



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة ابن خلدون تيارت

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستير الطور الثاني ل.م.د.

في علم الاجتماع العمل و التنظيم تحت عنوان:

نظام الحوافز في المؤسسة الخدمائية العمومية

دراسة ميدانية ببلدية بوشقيف

تحت إشراف:

زهواني عمر

من إعداد الطلبة:

علواش فاطمة

بلقاسم عبير

أمام لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	الاستاذ (ة)
رئيسا	أستاذ مساعد - أ -	موهوب مراد
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر - أ -	زهواني عمر
مناقشا	أستاذ مساعد - أ -	أم الرتم نور الدين

السنة الجامعية: 2022_2023

ملخص الدراسة:

نظام الحوافز في المؤسسات بصفة عامة والخدمات خاصة من أهم العوامل التي يركز عليها الاستغلال الأفضل للمورد البشري باعتباره يقوم على مجموعة من القوانين والمعايير؛ التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعة النشاط، وتهدف هذه الدراسة إلى إبراز واقع نظام الحوافز في المؤسسات الخدمية العمومية وتسليط الضوء على أداء العامل و تحقيق الرضا الوظيفي، فهو يعتبر أحد أهم العناصر الفاعلة التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، و تم إبراز أهمية الموضوع و أهدافه و التطرق إلى أهم المداخل النظرية له، وركزت الدراسة خاصة على بلدية عين بوشقيف - تيارت، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وقد دامت الدراسة الميدانية لمدة أسبوع تم إختيار العينة عن طريق العينة الحصصية و تمثلت في 63 عامل توزعت على المصالح الثلاث الموجودة بالبلدية، و استخدمت الإستمارة و الملاحظة كأدوات لجمع البيانات من الميدان و صولا إلى النتائج العامة المتمثلة في أن نظام الحوافز يؤثر على المؤسسة العمومية وأن الحوافز المادية تساهم في تحسين أداء العاملين، و الحوافز المعنوية لها دور في تحقيق الرضا الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: نظام الحوافز، المؤسسات، المورد البشري، الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي.

summary:

The system of incentives in institutions in general and services in particular is one of the most important factors on which the best utilization of the human resource is based, as it is based on a set of laws and standards. Which varies from one institution to another according to the nature of the activity, and this study aims to highlight the reality of the incentive system in public service institutions and shed light on the performance of the worker and the achievement of job satisfaction, as it is considered one of the most important actors that contribute to achieving the objectives of the institution, and the importance of the subject has been highlighted And its objectives and addressing the most important theoretical entrances to it, and the study focused especially on the municipality of Ain Bouchekif - In Tiaret, the descriptive analytical method was used, and the field study lasted for a week. The sample was selected through the quota sample, and it consisted of 63 workers distributed among the three departments in the municipality. The questionnaire and observation were used as tools to collect data from the field, leading to the general results represented in that The incentive system affects the public institution and that material incentives contribute to improving the performance of employees, and moral incentives have a role in achieving job satisfaction.

Keywords: incentive system, institutions, human resource, job satisfaction, job performance.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

الحمد لله الذي أوجد الوجود من عدم وخلق الخلق باختياره وإرادته و قدرته و الصلاة و السلام على محمد أشرف خلقه و آله و صحبه و من اهتدى بهديه وسلم تسليما كثيرا، و بعد
نتقدم بجزيل الشكر لأستاذنا الفاضل "زهواني عمر" الذي تعلمنا من أخلاقه و نهلنا من علمه و معرفته، و نفتخر و بكل صدق أنك كنت أستاذنا ذات يوم بل كنت و مازلت الغيمة الماطرة بالعطاء الدائم، لك فضل الأمس لما وصلنا إليه اليوم، كما نعتذر على ما بدر منا من أخطاء و سوء تصرف و لك منا أسمى عبارات التقدير.

كما نقدم شكرنا و امتناننا إلى لجنة التحكيم على توجيهاتهم العلمية و المنهجية و لنا شرف كبير لهذا، و الشكر موصول إلى كافة أساتذة علم الاجتماع و لكل من علمني حرفا.

الإهداء:

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، الحمد لله الذي ما تيقنت به خيرا و أملا إلا و أغرقني سرورا و فرحا، الحمد لله الذي أجرى سنوات دراستي حتى تواليت و رعيت زهور أحلامي بفرحة التمام و حسن الختام.

إلى من تمنى أن يراني يوما في هذا المكان إلى جدي و فقيدي الغالي رحمه الله و غفر له و أسكنه فسيح جناته

إلى نبع الحنان إلى ملهمتي و داعمتي في الحياة إلى من لم ترد لي يوما طلبا إلى جدتي وقرّة عيني أطال الله في عمرها و حفظها لي

إلى من عجزت الكلمات عن وصفها إلى ملاكي و جنتي إلى من انحنت قامتها لتعتدل قامتي

إلى سبب وصولي و نجاحي بدعواتها إلى وصية الرحمان أُمي حفظها الله و رعاها

إلى سندي و متكئي و روحي و أمانني و فخري إلى من استمد منه قوتي إلى أسمى شيء

في الوجود أبي الحبيب دمت لي سندا لا ينتهي يا غالي

إلى إخوتي {إدريس و أمينة و أمين} إلى كل من ساندني و أعانني في مشواري الدراسي، إلى

من تحلو بالإخاء و تميزوا بالوفاء و العطاء صديقاتي.

الإهداء:

بداية أشكر الله عز وجل جزيل الشكر وعظيم العرفان ،على منه وكرمه علي بأن سهل لي إتمام هذا العمل ،فله الحمد والشكر وشكر الناس من شكر الله ،لذا أتوجه بجزيل الشكر

إلى الأستاذ المشرف زهواني عمر

" الذي غمرني بكرمه ونصائحه وتوجيهاته ،جزاك الله كل الخير "

إلى التي جعل الله الجنة تحت أقدامها ،إلى التي كان دعاؤها سر نجاحي ،إلى التي سهرت وتعبت على كل خطواتي ونجاحاتي وتحملت كل ألم اللحظات التي مررت بها وهي أغلى ما أملك في الوجود " أمي الغالية " حفظها الله .

إلى من أحمل اسمه بكل فخر إلى من حصد الأشواق عن دربي رمز التضحية والعطاء والإخلاص ليمهد لي طريق العلم " أبي الغالي " حفظه الله .

إلى كل من كان له يد العون في مذكرتي إلى كل من شاركني لحظات كتابتها وتحضيرها شاركوني الأفراح والآلام طوال مشواري

إلى من هم في قلبي وأنا في قلبهم عائلة بلقاسم وعائلة زوار إلى إخوتي وزوجاتهم وأبنائهم { أحمد، فاطمة، محمد، خالد، إيمان، إسلام }، إلى عائلة سليمي أبي الثاني أمي الثاني وأحفادهم { نوران، ميرال، وفاء، نيهال }، إلى زوجي ورفيق دربي الذي ساعدني على إنجاز هذا العمل المتواضع إلى ابنتي الغالية فاطيمة إلى حبيبة قلبي إيناس ونوهاد وآلاء وأمهم وعائلة حلوز إلى جارتني الغالية زهرة وعائلة بن هنو .

إلى كل عمال وعاملات بلدية عين بوشقيف . شكرا لكم جميعا وجزاكم الله كل الخير.

الفهرس

..... قائمة الجداول:

مقدمة:أ

3..... الفصل الأول: الجانب المنهجي للدراسة:

3..... 1.أسباب اختيار الموضوع:

3..... 2.أهمية الدراسة:

3..... 3.أهداف الدراسة:

4..... 4.الإشكالية:

5..... 5.فرضيات الدراسة:

5..... 6.مفاهيم الدراسة:

7..... 7.المقاربة النظرية:

8..... 8.المنهج و العينة و التقنيات المعتمدة:

10..... 9.مجالات الدراسة:

13..... 10.الدراسات السابقة:

16..... 11.صعوبات الدراسة:

17..... الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

18..... تمهيد:

18..... المبحث الأول: ماهية نظام الحوافز:

18..... أولاً: مفهوم الحوافز:

18..... ثانياً: أنواع نظام الحوافز:

20	ثالثا:المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز:
21	رابعا: المتطلبات الرئيسية لإعداد وتنفيذ نظم الحوافز:
23	خامسا :أسس منح الحوافز في المؤسسة:
24	سادسا:شروط و مبادئ النظام الجيد للحوافز:
26	سابعا:الاتجاهات الحديثة في التحفيز :
29	ثامنا:نظريات نظام الحوافز:
34	تاسعا:أهمية الحوافز و العوامل المؤثرة فيها:
35	المبحث الثاني:الأداء الوظيفي و الرضا الوظيفي:
35	أولا:مفهوم الأداء الوظيفي:
35	ثانيا:إدارة الأداء الوظيفي:
36	ثالثا:أسس تقييم الأداء:
36	رابعا:مظاهر الأداء الوظيفي:
37	خامسا:مفهوم الرضا الوظيفي:
37	سادسا:العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:
38	سابعا:أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للفرد:
38	المبحث الثالث:ماهية البلدية:
38	أولا:مفهوم البلدية:
39	ثانيا: مراحل تطور نظام البلدية:
40	ثالثا:خصائص البلدية:

40	رابعاً: إدارة البلدية:
41	خامساً: مصالح البلدية:
42	سادساً: طريقة عمل وسير المجلس الشعبي البلدي:
42	سابعاً: اختصاصات المجلس الشعبي البلدي:
43	الخلاصة:
44	الفصل الثالث: جانب تطبيقي لدراسة
45	تمهيد:
45	أولاً: تحليل الجداول البسيطة والمركبة:
50	المحور الثاني: الحوافز المادية و الأداء المظيفي
61	المحور الثالث : الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي
Error! Bookmark not defined. مناقشة الفرضيات:	
70	الاستنتاج العام:
72	خاتمة
74	قائمة المصادر والمراجع

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان	جدول
24	نظم التحفيز المادية و المعنوية	1
45	يوضح خصائص العينة وفق متغير الجنس	2
45	يوضح خصائص العينة وفق متغير السن	3
46	يوضح متغير الحالة الاجتماعية	4
46	يوضح متغير المستوى التعليمي	5
46	يوضح متغير الأقدمية	6
47	يوضح متغير المنطقة السكنية	7
47	يوضح خصائص العينة حسب متغير المصلحة	8
48	يوضح خصائص العينة حسب متغير المنصب	9
49	يمثل المكافآت الأكثر فعالية	10
50	يمثل توافق الأجر مع الجهد المبذول	11
50	يمثل المكافآت التي تقدمها المؤسسة في المناسبات الوطنية	12
51	يمثل كيف تحب أن يتقاضى أفراد العينة منحة المردودية	13
51	يمثل الطريقة التي تستعملها المؤسسة لتعويض الأعمال الإضافية الخارجة عن أوقات العمل	14
52	يمثل الرضا عن التأمين الصحي المطبق داخل المؤسسة	15
52	يمثل معايير الترقية المعمول بها في البلدية	16
52	يمثل الأمر الذي يهم أكثر في الترقية	17
53	يمثل منح البلدية فرص للتكوين والدراسة من أجل رفع المستوى التعليمي والترقية	18
53	يمثل كيفية تكفل المؤسسة بالعمال من حيث الخدمات الاجتماعية	19
53	يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي و توافق الأجر و الجهد المبذول	20
54	يوضح العلاقة بين الجنس والرضا عن التأمين الصحي المطبق داخل المؤسسة	21
55	يوضح العلاقة بين معايير الترقية و الهدف من الأقدمية بالنسبة للعامل	22
56	يوضح العلاقة بين الحالة الاجتماعية ومنحة المردودية	23
57	يمثل الحافز المعنوي الذي يزيد من رضا العمال داخل المؤسسة	24

59	يمثل الجوائز التقديرية التي تمنحها المؤسسة لموظفيها	25
60	يمثل هل الشهادات التقديرية تزيد من الولاء للمؤسسة	26
60	يمثل كيف يرى العمال تعامل رئيسهم معهم	27
60	يمثل الشعور بالأمن و الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة	28
61	يمثل الأمر الذي يمنح العامل حق اختيار الوظيفة المناسبة داخل المؤسسة	29
61	يوضح هل تم إشراكك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة	30
62	يوضح الفئة الأكثر تقديرا بين العمال في البلدية	31
62	يوضح المشاركة في اجتماعات المجلس البلدي	32
63	يمثل تقييم العلاقة مع الزملاء	33
63	يوضح العلاقة بين تعامل الرئيس والشعور بالأمن والاستقرار النفسي	34
64	يوضح العلاقة بين الجنس والحافز المعنوي	35
65	يوضح العلاقة بين الجوائز التقديرية وزيادة الولاء للمؤسسة	36

قائمة أشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي لبلدية عين بوشقيف	12
02	سلم الحاجات عند ماسلو	29

مقدمة:

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر التي تعتمد عليها جميع المنظمات من اجل تطبيق نشاطاتها وتحقيق اهدافها ولازالت ادارة المنظمات تبحث كيف تجعله يقدم أفضل ما لديه لصالحها. فالعنصر البشري لم يحظى بالقدر الكافي من الأهمية حيث كان يعتبر كآلة انتاج وتأزمت أوضاعه بعد الثورة الصناعية كما ظهرت الآلات والمصانع كبديل لوسائل الانتاج اليدوية واخذت مكان الانسان وتم استغلالها اسوء استغلال. وبظهور حركة الادارة العلمية بدأ ظهور مكان للعمال حيث دعت الى تدريبهم وتقديم الأجر الكافي لهم مع الحوافز إلى جانب دراسة الحركة والزمن. كما نادى بوجود وحدة تنظيمية مستقلة من أجل العناية بشؤون العمال. وبعد ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية التي شجعت على الاهتمام بالعنصر البشري سرعان ما انبثقت عنها حركة العلوم السلوكية التي جاءت بالاهتمام بسلوكيات العامل ومن هنا أصبح فشل او نجاح اي منظمة مرتبط بمدى اهتمامها وتكوينها للعنصر البشري الذي يعتبر أهم مورد والثروة النادرة لها. ان دراسة الأداء من السياسات المنتهجة من قبل المنظمات العالمية كونها تدرس أداء العاملين دراسة كاملة ومعقدة كما انتهجت سياسة اخرى ايضا تعتمد على مكافأة العاملين على الأداء الجيد الذي يفوق الاداء العادي وهو ما يعرف بنظام الحوافز .

وقد قسمت هاته الدراسة الى ثلاث فصول الفصل الأول تناول الجانب المنهجي للدراسة حيث تم التطرق فيه إلى ذكر أسباب إختيار الموضوع وأهداف الدراسة و أهميتها، ثم الإشكالية و فرضيات الدراسة وتحديد المفاهيم الأساسية و المقاربة النظرية وصولا إلى المنهج المعتمد و ذكر العينة و التقنيات التي تم بها جمع البيانات، دون إهمال مجالات الدراسة وصعوباتها و الدراسات السابقة، والفصل الثاني يتناول الجانب النظري للدراسة حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول تم التحدث فيه عن نظام الحوافز بصفة عامة: تعريفه، أنواعه، المراحل الأساسية لتصميمه و متطلباته، ثم ذكر الأسس و شروط و مبادئ الحوافز و الاتجاهات الحديثة له، و أهم نظرياته وأهميته، و المبحث الثاني الذي جاء بعنوان الأداء الوظيفي و الرضا الوظيفي و الذي يضم مفهومهما و إدارة الأداء و اسس تقييمه و مظاهره و العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي و أهميته، و في المبحث الثالث و الأخير تم تحديد المؤسسة العمومية الخدمائية و هي البلدية والتي أجريت بها الدراسة و ذكر بعض المعلومات النظرية عنها كمفهومها و مراحل تطورها وخصائصها و المصالح الموجودة بالبلدية و التحدث عن إدارة و طريقة سير المجلس الشعبي البلدي و اختصاصاته، هذا و قد تم التطرق في الفصل الثالث و هو الجانب التطبيقي للدراسة إلى تحليل الجداول البسيطة و المركبة، و نتائج الحوافز المادية و الأداء الوظيفي و الحوافز المعنوية و الرضا الوظيفي، و كذا مناقشة الفرضيات و اخر ما تم التطرق اليه هو الاستنتاج العام للدراسة.

الفصل الأول: الجانب المنهجي للدراسة

الفصل الأول: الجانب المنهجي للدراسة:

1. أسباب اختيار الموضوع:

يعود سبب اختيار موضوع الدراسة إلى أسباب و اعتبارات كثيرة، منها:

الأسباب الذاتية :

- الرغبة الشخصية في الاطلاع على موضوع نظام الحوافز و التعمق فيه وإضافة ما هو جديد إلى رصيدنا المعرفي.
- يرتبط موضوع الدراسة بمجال تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل و السعي إلى فهم خلفيات الموضوع.
- موضوع متناول من الناحية الميدانية و الناحية النظرية.

الأسباب الموضوعية:

- إثراء البحث العلمي بالمعلومات المعمول بها في البلدية.
- معرفة كيفية تطبيق نظام الحوافز في المؤسسات الخدمائية العمومية.
- المشاكل الحاصلة في المؤسسات الجزائرية سواء بين العمال و الإدارة أو بين العمال أنفسهم، نتيجة نقص و ضعف سياسة التحفيز.
- معرفة إذا كان لهذه الحوافز دور في تحسين أداء العاملين.

2. أهمية الدراسة:

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من حيث قيمة الموضوع الذي تعالجه و هو نظام الحوافز في المؤسسة الخدمائية العمومية هذا من جهة، ومن جهة أخرى تسعى الدراسة إلى معرفة السبل التي تجعل العمال يعملون بكفاءة عالية لتحقيق أهداف المؤسسة، وذلك عبر دراسة و تقييم أنظمة الحوافز المادية و المعنوية في بلدية عين بوشقيف، حيث تساهم هذه الدراسة في إعطاء صورة توضيحية لنظام الحوافز لدى مؤسسة عمومية، كما أنها تضيف دراسات علمية للدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع.

3. أهداف الدراسة:

- من خلال المبررات السابقة و بعد اطلاعنا على مختلف النظريات و الدراسات المتوفرة حول موضوع نظام الحوافز و في ضوء احتكاكنا بالمؤسسة محل الدراسة تسعى الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف التالية:
- تسليط الضوء على الفرد و تحسين أداءه كونه العامل الأساسي في استمرار وبقاء المؤسسة.

-محاولة تشخيص الواقع الفعلي لأداء العمال داخل المؤسسة.

-محاولة التعرف على تأثير نظام الحوافز على العمال داخل المؤسسة.

4. الإشكالية:

يعتبر المورد البشري من أهم العوامل المؤثرة على نجاح المؤسسات لتأثيرها على جودة أدائهم مما يدفع المؤسسة للاهتمام بالمورد من خلال ضبط سلوك الفرد داخل المؤسسة من اجل الالتزام بالقوانين والأهداف، وتتوقف كفاءة الفرد في العمل على عاملين أساسيين هما القدرة على العمل و الرغبة فيه، وتتمثل القدرة على العمل فيما يملكه الفرد من مهارات و معارف وقدرات، بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي للفرد و القدرات التي ينميها بالتدريب، أما الرغبة في العمل فتتمثل في التحفيز الذي يدفع سلوك الفرد في الاتجاه الذي يحقق أهداف المؤسسة، وهو السبيل الوحيد للوصول إلى أداء عالي، وتتمثل عملية التحفيز في العوامل التي تدفع الأفراد للارتقاء بالأداء و التحفيز هو المولد الأساسي للنشاط والفاعلية في العمل، حيث يختلف دور نظام الحوافز من مؤسسة إلى أخرى وذلك بحسب طبيعة ودور كل مؤسسة داخل المجتمع، فهناك عدة طرق تتخذها كل منظمة لتوظيف نظام الحوافز الفعال للوصول إلى أقصى درجة من الاستفادة لكل من الموظف و المؤسسة، كما أن الفرد في تقدمه ضمن عمله وزيادة مستواه و رفع كفاءة أدائه يحتاج إلى حوافز قد تكون حوافز مادية أو معنوية بهدف إشباع الحاجات المادية، حيث تشير معظم البحوث العلمية إلى أن الحوافز المادية هي التي تشبع حاجات الفرد و هي حقيقة واقعية ذات أثر ملموس فالحافز المادي يتمثل في الأجر والعلاوات السنوية وزيادات في الامتيازات مقابل زيادة تكاليف ومتطلبات الحياة الاجتماعية، وكذا المكافئات التشجيعية والقصد منها إدخال نوع من التغيير على مبلغ الأجر بحسب نوعه، بالإضافة إلى التامين الصحي والتعويضات والمزايا ذات القيمة المادية، وكل طريقة من هذه الطرق لها أثرها البالغ في تحفيز و دفع العامل لتحسين أدائه و الاستمرار في العمل، ولا يمكن تسليط الضوء على الحوافز المادية دون ذكر الحوافز المعنوية التي بدورها تحقق المناخ المناسب من ناحية العلاقات والتفاعلات وبالتالي الجانب المعنوي، وروح الجماعة داخل المؤسسة فهي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل بل تعتمد على الوسائل المعنوية أو العاطفية أساسها احترام العنصر البشري الذي يملك أحاسيس وتطلعات اجتماعية يسعى لتحقيقها من خلال عمله في المنظمة، ومن بين الحوافز المعنوية المهمة نجد الضمان الوظيفي والتدريب إذ يعتبر نشاط مستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله قادرا على مواصلة عمله، وكذلك الاعتراف بأهمية العامل لتتحلى أهمية هذا الحافز في كونه يدل على اعتراف الإدارة بأهمية العامل وتقدير ما يبذله من جهد وتحقيق رضاه في عمله وأيضاً الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرارات، ومن هنا يمكن القول أن لكل مؤسسة أنظمة خاصة بها للتعامل مع موظفيها و هي ما أكدت عليه الدراسة حيث

تمثلت في التعرف على نظام الحوافز في المؤسسة الخدمائية العمومية من خلال معرفة واقع الحوافز لدى في بلدية عين بوشقيف، وعليه فإن الدراسة الراهنة تسعى للتعرف على نظام الحوافز و مدى مساهمة هذا النظام في تحقيق الرضا الوظيفي و الاداء الوظيفي في البلدية، وبناءا على ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: كيف يؤثر نظام الحوافز في المؤسسة الخدمائية العمومية؟ وهذا السؤال ينقسم بدوره إلى أسئلة فرعية جاءت كالاتي:

-هل تساهم المزايا المادية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الخدمائية العمومية؟

-هل تؤثر المكافآت الرمزية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الخدمائية العمومية؟

5. فرضيات الدراسة:

-تساهم المزايا المادية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة العمومية الخدمائية.

-تؤثر المكافآت الرمزية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة العمومية.

6. مفاهيم الدراسة:

يعتبر تحديد المفاهيم المستعملة في البحث أحد المفاتيح المهمة لإيجاد تصور واضح حول البحث لذلك سنركز على المفاهيم ذات الأهمية في البحث:

-**نظام الحوافز** : تعد الحوافز من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، إذ أن نجاح هذه الأخيرة مرهون بمدى فعالية

نظام حوافزها، وتعرف الحوافز " بأنها مجموع المثيرات المادية منها والمعنوية التي تؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات

العمال وتحقيق الأهداف والأداء المتميز من جهة أخرى " ¹.

