



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي.

جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان -

* ملحقه مغربية *



مذكرة تخرج ضمن متطلبات لنيل شهادة ما ستر في نظام ل.م.د كلية العلوم
الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية

تخصّص: إدارة أعمال الموارد البشرية.

الموضوع :

دور التحفيز في تحسين أداء العاملين
دراسة حالة مركز التكوين المهني و التمهيين للإناث/2 بمغربية

تمت إشرافه:

د. عيسي نبوية

إعداد الطالبين :

- بوعناني فاطمة الزهراء

- احسان الهام اكرام

أعضاء لجنة المناقشة

د/ أوبختي نصيرة..... رئيسة

د/ عيسي نبوية..... مشرفة

د/ خلوط عواطف..... مناقشة

السنة الجامعية :

2016 - 2015

شكر و عرفان

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"قل اعلموا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون"

صدق الله العظيم

إلهي لا يطيب الليل إلا بشرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برويتك .

الله جل جلاله.

إلا من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة ونور العالمين.

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من كانت سندنا بجهدنا.. وأستاذتنا بعلمها.. ومشرفتنا بحكمتها إلى من لم تبخل علينا بنصائحها وتوجيهاتها إلى ذات الصدر الرحب الأستاذة المشرفة.

عيسى نبوية.

إلى كل الأساتذة من الابتدائي إلى الجامعة الذين ساهموا في نجاحنا... وإلى كل عمال المكتبة و الإدارة... وإلى كل عمال مركز التكوين بمغنية وعلى رأسهم السيد المدير... وإلى كل من وقف بجانبنا في العسر أو اليسر.

الإهداء

إلهي لا تطيب الليل إلا بشكرك ولا تطيب النهار إلا بطاعتك
ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برويتك
الله جل جلاله

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة ونور العالمين
سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى روح والدتي الطاهرة التي فارقتنا منذ سنتين

"رحمها الله وأسكنها الفردوس بما صبرته وسهرته من أجلنا حتى بلغنا أشدنا"

إلى والدي الذي بعث فينا روح العمل وأهني عمره لراحتنا

"أطال الله في عمره وثبتته على القول الثابت في الحياة الدنيا ويوم القيامة"

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى من جمعني بهم ظلمة الرحيم

إلى رباحين حياتي إخواني "محمد وفوزية"

وإلى بلسم جروحي أخي الصغير "إسماعيل"

إلى من حمل فضلي والذي حرمتني الدنيا من رد القليل من جماله

إلى أبي الثاني الراحل عن الدنيا والباقي في الذاكرة إلى "قريشي محمد"

إلى أمي الثانية التي لم أولد من أرحمها إلى السيدة الفاضلة "دحو فتحة"

إلى من مدني بضوء الآمال في ظلمات الآلام وأخرجني بيده من ضيق الحياة إلى الغالي خطيبي "محمد"

إلى شقيقاتي العزيزات والسديقات الحميمات ونسائي في الحياة

إلى "قريشي نصيرة" وابنتها "عثمان" وإلى "قريشي أسماء" وابنتها "إيناس"

إلى من عملت معي بكل بغية إتمام هذا العمل إلى الأخص التي لم تولد

من أرحامي أمي إلى صديقتي ورفيقة دربي

"إحسان إلهام إخوان"

وإلى زوجي محمد وإلى عائلتي الكريمة خاصة الوالدة الفاضلة "فاطمة"

إلى الذي يعود له الفضل الضبير ومن شجعتني على مواصلة مسيرتي العلمية وربح عملي

الأستاذ الفاضل عاصمي عبد الحفيظ

إلى كل الزملاء والأصدقاء : "وفاء"، "سلمة"، "رشيدة"، "نورية"، "جمعة"،

"جمال"، "أمير"، "فاطمة"، "نزيهة"، "عائشة"، "أصيلة"، "مريم"

فاطمة الزهراء

الإهداء

إلى قسيمة الحياة وموطن الشكوى وعماد الأمر وعتاد البيت ومهبط النجاة ... إلى آية الله ومنته
ورحمته... إلى صفاء القلب ونقاء السريرة... إلى مطلع القصيدة ومصدر الهناء ومشرق السعادة
إلى الوالدة الكريمة.

إلى من اعتلى منصب الرجولة وقاد بشهامة موكب حياتي فكان السند والأب حين لم يكن لي أحدا
إلى الغائب عن الدنيا الحاضر في الذاكر

إلى والدي الغالي رابع

إلى من به أكبر... وعليه أعتمد... إلى شمعة متقدة تنير ظلمة حياتي... إلى من بوجوده أكتسب قوة
ومحبة لا حدود لها... إلى من عرفت معه معنى الحياة.

إلى زوجي الغالي.

إلى من فضلها أعيش اليوم في نعيم وبوجودها تكتسي الحياة حلت الربيع... إلى الغالية أم الغالي
التي بحضورها تحلو أيامي... إلى أمي الثانية

إلى والدة زوجي.

إلى من أرى التفاؤل بعينها... والسعادة في ضحكتها... إلى الوجه المفعم بالبراءة... إلى من
بمحبتها أزهرت أيامي... وتفتحت براعم حياتي.

إلى محبوبتي آية.

إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء... إلى ينابيع الصدق الصافي... إلى من برفقتهم في
دروب الحياة الحلوة والحزينة سرت... إلى أمي التي لم تلدني حورية.

إلى سامية ، عبد الحكيم ، إكرام.

إلى كل عائلتي و عائلة زوجي... إلى الأقرب فايذة، سارة، فوزية، جميلة، فاطمة، فريدة، أسماء،
سلمى... وإلى وجوه البراءة لحبيب، دعاء، مريم، حميدة، إسحاق والكتكوتة شهيناز.

إلى النصف الثاني من هذا البحث والشرط المهم في هذه المذكرة

إلى أختي العزيزة فاطمة الزهراء.

إلى كل الزملاء والأصدقاء... إلى جمال، أمين، عصام، أصيلة، عائشة، إيمان.

الإهداء

الفهرس

الفهرس.

كلمة شكر.

الإهداء.

الفهرس.

قائمة الأشكال، الجداول وملاحق.

ملخص الدراسة.

مقدمة عامة.....أ

الفصل الأول: الإطار النظري للتحفيز.

02..... مقدمة الفصل الأول

03..... المبحث الأول: ماهية التحفيز

03..... المطلب الأول: التطور التاريخي للتحفيز

06..... المطلب الثاني: مفهوم التحفيز و أهميته

09..... المطلب الثالث: أهداف التحفيز

10..... المبحث الثاني: أسس التحفيز نظرياته وأنواعه

10..... المطلب الأول: أسس التحفيز

11..... المطلب الثاني: نظريات التحفيز

21..... المطلب الثالث: أنواع التحفيز

26..... المبحث الثالث: نظام التحفيز

26..... المطلب الأول: متطلبات إعداد وتنفيذ نظام التحفيز

29..... المطلب الثاني: مراحل تصميم النظام

31..... المطلب الثالث: شروط النظام الجيد للحوافز والعوامل المؤثرة فيه

35..... خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء.

37..... مقدمة الفصل الثاني

38..... المبحث الأول : ماهية الأداء

38..... المطلب الأول: مفهوم الأداء وأهميته

40..... المطلب الثاني: أنواع الأداء ومعايره

42	المطلب الثالث: قياس الأداء والعوامل المؤثرة فيه.....
47	المبحث الثاني: تقييم الأداء.....
47	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وأهميته.....
49	المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء واستخداماته.....
52	المطلب الثالث: مراحل وطرق تقييم الأداء ومعوقاته.....
62	المبحث الثالث: تحسين الأداء.....
62	المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء وأهدافه.....
63	المطلب الثاني: إجراءات تحسين مستوى الأداء.....
65	المطلب الثالث: سبل تحسين الأداء القواعد والقوانين المنظمة له.....
67	خاتمة الفصل.....
	الفصل الثالث: التحفيز والأداء.
69	مقدمة الفصل الثالث.....
70	المبحث الأول: علاقة التحفيز بالأداء.....
70	المطلب الأول: التحفيز وارتباطه بالأداء.....
73	المطلب الثاني: تابعة وتناسب الحوافز للأداء.....
74	المطلب الثالث: الخطوات التي تساعد على تحفيز العاملين لتحسين الاداء.....
76	المبحث الثاني: تأثير التحفيز بالأداء.....
76	المطلب الأول: أثر الحوافز على تقييم الأداء.....
78	المطلب الثاني: تأثير الحوافز على تفعيل أداء العاملين وسلوكيهم.....
81	المطلب الثالث: دور ديناميكية التحفيز على الاداء.....
83	المبحث الثالث: المتغيرات المرتبطة بالأداء والتحفيز.....
83	المطلب الأول: الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء والتحفيز.....
89	المطلب الثاني: الولاء وعلاقته بالأداء والتحفيز.....
92	المطلب الثالث: الكفاءة الانتاجية وعلاقتها بالأداء والتحفيز.....
95	خاتمة الفصل.....
	الفصل الرابع: واقع التحفيز في مركز التكوين المهني والتمهين للانات/2 بمغنية.
96	مقدمة الفصل الرابع.....
97	المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسة محل الدراسة.....

69	المطلب الأول: منهجية الدراسة.....
99	المطلب الثاني: التعريف بمركز تكوين المهني والتمهين للانات/2مغنية لولاية تلمسان (CFPA) ..
107	المطلب الثالث: الطاقة البشرية في (CFPA).....
110	المبحث الثاني: الحوافز المقدمة من طرف (CFPA) لأفرادها.....
110	المطلب الأول: الحوافز المادية.....
115	المطلب الثاني: الحوافز المعنوية.....
120	المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء لمنح الحوافز في (CFPA).....
123	المبحث الثالث: رضا الأفراد عن الحوافز المقدمة لهم ومظاهره.....
123	المطلب الأول: رضا الأفراد في (CFPA) عن الحوافز المقدمة لهم.....
139	المطلب الثاني: علاقة الحوافز بالأداء في (CFPA).....
142	المطلب الثالث: مظاهر الرضا عن الحوافز المقدمة في (CFPA).....
149	خلاصة الفصل.....
150	الخاتمة العامة.....
155	قائمة المراجع والمصادر.....
162	قائمة الملاحق.....

قائمة الجداول

والأشكال والملاحق

أولا : قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
58	نموذج التدرج البياني.	01
102	التخصصات الموجودة حاليا بالمركز.	02
107	تطور الموارد البشرية في (CFPA).	03
108	مقارنة بين الأفراد الدائمين والمؤقتين.	04
109	تطور الموارد البشرية حسب التصنيف المهني.	05
123	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	06
124	توزيع أفراد العينة حسب السن.	07
125	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.	08
125	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل الدراسي.	09
126	توزيع أفراد العينة حسب التصنيف المهني.	10
127	توزيع أفراد العينة حسب اقدميتهم في المؤسسة.	11
128	توزيع أفراد العينة حسب خبراتهم في الوظائف الأخرى.	12
129	رضا الأفراد عن الأجر وملحقاته.	13
130	مقارنة الأجر الأصدقاء مع خارج المؤسسة.	14
130	رضا الأفراد عن الظروف المادية.	15
131	رضا الأفراد عن الخدمات الاجتماعية.	16
132	مدى استعمال أسلوب الخصم من الأجور في وقوع أخطاء.	17
133	مدى استفادة أفراد العينة من فرص الترقية.	18
134	مدى اشراك العاملين في اتخاذ القرارات.	19
134	مدى اهتمام بتشجيع الأفكار الجديدة والآراء الجديدة.	20
135	مدى عمل الأفراد ضمن فريق متكامل.	21
136	مدى شعور الفرد بالاحترام.	22
136	رضا الأفراد عن التكوين.	23
137	رضا الأفراد عن نظام الاتصال الداخلي.	24

قائمة الجداول، والأشكال والملاحق.

138	التقدير والعرافان في (CFPA).	25
139	مدى انعكاس الأجر على الأداء حسب رأي الأفراد.	26
140	مدى ارتباط المكافأة بالعمل.	27
140	أساس بناء نظام الترقيات.	28
141	مدى ارتباط الترقية بالأداء.	29
142	مدى شعور الفرد بالفخر.	30
143	مدى ارتباط أفراد العينة بالوظيفة.	31
143	أسباب قضاء وقت إضافي في العمل.	32
144	مدى وجود نزاعات داخل المؤسسة.	33
145	أسباب قيام النزاعات حسب رأي أفراد العينة.	34
146	مدى ثقة أفراد العينة بالنقابة.	35
147	مدى احساس أفراد العينة بالانتماء للمؤسسة.	36
148	مدى استعداد أفراد العينة لترك العمل.	37

ثانيا : قائمة الأشكال.

الصفحة	العنوان	الرقم
12	سلم حاجات عند ماسو.	01
15	نظرية دوجلاس ماجريور.	02
18	نظرية ذات العاملين.	03
28	المكونات الأساسية لنظام الحاضر.	04
56	نموذج عن توزيع الإجمالي لأداء الأفراد.	05
72	تأثير التحفيز في تحقيق أداء الأفراد وأهداف المنظمة.	06
87	شكل تخطيطي بين أفراد الرضا الوظيفي على الأداء.	07
88	شكل تخطيطي يبين أثر الأداء على الرضا الوظيفي.	08
104	الهيكل التنظيمي للمركز التكويني المهني والتمهين للانات/2 مغنية.	09
107	تطور الموارد البشرية في (CFPA).	10
123	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	11
124	توزيع أفراد العينة حسب السن.	12
125	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.	13
125	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل الدراسي.	14
126	توزيع أفراد العينة حسب التصنيف المهني.	15
127	توزيع أفراد العينة حسب اقدميتهم.	16
128	توزيع أفراد العينة حسب خبراتهم في الوظائف الأخرى.	17
129	رضا الأفراد عن الأجر وملحقاته.	18
130	مقارنة الأجر الأصدقاء مع خارج المؤسسة.	19
131	رضا الأفراد عن الظروف المادية.	20
132	رضا الأفراد عن الخدمات الاجتماعية.	21
132	مدى استعمال أسلوب الخصم من الأجور في وقوع أخطاء.	22
133	مدى استفادة أفراد العينة من فرص الترقية.	23
134	مدى اشراك العاملين في اتخاذ القرارات.	24

قائمة الجداول، والأشكال والملاحق.

134	مدى اهتمام بتشجيع الأفكار الجديدة والآراء الجديدة.	25
135	مدى عمل الأفراد ضمن فريق متكامل.	26
136	مدى شعور الفرد بالاحترام.	27
136	رضا الأفراد عن التكوين.	28
137	رضا الأفراد عن نظام الاتصال الداخلي.	29
138	التقدير والاعتراف في (CFPA).	30
139	مدى انعكاس الأجر على الأداء حسب رأي الأفراد.	31
140	مدى ارتباط المكافأة بالعمل.	32
140	أساس بناء نظام الترقية.	33
141	مدى ارتباط الترقية بالأداء.	34
142	مدى شعور الفرد بالفخر.	35
143	مدى ارتباط أفراد العينة بالوظيفة.	36
144	أسباب قضاء وقت إضافي في العمل.	37
144	مدى وجود نزاعات داخل المؤسسة.	38
145	أسباب قيام النزاعات حسب رأي أفراد العينة.	39
146	مدى ثقة أفراد العينة بالنقابة.	40
147	مدى احساس أفراد العينة بالانتماء للمؤسسة.	41
148	مدى استعداد أفراد العينة لترك العمل.	42

قائمة الجداول، والأشكال والملحق.

ثالثًا : قائمة الملحق.

العنوان	
الاستبيان الموجه للعمال للتكوين (CFPA)	

يعتبر تحفيز الموارد البشرية وظيفة أساسية تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية من أجل تحسين أداءها والرفع من مردوديتها ، ولهذا تعتبر إدارة الموارد البشرية الركيزة الأساسية في المؤسسات .وبحسبنا هذا يصب في نفس الاتجاه حيث يتعرض إلى أهمية تحفيز الموارد البشرية في مركز التكوين المهني و التمهين للإناث/2 بمغنية واث التحفيز في تحسين أداء العمال والرفع من مردوديتها وإنتاجيتها. وقد توصلنا إلى أن تحفيز الموارد البشرية في مركز التكوين المهني و التمهين للإناث/2 بمغنية يؤثر على أداء المؤسسة باعتباره أداة محممة للرفع من الأداء البشري و تشجيعه أكثر و تنمية مهاراته للقيام بمبادرات أكثر و المساهمة الفعالة من أجل تحقيق هدفها المنشود وهذا من أجل اكتساب ميزة تنافسية مع التطورات السريعة.

La fonction des ressources humaines compte beaucoup sur la motivation comme une source d'amélioration de la performance et du rendement des entreprises. On considère a ressources humaines comme un pilier dans les entreprises. Notre recherche s'intéresse a l'importance de la motivation dans les ressources humaines au centre de formation des filles a maghnia et son impact dans l'amélioration de la performance des travailleurs et l'augmentation du rendement. On est parvenu a affirmer que la motivation permet d'encourager et de pousser les travailleurs a montrer leurs capacités pour être plus efficaces. Son rôle c'est d'atteindre les objectifs fixés de l'entreprise pour pouvoir affronter la concurrence dans un environnement en pleins développent.

The human resources function relies on motivation as a source of performance improvement and business performance. human resources is considered a pound in companies. Our research focuses in the importance of motivation in people to the girls training center maghnia and its impact in improving worker performance and increased efficiency. It reached a state that allows motivation to encourage and induce workers to show their capacity to be more effective. Its role is to achieve the objectives of the company to be able to compete in a full environment develop.

المصطلحات المتاحة :

Human Resources = Ressource Humaine = الموارد البشرية

Motivating = Motivation = التحفيز

Performe = Exécution = الأداء

Works satisfaction = Satisfaction du Travail = الرضا الوظيفي

Motive/Boost = Motif/ Sujet = الدافع

Constancy = Allégeance = ولاء

مقدمة

عامة

مقدمة عامة:

يعتبر العنصر البشري من الموارد النادرة التي تؤثر على تحديد هوية المؤسسة الحديثة ورسم معالم مستقبلها، كما أنه يعتبر بمثابة الضابط لإيقاع حركة المجتمع والمحدد لمكانته بين الدول. فالأفراد هم حجم الزاوية في الجهود الرامية للحاق بركب التقدم في عالم يتسم بالسرعة وتعدد المؤثرات وتعقد المكونات، وعليه فإن سعي المؤسسات للقيام بجميع أنشطتها بمستوى عال من الكفاءة والفعالية يجعلها تحرص دائما على الاهتمام بهذا العنصر، من خلال محاولة الحصول على العناصر البشرية المتميزة، كما تقوم بشكل مستمر بمحاولة رفع أداء العاملين بما مستخدمة كل الوسائل والطرق المتاحة لها.

حيث نجد أن هذه المؤسسات تسعى لكسب ثقة أفرادها قبل كل شيء لأن نجاحها مرتبط بمدى نجاح تعاملها مع أفرادها، وهذا ما يمكن الحصول عليه من خلال عمليات التحفيز التي تقوم بها.

ومن أهمية الموارد البشرية تنبع أهمية عملية التحفيز في توجيه السلوك الإنساني لذلك قام العديد من الباحثين والمفكرين بعدة دراسات وأبحاث لدراسة العوامل المحفزة التي تؤثر على سلوك الفرد وكيفية استخدام هذه العوامل لاختلاف روح الإبداع والابتكار الكامنة فيهم ، فالتحفيز أصبح يشكل أهم التحديات بالنسبة للمؤسسات الحديثة وعقدة صعبة الحل لمديري الموارد البشري من خلال توليفة ملائمة بين أهداف المنظمة وأهداف وطموحات العاملين لضمان تنمية كفاءتهم من أجل الوصول إلى مستوى عالي من الأداء وهذا من خلال وضع نظام حوافز فعال.

فالتحفيز في زمن المنظمات الناجحة هو جوهر إدارة الموارد البشرية وهدفها ووسيلتها للفوز وتحقيق النتائج التي تقاس على أساسها نجاحات الأعمال وتطورها، حيث أثبتت التجارب والدراسات أن المورد البشري هو المحرك الرئيسي في كل المنظمات على اختلاف أنشطتها وأهدافها، لذلك لا بد أن تدرك المنظمة أن نجاحها يعتمد على مدى كيفية التعامل مع الأفراد لإعطاء أفضل ما لديهم نحو العمل الموكل إليهم، وهذا من خلال اهتمامهم بالعامل وإشعاره بأنه جزء لا يتجزأ من المنظمة، مما يعني نجاحها نجاح له وفشلها فشل له وبأنه عضو مهم فيها وهذا ما يدفعه ويشجعه لتحسين أدائه وتشجيعه بواعث الإبداع والرعي المؤسساتي وكيفية أدائه لذلك العمل، فإذا استطاعت الإدارة توصل هذه المفاهيم إلى العاملين، تكون قد وضعت يدها على أكبر ضمان لتحقيق أهدافها.

والحوافز تلعب دور مهم في تغيير مستوى أداء الموظف سواء بشكل سلبي أو ايجابي الأمر الذي يتطلب الحرص في توزيع تلك الحوافز بشكل عادل وموضوعي كما يعتبر موضوع الحوافز ضروري جدا في دراسة

مشكل تراجع أو تدهور الأداء في المنظمات وذلك من خلال انتهاج نظام تحفيز فعال مرتكز على مبادئ سليمة تتوافق مع متطلبات العاملين وضمن هذا الإطار الفكري والعلمي تظهر لنا أهمية هذا الموضوع الذي أردناه أن يكون بعنوان: "دور التحفيز في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مركز تكوين المهني والتمهين للإناث/2 مغنية لولاية تلمسان (CFPA)".

1. إشكالية:

من خلال العرض السابق تظهر ملامح إشكالية هذا البحث، والتي يمكن صياغتها في شكل سؤال محوري تدور حوله الدراسة وتهدف للإجابة عليه وهو:

□ إلى أي مدى يمكن أن تسهم الحوافز في تحسين أداء العاملين والارتقاء به؟

وتندرج ضمن هذه الاشكالية مجموعة من الاسئلة الفرعية وتمثل فيما يلي:

- ❖ ما مفهوم الحوافز وأهميتها في المنظمة؟
- ❖ ماذا نعني بالأداء وتقييمه وتحسينه وفيما تكمن أهميته في المنظمة؟
- ❖ كيف يسهم التحفيز في تحسين أداء العاملين؟
- ❖ ما هو واقع الحوافز وما أثره على أداء العاملين في مركز التكوين والتعليم المهنيين للإناث؟

2. فرضيات:

للاوصول إلى إجابة للإشكالية العامة والأسئلة الفرعية تستند معالجة الموضوع على الفرضيات التالية:

- لا يمكن لأي مؤسسة اقتصادية مهما كان حجمها وطبيعة نشاطها أن تتخلى عن العنصر البشري في رفع كفاءتها الإنتاجية وتحقيق الأهداف المسطرة.
- تحفيز الأفراد هي مهمة المنظمة كنظام متكامل.
- عندما يكون التحفيز ذو فعالية في المنظمة ، يمكن الوصول إلى درجة أداء فعال.
- يؤثر نظام الحوافز على درجة الأداء وفعاليتها من خلال تعزيز نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف لدى العمال.

3. أهداف البحث:

- إن الهدف المراد الوصول إليه من خلال دراستنا لهذا الموضوع بالذات يتمثل في النقاط الأساسية التالية:
- التعريف على الحوافز والدور الذي تلعبه في المؤسسة بغية تحقيق أهدافها.
 - تعريف الأداء والعوامل المؤثرة عليه.
 - تسليط الضوء على أهمية فهم سلوك العاملين من قبل الإدارة، من أجل التنبؤ بهذا السلوك وتعديله وتوجيهه بشكل يساهم في تحقيق الأهداف.

4. أهمية البحث:

يعتبر موضوع التحفيز من أهم المواضيع في المنظمات الحديثة حيث انه يكتسي أهمية كبيرة كونه عاملا مهما في تحديد سلوك الفرد في العمل، وتوجيهه في الاتجاه الذي يتوافق مع تحقيق أهداف المنظمة، حيث يعتبر وسيلة لإثارة سلوك الأفراد بما يحقق الأداء الناجح بالإضافة إلى كل هذا يعتبر كحل للتقليل من بعض المشاكل التي تعاني منها المنظمات الجزائرية كالتأخير والإهمال ولا مبالاة وبهذا فالتحفيز وسيلة حيوية لما يمكن أن يلعبه من دور بالغ في نجاح المؤسسة.

5. أسباب اختيار الموضوع:

لعل كل شخص منا يتساءل عن سبب نجاح بعض المؤسسات وفشل البعض الآخر منها، ويرجع السبب في ذلك إلى العنصر البشري الذي يعتبر الأداة الوحيدة التي لها القدرة على التغيير والمنافسة والابتكار ولهذا الأسباب وغيرها اخترنا موضوعنا للبحث والمتمثل في:

"دور التحفيز في تحسين أداء العاملين"

- ❖ الموضوع جدير بالدراسة وينسجم مع التخصص.
- ❖ تحسين المؤسسات الجزائرية بأهمية المورد البشري وبالتالي زيادة الاعتناء به بتوفير نظام حوافز عادل يساهم في رفع مستوى أدائه.
- ❖ إفادة المنظمات الجزائرية بأكثر قدر من الدراسات و الأبحاث المفيدة والواقعية من اجل التحسين ولفت انتباهها انه لا يمكن تحقيق أهدافها دون اهتمامها بالمورد البشري.
- ❖ معاناة المؤسسات الجزائرية من تدهور مستويات الأداء نظرا لوجود فجوات بين أهدافها وطموحات العاملين.

6. منهج البحث ووسائل الدراسة:

فرضت علينا طبيعة الموضوع استخدام المناهج التالية:

- ✓ استعملنا في الجانب النظري كل من المنهج الوصفي والتحليلي، حيث سمح لنا المنهج الوصفي عرض مختلف التطورات الفكرية للتحفيز وانواع الحوافز المستعملة في المنظمات وغيرها من المفاهيم، ومن أجل الوصول إلى فهم أعمق استعملنا المنهج التحليلي، وذلك لشرح ومحاولة تحليل بعض الافكار، وتأثير التحفيز على مستويات الأداء في المنظمة
- ✓ أما الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على منهج دراسة حالة، من اجل تقريب وإسقاط الدراسة النظرية على واقع المنظمات الجزائرية، وبالتحديد في مركز تكوين المهني والتمهين للانات/2 مغنية لولاية تلمسان(CFPA)."

1- في الجانب النظري: تم الاعتماد على:

- المسح المكتبي لكل من الكتب والمذكرات ومجلات ومختلف مصادر والوثائق التي لها صلة بالموضوع.
- انترنت باعتبارها أهم وسيلة للحصول على المعلومات.

2- في الجانب التطبيقي : تم الاعتماد على:

- الاستبيانات التي تم من خلالها جملة من الأسئلة المرتبطة بموضوع الدراسة.
- الوثائق الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة.
- المقابلات الشخصية مع بعض الموظفين و المسؤولين، وذلك بطرح أسئلة عليهم .

7. الدراسات السابقة:

من خلال إطلاعنا على عدد من الدراسات الأكاديمية كانت هناك عدة دراسات يلتقي مضمونها مع الموضوع محل الدراسة نذكر من بينها: رسالة ماجستير بعنوان "التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء" جامعة بومرداس، من إعداد الطالبة مقدود وهيبية، حيث سعت إلى التعرف على الدور الذي يلعبه التحفيز في تفعيل وتحسين الأداء، وتوصلت الدراسة إلى أن التحفيز أصبح أحد اهتمامات المنظمات المعاصرة، حيث يصعب تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة دون الاعتماد على تحفيز الأفراد. بالإضافة إلى رسالة ماجستير تحت عنوان " دور الحوافز في تحسين أداء العاملين دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI لولاية البويرة " جامعة البويرة، من إعداد الطالبة دباش سامية، التي سعت إلى التعرف على دور نظام الحوافز وأثره في تحسين أداء العاملين، وذلك من خلال دراسة نظام التحفيز داخل ديوان الترقية والتسيير العقاري وتقييم مدى فاعليته وأثره على الأداء، وتوصلت الدراسة إلى أن التحفيز إلى حد الآن يعتبر غير فعال في ديوان الترقية والتسيير العقاري(OPGI) وهو ما يعتبر من أكبر المشاكل التي تعاني منها المنظمات الجزائرية. وهناك أيضا رسالة

ماجستير بعنوان " دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج"، جامعة نايف بالرياض -السعودية-، من إعداد عبد الرحمن الوابل، وتناولت هذه الدراسة تأثير الحوافز بمختلف أنواعها على أداء ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج، وتوصل الباحث من خلالها إلى عدة نتائج منها عدم وجود معايير للحوافز التي يتم إعطاؤها للضباط العاملين في موسم الحج وكذلك وجد أن درجة رضا الضباط المشاركين في موسم الحج عالية وأظهرت دراسته أيضا أن للحوافز دورا كبيرا في رفع مستوى الأداء بالإضافة إلى رسالة ماجستير تحت عنوان "نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية قطاع غزة" من إعداد الطالب علاء خليل العكش، والتي سعت إلى التعرف على دور نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، وذلك من خلال دراسة نظام الحوافز الحكومي وتقييم مدى فعاليته وأثره على الأداء وتوصلت الدراسة إلى أن نظام الحوافز والمكافآت له أثر ضعيف في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية.

ومن خلال هذه البحوث وغيرها جاءت فكرة التطرق إلى هذا الموضوع الذي يتهم بمعرفة دور التحفيز في تحسين أداء العاملين.

8. حدود الدراسة:

من أجل الإحاطة بإشكالية البحث وفهم جوانبها المختلفة حددنا مجال دراستنا كما يلي:

(أ) **الحدود الموضوعية:** نحاول أن نتعرف من خلال هذه الدراسة على أهم الأفكار التي حاولت تحديد مفهوم التحفيز وكيفية تأثيره على دوافع الأفراد بالإضافة إلى محاولة التعرف على مدى مساهمة التحفيز في تحقيق الأداء الناجع للأفراد إضافة إلى ذلك نحاول أن نسقط بعض ما جاء في الجانب النظري على الجانب التطبيقي.

(ب) **الحدود المكانية:** سوف يتم إسقاط الجانب النظري لهذا البحث على مركز تكوين المهني والتمهين للاناث/2مغنية لولاية تلمسان(CFPA). "

(ج) **الحدود الزمنية:** بغية الإحاطة بإشكالية البحث والوصول إلى نتائج واستنتاجات تثبت أو تنفي صحة الفرضيات المقترحة ارتأينا إلى دراسة وتحليل الفترة الزمنية المقدره بأربع سنوات الأخيرة للمؤسسة المختارة.

9. صعوبات البحث:

لا يتجرد أي عمل نقوم به من صعوبات وعوائق ومن أهم هذه الصعوبات التي واجهناها خلال فترة هذا البحث ما يلي:

- ✓ صعوبة الموضوع بحد ذاته باعتباره يندرج ضمن المواضيع ذات الطابع الاجتماعي التي تدرس سلوك الفرد، مما يجعل الدراسة فيه معقدة وتحتاج إلى دراية كبيرة والإلمام بهذه العلوم مثل علم الاجتماع وكذا دراسة السلوك التنظيمي... الخ
- ✓ التحفظ والحذر الذي واجهناه من بعض المسؤولين فكثيرا ما كنا نطلب بعض المعلومات والبيانات اللازمة للبحث، فيحجمون عن مدنا بهذه المعلومات رغم بساطتها، مما جعلنا نغير من الاعتماد على بعض المؤشرات إلى الاعتماد على استمارة في الحصول على البيانات اللازمة.
- ✓ وجود عراقيل في الدراسة الميدانية من العمال الباحثين من خلال عدم مبالأهم باستمارة الاستبيان وكذا عدم إرجاعها إلينا مما اضطررنا إلى إعداد نماذج أخرى وتوزيعها على عمال آخرين.
- ✓ صعوبة التوفيق بين البحث والدراسة.

10. هيكلية البحث:

للإجابة على إشكالية البحث واختبار فرضياته تم تقسيم هذا البحث إلى أربعة فصول سبقتهم مقدمة عامة وتليهم خاتمة عامة تحتوي على ملخص عام حول الدراسة متبوعا بأهم النتائج المتوصل إليها من الجانب النظري والتطبيقي وتقديم التوصيات بالإضافة إلى اقتراح بعض المواضيع لتكون كأفاق للموضوع للدروس.

يهتم الفصل الأول بدراسة الإطار النظري للتحفيز، حيث يتناول ماهية التحفيز، أسس منح التحفيز نظرياته وأنواعه، نظام التحفيز.

أما الفصل الثاني اهتم بدراسة الإطار المفاهيمي للأداء، الذي تناول ماهية الأداء، تقييم الأداء، تحسين الأداء.

في حين اهتم الفصل الثالث الذي جاء تحت عنوان التحفيز والأداء بعلاقة التحفيز بالأداء، تأثير وتأثر التحفيز بالأداء، المتغيرات المرتبطة بالأداء والتحفيز.

أما الفصل الرابع والأخير فخصصناه لدراسة حالة لمركز تكوين المهني والتمهين للأنات/2 مغنية لولاية تلمسان (CFPA). " لمعرفة واقع التحفيز فيه كما تناولنا فيه تعريف المؤسسة لتكون محل الدراسة مع عرض منهجية دراسة حالة، إضافة إلى دراسة مساهمة هذه المؤسسة في تحفيز أفرادها،

وذلك من خلال معرفة الحوافز التي تقدمها لأفرادها، لنقوم في الأخير بإظهار مدى رضا الأفراد العاملين عن الحوافز المقدمة لهم ومدى ارتباطها بالأداء، ومظاهر هذا الرضا.

الفصل الأول

الإطار النظري للتحفيز

مقدمة الفصل الأول :

يعتبر التحفيز محل اهتمام الكثير من العلماء والباحثين سواء الاقتصاديين أو النفسانيين أو الاجتماعيين وهذا لما له من أهمية بالغة ، فالتحفيز ممارسة للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعدادا لتقديم أفضل ما لديهم، وهذا بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنجاز في المنظمة، فالتحفيز قوى مؤثرة في سلوك الفرد بطرق وأساليب ووسائل معينة قد تكون مادية أو معنوية بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية وتحقيق الغايات المطلوبة هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن معرفة هذه القوى تصبح ضرورية لجعل التحفيز مثمرا في المنظمة ، فالتحفيز من الأسس المهمة لضمان تحقيق الأهداف وتوفير الرغبة عند الأفراد في العمل، ويعتبر حاليا جوهر نشاط المنظمات الناجحة والفاعلة التي تتنافس على إيجاد توليفة مثلى من الحوافز وقدرتها على إثارة حماس الأفراد وهذا من خلال أنظمة التحفيز الملائمة التي تتماشى مع طبيعة العمل والعاملين كأفراد وجماعات، وكذلك اعتراف الإدارات الناجحة بالحاجات الإنسانية وضرورة احترامها للأفراد والجماعات كل حسب كفاءته وقدراته ومهاراته.

وفي إطار هذا السياق نهدف من هذا الفصل إلى تحليل الإطار النظري للتحفيز وأهم جوانبه مع الإشارة إلى نظام التحفيز وما يمثله من أهمية بالغة للمنظمة خاصة في ظل المنافسة الشرسة والمحيط المتغير وبالتالي نتناول ضمن هذا الفصل المباحث التالية:

➤ المبحث الأول: ماهية التحفيز.

➤ المبحث الثاني: أسس منح التحفيز نظرياته وأنواعه.

➤ المبحث الثالث: نظام التحفيز.

المبحث الأول: ماهية التحفيز.

أصبح لزاما على المنظمات في وقتنا الحاضر أن تدرك أن تحفيز العمال هو مسألة مهمة في صالح العمل فمن الضروري أن نعلم بأن الأجر ليس وحده ما يعمل الأفراد من أجله، فالعاملون يبحثون عن العديد من الأمور الأخرى نظير ما يكرسونه للمنظمة من وقت وطاقة وجهد، وتعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز الذي يدفع الأفراد إلى بذل قصار جهدهم والعمل بصورة أفضل لتحقيق أهدافهم و أهداف المنظمة .
وسنعرض في هذا المبحث التطور التاريخي للتحفيز، مفهموه، أهميته، أهدافه .

المطلب الأول : التطور التاريخي للتحفيز.

إن المتتبع لتاريخ الفكر الإداري يجد بأن الحوافز مرت بعدة تطورات ومراحل وكان لكل مرحلة منها إطارها البيئي الذي يتكون من فلسفة وافتراضات وقيم معينة ساعدت على تكوين نظام الحوافز في تلك المرحلة.

ويميز الكتاب بين ثلاثة مراحل، تتمثل فيما يلي:

المرحلة الأولى: المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية:

تمثل هذه المرحلة المدرسة التقليدية في الإدارة، التي ترى أن المنظمة وحدة اقتصادية مثالية لا علاقة لها مع البيئة الخارجية وهدفها تعظيم الأرباح فقط¹، حيث ركز فريدريك تايلور 1856-1916 مؤسس حركة التنظيم العلمي للعمل على فكرة محورية هي تحقيق الرفاهية والتي ربطها بأجر العامل كالزيادة فيه وتقديم المنح والمكافآت، وكان أساس الفكرة عند تايلور هو إقناع كل من العمال وأصحاب العمل برفاهية المنظمة التي تعود على كلا الطرفين حيث كان دائما يركز على الجانب المادي الاقتصادي للفرد وهذا ما لخصه في فرضياته(الفرضية الاقتصادية)².

ومن أبرز الدراسات التي قام بها، دراسات الحركة والزمن بهدف الوصول إلى الأداء المثالي من جانب العاملين كما قام أيضا بدراسة علاقة الأجور التشجيعية بمستوى أدائهم لزيادة إنتاجهم ودرس العمل الإشرافي

¹ يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية:مدخل استراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، عمان:مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، 2006 ص 405.

² معمر داود،منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت، بحث علمي في الجوانب الاجتماعية والنفسية والقانونية، الطبعة الأولى، القاهرة:دار الكتاب الحديث، 2006 ص45

فصل بين التخطيط و التنفيذ ، وعليه فإن تايلور حاول تحديد الأساليب العلمية والقيم المادية التي تساعد الإدارة على زيادة الإنتاج في زمن أقل وبجهد معقول مع تجاهل إنسانية الفرد ، وأساسها ما يلي¹:

● تقسيم العمل إلى إداري وتنفيذي بحيث يكون التخطيط من اختصاص الإداريين بينما يركز العمال على التنفيذ.

● تحديد الطريقة المثلى لأداء كل عمل.

● تدريب العمال على استعمال الطريقة المثلى للأداء.

● دفع معدلات أجور أعلى للعاملين حسب كميات إنتاجهم.

● إيجاد تخصص بين المشرفين على العمال عند خط الإنتاج.

اعتمادا على المبادئ السابقة الذكر، فإن مدرسة الإدارة العلمية تقود عموما إلى التطبيقات العلمية التالية²:

1. الاستفادة القصوى من مجهودات العاملين.

2. التأكيد على تعيين المهام المناسبة للعمال وكذلك تدريبهم على الاستفادة المثلى من قدراتهم.

3. التخصص الأوسع للنشاطات مع التصميم الملائم للوظائف وتعيين الأساليب ووضع معايير الوقت والحركة.

4. وضع معايير الإنجازات على أساس الناتج المتوسط والناتج الأقصى لرأس المال.

5. دور التعويضات والحوافز والعلاوات الأخرى في زيادة إنتاجية العمال.

وذلك يعني أنه يمكن تحقيق زيادة الإنتاجية عن طريق إتباع أسلوب عملي قوامه التخصص ، التدريب الفني، تجزئة العمل إلى جزئياته ودراسة كل جزئية على حدة حتى تتحدد حركاتها الأساسية والزمن الذي يستغرقه أداؤها ، وتصميم المصنع بالشكل الذي يضمن انسياب الخدمات للآلات وتحرك الفرد لأداء واجبه، وتقدير الأجور.

ويعتبر تايلور من الأوائل الذين تحدثوا عن التحفيز وكان ذلك سنة 1910 عندما ركز على أهمية الحوافز المالية ، وافترض أن العامل كسول بطبعه لا يمكن تحفيزه إلا من خلال الأجور والحوافز المالية فقط ، إلا أن مدرسة الإدارة العلمية قد أغفلت عدة أمور على رأسها الجانب الإنساني ، فهذه الطريقة تجاهل تايلور

¹ أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص 17.

² زيد منير عبوي، سامي محمد هشام حريز، مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006، ص 19، 20.

النقابات وأصبح لا يفرق بين العامل والآلة ، وركز على الجانب المادي لأفراد وأغفل جوانب أخرى نفسية واجتماعية وروحية يمكن أن يكون لها أثرا مساويا للجانب المادي أو يفوقه في تحفيز العاملين ودفعهم لبدل الجهود المطلوب في العمل وبلوغ المستويات المقررة لأدائه ، كما أدى نظام الأجور الذي وضعته حركة الإدارة العلمية إلى نشوء صراعات بين العمال والتأثير على علاقات الصداقة فيما بينهم ومع المشرفين ، إضافة إلى مشكلة صعوبة الفصل بين واجبات المشرفين وتحديد مسؤولية كل واحد منهم والناجئة عن فكرة التخصص الوظيفي بين المشرفين على العمال.

المرحلة الثانية :مدرسة العلاقات الإنسانية :

مدرسة العلاقات الإنسانية 1930 هي أمريكية الأصل وعلى رأسها كل من إلتون مايو وهومانس وغيرهما من علماء النفس الاجتماعيين.

وقد عرفت هذه المدرسة اتجاهها آخر، خاصة وقد صاحبها تطور ملحوظ في العلوم النفسية والاجتماعية، فقد رأت أن الإنسان ليس مخلوقا اقتصاديا يعمل من أجل المادة فحسب، وإنما لديه حاجات أخرى نفسية واجتماعية وذهنية¹ وأصبحت المنظمة وفق هذه المدرسة تمثل نظاما معقدا يتكون من مجموعة متباينة من الأجزاء أبرزها وأهمها العنصر البشري ، فالفرد عضو جماعات رسمية وغير رسمية داخل المنظمة وهو نشيط وطموح وتتوقع الإدارة أن يحافظ على الانسجام بين جماعات العمل ، والمشاركة في اتخاذ القرارات ، فقد ركزت هذه المرحلة على الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية.

وقد اتبعت هذه المدرسة الأسلوب العلمي التحليلي الذي اتبعته تايلور في مدرسة الإدارة العلمية ، ولكن مع اختلاف في نقطة التركيز، إذ أن مدرسة العلاقات الإنسانية وجهت عنايتها للعنصر البشري .

فقد قام التون مايو وزملائه بإجراء دراسة أثر ظروف العمل المادية كالإضاءة والتهوية وفترات الراحة والرطوبة والنظافة والضوضاء في مصانع هاوثورن بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية التي تشغل ثلاثين ألف عاملا ، وعند بحث العلاقة بين الإنتاجية وظروف العمل المادية السابقة الذكر، اتضح أنها ليست هي العامل المؤثر على كفاءة الإنتاجية ، فاتجهت الدراسة إلى علم النفس والاجتماع للبحث عن المحرك الأساسي لحوافز العمل المبنية على أساس العلاقات الإنسانية ، وبالتالي تحريك سلوك الفرد للمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة.

¹ بوزورين فيروز، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة ميدانية بشركة مامي للمشروبات الغازية بسطيف- رسالة الماجستير جامعة سطيف ص74

وتتلخص نتائج تجارب هاوثورن في أن إنتاج العاملين يزداد إذا كانوا راضين في العمل ، والرضا يتحقق نتيجة اهتمام الإدارة باحتياجاتهم ومشاعرهم ودعمها للجماعات التي يشكلونها وإتاحة الفرص لهم لإبداء آرائهم واقتراحاتهم حول أساليب وظروف العمل.

المرحلة الثالثة: المدرسة المعاصرة :

تجسد هذه المرحلة الفكر الإداري السائد حاليا ، حيث تطورت النظرة إلى المنظمة والعامل والحوافز إلى حد بعيد وأصبحت تعكس الواقع بشكل أكبر من السابق وغدت المنظمة تؤثر وتتأثر بالمجتمع الذي تعيش فيه، والعامل هو جوهر المنظمة وركزتها الأساسية في تحقيق أهدافها نظرا لتمتعها بمختلف الطاقات الإبداعية .

وفي هذه المرحلة تباينت أنواع الحوافز التي أخذت صورا متعددة: مادية ومعنوية، إيجابية وسلبية، فردية وجماعية، كلها ترتبط بإنجازات العامل وتحصيله من ناحية، ودوافعه وحاجاته ودرجة أهمية هذه الدوافع والحاجات من ناحية أخرى¹، كما اختلفت معايير تقديم الحوافر فبعد أن كانت سرية للغاية ولا يتم الإفصاح عنها إلا في أضيق الحدود في المرحلتين السابقتين ، أصبحت في النظريات الإدارية المعاصرة واضحة وأكثر موضوعية وغالبا ما تقدم في صيغ كمية ويساهم العاملون في تحديدها ، مما يساعد على تشجيع الإبداع والتجديد .

وأصبحت إدارة الموارد البشرية عضوا فعالا ، حيث يقع على عاتقها التأكد من توفر العاملين الملائمين للمنظمة من حيث القدرات والمؤهلات ، واستكشاف ميولاتهم وطموحاتهم ومدى رغبتهم في العطاء والابتكار وكذلك بحث الطرق الملائمة لترغيبهم في العمل وتحفيزهم على زيادة الإنتاج.

المطلب الثاني : مفهوم التحفيز وأهميته:

الفرع الأول: مفهوم التحفيز :

يعتبر التحفيز أساسا مهما لضمان تحقيق الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، فالتحفيز يختلف من فرد لآخر ومن مستوى لآخر في المنظمة، وقبل التطرق لمفهوم التحفيز لا بد من التعرّيج على بعض المفاهيم المرتبط به من بينها:

¹ سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، الطبعة الثانية، القاهرة: مركز وايد سيرفيس

للاستشارات والتطوير الإداري، 1998 ص 348

1. الدافع:

الدافع هو مجموعة العوامل الداخلية المنشطة والقوى الموجهة لتصرفات الفرد أي أن الدافع هو الرغبة أو القوى الداخلية التي تحرك الفرد للقيام بتصرفات معينة، وعلى هذا الأساس فورا كل سلوك دافع ووراء كل دافع حاجة ووراء كل حاجة سبب، والسلوك يسعى دائما لتحقيق هدف، فمثلا تؤدي قلة الماء في جسم الإنسان إلى شعوره بالعطش(سبب)وهذا ما يولد حاجة الفرد إلى الماء وما ينتج عن ذلك حدوث قوى داخلية تدفع الفرد للبحث عن الماء، وذلك ما يعبر عنه بالدافع، والفرد ينتهج سلوكا معيناً للبحث عن هذه المادة لإشباع حاجاته وهذا هو الهدف أما عملية التغذية العكسية فتقدم إعجازاً لاستمرار السلوك في حالة عدم تحقيق الهدف أو إيقافه في حالة تحقيقه.¹

2. الحاجة:

تعبّر عن النقص والحرمان من شيء ما الذي يسبب التوتر والقلق، وتمثل رغبات طبيعية يهدف الكائن الحي إلى تحقيقها وإشباعها لتقليل هذا التوتر.²

لقد اختلفت آراء الباحثين والمهتمين بدراسة التحفيز في وضع تعريف موحد لمفهوم التحفيز، إلا أن جميعها تصب في الإطار المفاهيمي العام ومن بين هذه التعاريف نذكر:

❖ التحفيز هي العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية.³

❖ التحفيز هو تلك المؤثرات الخارجية التي تشجع الإنسان أو تحفزه لأداء أفضل.⁴

❖ التحفيز هو ما يحصل عليه الفرد من المؤسسة مقابل عمله فيها، والتحاق العامل بالمؤسسة وبقائه فيها.⁵

❖ التحفيز هو بمثابة المقابل للأداء المتميز.⁶

عبد الفتاح بوخمخ، تسيير الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 221.¹

² سعاد نائف برونوطي، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثالث، 2007، ص 344.

³ كامل بربر إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، الطبعة الثانية، ص 102.

⁴ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثالثة، 2004، ص 208.

⁵ ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي(دراسة نظرية وتطبيقية)، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 70.

⁶ هيثم العاني، الإدارة بالحوافز(التحفيز والمكافآت)، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2007، ص 15.

- ❖ التحفيز هو مجموعة العوامل التي تدفع الفرد لاختيار التصرف المناسب لتحقيق الهدف¹.
 - ❖ التحفيز عرفه بيندر (pinder): على أنه مجموعة من القوى النشيطة التي تصدر من داخل الشخص ومن محيطه، في آن واحد، وهي تحث الفرد العامل على تصرف معين في عمله وتحدد اتجاهه، وشكله، وشدته، ومدته².
 - ❖ التحفيز هو عبارة عن عوامل خارجية وتشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين، أي أنها تمثل العوائد التي يتم من خلالها استثارة الدوافع وتحريكها³.
- ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التحفيز هو مجموعة النشاطات التي تقوم بها الإدارة وكل الماديات والمعنويات التي تمنحها للعامل، لإشباع حاجاته وخلق دافعية لديه تنشطه وتحركه وتوجه سلوكه من أجل تأدية عمله بشكل أحسن وأجود و ذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

الفرع الثاني: أهمية التحفيز :

لقد نال موضوع الحوافز في الأيام الراهنة اهتماما كبيرا من طرف الباحثين والدارسين وذلك لعدة أسباب منها⁴:

- ارتفاع حدة المنافسة بين المنظمات على الموارد البشرية .
 - تزايد القيود والتحديات التي تواجه المنظمات ولها تأثير مباشر على كفاءة المنظمة وقدرتها على البقاء والاستمرار.
 - ازدياد حجم المنظمات وتنوع أنشطتها وميلها إلى الاتجاه الدولي لممارسة أعمالها.
 - الحوافز تلعب دورا أساسيا وكبيرا و كبيرا في زيادة فاعلية و ضمان استقرار الموارد البشرية في المنظمة.
- ومن خلال هذه الأسباب يمكن استخلاص الأهمية البالغة لتحفيز والتي تكمن فيما يلي⁵:

¹ Alain Meignant, Ressources humains, Déployer la stratégie, édition liaisons, SA, Paris,2000, P :266.

حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة،الجزائر،2004، ص 151.

نعيم إبراهيم ظاهر، تنمية الموارد البشرية، عالم الكتاب الحديث لنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 216.

⁴ ظاهر محمود الكلاله، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع،عمان، 2011، ص

116-118

⁵ عبد الله حمد محمد الجساسي، اثر المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم عمان،دراسة

أكاديمية،الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي،2010،ص 28.

- إشباع حاجات ورغبات العاملين بمختلف أنواعها، ومنها الحاجة المادية للنقود والحاجة المعنوية للاحترام والتقدير واثبات الذات.
- شعور العاملين بالعدالة والمساواة داخل المنظمة.
- جذب المهارات والكفاءات والأدمغة المتميزة للعمل المنظمة.
- زيادة مستوى رضا العاملين نتيجة لإشباع حاجاتهم.
- زيادة ولاء وانتماء العاملين للمنظمة.
- زيادة إنتاج العاملين كما وكيفا.
- تنمية العادات والتحكم في سلوك العاملين مع زرع السلوكيات الجديدة التي تسعى المنظمة إلى وجودها بين العاملين.
- تنمية روح التعاون بين العاملين داخل المنظمة.
- تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع .

المطلب الثالث : أهداف التحفيز :

تسعى المنظمة من خلال التحفيز إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ربط أهداف المنظمة بأهداف العاملين: فالمنظمة تسعى لتحقيق أهدافها من خلال أداء وإنتاجية عمالها وهذا من خلال الحوافز التي تقدمها لهم
- تكييف وتكليف العمال داخل المنظمة.
- تكييف المنظمة والعاملين بها مع التطورات والمتغيرات البيئية .
- تحقيق المرونة والاستجابة السريعة للظروف الخارجية.
- تنمية روح التعاون وروح الفريق في العمل الجماعي وبالتالي تحقيق الولاء والانتماء للمنظمة.
- تحقيق الرضا الوظيفي والأمن والاستقرار الداخلي.
- تخفيف الصراعات والنزاعات بين العاملين وتضارب المصالح.
- تحسين علاقات العمل وظروف وشروط العمل وبالتالي الحصول على تعاون جميع الأفراد ومساهماتهم في تحقيق النتائج والأهداف.
- المحافظة على الكفاءات البشرية باعتبارها أهم عنصر يخلق التميز.
- الاستثمار في العنصر البشري من خلال جعله متطور عبر الزمن لاستغلال قدراته وإبداعاته.

المبحث الثاني : أسس التحفيز نظرياته وأنواعه.

المطلب الأول : أسس التحفيز.

يتركز منح الحوافز على عدة معايير من أهمها ما يلي :

- معيار الأداء:
ويعتبر من أهم المعايير من حيث الموضوعية في حساب الحوافز حيث يتم تحليل الأداء ووضع معايير قابلة لقياسه بالنسبة لكل وظيفة مثل كمية العمل وجودة الإنتاج.
- معيار المجهود:
يستعمل هذا المعيار في قياس ناتج العمل لكنه يغلب عليه الطابع النسبي مقارنة بالمعيار الأول، حيث لا يؤدي المجهود المبذول من العامل بالضرورة إلى إنجاز العمل بفعالية وكفاءة
- معيار الأقدمية:
وهو معيار كثير التداول إذ يأخذ بعين الاعتبار المدة التي قضاها العامل في المؤسسة التي تؤثر إلى ولاءه وانتمائه لها.
- تحقيق الأهداف:
وهذا المعيار أيضا شائع الاستخدام من قبل المؤسسات الحديثة التي تسعى إلى تشجيع عمالها على إنجاز الأهداف المسطرة والمحددة مسبقا¹.
- المهارة:
بعض المنظمات تقوم بمنح تعويضات ومكافآت للأفراد بناء على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو رخص أو إجازات أو أدوات تدريبية، كما نلاحظ فإن نصيب هذا المعيار محدود جدا، ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب الحوافز للعاملين رغم أنه من أهم معايير الأداء.
ومن خلال ما سبق يمكن القول أن الحوافز متنوعة بقدر تنوع حاجات الأفراد، إذ يبقى الغرض منها هو إرضاء العامل ورفع روحه المعنوية ليشعر بالاعتزاز لانتمائه للمؤسسة.

حمداوي وسيلة ،مرجع سابق،ص158.¹

المطلب الثاني: نظريات التحفيز.

ظهرت مجموعة من النظريات التي تناولت موضوع الحوافز وتنحصر أهم هذه النظريات في:

أولاً- النظرية الكلاسيكية لفريدريك تايلور :

وهي نظرية مدرسة الإدارة العلمية التي طبق فيها فريدريك تايلور الأساليب العلمية التي ساعدت الإدارة على زيادة الإنتاج في زمن أقل وبجهد معقول مع تجاهل آدمية الفرد وأساسها :

- 1- يؤدي تطبيق الأساليب العلمية في العمل إلى الكفاية في الإنتاج بإيجاد مقاييس ومعايير دقيقة لتأدية وتنفيذ العمل في زمن أقل ومجهود محدود عن طريق استخدام الزمن والحركة في تحديد مستويات العمل.
- 2- إن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج، بمجهود وزمن قليلين، وإن الحوافز المادية هي الأساس لحفز الأفراد وزيادة الإنتاج.

وقد أثبت تايلور أنه يمكن زيادة الحافز على الإنتاج والتحكم فيه من خلال نظام الأجور، فكل زيادة في الأجر يصاحبها زيادة في الإنتاجية، وكل إنتاجية أعلى يقابلها أجر أعلى وهكذا، ولا تمنح الحوافز المادية إلا للفرد الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو يزيد عليها، أما الفرد منخفض الأداء الذي لا يصل إنتاجه إلى هذا المستوى فعلى الإدارة تدريبية أو نقله أو فصله¹.

كامل بربر، مرجع سابق، ص 103.¹

ثانياً-نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو:

هذه النظرية تعتبر من النظريات المهمة في التحفيز وأهم ما جاءت به ما يلي¹:
تعرف هذه النظرية باسم "نظرية ماسلو للحاجات" والتي طورها في الأربعينيات من القرن الماضي، معتبرا أن الإنسان في كل سلوكياته إنما يسعى إلى إشباع حاجات تنحصر في خمس مجموعات، وتظل الحاجة غير المشبعة هي المتحكمة في السلوك، في حين لا يؤثر الحاجات المشبعة في السلوك، وبالتالي ينتهي دورها في التحفيز، كما أن حاجات الفرد في السلوك، في حين لا يؤثر الحاجات المشبعة في السلوك، وبالتالي ينتهي دورها في التحفيز، كما أن حاجات الفرد في السلوك، في حين لا تؤثر الحاجات المشبعة في السلوك، وبالتالي ينتهي دورها في التحفيز، كما أن حاجات الفرد تكون مرتبة ترتيبا تصاعديا على شكل سلم أو هرم، تحتل الحاجات الفيزيولوجية قاعدته، وتليها إلى الأعلى باقي الحاجات الأخرى ، كما يوضحها الشكل الموالي:
الشكل رقم (01):سلم حاجات عند ماسلو.



المصدر:د،سعد عامرأبو شندي،إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية،دار أسامة للنشر والتوزيع،الأردن- عمان، ط1، 2011 ص 146.

ويمكن شرح هذه الحاجات كما يلي:

* الحاجة الأساسية أو الجسمية والفيزيولوجية:

وهي تلك المرتبطة بضرورات البقاء على قيد الحياة كالمأوى والأكل والملبس والهواء والنوم... ولعل الوسيلة الرئيسية التي تحافظ بها المنظمة لإشباع الحاجات الأساسية لمواردها البشرية هي النقود، سواء في شكل رواتب أو مكافآت.

علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية،دار الفجر للنشر والتوزيع،مصر، 2007، ص 211،210.

* حاجات الأمان والسلامة:

كالرغبة في الحماية من الأخطار وإيجاد مناخ أمن اقتصادي ملائم

* حاجات الاجتماعية:

وتأتي بعد إشباع الحاجات السابقة، حيث تظهر الحاجة إلى الانتماء ودعم الآخرين والحاجة إلى جماعات العمل غير الرسمية الإيجابية.

* حاجات التقدير والاحترام الشخصي:

كالثقة والاعتناء بالنفس، وشعور الفرد بأنه مفيد وكذلك حاجة الفرد باعتراف الآخرين له.

* حاجات تحقيق أو إثبات الذات :

وهي رغبة الفرد المتنامية في التميز، ورغبة في أن يصبح أكثر قدرة على فعل أي شيء يستطيعه. ترتبط هذه النظرية (الحاجات) بالرضا الوظيفي باعتبار أن الرضا عن الأجر يرتبط بصورة غير مباشرة بالحاجة إلى الأمان والاستقرار ، كما ترتبط حاجات الاحترام والانتماء من خلال الرضا عن العلاقات سواء مع الزملاء أو مع الرؤساء، كما نجد أيضا التقدير يرتبط بالعلاقات على المستوى الأفقي أو الرأسي.

ثالثا- نظرية "x" و "y" لماجريجور:

تعتبر نظرية X و Y لماجريجور أولا وقبل كل شيء فرضيات عن نظرة المسؤول لعماله وكذا الإدارة وقد كانت هذه الفرضيات سببا في ظهور أنماط¹، مثالية حول مفهوم الإنسان وسلوكه، واصفا واحدا منها بافتراضات "x" السلبية (التقليدية) والثاني بافتراضات "y" الإيجابية²، وفيما يلي توضح الافتراضات التي قامت عليها كل منهما.

افتراضات نظرية "x":

كونت هذه النظرية نظرة متشائمة غير إيجابية للطبيعة الإنسانية إذ أنها تفترض أن الفرد .

- ✓ لا يحب العمل ويتجنبه كلما استطاع.
- ✓ نتيجة لافتراض السابق فإن الفرد يجب دفعه وحثه على العمل وتوجيهه نحو إنجاز أهداف المنظمة.
- ✓ يفضل الأفراد توجيههم وذلك لتجنب المسؤولية، ويفضلون التعليمات الرسمية كلما كان ذلك ممكنا، ويفضلون الأمان بدرجة أكبر من العوامل الأخرى المرتبطة بالعمل، ويظهرون القليل من الطموح.

¹ داود معمر، مرجع سابق، ص 53 .

² محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط5، 2009، ص 53.

- ✓ يعتبر العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل أي أن الإنسان يعمل خوفاً من العقاب والحرمان وليس حبا في العمل.
 - ✓ تعتبر الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان ضرورية كي يعمل حيث لا يؤتمن الفرد على الشيء هام دون متابعة وإشراف.
 - ✓ يعتبر الأجر والمزايا المادية أهم حوافز العمل.
- فقد انطلقت هذه السياسة التقليدية في إدارة العاملين من افتراضات ظالمة حول سلوك الأفراد، فقد أثبتت العلوم الاجتماعية بطلانها، كما حضنتها حقائق جاء بها العلم من مختبراته ومن صفوف الدراسة.
1. افتراضات نظرية "Y" :

ومن جهة أخرى رأى "ماجريجور" أن العاملين سيتصرفون بشكل مختلف لو غير المديرين نظرتهم فتبنى افتراضات أخرى عكس نظرية "X" المتشائمة فقدم افتراضات سميت بنظرية "Y" التي تعكس نظرة متفائلة للناس وهي¹:

- ❖ الإنسان العادي - بفطرته - لا يكره العمل.
 - ❖ الإنسان العادي لا يقبل تحمل المسؤولية فحسب، بل يبحث عنها عندما تكون الظروف طبيعية.
 - ❖ أكثر المحفزات للفرد على الأداء هي الرضا عن الذات، وبلوغ حاجات تحقيق الذات من خلال الجهد الموجه لتحقيق الأهداف التنظيمية.
 - ❖ الرقابة الخارجية والتهديد بالعقوبة ليست هي السبب الوحيد للحصول على الجهد، فالإنسان يستطيع توجيه ومراقبة ذاته في سبيل تحقيق الأهداف التي يلتزم بها.
 - ❖ إن العاملين يرغبون في توفير الاطمئنان في وظائفهم، ولكنهم في الوقت نفسه يسعون إلى إشباع حاجات اجتماعية ونفسية.
 - ❖ إن القدرة على التخيل والابتكار موزعة توزيعاً عريضاً على البشر وليست متركزة في نطاق محدود بين البشر.
- من خلال ما سبق فإن المجموعتين السابقتين من الافتراضات مختلفتان بشكل واضح وينظر إليهما "ماجريجور" كحالتين مختلفتين، فهو يتصور المدير معتمداً بنظرية "X" أو بنظرية "Y".

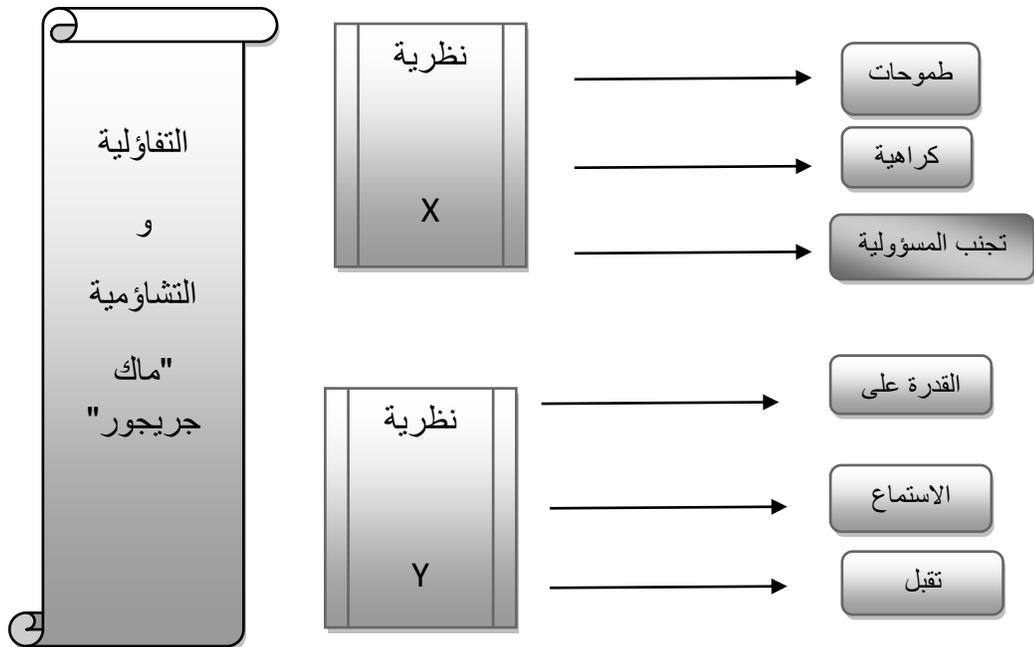
¹ دباش سامية، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة ديوان والترقية OPIG لولاية البويرة، مذكرة ماجستير 2013 الويرة ص 24-25

إن الفلسفة التي تقوم عليها نظرية "X" متشائمة وغير مرنة، فالرقابة مفروضة ومستمرة، وفي المقابل الفلسفة التي تقوم عليها نظرية "Y" متفائلة ومرنة، كما أنها تربط بين حاجات الفرد وحاجات المنظمة ما استطاعت إلى ذلك سبيلا .

اعتقد "ماجريجور" أن المدير من النمط "X" يعامل الأفراد بافتراض أنهم غير واعين أو مسؤولين ولا يستحقون الثقة، لذا يقوم بتشديد الرقابة وزرع سلوك نظرية "X" في العاملين معه، وعكس ذلك المدير من النمط "Y".

ويمكن توضيح مضمون نظرية "ماجريجور" في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): نظرية دوغلاس ماجريجور



المصدر: نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، 2011 ص 85.

رابعا- نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو:

ظهرت كرد فعل للنظرية الكلاسيكية واهتمت بالعنصر البشري وعلاقات الأفراد مع رؤسائهم وجماعة العمل داخل المؤسسة وتضيف هذه النظرية بأن للعامل حاجات جسمية ونفسية واجتماعية زيادة عن الحاجات المادية وعليه تؤكد أن العامل يسعى إلى إشباع حاجات أخرى مختلفة عن الحاجات التي تستهدف الأجر وهذا من خلال التجربة المدروسة باكتشاف أثر ظروف العمل المادية كالإضاءة والتهوية، وفترات

- الراحة والرطوبة والنظافة والضوضاء في مصنع "شركة جنرال إلكتريك"، فهناك مجموعة من الافتراضات الأساسية المتعلقة بالعنصر البشري وكيفية تحفيزه وتمكن حصرها فيما يلي:
- أن الأجر وملحقاته لا تمثل وحدها الحافز الذي يشجع العامل على زيادة إنتاجه.
 - توجد عوامل معنوية مثل: رغبة العامل في الاستقرار والأمن الوظيفي وإحساسه بأهمية الانتماء للمنظمة التي يعمل فيها، وأن العامل لا يتصرف بمعزل عن باقي أفراد الجماعة.
 - وعليه فهذه النظرية اعتبرت الإنسان كائنا اجتماعيا وتلعب العلاقات مع الآخرين دورا هاما في سلوكه واتجاهاته، ونلاحظ أيضا الأهمية الحيوية للجانب الإنساني التي أظهرتها هذه النظرية، فالفرد آمال وطموحات وأهداف¹.

خامسا- نظرية التوقع والتفضيل لفكتور فروم:

- تبنى هذه النظرية على عدد من التفسيرات السلوكية لحوافز الأفراد في مواقف العمل أهمها فرضين:
- الفرضية الأولى: إن الفرد يفضل عادة عندما يقوم بنشاط معين ، ذلك النوع من النشاط الذي تعود عليه نواتجه بأكثر نفع ممكن أو بأكثر القيم.
- الفرضية الثانية: يجب الأخذ في الحسبان أمرين:
- 1- الغايات والرغبات التي تهدف الفرد إلى تحقيقها.
 - 2- المدى الذي يصل إليه اعتقاده بأن نوع النشاط الذي اختاره أو فضله طبقا للفرض الأول، هو الذي سيحقق له الأهداف التي يرمي إلى تحقيقها.
- فإذا كانت النقود تمثل الهدف الذي يرمي إليه الفرد، واعتقد أن زيادة الإنتاج هو الوسيلة لتحقيقها، فإن زيادة الأجر تبعا لإنتاجيته سوف تلعب الدور الرئيسي في تحقيق أهداف المنظمة، وكلما زادت درجة اعتقاد الفرد بأن زيادة الإنتاج هي الوسيلة للحصول على الزيادة فالأجر-الحافز- كان هذا الحافز هو الحافز الرئيسي الذي يجب أن تأخذ به المنظمة لتشجيع الفرد إلى تحقيق أهدافها.²

سادسا- نظرية العاملين لفريدريك هرزبرج:

لقد طور فريدريك هرزبرج نظرية مشهورة أخرى للحوافز وتدعى نظرية ذات العاملين. وقد قام هرزبرج بمقابلة المئات من العاملين عن الأوقات التي تم تحفيزهم فيها بشكل كبير للعمل والأوقات الأخرى

¹ باجة حميد، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة -دراسة حالة- شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط بالبويرة، منكرة ماجستير، 2013، البويرة، ص 19.

كامل بربر، مرجع سابق، ص 107.²

التي لم يكونوا راضين فيها ولم يحفزوا. وتفتتح نظرية ذات العاملين بأن خصائص العمل المصحوبة بعدم الرضا تختلف تماما عن تلك التي تؤدي إلى الرضا، والتي لفتت الملاحظة بأنه هناك عاملين اثنين تؤثر على تحفيز العمل.

إن نظرية العاملين موضحة في الشكل رقم 03. مركز الميزان هو محايد، بمعنى أن العاملين لا راضين ولا غير راضين.

ويعتقد هرزبرج بأن عاملين منفصلين كاملين تساهم في سلوكيات الموظف في العمل ويدعى العامل الأول العامل الصحي. ويتضمن حضور وغياب بواعث الاستياء وعدم الرضا في العمل مثل ظروف العمل، الدفع (النقود)، في الشركة، والعلاقات مابين الأشخاص وعندما تكون العوامل الصحية ضعيفة فإن العمل يكون غير مرضي أي حال فإن عوامل الصحة ضعيفة فإن العمل يكون غير مرضي وعلى أي حال فإن عوامل الصحة الجيدة تزيل ببساطة عدم الرضا والاستياء وهي نفسها لا تجعل الناس يكونوا راضين بشكل كبير ومحفزين في أعمالهم.

أما المجموعة الثانية من العوامل فهي تؤثر على الرضا عن العمل وتعلق الحوافز بالمستويات العليا للحاجات وتشمل الإنجاز والاعتراف والمسؤولية والفرصة للنمو والتطور واعتقد هرزبرج أنه عند غياب المحفزات فإن العاملين يكونوا حياديين تجاه أعمالهم ولكن في ظل وجود الحوافز فإن العاملين يحفزوا بشكل كبير ويكونوا راضين.

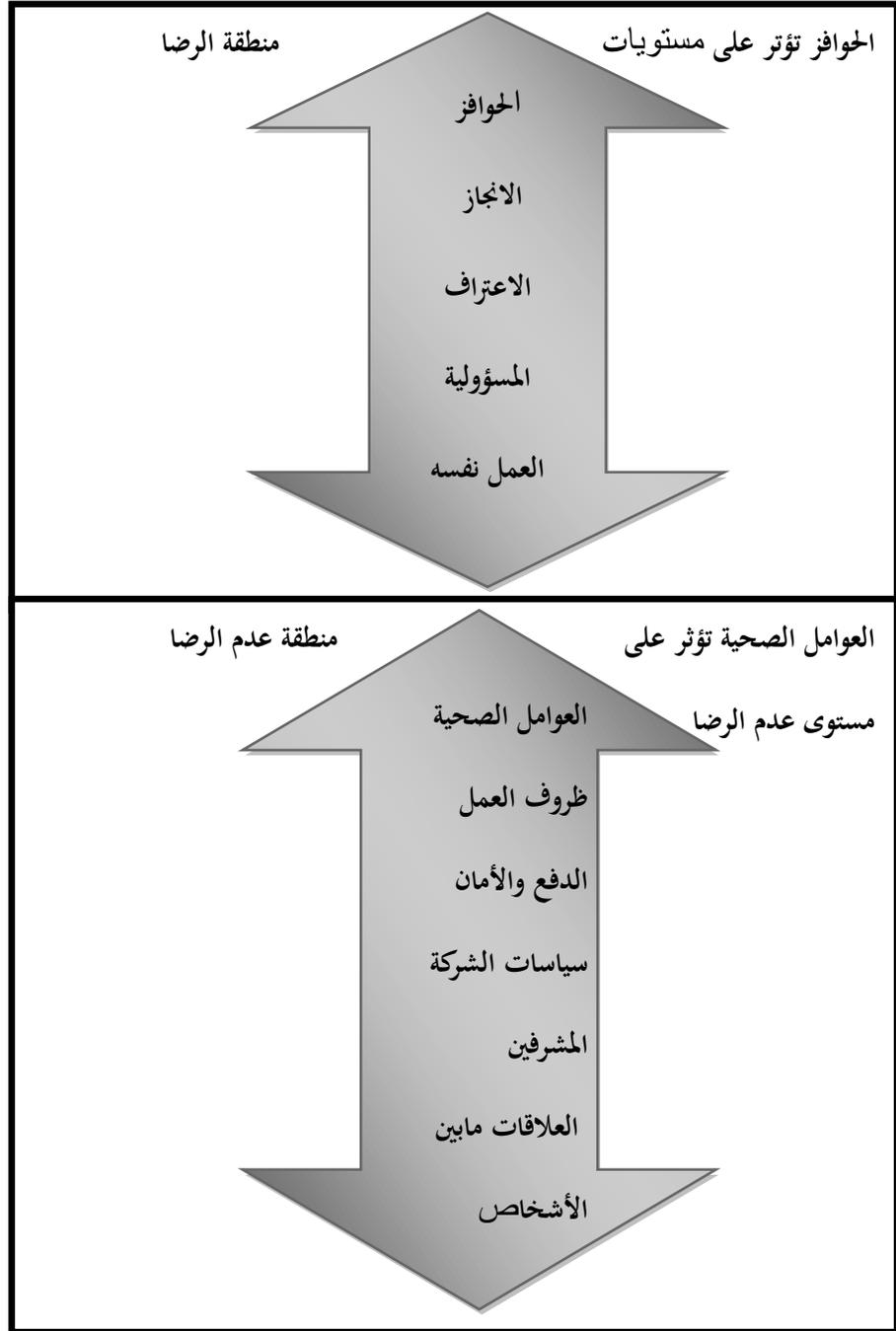
لذلك فإن العوامل الصحية والحوافز تشكل عاملين مختلفين في تأثيرها على الحوافز وتعمل الحوافز الصحية فقط في منطقة عدم الرضا وتكون ظروف العمل غير الآمنة وبينية العمل المزعجة ستجعل الأشخاص غير راضين لكن تصحيحهم لن يقود إلى درجة عالية من الحوافز والرضا ، المحفزات مثل التحدي والمسؤولية والاعتراف يجب أن تكون مكانها قبل أن يتم تحفيز الموظفين بشكل عالي لإتقان عملهم.

إن إحياءات نظرية ذات العاملين للمنظمات ومد رائها واضحة. وإعطاء العوامل الصحية سوف يزيل عدم رضا الموظفين ولكن لن يحفز العاملين لتحقيق إنجازات عالية من ناحية أخرى، الاعتراف، التحدي، وفرص النمو والتطور الشخصي هي حوافز قوية ويمكن أن تعزز رضا عالي والأداء. أن دور المدير هو إزالة بواعث الاستياء وعدم الرضا- بمعنى أن يقدم عوامل صحية كافية لتلبية الحاجات الأساسية- ومن ثم يستعمل المحفزات ليلبي مستويات أعلى من الحاجات ويدفع الموظفين تجاه إنجازات ورضا أعلى.

كذلك تم انتقاد نظرية هيرزبيرج لأن العوامل الصحية لها علاقة بالرضا عن العمل على أي حال فإن نظريته عن العاملين الاثنين كانت الأولى التي تحدد العوامل ذات العلاقة بالعمل والتي يمكن أن تكون مسؤولة

عن رضا الموظفين والحوافز أحد المساهمات الرئيسية لنظرية ذات العاملين كان أنها أثرت على الاكتشافات اللاحقة وعن كيفية إمكانية تلبية خصائص العمل لحاجات الموظفين¹

الشكل رقم (03):نظرية ذات العاملين



¹ د، هيثم العاني، مرجع سابق، ص 67، 68، 69

سابعاً- نظرية الانجاز- لفدافيد ماكلاند:

لاحظ دافيد أن من بين الحوافز التي تحكم سلوك الفرد وأدائه، حافزا يجذب الانتباه أكثر من غيره وهو الحافز على الانجاز لوجود مستويين لأداء الفرد هما: مستوى الطموح ومستوى الأداء الفعلي. وإن الفرد يضع لنفسه نقطة ليصل لها مستوى طموحه، وإن خبرات النجاح أو الفشل هي التي تحفز الفرد على وضع مستوى أعلى للطموح مستقبلا، والقدرات الفردية موروثه أو مكتسبة تعتبر من العوامل المؤثرة على مستوى طموح الفرد، وأنه حافز الانجاز يمكن تنمية وتطويره لدى الأفراد حسب المجتمعات والطبقات الاجتماعية وأسلوب التربية منذ الصغر.

لذلك فهذه النظرية تمكن القائد والإداري والمشرف على حث مرؤوسيه على الارتفاع بمستوى أدائهم الإنساني وذلك بوضع نظام موضوعي لقياس كفاءة الأداء الفعلي لهم، ويخلق الفرصة المناسبة لهم لوضع مستويات طموحهم عند نقاط أعلى، بما يمكن من الارتفاع بمستوى الأداء وتحقيق الأهداف¹.

كامل بربر، مرجع سابق، ص 108¹

المطلب الثالث : أنواع التحفيز.

يجب على أي منظمة أن تختار لنفسها التوليفة المثالية من أنواع الحوافز، وذلك لكي يكون لديها نظاما متكاملًا يحفز العاملين على الأداء المتميز. وهناك العديد من أنواع الحوافز و المستخدمة في شتى منظمات الأعمال، كما هناك طرقا عديدة لتصنيف هذه الحوافز، ومنها الطريقة التالية:

1. حسب طبيعة الحوافز (مادية ومعنوية).
2. حسب اثر الحوافز (إيجابية و سلبية).
3. حسب الاستفادة من الحوافز (فردية وجماعية).
4. حسب موقع الحوافز (مباشرة وغير مباشرة).

أولا: حسب طبيعة الحوافز:

وفق هذا المعيار تقسم الحوافز إلى:

(1) الحوافز المادية:

الحافز المادي هو الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي، و الحوافز المادية هي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية، فهي تشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل، وتجنيد ما لديهم من قدرات، والارتفاع بمستوى كفاءتهم، ومن هذه الحوافز:¹

✚ الأجور: تنبع أهمية الأجر كحافز على الإنتاج بأنه يتيح للفرد تحقيق الكثير من الحاجات الأولية والأساسية كالمأكل و المسكن والملبس، والسياحة، وشراء كل ما تشتهيئه نفسه. كما يمكن عن طريق الأجر استقطاب وجذب العمالة الجيدة للعمل في المنشأة، ورفع الإنتاج عن طريق ربط الأجر بالإنتاجية.

✚ الزيادات السنوية: لا يمكن القول أن الزيادات السنوية على الراتب هي حافز على العمل إلا إذا ربطت بالإنتاج، أي أن يكون أساس منحها كفاءة ونشاط وتحسن إنتاجية الفرد. أما إذا اعتمد منح الزيادة بالأقدمية فإن هذا الحافز سيفقد أهميته على إثارة الرغبة في العمل و الإنتاج.

✚ المكافآت: والمكافأة هي مبلغ من المال يعطي للفرد العامل لقاء قيامه بعمل متميز، أو تحقيق مستوى معين من الإنتاج، أو بسبب تحقيقه وفرا في مجال ما.

✚ المشاركة في الأرباح هي نسبة مئوية من الأرباح السنوية تحددها إدارة المنشأة ليتم توزيعها على العاملين، وتتم طريقة احتساب هذه النسبة، إما على أساس الأرباح الإجمالية، أو على أساس الأرباح الصافي. وبذلك يمكن اعتبار المشاركة في الأرباح حافزا نقديا على زيادة الإنتاج.

مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص 209.

(2) الحوافز المعنوية:

يقصد بالحوافز المعنوية، تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي، له أحاسيس وتطلعات اجتماعية، يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنشأة وأهم الحوافز المعنوية ما يلي:¹

➤ فرص الترقية: تعتمد فعالية الترقية كحافز على العمل فيما إذا ربطت بالكفاءة الإنتاجية. فإذا كان لدى العاملين رغبة أو دافع لشغل مراكز وظيفية أعلى من مراكزهم الحالية، تحقيقاً لرغبة أو حاجة لديهم وهي المكانة الوظيفية، وبالتالي تحقيق اجتماعي أعلى، ففي هذه الحال ستكون الترقية حافزاً مشجعاً للعاملين على العمل والإنتاج كي يظفروا بالترقية.

➤ تقدير جهود العاملين: ويكون ذلك بمنح شهادات تقدير أو توجيه رسائل شكر للعاملين الأكفاء الذين يحققون مستويات إنتاج جيدة، وذلك كتقدير من قبل إدارة المنشأة لجهودهم المبذولة في إنجاح المنشأة. كما يمكن تقدير العاملين عن طريق تسجيل أسمائهم على لوحة الشرف التي تعلق في مكان بارز في المنشأة، كما يمكن وضع صورهم الشخصية على هذه اللوحة، مع لمحة موجزة عن نشاطهم وجهدهم، وما حققوه من إنجازات للمنشأة.

➤ إشراك العاملين في الإدارة: هي أن يكون لهم ممثلون في مجلس إدارة المنشأة، يساهمون بأرائهم وأفكارهم في إدارة المنشأة عن طريق الاشتراك في رسم سياساتها، واتخاذ قراراتها.

➤ ضمان و استقرار العمل: إن الضمان أو الاستقرار في العمل الذي توفره الإدارة للعاملين يعتبر حافزاً له تأثير كبير على معنوياتهم، وبالتالي على إنتاجيتهم، لأن العمل المستقر والدائم يضمن دخلاً ثابتاً للفرد يعيش به مع أفراد أسرته براحة واطمئنان، ويكون في وضع أفضل من حيث قدرته على العمل والعطاء، دون خوف من الغد.

➤ توسيع العمل: يعتبر من الحوافز الهامة التي احتلت مكاناً بارزاً في قائمة الحوافز المعنوية ، وتوسيع العمل معناه إضافة واجبات ومهام جديدة للعمل الذي يقوم به الفرد ضمن نطاق تخصصه، وهذا يقضي على الروتين والملل ويزيد من الرغبة في العمل وبالتالي يزيد من حفز الأفراد على أداء الأعمال.

➤ إغناء وإثراء العمل: يشير إلى ضرورة إضافة مهام جديدة قريبة لاختصاص الفرد، كإشراكه في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله مع رئيسه المباشر.

مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص 210-212.

➤ تحسين ظروف ومناخ العمل: لا شك أن توفر المناخ الصحي المناسب في بيئة العمل كالإضاءة الجيدة، والتهوية المناسبة... الخ. يؤثر على أداء وإنتاجية الفرد، إذ كلما كانت ظروف العمل مناسبة، كان استعداد الفرد للعمل أحسن.

ثانياً: حسب أثر الحوافز:

حسب هذا المعيار يمكن التمييز بين:

أ. الحوافز الإيجابية:

وهي المرتبطة بتقديمات مادية ومعنوية¹، يدخل فيها كافة المغريات، وتعتبر من أفضل الأساليب في تحريك الأفراد العاملين في معظم الحالات لأنها تتبع مناخاً صحياً مناسباً في ظروف العمل المحيطة.² وتشجيع الأفراد والعاملين وحثهم على إحداث سلوك مرغوب فيه ك:

- عدالة الأجور.
 - منح الأكفاء علاوات استثنائية.
 - شعور الفرد بإنجازته.
 - ثبات العمل واستقرار العامل في عمله .
 - شكر العامل نضير عمله.
 - الترقية.
 - توفير الجو المناسب للعمل.
 - إقامة دورات تدريبية.
- والحوافز الإيجابية تنمي روح الإبداع والتجديد لدى العامل، كحافز المكافأة النقدية التي تتيح له مقابل قيامه بعمل يستدعي التقدير.³ فهي لها أثرها في تقوية الرابط والعلاقة بين الحافز والأداء، ولا بدّ أن تكون قويّة وآنيّة مباشرة، وعليها يتوجب شرطان هما:

- مشروطة ومتوقفة على الأداء الكمي والنوعي.
- الحوافز لا بد أن تشبع حاجات الفرد.

كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، دار المنهل اللبناني، الطبعة الثانية 2008 ص 299¹

جاد الله محمود فؤاد، أثر الحوافز في رفع كفاءة العاملين، التنمية الإدارية، العدد 56 السنة 1997 ص 55.²

³ المجذوب فاروق، الإدارة العامة - العملية الإدارية - الوظيفة العامة والاصطلاح الإداري، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت،

2002، ص 343 .

ب. الحوافز السلبية:

وهي المرتبطة بتصحيح السلوكيات السلبية لضمان عدم تكرارها.¹ وهي تتضمن أيضا نوعا من العقاب مما يجعل الشخص يخشى تكرار لخطأ حتى يتجنب العقاب، مما يجعله يعمل لكي لا يتعرض للفصل.² والحوافز السلبية تحدث توازنا في عملية التحفيز، فهي تذكر العاملين بأنهم مثلما يثابون على الأداء الممتاز فهم يعاقبون على الأداء الضعيف.

ومن أمثلتها:

- ✓ الإنذار والردع.
- ✓ الخصم من الراتب.
- ✓ الحرمان من العلاوة.
- ✓ الحرمان من الترقية.

ويرى كثير من الإداريين أن العقاب أو التهديد أداة لتحقيق الطاعة والولاء من قبل العاملين، وهذا قد يكون مفيدا أكثر من غيره من الوسائل، وحافزا قويا لتقويم الفرد لسلوكه ، ولكن قد يكون العقاب سببا لخوف الفرد لدرجة لا يمكنه الاستجابة بطريقة إيجابية للتعليمات والمقترحات، وتنمو لديه اتجاهات غير ملائمة من العمل.³

وهناك آثارا ضارة للتخويف والعقاب مثل ما ذهب إليه الحارثي في دراسته:

- العقاب دون توضيح أسبابه يؤدي إلى الخوف والشعور به دائما.
- عدم التعاون بين العاملين.
- عدم تحمل المسؤولية في العمل مخافة الخطأ.

ثالثا: حسب المستفيد من الحوافز:

وفقا لهذا المعيار تنقسم الحوافز إلى :

كامل بربر، مرجع سابق، ص 399.¹

² علي جوادى، التحفيز وعلاقته بأداء لاعبي نوادي كرة اليد الجزائرية أثناء المنافسات الرياضية دراسة ميدانية لنادي القسم الممتاز، مذكرة الماجستير، سوق أهراس 2011 ص 52

حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر بالإسكندرية، 2002، ص 456.³

(1) الحوافز الفردية:

هي تلك الحوافز التي يقصد بها تشجيع أو حفز أفراد معينين لزيادة الإنتاج، كتخصيص مكافأة للفرد الذي ينتج أفضل إنتاج، أو تخصيص جائزة لأفضل عامل.¹ ويرجع اهتمام الإدارة بالحوافز الفردية إلى اعتقادها بأن الزيادة الإنتاجية لن تتحقق، وأن العامل لا يقدم أحسن ما عنده إلا إذا اقتنع بأن نتيجة ذلك هي إشباع رغباته واحتياجاته، كما أن انعدام الثقة بين العمال والإدارة أو عدم وجود علاقة واضحة بين زيادة الإنتاجية من جهة وبين زيادة الدخول والاستقرار الوظيفي من ناحية أخرى، يقضي على كافة جهود المنظمة في سبيل زيادة إنتاج العامل ورفع كفاءته الإنتاجية.

فالحوافز الفردية موجهة للفرد وليس للجماعة، ومن نشأتها زيادة التنافس الإيجابي بين العاملين سعياً لتحقيق إنتاج أكبر والوصول إلى أداء أفضل، وقد تؤثر الحوافز الفردية سلباً على روح الفريق التي تمثل جوهر عملية الإدارة، كما قد تؤدي المنافسة بينهم إلى توتر العلاقات في كافة المستويات مما قد يضر بالعملية الإنتاجية، ولذلك يجب مراقبة العمل والعمال بالإشراف الدقيق لتجنب هذه الآثار السلبية للحوافز.

(2) الحوافز الجماعية:

إن الحوافز الجماعية تكون مقابل عمل جماعي فهي تنمي لدى العاملين روح العمل كفريق متكامل وتؤدي إلى تعزيز التعاون بينهم.

إن روح العمل كفريق عنصر أساسي، حيث يبذل فيه الجميع جهودهم لتعود الفائدة على الجميع، فالعمل يكون معاً وبذلك تكون النتائج مشتركة، ويحرص كل منهم على ألا يتعارض مع عمل زملائه، لأن في ذلك إضرار بالأهداف الرئيسية للعمل، كما أن العامل لا يتحمل المسؤولية الكاملة عن نتائج العمل، وبالمقابل فعدم وجود روح العمل كفريق بشكل سبباً للتنافس والنزاعات والتأخر في الإنجاز وانشغال الرئيس باستمرار بمعالجة النزاعات والصراعات الناشئة بين العاملين.²

تعد مكافأة المردود الجماعي أو عقوبته جزءاً عن إنتاجية عمل قامت به جماعة من العمال، وتكون شهرية وتدفع في الوقت الذي يدفع فيه أجر المنصب وتقاس بإنتاجية العمل نتائج جماعة من العمال يؤدون مهام متكاملة.

وتتميز الحوافز الجماعية بما يلي:³

جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطور الإداري، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 2002، ص 23.¹
بوزورين فيروز، مرجع سابق، ص 87.²

³ نور الدين شنوفي، فاعلية نظام الحوافز على الكفاية الإنتاجية مع حالة خاصة: لسائقي المؤسسة العمومية للنقل الحضري في مدينة الجزائر وضواحيها، رسالة ماجستير الجزائر، 1992، ص 44

- ❖ إدماج كل عامل في هدف المنظمة المشترك بدلا من أن يركز حول هدفه الفردي.
 - ❖ لا يتحمل كل عامل المسؤولية الكاملة في الخسائر.
 - ❖ لا تخرج عن كونها حوافز مادية أو معنوية، إيجابية أو سلبية.
 - ❖ تشجع العاملين على توعية بعضهم، ومساعدة العمال الجدد على تفهم العمل، خاصة وأن عائد كل منهم متوقف على الناتج الجماعي، وبالتالي فهي أداة جيدة للمراقبة الفعالة للعاملين ذاتيا.
- وتعتبر المشاركة في الأرباح وكذلك إشراك العاملين في الإدارة و نظم مقترحات العاملين وجو العمل والمكافآت التشجيعية من وسائل المحفزات الجماعية التي تتبعها الكثير من المنظمات في معظم دول العالم على اختلاف نظمها الاقتصادية.

رابعا: حسب موقع الحوافز:

وفق هذا المعيار نجد أنه تندرج ضمنه الحوافز التالية:

1. الحوافز المباشرة: هي التي يشعر بها الفرد بشكل ملموس ونجد فيها الحوافز المالية مثل المكافآت والمنح والحوافز العينية كالعلاج المجاني بالمنظمة، وتقديم الخدمات الاجتماعية وكذا الحوافز المعنوية مثل الميداليات، لوحات الشرف.
2. الحوافز غير المباشرة: هي الحوافز التي لا تمس العامل بصفة مباشرة ومن الأمثلة على ذلك لدينا: ظروف العمل الملائمة، العلاقات التي تربط العاملين ببعضهم البعض وبالآخرين خصوصا المسؤولين، التكوين... الخ.

المبحث الثالث: نظام التحفيز.

المطلب الأول: متطلبات إعداد وتنفيذ نظام التحفيز.

تتمثل أهم المتطلبات الرئيسية لإعداد وتصميم الحافز في ثلاث جوانب هي:¹

I. متطلبات البنية الأساسية لنظام الحوافز:

تتمثل البنية الأساسية لنظام الحافز في مجموعة من النظم الفرعية والتي تشكل الركائز الأساسية لنظام الحافز وهي :

- الهيكل التنظيمي وهيكل العمال: يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات والأدوار المختلفة لشاغلي الوظائف ومستوى التفاعل بين العاملين ويفيد تحليل هيكل القوى العاملة في تحديد مدى الخلل أو التوازن في الهيكل التنظيمي والتعرف على الخصائص النوعية للعاملين وتأثير ذلك على نظم الحوافز المطبقة.
- نظام الأجور والمرتبات: والمقصود به نظام الأجر الأساسي الذي يتم تحديده على أساس تقييم الوظائف، ويعكس هيكل الأجور في المنظمة الفروق في خصائص الوظائف داخل المنظمة وكذلك التفاعل بين العرض والطلب في سوق العمل.
- نظام تقييم الأداء: يهدف تقييم الأداء إلى التعرف على إنتاجية الفرد وسلوكه الوظيفي وذلك بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف أو المعياري وتستخدم نتائج تقييم الأداء في عدة مجالات منها الترقية والنقل والتحفيز المادي.
- وصف الوظائف: يهدف توصيف الوظائف إلى توفير البيانات الأساسية عن الوظائف من خلال بيان مكتوب يعرف باسم بطاقة الوصف الوظيفي والتي تحدد واجبات شاغل الوظيفة، والظروف التي تمارس فيها وظيفة والمؤهلات والخبرات المطلوبة من شاغل الوظيفة ومعايير أداء الوظيفة وظروف العمل.
- النظام الفني: يتعلق بالأساليب الإنتاجية المطبقة في الصناعة والذي يفيد في التعرف على طرق وإجراءات العمل، وتدفق العمليات من خلال دراسة الزمن والحركة، حيث أن ذلك له علاقة باختيار نظام الحوافز المناسب للتكنولوجيا المستخدمة.

¹ أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، ص 182-183.

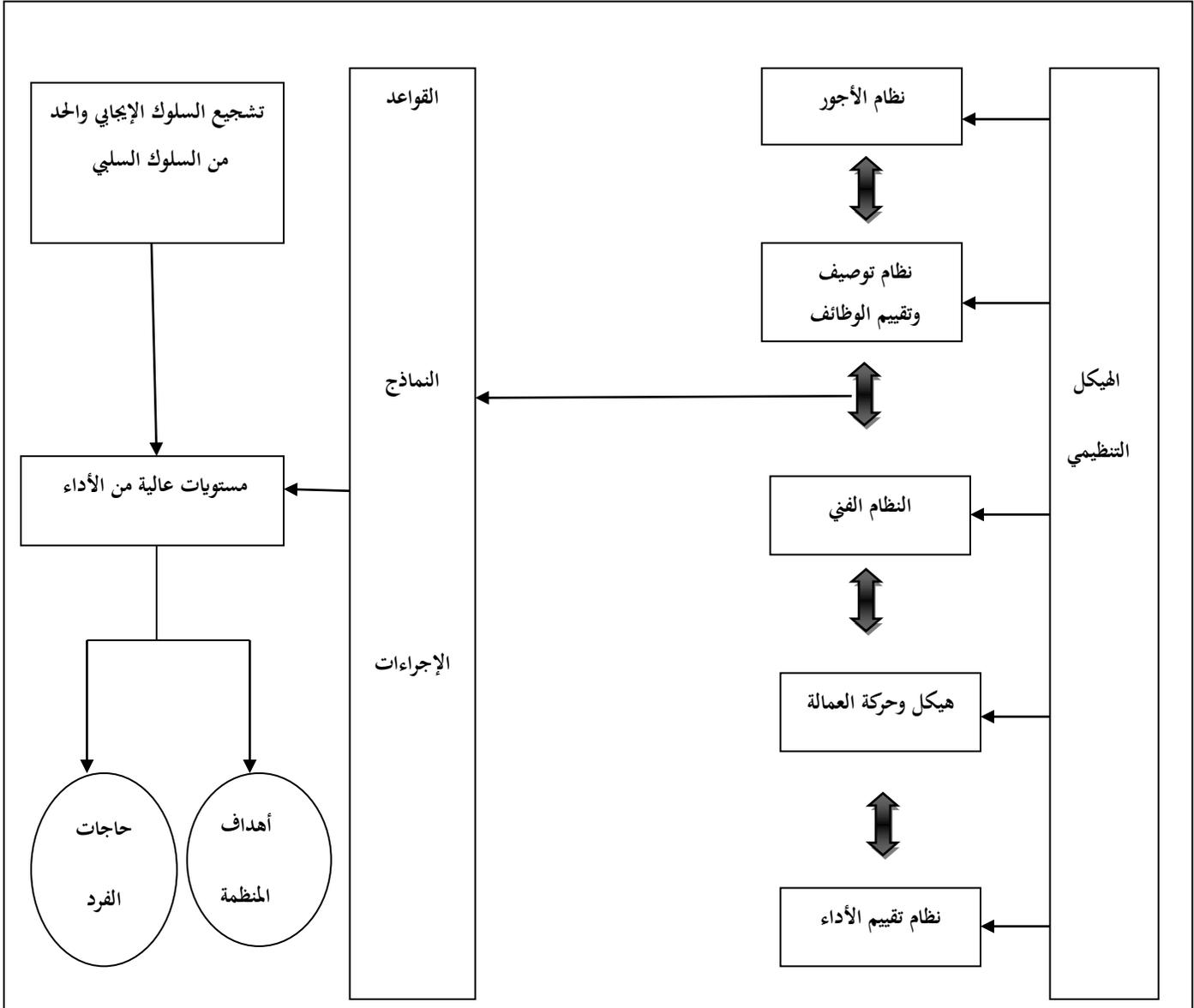
II. متطلبات تنفيذ الحوافز :

- يتطلب تنفيذ نظام الحافز عدة عناصر هي:
- القواعد: والتي تتعلق بكيفية ربط الأداء بالعائد المتوقع باستخدام معايير معينة ومن هذه القواعد على سبيل المثال .
- هذه القواعد على سبيل المثال.
- 1. تحديد المبلغ الكلي للحافز على مستوى المنظمة.
- 2. التوزيع الداخلي للحافز على الأقسام والأفراد.
- 3. تحديد نصيب الأفراد من الحوافز.
- النماذج: وتشمل مجموعة من السجلات والنماذج المتعلقة بأداء العاملين ومعدلات الأداء المخططة.
- الإجراءات: وتعلق بكيفية تطبيق القواعد من خلال مجموعة من الخطوات المنطقية والمتابعة والخاصة بحساب و صرف الحافز لأفراد.

III. متطلبات إدارة نظام الحافز :

- وتتعلق هذه المتطلبات بالشروط العامة التي تساعد على تشغيل وإدارة النظام بطريقة فعالة ومن أهم هذه المتطلبات:
- ✓ وجود مناخ ملائم للعلاقة بين الإدارة والعاملين.
- ✓ عدالة الحافز وكفايته.
- ✓ سهولة فهم السياسة التي تحديدها المنظمة في تقريرها للحوافز.
- ✓ ارتباطها ارتباطا وثيقا ومباشرا بالجهود الذهنية أو البدنية التي يبذلها العامل في تحقيق الحد الأمثل للإنتاجية.
- ✓ إقرار صرفها أو أدائها للعاملين في مواعيد محددة ومتقاربة.
- ✓ ارتكاز الحافز على أساس أو مستويات مقبولة.
- ✓ أن تأخذ شكل الاستمرار في نظام أدائها.
- ✓ ارتباطها واتصالها اتصالا مباشرا بدوافع العامل وبواعثه.
- وفي النهاية يمكن القول بأن نظام الحافز ما هو إلا نظام يتكون من ثلاثة عناصر يمثل العنصر الأول مداخلات النظام (الهيكل التنظيمي، نظام الأجور، نظام التوصيف..الخ) وعمليات تشغيل النظام (القواعد، النماذج، الإجراءات) ثم مخرجات النظام متمثلة في مستويات الأداء.

الشكل رقم (04) المكونات الأساسية لنظام الحافز.



المطلب الثاني: مراحل تصميم نظام التحفيز.

تتمثل فيما يلي:¹

أولاً: تحديد هدف النظام:

تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا جيداً، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز. وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح، أو رفع المبيعات والإيرادات، أو قد يكون تخفيض التكاليف، أو تشجيع على الأفكار الجديدة، أو تشجيع الكميات المنتجة، أو تحسين الجودة، أو غيرها من الأهداف. ولتحقيق هذا الهدف العام سواء للمنظمة أو للمنظمة أو لنظام الحوافز فإنه يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية، بحسب وحدات التنظيم (الأنشطة والقطاعات والإدارات والمصانع والمراكز والفروع والأقسام) وكما يرى (العاني) فإن هذه الاختلاف الكائن بين هذه الوحدات يبرر أن يكون هناك أهداف خاصة بها، وقد تكون مختلفة في طبيعتها، والأهم في كل هذا أنها يجب أن تنعكس وتترجم إلى أجزاء واضحة في نظام الحوافز.

ثانياً: دراسة الأداء :

وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي.

إن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي:

- وجود وظائف ذات تصميم سليم: بحيث تكون الوظيفة محددة وواضحة المعالم والأهداف وذات بدايات ونهايات معلومة وذات عمليات ونواتج.
- وجود عدد سليم من العاملين: فلا أعداد أكثر من المطلوب ولا أقل منها، وهل العاملين في الوظيفة أعمالهم متشابهة أم متكاملة أم متتابعة؟ لأن الإجابة على هذا السؤال ربما يحدد نوعية الحوافز هل هي جماعية أم فردية؟.
- وجود طرق عمل ملائمة: بمعنى أن هناك لوائح وخطوات كاملة للعمل، وأساليب للاتصال و الأداء... الخ
- وجود ظروف عمل ملائمة: ويقصد به المكان المناسب للعمل وذلك من حيث التجهيزات والأدوات والعمليات وأيضا نواتج العمل.
- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل: فلا يمكن معاملة فرد على عمل ليس له سيطرة عليه .

1. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، طبعة 2011، ص 103، 102.

ثالثا: تحديد ميزانية الحوافز:

ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي يتفق على هذا النظام، ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:

- قيمة الحوافز والجوائز:
- وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز، وهي تتضمن بنودا جزئية مثل المكافآت، والعلاوات و الرحلات، والهدايا، وغيرها.
- التكاليف الإدارية:
- وهي تغطي بنودا مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله والاحتفاظ بسجلاته، واجتماعاته، وتدريب المديرين على النظام.
- تكاليف الترويج:
- وهي تغطي بنودا مثل النشرات والكتيبات التعريفية، والملصقات الدعائية، والمراسلات، وخطابات الشكر، والحفلات(متضمنة بنودا أخرى خاصة بها).

