميدان العمل
					24	تؤثر الغيابات المتكررة للموظفين في عملية الترقية
					25	وجود ترقية سنوية لكل الموظفين في المؤسسة

					26	هناك احترام متبادل بين جميع الموظفين في المؤسسة
					27	يتم العمل بروح الفريق بين كل الموظفين
					28	الشعور بالأمن و الأمان الوظيفي في المؤسسة
					29	هناك إجازات مدفوعة سنويا
					30	تساهم امتيازات التحفيز في تحسين الأداء الوظيفي
					31	هناك علاقة بين التحفيز و الأداء الوظيفي
					32	تحرص المؤسسة على الاهتمام بالأداء الوظيفي
					33	هناك نظام خاص لتقييم الأداء الوظيفي داخل المؤسسة

					الأساليب المطبقة لتحسين الأداء الوظيفي واضحة	34
					الحوافز الموجودة في المؤسسة كافية لتحسين الأداء	35

نشكركم على تعاونكم معنا.

الملحق رقم(02): جدول يمثل الفا كورمباخ.

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.880	35

Fréquences

الملحق رقم(رقم03): الجداول البسيطة

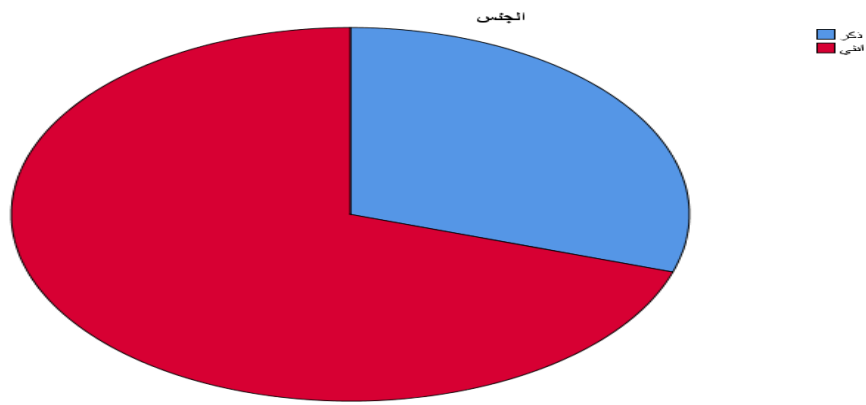
Statistiques

الجنس

N	Valide	50
	Manquant	0

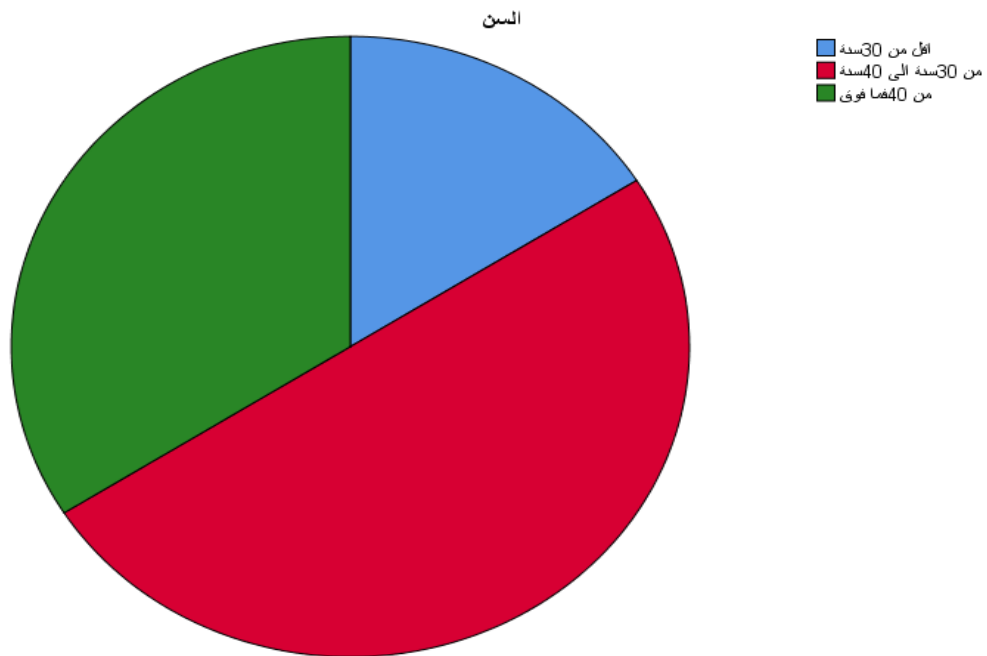
الجنس.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	15	30,0	30,0	30,0
	انثي	35	70,0	70,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

