



جامعة ابن خلدون تيارت
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر
تخصص تكنولوجيا وهندسة المعلومات

بعنوان :

الحوافز والدوافع ودورها في تنمية أداء العاملين في المكتبات :
دراسة بالمكتبة العمومية بتيارت محمد الميلي أنموذجا

تحت إشراف الأستاذ:

د. دريخ نبيل

من إعداد الطالبة:

خليفة عودة شيماء

الصفة	اسم ولقب الاستاذ
رئيسا	د_ بن شهيدة محمد
مشرفا ومقرار	د_ دريخ نبيل
مناقشا	د_ بوهدة محمد

السنة الجامعية: 2023 - 2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة.... ونصح الأمة....

إلى نبي الرحمة ونور العالمين.... سيدنا

محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من كانت أزمانه ليقدّم لنا لحظة السعادة

إلى من صد الأشواق عن دربي ليمهد

لي طريق العلم إلى القلب الكبير والدي العزيز

إلى من بصمتها غايتي وتحت أقدامها جنّتي

أمي الحبيبة

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء

خليفتي عمدة شيماء

شكر وتقدير

اتقدم بجزيل الشكر و العرفان **للاستاذ**
دريبيخ نبيل

على قبوله الاشراف وتكرمه بالنصح والتوجيه
حتى تمام هذا العمل المتواضع متمنيا له كل
التوفيق

والمزيد من النجاحات في مسيرته العلمية
والعملية

كما اتوجه بجزيل الشكر للسادة الاساتذة
الافاضل اعضاء لجنة المناقشة على تكريمهم
قبول وتحمل عناء القراءة وتمحيص ومناقشة
هذه المذكرة

كما اتوجه بجزيل الشكر للسادة جميع الاساتذة
تخصص كليتنا والى كل من قدم يد العون على
تمام هذا العمل المتواضع



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات	
	إهداء شكر فهرس المحتويات فهرس الجداول فهرس الأشكال
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
أ	مقدمة
4	إشكالية الدراسة
4	تساؤلات الدراسة
5	فرضيات الدراسة
5	أهمية الدراسة
6	أهداف الدراسة
6	أسباب إختيار الموضوع
6	منهج الدراسة
7	مجالات الدراسة
7	الدراسات السابقة
7	ضبط المصطلحات
الفصل الثاني: الحوافز وتأثيرها على زيادة الأداء	
10	تمهيد:
11	مفهوم الحوافز
12	نظريات الحوافز
18	أهمية الحوافز
18	أنواع الحوافز
23	خصائص وقواعد نظام الحوافز
24	خطوات وآليات الحوافز في تحسين أداء العاملين
26	خلاصة

الفصل الثالث: الدافعية مفهومها وأهميتها في تحسين أداء العاملين

28	مفهوم الدوافع
30	أنواع الدوافع وأهميتها
31	نظريات الدوافع
33	تأثير الدوافع على أداء العاملين
33	مفهوم أداء العاملين
34	نظريات أداء العاملين
37	أهمية جودة أداء العاملين
38	أهداف أداء العاملين
38	تقييم جودة أداء العاملين
43	العوامل المؤثرة على أداء العاملين
44	خلاصة

الفصل الرابع: النتائج ومخرجات الدراسة

46	تمهيد :
47	مجالات الدراسة
49	أدوات جمع البيانات
50	الأساليب الإحصائية
51	عرض وتحليل نتائج الدراسة
52	تحليل بيانات الاستبيان وتفسيرها
64	نتائج الدراسة
64	النتائج على ضوء الفرضيات
67	خاتمة
69	بيبليوغرافية
	الملاحق
	ملخص

فهرس الجداول

الرقم	عناوين الجداول	ص
01	جدول رقم (1) يمثل أهم نظريات التحفيز	12
02	جدول رقم (2) يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	52
03	جدول رقم(3) توزيع أفراد العينة حسب متغير نوع الوظيفة	53
04	جدول رقم (4) يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي للموظفين	54
05	جدول رقم (5) : يمثل توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	55
06	جدول رقم (6) : يوضح رأي عينة الدراسة حول دور الحوافز المادية والمعنوية في تنمية الأداء	56
07	جدول رقم (7) خاص بمشاركة عمال المكتبة في إتخاذ القرار	57
08	جدول رقم (8) خاص بأهمية المشاركة في إتخاذ القرار	58
09	جدول رقم (9) يبين الحصول على الترقية في مكتبة المطالعة العمومية ونوعها	59
10	جدول رقم (10) : خاص بحصول موظفي المكتبة على مكافآت داخل المؤسسة	60
11	جدول رقم (11) : يبين رأي موظفي المكتبة في نظام المكافآت بمؤسستهم	61
12	جدول رقم (12): يبين مساهمة المكافآت في رفع معنويات موظفي المكتبة	61
13	جدول رقم (13) : يبين تأثير المكافآت على موظفي المكتبة في بذل جهد أكبر في العمل	62
14	جدول رقم (14) : يمثل مؤشرات الدافعية للإنجاز	63

فهرس الأشكال

ص	عناوين الأشكال	الرقم
11	الشكل رقم (1): عملية التحفيز عند العاملين	01
13	شكل رقم (2) سلم الحاجات لماسلو	02
19	الشكل رقم (3) : يوضح مخططأنواع الحوافز	03
20	الشكل رقم (4) : أنواع الحوافز من حيث طبيعتها	04
29	الشكل رقم (5) : النموذج الأساسي للدافعية	05
33	الشكل رقم (6) العلاقة بين الدوافع والأداء	06
42	شكل رقم (7) يوضح طريقة التوزيع الإجباري	07
48	شكل رقم (8) صورة مكتبة المطالعة العمومية لمليلى محمد تيارت	08

قائمة الاختصارات :

1/ باللغة العربية:

الاسم المختصر	الترجمة باللغة العربية
د س ط	دون سنة طبع
ط	الطبعة
مج	مجلد
ص	الصفحة
ج	الجزء

مقدمة

يعتبر العنصر البشري أحد أهم موارد المنظمات وأثنها، والذي يحقق لها انفرادها وتميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى في بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة والتغير السريع، وهذا ما دفع بأي منظمة إلى إعادة النظر في هذا المورد والاهتمام به لأنه يعد مصدر أساسي في نجاحها وتطورها أو فشلها أمام المنظمات الأخرى، ولكي تحافظ المنظمة على بقائها واستمرار عملها لابد لها من إختيار توليفة من الحوافز بنوعها المادية والمعنوية، والتي تتناسب مع ما يمتلكه العمال من قدرات ومهارات فنية وما يبذلونه من جهد أثناء إنجاز الأعمال المكلفين بها من قبل الجهاز الإداري، وهذا ما يشعرهم بالارتياح والرضا في المنظمة، ويزيد من إقناعهم بها، وعن طريق الحوافز تستطيع المنظمة الاحتفاظ بعمالها وقضمان بقائهم فيها، مما يكسبها أمانة ذات أهمية وقيمة، وتعتبر ظاهرة التحفيز وتأثيرها على أداء العاملين من أهم المواضيع التي خاض فيها العلماء لما لها من أهمية بالغة، فهي تتعكس مباشرة على تحقيق الأهداف والأبعاد المرسومة للمنظمة.

وتتوقف كفاءة أداء المورد البشري في المنظمات على عاملين أساسيين هما المقدرة على العمل، والرغبة فيه، وتتمثل المقدرة على العمل فيما يملكه الفرد من مهارات ومعارف وقدرات، بالإضافة الى الاستعداد الشخصي للفرد والقدرات التي ينميها بالتدريب، أما الرغبة في العمل فتتمثل في التحفيز الذي يدفع سلوك الفرد في الاتجاه الذي يحقق أهداف المؤسسة، وتتمثل عملية التحفيز في العوامل والمؤثرات الخارجية والتي من شأنها حث الأفراد علي تحسين الأداء.

كما يعتبر الأداء المحور الأساسي الذي تنصب حوله جهود المدراء كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المنظمة، حيث تتوقف كفاءة أداء أي منظمة وفي أي قطاع كان على كفاءة أداء مواردها البشرية والتي يفترض أن تؤدي وظائفهم التي تستند إليها بكل فعالية.

ومع هذا فإنه من دون الدافع للعمل، فإن القدرة وحدها لا تكفي لكي يعمل الموظف بأكبر قدر ممكن من الكفاءة، حيث أن كفاءة الفرد تعتمد على عنصرين أساسيين هما القدرة على العمل، والرغبة في العمل، ولمعرفة القدرات التي يمتلكها الفرد، وكذلك الإعداد الشخصي والقدرات التي يتم تطويرها من خلال التعليم والتدريب، بينما تمثل الرغبة في العمل الدافع الذي يدفع سلوك الفرد في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة عن طريق عملية التحفيز والمتمثلة في العوامل والمؤثرات الخارجية التي تشجع الأفراد على تحسين أدائه.

وعلى هذا الأساس لقد قمت بتقسيم البحث لمجموعة من العناصر المتمثلة فيمايلي:
مقدمة لموضوع البحث وإطار منهجي، وثلاثة فصول إثبات نظرية وفصل تطبيقي.

الإطار المنهجي للدراسة : حيث تناولت فيها مايلي: إشكالية البحث، فرضية البحث، والتساؤلات التي نجمت عنه، أسباب إختيار الموضوع ومنهج الدراسة، أهمية وأهداف الدراسة، ثم الدراسات السابقة، وضبط كل من مصطلحات الدراسة.

الفصل الثاني: والذي تناولت فيه الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين، حيث تطرقت فيه ماهية الحوافز، من خلال مفهوم الحوافز، والنظريات المفسرة للحوافز، وأهمية الحوافز، ثم أنواع الحوافز، وخصائص نظام الحوافز، ومنه خطوات آليات الحوافز في تحسين أداء العاملين

أما الفصل الثالث: فكان بعنوان الدافعية مفهومها وأهميتها في تحسين أداء العاملين، والذي تناولنا فيه مفهوم الدوافع، ثم أنواع الدوافع وأهميتها، ثم تطرقنا إلى نظريات الدوافع، ومنه إلى تأثير الدوافع على أداء العاملين، كما تطرقنا إلى أداء العاملين، ومنه إلى نظريات أداء العاملين، ومنه إلى أهمية أداء العاملين والعوامل المؤثرة فيه، فتقييم جودة أداء العاملين والعوامل المؤثرة على أداء العاملين.

أما الفصل الرابع: دراسة ميدانية بمكتبة المطالعة العمومية محمد المليبي بتيارت تيارت، تناولت فيها التعريف بمكان الدراسة ، مجالات الدراسة، النتائج على ضوء الفرضيات، ثم خاتمة عبارة عن حوصلة خاصة للوضوع.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

الإطار المنهجي للدراسة:

أولاً: إشكالية الدراسة

يعتبر الاهتمام بالموارد البشري أسلوباً علمياً حديثاً تعتمد عليه إدارة مكتبة المطالعة العمومية حيث أنها تحاول بشتى الطرق والوسائل الممكنة حث العامل على بذل أقصى جهد ممكن من أجل تحقيق أهدافها من خلال اتباع نظام معين من الحوافز.

بحيث يلعب نظام الحوافز دوراً هاماً في إدارة سلوك العامل على مستوى مكتبة المطالعة العمومية، لذلك يتعين على إدارة المكتبة التفكير ملياً في نظام الحوافز بما يتناسب مع دوافع العمال وتلبية حاجاتهم، فقد تلجأ مكتبة المطالعة العمومية إلى حوافز مادية كالمكافآت المالية وزيادة الأجور ونظام الترقيّة وغيرها ، وقد تلجأ إلى حوافز معنوية كمكافآت التقدير والتكريم

ومن هذا المنطلق يتسنى لنا طرح الإشكالية التالية:

هل تتوفر مكتبة المطالعة العمومية على نظام حوافز فعال يدفع العمال نحو أداء أفضل؟

ثانياً: لتساؤلات الفرعية

- ✓ ما هو مفهوم الحوافز وما هي أنواعها وما مدى تأثيرها على أداء العاملين بمكتبة المطالعة العمومية محمد لميلي بولاية تيارت؟
- ✓ ما هو مفهوم الدافعية وما هي أنواعها وما علاقتها بأداء العاملين بمكتبة المطالعة العمومية؟
- ✓ ما هي المعوقات التي تواجه تقديم الحوافز بمكتبة المطالعة العمومية محمد لميلي بولاية تيارت؟
- ✓ وما هي أكثر العوامل تأثيراً على استيعاب موظفي مكتبة المطالعة العمومية لبذل جهد أكبر في وظائفهم؟
- ✓ ما هي أنواع الحوافز المادية والمعنوية المعمول بها في مكتبة المطالعة العمومية؟
- ✓ هل يؤثر نظام الحوافز والدوافع المعمول به في مكتبة المطالعة العمومية إيجاباً أو سلباً؟
- ✓ ما هي العوامل والمتغيرات التي تركز عليها مكتبة المطالعة العمومية لتحسين أداء عمالها؟

ثالثا: فرضيات الدراسة

- ✓ يوجد تأثير للحوافز المادية في تحقيق الدافعية لأداء العاملين بمكتبة المطالعة العمومية.
- ✓ يوجد تأثير للحوافز المعنوية في تحقيق الدافعية لأداء العاملين بمكتبة المطالعة العمومية.
- ✓ مراعاة الإنصاف بين العمال يشعرهم بالرضا ويحفزهم على تحسين الأداء .

رابعا: أهمية الدراسة :

تسعى الدراسة إلى تقييم أداء العاملين بمكتبة المطالعة العمومية وتحديد مواقع القوة والضعف في أداء العاملين لتجنب نقاط الضعف ومعالجتها وتحديد نقاط القوة وتعزيزها وذلك عبر دراسة وتقييم أنظمة لحوافز والدوافع في مكتبة المطالعة العمومية محمد لمليلى لولاية تيارت ومدى تأثيرها على أداء العاملين

وتتضح أهمية هذه الدراسة من خلال:

1-الأهمية النظرية

تكمن الأهمية النظرية للدراسة في أن أهمية موضوع تأثير الحوافز والدوافع على أداء العاملين بمكتبة المطالعة العمومية بشقيها الإيجابي والسلبي، بالإضافة لندرة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، لذي ترى الباحثة أن هذه الدراسة قد تثري المكتبة العلمية بما تتضمنه من معلومات حول متغيرات الدراسة والنتائج التي خلصت إليها الباحثة.

2-الأهمية التطبيقية

يتوقع من الدراسة الوصول الى نتائج تجريبية لأثر الحوافز والدوافع على أداء العاملين بمكتبة المطالعة العمومية مما يؤدي الى تقديم توصيات للقائمين على هذه المؤسسة، بالإمكان الاستفادة منها في تعديل نظام الحوافز والدوافع للوصول الى الفائدة المرجوة من تحسين أداء العاملين بما يتلائم وتحقيق أهداف وتطلعات مكتبة المطالعة العمومية.

خامسا : أهداف الدراسة

ان أي دراسة يقوم بها الباحث أيا كان نوعها أو التخصص الذي تغطيه يسعى من خلالها الى تحقيق جملة من الأهداف والتي تجعل من بحثه بحثا موضوعيا ، وموضوعنا يدور حول جملة من الأهداف تتمثل أساسا في:

- ✓ التعرف على نوعية الحوافز المادية والمعنوية المعمول بها في مكتبة المطالعة العمومية محمد لمليلى لولاية تيارت
- ✓ التعرف على العلاقة بين نظام الحوافز والدوافع وأداء العاملين بمكتبة المطالعة العمومية محمد لمليلى لولاية تيارت
- ✓ التوصل الى توصيات ومقترحات من أجل نظام حوافز فعال

سادسا: منهج الدراسة

نعتمد في دراستنا هاته على المنهج الوصفي من خلال وصف الحالة المتعلقة بنظام الحوافز المتبع في مكتبة المطالعة العمومية محل الدراسة وما مدى دافعيته وتأثيره على أداء العينة محل الدراسة وذلك من خلال تجميع التكرارات وحساب النسبة المئوية بالاستجابة الإيجابية من العينة ، وتحليل النتائج المتوصل اليها

كما اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة في جانبها التطبيقي على الاستبيان كأداة للتأكد من صحة فرضيات الدراسة ولتقصي أثر الحوافز المادية والمعنوية كدافع لتحسين أداء العاملين بمكتبة المطالعة العمومية واعتمدت الباحثة على أداة الاستبيان وذلك بتوزيعها عددا من عمال مكتبة المطالعة العمومية .

سابعا: أسباب اختيار الموضوع

توجد عدة أسباب لاختيار الموضوع منها ما هو ذاتي ومنها ما هو موضوعي:

1- الأسباب الذاتية

- ✓ الرغبة في دراسة واكتشاف نوع الحوافز المقدمة لعمال مكتبة المطالعة العمومية
- ✓ السعي للزيادة العلمية والمعرفية في هذا المجال

2- الأسباب الموضوعية

- ✓ عدم الاهتمام بنظام الحوافز بالشكل المطلوب في أغلب المؤسسات العمومية ووجود مشاكل إدارية لها علاقة بضعف نظام الحوافز ما دفعنا إلى البحث حول ذلك .
- ✓ تأثير نظام الحوافز على أداء العاملين انطلاقا من خصوصيات وسلوك الموارد البشرية واتجاههم نحو القيام الأعمال حسب ظروف ومعطيات جو العمل السائد .
- ✓ تدعيم مكتبة المطالعة العمومية بأكبر قدر من الدراسات والأبحاث المفيدة والواقعية من أجل التحسين والتطوير والوصول للأهداف المنشودة.

ثامنا: تحديد مصطلحات الدراسة

1- مفهوم الحوافز

أ- التعريف اللغوي:

الحوافز جمع مفردة حافز من الفعل حفز، والتي تعني دعه من الخلف، وجد وأسرع للمضي فيه واستعد أي بمعنى حثه ودفعه إليه.

ب- التعريف الاصطلاحي:

هي نظام بحدده التنظيم لتشجيع العاملين على زيادة فعالية الأداء من خلال جملة من الحوافز المادية والمعنوية لرفع معنويات العاملين وتوجيه سلوكهم نحو زيادة مستوى الأداء.

2- مفهوم الدوافع

هي طاقة داخل الانسان تدفعه للقيام بسلوك معين أو نشاط سواء كان حركيا أو فكريا أم تخيليا أم انفعاليا أم فيسيولوجيا لتحقيق هدف معين.

3- مفهوم الأداء

أ- المعنى اللغوي:

هو مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشئ أوصله والاسم الأداء، أدى الأمانة، وأدى الشئ قام به.

ب- المعنى الاصطلاحي:

هو درجة تحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.

تاسعا: الدراسات السابقة

1- دراسة د. نبيل دربيخ الحوافز والدوافع ودورها في تنمية أداء العاملين بالمكتبات راسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون تيارت، وهي دراسة منشورة في مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية المجلد (8) العدد (2) 2023 وهي دراسة مقدمة لمعرفة مدى تأثير الحوافز والدوافع لدى الموارد البشرية العاملة في المكتبات الجامعية ومساهمتها في رفع الأداء لديهم .

- 2- عبد الله حمد محمد الحساني بعنوان " أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم سلطنة عمان" مذكرة ماجستير 2011، وتمثلت الدراسة في أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان .
- 3- دراسة بوخاتم نور الهدى وبوعلي قنونة الحوافز وتأثيرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين المكتبيين دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية مجمع كارمان جامعة ابن خلدون تيارت، وهي دراسة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماستر بجامعة ابن خلدون تيارت، دراسة مقدمة لمعرفة مدى تأثير نظام الحوافز على الأداء الوظيفي لعمال المكتبة المركزية ووسائل الهادفة الى تحسين أدائهم الوظيفي.
- 4- بوجمعي هوراية، "تحفيز العمال وجودة الأداء في المكتبات الجامعية " مقال منشور في مجلة بحوث متقدمة في الاقتصاد واستراتيجيات الأعمال المجلد 04.ع.01(2023)، وتمثلت الدراسة في سبل ووسائل تحفيز العاملين في المكتبات الجامعية بهدف رفع مردودية أدائهم الوظيفي لبلوغ جودة في أداء العاملين بالمكتبة الجامعية.