وتعرف على أنها العوامل التي تؤدي إلى إثارة الفرد من أجل بذل جهد يفضي إلى تنفيذ مهام محددة تؤدي إلى رفع

مستوى العامل والتميز في الأداء ويكون بذلك قد حقق إشباع حاجاته أو بعضها. ²

المفهوم الإجرائي لنظام الحوافز: هي مثيرات تساهم في إشباع حاجات العاملين و رفع روحهم المعنوية للتحكم في

سلوكهم وتوجيهه و تعديله بما يخدم المصلحة المشتركة بين العاملين و المؤسسة.

¹ مزغيش جمال، طاباي كمال. "واقع نظام الحوافز بإدارة الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية مع دراسة حالة بلدية خرايسية ولاية الجزائر"، في

مجلة معهد العلوم الاقتصادية، العدد 02 السنة 2021، ص 672.

² عبد العزيز شنيق، "الحوافز والفعالية التنظيمية"، المؤسسة المينائية لسكيكدة نموذجاً، (رسالة ماجستير)، كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية، جامعة

20 أوت 55 سكيكدة، 2008، ص 12.

الحوافز المادية: هي الأجر والعلاوات السنوية، والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة، والمكافآت والمشاركة في الأرباح، والتأمين الصحي، والتعويضات، والمزايا العينية ذات القيمة المادية.¹

وهي ما يدفع للعاملين بشكل نقدي أو عيني من أجل العمل على زيادة معدلات إنتاجهم في شكل مباشر أو غير مباشر، بحيث تعتبر العلاوات والمشاركة في الأرباح والتأمين الوظيفي والاجتماعي كلها حوافز مادية، ويمثل الأجر أهم حافز مادي وفي مقدمة الاحتياجات التي ينبغي للعامل تحقيقها من وراء عمله، فأهميته تزداد خاصة في الدول النامية.²

المفهوم الإجرائي للحوافز المادية: هي الحوافز الملموسة التي تقدم للعامل مقابل جهد معين أو إضافة جديدة للعمل لإشباع حاجياته كالزيادة في الأجر والعلاوات و المكافآت و غيرها.

-الحوافز المعنوية: وهي مجموعة الحاجات النفسية الذاتية والاجتماعية لدى الأفراد وتعلق بالمحيط الداخلي والخارجي للعمل وتمثل أهم هذه الحوافز في:

-الحوافز المتعلقة بالعمل مثل العمل المناسب من حيث تصميم هو تناسبه مع قدرات ومهارات الفرد وفرص الترقية والمشاركة في الإدارة

-حوافز متعلقة ببيئة العمل، مثل جماعة العمل المنسجمة وظروف العمل الجيدة والإشراف الفاعل ونظم الاقتراحات، هذا وإضافة لحوافز معنوية أخرى مثل خطابات الشكر.³

وهي تشمل ما تبذله المنظمة من جهود لسعادة العاملين وإشعارهم بالأهمية والمكانة والانتماء وإحساسهم بالتقدير والاحترام.

المفهوم الإجرائي للحوافز المعنوية: هي الحوافز الغير ملموسة التي تشبع حاجات الفرد النفسية كالتقدير و الثناء و الترقية و الاستقرار في العمل.

-المؤسسة: هي عبارة عن إطار قانوني لتجمع بشري هادف يتم في نطاقه توحيد وتنسيق جهود الأعضاء لتحقيق أهداف معينة، وهي نظام مستقل أنشئ من اجل غايات معينة و محددة حسب طبيعة المؤسسة، وهي مسيرة من طرف مجموعة بشرية منظمة وتشكل خلية اجتماعية خاصة لها وسائل قانونية و مالية و مادية وهي مركز إتخاذ القرارات.¹

¹ محمد بن سعد أبو حيمد. "أثر الحوافز المادية والمعنوية على العاملين"، في المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 21 السنة 2020، ص 635

² عبد العزيز شنيق، مرجع سابق، ص 15.

³ صيفي ذهبية، "التحفيز في ظل الإصلاحات الجديدة للمؤسسة العمومية للصحة"، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية لزرالدة، (رسالة ماجستير)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بن يوسف بن خدة الجزائر، 2009، ص 70

-المؤسسة الخدمائية : منظمة تقوم على أشخاص قادرين ومتمكنين من العملية الاقتصادية بوسائل خاصة تهدف إلى تحقيق الأرباح وذلك عن طريق إشباع رغبات الزبائن كما تسهر على تقديم وتحسين نوعية الخدمة.²

المفهوم الإجرائي للمؤسسة الخدمائية:هي منظمة تتكون من مجموعة أفراد يعملون وفق هيكل تنظيمي منظم و هادف تقدم منفعة أو منتج نوعي غير ملموس.

7. المقاربة النظرية:

يعتبر نظام الحوافز من المواضيع المهمة في إدارة الموارد البشرية و خاصة في علم الاجتماع التنظيم و العمل،و قد أخذ هذا الموضوع اهتمام العديد من الباحثين،حيث نجد مجموعة من النظريات تناولت هذا الموضوع ومن أهم هذه النظريات نظرية العدالة "لأدمز" فهي ترى أن ما يدفع الإنسان هو ليس فقط مقدار الحافز الذي يعرض عليه بل عدالته أيضا و تعتبر النظرية مهمة جدا لأنها تدخل العملية العقلية في العملية الدافعية،وباختصار تقوم هذه النظرية على أساس أن الفرد في المؤسسة يبحث عن التعويض العادل لمجهوداته، وهذه العدالة يدركها الفرد من خلال مقارنة نسبة عائداته مثل:الدخل أو الراتب إلى مدخولاته مثل مستوى الجهد من نسبة عائدات الآخرين إلى مدخلاته وإذا لم تكن هذه المقارنة متساوية فيجعلها أكثر توازنا³، و هذا ما هو موجود في الفرضية الأولى (تساهم المكافآت التشجيعية و المزايا المادية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة العمومية الخدمائية)التي تؤكد على الحوافز المادية و دورها في تحسين أداء العاملين، فهي تدفع العاملين إلى بذل ما لديهم من طاقة ويمكن القول أن الميزة الرئيسية للحافز المادي هي السرعة الفورية و إحساس الفرد به مباشرة.

كما نجد نظرية العلاقات الإنسانية ل"التون مايو" تنطبق على الفرضية الثانية (تساهم الشهادات التقديرية و المشاركة في اتخاذ القرارات بشكل كبير في الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الخدمائية العمومية)حيث يعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري و تقدير جهوده و تحسين علاقته مع الرئيس كما تؤكد على توفير جو و مناخ مناسب للعمل لتحقيق رضا العمال، وكذا يعتبر إشراك العاملين في اتخاذ القرارات نوع من خلق الرغبة لديهم وأخذ حاجاتهم بعين الاعتبار،و تقوم هذه النظرية على أهمية فهم الأفراد أيا كان مستواهم لبعضهم البعض من حيث سلوكهم و تصرفاتهم و ميولهم و رغباتهم حتى يمكن خلق جو من التفاهم المتبادل و التعاون المشترك و المشاركة

¹كامل بربر،"إدارة الموارد البشرية، اتجاهات و ممارسات"، ط1، دار المنهل اللبناني للنشر و التوزيع،2008،بيرةت ص12

²شكال حياة،"دور الاتصال التنظيمي في تحقيق أهداف المؤسسة الجزائرية" دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية زيوشي محمد-طولقة-، (مذكرة

ماستر)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة،2020،ص24

³ياسر أحمد عربات،"المفاهيم الإدارية الحديثة"، دار يافا العلمية للنشر و التوزيع،2008،ص44.

الجماعية، حيث ترى هذه النظرية أن الحوافز المادية فقط لن تؤدي وحدها إلى رفع معدلات الأداء بل يجب أن نستعمل حوافز أخرى معنوية، وتفترض هذه النظرية أن الفرد بطبيعته نشيط ويجب العمل و طموح ولا تنحصر حاجاته في الأشياء المادية و الأمان بل تتعداها إلى حاجات نفسية واجتماعية.¹

8. المنهج و العينة و التقنيات المعتمدة:

المنهج المتبع :

المنهج العلمي هو أسلوب للتفكير والتنفيذ، يعتمد الباحث لإنجاز بحثه، لتنظيم أفكاره وتحليلها، وعرضها للوصول إلى حقائق حول الظاهرة، أو الحدث موضوع الدراسة، ويتم ذلك وفق مجموعة من الخطوات المتلازمة، التي تؤدي كل منها إلى الخطوة التالية.²

ولقد أجريت الدراسة في بلدية عين بوشقيف _ تيارت _ وقد تم الاعتماد في البحث بعنوان " نظام الحوافز في المؤسسة الخدماتية العمومية" على المنهج الوصفي التحليلي، لتحقيق الأهداف التي نسعى إليها من خلال الفرضيات التالية : كيف يؤثر نظام الحوافز على مؤسسة الخدماتية العمومية ولذلك تطرقنا في البيانات الشخصية لذكر الحالة الاجتماعية وكذا الأقدمية ومستوى التعليمي لتساعد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا من خلال التعبير النوعي الذي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها أو التعبير الكمي الذي يعطي وصفا رقميا يوضح مقدار وحجم الظاهرة.³

ويتضح هذا في بحثنا من خلا الخطوات التي تم إتباعها :

- تحديد المشكلة وصياغتها.
- صياغة الفرضيات .
- جمع البيانات والمعلومات من المصادر المختلفة .
- تنظيمها تحليلها وتفسيرها.

_ حصر النتائج والاستنتاجات وصياغتها.

العينة وطريقة اختيارها:

¹ نفس المرجع السابق، ياسر أحمد عربات، ص48.

² - كمال دشلي، منهجية البحث العلمي ، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، 2016، ص52

³ - محمد خليل عباس ، وآخرون، مدخل إلى مناهج البحث ، ط5، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ص74

مجتمع الدراسة: تعد إجراءات إختيار مجتمع الدراسة من من الخطوات الضرورية لإجراء البحث الميداني التطبيقي، و حسب دراستنا فإن مجتمع دراستنا يتكون من مجموعة من العمال ببلدية عين بوشقيف وعددهم 125 عاملا على اختلاف مستوياتهم .

وقد قمنا باختيار العينة الحصصية لإجراء دراستنا .

العينة الحصصية: تقوم هذه المعاينة على سحب مفردات من طبقات أو شرائح متنوعة للأصل العام ، وتستند الحصص على خصائص معروفة في الأصل العام .¹

حيث يتكون مجتمع دراستنا من 125 عامل وتم اختيار 50% كعينة فيكون حجم العينة كالتالي :

$$X = 125 * 50 / 100 = 63$$

وبما أن البلدية تشمل 3 مصالح ، فعدد العينة من كل مصلحة يكون كالتالي :

$x_1 = 26 * 63 / 125 = 13$	مصلحة المالية والوسائل العامة
$x_2 = 44 * 63 / 125 = 22$	مصلحة التنظيم والشؤون العامة
$x_3 = 55 * 63 / 125 = 28$	مصلحة التعمير والتهيئة

مصلحة المالية والوسائل العامة: 26 فرد

مصلحة التنظيم والشؤون العامة: 44 فرد

مصلحة التعمير والتهيئة: 55 فرد

الأساليب الإحصائية:

اعتمدت الدراسة على spss الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، ومن الأساليب الإحصائية المستخدمة التكرارات والنسب المئوية.

أدوات جمع البيانات:

تم الاستعانة في هذه الدراسة بالاستمارة والملاحظة بغية الإلمام بجوانب البحث

الاستمارة: هي مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجرى تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة عن الأسئلة الواردة فيها²، وتم الاعتماد عليها كأداة لجمع

¹ - بشير معمري، المرجع في مناهج البحث النفسي وإجراءاته الميدانية، ط1، طباعة وتجليد الأندلس للخدمات الجامعية، باتنة ، ص442

² - موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط2، الجزائر، دار القصة للنشر والتوزيع، ص174

البيانات حيث تم توزيع 63 استمارة استرجعت كلها حيث قسمت بطريقة عشوائية و تضمنت 7 أسئلة مغلقة و13 أسئلة مفتوحة وكذا الاعتماد على المبررات بغية الاستفادة منها في المناقشة والتحليل .

واحتوت هذه الاستمارة على 3 محاور :

المحور الأول : يتعلق بالبيانات الشخصية ويشمل 8 أسئلة.

المحور الثاني : بيانات تتعلق بالحوافز المادية والأداء الوظيفي ويشمل 10 أسئلة.

المحور الثالث : بيانات تتعلق بالحوافز المعنوية والرضا الوظيفي ويشمل 10 أسئلة.

الملاحظة : تعرف على أنها عملية مراقبة لسلوك الظواهر والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية، ومتابعة سيرها واتجاهها، بأسلوب علمي منظم مخطط وهادف¹، حيث تساهم في الوصول الى تحقيق الهدف من الدراسة والمتمثل في معرفة واقع المؤسسة الخدمانية العمومية وقد تم الاعتماد على الملاحظة السوسولوجية البسيطة كأداة لجمع المعلومات ومعرفة مدى تجاوب العمال مع أهداف البحث من خلال الزيارات الاستطلاعية وكذلك توزيع الاستمارات حيث تم التطرق الى عدة اسئلة فتوحة كان ولا بد من وجود صعوبات تمثلت في وجود عينة من العاملين لا تجيد القراءة حيث الزمان الى طرح الأسئلة وكذا الإجابة عليها وكذلك صعوبات الوصول الى عمال النظافة نظرا لصعوبة التنقل وذلك راجع الى نوع التضاريس التي يعملون بها وكذا وجودهم في حالة حركة دائمة حيث واجهتنا عقبة في توفير العدد المطلوب في كل مصلحة .

9. مجالات الدراسة:

1- المجال الزمني :

-تم بإجراء هذه الدراسة ببلدية عين بوشقيف بتيارت و نقدم في هذا العنصر نظرة شاملة حول البلدية محل الدراسة و

قد تمت هذه الدراسة من تاريخ 03 ماي 2023 إلى غاية 10 ماي 2023

2- المجال المكاني : في بلدية عين بوشقيف.

أصل التسمية:

يعود أصل تسمية "بوشقيف" إلى واد سكوف الذي يعبر مدينة عين بوشقيف من الجنوب إلى الشمال ويأخذ منبعه من دائرة السوقر والذي يصب في النهر الواصل شمال شرق بلدية الدحموني .

تعريف البلدية جغرافيا:

¹ - كمال دشلي، ص89

كان السكان الذي يعيشون بها (فترة الثلاثينات) ينتمون إلى قبيلة العويسات المتكونة من (أولاد رابي، العواشيرية، البوابرية) وكانوا يشتغلون في الفلاحة وكذا رعي الغنم.

النسيج الأول بني سنة 1939 وكان مكون من (ستة وثلاثون) حوشا ولم يكن عدد الأهالي يتجاوز 180 فردا، وكان مصدر مائهم الشروب بئر عين بوشقيف المتواجد قريبا من سكانهم. عسكرية فرنسية استعمارية كانت عبارة عن مجمعة عسكرية فرنسية حيث كانت تضم بنايات ذات طابع أوروبي يسكن بها العساكر الفرنسيون. إضافة إلى بعض السكنات التقليدية والتي كان يقطنها الفلاحون الذين يعملون لصالح الفرنسيين.

تعريف البلدية جغرافيا:

تقع بلدية عين بوشقيف شرق ولاية تيارت إرتقت على صنف بلدية سنة 1984 وهي تابعة لدائرة الدحموني التي تبعد عنها ب 10 كلم وتضم البلدية قريتين ريفيتين وهي ببيان مصباح وقرية عين مریم وبعض المناطق المبعثرة، وهذه الأخيرة تقدر مساحتها ب: 151.43 كلم² وهي تحتل المرتبة الثانية بعد بلدية عين الذهب من الجانب المالي والاقتصادي وكل هذا بفضل مصنع المركبات الصناعية (SNVI) ومصنع السيارات الصناعية (FATIA)، الأراضي الفلاحية الخصبة وذلك لأنها تقع في الهضاب العليا (السرسو).

يحدّها:

§ من الشمال دائرة الدحموني.

§ من الشرق بلدية سي الحواس وعين الدزاريت.

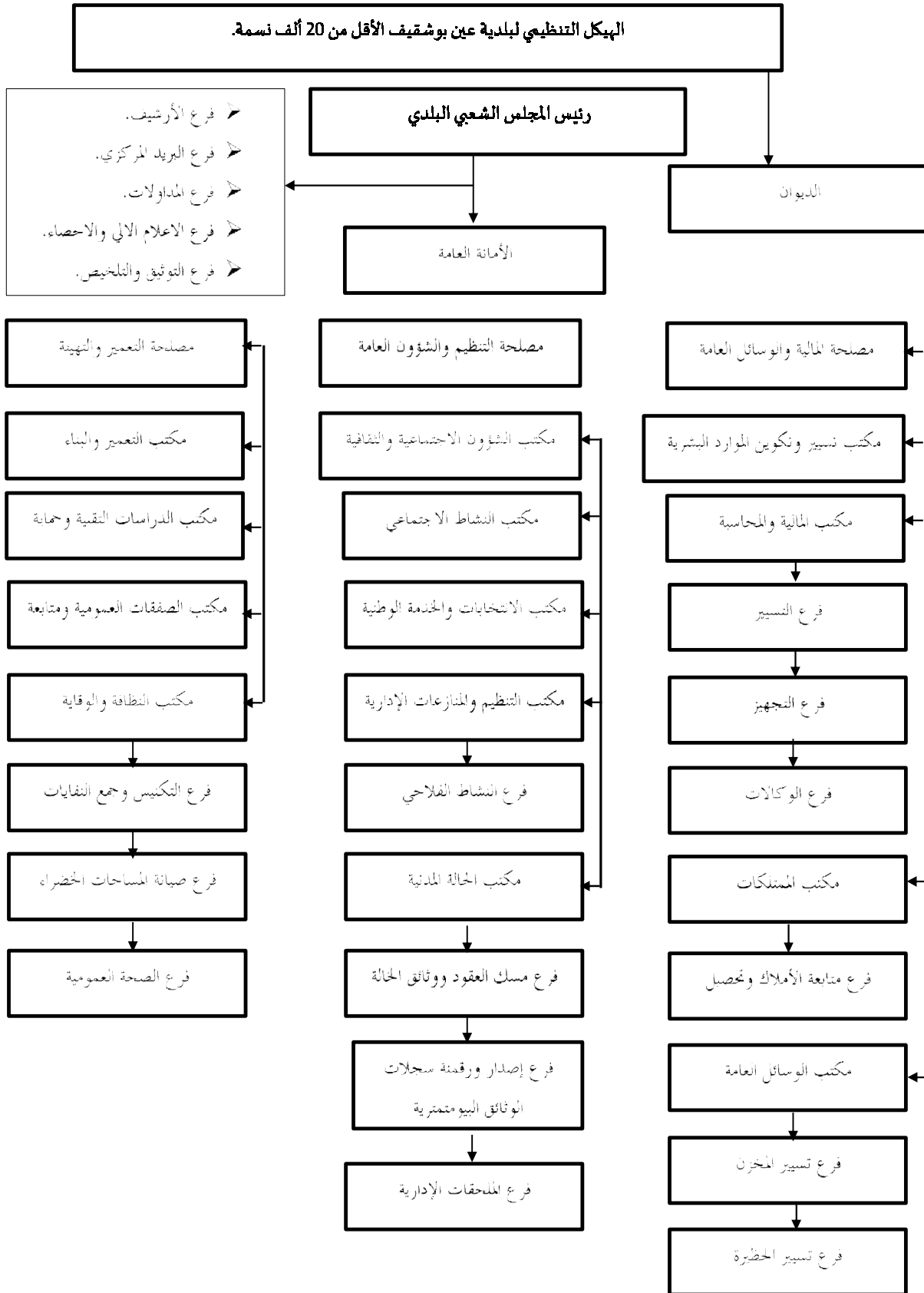
§ من الجنوب مدينتي سيدي عبد الغني والسوقر.

§ من الغرب مدينتي تيارت وملاكو.¹

الهيكل التنظيمي لبلدية عين بوشقيف: الشكل التالي يمثل الهيكل التنظيمي لبلدية عين بوشقيف:

¹ - جريدة الشيخ، قانون الجماعات المحلية - دراسة حالة بلدية عين بوشقيف - مركز التكوين المهني والتمهين حمدي الطاهر.

الشكل رقم 01: الهيكل التنظيمي لبلدية عين بوشقيف



10. الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

_دراسة الطاهر الوافي، جامعة قسنطينة "02"، التحفيز و أداء المرضى (دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية-عالية صالح-بمدينة تبسة)، سنة 2012-2013، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص عمل و تنظيم.

_الإشكالية الرئيسية للدراسة:

ما العلاقة بين الحوافز المقدمة للمرضى و مستوى أدائهم في المؤسسة العمومية الإستشفائية؟

_التساؤلات الفرعية للدراسة:

1- ما علاقة الحوافز المادية بمستوى أداء المرضى في المؤسسة العمومية الاستشفائية؟

2- ما علاقة الحوافز المعنوية بمستوى رضا المرضى و استقرارهم؟

_الفرضيات:

_الفرضية الرئيسية:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة الحوافز التي تقدمها المؤسسة و مستوى أداء المرضى .

_الفرضيات الفرعية :

1- تؤدي الحوافز المادية إلى زيادة مستوى الأداء لدى المرضى في المؤسسة العمومية الاستشفائية.

2- تساهم الحوافز المعنوية في رفع مستوى رضا المرضى و استقرارهم.

_ولقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي و استخدام أدوات جمع البيانات الآتية:

الملاحظة - المقارنة - الاستمارة - الوثائق و السجلات

_ومن أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:

تشير البيانات و المعلومات التي تم جمعها حول الحوافز و الأداء أن هذين المتغيرين يرتبطان في كثير من الأوجه هذا دون إغفال تأثير المتغيرات الأخرى على الأداء بنسب متفاوتة و عموماً فان الشواهد الكمية توضح طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين.

الدراسة الثانية:

دراسة مرماط نبيلة، جامعة الجزائر، فعالية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، حالة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال سنة 2009.2008.

الإشكالية الرئيسية:

ما مدى فعالية نظام الحوافز المطبق في المؤسسات العمومية الإدارية؟

التساؤلات الفرعية:

ما هي التطورات التاريخية لمفهوم التحفيز؟ وما علاقته بالدافعية؟

ما هي ملامح التحفيز الفعال؟، وما هي النواتج المترتبة عنه؟

ما الخصوصية التي تمتاز بها المؤسسات العمومية الإدارية و بالأخص مؤسسات التعليم العالي؟

ما هو واقع التحفيز في المؤسسات العمومية الإدارية الجزائرية؟

الفرضية الرئيسية:

يعتبر الحافز كوسيلة أو أسلوب تعتمده المؤسسة لإثارة دوافع الأفراد و توجيه سلوكهم نحو تحقيق أهدافها.

الفرضيات الفرعية:

- نظام الحوافز من الأنظمة الفعالة في المؤسسة و نجاحه يعتمد على مدى قدرة المؤسسة للاستجابة لمتطلبات الأفراد العاملين بها.

- مبدأ الإنصاف هو جوهر فعالية نظام الحوافز فشعور الفرد أنه يحصل على المقابل الفعلي للجهد المبذول وأن هناك إنصاف في منح الحوافز يدفعه للعمل أكثر و يشعره بالرضا.

- يمكن أن تطبق المؤسسة نظام التحفيز نفسه لفترة طويلة خاصة إذا اتسم بالفعالية.

- هناك اختلافات جوهرية بين النظام المطبق في المؤسسات العمومية الإدارية عنه في المؤسسات الاقتصادية.

- لا تعتبر المؤسسات العمومية الإدارية الجزائرية تحفيز الأفراد ذات دور مهم في تحقيق أهدافها.