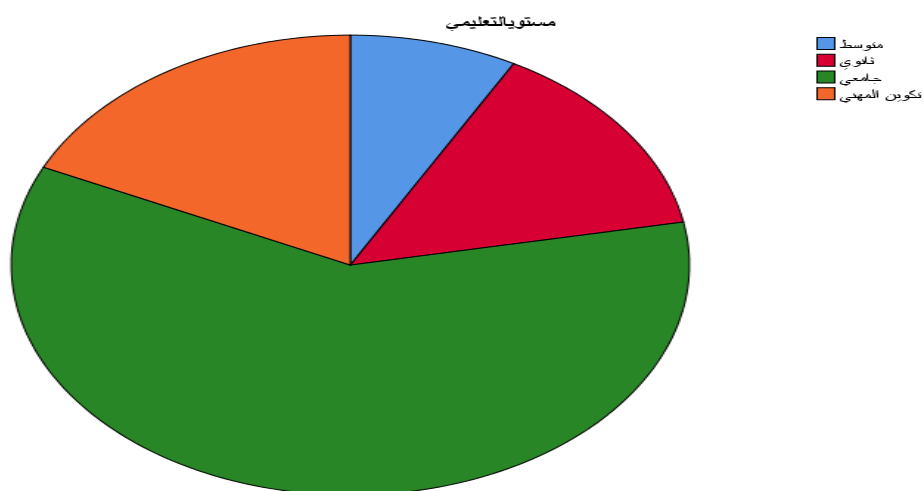


السن

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 30 سنة	8	16,0	16,0	16,0
من 30 سنة إلى 40 سنة	25	50,0	50,0	66,0
من 40 فما فوق	17	34,0	34,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

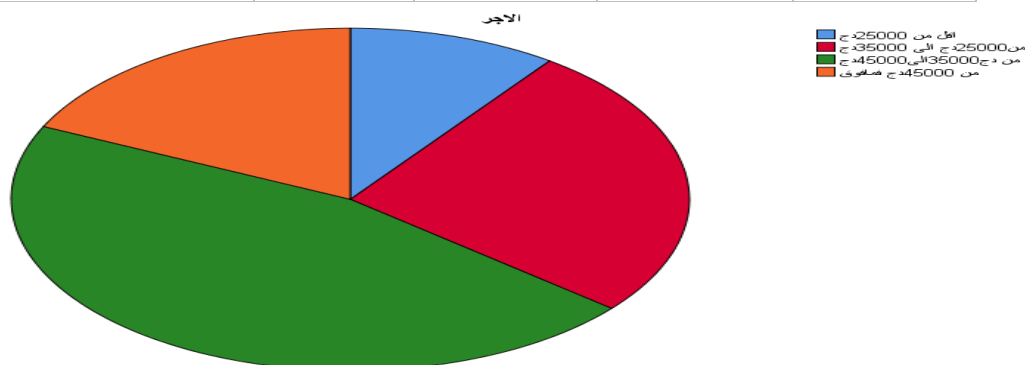


مستوي التعليمي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متوسط	4	8,0	8,0	8,0
	ثانوي	7	14,0	14,0	22,0
	جامعي	30	60,0	60,0	82,0
	تكوين مهني	9	18,0	18,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	



