

أثر الحوافز في تحسين أداء

العاملين

دراسة حالة جامعة المسيلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية

تخصص: إدارة وحكامة محلية

إشراف الأستاذ:
- زايدي عبد العزيز

إعداد الطالبة:
- دغفل نعيمة

السنة الجامعية: 2015 / 2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

« وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا

تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ »

سورة النمل الآية 19

شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

« لئن شكرتم لأزيدنكم . » صدق الله العظيم

سورة ابراهيم الآية 07 .

نحمد الله حمدا كثيرا و نشكره شكرا جزيلا الذي كان له الفضل و المنة علي أن وفقني
لإنجاز هذا العمل المتواضع .

و الصلاة و السلام على أشرف خلق الله محمد بن عبد الله النبي الكريم .

كما أتقدم بالشكر الجزيل الى الأستاذ زايدي عبد العزيز الذي تفضل مشكورا بالإشراف
على عملي هذا و منحه الكثير من النصح و الارشاد، فكان بذلك نعم الموجه و
المشرف . و أشكر كل أساتذة العلوم السياسية بجامعة المسيلة إلى كل من مد لي يد
المساعدة .

إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى من أوصى الله ورسوله بها حسنا
والذي العزيزين داعية لهما الحفظ و الرعاية .
إلى من قالت لي واصلي وأنا معك
إلى من عاشت معي أصعب اللحظات و وقفت معي في ظل كل
الظروف أُمي الغالية .
إلى مصدر عزيمتي والدي الغالي .
إلى كل العائلة، إلى كل صديقتي و أصدقاء مسيرتي الدراسية .
إلى كل من علمني حرفا .
إليك يا قارئ الإهداء .

نعيمة

1- مقدمة:

تولي إدارات المؤسسات المختلفة العنصر البشري اهتماما كبيرا، من خلال البحث عن العوامل المؤثرة في إنتاجية وكفاءة العاملين، حيث يسعى المسؤولون إلى أن يصل العاملون في إنتاجيتهم إلى أقصى كفاءة ممكنة.

ولتحقيق هذا الهدف تعمل هذه الإدارة على توفير العمالة الجيدة والمؤهلة واكتسابهم المهارات المطلوبة للقيام بأعمالهم، إلا أن المقدرة وحدها غير كافية لكي يعمل الموظف بأقصى كفاءة ممكنة إذا لم يظن هنالك دافع يدفعه للعمل، حيث أن كفاءة الفردية تتوقف على عنصرين أساسيين هما القدرة على العمل والرغبة فيه وتتمثل المقدرة على العمل فيما يمتلكه الفرد من المهارات والمعارف وقدرات بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي للفرد والقدرات التي ينميها التعليم والتدريب أما الرغبة في العمل فتتمثل في التحفيز الذي يدفع سلوك الفرد في الاتجاه الذي يحقق أهداف المؤسسة وتمثل عملية التحفيز في العوامل والمؤثرات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه.

ونظرا الأهمية الحوافز ودورها كأحد العوامل المؤثرة في سلوك الفرد ودفعه نحو تحقيق أهداف المنظمة.

فقد تزايد الاهتمام بها من قبل الباحثين وعلماء الإدارة وظهرت عدة نظريات خاصة بالحوافز من أهمها النظرية الكلاسيكية التي ظهرت نتيجة التطور الطبيعي لمبادئ الإدارة وتركز هذه النظرية أساسا على أن النقود هي خير دافع للعمل في المنظمات وأن الانسان العامل هو اقتصادي بطبعه يسعى جاهدا لزيادة أمواله ومن ثم بدأ الاهتمام بربط الاجر بإنتاجية العامل.

أما نظرية الحاجات الانسانية التي قدمها "ماسلو" فتعتبر نقطة بداية المنظمة لدراسة موضوع الحوافز وتمثل هذه النظرية أداة هامة لمساعدة الباحثين والاداريين في التعرف على

الحاجات الانسانية للفرد وأهمية كل واحدة لأخذها في الاعتبار عند محاولة إقامة نظام للحوافز في المنظمات.

وبذلك أصبح نجاح أو فشل المنظمات يرتكز على مدى تحملها واهتمامها وتأطيرها الصحيح لأهم مورد تملكه وهو العنصر البشري الذي تتسابق المنظمات لتوفيرها كما ونوعا بالشكل الذي يزيد من فعاليتها ولكن هذا لا يكفي للبقاء والاستمرار وجلب عاملين أكفاء فقط بل يجب الاهتمام بهم وتحسين مستواهم، وذلك عن طريق تقييم أدائهم وتعتبر سياسة دراسة الأداء وتقييمه من أهم السياسات المستعملة من قبل المنظمات العالمية لكونها تدرس أداء العاملين دراسة شاملة وكاملة، كما عملت انتهاج سياسة أخرى تركز على مكافأة العاملين على الأداء المتميز الذي يفوق الأداء العادي وهو ما يعرف بنظام الحوافز.

2- أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع، وهو التحفيز وعلاقته بكفاءة الأداء.

- ارتباط الدراسة بالعنصر البشري وما يتميز به سلوكه من تغيير وتأثير بالظروف المحيطة.
- أن هذه الدراسة تم تطبيقها على أحد القطاعات الخدمائية العمومية والتمثيل في المؤسسة العمومية "الجامعة"، ويمكن النظر إلى أهمية موضوع الدراسة من الزاوية العلمية والعملية.

الأهمية العلمية:

تتحقق هذه الأهمية من الدراسة نتيجة إلى ما توصل إليه من نتائج تبرز أهمية استعمال الحوافز بمختلف أنواعها لدى فئة العمال في الجامعة، وتأثيرها على سلوكهم واستقرارهم وعلاقاتهم، وبالتالي غلى أدائهم وارتباطهم بعملهم ورضاهم عنه.

الأهمية العملية:

توجه هذه الدراسة اهتمامها الرئيسي للتركيز والتطبيق على الفئة العمال في الجامعة (عينة الدراسة)، ومن ثم فإن ما تتوصل إليه من نتائج ستعود بالدرجة الأولى على عمال الجامعة بصفة عامة، وما يترتب على ذلك من التوصل إلى أنظمة تحفيز فعالة تساهم بقوة في رفع مستوى الأداء الوظيفي وتحقيق الاهداف.

3- أسبابه اختيار الموضوع:

لقد تزاوجت أسباب اختيار هذا الموضوع بين العوامل الموضوعية العلمية والعوامل الذاتية التالية:

- عامل الانضباط بمتطلبات الدراسات الاكاديمية، والقاضية بضرورة احترام مجال التخصص وهو ادارة وحكمة محلية، إذا يعد موضوع التحفيز والأداء الوظيفي من أهم مواضيعه.
- تقارب الموضوع مع اهتمامات الطالب وميولته واستعداداته المعرفية.
- أهمية الموضوع المعرفية وغايته العلمية.
- محاولة إثراء البحث العلمي وتطبيقاته بما يفيد المجتمع عامة والمؤسسات الجزائرية خاصة بمعلومات جديدة في هذا الموضوع الجامعة مثلا.

4- أهداف الدراسة:

مما لا شك فيه أن أي دراسة علمية في نهاية الأمر تهدف إلى تحقيق أهداف محددة سواء كانت أهداف نظرية لمحاولة فهم أو تفسير ظاهرة اجتماعية أو كانت أهداف تطبيقية كمحاولة إيجاد حلول لمشكلات ميدانية ترتبط بتطبيقات معينة أو اجراءات محددة، وعليه فإن دراستنا هذه تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على حقيقة نظام الحوافز المعمول به في الجامعة.

- التعرف على علاقة الحوافز المادية الأجر والمكافآت والخدمات الاجتماعية بأداء العمال في الجامعة.
- التعرف على علاقة الحوافز المعنوية كالترقية والتدريب و المشاركة في اتخاذ القرار بالرضا والاستقرار الوظيفي للعمال في الجامعة.
- معاينة أهم المشاكل والعراقيل إلى تعترض الأداء الفعال في الجامعة بصفة عامة، والتعرف على معيقات ومشكلات نظام التحفيز فيها.

5-الدراسات السابقة:

إن الدراسات السابقة لها أهمية بالغة في تدعيم أي بحث جاري لأنها توفر له الكثير من المعلومات، سواء كانت نظرية أو إجرائية، وذلك بغية الاستفادة منها في جميع مراحل البحث، فهي توفر المعلومات النظرية والبيانات على أساسها يبني البحث.

الدراسة الأولى: "أثر الحوافز على أداء الاطباء السعوديين العاملين في المستشفى قوى الأمن بالرياض".

الباحث: سعود ضيف الله الدالة، 2003 تحت إشرافه الدكتور خالد بن سعد بن عبد العزيز.

إشكالية الدراسة: تناولت هذه الدراسة تأثير الحوافز بمختلف أنواعها على مستوى الأداء الوظيفي للأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن بالرياض والتي يمكن تلخيصها في التساؤلات الكبرى التالية:

- ما مدى توفر الحوافز في مستشفى قوى الأمن بالرياض ؟
- ما مستوى أداء الاطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن بالرياض ؟
- ما أثر الحوافز على الأداء الوظيفي للأطباء العاملين في مستشفى قوى الأمن بالرياض ؟

(1) المفاهيم الرئيسية في الدراسة:

حوافز المادية، الحوافز المعنوية، الأداء الوظيفي، الاطباء؛ المستشفى.