المطلب الثالث: شروط النظام الجيد للحوافز والعوامل المؤثرة فيه.

أولاً: شروط النظام الجيد للحوافز:

- يتطلب تصميم و تنفيذ نظام الحوافز بفعالية تحقيق عدة شروط أهمها:¹
- تعريف النظام والإعلان عنه: بمعنى أن يكون مفهوم من طرف المنفذين، المسؤولين والعمال ويعلم الجميع بوجوده.
- تحديد السلوك المنتظر: أن تكون السلوك والتصرفات المنتظرة محددة منذ البداية واحتمال تحقيقها واردا.
- إمكانية قياس الأداء والسلوك المرغوب فيه بسهولة : وجود معايير محددة قابلة للقياس والتحقيق.
- ربط الحوافز بالأداء بصورة واضحة ومفهومة: لتشجيع العاملين على رفع مستوى الأداء.
- أن يكون النظام عادل ومنوع: يشمل الحوافز المختلفة لتلبية كافة الاحتياجات.

ثانياً: العوامل المؤثرة في نظام الحوافز:

نظام الحوافز نظام قائم بذاته يتأثر بمجموعة من العوامل المحيطة به ويدخل إطار المؤسسة فيها ومنها ما يتصل بالسياسة العامة للدولة كما يلي:²

(1) على مستوى الدولة:

تتأثر أنظمة الحوافز بعاملين اثنين هما:

- سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية: وتظهر غالباً في شكل قوانين تعمل المؤسسة من خلال إدارتها على تطبيقها، وبالتالي تشكل الإطار الخارجي الذي يحتوي معالجة كل المشاكل الناجمة عن التطبيق.
- القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد: والذي يؤثر بشكل واضح على أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم، والأولويات في ذلك، فكل مجتمع له عادات وقيم تحدد نظرة أفراد للمنافع وكذلك السبل الموصلة إلى تحقيقها، وبالتالي يتحدد نظام الحوافز الذي يتناسب مع هذه المعطيات.

حمدوي وسيلة، مرجع سابق، ص 158.¹

² عبد المحسن جودة، عبد الحميد عبد الفتاح، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، جامعة المنصورة- مصر-2002ص340.

(2) على مستوى المؤسسة:

حيث يتأثر نظام الإدارة بالعوامل الآتية:

- نوع الجهاز الإداري وإمكانية وتنظيمه، وقدرته على اختيار نظام الحوافز المناسب فنظام الحوافز يتحدد وفقا لإمكانات المؤسسة وكفاءة الإدارة في اختيار النظام الأمثل المطابق لكل من تطلعات العامل وقيود وأهداف المؤسسة.

- اقتصاديات المنظمة نفسها ومدى فعالية نشاطها ومردودها بالنسبة للاقتصاد الوطني أي كلما زادت فعالية اقتصاد ما كلما زاد ذلك من فرص إقامة نظام تحفيزي فعال يعود بالنجاح على مستوى الفرد والمؤسسة.

- نوع القوة العاملة وتركيبها المهني والاجتماعي والثقافي وهنا يتحدد مدى انسجام رؤية العامل مع رؤية المؤسسة للأمر، فعلى الفرد أن لا يتناقض في تطلعاته مع حدود المؤسسة المالية، وكذا عليه أن يكون واعيا بالدور الموكل له.

ومهما كان وضع النظام سواء على مستوى الدولة أو المؤسسة فإنه يتأثر بمجموعة من العوامل و هي:

-الوضع الاقتصادي في الوطن.

-الوضع العام للعامل.

-النظام الضريبي المتبع.

-المعايير المتبعة في قرار نظام الحوافز.

-هيكل الأجور وتوافقه مع طبيعة العمل والجهد وكذا الحاجات.

-توقف الإنتاج لأسباب غير راجعة لإرادة العامل كتعطيل الآلة مثلا.

-الحالة الاجتماعية للعامل.

-حب العامل لعمله وتفانيه فيه لرفع إنتاجية.

-انسجام العامل وعمله، وتأثير الظروف المحيطة به.

(3) عوامل أخرى:

بالإضافة إلى الحوافز السابقة الذكر هناك عوامل تؤثر في نظام الحوافز نذكر منها:

(أ) عوامل تنظيمية:

لكل مؤسسة كانت أحد الشكلين التاليين:¹

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية،الدار الجامعية الإبراهيمية،مصر 2001،ص257.

1- التنظيم الرسمي: في هذا النوع من التنظيم واجب الإدارة هو التخطيط "توجيه العمال" أما واجب العمال فيمكن في تنفيذ الأعمال والأوامر على أكمل وجه.

وهنا نتطرق إلى ثلاثة وظائف مهمة للتنظيم الرسمي من أجل التأثير على الحوافز وهي:

■ القيادة: إن جوهر علاقة القيادة بين الفرد والآخر يتمثل في التأثير الذي يمارسه فرد يشغل موقع قيادي في جماعة على مشاعر وسلوك الأفراد الآخرين والقيادة توجه سلوك الناس وتنسيق جهودهم وتوفير بين أفكارهم ووجهات نظرهم في موقف معين بقصد الوصول إلى هدف معين.

وقد يتمتع الفرد بقيادة رسمية إلا أنه لا يضمن فعالية التأثير على الأفراد ومن جهة أخرى قد يفقد الفرد للقيادة والسلطة الرسميتين إلا أنه يتمتع بقوة التأثير على الأفراد.

ومؤشر القيادة يستعمل عادة في قياس درجة تحقيق الأفراد للمهام أو الأهداف لكن استخدام هذا المعيار وحده يركف فهناك أثر آخر لسلوك القائد يتمثل في رضا الأفراد وبالتالي أدائهم.

وللتأثير على العمال يجب أن تكون القيادة فعالة، فهناك دراسات تفترض أن فعالية القيادة تحددها متغيرات تتعلق بصفات القائد وسلوكه وهناك دراسات تفترض أن هذه الفعالية تحددها خصائص الأفراد، مثل شخصيتهم و دافعهم وكذا قدراتهم.

■ الاتصال: في التنظيم الرسمي غالبا ما يتضمن أوامر وتعليمات بين الرئيس ومرؤوسيه بشأن الوظيفة التي يؤديها المرؤوس بمستوى أدائه،مدى تقدمه، نقاط ضعفه وسبل تحسين أدائه.

وهنا يظهر واجب المؤسسة إذن في تشجيع نشر المعلومات وتبادلها وإخبار العاملين بسياساتها ونشاطاتها حتى يكونوا على علم بما يجري داخل مؤسستهم، وحتى لا تدع مجالاً للتنظيمات غير الرسمية الناتجة عن جماعة العمل ولا تشجيعها على نشر الشائعات التي تؤثر على سير المؤسسة ككل وبذلك تسود الثقة بين العمال والإدارة ويكون ذلك بمثابة حافز لهم على العمل ورفع الأداء.

■ المشاركة في اتخاذ القرارات : إن الاهتمام بزيادة الإنتاج ورفع الأداء، وزيادة مساهمة العاملين في ذلك، دفع كثيرا من الباحثين إلى تبني بعض الأساليب في التحفيز والتي تقوم على زيادة مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات التي يقومون بتنفيذها، هناك من يقترح في اتخاذ القرارات اشتراك العمال في إطارها يدعى التسيير بالأهداف، يرمي هذا النوع من التسيير إلى زيادة الحافز الداخلي لأفراد من خلال اشتراك المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد الأهداف، كذا زيادة رقابة المرؤوس على عمله.

2- التنظيم غير الرسمي:

يقصد به شبكة العلاقات الشخصية الاجتماعية التي تنشأ وتنمو بين العاملين نتيجة اجتماعهم في مكان العمل ويسمى التنظيم غير الرسمي كذلك جماعات العمل أو الجماعات غير الرسمية. إلا أن التنظيم الرسمي كثيرا ما يكون هو السبب في خلق التنظيم غير الرسمي إذ أن العمال الذين عينوا ووزعوا على الإدارة سرعان ما يقيموا مختلف العلاقات التي تبدأ عادة بسبب العمل فقط ثم تتطور إلى الجوانب الشخصية للعاملين.

ويمكن القول أن التنظيم الرسمي والغير الرسمي ليسا متناقضين أو منفصلين عن بعضهما البعض، وإنما هما وجهان لتنظيم واحد فالجانب الأول يحدد الأهداف ويقوم برسم الخطة ويجدول طرق العمل ويتابع تنفيذها ويحكم علاقاتهم، فالجانبان غالبا ما يكونان مكملان لبعضهما البعض والعلاقة بينهما تكون علاقة تداخل، أي كل واحد منهما يتأثر ويؤثر بالآخر.

(ب) عوامل قيمة: هناك عوامل قيمة تؤثر في نظام الحوافز وهي مهمة باعتبارها تعكس الواقع المحيط بالفرد والمؤسسة على حد السواء، نظرا لتباين المعتقدات والمفاهيم والإصلاحات وكذلك المعايير والعادات وذلك كله حال دون إعطاء صبغة محددة لمفهوم القيم. فالقيم هي ما يعتبره الفرد مهما، وتعبير آخر هي كل الآراء التي تبدو صواب، حق، عدل ويمكن أن نذكر منها ما يلي:

- القيم الاقتصادية: كل ما هو نافع محقق للكسب المادي، وهو ما يعرف بالحوافز النقدية أو المادية.
- القيم الجماعية: تتمثل باهتمام الفرد بتحقيق التناسق والانسجام في طريقة أداء العمل وتحسينه.
- القيم الاجتماعية: هي مجموع القيم المتعارف عليها بين أفراد المجتمع وتعتبر مرجعا لتقييم تصرفات الأفراد.
- القيم السياسية: وهي السعي إلى السيطرة على الآخرين أو قيادتهم أو التحكم فيهم.
- القيم الثقافية: تمثل خلاصة لتفاعل مجموعة من العناصر المتمثلة في التاريخ، العادات والمعتقدات.
- القيم الدينية: تمثل اهتمام الفرد بعلاقته مع ربه والسعي لإرضائه.

خاتمة الفصل:

يتوقف نجاح المنظمة على وجود إستراتيجية فعالة تقوم على أساس غايات وأهداف واضحة ومحددة، ويمكن للمديرين وكذلك إدارات و أقسام الموارد البشرية استخدام الحوافز كأدوات لتشجيع وتحسيس العاملين لتحقيق الغايات والأهداف باعتبار هذه الحوافز أحد المداخل الجوهرية لتعويض العاملين.

وطالما أنه لا يوجد سلوك دون دافع يكمن وراءه، لذا يجب تحريك تلك الدوافع عن طريق الحث والإثارة من خلال أدوات ووسائل معينة العاملون ويسعون إليها وهي التي يطلق عليها اسم الحوافز.

ولقد استعرضنا في هذا الفصل بالدراسة والتحليل كلا من ماهية التحفيز بما فيه التطور التاريخي للتحفيز، مفهومه، أهميته وأهدافه، مع الإشارة لأسس منح التحفيز، وأنواعه، وأهم نظرياته، والتعريج كذلك على نظام التحفيز الذي يعتبر نظاما متكاملًا يقود المنظمة نحو تحقيق أهدافها و تحديد رسالتها و بالتالي تحقيق القدرة على مواكبة التغيير والتكيف مع الضغوط التنافسية للمنظمة.

ولقد خلصنا أن التحفيز يمكن أن يلعب دورا هاما من خلال تصميم إطار عمل لأنشطة وممارسات إدارة الموارد البشرية والتي يمكن أن تساهم بشكل فعال في تشجيع الفرد على الأداء الفعال.

الفصل الثاني

الإطار المفاهيمي للأداء

مقدمة الفصل الثاني:

من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو اهتمامها بالعنصر البشري وتمدّد تحقيق رغباته و أماله، فبقاء المؤسسات واستمرارها في ظل المنافسة العالمية الكبيرة والشديدة مرهون بهذا العنصر، ولكن لا يكفي للبقاء والاستمرار جلب عاملين أكفاء فقط بل يجب الاهتمام بهم وتحسين مستواهم وذلك عن طريق تقييم أدائهم وتحسينه باستمرار وتعتبر سياسة دراسة الأداء و تقييمه من أهم السياسات المستعملة من قبل المنظمات العالمية لكونها تدرس أداء العاملين دراسة شاملة وكاملة بالإضافة إلى تقديمها معلومات تفيد حتما المؤسسات في اتخاذ إجراءات وحلول لبعض المشاكل.

ولمعرفة هذه المعلومات والإجراءات سوف نتطرق في هذا الفصل إلى :

➤ المبحث الأول: ماهية الأداء.

➤ المبحث الثاني: تقييم الأداء.

➤ المبحث الثالث: تحسين الأداء.

المبحث الأول: ماهية الأداء:

يشغل موضوع الأداء في المنظمات اهتمام الباحثين والممارسين سواء على المستوى الكلي (الدولة) أو على المستوى الجزئي (المنظمات)، وهذا يرجع إلى أن البحث عن الأداء المرتفع باعتباره مقياس النجاح، ورغم ذلك يبقى يعاني من صعوبة التحديد، لذا سنحاول في هذا المبحث تحديد مفهوم الأداء، محدداته، قياسه وكذا العوامل المؤثرة فيه وذلك من خلال:

المطلب الأول: مفهوم الأداء وأهميته.

الفرع الأول: مفهوم الأداء:

1- المعنى اللغوي:

من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أو صلة والاسم الأداء: أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به.¹

2- المعنى الاصطلاحي:

تعددت تعاريف مفهوم الأداء وقد من عالم لآخر وهذا الاختلاف تابع من نظرتهم إلى جانبه المادي والسلوكي، نذكر منها:

- ◆ الأداء هو "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة الفرد. وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة. وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج".²
- ◆ الأداء هو "قيام الأفراد بالأنشطة والمهام المخلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية".³
- ◆ الأداء هو "السلوك الذي يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة، وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب".⁴
- ◆ الأداء هو "المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين، مدرين ومهندسين".⁵

¹ ابن المنظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، مجلد 14، ص 26.

راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، 2003 ص 209.

³ عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد (1) نوفمبر 2001 ص 86.

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

⁵ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص 123.

- ◆ الأداء هو "العمل الذي يؤديه العامل، ومدى تفهمه لدوره واختصاصه، ومدى إتباعه للتعليمات التي تصل إليه من الإدارة عبر المشرف المباشر له"¹.
- ◆ الأداء هو "البحث عن تعظيم العلاقة بين النتائج والموارد وذلك وفق أهداف محددة تعكس توجهات المؤسسة"².
- ◆ الأداء هو الترجمة اللغوية للكلمة الإنجليزية performance ويمكن إعطاؤه المعاني التالية:
- ◆ الأداء: هو عبارة عن النجاح أي هو عبارة عن دالة لتمثيل النجاح، فتتغير هذه الدالة بتغير المنظمات أو العاملين فيها.
- ◆ الأداء هو نتيجة النجاح، بمعنى أن قياس الأداء هو تقدير للنتائج المحصلة.
- ◆ الأداء هو فعل (action) يعبر عن مجموعة من المراحل والعمليات (processus) وليس النتيجة التي تظهر في وقت من الزمن³.
- من خلال مجموعة التعاريف يمكن أن نقول أن الأداء هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذولة من طرف الفرد سواء كان عظيماً أو فكرياً من إتمام مهام الوظيفة الموكلة له حيث يحدث هذا السلوك تغييراً بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

الفرع الثاني : محددات الأداء.

- ينتج الأداء من تضافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر على هذا الأداء سلباً أو إيجاباً، يطلق على هذه العناصر محددات الأداء، تتمثل هذه المحددات في:⁴
- ✿ الجهد: وهو الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
- ✿ القدرات: تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.
- ✿ إدراك الدور أو المهمة: تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.

¹ سالم عواد الشمري، الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثره على الأداء الوظيفي، ملتقى البحث العلمي، جامعة عبد الملك عبد العزيز، السعودية، 2009، ص 18.

² Alain Fernandez ;Les Nouveaux tableaux de bord des décideurs, édition organisation ; paris ; 2000 ;P 40.

³ Bourguignon – A, " performance et contrôle de gestion , encyclopédie de comptabilité , contrôle de gestion et audit " , sous la direction de : Bernard celasse, économisa , janvier 2000 , artic le 70, p :932

⁴ راوية حسن، مرجع سابق، ص 210.

الجهد، القدرات والمهارات، هي عناصر تخضع لسيطرة الموظف، بينما أن في الواقع هناك أو محددات تخرج عن سيطرة الموظف، أهم هذه المحددات:

✿ **الوظيفة(متطلبات العمل) :** ما يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات وأدوات وتوقعات مطلوبة من الموظف، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة.

✿ **الموقف (بيئة التنظيم الداخلية):** أو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن : مناخ العمل، الإشراف، وفرة الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب و العقاب.

إضافة إلى العناصر السابقة قد تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به الموظف على أدائه ممثلة في المنافسة الخارجية والتحديات الاقتصادية¹

المطلب الثاني: أنواع الأداء ومعاييرها.

الفرع الأول: أنواع الأداء

يمكن تحديد نوع الأداء حسب معيار التقسيم، ومن تم يمكن تقسيم الأداء أنواع حسب معيار المصدر، ومعيار الشمولية².

1/ حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

أ. **الأداء الداخلي:** ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي انه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي :

- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.
- الأداء المالي: ويمكن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب. **الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو السلب،

¹ بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة: مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نقلال مسيلة CLP -منطقة سطيف- مذكرة الماجستير، مسيلة 2006، ص 12 .

² عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة، قياس وتقييم، رسالة ماجستير، معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة، 2002، ص 05-06.

وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

2/ حسب معيار الشمولية:

وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي و الأداء الجزئي. أ/ الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر. في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية، الربح والنمو.

كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

ب/ الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن إن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، ووظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.¹

الفرع الثاني: معايير الأداء:

تعد معايير الأداء القانون الداخلي المتفق عليه بين الرؤساء والمرؤوسين، فهو يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف في أداء عمله، وتتمثل معايير الأداء فيما يلي:²

❖ **الجودة:** تعبر الجودة عن مستوى أداء العمل، فقد عرفها تونر (tunner): بأنها إستراتيجية عمل أساسية تساهم في تقديم سلع وخدمات ترضي بشكل كبير العملاء في الداخل والخارج وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة، فالجودة هنا تعتبر مؤشر للحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإلتقان وجودة المنتج سواء كان خدمة أو سلعة ولذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة بالمنظمة.

❖ **الكمية:** هي حجم العمل المنجز والتي ترتبط بإمكانيات وقدرات الأفراد بحيث لا تتعدها ولا تقل عنها في نفس الوقت لأن ذلك يعني بطئ الأداء الذي يسبب في المستقبل عدم القدرة على رفع معدلات الأداء، لذا يجب الإلتقان في حجم وكمية العمل المنجز.

¹ بوعيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة، قسنطينة، 2008 ص 77.

² محمد محمود الطعمنة، سمير محمد عبد الوهاب، الحكم المحلي في الوطن العربي واتجاهات التطور، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2005، ص 358.

- ❖ الوقت: باعتباره من الموارد غير القابلة للتجديد فهو رأسمال و ليس دخل، لذا يجب استغلاله الاستغلال الصحيح.
- ❖ الإجراءات: هي الخطوات التي يسير فيها أداء العمل، أي الإجراءات الضرورية الواجب إتباعها لتنفيذ المهام وتحقيق الأهداف، فهي تكون متوقعة ومدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات، وبالرغم من ذلك فإنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل مثل إنجاز المعاملات وتسليمها.

المطلب الثالث: قياس الأداء و العوامل المؤثرة فيه:

الفرع الأول: قياس الأداء

أولاً: مفهومه:

- هناك اصطلاحات كثيرة يستخدمها الكتاب المختلفون للدلالة على قياس الأداء، منها:¹
- ✓ تقدير الكفاءة: وتعني تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم، وسلوكهم و تصرفاتهم وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في القيام بأعباء أعمالهم الحالية، وتحملهم لمسؤوليات وإمكانات وظائف ذات مستويات أعلى.
 - ✓ كفاية العمل: الحكم الموضوعي على مدى مساهمة العاملين في إنجاز الأعمال التي توكل إليهم، وعلى سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبهم في أداء العمل، وأخيراً على معاملة زملائهم ومرؤوسيهـم.
- أما معنى قياس الأداء فيتمثل في:
- قياس الأداء هو عملية قياس موضوعية لحجم ومستوى ما تم إنجازه بالمقارنة مع المطلوب إنجازه كما ونوعاً، وعلى شكل علاقة نسبية بين الوضعين القائم والمطلوب.
 - قياس الأداء هو الحصول على حقائق أو بيانات محدودة، من شأنها أن تساعد على تحليل، وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه، في فترة زمنية محددة، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية والعلمية للقيام بالواجبات المتعلقة بعمله الحالي وفي المستقبل.
 - قياس الأداء في المجمل يعني المقياس الصحيح الذي يتحدد من خلال جمع جميع العوامل المؤثرة في التقدم نحو الهدف وقياس قدرة كل واحد منها على حدة تم القياس الجماعي لها ثم قياس النتيجة الصحيحة بعيداً عن العوامل الوهمية التي قد تطفو على السطح بحيث يكون ذلك المقياس شاملاً للعمليات الحسابية والاجتماعية والشخصية والإعلامية وغيرها من جوانب العمل المختلفة.

¹ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثالثة، 2004، ص

ثانيا: أهمية قياس الأداء:

يمكن تبيان أهمية قياس أداء العنصر البشري من الأهداف التي يسعى لتحقيقها قياس الأداء والتي يمكن تلخيصها بما يأتي:¹

- 1- الترقية والنقل: إذ يكشف قياس الأداء عن قدرات العاملين وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم، كما يساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تناسب وقدراته.
- 2- تقييم المشرفين و المديرين: حيث يساعد قياس الأداء في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.
- 3- إجراء تعديلات في الرواتب والأجور: إذ أن قياس الأداء يسهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من قياس الأداء يمكن زيادة رواتب وأجور العاملين أو إنقاصها كما و يمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم.
- 4- مقياس أو معيار: إذ أن قياس الأداء يمكن أن يعتبر معيارا أو مقياسا مقبولا في تقييم سياسات وتطبيقات أخرى في مجال الأفراد، وذلك كالحكم على مدى فعالية التدريب ف المؤسسة، وكذلك فيما يتعلق بتقارير البحوث التي يمكن إعدادها.
- 5- تقديم المشورة: إذ يشكل قياس الأداء أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أداءهم.
- 6- يعتبر متطلب للمعرفة الشخصية والإطلاع : إذ أن قياس الأداء يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرووسيهم أثناء عملية القياس فنتج عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين، إذ أن المقيّم يجب أن يعرف الكثير عن من يقيّمه.
- 7- اكتشاف الحاجات التدريبية: إذ أن قياس الأداء يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.
- 8- يزود قياس الأداء مسؤولي إدارات الأفراد في المؤسسات المختلفة بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين فيها، مما يعتبر مؤشرا لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم ومستقبل المؤسسة نفسها.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء.

¹ نفس المرجع، ص 87-88.

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على أداء العاملين، وهذه العوامل تختلف من حيث المصدر وكذا التأثير ومن هذه العوامل نجد:

1. عوامل شخصية:

إن الفرد عندما يندرج ضمن المنظمة مهما كان نوعها تكون له خصائص وصفات شخصية يكون لها ارتباط قوي بالفرد، ومن أبرز هذه العوامل:

- ❖ العوامل النفسية: والتي بدورها لها العديد من العوامل وهي:
- ◆ الشخصية: لقد عرف هذا الموضوع اهتماما كبيرا لدى العلماء ففي السنوات الأخيرة قد كان الاهتمام بالشخصية الإنسانية لأجل تحقيق التوافق بين الأفراد وأعمال معينة، وشخصية الفرد يمكن أن تكون لها تأثير في الجهد ونوعية الأداء وكميته، وقابلية وقبول العمل أو رفضه.
- ◆ الدوافع: وهي عوامل داخلية تحدد أفعال الفرد وسلوكياته وتحدد إيقافها أو استمرارها. وهناك العديد من الدوافع أو الحاجات التي حددها العلماء وعلى اختلاف أنها مكتسبة أو غير مكتسبة، والتي يسعى العاملون إشباعها من خلال عملهم.
- ◆ الانتماء: إن العاملون بحاجة إلى الدفء والصدقة في علاقات العمل، فنشوء علاقات المحبة والتعاون المتبادل بين العاملين ظاهرة عامة في المنظمات تقريبا، وتشير إلى أن الانتماء من الحاجات الأساسية المرتبطة بالعمل.¹
- ◆ القابلية: هناك بعض الأفراد أقل أداء من الآخرين، فلكل فرد نقاط قوة ونقاط ضعف فيما يتعلق بالعمل، وهذا مما يجعل العاملين أفضل أو أقل نسبيا من الآخرين في إنجاز الأعمال والمهام المطلوب إنجازها، ومعنى أدق القابلية تتعلق خاصة فيما إذا كان العمال في قابلية أداء العمل، وأن ينجز العامل عمله بشكل جيد.
- ◆ التعلم: هو أي تغير نسبي في السلوك والذي يظهر نتيجة للخبرة، وبذلك فالتعلم يتضمن أن التغيير الذي قد يكون جيدا أو سيئا من وجهة نظر المنظمة، فقد يتعلم العاملون سلوكيات مرغوبا فيها بالإضافة إلى تعلم سلوكيات غير مرغوب فيها.²
- ◆ الإدراك: يتعرض الأفراد في المنظمات دوما إلى أنواع معقدة من الإثارة الحسية مثل أوامر شفوية، ورسائل مكتوبة، ألوان، وأشكال.. الخ ومن المستحيل في الواقع حصر كل الإشارات الحسية التي يتعرض لها العاملون خلال يوم عمل عادي.³

¹ علي جواوي، التحفيز وعلاقته بأداء لاعبي نوادي كرة اليد الجزائرية أثناء المنافسة الرياضية دراسة ميدانية لنوادي القسم

الممتاز، مذكرة الماجستير، سوق أهراس 2011، ص 62.

² ماجدة عطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003، عمان الأردن، ص 59.

³ نفس المرجع، ص 68.

- ◆ العمر: العلاقة بين العمر و أداء العمل كانت من بين القضايا التي تزايد الاهتمام بها، والسبب في ذلك يعود إلى عدة عوامل أهمها أن هناك اعتقاد شائع في أنّ أداء العمل ينخفض بالتقدم في العمر، وبغض النظر عن ما إذا كان ذلك صحيح أو خطأ، فالواقع يثبت أنه كلما تقدّم الفرد بالعمر قلّ معدل غيابه وذلك لحرصه على العمل وعدم تفريطه فيه.
- ❖ الحالة الاجتماعية: أن العامل المتزوج أكثر رضا وأعلى أداءً وأقل تركاً للعمل من العامل الأعراب، في حين أن المرأة المتزوجة تكون أكثر انشغالا بمسؤوليات اجتماعية تجعلها عرضة للغياب أكثر من الرجل.
- ❖ الجنس: من أكثر القضايا المثيرة للجدل هل فيما إذا كان مستوى أداء النساء هو نفس مستوى أداء الرجال، غير أنّ الواقع أثبت أنه لا توجد هناك فروق واضحة بين أداء وكفاءة وإنتاجية ورضا النساء على العمل مقارنة بالرجال، غير أن الفرق الوحيد هو معدلات الغياب للنساء أكثر من الرجال، وذلك لحالات اجتماعية كما ذكرنا سابقا.
- ❖ مدة الخدمة: الأقدمية هي الفترة الزمنية للبقاء في عمل معين، ويمكن القول أنّ المؤشرات الحديثة تشير لوجود علاقة ايجابية بين الإنتاجية والأقدمية، وبذلك فإن مدة الخدمة التي يعبر عنها أنها الخبرة في العمل، يظهر أنها مؤشر يمكن من خلاله توقع إنتاجية العمل¹.

2. عوامل خاصة بالعمل:

تكمن فيما يلي:

- ❖ الرضا عن العمل: إن لعدم الرضا تأثيرا كبيرا على معدلات دوران العمل والغياب، لذلك كلما كان العامل غير راضي بعمله ارتفعت نسبة تغيبه على العمل وزادت قابلية تركه العمل في المنظمة².
 - ❖ ضغوط العمل: إن مستويات الضغط المنخفضة والمتوسطة تؤدي إلى ارتياح الجسم، والتي تؤدي إلى زيادة القابلية في العمل، وغالبا ما يؤدي ذلك إلى ارتفاع مستوى الأداء، ويصبح الأفراد أكثر قوة أو أكثر سرعة،
- ولكن زيادة الضغط للاستجابة لمتطلبات لا يمكن تحقيقها يؤدي لانخفاض مستوى الأداء³.
- الإشراف: إن الإشراف هو عملية تهدف إلى مساعدة العاملين لتحقيق فهمهم لأنفسهم وبيئتهم ليحسنوا استغلالها، وبذلك يتم أداء العمل وممارسة سياسة التنفيذ بنجاح. و المشرف عليه أن يعمل على محاربة السلبية بين العمال ومواجهتها وخاصة التي تؤثر على الأداء.

3. العوامل التنظيمية:

¹ ماجدة عطية، مرجع سابق، ص 43-44.

² علي جواد، مرجع سابق، ص 64.

³ ماجدة عطية، مرجع سابق، ص 378.

والتي لها تأثير على أداء العاملين وتمثل هذه العوامل في:

- ❖ القيادة: إن لقائد المؤسسة تأثيرا كبيرا على العاملين وأدائهم خاصة وإن كان القائد يتحلى بصفات ومميزات تعطي للعمال الرغبة والقابلية في تحسين أدائهم، فعلى قائد المنظمة أن يتحلى بالنشاط والإيجابية بمعنى ألا يكتفي بدور المراقب ويعني ذلك قيامه بالتعاون مع الإدارات المختلفة لمنظمتة ومشاركة في عملية اتخاذ القرار، كما أن المدير الذي يسعى لتفوق منظمتة يعمل جاهدا على خلق بيئة ايجابية للمرؤوسين تشجعهم على العمل الأداء المرتفع.¹
- ❖ تصميم الوظائف: هي تنظيم الوظائف في المنظمات خاصة الكبرى منها، وذلك في مهام محددة والغرض من هذه العملية هو وضع تصميم ملائم بالنسبة لمحتوى المنصب ومتطلبات مهام العمل، مع قدرات ومهارات واحتياجات العامل، حتى يمكن تحقيق مستوى مرضي من الأداء التنظيمي.
- ❖ نظام الحوافز: إن ربط المكافآت بالأداء مسلمة أساسية للمنظمات، ولا تمثل هذه العلاقة أهمية على مستوى المنظمات فقط، ولكنها تمثل أهمية أيضا على المستوى الفردي، فالأفراد سيحفزون للأداء أكثر إذا ما كان لديهم اعتقاد بأن مستوى أدائهم سيؤدي إلى حصولهم على المكافآت المرغوبة.²

المبحث الثاني: تقييم الأداء:

إن تحديد مفهوم الأداء من خلال التركيز على مكوناته قد يفقده أهميته إذا كان لا يهدف أساسا إلى معرفة كيفية تقييمه، ومن هنا فإن هدفنا من هذا المبحث هو إلقاء الضوء على المقصود بتقييم الأداء وأهميته، أهدافه بالإضافة إلى إبراز مراحل وطرقه وكذلك أخطاءه، وفيما يلي عرض لهذه النقاط:

¹ طارق طه، الإدارة: منشأة المعارف، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 44.

² راوية حسن، مرجع سابق، ص 264.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وأهميته:

الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء:

تعددت مفاهيم تقييم الأداء وتنوعت باختلاف نظرة الباحثين والدارسين، مما صعب وجود تعريف شامل وموحد وفيما يلي نتعرض لبعض هذه التعاريف:

✿ تقييم الأداء "هو الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي".¹

✿ تقييم الأداء "هو عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل".²

✿ تقييم الأداء "هو عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، ليجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به".³

✿ تقييم الأداء "هو عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه".⁴

✿ تقييم الأداء "هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر".⁵

✿ تقييم الأداء "هو أسلوب يمكن من إصدار حكم موضوعي على قدرة الموظف في أداء واجباته والقيام بمسؤوليات وظيفته، والتحقق كذلك من سلوكه وتصرفاته في أثناء العمل، ومن مدى التحسن الذي طرأ على أسلوب أدائه لواجبات ومسؤوليات وظيفته، وقدرته على تحمل واجبات ومسؤوليات إضافية".⁶

¹ حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر بالإسكندرية، 2002، ص 295.

² كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، الطبعة الثانية، ص 125.

³ علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003، عمان، ص 86.

⁴ حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 123.

⁵ انس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، ص 259.

⁶ سعد عامر أبو شندي، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، دارأسامة للنشر والتوزيع ط 2011، عمان، ص 95.

✿ تقييم الأداء "عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية وتحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم".¹

✿ تقييم الأداء "هي العملية التي يجب بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بما لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم".²

✿ وفي الجمل يمكن أن نقول بأن عملية تقييم الأداء هي "عملية إدارية منظمة ومستمرة، لقياس وإصدار الأحكام، وتقييم نتائج تحقيق أهداف أداء الموظف وفق معايير الأداء والسلوك المتعلق بالعمل، وكيفية أداء الموظف سابقا وحاليا ، وكيف يمكن جعل أدائه لواجبات وظيفته بكفاءة أعلى في المستقبل، كما يحدد المواهب الكامنة لدى الموظف والتي تمكنه من الارتقاء في سلم التدرج الوظيفي".

الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء:

تبدي كل المنظمات تقريبا أهمية قصوى لعملية تقييم أداء العاملين، فمن خلالها يمكن للمنظمة:³

- * التأكد من المعاملة العادلة لجميع الموظفين، وأن المستندات المتعلقة بذلك ستكون عنصرا هاما في تأييد سلامة موقف المنظمة في حالة تظلم أحد الموظفين حول القرارات التي تمس ترقيته أو تعويضه أو إنهاء خدمته.
- * تحديد الأفراد المتميزين ووضعهم في الصورة أمام المسؤولين تمهيدا لترقيتهم و ترفيعهم إلى مراكز وظيفية أعلى .
- * معرفة مستوى أداء العامل تمهد له الطريق نحو تدريبه وتطوير أدائه وتحسين إنتاجية وذلك بالاتفاق مع رئيسه.
- * من شأن الحوار بين العامل ورئيسه المباشر حول نتائج تقييم الأداء أن يظهر جوانب النقص في سياسات المنظمة و أنظمتها إذ قد يترتب على إعادة النظر في هذه الأمور اكتشاف أخطاء قد تكون هي السبب في ضعف نتائج تقييم أداء الأفراد.
- * إضافة إلى أن نظام تقييم الأداء يمكن أن يساعد العاملين على تعريفهم بنواحي القصور في أدائهم فيعطي لهم الفرصة لتلافيها في المستقبل، وأيضاً التعرف على نواحي السلوك غير المقبولة والتي تقلل من كفاءة العاملين من وجهة نظر الإدارة وبالتالي العمل على تجنبها إضافة إلى أنه يساعد على احترام

¹ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، طبعة 2011، ص 147.

² Schuler R.S ; manging human resources ; west Publishing company. Without giving out the publishing publishing country ; 5th ed 1995 ; P 306.

³ مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002، ص 103.

نظام العمل وقواعده لأن شعور الشخص بأن هناك من يقيم سلوكه وتصرفاته سوف يجعله أكثر التزاما بنظام وقواعد العمل الموضوعة¹.

إن عملية تقييم الأداء تعتبر ضرورية لأنها تمكن المؤسسات من أخذ صورة سريعة عن حقيقة النشاط الحالي للمؤسسة و تبرز أهمية تقييم الأداء بالنسبة للمؤسسة في تحديد نقاط القوة والضعف في أدائها وكذا معرفة مدى إمكانية تحقيق المؤسسة، الاستخدام الأمثل لموردها المختلفة (مادية، بشرية) المتاحة لها وتوجيه العاملين في المؤسسة لأداء أعمالهم على أكمل وجه ممكن وتوضيح العلاقة التبادلية بين أقسام وفروع المؤسسة للتحقق من أن أدائها كما هو مخطط له، إضافة إلى التحقق من مطابقة الأداء وفقا لمعايير الجودة المطلوبة.

وبناء على تلك الأهمية يتطلب من كل مؤسسة أن تقوم بإعداد نظام لتقييم أدائها حتى تضمن بقائها في بيئة الأعمال التنافسية و هذا النظام يتضمن معايير تسمح المؤشرات المتوقعة منها بالحكم على درجة أمان المؤسسة و نموها.

المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء واستخداماته.

الفرع الأول: أهداف تقييم الأداء.

تحقق عملية تقييم الأداء أهدافا عديدة وذلك وفق ثلاث مستويات المنظمة، المديرين، والعاملين وهي كما يلي:

- 1) على مستوى المنظمة: وتتمثل أساسا فيما يلي:
 - إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين تجاه المنظمة .
 - رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.
 - مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة، تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات و القدرات المتميزة.
 - تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.
 - تحديد تكاليف العمل الإنساني، وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين العائد والتكلفة.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 257-259.

- تهدف إلى الربط و التكامل بين الأهداف التنظيمية ونشاطات العاملين، وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية والمتمثلة في المخرجات المحددة مسبقا، لذلك لا بد أن يكون نظام تقييم الأداء مرنا يستجيب لأي تغيير في إستراتيجية المنظمة¹.
 - يزود إدارة الأفراد بالمعلومات عن أداء وأوضاع العاملين لاعتبار ذلك عند إجراء الدراسات التي تتعلق بأوضاع العاملين والمؤسسة على حد سواء.²
 - تقييم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية، حيث تعتبر وظيفة تقييم الأداء بمثابة الوظيفة التي تعمل على مراجعة ومتابعة باقي وظائف إدارة الموارد البشرية فهي الوظيفة التي تقع عند ملتقى جميع أنشطة الموارد البشرية (التدريب، الحوافز، الترقية.....)³.
- (2) على مستوى المديرين: ويمكن ذكرها في النقاط التالية:⁴
- ❁ تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم والصعوبات التي تواجههم في العمل.
 - ❁ دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم و إمكاناتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.
 - ❁ التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل عملي وموضوعي.
 - ❁ مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية، وتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى.
 - ❁ الكشف عن الحاجات التدريبية وتحديد أنواع البرامج وتطويرها.⁵
 - ❁ اكتشاف الأفراد المؤهلين أكثر من غيرهم لإشغال مناصب قيادية.
- (3) على مستوى العاملين:
- ❁ دفع العاملين للعمل باجتهاد و جدية و إخلاص حتى يتمكنوا من الحصول تقدير واحترام رؤسائهم.

¹ علي جوادى، التحفيز وعلاقته بأداء لاعبي نوادي كرة اليد الجزائرية أثناء المنافسة الرياضية دراسة ميدانية لنوادي القسم الممتاز، مذكرة الماجستير، سوق أهراس 2011، ص 73.

² علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003، عمان، ص 86.

³ Pasclal Noferi ;Gestion des ressources humains et compétitive de l'entreprise ; Ed Uimm ; Paris ; 1987 ; P 63.

محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 209.

⁵ علي محمد ربابعة، مرجع سابق، ص 86.

- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين وذلك من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليحصلوا على المكافآت ويتجنبوا العقوبات.
- المساهمة في اقتراح طرق ووسائل متناسبة لتطوير سلوك الموظفين.
- شعور العاملين بالعدالة و أن جهودهم تؤخذ بعين الاعتبار.
- تلبية مختلف الحاجات للعمال المسؤولين، و برامج تسيير البشرية والتنظيم.
- ونظرا لأهمية هذه العملية فإنها تعمل على تحقيق عدة أغراض أساسية:
- معرفة الكفاءات أي الكشف على المعارف والمهارات والقدرات المتوفرة في المنظمة.
- تحفيز الأفراد العاملين بالمنظمة.
- تقييم فعالية نظام التوظيف.
- تقييم احتياجات التكوين.
- تسهيل اتخاذ القرارات خاصة المتعلقة بتسيير المسار الوظيفي من ترقية ونقل.
- وحسب بربر كامل فتقييم الأداء يحقق هدفين¹:
- هدف إداري: وذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والاستغناء.
- هدف تطوري: عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب عليها بالإضافة إلى زيادة حفز العمال باستخدام طرق موضوعية في عملية التقييم.

الفرع الثاني: استخدامات تقييم الأداء:

- يعتبر تقييم الأداء أداة موضوعية تستفيد منها المنظمة في اتخاذ بعض القرارات الإدارية والتي أهمها:
- 🏠 **الترقية:** يتم ترقية العامل إل وظيفة أعلى من خلال مدى أحييته ومدى كفاءته في العمل، لأن عملية تقييم الأداء تكشف عن ذلك مما يعتبر مقياسا موضوعيا للكشف عن مؤهلاته وقدراته وإمكاناته لشغل منصب أعلى.
- 🏠 **تحديد المكافآت والحوافز الشخصية:** تستخدم نتائج تقييم الأداء في معرفة الأجر بالمكافآت التشجيعية والحوافز من بين العاملين من خلال معرفة مستويات الكفاءة وحسن الأداء.
- 🏠 **التعين والنقل:** تستعين الإدارة بنتائج تقييم الأداء لمعرفة مدى سلامة اختيار الفرد وتعيينه في الوظيفة التي تتلاءم مع قدراته وكفاءته، إضافة إلى تمكينه من معرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال إلى وظائف أخرى تتناسب و مؤهلاتهم.

¹ كامل بربر، مرجع سابق، ص 125.

- 🏠 **تطوير الأفراد:** تستخدم نتائج تقييم الأداء في تطوير الأفراد في المنظمة من خلال ما توفره لهم من معلومات حول نقاط القوة والضعف لديهم وتساعد الإدارة في اعتماد الأسس السليمة في تدعيم نقاط القوة وتصميم البرامج التطويرية والتدريبية لمعالجة نقاط الضعف¹.
- 🏠 **الانضباط:** إن الفرد الذي تشير تقارير تقييم أدائه بشكل مستمر على أنه عديم الكفاءة وأن سلوكه غير حسن ولا يرجى فائدة من إصلاحه، وتحسين أدائه وسلوكه، يصبح ضروريا إبعاده عن العمل لأنه سوف يصبح عبئا على العمل ولهذا يعتبر تقييم الأداء عاملا من عوامل الانضباط الموضوعية².
- 🏠 **تحسين عملية الاتصال:** ويكون ذلك بين المشرف ومرؤوسيه فيما يخص الأهداف المخططة، التوجيهات بشأن طرق وأساليب الأداء والتعامل.
- 🏠 **إنهاء الخدمة (الاستغناء):** تقوم المنظمة بإنهاء خدمة العاملين الذين يكون مستوى أدائهم متدن لأنه في الحقيقة يعتبر عبئا أو تكلفة إضافية على المنظمة.

المطلب الثالث: مراحل وطرق تقييم الأداء ومكوناته.

الفرع الأول: مراحل تقييم الأداء وتحديد المسؤول عنه:

أولا: مراحل تقييم الأداء: تتمثل فيما يلي:

1- تحديد معايير الأداء:

تمثل معايير تقييم الأداء مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بما حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا، وهي في الحقيقة تمثل أهدافا يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال أدائها، وذلك ضمن فترة زمنية محددة³. ويتم تحديد هذه المعايير بناء على طبيعة العمل التي تحلل وتوضح من خلال توصيف العمل ويشترط بهذه المعايير أن تكون واضحة وموضوعية بشكل يسهل فهمها وقياسها⁴.

2- نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين:

بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لابد من توضيحها للأفراد العاملين، لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا، وماذا يتوقع منهم، ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال ذات اتجاهين: أن يتم نقل المعلومات من الرئيس إلى مرؤوسيه، مناقشتها معهم والتأكد من فهمها، ثم أن تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى رئيسهم لغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم.

¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للإنتاج والتوزيع، عمان، 2002، ص 140.

² مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2003، ص 194.

³ أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية و الأفراد، دار الجامعية، مصر، 2003، ص 373.

⁴ كامل بربر، مرجع سابق، ص 126.

3- قياس الأداء:

وهذه الخطوات تتعلق بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي ، وهناك أربعة مصادر للمعلومات تستخدم لقياس الأداء الفعلي هي:¹

- ملاحظة الأفراد العاملين.
- التقارير الإحصائية .
- التقارير الشفوية.
- التقارير المكتوبة.

4- مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري:

هذه الخطوة ضرورية لمعرفة والكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل، وقناعة الفرد العامل بهذه النتيجة، حيث أن نتائج التقييم التي يتسلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية، وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي، ولذلك لا بد أن تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية، والخطوة التالية هي مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين.

5- مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين:

لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملين نتائج عملية تقييم الأداء، بل أنه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل، وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه، كما وأن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي، حيث أن التقييم الصادق وكما أشارت الكثير من الدراسات إلى ذلك قد يضع الرئيس في موقف حرج من قبل المرؤوسين، حيث يشعر هؤلاء بأن أدائهم أكثر مما حدده لهم الرئيس أو المشرف المباشر.²

6- الإجراءات التصحيحية:

قد تكون مباشرة وسريعة دون أن تتحقق من الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات وإنما محاولة تعديل الأداء فهذا التصحيح هو نوع من النوع الفني، وقد تكون أكثر دقة بحيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات وتحديد السبب الرئيسي لذلك، وهذا الأسلوب يعتبر أكثر عقلانية وله فوائد كثيرة في المستقبل.³

¹ علي محمد رابعة، مرجع سابق، ص 89.

² الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية-عالية صالح- تبسة، مذكرة ماجستير، قسنطينة ، 2012، ص 79.

³ علي محمد رابعة، مرجع سابق، ص 89.

ثانيا: تحديد المسؤول عن تقييم الأداء:

1. الرئيس المباشر: يكون الرئيس المباشر على صلة مستمرة ومتواجد معظم الوقت مع مرؤوسيه وبالتالي يستطيع أن يتعرف على نقاط القوة والضعف فيهم، ويكون أقدر الأشخاص على تقدير أداء المرؤوسين على أساس واقعي.¹
2. التقييم الذاتي: يرى الكتاب بأن العامل هو أفضل من يحكم طرق عمله ونتائجه وأن التقييم الذاتي هو أفضل أداة للتطور الشخصي وتحفيز وتحمل المسؤوليات ويقلل المنهج من ردود الأفعال الدفاعية للعامل، موضع التقييم ويسهل التعامل في المؤسسة. لكن هذه الطريقة غير عملية لأن الأفراد دائما يقيمون أنفسهم بأفضل مما يستحقون.
3. النظراء في العمل: يقصد بالنظير هنا الزميل في نفس العمل والمستوى والمجموعة الذين يعمل معهم الفرد الذي يتم تقييمه وقياس أدائه، ويرجع السبب في إسناد مهمة التقييم للنظراء في العمل، لأن لديهم معلومات كافية عن سلوك وأداء وإنجاز الفرد، نتيجة احتكاكهم المستمر به، إلا أنه لا ينصح بالاعتماد بشكل كامل على النظراء خشية أن تكون هناك صراعات داخلية بينهم.
4. تقييم اللجان: قد تشكل لجنة خاصة مكونة من رؤساء أقسام لهم صلة ومعرفة مسبقة بالعمال قبل فترة التقييم، حيث تقوم اللجنة بدراسة التقرير الذي يقدمه الرئيس المباشر ومن ثم يتم إقراره أو تعديله أو إجراء مقابلة مع المستخدم المطلوب تقييمه. والهدف من اعتماد هذا الأسلوب هو تجنب التحيز و الابتعاد عن التسلط والحكم الشخصي غير الموضوعي.
5. التقييم من قبل الخبراء: في بعض الأحيان يتم الاستعانة بخبراء إدارة الموارد البشرية من داخل أو خارج المؤسسة من أجل مساعدة القائمين على التقييم، ولكن يشترط أن يكون الخبراء على معرفة بطبيعة الوظيفة المطلوب تقييم إنجاز القائم عليها.²
6. التقييم من قبل الزبائن: تستخدم بعض المنظمات تقييم الزبائن لبعض العاملين لديها، خاصة الذين يعتبر حسن تعاملهم مع الزبائن العنصر الأهم في أدائهم.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 372.

² دباش سامية، دور الحوافز في تحسين أداء العاملين-دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI لولاية البويرة- مذكرة ماجستير، 2013، البويرة، ص 108.

الفرع الثاني: طرق تقييم الأداء:

تنقسم إلى:

أولاً: طرق التقييم التقليدية:

وهي الطرق التي تعتمد على التقديرات الشخصية للرؤساء على أداء مرؤوسهم وهي لا تعتمد على العوامل الموضوعية، وتختلف عن بعضها البعض في تحديدها لأنواع الأحكام المحددة فيها وهذه الطرق هي:¹

1- طريقة الترتيب البسيط: تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يضع

المقيم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ في الأحسن أداءً إلى الأسوأ أداءً إذ أن كل الأفراد العاملين في القسم يعرفوا بأن بعض الأفراد العاملين أفضل من البعض الآخر.

تتميز هذه الطريقة بالبساطة وسهولة الاستخدام. أما عيوبها فهو معرفة كيف يكون هؤلاء أفضل من البعض الآخر وما هي درجة لأفضلية كما أن هذه الطريقة عرضة للتأثيرات الشخصية في علاقة المقيم بالفرد العامل ويمكن معالجة هذا بالاعتماد على أكثر من مقيم لتقليل التحيز.

2- طريقة المقارنة المزدوجة: يقوم المقيم هنا بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين بحيث يتم

تحديد مرتبة الفرد بين زملاءه، فمثلاً إذا كان هناك خمس أفراد فإنه سيتم تقييم الفرد الأول مع الثاني والثالث وهكذا حتى يتم معرفة من هو الأفضل. لذلك نجد أن استخدام هذه الطريقة لخمس أفراد يتضمن عشر قرارات لأن كل قرار يأخذ شخصين فقط أي أن عدد القرارات =

$$10 = \frac{4 \times 5}{2} = \frac{\text{عدد الأفراد العاملين (عدد الأفراد العاملين-1)}}{2}$$

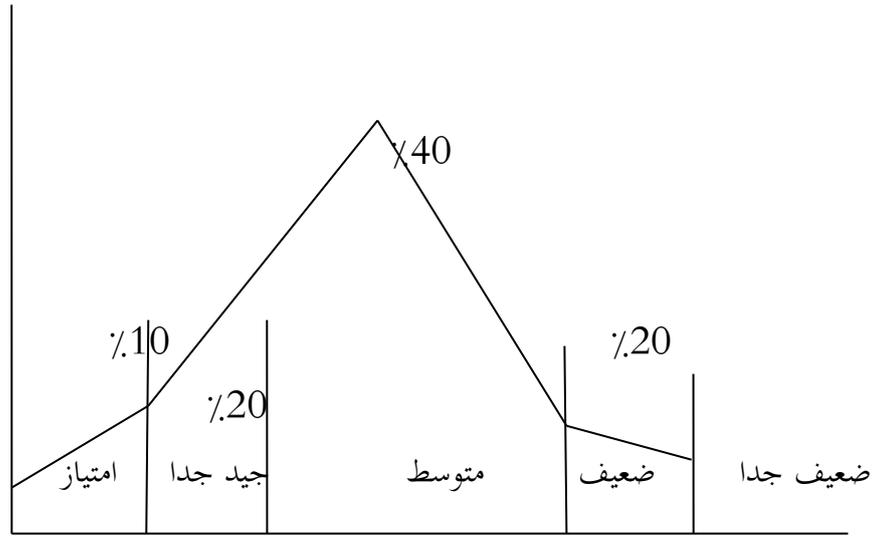
3- طريقة التوزيع الإجباري: تستند هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي ومدلول هذه الظاهرة أن

توزيع مستوى الكفاءة يأخذ شكل المنحنى الطبيعي ويتم توزيع درجات التقييم بشكل إجباري من قبل المقيم لإعطاء مجموعة الممتازين نسبة 10% من عدد الموظفين و 20% مجموعة أدائهم أعلى من المتوسط و 40% لمجموعة أدائهم متوسط وإعطاء 20% لمجموعة أدائهم تحت المتوسط وأخيراً 10% لمجموعة أدائهم ضعيف، فالأساس في هذه الطريقة إجبار المقيم على إعطاء نسب محددة للمستويات (الدرجات) المختلفة.²

¹ نفس المرجع السابق، ص 90.

² فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، طبعة 2011، ص 152.

* الشكل رقم (05): نموذج عن التوزيع الإجمالي لأداء الأفراد*.



مصدر: عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، مذكرة دكتوراه، سوريا، 2009، ص 87.

4- طريقة الاختيار الإجمالي: تعتمد هذه الطريقة على وجود معايير موضوعية ذات علاقة مباشرة

بالعمل، أي أن التركيز يكون على النواحي المختلفة المتعلقة بأداء العمل على الصفات الفردية، ويمكن أن تتم عن طريق وضع مجموعة من العبارات التي تصف أداء العمل في شكل مجموعات ثنائية وعلى الفرد القائم بالتقييم أن يختار من كل مجموعة العبارة التي يراها تنطبق على أداء الفرد الذي يقوم بتقييمه، وفي هذه الحالة، فإن التقدير الكمي لهذه العبارات جميعا لن يتم عن طريق الفرد المقيم ولكن عن طريق جهة أخرى محايدة لذلك فإن احتمالات حدوث تحيز من جانب المقيم تقل نتيجة لذلك. غير أن استخدام هذه الطريقة يواجه بعض الصعوبات:

❖ صعوبة الاحتفاظ بسرية القيم الرقمية المحددة لكل عبارة من العبارات المستخدمة في التقييم.

❖ صعوبة تقييم العبارات المستخدمة كمعايير للأداء حيث تحتاج خبرات كثيرة.

❖ لا تساعد الفرد الذي تقيمه على اكتشاف نواحي القصور في الأداء الخاصة به.

❖ لا تساعد الرؤساء على القيام بتطوير قدرات مرؤوسيههم وبالتالي مستويات أدائهم.¹

5- طريقة الوقائع الحرجة أو الجوهرية: بموجب هذه الطريقة يتم حصر وتسجيل العلامات أو

المؤشرات عن سلوك الفرد واتجاهاته التي تعبر عن حسن الأداء أو القصور فيه، والتي تمثل نقطة قوة أو ضعف في الأداء، والتركيز هنا ليس على الحدث ولكن على التصرف أو السلوك الذي أظهره العامل تجاه الحدث.

ويجب على القائم بالتقييم أن يمسك سجل أو أجددة يدون فيه هذه الأحداث ونمط السلوك والتصرف تجاه كل حدث، على أن تقسم كل صفحة إلى جزئين أحدهما للسلوك الحسن والثاني للسلوك

¹ عبد الوهاب محمد جبين، مرجع سابق، ص 86.

السيء، على أن يقوم بكتابة أنماط السلوك التي تعبر عن مؤشرات التقييم التي يركز عليها، مع تسجيل وقت، وكيف، ومتى، وأين، ولماذا حدث هذا التصرف؟ ومع من حدث. ولذلك يطلق العاملون على مثل هذه السجلات بالكتاب الرمادي.

وقد تبدو هذه الطريقة صعبة في بداية الأمر لما تحتاجه من جهد ووقت بالإضافة للأعمال اليومية والأعباء التي يقوم بها المدير. فضلا عن شعور المرؤوسين بأن المدير يراقبهم باستمرار ويحصى عليهم أخطائهم ويتصيداها كما يفعل رجل الشرطة أو المرور.

ولكن أهم مميزات هذه الطريقة:

◆ تحقق الموضوعية والدقة في الأداء.

◆ التركيز على الحقائق والأحداث التي وقعت فعلا ولا يمكن إنكارها.

◆ تساعد على إبراز جوانب القوة والضعف في الأداء.

◆ البعد من الذاكرة في الحكم على كفاءة الأداء.

◆ تمكن من مناقشة المرؤوسين بشكل موضوعي في نتائج التقييم.

◆ تحدد للرئيس والمرؤوسين أسلوب استثمار نقاط القوة وعلاج نقاط الضعف في الأداء.¹

6- طريقة التدرج البياني:² يستعمل المشرف في هذه الطريقة نمودجا يتضمن خصائص وصفات معينة

يريد الحكم عليها في أداء مرؤوسيه، وأمام كل صفة من الصفات يضع وزن أو درجة تبدأ من الواحد

وتنتهي بخمسة، فيقوم المشرف بوضع علامة أمام الدرجة التي يراها تناسب وتقدير العاملين بخصوص

الصفة التي تتعلق بها، والشكل التالي يوضح ذلك:

الجدول (1): نموذج التدرج البياني.

¹ أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان ص 272.

² مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2003، ص 247.

درجات التقييم					الصفة
ممتاز (5)	جيد جدا (4)	جيد (3)	مقبول (2)	ضعيف (1)	
			√		الحاجة للإشراف والتوجيه
	√				كمية الأداء
		√			الانتظار في دوام
			√		إتباع التعليمات
				√	القدرة على الإبداع

المصدر: مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد (مدخل كمي)، دار المدلاوي للنشر، عمان 1998، ص 247.

مزايا هذه الطريقة:

- ✓ تعتمد على الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء الفعال.
- ✓ تستخدم في حالة وجود أعداد كبيرة أو صغيرة وهي تتلاءم مع جمع القطاعات الاقتصادية.

عيوب هذه الطريقة

- التقييم للعاملين يكون وفقا لأحكام المشرفين فيها بكمية ونوعية العمل مما يقلل من موضوعية الطريقة.
- من الصعب على العامل تحديد كيفية تغيير سلوكه للحصول على تقييم عال.
- الصفات التي تقيم تكون عامة في الغالب فمن الصعب وضع خطط عمل دقيقة.

ثانيا: الطرق الحديثة:

1. طريقة التدرج البياني السلوكي¹

استحدثت هذه الطريقة للتغلب على العيوب التي ميزت طريقة التدرج البياني وطريقة الموافف الحرجة حيث أنه يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستمدة من واقع العمل الفعلي وليست صفات عامة محددة مسبقا كما هو الحال في طريقة التدرج البياني ويقوم الفرد على مدى امتلاكه للصفات وسلوكه المتوقع في واقع العمل بحيث تكون هذه الصفات أو السلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسي، كما يتم ربط وتفسير المستويات المختلفة لسلوك ودرجة تعبر عليه كأن نقول الأداء متميز أو جيد أو ضعيف، وهذا يساعد على ربط تقسيمه بصورة مباشرة مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.

مزايا هذه الطريقة:

- تقلل من الأخطاء المترتبة في عملية التقييم بسبب تحديدها لإبعاد التقييم.
- ربط أداء العمل الفعلي بالأداء المطلوب.
- اتصافه بكبر الموضوعية والصدق في هذا المقياس.

¹ سهيلة محمد عباس وعلي حسن علمي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص 256-258.

- تساهم هذه الطريقة في تحديد نقاط الضعف في أداء العاملين بدقة وبذلك يكون هدف التقييم أكثر فعالية خاصة فيما يتمثل بالتحفيز والتدريب وغيرها.

عيوب هذه الطريقة:

- ارتفاع التكلفة والجهود المطلوبة في تنفيذ هذه الطريقة إضافة إلى الوقت الذي تستغرقه.
- لا يمكن استخدامها إلا بالنسبة للأعمال التي يمكن ملاحظتها كالتالي تتضمن القوات الجسمية وليس المحتويات الذهنية والإبداعية.

2. **طريقة الملاحظات السلوكية:**¹ يعتمد تقييم الأداء حسب هذه الطريقة على النتائج المحققة فعلا مقارنة بالأهداف المسطرة، وهو أسلوب حديث في الإدارة وتقييم الأداء.

ويحدد هذا المقياس الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء الفعال والتي تمثل مواقف جوهرية لسلوكيات العمل ويقوم المقيم بملاحظة سلوك الأفراد موضع التقييم وترتيبهم حسب خمس أوزان لكل بعد ومن ثم تجميع الدرجات التي يتحصل عليها العامل من كل بعد من أبعاد العمل.

3. **طريقة مراكز التقييم:**² وفقا لهذه الطريقة يتم قياس مهارات و صفات سلوكية معينة للعامل، مثل التخطيط، التنظيم والعلاقات الإنسانية، وذلك بوضع معايير قياسية لهذه الصفات في ضوء تحديد الأهداف من تحليل العمل، تحديد الأبعاد الضرورية للتقييم بالرغم من صعوبة تحديدها فهي تستخدم لتطوير أداء المديرين وبصورة خاصة للأفراد المرشحين للإدارة العليا.

مزايا هذه الطريقة:

- تركز على التقييم الموضوعي لأداء الأفراد في المهام الإدارية.
- توفر معلومات محددة ومؤكدة يمكن أن تساعد في وضع خطط للتنمية الإدارية للأفراد.
- توفر معلومات عن جوانب القوة والضعف في أداء الأفراد.
- تتميز بالقبول العام لد العاملين من مديريين وعاملين.

عيوب هذه الطريقة:

- ❖ كلفتها العالية وصعوبة وضع معايير دقيقة للمهارات والسلوكيات.
- ❖ تكون نتائج التقييم أكثر تأثيرا على شخصية العامل نظرا لتركيزها على سلوكياته ومهاراته بدلا من نتائج عمله.
- ❖ صعوبة استخدامه في جميع المستويات الإدارية المختلفة.

¹ حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 132-133.

² نفس المرجع، ص 133.

4. طريقة التقرير المكتوب¹: في هذه الطريقة يقوم فيها المشرف بكتابة تقرير تفصيلي على الموظف يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتصف بها، إضافة إلى المهارات التي يمتلكها هذا الموظف ويمكن تطويرها مستقبلا وإمكانية التقدم الوظيفي أو ترقية هذا الموظف. ويعاب على هذه الطريقة:

- لا تتصف بالموضوعية بل الرأي الشخصي للمشرف.
- لا توجد مواصفات ومعايير خاصة بهذا التقرير ومكوناته.
- تحتاج إلى جهد ووقت كبيرين لإتمام هذه التقارير وخاصة إذا كان عددا لعاملين كبير.

5. طريقة الإدارة بالأهداف²: تعتمد عملية التقييم حسب هذه الطريقة على أساس النتائج وليس على أساس كيفية الإنجاز، وتتضمن خطوتين أساسيتين، الأولى تحديد الأهداف والثانية مراجعة الأداء. فعند تحديد الأهداف يكون هناك لقاء لكل فرد مع رئيسه ويتم تحديد الهدف بالاتفاق لفترة معينة وفقا للواقع الفعلي للعمل والجهد وأن يتم قبول هذه الأهداف من قبلهم وتكون قابلة للقياس. ويتم تقييم الأفراد حسب ما تم تحديده من أهداف وما تم تحقيقه من قبلهم. لذلك اعتمد التقييم حسب هذه الطريقة على النتائج وليس على السلوك.

مزايا هذه الطريقة:

- ❖ تشجيع الأفراد في تحديد الأهداف مما تزيد من دافعيتهم على العمل.
- ❖ هي من الطرق الموضوعية المعتمدة على الأداء الفعلي والمحدد بشكل كمي.
- ❖ تعرف الأفراد على ما هو مطلوب منهم مسبقا وما هي إمكانياتهم.
- ❖ تسهل عملية التخطيط والتنسيق في الأهداف لعموم المنظمة.

عيوب هذه الطريقة:

- التأكد من النتائج مما يؤدي إلى إهمال كيفية تحقيق هذه النتائج.
- من الصعب مقارنة مستوى أداء الأفراد نظرا إلى أن كل فرد مقيم وفقا لمدى تحقيقه للأهداف المحددة.
- صعوبة تطبيقها في الواقع العملي لأنها تتطلب مهارات إدارية عالية لتحديد الأهداف والمشاركة كما تتطلب مهارة في صياغة الأهداف بشكل واضح كما أن توزيع الأفراد كفرق عمل وعندما تكون النشاطات والفعاليات متداخلة فإن ذلك يزيد من صعوبتها أيضا.

الفرع الثالث: أخطاء تقييم الأداء:

¹ بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة الجراررات الفلاحية، مذكرة ماجستير، قسنطينة، 2011، ص 37.

² علي محمد ربابعة، مرجع سابق، ص 97.

- هناك عدة أخطاء يقع فيها المقيمين عند تقييم أداء الموظفين ومن أهمها ما يلي: ¹
1. خطأ اللين أو التساهل أو التشدد: الميل إلى إعطاء تقديرات عالية فيمنح الموظفين من ذوي الأداء الضعيف تقديرات متوسطة أو يتشدد فيعطي الموظفين من ذوي الأداء المرتفع درجات متوسطة وهكذا.
 2. خطأ التأثير بالهالة: وهو أن يؤثر جانب واحد من جوانب أداء الموظف على الجوانب الأخرى، فإذا كان أداء الموظف ممتاز بجميع الجوانب متأثراً بجانب واحد، والعكس صحيح فإذا كان جانب واحد من أداء الموظف غير مرض تم تقييم الموظف بشكل عام غير مرض وهكذا.
 3. خطأ التأثير بالأداء الحديث: والمقصود هنا إهمال ونسيان تفاصيل الماضي وتقييم الموظف بناء على الفترة الحديثة (القريبة) من وقت أو تاريخ التقييم.
 4. خطأ الاختلاف بفهم المعايير: ينشأ هذا الخطأ عندما يكون هناك فهم مختلف لمعاني المعايير مثل جيد ومقبول وممتاز تعني أشياء مختلفة لمقيمين مختلفين.
 5. خطأ الوقوع في التحيزات الشخصية: يحصل مثل هذا الخطأ لأشخاص يميل إليهم المقيم ومن ذلك وجود صداقة بين الرئيس والمرؤوس أو قرابة أو علاقات شخصية أو اجتماعية أخرى.
 6. أخطاء النسيان: فمعظم التقديرات عن المرؤوسين تعد لتغطي فترة ماضية غالباً ما تكون سنة، وعادة ما تمثل المستوى الأوسط أو العام للأداء خلال تلك الفترة. ويميل بعض الرؤساء لتأسيس تقديراتهم على ما يسهل تذكره، أو على التصرفات الأكثر حداثة للمرؤوس. وهذا قد لا يعبر تماماً عن خصائص أدائه في الفترة السابقة كلها لا سيما إذا كان هذا المرؤوس يدرك وقت إعداد تقرير التقييم فيعتمد أن يبدو مثالياً في هذه الوقت أو قبله بقليل. ²
 7. أخطاء تقدير الوسط: مهما كانت معايير التقييم التي يستخدمها الرئيس، فقد يقيم مرؤوسيه في مدى متوسط وتشيع هذه الأخطاء، كلما افرقت طريقة التقييم للدقة والموضوعية والأسس السليمة، فيميل الرئيس للحكم الوسط ليغطي قصور أسس التقييم، ويتأثر مثل هذه الأخطاء يتضاءل الفرق بين مستوى أحسن موظف وأسوأ موظف، وتنتهي قيمة وغرض تقييم الأداء. ³

¹ فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 154.

² احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب، مصر، 2000، ص 354.

³ عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب: دراسة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، مذكرة ماجستير، المسيلة، 2005، ص 46.

المبحث الثالث : تحسين الأداء:

إن عملية تحسين الأداء تتطلب نظرة شمولية تبدأ من الجذور، و هذا أمر بديهي لأنك إذا قمت بمعالجة ظواهر المشكلة وقشورها الخارجية فستظهر من جديد. على الرغم من أهمية التعليم والتدريب لزيادة الإنتاجية إلا أنه يبقى جزءاً من المطلوب، لأن الصورة تتكامل عندما نركز على كل الموارد الممكنة لتحسين الأداء، وإن عملية تحسين الأداء ذاتها تعتبر نوعاً من أنواع التعليم المستمر، وبالتالي توفير مخزون مهاري محترف في المؤسسة ومن خلال مبحثنا هذا سنسلط الضوء على هذه العملية المهمة وذلك من خلال:

المطلب الأول : مفهوم تحسين الأداء وأهدافه.

الفرع الأول: مفهوم تحسين الأداء:

*تحسين الأداء: هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى.¹

*تحسين الأداء: هو طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما.

*تحسين الأداء: هو عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب للأداء الفردي والمؤسسي ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء.

*تحسين الأداء: هو خطة مدروسة للتغلب على مشكلات الأداء، وتحسين أداء العاملين وسلوكهم.

*تحسين الأداء: هو منهجية منظمة للتعرف على الأسباب الجذرية لمشكلة الأداء، والتفكير في التدخل المناسب لعلاجها.

*تحسين الأداء: هو العملية التي يقوم على أساسها علاج القصور أو الانحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف، والتي قد تعود إلى أي عنصر من العناصر المحددة لمستوى الأداء الوظيفي، فهو يحاول علاج عيوب الأداء في المدى القصير والمتوسط.

الفرع الثاني: أهداف تحسين الأداء:

على المنظمة هنا أن تفعل مثل الطبيب الذي يميز المرض تبعاً للأعراض، فإذا كانت الدراسة التي تم إجرائها على العاملين دقيقة بشكل كاف فيجب أن تكون المنظمة قادرة على وضع أهداف محددة لكل مجموعة من الأفراد.

ومن أهم هذه الأهداف ما يلي:²

● خفض معدل التغيب .

¹ عبد الله حمد محمد الجساسي، اثر المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم عمان،دراسة أكاديمية،الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي،2010، ص 129.

² عبد الله حمد محمد الجساسي، مرجع سابق، ص 116، 117.

- خفض التكاليف.
- ابتكار أفكار جديدة تؤدي إلى مستوى أعلى من الكفاءة.
- دعم التعاون بين الأقسام المختلفة بالمنظمة.
- تحسين النظام الأمني.
- خفض معدلات الوقت المستغرق في إنجاز المهام.
- زيادة الإنتاجية.
- الإبقاء على العاملين الأكفاء.
- تحسين نوعية استخدام التقنيات الحديثة.
- تحسين المهارات العامة للتخاطب.
- مراقبة تطور البرامج .
- التأكد من الروح المعنوية للعاملين.
- التأكد من فعالية عمل التدريب.
- تحسين عمل التحكم في الميزانية.
- تعيين مجموعة جديدة من العاملين.
- إبراز جوانب الضعف والقوة في أداء العاملين.

المطلب الثاني: إجراءات تحسين مستوى الأداء.

1- تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء: لا بد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ إن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقويم الأداء وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما وأن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب الدوافع والقابليات والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة، والعمل والفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والخوف، إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلباً أو إيجاباً كنوعية المواد المستخدمة، ونوعية الإشراف، ونوعية التدريب، وظروف العمل.... الخ.

إن غياب واحد من هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لا بد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء.

2- تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول: تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها التعاون بين الإدارة و العاملين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

3- الاتصالات المباشرة: إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء. ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة. ولتحسين أداء الأفراد هناك عدة مداخل نوجزها فيما يلي:

أ. **تحسين الموظف:** وهو من أكثر العوامل أهمية، لأن الموظف دائما بحاجة إلى تحسين الأداء وذلك عن طريق:

● التركيز على مواطن القوة وما يجب عمله واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها.

● التركيز على بين ما يرغب الفرد وبين ما يؤديه ، فوجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون فيها ويؤدونها بشكل ممتاز.

● الربط بين الأهداف الشخصية، حيث يجب أن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط ومنسجم مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار التحسين المرغوب.

ب. **تحسين الوظيفة:** إن التغيير في مهام الوظيفة يوظف فرصا كبيرة لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الفرد ونفوره منها. وبالتالي فإن تحسين الوظيفة يعطي دفعا للفرد للاستمرار في عمله وأدائه بالمستوى المرغوب وبذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيف وإزالة الملل وهذا يعطي منفعة للموظف.

المطلب الثالث: سبل تحسين الأداء القواعد والقوانين المنظمة له.

الفرع الأول: سبل تحسين الأداء.

- هنالك العديد من السبل التي تستخدمها الإدارة الحديثة لتحسين الأداء والارتقاء به ومنها نذكر ما يلي:¹
- 1- التدريب: فنقص المهارات، المعرفة، وكذلك السلوك السليبي لدى الموظف يمثل حاجة تدريبية، تتطلب التدريب المناسب لتحسين المهارة أو المعرفة أو تعديل السلوك وبذلك تحسين الأداء.
 - 2- استخدام الآلات المعاونة: إن استخدام الآلات يرفع عن الموظف أعباء كثيرة، كما أنها تقلل من نسبة الخطأ، وفضلا عن ذلك فإن استخدام الآلات يوفر الوقت والجهد ويؤدي إلى السرعة اللازمة لإنجاز الأعمال، وبطبيعة الحال فإن الآلات المعاونة تختلف باختلاف العمل.
 - 3- التنظيم الفني: يحتاج التنظيم الفني إلى أن يكون متقنا ومبينا على دراسات علمية حتى تؤدي إلى رفع كفاءة العاملين، لأنه في هذه الحالة سوف يؤدي إلى تلافي الكثير من الأخطاء والإجراءات التي لا داعي لها وذلك على خلاف ما يحدث من التنظيمات البدائية غير المدروسة، والتي تسير فيها العمليات بصورة متداخلة ومتقابلة تؤدي إلى الاضطراب والتأخير والأخطاء وتستنفذ من العاملين جهودا مضاعفة لتأديتها.
 - 4- التنظيم الإداري: إذا كانت الأوضاع الإدارية سليمة من حيث وضوح الاختصاصات وتحديد المسؤوليات وتقسيم الأعمال بصورة منطقية، فإن ذلك من شأنه أن يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء لدى العاملين.
 - 5- الحوافز: تؤدي الحوافز إلى رفع معدلات أداء العاملين سواء كانت الحوافز مادية أو معنوية أو مختلفة تقوم على مزيج بين التقدير المعنوي والمادي، هذه الحوافز لا يقتصر أثرها على الشخص المقصود بها وحده بل إنها تؤدي إلى تحفيز الآخرين حتى يقتدون به من أجل الحصول على هذه الحوافز.
 - 6- البعثات الداخلية والخارجية: تمثل وسيلة هامة لرفع كفاءة الأداء لدى العاملين لأنها تؤدي إلى زيادة أو إثراء المعرفة في مجال العمل، حيث أن هذه البعثات بنوعها تؤدي إلى الاختيار وأسلوب متابعة جيد، كأن يلتزم المدرب بوضع تقرير عن بعثته وما استفاد منها وما يراه من اقتراحات لتحسين العمل في مجال تخصصه، فإن ذلك من شأنه أن يجعل أسلوب البعثات عاملا من العوامل الأساسية في رفع كفاءة الأداء.
 - 7- الإرشاد لتحسين الأداء: يقصد بالإرشاد هنا العمل على حل مشكلات الموظف بشتى الوسائل الممكنة والتي منها الإرشاد والتوجيه، ذلك أن هذه المشكلات تؤثر على أداء العامل إما في الأجل القريب أو البعيد.
 - 8- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب: فليس هناك شك أن الناس يختلفون في قدراتهم و ميولاتهم وإمكاناتهم وكذلك تختلف الأعمال من حيث حاجتها إلى قدرات وإمكانات معينة، لذلك من اللازم أن يوضع الشخص المناسب في العمل الذي يتناسب مع إمكانيته، وقدراته، ميوله و مواهبه، وبمقدار نجاح

¹ دباش سامية، مرجع سابق، ص 96-97.

الإدارة في تطبيق هذا المبدأ يكون نجاحها في الحصول على أكبر عائد ممكن من العاملين لديها، ويكون تحقيقها لأعلى معدلات الأداء الممكنة.¹

الفرع الثاني: دور الرؤساء في تحسين الأداء.

يلعب الرئيس أو المدير الدور المحوري في توجيه العاملين والإشراف الذي يكون غاياته الوصول لإدارة فاعلة للأداء، وتمثل النقاط الرئيسية لدور المدير في تحسين الأداء فيما يلي:

- ✿ أن يشجع الأفراد العاملين ومروسيه على المحاولة للتفكير الابتكاري والتطويري.
- ✿ عند ارتكاب أي خطأ من المرؤوسين يكون دور الرئيس المباشر في المساعدة على التعلم والتفاهم.
- ✿ أن ينوه للأفراد جوانب الضعف والقصور بطريقة تصحيحية بناءة.
- ✿ بأن لا يسود شعور الخوف لدى العاملين، أو التعبير عن مشاعرهم مع رؤسائهم.
- ✿ عن طريق تفويض السلطة من الرئيس لمرؤوسين ليزيد وينمي مهاراتهم.
- ✿ تنبيه الرؤساء في المنظمة مرؤوسيهم إلى فرص الترقية في المسار الوظيفي.
- ✿ توضيح معايير تحديد الأداء المستهدف وتوصيلها ببساط وشفافية.
- ✿ التأكيد على مشاركة العاملين في مناقشة مستويات الأداء المتفق عليها.
- ✿ وضع أساليب تقف على الأداء الضعيف وطرق معالجته.

¹ رابح يخلف، نحو تقييم فعال أداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير ، بومرداس، 2007، ص16.

خاتمة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم تناول موضوع الأداء والذي يعد مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها فرد ما داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به وأخرى خاصة بالمنظمة. مع التطرق إلى مختلف جوانبه، محدداته، أبعاده، قياسه كذا العوامل المؤثرة فيه، كما ألقينا الضوء بشيء من التفصيل إلى عملية تقييم الأداء والتي يوصى القيام بإجراءاتها للمختصين ذوي الخبرة في هذا المجال لما لها من الأثر على الفرد العامل وانعكاسها على مستوى أدائه، وكذلك قمنا بالتعريف على عملية تحسين الأداء التي لا تقل أهمية عن عملية التقييم.

وعموماً ومن خلال كل ما تم تناوله تجدر الإشارة إلى أهمية إبراز قيمة العنصر البشري في العملية التنظيمية والإنتاجية لأي منظمة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية ضمن عالم المؤسسات من خلال أداء أفرادها العالي والذي يفرض على المنظمة الاهتمام بالموارد أو العنصر البشري بصفته المحرك الأساسي والهام الذي لا يمكن الإستغناء عنه في أي حال من الأحوال في سبيل الرقي بالمنظمة في عالم المنظمات الناجحة في أعمالها في عالمنا اليوم.

الفصل الثالث

التحفيز والاداء

مقدمة الفصل الثالث:

يعتبر الحافز في العمل، ومدى علاقته وتأثيره على أداء العامل والموظف من أحد المواضيع المهمة في حياة الأفراد والمجتمعات، حيث أنه لا تخلو مؤسسة أو منظمة من وجود نظام أو برنامج محدد ومدروس للحوافز وذلك ليساعد الموظف على تقديم أفضل ما لديهم للعمل مما ينعكس بشكل ايجابي على تفعيل دور المنظمة داخل المجتمع، وبالتالي تكون قادرة على تحقيق أهدافها.

والحوافز المشجعة للأداء المتميز تحقق حاجات في الكيان البشري عميقة الأثر، وتشعره بأنه إنسان له مكانته و أنه مقدر في عمله، فالمنظمات اليوم أصبحت تركز على موردها البشري وتهتم بكل الجوانب التي تمسه وتحيط به سواء كانت شخصية أو خاصة بمحيط العمل، فقد أصبحت تهتم بكسب ولاءه وضمان رضاه وزيادة كفاءته الإنتاجية، و تبحث أكثر في العلاقة بين هذه المتغيرات و الأداء وعلاقتها أيضا بالتحفيز.

وفي هذا المنظور سنحاول ومن خلال فصلنا هذا الإلمام أكثر بجوانب هذا الموضوع وذلك من خلال:

- المبحث الأول: علاقة التحفيز بالأداء.
- المبحث الثاني : علاقة التحفيز بالأداء.
- المبحث الثالث: المتغيرات المرتبطة بالأداء والتحفيز.

المبحث الأول: علاقة التحفيز بالأداء:

من المؤكد أن الإنسان لا يشبه الآلة في شيء، له طبيعة خاصة، لا يعمل بضغط على زر، بل إن الإنسان ما هو إلا مجموعة من الأحاسيس والمشاعر، والعمل لا بد أن يرتبط بتلك المشاعر، ولذا فحسن أداء العمل أو سوءه يرتبط بمشاعر العاملين نحو ذلك العمل ولذا يدرك المدير الناجح كيفية التعامل مع الأفراد لإخراج أفضل ما لديهم نحو العمل المنوط بهم عن طريق التحفيز، ولذلك سنوضح من خلال هذا المبحث موضوع علاقة التحفيز بأداء العنصر البشري من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: التحفيز وارتباطه بالأداء.

تترك الحوافز بأنواعها بلا شك الأثر على أداء معظم العاملين، فيما لها آثارا اقتصادية واجتماعية على متلقي الحوافز، ويتمثل الأثر في الجهود التي سيبدؤها الموظف الذي تلقى الحوافز. ولأن التحفيز في العمل هو مظهر حيوي من مظاهر العمل الجيد، فهو يعالج قضية التزام الأشخاص بعملهم بكل جد وهمة ونشاط، وبالتالي تحقيق مآربهم، كالرغبة في الحصول على مزيد من المال أو الحصول على ترقية أو غيرها من أهداف العاملين.¹

وتعتبر عملية التحفيز من المشاكل التنظيمية بسبب تنوع حاجات الأفراد وتغيرها من وقت لآخر، واستحالة قيام أي منظمة بإشباع حاجات العاملين فيها، ومن جهة أخرى نجد أن للمنظمة حاجاتها الخاصة المتمثلة في تحقيق الهدف الرسمي من خلال الأفراد العاملين، وهذا يتطلب تكامل حاجات كل من الفرد والمنظمة. وبالإضافة إلى أهمية إشباع حاجات الأفراد العاملين لضمان حفزهم لأداء أعمالهم بطريقة أكثر كفاءة وفعالية هناك جانب آخر هام وهو التأكد من وجود الرغبة لديهم في القيام بالعمل لأن الأداء المرتفع الذي تصبو إليه المنظمة يساوي القدرة على الأداء والرغبة فيه.

$$\text{أداء مرتفع} = \text{القدرة على الأداء} + \text{الرغبة في الأداء.}$$

وبدون وجود رغبة في الأداء ودرجة عالية من التحفيز لا يمكن ضمان مستوى عال من الأداء والإنتاجية، الأمر الذي يجعل من الضروري تفهم كيفية تحفيز العاملين بحيث يمكن استخراج أفضل ما لديهم من طاقات ومواهب.²

وعلاوة على ما سبق فإن أثر هذه الحوافز يتعدى إلى الموظفين الآخرين محاولة منهم للتنافس عليها وهذا سيؤدي بالنتيجة إلى رفع كفاءة العمل أي زيادة الأداء وتحقيق إنتاج أفضل، أما الآثار الاجتماعية والاقتصادية التي تحققها الحوافز غالبا ما تساهم في حل المشكلات المادية له ولأسرته، فتكون الحوافز وفرت المتنافس الذي

¹ العميان محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار للنشر والتوزيع ط2 ، 2004 ص 301.

توفيق عبد الرحمن، الدافعية وحوافز العمل، مركز الخبرات للإدارة، الرياض، 1998، ص2.

ساهم بحل المشكلات الأمر الذي سيولد لدى العامل الشعور بالانتماء إلى هذه المؤسسة، وكذا الشعور بحب العمل والإقبال عليه بنشاط وحيوية¹.

وبهذا يتضح لنا أن الحوافز تلعب دورا هاما في تحسين أداء وزيادة الإنتاج من حيث النوعية والكمية، وهذا يتوقف على مدى توفر هذه الشروط :

- مستوى قدرة العامل على العمل وكفاءته.
- وجود حافز عند العامل يحفزه عن العمل والنشاط.
- تدريب العامل لزيادة قدرته ومعلوماته وكفاءته.

وبالمقابل يجب:

🌸 أن يكون العامل راضيا عن عمله وعن الأجر الذي يتقاضاه.

🌸 وأن تعترف الإدارة بمجهود العامل وتشيد به².

وأضاف Gold و Bratton شروطا أخرى:

- الاستقطاب والاحتفاظ بموظفين مناسبين للمنظمة.
 - تحسين وتطوير مستويات أداء الموظفين.
 - تطوير التشريعات والقوانين المتعلقة بالتوظيف، أي لا يكون هناك تعارض مع حقوق العاملين³.
- ويكون بانجاز الأهداف السابقة ضمانه لحوافز تنافسية تشجع وتدعم أداء أعضاء المنظمة بالإضافة إلى تخفيض دوران العمل، لعدم تسرب الكفاءات من المنظمة، مع الحفاظ على الحقوق والامتيازات التي كلفها لقانون للموظف.

ويمكن استخدام الأداء كمعيار أساسي لتقييم فاعلية أنظمة التحفيز في المنظمة وذلك بمعرفة الأداء المحقق نتيجة هذا النظام، ومعرفة العلاقة بينه وبين الأهداف التنظيمية.

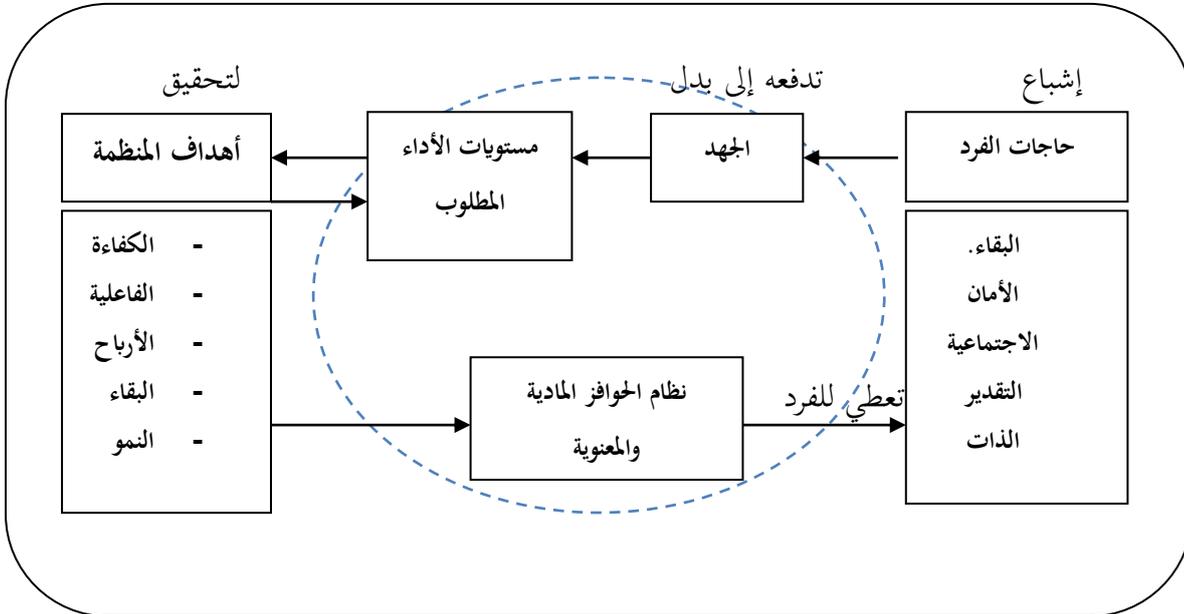
وتشير الدراسات أن الأداء هي الرغبة في العمل والقدرة عليه مع إتاحة الفرصة أمام الفرد. إذ ترجع القدرة وإتاحة الفرصة من خلال الاختيار السليم لأعضاء المنظمة من خلال برامج التدريب والتنمية ، إلا أنه ما يؤثر على خلق الرغبة في العمل هو ما تقدمه الإدارات من الحوافز، فالمنظمة تستطيع أن تحرك الرغبة في الفرد، عن طريق إرضاء حاجاته، ولكن لا بد أن يتم ذلك بإدراك العلاقة بين الحاجات ذاتها، ذلك لأنه قد تعجز الحاجة المشبعة من أن تكون الدافع الحقيقي للسلوك الإنساني، ومن ثم المؤشر الفعال على كفاءة الإنتاجية

عبد الوهاب علي، العلاقات الإنسانية ي الإنتاج والخدمات، مكتبة عين شمس ، القاهرة، 2001 ص 371.¹
المجدوب فاروق، الإدارة العامة ، العلمية الإدارية، الوظيفة العامة والاصطلاح الإداري، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2002 ص 349.²

³ Bratton J, Gold J, Human Resource Management :Theory and Practice (2nd ed) , Great Britain : The Bath Press,1999,p05

والأداء ، وبهذا برزت أهمية إدارة الأفراد الحديثة كإدارة فعالة في توجيه الأفراد للعمل وزيادة أدائهم، وذلك بدراسة ما يؤدي إلى تنمية رغبات الأفراد، ومعرفتها بملائمة نوع العمل لميول العاملين واتجاهاتهم. وتسعى المنظمة لإنجاز أهدافها من خلال الأدوار والمهام والواجبات التي يؤديها الأفراد العاملون فيها على مختلف مستوياتهم الوظيفية، والعاملون ينشدون لإشباع حاجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم وطموحاتهم من خلال عملهم الوظيفي، وتنجح المنظمة عندما تزوج بين متطلبات أدوارها التي حددتها ورسمتها وبين حاجات وتوقعات الأفراد، وعندما يقوم العاملون بأداء مهامهم فإن جهودهم يجب توجيهها نحو غاية محددة وهي تحقيق الأهداف التنظيمية التي تتحقق من خلال الأداء المناسب، فمثلما يمتلك العاملون حاجات غير مشبعة والتي تجعلهم يتصرفون بطريقة معينة، فإن المنظمات تمتلك حاجات غير مشبعة هي الأخرى، والمتمثلة في أهداف يتعين تحقيقها، إلا أن هذه الاحتياجات لن تتحقق إلا من خلال جهود العاملين وأدائهم، فإذا كان أداء الفرد غير كاف لتحقيق أهداف المنظمة، فإنها سوف تكون أقل مقدرة على مكافئة العاملين، بالإضافة إلى أن المنظمة تشبع حاجات الأفراد من أجل تمكنهم من الأداء بشكل جيد ، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة، وبهذا يمكن اعتبار التحفيز كطاقة مستعملة من طرف العامل في عمله، وذلك لأنه يمكنه تلبية الحاجة عن طريق القيام بالعمل، وبهذا فالحوافز تدفع للأداء. ويمكن توضيح كل ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(06) : تأثير التحفيز في تحقيق أداء الأفراد و أهداف المنظمة



المصدر: أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي: دراسة سلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، دار الوفاء للنشر

والطباعة، الطبعة الأولى، ص 23.

يتضح من خلال الشكل أن حاجات الفرد تدفعه إلى الجهد من أجل تحقيق مستويات الأداء المحددة بواسطة المنظمة، وهو بذلك يساهم في تحقيق أهداف المنظمة، وتقوم هذه الأخيرة من جانبها بإعطاء الفرد الحوافز مقابل الإنجازات التي حققها، فمثلا إذا شاءت المنظمة زيادة الإنتاج مع الحفاظ على مستوى الجودة المطلوبة، فعليها أن تحفز العاملين على من أجل استخراج طاقاتهم الكامنة والمهم هو اكتشاف هذه الطاقات وإيجاد الحوافز لإطلاقها أو وضعها في خدمة العمل.¹

وبهذا فعدم تحقيق الفرد لمستويات الأداء المحددة بواسطة المنظمة سوف يؤثر سلبا على مستويات تحقيق المنظمة لأهدافها، كما أن فشل المنظمة في إعطاء الفرد الحوافز المناسبة سوف يؤثر سلبا على مستويات إشباع الفرد لحاجاته، وهذا ما يؤثر على أدائهم وهكذا، ويعتبر التأثير السلبي على مستويات تحقيق أهداف المنظمة انخفاضا لمستويات الأرباح، مما يؤثر على احتمالات استمرارية وبقاء المنظمة وهو أمر ليس في صالح الأفراد العاملين فيها.

المطلب الثاني : تابعة وتناسب الحوافز للأداء.

يرتبط إشباع الاحتياجات بسلوك معين من الأفراد، وذلك بتوضيح العلاقة بين السلوك والأداء المرغوب من المنظمة وبين حوافز معينة يمكن الحصول عليها، وقصد أن يشعر الفرد بالرضا على الحوافز يجب أن تكون تابعة مباشرة بالعمل قدر المستطاع، كما يجب أن تتناسب وتتوافق مع جهودهم، فالتوافق بين الحافز والأداء يعني ضرورة تفاوت العاملين في حوافزهم وذلك حسب مقدار كل فرد من الأداء، هذا من أجل أن تفقد صفتها التحفيزية.²

وكذلك لكي يتناسب التحفيز أكثر مع الأداء لا بد من توفر عدة مقومات منها:³

✓ تحقيق التوافق الوظيفي: يجب التأكد كذلك من المطابقة بين قدرات ومهارات العاملين من ناحية ومتطلبات الوظائف التي يشغلونها من ناحية أخرى، إن أحسن النوايا ليست كافية لتحقيق السلوك المنتج إذا كان الموظف يفقد القدرة على الأداء الجيد للوظيفة ولاشك أن الاستقطاب والاختيار الملائمين يساعدان في تحقيق ذلك التوافق.

✓ توفير العدالة للنظام: إن المكافأة التي يتلقاها الفرد يجب النظر إليها على أنها متعادلة مع الجهود المبذول وعلى الرغم من اختلاف إدراكات الأفراد لما يعتبر عادلا فإنه يجب بذل الجهود لإقناع العاملين بعدالة وتناسق وموضوعية نظام المكافآت المتبع.

¹ أحمد جاد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 23-24.

² يوسف حجيم الطائي وآخرون، مؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية:مدخل استراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، عمان:مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2006، ص 416

³ أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، ص 178-179.

✓ منح الحافز فور تحقيق الأداء الجيد: قد يفقد الحافز الكثير من تأثيره على الأداء لو أنه لم يتوافق معه في نفس الفترة الزمنية، فقد يقلل حماس الفرد وتقلل رغبته في زيادة جهده الوظيفي، نظرا لأن المكافأة سوف يتم الحصول عليها في نهاية العام أو بعد فترة زمنية طويلة، ألم تسمع قوله صلى الله عليه وسلم "أعطوا الأجير حقه قبل أن يجف عرقه".

✓ استمرارية المعلومات المرتدة: إن توافر المعلومات عن الأداء بشكل منتظم ترفع من معنويات العامل في حالة ارتفاع الأداء نظرا لتوقع المكافآت، كما أنها تفيد تعديل سلوك البعض الآخر حتى يتوافق مستوى الأداء الفعلي مع المستوى المتوقع.

✓ شمولية التحفيز: يجب على نظام التحفيز أن يغطي كافة الجهود التي يبذلها الأفراد، إذ يجب أن تأخذ المنظمة بعين الاعتبار الجهود الإضافية وعدم اعتبارها جزءا من الوظيفة، بالإضافة إلى عدم تشجيع الحلول السريعة على حساب التحسينات طويلة الأجل، ذلك لأنه يؤدي إلى انحراف في نظام العمل، ويجب أن لا تعمل المنظمة على مكافأة النتائج فقط، لأن ذلك يدفع الأفراد إلى التركيز على النتائج بدلا من تحسين عمليات الأداء مثلا، ولهذا يجب على المنظمة أن لا تقدم حوافز مقابل النتائج فقط بل أيضا مقابل جودة وكفاءة عمليات الأداء، وكذلك الجهود وغيرها، وبهذا فعل المنظمة تقدير الإنجازات مهما صغر شأنها، لأن كل تحسين مهما قل يعتبر تقدم في الاتجاه الصحيح.¹

✓ التعرف على الفروقات بين العاملين: يجب أن يتأكد المدير أن العاملين ليسوا قوالب نمطية أو أشخاص متماثلين، خلافا لذلك فإن كل فرد يمتلك مجموعة من الاحتياجات الخاصة، وعليه فإن الحفز الفعال لأي فرد يتطلب فهما لماهية الاحتياجات التي تجعله يبذل جهودا مميزة لتحقيقها.

المطلب الثالث: الخطوات التي تساعد على تحفيز العاملين لتحسين الأداء:

إن الهدف الرئيسي الذي يواجهه كل منظمة هو تحقيق أفضل أداء من العاملين لديها، لأن ذلك ما يجعلها تستمر وتزدهر، فالتحفيز الفعال يؤدي إلى تحسين أداء العامل كما ونوعا من خلال ربط الحوافز بالأداء سواء حوافز مادية كالأجر أو معنوية كفرص التكوين، مما يؤدي إلى رفع العامل لمستوى أدائه على أساس توقع الحصول على الحوافز التي يرتقبها، بمعنى أن التحفيز يحقق زيادة في نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، جودة المنتجات، المبيعات والأرباح، وبهذا يمكن القول أن التحفيز يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة لأنه يجعل الأفراد يعملون بحماس لتحقيقها لشعورهم بأنها أهدافهم أيضا، لأنه بنجاح المنظمة سيستفيدون أيضا ماديا ومعنويا، وبهذا يعد التحفيز أحد أهم عوامل تحقيق أهداف المنظمة.

وهناك مجموعة من الخطوات تساعد المدير للتفاعل مع العاملين نحو أداء أفضل، كما تحفيزهم للعمل بشكل يربطون معه مصالحهم الشخصية وأهدافهم مع مصالح العمل وأهدافه، وهذه الخطوات هي:

¹ Michele Truchan saporta ;Egel ; D ;Hellri ; slow ;J.W.Management des organisations ;De Boeck ;Wesmacl ;Bruxelle ;P 142.

- مساعدة العاملين على التوسع: فالعاملين عموماً لديهم الرغبة في التطور والتحسين، ولكنهم يجمعون عن ذلك إذا كان مفروضاً عليهم من أعلى، وعلى المدير أن يريهم ما أضافوه للمنظمة عندما يحفزهم لإنجاز عمل يتعدى الأهداف المطلوبة.
- وضع مستويات وقياسات واضحة للعمل، قياساً على المخرجات التي تميز الأداء، وما إذا كان هذا الأداء جيد أو غير مقبول، مع مراعاة مناقشة هذا الأمر العاملين والاستماع إلى آرائهم، وتشجيعهم على أن يعطوا المواصفات التي يروها واقعية لقياس الأداء، وهذه المشاركة تترك أثراً طيباً لدى العاملين في تقبلهم لهذه القياسات ومحاولة تطوير أدائهم.
- تعيين حجم مسؤولية العاملين ضمن أهم العوامل التي تضعف التحفز عند العاملين هو عدم الوضوح بما هو متوقع منهم عمله، فإذا كان كل واحد منهم يعرف تماماً كيف يتصرف في كل الموقف التي يمكن أن تقابله، فإن ذلك سوف يزيد من شعوره بالمسؤولية وبالتالي سيزيد من تحفيزه للأداء الجيد.
- مساعدة العاملين على اكتساب مستويات أعلى للأداء: يرغب أغلب العاملين بشدة أن يكون لهم دور في توقعات الأداء، وفي المدخلات التي تحسن مستويات الأداء، وبهذا يصبح من الضروري إشراك العاملين تصورات، ومعلومات، عن رفع مستويات الأداء وربما يكون المدير أغفلها أو لم يأخذها في الحسبان.
- توثيق ما اتفق عليه مع العاملين: على المدير أن يدون قائمة بالمعلومات عن قياسات ومستويات ما يتوقعه هو والعاملون من أداء، وتحديد الوقت الذي يستغرقه الوصول إلى هذه المستويات لأنواع معينة من العمل ثم توثيق ذلك، وإعطاء نسخ للعاملين وعند المراجعة للأداء لكل عامل ستكون هذه الوثيقة أساساً للمناقشة ولقياس ما تم إنجازه.
- تحديد طريقة العمل: بعد تحديد قياسات ومستويات العمل على المدير أن يراجعها قياساً على أنشطة بعض العاملين، ويحدد هل هي واقعية أم لا وبذلك نضمن أن العاملين سيحكمون بصدق على هذه التوقعات.
- الملاحظة والمتابعة: يجب على المدير مراقبة ما تم إنجازه، ومتابعة أداء العاملين، وتقديم المساعدة والتوجيه للعاملين الأقل خبرة، والتأكيد للعاملين الجديدين أنهم أهلاً للثقة، فلهذه المتابعة فائدة كبيرة في التغذية الراجعة.
- استخدام أسلوب واضح في المكافآت ما بين الحوافز المادية كالعلاوات، والحوافز المعنوية كإبراز مكانة العامل المتميز، أو إصدار الإدارة في شهادة تقدير لجهود المتميزة، أو إعطائه ترقية.¹

¹ عبد الرحمن بن علي الوابل، دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من جهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج، رسالة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية (قسم العلوم الإدارية)، الرياض، السعودية، 2005، ص 71، 72.

المبحث الثاني: تأثير التحفيز بالأداء.

تعمل الإدارة جاهدة إلى تحسين أداء العاملين فيها ودفعهم تجاه الأهداف المرسومة بالوسائل الممكنة والمشروعة كافة، ولاشك أن العلاقة بين التحفيز والأداء تعد علاقة إيجابية، حيث يدفع الحافز العاملين إلى زيادة الجهود التي يبذلها العامل، مما ينعكس ذلك إيجابيا على مستويات الأداء بالمنشأة. كما أن رغبة العامل في الحصول على المكافآت يشكل حافزا وراء قيامه بسلوك إيجابي لتحسين الأداء. وهذه تعد علاقة تأثير وتأثر بين هذين المتغيرين (الأداء والتحفيز) وهذا ما سنتطرق إليه من خلال بحثنا هذا:

المطلب الأول: أثر الحوافز على تقييم الأداء:

من الطبيعي أن كل إنسان يعمل ويجتهد بالعادة ينتظر من الآخرين أن يقوموا بمدحه والثناء عليه لمجهوداته التي قدمها، ولو نظرنا للموظف العامل في أي منظمة لنجد أنه لا يختلف كثيرا عن الإنسان في محيطه الاجتماعي، فالموظف يتوقع من مرؤوسه في العمل أن يقدر له جهوده وأدائه في عمله، ويترجم ذلك ما سوف يتلقاه من حوافز مادية مالية أو معنوية، تتمثل بالمدح والثناء.

و يقع على عاتق المدراء والمشرفين والمسؤولين مسؤولية مهنية تتعلق بالاعتراف بالأداء الجيد، وتدعيمه ومقاومة الأداء الضعيف وتحسينه . ولم يتحقق ذلك له إلا من خلال نظم تقييم أداء تصممها المنظمة بناء على أسس ومعايير لمعايرة الأداء، وغالبا ما تعرف بنموذج تقييم الأداء العاملين، الذي عرف على أنه قياس كفاية الأداء الوظيفي لفرد ما، والحكم على قدراته واستعداده للتقدم كما أن عملية تقييم الأداء تهدف للتعرف على القيمة العلمية والإنتاجية في المنظمة بناء على ما يشمله العمل من أعباء، ومن المعروف أنه كلما زادت أعباء العمل كلما زاد الفرد من إنتاجيته، وجهده وخبرته، وفي المقابل لا بد من إعطاء الفرد العامل استحقاقاته من الترقية والأجور والحوافز بأشكالها، ومن هذا المفهوم فإن عملية التقييم لفرد ما هي إلا عملية لمراجعة نشاطه وأدائه الإنتاجي، من أجل تقييم مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة، وتقييم الأداء نشاط مستمر، يشمل الأفراد بمختلف مستوياتهم ودرجاتهم التنظيمية .