استعمل الباحث المنهج الوصفي و المنهج التحليلي و منهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي، أما الأدوات فاستخدم الملاحظات و المقابلات و الاستبيان لجمع المعلومات.

نتائج الدراسة:

-عبر أغلبية أفراد العينة في كل الفئات عن عدم رضاهم عن الحوافز المادية المقدمة لهم وعبر معظم أفراد العينة إن لم نقل كل أعضاء العينة بالنسبة للعمال الإداريين أن التعويضات من راتب و ملحقاته لا تتناسب مع الجهد المبذول.

-تظهر أهمية الحوافز المعنوية المقدمة للأفراد و صعوبة قياس تأثيره على مرد ودية الفرد خصوصا في المؤسسات الخدمائية، لذلك ارتأينا دراسة الحوافز المعنوية المختلفة للتمكن من قياس ولو بدرجة نسبية فعالية هذه الحوافز.

-يمكن قياس مدى رضا الأفراد عن نظام الحوافز القائم من خلال بعض المظاهر و السلوكيات الخاصة بالأفراد بالإضافة إلى نتائج الأداء المهني للأساتذة، من خلال ارتباط الفرد بالوظيفة، الإحساس بالانتماء للكلية، معدل الغياب و الصراعات، الثقة في النقابة، مدى استعداد الفرد لترك الوظيفة، الشعور بالإحباط، مدى عكس الوظيفة للتطلعات و الطموحات، درجة إثراء الوظيفة، رضا الأساتذة عن نتائج الأداء المهني.

الدراسة الثالثة:

دراسة بوكروش بسمة، جامعة باجي مختار -عنابة- "سياسة التحفيز و تنمية العلاقات العامة في المؤسسة"، دراسة ميدانية بمؤسسة أرسيلورميتال. عنابة ، سنة 2011-2012، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع شعبة علاقات عامة.

الإشكالية الرئيسية:

كيف تكون تأثيرات سياسة التحفيز على نماء العلاقات بأرسيلورميتال؟

التساؤلات الفرعية:

-ما هي مستويات تأثير الحوافز المادية على الرضا و الاستقرار؟

-ما مدى مساهمة الحوافز المعنوية في رفع الروح المعنوية؟

-ما هي مستويات تأثير الحوافز غير المباشرة على انتماء العامل وولاءه؟

وقد جاءت هذه الدراسة بدون فرضيات.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي و المنهج التاريخي في دراستها و اعتمدت على الملاحظة و المقابلة و الاستمارة كأدوات لجمع البيانات.

نتائج الدراسة:

-مستوى تأثير الحوافز المادية على الرضا و الاستقرار في المؤسسة سلبى.

- الحوافز المعنوية تساهم في رفع الروح المعنوية بدرجة لا بأس بها، وما يؤكد ذلك هو تعاون الزملاء مع بعضهم لإنجاح المؤسسة بناء على الحوافز المعنوية.

-أثر سياسة التحفيز على نماء العلاقات العامة في المؤسسة سلبي وما يعزز هذه النتيجة هو موجة الاحتجاجات القوية التي شهدتها المؤسسة في أواخر شهر مايو و جوان حول سياسة التحفيز الموجودة.

11. صعوبات الدراسة:

من بين أهم الصعوبات التي واجهتنا في هذه الدراسة ما يلي:

- من الجانب النظري قلة المراجع في المكتبات الجامعية حول المؤسسات العمومية و خاصة البلديات.
- ومن الجانب التطبيقي وجود صعوبة في تقسيم الاستثمارات على الموظفين الذين يعملون خارج المؤسسة كعمال النظافة و عمال النقل و غيرهم.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

تمهيد:

لقد احتل موضوع نظام الحوافز مكانا بارزا منذ بدء الاهتمام ببحث الأفراد على العمل بكفاءة مما يكفل الإنجاز الفعال لأهداف المنظمة، و تظهر أهمية البيئة الإدارية الجيدة من خلال قدرتها على توفير المناخ الوظيفي المناسب و الهادف لزيادة كفاءة الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي للعمال، وفي هذا الفصل يتم التطرق إلى ثلاث مباحث أساسية من هذا البحث، جاء في المبحث الأول أهم عناصر نظام الحوافز ثم المبحث الثاني يتحدث عن الأداء الوظيفي و الرضا الوظيفي، أما المبحث الثالث فيتحدث عن المؤسسة العمومية و المتمثلة في البلدية و ذكر أهم عناصرها.

المبحث الأول: ماهية نظام الحوافز:

أولاً: مفهوم الحوافز:

تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز و هي بذلك لا تمثل جزءا مكتملا للأجور و المرتبات، فالأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي.¹

الحوافز هي بالتحديد العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد و التي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية، هذا و تعتبر الحاجات الإنسانية المصدر الأساسي لدوافع الأفراد و المحدد الرئيسي لسلوكهم في المنظمة، وبما أن الدوافع تنبع من داخل الفرد فإن الحوافز عوامل خارجية تجذب إليها الفرد باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته التي تحركه، أي بمعنى آخر فإن الحوافز هي مجموعة العوامل التي تعمل على التأثير على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته و رغباته.²

و في تعريف آخر نجد أن الحوافز هي: هي كل شيء يخفف من الحاجة و يقلل من مفعول الدافع، وفي مجال العمل فهي كل ما يتلقاه الفرد من عوائد مادية و معنوية مقابل أدائه للعمل (رواتب، مكافآت، ترقية، تقدير و غيرها ...).³

ثانياً: أنواع نظام الحوافز:

تتنوع الحوافز التي تقدمها المنظمة لمواردها البشرية، فقد تكون هذه الحوافز مادية و معنوية، أو حوافز سلبية و ايجابية، أو حوافز جماعية و فردية .

¹ بشار الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة 1. دار الراجحة للنشر و التوزيع عمان 2009، ص 89.

² منير بوزي. فريد كورتل. إدارة الموارد البشرية. الطبعة الأولى. مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع. عمان 2010، ص 270.

³ بوكروش بسمة، "سياسة التحفيز و تنمية العلاقات العامة في المؤسسة"، دراسة ميدانية بمؤسسة اسيلورميتال، عنابة رسالة ماجستير تخصص علاقات عامة، جامعة باجي مختار، عنابة، كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية 2011-2012، ص 148.

الحوافز المادية:

تشمل الحوافز المادية إلى جانب الأجر و المرتبات، أي صور نقدية أخرى مجمعة أو مجزأة على دفعات، يقصد بها مجموعة الحوافز التي تتبع احتياجات الأفراد المادية فقط دون غيرها مثل: الأجر الإضافي و العلاوات الدورية و الاستثنائية و المنح بأنواعها و المكافآت التشجيعية .

و الروح المعنوية تعني أن الفرد يؤدي عمله و يكون متحفزا لأداء هذا العمل لاعتقاده بأنه سيحصل في المقابل على ما يريد، ولكن في الوقت نفسه فإن الفرد يريد من هذه الحوافز قدرتها على تأمين حاجاته الأساسية ، وتشمل الأجر و ملحقاتها و ديمومة العمل و الظروف المادية للعمل .

الحوافز المعنوية:

هي التي تحاطب في الفرد حاجات نفسية و اجتماعية و ذهنية، ويقصد بها تلك المكونات التي تتكون منها فلسفة التنظيم و تشكل مع غيرها المناخ العام للمنظمة، بحيث تساعد هذه المكونات على توفير الإشباع الكامل لاحتياجات أفراد التنظيم غير المادية، و أمام الإدارة تشكيلة من الحوافز المعنوية على رأسها الوظيفة المناسبة للفرد و الإثراء الوظيفي من خلال فرصة الترقية والتقدم في العمل والتناوب والمشاركة في اتخاذ القرارات ومناخ الإشراف مناخ الجماعة، صورة المنظمة، طبيعة العمل، فلسفة المنظمة تجاه أفراد التنظيم والتدريب والمهارات وجداول العمل المرنة والقيادة الفعالة للأفراد.¹

الحوافز الفردية :

تقوم خطط التحفيز على مكافأة الأداء الفردي و تشمل المداخل الشائعة لهذا النوع كلا من الأجر الموضوعي، الأجر حسب القطعة، و حوافز توفير الوقت و العمولات.²

الحوافز الجماعية:

يمكن استخدام الحوافز الفردية (المذكورة أعلاه) على أساس جماعي، أي يمكن الدفع للموارد البشرية استنادا إلى أدائهم المختلط، وتفضل الحوافز الجماعية عندما تكون واجبات الموارد البشرية مترابطة و معتمدة و تتطلب التعاون.

¹ علي محمد عبد الوهاب، "إستراتيجية التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز"، الأمل للتجهيزات الفنية، القاهرة، 2000، ص54.
² غني دحام الزبيدي و آخرون، "إدارة الموارد البشرية"، مفاهيم وتوجهات معاصرة، دار حامد للنشر و التوزيع عمان، 2018، ص294.

الحوافز الاجتماعية :

ومن الأمثلة عليها "كتب الشكر و الثناء ،وتقييم الأداء المرتفع ،وكيل المديح للموارد البشرية أمام الزملاء، و توجيه دعوات لحضور حفلة غداء أو عشاء في مطعم فاخر، و طلب اقتراحات من الموارد البشرية، و الجوائز ،و إقرار رسمي أو غير رسمي بالإيجاز".¹

الحوافز الإيجابية:

هذا الحافز يترك هامشا لروح المنافسة في جميع أنواع الجماعات العاملة، حيث أن الحد المطلوب للتحفيز يتحقق بعد حساب متوسط جهد المجموعة و هذا يتطلب من العاملين بذل أقصى جهد للحصول على الحافز، ويتفق هذا المبدأ مع شروط التحفيز الناجح فهو يحقق توافق التحفيز مع الجهد المبذول وعدالة الحافز و شعور العاملين بذلك، وتوجيه الحوافز للأداء الجيد وتجديد فاعلية الحافز.

الحوافز السلبية:

وتعني معاقبة المعلم المذنب أو المهمل ماديا و معنويا، ويرى بعض العلماء أن البشر مختلفون في سلوكياتهم و تكوينهم النفسي و العقلي، فهناك من يمكن حفزه و تشجيعه باستخدام أسلوب الحوافز الايجابية،وهناك من لا يمكن حفزه إلا عن طريق أسلوب الحوافز السلبية كأن يخصم من راتبه، أو يتم توجيه لفت نظر أو إنذار إليه فهذه الأساليب يمكن بها ضبط تصرفاته و دفعه لأداء عمله بشكل صحيح و جيد.²

ثالثا:المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز:

لكي تتمكن الإدارة من تصميم نظام جيد للحوافز نقدم هنا دليلا عمليا للخطوات التي يجب أن تمر بها، و بإمكان الإدارة أن تعدل في هذه الخطوات بالشكل الذي تراه مناسباً و هذه الخطوات أو المراحل هي كما يلي :

1. مرحلة الدراسة و الإعداد:

حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء دراسة تفصيلية لمجموعة من العوامل الإنسانية و الإدارية و الاقتصادية و القانونية، من حيث تركيب القوى العاملة و دوافع و حاجات الأفراد و التغيرات التي طرأت عليها خلال الفترة السابقة و اتجاهاتها،وكذلك المعدلات الحالية للأداء و نظم الحوافز السابقة و القوانين و التعليمات المنظمة لها،إلى جانب دراسة سياسات الأفراد الأخرى، كما يستلزم الوقوف عند القيم الأساسية السائدة في مجتمع المنظمة وتوقعات الأفراد و نظرهم إلى الحوافز و مفهوم الحقوق و الواجبات وهكذا.

¹ نفس المرجع السابق ص195.

² سعد عامر، أبوشندي. "إدارة الموارد البشرية" مفاهيم وتوجهات معاصرة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص150-ص158.

2. مرحلة وضع الخطة :

تقوم إدارة الموارد البشرية بتصنيف و تبويب و تحليل البيانات التي تجمعت لديها في المرحلة الأولى بقصد استيعاب دلالتها و أبعادها، ثم تبدأ بوضع الخطة الخاصة بنظام الحوافز التي يجب أن تسير حسب الخطوات التالية:

- تحديد الهدف من نظام الحوافز و نشره بين العاملين جميعا .
 - تحديد الحد الأدنى لأجر الوظيفة في ضوء سلم الرواتب و الأجر المعمول بها في المنظمة .
 - تحديد معدلات الأداء للوظيفة على أساس فردي أو جماعي .
 - تحديد معدلات الحوافز في ضوء طبيعة العمل في المنظمة .
 - تحديد إطار لعملية تغيير الحوافز بما يتماشى و تطورات المنظمة.
- ولا بد أن تكون خطة نظام الحوافز واضحة و شاملة و مرنة لكي تستطيع مواجهة التغيرات المستقبلية دون المساس بخطواتها الأساسية .

3. مرحلة تجريب الخطة :

قبل وضع الخطة موضع التنفيذ لا بد أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتهيئة المناخ المناسب لتطبيقها، كأن تعقد لقاءات عديدة مع العاملين بشأنها من اجل شرح الخطة لهم و مدى أهميتها و موضوعيتها، ويفضل تجريب الخطة في هذه المرحلة على نطاق ضيق (قسم معين، أو مجموعة صغيرة من الموظفين) للتأكد من سلامتها و ملاءمتها للتطبيق في المنظمة.¹

4. مرحلة التنفيذ و المتابعة :

وعلى ضوء المعلومات التي تم الحصول عليها في المراحل السابقة تقوم الإدارة بإجراء التعديلات اللازمة على الخطة أو على باقي السياسات الأخرى بما يضمن نجاح الخطة و تنفيذها بشكل شامل و يجب أن تتابع الإدارة عملية تنفيذ خطة الحوافز للوقوف على مدى نجاحها أو تعثرها و أسباب ذلك لكي تتمكن من اتخاذ العلاج المناسب لتضمن سلامتها و استمرار نجاحها مستقبلا.²

رابعا: المتطلبات الرئيسية لإعداد وتنفيذ نظم الحوافز:

تتمثل أهم المتطلبات لإعداد و تصميم و تنفيذ الحوافز في ثلاث جوانب هي :

¹ مؤيد سعيد السالم. إدارة الموارد البشرية المعاصرة. ط2، دار اثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص336.

² نفس المرجع السابق، ص337.

1) متطلبات البنية الأساسية لنظام الحوافز:

تمثل البنية الأساسية لنظام الحوافز في مجموعة من النظم الفرعية و التي تشكل الركائز الأساسية لنظام الحوافز و هي :

- **الهيكل التنظيمي و هيكل العمال:** يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات الرسمية و الأدوار المختلفة لشاغلي الوظائف و مستوى التفاعل بين العاملين، و يفيد تحليل هيكل القوى العاملة في تحديد مدى الخلل أو التوازن في الهيكل التنظيمي و التعرف على الخصائص النوعية للعاملين، و تأثير ذلك على نظم الحوافز المطبقة.

- **نظام الأجور و المرتبات:** و المقصود به نظام الأجر الأساسي الذي يتم تحديده على أساس تقييم الوظائف و يعكس هيكل الأجور في المنظمة الفروق في خصائص الوظائف داخل المنظمة و كذلك التفاعل بين العرض و الطلب في سوق العمل .

- **نظام تقييم الأداء:** يهدف تقييم الأداء إلى التعرف على إنتاجية الفرد و سلوكه الوظيفي و ذلك بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف أو المعياري، و تستخدم نتائج تقييم الأداء في عدة مجالات منها : الترقية و النقل و التحفيز المادي.

- **النظام الفني:** يتعلق بالأساليب الإنتاجية المطبقة في الصناعة، و الذي يفيد في التعرف على طرق و إجراءات العمل، و تدفق العمليات من خلال دراسة الزمن و الحركة، حيث أن ذلك له علاقة باختيار نظام الحوافز المناسب للتكنولوجيا المستخدمة.¹

- **وصف الوظائف:** يهدف توصيف الوظائف إلى توفير البيانات الأساسية عن الوظائف من خلال بيان مكتوب يعرف باسم بطاقة الوصف الوظيفي و التي تحدد واجبات شاغل الوظيفة، و الظروف التي يمارس فيها وظيفته و المؤهلات و الخبرات المطلوبة في شاغل الوظيفة و معايير أداء الوظيفة و ظروف العمل .

2) متطلبات تنفيذ نظام الحوافز:

يتطلب تنفيذ نظام الحوافز عدة عناصر هي :

- **القواعد:** والتي تتعلق بكيفية ربط الأداء بالعائد المتوقع باستخدام معايير معينة و من هذه القواعد على سبيل المثال:

○ تحديد المبلغ الكلي للحوافز على مستوى المنطقة.

¹ الطاهر الوائي. "التحفيز وأداء الممرضين" دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية "عالية صالح" رسالة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة قسنطينة 2، قسم علم الاجتماع 2013/2012، ص

Ø التوزيع الداخلي للحوافز على الأقسام و الأفراد.

Ø تحديد نصيب الأفراد من الحوافز.

- **النماذج:** وتشمل مجموعة من السجلات و النماذج المتعلقة بأداء العاملين و معدلات الأداء المخططة
- **الإجراءات:** وتعلق بكيفية تطبيق القواعد من خلال مجموعة من الخطوات المنطقية و المتابعة و الخاصة بحساب و صرف الحوافز للأفراد.

(3) متطلبات إدارة نظام الحوافز :

وتتعلق هذه المتطلبات بالشروط العامة التي تساعد على تشغيل و إدارة النظام بطريقة فعالة، و من أهم هذه المتطلبات نذكر :

- وجود مناخ ملائم للعلاقات بين الإدارة و العاملين.
 - عدالة الحافز و كفايته.
 - سهولة فهم السياسة التي تحددها المنظمة في تقريرها للحوافز.
 - ارتباطها ارتباطا وثيقا و مباشرا بالجهود الذهنية أو البدنية التي يبذلها العامل في تحقيق الحد الأمثل للإنتاجية.
 - إقرار صرفها و أداءها للعاملين في مواعيد محددة و متقاربة .
 - ارتكاز الحوافز على أساس أو مستويات مقبولة .
 - أن تأخذ شكل الاستمرار في نظام أداءها .
 - أن ترتبط ارتباطا مباشرا ووثيقا برسالة و أهداف المنظمة.
 - ارتباطها واتصالها اتصالا مباشرا بدوافع العمل و بواعثه.
- و يمكن القول بأن نظام الحوافز ما هو إلا نظام يتكون من ثلاثة عناصر يمثل العنصر الأول مدخلات النظام "الهيكل التنظيمي، نظام الأجور، نظام التوصيف... الخ" وعمليات تشغيل النظام "القواعد، النماذج، الإجراءات" ثم مخرجات النظام متمثلة في مستويات الأداء.¹

خامسا: أسس منح الحوافز في المؤسسة:

إن أهم الأسس لمنح الحوافز هو التميز في الأداء، وهناك معايير أخرى مثل الجهود و الأقدمية، وفيما يلي توضيح ذلك:

- التميز في الأداء بمعنى الأداء فوق العادي.

¹ نفس المرجع السابق، ص

- الجهود لقياس الأداء لوظائف الخدمات .
- الاقدمية التي تعكس الولاء و الانتماء.
- المهارة المتمثلة في التميز الفكري و التعليمي.¹

سادسا: شروط و مبادئ النظام الجيد للحوافز:

أصبح إدراج الموارد البشرية ضمن إستراتيجية المنظمة أمر ضروريا ،وذلك باختيار سياسة تنمية بشرية واجتماعية تتماشى مع التوجهات الاقتصادية،و إعطاء الأهمية البالغة لهذا المورد لتمكين من تنمية قدراتها و طاقتها عن طريق تبني مجموعة من السياسات كسياسة التوظيف،سياسة التكوين،سياسة التحفيز ...الخ، التي تسمح بخلق جو مناسب لتأدية مهامه على أكمل وجه، ومن ثم زيادة إنتاجية المنظمة و رفع مردوديتها وهو الهدف الذي تسعى إليه كل منظمة اقتصادية .

I. نظم الحوافز:

نتيجة للطبيعة المعقدة للدوافع فإن نظم التحفيز تعددت و اختلفت حتى يمكننا مقابلة احتياجات الأفراد المتعددة و المتنوعة و أهم هذه الحوافز نجد:

● نظم التحفيز الإيجابية و السلبية:

لقد أثبتت الدراسات أن الحوافز السلبية تحقق كفاءة أعلى في المدى القصير ثم تبدأ بالانخفاض، أما فيما يتعلق بالحوافز الإيجابية فالعكس، ويهدف هذا النوع من الحوافز (الحوافز الإيجابية) إلى الرفع من الكفاءة و تحسين الأداء عن طريق توفير فرص التقدير و التشجيع أما الحوافز السلبية فهي تؤثر على سلوك الأفراد من خلال العقاب كالحصم من الأجر و الحرمان من العلاوة...الخ.²

● نظم التحفيز الداخلية و الخارجية :

التحفيز الداخلي له علاقة بطبيعة و محتوى الوظيفة التي يؤديها الفرد كالوظائف المتعلقة بخدمة الموظفين، أما التحفيز الخارجي فعلاقته بالبيئة الخارجية المحيطة بوظيفته كعلاقته مع الزملاء، وأسلوب قيادة رؤسائه، ولقد أثبتت الدراسات أن الحوافز الداخلية تحقق أعلى معدلات للرضا الوظيفي.

¹ بشار الوليد،" المفاهيم الإدارية الحديثة"، ط01، دار الراجية للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص92.

² بن عنتر عبد الرحمان، "إدارة الموارد البشرية"، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص294

● نظم التحفيز المادية و المعنوية:

يعتبر هذا النوع من التقسيم للحوافز من أهم التقسيمات بالنظر للتقسيمات الأخرى، و الذي نوضحه من خلال الجدول التالي:

نظم التحفيز المعنوي	نظم التحفيز المادي
(1) الترقيات .	(1) الأجور .
(2) تشجيع الرؤساء .	(2) استقرار العمل .
(3) تقدير جهود العاملين .	(3) ساعات العمل اليومية .
(4) علاقات زملاء .	(4) إمكانية العمل المادية .
	(5) الخدمات المتنوعة .

جدول 01: نظم التحفيز المادية و المعنوية

يتضح من خلال الجدول أعلاه أنه مهما كانت التحفيزات المادية أساسية بالنسبة للموارد البشرية و التي تشبع حاجاته المادية و الفيزيولوجية، فإنها تحتاج إلى تحفيزات من نوع آخر هامة جدا وهي الحاجات المعنوية و الاجتماعية كتقدير جهود العاملين و ترقيةهم حسب الأولوية مما يشجعهم ويدفعهم للاستمرار في بذل الجهود و تحقيق التميز في الأداء .

II. شروط النظام الجيد للحوافز :

هناك عدة مبادئ و شروط تأخذها بعين الاعتبار إدارة الموارد البشرية في المنظمة عند تصميم و تنفيذ و تحديد أنظمة الحوافز، نوجزها كالتالي:

- البساطة و الوضوح و الاختصار في الوضع و صياغة بنود النظام و حساباته.
- التحديد في أنواع السلوك و التصرف الذي من خلاله يتم التحفيز.
- إمكانية تحقيق النظام و تحقيق التصرفات التي سيتم تحفيزها أمرا واردا¹.
- أن تكون التصرفات و السلوك التي سيتم تحفيزها أو الأهداف و العوائد قابلة للقياس بسهولة .

¹ نفس المرجع السابق، ص 295.