(2) أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق الاهداف التالية:

- التعرف على أكثر الحوافز أهمية من وجهة نظر الاطباء في مستشفى قوى الأمن بالرياض.
- التعرف على مدى توفر الحوافز في مستشفى قوى الأمن بالرياض.
- التعرف على أثر الحوافز على الأداء الوظيفي للأطباء العاملين في مستشفى قوى الأمن بالرياض.

(3) نتائج الدراسة:

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

أن أكثر الحوافز المادية أهمية بين الاطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن هي الترقيات والعلاقات الفني، والحوافز التشجيعية المتعددة، وبدل الانتداب وبدل ترحيل، وأكثر الحوافز المعنوية أهمية بين الاطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن هي اهتمام الادارة بتطبيق الجودة الشاملة أولاً، والثناء الشفوي وخطابات الشكر، وشهاداته التقدير، هنالك أثر لمنح الحوافز للأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن بالرياض على أدائهم ويبرز من خلال ميل مجتمع الدراسة إلى الموافقة على العبارات التالية:

- إتاحة الحرية الاستقلال في المجال العمل، وتلقي الثناء من الرئيس المباشر في العمل عند القيام بعمل جيد، وإتاحة الفرصة لا بداء الأداء والمقترحات.

- أن مستوى أداء الاطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن بالرياض مرتفع،
ويبرز ذلك من خلال اتجاهاتهم الايجابية والمرتفعة والمتقاربة نحو مستوى أدائهم¹.

الدراسة الثانية:

"أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الاردن".

دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى

الباحث: عازي حسن عودة الحلايبة، 2013، تحت إشراف الاستاذ الدكتور محمد النعيمي.

1) إشكالية الدراسة:

تناولت هذه الدراسة الاشكالية التالية: ما أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين
في القطاع العام في الأردن؟ والتي يمكن تلخيصها في الاسئلة التالية:

* ما أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى ؟ ويندرج عنه الاتي:

- ما أثر استخدام الحوافز المادية لدى موظفي أمانة عمان الكبرى ؟
- ما أثر استخدام الحوافز المعنوية لدى موظفي أمانة عمان الكبرى ؟
- ما أثر الحوافز الاجتماعية لدى موظفي أمانة عمان الكبرى ؟
- ما مستوى تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى ؟

2) المفاهيم الرئيسية في الدراسة:

التحفيز، الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، الحوافز الاجتماعية، الأداء، أمانة عمان
الكبرى.

3) أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق الاهداف التالية:

¹ سعود ضيف الله الدالة: أثر الحوافز على أداء الاطباء العاملين في مستشفى قوى الأمن بالرياض، رسالة ماجستير،
جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية (قسم العلوم الادارية) الرياض، السعودية؛ 2006، ص 03 - 09.

- تقصي أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى.
- التعرف على مستوى الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى.
- تحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى.

4) نتائج الدراسة:

- حيازة كل من الحوافز المادية والمعنوية على المستوى المنخفض.
- حيازة الحوافز الاجتماعية والأداء على المستوى المتوسط.
- وجود علاقة خطية وترابطية قوية، بين استخدام أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي الامانة.

*وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بالآتي:

- ضرورة دعم وتعزيز علاقات العمل الإيجابية بين الموظفين.
- ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد كحافز معنوي للوصول لمستويات الأداء المخطط له.¹

الدراسة الثالثة:

" فاعلية الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين".

الباحث: عبد العزيز بن سعد بن منصور القحطاني، 2008؛ 2009؛ تحت إشراف الدكتور إبراهيم بن عبد الله الماحي.

1) إشكالية الدراسة:

تلعب الحوافز دورا كبيرا في التأثير على أداء العاملين سواء بشكل سلبي أو إيجابي وعدم توفرها أو توزيعها بشكل عادل قد ينكس على مستوى أداء العاملين، وتتلخص مشكلة الدراسة في الاجابة على التساؤل الرئيسي:

¹غازي حسن عودة الحلايبية: أثر الحوافز في تحسين الاداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن؛ رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، 2013، ص02- 07.

ما مدى فاعلية الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في سجون المنطقة الشرقية؟

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع هذه الدراسة من جميع العاملين في فروع سجون المنطقة الشرقية من الضباط والافراد البالغ عددهم (1152) حيث قام الباحث باختصار عينة عشوائية طبقية بلفته (290) من الضباط والافراد العاملين في فروع سجون المنطقة الشرقية.

منهج الدراسة وأدواتها: استخدام الباحث المنهج الوصف التحليلي واستخدم الباحث أداة الاستبانة لجمع البيانات من مفردات الدراسة.

نتائج الدراسة: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في اتجاهات أواد الدراسة حول «فاعلية الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في السجون» باختلاف متغير العمر، والحالة الاجتماعية والمستوى التعليمي والرتبة العسكرية، وجود فروق ذاته دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة العاملين.

ومن أهم التوصيات:

العمل على استمرارية تحفيز العاملين في سجون المنطقة الشرقية أن يتم صرف الحوافز وفقا لمستوى الأداء لحث العاملين على بذل أقصى جهد لتحسين أدائهم و بذلك يتم ربط تقديم الحوافز بتحسين الأداء و العكس.¹

6. تحديد الإشكالية:

تلعب الحوافز دورا كبيرا في التأثير على أداء العاملين سواء بشكل ايجابي أو بشكل سلبي، ويعني عدم توفرها وعدم توزيعها بشكل عادل قد ينعكس مباشرة على أداء العاملين ومنه يمكن طرح الاشكالية التالية:

¹ عبد العزيز بن سعد بن منصور القحطاني، فاعلية الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الادارية، جامعة الشرق الأوسط. 2008-2009، ص 01.

• "هل للحوافز دور في تحسين أداء العمال في جامعة المسيلة؟"

كما أن هناك أسئلة فرعية متمثلة في:

- ما هي اجراءات التحفيز في الجامعة؟
- ما هو أثر الحوافز على أداء العاملين في الجامعة؟
- هل التحفيز المادي أو المعنوي له تأثير على الأداء أو كلاهما مع؟
- كيف يساهم التحفيز في تحسين أداء العمال في الجامعة؟

7. فرضيات الدراسة:

- 1) نظام التحفيز المطبق داخل الجامعة يتمثل في التحفيز المادي والمعنوي.
- 2) يؤثر نظام الحوافز على درجة الأداء وفعاليتيه من خلال تعزيز نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف لدى العمال في الجامعة.
- 3) يؤدي التحفيز المادي والمعنوي الى زيادة مستوى الأداء لدى العمال في الجامعة.
- 4) الحوافز أداة فعالة تدفع العمال في الجامعة الى بذل أقصى جهد ممكن مما يساهم في الرفع من أدائهم.

8 . منهجية الدراسة:

للإجابة عن الإشكالية البحث يجب اتباع خطوات البحث العلمي القائمة على توظيف مناهج البحث والتي يتم اختيارها على أساس الاهداف الموضوعية ولهدف المرجو منه، لدراسة هذا الموضوع ارتأينا الاعتماد على المناهج التالية:

المنهج التاريخي: لتجميع المعلومات والبيانات العلمية في دراسة الموضوع، والذي يسلكه الباحث في التحليل والتفسير وتبيان الحقوق فيكون هو الطريق الذي يربط بين الحاضر والماضي والمتوقع، كل باحث هو بحاجة لاعتماد هذا المنهج لأن دراسة ي ظاهرة أو مشكلة لا بد وأن يكون لها تاريخ لذلك ظهرت أهمية المنهج التاريخي في العلوم بشقيه النظري

والتطبيقي بالإضافة الى جانب المنهج التاريخي¹ اعتمدنا على "المنهج الوصفي" و هو طريقة يعتمد عليها الباحث في الحصول على معلومات وافية ودقيقة من خلال تركيز الباحث على وصف ظاهرة معينة فيقوم بتحليل خصائص تلك الظاهرة والعوامل المؤثرة فيها ومثل هذه المواضيع هي الأكثر شيوعا في ميدان البحث لاسيما في ميدان التربية والتعليم، حيث اعتمدت عليه في دراستي خاصة ما تعلق الأمر بالجانب النظري والمفاهيم الأساسية المتعلقة بالموضوع.²

كما اعتمدت على "منهج دراسة الحالة".

وذلك لاختبار الفرضيات السابقة وعينة الدراسة وهي جامعة المسيلة ومنه التعمق في الدراسة حيث أن هذا المنهج هو الذي يتجه الى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأية وحدة سواء كانت فردا أو مؤسسة أو نظاما اجتماعيا أو مجتمعا عاما، وهو يقوم على أساس التعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها، وذلك بقصد الوصول الى تعميمات علمية متعلقة بالوحدة المدروسة وبغيرها من الوحدات المشابهة لها.