الدراسات الأجنبية:

- 1- دراسة كيرستن (Kirsten 2010)، حول قواعد الدافعية في إدارة الموارد البشرية، حيث هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد عوامل الحوافز الأكثر أهمية من قبل الطلاب كرجال أعمال في المستقبل، وقد استند هذا البحث على استطلاع ثم توزيعهم على عينة مقدارها (152) من كلية إدارة الأعمال و 148 مشارك من دائرة الإدارة والتسويق في جامعة (Gdansk) في بولندا ، واستخدم الباحث أسلوب الاستبيان الالكتروني، وبرنامج SPSS لتحليل نتائج فقرات الاستبانة.
- وخلص الباحث نتائج بحثه تتمثل في أن العمل الممتع والأجور الجديدة يعتبران من أهم عوامل التحفيز بالنسبة للطلاب، بالإضافة الى عنصر الأمن الوظيفي.
- 2- دراسة لي (Lai 2009) ، حول دافعية العاملين من خلال برامج الحوافز، وقد هدفت هذه الدراسة للإجابة على الأسئلة التالية، ماذا يعني مصطلححوافز الموظفين ؟ وما هي أكثر العوامل تأثيرا على استيعاب الموظفين لبذل جهد أكبر في وظائفهم؟ ، وما مدى تأثير نظام الحوافز المتعلقة بدوافع العمل؟، واختار الباحث المدخل المتعدد الوسائط لتحقيق أهداف الدراسة كما استخدم نظام الاستبيان الالكتروني الموحد وعناصر الكمية .

الفصل الثاني: الحوافز وتأثيرها على

زيادة الأداء

تحاول كل مؤسسة بما فيها مكتبة المطالعة العمومية أن تجمع أحسن الأيدي العاملة حيث تقوم بتوجيههم نحو تحقيق أهدافها، وذلك من خلال التحفيز، وبهذا نجد أن موضوع التحفيز يعد م أهم المواضيع المحورية في علم الإدارة والعمل، وذلك لأنه يمس صميم العامل البشري الذي يتصف بالتعقيد لما يحمله من حاجيات ورغبات وتطلعات مختلفة يودون إشباعها بالمقابل، ولقد أدركت مكتبة المطالعة العمومية أهمية الدافعية الإنسانية للتوصل إلى كيفية تنشيط الطاقات الكامنة لدى العاملين بها نحو تحقيق أهدافها، وبهذا فقد حظي موضوع الدوافع والحوافز وأثرها على أداء العاملين باهتمام العديد من الباحثين، والذين قدموا وجهات نظر مختلفة على التحفيز سواء من حيث المفهوم أو الأسلوب، وهذا ما نهدف إلى توضيحه من خلال هذا الفصل وذلك بعرض المفاهيم المختلفة للتحفيز من خلال النظريات المختلفة وعرفة اتجاهها الفكري

يتناول البحث في هذا الفصل الإطار النظري للدراسة، بحيث أن نجاح أي مؤسسة بما فيها مكتبة المطالعة العمومية متوقف على حسن أداء العمال لمهامهم، ولكي تتمكن مكتبة المطالعة العمومية من تحسين وزيادة أداء العاملين بها، فإن نظام الحوافز هو خير دافع يحث العمال على بذل مزيد من الجهد لرفع وترقية مستوى أدائهم، مما يحقق أهداف مكتبة المطالعة العمومية.

المبحث الأول: ماهية الحوافز

لقد حظي نظام التحفيز باهتمام العديد من الباحثين ، بحيث عرفت أنها مجموعة من العوامل التي تعمل على إثارة القوى المحركة والذهنية في الفرد، والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته، كما عرفت أيضا بأنها استخدام كل الوسائل الممكنة لحث الموظفين على العمل الجيد ، كما أنها مجموعة العوامل والمزايا التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم، ومهاراتهم الانسانية ، بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل، بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم وغاياتهم، وبما يحقق أهداف المنظمة أيضا، وفي المقابل فإن تجاهل نظام حوافز قانوني وفعال يكفل حقوق وامتيازات العاملين ويعرض المنظمات للعديد من المخاطر، التي تؤثر سلبا على مجمل الأداء الوظيفي، والسلوكي، لأن لوكه موجه نحو تحقيق أهداف معينة.

1: مفهوم الحوافز

1-1 : تعريف الحوافز

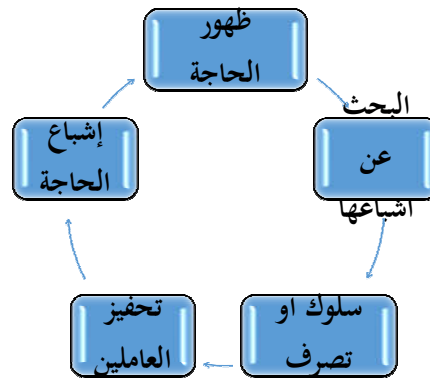
لغة: حفز، يحفز، يشجع، أي حثه وحركه ودفعه.

اصطلاحا:

تعرف الحوافز على أنها : " مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين والتي تشبع لذيقهم الحاجة وتدفعهم الى سلوك معين".¹

تعرف أيضا على أنها المجهود الذي تبذله الإدارة لتشجيع العاملين على زيادة إنتاجهم وذلك من خلال إشباع حاجاتهم، وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد.²

وتعرف أيضا على أنها: " مجموعة العوامل والأساليب التي تحفز العاملين الى بذل الجهد الأكبر بصورة أفضل، فهي تحرك قدرات العاملين نحوالمزيد من كفاءة الأداء اتجاه أعمالهم تحقيقا لأهداف رسالة المنظمات التابعة لها"³. وتعرف أيضا على أنها العمل على حث ودفع وتشجيع الموظفين بطرق ايجابية أو سلبية بهدف زيادة معدلات الإنتاج وتحسين الأداء، ويعرف بجميع وسائله الممكنة لتنشيط العاملين على العمل الجيد ويشمل كل الأساليب المستخدمة.⁴



الشكل رقم (1): عملية التحفيز عند العاملين⁵

¹ - صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، دار الجامعات العصرية، القاهرة، مصر، د س ط، ص 420.

² - علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، الطبعة ب، ب س ط، ص 14.

³ - خيرى خليل الجملي، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، البناء الاجتماعي للمجتمع، المكتب الحديث، الاسكندرية، مصر، 1998، ص 122.

⁴ - محمد الجوهري، معجم مصطلحات علم الاجتماع، المركز القومي للترجمة، القاهرة ط01، 2010، ص 392.

⁵ - David A De Kenzo, Stephan, P Robbins, Human Resource Manangement, Ci 7 oh edition services 1999, p :289.

2: النظريات المفسرة لنظام الحوافز

المجموعة الأولى: النظريات المبكرة للتحفيز	المجموعة الثانية: النظريات الحديثة للتحفيز
نظريات المحتوى content théorise	النظريات العملية (أو النسق) process théorise
تركز على العوامل التي تثير السلوك المدفوع وتشمل:	تركز على العوامل التي تثير السلوك المدفوع وكذلك العوامل التي تحدد الإتجاه للسلوك المدفوع وتشمل:
أ- نظرية التدرج الهرمي للحاجات Maslow	أ- نظرية التوقع Victor Vroom
ب- نظرية X و y لدوقلاس ماغريغور	ب- نظرية العدالة J.Stacey Adams
ت- نظرية ذات العاملين Herzberg	ت- نظرية الهدف Edwin Locke

جدول رقم (1) يمثل أهم نظريات التحفيز

مع بروز حركة الإدارة العلمية بدأ العلماء يهتمون في دراستهم بموضوع الحوافز ويمكن أن نبرز النظريات التي تخص موضوع الحوافز وهذه النظريات تطورت وفق مراحل وقد جاءت كمايلي:

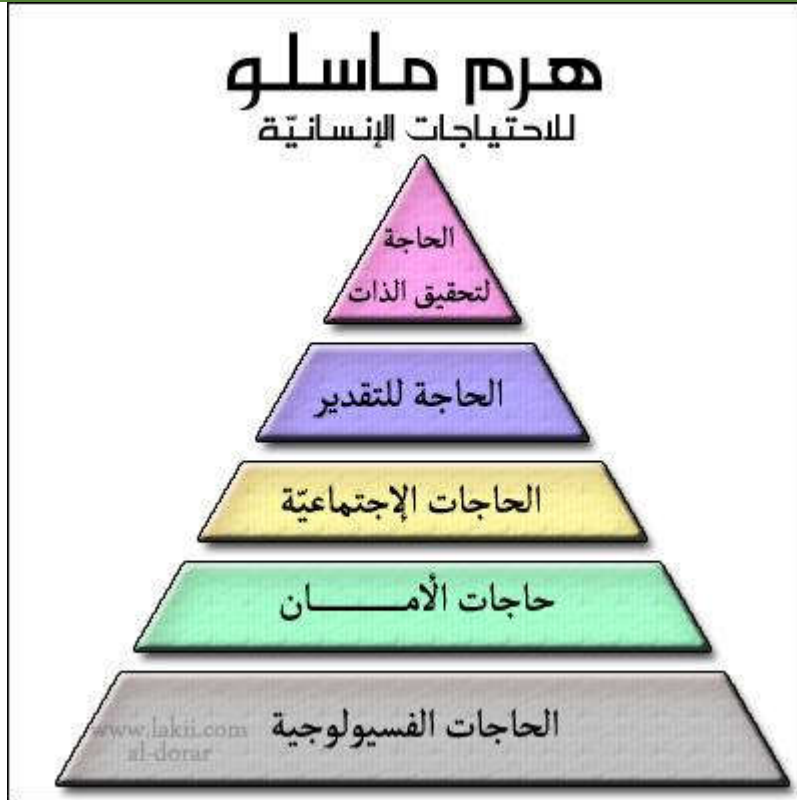
2-1: نظريات المحتوى Content théorise

2-1-1: نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو Maslow

تعتبر نظرية عالم النفس ابراهم ماسلو من أهم أولى النظريات المهمة لتفسير سلوك الانسان في مجال العمل حيث قام بتحليل الحاجات الإنسانية من أجل فهم السلوك الإنساني في العمل¹. وتتلخص افتراضاتها فيمايلي:

- يملك الانسان حاجة نفسية مركزية تحرك سلوكه هي الحاجة لتحقيق الذات وهي التي تقود كل فرد لمواصلة نموه وتعلمه ونضجه وبطريق يبدو هادفا وموجها وليس عشوائيا مشتتا.
- للإنسان مجموعة كبيرة من الحاجات الفرعية الضرورية لتحقيق الذات هذه الحاجات تنظم في خمسة مجاميع أساسية وهي (الحاجات الفيزيولوجية، الحاجات للأمان، الحاجات لى الحب والانتماء، الحاجات للنقدير الاجتماعي، والحاجات الذاتية) وهي تترتب من حيث الأولوية للبقاء على شكل هرم، تترتب فيه بترتيب واحد من الأكثر الحاجا فالحاجات الفيزيولوجية هي أكثر أولوية الحاجات للبقاء تليها حاجات الأمان ثم الحب ثم الانتماء ثم التقدير ثم الذاتية ومنه يمكننا رسمها على شكل هرم كمايلي:

¹ - Jean Michel, Management des organisations, théories, concepts, cas, Dunod, paris, 2003, p, 84.



شكل رقم (2) سلم الحاجات لماسلو¹

2-1-2: نظرية x y لدوجلاس ماك جريجور

يتقبل الكثيرون بعض الفرضيات الدفاعية على أنها حقيقية وثابتة بالكامل بالرغم من أنها لاتأتي إلا بجزء من الحل ولقد فند دوجلاس ماك جريجور هذا النوع من الفرضيات تحت عنوان نظرية X التي وصفها بالنظرية التقليدية للتوجيه والضبط وهي:

- الإنسان العادي بطبيعته يكره العمل ويحاول الابتعاد عنه كلما أمكنه ذلك.
- هذه الكراهية تحتم تهديد معظم الناس العقوبة لجعلهم يبذلون الجهد اللازم لانجاز أهداف المؤسسة التي هي في تناقض مع أهدافهم.
- الإنسان العادي طموحاته قليلة نسبيا ويحاول الحصول على قليل من المسؤولية فهو يفضل أن يجه ولا يواجه والبحث عن الأمان الاقتصادي قبل كل شيء.
- وقد لاحظ ماك جريجور من خلال اتصالاته بعدد كبير من المديرين أن هناك فئتين منهم:

¹- براء رجب تركي، نظام الحوافز الادارية ودورها، دار النشر الراهية، المملكة الاردنية الهاشمية، 2015، ص38.

الفئة الأولى من المديرين:

تطبق نظرية X والتي تنظر الى الفرد العادي على أنه بطبيعته كسول لا يود العمل ولا يعمل إلا قليل لا طموح له ويكره المسؤولية أن أنه يفضل أن يقاد بدلا من أن يقود أضف أنه لا يهتم أهداف المنظمة وكل ما يهتم ذاته فقط كذلك هو شخص قابل للتغيير بطبيعته.

ويمكن تلخيص نقاط نظرية X فيمايلي:

- تتطلب إدارة البشر توجيه طاقتهم وحفزهم والرقابة على أعمالهم وتفسير سلوكهم بما يتوافق وحاجات المؤسسة
- بدون هذا التدخل النشط (التحفيز والتوجيه والرقابة) من قبل الإدارة فإن الأفراد لن يعملوا نظرا لما يسودهم من تراخي وربما المعارضة لأهداف المؤسسة.

الفئة الثانية من المديرين:

فهي تطبق نظرية Y والتي تقوم على فلسفة أساسية مؤداها أن وظيفة الإدارة إنما تتمثل أساسا في ضرورة توفير ظروف العمل المناسبة التي تساعد الفرد العامل على إشباع حاجاته بنفسه ولنفسه، كما انها تستطيع ان تقدم للفرد الظروف الملائمة التي تساعد الفرد أن يكون مبتكرا، وتتلخص مبادئ هذه النظرية فيمايلي:

- تنحصر مسؤولية الإدارة في تنظيم جميع عناصر الإنتاج وتوجيهها لتحقيق الأهداف الاقتصادية للمنظمة.
- لا يعتبر التراخي في تحقيق أهداف المنظمة أو معارضتها من طبيعة البشر ولكنها نتيجة منطقية لخبراتهم السابقة داخل المؤسسة ذاتها.

2-1-3: نظرية ذات العاملين Herzberg

قدم هذه النظرية العالم " فريدريك هرتزبورغ" كمحاولة لتفسير العلاقة بين دوافع الإنسان ورضاه وإنتاجيته لأداء الأعمال المكلف بها، تركز النظرية على تأثير الحوافز المختلفة التي تعرضها المنظمة على العاملين، كما تهتم بتفسير العلاقة بين الرضا والدوافع الإنتاجية.¹

¹ - سعاد نايب ابرنوطي، أساسيات الإدارة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 415.

لقد نتج عن الدراسة التي قام بها هرزبرغ وزملائه على 2000 من المهندسين والمحاسبين في مدينة "بتسريج" ولاية بنسلفانيا لمعرفة دوافع العاملين ومدى رضاهم الوظيفي إتجاه الأعمال التي يمارسونها وقد نشر نتائج هذه الدراسة في كتابه المشهور " الدوافع إلى العمل " عام 1959.¹

حيث تساءل هؤلاء المهندسون والمحاسبون عن العوامل التي تجعلهم راضين وتوصلو أن لكل فرد مجموعتين مختلفتين من الحاجات غالبا ما تكون مستقلة عن بعضها البعض إلا أنهما يؤثران في سلوك الفرد بطريقة متباينة.

فالمجموعة الأولى محفزة للعمل والأداء العالي ثم الإنتاجية العالية، هذه يسميها " حوافزا" أما المجموعة الأخرى فيسميها عوامل صحية أو مطهرة، لأنها تطهر بيئة العمل من الشكوى والتذمر.

لهذا تسمى هذه النظرية بثنائية العوامل لأنها ترى بأن العوامل هي نوعين من حيث أثرها على الدافعية:

العوامل المحفزة: أي التي تدفع الفرد للعمل والأداء المتميز فهي تشمل:

- ✓ فرص الإنجاز، أي الفرص بأن يشعر الفرد بأنه نجح في إنجاز شئ مهم.
 - ✓ العمل نفسه من حيث كونه عملا ملذا أو ينطوي على التحدي أو الإثارة.
 - ✓ الإعتراف بالجهود المحققة
 - ✓ المسؤولية التي ترافق العمل، أي عمل يوفر الفرصة للفرد لتحمل المسؤولية.
 - ✓ فرص التقدم التي يوفرها العمل والإنجاز.
- كما يؤدي وجود عوامل الدافعة أو المحفزة إلى درجة عالية من الرغبة في العمل والرضا على الوظيفة.

العوامل الصحية: أي العوامل التي تطهر بيئة العمل من الشكوى والتذمر وتشمل:

- ✓ الرتب.
- ✓ سياسات المنظمة وأساليبها الإدارية.
- ✓ أسلوب الإشراف الفني (أي توجيه المشرف حول طريقة تنفيذ العمل) .
- ✓ العلاقات المتبادلة الإجتماعية، خاصة مع المشرف.
- ✓ الظروف المادية للعمل (الضوضاء، التكيف، النظافة...).

¹ - سعاد نايب ابرنوطي، أساسيات الإدارة، مرجع سابق، ص 415.

واستخلص أن توفر هذه العوامل يمنع مشاعر الإستياء من أن تستولي على الفرد وأن عدم توافرها ينتج عنه درجة عالية من عم الرضا.

"عندما تزداد درجة إشباع العوامل الصحية أو الوقائية يقل الشعور بالإستياء إلى النقطة التي يصل فيها هذا الشعور إلى درجة الصفر وهي الدرجة أو النقطة التي لا يجد فيها شعور الإستياء وهي نقطة حيادية أما عندما تزداد درجة إشباع العوامل الدافعة فإن الشعور بالرضا يزداد إلى أن يصل إلى حالة الرضا التام".¹

وتكمن أهمية هرزبورغ في انه لفت الأنظار لى أهمية العناصر المتعلقة بالعمل نفسه في تحفيز الأفراد، ذلك أن منشآت كثيرة ظلت زما طويلا تركز جهودها بخصوص التحفيز على ظروف العمل من غير إعطاء وزن يذكر للعمل نفسه، وما يتصل به مباشرة من عناصر تحفيزية نفسية واجتماعية.

2-2: النظريات الحديثة للتحفيز

1-2-2: نظرية التوقع Vector Vroom

هذه النظرية هي الأخرى تهتم بعمليات عقلية تهتم قبل إستجابة الفرد لحافز يتعرض له، صاحب النظرية هو الأستاذ " فيكتور فيروم " وهي تحاول التنبؤ عن قوة اندفاع الفرد في وقت معين وكذلك إختلافها من فرد لآخر وهي ترى بأن قوة الإندفاع تحدث نتيجة ما يحدث في العقل ويؤثر في السلوك الذي يصدر عن الفرد، أي أنها تحاول او تفسر لماذا مثلا يندفع طالب ما للدراسة والحصول على علامة جيدة في مادة ما في حين يهمل ذلك في مادة أخرى وهو يعرف وجود إحتمال أن يرسب فيها.²

وبناء على ذلك وضع فيروم عدة تفسيرات لسلوك الأفراد في ميدان العمل منها:

- ✓ يرتكز سلوك الفرد على المنفعة الشخصية.
- ✓ إختيار الفرد لنشاط معين يعد واحدا من بدائل الأنشطة منها.
- ✓ يرتكز الإختيار على إعتقاد الفرد أن النشاط المختار هو الطريق المحتمل لتحقيق أهدافه.
- ✓ تلعب التوقعات دورها في إتخاذ الفرد لقراره.