- أن يتم وضع معايير لأداء السلوك محددة أو مؤشرات الانجاز و الأهداف يمكن تحقيقها و قابلة للقياس.
- ربط الحوافز بالأداء وذلك من خلال شعور الأفراد بأن مجهودهم يؤدي إلى الحصول على تحفيزات .
- التفاوت في الحصول على نفس القدر من الحوافز للعاملين و أن يكون ذلك على أساس مقدار أداء الفرد.
- العدالة في منح الحوافز على الأفراد و أن يكون مناسباً لأدائهم دون التفرقة بينهم.
- يجب أن يضمن نظام الحوافز دخلاً لا يقل عما كان يحصل عليه العامل قبل تطبيقه.
- السيطرة الكاملة على الأعمال التي يقوم بها الأفراد و ذلك للتمكن من تقييمهم على الأداء.
- أن يشمل نظام الحوافز كل أنواع الإجابة في الأداء من حيث الزيادة في الكمية و الجودة و تقديم أفكار جديدة .
- ضرورة مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز، والقناعة به و التحمس له و المحافظة عليه.
- التنوع في الحوافز المادية و المعنوية حتى تكون مثيرة و مرضية لكافة الاحتياجات.
- يجب أن يكون النظام منفعة في شكل زيادة إيراداتها وإنفاقاً استثمارياً، وإلا أصبحت نفقات جارية.
- يجب أن يشمل النظام كل العاملين في المنظمة .
- يجب أن تكون الحوافز ملموسة ذات التأثير الإيجابي .
- الاستقلالية و المرونة في تطبيق النظام حتى يفهمه العاملون .
- العلانية في تطبيق نظام الحوافز، مما يزيد من ثقة العاملين فيه و عدم جموح التوقعات بالنسبة للحوافز.
- إعطاء الدفعة القوية لنظام الحوافز عند بداية تطبيقه من خلال عقد حفلات تنويع الحوافز و الجوائز .
- تدريب المشرفين و الملاحظين على إجراءات النظام و الرد على التساؤلات التي تدور حوله و كيفية مسانדתه.
- يجب أن يكون هناك نظام سليم و دقيق و موضوعي لتسجيل أنماط و أنواع ومستويات الأداء و دون تحيز.
- كلما تم إشراك المنزل في الحوافز كلما كان أفضل، للترجيع للنظام و ضمان تسويقه لقاعدة الرضا.
- بداية قوية: إعطاء الدفعة الأولى القوية لنظام الحوافز من خلال استخدام و برامج دعائية واسعة مع العمال.
- نهاية قوية: ويتم ذلك بتنويع الجوائز في الحفلات الخاصة بشكل تمثيلي قوي.¹

سابعاً: الاتجاهات الحديثة في التحفيز :

إن الاهتمام بزيادة الإنتاج الكلي وزيادة مساهمة العاملين في ذلك الإنتاج دفع كثيراً من الباحثين إلى تبني بعض الأساليب الجديدة في الحفز و التي تقوم على زيادة مشاركة المرعوس في اتخاذ القرارات التي يقوم بتنفيذها، وفكرة

¹ أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، ط6، دار الجامعة للنشر و التوزيع، القاهرة، 1999، ص253.

الإدارة بالمشاركة مبنية على الفكرة القائلة بأن الأفراد يميلون عادة إلى دعم القرارات التي يشاركون بوضعها، وسيتم هنا شرح هذه الأساليب.

(1) أسلوب توسيع العمل :

يتضمن هذا الأسلوب إضافة واجبات ومهام أخرى للعمل الذي يقوم به الفرد على نفس مستواه الإداري بدلا من أن يقتصر على القيام بعمل محدد متخصص، فمثلا موظف في قسم الودائع بدلا من أن يقتصر عمله على فتح حسابات التوفير يمكن أن نوسع عمله بإضافة فتح الحسابات الجارية و مراقبة الحركة عليها. وكأن هذا الأسلوب هو رجوع عن مبدأ التخصص في العمل الإداري، إن إضافة الواجبات و المسؤوليات إلى العمل الأساسي يقضي على الملل و الروتين فيه، وبالتالي يزيد من حفز الأفراد على أداء الأعمال ومبدأ تبديل الأعمال هو أحد أساليب توسيع العمل، وقد دلت الدراسات على أن هذا الأسلوب أدى إلى زيادة الإنتاجية في العمل، وهذا مخالف بعض الشيء للاعتقاد السائد بأن التخصص و مبدأ تقسيم العمل أكثر فعالية في زيادة الإنتاجية.

(2) أسلوب إثراء العمل:

يقصد بمبدأ إثراء العمل إعطاء العاملين فرصا أكثر وحرية أوسع في تخطيط و تنظيم ومراقبة أعمالهم، وهذا يعني زيادة التوسع العمودي في الأعمال، بينما أسلوب توسيع العمل يعني زيادة التوسع الأفقي في الأعمال. وهذا الأسلوب يؤدي إلى زيادة ارتباط المرعوس وولائه للعمل كما يزيد إحساسه بالمشاركة و الإنجاز بشكل يؤدي إلى رفع روحه المعنوية وبالتالي زيادة إنتاجه.

(3) أسلوب الإدارة بالأهداف:

يعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف من أكثر أساليب الإدارة بالمشاركة شيوعا واستعمالا في السنوات الأخيرة، فبالإضافة إلى أهميته كأسلوب من أساليب التحفيز فانه يستعمل باستمرار كأسلوب من أساليب تقويم الأداء¹. (performance evaluation).

¹ إبراهيم عباس، "تنمية الموارد البشرية"، إستراتيجيات تخطيطها و تحدياتها في شركات مع إطالة على التجربة الإنسانية، ط01، دار الفكر العربي للنشر و التوزيع، القاهرة، 2013، ص122.

وأسلوب الإدارة بالأهداف يمكن نسخه بأنه فلسفة إدارية ترمي إلى زيادة التحفيز الداخلي للأفراد من خلال اشتراك المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد أهداف و زيادة رقابة المرؤوس على عمله، وهذا يعني زيادة مشاركة المرؤوس في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليه بشكل مباشر.

لقد وضع فكرة الإدارة بالأهداف بيتر دوركر (peterdrucker) في أوائل الخمسينيات و نالت الكثير من التأييد و الاهتمام، وتتلخص العناصر الأساسية من هذه الفلسفة الإدارية بما يلي:

Ø يجتمع الرؤساء و المرؤوسين في كل وحدة إدارية لمناقشة الأهداف و النتائج المراد تحقيقها في المنظمة و التي تكون عادة ضمن الإطار العام للأهداف للمنظمة.

Ø يشترك الرؤساء و المرؤوسين في وضع و تحديد الأهداف التي يمكن للمرؤوسين تحقيقها، وهذه الأهداف يجب أن تكون مشروعة و واضحة ومحددة وكمية يسهل قياسها.

Ø يجتمع الرؤساء و المرؤوسون مرة أخرى لدراسة إنجاز المرؤوسين لتلك الأهداف الموضوعية و تقويمهم لها و النقطة الأساسية في هذه المرحلة هي تزويد المرؤوسين بمعلومات عن عملية التقويم حتى يعرف المرؤوس أين يقف بالنسبة لمساهمته في هذه المرحلة لتحقيق هدف وحدته الإدارية وهدف المؤسسة العام.

Ø إذا تبين من خلال عملية التقويم بأن هناك نواحي ضعيفة تتطلب التعديل فيجب العمل على وضع الحلول لها كوضع برامج تدريبية للأفراد.¹

4) أسلوب العمل المرن job enrichment:

يسمح هذا الأسلوب للعاملين باختيار ساعات العمل التي يريدونها ضمن حدود معينة، فيستطيع الفرد الحضور إلى العمل خلال ساعات معينة و ترك العمل خلال ساعات معينة لكن عليه التواجد في ساعات محددة يسمى الوقت الأساسي (core time) خلال ساعات العمل اليومية و التي هي مثلا ثمانية ساعات يوميا، فمثلا يستطيع الفرد الحضور إلى العمل ما بين الساعة السادسة إلى الساعة التاسعة صباحا و ترك العمل ما بين الساعة الثالثة و السادسة بعد الظهر شريطة تواجد جميع العاملين خلال الفترة الأساسية مثلا ما بين الساعة العشرة صباحا إلى الواحدة بعد الظهر، من فوائد أسلوب العمل المرن أنه يسمح للفرد بمجدولة أوقات دوامه بحيث لا تتضارب مصالحه الشخصية مع متطلبات العمل كما أنه يسمح للفرد باختيار الوقت الذي يعتقد بأن إنتاجيته به أفضل ما يمكن.²

¹ نفس المرجع لسابق إبراهيم عباس، ص 124.

² سنان الموسوي، "إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها"، ط 01، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص 247.

5) أسلوب العمل الأسبوعي المكثف week work compressed

يتضمن هذا الأسلوب السماح للعامل بقضاء ساعات العمل الأسبوعية (40 ساعة مثلاً) خلال عدة أيام أقل مثلاً أربعة أيام بدلا من خمسة أيام، وهذا يسمح للعامل بقضاء وقت أطول للراحة والتسوية و الأعمال الشخصية. أشارت نتائج استخدام هذا الأسلوب إلى زيادة في الرضا الوظيفي للعاملين وإنتاجيتهم و تقليل معدلات دورات العمل و الغياب، وبالمقابل أدى هذا الأسلوب في بعض الحالات إلى تعب العامل و إرهاقه مما أدى إلى جودة أقل في المنتجات و في خدمة الزبائن.

6) أسلوب مجموعات الجودة:

وهي عبارة عن مجموعات صغيرة من العاملين تجتمع معا و باستمرار خلال وقت العمل و في الشركة لمناقشة و تطوير أفضل الطرق و الوسائل التي تستطيع تحسين نوعية و كمية الإنتاج، وقد بينت الدراسات أن هذا الأسلوب كان فاعلا في تحفيز العاملين وتحسين مستوى إنتاجية الفرد كما و نوعها.¹

ثامنا: نظريات نظام الحوافز:

عدد من النظريات بحثت في سلوك الإنسان، وتوصلت إلى انه من الصعب معرفة طبيعة الإنسان معرفة تامة أو التنبؤ بسلوكه، فسلوكه لا يخضع لقواعد محددة بل يختلف باختلاف الزمان والمكان والموضوع، كما أن الشخصيات البشرية متميزة لوجود فوارق فيما بينها تنمو وتتسع مع نمو الشخصية والتجارب والخبرة، ورغم كل ذلك لا بد للإدارة من الاسترشاد بمناداة به هذه النظريات لحفز العاملين نحو بذل أكبر جهد ممكن بما يحقق أهداف العمل، ويحقق للعاملين الإشباع المطلوب ومن أهم هذه النظريات :

1) نظرية تايلور (النظرية الكلاسيكية) Theory Classic:

اعتمدت هذه النظرية التي نادى بها صاحبها (Fredrick Taylor) على دراسة الحركة والزمن لتقويم مستويات أداء العاملين، وقد بنيت هذه النظرية على فرضين أساسيين هما :

- إن تطبيق الأساليب العلمية في العمل قد تؤدي إلى الكفاية في الإنتاج .
- إن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج.²

¹ نفس المرجع السابق، سنان الموسوي، ص 247.

² سعد عامر أبو شندي، "إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص 145.

لذلك وضعت معايير الإنتاج ونادت بزيادة الأجر الكامل على كافة وحدات الإنتاج إذ تم تجاوز المعيار المحدد، أما العاملون الذي لا يتجاوز إنتاجهم المستوى الذي تحدده المؤسسة فلا مجال لزيادة أجرهم أو تقديم حافز معين لهم.

(2) نظرية الحاجات الإنسانية Theory Needs Human:

رتب (Abraham Maslow) صاحب هذه النظرية الحاجات التي تحكم سلوك الفرد في مدرج هرمي حسب أهميتها وإلحاحها كما يلي :



الشكل رقم 02: سلم الحاجات عند ماسلو

● الحاجات الفيزيولوجية:

وهي الحاجات الأساسية التي يحتاجها الإنسان لكي يحافظ على جسمه ووضعه المادي مثل الطعام و الشراب و المأوى، لكن دافعية الأشخاص الذين يسعون لإشباع هذه الحاجيات فقط ستكون منخفضة لا تصلح لهم إلا الحوافز المادية .

• حاجات الأمن و الطمأنينة :

إذ أن العامل بحاجة إلى أن يؤمن نفسه و ماله و مركزه إزاء مخاطر الحاضر و المستقبل، كحاجته إلى عدم انقطاع الرزق و إلى ضمان دخل في حالة المرض أو العجز، وحاجته إلى الأمن ضد البطالة، وتأتي الحاجة إلى الأمن في المرتبة الثانية من السلم الهرمي.¹

• الحاجات الاجتماعية :

مثل الحاجة إلى الحب و العطف و الصداقة و العلاقات و الانتماء، حيث أن الإنسان اجتماعي بطبعه، فلا بد أن يشعر أنه جزء من جماعة يعيش بينها و يتصل بها وينتمي إليها، و كلما كانت هذه الجماعات محببة إلى الأفراد و تشبع لديهم بعض الدوافع و الحاجات كانت سببا في ارتفاع معنوياتهم، وتأتي هذه الحاجة في المرتبة الثالثة من السلم.

• حاجات التقدير و المكانة :

الإنسان يبحث دائما عن الاحترام و التقدير من الآخرين، فهو على الدوام يسعى لان يكسب لنفسه التفوق أو بلوغ مكانة اجتماعية مرموقة. وتأتي هذه الحاجة في المرتبة الرابعة من السلم .

الترجمة في النجاح و التفوق:

تذكر أن التحفيز ذاتي، و أن الرغبة في النجاح و التفوق في مسألة ذاتية تأتي من الداخل، ركز جهودك في إكفاء هذه الرغبة عند العاملين و توفير الفرص للتعلم و التقدم

فهو يسعى لاستغلال قدراته و مواهبه و تحقيق النجاح و الوصول إلى أعلى المراتب و السعادة، وتأتي هذه الحاجة في المرتبة الخامسة من السلم، و هي أدنى الحاجات أهمية و مساسا بالفرد في نظر ماسلو. ويرى صاحب هذه النظرية أن عدم إشباع هذه الحاجات ينعكس على إنتاجية الفرد و رغبته في العمل، كما يرى أن إشباعها يؤدي إلى بروز حاجات جديدة للفرد لا بد من إشباعها لدفعه للعمل باستمرار، وهو يفترض أن تحديد هذه الحاجات مسؤولية كل مدير في المؤسسة، حيث على كل منهم أن يتفهم دوافع و رغبات مرؤوسيه و حفزها لدفعهم إلى العمل.²

(3) نظرية التوقع Expertancy Theory:

تقوم هذه النظرية على اعتبار أن سلوك الفرد مبني على عملية إدراك و تحليل و مفاضلة بين البدائل المتاحة للقيام بسلوك معين وموازنة كل من الكلفة و الفائدة المتوقعة لكل بديل من البدائل، ويسلك الفرد بعد ذلك السلوك الذي يتوقع أنه يحقق له أكبر الفوائد بأقل التكاليف ويجنبه أكثر ما يمكن من الصعوبات، وقد طرأ على هذه النظرية تطور

¹ نفس المرجع السابق، ص 146.

² سعد عامر أبو شندي، "إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص 147.

مفاده أن استمرارية الأداء و الدوافع تعتمدان على قناعة العامل و رضاه، وهما محصلة إدراكه للعلاقة الايجابية بين المكافأة التي يحصل عليها وبين ما يدرك و يعتقد أنه يستحقه.¹

لقد سعى فكتور فروم و هو صاحب هذه النظرية من خلال قيامه بعدة دراسات إلى تقديم نموذج نظري متكامل و دقيق في تفسير سلوك الإنسان و دوافعه و تأتي هذه النظرية إلى تبيان سبب لجوء الفرد في اختياره لسلوك معين دون غيره في موقف العمل، حيث يفترض أن الفرد قبل أن يقدم على أداء معين فإنه يقوم أولاً بعملية عقلية متمثلة في المفاضلة بين البدائل المتاحة أمامه من أنماط السلوك و الجهد.²

4) نظرية العلاقات الإنسانية Human Relations:

صاحب هذه النظرية هو (التون مايو Elton Mayo)، وتتركز هذه أساساً على أن العنصر الإنساني هو العنصر الأهم في عناصر الإنتاج و هو محور العملية الإدارية، وهذا ما نادى به النظرية حيث ركزت على ما يلي :

§ أهمية العامل الإنساني في المؤسسة .

§ التنسيق بين جهود العاملين المختلفين في المؤسسة و إيجاد جو عمل يحفزهم على الأداء الجيد و التعاون المستمر في سبيل الحصول على نتائج أفضل .

§ ضرورة التعرف على أساليب السلوك الإنساني في التنظيم و أنماط العلاقات بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم و تأثير تلك العلاقات على الإنتاجية .

§ السعي إلى تحقيق حاجات العاملين الاقتصادية و الاجتماعية و النفسية و تحقيق أهداف الإدارة في زيادة الإنتاج و الربح، و يعتمد تحقيق تلك الأهداف على طبيعة العلاقة بين الإدارة و العاملين.³

5) نظرية آدامز للعدالة :

تم تأسيس نظرية العدالة بناءً على مواقف نظرية المقارنة الاجتماعية التي طورها سنة 1954 و التي ترى بأن الأفراد يميلون إلى تقييم آرائهم ومواقفهم من خلال أفراد آخرين يمتلكون قدرات و آراء مماثلة ليقدروا أنفسهم بهم.

وعليه أطلق "ستيسي آدامز" نظريته للعدالة التي تنص على أن الأفراد يقدمون للمؤسسة مدخلات في شكل مساهمات و قدرات ومؤهلات و في مقابل ذلك يحصلون على مخرجات في شكل تعويضات وهنا يقوم الفرد بمقارنة

¹ نفس المرجع السابق، سعد عامر أبو شندي، ص 147.

² بوكروش بسمة، "سياسة التحفيز و تنمية العلاقات العامة في المؤسسة"، دراسة ميدانية بمؤسسة ارسيلورميتال -عنابة، رسالة ماجستير تخصص علاقات عامة، جامعة باجي مختار-عنابة، كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية سنة، 2012.2011 ص 175.

³ سعد عامر أبو شندي، "إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، ط 1، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص 148.

معدل مدخلاته ومخرجاته بمعدل مدخلات و مخرجات أقرانه الآخرين للخروج بنتيجة محددة حول ما إذا كان هناك إنصاف أم لا في التعويضات.

وفي هذا المجال تكون المدخلات التي تؤخذ بعين الاعتبار لتقارن بمعدلات مدخلات /مخرجات الآخرين قد تشمل متغيرات متشعبة منها الكفاءة العلمية،المهارات،الخبرات،عدد ساعات العمل،الأداء وغير ذلك، أما المخرجات فقد تشمل متغيرات عدة كذلك كالأجر،المكافآت،مساحات المكتب و واجبات العمل.¹

إذا المدخلات و المخرجات التي تستعمل في نظرية العدالة تتحدد بالضبط من خلال إدراك الفرد لما هو محيط به و مرغوب فيه،بحسب هذه النظرية فإن اللاعدالة قد تحصل في الحالتين التاليتين:

ن عندما يكون معدل المدخلات و المخرجات أقل من معدل مدخلات و مخرجات الآخرين.

ن عندما يكون معدل المدخلات و المخرجات أكثر من معدل مدخلات و مخرجات الآخرين الذين هم موضوع المقارنة.

وبهذا فكل الأفراد يرغبون في الحصول على عدالة التوزيع من المؤسسة للمواد و الفرص دون زيادة أو نقصان بحيث تكمن أسباب المطالبة بالتوزيع المؤسساتي كالتالي:

§ شعور الأفراد باللاعدالة ينتج عنه شعورهم بالقهر و الارتباك بحيث أن عدالة التوزيع وحدها تخفف من معاناة ذلك الشعور.

§ محاولة الأفراد ممارسة العمل بإنصاف قد ينتج عن شعور مسبق لديهم بأن إنصافهم قد يقابله إنصاف المؤسسات لهم.

§ العدالة تحقق الاندماج في العمل و الطموح الذي يسعى وراءه معظم أفراد المؤسسة.

§ يعتقد الأفراد أن العدالة تولد الراحة،فالأفراد يرتاحون للمؤسسات التي تتعاطى معهم بعدالة ويستاءون من التي لا تتعامل بعدالة.

وما يؤخذ من هذه النظرية هو أن تطبيقها يتطلب من الفرد أن يضع عناصر المدخلات و المخرجات التي لديه،أو لدى الفرد الآخر موضع المقارنة بالرغم من عدم توفرها أحيانا،وبالتالي يصعب قياس المدخلات و المخرجات بموضوعية ومنه يصعب التأكد من عدالة أو لا عدالة هذه النظرية.²

¹ نفس المرجع السابق، بوكرش بسمة، ص171.

² نفس المرجع السابق، ص172.

نظرية التنسيق:

تقوم هذه النظرية على فكرة أساسية و هي أن المؤسسة والجمهير المرتبطة بها يتصلون ببعضهم بطريقة فعالة تصل إلى حد التنسيق الكامل بينهما على مستوى انطباع كل منهما عن الآخر و يمكن تحديد مضمون هذه النظرية في السؤالين التاليين:

▼ ما تفكير المؤسسة حيال جماهيرها الداخلية و الخارجية و العكس؟

▼ ما هو انطباع كل طرف عن تفكير الطرف الآخر اتجاهه؟

وبناء على هذه النظرية تتوفر عدة بدائل محتملة للوصول إلى اتفاق فعلي بين رؤى الجماهير بأنواعها و رؤى المنظمة، ففي بعض الأحيان قد يتفق الطرفان ولكنهما يعتقدان أنهما غير متفقين حول قضايا معينة ومن جهة أخرى قد يكونان مختلفين ويعتقدان أنهما متفقان وعندما يتحقق الاتفاق و الإجماع من الطرفين حول قضية معينة فهذا يعني أن أسلوب الاتصال المعتمد فعال و أتى بنتيجة إيجابية فالجمهور الداخلي مثلا يدرك أن جانب الدقة و الاتفاق و الفهم المشترك يرتبط بتحقيق أهداف المؤسسة وعليه يسعى مديرو العلاقات العامة إلى تدعيم فعالية البرامج الاتصالية لما لها من تأثيرات إيجابية على المدى الطويل من خلال التركيز على النقاط التالية: **تأكيد الثقة، الرقابة المتبادلة، الالتزام والرضا.**¹

تاسعا: أهمية الحوافز و العوامل المؤثرة فيها:

للحوافز أهمية كبيرة وتشير إلى مجموعة الأغراض والمكاسب والنتائج التي تحققها المنظمة خصوصا إذا تم التحفيز وفق أسس ومعايير عادلة وهذه المكاسب تتمثل فيما يلي:

- الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجاته للتفكير: طالما أن العمل السيئ سريعا ما ينال صاحبه الجزاء والعقاب والتوبيخ والخصم والفصل أحيانا، لذا يجب الاعتراف حق من بذل الجهد وأتقن الأداء وأخلص في العمل بتشجيعه وحثه على الاستمرار كما يمكنه الإبداع والحرص على دوام التقدم والنمو.

- أداء للتغذية المرتدة: يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج أفعالهم ورد فعل الغير تجاهها استجابة لرغبتهم في معرفة المعلومات والبيانات عن أدائهم، وإشباعا لغرائزهم في حب الاستطلاع.

- الدعم المالي: يمثل أهمية كبيرة لمعظم الأفراد فالتعويض المالي يحتل مكانة كبيرة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادي.

¹ بوكروش بسمة، "سياسة التحفيز و تنمية العلاقات العامة في المؤسسة"، دراسة ميدانية بمؤسسة ارسيلورميتال -عنابة، رسالة ماجستير تخصص علاقات عامة، جامعة باجي مختار-عنابة، كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية سنة 2012.2011، ص180.