الجدول رقم 04 عدد سنوات العمل					
		<	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 5 سنوات	14	28,0	28,0	28,0
	من 6 سنوات الى 10 سنوات	14	28,0	28,0	56,0
	من 11 سنة الى 20 سنة	11	22,0	22,0	78,0
	اكثر من 20 سنة	11	22,0	22,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

الجدول 05 الاجر الشهري					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	اقل من 25000 دج	5	10,0	10,0	10,0
	من 25000 دج الى 35000 دج	13	26,0	26,0	36,0
	من 3500 دج الى 45000 دج	23	46,0	46,0	82,0
	من 45000 دج فما فوق	9	18,0	18,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	



Récapitulatif de traitement des observations

Observations						
		Valide		Manquant		Total
		N	Pourcentage	N	Pourcentage	N
26 س * الجنس		50	100,0%	0	0,0%	50
						Pourcentage
						100,0%

الملحق رقم (04): الجداول المركبة

Tableau croisé (01) : 26 س * الجنس

		26 س					Total
		موافق	موافق بشدة	محايد	معارض	معارض بشدة	
الجنس ذكر	Effectif	10	2	1	2	0	15
	% dans الجنس	66,7%	13,3%	6,7%	13,3%	0,0%	100,0%
	% dans 26 س	30,3%	50,0%	12,5%	50,0%	0,0%	30,0%
	% du total	20,0%	4,0%	2,0%	4,0%	0,0%	30,0%
الجنس انثي	Effectif	23	2	7	2	1	35
	% dans الجنس	65,7%	5,7%	20,0%	5,7%	2,9%	100,0%
	% dans 26 س	69,7%	50,0%	87,5%	50,0%	100,0%	70,0%
	% du total	46,0%	4,0%	14,0%	4,0%	2,0%	70,0%
Total	Effectif	33	4	8	4	1	50
	% dans الجنس	66,0%	8,0%	16,0%	8,0%	2,0%	100,0%
	% dans 26 س	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% du total	66,0%	8,0%	16,0%	8,0%	2,0%	100,0%

25س *المستوي التعليمي:.(02) Tableau croisé

			س					Total
			موافق	موافق بشدة	محايد	معارض	معارض بشدة	
المستوي التعليمي.	متوسط	Effectif	1	0	1	0	2	4
		% dans المستوي التعليمي	25,0%	0,0%	25,0%	0,0%	50,0%	100,0 %
		% dans 25س	4,3%	0,0%	8,3%	0,0%	40,0%	8,0%
		% du total	2,0%	0,0%	2,0%	0,0%	4,0%	8,0%
	ثانوي	Effectif	4	2	0	1	0	7
		% dans المستوي التعليمي	57,1%	28,6%	0,0%	14,3%	0,0%	100,0 %
		% dans 25س	17,4%	66,7%	0,0%	14,3%	0,0%	14,0%
		% du total	8,0%	4,0%	0,0%	2,0%	0,0%	14,0%
	جامعي	Effectif	16	1	8	3	2	30
		% dans المستوي التعليمي	53,3%	3,3%	26,7%	10,0%	6,7%	100,0 %
		% dans 25س	69,6%	33,3%	66,7%	42,9%	40,0%	60,0%
		% du total	32,0%	2,0%	16,0%	6,0%	4,0%	60,0%
	تكوين المهني	Effectif	2	0	3	3	1	9
		% dans المستوي التعليمي	22,2%	0,0%	33,3%	33,3%	11,1%	100,0 %
		% dans 25س	8,7%	0,0%	25,0%	42,9%	20,0%	18,0%
		% du total	4,0%	0,0%	6,0%	6,0%	2,0%	18,0%
Total		Effectif	23	3	12	7	5	50
		% dans المستوي التعليمي	46,0%	6,0%	24,0%	14,0%	10,0%	100,0 %
		% dans 25س	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0%	100,0 %
		% du total	46,0%	6,0%	24,0%	14,0%	10,0%	100,0 %