ومن مميزات هذه النظرية أن سلوك الفرد لا يتحدد بحافز واحدا بل العديد من الحوافز في نفس الوقت يختار منها أي الحوافز أكثر إشباعا لحاجاته كما أوضحت نظرية " فروم " الفارق بين قيمة الحافز

¹- ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، ط2، الرياض، 1985، ص 20.

²- سعاد نائف البرنوطي، أساسيات الإدارة، مرجع سابق، ص422.

واحتمال تحقيقه، يؤخذ على هذه النظرية بأنها لا تعطي نمطا عاما ليلوك الأفراد اتجاه أعمالهم بما يمثل صعوبة في تطبيق هذه النظرية عمليا.

2-2-2: نظرية العدالة J.Stacey Adams

تمثل هذه النظرية تعديل النظريات السابقة الخاصة بالنظرية الإقتصادية فهي ترى أن ما يدفع الإنسان ليس فقط هو مقدار الحافز الذي يعرض عليه بل عدالته أيضا وتعتبر النظرية مهمة جدا لأنها تدخل عملية عقلية في عملية الدافعية، فالنظريات السابقة ترى بأن سلوك الإنسان يحدث كمايلي:

يرى الإنسان صحن طعام فيندفع للحصول عليه أو يرى مبلغا من المال معروض إذا أدى عملا معين فيندفع لأداء العمل والحصول على المبلغ....الخ، هذا الوصف للعملية لا يترك مكانا للتفكير والتقييم في غيره من العمليات العقلية، أما نظرية العدالة فهي تقول بأن سلوك الإنسان يحصل كمايلي: يرى حافزا معروضا عليه فيقيم هذا الحافز من حيث عدالته، ثم يتصرف في ضوء نتيجة هذا التقييم.

فمثلا قد يلاحظ الفرد صحن طعام معروض أمامه، ولكن هذا المثير يمكن أن يؤدي لأي من السلوك

المحتمل التالي:

يتجنب الطعام لأنه يعتبر فاسد أو لأنه يكره هذا الصحن وقد يندفع نحوه لأنه يعتبره جذابا أو قد يثور على من وضعه ويرفع شكوى ضده لأنه يعتبره يعرض الآخرين لخطر أكل شئ سامإلخ.

الشئ ذاته ينطبق على الحافز المالي الذي تعرضه عليه الإدارة للفرد ينتبه إلى المبلغ المالي ولكن قبل الإستجابة له، يقوم بتقييمه في عقله ويقيمه من حيث عدالته ثم يتصرف في ضوء نتيجة هذا التقييم فقد يندفع ليؤدي العمل أو يقوم بتصرف آخر.

2-2-3: نظرية الهدف Edwin Locke

أسس هذه النظرية كل من ليثام ولوك في عام 1979م ومحور النظرية يدور حول مشاركة العاملين في وضع الأهداف، فإن كانت للموظفين أهداف محددة قامو بالمشاركة في وضعها فإن ذلك يحفز العمل، إضافة إلى ذلك، فإن وجود تغذية راجعة مستمرة حول الأداء يساعد في بقاء الموظف في المسار الصحيح.¹

¹ - عمر وصفي عقيلي وآخرون، دور القيادة الادارية في إنجاح التغيير التنظيمي ، دار زهران، عمان، 2018، ص 160.

وقد وضع جين برودووتر نظرية وضع الأهداف، والتي قرر فيها أن الهدف يوجه ويحفز الفرد، وأنه لا يكفي لتحفيزه دفعه إلى فعل أقصى ما يمكنه بل يجب أن تكون الأهداف محددة بدقة، وهو يرى أن الهدف الطموح المحدد، عند قبوله من الشخص واقتناعه به، فإنه يعمل في حد ذاته كحافز، أفضل مما تفعله الأهداف السهلة أو غير المحددة، كما يرى أن التغذية المرتدة تقوي الحافز وتساعد على الإستمرار، وهو يرى أن من أهم العوامل لزيادة تأثير الهدف كحافز: الاقتناع والالتزام بالهدف، والاقتناع بالقدرة على القيام به، بينما يرى مؤيدو نظرية التدعيم أن التدعيم يوجه ويحفز الفرد، وأن الإجراءات التالية للتصرف الإنساني تؤثر في احتمال تكرار الفرد التصرف الذي قام به ومستوى الأداء المتوقع في المرات التالية، فإذا أتم الفرد عملاً فإنه يتوقع رد فعل أو تغذية مرتدة من الآخرين، فإذا كان رد الفعل إيجابياً فإن الفرد يميل إلى تكرار الفعل بصورة مماثلة، أو بصورة أفضل حسب مدى رد الفعل، إما إذا كان رد الفعل سلبياً، فربما يؤدي هذا إلى الإمتناع عن الفعل.

3: أهمية الحوافز

تكمن أهمية الحوافز فيما يلي:

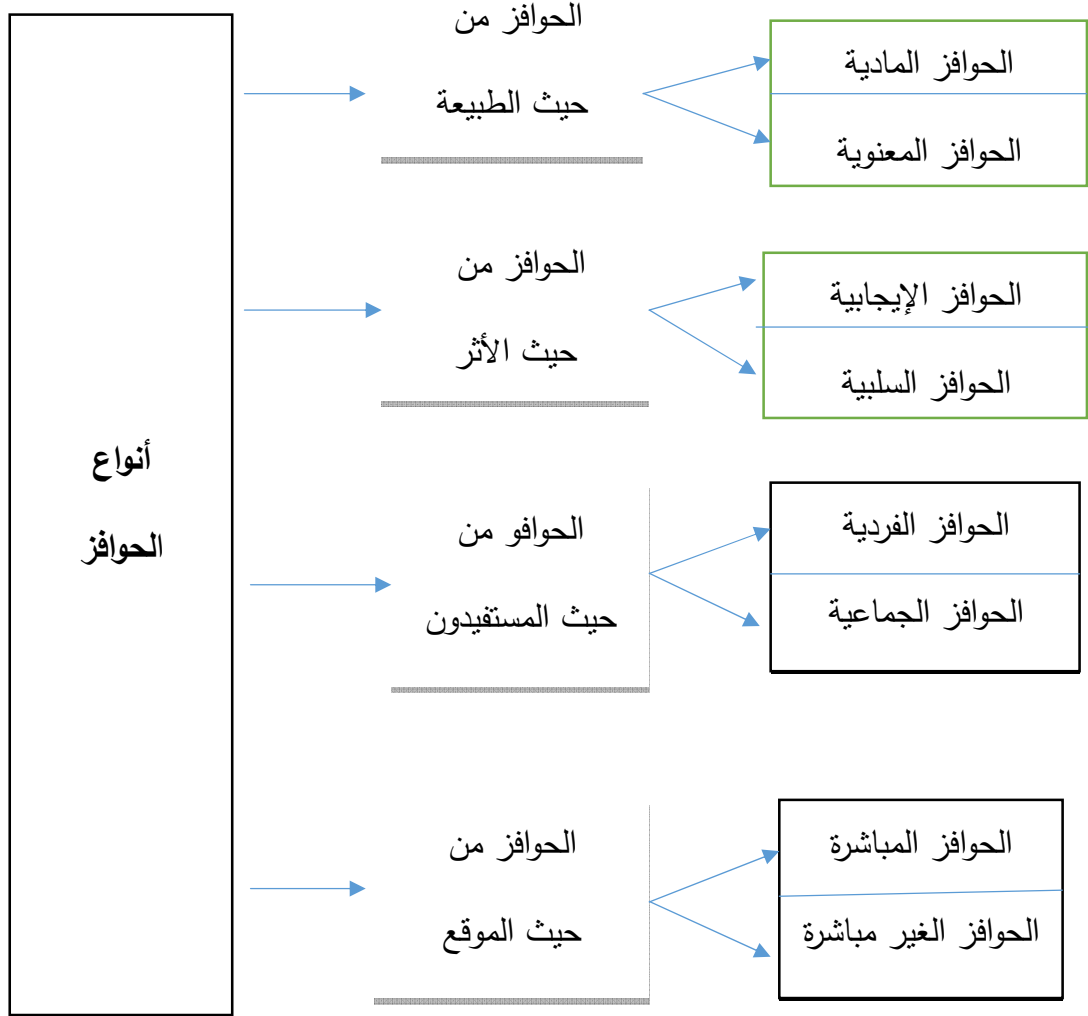
- تنمية روح التعاون والتضامن بين العمال
- تحسين الوضع المادي والاجتماعي للعمال
- تحقيق الرضا للعمال في المؤسسة مما يرفع مردودية الأداء
- تعمل على اشباع حاجات العمال
- تعمل على تنمية العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة وخلق ظروف عمل أفضل.

4: أنواع الحوافز

هناك عدة طرق لتصنيف الحوافز، فمن الباحثين من قسمها إلى حوافز إيجابية وسلبية، وحوافز فردية وأخرى جماعية.¹ منهم من يصنفها إلى الأنواع الأربعة، وذلك حسب اختلاف المنظمات وإمكانياتها، وتقديراتها لما يحرك العاملين.²

¹ - مهدي حسن زويلف، الإدارة، نظريات ومبادئ، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر التوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 155.

² - شنوفي نور الدين، فاعلية نظام الحوافز على الكفاءة أنتاجية، دراسة حالة لسائقي المؤسسة العمومية للنقل الحضري في مدينة الجزائر وضواحيها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 1992، ص ص 40، 47.

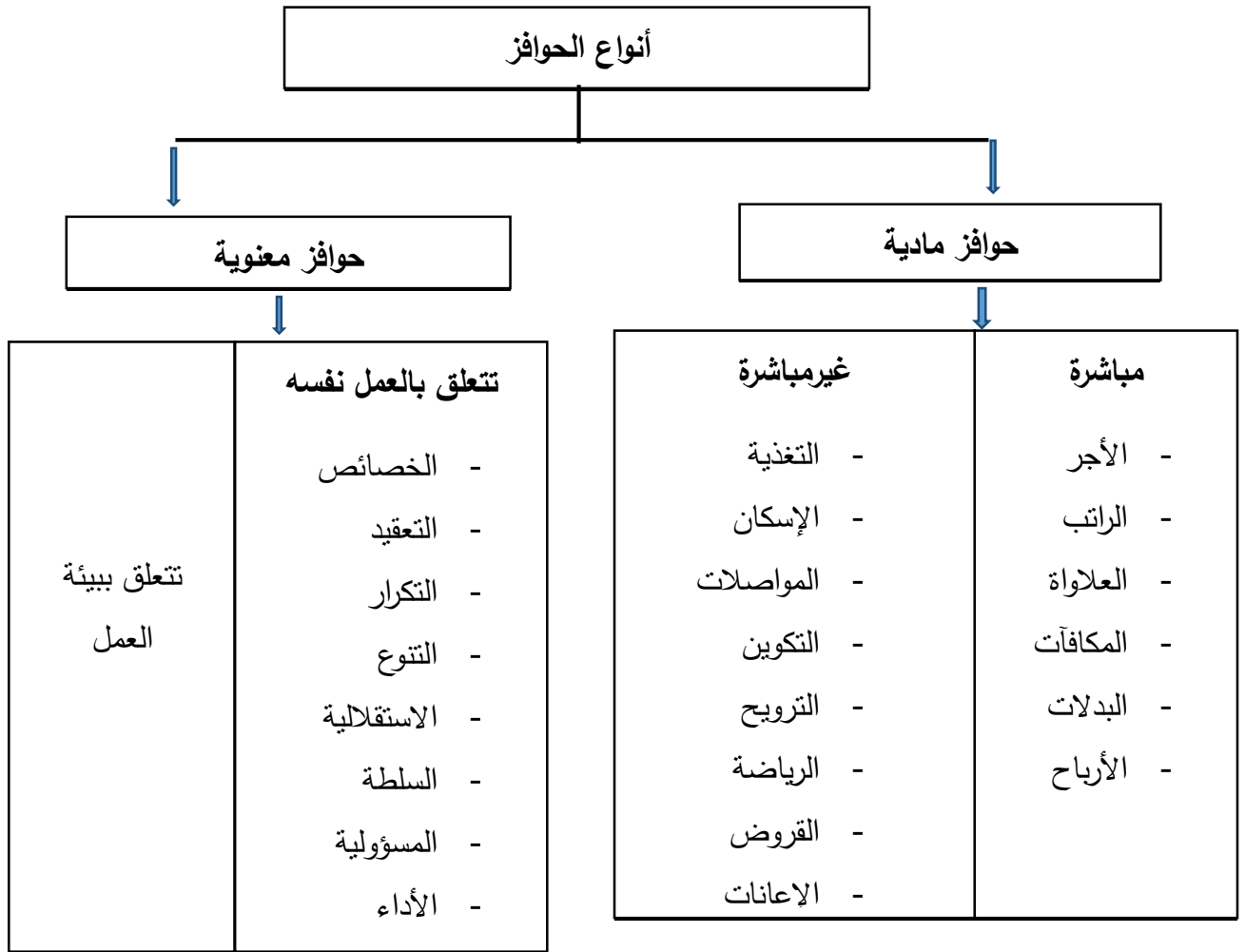


الشكل رقم (3) : يوضح مخطط أنواع الحوافز¹

¹ - جيدل أحمد، امر قويدر، الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2019-2020، ص24.

4-1: الحوافز حسب طبيعتها وقيمتها

تتقسم الحوافز حسب طبيعتها وقيمتها إلى حوافز مادية وحوافز معنوية.



الشكل رقم (4) : أنواع الحوافز من حيث طبيعتها¹

¹ - أ.د. داوود معمر ، منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت، ط2، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2000، ص41.

4-1-1: الحوافز المادية

وتشمل الحوافز التالية:

4-1-1-1: الأجر

يعرف الأجر على أنه: " عبارة عن المردود المادي للعمل المبذول في عملية الانتاج ويعكس مساهمة العامل في العملية الإنتاجية".¹

وتتوقف فاعلية الأجر على توفر عاملين، العامل الأول يتمثل في رغبة العامل في زيادة أجره، أما العامل الثاني فيتمثل في وجود علاقة مباشرة بين زيادة الأجر وزيادة الانتاج.

4-1-1-2: العلاوات

تعد العلاوة من أكثر الحوافز جاذبية في زيادة نشاط العاملين، ورفع انتاجيتهم، وذلك لأنها تتوفر على الشروط التالية.²

- ارتباط الحافز بالأداء وكمية الانتاج، مع اتفاق الحافز ورغبة العامل في زيادة دخله بزيادة إنتاجه، مع وجود ضمان في الح
- وصول على مكافآت والأجر التشجيعي، مع سرعة دفع المكافآت بمجرد تحقيق زيادة في الانتاج، .
- أن يكون عادلا ويطبق وفق القوانين واللوائح الإدارية النافذة على المجتمع، وأن يكون متوافقا مع الإمكانيات المالية للمنظمة، ومشجعا للحاجات الإنسانية والاجتماعية والنفسية، ومناسبا لما يبذله الفرد من هود في عمله، ومقنعا للعامل، وضامنا للاستمرار، في توفير متطلبات الحياة³

¹- محمد مرعي مرعي، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003 ، ص45.

²- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، جامعة الاسكندرية، 2005، ص 226.

³- جاد الله محمود فؤاد، أثر الحوافز في رفع كفاءة العاملين، مجلة التنمية الإداري، العدد 56، 1997، ص 55.

4-1-2: الحوافز المعنوية

من أهم الحوافز المعنوية مايلي:

4-1-2-1: الوظيفة الملائمة

يعتبر إسناد العمل المناسب للفرد العامل هو البداية السليمة للحوافز، وتتبع أهمية الوظيفة المناسبة في كونها المجال الذي يتيح للفرد إظهار قدراته وإثبات ذاته وتحقيق النجاح الذي يسعى إليه، وعلى ذلك فهي محفز ذاتي داخلي، غير أنه لكي يحقق هذا الحافز الداخلي هناك ثلاث خصائص هامة يجب توافرها في الوظيفة وهي إعلام الفرد بنتائج عمله، وإشراكه في تقويم هذه النتائج، وإتاحة الفرصة للفرد أن يستخدم قدراته في الوظيفة، مع إتاحة قدر من الرقابة الذاتية التي تعطيه الحق في التصرف

4-1-2-2: المشاركة في اتخاذ القرارات

تعد مشاركة العاملين في القرارات المختلفة حافزا لهم لاشباع حاجاتهم للاحترام وإثبات الذات والمشاركة في إتخاذ القرارات تزيد من درجة رضا العامل عن عمله.

4-1-2-3: الثقة والتفويض

يمكن إظهار الثقة من المدير لمروعوسيه عن طريق تفويض المهام لهم، لأن ذلك يساعد على تنمية مهاراتهم وقدراتهم، وفي هذا الصدد صرح أحد المدراء لمنظمة سويسرية الذي أنقذ منظماتته من الإفلاس، أن الطريقة المعتمدة في ذلك هو وضع الثقة لدى العمال الذي فتح المجال لتبادل الأفكار.¹

4-1-2-4: الأمن والإستقرار في العمل

يعتبر الاستقرار في العمل عنصرا أساسيا من العناصر التي تحفز الأفراد على الرفع من الأداء، ولكي لا يفقد هذا العنصر أهميته كحافز ينبغي أن لا تتبالغ الإدارة في توفير الضمان والاستقرار للعاملين، حيث أنه متى أصبح العمل غير مرتبط بالكفاءة والأداء، فقد الاستقرار أثره كحافز، لذلك ينبغي أن يستمر ارتباط عنصر الإستقرار بهذا الأداء لبقاء فاعليته كحافز.

¹ - George Readler, prestonBottger, le senruse : le succès Grace a la mobilisation du personnel, inreview management, (groupeprisma, France N° 124, octobre 2005), p : 100.

4-1-2-6: الترقية

تعتمد فاعلية الترقية كحافز على العمل إذا ما إقترنت بالأداء والكفاءة، فإذا كان لدى العاملين رغبة أو دافع لشغل منصب عمل أعلى من منصبهم الحالي تحقيقاً لرغبة لديهم، وهي المكانة الوظيفية وبالتالي المكانة الاجتماعية، ففي هذه الحالة ستكون الترقية حافزاً مشجعاً للعاملين على العمل والأداء، وذلك سعياً وراء تحقيق المكافئة الاجتماعية التي يطمحون للوصول إليها.

" إن فاعلية الترقية كحافز على العمل والإجادة تتوقف على درجة ارتباط الترقية بأداء الفرد وبالتالي إنتاجيته وكفاءته، لذلك يرجع بعض الكتاب أن المؤسسات التي ترتبط فيها الترقيات بإنتاجية الأفراد ومستويات أدائهم تكون أكثر عائدية وكفاءة من المؤسسات التي تتحدد فيها الترقيات على أساس العلاقات العائلية والشخصية، أو عامل المحاباة والصدقة، وتقوم تلك الفكرة على افتراض أساسي هو أن الترقية مرغوب فيها من طرف الأفراد، وعلى ذلك فهم يعمدون إلى تحسين أدائهم أملاً في الحصول عليها".¹

5 : خصائص وفوائد نظام الحوافز

5-1: خصائص نظام الحوافز

يتسم نظام الحوافز بجملة من الخصائص تتمثل أساساً في:

5-1-1: القابلية للقياس

يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات التي سيتم تحفيزها في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده.