-تحمل المسؤولية: يعد تحمل المسؤولية من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف والالتزام عنصر جوهري من عناصر تكوين الشخصية، والأفراد يبحثون عن المكانة الاجتماعية والدور الفعال والإحساس بالفخر وكلها متغيرات لا تبدو واضحة دون تحمل المسؤولية.¹

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي و الرضا الوظيفي:

أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي:

ويعرف كودGOOD الأداء على أنه الجهد الذي يقوم به الموظف لإنجاز مهمة ما حسب قدرته و استطاعته، أما ولسن و وسترنWILSON AND WESTERN فقد عرفا الأداء على أنه المخرج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي نشاط من الأنشطة، ويشير مفهوم الأداء الوظيفي أيضاً إلى النتائج و الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها خلال فترة محددة، في حين يرى الحزامي بأن الأداء بصفة عامة هو تحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات تتكون من سلع و خدمات بمواصفات فنية و معدلات محددة. وقد عرف هلال الأداء بأنه " سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط، و لكنه نتيجة تفاعل و توافق بين القوى الداخلية للفرد و القوى الخارجية المحيطة به"، أما أرنولد و يلفد مان ARNOLD AND FELDMAN فيريان أن الأداء عبارة عن مقدار التأثير الايجابي للموظفين تجاه أعمالهم في المؤسسات التي يعملون فيها.

وفي ضوء ما تقدم من تعريفات لمفهوم الأداء الوظيفي فإنه يمكننا القول بأن هنالك إجماع واضح من قبل الباحثين أن الأداء الوظيفي عبارة عن غاية أو هدف يراد الوصول إليه.²

ثانياً: إدارة الأداء الوظيفي:

تخطيط الأداء: ويقصد به الوصول إلى الأهداف بطرق منظمة و مرسومة حسب الإمكانيات و الطاقات المتاحة.
تنظيم الأداء: و يقصد به تنظيم العمل بحيث يتم تحديد المساحة لكل موظف مسموح له الحركة بها بحيث تكون مكملة لعمل موظف آخر لا متعارضة من عمل الآخرين.
توجيه الأداء: و يهدف إلى متابعة نتائج الأداء من خلال التغذية الراجعة عن طريق مناقشة نتائج قياس الأداء الدوري معالأطراف ذات علاقة.³

¹ محمود بوطي، "حوافز العمل و دورها في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية (دراسة ميدانية على المؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة الوادي)، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، 2020.04.12 بدون ذكر التوقيت، ISSN :2170.1121.

² حسن محمد الحراشنة، "إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي"، ط01، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، عمان، 2014، ص90، 91.

³ نفس المرجع السابق، ص101.

تقييم الأداء: هو عملية إصدار حكم على أداء و سلوك العاملين في العمل ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها.

ثالثا: أسس تقييم الأداء:

يستند تقييم الأداء على أسس هي:

استخدام مفاهيم و معايير موضوعية موحدة لقياس و تقييم العاملين في عمل واحد أو مجموعة وظيفية متجانسة بما يكفل وحدة و موضوعية القياس و التقييم.

يجب توضيح أن التقييم ليس تصيدا للأخطاء أو اتهاماً أو تجريحاً للشخص وإنما هو تعرف على نمط و المستوى الدال الفعلي مقارنة بالأداء المستهدف أو المفترض لتحديد ما قد يوجد من قصور و مساعدة الفرد على التدارك.

توافر نظام فعال للاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين على اختلاف مستوياتهم حتى يتيح النقل الواضح و السليم للمفهوم و أهداف و معايير التقييم للمرؤوسين، ومن ذلك نقل الأداء و تبريرات المرؤوسين لرؤسائهم.

إدراك الرؤساء و المرؤوسين لمفهوم و أهداف و معايير التقييم و ضرورة إيمانهم بفعاليتها بحيث يسهل على الرؤساء تطبيق المعايير و تحقيق الموضوعية و تحقيق التنمية.

توفر معلومات عن أداء الأفراد من مصادرها الأصلية المعتمدة مثل الفرد نفسه و رئيسه المباشر و عند تقييم الرئيس يمكن الاعتماد على أداء مرؤوسه، وذلك دون الاستماع إلى آراء الآخرين التي قد تؤثر على موضوعية التقييم.

المشاركة في عملية تقييم و يتم ذلك من خلال اشتراك المرؤوسين و الرؤساء في عملية التقييم و ذلك بطرق و أساليب مختلفة.¹

رابعا: مظاهر الأداء الوظيفي:

رضا العامل عن عمله:

خلق الجو المريح للعامل لتحسين إنتاجيته إلى الدرجة القصوى، وذلك من خلال إعطائه الفرصة لإبراز قدراته و مهاراته، وكل ذلك يصب في إطار تحقيق أهداف المنظمة. وتستدعي معاينة رضا العامل عن عمله من عدمه عملية²

¹ محمد بن دليم القحطاني، "إدارة الموارد البشرية" (نحو منهج إستراتيجي متكامل)، ط2، مكتبة العبيكان للنشر و التوزيع، الرياض، 2008، ص163.
² بوجمة جاب الله، "التدين وانعكاساته على الأداء الوظيفي للمعلمين". دراسة ميدانية بإبتدائيات مدينة الخلفة. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع. جامعة الجزائر 02 بوزريعة. كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية. سنة 2011. 2012 الصفحة 51.

رصد أو ملاحظة دقيقة للعمل أثناء أدائهم للأعمال، وإن كان يكتنف هذه العملية قدر كبير من الصعوبة لأن الرضا في الأخير حالة نفسية خاصة يصعب معاينتها حسيًا من طرف الآخرين إلا أنه يمكن اعتماد بعض المؤشرات الدالة على الرضا، ومن بينها الالتزام بمواعيد العمل، الزيادة في الإنتاج.. الخ، ومثل هذه المؤشرات تعني في الأخير أداء أفضل.

التعاون مع الزملاء:

نقصد به وجود فرصة كبيرة لتكامل جهود العاملين و بالتالي تعاونهم، وهذا التعاون يؤدي إلى ارتفاع كفاءة العاملين من خلال نقل التجارب و المعلومات فيما بينهم وعليه يكون التعاون مظهرًا من مظاهر الأداء الجيد.

معدل الإنتاج:

يشير هذا المصطلح إلى تأرجح الإنتاج زيادة أو نقصانًا ويصبح معدل الإنتاج دالًا رئيسيًا على الأداء في تلك الحالة التي تقوم فيها الإدارة بإشراك العمال في أرباح المؤسسة، مما يعني دخلا إضافيا و تلجأ الإدارة إلى هذا النوع أو الأسلوب كمكافأة جماعية للعمال على تضافر جهدهم من أجل رفع مستوى الإنتاج.¹

خامسا: مفهوم الرضا الوظيفي:

الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور النفسي بالقناعة و الارتياح و السعادة لإشباع الحاجات و الرغبات و التوقعات مع العمل نفسه و محتوى بيئة العمل و مع الإحساس بالثقة و الولاء و الانتماء للعمل. ومن وجهة نظر هوبوك هو عبارة عن الاهتمام بالظروف النفسية و المادية و البيئية التي تسهم في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد.

أما "سترونج" فقد عرف الرضا الوظيفي بأنه حصيلة العوامل المتعلقة بالعمل و التي تجعل الفرد محبا له ومقبلا عليه في بدء يومه دون أية غضاضة.

فالرضا الوظيفي هو نتيجة تفاعل الفرد مع وظيفته و هو انعكاس لمدى الإشباع الذي يستمده من هذا العمل وانتماءه وتفاعله مع جماعة عمله ومع بيئة العمل الداخلية و الخارجية، وبالتالي فهو يشير إلى مجموع المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله.²

سادسا: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

من أهم عوامل الرضا الوظيفي نجد:

¹ نفس المرجع السابق، ص52.

² منال البارودي: "الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين"، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015، ص40.

1 - الجوانب التي لها صلة مباشرة بالعمل:

كفاية الإشراف المباشر: فالمشرف له أهمية كبرى في هذا المجال لأنه يشكل نقطة الاتصال بين التنظيم و الأفراد و يكون له أثر في ما يقومون به من أنشطة يومية.

طبيعة العمل نفسه: فأغلب الأفراد يشعرون بالرضا عن العمل إذا كان من النوع الذي يجوهو يكون هذا الرضا دافعا لهم إلى إتقان عملهم وبذل ما لديهم من طاقة للقيام به.

العلاقة مع الزملاء في العمل: فالإنسان اجتماعي بطبعه ويكون العمل أكثر إرضاء للفرد إذا شعر بأنه يمنحه الفرصة لزمالة الآخرين و الاتصال بهم.

2 - الجوانب التي تتصل بظروف العمل:

تحديد الأهداف في التنظيم: يرغب الأفراد بأن يكونوا أعضاء في تنظيم له هدف فعال، وتحقيق العدالة و الموضوعية في العمل و خاصة توزيع الأدوار.

الحالة الصحية و البدنية و الذهنية: هناك ارتباط بين الصحة البدنية و الصحة الذهنية وأثرها على الفرد وأداءه و معنوياته.¹

سابعا: أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للفرد:

يرتبط عدم الرضا الوظيفي بظاهرتين سيئتين و هما: الأمراض النفسية و أمراض القلب المختلفة، وقد أظهرت الدراسات أن هناك ارتباطا واضحا بين الرضا الوظيفي و ظاهرة الإنهاك الجسدي و العقلي في العمل، ونلاحظ أنه عندما يشعر المعلم مثلا بالراحة النفسية و الهدوء في عمله فإنه يزداد رضاه الوظيفي وهذا دليل على أن النواحي النفسية لها أهمية كبيرة لدى العامل أو أي فرد بوجه عام، وإذا ما توفرت له كان راضيا عن عمله ومن ثم سيؤدي ذلك إلى زيادة إنتاجه وارتفاع مستوى أدائه وانتماءه في العمل.² المبحث الثالث: ماهية البلدية:

أولا: مفهوم البلدية:

عرف المشرع البلدية بموجب المادة الأولى من القانون رقم (08.90) المؤرخ في 17 أبريل 1990 التعلق بقانون البلدية: "البلدية هي الجماعة الإقليمية الأساسية تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي"

للبلدية مكانة مهمة في التنظيم الإداري للدولة الحديثة حيث تتمتع بمحاصص عديدة منها:

¹ عبد الحفيظ قيزي، "علاقة التغيير التنظيمي بالرضا الوظيفي"، دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بالجللفة (المديرية العامة)، رسالة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم و العمل، جامعة الجزائر 02، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، 2011، 2012، ص 65، 64.

² خبراء المجموعة العربية: الرضا الوظيفي والارتقاء بالعمل"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة 2018، ص 13.

البلدية مجموعة إقليمية يوجد بين مواطنيها مصالح مشتركة مبنية على حقائق تاريخية واقتصادية.

البلدية مجموعة لا مركزية أنشئت وفقا للقانون و تتمتع بالشخصية المعنوية.

البلدية مقاطعة إدارية للدولة مكلفة بضمان السير الحسن للمصالح العمومية للبلدية.¹

ثانيا: مراحل تطور نظام البلدية:

-البلدية في المرحلة الاستعمارية(1830.1962):

كانت البلدية أداة لفرض الهيمنة و خدمة العنصر الأوروبي فالبلديات المختلطة كانت كما جاء في بيان الأسباب لقانون البلدية كان يديرها موظف من الإدارة الاستعمارية وهو متصرف المصالح المدنية،يساعده موظفون جزائريون وهم القواعد وتساعدده لجنة بلدية تتكون من أعضاء أوروبيين منتخبين و بعض الجزائريين المعينين وذلك ابتداء من 1919 إلى جانب البلديات المختلطة وجدت بعض البلديات ذات التصرف التام في المناطق التي يسكنها أغلبية أوروبية وهذه البلدية ما هي إلا أداة لخدمة الإدارة الفرنسية.

-البلدية في المرحلة الانتقالية(1962.1967):

لقد فرض الفراغ الذي تركته الإدارة الفرنسية على السلطة آنذاك على إنشاء لجان تتولى مهمة تسيير شؤون البلدية يقودها رئيس عهدت إليه مهام رئيس البلدية،وكذلك قامت السلطة بتخفيض عدد البلديات ليصل إلى 676 وهذه المرحلة أطلق عليها مرحلة التجميع،أصبح متوسط عدد السكان 180 ألف ساكن بعد أن كان أثناء الاستعمار 1535 بلدية اصطنعتها السلطة الفرنسية لفرض هيمنتها،وبهدف مساعدة البلديات على القيام بمهامها تم إنشاء لجان أخرى و هي لجنة الاقتصادية و الاجتماعية و المجلس البلدي لتنشيط القطاع الاشتراكي و تضم اللجنة الأول ممثلين و تقنيين و يتمثل دورهم في تقديم آراء حول مشروع الميزانية،وغير أن هذه اللجان لم يتم تنصيبها في الكثير من المناطق،أما المجلس الثاني فقد كان يضم ممثلي من الاتحاد العام للعمال الجزائريين و ممثلين عن الحزب و عن الجيش و مهمته الأساسية هي: تنظيم و متابعة المشاريع المسيرة ذاتيا.

مرحلة التفكير في إنشاء قانون البلدية:

لقد كان للدستور سنة 1963 ميثاق الجزائر و ميثاق طرابلس بالغ الأثر في إبراز مكانة البلدية على المستوى الرسمي و الاعتراف بدورها الطلائعي،وأهم الأسباب التي دفعت السلطة آنذاك إلى ضرورة الإسراع في التفكير و إصدار قانون البلدية :

¹عمار بوضياف، "الوجيز في القانون الإداري"، ط4، جسور للنشر و التوزيع، الجزائر، 2017، ص128.

-خضوع البلديات أثناء الفترة الاستعمارية لنظام القانون الفرنسي مما اجبر السلطة إلى ضرورة التعجيل بإصلاح المؤسسات الموروثة و منها البلدية.

-عدم مواكبة هذه النصوص لفلسفة الدولة المستقلة و التي تبنت الاتجاه الاشتراكي بحسب النصوص الرسمية.¹

ثالثا: خصائص البلدية:

تتميز البلدية بمجموعة من الخصائص أهمها:

الشخصية المعنوية: يقصد بها مجموعة من الأشخاص أو الأموال يمكنها القيام بنشاط لتحقيق أهداف ومصالح خاصة، وقد عرفها الأستاذ عوابدي بأنها "كل مجموعة من الأشخاص تستهدف غرضا مشتركا أو من الأموال² ترصد لمدة زمنية محددة لتحقيق غرض معين، بحيث تكون هذه المجموعة من الأشخاص والأموال مستقلة عن العناصر المالية للشخصية المعنوية، أي أن تكون لها أهلية قانونية لاكتساب الحقوق وتحمل الالتزامات، حيث يكون لهذه المجموعة من الأشخاص أو الأموال مصلحة جماعية مشتركة مستقلة عن المصالح الذاتية والفردية لأفراد الجماعة.

الاستقلالية الإدارية: تعني بالاستقلال الإداري إنشاء أجهزة تتمتع بكل السلطات اللازمة، بحيث يتم توزيع الوظائف الإدارية بين الحكومة المركزية والهيئات المحلية المستقلة، تحت رقابة السلطة المركزية.

الاستقلالية المالية: إن تمتع الجماعات المحلية عموما والبلدية خصوصا بالشخصية المعنوية والاستقلال الإداري يستوجب الاعتراف لها بخاصية الاستقلال المالي أو الذمة المالية المستقلة، مما يعني توفر موارد مالية مستقلة تمكنها من أداء المهام الموكلة إليها وإشباع الحاجات للمواطنين في نطاق تمتعها بحق التملك بالأموال الخاصة.³

رابعا: إدارة البلدية:

إن المشرع الجزائري حتى وان كان قد نص على أن إدارة البلدية والتي ينشطها الأمين العام ضمن الباب الأول من القسم الثاني بعنوان هيئات البلدية وهيكلها كما هو مشار له سابقا، إلا أنه لم يخصص لهذا الإدارة فصلا مستقلا ضمن هذا الباب كما هو الحال بالنسبة للهيئات الأخرى، بل عاجلها في شكل متفرق موزع ضمن فروع وفصول أبواب أخرى، الأمر الذي يفسر على أن المشرع الجزائري لم يعتبر إدارة البلدية هي هيئة ثالثة من هيئاتها ضمن أحكام هذا

¹ نفس المرجع السابق، ص 129.

² جرادة الشيخ، "قانون الجماعات المحلية"، دراسة حالة بلدية عين بوشقيف، تقرير نهاية تربية، مركز التكوين و التمهين، حميدي طاهر تيسمسيلت، 2023.2022، ص 2.

³ نفس المرجع السابق، ص 2.

القانون وعموما تتكون الإدارة البلدية من الأمين العام الذي يعتبر المشرف عليها تحت وصاية ورئاسة رئيس المجلس الشعبي البلدي، وكذلك المصالح البلدية سواء كانت إدارية منها أو تقنية.¹

خامسا: مصالح البلدية:

إن الصلاحيات والمهام والمسؤوليات المخولة للبلديات بموجب النصوص القانونية كثيرة ومختلفة، وللقيام بهذه الصلاحيات على أحسن وجه وبأكثر فعالية لا بد من وجود تنظيم إداري يتكفل بهذا، وعلى مستوى البلدية فإن هذا التنظيم يتكون من عدة مصالح يختلف عددها من بلدية لأخر وهذا حسب أهمية كل بلدية، وهو ما جاءت به المادة 126 من قانون البلدية رقم 10-11، والتي نصت على ما يلي: "يتحدد تنظيم إدارة البلدية طبقا لهذا القانون وحسب أهمية الجماعة وحجم المهام المسندة إليها..."

ولابد أن نشير أن المصالح البلدية هي نوعان، إما إدارية أو تقنية، أما الإدارية منها فنجدها عموما تتكون من المصالح التالية: (مصلحة التنظيم والشؤون العامة، مصلحة المحاسبة، مصلحة المنازعات والشؤون القانونية ومصلحة الأرشيف.... إلخ)، وأما بخصوص المصالح التقنية فهي كما يلي: (مصلحة التعمير والبناء، مصلحة الإدارة والميزانية، مصلحة البيئة والنظافة، إلخ). وعموما تتولى تلك المصالح سواء كانت إدارية أو تقنية، القيام بالمهام التالية:

§ الهيكل التنظيمي ومخطط تسيير المستخدمين.

§ تنظيم مصلحة الحالة المدنية وسيرها، وحماية كل العقود والسجلات الخاصة بها والحفاظ عليها.

§ مسك بطاقيّة الناخبين وتسييرها.

§ إحصاء المواطنين، حسب شرائح السن، المولودين في البلدية أو المقيمين بها في إطار تسيير بطاقة الخدمة الوطنية.

§ النشاط الاجتماعي.

§ النشاط الثقافي والرياضي.

§ تسيير الميزانية والمالية.

§ مسك سجل جرد الأملاك العقارية البلدية وسجل الأملاك المنقولة.

§ تسيير مستخدمي البلدية.

§ تنظيم المصالح التقنية البلدية وتسييرها.

§ أرشيف البلدية.

§ الشؤون القانونية والمنازعات¹.

¹ أعمار عوادي، " القانون الإداري (النظام الإداري) "، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2005، ص

سادسا: طريقة عمل وسير المجلس الشعبي البلدي:

لتسيير أعماله يعقد المجلس البلدي عدة دورات يجري خلالها مداولات، كما يشكل لجان متخصصة.

§ **الدورات:** يجتمع المجلس الشعبي البلدي لزوما في دورة عادية مرة كل ثلاثة أشهر، و في دورة استثنائية كلما دعت شؤون البلدية إلى تلك الضرورة، كما يمكن أن يجتمع بدعوى من رئيسه إذا رأى هذا الأخير ضرورة لذلك.

§ **المداولات:** هناك عدة مداولات تحكمها القواعد التالية:

-علنية المداولات: وتكون مغلقة في حالتين فقط: إما فحص حالات المنتخبين الانضباطية، أو فحص المسائل المرتبطة بالأمن و المحافظة على النظام العمومي، كما يتمتع الجمهور بحق الاطلاع على المداولات، سواء بحضوره للجلسات أو الاطلاع على محاضر المداولات أو أخذ نسخة منها.

-تجرى و تحرر المداولات باللغة العربية.

-تتخذ القرارات و التوصيات بالأغلبية المطلقة للأعضاء الممارسين الحاضرين مع ترجيح صوت الرئيس عند تساوي الأصوات.

§ **اللجان:** في التنظيم الداخلي يشكل المجلس الشعبي البلدي لجانا دائمة أو مؤقتة، لدراسة القضايا التي تهتم البلدية في المجالات التالية: الاقتصاد و المالية، التهيئة العمرانية و التعمير، و الشؤون الاجتماعية و الثقافية.²

سابعا: اختصاصات المجلس الشعبي البلدي:

يتمتع رئيس المجلس الشعبي البلدي بالازدواجية في الاختصاص، حيث يمثل البلدية تارة، ويمثل ويعمل لحساب الدولة تارة أخرى .

أولا: تمثيل البلدية: لما كانت البلدية تتمتع بشخصية المعنوية وتحتاج إلى من يعبر عن إرادتها، فقد اسند القانون البلدي مهمة تمثيلها إلى رئيس المجلس الشعبي البلدي، حيث يتكفل بممارسة الصلاحيات الأساسية التالية:

التمثيل: يمثل الرئيس البلدية في كل أعمال الحياة المدنية والإدارية وكل التظاهرات الرسمية للاحتفالات وغيرها
رئاسة المجلس: يتولى الرئيس إدارة اجتماعات وأشغال المجلس الشعبي البلدي من حيث التحضير للدورات والدعوة والانعقاد وضبط وتسيير الجلسات.

إدارة أموال البلدية والمحافظة على حقوقها: يتكفل الرئيس تحت مراقبة المجلس خاصة بما يلي:³

¹ نفس المرجع السابق، ص 68.

² آمال بن سمشة، "الأداء البشري بالإدارة المحلية"، مركز الكتاب الأكاديمي، الجزائر، 2018، ص 136.

³ محمد الصغير بعللي، "القانون الإداري" التنظيم الإداري، دار العلوم للنشر و التوزيع، عنابة، 2002، ص 133.

-تسيير إرادات البلدية والإذن بالإنفاق.

-القيام بكل الأعمال القانونية المتعلقة بأملاك البلدية.

-إبرام صفقات البلدية ومراقبة تنفيذها.

-السهر على وضعية المصالح ومرافق ومؤسسات البلدية.

ثانياً:تمثيل الدولة يتمتع الرئيس بصلاحيات واسعة واردة بالعديد من النصوص القانونية تتعلق بمجالات منها:

الحالة المدنية:استلام تصريحات الولادات والزواج والوفيات وكذا تسجيل جميع الوثائق والأحكام القضائية في تسجيلات الحالة المدنية.

الشرطة القضائية:يتمتع الرئيس بصفة ضابط الشرطة القضائية.

الشرطة الإدارية:وفي إطار تمثيله للدولة وباعتباره سلطة من سلطات الشرطة أو الضبط الإداري يتولى رئيس المجلس الشعبي البلدي المحافظة على النظام العام¹

الخلاصة:

ومن هنا كان الهدف من هذه الدراسة معرفة نظام الحوافز في المؤسسات العمومية وقدرتها ودورها في تشجيع العاملين واستثمار الطاقة لديهم، وإيجاد الطرق المناسبة والمشجعة في التحفيز لإرضائهم وخلق جو من التناسق والتناغم بين العامل والمؤسسة التي يعمل فيها وتطوير مهاراتهم لخلق بيئة مساعدة على التطوير و الابتكار للحصول على نتائج أفضل والتعرف على ميول الموظفين ورغباتهم والقدرات الكامنة لديهم وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار.