Tableau croisé(03): الحالة الاجتماعية: 14س *

			14س					Total
			موافق	موافق بشدة	محايد	معارض	معارض بشدة	
الحالة الاجتماعية	اعزب	Effectif	5	1	3	6	4	19
		% dans الحالة الاجتماعية	26,3%	5,3%	15,8%	31,6%	21,1%	100,0%
		% dans 14س	45,5%	33,3%	16,7%	46,2%	80,0%	38,0%
		% du total	10,0%	2,0%	6,0%	12,0%	8,0%	38,0%
	متزوج	Effectif	6	1	11	7	1	26
		% dans الحالة الاجتماعية	23,1%	3,8%	42,3%	26,9%	3,8%	100,0%
		% dans 14س	54,5%	33,3%	61,1%	53,8%	20,0%	52,0%
		% du total	12,0%	2,0%	22,0%	14,0%	2,0%	52,0%
	مطلق	Effectif	0	0	2	0	0	2
		% dans الحالة الاجتماعية	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% dans 14س	0,0%	0,0%	11,1%	0,0%	0,0%	4,0%
		% du total	0,0%	0,0%	4,0%	0,0%	0,0%	4,0%
	ارمل	Effectif	0	1	2	0	0	3
		% dans الحالة الاجتماعية	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%	0,0%	100,0%
		% dans 14س	0,0%	33,3%	11,1%	0,0%	0,0%	6,0%
		% du total	0,0%	2,0%	4,0%	0,0%	0,0%	6,0%
Total	Effectif		11	3	18	13	5	50
	% dans الحالة الاجتماعية		22,0%	6,0%	36,0%	26,0%	10,0%	100,0%
	% dans 14س		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% du total		22,0%	6,0%	36,0%	26,0%	10,0%	100,0%

Tableau croisé(04) : عدد سنوات العمل : 20س *

			20س					Total
			موافق	موافق بشدة	محايد	معارض	معارض بشدة	
عدد سنوات العمل	اقل من 5 سنوات	Effectif	5	0	2	4	3	14
		% dans عدد سنوات العمل	35,7%	0,0%	14,3%	28,6%	21,4%	100,0%
		% dans 20س	20,8%	0,0%	25,0%	40,0%	50,0%	28,0%
		% du total	10,0%	0,0%	4,0%	8,0%	6,0%	28,0%
	من 6 سنوات الي 10 سنوات	Effectif	7	1	1	5	0	14
		% dans عدد سنوات العمل	50,0%	7,1%	7,1%	35,7%	0,0%	100,0%
		% dans 20س	29,2%	50,0%	12,5%	50,0%	0,0%	28,0%
		% du total	14,0%	2,0%	2,0%	10,0%	0,0%	28,0%
	من 11 الي 20 سنة	Effectif	7	1	1	0	2	11
		% dans عدد سنوات العمل	63,6%	9,1%	9,1%	0,0%	18,2%	100,0%

	اكثر من 20سنة.	% dans 20س	29,2%	50,0%	12,5%	0,0%	33,3%	22,0%
		% du total	14,0%	2,0%	2,0%	0,0%	4,0%	22,0%
		Effectif	5	0	4	1	1	11
		% dans عدد سنوات العمل	45,5%	0,0%	36,4%	9,1%	9,1%	100,0%
		% dans 20س	20,8%	0,0%	50,0%	10,0%	16,7%	22,0%
		% du total	10,0%	0,0%	8,0%	2,0%	2,0%	22,0%
Total		Effectif	24	2	8	10	6	50
		% dans عدد سنوات العمل	48,0%	4,0%	16,0%	20,0%	12,0%	100,0%
		% dans 20س	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% du total	48,0%	4,0%	16,0%	20,0%	12,0%	100,0%