فمنهج دراسة الحالة يقتضيه التعمق في دراسة وحدة واحدة سواء كانت هذه الوحدة فردا أو منظمة ادارية أو نظاما سياسيا أو دولة أو امبراطوري أو حضارة قصد الاحاطة بها وإدراك خفاياها و معرفة أهم العوامل المؤثرة في تلك الوحدة وابرار الارتباطات والعلاقات النسبية أو الوظيفية بين أجزاء الظاهرة، ولا يكتفي هذا المنهج بالوصف الخارجي أو الظاهري للموقف أو الوحدة كما يركز على الموقف الكلي وينظر الى الجزئيات من حيث علاقتها

¹ عقيل حسين عقيل، فلسفة مناهج البحث العلمي، مكتبة مدبولي، 1999، ص ص 58، 59.

² عز الدين شريف، مناهج البحث العلمي و مناهج تحقيق المخطوطات، الجزائر: دار شريف للنشر و الطباعة 2005،

بالكل الذي يحتويها على أساس أن الجزئيات هي جانب أو مظهر من مظاهر الحقيقة الكلية.¹

أدوات جمع البيانات:

واعتمدت على الملاحظة والمقابلة كطريقة لجمع البيانات والمعلومات الخاصة بالجامعة محل الدراسة بالإضافة إلى الاستبيان والذي تضمن محورين وفقا لأهداف وتساؤلات الدراسة.

9- خطة الدراسة:

في إطار السعي للإجابة عن الإشكالية المطروحة تم التقسيم هذه الدراسة الى ثلاث فصول:

الفصل الأول: يوضح مفاهيم عامة حول الحوافز من تعريفها وانواعها ومراحل تصميمها الى أهم النظريات المفسرة لها.

الفصل الثاني: يوضح مفاهيم حول الأداء وتقييم الأداء وطريقة التحفيز في زيادة تحسين الأداء وهذا من خلال علاقة التحفيز بتحسين الأداء.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

وهو عبارة عن "دراسة حالة بجامعة المسيلة" حول أثر الحوافز في تحسين أداء العمال وهذا في محاولة لسحب الاطار النظري للدراسة على الممارسة الميدانية.

أما خاتمة الموضوع فعرضت أهم النتائج المستخلصة من البحث و كذا التوصيات اللازمة لدور الحوافز في تحسين أداء العمال في الجامعة.

¹ محمد شلبي: المنهجية في التحليل السياسي، ط 4، الجزائر: دار هومة للطباعة، 2002، ص 87.

10- تحديد مصطلحات الدراسة:

1) الحوافز:

الحوافز « بأنها مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع العاملين أيا كان موقعهم نحو بذل جهد أكبر للإقبال على تنفيذ مهامهم بجدو كفاءة لرفع مستوى العمل كما ونوعا»¹.

التعريف الاجرائي:

الحوافز هي مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة تلك القوى الحركية في الانسان، والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته حيث يرى بعض رجال الادارة أنها خير مشجع لحث العمال على انجاز أعمالهم بإتقان ودقة، والتفاني في أدائها دون تراخ مما يؤدي إلى زيارة كمية الانتاج .

الأداء:

« يعرف الأداء بأنه الاثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقرارات وإدراك الدور أو المهام، والذي وبالتالي يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد»².

التعريف الاجرائي:

يعرف الأداء بأنه يمثل مجموعة من التصرفات يقوم بها العامل الذي يتميز بخصائص معينة تحدد سلوكه ويؤدي السلوك الذي يقوم به إلى نتيجة.

11 . صعوبات الدراسة:

من خلال تطرقي الى دراستي هذه والتي كانت حول أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين دراسة حالة جامعة المسيلة واجهتني مجموعة من الصعوبات من بينها:

¹ عبد العزيز شنيق: الحوافز والفعالية التنظيمية ، المؤسسة المينائية لسكيدة نموذجا، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية ،جامعة 20 أوت سكيكدة، 2007؛ 2008؛ ص 7.

² داود بو قلمون : العلاقات الانسانية وعلاقتها بالأداء الوظيف <دراسة ميدانية بشركة الخزف الصحي بالميلية> رسالة لنيل شهادة الماجستير تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة؛ 2007، 2008؛ ص 97.

- قلة المراجع باللغات الأجنبية.
- قلة المعلومات حول الموضوع خاصة بالنسبة الى الدراسة الميدانية.
- عدم اهتمام المسؤولين بتقديم المساعدة فيما يتعلق بموضوع الدراسة الميدانية .
- قلة المراجع الموجودة في مكتبة كلية الحقوق و العلوم السياسية.

الفصل الأول

مدخل نظري للحوافز

- المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الحوافز
- المبحث الثاني: أنواع الحوافز
- المبحث الثالث: مراحل تصميم نظام الحوافز
- المبحث الرابع: النظريات المفسرة للحوافز

تمهيد:

تهتم أي مؤسسة أو إدارة بتنشيط أو تحفيز قوى العمل ذلك أن مستوى أداء وإنتاجية الفرد يتحددان من خلال رغبته في العمل، وهذه الأخيرة تكمن في نفس الفرد ومهمة الإدارة هي إثارتها وتوجيه السلوك المرتب عليها في الاتجاه الذي يحقق أهداف المشروع.

لذلك فقد أصبح من الضروري وجود سياسة تحفيزية محكمة تضمن وجود أو خلق توازن بين رغبات العمال والأهداف المسطرة من قبل إدارة المؤسسة.

وفي هذا تم التطرق إلى تعريف الحوافز وأهميتها وأنواعها ومراحلها ونظرياتها.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الحوافز

المطلب الأول: الحوافز تعريفها وطبيعتها

أولاً: تعريف الحوافز

أجمع علماء النفس على أنه يقصد بكلمة "الحافز": الباعث والمنبه للسلوك، لما يمكن أن تستعمل كلمة الحافز لتعني كذلك "الدافع" ودوافع السلوك ما هي إلا قوى دافعة تؤثر في تفكير الفرد وإدراكه للأمور والأشياء كما أنها توجه السلوك الإنساني نحو الهدف الذي يشبع حاجاته ورغباته.

وقد اختلفت آراء الباحثين والمهتمين بدراسة التحفيز في وضع تعريف موحد لمفهوم التحفيز، إلا أنه جميعها لا تخرج من الإطار المفاهيمي العام له حيث تدور إليها حول تعاريف نذكر منها:

1- الحوافز في اللغة: الحافز في اللغة من الفعل الثلاثي حفز، يقال حفزه حفزاً أي دفعه من خلفه بالسوق أو غيره، ويقال حفزه إلى الأمر حثه عليه.¹

2- اصطلاحاً: أما تعريف الحوافز اصطلاحاً فهناك عدة تعاريف عديدة منها:

"الحوافز هي الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالإنسان والتي يمكنه الحصول عليها أو استخدامها لتحريك دوافعه نحو سلوك معين وأدائه لنشاط أو أنشطة محددة بالشكل والأسلوب الذي يشبع رغباته أو حاجاته أو توقعاته ويحقق أهدافه".²

¹ حسين بن صالح بن محمد الزهراني، الحوافز الوظيفية بين الواقع و المأمول لدى معلمى المرحلة الابتدائية بمحافظة الطائف، دراسة مقدمة إلى قسم الإدارة التربوية و التخطيط بكلية التربية بجامعة أم القرى متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط، 2011، ص 10.

² عبد الرحمان الوابل، دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج، رسالة ماجستير جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، الرياض، السعودية، 2005، ص 22.

ويعرف "أحمد ماهر" الحوافز بأنها "العائد الذي يحصل عليه العامل كنتيجة للتميز في الأداء".¹

أما "علي السلمي" فيعرفها بأنها "مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوة المركبة في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته".²

ويعرف "حسن إبراهيم بلوط": "التحفيز أهم النشاطات والأساليب التي يستخدمها المدير لاستحالة الأفراد، وكسب ولائهم وحثهم على تحقيق أهداف مؤسسية عدة".³

"الحوافز هي التي بإمكانها سد حاجة معينة لدى الأفراد".⁴

"الحوافز هي مجموعة القوى التي تجعل الفرد يتصرف أو يتفاعل مع قوة معينة".⁵

من التعاريف السابقة يتبين لنا أن الحوافز مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالإدارة وكيفية تأثيرها على عاملها لرفع معنوياتهم وبالتالي رضاهم وتوضح كذلك درجة استيعاب وتقبل الحافز وفعاليتها يتعلق بحاجة ورغبة العامل لهذا الحافز فكلما زادت حاجته إلى هذا الحافز زادت رضاه عن عمله وبالتالي زيادة الإنتاج، ومن خلال ما سبق يمكن صياغة التعريف الإجرائي التالي:

الحوافز هي مجموعة الأساليب المعتمدة والعوامل المتوفرة في إدارة المنظمة لإثارة عاملها واستنهاض هممهم لكي يغيروا من سلوكهم وتصرفاتهم للوصول إلى أهداف المنظمة المسطرة وكذلك من أجل إشباع حاجاتهم وتحقيق رغباتهم.

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط1، الإسكندرية، الدار الجامعية للطباعة و النشر، 2007، ص 347.

² علي السلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، ط3، القاهرة، مكتبة غريب للنشر و التوزيع، 1995، ص 300.

³ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، بيروت، دار النهضة العربية للنشر و التوزيع، 2002، ص 375.