5-1-2: إمكانية التطبيق

ويشير هذا إلى التحريات الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات والأرقام.²

¹ - علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الانتاجية، دار غريب للنشر، القاهرة، 1991، ص 315

² - سيكوز أنور، أثر أنظمة الحوافز على المورد البشري، دراسة حالة جريدة الشروق، مذكرة لنيل شهادة ماستر، المركز الجامعي بوشعيب الحاج عين تيموشنت، معهد علوم التسيير، 2015-2016، ص 35.

5-2: فوائد نظام الحوافز

توجد أربع فوائد أساسية لتحفيز العمال وهي :

5-2-1: انخفاض نسبة التغيب

عندما يحب العمال عملهم فإنهم يحرصون على الحضور الدائم حتى في الظروف الصعبة.

5-2-2: انخفاض معدل دوران العمال

عندما يجد العمال المدح والثقة والتحفيز الكافي فإنهم يميلون نحو الإستقرار في عملهم.

5-2-3: سلوك أفضل للعمال

عندما يتوفر التحفيز الجيد للعمال فإنهم يكتسبون سلوك أفضل داخل المؤسسة ويميلون للتعاون مع بعضهم.

5-2-4: تحقيق الأهداف

يعد التحفيز أمر مهم لدفع العمال نحو العمل بحماس وتحقيق الأهداف المسطرة من المؤسسة.

6 : خطوات وآليات الحوافز في تحسين أداء العاملين

تتمثل هذه الآليات أساسا في:

6-1: تخطيط ووضع الأهداف

مشاركة الأفراد العاملين في المنظمة بوضع الأهداف يزيد من دافعيته للعمل، خاصة إذا كانت الأهداف واضحة وقابلة للقياس، وتتلائم مع أهدافه الشخصية فترضي طموحه.¹

6-2: المشاركة في إتخاذ القرارات

مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات يزيد من حماسهم والتزامهم بالعمل.²

¹ - أبو حميد محمد، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، بحث علمي منشور، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 21، 2020، ص 639.

² - أبو حميد محمد، مرجع نفسه، ص 640.

6-3: تعديل السلوك

تقوم المنظمة بتشجيع العاملين على الأفعال والأمر المرغوب بها بشكل مستمر، وتثبيط الأعمال الغير مرغوب بها، باستخدام طرق مناسبة لتدعيم وتعزيز العاملين حيث يتم تغيير سلوكهم وأفعالهم بما يساعدهم في تحسين الأداء.

6-4: أثر العامل

وذلك من خلال تنويع مهام العاملين وإتاحة لهم المزيد من الفرص للإجتهد، فعلى الإدارة أن تقوم بإشعار العامل بأهمية عمله ولو كان بسيطاً، كما يجب أن تعطي للعامل صورة واضحة عن العمل وعن دوره بشكل خاص، فـن ظروف العمل المحسنة تحقق المنفعة على العاملين في توفير فرصة لاستخدام قدراتهم وتطوير المهارات لديهم، وللمنظمة تحقيق الخاصية الأكثر تحفيزاً.¹

¹ - مويسات شيخ، موسى وزكرياء (2019 م)، دور الحوافز المادية في تحسين أداء المورد البشري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، ص 23.

خلاصة الفصل الثاني:

يكتسي نظام التحفيز أهمية بالغة في المؤسسات ومنها مكتبة المطالعة العمومية، إذ أنه من الواجب على المسؤولين إعطاء هذا النظام العناية الفائقة، وأخذة في الحسبان في برامجهم وإستراتيجياتهم، فأهمية هذا النظام بالنسبة للفرد تكمن في تحريك الطاقات والقدرات الكامنة، وتوليد الرضا لدى العامل، مما يجعل هذا العامل مستقرا في وظيفته وهذا ما يدفعه إلى تحسين أدائه، وهذا ما يؤدي إلى التناغم والإنسجام بين العمال، ويحسن أداء المؤسسة مما يضمن بقاءها وإيتمرارها، فعند ممارسة الإدارة للتحفيز ندرك أن للأفراد حاجات مختلفة، وهو الأمر الذي يتطلب وجود نظام تحفيزي معين بطريقة قانونية وإدارية تنظيمية تقوم بها إدارة المؤسسة لتمنح للعمال التقدير المناسب نظير مجهودهم المبذول باعتبار أن هذا يؤثر بشكل كبير في نفسية العامل وتوجيهه نحو تحسين أدائه بشكل أفضل لذلك يجب على المسؤولين إيلاء نظام الحوافز الأهمية الكبرى وذلك بتطبيق نظام حوافز بطريقة عادلة تجنبا لأي مشاكل قد تنجم بين العمال فيما بينهم، والعمال وذأريا العمل من جهة أخرى.

الفصل الثالث:

الدافعية مفهومها وأهميتها في تحسين أداء
العاملين

تعد الدافعية القوى المحركة التي تدفع الفرد وتوجه سلوكه نحو هدفه فهي من العناصر الأساسية التي تؤثر في سلوك الفرد، الأمر الذي أعطاها أهمية كبيرة ضمن موضوعات علم النفس للإنسان يعيش حياته مدفوعاً نحو تحقيق أهدافه التي تبلور معنى الحياة عنده، ومنه يمكن تفسير كثير من السلوك الإنساني في ضوء دافعية الفرد، كما أن أداء الفرد وإقباله على القيام بأعمال معينة مرهون بنوع الدافعية لديه، ولذلك نجد أن تباين سلوك الأفراد من الناحية الكمية والكيفية في الموقف الواحد أو تباين سلوك الفرد في المواقف المختلفة قد يكون سببه الأساسي الدافعية.

1: مفهوم الدوافع

المفهوم اللغوي:

الدوافع لغة، دفع دفعا ودفاعا ومدفعا، دفعه: نجاه وأبعده ورده، دافع مدافعة ودفاع عنه: حامى عنه وانتصر له، وتدافع القوم، دفع بعضهم بعضاً، وتدافعوا الشيء: دفعه كل منهم على صاحبه.¹ وكلمة دافع بالإنكليزية: "Motivation"، جاء مصدرها من الكلمة اللاتينية "Moere"، ومعناها تحرك.² ويعرف قاموس "Webster"، كلمة الدافع: بأنها الشيء الذي يدفع الإنسان للتصرف والحركة، ولو قمنا بتحليل كلمة "Motivation": نجد أنها مركبة من كلمتين (Motiver+Actio)، أي التصرف الناتج عن دافع.³

المفهوم الإصطلاحي:

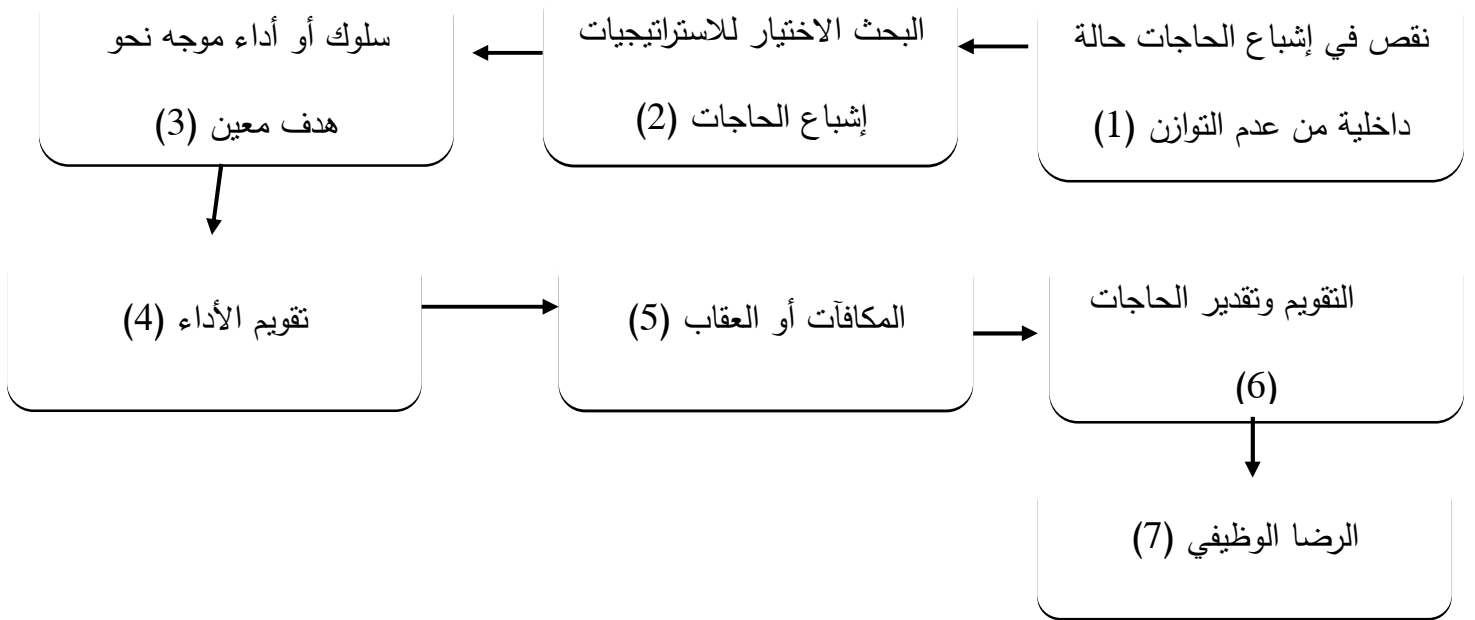
تعددت واختلفت تعاريف الكتاب والباحثين وذلك على حسب الزاوية التي ينظر منها للمصطلح وذلك على النحو التالي:

¹ - معلوف لويس، المنجد في اللغة والأدب والعلوم، ط 19، المطبعة الكاثوليكية، بيروت، 2010، ص 218.
² - سيزلاقي أندري دي والاس، مارك جي، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، الإدارة العامة للبحوث، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1991، ص 88.
³ - الفقي إبراهيم، أسرار قادة التميز (دليل إنطلاق وتحرير الطاقات الكامنة) ترجمة أميرة نبيل عرفة، مراجعة وتقديم عبد الرحمان توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة لإصدارا بميك، ط1، القاهرة، 1996، ص28.

عرفت الدوافع على أنها: " طاقة جسمية ومعنوية داخلية محرّكة لسلوك الفرد، متولدة عن تفاعلات نفسية داخلية، هذه الطاقة تنبئها الحوافز، ويثيرها الضغط والتوتر الناتج عن حاجات الفرد المتنوعة والغير مشبعة، فتحدث لديه الدافع والاستعداد العام للقيام بسلوك معين لإشباع هذه الحاجات".¹

وعرفت أيضا على أنها: " النقص الذي يشعر به الإنسان في بعض حاجاته الأساسية، هذا النقص الذي يصبح كقوة محرّكة وشعور داخلي، يثير سلوكه، نحو غاياته المعينة، وهي إشباع حاجاته الناقصة".²

الشكل رقم (5) : النموذج الأساسي للدافعية³



¹ - السقا عون مفيد عبد الله، الدوافع النفسية وعلاقتها بأداء العاملين في حقل القطاع المصرفي في قطاع غزة " دراسة تطبيقية على بنك فلسطين (م.ع.م)", رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013، ص 09.

² - عليوة السيد، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين، ط1، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 106.

³ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، 2003، ص 105

2: أنواع الدوافع وأهميتها

2-1: أنواع الدوافع

هناك تباين في التصنيفات التي إقترحها العلماء والباحثون للدوافع ومن أبرزها مايلي:¹

أ: الدوافع الفطرية

ويطلق عليها إسم الدوافع العضوية أو البيولوجية، ويقصد بالفطري ما يوجد لدى الإنسان ولا يحتاج إلى تعلمه، لأنه ينتقل عبر الوراثة، وهي دوافع عامة ومشاركة بين أفراد النوع الواحد مهما اختلفت بيئتهم وثقافتهم، ويتم بها المحافظة على بقاء الكائن الحي مثل الحاجة إلى الطعام والنوم والراحة ومن خصائص الدافع الفطري نذكر:

- ظهور الدافع منذ الميلاد أو من سن مبكرة أي قبل أن يستفيد الفرد من الخبرة والتعلم.
- اشتراك النوع كله في هذا النوع من الدوافع مهما اختلفت ظروفهم ومواقعهم ومحيطهم وتركيبية شخصيتهم.

وتنقسم الدوافع الفطرية إلى عدة أنواع ومنها:

- دوافع تكفل الحفاظ على حياة الفرد الواحد وتسمى بالدوافع البيولوجية ويجب إشباعها بصورة فورية نسبيا وإلا كان المصير موت الفرد ومنها دافع التنفس والجوع والعطش.
- دوافع تكفل المحافظة على بقاء النوع مثل الدافع الجنسي ودافع الأمومة .
- دوافع تعمل على التنسيق بين النوع وبيئته ليتم إشباع الدوافع الأخرى كدافع الفضول والإطلاع.

ب: دوافع مكتسبة

وهي دوافع ثانوية يكتسبها الفرد من خلال عملية التطبيع الإجتماعي، وتساعده على إستمرار العلاقات الإنسانية والإجتماعية، فهي التي تضبط سلوكنا الإجتماعي، مثل دافع الإنتماء إلى جماعة معينة ودافع المشاركة الوجدانية ودافع الأمن.

¹- محمد الفتح البشير المغربي، " السلوك التنظيمي"، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص

وانقسم الدوافع المكتسبة إلى:

- دوافع ذاتية شخصية وهي تختلف باختلاف الأفراد الذين ينتمون إلى مجتمع واحد إلا أنها باختلافها تشكل الإختلاف الاجتماعي، كدوافع العمل والوظائف المختلفة ودوافع النشاطات الترويحية المثمرة.
- دوافع اجتماعية عامة، والتي لا بد لكل فرد من إكتسابها خلال خبراته اليومية بغض النظر عن اختلاف المجتمعات والثقافات، وتمثل الدافع إلى الاجتماع والانتماء والمشاركة الوجدانية الاجتماعية.
- دوافع قومية، وهي دوافع قد تختلف من فرد لآخر وقد تختلف من مجتمع لآخر، إلا أن القومية العرقية أو اللغوية أو الدينية تجمع بينها في تكامل كدافع العبادة والدين ونشر اللغة والحضارة.

2-2: أهمية الدوافع

يتضح لنا أهمية الدوافع من خلال مايلي:

- تساعد الدوافع على تفسير مجموعة من الخصائص السلوكية مثل تحريك السلوك، وتوجيهه نحو هدف معين لتحقيقه، وكذلك شدة السلوك وفعاليته وتأكيد السلوك وتدعيمه وإضعاف السلوك وإنهائه، ومن ثم تمكن الإدارة من الإستخدام الأمثل للأفراد العاملين بالتنظيم، وم ثم فإن معرفة المدير بدوافع العاملين تساعده على معرفة أسباب التفاوت بين العاملين في مستوى الأداء.¹

3: نظريات الدوافع

سنحاول عرض مجموعة من النظريات التي تناولت الدافعية للإنجاز نذكر منها:

3-1: نظرية ماكلياند

أخذ ماكلياند يسعى لاستكمال الجهود بعد موراي، فقد واصل البحوث التجريبية مستعينا باختبار تفهم الموضوع، ولعل من المعالم المميزة لجهود مجموعة ماكلياند هو أنها ركزت في تنظيرها وفي بحوثها الأمبريقية على متغير دافعي واحد وهو دافع الإنجاز، حيث برز ضمن نموذج يشمل ثلاثة دوافع:

دافع النقود:

ويقصد به ميل الشخص إلى ممارسة الرقابة القوية والسعي للحصول على فرص للكسب المركز، أي المواقع القيادية.

¹ - السقا عون مفيد عبد الله، الدوافع النفسية وعلاقتها بأداء العاملين في حقل القطاع المصرفي في قطاع غزة " دراسة تطبيقية على بنك فلسطين (م.ع.م)", مرجع سابق، 2013، ص 34.

دافع الإنتماء:

ويمثل ميل الأفراد إلى تحقيق علاقات صداقة مع الآخرين وتحسبهم من رفض الجماعة لهم.

دافع الإنجاز:¹

ومفاده أن الأشخاص يتوقون للنجاح، ويخافون من الفشل، يبحثون عن فرص لحل المشكلات والتحدي والتفوق، وهؤلاء في رأي ماكلياند يتحلون بالعديد من الخصائص والمميزات التي تؤهلهم لتحمل المسؤولية الشخصية في حل المشكلات واتخاذ القرارات ووضع الأهداف.

ويطلق ماكلياند على تصوره أنه نموذج الإستشارة الانفعالية حيث يقرر أن : " الدافع يصير عبارة عن إرتباط وجداني قوي، يتميز بوجود فعل توقعي تجاه الهدف، وهذه الإستجابة التوقعية تقوم على وجود إرتباط سابق بين أمور معينة وبين اللذة والألم"، وهذا يعني أنه إذا كانت مواقف الإنجاز الأولية إيجابية بالنسبة للفرد، فإنه يميل لمواصلتها وإإنهماك فيها، أما إن حدث نوع من الفشل وتكونت بعض الخبرات السلبية، فإن ذلك سوف ينشأ عنه دافعا لتحاشي الفشل.

3-2: نظرية إنكلسون

في منتصف الستينات قدم أنكسون نظرية شاملة في الدافعية للإنجاز والسلوك ويفترض أن ميل الفرد لتحقيق هدف ما يتحدد بناءا على محصلة ثلاث عوامل الحاجة للإنجاز، واجتماعية النجاح، والقيمة الحافزة للنجاح.

ومن منظور أنكسن أن قوة دافعية الفرد لحرية الإختيار فإن الفرد ذو الدافعية المرتفعة للإنجاز يختار المهام المتوسطة الصعوبة لأنها تمتاز بالتوازن ما بين التحدي من جهة واحتمالية النجاح من جهة أخرى، أما الفرد ذو الدافعية المنخفضة للإنجاز فإنه يتجنب المهام لأن خوفه من الفشل يتجاوز توقعاته للنجاح، وفي مواقف الإختيار فإنه يختار مهام سهلة نسبيا لأن إحتمالية النجاح مرتفعة أو أنه يختار مهمة صعبة لأنه لا يتعرض لخرج كبير عند فشله في هذه المهمة الصعبة. ويرى أنكسون أن الدافع للإنجاز هو المحصلة النهائية لصراع الأقدام- الأحجام بين الأمل في النجاح والخوف من الفشل ويمثل أنكسون هذه العلاقة بالمعادلة التالية:

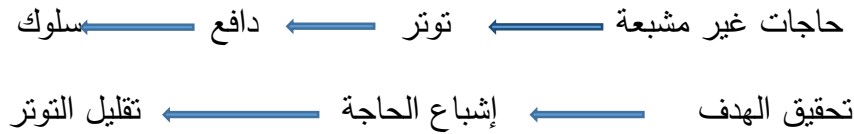
¹- خويلد أسماء، الدافعية للإنجاز في ظل التوجيه المدرسي بالجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس،

تخصص علم النفس المدرسي، جامعة ورقلة، 2005، ص ص،، 38، 39

الدفع للإنجاز = دوافع النجاح - دوافع تجنب الفشل.

وعليه فإن الاهتمام بدوافع النجاح وتنميتها والعمل على تقليص دوافع تجنب الفشل يؤدي إلى محصلة أكبر من دافع الإنجاز.¹

4: تأثير الدوافع على أداء العاملين



الشكل رقم (6) العلاقة بين الدوافع والأداء²

5: أداء العاملين

5-1: مفهوم أداء العاملين

5-1-1: المعنى اللغوي

الأداء لغة يقابل اللفظ اللاتيني "Performare"، والذي يعني "إعطاء كلية الشيء لشيء معين"³ وفي اللغة الإنجليزية يستمد مصطلح الأداء أصله من الفعل "Performe"، أي يؤدي، ينجز، يعمل. أما كلمة "Performance"، فتعني النجاح الملاحظ المستغل، كما تعني محافظة أحد طرفي العقد على وعد أو إتفاق قطعة، أو قيامه بما هو مطلوب منه⁴

¹ - خويلد أسماء، الدافعية للإنجاز في ظل التوجيه المدرسي بالجزائر، مرجع سابق، ص 39، 38.