الملحق(05): جداول يمثل معاملات الارتباط

الجدول 01:Corrélations

	الأداء الوظيفي	التحفيز المادي
الأداء الوظيفي	1	.481**
		.000
N	50	50
التحفيز المادي	.481**	1
	.000	
N	50	50

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral)

الجدول 02:Corrélations

	الأداء الوظيفي	التحفيز المعنوي
الأداء الوظيفي	1	.493**
		.000
N	50	50

التحفيز المعنوي	Corrélation de Pearson	.493**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
N		50	50

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations03 الجدول رقم		الأداء الوظيفي	ترقية الموظفين
الأداء الوظيفي	Corrélation de Pearson	1	.528**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	50	50
ترقية الموظفين	Corrélation de Pearson	.528**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	50	50

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations04 الجدول

		الأداء الوظيفي	تقدير الموظفين
الأداء الوظيفي	Corrélation de Pearson	1	.653**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	50	50
تقدير الموظفين	Corrélation de Pearson	.653**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	50	50

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

خطة الدراسة

كلمة الشكر

الاهداء 1

الاهداء 2

ملخص

Résumé

1. الاطار المنهجي

مقدمة	أ-ب.....
اشكالية الدراسة	صفحة 3-4.....
أسباب اختيار الموضوع	صفحة 4.....
أهداف الدراسة	صفحة 4.....
أهمية الدراسة	صفحة 5-6.....
المنهج المعتمد في الدراسة	صفحة 7.....
مجتمع البحث و عينته	صفحة 8-9.....
أدوات الدراسة	صفحة 9-10.....
تحديد المفاهيم و المصطلحات	صفحة 11-12.....
الدراسات السابقة	صفحة 13-17.....

2. الاطار النظري

الفصل الأول:مدخل عام للمؤسسة

تمهيد الفصل	صفحة 20.....
-------------	--------------

فهرس المحتويات

المبحث الأول: تعريف المؤسسة.....	صفحة 21-22
المبحث الثاني: خصائص المؤسسة.....	صفحة 22
المبحث الثالث: أنواع المؤسسة.....	صفحة 23-29
المبحث الرابع: وظائف المؤسسة.....	صفحة 29-32
المبحث الخامس: أهداف المؤسسة.....	صفحة 32-36
خلاصة الفصل.....	صفحة 37

الفصل الثاني: ماهية التحفيز

تمهيد الفصل.....	صفحة 39
المبحث الأول: مفهوم التحفيز ومميزاته.....	صفحة 40-43
المبحث الثاني: عناصر أنواع التحفيز.....	صفحة 43-51
المبحث الثالث: أهمية أهداف التحفيز.....	صفحة 51-52
المبحث الرابع: متطلبات عملية التحفيز.....	صفحة 53
المبحث الخامس: شروط نجاح التحفيز.....	صفحة 53-54
خلاصة الفصل.....	صفحة 55

الفصل الثالث: النظريات المفسرة للتحفيز

تمهيد الفصل.....	صفحة 57
المبحث الأول: الإدارة العلمية "لفريدريك تايلور".....	صفحة 58-60
المبحث الثاني: نظرية العلاقات الإنسانية "لالتون مايو".....	صفحة 60-62
المبحث الثالث: نظرية الفلسفة الإدارية لدوغلاس ماكجريجور.....	صفحة 62-64
المبحث الرابع: نظرية الحاجات "لأبراهام ماسلو".....	صفحة 65-67
المبحث الخامس: نظرية العاملين "لفريدريك هازبورغ".....	صفحة 68-69
خلاصة الفصل.....	صفحة 70

فهرس المحتويات

الفصل الرابع: الأداء الوظيفي

تمهيد الفصل	صفحة 72
المبحث الأول: تعريف الاداء الوظيفي وخصائصه	صفحة 73-74
المبحث الثاني: محددات الاداء الوظيفي	صفحة 75-76
المبحث الثالث: أنواع الأداء الوظيفي	صفحة 77-79
المبحث الرابع: أهمية الأداء الوظيفي	صفحة 79-80
المبحث الخامس: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي	صفحة 80-81
خلاصة الفصل	صفحة 82