⁴G.R. Terry& S. Franklin, management principals Economisa, Paris, 8th ed, Economica, Paris, 1988, p 347.

⁵ P. Simon, Healing Hymain T1 Agency arc, ed, Montreal Montreal Montreal, 1979, p 137.

ثانيا: طبيعة الحوافز

الحفز متغير وسيط لا يمكن ملاحظته بطريقة مباشرة ويؤثر على سلوك الفرد، وعلى هذا الأساس فإن الحفز متغير وسيط لا يمكن رؤيته أو سماعه أو الشعور به لكن يمكننا استنتاجه من السلوك، فمن طريق ملاحظة سلوك الفرد أثناء قيامه بعمل ما يمكن الاستنتاج فيما إذا كان محفوزا أم لا وذلك بملاحظة الجهد الذي يبذله في أداء ذلك العمل وهنا تقاس مؤشرات عرضية للحفز وليس الحفز نفسه فلو لاحظنا أن عاملا ينتج أكثر من الآخر يستنتج بأن هذا العامل محفوزا والاستنتاج هنا تتم بطريقة غير مباشرة.

يتفق العلماء السلوكيون بأن كل أنواع السلوك قابلة للحفز وأن هناك أسباب معينة تؤدي بالفرد للقيام بعمل معين أو سلوكه بطريقة معينة وهذا يعني أن السلوك الإنساني مصمم لتحقيق أهداف معينة وهي الرغبة في إشباع حاجات معينة.¹

المطلب الثاني: أهمية الحوافز وأسس منحها

أولا: أهمية الحوافز

تعتبر الحوافز أداة مهمة في أيدي القيادات الإدارية في أي منظمة حيث يمكن استخدامها لتؤدي وظيفة مهمة في تنظيم سلوك العاملين نحو أنفسهم ونحو غيرهم، ونحو المنظمة وطموحاتها ونحو الإنتاجية وعملياتها ومن أهم ما يمكن أن تقوم به الحوافز:²

- المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين ورفع روحهم المعنوية، الأمر الذي ينعكس على زيادة إنتاجيتهم وتعزيز إنتمائهم وعلاقتهم مع المنظمة وإدارتها ومع أنفسهم.

¹ هاني خلف الطراونة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، ط1، عمان، دار أسامة للنشر و التوزيع، 2012، ص 146.

² الهاشمي لوكياء: السلوك التنظيمي، ط2، الجزائر، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، 2006، ص 155.

- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات الأفراد العاملين وتنسيق أولوياتها، وتعزيز التناسق بينها، بما ينسجم وأهداف المنظمة وتطلعاتها، وقدرتها على تلبية مطالب العاملين وأهدافها.
- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه أو توجيهه أو تعديله أو تغييره أو إلغائه.
- تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة لا وجود لها في صفوف العاملين.
- تنمية الطاقات الإبداعية لأهداف المنظمة أو سياساتها وتعزيز قدراتهم وميولهم ولسلامة عملية التحفيز ونجاحها في الإلمام الجيد بمنظومة الاحتياجات والدوافع التي تحكم سلوك كل فرد مع الأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بين الأشخاص.

ثانياً: أسس منح الحوافز

إن أحسن أساس تمنح من أجله الحوافز هو الأداء المتميز، إلا أنه لا يمنع هذا من وجود معايير أخرى تختلف من حيث درجة الأهمية، مثل المجهود والأقدمية والمهارة.

1. الأداء "Performance": إنه مفهوم الأداء مرتبط بمفهومي الكفاءة والفاعلية إذ تشير الكفاءة إلى النسبة بين المدخلات والمخرجات، فكلما كانت المخرجات أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى، أما الفعالية فتشير إلى الأهداف المتحققة من قبل المنظمة بغض النظر عن التكاليف المترتبة على هذه الأهداف.¹

وفي بعض الحالات وهي يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة، أو وفر في وقت العمل، أو وفر في التكاليف، أو وفر في أي مورد آخر يعتبر الأداء فوق العادي (أو التميز في الأداء) أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز.

¹ سهيلة محمد العباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2، د م ن، دار وائل للنشر، 2006، ص 37.

2. **المجهود "Effort"**: يصعب أحيانا قياس ناتج العمل، وذلك لأنه غير ملموس وواضح، كما في أداء وظائف الخدمات والأعمال الحكومية.

أو لأن الناتج شيء احتمالي الحدوث، مثل الفوز بعرض في إحدى المناقصات أو المسابقات وبالتالي فإن العبرة أحيانا بالمحاولة وليس بالنتيجة، وقد يمكن الأخذ في الحسبان ومكافأة المجهود أو الأسلوب، أو الوسيلة التي استخدمها الفرد لكي يصل إلى الناتج والأداء، أو الوسيلة التي استخدمها الفرد لكي يصل إلى الناتج والأداء، ويجب الاعتراف بأن هذا المعيار أقل أهمية كثير من معيار الأداء (أو الناتج النهائي)، لصعوبة قياسه وعدم موضوعيته في كثير من الأحيان.

3. **الأقدمية "Seniority"**: ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير لأحد ما إلى الولاء والانتماء، والذي يجب مكافأته بشكل ما وهي تأتي في شكل علاوات في الغالب، لمكافأة الأقدمية، وتظهر أهمية علاوات الأقدمية في الحكومة بشكل أكبر من العمل الخاص.

4. **المهارة "Skills"**: بعض المنظمات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى، أو رخص أو إجازات أو دورات تدريبية، وكما تلاحظ فإن نصيب هذا المعيار الأخير محدود جدا، ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب حوافز العاملين.¹

¹ أحمد ماهر، المرجع السابق الذكر، ص ص 350، 351.

المبحث الثاني: أنواع الحوافز

المطلب الأول: الحوافز من حيث طبيعتها وفعاليتها

أولاً: الحوافز من حيث طبيعتها

1. الحوافز المادية:

يعني الحفز المادي تقديم شيء مادي للفرد لحفزه نحو الارتقاء بأدائه، يكون إما على شكل دعم مادي أو زيادة في الأجر، أو تقديم نسبة من الأرباح أو من المبيعات أو على شكل أجور إضافية، وقد كانت المدرسة الكلاسيكية تؤمن بأن الحوافز المادية هي الطريقة الوحيدة لتحفيز العامل وقد لا تكون المسيلة المناسبة لتحفيز كل العاملين فالتحفيز المادية يكون مجدياً للذين لديهم عوز مادي، وللعاملين في المستويات العليا، بينما العاملين الذي يمتازون باليسر المادي، لا تحفزهم المادة أو النقد، والحوافز المادية تكون على شكلين هما:¹

أ. **حوافز نقدية:** وهي عبارة عن مبلغ نقدي يقدم للعامل إما بصورته البسيطة كتقديم مبلغ نقدي، أو على شكل زيادة في الأجر، أو تقديم نسبة من الأرباح.

ب. **الحوافز العينية:** وهي تقديم جزء مما تنتجه للعاملين، أو تقديم أشياء عينية للعاملين تساعد في أمور معيشتهم.

2. الحوافز المعنوية:

الحوافز المعنوية وسيلة جيدة لتحفيز العاملين في المستويات الإدارية العليا، والعاملين ذوي الأحوال المادية الميسورة، وتكون الحوافز المعنوية إما على شكل كتب ثناء وشكر، أو

¹ هاني خلف الطراونة، المرجع السابق الذكر، ص 156.

على شكل شهادات تقدير، وقد تكون على شكل ترقية، أو نقل العامل إلى مركز مهم وله سلطات أكبر، أو على شكل أوسمة أو ميداليات، أو على شكل منح العامل لقب معين.

3. الحوافز المادية والمعنوية في آن واحد:

هناك بعض الحوافز مادية ومعنوية في آن واحد، مثل الترقية والترقية عادة تستحق زيادة في الراتب أو الأجر، فإذا اقترنت الترقية بزيادة في الأجر، أصبحت حافز مادي ومعنوي، ولذلك النقل إلى وظيفة أهم إذا اقترنت ذلك بزيادة في الأجر تكون حافزا مادي ومعنوي في آن واحد أيضا.

ثانيا: الحوافز من حيث فعاليتها

وفي هذا النوع ينظر إلى الحوافز من حيث جاذبيتها وكذا اتجاهها إلى:¹

1. الحوافز الإيجابية " positive motivation ":

وهي تلك المستخدمة في اتجاه إيجابي يحفز العمال عن طريق تشجيعهم للقيام بأعمال معينة وذلك بزيادة المزايا والخدمات المقدمة قصد إشباع حاجاتهم.

كما يحقق استخدام هذه الحوافز تهيئة الجو المناسب والملائم للعمل أو البحث عن الوسائل التي تساعد العاملين وتشجيعهم على سرعة الإنجاز ورفع الكفاءة الانتاجية وتحسين الأداء وأخذها لاتجاه إيجابي يرضي العاملين وذلك من خلال توفير فرص الترقية والتقدير والكسب المادي للأداء الجيد أو بتقديم شيء للفرد مثل: الحوافز المادية النقدية والثناء والمدح، المعرفة والإبلاغ بالنتائج المشاركة المضمونة.

¹ نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، ط1، الجزائر، دار الأمة للطباعة و التوزيع، 2011، ص ص 143، 144.