¹ نفس المرجع السابق، ص 134.

الفصل الثالث: جانب تطبيقي للدراسة

تمهيد:

يعد الجانب الميداني أهم مرحلة من مراحل البحث العلمي التي ينتقل فيها الباحث من الجانب النظري إلى الجانب التطبيقي ، فيحاول الباحث أن يتعرف فيه على تحقق فرضياته، ومن المعروف أن كل بحث ميداني يتطلب مجموعة من الإجراءات الميدانية والأساليب الإحصائية، حتى تتمكن من الوصول إلى النتائج وهو ما سنحاول معالجته في هذا الفصل.

أولاً: تحليل الجداول البسيطة والمركبة :

المحور الأول : البيانات الشخصية :

جدول رقم (02) يوضح خصائص العينة وفق متغير الجنس :

الجنس	التكرار	النسبة المئوية(%)
ذكر	29	%46
أنثى	34	%54
المجموع	63	%100

يبين الجدول (02) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس في بلدية عين بوشقيف التي أجريت بها الدراسة، حيث نجد أن معظم الباحثين هم إناث بنسبة (54%) مقابل نسبة الذكور المقدرة ب(46%)، وهذا يدل على أن البلدية مختلطة من كلا الجنسين إلا أنه يوجد تفاوت بين الجنسين، وبالتالي فإن متغير الجنس مؤثر حيث تستقطب البلدية النسبة الأكثر من الإناث.

جدول رقم (03) يوضح خصائص العينة وفق متغير السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
من 24 إلى 29	3	%4.8
من 30 إلى 35	38	%60.3
أكثر من 40	22	%34.9
المجموع	63	%100

تبين المعطيات الواردة في الجدول رقم (03) المتعلقة بتوزيع الباحثين حسب السن، أن العمال يتوزعون بنسب متفاوتة، حيث نجد 38 مبحوث أعمارهم (من 30 إلى 35) بنسبة (60.3%)، تليها نسبة الذين تفوق أعمارهم

40 سنة بنسبة (34.9%) ما يعادل 22 مبحوث، ثم نجد نسبة الذين تتراوح أعمارهم (من 24 إلى 29 سنة). وهذا يدل على أن بلدية عين بوشقيف أكثر عمالها فوق 30 سنة أي أن العمال ذوي خبرة و كفاءة عالية.

جدول (04) يوضح متغير الحالة الاجتماعية :

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة المئوية
متزوج	42	66.7%
أعزب	16	25.4%
مطلق	4	6.3%
أرمل	1	1.6%
المجموع	63	100%

تبين المعطيات الواردة في الجدول رقم (04) المتعلقة بحالة الاجتماعية ، أن نسبة العمال المتزوجين بلغت % 66.7 ما يعادل 42 عامل من حجم العينة المدروسة، حيث تليها %25.4 ما يعادل 16 عامل نسبة العزاب من حجم العينة وتليها عدد المطلقين %6.3 ما يعادل 4 وصولا إلى نسبة الأرامل والتي كانت أدنى نسبة من فئة العمال %1.6، وفي الأخير يدل هذا الجدول على أن بلدية عين بوشقيف تضم أكبر نسبة من العمال المتزوجين نظرا لأعمارهم التي تتناسب مع الزواج.

جدول (05) يوضح متغير المستوى التعليمي:

المستوى	التكرار	النسبة المئوية
ابتدائي	3	4.8%
متوسط	9	14.3%
ثانوي	27	42.9%
جامعي	18	28.6%
معهد	5	7.9%
تكوين مهني	1	1.6%
المجموع	63	100%

تشير البيانات الموجودة في الجدول رقم (05) الذي يوضح المستوى التعليمي للعمال، أن أغلب أفراد العينة لديهم مستوى دراسي ثانوي ، وذلك بنسبة (42.9%) ما يعادل 27 عامل، يليه المستوى الجامعي بنسبة (28.6%) ما يعادل 18 عامل، ثم المستوى المتوسط ممثلا بنسبة (14.3%) ما يعادل 9 عمال، يليه المعهد بنسبة (7.9%) ما

يعادل 5 عمال، ثم المستوى الابتدائي بنسبة (4.8%) ما يعادل 3 عمال، وأخيرا التكوين المهني بنسبة (1.6%) أي عامل واحد وهذا يدل على أن الفئة الغالبة من العمال تعمل بالمستوى الثانوي وكما أن مستوى التكوين المهني منعدم في البلدية وذلك راجع إلى عدم احتياج البلدية إلى تخصصاتهم.

جدول (06) يوضح متغير الأقدمية :

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
من 01 إلى 05 سنوات	18	28.6%
من 05 إلى 10 سنوات	11	17.5%
أكثر من 10 سنوات	34	54%
المجموع	63	100%

من خلال الجدول رقم (06) الذي يوضح متغير الأقدمية نلاحظ أن أغلب أفراد العينة لديهم أقدمية عمل في البلدية أكثر من 10 سنوات وذلك بنسبة (54%) ما يعادل 34 مبحوث، تليها نسبة (28.6%) ما يعادل 18 مبحوث للأفراد ذوي الأقدمية من 1 إلى 5 سنوات، ثم من 5 إلى 10 سنوات بنسبة (17.5%) ما يعادل 11 مبحوث ومن خلال هذه المعطيات يظهر لنا أن أغلبية العمال لديهم أقدمية في العمل، وأنها تمكنهم من إتقان عملهم وتقديم تكوين جيد للمتربصين أو العمال الجدد وذلك لكفاءتهم و خبرتهم العالية.

جدول (07) يوضح متغير المنطقة السكنية :

المنطقة السكنية	التكرار	النسبة المئوية
حضرية	37	58.7%
شبه حضرية	22	34.9%
ريفية	4	6.3%
المجموع	63	100%

تشير البيانات الجدول رقم (07) المنطقة السكنية لأفراد العينة في بلدية عين بوشقيف محل الدراسة، حيث نجد نسبة (58.7%) ما يعادل 37 عامل يقطنون بمناطق حضرية، في حين أن (34%) أي ما يعادل 22 عامل يسكنون بمناطق شبه حضرية نستنتج أن أغلبية العمال مكان عملهم غير مناسب لمقر سكنهم، وأيضا التنوع في منطقة السكن يساعد على التعامل الإيجابي بين العمال وامتزاج الأفكار وتبادل الآراء.

جدول (08) يوضح خصائص العينة حسب متغير المصلحة :

المصلحة	التكرار	النسبة المئوية
مصلحة المالية والوسائل العامة	13	20.6%
مصلحة التنظيم والشؤون العامة	22	34.9%
مصلحة التعمير والتهيئة	28	44.4%
المجموع	63	100%

من خلال الجدول (08) الذي يمثل يوضح خصائص العينة حسب متغير المصلحة نلاحظ أن أفراد العينة موزعين على ثلاث مصالح ، مصلحة التعمير والتهيئة وبها 28 موظف بنسبة (44.4%) ما يعادل 28، ثم مصلحة التنظيم والشؤون العامة بنسبة (34.9%) ما يعادل 22 عامل، وأخيرا مصلحة المالية والوسائل العامة بنسبة (20.6%)، و هذا راجع إلى عدد المكاتب ونوع الخدمات التي تقدمها كل مصلحة، ومن خلال الإجابة نرى أن المصلحة الأكثر خدمة هي مصلحة التعمير و التهيئة.

جدول (09) يوضح خصائص العينة حسب متغير المنصب :

المجموع	مصلحة التعمير والتهيئة	مصلحة التنظيم والشؤون العامة	مصلحة المالية والوسائل العامة		
1	1	0	0	ت	تقني سامي في التوثيق و الأرشيف
1.6%	1.6%	0	0	ن	
1	1	0	0	ت	مستشار اجتماعي
1.6%	1.6%	0	0	ن	
2	2	0	0	ت	عون إداري رئيسي
3.2%	3.2%	0	0	ن	
6	3	1	2	ت	متصرف إقليمي
9.5%	4.8%	1.6%	3.2%	ن	
1	1	0	0	ت	مساعد مهندس
1.6%	1.6%	0	0	ن	الإدارة الإقليمية
5	1	2	2	ت	مستشار ثقافي

%7.9	%1.6	%3.2	%3.2	ن	
19	4	13	2	ت	عون مكتب إدارة
%30.2	%6.3	%20.6	%3.2	ن	إقليمية
6	6	0	0	ت	عامل نظافة
%9.5	%9.5	0	0	ن	
5	5	0	0	ت	سائق
%7.9	%7.9	0	0	ن	
1	1	0	0	ت	مفتش رئيسي للنظافة
%1.6	%1.6	0	0	ن	العمومية
1	1	0	0	ت	رئيس مصلحة التعمير
%1.6	%1.6	0	0	ن	والتهيئة
1	1	0	0	ت	مهندس رئيسي في
%1.6	%1.6	0	0	ن	السكن والعمران
3	1	1	1	ت	ملحق رئيسي في
%4.8	%1.6	%1.6	%1.6	ن	الإدارة الإقليمية
2	0	0	2	ت	محاسب
%3.2	0	0	%3.2	ن	
1	0	0	1	ت	مهندس دولة
%1.6	0	0	%1.6	ن	
1	0	0	1	ت	مسير
%1.6	0	0	%1.6	ن	
1	0	1	0	ت	كاتب إدارة إقليمية
%1.6	0	%1.6	0	ن	
2	0	0	2	ت	الأمانة العامة
%3.2	0	0	%3.2	ن	
1	0	1	0	ت	ساعي البريد
%1.6	0	%1.6	0	ن	

1	0	1	0	ت	طبيب بيطري
%1.6	0	%1.6	0	ن	
2	0	2	0	ت	تقني سامي
%3.2	0	%3.2	0	ن	
63	28	22	13	ت	المجموع
%100	%44.4	%34.9	%20.6	ن	

من خلال الجدول رقم (9) الذي يوضح مناصب العمال داخل المؤسسة، نلاحظ أن المناصب في المصالح الثلاث متنوعة وذلك راجع للتوزيع العشوائي للاستثمارات، و منصب عون مكتب إدارة إقليمي هو منصب موجود بكل المصالح وذلك بنسبة (30.2%)، يليه منصبا المتصرف الإقليمي وعامل النظافة بنسبة (9.5%) ما يعادل 6 عمال ، بعد ها منصبا المستشار الثقافي والسائق بنسبة (7.9%)

المحور الثاني: الحوافز المادية و الأداء الوظيفي:

جدول رقم (10) يمثل المكافآت الأكثر فعالية

النسبة المئوية	التكرار	المكافأة
%34.9	22	زيادة الأجر
%36.5	23	الترقية
%6.3	4	المنح
%20.6	14	أخرى
%100	63	المجموع

من خلال بيانات الجدول رقم(10) الذي يوضح المكافآت الأكثر فعالية نرى أن الترقية هي المكافأة الأكثر فعالية والتي تزيد من تحسين الأداء لدى العمال بلدية بوشقيف _ تيارت بنسبة (36.5%) ما يعادل 23 عامل لأن حافز الترقية يعمل على جهتين زيادة في الأجر و زيادة في الرتبة، تليها الزيادة في الأجر بنسبة (34.9%) ما يعادل 22 عامل، في حين يرى (34.9%) أن كل من زيادة الأجر والترقية هما المكافئتان الأكثر فعالية، بالمقابل نلاحظ أن (36.5%) يرون أن كل المكافآت فعالة، و(6.3%) ما يعادل 4 عمال من أفراد العينة يرون أن المنح هي الأكثر فعالية .

جدول رقم (11) يمثل توافق الأجر مع الجهد المبذول:

النسبة المئوية	التكرار	جواب
34.9%	22	يتوافق
65.1%	41	لا يتوافق
100%	63	المجموع

من خلال الجدول رقم(11)الذي يمثل توافق الأجر مع الجهد المبذول نلاحظ أن (65.1%) ما يعادل 41 عامل منهم يرون أن الأجر لا يتوافق مع الجهد مبررين ذلك بكثرة المهام وغلاء المعيشة، وأن جهودهم المبذولة كبيرة ولا تناسب الأجر الذي يتقاضونه، في حين أن (34.9%) ما يعادل 22 عامل من أفراد العينة يوافقون على أن الأجر الذي يتقاضونه عمال بلدية بوشقيف _تيارت يتوافق مع الجهود المبذول ذلك لأنه يناسب طبيعة عملهم نظرا للمنطقة التي تتواجد بها البلدية.

جدول رقم (12) يمثل المكافآت التي تقدمها المؤسسة في المناسبات الوطنية

النسبة المئوية	التكرار	المكافآت
68.3%	43	جوائز وهدايا
7.9%	5	رحلات وإجازات
23.8%	15	لا تقدم مكافآت
100%	63	الجميع

من خلال البيانات الموجودة في الجدول رقم(12) الذي يمثل المكافآت التي تقدمها المؤسسة في المناسبات الوطنية نرى أن بلدية بوشقيف _تيارت تقدم مكافآت في المناسبات الوطنية متمثلة في الجوائز والهدايا بنسبة (68.3%) ما يعادل 43 عامل، ورحلات وإجازات بنسبة (7.9%) ما يعادل 5 عامل، ويصرح (23.8%) ما يعادل 15 من العمال أن المؤسسة لا تقدم مكافآت فالجوائز وهدايا في نظرهم ليست مكافآت بل هي واجب لتحفيز العمال وخلق الدافعية للعمل لديهم.

جدول رقم (13) يمثل كيف تحب أن يتقاضى أفراد العينة منحة المردودية:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
كل شهر	19	30.2%
كل ثلاث أشهر	39	61.9%
كل سنة	5	7.9%
المجموع	63	100%

من خلال الجدول رقم (13) الذي يوضح كيف يجب العمال تقاضي منحة المردودية نلاحظ أن (61.9%) ما يعادل 39 مبحوث من أفراد العينة يحبون تقاضي منحة المردودية كلشهر، وهذا ما يبره العاملين بنقص أجرهم الأساسي و (30.2%) ما يعادل 19 مبحوث منهم يريدون أن يتقاضوها كل ثلاث أشهر، و (7.9%) ما يعادل 5 مبحوثين يحبون تقاضيها كل سنة. حيث أن أغلب عمال بلدية عين بوشقيف يريدون تقاضيها كل 3 أشهر. لأن العامل يبحث عن التراكم المادي حيث أن نسبة المادي في ثلاثة أشهر أكبر من شهر واحد وهذا ما يعطي للعامل فرصة لقضاء حاجاته بصفة أكبر.

جدول رقم (14) يمثل الطريقة التي تستعملها المؤسسة لتعويض الأعمال الإضافية الخارجة عن أوقات العمل:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
إجازات	23	36.5%
منح	6	9.5%
لا يوجد تعويض	34	54%
المجموع	63	100%

يتضح من خلال الجدول رقم (14) الذي يوضح الطريقة التي تستعملها المؤسسة لتعويض الأعمال الإضافية الخارجة عن أوقات العمل أن (54%) ما يعادل 34 من الموظفين ببلدية عين بوشقيف تيارتيرون أنهم لا يعوضون عن الأعمال الخارجة عن أوقات العمل، في حين أن (36.5%) ما يعادل 23 عامل منهم يرون أنهم يعوضون بالإجازات، حيث أن العمال بحاجة إلى أوقات بين فترات العمل وذلك من أجل تلبية حاجياتهم الأسرية والحياتية اليومية، ويرى (9.5%) ما يعادل 6 عمال أنهم يعوضون بمنح، وعليه نستنتج أن عدم تعويض العمال عن الساعات الإضافية في العمل ينقص من دافعيتهم وأدائهم.

جدول رقم (15) يمثل الرضا عن التأمين الصحي المطبق داخل المؤسسة:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	40	63.5 %
لا	23	36.5 %
المجموع	63	100 %

من خلال الجدول (15) الذي يمثل الرضا عن التأمين الصحي المطبق داخل المؤسسة نلاحظ أن (63.5%) ما يعادل 40 مبحوث من أفراد العينة راضين عن التأمين الصحي، وبعضهم برر ذلك بأهمية التأمين بنسبة و تغطيته للمصاريف الطبية، بالمقابل (36.5%) ما يعادل 23 مبحوث غير راضين عنه مبررين ذلك بوجود بعض النقائص، وعدم تكفله بجميع المصاريف الطبية وعدم وجود ضمانات وهذا ما يؤثر على مردوديتهم في العمل لأن مرض الموظف يعني غيابه عن العمل وبالتالي نقص من جودة الخدمة المقدمة للمواطن.

جدول رقم (16) يمثل معايير الترقية المعمول بها في البلدية:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
الأقدمية	50	79.4 %
مستوى الأداء	3	4.8 %
العلاقات الشخصية	8	12.7 %
أخرى	2	%
المجموع	63	100 %

من خلال الجدول رقم (16) الذي يمثل معايير الترقية المعمول بها في البلدية نلاحظ أن أكثر معيار للترقية المعمول به في البلدية هو الأقدمية بنسبة (79.4%) ما يعادل 50 موظف لأن الأقدمية تعني الخبرة وبالتالي فالمؤسسة بحاجة إليها من أجل تحسين جودة أداء العاملين داخل المؤسسة وهذا يستحق الترقية نظرا لفائدته على المؤسسة، و نسبة العلاقات الشخصية (12.7%) ما يعادل 8 عمال في نظرهم أن مستوى الأداء و الأقدمية دون علاقات شخصية لا تؤدي للترقية، في حين أن معيار مستوى الأداء جاء بنسبة منخفضة (4.8%) لأن الأداء دون خبرة غير كافي للترقية.

جدول رقم (17) يمثل الأمر الذي يهم أكثر في الترقية:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
المكانة الاجتماعية	11	17.5%
زيادة في الأجر	45	71.4%
المسؤولية	1	1.6%
أخرى	6	9.5%
المجموع	63	100%

من خلال الجدول رقم (17) الذي يمثل أكثر أمر يهم في الترقية نلاحظ بأن (71.4%) يرون أن الزيادة في الأجر هي الأهم لأن الموظف بالبلدية يعاني من نقص في الأجر وبالتالي عدم قضاء حوائجه اليومية وزيادة في الأجر حتما سوف تزيد من دافعيته في العمل ، تليها المكانة الاجتماعية بنسبة (17.5%) ليهتم كل من المكانة الاجتماعية والزيادة في الأجر، وتهتم بكل من المكانة الاجتماعية و الزيادة في الأجر والمسؤولية، وأخيرا المسؤولية بنسبة (1.6%) لأن الموظف تهمه الأمور المادية والتي بدورها تزرع حس المسؤولية لديه.

جدول رقم (18) يمثل منح البلدية فرص للتكوين والدراسة من أجل رفع المستوى التعليمي

والترقية:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
تمنح	38	60.3%
لا تمنح	25	39.7%
المجموع	63	100%

من خلال الجدول رقم (18) والذي يمثل منح البلدية فرص للتكوين والدراسة من أجل رفع المستوى التعليمي والترقية نلاحظ أن البلدية تمنح فرص للتكوين والدراسة من أجل رفع المستوى التعليمي والترقية، ويتضح ذلك من خلال إجابات الموظفين ف (60.3%) ما يعادل 38 منهم يرون أنهم تمنح فرص مبررا ذلك بزيادة أداء العامل وإكسابه المهارات وذلك لأن أغلب العمال يريدون إكمال مساهم التعليمي ومنح فرصة لهم من أجل إكمال دراستهم والتي تتمثل في منحهم فترات خاصة من أجل الدراسة يزيد الرغبة لديهم في تقديم أفضل في العمل وبالتالي زيادة الدافعية

وتحسين أداء العاملين من أجل الترقية، في حين يجد (39.7%) أنها لا تمنح، مرجعا ذلك لتكاليف التكوين وبان المؤسسة بحاجة لهم

جدول رقم (19) يمثل كيفية تكفل المؤسسة بالعمال من حيث الخدمات الاجتماعية

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
خدمات طبية	15	23.8%
وجبات غذائية	2	3.2%
نقل	4	6.3%
مخيمات صيفية للأطفال	15	28.3%
أخرى	8	12.7%
لا يوجد	19	30.2%
المجموع	63	100%

من خلال الجدول رقم (19) أعلاه والذي يمثل كيفية تكفل المؤسسة بالعمال من حيث الخدمات الاجتماعية نلاحظ أن البلدية تتكفل بالموظف من حيث الخدمات الاجتماعية، وذلك عن طريق المخيمات الصيفية للأطفال بنسبة (28.3%) ما يعادل 15 موظف، والخدمات الطبية بنسبة (23.8%) ما يعادل 15 موظف، ومنح مالية بنسبة (12.7%) ما يعادل 8 مبحوثين، وتتكفل بالنقل بنسبة (6.3%) ما يعادل 4 مبحوثين يرون أن الموظف بحاجة إلى النقل نظرا لأن معظم العمال لا يقطنون بالمنطقة المتواجده بالمؤسسة، والوجبات الغذائية بنسبة (3.2%) وبما أن أغلب عمال بعيدون عن مقر العمل فهم بحاجة إلى وجبات غذائية، في حين أجاب (30.2%) من أفراد عمال بأنها لا تتكفل به لأن المؤسسة ليس لديها المال الكافي من أجل التكفل بكل هاته الجوانب.

جدول رقم (20) يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي وتوافق الأجر والجهد المبذول:

المبذول المستوى التعليمي	الأجر والجهد		المجموع
	يتوافق	لا يتوافق	
ابتدائي	التكرار	0	3
	النسبة	0	%100
متوسط	التكرار	1	9
	النسبة	%11.11	%88.88
ثانوي	التكرار	11	27
	النسبة	%40.74	%59.25
جامعي	التكرار	8	18
	النسبة	%44.44	%55.55
معهد	التكرار	1	5
	النسبة	%20	%80
تكوين	التكرار	1	1
	النسبة	%100	0
المجموع	التكرار	22	63
	النسبة	%35	%65

من خلال الجدول المتقاطع رقم (20) الذي يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي وتوافق الأجر والجهد المبذول نلاحظ أن الاتجاه العام للجدول يتجه نحو "عدم توافق المستوى التعليمي مع الجهد مبذول وكذا أن الأجر لا يتوافق مع الجهد المبذول بنسبة (65%) والفئة المؤثرة هي فئة الباحثين ذوي المستوى التعليمي الثانوي بنسبة (25.3%) أي ما يعادل 16 عامل ، تليها فئة الجامعيين بنسبة (16%)، ثم فئة التعليم المتوسط بنسبة (12.7%)، ثم فئة التعليم الابتدائي بـ 3 عمال ما نسبته (4.8%)، وأخيرا المعهد بنسبة (1.6%).

في المقابل نجد (35%) من الباحثين أجابوا بأن الأجر يتوافق مع الجهد المبذول والفئة المؤثرة هي فئة الباحثين ذوي المستوى التعليمي الثانوي بنسبة (17.4%) أي ما يعادل 11 عامل ، تليها فئة الجامعيين بنسبة (12.7%) ما يعادل 8 عمال ، تليها فتي المعهد والتكوين بنسبة (1.6%) لكل منهما.