3.الاطار التطبيقي

تمهيد	صفحة 84
تعريف بالمؤسسة محل الدراسة	صفحة 85
التحليل الكمي والكيفي الجداول البسيطة	صفحة 86-92
التحليل الكمي والكيفي الجداول المركبة	صفحة 93-99
دراسة علاقات الارتباط	صفحة 100-103
مناقشة نتائج البحث	صفحة 104-106
حدود البحث (الدراسة)	صفحة 107
خلاصة	صفحة 108

قائمة المراجع

الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الجداول:

الجدول رقم(01):يمثل التحفيز والاداء الوظيفي.....	صفحة10
الجدول رقم(02):معاملات الاتساق الداخلي "أفأكرومباخ.....	صفحة11
الجدول رقم(03):تقسيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الشرع الجزائري.....	صفحة27
الجدول رقم(04):يمثل أهم الاسس ،الافتراضات ،والانتقادات لنظرية" تايلور".....	صفحة60
الجدول رقم(05):يبين توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس.....	صفحة86
الجدول رقم(06):يبين توزيع افراد العينة حسب متغير السن.....	صفحة87
الجدول رقم(07):يبين توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.....	صفحة88
الجدول رقم(08):يبين توزيع افراد العينة حسب متغير عدد سنوات العمل.....	صفحة89
الجدول رقم(09):يبين توزيع افراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية.....	صفحة90
الجدول رقم(10):يبين توزيع افراد العينة حسب متغير الاجر الشهري.....	صفحة91
الجدول رقم(11): علاقة بين متغير الجنس والاحترام متبادل بين جميع الموظفين في المؤسسة	صفحة92
الجدول رقم(12): علاقة بين متغير المستوى التعليمي ووجود ترقيات سنوية لكل الموظفين حسب متغير المستوى التعليمي.....	صفحة94
الجدول رقم(13): علاقة بين متغير عدد سنوات العمل والحصول على ترقيات كنتيجة للأداء الجيد في المؤسسة.....	صفحة96

الجدول رقم (14) علاقة: يبين متغير الحالة الاجتماعية والتحفيز الغير المادي من طرف المؤسسة
.....صفحة 98

الجدول رقم (15): يمثل علاقة الارتباط بين التحفيز المادي والاداء الوظيفي في مديرية الثقافة
والفن لولاية تيزي وزو.....صفحة 101

الجدول رقم (16): يمثل علاقة الارتباط بين التحفيز المعنوي والاداء الوظيفي في مديرية
الثقافة والفن لولاية تيزي وزو.....صفحة 101

الجدول رقم (17): يمثل علاقة الارتباط بين ترقية الموظفين والاداء الوظيفي في مديرية الثقافة
والفن لولاية تيزي وزو.....صفحة 102

الجدول رقم (18): يمثل علاقة الارتباط بين تقدير الموظفين والاداء الوظيفي في مديرية
الثقافة والفن لولاية تيزي وزو.....صفحة 103

قائمة الاشكال

- الشكل رقم (01): يوضح نظرية الفلسفة الادارية.....صفحة64
- الشكل رقم (02): يوضح هرم"ماسلو" للحاجات الانسانية.....صفحة67
- الشكل رقم (03): يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس.....صفحة87
- الشكل رقم (04): يوضح توزيع العينة حسب متغير السن.....صفحة88
- الشكل رقم (05): يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.....صفحة89
- الشكل رقم (06): يوضح توزيع العينة حسب عدد سنوات العمل.....صفحة90
- الشكل رقم (07): يوضح توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية.....صفحة91
- الشكل رقم (08): يوضح توزيع العينة حسب الأجر الشهري.....صفحة92