كما انه يمكن النظر لمفهوم الأداء من ناحية رقابية، على أن عملية تقييم الأداء تهدف إلى قياس وتحديد مستويات الأداء ومقارنتها بما هو مخطط، لتحديد نوع وحجم وأسباب الانحرافات إن وجدت، وبذلك تكون عملية تقييم الأداء وسيلة ضرورية لاتخاذ الإجراءات التصحيحية، ومعالجة العيوب والقصور، وبالمقابل تعتبر أداة تعزيزية وتشجيعية لتطوير وتنمية الأفراد والمنظمة ككل .

ومن المفهوم الرقابي لتقييم الأداء يتضح لنا الطريقة التي يمكن أن تعتمد عليها سياسة الثواب والعقاب في نظم الحوافز بناء على النتائج التي حققها الفرد من خلال تأديته لمهام وظيفته، ومدى مساهمته الفعلية في تحقيق لأهداف المنظمة بكفاءة.

ومن زاوية اقتصادية نجد أن مفهوم تقييم الأداء يتعلق باستخدام الموارد وما ينتج عنها، والربط بين مفهومي الكفاءة والفعالية بنتائج تقييم الأداء، حيث تشير الكفاءة إلى النسبة بين المدخلات والمخرجات، أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى، والفاعلية التي تشير إلى الأهداف المنجزة بغض النظر عن التكاليف المستخدمة للوصول للأهداف، ذلك يعني أن تقييم الأداء يوضح مدى كفاءة وفاعلية الفرد والمنظمة معا.

ومن المنظور الاقتصادي لتقييم الأداء نجد أنه يقيس المخرجات التي بالعادة تتمثل بالمرود ومجهودات وأداء العاملين في المنظمة، في مقابل ما دفعته المنظمة من موارد ومنها الأجور والمزايا للعاملين لديهم، والمقارنة بينها، وبذلك يمكن أن تساعد تقييم الأداء في الجدوى من زيادة أو خفض الأجور في سبيل تحسين وتطوير الأداء الوظيفي.

لابد من الربط بين نتائج تقييم الأداء كمقياس لمخرجات وجهود الفرد ونظام الحوافز والمكافآت التي يتلقاها الفرد مقابل تميزه وتفانيه في عمله.

وفي أهمية نظام تقييم الأداء نذكر ما يلي:

1. رفع معنويات العاملين، من خلال توفير بيئة يسودها العلاقات الجيدة بين العاملين والإدارة، عندما يشعر العاملون بأن جهودهم وطاقاتهم هي موضع اهتمام وتقدير من الإدارة.
2. تعتبر معيارا هاما لإيجاد نظام للحوافز والمكافآت وإجراءات التحفيز الوظيفي.
3. تعطي مؤشرا عن مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم.
4. توفر أسس موضوعية وعلمية لترقية الأفراد ومنح المكافآت والحوافز لهم، بهدف زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.
5. اكتشاف العاملين المؤهلين لشغل وظائف قيادية في المنظمة
6. المساعدة في تنظيم وتخطيط القوى البشرية¹.

المطلب الثاني: تأثير الحوافز على تفعيل أداء العاملين وسلوكهم.

إن للحوافز أثر كبير على زيادة الإنتاج وتحسينه كما ونوعا وتعمل على تشجيع الابتكار لدى العمال الممتازين، وكذا تحقيق الرضا النفسي والمعنوي لدى العامل.

فالحوافز تولد شحنة وطاقة إضافية لدى العامل توجه سلوكه نحو زيادة النشاط وتحقيق أداء متميز ومن ثمة فإن توفر المؤسسة على نظام حوافز فعال يكون له آثار إيجابية في دفع العامل إلى الأداء الصحيح والمتميز.

ويقوم الاعتقاد بأن الحوافز تدفع للأداء، وتقلل من معدل دوران العمل والغياب وتجنب العناصر المؤهلة على الافتراض بأن الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية العامل بصورة يمكن التنبؤ بها.

¹ علاء خليل محمد العكش، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة الماجستير، 2007، ص 44،45.

وبصفة عامة يمكننا القول أن الناس يتجهون إلى المسلك الذي تكافئهم المؤسسة عليه، فمن الممكن إذن أن يكون توقع المكافآت حافزا قويا لإثارة مستوى السلوك والأداء الوظيفي أو يدفع إلى اختيار مؤسسة من المؤسسات كمكان للعمل، زيادة على ذلك فإن للحوافز أهميتها بالنسبة للأفراد لكونها تسد حاجيات تتعلق بالعمل. تعمل الحوافز كعوامل تعزيز لأنماط مختلفة من السلوك الفردي، كما أنها تشبع الحاجات، وتؤدي إلى تعلم أنماط جديدة للسلوك، وتقوم بتوجيه الفرد في اختياره بين الأنماط السلوكية البديلة، فالرضا بالوظيفة وتفاعل الفرد بالدرجة التي يشبع بها حوافز الوظيفة الحاجات المرتبطة بالعمل ويستمر السلوك في اتجاه معين أو يتغير اتجاهه أو يتم اكتساب أنماط سلوكية جديدة جزئيا على أساس الرضا الوظيفي فإذا كان هناك موظف ما على سبيل المثال غير راض باستمرار عن الأجر الذي يتقاضاه من صاحب العمل فقد يكون لديه دافع قوي للشروع في البحث عن وظيفة براتب أفضل من تلك التي يشغلها ففي ظل نظام للحوافز يربط بين الأجر والأداء المباشر، قد يتغير نفس الموظف سلوكه عن طريق زيادة نتائج عمله (يزيد إجمالي دخله)، إذن معرفة الحوافز التي توفرها الوظيفة مع معرفة تقدير الأفراد لتلك الحوافز عامل أساسي وهام لفهم السلوك الوظيفي والأداء وفيما يلي مخطط يوضح العلاقة بين الحوافز والأداء.

■ أهم الطرق والأساليب لتحفيز العاملين وتحسين دافعيتهم للعمل وتطوير سلوكهم¹:

يوجد اتفاق على أهمية الحوافز بجميع أنواعها وأشكالها لتطوير العمل، وضمان الارتقاء بالإنتاجية، ولكن هناك اختلاف في وجهات النظر حول الطرق والأساليب التي يجب أن تتبع لتحفيز العاملين وتطوير أدائهم، فالعاملون اليوم يتم تحفيزهم بما هو أكثر من الأجر الجيد، فإشباع حاجات المستوى الأعلى لها نفس الأهمية، والكثير من الشباب اليوم والذين يدخلون سوق العمل ينصب اهتمامهم على تحقيق الذات أكثر من اهتمامهم بتحقيق النجاح المهني حيث أن وقت الفراغ والروابط العائلية وإشباع الحاجات المعنوية لها نفس الأهمية للعمل بالنسبة لهم.

ومن أجل تحفيز العاملين وضمان تحسین وتطوير أدائهم يجب على أصحاب العمل والمديرون أن يذهبوا إلى ما هو أبعد من المحفزات التقليدية، ومن أهم الطرق والأساليب المستخدمة لتحفيز العاملين وتطوير أدائهم ما يلي:

- المشاركة في العمل : إن مشاركة الفرد في القرارات والأمور ذات العلاقة بعمله بالوحدة التنظيمية التي يعمل بها يزيد من حماسه وانتمائه والتزاماته، ومن أهم النتائج المترتبة على المشاركة في العمل: ترشيد عملية اتخاذ القرارات وأن المشاركة تتفق مع الميل النفسي للأفراد ليعملوا من خلال ما يقررنه لأنفسهم، وليس من خلال ما يطلبه ويفرضه الآخرون عليهم، وبذلك تأتي أعمالهم معبرة عن درجة عالية من الرضا، والالتزام، والفعالية، فإن المشاركة تقلص فرص التنافس غير الشريف وتعمل على إزالة الأحقاد وتنقية صفوف العاملين من هذه

¹ عبد الرحمن بن علي الوابل، مرجع سابق، ص 83-86

الظواهر التي تكون في كثير من نتائجها سببا في تمزيق المنظمة وعدم فعاليتها، وتعزيز هذا الوضع إذا ما كانت المشاركة في الأرباح، وخاصة إذا قامت على قاعدة التساوي بين العاملين في مقدار ما يحصلون عليه من مكافآت طالما أنهم متساوون في عدد ساعات العمل التي يعملونها.

- تعديل السلوك: حيث يتم تغيير أفعال العاملين وسلوكهم بالتشجيع المنتظم الأفعال المرغوبة وتثبيت تلك الأفعال غير المرغوب فيها، ويبدأ المديرون بتحديد أي من الأفعال مرغوبة وأيها في حاجة إلى تغيير ثم يستخدمون الطريقة المناسبة للتدعيم والتعزيز لتشجيع العاملين على إحداث التغيير، ولقد أثبتت الدراسات أن الثناء والتقدير لجهود العاملين يكون أكثر فعالية من استخدام أسلوب العقاب، وتستخدم المنظمات أنواعا عديدة من المكافآت لتدعيم سلوك العاملين المجتهدين وتأخذ هذه المكافآت ربما شكل الهدايا أو الشهادات أو الميداليات أو حفلات العشاء والرحلات أو أشكال أخرى من التقدير.
- أثر العمل: ويقصد به توسيع وتنوع مهام الفرد ومسئوليته وزيادة سلطانه وإتاحة مزيد من الفرص للاجتهد وحرية التصرف والمبادأة.
- ومن الأمور الهامة التي يجب على الإدارة مراعاتها أن تعمل على إشعار كل عامل فيها بأهمية عمله مهما كان هذا العمل بسيطا، وتشعره بأن عمله يشكل حلقة في سلسلة متكاملة، وأي عطل أو خلل في هذه السلسلة سوف ينعكس على العمل بأكمله، كما أن على الإدارة أن تعطي الفرد صورة أكبر عن العمل بشكل عام وعن دوره بشكل خاص، إن ظروف العمل المحسنة تحقق النفع لكل من الفرد والمنظمة على حد سواء، فالعاملون تتوفر لهم فرصة استخدام قدراتهم الخاصة وتطوير مهاراتهم كما تظفر المنظمة بخاصية المنظمة الأكثر تحفيزا.
- تخطيط ووضع الأهداف: إن مشاركة الفرد في وضع أهداف ونتائج له للعمل على تحقيقها سيزيد من دافعية وبخاصة إذا كانت هذه الأهداف واضحة، ومحددة وقابلة للقياس وترضى طموحه، وذات قيمة عالية للفرد. فتحديد الأهداف بوضوح، يعد عاملا مساعدا وقويا في رفع الروح المعنوية للعاملين خاصة إذا كانت هذه الأهداف وآمال المنظمة من مصالح وأهداف وآمال المنظمة من مصالح وأهداف وآمال العمال فيها. وإما إذا اختفت هذه الأهداف أو كانت غير واضحة فإن المنظمة تتوقف عن الحياة، والإدارة تفقد معناها، فالسلوك دائما يتجه نحو الأهداف الإيجابية الواضحة ويكون أبعد ما يكون عن الأهداف السلبية¹.
- التدريب وإعادة التدريب: يشعر الكثير من الأفراد اليوم بالتهديد من احتمال فقدان وظائفهم وهذا الشعور بعدم الأمان يمكن أي تحفيز أقل للعامل كما يهدد إنتاجية المنظمة، كما يمكن أن يؤدي مخاوف العمل إلى حدوث مشاكل شخصية تعوق بدورها أداء الفرد أثناء العمل، وإحدى الطرق لتحفيز هؤلاء العاملين هي توفير التدريب الذي يصقل مهاراتهم أو إتاحة إعادة التدريب والذي يمد العاملين بمهارات

¹ عساف عبد المعطي محمد، السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان، 1999، ص 101

جديدة تماما. وقد أشارت الدراسات أنه كلما تقبل العاملون برامج التدريب على أنها تطوير لقدراتهم ومهاراتهم الذاتية كلما كانت الفوائد الناتجة كبيرة وكثيرة من أهم زيادة الولاء للمنظمة، وتحسين الأداء والإنتاجية، وهنا يجب مراعاة ربط التدريب بالحاجات الخاصة للعاملين، والبحث عن أساليب جديدة في التدريب، وأن يكون التدريب طوعي وليس مفروض على العاملين، والبدء في برنامج التدريب في الوقت المناسب.

- التحفيز بالتغذية الراجعة: يقصد بالمعلومات المرتدة، المعرفة التي يحصل عليها الفرد عند نتائج أدائه وإنجازه، وأن تعرف الفرد على مستوى سلوكه وأدائه يوفر له ما يحرك التزامه وحماسه ويعمل على تعزيز الأداء الإيجابي لديه خاصة إذا كانت التغذية المتعلقة بالسلوك أو الإنجاز تشير إلى جوانب إيجابية طيبة.
- أما توفير التغذية الراجعة عن جوانب الأداء التي يشوبها أخطاء، أو قصور فيتوقف الأثر التحفيزي لها على السياق الذي تقدم فيه وعلى الطريقة التي تقوم بها فإن كانت المعلومات السلبية تقدم بشكل يمكن من التعرف على أسباب القصور، ويعرف بطريقة تصحيح الأخطاء فإن هذه المعلومات يكون لها أثر تطوري على الأداء، وبذلك يجب أن تكون المعلومات التي يحصل عليها الفرد كتغذية راجعة عن عمله إيجابية وهادفة وواضحة وتوقيتها مناسب وتساعد على تعرف أسباب القصور وسبل معالجتها حتى توفر محركا ومحفزا للفرد.
- العمل الجماعي: إن إنجاز العمل من خلال الجماعات التي تعمل بروح الفريق الواحد المتناسك المتآلف يمكن أن يكون مصدرا لتحريك حماس الأفراد الذين يستشiroهم ويحرك دافعيتهم الشعور بروح الفريق والقيام بمهمة جماعية، والعمل الفريقي يوفر التعاون والتآزر والمساندة والمشاركة والشعور بتلاحم وتماسك الأعضاء، كل ذلك يمكن أن يمثل قوة تحفيز كبيرة إذا أمكن تفجير طاقات الحماس للعمل الجماعي لدى الأفراد. وعلى الرغم من أهمية التجانس بين الأفراد العاملين في جماعة معينة إلا أن الواقع يثبت أن إمكانية إيجاد هذا التجانس بين أفراد الجماعات، وإحلال هدف تقليص المنازعات بينهم محل ذلك، ويتم ذلك عن طريق التدريب، والتعلم، والتوجيه، وعن طريق عدم التنقل المتواصل بين أعضاء الجماعات أو تحديد معايير واضحة لتحكم عملهم وشؤونهم الوظيفية المختلفة¹.
- توفير الحوافز: إن توفير الحوافز مبني على المقدمة المنطقية التي تفترض أن الأفراد سوف يبذلون جهودا إضافية عند تقديم جائزة رمزية، أو بتشجيع عيني على حسن أدائهم.
- وبالإضافة إلى الطرق والأساليب السابق ذكرها هناك أساليب أخرى تستخدم لتحفيز العاملين وتحسين أدائهم وإنتاجيتهم منها:

✓ إعادة تصميم العمل.

¹ عساف عبد المعطي محمد، مرجع سابق، ص 92.

- ✓ الإيديولوجية.
- ✓ السيطرة والرقابة الذاتية.
- ✓ العوائد المادية.
- ✓ الاتصال عن بعد .
- ✓ جداول عمل مرنة.
- ✓ استغلال القدرات .
- ✓ المنافسة
- ✓ التقليد.

المطلب الثالث: دور ديناميكية التحفيز على الأداء.

الفرع الأول: الحافز في العمل.

يختار الفرد مهنته أو يختار لها وفقا بقدراته وميوله واهتماماته ولؤهلاته العلمية الحاصل عليها ومرور الزمن يتدرج في هذا العمل الذي التحق به من خلال ما يكسبه من خبرة فيه أو من خلال البرامج التدريبية أو التعليمية التي يتزود بها سواء كان ذلك ضمن المؤسسة أو خارجها ويحتاج الإنسان في تقدمه ضمن عمله وفي مواصلة الحاجة فيه وزيادة مستواه وكمية إنتاجه كما تدفعه لهذا التقدم والنجاح وزيادة إنتاج تلك التي يطبق عليها حوافز العمل وهي الإجراءات التي تتخذها إدارة العمل بشكل مادي و الذي يتمثل في النقود أو في التقدير أو كلاهما بهدف حفز العامل ودفعه لزيادة إنتاجه كما ونوعا لإشباع حاجاته ومن الناحية التاريخية كان هناك تياران سائدان بالنسبة لزيادة الحوافز في الشركات والمؤسسات الصناعية تمثل التيار الأول في بداية الثورة الصناعية بأوروبا حيث رأى أصحاب هذه المصانع والمديرين المهنيون على وضع سياساتها بأن العامل (كسلان بطبعه) وبناء على ذلك فإن ما يبذله من طاقة وجهد يرتبط ارتباطا سلبيا مع مستوى الأجر إنه في نهاية الأمر كلما ارتفع الأجر قل الحافز على العمل وبالعكس وقد بنوا رأيهم هذا على أساس إن العلاقة بين الأجر والجهد المبذول تكون موجبة أي كلما زاد الأجر زاد الجهد حتى يصل العامل بالإنتاج على حد معين يرى العامل أنه بعد هذا الحد لا تكون هناك منفعة في الدخل تعادل ما يبذله من جهد في الساعات إضافية أخرى بعد هذا الحد والمقصود بذلك أنه بعد هذا الحد تصبح العلاقة بين الأجر والجهد الذي يبذله العامل علاقة سلبية ومعنى ذلك أن ارتفاع الأجر بعد هذا الحد يصحب زيادة في تفضيل العامل لوقت الفراغ على الجهد المبذول¹.

أما التيار الثاني الذي جاء بعد التيار السابق فقد نظر إلى العمل على أساس أنه مخلوق اقتصادي وحدود العلاقة بين الأجر والجهد المبذول في شكل علاقة موجبة مستقيمة أي كلما زاد الجهد المبذول وكان على رأس المؤيدين لذلك آدم سميت وفي ذلك يقول الأجر تشجيع للحافز على العمال الذي يقوم بنسبة التشجيع التي يتلقاها ومن

¹ هيثم العاني،، الإدارة بالحوافز (التحفيز والمكافآت)، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2007، ص23-25.

الواضح أن كلا وجهتي النظر قد ركزت على الحوافز المادية وأهملت الحوافز المعنوية وإن علم النفس يتبع أسسا أساليب مبتدأ بأسلوب تحليل العمل أي المعرفة الدقيقة التفصيلية بخطوات العمل وظروفه والوجبات التي يقوم بها العامل حتى يتم أداءه لعمله.

الفرع الثاني : أهداف تحليل العمل بالنسبة لأداء الأفراد

يرجع اعتبار المال من الحوافز الرئيسية للعمل إلا أنه عن طريق المال تشيع ضرورات الحياة من مأكل تحديد القدرات العقلية التفكير أتذكر فهم القدرات الإدراكية من تمييز لأطول، الأحجام والألوان والقدرات الحركية والمهارات.

إعداد برامج تدريب العمال فمن خلال معرفة خطوات العمل والآلات ويمكن إعداد المواد البرامج النظرية العلمية التي من شأنها رفع مستوى مهارة العامل.

تقويم الوظائف أي تحديد الأجر المناسب إذا أنه من خلال تحليل العمل الذي يبدأ يأتي من خلاله ملاحظة خطوات العمل ومعايشة الباحث الظروف ومحاطر العمل.

الاهتمام بدراسة مشاكل العمال إعداد الغياب التمارض لمعرفة العوامل النفسية من ذكاء وسميات شخصية تمهيدا لعلاجها مع إدارة العمل كما يتركز على المشرف والمدير بتحديد الخصائص النفسية من ذكاء شخصية والتي يجب أن يتوافر فيها النجاح داخل البناء الاجتماعي لجماعة العمل.

الفرع الثالث: التحفيز الإيجابي وأثره بارتقاء أداء المؤسسة.

تنجح بعض المؤسسات أو المنظمات في كسب ولاء وإخلاص العاملين بها، وتعتمد هذه المؤسسات على ولاء منسوبيها باعتبارها دعامة رئيسية لإستراتيجيتها والتي تمكنها في ظل توافر الإمكانيات والتكنولوجيا المتاحة مثلا للالتزام بمعدلات عالية من جودة وتقديم خدمة تنافسية في سوق العمل تضمن لها الاحتفاظ بعملاء ها واستقطاب أكبر عدد من العملاء الجدد ولذلك فإن العمالة المحفزة ذات معدل الإنجاز المرتفع تعتبر من نقاط القوة والنجاح في وظيفة التحفيز يتحقق إذا توافرت في العاملين نقاط القوة الآتية:

وجود روح معنوية مرتفعة تكلف إرضاء بالمؤسسة.

وجود مشاركة واهتمام من العاملين بتقديم مقترحات وأفكار جديدة لحل المشكلات التي تواجه المنظمة أو المؤسسة.

وجود عدد معقول من الأفكار الجيدة الصالحة للتطبيق و وجود رغبة الابتكار والإبداع.

وجود معدل مرتفع للالتزام بوقت العمل والحرص عليه وانخفاض معدل الغياب.

وجود تكتلات وجماعات غير رسمية معروفة لدى الإدارة وتعمل لصالح المنظمة.

وجود اقتناع من العاملين بحكمة وقدرة القائد وخبرته.

المبحث الثالث : المتغيرات المرتبطة بالأداء والتحفيز.

إن الهدف الأساسي الذي تسعى إليه المؤسسة دائما هو الوصول إلى كل غاياتها المسطرة، وبما أن العنصر البشري هو من أهم مواردها فإنها تسعى دائما إلا تحسين أدائه وذلك بدعمه وتحفيزه وبالتالي التحقق من كسب ولاءه وأيضا ضمان رضاه عن العمل، وتحقيق معدلات عالية من الكفاءة الإنتاجية من خلاله، ونظرا لأهمية هذه العناصر لتحقيق أهداف المؤسسة، قمنا من خلال مبحثنا دراسة علاقتها (الولاء، الرضا، والكفاءة الإنتاجية) مع الأداء والتحفيز وذلك كالآتي:

المطلب الأول : الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء والتحفيز.

أولا: تقييم التحفيز من خلال الرضا الوظيفي.

يعتبر رضا الأفراد العاملين أحد المعايير الهامة لمعرفة مدى فعالية أنظمة التحفيز، ومدى تناسب الحافز مع الأداء¹، ويمكن إظهار ذلك من خلال توضيح علاقة الرضا بالتحفيز، وتوضيح مظاهر الرضا للحكم على أنظمة التحفيز في المنظمة.

1/ علاقة التحفيز بالرضا:

جاء تعريف الرضا الوظيفي أنه عبارة عن شعور الفرد بالقناعة من خلال عمله، التي تعتبر مصلحة العلاقة بين ما يتوقعه الموظف من عمله وبين ما يحصل عليه²، وبالتالي هو إشباع حاجات الأفراد من أجل أن تتحقق لديهم القناعة والاطمئنان، ويكون الشخص الذي يتوفر لديه هذا الرضا ثقة كبيرة بالمنظمة ويفخر بانتمائه إليها ويعتبر أن أهدافه جزء من أهداف المنظمة، ويحقق ذلك المزيد من الولاء لها مقابل دوران أقل و التزام بالدوام أكثر، إضافة إلى المعنويات العالية وعلاقات العمل الجيدة، وهي أمور تساهم كلها في الرفع من الأداء³.

فوجود الشخص في الوظيفة التي يفضلها، ومع الزملاء المناسبين من حيث انسجامهم في الميول وتقاربهم في المؤهلات، وكذلك جودة ظروف العمل كالإضاءة، التهوية وغيرها، وإجراءات الأمن والمكافآت المادية والمعنوية ومزايا الخدمات التي يحصل عليها، والنمط القيادي الذي يتبعه، هو ما يشعر الفرد بالرضا. وبهذا يعبر الرضا الوظيفي عن مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد في العمل وما يحيط به، وبما أن رغبات الأفراد مختلفة، فإن هناك تباينا في اتجاهاتهم نحو أي القيم ذات أهمية بالنسبة إليهم ، فالبعض يعطي قيمة أكبر

¹ طارق المجذوب، الإدارة العامة ، الدار الجامعية، بيروت، 2000،ص349

² يوسف محمد القبلان، مفاهيم وتطبيقات في السلوك الإداري، شركة العبيكان، للطباعة والنشر ، الرياض ط2 1991 ص103

³ مقدود وهيبية، التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة،دراسة حالة، شركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء،مذكرة

ماجستير، جامع بومرداس، 2007،ص110

للأجور قياسا بالعوامل الأخرى، في حين يعطي البعض الآخر أهمية أكبر للاستقرار الوظيفي وغير ذلك، ومن أجل ذلك فإن الرضا الوظيفي هو التعبير عن مدركات الأفراد للموقف الحالي مقارنة بالقيمة التفضيلية، وهذا يعني أن الفرد يحصل على الرضا عندما يدرك بأن الوظيفة التي يؤديها تحقق القيم المهمة بالنسبة له، فتحقيق الرضا الوظيفي يكون بفضل عملية التحفيز.

في المنظمة التي تضع عددا من العوامل للتأثير على درجة تحققه لدى الفرد، بالإضافة إلى أن أسباب الرضا تختلف من فرد لآخر¹.

وعليه التحفيز الفعال يضمن ارتفاع الرضا الوظيفي، ويمكن أن تحكم المنظمة على نظام تحفيزها من خلال الرضا، وذلك بالحكم على بعض المظاهر في المنظمة، ويمكن إظهارها في العنوان الموالي.

2/ مظاهر الرضا للحكم على التحفيز:

على الرغم من أن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى تشجيع الأداء الناجع، إلا أن له عددا من الإيجابيات الأخرى التي يحققها، فالإنجازات الإيجابية للأفراد ترتبط بانخفاض الانسحاب الوظيفي، والذي نقصد به مجموعة من السلوكيات المؤدية إلى عدم رضا الأفراد والمتمثلة في درجة دوران العمل، نسبة التغيب، معدلات الشكاوي وغيرها، وبهذا يمكن قياس فاعلية التحفيز من خلال مظاهر الانسحاب الوظيفي أي قياسه بمعايير عدم الرضا لمعرفة قوته وضعفه، ويمكن إظهار ذلك من خلال ما يلي:

- معدلات الشكاوي والصراعات²:

يمكن التعرف على درجة الرضا لدى الأفراد، وبالتالي إمكانية الحكم على عملية التحفيز، من خلال مراجعة الشكاوي والتنظيمات والنزاعات الرسمية وغير الرسمية التي تحدث في المنظمة، وذلك في محاولة للفرد لتغيير الظروف المؤدية إلى عدم الرضا، وهذا ما يتسبب بوجود صراعات ومواجهات، لتتطور إلى شكاوي وتظلمات للمسؤولين الإداريين أو النقابات والاتحادات المهنية التي ينضم إليها العامل.

- معدلات دوران العمل: يشكل دوران العمل ظاهرة مكلفة ومشكلة كبيرة بالنسبة لأي منظمة، لأنها

ترتكب جداول العمل، وبالتالي تؤدي لتخفيض الإنتاجية، وتدل الإحصائيات في بعض الدول المتطورة كالولايات المتحدة الأمريكية، على أن تبديل عامل بعامل آخر يكلف مبلغا من المال يساوي قيمة أجر العامل الجديد خلال عام كامل، ذلك لأن هناك تكاليف الاستقطاب وتكاليف لجان الاختيار والتوظيف والأعباء التي تنجم عن دمج العامل لعمله، حتى ولو كان مؤهلا ومكونا من قبل، بسبب اختلاف البيئة والظروف السائدة، كما تدخل ضمن هذه الأعباء قيمة الوقت الضائع في تقديم البيانات

¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للإنتاج والتوزيع، عمان، 2002، 175-178

² مقدود وهيبية، التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة، دراسة حالة، شركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، مذكرة

ماجستير، جامع بومرداس، 2007، ص110

والمعلومات أو في انشغاله في تلقي المعلومات واستيعابها، كل ذلك إضافية إلى نقص الإنتاج عند توظيفه، وبهذا فإن أي موظف يعمل في المنظمة يمثل استثماراً لها، لأنها تكلف من أجل إيصاله إلى مستواه مبالغ كبيرة من خلال تكوينه ودمجه في أهداف المنظمة وإطلاعه على ظروفها وأحوالها، وبالتالي فدوران العمل يكلف المنظمة مادياً ويجعلها تفقد عناصرها الجيدة، بالإضافة إلى سيادة جو القلق بين العاملين الآخرين نظراً لنقص الثقة بالمنظمة، وهو ما يخلق أثراً سلبية في الأداء.

فكل تلك التكاليف التي قد تخسرهما المنظمة، يمكن تجنبها بتخفيض درجة دوران العمل، وذلك بتوفير الظروف الملائمة والحوافز اللازمة التي ستشعر الأفراد بالرضا، وهو ما يؤثر على قرارهم بالاستمرارية في المنظمة، وبهذا يمكن الحكم على فاعلية التحفيز من خلال دراسة معدلات دوران العمل في المنظمة، والتي تعتبر كمؤشر لتحديد نجاح أو فشل عملية التحفيز، حيث أنه إذا كانت هذه المعدلات مرتفعة يمكن الحكم على نظام التحفيز بالفشل، أما إذا انخفضت فهذا يدل على كفاءته ونجاعته.

- معدلات التغيب: تعتبر ظاهرة التغيب مثل دوران العمل مكلفة جداً للمنظمة وتحدث خلال الأداء، تبدأ نتيجة عدم رضا الأفراد الذي يظهر من خلال تغيير السلوك وذلك بانخفاض مستوى الأداء، وبعدها يبدأ العامل في التأخر عن العمل، وبعد ذلك يحدث التغيب ليوم أو لأيام، وقد ينتهي الأمر باتخاذ قرار ترك العمل نهائياً، لكن قبل الوصول إلى ذلك يمكن للإدارة توفير تطبيقات تعيد من خلالها ثقة الأفراد بالمنظمة، وبالتالي تخفيض معدلات الغياب، ويمكن القول أن أغلب قرارات الفرد للتغيب ليست تلقائية، بل تنتج عن تراكم الشعور بعدم الرضا اتجاه الوظائف والحوافز المقدمة، وبهذا يمكن الحكم على فاعلية التحفيز في المنظمة من خلال معدلات الغياب فإذا كانت منخفضة يمكن أن نقول عليه أنه ذات فعالية والعكس صحيح.

- الانسحاب النفسي ودرجة التوتر في العمل¹: تظهر نجاعة عملية التحفيز من خلال درجة الانسحاب النفسي للعامل، والتي تظهر من خلال درجة الاندماج الوظيفي للأفراد الذي يحصل عندما يعتبر العامل عمله ذات أهمية في حياته ويشعر بالفخر نتيجة أدائه، بالإضافة إلى معاملات التي تعبر عن اندماجه بين العاملين في المنظمة، كما يمكن اعتبار الالتزام التنظيمي من بين مظاهر الانسحاب النفسي والذي يستعمل كمقياس للحكم على نظام التحفيز، فكل من الاندماج الوظيفي والالتزام التنظيمي للفرد يعبران عن رضا الأفراد حول الحوافز المقدمة من طرف المنظمة.

بالإضافة إلى الانسحاب الوظيفي، يمكن الاعتماد للحكم على مدى نجاح التحفيز على بعض المشاكل النفسية من بينها القلق والتوتر في العمل، والذي يحصل بسبب وجود الفرد في موقف غير مرض مع عدم إمكانيته في تغييره، وبهذا يمكن الحكم على التحفيز في المنظمة من خلال التأكد من وجود أو عدم وجود التوترات في العمل الناتجة عن عدم رضي العاملين.

¹ سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 178-180

ثانيا: الرضا الوظيفي والأداء:

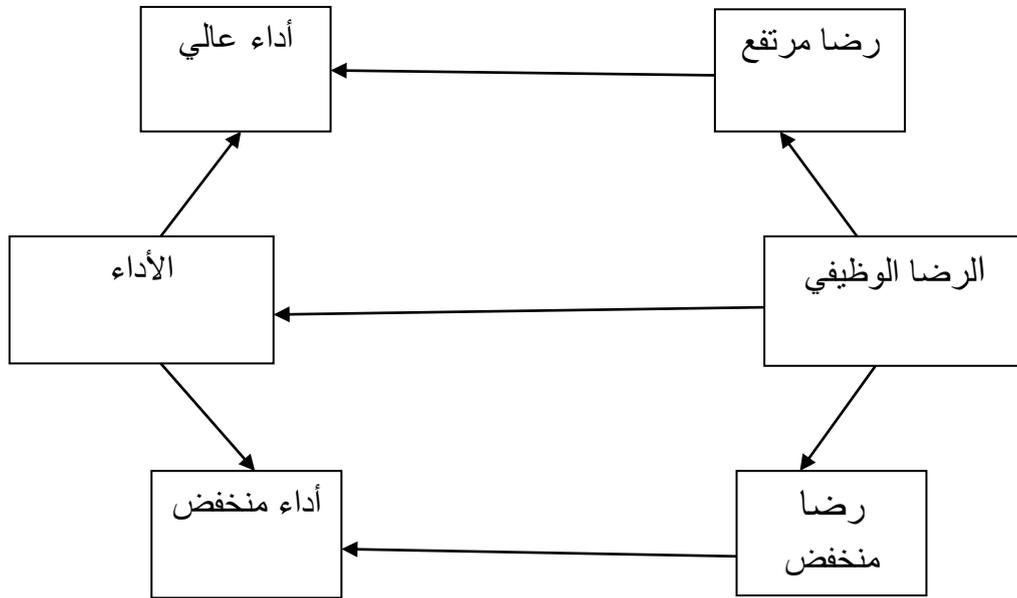
لقد توصل الفكر الحديث إلى أن هناك ثلاث اتجاهات أساسية تكون العلاقة بين الرضا عن العمل والأداء وهي:¹

- ✓ الاتجاه الأول: يرى أن الرضا المرتفع عن العمل يؤدي إلى زيادة الأداء.
- ✓ الاتجاه الثاني: يرى أن الأداء يؤدي إلى الرضا.
- ✓ الاتجاه الثالث: يرى أن الرضا هو نتيجة لحصول العامل على مكافآت عادلة التي بدورها تتطلب القيام بأداء معين للحصول عليها.

1. الاتجاه الأول: الرضا سبب الأداء:

ينظر إلى الرضا الوظيفي أنه متغير مستقل يمارس تأثيره على الأداء كمتغير تابع، ويستند مؤيدي هذا الاتجاه إلى أن الحالة النفسية الخاصة بالفرد تأثيرها قوي على أدائه، وبالتالي تأخذ العلاقة بين هذين المتغيرين الشكل الطردي التالي:

الشكل (07): شكل تخطيطي يبين أثر الرضا الوظيفي على الأداء.



المصدر: عزوين زاهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة وحدة نوميديا بقسنطينة، مذكرة ماجستير، سكيكدة، ص 133.

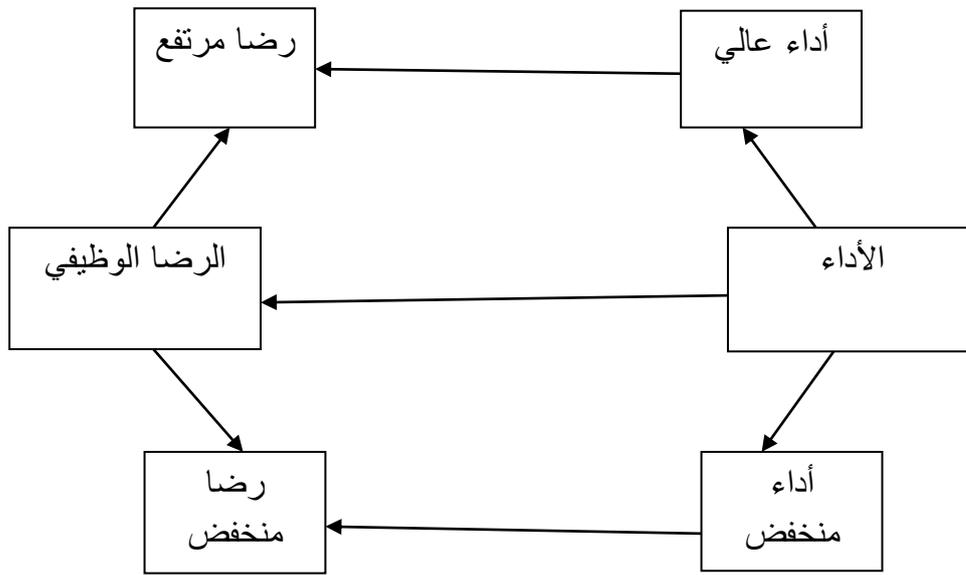
¹ عمر سرار، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004، ص 164.

فالرضا الوظيفي المرتفع للفرد يؤدي إلى تشجيع للبدل والعطاء بعد أن يتحقق توازنه النفسي.

2. الاتجاه الثاني: الأداء يسبب الرضا:

اما الاتجاه الثاني فيرى الصورة المعاكسة بحيث يبررون هذه العلاقة في كون الأداء المتميز من جانب الفرد العامل سوف يؤدي إلى تحفيزه ماديا ومعنويا، ومن ثمة القدرة على إشباع الحاجات المطلوبة، أي تحقق رضاه عن العمل، ونوضح ذلك في المخطط التالي:

الشكل (08): شكل تخطيطي يبين أثر الأداء على الرضا الوظيفي.



المصدر: عزوين زاهية، مرجع سابق، ص 133.

فالأداء المرتفع يضمن إنتاج وفير، ومن ثمة عوائد مادية مرتفعة تساهم في إشباع الحاجات المطلوبة إذا تم توزيعها بشكل سليم، وبالتالي ضمان تحقق الرضا لدى الفرد العامل.

3. الاتجاه الثالث: الرضا و الأداء يرتبطان بعوامل وسيطة:

يفترض هذا الاتجاه أن العلاقة بين الرضا والأداء مرهونة بعوامل وسيطة بينهما، هذا ما يجعل الرضا أحيانا متغيرا مستقلا يؤثر في أداء العامل وقد يكون تابعا أحيانا أخرى للأداء، أما تلك العوامل الوسيطة التي تحكم العلاقة فهي¹:

✓ الصفات الذاتية للعامل كالجنس والعمر ومستوى التعليم والخبرة والسمات الشخصية.

✓ صفات المؤسسة: تتضمن ظروف العمل المادية، أساليب وإجراءات العمل، التكنولوجيا المستخدمة، ونمط الإشراف.

¹ مغيرش عبد الكريم، دور استراتيجية تفعيل المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة بنك الجزائر الخارجي، مذكرة الماجستير، قسنطينة، 2011، ص 53

✓ الصفات البيئية: تتضمن نظرة المجتمع للموظف والوظيفة التي يشغلها، المعايير الثقافية للمجتمع، الانتماء الديموغرافي وغيرها.

لذلك فالتغيير في الرضا أو الأداء لا يؤدي بالضرورة إلى تغيير مماثل أو معاكس في الآخر، أي أنه لا توجد أصلاً علاقة ثابتة تحكم المتغيرين (الأداء و الرضا)، وعلى ذلك فإنه ليس من الضروري أن يكون العامل الراضي عن عمله ذو أداء مرتفع والعكس صحيح.

وتشير دراسة ل: مارش وسيمون أن الأفراد لا يربطون مباشرة بين المكافآت التي يحصلون عليها والأداء الذي يقدمونه بل يعتبرون أنه توجد عوامل أخرى على أساسها تتم المكافأة، لذا يسعى العامل لاكتشاف هذه العوامل ومن ثم تبنيها باعتبارها تساهم في رفع مكافآته ومن ثم رضاه، ومن تحليل مارش وسيمون نستنتج أن الأداء المرتفع لا يؤدي بالضرورة إلى الرضا الوظيفي-والعكس صحيح- لأن هذا الأخير يتوقف على عوامل أخرى تتمثل في المكافآت الفعلية التي يحصل عليها ومدى تحقيقها لطموحاته وتوقعاته، فكلما كانت المكافآت قريبة من مستوى توقعاته كلما زاد رضاه، أما إذا كان الفرق شاسعاً فإن الرضا لن يتحقق حتى وإن كان الأداء مرتفعاً¹.

نلاحظ إذا أن العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء أكثر عمقا وتعقيدا مما هي ظاهرة عليه .

المطلب الثاني : الولاء وعلاقته بالأداء والتحفيز.

أولاً: العلاقة بين التحفيز والولاء التنظيمي:

تعد العلاقة بين سياسات التحفيز والولاء من الموضوعات المهمة في إدارة الموارد البشرية لأثر ذلك في الأداء والإنتاجية وسوف نوضح هذه العلاقة من خلال ما يلي:

1. تعريف الولاء :

يعتبر بورتير وستيرز ومودي من أهم الباحثين الذين اهتموا بموضوع الولاء وماهيته وقد عرفوا الولاء بأنه: " مدى قوة اندماج الموظف أو العامل مع المنظمة التي يعمل بها". وأوضحوا أن الفرد الذي يمتلك انتماء للتنظيم الذي يعمل به، يتمتع بحالة من الانسجام والرضا والتفاعل مع مؤسسته والعاملين بها².

2. العلاقة بين التحفيز والولاء:

يتحقق الولاء باستخدام المحفزات على مراحل يصعب الفصل بينها بفواصل زمنية، فالولاء يبدأ أولاً من خلال خبرات الفرد السابقة، وقبل الالتحاق بالعمل، عن سمعة المنظمة وبيئة العمل بها، إذ عندما يدخل الفرد إلى العمل في المنظمة يكون لديه فكرة مسبقة واستعداد للولاء (تطبيع السلوك المسبق)، وبعد انخراطه في جو

¹ محمد عدنان النجار، إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي، منشورات، جامعة سوريا، 1995، ص139-140.

² ناصر بن حمدان بن سعيد الناعبي، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا، رسالة ماجستير، جامعة نزوى بفسطين، 2010، ص 27.

العمل يصبح لديه فرصة التأكيد -أو عدم التأكيد- من أفكاره وقناعاته السابقة، لينتقل بعد ذلك إلى مرحلة ما يسمى بمرحلة النضج في الولاء عندما يرى الفرد أن هناك توازنا بين الجهود المبذولة والخوفز أو المكافآت المقدمة له.

فقد تناولت أدبيات الإدارة دراسة كل من سياسات التحفيز والولاء، ففيما يتعلق بالسياسات التحفيزية فغالبا ما تمت دراستها في كل من المواقف الخاصة بالعمل (الرضا، الولاء، المشاركة، الاتزان)، وفي نتائجها السلبية (الغيات، ترك العمل... الخ) فإذا اتسمت هذه السياسات بالفعالية العالية فإن ذلك يؤثر ايجابيا في بيئة العمل، وقد توصلت الدراسات فيما يخص سياسات التحفيز وبعض المتغيرات التنظيمية من بينها الولاء إلى أن العلاقة بين التحفيز والرضا والولاء ليس مباشرة وإنما من خلال متغيرات تنظيمية وشخصية وبيئة وسيطة، كما أشاروا إلى أن الولاء ليس متغيرا جامدا ويتأثر بصفة تلقائية بالتحفيز ويتأثر أيضا بتأثير متغيرات بيئية وسلوكية أخرى.

إن الأداء المحقق ما هو إلا نتاج رضا وولاء عاليين، حيث توصلت بعض الدراسات إلى وجود علاقة بين مدخلات تنظيمية معينة ومنها نظام الخوفز والولاء، فإن ما توافرت هذه المدخلات فإن هذا سيدفع الأفراد لتقائيا للعمل بهدف الحصول على مخرجات الولاء التنظيمي المتمثلة في: سلوك ايجابي تجاه التنظيم وتدني سلوك الترك والغياب والاستقرار الوظيفي وارتفاع الروح المعنوية ومعدلات الأداء.

ثانيا: العلاقة بين الأداء والولاء التنظيمي:

من العوامل الرئيسة لنجاح وفعالية اي تنظيم هو وجود الطاقات الإبداعية من الأفراد العاملين فيه، حيث يعتمد نجاح وفعالية وكفاءة هذه التنظيمات على مدى استعداد هؤلاء الأفراد للعمل بكفاءة ودقة وتفان من أجل نجاح هذا التنظيم، لهذا فإن فاعلية الأفراد لا تعتمد فقط على الإعداد والتدريب والتطوير بل بقدر ما تعتمد على درجة ومستوى ولاء ورضا هؤلاء الأفراد للتنظيمات التي يعملون بها .

فمثلا أكدت إحدى الدراسات في دراسة على العاملين اليابانيين والكوريين والأمريكان أن هناك علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي أي أن الأداء الجيد يرتبط بالولاء المرتفع وأن سبب الاختلاف في زيادة أداء العاملين اليابانيين يعود على الأقل إلى أنهم يتمتعون بمستويات عالية من الولاء لمنظمتهم أكثر من العاملين الأمريكيين.

ويؤكد الواقع والدراسات ذات الصلة والخبرات العملية أن شعور الفرد بالارتياح تجاه واقعة الوظيفي يعزز شعوره بالرضا الوظيفي والولاء الذي يعكس إيجابية في العطاء والأداء ونوعية في الإنتاج. حيث يعتبر وجود مستوى عال من الولاء من أهم العوامل التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، وكذلك يعد مطلبها أساسيا للكثير من المنظمات الحديثة، لأن المنظمات التي يتميز موظفوها بدرجة عالية من الولاء التنظيمي هي منظمات ذات فعالية عالية وبالتالي تتحقق الإنتاجية العالية والأداء العالي من قبل موظفيها، وولاء العاملين في أي منظمة

يعد من العناصر الرئيسة والمساهمة بشكل مباشر في تحقيق التنظيم لأهدافه، حيث يرتبط مستوى الولاء التنظيمي للعاملين بعلاقة إيجابية مع درجة الإنجاز فيها. والأداء الوظيفي يرتبط - بشكل أساسي - بإنتاجية العمل والأداء الوظيفي والسلوك الاجتماعي داخل المنظمة والاتجاهات الإيجابية نحوها مما يؤثر على المبادرة والإبداع. وتعود فائدة الولاء الوظيفي على المجتمع بشكل عام، وذلك لأن انخفاض الغياب وارتفاع جودة العمل ربما يزيدان من الإنتاجية القومية الكلية للدولة، أي سوف يصب ذلك في المصلحة العامة للدولة.

والعلاقة بين الولاء والأداء هي علاقة سببية بين الولاء كمتغير سببي، والأداء كمتغير الأثر والنتيجة وتبرير هذه العلاقة السببية يقوم على فكرة أن الفرد الذي يرتفع ولائه لمنظمته يرتفع أداءه لكونه يمتاز بقيم أخلاقية واجتماعية تجعله يزيد من أداءه.

ويذهب البعض الآخر إلى القول أن مشاعر الولاء والدافعية للأداء وبذل الجهد في العمل لا يمكن دمجها بمفهوم واحد فزيادة الولاء لا تعني الدافعية والعكس صحيح .

فيما أكد (حرحوش) أن الأداء الوظيفي يعد من المخرجات المهمة للولاء التنظيمي. ذلك لأنه علاقة بالأداء أخذت تأخذ اهتماما واسعا في الدراسات الحديثة، خصوصا الدراسات المقارنة، فيرى أن الموظف الذي يتمتع بمستوى عالي من الولاء يزداد حماسه للعمل وإقباله عليه، كما يزداد إخلاصه لمنظمته، وكمحصلة تزداد إنتاجيته، ذلك لأن أحد المرتكزات الأساسية للولاء التنظيمي هي القيم الاعتبارية، والاجتماعية التي ترتبط الفرد بالمنظمة، وأن ترسيخ هذه والتأكيد عليها يؤدي إلى زيادة الأداء.

ويعد الولاء التنظيمي المؤشر المهم لفحص مدى انسجام العاملين ومؤسساتهم، فالعاملين ذوي الولاء والانتماء المرتفع تجاه مؤسساتهم لديهم الاستعداد لبذل مزيد من الجهد لتحقيق النجاح، ومن المسلم به أن نجاح العمل أيا كان نوعه يتطلب تحقيق درجة عالية من الرضا والارتياح في هذا العمل حيث توصلت معظم الدراسات أن العاملين الأكثر رضا وقناعة يحققون مستويات مرتفعة من الإنتاجية ويتوقع منهم العمل بفاعلية أكثر¹.

¹ ذكرى بنت صالح الهدلول، الولاء التنظيمي وعلاقته بمستويات أداء الإداريات في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بمدينة

الرياض ، مذكرة ماجستير، 2014، ص 56-57

المطلب الثالث: الكفاءة الإنتاجية وعلاقتها بالأداء والتحفيز.

قبل التحدث عن العلاقة بين الأداء والتحفيز وجدنا أنه من الضروري توضيح الفرق بين الإنتاجية والإنتاج هذا الأخير الذي يعني: عدد الوحدات المنتجة خلال فترة زمنية معينة. أما الإنتاجية فهي العلاقة بين المدخلات والمخرجات خلال فترة زمنية معينة.

رغم تعدد العناصر ذات الأهمية في الإنتاجية، إلا أن الأداء الفردي للعمل هو المحدد الحقيقي لها، فتكليف عامل غير مؤهل لتشغيل آلة غالية الثمن ربما يتسبب في إتلافها و تخفيض معدل كفاءتها، كما أن العامل الذي لا يشعر برغبة في العمل أو لديه شعور صادق في تحسين عمله، لا يمكن أن نتوقع منه مستوى كفاءة عالي.

إن أهمية العنصر البشري و اعتباره الدعامة الرئيسية لنجاح المؤسسات و تحقيق أهدافها يوجب الاهتمام به و استخدامه الاستخدام الفعال، كأن يعطى وظيفة يرغبها و يعامل معاملة تشعره بأهميته في منصب عمله.

وتهتم الإدارة في المؤسسات برفع الكفاءة الإنتاجية و تحسين مستوى الأداء، فهو "المحرك الديناميكي

لعملية الإنتاجية، بمعنى أنها مصدر الطاقة التي تسيطر على الأداء لمختلف العناصر المنتجة"

من جهة أخرى، مازالت الكفاءة الإنتاجية تتوقف على الطريقة التي يؤدي بها الأفراد أعمالهم، إذ أن هؤلاء باستخدامهم للآلات أو بتنفيذهم لمراحل الإنتاج يمكنهم أن يؤثروا على كفاءة التجهيزات، و بالتالي على الإنتاجية التي أصبح تحسينها يعتمد بشكل أساسي على زيادة القدرة على العمل، و كذا الرغبة فيه، ومن ثم تحقيق الرضا الوظيفي الذي يتعلق بالأداء الجيد داخل المؤسسة.

وتعتبر الرغبة في العمل والقدرة عليه من العوامل الأساسية المؤثرة على الأداء أو على الكفاءة، فالكفاءة

تعني العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في عملية الإنتاج وبين الناتج من تلك العملية.