² - خويلد أسماء، الدافعية للإنجاز في ظل التوجيه المدرسي بالجزائر، مرجع نفسه، ص 43

³ - رابحي حنان، دور العلاقات العامة في تحسين الأداء المهني للعاملين في المؤسسة الخدمائية "دراسة إستطلاعية على عينة عمال المديرية العملية للاتصالات الجزائر - بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، قسم العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص 78.

⁴ - صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي لعاملين "دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة بومرداس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية، علوم التسيير، الجزائر، ص 60.

وفي اللغة العربية كلمة "الأداء"، هي مصدر الفعل أدى، ويقال أدى الشئ أوصله، والإسم "الأداء"، بمعنى إيصال الشئ إلى المرسل إليه، وأدى: قضاه، ويقال أدى واجب الإحترام، والأداء: القضاء¹

5-1-2: المعنى الإصطلاحي

تعددت التعاريف إصطلاحاً للأداء ومن جملة هذه التعاريف نذكر: " قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم، وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل، وقدرتهم على الإستفادة من فرص الترقى وزيادة الأجور"². كما يعرف على أنه: " الناتج العقلي للجهود المبذولة من الفرد، ويتأثر هذا الأداء بمقدار إستغلال الفرد لطاقته وإمكاناته، وفي الوقت نفسه بمقدار الرغبة لدى الفرد في الأداء"³. ويعرف أيضاً على أنه: " الأثر الصافي لجهود الفرد، التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور، أو المهام والذي يشير إلى درجة تحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد وإتمامها"⁴.

6: نظريات أداء العاملين

6-1: نظرية الإدارة العملية " لفردريك تايلور " (1856 - 1915)

ويطلق عليه البعض الأب الروحي للإدارة العلمية بدأ كمراقب لعمال الخط الأول في شركة أمريكية للحديد والصلب في أواخر القرن التاسع عشر، وتدرج إلى أن أصبح رئيساً للمهندسين، وخلال مسيرته المهنية لاحظ تايلور أن العمال يهدرون الكثير من الجهد والوقت في حركات لا حاجة لها مما يؤدي إلى إهدار الوقت وبالتالي ضعف الإنتاج، كما رأى أن المسؤولين لا يعرفون بالضبط معدل الإنتاج، كما رأى أن المسؤولين يعرفون بالضبط معدل إنتاج مرؤوسيهم والعمال لا يعرفون بدقة المطلوب منه كما وكيفاً. هذه الأسباب دفعت تايلور إلى دراسة ذلك دراسة علمية لأداء الأعمال حركة بحركة بتطبيق المنهج العلمي، واستغرقت أبحاثه عدة سنوات هدفت إلى تخفيض الوقت والجهد والتكاليف مقابل أداء جيد مركزاً على أساليب العمل وأدواته من خلال دراسة الزمن والحركة أثناء أداء العمل⁵.

¹ - معلوف لويس، المنجد في اللغة والأدب والعلوم، ط19، المطبعة الكاثوليكية، بيروت، 2010، ص 06.

² - ثابت زهير، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن 21، دار قباء للطباعة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 87.

³ - النمر سعود بن محمد، السلوك الإداري، مطابع جامعة الملك سعود، السعودية، 1990، ص 195.

⁴ - سلطان محمد سعيد أنور، السلوك التنظيمي، ط1، دار الجامعة الجديدة للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003، ص 219.

⁵ - مريم أرفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة " دراسة مقارنة"، مجلة التغير الاجتماعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2020، العدد 6،

ويرى أن الإدارة العلمية هي المعرفة الصحيحة لما يراد من العاملين ادا،هم والتأكد أنهم يعملون بأحسن الطرق وأقلها تكلفة وتوصل من خلال دراسته إلى تأليف كتاب بعنوان " مبادئ الإدارة العلمية" الذي أحدث ضجة كبيرة ومن أهم هذه المبادئ مايلي:

- **تقسيم العمل والتخصص:** يلح عليه تايلور وفقا لطبيعة الأعمال فالإدارة تخطط وتوجه العمال والمنفذين، ويرى بأن تقسيم العمل يسهل من عملية التدريب ويزيد الخبرة والمهارة مما يؤدي إلى كفاءة الإنتاج كما ونوعا.

- **قياس العمل ووصفه:** قام تايلور بدراسة الحركة والزمن للأعمال وذلك بهدف تجنب الحركات الغير مفيدة من أجل عدم إهدار الوقت وبالتالي يتم تحديد حركات الأداء بالتفصيل للعمال مما يؤدي لزيادة الإنتاج في أقل وقت ممكن.¹

- **التحفيز:** ركز تايلور على التحفيز المادي وهو الأجر إذ اعتمد نظام الأجر بالقطعة، فالذي ينتج أكثر يأخذ أجر أكبر واعتبر الأجر كحافز مادي المحفز الوحيد للعمال.

- **إستعمال المنهج العلمي:** في إختيار العمال وتدريبهم وفي كل جوانب الإدارة وقد تم الإستفادة من هذه النظرية أنها أشارت إلى إستعمال المنهج العلمي في الإدارة.

6-2: نظرية التقسيم الإداري " لهنري فايول" (1841 - 1925)

وهو فرنسي الجنسية من عائلة برجوازية، قدم تفسيراً جيداً لظاهرة التنظيم اعتمد فيه على مبادئ تفرض الرشد والعقلانية في العلاقات التنظيمية، وتمت الإستفادة من هذه النظرية من خلال مايلي:

✓ **مبادئ الإدارة:** والمتمثلة في:

وحدة الأمر، وحدة التوجيه، التدرج والترتيب، النظام، مكافأة الأفراد، المساواة، الخضوع، السلطة والمسؤولية، المركزية، الإستقرار في العمل، الانضباط، المبادرة والإبتكار، تفضيل الصالح العامة عن المصالح الشخصية، روح التعاون.²

¹- جبلي فاتح، انعكاسات ضغوط سوق العمل على عملية التشغيل بالمؤسسة العامة" مقارنة سيسيو اقتصادية في مؤسسة اسمنت تبسة، مجلة البحوث القانونية أس ج ب، العدد25، 2021، 02، ص 58.

²- منير بن أحمد بن دريدي، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية التدريب الحوافز، دار الإبتكار، عمان، 2013، ص 62.

✓ وظائف الإدارة:

لخص فايول وظائف الإدارة في خمسة عناصر هي:

- التخطيط:¹

أي رسم طريق العمل القريبة والبعيدة المدى من خلال القرارات المتخذة من أجل بلوغ أهداف المنظمة انطلاقاً من الموارد المتاحة.

- التنظيم:

أي تحديد وتصنيف وترتيب الأنشطة والمهام داخل المنظمة بما يخدم أهداف المنظمة.

- التوجيه:

وهو الاتصال بالعاملين وإرشادهم نحو أهداف المنظمة.

- التنسيق:

وهو الربط والتوفيق بين المهام للعاملين بما يخدم أهداف المنظمة.

- المراقبة:

أي متابعة أداء العاملين من فترة لأخرى لمقارنة أدائهم للواجب المطلوب منهم.

3-6: النظرية البيروقراطية " لماكس فيبر " (1864 - 1920)

وهو من أكبر رواد علم الاجتماع، وكان إهتمامه بالتنظيمات كبيرة الحجم باعتبارها وحدات إجتماعية مع أنه لم بعد نفسه لهذا النخصص، ومن أسرة بروتستانتية بورجوازية بدأ دراسته في الإقتصاد فالتقى بأفكار آدم سميث وماركس وعمل أستاذ السياسة والإقتصاد.²

والبيروقراطية كلمة مركبة من شقين مكتب وقوة وبمجموعها تعني قوة المكتب أو سلطة المكتب هذا من الناحية اللغوية، أما من الناحية الإصطلاحية فتعني التنظيم الإداري الضخم الذي يتسم بتقسيم الأعمال وبشكل هرمي لتحقيق الكفاية الإدارية لإنجاز أهداف المنظمة.

فالبيروقراطية لديه تعني العمود الفقري لأي تنظيم اجتماعي وجاءت رداً على الذاتية والمصالح الشخصية، وهي تحدد التسلسل الهرمي الإداري ونظام الحقوق والواجبات ومبدأ تقسيم العمل وآلية العمل

¹ - عبد الله عبد الرحمان النيمان، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية " دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2004، ص 42.

² - عبد الباسط عبد المعطي، إتجاهات نظرية في علم الاجتماع، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 1981، ص 90.

لكل عناصر التنظيم، وتتميز العلاقات فيها بالرسمية بعيدا عن الاعتبارات الشخصية، ويعتمد نظام الترقيات والكفاءة.¹

مما جعله يطلق على نظريته النموذج المثالي، وقسم السلطة في التنظيمات إلى ثلاثة أقسام هي:

- السلطة البطولية أو الكارزمية:

وتكون أساس من من خلال المواصفات الشخصية الفطرية.

- السلطة التقليدية:

وتستند إلى مركز الفرد في التنظيم الاجتماعي بسبب العادات والتقاليد

- السلطة القانونية الرشيدة:

وتستند إلى الشكل البيروقراطي للتنظيم.

4-6: نظرية العلاقات الإنسانية " لإلتون مايو " (1880 - 1949)

وهو اتجاه جديد ظهر نتيجة الانتقادات الموجهة لمدارس النظريات التقليدية في أواخر القرن العشرين، يهتم بالعلاقات الإنسانية، وإفترضت النظرية أن المنظمات كائنات اجتماعية والعاملين داخلها يسعون إلى التعاون والعيش في علاقات ودية، وأهم مبادئ هذه النظرية نذكر:

- المنظمات كائنات اجتماعية.

- يشعر الناس بالسعادة والأهمية من خلال علاقات ودية وطيبة مع الآخرين مما يزيد كفاءة الأداء.

- التخصص وتقسيم العمل المفرطين يؤديان إلى الروتين مما يفضي إلى السأم والملل.

- علاقات التعاون والود الاجتماعي أهم من الرقابة والحوافز المالية.²

7: أهمية أداء العاملين والعوامل المؤثرة فيه

1-7: أهمية أداء العاملين

لجودة الأداء أهمية كبيرة في أي منظمة نذكر منها :

- تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود، وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها، كما أنها تحتاج إلى عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، وقد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي، أو غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة، والأداء هو المكون الرئيسي للعملية، وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان (العنصر البشري) الذي يدير العملية ويحول المواد الخام (الموارد) إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية، يتم

¹ - حسين صديق، الاتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية، مجلة جامعة دمشق، العدد الثالث والرابع،

دب، 2011، ص 331.

² - أحمد ماهر، التنظيم الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، 2007، ص 29.

بيعتها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة جهد وعمل بشري، وبذلك تحقق الربح، وعليه فإن ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية وأفضل قدرة وأقل كلفة وأكثر ربحاً.¹

- للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها.

- لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.

7-2: العوامل المؤثرة في أداء العاملين

يتأثر الأداء بعوامل متشابكة فهناك عوامل تسهم إلى رفع الأداء وأخرى تؤدي إلى خفضه ويمكن حصرها في نوعين رئيسيين هما:

✓ عوامل داخلية: تتكون من مجموعة من العوامل نذكر منها:

- العنصر البشري: ويشكل أهم مورد في المؤسسة، فمما تنافسية وتطور المؤسسة مرهون بمدى إستقطابها للعناصر البشرية مميزة في مهاراتها ومعارفها وقدراتها على الانسجام في الجماعة ومدى تعاونها معها، ومدى العناية التي تعطيها لتنمية وتطوير مكانتها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد أكبر وأداء أفضل ومنه:

$$\text{الأداء} = \text{القدرة} \times \text{البيئة} \times \text{الدافعية}$$

8: تقييم جودة أداء العاملين

8-1: تعريف نظام تقييم جودة أداء العاملين

هو تقدير كفاءة العاملين في أعمالهم وسلوكهم وأنه نظام رسمي مصمم من طرف إدارة الموارد البشرية في المنظمة من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك العاملين أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها، خلال فترة زمنية محددة ومعروفة، وتقييم جودة الأداء يساعد الإدارة في إتخاذ قرارات بشأن العامل وإرشاده إلى مواضع القوة والضعف.²

¹ - الدحلح فيصل عبد الرؤوف، تكنولوجيا الأداء البشري (المفهوم وأساليب القياس والنماذج)، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، ص 98.

² - عمار بن عيسى، دور تقييم أداء العاملين في تحديد إحتياجات التدريب (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006/2005، ص 6.

8-2: أهداف تقييم جودة أداء العاملين

نجد ان أهمية الأداء تتلخص في قياس أداء العامل وذلك من أجل تقدير مكافأته ورفع معنوياته وتشجيعه وتحفيزه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته، وكذلك البحث في كيفية تحسين أدائه، ومعرفة نقاط القوة والضعف في نتائج عمل الموظف والوقوف عندها والبحث فيها.¹

يعتبر الهدف الرئيسي من عملية تقييم جودة أداء العاملين هو إعطاء العاملين تغذية عكسية عن مدى كفاءتهم في القيام بواجباتهم الوظيفية وكذلك توجيههم في تطوير أدائهم مستقبلاً، ومن جملة هذه الأهداف نذكر منها:

- تحفيز العاملين لتحسين أدائهم.
- تزويد المؤسسة بالأدوات التي تقيم نقاط القوة والضعف لدى الموظفين.
- توزيع المكافآت والحوافز وتحديد إمكانية ترقية الفرد على أدائه بصورة عادلة لتفادي الصراعات التنظيمية التي قد تنشأ بين العاملين أنفسهم والعاملين والمسؤولين من جهة أخرى.
- تبرير العقوبات والجزاءات التأديبية.
- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- التعرف على الأعمال والمهام الخاصة التي يمكن أن تسندھا المنظمة إلى الفرد عند الضرورة.
- تقديم المعلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم للأعمال.
- توصيل أهداف المنظمة للعاملين.
- يحدد الأداء الحالي للموظفين وعليه يحدد مكانة المؤسسة ووضعها الحالي واحتياجاتها للتطوير.²

¹- طاهر محمود الكلاله، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص، ص، ص، 189-190.

²- عمار بن عيسى، دور تقييم أداء العاملين في تحديد إحتياجات التدريب (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية)، مرجع سابق، ص9.

8-3: أهمية تقييم جودة أداء العاملين

تلعب جودة الأداء أهمية بالغة في زيادة الكفاءة الإنتاجية للمنشأة لأنها تحقق الفوائد التالية:

- رفع الروح المعنوية لدى العاملين، وذلك لأن العاملين عند شعورهم بأن جهودهم موضع تقدير من قبل الإدارة فإن جوا من العلاقات الحسنة يسود بينهم وبين الإدارة.
- إشعار العاملين بمسئولياتهم، وذلك لأن العامل عندما يشعر بأن نتائج التقييم سترتب عليها اتخاذ مجموعة من القرارات التي ستؤثر على مستقبله المهني فإنه سوف يبذل قصارى جهده في عمله.

- تحديد مناسبة الوظيفة الحالية للفرد وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى.
- تقديم معلومات للعاملين تتعلق بدرجة كفاءتهم في أداء العمل.
- تحديد الأفراد المستحقين للترقية.
- تحديد نقاط الضعف في أداء الفرد مما يساعد في تحديد إحتياجاته التدريبية.
- الرقابة على الرؤساء، ويتم ذلك من خلال مراقبة قدرات الرؤساء الإشرافية من خلال نتائج التقارير الإدارية التي يرفعونها إلى الإدارة العليا.
- يفيد تقييم جودة أداء العاملين في التخطيط للقوى البشرية.
- يزود الإدارة بمؤشرات تساعد على التنبؤ بأعداد العمالة المطلوبة خلال فترة معينة.
- يمثل أدوات إتصال بين العاملين من جهة وبين رؤسائهم من جهة أخرى.

8-4: مراحل تقييم أداء العاملين

تبدأ عملية تقييم الأداء بتحديد معايير الأداء ومن ثم مناقشة التوقعات في الأداء مع الأفراد العاملين وبعد ذلك قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية، وبعد ذلك يتم مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر ذلك.¹

8-5: طرق قياس وتقييم جودة أداء العاملين

توجد طرق متعددة لقياس أداء العاملين، ويمكن للمؤسسة المعنية أن تختار منها طريقة أو أكثر وفيمايلي نذكر أهم تلك الطرق:

¹- زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار النهضة العربية، مصر، 2001، ص 106.

8-5-1: طريقة التدرج البياني

تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط الطرق وأكثرها شيوعاً، حيث يقاس أداء الموظف بناء على معايير محددة مثل: نوعية الأداء، وكمية الأداء، المظهر، وتحدد الدرجات على أساس من (1 - 5) أو (1 - 3).

8-5-2: طريقة الترتيب

في هذه الطريقة يقوم المدير بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه ثم يقوم بترتيبهم تصاعدياً أو تنازلياً اعتماداً على أحسنهم كفاءة.

8-5-3: طريقة الوقائع الحرجة

الهدف من إيتخدام هذه الطريقة هو استبعاد احتمال التقييم على أسس شخصية بحتة، ويتم تقييم الأداء في هذه الطريقة استناداً إلى سلوكيات الموظف أثناء العمل من خلال تسجيل المدير للوقائع بالأحداث التي تطرأ خلال عمل الموظف سواء كانت جيدة أم سيئة في ملف الموظف تمهيداً لإصدار حكمه على أداء الموظف أثناء التقييم الدوري.

8-5-4 : طريقة التوزيع الإجابري

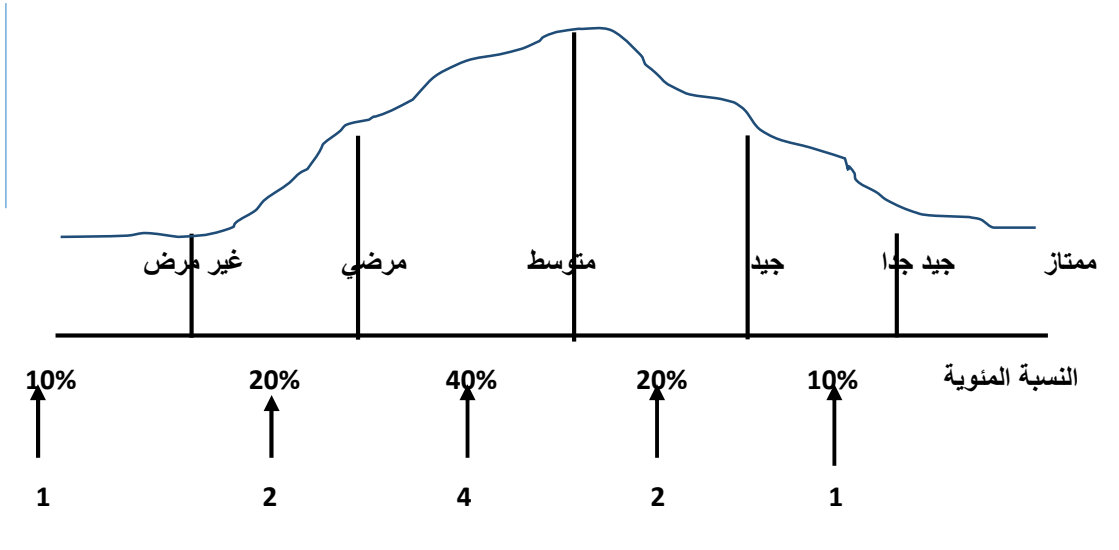
وفقاً لهذه الطريقة يطلب من القيم وضع مجموعة من الموظفين المطلوب تقييمهم في مجموعات مختلفة من حيث درجة أو مستوى التقييم، وعادة ما يتم تقييم الأفراد ووضعهم في فئات تقييم تحمل أوزان مختلفة وذلك بناء على رأي القيم بشكل عام، حيث تتراوح فئات التقييم بين ضعيف وأقل من المتوسط، ومتوسط وأعلى من المتوسط، وجيد، وتشرط هذه الطريقة أن يقوم القيم بتوزيع الأفراد على فئات التقييم المحددة بنسب مئوية موزعة على أساس التوزيع الطبيعي كمايلي:

- 10 % من الموظفين من الفئة الأولى (ضعيف).
- 20 % من الموظفين في الفئة الثانية (أقل من المتوسط).
- 40 % من الموظفين في الفئة الثالثة (متوسط).
- 20 % من الموظفين في الفئة الرابعة (أعلى من المتوسط).
- 10 % من الموظفين في الفئة الخامسة (جيد).