_ ومنه نستنتج بأن بلدية عين بوشقيف تيارت معظم العاملين بها لا يتوافق مستواهم التعليمي مع الجهد المبذول وكذا الأجر المتحصل عليه وبالتالي نظام الحوافز له تأثير على العاملين بالمؤسسة وذلك برفع أدايتهم

جدول رقم (21) يوضح العلاقة بين الجنس والرضا عن التأمين الصحي المطبق داخل المؤسسة:

المجموع	لا	نعم	الرضا عن التأمين الصحي	
			الجنس	
29	9	20	التكرار	أنتى
			النسبة	
34	14	20	التكرار	ذكر
			النسبة	
63	23	40	التكرار	المجموع
			النسبة	
%46	%14	%32		
%54	%22	%32		
%100	%36	%64		

من خلال الجدول المتقاطع رقم (21) الذي يوضح العلاقة بين الجنس والرضا عن التأمين الصحي المطبق داخل المؤسسة نلاحظ أن الاتجاه العام للجدول يميل إلى أن فئة الباحثين راضين عن التأمين الصحي المطبق داخل المؤسسة وذلك بنسبة (64%) و قد تساوت الفئتين ذكور وإناث في التأثير ، في المقابل نجد (36%) من أفراد الموظفين المبحوثة حيث بلغت نسبة التوافق عند الإناث (32%) أي ما يعادل 20 وبلغت نسبة عدم التوافق إلى (14%) أي ما يعادل 9 عاملة كما أنه قد بلغت نسبة التوافق عند الذكور ب (32%) أي ما يعادل كذلك 20 عامل وعدم التوافق ب 22% عامل ما يعادل 14 عامل ومنه نستنتج بأن معظم العاملين ببلدية عين بوشقيف تيارت راضين عن التأمين الصحي وتساوت الفئتين في التأثير كذلك .

جدول رقم (22) يوضح العلاقة بين معايير الترقية و الهدف من الأقدمية بالنسبة للعامل :

المجموع	الكل	أخرى	المسؤولية	الزيادة في الأجر	المكانة الاجتماعية	أهمية الأقدمية	
						معايير الترقية	معايير الترقية
%100	1	3	1	36	9	التكرار	الأقدمية
%100	%2	%6	%2	%72	%18	النسبة	الأقدمية
3	0	0	0	2	1	التكرار	مستوى الأداء
%100	0	0	0	%3.1	%33.33	النسبة	مستوى الأداء
8	0	0	0	7	33.33	التكرار	العلاقات
%100	0	0	0	%87.5	%12.5	النسبة	العلاقات الشخصية
1	0	0	0	1	0	التكرار	أخرى
100%	0	0	0	%100	0	النسبة	أخرى
63	1	3	1	46	11	التكرار	المجموع
%100	%1.6	%4.7	%1.6	%73	%17.4	النسبة	المجموع

من خلال الجدول المتقاطع رقم (22) الذي يوضح العلاقة بين معايير الترقية وأهمية أو الهدف من الأقدمية بالنسبة للعامل نلاحظ أن الاتجاه العام يميل إلى أن فئة الباحثين تؤكد على أن أهمية الترقية تكمن في زيادة الأجر بنسبة (73%) والفئة المؤثرة هي التي ترى أن معيار الترقية المعمول به في البلدية هو الأقدمية بنسبة (72%)، تليها فئة العلاقات الشخصية بنسبة (87.5%) ثم فئة مستوى الأداء بنسبة (66.66%) بالمقابل نجد (17.4%) يرى أن أهمية الأقدمية تكمن في المكانة الاجتماعية والفئة المؤثرة هي التي ترى أن معيار الترقية المعمول به في البلدية هو الأقدمية بنسبة (18%)، ومنه نستنتج بأنه أهمية الترقية تكمن لدى عمال بلدية عين بوشقيف تيارت في زيادة الأجر وهذا استنادا إلى النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه، و أن العلاقات الشخصية ليست أمرا فعالا للترقية دون كفاءة عالية، وكذا الأداء دون خبرة لا يؤدي للترقية.

جدول رقم (23) يوضح العلاقة بين الحالة الاجتماعية ومنحة المردودية:

المجموع	كل سنة	كل ثلاثة أشهر	كل شهر	منحة المردودية	
				الحالة الاجتماعية	متزوج
42	3	25	14	التكرار	متزوج
%100	%7.14	%59.52	%33.33	النسبة	
16	2	9	5	التكرار	أعزب
%100	%3.2	%56.25	%31.25	النسبة	
4	0	4	0	التكرار	مطلق
%100	0	%100	0	النسبة	
1	0	1	0	التكرار	أرمل
%100	0	%100	0	النسبة	
63	5	39	19	التكرار	المجموع
%100	%7.9	%62	%30.2	النسبة	

من خلال الجدول المتقاطع رقم (23) الذي يوضح العلاقة بين الحالة الاجتماعية ومنحة المردودية نلاحظ أن الاتجاه العام يميل إلى تقاضي منحة المردودية كل 3 أشهر وذلك بنسبة (62%) والفئة المؤثرة هي فئة المتزوجين بنسبة (59.52%) أي بما يعادل 25 عامل، أما ما نسبته (30.2%) أي ما يعادل 19 عامل فيميلون إلى تقاضيها شهريا والفئة المؤثرة هي فئة المتزوجين بنسبة (33.33%) أي 14 عامل بالمؤسسة ، وأخيرا (31.25%) منهم يريدون تقاضيها سنويا وهذا ما يعادل 5 عمال فئة العزاب .

ومنه نستنتج أن فئة الغالبة وهي فئة المتزوجين والتي بلغت نسبتا 59.52% تميل إلى تقاضي المردودية كل 3 أشهر

-مناقشة الفرضية الأولى:

بالرجوع إلى المعطيات الميدانية المتعلقة بالفرضيات يتضح أن:

من خلال إجابة الباحثين بلدية عين بوشقيف نجد يتضح أن الترقية هي المكافأة الأكثر فعالية والتي تزيد من تحسين الأداء لدى العمال بلدية بنسبة (36.5%)، وهذا دليل على تأثير المكفآت على مستوى الأداء العاملين داخل المؤسسة يليها زيادة الأجر بنسبة (34.9%) من خلال السؤال الباحثين بلدية عين بوشقيف تيارت نجد أن (34.9%) من أفراد العينة يوافقون على أن الأجر الذي يتقاضونه عمال بلدية بوشقيف _ تيارت يتوافق مع الجهود المبذول وقد برر (34.9%) منهم ذلك بأنه يناسب منصب عملهم ويلبي احتياجاته، في حين أن (65.1%) منهم

يرون أنه لا يتوافق مبررين ذلك بكثرة المهام وهذا دليل على عدم تقاضي العامل الأجر الذي يستحقه من خلال جدول رقم (3) المبحوثين أن بلدية بوشقيف_ تيارت تقدم مكافآت في المناسبات الوطنية متمثلة في الجوائز والهدايا بنسبة (68.3%) وهذا ما يزيد في نظرهم من جودة الأداء العامل داخل المؤسسة من خلال إجابة المبحوثين نلاحظ أن (61.9%) من أفراد العينة يحبون تقاضي منحة المر دودية كل شهر، وهذا ما برره العاملين بنقص أجرهم الأساسي وزيادة احتياجاتهم اليومية وهذا الذي لا يتوافق مع أجرهم لذلك هم بحاجة إلى مرد ودية كل شهر.

من خلال سؤال المبحوثين نجد أن (54%) من الموظفين ببلدية عين بوشقيف_ تيارت لا يعوضون عن الأعمال الخارجة عن أوقات العمل، في حين أن (36.5%) منهم يعوضون بالإجازات، وهذا دليل على تأثير عدم تعويض العمال عن الأعمال خارجة أوقات العمل على أدائهم داخل المؤسسة.

من خلال الجدول رقم (05) نجد أن (63.5%) من أفراد العينة راضين عن التأمين الصحي، وبعضهم برر ذلك بأهمية التأمين بنسبة (3.2%)، و تغطيته للمصاريف الطبية بنسبة (3.2%)، بالمقابل (36.5%) منهم غير راضين عنه مبررين ذلك بوجود بعض النقائص (4.8%)، وعدم تكفله بجميع المصاريف الطبية وهذا ما يدل على تأثير التأمين الصحي على أداء العاملين داخل المؤسسة والاهتمام بهذا الجانب يزيد من جودة العمل لدى العاملين.

من خلال سؤال المبحوثين نجد أن أكثر معيار للترقية معمول به في البلدية هو الأقدمية بنسبة (79.4%) وهذا راجع إلى خبرة التي يقدمونها للمؤسسة، و نسبة العلاقات الشخصية (12.7%).

من خلال النتائج التي توصلنا لها من خلال المبحوثين نلاحظ أن أكثر أمر يهم العينة في الترقية هو الزيادة في الأجر بنسبة (71.4%)، وهذا دليل على أن لزيادة الأجر دور فعال في زيادة الدافعية وتحفيز العمال على العمل داخل المؤسسة

من خلال إجابة نلاحظ أن البلدية تمنح فرص للتكوين والدراسة من أجل رفع المستوى التعليمي والترقية، ويتضح ذلك من خلال إجابات الموظفين ف (60.3%) منهم يرون أنهم تمنح فرص وهذا ما يزيد العامل من دافعيته لتقدم الأفضل للمؤسسة وكذا للتطور العلمي .

من خلال ماتوصلنا إليه نلاحظ أن البلدية تتكفل بالموظف من حيث الخدمات الاجتماعية، وذلك عن طريق المخيمات الصيفية للأطفال بنسبة (28.3%) وهذا ما يعزز من ولاء العاملين للمؤسسة ويتالي رفع أداء العاملين.

من خلال إجابة المبحوثين بلدية عين بوشقيف تيارت نجد نسبة 75% يميلون إلى أن المكافآت ومزايا ترديدهم في دافعية الأداء وبذلك تحسّن من أدائهم في العمل داخل المؤسسة ومن بينها زيادة في الأجر وكذا المكافآت بمناسبات تاريخية، وخاصة في فئة الهدايا والتي بلغت نسبتها 68.3% وهذا ما يعادل 43 عامل ومنه نستنتج بأن الهدايا

والمكافئات تزيد من الدافعية وكذا تحسين من أداء العمال داخل المؤسسة إلا أنه على المؤسسة تحسين من هذا الجانب وتطويره لأنه من الجوانب المهمة والتي تلعب دورا هام داخل المؤسسة.

وعليه واستنادا إلى النتائج الميدانية الفرضية الجزئية الأولى التالية:

تساهم المزايا ذات قيمة المادية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة العمومية الخدمائية قد تحققت حيث أن المكافئات التشجيعية تحسن أداء العاملين داخل المؤسسة .

2- مناقشة نتائج الفرضية الأولى على ضوء الدراسات السابقة:

بالرجوع إلى بيانات و نتائج الفرضيات نجد أن المؤسسات العمومية تقوم على نظام حوافز مادي ضعيف لا يحسن من أداء العاملين، وبالرجوع للواقع الذي يعيشه العامل الجزائري نجد أنه يتطلع أكثر على الجوانب المادية و ذلك حسب الظروف المعيشية التي يعيشها و التي تجعله يفكر أكثر في كيفية تحسين وضعه المادي، و هذا ما يطالب به العامل في المؤسسات من زيادة في الأجور و المكافآت و الترقيات و تحسين الخدمات الاجتماعية، و من هنا يتضح لنا أن نظام الحوافز المعمول به داخل المؤسسات لا يحقق الرضا الوظيفي و لا يزيد من تحفيز العمال.

المحور الثالث : الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي

جدول رقم(24) يمثل الحافز المعنوي الذي يزيد من رضا العمال داخل المؤسسة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
التقدير والشكر	16	25.4 %
التشجيع	11	17.5 %
الاستقرار في العمل	32	50.8 %
أخرى	4	6.4 %
المجموع	63	100 %

من خلال الجدول رقم (24) والذي يمثل الحافز المعنوي الذي يزيد من رضا العمال داخل المؤسسة نلاحظ أن الموظفين يجدون أن الحافز المعنوي الذي يزيد من رضا العمال هو الاستقرار في العمل بنسبة (50.8%) ما يعادل 32 عامل، لأن الاستقرار هو أساس تحقيق الأداء الجيد، يليه التقدير والشكر بنسبة (25.4%) ما يعادل 16 عامل و هذا أمر مهم لزيادة من تحفيز العامل، ويرى (17.5%) ما يعادل 11 عامل أن التشجيع هو الذي يزيد من رضا العمال ، أما بالنسبة للآراء الأخرى كالتكريمات والمنح والمكافئات فتمثلت في (6.4%) يقولون أنها مهمة و تزيد من تحقيق الرضا الوظيفي.

جدول رقم (25) يمثل الجوائز التقديرية التي تمنحها المؤسسة لموظفيها

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
الثناء والمدح	18	28.6%
لوحات الشرف	12	19%
لا تمنح	33	52.4%
المجموع	63	100%

من خلال الجدول رقم (25) والذي يمثل الجوائز التقديرية التي تمنحها المؤسسة لموظفيها نلاحظ أن بلدية عين بوشقيف _ تيارت لا تمنح موظفيها جوائز تقديرية وذلك بنسبة (52.4%) مايعادل 33 عامل، في حين أن (28.6%) مايعادل 18 عامل منهم يتلقون الثناء والمدح و(19%) مايعادل 12 عامل تمنح لهم لوحات شرف ومنه نستنتج أن المؤسسة تعاني من نقص في جانب منح جوائز تقديرية للعمال داخل المؤسسة لأن ميزانية لا تسمح ومحدودة

جدول رقم (26) يمثل هل الشهادات التقديرية تزيد من الولاء للمؤسسة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	49	77.8%
لا	14	22.2%
المجموع	63	100%

نلاحظ من خلال الجدول (26) الذي يمثل دور الشهادات التقديرية في الزيادة من الولاء للمؤسسة أن (77.8%) ما يعادل 49 من عمال بلدية عين بوشقيف _ تيارت يجدون أن الشهادات التقديرية تزيد من ولائهم للمؤسسة، في حين يرى (22.2%) ما يعادل 14 عامل منهم أن الشهادات التقديرية لا تزيد من ولائهم حيث أن العمال يبحثون عن مكافآت مالية وليس فقط شهادات.

جدول رقم (27) تمثل كيف يرى العمال تعامل رئيسهم معهم

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
منضبط ومحترم	46	73%
قاسي ومتسلط	7	11.1%
لا يهتم بموظفيه	10	15.9%
المجموع	63	100%

يتضح من خلال الجدول (27) الذي يمثل معاملة الرئيس مع العمال أن (73%) ما يعادل 46 من أفراد العينة يرون أن رئيسهم منضبط ومحترم و ذلك لتعامله الجيد مع الموظفين و محاولة تحفيزهم، ويرى (15.9%) ما يعادل 10 عمال منهم أنه لا يهتم بموظفيه، في حين يجد (11.1%) ما يعادل 7 عمال منهم انه قاسي ومتسلط وذلك لعدم تلبية مطالبهم و تجاهلها. ومنه نستنتج أن معظم عمال بلدية عين بوشقيف تيارت يرون رئيسهم بنظرة احترام وانضباط و أن معاملة الرئيس لموظفيه تلعب دورا مهما في تحقيق الرضا للعمال و التحسين من أدائهم.

جدول رقم (28) يمثل الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	41	65.1%
لا	22	34.9%
المجموع	63	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (28) الذي يوضح الشعور بالأمن و الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة أن (65.1%) ما يعادل 41 من الأفراد موظفين يشعرون بالأمن والاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة وذلك لما توفره المؤسسة من احتياجات داخل العمل، في حين أن (34.9%) ما يعادل 22 عامل منهم لا يشعرون بذلك لأسباب مختلفة كسوء التسيير و التمييز بين العمال وتواطؤ الرؤساء مع الشعب، بعد مكان العمل وعدم توافر وسائل النقل للذين يعيشون بأماكن بعيدة عن مقر عملهم.

جدول رقم (29) يمثل الأمر الذي يمنح العامل حق اختيار الوظيفة المناسبة داخل المؤسسة:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
الانتماء الحزبي	14	22.2%
علاقات شخصية	35	55.6%
أخرى	14	22.3%
المجموع	63	100%

من خلال الجدول رقم (29) الذي يوضح الأمر الذي يمنح العامل حق اختيار الوظيفة المناسبة داخل المؤسسة، نلاحظ أن الأمر الذي يمنح الموظف حق اختيار الوظيفة المناسبة هو العلاقات الشخصية بنسبة (55.6%) ما يعادل 35 مبحوث صرحوا بذلك، ثم يليها الانتماء الحزبي بنسبة (22.2%) ما يعادل 14 مبحوث يرون بأن الذين ينتمون للأحزاب لهم حق اختيار وظائفهم، وأمور أخرى كالمستوى الدراسي، الكفاءة، الشهادة بنسب متفاوتة. ومنه نستنتج أن علاقات الشخصية داخل مؤسسة مهمة من أجل منح الحق في اختيار الوظيفة و المكانة التي يكون فيها العامل أيضا لها دور مهم.

جدول رقم (30) يمثل هل تم إشراكك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	19	30.2%
لا	44	69.8%
المجموع	63	100%

توضح بيانات الجدول (30) إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة و نلاحظ أن أغلب أفراد الموظفين لم يتم إشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة وذلك بنسبة (69.8%) ما يعادل 44 عامل، ولأسباب مختلفة منها انفراد المسئول بالقرارات، التمييز بين الموظفين، حسب مناصبهم، وأمور أخرى مبهمه. في حين يرى (30.2%) ما يعادل 19 عامل منهم أنه يتم إشراكهم، وقد برر البعض ذلك بحكم الأقدمية بنسبة (3.2%) ومنه نستنتج أن المؤسسة تشرك أفراد ذوي الخبرة و الاقدمية في اتخاذ القرارات وهذا ما يزيد حس المسؤولية لدى الموظفين داخل المؤسسة وتنفي من ليس له الصلاحيات الكافية من المشاركة في اتخاذ القرارات.

جدول رقم (31) يمثل الفئة الأكثر تقديرا بين العمال في البلدية

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
ذو الخبرة والكفاءة العالية	26	41.3%
ذو الأداء الجيد	11	17.5%
لا توجد فئة محددة	25	39.7%
أخرى	1	1.6%
المجموع	63	100%

من خلال الجدول (31) الذي يمثل الفئة الأكثر تقديرا بين العمال في البلدية نلاحظ أن الفئة الأكثر تقديرا بين العمال في البلدية هي "ذو الخبرة والكفاءة العالية" بنسبة (41.3%) ما يعادل 26 عامل وذلك نظرا للتجارب التي يملكونها في مجال العمل وخبراتهم التي يستطيعون إفادة العمال الآخرين من خلالها، في حين يرى (39.7%) ما يعادل 25 عامل أنه لا توجد فئة محددة تقدر أكثر من بقية العمال فلكل فرد منهم منصبه و مكانته في المؤسسة، وقد بلغت نسبة الأداء الجيد (17.5%) ما يعادل 11 عامل حيث أن الأداء الجيد دون خبرة غير كافي فالعمال يقدرون من له خبرة من أجل استفادة من تجاربه بغيت تحسين أدائهم داخل المؤسسة بينما لا يمكن لمن له أداء الجيد اكتساب الخبرة دون الأقدمية في العمل.

جدول رقم (32) يمثل المشاركة في اجتماعات المجلس البلدي:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	22	34.9%
لا	41	65.1%
المجموع	63	100%

من خلال الجدول (32) الذي يمثل المشاركة في اجتماعات المجلس البلدي نلاحظ أن (65.1%) ما يعادل 41 من الأفراد الموظفين لم يشاركوا في عقد اجتماعات المجلس البلدي لأسباب مختلفة نذكر منها انعدام الثقة بين المجلس والعمال، وليس لهم صلاحيات من هذا الأمر، أو أنهم غير معنيين بذلك و لا يدخل في أعمالهم. في حين يشارك في المجلس (34.9%) ما يعادل 22 منهم ، وقد برر (6.4%) منهم ذلك بأهميتها بالنسبة لهم ، وأهم يدخلون هذه الاجتماعات لرفع الانشغالات.

جدول رقم (33) يمثل تقييم العلاقة مع الزملاء:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
كثرة المراقبة بين العمال	36	57.1%
وجود جهوية في المجموعة	12	19%
عدم احترام بعضهم	8	12.7%
أخرى	1	1.6%
دون تقييم	6	9.6%
المجموع	63	100%

من خلال الجدول رقم (33) الذي يمثل تقييم علاقة العمال مع زملائهم نلاحظ أن أغلب أفراد الموظفين يجدون أن هناك كثرة المراقبة بين العمال بنسبة (57.1%) ما يعادل 36 مبحوث، تليها نسبة (19%) ما يعادل 12 مبحوث يجدون جهوية في المجموعات، و 8 مبحوثين بنسبة (12.7%) يقولون أنه لا يوجد احترام بين بعضهم البعض، في حين أن (1.6%) ما يعادل واحد فقط منهم لديهم علاقة أخوية، و من هنا نرى أن كل الإجابات أكدت على أن العلاقة بين الموظفين في العمل علاقة غير سوية و يوجد اختلافات عديدة و هذا وارد في كل المؤسسات.

جدول رقم (34) يوضح العلاقة بين تعامل الرئيس والشعور بالأمن والاستقرار النفسي:

المجموع	الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي		التكرار	تعامل الرئيس
	لا	نعم		
46	15	31		منضبط ومحترم
100%	33.60%	67.39%		
7	0	7		قاسي ومتسلط
100%	0	100%		
10	6	4		لا يهتم بموظفيه
100%	60%	40%		
63	21	42		المجموع
100%	33.3%	66.7%		

من خلال الجدول المتقاطع رقم (34) الذي يوضح العلاقة بين تعامل الرئيس والشعور بالأمن والاستقرار النفسي نلاحظ أن الاتجاه العام يميل إلى الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي بنسبة (66.7%) أي ما يعادل 42 عامل

بالمؤسسة، والفئة المؤثرة هي التي تجد أن تعامل الرئيس منضبط ومحترم بنسبة (67.39%) ما يعادل 31 عامل، تليها الفئة التي تجد أن تعامل الرئيس قاسي ومتسلط بنسبة (100%) ثم فئة الرئيس لا يهتم بموظفيه بنسبة (40%).

في المقابل ما نسبته (33.3%) من العمال أي 21 عامل لا يشعرون بالأمن والاستقرار الوظيفي حتى ولو كان الرئيس منضبطا ومحترما فالفئة المؤثرة هنا هي الفئة التي ترى أن تعامل الرئيس منضبط ومحترم بنسبة (33.60%). ومنه نستنتج أن أغلب العاملين بالمؤسسة يميلون إلى أن رئيس البلدية منضبط ومحترم وهذا ما يولد لديهم الاستقرار النفسي

الجدول رقم (35) يوضح العلاقة بين الجنس والحافز المعنوي:

المجموع	ذكر	أثى	الجنس	
			الحافز المعنوي	
16	12	4	التكرار	التقدير والشكر
			النسبة	%25
11	6	5	التكرار	التشجيع
			النسبة	%45.45
32	14	18	التكرار	الاستقرار في العمل
			النسبة	%56.25
2	2	0	التكرار	أخرى
			النسبة	%100
2	0	2	التكرار	الكل
			النسبة	%100
63	34	29	التكرار	المجموع
			النسبة	%46

من خلال الجدول المتقاطع رقم (35) الذي يوضح العلاقة بين الجنس والحافز المعنوي نلاحظ أن الاتجاه العام يميل إلى أن الذكور بنسبة (54%) يميلون إلى أن الحافز المعنوي الأكثر تأثيرا هو الاستقرار في العمل وذلك بنسبة (43.75%) ما يعادل 14 عاملا، يليه التقدير والشكر بنسبة (75%) أي ما يعادل 12 عامل، ثم التشجيع بنسبة (54.54%) وهذا ما يعادل 6 عمال بالمؤسسة.