وما يؤثر على خلق الرغبة في العمل هو ما تقدمه الإدارات من حوافز تشجيعية وعلى هذا الأساس تبنى العلاقة العضوية بين الكفاءة الإنتاجية والحوافز والدوافع وهو أمر تجاهلته الإدارة في وقت سابق باعتبارها اهتمت فقط بتوفير القدرة على العمل التي تتمثل في التعليم والتدريب، فالخبرة المكتسبة في أداء العمل بالإضافة إلى القدرات الطبيعية التي يمتلكها الفرد في العمل بثلاث عناصر أساسية¹.

1- ظروف العمل المادية:

يقصد بها تلك الأشياء التي تشكل جو العمل، وتؤثر عليه مثل الإضاءة، فترات الراحة، التدفئة... الخ وبصفة عامة ساد الإدارة في وقت ما اهتمام كبير بالظروف المادية للعمل باعتبارهم أنها المحدد الوحيد للكفاءة الإنتاجية ولكن الدراسات والتجارب العلمية التي أجريت في المصانع الأمريكية والانجليزية أثبتت أن هذه الظروف ليست المحدد الوحيد للكفاءة الإنتاجية. وهذا لا يعني أن الإدارة تمهل الظروف المادية لكي يؤدي الفرد عمله بكفاءة،

¹ علي سلمى، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، طبعة الأولى، دار المعارف، مصر ص 255

وتحسين الظروف المادية للعمل لا يعني بالضرورة ارتفاع الكفاءة الإنتاجية، وإنما قد يؤدي إلى تفادي تدهور هذه الكفاءة الإنتاجية نتيجة سوء الظروف المادية للعمل.

2- ظروف العمل الاجتماعية:

لقد أدركت الإدارة أهمية ظروف العمل الاجتماعية كمحدد لكفاءة الأفراد الإنتاجية وكان ذلك نتيجة لسلسلة التجارب الهامة التي أجريت بالولايات المتحدة الأمريكية سنة 1930.

العمال، القادة والمشرفون، والتنظيم غير الرسمي يقصد به تشكيلات العمال وتجمعاتهم التي تساعد الأفراد على تحقيق بعض أنواع الحاجات التي يشعرون بها، وخاصة الحاجات الاجتماعية كالانتماء إلى جماعة والشعور بالأمن والحاجة إلى تبادل الصداقات وتختلف الجماعات العمالية التي يشترك فيها الفرد حسب نوع العمل الذي يؤديه أو الأصدقاء الذين يفضلهم وتظهر أهمية جماعة العمل كمحدد للكفاءة الإنتاجية من خلال تقاليد وأعراف يلتزم بها الأعضاء، وللجماعة القدرة على الضغط على أعضائها للالتزام بتلك التقاليد. وجماعة العمال غير الرسمية تعتبر وحدة متكاملة لها سيطرة تحكم على إنتاج أفرادها، وتحدد عبد المستوى الذي تتفق عليه الجماعة، وتستمد الجماعة هذه السيطرة رغبة الأفراد في الانتماء إليها.

وتأثير الجماعة على الكفاءة الإنتاجية يتوقف على ثلاثة عناصر أساسية تشمل حجم الجماعة، تماسك الجماعة قوي كلما كان تأثيرها على الكفاءة الإنتاجية قوي، كما أن التوافق والتعارض بين أهداف الجماعة وأهداف المشروع أو تتعارض معه .

والقيادة أيضا لها أثر واضح في توجيه العاملين نحو أنجع طرق الأداء، ومساعدتهم على تجنب الأخطاء والسلبيات.

3- حاجات الأفراد:

تعتبر الحاجات عنصرا أساسيا في التأثير على الكفاءة الإنتاجية، ويمكننا أن نميز منها ما يلي¹:

أ- حاجات أولية: وهي الحاجات البيولوجية الأساسية مثل الغذاء والمأوى ...، ويعتبر الأجر هو المصدر الأساسي لإشباع هذه الحاجات، ومن خلال الأجر يحصل الفرد على ضروريات بقائه، بالإضافة إلى استقرار العمل الذي يضمن بدوره الأجر.

ب- حاجات اجتماعية: وهي حاجات يتم إشباعها عن طريق الاتصال بالآخرين مثل الحاجة إلى الصداقة والانتماء إلى الجماعة، ويعتبر جو العمل المصدر الأساسي لإشباع هذه الحاجات باعتباره يشمل علاقات العمل مع الزملاء وجماعة العمال غير الرسمية.

¹ علي سلمى، مرجع سابق، ص 158.

ت- حاجات ذاتية:

وهي تلك الحاجات التي يريد الفرد تحقيقها مستقبلا، وذلك باعتبار أن كل شخص رسم لنفسه صورة في ذهنه يسعى إلى تجسيدها على أرض الواقع، ويدخل في ذلك الحاجة إلى الإنجاز وتحقيق الأهداف واكتساب احترام الآخرين وتقديرهم، ومصادر إشباع هذه الحاجات هي فرص الرقبة، السلطة الممنوحة للفرد في أداء عمله.

خاتمة الفصل:

لقد استعرضنا من خلال هذا الفصل العلاقة التي تربط بين الأداء والتحفيز وكذلك تحدثنا عن أهم المتغيرات التي ترتبط بهم من رضا وظيفي وولاء وكذا كفاءة إنتاجية ، فتطرقنا إلى ارتباط التحفيز و تابعيته وتناسبه مع الأداء وكذلك تحدثنا عن خطوات التي تساعد على التحفيز العاملين لتحسين أدائهم، تم انتقلنا لتحدث عن أثر التحفيز على تقييم و تفعيل أداء العاملين وسلوكهم ، ودوره الديناميكي على الأداء. وفي ختام الفصل تحدثنا عن المتغيرات الثلاثة (الرضا الوظيفي، والولاء ، والكفاءة الإنتاجية) التي لها تأثير وتأثر بالتحفيز والأداء.

ولقد خالصنا إلى أن كل من التحفيز والأداء له تأثير على الآخر بحيث أن الأداء الجيد يقود إلى حصول العامل على التحفيز وأن المؤسسة من خلال وضعها واهتمامها لنظام تحفيز جيد فهي تهدف إلى تحقيق الأداء المتميز وفيما يخص علاقة الأداء والتحفيز بالرضا و الولاء والكفاءة الإنتاجية فلقد استنتجنا أنها علاقة متكاملة بشكل حلقة دائرية كل متغير يتأثر ويؤثر في الآخر في الآخر بغض النظر عن بعض العوامل الخارجية التي يمكن أن تؤثر على إحدى تلك المتغيرات .

وفي الأخير يبقى التحفيز كنظام فعال، والأداء المتميز كأداة، سر نجاح المؤسسة وتحقيقها لأهدافها.

الفصل الرابع

دراسة حالة (CFPA)

مقدمة الفصل:

اعتمادا على ما درسناه في الجانب النظري والذي تبين لنا من خلاله أن التحفيز عملية معقدة، تعتمد على دراسة حاجات ورغبات الأفراد ولها تأثير على مستوى وكفاءة الأداء كما تتأثر به، بحيث أن نوعية الأداء هي التي تحدد نوع التحفيز، ومن أجل التحكم في هذا الموضوع الأكثر قمنا باسقاطه مباشرة على مركز التكوين المهني و التمهين لانات/2مغنية. وقد تم اختيار هذا المركز لمعرفة رأيه حول دور التحفيز في تحسين أداء العاملين وهذا من خلال التطرق إليه في هذا الفصل والذي بدوره ينقسم إلى ثلاث مباحث وهي:

- المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسة محل الدراسة.
- المبحث الثاني: الحوافز المقدمة من طرف (CFPA) لأفرادها.
- المبحث الثالث: رضا الأفراد عن الحوافز المقدمة لهم ومظاهره.

المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسة محل الدراسة.

تماشيا مع متطلبات الموضوع الذي نحن في صدد البحث فيه تم اختيارنا للمركز التكوين المهني والتمهين لانات/2 مغنية لولاية تلمسان (CFPA)

مطلب الأول : منهجية دراسة الحالة.

قبل البدء في عرض وتحليل المعلومات المرتبطة بواقع التحفيز بمركز المهني والتمهين لانات/2 مغنية لولاية تلمسان، لابد علينا أن نتطرق أولا للمنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية، حيث اعتمدنا على الخطوات التالية:
أولا : حدود الدراسة وأهم الدراسات السابقة.

- أ. حدود الزمنية: فرضت الظروف المتاحة وطبيعة الموضوع الذي نحن بصدد دراسته على الحصول على البيانات الخاصة بأربع سنوات الأخيرة أي من 2013 إلى 2016
 - ب. الحدود المكانية: بهدف التعرف على واقع التحفيز في المنظمة الجزائرية اخترنا لتحقيق هذه الدراسة الميداني بمركز المهني والتمهين لانات/2 مغنية لولاية تلمسان (CFPA)
 - ج. الحدود البشرية: اقتصرنا الدراسة على عينة من الأفراد العاملين في مركز المهني والتمهين لانات/2 مغنية ولاية تلمسان (CFPA)
 - د. الدراسات السابقة: اعتمدنا في دراستنا الميدانية على بعض الدراسات والأبحاث السابقة، التي تناولت دراسات ميدانية مشابهة، وتتضمن مؤشرات تحفيز الأفراد للعمل وعلاقتها بقيم العاملين.
- ثانيا : أدوات الدراسة.

اقتضت طبيعة وخصوصية موضوع البحث، المتعلق بالتحفيز ودوره في تحسين أداء العاملين، التعامل مع المنهج الوصفي والتحليلي للقيام بعرض وتحليل القوائم المتعلقة بالمؤسسة، المتمثلة في الأرقام والإحصائيات المختلفة، والذي استوجب منا اللجوء لتقنيات جمع وتحليل معطيات الدراسة المتمثلة في المعاينة، المقابلة، الاستمارة، والتي يمكن توضيحها كما يلي:

- أ. المعاينة: تعتبر المعاينة من أهم الأدوات والتقنيات لجمع البيانات والمعطيات لدراسة الأفراد، حيث يتم من خلالها تحديد عينة الدراسة، والتي هي جزء من مجتمع البحث الأصلي، وتحقق أغراض البحث، يختارها الباحث بأساليب مختلفة¹ وفي دراستنا قمنا باختيار العينة الملائمة لموضوع البحث، وتتمثل في موظفي مركز المهني والتمهين لانات/2 مغنية ولاية تلمسان (CFPA)، على اختلاف تصنيفاتها المهنية، مع التركيز على الإطارات نظرا لطبيعة الموضوع الذي يرتبط بالمناجمت والتي تحمل في طياتها مصطلحات خاصة غير معروفة

¹عبيدات ذوقان، عبد الحق كايد، عبد الرحمان عدس، البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، ط 2012، ص 14، 97.

بشكل جيد لدى العامل العادي، بالإضافة إلى أنهم أغلب من يتواجد في الإدارة العامة، وقد كانت العينة المدروسة متكونة من 40 مفردة.

ب. المقابلة: تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات والبيانات في دراسة الأفراد والجماعات الإنسانية، وتم تعريفها على أنها "حوار ودي بين الباحث والمبحوث أو أكثر، يرمي إلى الإدلاء بمعلومات تساعد على فهم ما يدور حول موضوع ما يستعان بها في التشخيص لتحديد أساليب التوجيه وسبل العلاج¹. وكانت المقابلة مع الإطارات في مديريات مختلفة، شملت مديرية الموارد البشرية والوسائل العامة، كما كانت مع مديريات وجهات أخرى كمديرية المحاسبة والمالية، وهذا من أجل جمع المعلومات الأزمنة لإتمام البحث، بالإضافة إلى مقابلات تمت مع أفراد العينة المختارة من مجتمع الدراسة، وذلك من أجل إعطاء فكرة أولية وشرح مختصر عن هدف الاستبيان وإزالة أي سوء تفاهم أو تخوف من الإجابة.

ج. الاستبيان: يعتبر الاستبيان من أكثر وسائل جمع المعلومات شيوعا وفاعلية وهي عبارة " مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد بالبريد أو يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها"² وقد اعتمدنا عليها في البحث لأنها تتيح للمبحوثين فرصة الإجابة بنوع من المصداقية والوضوح، نظرا لكونها غير مرتبطة تماما بالعمل، بالإضافة لكونها سرية وهذا لعدم معرفة كل فرد لإجابات الآخرين، وهو ما يبعد الخوف عن المبحوثين للإجابة بمصداقية تامة، وقد حاولنا في هذا الاستبيان التقيد بموضوع البحث وتم توزيعه على أفراد العينة في شكله النهائي، بغرض التعرف والإلمام بالموضوع المدروس، والتعرف على مدى استجابة المبحوثين له، وقد احتوت الاستمارة النهائية على (30) سؤالا موزعين على خمسة محاور رئيسية وهي:

✓ المعلومات الشخصية حول أفراد العينة.

✓ رضا أفراد العينة عن الحوافز المادية المتوفرة في (CFPA).

✓ رضا أفراد العينة عن الحوافز المعنوية المتوفرة في (CFPA).

✓ علاقة الحوافز بالأداء.

✓ مظاهر رضا أفراد العينة عن التحفيز في (CFPA).

أما فيما يخص نوع الأسئلة التي هي في الاستمارة فهي:

أ) الأسئلة المغلقة: وهذا يهدف الحصول على إجابات واضحة ومحددة يسهل تبويبها وجمعها في جداول إحصائية لتحليلها.

¹ عويس خير الدين على، دليل البحث العلمي، دار الفكر العربي، القاهرة، ط1، 1997، ص69

² عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ط05، 2009، ص67.

ب) الأسئلة المفتوحة: وهذا من أجل الاستفادة على آراء المبحوثين حول الظاهرة المدروسة والإدلاء بها بكل حرية وبدون أي قيد.

وقد تم جمع الاستمارات بعد أسبوع من توزيعها، لإعطاء الوقت الكافي للإجابة ومن بين 40 استمارة هناك (07) استمارة لم ترد، و تم إرجاع استمارتين (02)، وبعدها قم بتحليل محتويات الاستمارات وتميزها ليسهل وضعها في جداول وتفسيرها للوصول إلى النتائج النهائية للدراسة الميدانية.

المطلب الثاني: التعريف بمركز تكوين المهني والتمهين لانات/2 مغنية لولاية

تلمسان (CFPA).

أولاً: ماهية التكوين المهني :

1. مفهومه:

التكوين المهني هو ذلك النشاط الذهني أو الحركي المتواصل الذي يهدف إلى تزويد الفرد بالمعلومات والمهارات والاتجاهات التي تجعله أهلاً لمزاولة مهنة معينة.

2. مهامه:

- ✓ يساهم في تكوين يد عاملة مؤهلة.
- ✓ يساهم في الترقية الاجتماعية والثقافية والاقتصادية بكافة شرائح المجتمع .
- ✓ يسهل عملية إدماج بعض الفئات الاجتماعية كالمعاقين، الأميين والمساجين في العالم الشغل .

3. هدفه:

- ✓ إعطاء الفرد تأهيلاً يناسب قدراته العقلية ورغباته .
- ✓ تزويد الفرد بجميع الإمكانيات المهنية التي تساعد على ممارسة المهنة.
- ✓ تزويد الفرد بوسائل ضرورية للمحافظة على التأهيل المكتسب.

4. أنواعه :

أ) التكوين المهني المتواصل:

*مفهومه:

يعد التكوين المتواصل نمطاً تكوينياً متخصصاً للأشخاص الذين يشتغلون، يهدف إلى إثراء وتحسين المكتسبات وترقية التأهيلات المهنية بالنظر إلى متطلبات تطور سوق العمل .

*أشكاله:

يتميز بشكلين هما :

- تكوين التحويلي أو الرسكلة: وهو تكوين من نفس المستوى التأهيل وله مهام تختلف عن مثيلتها في التكوين الأولي.
- تحسن المستوى: وهو تكوين يهدف إلى إثراء وتحسين المكتسبات بالنظر إلى التحولات التقنية والتكنولوجية.

*خصائصه:

تتمثل خصائص التكوين المتوصل في:

- برنامج أو محتوى بيداغوجي للتكوين.
 - مكون لديه تأهيلا تقنيا وبيداغوجيا لأداء مهمة التكوين ومتابعة العمال والمتربصين في المؤسسة .
 - الهيئة البيداغوجية التي تضم هذا النوع من التكوين (معهد أو مركز تكوين مهني)
 - التكوين التعاقدية:
- وهو تكوين الناتج عن طلب محدد سواء من طرف مؤسسة إقتصادية أو إدارية، يمكن أن يأخذ حسب رغبة صاحب العمل سواء تحسين المستوى، إعادة تأهيل، تكوين تحولي، رسكلة أو التكوين الأولي.

(ب) التكوين المهني الموجه للمرأة الماكثة في البيت:

وهي مبادرة توجه أساسا نحو المرأة الماكثة في البيت والغاية من هذه العملية هي تمكينهن من تأهيل يساعدهن في الحصول على مهارات ذاتية، تسمح لهن بأداء عمل منتج في البيت، يتعدى حدود سد لحاجيات الذاتية، إلى ما هو ذا بعد إقتصادي أسري يساهم في تنمية المجتمع.

□ لمحة حول مركز التكوين المهني والتمهين لانات/2 -مغنية-

فتح مركز التكوين المهني والتمهين لانات/2 -مغنية- أبوابه في 16 ديسمبر 1995 وذلك طبقا للمرسوم رقم 95-430 وكانت يضم الشابات فقط حيث بلغت قدرة استقباله أذاك 200 متربصة (خارجية).

وقد كان المركز عبارة عن ملحقة تابعة لمركز التكوين المهني والتمهين للذكور-مغنية- تم استقل وذلك في 22 شعبان 1420 الموافق ل30 نوفمبر 1999 بعد توثيقه من قبل السيد كاتب الدولة للتكوين المهني واصبح المركز يضم كل من الانات والذكور .

□ تعريف مركز التكوين المهني والتمهين لانات/2 -مغنية-:

مركز التكوين المهني والتمهين لانات/2 -مغنية- هو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري لها استقلالية مالية ، يقع شمال غرب بلدية مغنية يحده من الجهة الشرقية مركز الشرطة ومن الجهة الغربية متوسطة الملازم داري واسني ومن الجهة الشمالية عمارات خاصة بالشرطة (DRS) ومن الجهة الجنوبية مقر البلدية الجديدة. يتربع المركز على مساحة تقدر ب5470م² منها 1825.65م² مبنية وتقسّم إلى منشآت كالتالي:

المنشآت البيداغوجية:

- 03 أقسام.
- 07 ورشات.

المنشآت الإدارية:

- 14 مكتب.
- 01 مخزن.
- 01 مكتبة.
- 01 مكتب الاستقبال.

منشآت أخرى:

- 01 مخزن للمياه.
 - 02 دورات المياه (للرجال و النساء)
 - 01 مطعم.
- و يمارس المركز نشاطه التكويني حسب 03 أنماط :

❖ التكوين الاقامي:

يعد تكويننا يتم تقديمه كليا بمؤسسة التكوين المهني ويدعم بتربص في نهاية التكوين، ويهدف إلى إكساب تأهيل مهني باستعمال التجهيزات الصناعية أو التعليمية ويدعم هذا التكوين بتربصات في الوسط المهني

*أشكال التكوين الإقامي:

هناك أشكالا مختلف من التكوين هي:

1. تكوين أساسي أو أولي.
2. تكوين مكمل.
3. تكوين متخصص.

*مميزات وخصائص التكوين الإقامي:

- برنامج أو محتوى بيداغوجي للتكوين.
- مكون لديه تأهيلا تقنيا وبيداغوجيا.
- تجهيز تقني وبيداغوجي كدعم للتكوين.
- ورشة للتكوين.

□ التخصصات الموجودة حاليا بالمركز: الجدول التالي بين التخصصات الموجودة في الجدول

الجدول رقم(02):التخصصات الموجودة حاليا بالمركز

❖ تكوين عن طريق التمهين:

يعد نمطا تكوينيا متناوبا، تكوين تطبيقي بوحدات الإنتاج بالمؤسسة سواء كانت من القطاع العام أو الخاص يهدف إلى اكتساب تأهيل مهني أولي يسمح بممارسة مهنة أولي يسمح بممارسة مهنة ويدعم بتكوين

الرقم	التخصصات	المستوى المطلوب	مدة التكوين	الشهادة المحصل عليها
01	عون متعدد الوسائط	الثانية ثانوي	24 شهرا	تقني
02	السكرتارية	9 أساسي أو 4 متوسط	18 شهرا	شهادة تأهيل المهنية
03	المحاسبة	الثانية ثانوي	24 شهرا	تقني
04	الخيطة الجاهزة	9 أساسي أو 4 متوسط	18 شهرا	شهادة تأهيل المهنية
05	الخيطة	معرفة القراءة والكتابة	12 شهرا	شهادة الكفاءة المهنية
06	حلاقة السيدات	9 أساسي أو 4 متوسط	12 شهرا	شهادة تأهيل المهنية
07	الطرز	معرفة القراءة والكتابة	12 شهرا	شهادة الكفاءة المهنية
08	عامل في الميكرومعلوماتية	9 أساسي أو 4 متوسط	18 شهرا	شهادة تأهيل المهنية

نظري تكنولوجياي مكمل بمؤسسة التكوين المهني، ويهدف إلى اكتساب تأهيلا مهنيا خلال المسار المهني يسمح بممارسة مهنة أو حرفة
* خصائصه:

(أ) في الوسط المهني تتمثل في:

- * محتوى بيداغوجي.
- * مكون لديه تأهيلا تقنيا وبيداغوجيا لأداء مهمته.
- * ورشة للتمهين.

(ب) في المؤسسة تتمثل في:

- * تجهيز تقني كدعامة للتكوين التطبيقي.
- * رئيس أو المستخدم مشرف على التمهين لديه.
- * تأهيلا يسمح له بأداء مهمته.

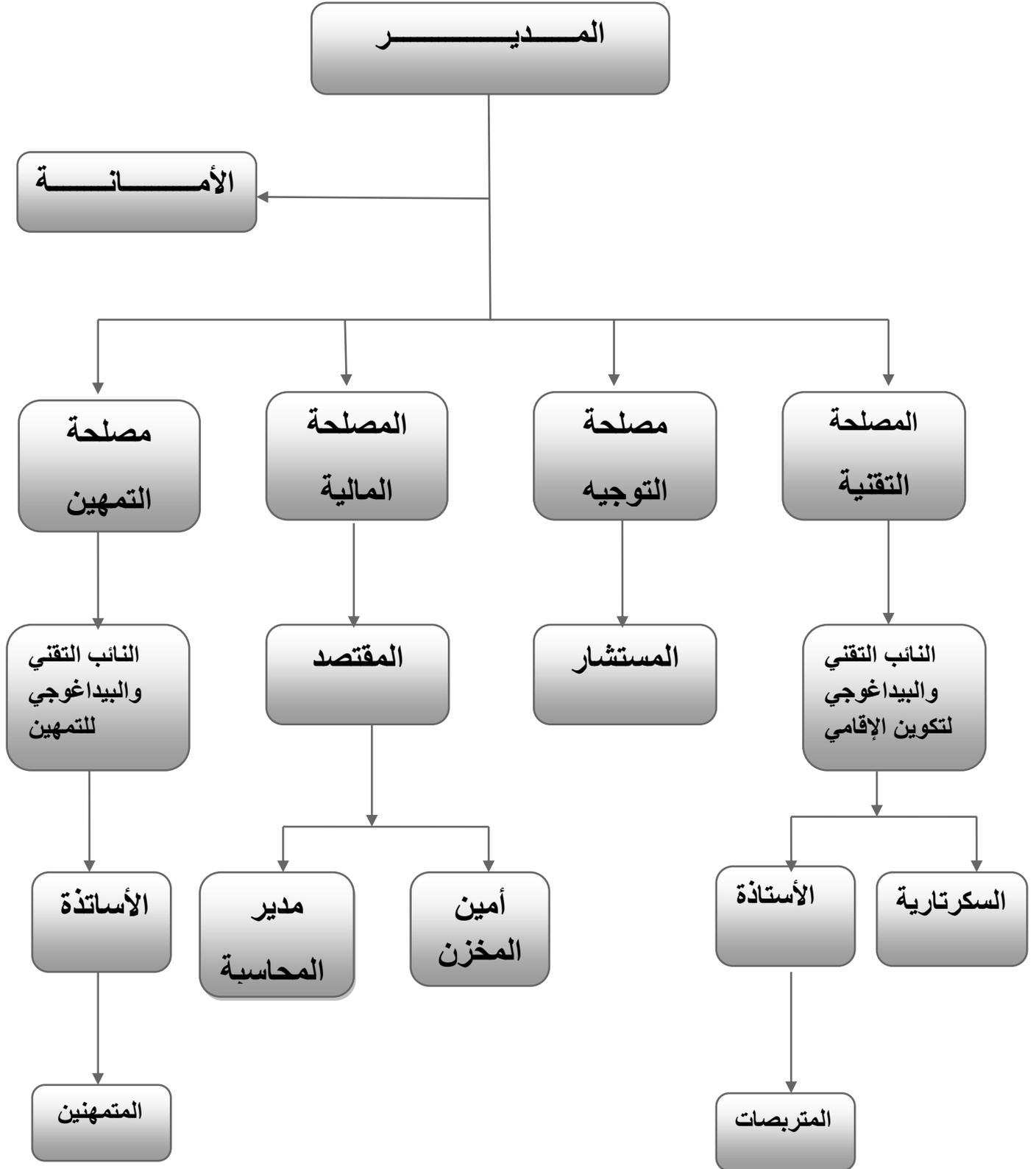
❖ التكوين عن طريق الدروس المسائية:

يعد تكويننا خاصا ونوعيا، يقدم على مستوى مؤسسة التكوين المهني وهو يستجيب لمتطلبات واحتجاجات كل الفئات بغض النظر على السن أو المستوى، يهدف إلى اكتساب تأهيلات معترف بها تماما مثل التأهيل المحصل عليها بمؤسسات التكوين المهني العادية، تعطي إمكانية الترقية في الحياة العلمية.
* خصائصه:

تتمحور خصائص التكوين عن طريق الدروس المسائية حول محورين رئيسيين وهما:

- محتوى ييداغوجي كدعامة للتكوين.
- تجهيز تقني ويداغوجي كدعامة للتكوين
- مكون لديه تأهيل تقنيا ويداغوجيا يساعده في أداء مهمته.

* الشكل رقم (09): الهيكل التنظيمي لمركز التكوين المهني و التمهين للإناث / 2- مغنية-*



مهام بعض المؤولين الإداريين:

المدير:

- وهو المشرف الرئيسي في تسيير المؤسسة على مدى الطويل أو القصير وله عدة مهام منها:
- الالتزام بالنفقات وتحويلها في حدود الاعتمادات المنصوص عليها في الميزانية.
- يمثل المؤسسة في القضاء.
- يرم الصفقات والعقود وفقا للأحكام التشريعية والتنظيمية المعمول بها.
- يسهر على سير العمل بالمؤسسة والمراقبة داخلها.

الأمانة:

- تعمل على تحرير البريد.
 - تؤمن حفظ المكالمات الهاتفية.
 - ترتيب البرامج والبريد.
 - تستقبل الناس و توجههم إلى المصلحة المختصة والمناسبة.
 - تسهر على المحافظة على ختم المركز الذي يعتبر من أسرار المهنة.
 - تنقل أي خطر للمدير.
 - تعمل بجانب المدير في جميع العمليات.
 - المشاركة في جميع الاجتماعات.
- النائب التقني والبيداغوجي للتكوين الاقامي: ويكلف تحت السلطة المدير بالمهام التالية:
- التنسيق التقني و التربوي والتكوين المقام داخل المؤسسة.
 - الإشراف تربويا في المتكويين والمتكونات.
 - تنظيم الدراسة وإعداد مخططات التكوين السنوية.
 - اقتراح كل الإجراءات التي من شأنها تحسين مستوى تأهيلها.
 - متابعة تطبيق البرامج ومقررات التكوين واقتراح التعديلات المناسبة والمراقبة ومتابعة كل ما يجري أثناء التكوين.
 - تنظيم الاجتماعات البيداغوجية والتقنية.
 - تسيير ملفات الأساتذة التقنية، التقيط، الملاحظات والعقوبات.
 - تنظيم امتحانات التربص ونهايته.
 - تنظيم إجراءات التصحيح.
 - استقبال الاقتراحات الخاصة بالامتحانات من طرف الأساتذة.

النائب التقني والبيداغوجي للتمهين: ويقوم بالمهام التالية:

- إعداد المخططات السنوية الخاصة بالتكوين عن طريق التمهين والمرتبة بمركز التكوين المهني والتمهين.
- تعيين مناصب التمهين القائمة في إقليم البلدية والبلديات التابعة لدائرة مغنية لمركز التكوين المهني وتسييرها.
- مراقبة المتمهين داخل ورشات العمل أو المؤسسات.
- ضبط برامج نشاط التكوين المهني والتمهين والمرتبطة بالمركز.

المقصد: ومن مهامه:

- ضبط الوضعيات المالية الدورية والحصيلة المالية.
- إعداد مشروع ميزانية المؤسسة.
- التسيير المالي والمادي للمؤسسة.
- تنشيط أعمال المصالح الموضوعة تحت سلطة وتنسيقها ومراقبتها.
- السهر على حفظ أملاك المؤسسة المنقولة والعقارية.

المحاسب المالي:

عمله موجه للمحاسبة والمعاملات الإدارية ومساعدة المختصين في إعداد ميزانية المؤسسة ورواتب العمال.

الحارس العام:

ويكلف بتسيير المتربصين، مراقبة الأمن في المؤسسة الحفاظ على انضباط المتربصات وإصدار رفض الدخول والغياب وربط العلاقات مع الجمعيات ذات الطابع الثقافي.

الأساتذة التكوين المهني:

عمل الأساتذة مثل أساتذة التربية، يضمنون التكوين النظري والتطبيقي ويؤطرون المتمهين ويضمنون المراقبة والتقييم في كل مراحل التربص يشركون في تنظيم المسابقات والاختبارات التمهينية.

- ✓ تنظيم ملفات المتكونات التقنية.
- ✓ صيانة التجهيزات والوسائل البيداغوجية التي توضع تحت تصرفه.
- ✓ السهر على نظافة الأقسام.
- ✓ المشاركة في الاجتماعات البيداغوجية والتقنية.

المطلب الثالث: طاقة البهرقة في CFPA

الفصل الرابع: واقع التدفيز في مركز التكوين المهني والتمهين لانات/2مغنية (CFPA)

بما أن مركز التكوين المهني والتمهين للإناث/2-مغنية- (CFPA) عبارة عن مؤسسة عمومية ذات الطابع الإداري فإنها تعتمد بالدرجة الأولى على المورد البشري وتعتبره أساسا في نجاحها في تسيير مصالحها لهذا تسعى لتوجيه بشكل يضمن تحقيق أهدافها ولمعرفة واقع تسيير الموارد البشرية في (CFPA) نتطرق إلى النقاط التالية:

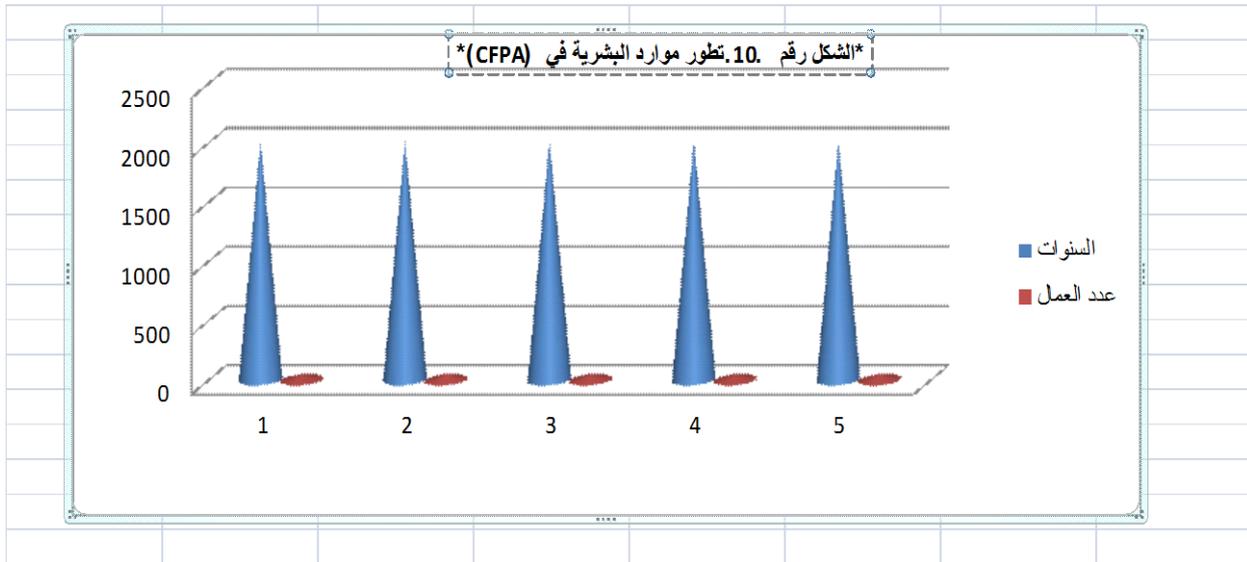
أولا: عدد العاملين في (CFPA):

نظرا لطبيعة النشاط المركز فإنه يعرف استقرار نسبي في الموارد البشرية مما يجعل مجال تطور عدد العمال ضيق وهذا يظهر من خلال جدول التالي:

الجدول رقم (03): تطور الموارد البشرية في (CFPA):

2016	2015	2014	2013	2012	
48	46	48	52	45	مجموع العاملين

المصدر: إعداد الطالبين (بناء على معلومات مجمعة من المركز)



المصدر: بالاعتماد على نتائج جدول السابق.

نلاحظ من الشكل والجدول السابق أن حجم اليد العاملة في المركز التكوين المهني و التمهين للإناث /2-مغنية- (CFPA) شهد تدبدا بحيث أنه في سنة 2013 كان هناك ارتفاعا مقارنة بسنة 2012 ثم انخفاض حجم العمالة سنة 2014 ومس الانخفاض أيضا سنة 2015 لتعود سنة 2016 بنوع من الزيادة في حجم العمالة . وبعد قيامنا للتحليل وأيضا القيام بالمقابلة للاستفسار عن سبب هذا التدبب توصلنا إلى أن الانخفاض لعدت أسباب ومنها:

✓ الوفاة .

✓ التقاعد.

✓ الانتداب.

أما التزايد فيعود إلى تعويض تلك الأماكن بعمال جدد أو تثبيت بعض المؤقتين .
الجدول رقم (04) مقارنة بين الأفراد الدائمين والمؤقتين في (CFPA):

سنوات	الأفراد الدائمين		الأفراد المؤقتين		المجموع	
	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
2012	34	%75.56	11	%24.44	45	100
2013	38	%73.08	14	%26.92	52	100
2014	35	%72.92	13	%27.08	48	100
2015	33	%71.74	13	%28.26	46	100
2016	34	%70.80	14	%29.20	48	100

المصدر: من الطالبتين (باعتقاد على معلومات من الإدارة).

نلاحظ من الجدول أن عدد العمال الدائمين أكبر من عدد العمال المؤقتين بما يولد نوع من الاستقرار النفسي في العمل، أما نقص عدد العمال المؤقتين يعود إلى احتياجات المركز وطبيعة نشاطه.

ثالثا: تطور الموارد البشرية حسب التصنيف المهني:

يوضح الجدول التالي طريقة توزيع العمال حسب التصنيف المهني خلال 5 سنوات الأخيرة أي من 2012 إلى 2013.

الفصل الرابع: واقع التنفيذ في مركز التكوين المهني والتمهيين لانات/2 مغنية (CFPA)

الجدول رقم (05): تطور الموارد البشرية حسب التصنيف المهني:

2016		2015		2014		2013		2012		السنوات
النسبة	العدد	العمال								
10.42	5	%8.69	4	%8.33	4	%11.54	6	8.89	4	إطارات
%								%		
47.92	23	%50	23	47.92	23	%44.23	23	51.11	23	عمال
%				%				%		تحكم
41.66	20	41.31	19	43.75	21	%44.23	23	%40	18	عمال
%		%		%						التنفيذ
%100	48	%100	46	%100	48	%100	52	%100	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة (بناء على معلومات مجمعة من المركز)

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد عمال التحكم ظل ثابتا خلال 5 سنوات، وكذلك نفس الشيء بالنسبة للإطارات غير أنه وفي سنة 2016 تم إضافة إطار جديد وهذا راجع للترقية، أما عدد عمال التنفيذ شهد تدبب بين الزيادة والنقصان فبعدما ارتفع في 2012 شهد انخفاضا في السنوات الموالية، ليرتفع مجددا في 2016 ولكن بنسبة أقل، وهذا راجع إلى أن نسبة من عمال التنفيذ هم من المتعاقدين ولهذا تقوم المؤسسة بتوظيفهم أو تسريحهم حسب حاجاتها.

المبحث الثاني: الحوافز المقدمة من طرف (CFPA) لأفرادها.

بما أن مركز التكوين المهني والتمهيين لانات/2 بمغنية عبارة عن مؤسسة عمومية ذات طابع إداري فإن نظام تحفيزه يخضع لنفس نظام التحفيز المطبق في المؤسسات العمومية الإدارية لأمر 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية، إضافة للمراسيم التي صدرت بعده وخاصة تلك التي تعني بإعادة هيكلة الأجور وكذا قوانين أساسية خاصة، وستتطرق فيما يلي لمختلف أنواع الحوافز المقدمة من طرف المركز وهي نفسها المقدم في جميع المؤسسات العمومية الإدارية .

المطلب الأول : الحوافز المادية.

لقد ذكرنا سابقا توليفة الحوافز ذات الطابع المادي والممكن إيجادها في مختلف أنواع المؤسسات، لكن في هذا العنصر سنعرض الحوافز المادية التي شرعها المشرع الجزائري بالنسبة للمؤسسات العمومية الإدارية التي يعد مركز التكوين أحد أقطابها .

1. الحوافز المادية الايجابية:

نذكر منها ما تم استنباطه من القانون الأساسي العام للتوظيف العمومي، وهي كآتي:

- الراتب¹:

نص المشرع الجزائري على أن للموظف الحق بعد أداء الخدمة في الراتب*، يتكون من الراتب الرئيسي مضاف إليه العلاوات والتعويضات، وكذا المنح ذات الطابع العائلي المنصوص عليها في التنظيم المعمول به، ويمثل هذا الراتب المقابل للوجبات القانونية الأساسية للموظف، والتي يتقاضاها مهما كانت رتبته من المؤسسة أو الإدارة العمومية التي يمارس فيها مهامه فعليا.

يتحدد الراتب الرئيسي من خلال الرقم الاستدلالي للرتبة مضافا إليه الرقم الاستدلالي المرتبط بالدرجة المتحصل عليها، وينتج من خلال حاصل ضرب الرقم الاستدلالي للراتب الرئيسي في قيمة النقطة الاستدلالية، وتحدد هذه الأخيرة وكذا المعايير التي تضبط تطورها بمرسوم.

زيادة على الراتب، يمكن للموظف أن يستفيد من تعويضات مقابل المصاريف الناتجة عن ممارسة مهامه، حيث تخصص المنح للحث على المردودية وتحسن الأداء.

يعد الأجر من أهم الحوافز المادية، لذلك أولى المشرع الجزائري اهتماما كبيرا به، وقام بإصلاحات لمواجهة تدهور مستوى المعيشة، حيث حاول تحقيق القدر الكافي الذي يدفع الموظف للعمل والبقاء في

¹ الجريدة الرسمية الجزائرية، الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي للتوظيف العمومية، العدد 46 المادة 119، 32-124، ص12، 11، 06.

*يدعى مقابل الذي يبذله الموظفين في المؤسسات الإدارية العمومية الراتب في حين ما يتقاضاه العمال في المؤسسات الاقتصادية بالأجرو هو خاضع للقانون العرض والطلب.

المؤسسات العمومية الإدارية، لأنه في ظل انخفاض الأجر نلاحظ دوران عمل كبير وبالتالي تفقد المؤسسة الكفاءات التي تساعد على البقاء والاستمرارية، باعتبار الفرد مورد نادر والبحث عن الكفاءات جديدة قد تحقيق أهداف المؤسسة.

يعتمد اختيار الحافز المناسب على عملية تقييم العامل، حيث نص المشرع الجزائري على أن كل موظف يخضع أثناء مساره المهني على تقييم مستمر ودوري بهدف تقدير مؤهلاته المهنية، كما يهدف التقييم إلى:

- الترقية في الدرجات،
- الترقية في الرتبة،
- منح امتيازات مرتبطة بالمردودية وتحسين الأداء
- منح الأوسمة التشريفية والمكافآت .
- يرتكز تقييم الموظف على معايير موضوعية تهدف على وجه الخصوص إلى تقدير:
- احترام الواجبات العامة والواجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية .
- الكفاءة المهنية.
- الفعالية والمردودية.
- كيفية الخدمة.
- الترقية¹:

تعتبر الترقية حافز يدفع العامل نحو تحقيق أهداف المؤسسة إذ يسعى إليها الفرد لغرضين، إما من أجل الأجر المرتفع أو من أجل تحقيق مكانة مرموقة وزيادة الصلاحيات والسلطات الممنوحة له، حيث ميز المشرع الجزائري بين نوعين من الترقية:

الترقية في الدرجات : تتمثل في الانتقال من درجة إلى الدرجة الأعلى مباشرة، وتتم بصفة مستمرة حسب الكيفيات التي تحدد عن طريق التنظيم.

○ الترقية في الرتب: ونعني بها تقدم الموظف في مساره المهني بالانتقال من رتبة إلى رتبة الأعلى مباشرة، في السلك نفسه أو في السلك الأعلى مباشرة حسب الكيفية التالية:

- على أساس الشهادة من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على الشهادات والمؤهلات المطلوبة

¹الجريدة الرسمية الجزائرية، الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية،

مرجع سابق المادة 106-107 ص 10

- بعد التكوين
 - عن طريق امتحان مهني أو فحص مهني
 - على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل، بعد أخذ رأي اللجنة المتساوية الأعضاء ، من بين الموظفين الذين يثبتون الأقدمية المطلوبة
- يسعى غالبية الموظفين للترقية لذلك تعمل المؤسسة على استغلاله كحافز يدفع لتحقيق أهدافها، لذلك أورد المشرع الجزائري مختلف أنماط الترقية والشروط الواجب توافرها، حيث نلاحظ أن الكيفية الأولى والمتمثلة في الترقية على أساس الشهادة، يدفع الموظفين للتحصيل العلمي وزيادة مؤهلاتهم العلمية وكسب معارف جديدة، هذا ما يكسب المؤسسة أفراد ذوي كفاءات وبالتالي ميزة تنافسية تمكنهم من البقاء في ظل التطورات الحالية، والملاحظة نفسها بالنسبة للطريقة الثانية والثالثة.
- كما أن الطريق الرابعة في الترقية، تسمح بترشيح كل الموظفين الذين يثبتون الأقدمية المطلوبة، حيث يشعر الموظفون أن هناك إنصاف في تطبيق هذا النظام، وهذا ما يدفعهم للبقاء في المؤسسة لفترة أطول وتفادي دوران العمل.

إلا أن الشرط الذي نصت عليه المادة (107) من الأمر 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 والذي يقر بعدم استفادة الموظف من الترقية عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل مرتين متتاليتين، من أجل إعطاء فرصة للأفراد الآخرين ومن أجل حث الموظف المرقى بهذه الطريقة إلى التكوين، أو الدراسة للحصول على ترقية أخرى وبهذا فهي تحفزه لكسب مهارات جديدة ومعلومات إضافية.

يعتمد اختيار الحافز المناسب على عملية تقييم العامل، إذ يتم التقييم بصفة دورية وينتج عنه تقييم منقط مرفق بملاحظة عادية، وتبلغ نقطة التقييم للموظف المعنى الذي يمكن أن يقدم تظلمًا إلى اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة التي يمكنها اقتراح مراجعتها، وتحفظ استمارة التقييط في ملف الموظف¹.

أبرز المشرع أهمية تقييم الموظف باعتباره الأساس لتحديد الحافز الواجب تقديمه له، حيث أن علم الموظف بأنه يخضع لتقييم والذي على أساسه تتم ترقيته أو منح امتيازات مادية أو معنوية له، يدفعه للعمل وإبراز قدراته خصوصا وأنه يعلم أن نظام التقييم يخضع لمعايير موضوعية.

- النقل²:

يمكن الاعتماد على طريقة النقل كجزء للعامل الذي قام بانجاز عمله على أحسن وجه، أي تحفيزه من خلال نقله إلى وظيفة أخرى بمهام أكثر ومسؤوليات أكبر لكن بنفس الأجر، لذلك لم يهمل المشرع

¹الجريدة الرسمية الجزائرية، الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية،

مرجع سابق المادة 102، 10، 4، 10،

²المرجع نفسه، المادة 156، ص 14.

الجزائري هذا الجانب، حيث أنه يمكن أن تكون حركات نقل الموظفين ذات طابع عام ودوري أو ذات طابع محدود وظرفي، وتتم في حدود ضرورات العمل.

حيث تأخذ بالاعتبار رغبات المعنيين ووضعتهم العائلية وأقدميتهم وكذا كفاءتهم المهنية، حيث تسعى المؤسسة من خلال دوران العمل على مختلف الوظائف في المؤسسة، لإكسابه مهارات وكفاءات أكثر وإلمامه بكل الأعمال، وهذا ما يدفع العامل إلى عدم الإحساس بالروتين والإحباط وتحفزه على العمل بكفاءة ونشاط لتحقيق أهداف المؤسسة.

- المنح والتعويضات:

قام المشرع الجزائري بربط المنح نتيجة للأداء حيث تنص المادة (124) من الأمر 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006، إلى أن المنح تخصص للحث على المردودية وتحسين الأداء، أي أنه لا بد على العامل بذل مجهود معتبر والحصول على مردودية معنية للحصول على المنح، أي تحفيز الفرد عن طريق المنح يكون بالوصول إلى مستوى معين من المردودية والأداء.

كما يخصص زيادة على الراتب تعويضات مقابل المصاريف الناتجة عن ممارسة مهامه حسب ما أورده المادة (125) من الأمر نفسه.

- الظروف المادية للعمل¹:

تسعى المؤسسة لتوفير كافة الظروف المادية لتهيئة جو مناسب للعامل لتحفيزه على الإبداع والابتكار، وقد نوه المشرع الجزائري أنه يخصص التعويضات لتعويض التبعيات الخاصة المرتبطة بممارسة بعض النشاطات وكذا بمكان ممارستها والظروف الخاصة للعمل، كما أن للموظف الحق في ممارسة مهامه في ظروف عمل تضمن له الكرامة والصحة والسلامة البدنية والمعنوية.

تمثل التوليفة السابقة لنظام الحوافز، الحوافز المادية التي أوردها المشرع الجزائري في القانون الأساسي العام للوظيفة للعمومية، حيث تمثل هذه الحوافز الدافع لانجاز أعمال الفرد بما يحقق أهداف المؤسسة، وفي الوقت نفسه تعتمد أيضا على توليفة من الحوافز، تشكل رادع للموظفين من سلوكات سلبية تؤدي بالمؤسسة إلى التقهقر والابتعاد عن أهدافها المسطرة.

2. الحوافز المادية السلبية²:

تعتمد الحوافز السلبية كوسيلة لردع الموظف عن السلوكات السلبية، ويشكل كل تحل عن الواجبات المهنية أو مساس بالانضباط وكل خطأ أو مخالفة من طرف الموظف أثناء أو بمناسبة تأدية مهامه خطأ مهنيًا،

¹ الجريدة الرسمية الجزائرية، الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، مرجع سابق المادة 124، 37، ص 06، 12.

² المرجع سابق، المادة 162، 160، ص 15

ويتعرض مرتبكه لعقوبة تأديبية حسب ما نصت عليه المادة(160) من الأمر 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006، ويتوقف تحديد العقوبة التأديبية المطبقة على درجة جسامة الخطأ والظروف التي ارتكب فيها ومسؤولية الموظف المعني، والنتائج المترتبة على سير المصلحة وكذا الضرر الذي لحق بالمصلحة أو المستفيدين من المرفق العام.

و تتخذ الإجراءات التأديبية السلطة التي لها صلاحية التعيين، ويمكن تصنيف العقوبات التأديبية حسب الأخطاء المرتكبة إلى:

- الدرجة الأولى: التنبيه، الإنذار الكتابي، التوبيخ.
 - الدرجة الثانية: التوقيف من العمل من اليوم (1) إلى ثلاثة (3) ايام، الشطب من قائمة التأهيل.
 - الدرجة الثالثة: التوقف من العمل من (4) إلى (8) أيام، التنزيل من ، درجة إلى درجتين، النقل الإجمالي.
 - الدرجة الرابعة: التنزيل إلى الرتبة السفلى مباشرة.
- ويترتب أيضا على هذه الأخطاء:
- أ- الخصم من الأجر:

يتم خصم جزء من الأجر كعقوبة على الخطأ المرتب من طرف الموظف، كما يمكن أن يتم حرمانه من العلاوات أو حرمانه من الأجر، وهذا ما نصت عليه المواد من (163) إلى (176) من الأمر 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006. التي تحدد العقوبات المفروضة على العمال وطريقة تطبيقها وكيفية الطعن فيها كما نصت المواد (177) إلى (181) من الأمر نفسه على الأخطاء المهنية التابعة لكل درجة، وهذا لكي يتمكن العامل من تفادي الوقوع فيها، وإن حدث و وقع الخطأ فإن هذه العقوبات تعتبر كرادع موجه لسلوك الموظفين نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

ب- بالاضافة للعقوبات السابقة:

يمكن نقل الموظف إجباريا عندما تستدعي ضرورة المصلحة ذلك بالاضافة إلى إمكانية تنزيهه أو الاستغناء عنه حسب الطريقة التي أوردها المشرع في المواد (183) إلى (185) من الأمر 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006

كما يخصم من الراتب كل غياب غير مبرر، وذلك دون المساس بالعقوبات التأديبية المنصوص عليها في القانون الأساسي¹.

¹الجريدة الرسمية الجزائرية، الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، مرجع سابق المادة 207، 158، ص 18، 14.

المطلب الثاني: الحوافز المعنوية.

للحوافز المعنوية أثر كبير على توجيه سلوك الموظفين والتأثير في نفسيتهم ورضاهم، لذلك أورد المشرع الجزائري توليفة من هذه الحوافز في القانون العام للوظيفة العمومية، والذي ينظم المؤسسات العمومية الإدارية، ونستعرض لهذه الحوافز فيما يلي:

1. الحوافز المعنوية الايجابية:

تستعمل هذه الحوافز للتأثير في الروح المعنوية للموظفين وزيادة رضاهم، وتعتبر كجزء على سلوكهم الايجابي وتحقيق أهداف المؤسسة، و نميز ما جاء به المشرع الجزائري في الحوافز التالية:

أ. ضمان واستقرار الوظيفة¹:

إن الشعور الفرد بأن هذه الوظيفة دائمة تجعله يشعر بالاستقرار والأمان، مما يدفعه للعمل بكل قوة ليضمن بقاء واستمرار المؤسسة، لأن هذا مقترن ببقائه واستقراره، حيث نلاحظ أن المشرع الجزائري يضمن له هذه الخاصية. حيث يعتبر الموظف كل عون عين في وظيفة عمومية دائمة ورسم في رتبة في السلم الإداري. إذ أن ديمومة الوظيفة ما يشجع الأفراد في سوق العمل على الترشح لوظائف العمومية الإدارية، وهو أيضا ما يجعل الموظف مطمئن البال وغير متخوف من المستقبل وشبح البطالة.