ويعود السبب لاستخدام هذا النوع من التوزيع إلى إعتقاد الإدارة أن الظاهر الطبيعية تميل عادة إلى التركيز حول القيمة الوسطى، ويقل تركيزها في الطرفين بشكل متساوي، ومن المشاكل التي قد تواجه المقيم خلال استخدامه لهذه الطريقة، هو ما يواجه من استياء لدى الموظفين أو الأفراد موضع التقييم

نتيجة إعتقادهم أنه يتم توزيعهم بهذا الأسلوب بشكل غير عادل من منطلق أنه لا يجوز التقييم على أساس أن جميع الظواهر الطبيعية متماثلة.¹

شكل رقم (7) يوضح طريقة التوزيع الإجباري²



8-5-6: طريقة قائمة الاختيار

تعتمد هذه الطريقة على قائمة مراجعة بأسئلة وعبارات محددة حول أداء الموظف، حيث يقوم المدير بالاجابة عن تلك الأسئلة ثم يقوم بعد ذلك مدير الموارد البشرية بإعطاء الأوزان لتلك الإجابات دون علم القائم بالتقييم وفقاً لأهمية ووزن كل عبارة أو سؤال.

8-5-7: طريقة التقرير المكتوب

وهي طريقة بسيطة حيث يقوم المدير أو المشرف بكتابة تقرير تفصيلي عن الموظف يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتمتع بها إضافة إلى جانب ما يمتلكه من مهارات يمكن تطويرها مستقبلاً، ومدى إمكانية التقدم الوظيفي والترقية لذلك الموظف.

¹ -فايزة الزعبي وآخر، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل، عمان، 2000، ص 211.

² -سهيل فهد سلامة: فعالية الأداء الوظيفي وتطبيقاته للأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية مجلة الإدارة العامة، العدد 55، الرياض، 1987، ص 134.

8-5-9: طريقة التدرج البياني السلوكي

الهدف من هذه الطريقة هو التغلب على المشاكل التي امتازت بها طريقة التدرج البياني من افتراض أوزان واحدة لكل الخصائص على الرغم من اختلاف أهمية بعضها عن الأخرى وخضوع معاييرها للجدل وإمكانية التحيز، وتقوم هذه الطريقة بإدخال العامل السلوكي في التقييم والوقائع الحرجة للموظف المراد تقييم أدائه.

8-5-10: طريقة الإدارة بالأهداف

تقوم هذه الطريقة على مجموعة افتراضات أساسية خلاصتها أن العاملين في المنظمة يميلون إلى معرفة وفهم النواحي المتوقع منهم القيام بها، ويرغبون في المشاركة بعملية اتخاذ القرارات التي تمس حياتهم ومستقبلهم، كما يرغبون في الوقوف على مستويات أدائهم باستمرار، والملاحظ في هذه الطريقة أنها تتم قبل عرض الأداء في الوقت الذي تقوم فيه الطرق الأخرى على التقييم بعد الأداء.¹

9: العوامل المؤثرة على أداء العاملين

ان هناك الكثير من المعوقات والمشكلات التي تعوق الأداء وتتمثل فيمايلي:

9-1: السياسات والممارسات التنظيمية

عدم كفاءة التعيين في الوظائف، وعدم كفاءة التدريب على الوظائف، انخفاض كفاءة نظم الاتصال، عدم وضوح العلاقات الوظيفية، عدم كفاءة الإدارة، وضعف إهتمامات وحاجات الموظفين.

9-2: المشكلات الشخصية

المشاكل الزوجية والمالية، الصراع بين متطلبات العمل والمتطلبات الأسرية والعائلية، الاضطرابات المعنوية مثل الإحباط والقلق والتردد، القيود الطبيعية مثل إعتلال الصحة، ضعف أخلاقيات العمل.

¹ - سهيل فهد سلامة: فعالية الأداء الوظيفي وتطبيقاته للأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية مجلة الإدارة العامة، مرجع سابق، ص 136.

خلاصة الفصل الثالث:

لقد تم التطرق إلى الدافعية وما لها من أهمية وتأثير في سلوك العاملين انطلاقاً من دراسة السلوك الإنساني من خلال فهم هذا السلوك وممارسات العمال ودوافعهم حتى يتمكن من معرفة الأسباب التي تدفعهم للعمل والتوجيه الذي يتم من خلال تحفيزهم بمختلف أنواع الحوافز سواء المادية أو المعنوية، هذه الأخيرة التي تلعب دوراً هاماً في تحقيق أهداف العامل والمؤسسة خاصة أنها تحتل في نفسية العامل وسيلة يسعى من خلالها لإشباع حاجاته ورغباته مما سدفعه لتحسين أدائه، كما نستنتج أن الكفاءة في العمل تتوقف على أداء الموظف في مختلف المجالات وكذلك مدى إهتمام المؤسسة به، فالأداء المتميز للموظف يعود بصفة آلية على أداء المؤسسة ككل، ومنه فإن تقييم الأداء يساعد في تحديد مواطن القوة والضعف عند الموظفين من حيث القدرات والمهارات، كما يكشف عن قدرة الموظف على التأقلم في بيئة عمله، وذلك من خلال وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، كما تقوم إدارة الموارد البشرية باختيار أفضل الأفراد وترقيتهم لتولي مناصب شاغرة ذات مستوى أعلى .

الفصل الرابع

النتائج ومخرجات الدراسة

سنحاول من خلال دراستنا الميدانية ترجمة حقائق الدراسة النظرية إلى معطيات ملموسة وذلك من خلال الاستناد إلى إستراتيجية منهجية متكاملة والتي تمكننا من تحويل هذه المعطيات النظرية إلى حقائق واقعية في ضوء البيانات والمعطيات التي استخلصناه من الميدان، وبعد هذا الجانب الميداني هو نقطة البداية لدراستنا الميدانية والذي سنحاول من خلاله توضيح أهم الخطوات المنهجية التي إعتدنا عليها في سبيل تحقيق الأهداف السالفة من خلال الإجابة على التساؤلات التي طرحتها الدراسة، وبناءا على هذا سوف نخصص الجزء الأول من هذا الفصل إلى التعرض إلى مجالات الدراسة الجغرافي، والبشري، والزمني لعينة الدراسة وكيفية إختيارها، اما الجزء الثاني فقد خصصناه إلى منهجية الدراسة وذلك بالتطرق الى منهج الدراسة والأدوات المنهجية المستخدمة في جمع البيانات بالإضافة إلى أسلوب تحليلها.

1: الدراسة الميدانية

1-2: مجالات الدراسة

1-2-1: المجال المكاني:

1-1-2-1: الموقع والنشأة

ينحصر المجال المكاني لمكتبة المطالعة العمومية محمد لمليلى ولاية تيارت بشارع تعاونية بلهوارى محمد بتيارت يحدها شمالا الطريق العام 14 زعرورة ومن الغرب ثانوية بلهوارى. وتبلغ مساحتها الإجمالى 6100 م². المساحة المبنية 2675 م².

تم إنشاء النمته بموجب أحكام المرسوم التنفيذى رقم 236/08 المؤرخ فى 26/06/2008 المتضمن إنشاء مكتهات المطالعة العمومية، وبموجب المرسوم التنفيذى تم تغيير التسمية إلى المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية تغير مقرها فى 18 فيفري 2022 من طرف السلطات المحلية.

2-1-2-1 : بطاقة فنية للمكتبة

العنوان: المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية محمد المليلي بتيارت

WWW.Bplp-tiaret.dz: الموقع الإلكتروني

الهاتف: 046.21.52.20

046.21.52.22

Biblio-tiaret@Hotmail.fr: البريد الإلكتروني



شكل رقم (8) صورة مكتبة المطالعة العمومية لمليلي محمد تيارت¹

¹ - <https://www.facebook.com/bplptiaret14>

1-2-2 : المجال الزمني للدراسة

وهي الفترة الزمنية التي تغطيها الدراسة والتي حددت باختيار الموضوع إلى غاية الاخراج النهائي للمذكرة.

1-2-3 : المجال البشري

تمثلت في عينة من العاملين في مكتبة المطالعة العمومية لميللي محمد بتيارت.

1-3 : أداة الدراسة

تعتبر أدوات الدراسة الوسيلة الأساسية للحصول على الحقائق التي يسعى الباحث للوصول إليها باعتبارها من أهم المراحل التي تتطلب العناية الخاصة، حيث أن طبيعة الموضوع هي التي تفرض علينا نوع الأدوات المناسبة لذلك، وعلى هذا الأساس فقد إعتدنا في دراستنا على الأدوات المنهجية التالية:

1-3-1 : الملاحظة

تعريف الملاحظة بأنها: " توجيه الحواس والانتباه إلى ظاهرة معينة أو مجموعة من الظواهر من اجل الكشف عن صفتها أو خصائصها بهدف الوصول إلى كسب معرفة جيدة من تلك الظاهرة أو الظواهر، وهي أول ما يستخدمه الباحث لأنها تمثل المرحلة الأولى من مراحل المنهج العلمي، وربما هي أقدم الطرق في جمع البيانات خاصة في العلوم الإنسانية والإجتماعية¹، وتفيد هذه الطريقة في ملاحظة سلوك الأفراد ملاحظة واقعية أثناء إجراء المقابلات، وقد ساعدتنا هذه الوسيلة في التعرف عن كثب عن ميدان الدراسة بالتعرف على جميع الأقسام والمصالح ومختلف الهياكل والمنشآت التابعة لمكتبة المطالعة العمومية محمد الميللي بتيارت، ونشير أننا إستعملنا هذه الأداة خاصة عند إجراء المقابلات المباشرة مع مختلف أفراد العينة وحتى مع بعض المسؤولين ورؤساء المصالح الذين أفادونا كثيرا بمعلومات لها صلة مباشرة مع موضوع الدراسة.

¹ - علي غربي، أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مرجع سابق، ص 112.

1-3-2 : الإستبيان

تعد الإستمارة وسيلة هامة من وسائل جمع البيانات وتسمى أيضا الإستبيان أو الإستقصاء، وهذه الكلمات جميعها تشير إلى وسيلة واحدة لجمع البيانات قوامه الإعتماد على مجموعة من الأسئلة مصاغة بشكل جيد يهدف إلى جمع البيانات حول موضوع معين، يتم طرحها وتسليمها للمبحوثين تمهيدا للحصول على أجوبة.¹

وتعرف إستمارة البحث على أنها نموذج يضم مجموعة من الأسئلة التي توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكل أو موقف ويتم تنفيذ الإستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية، أو أن ترسل إلى المبحوث عن طريق البريد.

والاستمارة من حيث طرح الأسئلة نوعان مغلقة ومفتوحة وقد إعتدنا في دراستنا الراهنة على إستمارة المقابلة، والتي يقوم الباحث باستيفاء بياناتها من خلال مقابلة تتم بينه وبين المبحوث أي أنها تتضمن موقف المواجهة المباشرة.

وقبل أن تصبح إستمارة الدراسة الراهنة في صيغتها النهائية مرت عبر عدة مراحل:

- صياغة إستمارة أولية بعد أن أبدى الأستاذ المشرف السيد دربيخ نبيل حولها عدة ملاحظات وتوجيهات شملت الشكل والمضمون، ثم عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين في جامعة ابن خلدون بتيارت، بهدف إفادتنا ببعض الملاحظات حول مدى صدقها وكفاءتها في قياس متغيرات الدراسة.

بعد تجريب الإستمارة وإجراء التعديلات اللازمة انطلاقا من إجابات المفردات التي تم تجريب الإستمارة عليها، تمت صياغة الإستمارة في شكلها النهائي وقد شملت الإستمارة المعتمدة في دراستنا على 39 سؤالاً، حاولنا من خلالها الكشف عن الحوافز المادية والمعنوية على مستوى مكتبة المطالعة العمومية لملي محمد، وقد إحتوت الإستمارة على أسئلة معظمها مغلقة، وذلك لتوجيه المبحوث نحو إجابة محددة، كما تشمل أيضا على أسئلة نصف مفتوحة.

وقد شملت الإستمارة على ثلاث محاور نذكر منها:

¹ - علي غربي، ابدليات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مرجع سابق، ص 124.

المحور الأول: ويشمل البيانات العامة للمبحوثين وذلك لمعرفة خصائص العينة ويحتوي على 08 أسئلة من 01 إلى 08

المحور الثاني: ويشمل بيانات حول الحوافز المادية وعلاقتها بالأداء ويشمل 12 سؤالاً من 09 إلى 22

المحور الثالث: ويشمل بيانات حول الحوافز المعنوية وعلاقتها كدافع لتحسين الأداء الوظيفي بمكتبة المطالعة العمومية لمليي محمد بتيارت وشملت 16 سؤالاً من 23 إلى 39.

تم الإستعانة بإستبيان وإعداده لغرض إجراء الدراسة التطبيقية، تم تحليله فيما بعد بإستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة.

- وقد تم إجراء الدراسة التطبيقية على العاملين بمكتبة المطالعة العمومية لمليي محمد بتيارت، والتي مثلت مجتمع الدراسة وبطريقة العينة العشوائية.
- تتم قياس المتغير الحوافز والدوافع وتأثيرها على أداء العاملين بمكتبة المطالعة العمومية من قبل مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر مع إضافة بعد إجراء تعديل في فقراته.
- ومن أجل الوصول إلى أهداف الدراسة، وتحليل البيانات المجمعة، تم إستخدام برنامج SPSS في تحليل وعرض النتائج وكذا إختبار الفرضيات.

1-4: عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها وإختيار الفرضيات

في هذا البحث سنقوم بتحليل البيانات الشخصية، ثم تفسير العبارات الواردة في الإستبيان ومنه سنختبر فرضيات الدراسة.

1-4-1 : تحليل البيانات الشخصية

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة المتعلقة بأفراد عينة الدراسة متمثلة في (السن، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، الخبرة، الترقية، الحوافز المادية، الحوافز المعنوي).وهي على النحو التالي:

1-4-1-1 : توزيع عينة الدراسة

شملت عينة الدراسة مجموع من العاملين بمكتبة المطالعة العمومية مليل محمد بتيارت والذين يتراوح عددهم 22 عاملا موزعين حسب متغير الجنس وحسب مختلف الرتب والوظائف كما هو موضح في الجدولين التاليين¹.

أ: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس :

النسبة %	العدد	الجنس
51.28 %	12	ذكر
48.72 %	10	أنثى
100 %	22	المجموع

جدول رقم (2) يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك توازن بين نسبة الذكور والإناث حيث تشهد نسبة الذكور إرتفاعا طفيفا مقابل الإناث، بنسبة 51.28% وتختلف الدوافع والحوافز بين الذكور والإناث باختلاف الأهداف والرغبات والحاجات، إلا انه يتمتع كل منهما بدوافع وحوافز تساهم في زيادة الأداء لديهم ما يجعل متغير الجنس غير مؤثر بشكل كبير على نتائج الدراسة.²

وهذا يؤكد إجتذاب القطاع المكتبي للعنصر النسوي، وذلك أن مهنة المكتبي تتناسب مع طبيعة المرأة.

كما يمكن إعتبار أن متطلبات الحياة العصرية من أهم العوامل التي ساهمت في خروج المرأة بأعداد كبيرة في مثل هذه المجتمعات إلى مواقع العمل كحافز لمساعدة الرجل على تحسين مستوى المعيشة لأفراد الأسرة.

¹ - دربيخ نبيل، الحوافز والدوافع ودورها في تنمية أداء العاملين بالمكتبات - دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون تيارت -، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد 8، العدد 2، الجزائر، 2023، ص 575.

² - دربيخ نبيل، الحوافز والدوافع ودورها في تنمية أداء العاملين بالمكتبات - دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون تيارت -، مرجع سابق، ص 575..

ب: توزيع أفراد العينة حسب متغير نوع الوظيفة المنتمي إليها

جدول رقم(3) توزيع أفراد العينة حسب متغير نوع الوظيفة

النسبة المئوية	التكرار	الوظيفة
13.5%	03	وثائقي مكتبي ووثائقي أمين محفوظات
09%	02	مساعد مكتبي ووثائقي أمين محفوظات
4.5%	01	تقني في المكتبات والوثائق
4.5%	01	مساعد تقني متخصص في المكتبات والوثائق
4.5%	01	محلل
4.5%	01	منشط ثقافي
31.5%	07	مستشار ثقافي
13.5%	03	متصرف إداري
4.5%	01	مساعد مهندس
4.5%	01	عون إدارة
4.5%	01	تقني سامي في الإعلام الآلي
100%	22	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على إستمارة الإستبيان ومخرجات برنامج spss

تتوزع عينة الدراسة من العاملين بمكتبة المطالعة العمومي لمليلى محمد بتيارت على مستوى مختلف الرتب والوظائف وتأتي في المرتبة الأولى مستشار ثقافي بنسبة 25% ، وتليها رتبة مساعد مكتبي ووثائقي أمين محفوظات بنسبة 15% ، وتعتبر هذه الوظائف اهم مكون لعينة الدراسة والموارد البشرية بمكتبة المطالعة العمومية لمليلى محمد بتيارت.¹

¹ - دريبخ نبيل، الحوافز والدوافع ودورها في تنمية أداء العاملين بالمكتبات - دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون تيارت -، مرجع سابق، ص 576.

ب: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي للموظفين

جدول رقم (4) يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي للموظفين

النسب المئوية	التكرار	السن
25%	06	ثانوي
% 10	02	بكالوريا
25%	06	ليسانس
% 40	08	ماستر
%100	22	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على إستمارة الإستبيان ومخرجات برنامج spss

يبين الجدول رقم 4 مختلف الطبقات التي يتكون منها عينة البحث، فقد مثلت كل طبقة بنسبة متناسبة مع المجتمع الكلي للبحث، حيث تمثل نسبة الموظفين العاملين بمكتبة المطالعة العمومية لمليي محمد بتيارت الخائزين شهادة الماستر نسبة 40 % من أفراد عينة البحث ثم تليها نسبة الخائزين على شهادة ليسانس بنسبة 25 % ، ثم تليها طبقة الخائزين على شهادة ثانوي بنسبة 25 % ، وتليها طبقة الحاصلين على شهادة البكالوريا بنسبة 10 % .

إن النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم 4 تدل على أن مكتبة المطالعة العمومية لمليي محمد بتيارت تزخر بعدد هام من الموظفين ذوي التكوين العالي ، ومن أجل الإستفادة من هذه الكفاءات والقدرات البشرية وجب على مكتبة المطالعة العمومية أن تحفزهم بما يلبي تطلعاتهم وطموحاتهم وبالتالي دفعهم إلى الإرتقاء بأدائها إلى المستوى الذي تتحقق به الأهداف المرسومة لمكتبة المطالعة العمومية.