وتستخدم الحوافز المادية والاستقرار الوظيفي في كثير من الحالات حيث تفترض الإدارة أنهما يشكلان ما يتوقعه الأفراد من العمل، ولكن الحوافز غير المالية والثناء والتقدير والحرفة والإخبار بالنتائج والمشاركة التي ترقى إلى مستوى الحوافز المالية ولحفز السلوك في الاتجاه المرغوب نحو الأهداف بالنسبة للإدارة والعاملين.

2. الحوافز السلبية *negative motivation*:

وهي تلك الحوافز التي تستخدمها المؤسسة أو إدارة العاملين، وذلك من أجل ضمان الإنتاج وأداء العمل في مشكله الطبيعي وتشمل هذه الحوافز مجموعة من العقوبات والتهديدات لمدح التغيير سلوك الفرد في الاتجاه المرغوب.

ومن أمثلة هذا النوع نجد: التأييب، التوبيخ، تخفيض الأجر، التنزيل الوظيفي.

ويرعه الكثير من المشرفين بأن العقاب أو التهديد أداة فعالة لتحقيق الطاعة والولاء من قبل العاملين، وقد يكون مفيد أكثر من غيره من الوسائل، وحافز قويا لتقويم الفرد لسلوكه، وأحيانا يكون مسببا لخوف الفرد بدرجة لا يمكن الاستجابة بطريقة جيدة للتعليمات والمقترحات وتنمو لديه اتجاهات غير ملائمة نحو العمل.¹

المطلب الثاني: الحوافز من حيث تنطبق عليهم وآثارها

أولا: الحوافز من حيث من تنطبق عليهم

1. الحوافز الفردية:

هناك أنواع كثير من الحوافز الفردية وكلها مرتبطة بشكل أو بآخر بمستوى أداء أو إنجاز الفرد، إما على مستويات غير إدارية داخل المجموعة أو المؤسسة، فالحافز مرتبط

¹ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مصر، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003، ص 251-

بأداء الفرد مقابل أداء المجموعة أو المؤسسة، أو على المستوى الإداري، الحافز الفردي مرتبط بوحدة عمل المدير نفسه.

الميزة الرئيسية في نظام حوافز الفرد هي أن الموظفين يرون بوضوح العلاقة أو الرابطة بين ما يعملونه وما يحصلون عليه، هذه الطاقة غير واضحة تماما في نظام الحوافز المستند إلى المجموعة أو المؤسسة وبسبب هذه الميزة في النظام الفردي فإن هذا النظام قد يخلق مشاكل، بسبب هذه المشاكل هو المنافسة بين الموظفين التي قد تؤدي إلى نتائج سلبية، مثلا مندوبو المبيعات قد لا يشاطرون بعضهم في الأفكار التي تزيد المبيعات ولا يكشفون عن هذه الأفكار لبعضهم البعض خوفا أن ينافسهم الآخرون ويحصلون على الفوائد على أشكال عديدة منها:

أ. **حوافز على القطعة:** هذا النوع من الحوافز هو من أبسط الأنواع ومعناه أن تعطي المكافأة على القطعة، فمثلا إذا كان إنتاج الفرد (3 قطعة) من الملابس يوميا، ويأخذ مقابل (5 دينار) أجره يومية، فإنه إذا زاد الإنتاج تحسب له كل قطعة زيادة بنسبة راتبه، تطور هذا النظام فأصبح يكافئ الفرد على كل زيادة في الإنتاج بنسبة أعلى من نسبة راتبه أي في المثال السابق يأخذ أكثر من 1/2 دينار على القطعة الزائدة المنتجة، أو أن يقبض على القطعة إذا كان الإنتاج أقل، أو مثلا أن يقبض أجره جديدة على كل زيادة إنتاج بنفس السعر اليومي.

مثال: عامل أجرته 9 دولار في اليوم، وينتج (3 قطع) فيأخذ 3 دولار على القطعة إذا قل إنتاجه أي أعطي 25 قطعة أو أقل، فإنه لا يعطي 3 دولار، بل يعطي أقل من 3 دولار.

ب. نظام حوافز يقوم على توفير الوقت: ومعناه أن يكافئ الإنسان على الإنتاج محدد لو أنتجه في أقل من الوقت المحدد، وهذا عادة يتم لدى العامل صاحب الخبرة فهو يسرع في الإنتاج ويوفر الوقت¹.

ج. العمولة: ويخص نظام العمولة مندوبي البيع والتحصيل فيحصل البائع على نسبة مئوية من المبيعات أو الصفقات التي يحققها، ويفضل في الغالب منح العمولة للبائع أو المتخصص في المبيعات، بجوار راتبه الثابت لأن المرتب الثابت هو الذي يعنيه على مواجهة أعباء المعيشة، وأما العمولة فتربط بمجهود البيع أو التخصص في مجال ما.

وما يميز نظام الحوافز على أساس العمولة ارتباطه مباشرة بالأداء ورجل البيع يعلم أنه إذا لم ينجح في عمله لن يحصل على العمولة، وما يعاب على هذا النظام هو وجود بعض العوامل الخارجية التي تؤثر على مستوى المبيعات ولا يستطيع الفرد التحكم فيها ومن بينها التغيير التكنولوجي وأذواق المستهلكين².

د. نظام المكافأة على الاقتراحات الجديدة: الاقتراحات الجديدة عادة تطور المؤسسة، وعليها يكافئ الموظف والاقتراحات الجديدة قد تقلل من التكاليف وتزيد الأرباح أو تحسن علاقات المؤسسة بالموظفين، وتشعر الموظفين بأن المؤسسة لهم وعليهم الإخلاص لها وهكذا، يجب أن يقيم كل اقتراح وفوائده بأصناف وأن يكون هناك من يقيم هذه الاقتراحات والاستفادة من اللجان التي تقترحها.

2. الحوافز الجماعية:

هناك بعض الأعمال التي لا تتطلب فردا لوحده لإنجازها، وإنما تشترك مجموعة من الأشخاص لإنجازها، لذلك الحوافز تعطى لكامل المجموعة، فكل فرد يعتمد على الآخر في إنجاز العمل، والحوافز يعطي على عوامل الربح وتقليل التكاليف.

¹ طاهر محمود الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، ط1، عمان، دار عالم الثقافة للنشر و التوزيع، 2008، ص 122-120.

² راوية حسن محمد، السلوك في المنظمات، الاسكندرية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، 2000، ص 318.

هنا تتولى المجموعة ممارسة الضغوط على أي فرد من أعضائها متكامل أو غير منتج، من أجل مزيد من الجهد، فهذا الفرد عائق للمجموعة وعليها أن تضغط عليه للتحسين.

ومن عيوبها أنه من الصعب اكتشاف أو لمس العلاقة بين إنتاج الفرد الواحد وإنتاج الجماعة ككل، وإن حجم المجموعة وتماسكها عاملان يؤثران على هذه العلاقة، فالمجموعات الأصغر عادة أكثر تضامنا لأن فرد يراقب الآخر ومن ناحية أخرى أنه قد يحصل تنافس بين المجموعات، وهذا أحيانا تنافس قد يؤدي إلى تدمير المؤسسة.¹

ثانيا: الحوافز من حيث آثارها

1. الحوافز المباشرة:

وهي التي يشعر بها الفرد بشكل ملموس ونجد فيها الحوافز المالية مثل المكافآت والمنح والحوافز العينية كالعلاج المجاني بالمؤسسة وتقديم الخدمات الاجتماعية وكذا الحوافز المعنوية مثل: الأوسمة الميداليات، ولوحات الشرف.

2. الحوافز غير المباشرة:

هي الحوافز التي لا تمس العامل بصفة مباشرة ومن الأمثلة على ذلك لدينا: ظروف العمل الملائمة، العلاقات التي تربط الموظف بالآخرين خصوصا المسؤولين، التكوين... الخ.²

¹ طاهر محمود الكلالدة، المرجع السابق الذكر، ص ص 124، 125.

² نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق الذكر، ص 145.