في المقابل نجد أن الإناث يرون أن الحافز المعنوي الأكثر تأثيراً هو الاستقرار في العمل وذلك بنسبة (56.25%) ما يعادل 18 عاملة بالمؤسسة ، يليه التشجيع بنسبة (45.45%) ما يعادل 5 عاملة، ثم التقدير والشكر بنسبة (25%) ما يعادل 4 عاملة

ومنه نستنتج أن الفئة الغالبة وهي فئة الذكور والتي بلغت نسبتها 54% تميل إلى الحافز المعنوي أما الإناث فتميل إلى الاستقرار في العمل.

جدول رقم(36) يوضح العلاقة بين الجوائز التقديرية وزيادة الولاء للمؤسسة:

المجموع	لا	نعم	زيادة الشهادات التقديرية للولاء الجوائز التقديرية	
			التكرار	النسبة
18	0	18	التكرار	الثناء والمدح
%100	0	%100	النسبة	
12	1	11	التكرار	لوحات شرف
%100	%8.33	%91.60	النسبة	
33	13	20	التكرار	لا تمنح
%100	%39.39	%60.60	النسبة	
63	14	49	التكرار	المجموع
%100	%22.2	%77.8	النسبة	

من خلال الجدول المتقاطع رقم(36) الذي يمثل العلاقة بين الجوائز التقديرية وزيادة الشهادات التقديرية للولاء للمؤسسة، أن الاتجاه العام يميل إلى أن ما نسبته (77.8%) تزيد الشهادات التقديرية من ولائهم للمؤسسة وهذا ما يعادل 49 عامل ، والفئة المؤثرة هي التي صرحت بأن المؤسسة لا تمنح جوائز تقديرية بنسبة (60.60%) ما يعادل 20 عامل ، تليها الفئة التي أجابت بالمدح والثناء بنسبة (100%) ما يعادل 18 عامل ، ثم لوحات الشرف بنسبة (91.60%) ما يعادل 11 عامل .

في المقابل نجد أن (22.2%) من أفراد الموظفين المبحوثة ما يعادل 14 عامل قد صرحت بأن الشهادات التقديرية لا تزيد من ولائها للمؤسسة والفئة المؤثرة هي التي لم تمنح لها جوائز تقديرية بنسبة (39.39%) ما يعادل 13 عامل.

ومنه نستنتج أن الجوائز التقديرية تزيد من ولاء الموظف داخل المؤسسة وهذا استنادا إلى أن الفئة الغالبة من العمال تميل إلى هذا الاتجاه

1- مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

من خلال سؤال المبحوثين البلدية نجد أن الحافز المعنوي الذي يزيد من رضا العمال هو الاستقرار في العمل بنسبة (50.8%)، وهذا ما يدل على أهمية هذا العامل داخل المؤسسة من أجل رفع مستوى أداء العاملين من خلال ما توصلنا إليه نجد أن البلدية لا تمنح موظفيها جوائز تقديرية وذلك بنسبة (52.4%)، وهذا ما يؤثر في نظرهم على أدائهم داخل المؤسسة

من خلال سؤال المبحوثين نجد أن الأمر الذي يمنح الموظف حق اختيار الوظيفة المناسبة هو العلاقات الشخصية بنسبة (55.6%)، وهذا ما يساهم في خلق الأريحية للموظف من أجل رفع أداء العامل داخل المؤسسة . من خلال الجدول رقم (14) نجد أن أغلب أفراد الموظفين لم يتم إشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة وذلك بنسبة (69.8%)، وهذا ما يزيد من شعور أن العامل مهم داخل المؤسسة وبأن له دور فعال ناهيك على زيادة شعوره بحس المسؤولية وهذا ما يرفع من أدائه داخل المؤسسة

من خلال سؤال المبحوثين نجد أن الفئة الأكثر تقديرا بين العمال في البلدية هي "ذو الخبرة والكفاءة العالية" بنسبة (41.3%) وذلك نظرا للتجارب التي يملكونها في مجال العمل وخبراتهم التي يستطيعون إفادة العمال الآخرين من خلالها والتي من شأنها تحسين جودتهم في العمل داخل المؤسسة

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج نجد المبحوثين نجد أن (65.1%) من أفراد الموظفين لم يشاركوا في عقد اجتماعات المجلس البلدي لأسباب مختلفة نذكر منها انعدام الثقة بين المجلس والعمال، الإقصاء، عدم الاستعداد، أو أنهم غير معنيين. وهذا ما يؤثر سلبا على أداء العاملين داخل المؤسسة

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد الموظفين يجدون أن هناك كثرة المراقبة بين العمال بنسبة (57.1%) ، وهذا ما يخلق تنافس ايجابي بين عاملين داخل المؤسسة وبتالي تحسين أدائهم

- من خلال إجابات المبحوثين نجد نسبة (77.8%) يميلون أي ما يعادل 49 عامل يميلون إلى أن الشهادات التقديرية تزيد من ولائهم للمؤسسة وخاصة منح لوحات شرف في حين بلغت نسبة 39.39% و هي الفئة التي تميل إلى أن الشهادات لا تمنح داخل المؤسسة وعليه يجب على المؤسسة الاهتمام بهذا الجانب لأنه يعاني من نقص

وهذا ما يدل على أن الشهادات التقديرية تحقق الرضا الوظيفي بين عمال المؤسسة.

واعتمادا على هاته النتائج الميدانية المتحصل عليها يمكننا تأكيد الفرضية :

تلعب الشهادات التقديرية والأمور المعنوية دورا كبيرا في الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة العمومية وذلك استنادا الى نتائج لدراسة الميدانية قد تحققت غير أنا البلدية عين بوشقيف لديها نقص من هذا الجانب اتجاه الموظفين في البلدية

2- مناقشة نتائج الدراسة الثانية على ضوء الدراسات السابقة:

من خلال ما تطرقت له هذه الدراسة و الدراسات السابقة من نتائج فإنها متقاربة في عدة نقاط كعدم تحقيق الرضا التام للموظفين و أن نظام التحفيز المطبق في هذه المؤسسة غير فعال و فيه نقائص كثيرة من جهة الحوافز المعنوية التي تزيد من دافعية العمل و تأديته على أكمل وجه و هذا ما ينقص من عملهم فالشهادات التقديرية و المكافآت الرمزية و كذا الاستقرار في العمل و الشعور بالأمان و المعاملة الجيدة للعمال بين بعضهم البعض و بين رئيسهم تحقق الرضا الوظيفي للعمال و هذا ما أكدته التحاليل و البيانات التي تم جمعها في الدراسات السابقة و هذه الدراسة.

الاستنتاج العام:

من خلال عرض النتائج المتعلقة بالتساؤلات الفرعية للدراسة التي تم التوصل إليها ، والتي كانت حول مساهمة المزايا المادية في تحسين أداء العاملين وتأثير المكافآت الرمزية في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية الخدمائية " دراسة ميدانية بلدية عين بوشقيف - تيارت " يمكننا الإجابة عن التساؤل الرئيسي وهو أن لنظام الحوافز دور في التأثير على المؤسسة العمومية الخدمائية، وهذا ما أكدته الدراسة الراهنة من خلال الإحصائيات المتحصل عليها ، وهي أن بلدية عين بوشقيف توفر نظام حوافز متكون من الحوافز المادية والمعنوية والذي له دور في تحقيق الرضا الوظيفي لبعض العمال، من خلال شعور الموظفين بالانتماء و الراحة في الأعمال التي يادونها مما يساعد تحقيق في الاستقرار الوظيفي والسير الحسن للعمل مما يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة، وكذا مساعدة الموظف في تلبية حاجاته المادية من خلال الزيادة في الأجر وتقديم المنح وبذلك تحقيق الترقية للموظف، حيث أن يرى أغلبية عمال البلدية يرون أن هذا النظام غير فعال بشكل تام وأنها تعاني من العديد من النقائص في عدة جوانب مما يتوجب التركيز عليها أكثر لتحقيق الرضا للعاملين و تحسين أدائهم لأن نظام الحوافز يؤثر على المؤسسة العمومية الخدمائية بشكل كبير و هذا ما أكدته أغلب عمال بلدية عين بوشقيف تيارت، أن المكافآت والشهادات التقديرية المقدمة من طرف المؤسسة تزيد

من الدافعية لرفع مستوى الأداء داخل المؤسسة غير أن البلدية تعاني من بعض النقص من هذا الجانب والعاملين يطالبون المؤسسة بتركيز عليه لما له من أثر إيجابي على نفسيا تهم وعلى مستوى أدائهم وزيادة الدافعية لديهم وحثهم على تقديم الأفضل للمؤسسة وبذلك رفع جودة الخدمات المقدمة، ومن هنا نرى أن الموظفين ببلدية عين بوشقيف غير راضين عن نظام الحوافز المطبق.

خاتمة

بعد التطرق الى موضوع نظام الحوافز في المؤسسة الخدمائية العمومية يمكن القول بأن لنظام الحوافز الفعال أثر إيجابي على أداء العامل و رفع روحه المعنوية كما أن له أثر ملحوظ على تحسين الأداء و تحقيق الرضا الوظيفي لكل من الموظف و المؤسسة و مما لا شك فيه أن موضوع الحوافز موضوع متشعب، وتعتبر عملية تحفيز العاملين جد مهمة و تنطوي على كثير من العوامل و الأسس التي تم ذكرها في هذه الدراسة و على كل إدارة أن تولي إهتماما هذا الموضوع لتواكب متطلبات العصر فالتحفيز جزء أساسي في عملية التطور و النجاح، و قصد تحفيز المورد البشري تسعى المنظمات باختلاف أنواعها إلى تقديم مختلف الحوافز المادية و المعنوية المتمثلة في مختلف المؤثرات و المغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أداءه و تحسينه.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج يمكن حصرها في الارتباط الكبير بين الحوافز المادية و المعنوية وتأثيرها على أداء العاملين، كما أنها تزيد من تأهيل العاملين باعتبارها تؤثر في دافعية العامل و زيادة تشجيعه وإعطائه ثقة نفسية وذلك بصورة يمكن التنبؤ بها وبالتالي من السهل استغلالها فقد توصلنا إلى أن العمال بهذه المؤسسة يتجهون إلى الطريق الذي يحقق لهم المكافأة وبالتالي غياب الحوافز يؤثر على أداء العاملين، حيث تعتبر الحوافز دافعا لأداء و تشجيع حاجات الأفراد وبالتالي تحقيق نتائج إيجابية في الأداء. وقد كانت دراستنا مطابقة تماما للواقع داخل بلدية بوشقيف وقد أكدت على الحوافز المادية و تحسين الأداء الوظيفي و الحوافز المعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي. وبالتالي فإن لنظام الحوافز تأثير في المؤسسة العمومية الخدمائية

قائمة المصادر والمراجع

الكتب النظرية والمنهجية :

1. إبراهيم عباس، "تنمية الموارد البشرية"، إستراتيجيات تخطيطها و تحدياتها في شركات مع إطالة على التجربة الإنسانية، ط01، دار الفكر العربي للنشر و التوزيع، القاهرة.
2. أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، ط6، دار الجامعة للنشر و التوزيع، القاهرة، 1999.
3. آمال بن سمشة، "الأداء البشري بالإدارة المحلية"، مركز الكتاب الأكاديمي، الجزائر، 2018.
4. بشار الوليد. المفاهيم الإدارية الحديثة. الطبعة 1. دار الياض للنشر و التوزيع عمان 2009.
5. بشير معمري، المرجع في مناهج البحث النفسي وإجراءاته الميدانية، ط1، طباعة وتجليد الأندلس للخدمات الجامعية، الجزائر.
6. بن عنتر عبد الرحمان، "إدارة الموارد البشرية"، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2010.
7. حسن محمد الحراشنة، "إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي"، ط01، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، عمان، 2014.
8. خبراء المجموعة العربية: الرضا الوظيفي والارتقاء بالعمل"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة 2018.
9. سعد عامر أبو شندي، "إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية"، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2011.
10. سنان الموسوي، "إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها"، ط01، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، 2008.
11. علي محمد عبد الوهاب، "إستراتيجية التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز"، الأمل للتجهيزات الفنية، القاهرة، 2000.
12. عمار بوضياف، "الوجيز في القانون الإداري"، ط4، جسور للنشر و التوزيع، الجزائر، 2017.
13. غني دحام الزبيدي و آخرون، "إدارة الموارد البشرية"، مفاهيم وتوجهات معاصرة"، دار حامد للنشر و التوزيع عمان، 2018.
14. كامل بربر، "إدارة الموارد البشرية، اتجاهات و ممارسات"، ط1، دار المنهل اللبناني للنشر و التوزيع، 2008.
15. كمال دشلي، "منهجية البحث العلمي"، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، 2016.
16. محمد الصغير بعلي، "القانون الإداري والتنظيم الإداري"، دار العلوم للنشر و التوزيع، الجزائر، 2002.

17. محمد بن دليم القحطاني، "إدارة الموارد البشرية" (نحو منهج إستراتيجي متكامل)، ط2، مكتبة العبيكان للنشر و التوزيع، الرياض، 2008.
18. محمد بن سعد أبو حيمد. "أثر الحوافز المادية والمعنوية على العاملين"، في المجلة العربية للنشر العلمي ، العدد 21 السنة 2020.
19. محمد خليل عباس ، وآخرون، "مدخل إلى مناهج البحث" ، ط5 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
20. منال البارودي: "الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين"، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015.
21. منير بوزي. فريد كورتل. "إدارة الموارد البشرية". الطبعة الأولى. مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع. عمان 2010.
22. مورييس أنجرس، "منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية"، ط2 ، دار القصبه للنشر والتوزيع، الجزائر.
23. مؤيد سعيد السالم. "ادارة الموارد البشرية المعاصرة". ط2، دار اثناء للنشر والتوزيع، عمان 2012.
24. ياسر أحمد عربات، "المفاهيم الإدارية الحديثة"، دار يافا العلمية للنشر و التوزيع، 2008.

الرسائل والمذكرات:

1. جرادة الشيخ، "قانون الجماعات المحلية"، دراسة حالة بلدية عين بوشقيف، تقرير نهاية تربص، مركز التكوين و التمهين، حميدي طاهر تيسمسيلت، 2022.2023.
2. بكوش بسمة، "سياسة التحفيز و تنمية العلاقات العامة في المؤسسة"، دراسة ميدانية بمؤسسة اسيلورميتال، عنابة رسالة ماجستير تخصص علاقات عامة، جامعة باجي مختار، عنابة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية و الاجتماعية 2011.2012.
3. بوجمة جاب الله. "التدين وانعكاساته على الأداء الوظيفي للمعلمين". دراسة ميدانية بإبتدائيات مدينة الجلفة. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع. جامعة الجزائر 2002 بوزريعة. كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية. سنة 2011.2012.
4. شكال حياة، "دور الاتصال التنظيمي في تحقيق أهداف المؤسسة الجزائرية" دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية زيوشي محمد - طولقة -، (مذكرة ماستر)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2020.

5. صيفي ذهبية، " التحفيز في ظل الإصلاحات الجديدة للمؤسسة العمومية للصحة "، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية لزرالدة، (رسالة ماجستير)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بن يوسف بن خدة الجزائر، 2009.

6. الطاهر الوافي. "التحفيز وأداء الممرضين" دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية "عالية صالح" رسالة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة قسنطينة 2، قسم علم الاجتماع 2013/2012.

7. عبد الحفيظ قيزي، "علاقة التغيير التنظيمي بالرضا الوظيفي"، دراسة حالة بمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بالجلفة (المديرية العامة)، رسالة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم و العمل، جامعة الجزائر 02، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، 2011، 2012.

8. عبد العزيز شنيق، " الحوافز والفعالية التنظيمية "، المؤسسة المينائية لسكيكدة نموذجاً، (رسالة ماجستير)، كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، 2008.

المجلات:

1. محمد بن سعد أبو حيمد. "أثر الحوافز المادية والمعنوية على العاملين"، في المجلة العربية للنشر العلمي ، العدد 21 السنة 2020.

2. محمود بوطي، "حوافز العمل و دورها في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية" (دراسة ميدانية على المؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة الوادي)، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، 2020.04.12 بدون ذكر التوقيت، ISSN :2170.1121.

3. مزغيش جمال، طاطاي كمال. "واقع نظام الحوافز بإدارة الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية مع دراسة حالة بلدية خرايسية ولاية الجزائر"، في مجلة معهد العلوم الاقتصادية، العدد 02 السنة 2021.

الملاحق



جامعة ابن خلدون - تيارت

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 المتعلق بالوقاية ومكافحة السرفرة العلمية)

أنا الممضي أدناه،

السيد(ة) .. يلفاً .. اسم .. عيسى ..

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم 1.232.90 و الصادرة بتاريخ : 2017/12/20

المسجل(ة) بكلية : العلوم الإنسانية والاجتماعية .. قسم : العلوم الإنسانية والاجتماعية ..

و المكلف بإنجاز أعمال بحث مذكرة التخرج ماستر عنوانها :

نظام الجواز في المؤسسة الخدماتية العمومية ..

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية النزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ : 2023/01/20

التصريح
لوقاسم عيسى
مصادق
2023/01/20

إمضاء المعني



المصادقة





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون * تيارت *

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

رقم القيد: 33. ا/ع / 11 ك ع / 2023/

إلى السيدة(ة) خترم (ة) رئيس بلدية عين بوشقيف تيارت

الموضوع: طلب الترخيص بإجراء بحث

تحية طيبة وبعد:

في إطار ترميم وترقية البحث العلمي لطلبة قسم علم الاجتماع يشرفني أن أتمس من سيادتكم

الترخيص للطلبة الآتية أسمائهم :

- بلقاسم عيبر

- علواش فاطيمة

يندرج هذا الترخيص ضمن البحث الأكاديمي لمستوى الماستر من أجل مذكرة التخرج لنيل

هذه الشهادة .

رأى بالموافقة

رئيس المجلس الشعبي البلدي
بلدية عين بوشقيف

خالد ج

كلية عين بوشقيف
البريد الوارد

رقم:
تاريخ: 430

تيارت في: 2023/02/27



رئيس قسم علم الاجتماع

كرطالي نور الدين
رئيس قسم علم الاجتماع
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



جامعة ابن خلدون - تيارت
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنتاج بحث

(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 المتعلق بالوقاية ومحاربة السرقة العلمية)

أنا الممضي أدناه،

السيد(ة)

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 2023/02/23 والصادرة بتاريخ: 2023/02/23

المسجل(ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: العلوم الاجتماعية

و المكلف بإنتاج أعمال بحث مذكرة التخرج ماستر عنوانها:

نظام الحوافز في المطور المهنية الخدمية العمومية

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية النزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنتاج البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 2023/05/19

مفتحة للمصادقة على التصريح
علوانس
من:
تاريخ: 2023/05/19
ميدان بوشناق تيارت

إمضاء المعنى

المصادقة

نحن سنة ثانية ماستر تخصص علم إجتماع عمل وتنظيم
جامعة ابن خلدون بتيارت كلية العلوم الإنسانية
والإجتماعية، بصدد إعداد مذكرة تخرج تحت عنوان نظام
الحوافز في المؤسسة العمومية الخدمائية، دراسة ميدانية
ببلدية عين بوشقيف .

ملاحظة:

كل المعلومات المتحصل عليها من هذه الاستمارة تبقى
سرية، ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي لذا نرجو منكم
المساعدة والإجابة على كافة الأسئلة، وشكرا

المحور الأول : البيانات الشخصية :

1- الجنس : أنثى ، ذكر

2. السن : من (18 إلى 23) ، من (24 إلى 29) ، من (30 إلى 35) ، أكثر من 40 سنة

3. الحالة الاجتماعية : متزوج ، أعزب ، مطلق ، أرمل

4. المستوى التعليمي : ابتدائي ، متوسط ، ثانوي ، جامعي ، معهد ، تكوين مهني أخرى أذكرها

5. الأقدمية : من (01 إلى 05) ، من (05 إلى 10) ، أكثر من 10 سنة

6. المنطقة السكنية : حضرية ، شبه حضرية ، ريفية

7- المصلحة : مصلحة مالية والوسائل العامة ، مصلحة التنظيم والشؤون العامة ، مصلحة التعمير والتهيئة

08 - المنصب :

المحور الثاني: الحوافز المادية والأداء الوظيفي :

1. ماهي المكافآت الأكثر فعالية والتي تزيد من تحسين أداء العمال داخل المؤسسة ؟

زيادة الأجر ، الترقية ، المنح أخرى أذكرها

2. هل يتوافق الأجر الذي تتقاضاه مع المجهود الذي تبذله ؟

يتوافق ، لا يتوافق

..... لماذا

3. ماهي المكافآت التي تقدمها المؤسسة في المناسبات الوطنية ؟

جوائز وهدايا ، رحلات وإجازات ، لا تقدم مكافآت

4. كيف تحب أن تتقاضى منحة المردودية ؟

كل شهر ، كل ثلاث أشهر ، كل سنة

5. ما الطريقة التي تستعملها المؤسسة لتعويض الأعمال الإضافية الخارجة عن أوقات العمل ؟

إجازات ، منح ، لا يوجد تعويض

6. هل أنت راض عن التأمين الصحي المطبق داخل المؤسسة ؟

نعم ، لا

..... لماذا

7. ماهي معايير الترقية المعمول بها في البلدية ؟

الأقدمية مستوى الأداء العلاقات الشخصية

أخرى أذكرها

8. ما الأمر الذي يهملك أكثر في الترقية ؟

المكانة الإجتماعية ، زيادة في الأجر ، المسؤولية

9. هل تمنح البلدية فرص للتكوين والدراسة من أجل رفع المستوى التعليمي والترقية ؟
تمنح ، لا تمنح

لماذا

10. كيف تتكفل بك المؤسسة من حيث الخدمات الإجتماعية ؟

خدمات طبية ، وجبات غذائية ، نقل ، مخيمات صيفية للأطفال
أخرى أذكرها

المحور الثالث: الحوافز المعنوية والرضى الوظيفي :

1. ماهو الحافز المعنوي الذي يزيد من رضا العمال داخل المؤسسة ؟

التقدير والشكر ، التشجيع ، الإستقرار في العمل

2. ماهي الجوائز التقديرية التي تمنحها المؤسسة لموظفيها ؟

الثناء والمدح ، لوحات الشرف ، لا تمنح

3. هل الشهادات التقديرية تزيد من ولائك للمؤسسة ؟

نعم ، لا

4. كيف ترى تعامل رئيسك معك ؟

منضبط ومحترم ، قاسي ومتسلط ، لا يهتم بموظفيه

5. هل تشعر بالأمن الإستقرار الوظيفي داخل المؤسسة ؟

نعم ، لا

لماذا

6. ماهو الأمر الذي يمنحك حق إختيار الوظيفة المناسبة داخل المؤسسة ؟

الإنتماء الحزبي ، علاقات شخصية ، أخرى أذكرها

7. هل تم إشراكك في إتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة ؟

نعم ، لا

لماذا

8. ماهي الفئة الأكثر تقديرا بين العمال في البلدية ؟

ذو الخبرة والكفاءة العالية ، ذو الأداء الجيد ، لا توجد فئة محددة

9. هل تشارك في عقد إجتماعات المجلس البلدي وهل هناك حضور للعمال ؟

نعم ، لا

لماذا

10. كيف تقيم العلاقة مع جماعة العمل ؟

كثرة المراقبة بين العمال ، وجود جهوية في المجموعة ، عدم إحترام بعضهم

أخرى أذكرها