ج: توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
00 %	00	أقل من 5 سنوات
09 %	02	من 6 إلى 10 سنوات
22.5 %	05	من 11 إلى 15 سنة
22.5 %	05	من 16 إلى 20 سنة
27 %	06	من 21 إلى 25 سنة
10 %	04	أكثر من 25 سنة
100 %	22	المجموع

جدول رقم (5) : يمثل توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

نلاحظ من خلال الجداول رقم 5 أن عينة الدراسة تمتلك خبرة معتبرة في مجال العمل وهذا ما يدل على أن 60 % من عينة الدراسة تمتلك خبرة 16 فما فوق في مجال العمل في مكتبة وخاصة عامل الخبرة مهم في أداء العاملين في المكتبات واتجاههم حول تحقيق أهداف المؤسسة والذين يملكون تفاصيل أكثر حول كيفية العمل وأهدافه.

هـ: الحوافز المادية والمعنوية ودورها في زيادة أداء العاملين بمكتبة المطالعة العمومية
مليلي محمد بتيارت

نسبة الإستجابة			العبارات
ممتنع	لا	نعم	
00%	80%	20%	هناك تشجيع من الزملاء يساعد في زيادة الأداء
00%	70%	30%	المسؤول يقوم بالتحفيز المعنوي وإبداء الشكر يدفع لزيادة الأداء
00%	82%	18%	نقوم بالمشاركة في إتخاذ القرار مما يساعد في زيادة الأداء
00%	00%	100%	الحوافز المالية تحفز على بذل جهد أكبر
00%	100%	00%	الراتب المالي الذي أتقاضاه يساعد على تحسين الأداء
00%	00%	100%	زيادة الراتب يساعد في الولاء التنظيمي
00%	60%	40%	لا نحتاج إلى التحفيز المعنوي إذا كان التحفيز المادي يكفي
20%	00%	80%	نظام الترقية له علاقة بالتحفيز على الأداء
20%	00%	80%	المكافئة الدورية وتقييم المرئودية تشجع العاملين علي تحسين الأداء
14%	00%	86%	تشجيع العاملين يعد حافزا معنويا مهما

جدول رقم (6) : يوضح رأي عينة الدراسة حول دور الحوافز المادية والمعنوية في تنمية الأداء

من خلال تحليل البيانات الواردة في الجدول رقم (6) حول دور الحوافز المادية والمعنوية في تنمية الأداء يمكن القول أن تشجيع الزملاء فقد أفاد 80% من العينة أفادو بأنهم لا يشعرون بتشجيع الزملاء، وهذا يشير إلى أن التفاعل والدعم بين الزملاء لتحسين الأداء ليس بالمستوى المطلوب، كما أكد 82% من العينة يؤكدون يخص قيام المسؤول بالتحفيز وهذا يعكس أن الإدارة تولي إهتماما بتحفيز الموظفين، وهو أمر إيجابي، كما أشار 82% من العينة أنهم لا يشاركون في عملية إتخاذ القرار وتشير هذه النسبة المرتفعة إلى ضعف مشاركة الموظفين في صنع القرار، كما أكد 100% من العينة أن الحوافز المادية

تدفعهم لبذل جهد أكبر، كما أفاد 60% من العينة أنهم لا يحتاجون إلى الحوافز المعنوية إذا كانت الحوافز المادية كافية، وأكد 80% أن المردودية وتشجيع العاملين تعتبر حافزا لهم، ونستخلص من خلال هذه النتائج أن الحوافز المادية والمعنوية لهما أهمية كبيرة .

- المشاركة في إتخاذ القرار:

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات
19 %	4	نعم
82 %	18	لا
100 %	22	الجموع

جدول رقم (7) خاص بمشاركة عمال المكتبة في إتخاذ القرار

بناء على البيانات الواردة في الجدول (7) حول مشاركة الموظفين في المكتبة في إتخاذ القرار فقد أشارت البيانات إلى أن النسبة الكبرى من الموظفين بنسبة 82% قد أشارت إلى أن الموظفين لا يشاركون في إتخاذ القرار في المكتبة، وهذه النسبة المرتفعة تشير إلى أن الغالبية من الموظفين لا يشعرون بأنهم جزء من عملية صنع القرار في المكتبة، وهذا قد يؤثر سلبا على مستويات الالتزام والانتماء لدى الموظفين، مما ينعكس سلبا على أدائهم، كما أفاد 19% فقط من الموظفين بأنهم يشاركون في إتخاذ القرارات في المكتبة، وهذه النسبة المنخفضة تدل على أن مشاركة الموظفين في صنع القرار ليست كافية أو مرضية بالنسبة لهم، قد يشعر هؤلاء الموظفون المشاركون بالرضا، ولكن بالنظر للنسبة الضئيلة فإن هذا لا يمثل الواقع الشامل للموظفين في المكتبة.

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
18 %	4	الشعور بالتقدير
9 %	2	ارتفاع الروح المعنوية
72 %	16	التحفيز والدفع لتحسين الأداء
100 %	22	المجموع

جدول رقم (8) خاص بأهمية المشاركة في إتخاذ القرار

بناء على البيانات الواردة في الجدول رقم (8) حول أهمية المشاركة في اتخاذ القرار فقد وجدنا أن عامل التحفيز والدفع لتحسين الأداء قد حاز على أعلى نسبة بـ 72 % مما يشير إلى أن الموظفين يعتبرون أن المشاركة في إتخاذ القرار تشكل حافزا ودافعا قويا لتحسين أدائهم في العمل، كما أن 18% من الموظفين أشاروا إلى أن المشاركة في إتخاذ القرار تشعرهم بالتقدير والاعتراف بجهودهم وهذه النسبة تعكس أهمية الشعور بالتقدير والاعتراف كأحد العوامل المؤثرة على مستوى الموظفين وارتباطهم بالمؤسسة، أما فيما يخص ارتفاع الروح المعنوية فقد أكد 9% من الموظفين أن المشاركة في إتخاذ القرار تساهم في رفع الروح المعنوية لديهم، من خلال هذه البيانات يتضح لنا أن العامل الأكثر أهمية هو التحفيز والدفع لتحسين الأداء، وهذا يؤكد على أهمية إشراك الموظفين في عملية إتخاذ القرارات التي تؤثر على عملهم، كما أن الشعور بالتقدير يأتي في المرتبة الثانية، مما يؤكد على أهمية هذا الجانب الإنساني والنفسي للموظفين.

- الترقية:

السؤال	الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
هل تحصلت على ترقية في المؤسسة؟	نعم	18	82%
	لا	04	18%
	المجموع	22	100%
كم مرة؟	مرة واحدة	00	00%
	مرتين	00	00%
	ثلاث مرات	06	27%
	أربع مرات	04	19%
	خمس مرات	12	54%
	المجموع	22	100%
ما نوع هذه الترقية؟	ترقية في الدرجة	20	90%
	ترقية في المنصب	02	10%
	ترقية على أساس الشهادة	00	00%
	المجموع	22	100%
في حال الإجابة بنعم فما هو السبب في رأيك؟	جديد	00	00%
	تحيز	00	00%
	عدم تثمين الشهادة	22	100%
	المجموع	22	100%

جدول رقم (9) يبين الحصول على الترقية في مكتبة المطالعة العمومية ونوعها

بالنسبة للبيانات الواردة في الجدول رقم (9) يمكن تلخيص النتائج على النحو التالي:

فيما يخص الاجابة على سؤال حصول الموظفين على ترقية في المؤسسة فقد أجاب 82 % من الموظفين بـ " لا " مما يعني أن هذه النسبة لم تحصل على أي ترقية، فيما أجاب 18% من العينة بـ " نعم " وهي النسبة التي سبق لها الحصول على ترقية. أما فيما يخص الاجابة على سؤال عدد مرات الترقية التي حصل عليها الموظفين، فقد عبر نسبة 54 % انهم حصلوا عليها 5 مرات، بينما عبر نسبة 19 %

على أنهم حصلوا عليها 4 مرات فيما أفاد 27 % على أنهم حصلوا عليها 3 مرات أو مرتين أو مرة واحدة، وبالنسبة لنوع الترقية التي حصلوا عليها فقد عبرت نسبة 90 % من الموظفين أنهم حصلوا عليها " على أساس الدرجة " ، و 10% عبرت على أنها كانت " على أساس المنصب " ، كما لم يكن هناك أي موظفين أشاروا على أن الترقية كانت على " أساس الشهادة"، من خلال هذه النتائج يتبين لنا أن معظم الموظفين لم يحصلوا على أي ترقية في المؤسسة بنسبة 82% أما بالنسبة للذين حصلوا على ترقية فإن الغالبية العظمى كانت على أساس الدرجة بنسبة 90 %، هذه البيانات تشير إلى أن نظام الترقيات في المؤسسة يحتاج إلى تحسين وتطوير، بما في ذلك إعطاء المزيد من الفرص للترقية على أساس الكفاءة والإنجازات وعلى أساس الشهادة والمؤهلات العلمية للموظفين.

و: المكافآت والعلاوات

السؤال	الاحتمالات	التكرار	النسبة
هل سبق أن حصلت على مكافأة داخل المكتبة	نعم	22	100%
	لا	00	00%
	المجموع	22	100%
ما نوع هذه المكافأة	أجور تكميلية	00	00%
	علاوات	00	00%
	حفلات تكريمية	22	100%
	المجموع	22	100%

جدول رقم (10): خاص بحصول موظفي المكتبة على مكافآت داخل المؤسسة

من خلال تحليل البيانات الواردة في الجدول (10) ، فيما يخص سؤال الموظفين حول ما إذا كان سبق لهم الحصول على مكافآت داخل المؤسسة، حيث أن 100% من الموظفين أجابوا بـ " نعم" مما يعني أن هذه النسبة تحصلت على مكافآت في السابق، بينما أجاب 00% بـ " لا" أنه لم يسبق لهم الحصول على المكافآت، أما فيما يخص الإجابة عن سؤال نوع المكافآت التي حصل عليها الموظفون فقد عبرت نسبة 100 % من الموظفين والذين أفادوا أنها كانت " حفلات تكريمية" ، كما لم يكن هناك أي موظف أشار على حصوله على " علاوات " أو " أجور" بنسبة 00 % ، يتضح لنا من خلال هذه النتائج أن هناك نقص واضح في نظام المكافآت المطبق في المؤسسة، حيث أن غالبية الموظفين لم يحصلوا على مكافآت، كما أن هذه المكافآت كانت مقتصرة فقط على حفلات تكريمية ولم تشمل أي شكل آخر من

أشكال المكافآت المادية كالعلاوات والأجور التكميلية، وهذا الواقع يعكس ضعف نظام المكافآت في المؤسسة وعدم كفايته في تحفيز الموظفين وتقدير جهودهم.

رأي الموظفين حول مستوى نظام المكافآت في المكتبة :

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
جيد	00	00 %
متوسط	02	9 %
ضعيف	20	91 %
المجموع	22	100 %

جدول رقم (11): يبين رأي موظفي المكتبة في نظام المكافآت بمؤسستهم

من خلال تحليل البيانات الواردة في الجدول، نجد أن 91 % من الموظفين الذين شملتهم العينة قيموا نظام المكافآت في مؤسستهم بأنه " ضعيف " ، بينما 9 % فقط أشارو إلى أنه " متوسط " ، ولم يكن هناك أي موظفين قالو أنه " جيد " بنسبة 00% ، هذه النتائج تشير أن هناك شعور عام بعدم الرضا بين الموظفين تجاه نظام المكافآت المطبق في المؤسسة ، فالغالبية الساحقة منهم يرون أن هذا النظام ضعيف وغير كاف في تلبية إحتياجاتهم وتحفيزهم على بذل المزيد من المجهود، إن هذا التقييم السلبي للنظام الحالي للمكافآت قد يعكس بشكل سلبي على معنويات الموظفين وإنتاجيتهم، وقد يؤدي إلى زيادة معدلات دوران الموظفين إذا لم يتم معالجة هذا الأمر، لذلك يتعين على إدارة المؤسسة إعادة النظر في نظام المكافآت الحالي وتطويره بما يتناسب مع إحتياجات الموظفين ويعزز من رضاهم الوظيفي.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	22	100 %
لا	00	00 %
المجموع على الروح المعنوية	22	100 %

جدول رقم (12): يبين مساهمة المكافآت في رفع معنويات موظفي المكتبة

بناء على البيانات الواردة في الجدول رقم (12) يتضح لنا أن نسبة 100 % من الموظفين الذين شملتهم العينة أكدوا أن المكافآت تساهم في رفع معنوياتهم في العمل، بينما لم يكن هناك أي موظفين أجابو بالرفض، وهذه النتائج تشير أن نظام المكافآت المطبق في المكتبة له تأثير إيجابي كبير على معنويات الموظفين وروحهم المعنوية، فالموظفون يشعرون بالتقدير والاعتراف بجهودهم من خلال هذا

النظام، مما ينعكس بشكل إيجابي على مستوى الرضا الوظيفي والالتزام اتجاه المؤسسة، إن إرتفاع معنويات الموظفين نتيجة المكافآت يمكن أن يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والكفاءة في العمل، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	22	100 %
لا	00	00 %
المجموع	22	100 %

جدول رقم (13): يبين تأثير المكافآت على موظفي المكتبة في بذل جهد أكبر في العمل

من خلال تحليل البيانات الواردة في الجدول رقم 14 يتبين لنا أن نسبة 100 % من الموظفين الذين شاركوا في العينة أكدوا أن المكافآت تؤدي إلى بذل جهد أكبر في العمل، في حين لم يكن هناك أي موظفين ممن أجابوا بالرفض، هذه النتيجة تشير إلى أن نظام المكافآت المطبق في المكتبة له تأثير إيجابي ملحوظ على دافعية الموظفين وزيادة جهودهم في العمل، حيث يبدوا أن الموظفين يشعرون بالتقدير والحافز من خلال نظام المكافآت، مما ينعكس على أدائهم وإنتاجيتهم.

1-4-1-2 : الدافعية للأداء لدى العاملين بمكتبة المطالعة العمومية المليي محمد بتيارت

تتطلق الدافعية من رغبة الفرد في التغلب على العقبات المسيطرة على التحديات الصعبة والميل إلى مستويات مرتفعة من الأداء، وتعد الدافعية هي القوة الذاتية التي تحرك سلوك الفرد وتوجهه لتحقيق غاية معينة يشعر بالحاجة إليها وأهميتها العادية والمعنوية والنفسية بالنسبة له، وتتكون دافعية الإنجاز من مجموعة الحوافز المتعلقة بالحافز المعرفي من خلال محاولة إشباع الفرد حاجته بالمعرفة وأداء مهامه بكفاءة وتوجيه الذات وكذا شعور الفرد بالمكانة والإحترام من خلال أدائه المتميز ودافع الإلتزام وحصوله على الإعتراف والتقدير.¹

¹ - دريبخ نبيل، الحوافز والدوافع ودورها في تنمية أداء العاملين بالمكتبات - دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون تيارت - مرجع سابق، ص

وقد حاولنا معرفة دافعية العاملين في مكتبة المطالعة العمومية لميلي محمد بتيارت من خلال مجموعة من المؤشرات لدافعتهم نحو الإنجاز وهذا ما يمثله الجدول التالي:

نسبة الإستجابة			العبارات
ممتنع	لا	نعم	
00 %	00 %	100 %	كان إختيارك للوظيفة بإرادتك
00 %	00 %	100 %	لديك شعور مناسب يدفعك للعمل
70 %	10 %	20 %	تملك الرغبة الكافية لأداء وظيفتك
12 %	00 %	88 %	تكوينك الجيد يزيد من دافعتك للعمل
00 %	00 %	100 %	لديك حاجة ملحة لإبراز موهبتك وقدرتك
10 %	00 %	90 %	لديك أهداف تسعى إلى تحقيقها تدفعك للعمل
00 %	00 %	100 %	توفر الإمكانيات المادية المناسبة للعمل يدفعك للأداء
70 %	30 %	00 %	لديك رغبة في التحدي تدفعك لزيادة الجهد
50 %	10 %	40 %	لديك دافعية وحب إنتماء للمؤسسة
30 %	00 %	70 %	لديك حوافز معرفية تسعى لتحقيقها
70 %	00 %	30 %	محيطك في العمل يساعدك على زيادة الرغبة في العمل

جدول رقم (14) : يمثل مؤشرات الدافعية للإنجاز

إتجهت عينة الدراسة إلى تأكيد دافعية الإنجاز من خلال اتجاه نحو إختيار الوظيفة بمحظة إرادتهم بنسبة 100% خاصة وأن إختيار الوظيفة يقود إلى الرغبة في اداء العمل عن طواعية وتوليد حب لشل الوظيفة ويقود إلى الشعور المناسب الذي يدفع العمل إلى القيام بالوظائف والمهام وهذا ما عبرت عنه عينة الدراسة بنسبة 100 % كما ان الدافعية تتفاعل مع قدرة الفرد على القيام بالمهام والوظائف الموكلة إليه من خلال تلقيه تكويننا جيدا يساهم في ذلك وهذا ما عبرت عنه عينة الدراسة بنسبة 88 % وهذا ما يزيد بدافعية الفرد لإبراز مواهبه وقدراته المكتسبة وتأكيدا من خلال زيادة الجهود نحو القيام بالأعمال

بالإضافة إلى تجسيد بعض الأهداف المسطرة من قبل الأفراد والعمل على تحقيقها من خلال زيادة الأداء وهذا ما عبرت عنه عينة الدراسة بنسبة % 90¹.

1-5: نتائج الدراسة

1-5-1: النتائج العامة للدراسة

لقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تلعب مكتبات المطالعة العمومية دورًا هامًا في نشر الوعي والثقافة والمعرفة بين أفراد المجتمع.
- الحوافز والدوافع وتأثيرها على أداء العاملين في هذه المكتبات
- وقد أظهرت هذه الدراسات أن الحوافز والدوافع تلعب دورًا هامًا في تحسين أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم
- الحوافز والدوافع تؤثر بشكل إيجابي على أداء العاملين في مكتبة المطالعة العمومية لملي محمد بتيارت

- الحوافز المالية: تشمل هذه الحوافز الرواتب والمكافآت

- الحوافز غير المالية: تشمل هذه الحوافز التقدير والثناء

- يعتبر العاملين التقدير والشكر من أهم الحوافز غير المالية التي تدفعهم للعمل.
- بإعطاء العاملين المزيد من الحوافز المالية وغير المالية، وتوفير فرص التدريب والتطوير المهني لهم، وتعزيز الدوافع الذاتية لديهم.

1-5-2: النتائج على ضوء الفرضيات

1-5-2-1: نتائج الفرضية الأولى

تعتمد هذه الفرضية على فكرة أن الحوافز المادية يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي على دافعية العاملين، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم، وللتحقق من صحة هذه الفرضية وجدنا أن هناك تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للحوافز المادية على تحقيق الدافعية لدى العاملين في المكتبة، وهو ما يحقق الفرضية الأولى وهذا يعني أن الحوافز المادية المقدمة للعاملين كالرواتب والمكافآت والحوافز المالية هي الأخرى تلعب

¹- دربيخ نبيل، الحوافز والدوافع ودورها في تنمية أداء العاملين بالمكتبات - دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون تيارت - مرجع سابق، ص 577.

دورا مهما في زيادة دافعيتهم وحماسهم لأداء عملهم بشكل أفضل، ويشير هذا إلى أن تصميم نظام حوافز مادية فعال وعادل للعاملين بمكتبة المطالعة العمومية من شأنه أن يزيد في تحفيزهم وزيادة انتاجيتهم وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للمستخدمين.