الجدول التالي يبين أنواع الحوافز الأكثر شيوعاً تحت التقسيمات السابقة الذكر:

الجدول رقم (01): تقسيمات الحوافز الأكثر شيوعاً

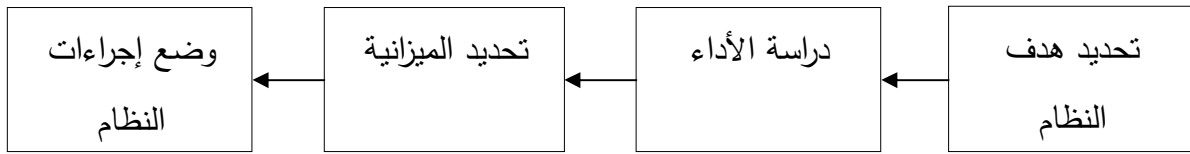
جماعية	فردية	حوافز الإنتاج	
<ul style="list-style-type: none"> - المشاركة في الأرباح - التأمينات ضد المرض والعجز والوفاء والفصل والشيخوخة - الواجبات الغذائية - توفير النقل - العلاج المجاني للعاملين وعائلاتهم - مكافآت عند انتهاء مدة الخدمة - بعثات ومنح دراسية تكوينية 	<ul style="list-style-type: none"> - الأجر - المكافأة التشجيعية للتفوق في الأداء. - البدلات المختلفة للعمل. - المكافآت عن الاقتراحات والاختراعات 	إيجابية	حوافز مادية
<ul style="list-style-type: none"> الحرمان من الامتيازات التي تمنح للعمال 	<ul style="list-style-type: none"> - الخصم من المرتب - الزمان من المكافآت أو جزء منها -الوقف عن العمل -تأخير الترقية -تخفيض الدرجة 	سلبية	
<ul style="list-style-type: none"> - ظروف عمل ملائمة - الإشراف في الإدارة - علاقة طيبة بين الزملاء والرؤساء - نشاطات اجتماعية ورياضية - فترات راحة أثناء العمل - توفير وسائل الأمن - قيادة عالية ذات كفاءة 	<ul style="list-style-type: none"> - جوائز تقديرية والأوسمة. - شهادات الامتياز. - الثناء-المدح-التشجيع والشكر أمام الزملاء. - الإجازات الاستثنائية. - الترقية. 	إيجابية	حوافز معنوية
<ul style="list-style-type: none"> الحرمان من النشاطات الاجتماعية أو الرياضية التهديد بالعقاب وتوجيه الانذار التحويل للتحقيق 	<ul style="list-style-type: none"> توجيه الإنذار والتوبيخ التأديب والتهديد بالعقاب أو الطرد النقل إلى عمل أقل أو مكان عمل صعب نشر أسماء المهملين في القائمة السوداء 	سلبية	

المصدر: نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق الذكر، ص ص 145، 146.

المبحث الثالث: مراحل تصميم نظام الحوافز

إذا أردت أن تصمم نظاما جديدا، ولأول مرة للحوافز، فإننا نقدم لك دليلا عمليا للخطوات التي يجب أن تمر بها وعليك أن تضيف أو أن تعدل على هذه الخطوات بالشكل الذي تراه مناسباً لك، كما عليك أن تعلم أن هذا الدليل يمكن استخدامه أيضاً في تعديل الأنظمة التي تعمل بها، إن شعرت أنها غير كافية¹، وتظهر مراحل تصميم نظام الحوافز في شكل (01).

الشكل رقم (01): خطوات تصميم نظام الحوافز



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق الذكر، ص 368.

المطلب الأول: تحديد هدف نظام التحفيز ودراسة مكونات الأداء

أولاً: تحديد هدف نظام التحفيز

تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام التحفيز أن يدرس هذا جيداً، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لهذا النظام، وقد يكون هدف النظام هو تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات، أو قد يكون من أجل تخفيض التكاليف، أو كفرض تشجيع الأفكار الجديدة أو للزيادة من الكميات المنتجة أو تحسين الجودة وغيرها من الأهداف.

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق الذكر، ص 368.

ولتحقيق هذا الهدف العام، سواء المنظمة أو لنظام التحفيز فإنه يجب تقسيم إلى أهداف جزئية بحسب وحدات التنظيم من أنشطة، قطاعات، إدارته، مصانع، فروع وأقسام.

فالاختلاف الكائن بين هذه الوحدات يبرر أن يكون هناك أهداف خاصة بها، وقد تكون مختلفة في طبيعتها، ولكن تتعكس كلها لتحقيق الهدف العام لنظام التحفيز، وكذلك فإنه نظام التحفيز الشامل يمكن أن يتضمن عدة أنظمة فرعية بداخله، فمثلا يوجد نظام جزئي لموظفي البيع وآخر خاص بالإدارة العليا وآخر للمنفذين وغيرها فعلى النظام أن يغطي كل المستويات وكل الوحدات بقدر الإمكان.

وتقسيم الهدف العام إلى أهداف جزئية يعني ضرورة التسلسل من أعلى إلى أسفل، وذلك داخل وحدة تنظيمية انتقالات من الإدارات العامة إلى الإدارات والأقسام وصولاً إلى المساهمة الفردية لكل شخص في تحقيقها، مع مراعاة مبدأ مشاركة العاملين بمختلف مستوياتهم التنظيمية في وضعها وتصميمها.¹

ثانياً: دراسة مكونات الأداء

تسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي، وذلك بهدف تكوين فكرة واضحة وسليمة عن نشاطات العمل، والجوانب الثابتة والمتغيرة فيها، ومعرفة نشاطات العمل، والجوانب الثابتة والمتغيرة فيها، ومعرفة العلاقات فيما بينها والمواصفات المطلوبة في كل فرد عامل، حتى ينسق مع النشاطات

¹ وهيبية مقدود، التحفيز و دوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة، دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية و البناء، مذكرة لنيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2007-2008، ص 100.

المطلب الثاني: تحديد ميزانية الحوافز ووضع إجراءات النظام

أولاً: تحديد ميزانية الحوافز

ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي يتفق على هذا النظام، ويجب أن يغطي الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:¹

قيمة الحوافز والجوائز: وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز، وهي تتضمن بنوداً جزئية مثل المكافآت والعلاوات والرحلات والهدايا وغيرها.

التكاليف الإدارية: وهو تغطي بنوداً مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله والاحتفاظ بسجلاته واجتماعاته وتدريب المديرين على النظام.

تكاليف الترويج: وهي تغطي بنوداً مثل النشرات الكتيبات التعريفية، والملصقات الدعائية والمراسلات وخطابات الشطر والحفلات (متضمنة بنوداً أخرى خاصة بها).

ولكن كيف يتم تحديد حجم ميزانية الحوافز؟

يمكن التفريق هنا بلين نوعين من ميزانيات الحوافز، وذلك بالنظر إلى حجم الحوافز ذاتها:

1. ميزانية ثابتة:

وفيها يتحدد مبلغ ثابت ومعروف مسبقاً كأن تقول إن ميزانية الحوافز هي 3 مليون جنيه خلال العام القادم، وهي تتحدد وفقاً للخبرة السابقة المنظمة وحجم ميزانية الأجور، ومدى كفاية الأجور وأهمية الحوافز لزيادة الإنتاج.

¹ - أحمد ماهر، المرجع السابق الذكر، ص ص 371، 372.

ويمكن تحديد هذه الميزانية الثابتة باعتبارها نسبة ثابتة من ميزانية الأجور وحيث أن هذا الرقم الأخير لا يتغير كثيرا من أنواع مختلفة من التصرف فإن رقم الحوافز يمكن تحديده، فإذا كانت ميزانية الأجور في السنة القادمة هي 4 مليون جنيه، وكانت النسبة الثابتة المتفق عليها هي 150% فإن ميزانية الحوافز تساوي 6 مليون جنيه (أي 4 مليون × 150%).

2. ميزانية مرنة:

ويعني أن تكون الميزانية متغيرة، وغير محددة سلفا وذلك حسب أرقام الأرباح أو المبيعات أو الإنتاج وعلى هذا فإن ميزانية الحوافز تمثل نسبة مئوية من شيء يتغير، كأن تكون مثلا 5% من الأرباح، أو 8% من المبيعات.

وتتميز هذه الطريقة بأنها لا تفرض أي قيود مسبقة على الإدارة، حيث إنها لا تتعهد بدفع مبلغ معين، وذلك لأن مبلغ الحوافز لا يتحدد إلا في ظل ما يتحقق من أداء ونواتج وأن هذه النواتج هي التي تمول ميزانية الحوافز وبالتالي فالنظام يمول نفسه بنفسه.

ثانيا: وضع إجراءات النظام

وهنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة، وهي تعني بتسجيل الأداء، وحساباته ونماذجه واجتماعاته وأدوار المشاركين فيه وأنواع الحوافز والجوائز وتوقيت تقديم الحوافز، وفيما يلي شرح لأهم الإجراءات:¹

1. تحديد الأدوار:

وهنا يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه، وتسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحافز، واستخدام نماذج محددة لهذا الغرض، ورفع تقارير إلى جهات محددة

¹ - نفس المرجع، ص 372، 373.

(مثل مدير نظام الحوافز أو مدير الموارد البشرية أو الرؤساء المباشرين) لاعتماد وإقرار أو الموافقة على الاقتراحات الخاصة بتقديم الحوافز إلى أفراد معينة.

وتتضمن هذه الخطوة تحديد أدوار الرؤساء الأعلى، ومدير نظام الحوافز، ومدير إدارة الموارد البشرية وذلك من حيث الاعتماد أو الموافقة أو التعديل أو المنافسة.

2. الاجتماعات:

قد يحتاج الأمر إلى عقد اجتماعات خاصة بلجنة الحوافز، أو قسم الحوافز، أو بين مدير الحوافز وغيره من المديرين ويحتاج الأمر إلى تحديد من المجتمعين ودورية الانعقاد.

3. توقيت تقديم الحوافز:

هل هي شهرية أو ربع سنوية أم نصف سنوية أم سنوية؟ أم أنها تعطى بعد الأداء المتميز مباشرة؟ وهل تقدم في مناسبات معينة مثل الأعياد ودخول المدرسي؟

4. نوع الحوافز:

هناك لائحة تحدد أنواع الحوافز لكل أنواع الأداء، كما يجب أن يكون هناك مرونة في تفصيل الحافز على احتياج من يتلقاها، والقاعدة العامة تشير إلى ضرورة تنوع الحوافز.