ب. توفير جو ملائم للعمل وروح الفريق:

تفطن المشرع الجزائري لأهمية توفير جو ملائم للعمل وخلق علاقات احترام بين الموظفين، ومنحهم حرية الرأي والإنصاف في التعامل مع الأفراد كما تضمن لهم الحماية، حيث تنص المادتين (26) و (27) من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، أن حرية الرأي مضمونة للموظف في حدود احترام واجب التحفظ المفروض عليه. كما انه لا يجوز للإدارة التمييز بين الموظفين بسبب آرائهم أو جنسهم أو أصلهم، أو بسبب أي ظرف من ظروفهم الشخصية أو الاجتماعية

هذه التصرفات أو التعاملات تزيد من ثقة الموظف وتدفعه لاحترام آراء الآخرين بدوره والإبداء بأفكاره واقتراحاته، مما يساهم في حل بعض المشاكل أو المشاركة في اتخاذ القرارات.

هذه الحماية والثقة التي يشعر بها الموظف تجعله يسعى لتحقيق أهداف المؤسسة من أجل ضمان بقاءها واستمرارها، حيث ألزمت المادة (52) من الأمر 03-06 المؤرخ في 15 جويلية 2006، الموظف التعامل بأداب واحترام في علاقاته مع رؤسائه وزملائه ومرؤوسيه.

كما أن شعور الموظف بانه محمي من طرف الدولة، في حال تعرضه لاعتداء، يقوي عزيمته ويشجعه على العمل أكثر ويبعد عنه إحساس الخوف ويشعر بالأمان، إذ أنه يجب على الدولة حماية الموظف مما قد يتعرض له من تهديد أو إهانة أو شتم كذف أو اعتداء، من أي طبيعة كانت أثناء ممارسة وظيفته أو

¹مرجع نفسه، المادة 04، ص 04.

بمناسبتها. ويجب عليها ضمان تعويض لفائدته من الضرر الذي قد يلحق به، وهي التي تتكفل برفع دعوى أمام القضاء، أو تحميه من العقوبات المدنية إذا تعرض الموظف لمتابعة قضائية من الغير، في حال تسبب بخطأ في الخدمة¹.

ج. التكوين:

تسعى المؤسسة إلى زيادة كفاءة موظفيها من خلال التكوين، لذلك نص المشرع الجزائري عليه بصراحة في المادة (38) من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، حيث اعتبر أن للموظف الحق في التكوين وتحسين المستوى وترقية في الرتبة خلال حياته المهنية كما أكدت أن على الإدارة تنظيم دورات للتكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة قصد تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية وتأهيله لمهام جديدة. فتكوين الموظف يكسبه مهارات جديدة، ويوفر له فرصا للترقية والتقدم في مساره المهني، لذلك فتوفر هذه الفرصة له يجعله يشعر بالرضا وباهتمام المؤسسة به وتوفر جو ملائم لترقيته، وبهذا يندفع نحو العمل بجد و إخلاص

ولضبط قائمة الموظفين تقوم المؤسسة بتحديد شروط الالتحاق بالتكوين وتحسين المستوى وكيفيات تنظيمه ومدته وواجبات الموظف وحقوقه المترتبة على ذلك، إذ حدد هدف التكوين في تحسين ورفع مستوى أداء الموظفين، وبذلك تحصل المؤسسة على ميزة تنافسية تساعدها على المنافسة في الأسواق المحلية والدولية².

د. الوظيفة الملائمة:

ونعني بها وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وهذا ما نص عليه المشرع عندما جعل توقف الالتحاق بالرتبة على إثبات التأهيل بشهادات أو إجازات أو مستوى تكويني³، إضافة إلى مجموعة من الشروط وضعها في عملية التوظيف، وأكد على مبدأ المساواة في الترشح أو الالتحاق بالوظائف العمومية، فشعور الفرد بأنه يعمل في الوظيفة التي تتلاءم مع شهاداته تجعله يحس بالرضا عن المؤسسة التي يعمل بها، وتدفعه للإبداع والابتكار في مجال تخصصه.

هـ. المكافآت المعنوية:⁴

¹ الجريدة الرسمية الجزائرية، الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، مرجع سابق المادة 52، 31، ص 07، 05.

² الجريدة الرسمية الجزائرية، الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، مرجع سابق المادة 105، 104، ص 10.

³ المرجع نفسه، المادة 79، ص 08.

⁴ المرجع نفسه، المادة 113، 112، ص 11.

يمكن أن يسلم للموظفين أوسمة شرفية ومكافآت ، في شكل ميداليات استحقاق أو شجاعة وشهادات وزارية، يحدد طبيعتها وخصائصها وكيفية منحها عن طريق التنظيم. هذا الحافز يدفع الموظف نفسه لمواصلة العمل لشعوره بتقدير الآخرين له، ويدفع أيضا الموظفين الآخرين من أجل زيادة العمل للحصول على هذه المكانة المرموقة من التقدير والاحترام.

ويمكن للموظف الذي قام أثناء تأديته مهامه بعمل شجاع مثبت قانونا أو قام بمجهودات استثنائية ساهمت في تحسين أداء المصلحة، أن يستفيد من اوسمة شرفية و/ أو مكافآت، بعد استمارة لجنة خاصة تنشأ لدى السلطة الوزارية المختصة.

و. العطل:

للموظف الحق في عطلة سنوية مدفوعة الأجر، تمنح على أساس العمل المؤدي خلال الفترة المرجعية، التي تمتد من أول جويلية من السنة السابقة للعطلة إلى 30 جويلية من سنة العطلة، وتحسب على أساس يومين ونصف يوم في الشهر الواحد من العمل، دون أن تتجاوز المدة الكاملة (30) يوما في السنة الواحدة. وتعتبر العطلة السنوية فترة لراحة الموظف من اجل استعادة نشاطه وحيويته، وقد قام المشرع الجزائري بالتطرق لكل النقاط الخاصة بها في الفصل المخصص للعطل من المادة (194) إلى المادة (206) من الأمر 03-06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العامة.

كما يمكن أن يستفيد الموظف من فترات راحة قانونية حيث للموظف الحق في يوم كامل للراحة أسبوعيا طبقا للتشريع المعمول به، إذ يمكن أن يؤجل إلى يوم لاحق إذا اقتضت ضرورة المصلحة ذلك. ويستفيد أيضا من أيام للراحة أسبوعيا طبقا للتشريع المعمول به، إذ يمكن أن يؤجل إلى يوم لاحق إذا اقتضت ضرورة المصلحة ذلك. ويستفيد أيضا من أيام الراحة والعطل المدفوعة الأجر المحددة في التشريع المعمول به، وهي أيام راحة قانونية حيث يمكن للموظف الذي عمل في يوم راحة قانونية الحق في راحة تعويضية لنفس المدة بالإضافة لما سبق يستفيد الموظف من فترات الغياب المرخص لها من قبل الإدارة، وكذا عطلة الأمومة أو المرض أو حوادث العمل، وهذا ما يجعل الموظف مرتاحا ومتيقنا أنه في حال مرضه أو إصابته بحادث أثناء العمل أو غياب مبرر مدفوع الأجر، مراعاة للظروف التي يمر بها العامل والتي تؤدي إلى غيابه عن العمل، رخصت له المؤسسة الغياب دون فقدان الراتب في الحالات الآتية¹:

- لمتبعة دراسات ترتبط بنشاطاته الممارسة في حدود أربع (04) ساعات في الأسبوع تتماشى مع ضروريات المصلحة، أو للمشاركة في الامتحانات او المسابقات لفترة التي تستغرقها، وبهذا فإنها تحفز الموظف

¹الجريدة الرسمية الجزائرية، الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي للتوظيف العمومية، مرجع سابق المادة 208، ص 18.

على تطوير قدراته وبالتالي توفر له فرصا للترقية، وهذا ما يدفعه لبذل جهود أكبر ليعبر عن امتنانه للمؤسسة التي تدعمه لتحقيق طموحاته.

- للقيام بمهام التدريب حسب الشروط المنصوص عليها في التنظيم المعمول به، فسماع المؤسسة للموظف القيام بمهنة التدريب يجعله يشعر بالرضا والرغبة الشديدة في تقديم الأفضل، وتدفعه نحو الانجاز والإبداع. فتحقيق المؤسسة لهوية الموظف المتمثلة في التدريس، تجعله مستعدا للقيام بالأعمال بمستوى عال من الكفاءة والجودة

- المشاركة في دورات المجالس التي يمارس فيها عهدة انتخابية، إذا لم يكن في وضعية انتداب.
- لأداء مهام مرتبطة بالتمثيل النقابي أو المشاركة في دورات التكوين النقابي طبقا للتشريع المعمول به.
- للمشاركة في التظاهرات الدولية الرياضية أو الثقافية.
- للمشاركة في الملتقيات ذات الطابع الوطني أو الدولي التي لها علاقة بنشاطاته المهنية.
- لأداء مناسك الحج في البقاع المقدسة، مرة في مساره المهني، في مدة (30) يوما متتالية.
- عطلة (03) أيام مدفوعة الأجر في المناسبات العائلية كزواج الموظف، ازدياد طفل للموظف، ختان ابن الموظف، زواج أحد فروع الموظف، وفاة زوج الموظف أو وفاة أحد الفروع أو الأصول أو الحواشي المباشرة للموظف أو زوجته.

- تستفيد الموظفة المرضعة ابتداء من تاريخ انتهاء عطلة الأمومة، ولمدة سنة من التغيب ساعتين مدفوعة الأجر كل يوم خلال الستة أشهر الأولى، وساعة واحدة مدفوعة الأجر كل يوم خلال الأشهر الستة الموالية.

- أورد المشرع الجزائري كل الأسباب الممكنة لتغيب الفرد سواء كانت عملية أو دينية، مفرحة أو مخزنة التي تفرض على الفرد أن يتغيب عن المؤسسة وبهذا يشعر أن هذه الأخيرة معه وتواسيه في الأحزان، وتهنئه في الأفراح. أي تقاسمه و تشاركه كل تفاصيل حياته، أي يشعر أنها جزء منه وهو جزء منها، لهذا يسعى للحفاظ على بقائها واستمرارها من خلال العمل بكفاءة وإخلاص .

ز. تنظيم ساعات العمل¹:

تراعي المؤسسة خصوصية العمل الذي يقوم به الموظف في تحديد عدد ساعات العمل، وذلك لضمان بقاء الموظف بكامل قوته واستعداده حيث تحدد المدة القانونية للعمل في المؤسسات والإدارات العمومية طبقا للتشريع المعمول به، كما يمكن أن تقلص هذه المدة بالنسبة للموظفين الذين يقومون بنشاطات

¹الجريدة الرسمية الجزائرية، الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، مرجع سابق المادة 189، ص 17.

متعبة جدا و/ أو خطيرة. ويتم اللجوء إلى الساعات الإضافية للضرورة القصوى للمصلحة وبصفة استثنائية، ولا يمكن أن تتعدى بأي حال نسبة 20 % من المدة القانونية للعمل.

2. الحوافز المعنوية السلبية:

ونميز فيها بين:

أ. حوافز معنوية سلبية بسيطة:

تفرض هذه العقوبات على الأخطاء البسيطة والتي لا تؤدي إلى أضرار جسمية للمؤسسة، ونذكر منها:

• الإنذار والتنبيه واللوم:

تعتمد المؤسسة على هذا من الحوافز كعقاب للموظف عند قيامه بأخطاء من الدرجة الأولى من أجل ردعه، ولكي لا يعيدها هو أو أحد زملائه مرة أخرى وتندرج ضمن الأخطاء من الدرجة الأولى كل إخلال بالإنضباط العام يمكن أن يمس السير الحسن للمصالح. أما الأخطاء من الدرجة الثانية، فهي إما المساس سهواً أو إهمالاً بأمن المستخدمين و/أو أملاك الإدارة، أو الإخلال بالواجبات القانونية الأساسية غير تلك المنصوص عليها في المادتين 180 / 181.

• التوقف عن العمل يوم أو ثلاثة أيام.

• الحرمان من الترقية:

نص المشرع الجزائري أن الموظف الذي ارتكب خطأ من الدرجة الثانية يشطب من قائمة التأهيل، وهي كما رأينا سبقا طريقة من طرق الترقية.

ب. الحوافز المعنوية السلبية القاسية:

تطبق هذه الحوافز في حال ارتكاب الموظف خطأ من الدرجة الثالثة والرابعة، ويعتبر خطأ من الدرجة الثالثة كل تحويل غير قانوني للوثائق الإدارية، إخفاء المعلومات ذات الطابع المهني التي من واجبه تقديمها خلال تأدية مهامه، رفض تنفيذ تعليمات السلطة السليمة في إطار تأدية المهام المرتبطة بوظيفته دون مبرر مقبول، إفشاء أو محاولة إفشاء الأسرار المهنية واستعمال تجهيزات أو أملاك الإدارة لأغراض شخصية، أو لأغراض خارجة عن المصلحة العامة، يعد خطأ من الدرجة الرابعة كل :

• استفادة من امتيازات من أية طبيعة كانت، يقدمها له شخص طبيعي أو معنوي مقابل تأديته خدمة في إطار ممارسة وظيفته.

• ارتكاب أعمال عنف على أي شخص في مكان العمل.

• التسبب عمداً في أضرار مادية جسمية، بتجهيزات وأملاك المؤسسة أو الإدارة العمومية التي من شأنها الإخلال بالسير الحسن للمصلحة.

• إتلاف وثائق إدارية قصد الإساءة إلى السير الحسن للمؤسسة.

- الجمع بين الوظيفة التي يشغلها ونشاط مربح، آخر غير تلك المنصوص عليها في المادتين (43)، (44) من الأمر 03-06 المؤرخ في 15 يوليو 2006، والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.
 - تزوير الشهادات أو المؤهلات أو كل وثيقة سمحت له بالتوظيف أو الترقية.
 - النقل: يتم النقل الموظف الإجباري في حال ارتكابه خطأ من الدرجة الثالثة.
 - التحويل إلى التحقيق أو المجلس التأديب: تتخذ السلطة التي لها الصلاحيات التعيين العقوبات التأديبية من الدرجة الثالثة والرابعة، بقرار مبرر بعد أخذ الرأي الملزم من اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة، المجتمع كـمجلس تأديب، والتي يجب أن تبث في القضية المطروحة عليها في أجل لا يتعدى 45 يوما، ابتداء من أخطارها.
 - كما أورد المشرع كل القوانين الخاصة بالعملية التأديبية وأحكامها، في المواد 166 إلى 176 من القانون العام الأساسي للتوظيف العمومي.
 - التوقيف عن العمل من 4 إلى 8 أيام.
 - التنزيل من درجة إلى درجتين.
 - التنزيل إلى الرتبة السفلى مباشرة.
 - التسريح:¹ في حال ارتكاب الموظف خطأ جسيما يمكن أن يؤدي عقوبة من الدرجة الرابعة تقوم السلطة التي لها الصلاحيات التعيين بتوقيفه عن مهامه فورا.
- كل هذه الأنواع من الحوافز المعنوية السلبية هدفها واحد، في نفسية الموظف وردعه لكي لا يعيد السلوك السليبي الذي قام به، وهي أيضا كوسيلة ردع للموظفين الآخرين لكي لا يحدوا حذوه. ويعلموا أن مثل ما هناك الحوافز الإيجابية، هناك أيضا حافز سلبية هدفها حفظ النظام العام وتجنب المشاكل والخطأ، التي إن تفاقمت يمكن أن تهدد وجود المؤسسة ومستقبلها.

المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء لمنع الحوافز في (CFPA):

طرق التقييم التي نص عليها المشرع الجزائري تتمثل في عملية التنقيط من أجل منح بعض الحوافز، فهناك التنقيط من أجل الترقية في الدرجات والتنقيط من أجل منح علاوة الانتفاع، وهناك التنقيط من أجل منح عمال المركز تعويض إتقان الخدمة وتحسينها.

بموجب المرسوم رقم 149/66 المؤرخ 2 جوان 1966م المتضمن إعطاء النفط، وحسب المادة 01 من هذا المرسوم التي تحدد وضع النفط من قبل رئيس المصلحة الذي له الحق في إعطائها بعد الأخذ برأي مسؤولي المستخدم، إذ يتم التنقيط بالاستناد على بطاقة سنوية تملأ حسب كل مستخدم، تتضمن تقدير

¹الجريدة الرسمية الجزائرية، الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، مرجع سابق المادة 173، ص 15.

مؤهلاته ومعارفه المهنية وأسلوبه في العمل، ثم يقوم رئيس المصلحة بإبلاغ النفط المرقمة إلى المستخدم المعني الذي بدوره يجوز له أن يقدم ملاحظاته ويطلب توضيحات.

إذا يتم إعطاء النفط تبعاً للمعايير الموجودة في هذه الورقة، مع العلم أن هذه المعايير خالية تماماً من الموضوعية والدقة، كما أنها غير قائمة على أسس عملية إطلاقاً، بالمقابل يتم الاعتماد على ورقة التنقيط من أجل الترقية بالدرجات فقط.

كما هو من حق اللجة المتساوية الأعضاء طلب إعادة النظر في النفط المرقمة، وهذا ما نصت عليه المادة 03 من المرسوم 149/66، وبموجب الأمر رقم 133/66 المؤرخ في 02 جوان 1966م المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية يكون تدخل اللجان المتساوية الأعضاء بصفة استشارية في التدابير المتعلقة بتعيين الموظفين وتنقيطهم وترقيتهم وتخصيصهم ونظام التأديبي.

2-1- إنشاء اللجان المتساوية الأعضاء :

تتكون اللجان المتساوية الأعضاء حسب المادة 01 من المرسوم 10/84 المؤرخ في 14 جانفي 1984م المتضمن تحديد اللجان المتساوية الأعضاء وتشكيلها وتنظيمها وعملها في الإدارات المركزية والولايات والجماعات المحلية، أما إنشاء اللجان المتساوية الأعضاء فهو يتم طبقاً لأحكام المادة 02 من نفس المرسوم" يمكن أن تكون اللجان المتساوية الأعضاء حسب كل سلك أو مجموعة من الأسلاك، ويؤخذ بعين الاعتبار في جميع الأسلاك الضوابط التالية:

- أ. قطاع النشاط.
- ب. طبيعة الوظائف.
- ج. عدد الموظفين.
- د. المستوى السلمي للسلك.
- هـ. ضغوط المصلحة وتنظيمها الخاص.

توضع كل لجنة متساوية الأعضاء لدى السلطة المكلفة بتسيير المستخدمين المعنيين. وحسب المادة 09 من نفس المرسوم يتم الرجوع إلى اللجان المتساوية الأعضاء في المسائل التالية:

- تمديد التمرين.
- الترقية في الدرجة أو الرتبة.
- الانتداب التلقائي والنقل الإجباري.
- الإحالة على الاستيداع لأسباب شخصية.
- العقوبات من الدرجة الثانية.
- الجدول السنوي لحركة التنقلات.

- الإدراج في أحد أسلاك الانتداب.
- كما هناك حالات أخرى تدلي بها اللجان المتساوية الأعضاء رأيها وذلك يكون بصفة استشارية، أي الحالات التي تكتسب فيها طابعا إلزاميا، حيث نصت المادة 10 من نفس المرسوم على هذه الحالات كالتالي:
- الانتداب التلقائي والنقل الإجباري اللذان يعترض عليها العون المعني.
- رفض قبول الاستقالة.
- الترقية في الدرجة أو الرتبة.
- التنزيل في الرتبة أو الدرجة أو الإحالة على التقاعد تلقائيا والتسريح مع إبقاء حقوق المعاش أو إلغاؤها.

2-2- تجديد اللجان المتساوية الأعضاء:

نصت المادة 05 من المرسوم 10/84 أنه يعين أعضاء اللجان المتساوية الأعضاء لمدة ثلاث (03) سنوات ويمكن تجديد عضويتهم، وطبقا لأحكام المادة 08 من نفس المرسوم يتم تجديد اللجان وجوبا خلال أربعة (4) أشهر على الأكثر وخمسة عشر (15) يوما على الأقل من تاريخ انتهاء مدة عضوية الأعضاء الحاليين ويتم بمبادرة من السلطة التي لها صلاحية التعيين، حيث ان عدم تجديد اللجان المتساوية الأعضاء في الآجال المحددة يؤدي إلى بطلان قراراتها المتخذة بعد انقضاء فترة العضوية، وبطلان أثرها، إلا أنه يمكن تمديد فترة عضوية اللجان المتساوية الأعضاء بصفة استثنائية لمدة أقصاها ستة (06) أشهر حسب الفترة الثالثة من المادة من المرسوم 10/84 وذلك بعد موافقة السلطة المكلفة بالوظيف العمومي.

المبحث الثالث: رضا الأفراد عن الحوافز المقدمة لهم ومظاهره.

من أجل معرفة مدى نجاح المؤسسة في تفعيل وتحسين أداء أفرادها من خلال تقديم هذه الحوافز تعتمد على الاستبيانات المقدمة لعينة من الأفراد العاملين في مركز التكوين المهني والتمهين الانات/2 بمغنية (CFPA) للتعرف على مدى رضاهم عن الحوافز المادية والمعنوية التي تظهر أكثر من خلال بعض المظاهر ولتوضيح كل ذلك سنتطرق إلى :

- خصائص أفراد العينة.
- رضا الأفراد عن الحوافز المقدمة لهم في (CFPA).
- علاقة الحوافز بالأداء في (CFPA).
- مظاهر الرضا عن التحفيز في (CFPA).

المطلب الأول: رضا الأفراد في (CFPA) عن الحوافز المقدمة لهم:

من أجل معرفة خصائص أفراد العينة المسحوبة، نقوم أولاً بتفريغ وتحليل المعلومات الشخصية المتعلقة بكل فرد من العينة، ومن تم تفريغ وتحليل البيانات المتعلقة بمحاجات الأفراد ومدى توفيرها في (CFPA)، ويظهر ذلك كما يلي:

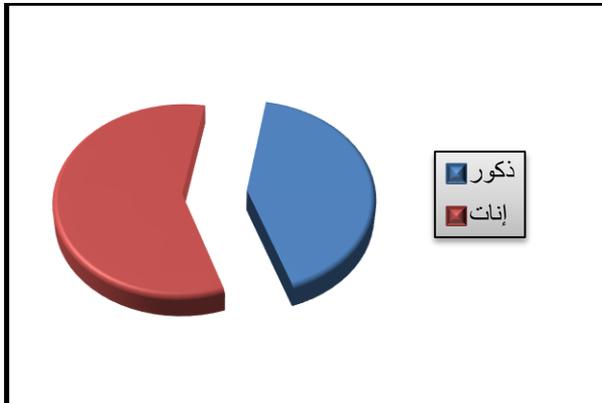
أولاً: خصائص العينة المسحوبة.

من اجل معرفة خصائص أفراد العينة المسحوبة، نقوم في البداية بتفريغ وتحليل المعلومات الشخصية المتعلقة بكل فرد من أفراد العينة، ومن خلال المعلومات المتحصل عليها من الاستبيانات يمكن أن نقول أن أفراد العينة المختارة تتميز بالصفات التالية:

1. الجنس: أجب على هذا السؤال جميع أفراد العينة وظهرت النتائج كما يلي:

*الجدول رقم(06):توزيع أفراد العينة *الشكل رقم(11): توزيع أفراد العينة

حسب الجنس*



المصدر: بالاعتماد على الجدول رقم(06)

حسب الجنس*

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	13	41.94%
أنثى	18	58.06%
المجموع	31	100%

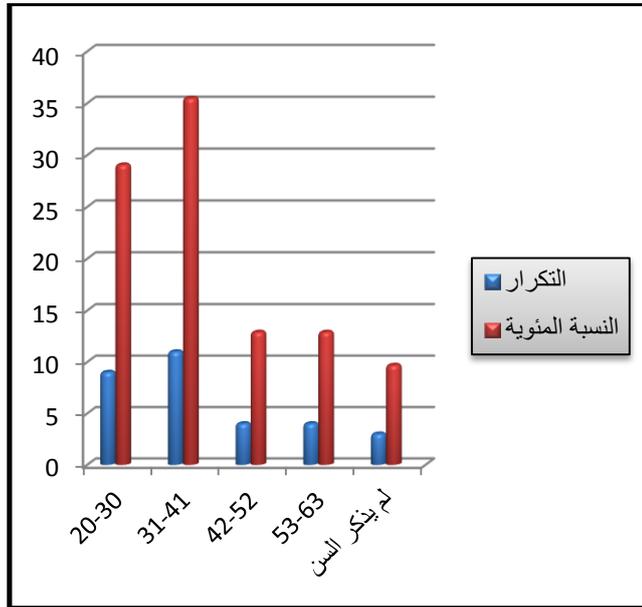
المصدر: بالاعتماد على الاستبيان

يظهر من الجدول أن نسبة الإناث المشكلة للأفراد العينة هي النسبة الأكبر والمتمثلة في 58.06% مقارنة بنسبة الذكور التي تمثلت في 41.94% وهذا راجع إلى أن المؤسسة ذات طابع إداري لهذا نجد أن العنصر النسوي يأخذ الحصة الأكبر .

2. السن: لم يجب على هذا السؤال كل أفراد العينة لأن هناك 03 من الإناث امتنعنا على الإجابة وكانوا موزعين حسب السن كما يلي:

*الجدول رقم (07): توزيع الأفراد *الشكل رقم(12): توزيع أفراد العينة

حسب السن *



المصدر: بالاعتماد على جدول رقم(06)

حسب السن *

فئات العمر	التكرار	النسبة المئوية
30-20	09	29.04%
41-31	11	35.48%
52-42	04	12.90%
63-53	04	12.90%
لم يتم ذكر السن	03	9.680%
المجموع	31	100%

المصدر: بالاعتماد على الاستبيانات

يتضح لنا من الجدول أن أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين (31 و 41) سنة وذلك بنسبة 35.48% أما الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين (20 و 30) سنة فيحتلون المرتبة الثانية ب 29.04% لنجد أن الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين (42 و 52) وكذلك الأفراد الذين تتراوح أعمارهم (53 و 63) يمثلون بتساوي نسبة 12.90% لتبقى نسبة 9.68% للأشخاص الذين لم ييوجوا بسنهم وكانوا من صنف الإناث.

ومنه يمكن القول أن النتائج لم تكن متباعدة بين أفراد العينة حيث تمثل فئة الشباب أكبر نسبة وهذا طبيعي لأنه يتوافق مع متطلبات العمل.

3. الحالة الاجتماعية:

أجاب على هذا السؤال جل الأفراد العينة وذلك بالاستثناء 05 أفراد لم يفصحوا عن حالتهم الاجتماعية.

*الجدول رقم(08):توزيع الأفراد العينة الشكل رقم(13):توزيع الأفراد العينة

حسب الحالة العائلية*

حسب الحالة العائلية *



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
أعزب	10	32.25%
متزوج	15	48.39%
أرمل	00	00.00%
مطلق	01	03.23%
لم يذكر الحالة	05	16.13%
المجموع	31	100%

المصدر: بالاعتماد على الجدول رقم(08)

المصدر: بالاعتماد على الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة من فئة المتزوجين وذلك بنسبة 48.39% وهذا

تعبير صادق وموافق للبيانات المتعلقة بالسن وهذا ما يؤثر على نوع احتياجات العاملين.

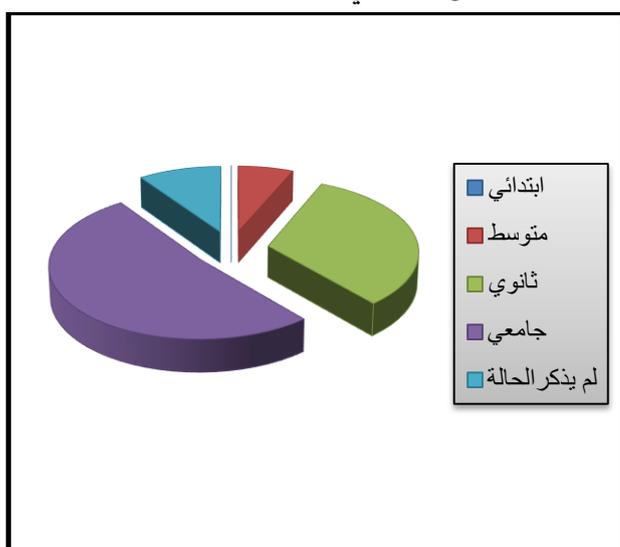
4. المؤهل الدراسي :

لم يجب على هذا السؤال كل أفراد العينة هناك 03 أشخاص لم يفصحوا عن مستواهم الدراسي.

*الجدول رقم(09):توزيع أفراد العينة حسب الشكل رقم(14):توزيع أفراد العينة حسب

المؤهل الدراسي *

المؤهل الدراسي *



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
ابتدائي	00	00.00%
متوسط	02	06.45%
ثانوي	10	32.26%
جامعي	16	51.61%
لم يذكر الحالة	03	09.68%
المجموع	31	100%

المصدر: بالاعتماد على الجدول رقم(09)

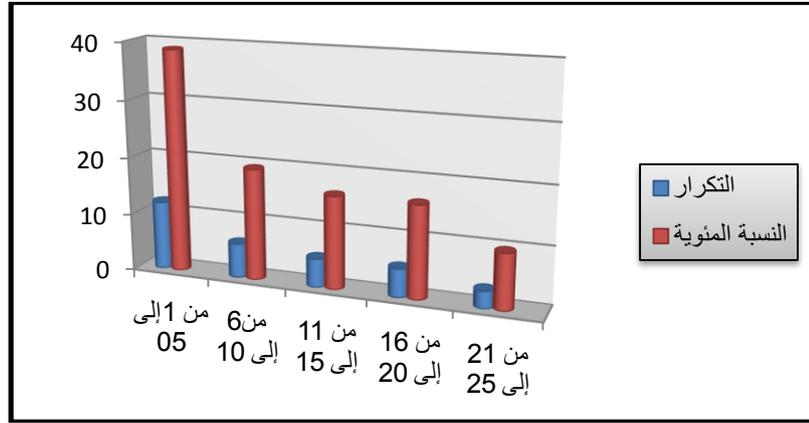
المصدر: بالاعتماد على الاستبيانات.

جدول رقم (11) : توزيع الأفراد حسب اقدميتهم في المؤسسة.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
من 1 إلى 5 سنوات	12	38.70%
من 6 إلى 10 سنوات	06	19.36%
من 11 إلى 15 سنوات	05	16.13%
من 16 إلى 20 سنوات	05	16.13%
من 21 إلى 25 سنة	03	09.68%
المجموع	31	100%

المصدر: بالاعتماد على الاستبيانات.

الشكل رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب اقدميتهم في المؤسسة.



المصدر: بالاعتماد على الجدول رقم (11)

يظهر لنا من الجدول أن أكبر عدد أفراد العينة تنحصر مدة خبرتهم في المؤسسة ما بين (01 و 05) سنوات بنسبة 38.70%، تم تأتي الفئة التي تتراوح مدة اقدميتهم بين (06 إلى 10) سنوات ذلك بنسبة 19.36%، تم تليها فئة التي تتراوح مدة تواجدهم في المؤسسة ما بين (11 و 15) سنة وكذلك الفئة التي لديها خبرة ما بين (16 و 20) سنة وذلك بنفس النسبة 16.13% التي تتمثل في وفي الأخير تأتي الفئة تفوق اقدميتهم 20 سنة .

ومن خلال هذه النتائج يمكن القول أن بروز نسبة اقدمية العاملين بين (01 إلى 10) سنوات يعود ذلك إلى طبيعة العمل التي تربط الأفراد بالمركز.

7. الخبرة المهنية للأفراد في الوظائف الأخرى:

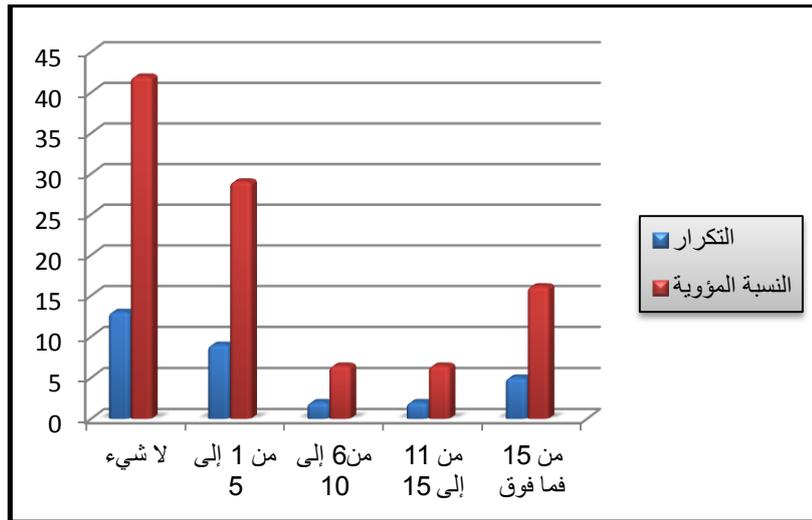
لإظهار خبرة الأفراد في الوظائف الأخرى، وظهرت النتائج التالية:

جدول رقم (12) : توزيع الأفراد العينة حسب خبراتهم في الوظائف الأخرى.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
لا شيء	13	41.94%
من 01 إلى 05 سنة	09	29.03%
من 06 إلى 10 سنة	02	6.45%
من 11 إلى 15 سنة	02	6.45%
من 15 فما فوق	05	16.13%
المجموع	31	100%

المصدر: بالاعتماد على الاستبيانات.

الشكل رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب خبراتهم في الوظائف الأخرى.



المصدر: بالاعتماد على الجدول رقم (11)

تبين النتائج أن 41.17% لم يشغلوا وظائف أخرى، وهذا لا يعني أنه من ذوي المتحصلين على وظائف حديثة، إذ نجد أن هناك أفراد من بين العينة كانت خبرتهم داخل المؤسسة لم يشغل مناصب أخرى خارجها.

وعموما يمكن القول أن هناك نسبة معتبرة من الأفراد لديهم تجارب خارج وظيفتهم الحالية . ويتضح من خلال تحليل المعلومات الشخصية الخاصة لأفراد العين بأن أغلبهم متقاربون سواء في السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، التصنيف المهني لهم، وهذا ما يمكننا القول أنه سيكون هناك تشابه في حاجاتهم.

ثانيا: رضا الأفراد حول الأجر وملحقاته:

نظهر من خلال هذا العنصر رضا الأفراد عن الحوافز المادية المقدمة لهم، ذلك كما يلي:

1) رضا الأفراد حول الأجر وملحقاته:

يظهر رأي الأفراد حول الأجر وملحقاته من خلال معرفة درجة رضاهم بها، وتم الاستقصاء عن ذلك من خلال العبارات التالية:

➤ العبارة الأولى: "هل أنت راض عن التعويضات التي تحصل عليها سنويا من أجر وعلاوات وغيرها؟"

وتحصلنا بذلك على النتائج التالية:

* الشكل رقم (18): رضا الأفراد

* الجدول رقم (13): رضا الأفراد

عن الأجر وملحقاته* .

عن الأجر وملحقاته* .



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	06	19.35%
لا	25	80.65%
بدون إجابة	00	00.00%
المجموع	31	100%

المصدر: بالاعتماد على الجدول رقم (13)

المصدر: بالاعتماد على الاستبيانات.

يظهر من الجدول أن نسبة 80.65% من الأفراد العينة غير راضين عن الأجر وملحقاته، فيمت نجد أن نسبة الأفراد الراضين تقدر ب 19.35%، وبالتالي يمكن القول أن أغلب أفراد العينة غير راضين عن التعويضات التي يحصلون عليها .

➤ العبارة الثانية: هل تعتقد أن أجرك الحالي يحفزك للعمل، بالمقارنة مع الأفراد الذين يشغلون وظائف مشابهة في مؤسسات أخرى؟ وظهرت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (14): مقارنة الأجر مع الأصدقاء مع خارج المؤسسة
الشكل رقم (19): مقارنة الأجر مع الأصدقاء مع خارج المؤسسة



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	05	16.13%
لا	24	77.42%
بدون إجابة	02	6.45%
المجموع	31	100%

المصدر: بالاعتماد على الجدول رقم (14).

المصدر: بالاعتماد على الاستبيانات.

يظهر من الجدول أن نسبة كبيرة من الأفراد (77.42%) كانت إجابتهم بانخفاض مستوى أجورهم على مستوى أجور الأفراد الذين يشغلون مشاكلة في مؤسسات أخرى، وهذا ما يؤكد صحة أجوبة الأفراد المتعلقة برضاهم عن الأجر المقدم على مستوى المركز فكل البيانات التي أتت في العبارتين تؤكد على أن أغلب أفراد العينة غير راضين عن التعويضات المقدمة لهم من أجر وعلاوات وذلك مقارنة مع مستوى الأجر في مؤسسات أخرى .

2) رضا الأفراد عن الحوافر المادية الأخرى:

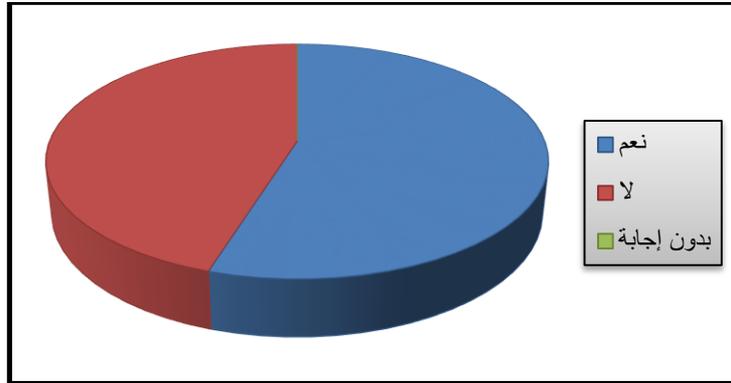
يمكن إظهار مدى الأفراد عن الحوافر المادية المختلفة على غرار التعويضات كما يلي:
أ. الظروف المادية للعمل: بتفريغ العبارة التالية من الاستبيان "توفر مؤسستك كل الوسائل المهمة والكافية للقيام بعملك؟" وظهرت نتائج رضا الأفراد عن الظروف المادية للعمل كما يلي:

*الجدول رقم (15) : رضا الأفراد عن الظروف المادية.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	17	54.84%
لا	14	45.16%
بدون إجابة	00	00.00%
المجموع	31	100%

المصدر: بالاعتماد على الاستبيانات.

الشكل رقم (20) : رضا الأفراد عن الظروف المادية



المصدر: بالاعتماد على الجدول رقم (15).

تبين لنا من خلال الجدول أن نسبة 54.84% من الأفراد راضيين عن الوسائل المادية للعمل، أما 45.16% فتمثل نسبة الأفراد الذين أظهروا عدم رضاهم عن الظروف المادية للعمل. ومن خلال النتائج يتضح أن جل أفراد راضيين عن ظروف المادية المتوفرة في المركز .

ب. الخدمات الاجتماعية:

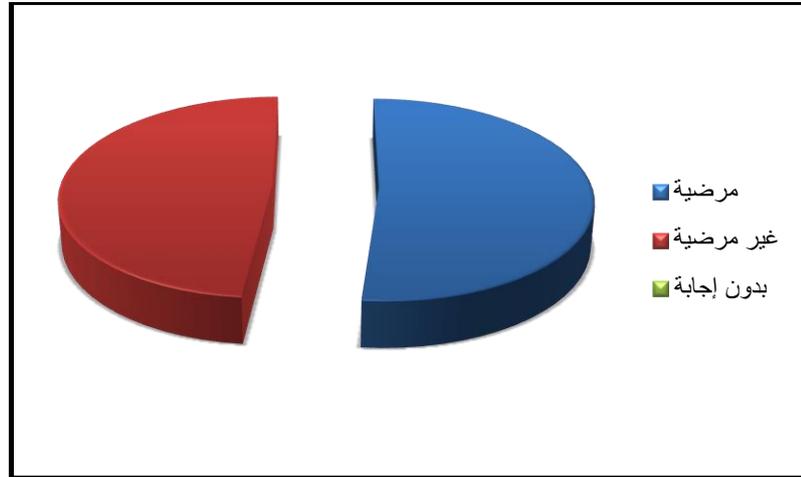
أظهرت نتائج تفرغ البيانات بالاستبيان والمتعلقة بالعبارة " ماذا تقول عن نظام الخدمات الاجتماعية في مؤسستك (علاج، أمن، نقل، تقاعد)؟

الجدول رقم (16) رضا الأفراد عن الخدمات الاجتماعية.

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
51.61%	16	مرضية
48.39%	15	غير مرضية
00.00%	00	بدون إجابة
100%	31	المجموع

المصدر: بالاعتماد على الاستبيانات.

الشكل رقم (21) رضا الأفراد عن الخدمات الاجتماعية.



المصدر: بالاعتماد على الجدول رقم (16)

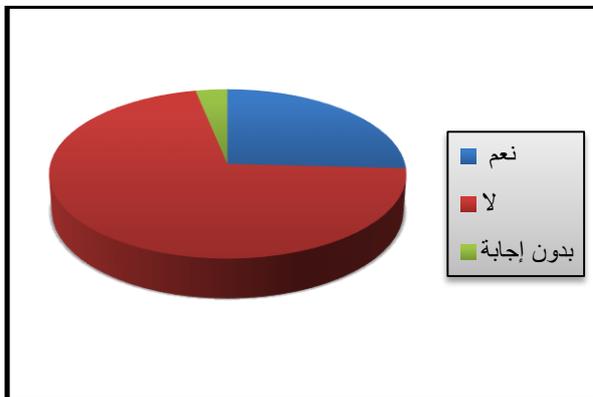
من الجدول تبين لنا أن نسبة 51.61% من أفراد العينة راضيين عن الخدمات الاجتماعية، في حين تمثلت نسبة الذين عبروا عن عدم رضاهم بـ 48.39%، فهما نسبتين متقاربتين. وعندما بحثنا عن سبب التقارب وجدنا أن أغلب الأفراد الذين عبروا عن رضاهم عنهم هم فئة العزاب الذين لا يحتاجون لمثل هذه الحوافز بدرجة كبيرة، وبالتالي كانت إجاباتهم حسب قناعتهم، في رفاهية أسرهم، هم الأكثر إجابة بعدم رضاهم عنها.

ج. رأي الأفراد حول العقاب المادي في (CFPA):

لمعرفة واقع العقاب المادي كحافز في (CFPA) استعملنا العبارة التالية: "هل يستعمل مشرفك أسلوب العقاب (الخصم من الأجر) في حال وقوعك في أخطاء؟" وتحصلنا على الإجابات التالية:

*الجدول رقم (17) مدى استعمال أسلوب

الخصم من الأجر في حال وقوع أخطاء*.



المصدر: بالاعتماد على جدول رقم (17)

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	08	25.81%
لا	22	70.96%
بدون إجابة	01	03.23%
المجموع	31	100%

المصدر: بالاعتماد على الاستبيانات.

انطلاقا من الجدول يتبين لنا أن مركز التكوين لا يستعمل كثيرا أسلوب الخضم من الأجور وهذا انعكس من خلال إجابة معظم أفراد العينة والتي تمثلت في 70.96 % بالنفي (لا).

وعموما من النتائج السابقة نجد أن أغلب الأفراد غير راضيين عن الحوافز المادية المقدمة لهم في المركز.

ثالثا: رضا الأفراد عن الحوافز المعنوية المقدمة لهم في (CFPA) :

(1) رضا الأفراد عن الحوافز المعنوية المذكور من قبل المؤسسة:

يمكن التعبير عن مدى رضا الأفراد عن الحوافز المعنوية المذكورة في المبحث السابق

كما يلي:

أ. الترقية في (CFPA) :

تحتل الترقية مكانة كبيرة لدى الفرد، وتعتبر من بين أهم الحوافز التي تؤدي بالفرد إلى أداء أحسن ونظرا لأهمية الرقية ارتأين الاستقصاء حول الترقية التي تحصل عليها الفرد خلال مدة عمله، وذلك من خلال العبارة التالية "هل سبق لك وأن تحصلت على فرصة الترقية" وتوصلنا إلى النتائج التالية.

الجدول رقم(18)مدى استفادة أفراد العينة من فرص الترقية *الشكل رقم(23)مدى استفادة أفراد العينة من فرص الترقية*.



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
لا	25	80.65%
نعم	06	19.35%
بدون إجابة	00	00.00%
المجموع	31	100%

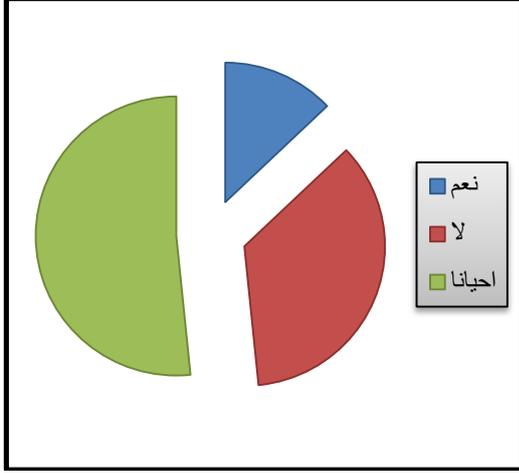
المصدر: بالاعتماد على الجدول رقم(18).

المصدر: بالاعتماد على الاستبيانات.

يوضح الجدول أن نسبة 19.35% من أفراد العينة استفادوا من الترقية في حين حجبت الترقية على 80.65 % من الأفراد ولم نسجل أي امتناع عن الإجابة هذا يدل على عدم إشباع حاجات الأفراد المتعلقة بالترقية.

ب. رضا الأفراد عن مدى اشتراكهم في اتخاذ القرارات.

الجدول رقم (19) مدى إشراك العاملين
الشكل رقم (24) مدى إشراك العاملين
في اتخاذ القرارات .



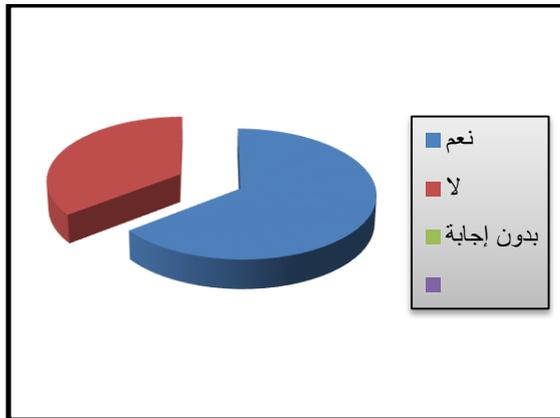
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	04	12.90%
لا	11	35.49%
أحيانا	16	51.61%
المجموع	31	100%

المصدر: بالاعتماد على الاستبيانات.

المصدر: بالاعتماد على الجدول رقم (19)
يظهر من الجدول أن نسبة 51.61% اختاروا عبارة أحيانا للإجابة على هذا السؤال بحيث أن الإدارة لا تستعين بهم دائما في اتخاذ القرارات بل في بعض الأوقات فقط في حين أجابت نسبة 35.49% بالنفي (لا) في حين أجاب 12.90% منهم بأنه يتم إشراكهم أي (نعم) وبالجمع بين الإجابتين ("نعم" و"أحيانا") بنسبة 64.51% يمكننا القول أن أغلب الأفراد راضيين عن مشاركتهم في اتخاذ القرارات وبالتالي نستنتج أن المركز يهتم بآراء العاملين أثناء اتخاذ القرارات وهذا يعتبر شيء إيجابي لأنه يعتبر حافز ذو أهمية كبيرة .

ج. رضا الأفراد عن تشجيع الأفكار والآراء الجديدة:

الجدول رقم (20) مدى اهتمام بتشجيع الأفكار الجديدة والآراء الجديدة.
الشكل رقم (25) مدى اهتمام بتشجيع الأفكار الجديدة والآراء الجديدة.*



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	20	64.52%
لا	11	35.48%
بدون إجابة	00	00.00%
المجموع	31	100%

المصدر: بالاعتماد على الجدول رقم (20)

المصدر: بالاعتماد على الاستبيانات.

من نتائج الجدول يتضح لنا أن 64.52 % أفراد العينة كانت إجاباتهم إيجابية بحيث أنهم صرحوا بأن (CFPA) يشجع الآراء والأفكار الجديدة لهم، بينما أجاب 35.48 % منهم بعدم تشجيع الأفكار وهذا يعني أن أغلب أفراد العينة راضين عن هذا الحافز، وبهذا فإن (CFPA) يتبنى الأفكار والآراء المقترحة من طرف أفرادها.

(2) رضا الأفراد عن الحوافز المعنوية التي تظهر من خلال المعاملات المختلفة:

يظهر رضا الأفراد عن الحوافز المعنوية التي تظهر من خلال المعاملات المختلفة في المؤسسة كما يلي:

أ. العمل في إطار التعاون الجماعي والفريق المتكامل:

للتعرف على مدى وجود التعاون بين الأفراد وعملهم ضمن فريق متكامل، قمنا من خلال الاستبيانات بإدراج العبارة التالية: "يسود محيط العمل في مؤسستك التعاون وروح الفريق الواحد؟" وتوصلنا من خلال تفرغ بيانات الاستبيانات إلى النتائج التالية:

الجدول رقم (21) مدى عمل الأفراد ضمن فريق متكامل.
الشكل رقم (26) مدى عمل الأفراد ضمن فريق متكامل.



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	15	48.39%
لا	16	51.61%
بدون إجابة	00	00.00%
المجموع	31	100%

المصدر: بالاعتماد على الاستبيانات. المصدر: بالاعتماد على الجدول رقم (21).

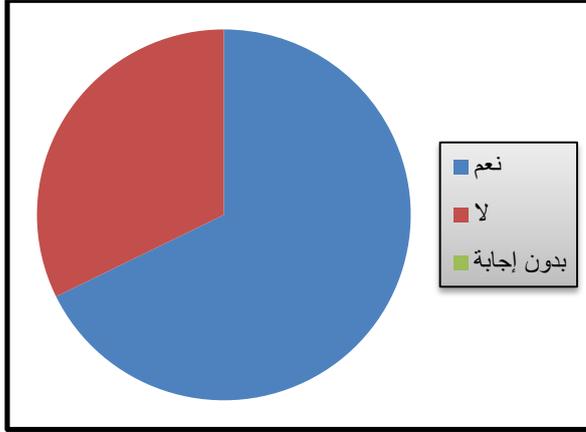
من نتائج الجدول توصلنا إلى أن الفئة الغالبة من أفراد العينة وبنسبة 51.61 % لا تتفق على وجود روح تعاون الفريق، والعكس بالنسبة 48.39 %.

ومنه يمكن القول أن الأفراد غير راضين على العمل في إطار التعاون الفريق الواحد.

ب. شعور الفرد بالاحترام والتقدير:

لمعرفة مدى شعور الفرد بالاحترام في العمل، اعتمدنا على العبارة التالية: "توجد علاقات التقدير والاحترام أثناء العمل؟"، وعند تفرغ بيانات الاستبيانات إلى ما يلي:

* الشكل رقم (27) مدى شعور الفرد بالاحترام.*



المصدر: بالاعتماد على الجدول رقم (22)

* الجدول رقم (22) مدى شعور الفرد بالاحترام.*

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	21	67.74%
لا	10	32.26%
بدون إجابة	00	00.00%
المجموع	31	100%

المصدر: بالاعتماد على الاستبيانات.

يتضح لنا من خلال الجدول أن 67.74% كانت إجابتهم على أنهم يعاملون باحترام في عملهم أما 32.26% أجابوا بالعكس، وتبين النتائج أن أغلبهم يشعرون بأنهم محترمون من قبل الآخرين، وعموما القول يسود الاحترام في المركز .