1-2-5-2: نتائج الفرضية الثانية

أظهرت الدراسة أن الحوافز المعنوية له تأثير إيجابي على دافعية العاملين بمكتبة المطالعة العمومية وهي فرضية محققة نوعا ما، حيث تشير الدراسة أن العاملين الذين يحصلون على دوافع معنوية مثل الشكر والتقدير من قبل الإدارة أو الزملاء يكونون أكثر دافعية لأداء عملهم بشكل أفضل، وأن الحوافز المعنوية تساعد على تحسين مستوى الانتماء الوظيفي للعاملين، مما يؤدي إلى زيادة دافعيتهم، يشير هذا إلى أن تصميم نظام حوافز معنوية فعال للعاملين بمكتبة المطالعة العمومية له أهمية كبيرة في تحفيزهم ورفع مستوى أدائهم.

1-2-5-3: النتائج الخاصة بالفرضية الثالثة

إن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مراعاة الانصاف بين العاملين وشعورهم بالرضا الوظيفي، هذا يعني أن معاملة العاملين بعدالة وإنصاف في الحقوق والواجبات والفرص يزيد من شعورهم بالرضا والارتياح في بيئة العمل، كما أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لمراعاة الانصاف على زيادة دافعية العاملين وتحفيزهم على تحسين أدائهم، عندما يشعر العاملون بأن نظام المكافآت والترقيات والتعامل معهم عادل ومنصف، فإن ذلك ينعكس إيجابا على دوافعهم وجهودهم لتحسين مستوى أدائهم الوظيفي، وهو ما يحقق هذه الفرضية ويشير هذا إلى أن تطبيق مبادئ العدالة التنظيمية في إدارة الموارد البشرية، بما في ذلك التوزيع العادل للمكافآت والمسؤوليات وإتخاذ القرارات الإدارية بشفافية ووضوح واحترام حقوق العاملين وتقدير جهودهم.

خاتمة

لكي تحقق مكتبة المطالعة العمومية درجة عالية من الأداء والخدمة، والقدرة على المنافسة والنجاح، يفرض عليها إلى جانب الإمكانيات المادية، تكوين قاعدة صلبة من الأفراد المحترفين الذين يمتلكون درجة كبير من الرضا والولاء للمؤسسة، ولذلك ف، نجاح المكتبة العمومية في وقتنا الراهن مرتبط بخلق بيئة محفزة ودوافع من شأنها تحسين أداء العاملين لديها مما يؤدي إلى إرتفاع مستوى الأداء وتحسين الخدمة.

فعالية التحفيز ترتبط بمعرفة حاجات العمال وإشباعها من خلال توفير مجموعة من الحوافز المناسبة والتي يمكن أن تكون مادية كالمكافآت والمنح والترقية والخدمات الإجتماعية وغيرها، ومعنوية كالإستقرار في العمل، والاحترام بين العمال، ومشاركتهم في إتخاذ القرار، لكن فعاليتها تتعلق بعدة عوامل مرتبطة بالمؤسسة، كالبنية التنظيمية، وأسلوب القيادة، كما يمكن أن تتعلق بالفرد نفسه، كشخصيته، وإتجاهاته، وقيمه، ومدى حماسه، لذلك فإن مكتبة المطالعة العمومية تحرص على تفعيل هذا النظام للحصول على نتائج جيدة.

نتائج الدراسة:

- بينت نتائج الدراسة أنه لا يوجد معايير وضوابط إدارية واضحة لمنح الحوافز
- إن التحفيز عملية نفسية تعتمد على فهم سيكولوجية الفرد، لذلك فالأفراد يختلفون في فهمهم لنوع الحوافز التي تدفعهم لتحسين أدائهم
- بينت الدراسة أن نجاح التحفيز يكون من خلال إختيار الأسلوب الأمثل لمنحه.
- بينت الدراسة أن الحوافز المادية والمعنوية تلعب دورا هاما في تحسين أداء العاملين.

توصيات الدراسة:

- لتحسين أداء العاملين وتحسين مردوديتهم على المؤسسة تحقيق العدالة في توزيع هذه الحوافز
- على المؤسسة تثمين الشهادة المتحصل عليها بعد التوظيف والعمل بها في نظام الترقية باعتباره أهم الحوافز التي تدفع العمال لتحسين أدائهم
- على المؤسسة توعية الموظفين لزيادة مشاركتهم الإيجابية في بناء سياسات ونظم الحوافز
- على المؤسسة الإهتمام بالحوافز بمختلف أنواعها المادية والمعنوية
- على المؤسسة معالجة أسباب عدم رضا الموظفين في بيئة العمل
- على المؤسسة تحديد أوقات منح الحوافز ، مع ضمان إستمراريتها.

بيبيو غرافية

1- مصادر باللغة العربية:

مراجع باللغة العربية:

أ/- الكتب:

- 1- أ.د. داوود معمر، منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت، ط2، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2000.
- 2- أحمد ماهر، التنظيم الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، 2007.
- 3- براء رجب تركي، نظام الحوافز الادارية ودورها، دار النشر الراية، المملكة الاردنية الهاشمية، 2015.
- 4- بن حمد سكيينة، مدخل التسيير والعمليات الإدارية، شركة دار الأمة، الجزائر، 2012.
- 5- ثابت زهير، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن 21، دار قباء للطباعة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 6- جاد الله محمود فؤاد، أثر الحوافز في رفع كفاءة العاملين، مجلة التنمية الإداري، العدد 56، 1997.
- 7- جبارة عطية جبارة، الاتجاهات النظرية في علم الاجتماع الصناعي، دار الوفاء، الاسكندرية، 2001.
- 8- خيرى خليل الجملي، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، البناء الاجتماعي للمجتمع، المكتب الحديث، الاسكندرية، مصر، 1998.
- 9- الدحله فيصل عبد الرؤوف، تكنولوجيا الأداء البشري (المفهوم وأساليب القياس والنماذج)، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن.
- 10- زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار النهضة العربية، مصر، 2001.
- 11- سلطان محمد سعيد أنور، السلوك التنظيمي، ط1، دار الجامعة الجديدة للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003.
- 12- سيزلاقي أندري دي والاس، مارك جي، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، الإدارة العامة للبحوث، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1991.

- 13- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، 2003.
- 14- صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، دار الجامعات العصرية، القاهرة، مصر.
- 15- طاهر محمود الكلالده، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 16- عبد الباسط عبد المعطي، إتجاهات نظرية في علم الإجتماع، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 1981.
- 17- علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الانتاجية، دار غريب للنشر، القاهرة، 1991.
- 18- علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، الطبعة ب، ب س.
- 19- علي الشراوي، العملية الإدارية، وظائف المديرين، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002.
- 20- علي شراوي، التنظيم، دار الجامعية، بيروت.
- 21- عليوة السيد، تنمية مهارات مسؤلي شؤون العاملين، ط1، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 22- فايزة الزعبي وآخر، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل، عمان، 2000.
- 23- الفقي إبراهيم، أسرار قادة التميز (دليل إنطلاق وتحرير الطاقات الكامنة)، ترجمة أميرة نبيل عرفة، مراجعة وتقديم عبد الرحمان توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة إصدارا بميك، ط1، القاهرة، 1996.
- 24- محمد الجوهري، معجم مصطلحات علم الاجتماع، المركز القومي للترجمة، القاهرة ط01، 2010.
- 25- محمد الفتح البشير المغربي، "السلوك التنظيمي"، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
- 26- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، جامعة الاسكندرية، 2005.
- 27- محمد مرعي مرعي، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
- 28- معلوف لويس، المنجد في اللغة والأدب والعلوم، ط 19، المطبعة الكاثوليكية، بيروت، 2010.

- 29- منير بن أحمد بن دريدي، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية التدريب الحوافز، دار الإبتكار، عمان، 2013.
- 30- مهدي حسن زوبلف، الإدارة، نظريات ومبادئ، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر التوزيع، عمان، الأردن، 2001.
- 31- النمر سعود بن محمد، السلوك الإداري، مطابع جامعة الملك سعود، السعودية، 1990.

ب/- الدوريات:

- 1- أبو حيمد محمد، "أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، بحث علمي منشور، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 21، 2020.
- 2- جبلي فاتح، " انعكاسات ضغوط سوق العمل على عملية التشغيل بالمؤسسة العامة" مقاربة سييسيو اقتصادية في مؤسسة اسمنت تبسة"، مجلة البحوث القانونية أس ج ب، العدد 25، 02، 2021.
- 3- حسين صديق، "الاتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية"، مجلة جامعة دمشق، العدد الثالث والرابع، دب، 2011.
- 4- دربيخ نبيل، "الحوافز والدوافع ودورها في تنمية أداء العاملين بالمكتبات - دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون تيارت"، مجلة الجامع في الدراسات التقنية والعلوم التربوية، المجلد 8، العدد 2، 2023.
- 5- سهيل فهد سلامة: "فعالية الأداء الوظيفي وتطبيقاته للأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية" مجلة الإدارة العامة، العدد 55، الرياض، 1987.
- 6- مريم أرفيس، "الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة" دراسة مقارنة، مجلة التغير الاجتماعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2020، العدد 6،

1- مراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Jean Michel, Management des organisations, théories, concepts, cas, Dunod, paris, 2003.hdi
- 2- George Readler, prestonBottger, le senruse : le succès Grace a la mobilisation du personnel, inrevue management, (groupeprisma, France N° 124, octobre 2005).
- 3- David A De Kenzo, Stephan, P Robbins, Human Resource Manangement, Ci 7 oh edition services 1999.

ج/- الأطروحات والرسائل الجامعية:

- 1- جيلد أحمد، امر قويدر، الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2019-2020.
- 2- خويلد أسماء، " الدافعية للإنجاز في ظل التوجيه المدرسي بالجزائر"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير فيعلم النفس، تخصص علم النفس المدرسي، جامعة ورقلة، 2005.
- 3- رابحي حنان، " دور العلاقات العامة في تحسين الأداء المهني للعاملين في المؤسسة الخدمائية " دراسة إستطلاعية على عينة عمال المديرية العملية للاتصالات الجزائر " - بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.
- 4- السقا عون مفيد عبد الله، " الدوافع النفسية وعلاقتها بأداء العاملين في حقل القطاع المصرفي في قطاع غزة " دراسة تطبيقية على بنك فلسطين (م.ع.م)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013.
- 5- سيكور أنور، " أثر أنظمة الحوافز على المورد البشري، دراسة حالة جريدة الشروق"، مذكرة لنيل شهادة ماستر، المركز الجامعي بوشعيب الحاج عين تيموشنت، معهد علوم التسيير، 2015-2016.
- 6- شنوفي نور الدين، " فاعلية نظام الحوافز على الكفاءة أنتاجية مع دراسة حالة لسائقي المؤسسة العمومية للنقل الحضري في مدينة الجزائر وضواحيها"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 1992.

- 7- صليحة شامي، " المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي لعاملين " دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة بومرداس"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية، علوم التسيير، الجزائر.
- 8- عبد الله عبد الرحمان النميان، "الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية " دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2004.
- 9- عمار بن عيسى، دور تقييم أداء العاملين في تحديد إحتياجات التدريب (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006/2005.
- 10- مويسات شيخ، موسى وزكرياء، " دور الحوافز المادية في تحسين أداء المورد البشري "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2019.

الملاحق



جامعة ابن خلدون تيارات
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات
في إطار إنجاز مذكرة مكملة لنيل شهادة
الماستر LMD في علم المكتبات



تخصص تكنولوجيا وهندسة المعلومات

الدوافع والحوافز ودورها في تنمية أداء العاملين بمكتبة المطالعة العمومية مكتبة محمد الميلي - تيارت- نموذجاً

تحت إشراف الأستاذ: د. دربيخ نبيل
من إعداد الطالبة:
خليفة عودة شيماء
ملاحظة:

في إطار إنجاز مذكرة لنيل شهادة
الماستر في علم المكتبات تخصص هندسة
وتكنولوجيا المعلومات أضع بين أيديكم
إستمارة الإستبيان بعنوان " الحوافز
والدوافع وتأثيرها على أداء العاملين
بمكتبة المطالعة العمومية الميللي محمد
بتيارت "

وأرجو من سيادتكم الإجابة على هذا
الإستبيان بعد قرائتكم له بتمعن وذلك
بوضع علامة

(X) أمام الإجابة المناسبة .

ولتعلمو أن المعلومات التي ستكون هنا
سرية وستستخدم في إطار البحث العلمي.

السنة الجامعية 2024/2023

المحور الأول : بيانات شخصية

1- الجنس:

ذكر
 أنثى

2- التخصص: علم المكتبات
تخصص آخر أذكره :

3- الرتبة في السلم الوظيفي :
وثائقي أمين محفوظات
محافظة المكتبات
مكتبي وثائقي أمين محفوظات
مساعد مكتبي
تقني في المكتبات
مساعد تقني في المكتبات
مهندس في الإعلام الآلي

4- السن:

أقل من 25 سنة
من 25 سنة إلى 30 سنة
من 30 سنة إلى 40 سنة
من 40 سنة إلى 50 سنة

5- سنوات الخبرة :

أقل من 5 سنوات
أكثر من 5 سنوات

المحور الثاني:

- مامدى تأثير الحوافز المادية والمعنوية في زيادة أداء العاملين بمكتبة المطالعة العمومية لمليلى محمد بتيارت؟

6- هل هناك تشجيع من الزملاء يساعد في زيادة الأداء؟

نعم

لا

- إذا كان نعم كيف يساعد تشجيع الزملاء في زيادة الأداء بمكتبة المطالعة العمومية لمليلى محمد بتيارت؟

.....
.....
.....
.....
.....

- هل قيام المسؤول بالتحفيز المعنوي وإبداء الشكر يدفع لزيادة الأداء؟

نعم

لا

- إذا كانت الإجابة بنعم ما هو نوع التحفيز المعنوي والشكر الذي يقوم به المسؤول؟

.....
.....

- هل الحوافز المالية تدفع إلى بذل جهد أكبر؟

نعم

لا

- إذا كانت الإجابة بنعم فما هي أهم هذه الحوافز المالية؟

النصوص
محافظة
مبادرة
التعاونية
المكتبة
المركزية
شخصية

أخرى:

أذكرها:

- هل يمكن التنازل عن التحفيز المالي إذا كان التحفيز المعنوي كافياً؟

نعم
 لا

إذا كانت الإجابة بنعم كيف ذلك:

.....
.....
.....
.....

- هل نظام الترقيات له علاقة بالتحفيز على الأداء؟

نعم
 لا

- هل تشجع المرادودية العمومية أدائهم؟
المكافئة الدورية للميلين محمد في
وتقييم المطالعة تحسين

نعم
 لا

هل هناك من أداء العمومية؟
حوافز أخرى بمكتبة المطالعة
تحسن

نعم
 لا

إذا كانت الإجابة بنعم

أذكرها:



بطاقة للتعريف بمكتبة المطالعة العمومية لمليلى محمد



شكل رقم (9) صورة مكتبة المطالعة العمومية لمليلى محمد تيارت



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
الاعلام والاتصال وعلم المكتبات



نموذج التصريح الشرفي
الخاص بالالتزام بقواعد التصريح العلمية لإنجاز بحث
(ملحق بالقرار رقم 1082 المؤرخ في ديسمبر 2020)

نحن الموقعون اثناء كل من:

الطالب(ة): جاسم بن جوي، رقم التعريف الوطني رقم 202.519.272

الصادرة في بلدية جوي بتاريخ 2023.12.27

الطالب (ة) : الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم

الصادرة في بتاريخ:

الطالب (ة) : الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم

الصادرة في بتاريخ:

المسجلين بقسم الاعلام والاتصال وعلم المكتبات تخصص:

والمعدلين بإنجاز مذكرة ملستر موسومة ب: المواقع، الحواجز، سيا، بين عالمي تنمية

أ. د. جاسم بن جوي، من كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

بشيار بن محمد، من كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

نصرح بشرطنا أننا التزمنا بمراعاة المعايير العلمية، المنهجية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

توقيع الطالب الثالث

توقيع الطالب الثاني

توقيع الطالب الأول

رئيس القسم

السيد: جناد ابراهيم
رئيس قسم الاعلام والاتصال وعلم المكتبات
لدى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

رئيس المصلحة
السيد: كلية جوي
الرجوية في: 05 جوان 2024
رئيس المجلس الشعبي البلدي

عن التكلف بإدارة وتسيير
شؤون مصالح البحث الرجويين
وتتولى عن: أ. د. جاسم بن جوي
مضاه: ساعت أم السعد

الجزائر

الجزائرية الديمقراطية الشعبية الجمهورية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون، تيارت

الجزائر

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم الاعلام والاتصال و علم المكتبات

استمارة الاذن بالإيداع

أنا المضي أسفله الأستاذ (ة)..... د. دريش بيل

أرخص للطلبة الآتية اسماؤهم بإيداع المذكرة.

الاسم و اللقب:..... خليفي سودا بسماء

الاسم و اللقب:..... /

الاسم و اللقب:..... /

التخصص:..... تدريس لغات عربية و بلاد اسلامية

عنوان المذكرة:..... الدراسات والبحوث في دورها في تنمية أداء الطالب

..... في الدراسات والبحوث في دورها في تنمية أداء الطالب

..... مؤسسة التعليم العالي - الجزائر

تيارت: 24/06/24

امضاء الأستاذ(ة) المشرف:

دريش بيل

المخلص:

تشمل الحوافز التي تشجع الموظفين على تحقيق أهداف المؤسسة ورفع الأداء، وتنقسم الحوافز إلى حوافز مادية، وحوافز معنوية، فالحوافز المادية تشمل المكافآت والعلاوات، أما الحوافز المعنوية فتشمل الترقية وتأمين الجهود غيرها، ويمكن لهذه الحوافز أن تلعب دورا مهما في تحسين جودة الخدمة المقدمة في مكتبة المطالعة العمومية وذلك عندما يكون للموظفين دافع قوي لتقديم خدمة ممتازة وتلبية إحتياجات المستفيدين، فإنهم يعملون بجهد أكبر ويسعون لتحقيق أعلى مستويات الجودة كما تشير الدراسات إلى أن الحوافز الملائمة يمكن أن ينتج عنها تحسين الأداء بمكتبة المطالعة العمومية، فعندما يشعر الموظفون بالتقدير وحصولهم على المكافآت اللازمة عن المجهود الذي يبذلونه فإنهم عادة ما يزيدون من إنتاجيتهم ورغبتهم في تقديم الأفضل من الخدمات، ومنه فإن الحوافز والدوافع تلعب دورا مهما وحاسما في تحفيز والتأثير على العاملين في مكتبة المطالعة العمومية لذلك ينبغي على مكتبة المطالعة العمومية إلى بناء إستراتيجية قوامها إستراتيجية مستدامة مستمرة للحفاظ على تأثيرها الإيجابي على أداء العاملين في مكتبة المطالعة العمومية.

الكلمات المفتاحية: الحوافز، الدوافع، الأداء، مكتبة المطالعة العمومية،

Summary:

Incentives include incentives that encourage employees to achieve the organization's goals and increase performance, and incentives are divided into material incentives and moral incentives, as material incentives include bonuses and bonuses, while moral incentives include promotions and appreciation of efforts and others, and these incentives can play an important role in improving the quality of service provided in the public reading library, when employees have a strong motivation to provide excellent service and meet the needs of beneficiaries, they work harder and strive to achieve the highest levels of quality as studies indicate that appropriate incentives can result in improved performance in the public reading library. When employees feel valued and receive the necessary rewards for the effort they exert, they usually increase their productivity and their desire to provide the best services, so incentives and motivations play an important and critical role in motivating and influencing workers in the public reading library, so the public reading library should build a strategy based on a continuous sustainable strategy to maintain its positive impact on the performance of workers in the public reading library.

Keyboard: Library, incentives, prefermance, motpvation