5. النماذج:

وتشمل سجلات قياس وتسجيل الأداء الفعلي ونماذج اقتراح صرف وتقديم حوافز معينة.

- ومن شروط نظام الحوافز: يجب على إدارة المنظمة أن تأخذ في الحسبان عند تصميم وتنفيذ أنظمة الحوافز شروط النظام الجيد للحوافز:¹

البساطة: ويعني هذا أن يكون النظام مختصرا وواضحا ومفهوما وذلك في بنوده وصياغته وحساباته.

التحديد: ويقصد به أن يكون أنواع السلوك الذي سيتم تحفيزها مشروحة فلا يلغي أن نقول أن "ينتج أكثر" أو يؤدي إلى تخفيض التكاليف "أو تقليل الحوادث" فيجب أن يكون هذا أكثر وضوحا من خلال شرح تفصيلي لما هو متوقع من أنواع مختلفة عن التصرف.

المشاركة: إن مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز يمكن أن يزيد من اقتناعهم به، وتحمسهم له والمحافظة عليه.

السيطرة: وتعني سيطرة كاملة من الأفراد على الأعمال التي يقومون بها والظروف المحيطة والموارد التي يستخدمونها وذلك حتى يمكن حسابهم على ما يقدمون به.

العلانية: يجب أن يكون نظام الحوافز معلنا، لكي يزيد من ثقة العاملين فيه وعدم جموح التوقعات بالنسبة للحوافز.

الاستقرار والمرونة: لا يجب تعديل النظام من فترة لأخرى حتى يفهمه العاملون، ولكن إذا استدعي الأمر (التغيير نظام العمل ووسائل الإنتاج ونوع الإنتاج مثلا) يجب أن يتم تعديره.

ربط الحافز بالأداء: لا بد أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي إلى الحصول على الحوافز، وأن تكون هذه العلاقة واضحة ومفهومة.

¹ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق الذكر، ص 364-367.

المبحث الرابع: النظريات المفسرة للحوافز

إن وسائل التحفيز وأساليبه ترتبط ارتباطا وثيقا بالحاجات التي تحث الأفراد ويسعون لإشباعها لذلك فإن هناك عددا من النظريات التي قدمت لهذه الجوانب على طول تاريخ الفكر الإداري، ومنها ما يستعمل إلى اليوم في تسيير الموارد البشرية، ومن بين هذه النظريات ما يلي:

المطلب الأول: النظرية الكلاسيكية ونظرية العلاقات الإنسانية

أولا: النظرية الكلاسيكية

من أهم مؤسسي النظرية "فريدريك تايلور" سنة 1911 وأطلق عليها مصطلح الإدارة العلمية قام من خلالها بدراسة وتصميم طرق العمل بصورة تزيد من كفاءة العامل وتزيد من إنتاجيته، وتقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية:

- إن مشكلة عدم الكفاءة هي مشكلة الإدارة ليست مشكلة العامل.
- للعمال انطباع زائف في أنهم أدوا العمل بسرعة فتستغني الإدارية عنهم ويصبحون عاطلين، وبالتالي فإن إطالة مدة الإنجاز يعني ضمان عمل لمدة أطول.
- للعمال ميل طبيعي للعمل بأقل من طاقاتهم.
- من مسؤولية الإدارية توفير الأفراد المناسبين للعمل المعين وتدريبهم على أكثر الوسائل كفاءة لأداء عملهم.
- يجب ربط أداء الموظفين مباشرة بنظام الأجور أو بحافز فوري أو نظام الأجر بالقطعة.
- أي أن تايلور اعتقد أن كفاءة الموظفين سترتفع إذا ما تم تحفيزهم عن طريق نظام الأجر بالقطعة وتصميم العمل بصورة تتيح الاستفادة من الطريقة الوحيدة المثلى.

بناء على ما سبق يتبين لنا أن هذه النظرية أهملت الجانب الإنساني في العملية الإدارية فهي تساوي بين البشر والآلات وتتنظر إلى الفرد وكأنه لا يختلف عن أي عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى، المال، الأرض، اليد العاملة والإدارة.¹

ثانياً: نظرية العلاقات الإنسانية

العنصر الإنسان هو العنصر الأهم في عناصر الإنتاج وهو محور العملية الإدارية، هذا ما نادى به نظرية العلاقات الإنسانية حيث ركزت على ما يلي:²

- أ. أهمية العامل الإنساني في المنشأة.
- ب. التنسيق بين جهود الأفراد المختلفين وخلق جو عمل يحفزهم على الأداء الجيد والتعاون المستمر في سبيل الحصول على نتائج أفضل.
- ج. ضرورة التعرف على أساليب السلوك الإنساني في التنظيم وأنماط العلاقات بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم وتأثير تلك العلاقات على الإنتاجية.
- د. السعي إلى تحقيق أهداف العاملين الاقتصادية والاجتماعية والنفسية وتحقيق أهداف الإدارة في زيادة الإنتاج والربح، ويعتمد تحقيق تلك الأهداف على طبيعة العلاقة بين الإدارة والعاملين.

1. نظرية تدرج الحاجات لماسلو:

تأثر ابراهام "ماسلو" بمدخل العلاقات الانسانية، فقدم نظرية لتدرج الحاجات سنة 1940، فالإنسان لديه رغبات طبيعية لإشباع مجموعة محددة من الحاجات، وقد اعتقد "ماسلو" أن هذه الحاجات ترتب تدرجياً حسب أهميتها.

¹ نور الدين حاروش، المرجع السابق الذكر، ص 119.

² محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الحامد للنشر و التوزيع، 2004، ص 117.

وفيما يلي عرض لهذه الحاجات:¹

الحاجات الفيزيولوجية: وهي الحاجات الأساسية في التدرج الهرمي وتتضمن هذه الحاجات، الحاجة إلى الطعام والشراب والحاجة إلى المسكن، والحاجة إلى النوم تلي هذه الحاجات الحاجة إلى

الحاجة إلى الأمن والأمان: ومن الأشياء التي تبعث على توفير الاشباع لحاجات الأمن والأمان، توفير المسكن المناسب والملبس المناسب، وتخفيف شعور الفرد بالقلق والتوتر.

الحاجات إلى الانتماء: وهي أساسها حاجة اجتماعية ومن أمثلتها الحاجة إلى مشاعر الود والصدقة، وإقامة علاقات مع الآخرين، كذلك الحاجة إلى قبول الجماعة للفرد، أما المستوى الرابع فيمثل

الحاجة إلى الاحترام والتقدير: وهي رغبة الفرد في شغل مركز اجتماعي، واحترام الآخرين له وإحساسه في الثقة في نفسه وحصوله على السلطة والقوة.

حاجات تحقيق الذات: وهي تتضمن محاولة الفرد لتحقيق ذاته، واستخدام قدراته ومهاراته في تحقيق إنجاز عالي.

تقييم النظرية: بالرغم من عدم تقديم نظرية ماسلو مفاهيم معقدة، بل تناولت مفاهيم تقوم على الحس الفطري البسيط، إلا أنها كانت أولى نظريات الدافعية، وهي من أكثر النظريات شيوعاً في مجال الإدارة، كما تعرضت لعدد من الانتقادات نذكر منها:²

¹ - راوية حسن، السلوك في المنظمات ، الاسكندرية: الدار الجامعية 1999، ص 109-111.

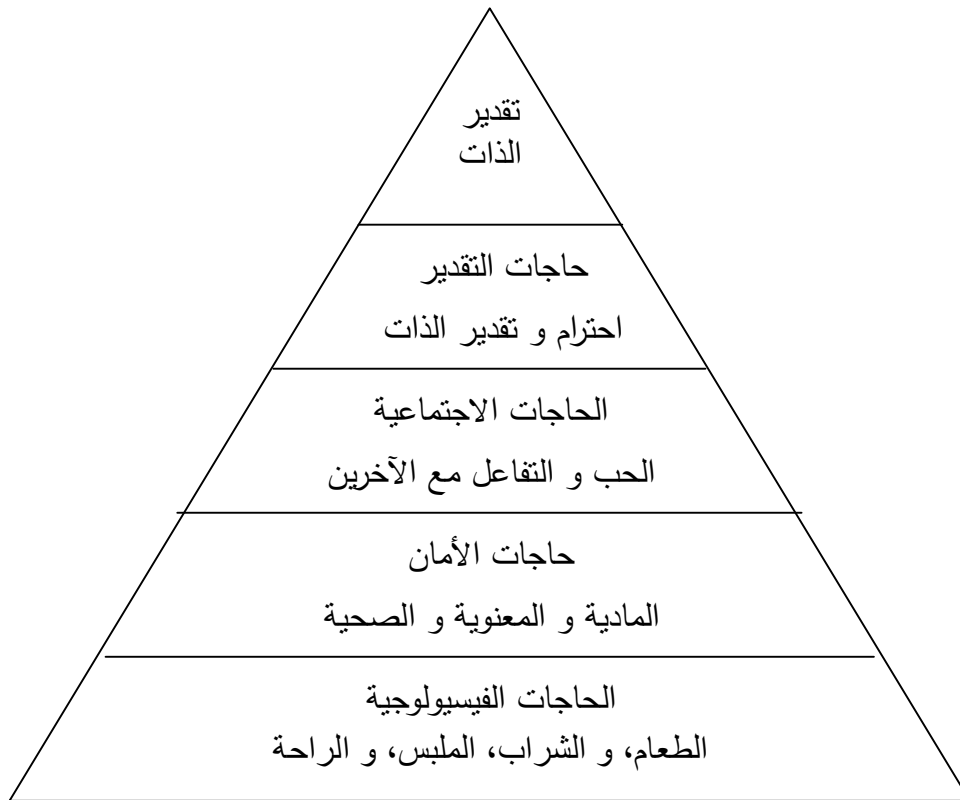
² - علي محمد رباعية، إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات، ط1، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2003، ص81.