د. رضا الأفراد عن التكوين في (CFPA):

كل فرد من أفراد العينة يطمح إلى رفع قدراته وكفاءاته ومهارته في العمل والتي تتحقق من خلال التكوين، ويظهر اهتمام المؤسسة بالتكوين من خلال ما توفره من تكوين سنويا، لكن لمعرفة رأي فرد العينة بذلك فتظهر لنا من خلال إدراج العبارة التالية: تهتم المؤسسة ببرامج الإنماء المهني (التكوين) لتطوير قدراتك؟.

* الجدول رقم (23) رضا الأفراد عن التكوين.* الشكل (28) رضا الأفراد عن التكوين.



المصدر: بالاعتماد على الجدول رقم (23)

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	19	61.29%
لا	12	38.71%
بدون إجابة	00	00.00%
المجموع	31	100%

المصدر: بالاعتماد على الاستبيانات.

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة راضين عن التكوين في المؤسسة، لكن هناك من أجابوا بعدم رضاهم عن التكوين وتقدر نسبتهم بـ 38.71% وهذا دليل نجاح سياسة التكوين في المركز التي تمس تقريبا كل العمال.

هـ. رضا الأفراد عن الاتصال داخل المؤسسة:

من أجل معرفة رضا الأفراد عن نظام اتصال القائم داخل المؤسسة قمنا بالإدراج العبارة التالية: "نظام الاتصال القائم داخل مؤسستك يساعد على تدفق المعلومات الضرورية التي تساعدك في الأداء عملك بكفاءة؟" وكانت نتائج كما يلي:

* الشكل رقم (29) رضا الأفراد عن نظام الاتصال الداخلي *



المصدر: بالاعتماد على الجدول رقم (24).

* الجدول رقم (24) رضا الأفراد عن نظام الاتصال الداخلي *.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	21	67.74%
لا	10	32.26%
بدون إجابة	00	00.00%
المجموع	31	100%

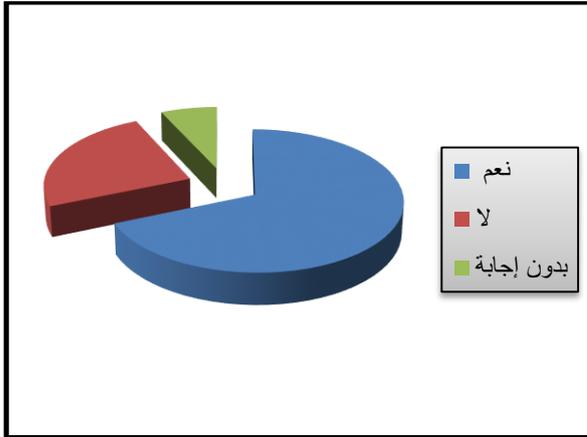
المصدر: بالاعتماد على الاستبيانات.

يبين الجدول أن نسبة 67.74% من أفراد العينة راضين عن نظام الاتصال يرون أنه يساعد على تدفق المعلومات ووصولها إليهم لأداء عملهم بكفاءة وفعالية، في حين عبر ما نسبته 32.26% عن عدم رضاهم، وهذا يبين معظم أفراد العينة راضين عن الاتصال في المؤسسة.

و. التقدير والعرفان:

لمعرفة مدى تشجيع مركز لموظفيه النجباء والمتفوقين في الأداء وتقديره لهم استعملنا العبارة التالية؟، وعند تفرغ بيانات الاستبيانات تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (25): التقدير والعرفان.



المصدر: بالاعتماد على الجدول رقم (25).

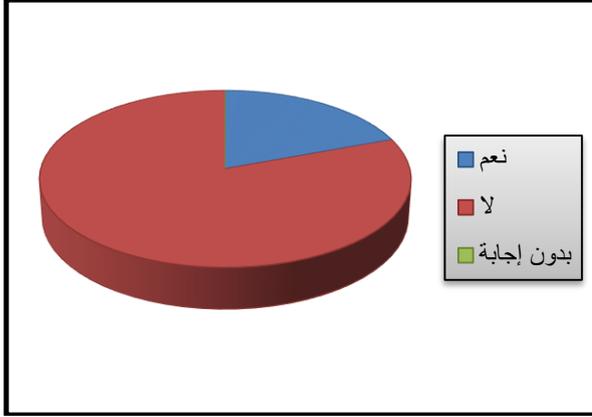
من خلال نتائج الجدول نجد أن المركز يقدم شهادات التقدير ورسائل الشكر، وذلك ظاهر من خلال 64.52% من أفراد العينة المجيبين بنعم وهذا عكس الأقلية التي تمثل 29.03% وبهذا يمكن القول أن مركز يستعين بأسلوب الشكر ومنح شهادات التقدير كحافز لتشجيع الأفراد وتفعيل أدائهم.

المطلب الثاني : علاقة الخوافز بالأداء في (CFPA):

بعد أن تعرضنا للخوافز المادية والمعنوية المقدمة من طرف (CFPA) للأفراد العاملين به، لا بد من معرفة مدى ارتباط هذه الخوافز بالأداء، ويظهر ذلك كما يلي:
علاقة التعويضات بالأداء حسب رأي أفراد العينة:
لمعرفة علاقة الأجر والمكافآت التي يحصل عليها الأفراد المقدم من طرفهم، استعملنا العبارات التالية، وكانت كما يلي:

العبرة الأولى: "أجرك يعكس حقيقة أدائك؟" فحصلنا على الأجوبة التالية:

*الجدول رقم (26): مدى انعكاس الأجر
*الشكل رقم (31): مدى انعكاس الأجر
على الأداء حسب رأي الأفراد.*



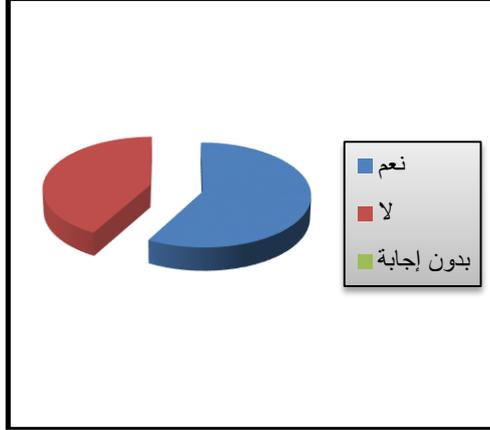
النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
19.35%	06	نعم
80.65%	25	لا
00.00%	00	بدون إجابة
100%	31	المجموع

المصدر: بالاعتماد على الاستبيانات. المصدر: بالاعتماد على الجدول رقم (26)

تبين من خلال نتائج الجدول أن نسبة 80.65% من الأفراد قد أجابوا بعدم وجود علاقة بين الأداء والأجر المقدم، ونسبة 19.35% أجابوا بوجود هذه العلاقة واعتبارها متكافئة. ومن هنا يتضح لنا أن أغلب الأفراد لا يعتقدون بأن هناك تكافؤ بين الأجر المقدم وأدائهم، إذ يعتبرون أنهم يبذلون جهود أكبر بكثير من الأجر المقابل لأدائهم.
العبرة الثانية: "تزيد المكافأة من نشاطك في العمل؟ من تفرغ بيانات هذا الاستقصاء ما يلي:

* الشكل رقم (32): مدى ارتباط

المكافأة بالعمل*



* الجدول رقم (27): مدى ارتباط

المكافأة بالعمل.*

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	18	58.06%
لا	13	41.94%
بدون إجابة	00	00.00%
المجموع	31	100%

المصدر: بالاعتماد على الاستبيانات. المصدر: بالاعتماد على الجدول رقم (27).

يظهر من الجدول أن نسبة الغالبة من الأفراد والمتمثلة في 58.06% ترى أن المكافآت تزيد من نشاطهم في العمل أي هناك ارتباط بين المكافآت والأداء، أما نسبة 41.94% من الأفراد يرون عكس ذلك أي لا يوجد ارتباط بين المكافآت والأداء.

ومنه نستنتج أن المكافآت تعتبر محفز مهم ترفع من مستوى الأداء.

ز. ارتباط الترتيبات بالأداء:

لمعرفة مدى ارتباط الترتيبات بالمكافآت والأداء الناجع للأفراد، قمنا بإعطاء العبارات التالية:

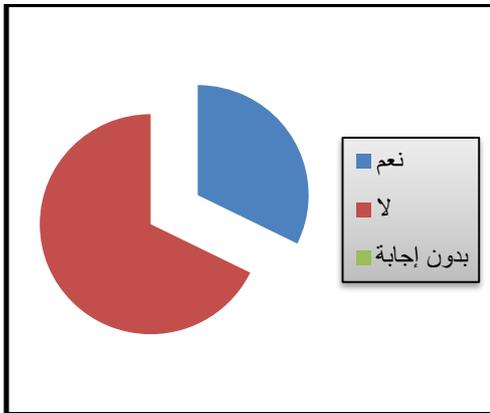
❖ العبارة الأولى: "يبنى نظام الترتيبات على أساس الكافآت والأداء الجيد؟" وتوصلنا إلى ما يلي:

* الجدول رقم (28): أساس بناء *.

* الشكل رقم (33): أساس بناء

نظام الترتيبات*

نظام الترتيبات*



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	10	32.26%
لا	21	67.74%
بدون إجابة	00	00.00%
المجموع	31	100%

المصدر: بالاعتماد على الجدول رقم (28).

المصدر: بالاعتماد على الاستبيانات.

أجاب أغلب أفراد العينة وذلك بنسبة 67.74% أن نظام الترقيات لا يكون على أساس الأداء الجيد والكفاءات، في حين أجابت نسبة 32.26% بالعكس.

وهذه النتائج تدل على وجود أساليب أخرى تتم من خلالها الترقية في نظر أفراد العينة، ويهدف التعرف على هذه الأساليب طلبنا من المجيبين ب "لا" من إبرازها، وذلك من خلال السؤال التالي: "إذا كانت الإجابة ب "لا" فما هو الأساس في ذلك؟ فكانت معظم الإجابات كما يلي:

➤ على أساس الأقدمية والخبرة (هذه الإجابة هي الغالبة).

➤ على أساس العلاقات الشخصية.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن الترقية تتم في الغالب على أساس أقدمية الأفراد في المركز.

العبارة الثانية: "يوجد ارتباط واضح بين الترقية والأداء؟" وعند تفريغ البيانات توصلنا إلى النتائج التالية:

* الشكل رقم (34): مدى ارتباط

الترقية بالأداء.*



المصدر: بالاعتماد على الجدول رقم (29).

* الجدول رقم (29): مدى ارتباط

الترقية بالأداء.*

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	06	19.35%
لا	25	80.65%
بدون إجابة	00	00.00%
المجموع	31	100%

المصدر: بالاعتماد على الاستبيانات.

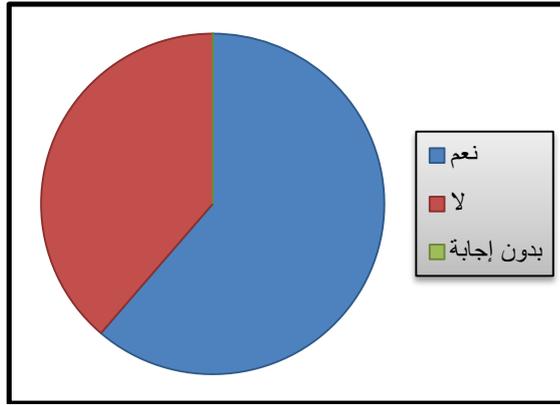
أجاب أغلب أفراد العينة، وذلك بنسبة 80.65% على عدم ارتباط الترقيات بالأداء، في حين أجابت نسبة 19.35% بالعكس، وهذه النتائج كدليل على صدق الأفراد في تعبيرهم عن أسس منح الترقية. وكاستنتاج يمكن القول أن مركز التكوين المهني والتمهين للإناث 2 لا يربط بين الحوافز والأداء.

المطلب الثالث: مظاهر الرضا عن الحوافز المقدمة في (CFPA) :

(1) درجة إثراء الوظيفة:

لمعرفة مدى تعلق الأفراد بوظيفتهم وحبهم لعملهم، قمنا بإدراج العبارة التالية: عمالك الحالي يشعرك بالفخر ويجعلك تتقنه؟ وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (30): مدى شعور الفرد بالفخر*
الشكل رقم (35): مدى شعور الفرد بالفخر*



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	19	61.29%
لا	12	38.71%
بدون إجابة	00	00.00%
المجموع	31	100%

المصدر: بالاعتماد على الاستبيانات. المصدر: بالاعتماد على الجدول رقم (30).

نلاحظ من الجدول أن معظم أفراد العينة 67.74% يشعرون بالفخر وحب الإتقان لعملهم ، في حين أجاب 32.26% بأنهم غير فخورين بعملهم. ومنه نستنتج أن أفراد العينة لا يشعرون بالروتين عند القيام بعملهم وهذا راجع لإثراء الوظيفة، وهو ما يدفع العامل لحب العمل وإتقانه.

(2) ارتباط الفرد بالوظيفة:

من أجل معرفة مدى ارتباط أفراد العينة بوظيفتهم اعتمدنا على معرفة مدى قضاء الفرد لأوقات إضافية في العمل، من خلال العبارة: في حالة وجود داع للتواجد بعد ساعات العمل الرسمية (ساعات إضافية) فإنك على أتم الاستعداد بذلك؟ وتوصلنا إلى ما يلي:

* الشكل رقم (36): مدى ارتباط الأفراد

العينة بالوظيفة* .



المصدر: بالاعتماد على الجدول رقم (31)

* الجدول رقم (31): مدى ارتباط أفراد

العينة بالوظيفة* .

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	24	77.42%
لا	07	22.58%
بدون إجابة	00	00.00%
المجموع	31	100%

المصدر: بالاعتماد على الاستبيانات.

تظهر نتائج الجدول أن معظم أفراد العينة مستعدون للعمل في ساعات إضافية وذلك بنسبة 77.42% والعكس بالنسبة 22.58%.

ومن أجل معرفة أسباب قضاء وقت إضافي للمجيبين بـ "نعم" حصلنا على النتائج التالية:

* الجدول رقم (32): أسباب قضاء وقت إضافي في العمل .

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
لأنك تحب عملك كثيرا	09	37.5%
لأنك مجبر على ذلك	07	29.17%
لأنك ستحصل على مقابل مادي ومعنوي	03	12.5%
إجابة أخرى	05	20.83%
مجموع المجيبين بنعم	24	100%

المصدر: بالاعتماد على الاستبيانات.

الشكل رقم (37): أسباب قضاء وقت إضافي في العمل.



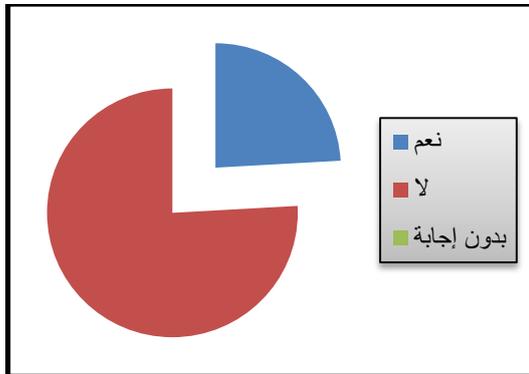
المصدر : بالاعتماد على الجدول رقم(32).

يظهر الجدول أن معظم أفراد العينة المجيبين بنعم، قد أجابوا على أن سبب قضاء أوقات إضافية في العمل يعود إلى أنهم يحبون عملهم كثيرا، وهذه العبارة هي التي تدل على الولاء وذلك بنسبة 37.53%، أما نسبة 29.17% أجابوا بأنهم مجبرون على ذلك لإتمام عملهم، في حين أجابت نسبة 12.50% بأن السبب يعود إلى حصولهم على مقابل مادي أو معنوي، أما ما تبقي منهم فقد أعطوا أسباب أخرى وذلك بنسبة 20.83%.

(3) الصراعات في CFPA:

لمعرفة مدى وجود نزاعات في المؤسسة أدرجنا العبارة التالية: هل توجد نزاعات داخل مؤسستك؟ وتظهر النتائج كما يلي:

الجدول رقم (33): مدى وجود النزاعات داخل المؤسسة .
الشكل رقم (38): مدى وجود النزاعات داخل المؤسسة



المصدر: بالاعتماد على الجدول رقم(33)

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	23	74.19%
لا	08	25.81%
بدون إجابة	00	00.00%
المجموع	31	100%

المصدر: بالاعتماد على الاستبيانات.

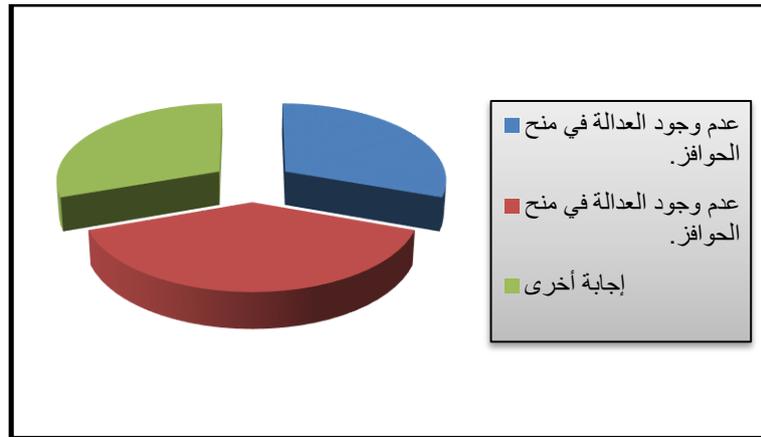
تظهر نتائج الجدول أن أغلب أفراد العينة و ذلك بنسبة 74.19% متفقون على وجود نزاعات داخل المؤسسة، والعكس بنسبة 25.81% .
ومن أجل معرفة أسباب قيام النزاعات داخل المؤسسة قمنا بإدراج العبارة التالي : "إذا كانت الإجابة بنعم فما هو سبب ذلك؟".

*الجدول رقم (34) أسباب قيام النزاعات حسب رأي أفراد العينة.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية%
عدم وجود العدالة في منح الحوافز	07	30.43%
وجود عنصر التحدي بين الموظفين للحصول على حوافز مادية ومعنوية	09	39.13%
إجابة أخرى	07	30.43%
المجموع	23	100%

المصدر: بالاعتماد على الاستبيانات.

الشكل رقم (39) أسباب قيام النزاعات حسب رأي أفراد العينة.



المصدر : بالاعتماد على الجدول رقم(34).

تظهر نتائج الجدول أن أغلب أفراد العينة أجابوا بنسبة 39.43% أن أسباب قيامها يعود لعدم وجود عدالة في منح الحوافز، وذلك بسبب بعض الآفات كالمحسوبية والوساطة، حسب رأي هؤلاء الأفراد، أما نسبة 30.43% يعود رأيهم إلى أن السبب هو وجود التحدي والمنافسة للحصول على هذه الحوافز، وبنفس النسبة أي 30.43% من الأفراد كانت لهم إجابات أخرى، وهو ما يؤكد ان الحوافز لا تمنح على أساس الكفاءة من خلال تنافس الأفراد.

(4) ثقة أفراد العينة بالنقابة:

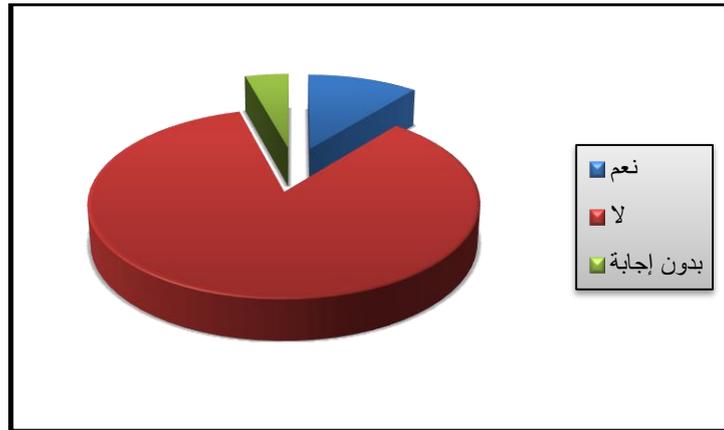
لمعرفة الدور الذي تلعبه النقابة في المؤسسة، لا بد من أن نعرف درجة ثقة الأفراد بها، ويظهر ذلك من خلال العبارة التالية: "تعمل جهة النقابة لمصلحة العاملين وتدافع عن حقوقهم؟" وعند تفريغ البيانات توصلنا إلى ما يلي:

الجدول رقم (35) مدى ثقة افراد العينة بالنقابة .

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	10	32.26%
لا	20	64.52%
بدون إجابة	01	03.23%
المجموع	31	100%

المصدر: بالاعتماد على الاستبيانات.

الجدول رقم (40) مدى ثقة افراد العينة بالنقابة .



المصدر : بالاعتماد على الجدول رقم(35)

أوضحت نتائج الجدول أن معظم أفراد العينة لا يحسون بأن النقابة تعمل لمصلحة العمال، وذلك بنسبة 64.52% والعكس بالنسبة 32.26%، وبنسبة 03.23% امتنعوا عن الإجابة. وبهذا يمكن القول بأن الأفراد لا يثقون بالنقابة، لأنهم يعتبرونها لا تعمل لصالح العمال، وإنما تعمل لإشباع مصالحها تحت اسم الدفاع عن حقوق العمال.

(5) مدى إحساس الأفراد بالانتماء ل CFPA وأسبابه:

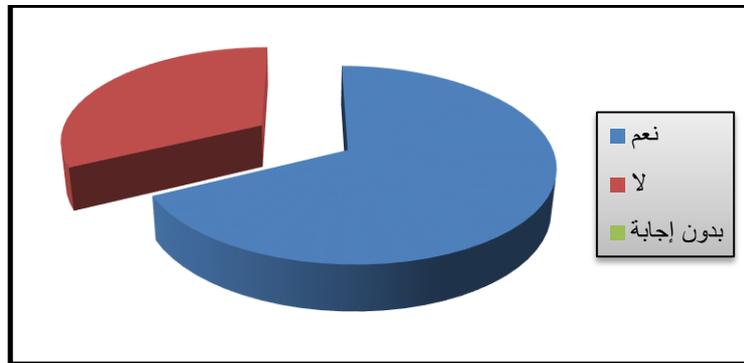
لمعرفة مدى إحساس الفرد بالانتماء استعملنا العبارة التالية في الاستبيان: هل تشعر بالانتماء لمؤسستك وتحس أنك جزء منها؟ وكانت الإجابة موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (36) مدى إحساس أفراد العينة بالانتماء للمؤسسة .

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
67.74%	21	نعم
32.26%	10	لا
00.00%	00	بدون إجابة
100%	31	المجموع

المصدر: بالاعتماد على الاستبيانات.

الشكل رقم (41) مدى إحساس أفراد العينة بالانتماء للمؤسسة .



المصدر : بالاعتماد على الجدول رقم(36).

تظهر نتائج الجدول بان معظم أفراد العينة يحسون بالانتماء بنسبة 67.74% بينما نسبة 32.26% لا يحسون بالانتماء للمركز، وامتنع عن الإجابة بنسبة 32.26% ، وهذه النتائج تدل على أن أغلب الأفراد يشعرون بالانتماء للمؤسسة.

(6) مدى استعداد الأفراد لترك العمل:

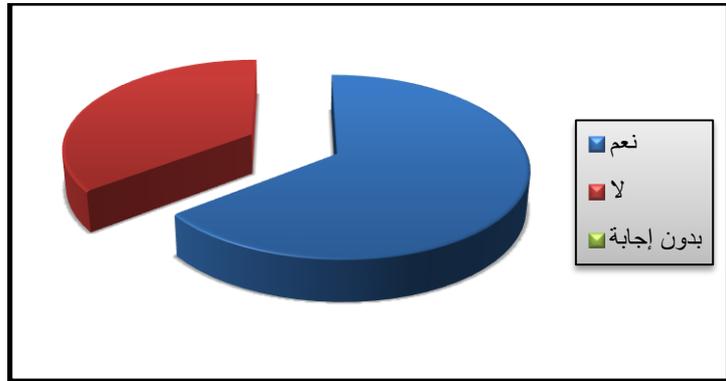
من مظاهر رضا الأفراد عن التحفيز في المؤسسة مدى ولائهم للمؤسسة ويظهر ذلك من خلال إدراج العبارة: تفضل ترك عملك بسهولة إذا تلقيت وظيفة مشابهة في مؤسسة أخرى؟ وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (37) مدى استعداد أفراد العينة لترك العمل .

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	20	64.52%
لا	11	35.48%
بدون إجابة	00	00.00%
المجموع	31	100%

المصدر: بالاعتماد على الاستبيانات.

الشكل رقم (42) مدى استعداد أفراد العينة لترك العمل .



المصدر: بالاعتماد على الجدول رقم (37).

من النتائج الاستبيان نلاحظ أن 64.52% من أفراد العينة مستعدون لترك العمل في المركز في حال وجود وظيفة مشابهة في مؤسسة أخرى، في حين 35.48% متمسك بوظيفته في المركز. بهذا يمكن الحكم على معظم الأفراد لا يشعرون بالولاء للمؤسسة نظرا لاستعداد أغلبهم لترك العمل في حال إيجاد وظيفة مشابهة ، وعند محاولتنا لمعرفة السبب الذي يجعلهم يملون إلى ترك العمل كانت أغلب الإجابات هي عدم وجود علاقات جيدة بين الزملاء وكذلك عدم وجود تحفيز .

وعموما تظهر جميع النتائج أن مظاهر الرضا التي تم التطرق إليها سلبية، حيث توضح أن ولاء الأفراد للمؤسسة ضعيف وذلك من خلال استعدادهم لترك العمل، بالإضافة كثرة النزاعات حسب رأيهم، ويعود ذلك لعدم رضاهم عن الحوافز التي تمنح لهم والأساليب التي يتم على أساسها منح الحوافز.

خلاصة الفصل:

اشتمل هذا الفصل على الدراسة التطبيقية التي قمنا بها بمركز التكوين المهني و التمهين لانات/2 بمغنية، والتي كان الهدف منها التعرف على واقع التحفيز فيها، وتأكيدنا من خلال هذه الدراسة أن المورد البشري هو المورد الأساسي في المؤسسة ، ولا يمكن لأي مؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها أن تستغني عن تحفيز أفرادها، ولكن لا تنجح كل منظمة في ذلك إلا إذا كانت الأساليب المنتهجة فيها بشكل فعال.

فعند دراستنا لواقع التحفيز في هذه المنظمة، توصلنا إلى أنها تستعمل عدة أنواع من الحوافز سواء المادية أو المعنوية وتتمثل أهم الحوافز المادية في الرواتب، المنح، المكافآت، والخدمات الاجتماعية، أما الحوافز المعنوية فهي تحاول دائما توفيرها للأفراد من خلال التكوين ونظام الاتصال الداخلي، العطل والإجازات وغيرها.

وبالرغم من وجود عدة حوافز في المؤسسة، نجد أن أفرادها غير راضين عنها، بالاستثناء البعض منهم مؤكدين على أن الأساليب المتبعة في منح الحوافز غير فعالة وخاصة عدم وجود العدالة في منحها وأنها تتم عن طريق العلاقات الشخصية والمحاباة وغيرها، ونتيجة لعدم رضاهم عن الحوافز المقدمة لهم نجد أنها تنعكس سلبا على ولائهم للمؤسسة وشعورهم بالانتماء إليها، وهذا من خلال استعداد أغلبية العاملين لترك العمل في المؤسسة في حالة وجود وظائف أخرى في مؤسسة أخرى، وكذلك كثرة النزاعات في المؤسسة وهذا ناتج عن عدم إحساسهم بوجود الإنصاف في منح الحوافز المختلفة وهذا ما يؤثر سلبا على أداء العمال وبالتالي يؤثر سلبا على تحقيق أهداف المؤسسة .

ومنه التحفيز إلى حد الآن يعتبر غيرا فعال في مركز التكوين المهني والتمهين لانات/2 بمغنية وهو ما يعتبر أكبر من المشاكل التي تعاني منها المنظمات الجزائرية.

الخاتمة

العامّة

الخاتمة العامة:

إن إدارة الموارد البشرية من أحد الإدارات الإستراتيجية في المؤسسات الحديثة سواء منها المؤسسة العامة أو الخاصة، حيث تهدف هذه المؤسسات إلى تحقيق نجاحها وتطورها واستمرارها، كما يعتبر العنصر البشري بدوره من أهم العوامل المحددة للكفاءة والإنتاجية كونه مورد إستراتيجي يؤدي استثماره بفعالية إلى تحسين أداء المؤسسات التي لا يمكنها تحقيق أهدافها المسطرة بمجرد استخدام الآلات والأجهزة ذات التكنولوجيا، إلا أن هذا العنصر البشري في حاجة إلى العناية والتحفيز الكافي لآجل استمراره وتحسين أدائه وعمله.

وتعتبر التحفيزات الهادفة والفعالة التي تمنحها الإدارة للمورد البشري أداة مهمة للرفع من الأداء البشري وتشجيعه أكثر وتنمية مهاراته للقيام بمبادرات أكثر والمساهمة الفعالة من أجل أن تحقق المؤسسة هدفها المنشود.

ونظرا للأهمية البالغة للتحفيز في المؤسسة، نجده محل دراسة وبحث العديد من العلماء على ممر السنين، وهذا ما أدى إلى ظهور العديد من النظريات التي اهتمت بالفرد في المؤسسة وكيفية تحفيزه من خلال إشباع حاجات ورغبات الفرد، فهناك النظرية الكلاسيكية التي مثلها "تايلور" والذي رأى أن التحفيز في مضمونه يشمل المزايا المادية فقط، وهناك في الجهة المعاكسة ظهر "التون مايو" الذي مثل مدرسة العلاقات الإنسانية ورأى أن العامل يحتاج إلى التحفيز المعنوي من توفر جو اجتماعي علاقات جيدة، وانطلاقا من نتائج هذه النظريتين ظهرت نظريات أخرى منها نظرية "ما جريجور" التي أنت تحليلا مقارنا بين مدرسة الاتجاه التقليدي ومدرسة الاتجاه السلوكي، كذلك نجد نظريات الحاجات مثل نظرية "ماسلو" ونظرية "ماكليلاند" التي تؤكد أن احتياجات الفرد المختلفة تحركه نحو سلوك معين، ونظرية "هيرز بورغ" ذات العاملين الذي ركز على الإثراء الوظيفي كحافز يولد الرضا الوظيفي، وهذا ما يلزم المؤسسة على التصميم الجيد للوظائف، ضف إلى ذلك نظرية التوقع التي تقوم على العلاقة بين الجهد والأداء إضافة إلى نظرية العدالة التي تركز على وجود العدالة في المعاملة بين أفراد المؤسسة...

ونجد كل من هذه النظريات تكمل مع بعضها البعض وترتكز كل منها على نوع من أنواع الحوافز التي يمكن للمنظمة أن تستعملها لدفع الأفراد للعمل والأسلوب الذي يجب عليها أن تستخدمه والأساليب المتبعة لمنح هذه الحوافر ففعالية التحفيز ترتبط بمعرفة حاجات العاملين وإشباعها من خلال توفير توليفة الحوافر المناسبة التي يمكن أن تكون مادية كالأجر المغزي، المكافآت المنح الظروف المادية للعمل والخدمات الاجتماعية وغيرها، أمعنوية كالترقية والاستقرار وعلاقات الاحترام في العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات وغيرها، لكن فعالية هذه الحوافر تتأثر بعدة قوى يمكن أن تتعلق بالمؤسسة كالبنية التنظيمية وأسلوب القيادة، ويمكن أن تتعلق بالفرد

نفسه كشخصية الفرد ومدى حماسه ورغبته في العمل، فمهما كانت طبيعة نشاط المؤسسة فهي تسعى إلى تحقيق النتائج الجيدة لنظام التحفيز، فهي تتبّع أسس محكمة في تصميمه وتنفيذه، وتضع أسس ومعايير لمنح الحوافز يحددها الأداء أو الاتجاهات السلوكية للأفراد، وذلك من خلال العدالة في الحوافز وربطها بالأداء والكفاءة والاتجاهات السلوكية وتشجيعها للإبداع والابتكار الذي ينعكس إيجاباً على المؤسسة. وبالطبع ينجم عن تطبيق نظام الحوافز الفعال والإيجابي نتائج إيجابية عديدة وأهمها كسب ثقة وولاء المورد البشري الذي يعتبر القوى الخفية لنجاح المؤسسة.

ويعتبر التحفيز في المنظمات الجزائرية غير مرضي بالنسبة للأفراد، وخاصة بالنسبة للحوافز المادية التي يعتبرها أغلبهم أنها أهم الحوافز التي تدفع الفرد للعمل، وهذا ما لتمسناها خلال الدراسة الميدانية في مركز المهني والتمهين للأنات/2 مغنية لولاية تلمسان فالبرغم من الحوافز المادية والمعنوية الكثيرة التي يقدمها المركز، نجد الأفراد غير راضيين عنها وعن الأسلوب الذي يعتمده في منحه لها، وهذا ما أدى إلى عدم الانتماء للمؤسسة وعدم ولائهم لها، حيث أن معظم مستعدون لترك العمل في المؤسسة في حال وجدوا وظيفة أخرى مشابهة وكل هذه المظاهر تنعكس سلباً على أداء المؤسسة، ومن هنا نجد أن التحفيز في هذه المنظمة غير فعال والفرد العامل فيها غير محفز.

I. نتائج الدراسة:

الجانب النظرية:

- التحفيز عملية معقدة ترتبط بدافعية الأفراد، لذلك نجدهم يختلفون من حيث ميولهم و إنجازاتهم لنوع الحوافز.
- وظيفة تسيير الموارد البشرية من أهم الوظائف على الإطلاق في المؤسسة كونها تهتم بتحفيز العنصر البشري وبالتالي الرفع من الأداء.
- لا يمكن استعمال نفس الحوافز وتعميمها في جميع المنظمات وذلك لأن عملية التحفيز تتأثر بعدة عوامل منها البيئة سواء الداخلية أو الخارجية، القيم، اتجاهات الأفراد والمجتمع...
- التحفيز محرك مهم لهمة الفرد وحثه على بدل أقصى مجهوداته وبالتالي تعديل سلوكياته.
- تعتبر حوافز الأداء بمثابة المقابل للأداء المتميز والتي يركز على مكافأة العاملين على تميزهم في الأداء.
- المؤسسة تغير من أسلوب تحفيزاتها حسب مايتماشى مع أهدافها.
- المدير عامل أساسي في تنمية قدرات المرؤوسين وتحفيزهم للمستوى أداء أفضل، وهذه المهمة تعتبر من التحديات الراهنة في المؤسسة الحديثة.

- فعالية المؤسسة مرتبطة بمدى تحقيقها لأهدافها وزيادة كفاءاتها الإنتاجية.

الجانب التطبيقي :

نتائج إيجابية:

- توفر الوسائل والتقنيات التي تساعد على السير الحسن للعمل.
- وجود تعاون وتنسيق بين الأقسام في الإدارة.
- وجود برامج تكوينية وتدريبية.
- الحوافز المادية لها دور كبير في المؤسسة، ولكن لا تكفي لتحفيز العاملين.
- إن ظروف العمل في المؤسسة هي عموماً مقبولة وهذا ما يحفزهم أكثر على أداء عملهم.
- توفر ظروف ملائمة من نظافة وأمن.
- أغلب الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة هي حوافز مادية تقدر شهرياً بمنح علاوات وتكون متضمنة في الأجر.

1) نتائج سلبية:

- عدم وجود رضا من طرف الموظفين عن الحوافز المقدمة.
- عدم وجود تنسيق في طريقة منح الحوافز خاصة فيما الترقية.
- نقص الخدمات المقدمة للعمال كالنقل كذلك الخدمات الاجتماعية.
- عدم رضا في المؤسسة على الأجر المتقاضى في ظل الظروف الحالية للمعيشة.
- عدم وجود ثقة في النقابة التي يعتبرها أغلب العمال ضدهم ولا تمثلهم.

II. التوصيات:

- ♣ إدراك دور المورد البشري وزيادة الاهتمام به داخل المؤسسة.
- ♣ الاهتمام بأساليب التحفيز الحديثة والتي تعتمد على منح مختلف حوافز الأداء.
- ♣ ضرورة التركيز على جوهر التحفيز في المؤسسة والذي يساهم في تحسين الأداء.
- ♣ الشفافية والموضوعية في تحديد معايير منح الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية، إيجابية أو سلبية.

- ♣ يفضل ربط الحوافز المادية مباشرة بالجهودات الفردية وليس الجماعية.
- ♣ إرساء المعاملة الإنسانية وروح التعاون داخل المؤسسة.
- ♣ احترام مبدأ الإنصاف في إعطاء التحفيز العاملين.
- ♣ تقدير الأعمال المتميزة وإنجازات الآخرين.

- ♣ الإصغاء الجيد والفعال لاقتراحات وانشغالات العاملين.
- ♣ تنمية روح الفريق في العمل الجماعي.
- ♣ تشجيع روح المبادرة والإبداع والابتكار لدى العاملين.
- ♣ الربط بين التحفيز والمكافآت والسلوك والأداء.
- ♣ عند تصميم نظام الحوافز على المؤسسة معرفة احتياجات العاملين وما يؤثر على رضاهم.

III. آفاق البحث:

- دور تخطيط المسار الوظيفي في تحفيز العاملين.
 - تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية.
 - أثر النمط القيادي في تحفيز الأفراد داخل المنظمة.
 - تقييم الأداء في منح الحوافز.
 - تحفيز وتأثيره على الرضا الوظيفي.
- وخلاصة القول أن موضوع التحفيز ودوره في تحسين أداء العاملين أصبح يشكل أهم تحديات الموارد البشرية الحديثة ويرتبط بعدة جوانب لمن أراد أن يبحث فيه ويقوم بدراسات مستقبلية. وفي الأخير نقول: هذا اجتهاد بشري وجهد إنساني يلازمه النقص ويحتاج للتصويب والتحسين، فالكمال لله تعالى ولقوله جل شأنه: "... وفوق ذي علم عليم..." "فإن أصبنا فمن الله وحمده وإن أخطأنا فمن أنفسنا ومن الشيطان، وحسبنا أننا اجتهدنا.

قائمة

المراجع

أولا : الكتب .

1. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإبراهيمية، مصر 2001.
2. أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية و الأفراد، دار الجامعية، مصر، 2003.
3. احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب، مصر، 2000.
4. المجدوب فاروق، الإدارة العامة ، العلمية الإدارية، الوظيفة العامة والاصطلاح الإداري، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2002 .
5. العميان محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار للنشر والتوزيع الطبعة الثانية، 2004
6. أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، القاهرة : دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 2001 .
7. أنس عبد البسط عباس، إدارة المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، 2011-1432-عمان الأردن.
8. جاد الله محمود فؤاد ، أثر الحوافز في رفع كفاءة العاملين، التنمية الادارية ، العدد 56 سنة 1997.
9. هيثم العاني، الإدارة بالحوافز(التحفيز والمكافآت)، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2007.
10. زيد منير عبوي، سامي محمد هشام حريز، مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006.
11. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004.
12. حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، دار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع بالاسكندرية 2002.
13. طاهر محمود الكلالده، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2011.
14. طارق المجدوب، الإدارة العامة ، الدار الجامعية، بيروت، 2000.
15. طارق طه، الإدارة: منشأة المعارف، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2005.

16. يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2006 .
17. يوسف محمد القبلان، مفاهيم وتطبيقات في السلوك الإداري، شركة العبيكان، للطباعة والنشر ، الرياض الطبعة الثانية، 1991.
18. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، لبنان، الطبعة الثانية.
19. كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين ، دار المنهل اللبناني. الطبعة الثانية، 2008.
20. ماجدة عطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2003 ، عمان- الأردن.
21. مؤيد سعيد سالم ، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002.
22. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2003 .
23. محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007 .
24. محمد محمود الطعمانة، سمير محمد عبد الوهاب، الحكم المحلي في الوطن العربي واتجاهات التطور، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية ، القاهرة، 2005.
25. محمد عدنان النجار، إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي، منشورات، جامعة سوريا، 1995.
26. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الخامسة، 2009
27. معمر داود، منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت: بحث علمي في الجوانب الاجتماعية والنفسية والقانونية، الطبعة الأولى، القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2006.
28. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثالثة، 2004 .
29. ناصر دادي عدون ، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي(دراسة نظرية وتطبيقية)، دار الحمدي العامة، الجزائر، 2004.
30. نعيم إبراهيم ظاهر، تنمية الموارد البشرية، عالم الكتاب الحديث لنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
31. سهيلة محمد عباس ،علي حسن علمي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999.

32. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للإنتاج والتوزيع، عمان، 2002.
33. سعاد نائف برونوطي، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثالث، 2007.
34. سعد عامر أبو شندي، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011، عمان.
35. سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، الطبعة الثانية، القاهرة: مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، 1998 .
36. عبد الوهاب علي، العلاقات الإنسانية في الإنتاج والخدمات، مكتبة عين شمس ، القاهرة، 2001.
37. عبد الله حمد محمد الجساسي، اثر المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، دراسة أكاديمية، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2010.
38. عبد الفتاح بوخمخم، تسيير الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.
39. عبيدات ذوقان، عبد الحق كايد، عبد الرحمان عدس، البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الطبعة 14، 2012 .
40. عويس خير الدين على، دليل البحث العلمي، دار الفكر العربي، القاهرة، الطبعة 1، 1997
41. علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003 ، عمان.
42. علي سلمى، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، الطبعة الأولى، دار المعارف، مصر.
43. علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر 2007.
44. عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر الطبعة 5، 2009
45. عساف عبد المعطي محمد، السلوك الإداري(التنظيمي) في المنظمات المعاصرة ، دار زهران، عمان، 1999.
46. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان طبعة 2011.
47. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.

48. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
49. توفيق عبد الرحمن، الدافعية وحوافز العمل، مركز الخبرات للإدارة، الرياض، 1998.
50. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، 2003.

ثانياً الملتقيات.

- سالم عواد الشمري، الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثاره على الأداء الوظيفي، ملتقى البحث العلمي، جامعة عبد الملك عبد العزيز، السعودية، 2009.
1. سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مطبوعات الملتقى العلمي الدولي، الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس 2005.

ثالثاً: المجلات والمجلات

1. ابن المنظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، مجلد 14.
2. سليمان الفرس، أثر سلبيات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسة العامة، مجلة دمشق الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، المجلد: 27، 01، 2011.
3. عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد(1) نوفمبر 2001.

رابعاً : الدراسات الميدانية

1. بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة، قسنطينة، 2008.

خامساً : مذكرات:

1. الطاهر الوافي، التحفيز وأداء المرضين: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية- عالية صالح- تبسة، رسالة التخرج في شهادة الماجستير 2012، قسنطينة .
2. باجة حميد، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة ، دراسة حالة في شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط بالبويرة. رسالة التخرج في شهادة الماجستير 2013.

3. بوزورين فيروز، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة ميدانية بشركة مامي للمشروبات الغازية بسطيف - رسالة التخرج في شهادة الماجستير جامعة فرحات عباس بسطيف .
4. بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة الجرات الفلاحية، رسالة التخرج في شهادة الماجستير 2011، قسنطينة.
5. بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة: مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نפטال مسيلة CLP - منطقة سطيف، رسالة التخرج في شهادة الماجستير 2006، مسيلة.
6. دباش سامية، دور الحوافز في تحسين أداء العاملين - دراسة حالة - ديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI لولاية البويرة، رسالة التخرج في شهادة الماجستير 2013 جامعة البويرة.
7. مقدود وهيبية، التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة، دراسة حالة، شركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، رسالة التخرج في شهادة الماجستير 2007، جامعة بومرداس.
8. مغيرش عبد الكريم، دور استراتيجية تفعيل المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة بنك الجزائر الخارجي، رسالة التخرج في شهادة الماجستير، قسنطينة.
9. ناصر بن حمدان بن سعيد الناعي، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا، رسالة التخرج في شهادة الماجستير 2010، جامعة نزوى بفلسطين.
10. نور الدين شنوفي، فاعلية نظام الحوافز على الكفاية الإنتاجية مع حالة خاصة لسائقي المؤسسة العمومية للنقل الحضري في مدينة الجزائر وضواحيها، رسالة التخرج في شهادة الماجستير 1992، جامعة الجزائر.
11. عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة، قياس وتقييم، رسالة ماجستير، معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة، 2002.
12. عبد الرحمن بن علي الوابل، دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من جهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج، رسالة التخرج في شهادة الماجستير 2005، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية (قسم العلوم الإدارية)، الرياض، السعودية.
13. عزوين زاهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة وحدة نوميديا بقسنطينة، رسالة التخرج في شهادة الماجستير، سكيكدة.
14. علاء خليل محمد العكش، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة التخرج في شهادة الماجستير 2007.

15. علي جواد، التحفيز وعلاقته بأداء لاعبي نوادي كرة اليد الجزائرية أثناء المنافسة الرياضية – دراسة ديدانية لنوادي القسم الممتاز- رسالة التخرج في شهادة الماجستير 2011، سوق أهراس.
16. عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب: دراسة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، رسالة التخرج في شهادة الماجستير 2005، المسيلة.
17. عمر سرار، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، رسالة التخرج في شهادة الماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004.
18. رابح يخلف، نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة التخرج في شهادة الماجستير 2007، بومرداس.
19. ذكرى بنت صالح الهذلول، الولاء التنظيمي وعلاقته بمستويات أداء الإداريات في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بمدينة الرياض، رسالة التخرج في شهادة الماجستير، 2014.

مراجع الأجنبية:

1. Alain Fernandez ;**Les Nouveaux tableaux de bord des décideurs, édition organisation** ; paris ; 2000.
2. Bratton J, Gold J, Human Resource Management :**Theory and Practice (2nd ed)** , Great Britain : The Bath Press,19
3. Michele Truchansaporta
;Egel ;D ;Hellri ;**slow ;J.W.Management des organisations ;De Boeck ;Wesmacl ;Bruxelle ;P 142.**
4. Schuler R.S ; manging human resources ; **west Publishing company**.Without giving out the publishing publishing country ; 5th ed 1995 .
5. Pasclal Noferi ;**Gestion des ressources humains et compétitive de l'entreprise** ; Ed Uimm ; Paris ; 1987.

الملحق : الاستبيان الموجه للموظفين.

الاستمارة

جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان -

* ملحقه مغنبة *

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

تخصص: إدارة أعمال

طور ماستر 2

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي الكريم أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

في إطار القيام ببحث استكمالا لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال ،
حول دور الحوافز في تحسين أداء العاملين ، نرجو منكم مساعدتنا في إنجاز البحث العلمي من
خلال الإجابة على أسئلة الاستمارة بكل صراحة وموضوعية بعد قراءتها بشكل جيد، وذلك
بوضع علامة (x) في الخانة التي تمثل وجهة نظرك نحو كل أداة الدراسة.
وإني أشكركم مسبقا على تعاونكم معنا، وأتمنى لكم دوام التوفيق، وأفيدكم بأن ما تدلون به من
لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي مع المحافظة على سريتها .

الطالبتين:

- إحسان إلهام إكرام

- بوعناني فاطمة الزهراء

الجزء الأول : المعلومات الشخصية.

1. الجنس : ذكر - أنثى
2. السن :
3. المؤهل الدراسي :
4. الحالة الاجتماعية:

- | | |
|----------------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ابتدائي | <input type="checkbox"/> أعزب |
| <input type="checkbox"/> متوسط | <input type="checkbox"/> متزوج |
| <input type="checkbox"/> ثانوي | <input type="checkbox"/> مطلق |
| <input type="checkbox"/> جامعي | <input type="checkbox"/> أرمل |

5. التصنيف المهني:

- إطار عون تحكم عون تنفيذ

6. عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية :

7. عدد سنوات الخبرة في الوظائف الأخرى :

الجزء الثاني : استقصاء حول نظام الحوافز المطبق في المؤسسة.

I. الحوافز المادية

1. هل أنت راض عن التعويضات التي تحصل عليها سنويا من أجر وعلاوات وغيرها ؟

- نعم لا

2. هل تعتقد أن أجرك الحالي يحفزك للعمل، بالمقارنة مع الأفراد الذين يشغلون

وظائف مشابهة في مؤسسات أخرى؟

- نعم لا

3. توفر مؤسستك كل الوسائل المهمة والكافية للقيام بعملك؟

- نعم لا

4. ماذا تقول عن نظام الخدمات الاجتماعية في مؤسستك (علاج، أمن، نقل، تقاعد)؟

مرضية غير مرضية

5. هل يستعمل مشرفك أسلوب العقاب (الخصم من الأجل) في حال وقوعك في أخطاء؟

نعم لا

II. الحوافز المعنوية

1. هل سبق لك وأن تحصلت على فرصة الترقية؟

نعم لا

2. هل يتم إشراكك في اتخاذ القرارات التي لها علاقة بوظيفتك؟

نعم لا أحيانا

3. تشجع المؤسسة الأفكار الجديدة والآراء الجديدة؟

نعم لا

4. يسود محيط العمل في مؤسستك التعاون وروح الفريق الواحد؟

نعم لا

5. توجد علاقات التقدير والاحترام أثناء العمل؟

نعم لا

6. تهتم المؤسسة ببرامج الإنماء المهني (التكوين) لتطوير قدراتك؟

نعم لا

7. نظام الاتصال القائم داخل مؤسستك يساعد على تدفق المعلومات الضرورية التي

تساعدك في أداء عملك بكفاءة؟

نعم لا

8. يتم تقديم رسائل الشكر ومنح شهادات التقدير من قبل المدراء والرؤساء عند أداء عملك بكفاءة؟

نعم لا

III. علاقة الحوافز بالأداء

1. أجرك يعكس فعليا حقيقة أدائك؟

نعم لا

2. تزيد المكافأة من نشاطك في العمل؟

نعم لا

3. يبني نظام الترقيات على أساس الكفاءات والأداء الجيد؟

نعم لا

*إذا كانت الإجابة بلا فما هو الأساس في ذلك؟

4. يوجد ارتباط واضح بين الترقية والأداء؟

نعم لا

IV. مظاهر الرضا عن التحفيز

1. عملك الحالي يشعرك بالفخر ويجعلك تتقنه؟

نعم لا

2. في حالة وجود داع لتواجد بعد الساعات العمل الرسمية (ساعات إضافية) فإنك على

أتم الاستعداد بذلك؟

نعم لا

*إذا كانت إجابتك بنعم فلماذا

- لأنك تحب عملك كثيرا - لأنك مجبر على ذلك

- لأنك ستحصل على مقابل مادي أو معنوي

3. هل توجد نزاعات داخل مؤسستك ؟

نعم لا

*إذا كانت الإجابة بنعم فما هو سبب ذلك ؟

- عدم وجود العدالة في منح الحوافز ؟

- وجود عنصر التحدي بين الموظفين للحصول على حوافز مادية ومعنوية

..... - إجابة أخرى

4. تعمل جهة العمل (النقابة) لمصلحة العاملين وتدافع عن حقوقهم ؟

نعم لا

5. هل تشعر بالانتماء لمؤسستك وتحس أنك جزء منها ؟

نعم لا

6. تفضل ترك عملك بسهولة إذا تلقيت وظيفة مشابهة في مؤسسة أخرى ؟

نعم لا

*إذا كانت الإجابة بنعم فلماذا ؟

- الراتب الذي تتقاضاه لا يحقق طموحاتك

- عدم وجود علاقات جيدة مع زملائك
- عدم شعورك بالاستقرار
- إجابة أخرى.....