لا يوجد دائما خمس مستويات للحاجات، وذهب الكثير إلى اعتماد تقسيمات أخرى، وأحيانا يمر البعض على المزيد من الإشباع لحاجة معينة بالرغم من إتباعها، ولا ينتقلون إلى إتباع الحاجة الأعلى منها.

لا يتفق نموذج تدرج الحاجات دائما مع نموذج "ماسلو" حيث أنه مصمم على أساس إنساني طبيعي غير مريض مرض نفسي.

ويعاب على هذه النظرية أيضا أن هذه المستويات والانتقال بينها تتطلب وقتا طويلا والإنسان عمر جد قصير لذا الغالبية تقتصر إلى الوصول إلى المدرجات الدنيا في هذه السلم.

الشكل رقم (02): يمثل هرم ماسلو



المصدر: كامل بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، ط1، بيروت، دار المنهل اللبناني، 2008، ص 158.

2. نظرية العاملين لهيزبرج:

تقول هذه النظرية بأن هناك مجموعتان من العوامل:

المجموعة الأولى: وهي التي يسميها هيزبرج العوامل الأساسية تشمل:¹

- الاستقرار الوظيفي بمعنى الشعور باستمرارية العمل وعدم التهديد بالفصل.
- عدالة نظم المؤسسة.
- المنزلة المناسبة وهي تشمل المركز الوظيفي والسلطات وساعات العمل ومكان العمل المحترم مثل المكتب المناسب.
- الدخل المادي الكافي والميزات وتشمل جميع ما يتقاضاه العامل من أجر ومميزات مثل: العلاج والإجازات ووسيلة مواصلات وغير ذلك.
- العلاقات الاجتماعية الجيدة في العمل.
- ظروف العمل وهي تعني ظروف العمل المناسبة من حيث وسائل الأمان وتوفير أدوات العمل والخدمات الأساسية للعاملين.
- حسب هذه النظرية فإن هذه العوامل ليست محفزات بل إن نقصها يعتبر عامل تثبيط ومصدر إحباط وبالعكس فإن توفيرها يجعل العامل راضيا وليس محفزا، أي أنها أشياء لا بد من تلبيتها ولكنها وحدها غير كافية للتحفيز.

المجموعة الثانية: هي التي يسميها هيزبرج مجموعة الحوافز وتشمل

- العمل المثير أي العمل الذي يرضى اهتمامات العامل وقدراته.
- التقدير أي التقدير من الرؤساء والزملاء.
- فرص النمو أي الشعور بوجود فرص الترقى والتطور وزيادة الدخل.
- الانجازات وهي وجود مجال لتحقيق انجازات وتجاوز الأداء المطلوب كما أو كيفا.

¹ - نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة، ط1، عمان: عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، 2009، ص 187-189.

هذه العوامل هي التي تعتبر محفزة حسب هذه النظرية بمعنى أن المجموعة الأولى (العوامل الصحية) لا تؤدي إلى تحفيز ولكن نقصها يؤدي إلى عدم الرضا عن العمل أما التحفيز فيأتي من المجموعة الثانية ولأن هذه النظرية تتفق بشكل ما مع نظرية "إي آر جي" في أن الاحتياجات قد يتم تلبيتها في آن واحد وتتفق مع "ماسلو" في أن الاحتياجات الأساسية لا بد من تلبيتها

أولاً: كما تلاحظ فهناك تشابه بين مفردات النظريات المختلفة وإن اختلف التقسيم.

هذه النظرية توضح أهمية تصميم العمل بحيث يكون ممتعا للعاملين فيعطيهم مجالاً للإبداع واتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية، وتحقيق الإنجازات تصميم العمل.

الشكل رقم (03) مجموعة الحوافز والعوامل الأساسية لهيزبرج

عوامل أساسية	عوامل تحفيز
الدخل المادي	
الاستقرار الوظيفي	العمل المثير
المنزلة	التقدير
العلاقات الاجتماعية	تحول المسؤوليات
ظروف العمل	فرص النمو
نظم المؤسسة	تحقيق إنجازات
الإشراف و الذاتية	
موظف غير راض	موظف راض و محفز
	موظف راض و لكنه غير محفز

المصدر: نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة، ط1، عمان، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، 2009، ص 188.

3. نظرية الحاجة للإنجاز لماكلياند:

قام هذا الباحث الأمريكي بعدة دراسات في دافع الإنجاز، حيث قدم العديد من المحاضرات لمجموعات من أصحاب الأعمال بغرض إثارة حاجة الإنجاز فيهم.

ونتيجة لأعماله في هذا الموضوع فقد وجد أن 10% من المجتمع الأمريكي المدروس، يتمتع بحافز الإنجاز بالرغم من ادعاء معظم الناس بامتلاكه، وقد توصل إلى أن حاجة الإنجاز تتكون من عدة عوامل بما فيها نشأة الفرد منذ طفولته، وخبراته المهنية ونوع المؤسسة التي يعمل فيها.

وقد توصل في دراسته الكمية التي قام بها ماكلياند وأعوانه إلى أن ذوي الإنجازات العالية يتصفون بالخصائص والصفات التالية:¹

- الميل إلى الوضعيات والمواقف التي يمتلكونها فيها من المسؤولية الشخصية في تحيل المشاكل وإيجاد الحلول لها.

- الميل المخاطر المتوسطة ولا إلى العليا منها أو المنخفضة.

- الرغبة في التغذية العادية لإنجازاتهم ومراقبتها لكونوا على علم بمستوى إنجازهم.

وأخذ ماكلياند يعمل على تنمية دوافع الإنجاز لدى الأفراد واقترح لتحقيق ذلك أربع خطوات هي:

- العمل على الحصول على التغذية العكسية وذلك من أجل متابعة وتعزيز نجاح القوة والارتفاع نحو الأحسن.
- اختيار الفرد للأشخاص الذين عرفوا بإنجازاتهم ومحاولة الاقتداء بها.

¹ - ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (دراسة نظرية وتطبيقية)، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2003، ص ص 81، 82.

- أن يسعى الفرد إلى تعديل انطباعه عن نفسه من خلال تصور يضع فيه نفسه مكان شخص آخر بحاجة للنجاح.
- أن يحاول التحكم في أحلام اليقظة وأن يتحدث مع نفسه بصورة إيجابية.

المطلب الثاني: نظرية الاتجاهات الحديثة

1. نظرية التوقع / فروم 1964:

قدم فكتور فروم نظريته في الدافعية التي تقوم على اعتبار أن سلوك الفرد يسبقه مفاضلة بين عدة بدائل.

ويرى فروم أن الدافع هو محصلة التفاعل بين قوة الجذب ودرجة توقع الفرد لتحقيق هذه العوائد لنتيجة الأداء، حيث يعتبر التوقع تقدير الفرد لاحتمال تحقيق المنفعة.

ويعنى آخر تغيير قوة الحفز عند الفرد لبذل الجهد اللازم لإنجاز عمل ما يعتمد على مدى توقعه في النجاح بالوصول إلى ذلك الإنجاز وهذا التوقع الأول في نظرية فروم.

وأضاف فروم بأنه إذا حقق الفرد إنجازاً فهل سيكافأ على هذا الإنجاز أم لا؟

وهذا التوقع الثاني عند فروم.

وعلى هذا النحو يتبين نوعان من التوقع هما:¹

1. التوقع الأول: وهو قناعة الفرد بأن القيام بسلوك معين سيؤدي إلى نتيجة معينة.

2. التوقع الثاني: وهو ترقب الفرد للنتائج المتوقعة لسلوكه، أهمية نظرية التوقع في

الإدارة:

¹ - محمد رسلان الجبوسي وجميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2000، ص 156-157.

تعود أهمية هذه النظرية للسببين التاليين:

1. معرفة الحاجة التي ترغب الأفراد في إشباعها.
2. محاولة الإدارة لتسهيل مسار العاقل وتوضيح سبل اتمام العمل وإشباع الحاجات الفردية.

2. نظرية التعزيز (سكينر) 1969

اعتمدت هذه النظرية على العوامل البيئية الخارجية التي تحدد السلوك الإنساني، وبالاعتماد على مبدأ من مبادئ علم النفس ألا وهو "أثر التعزيز على الاستجابة".

والسلوك التنظيمي يعتمد على ما يتعرض له الموظف من ميزات كما أن نتائج هذا السلوك تعتمد عليها نتائج وسلوكيات مستقبلية متكررة.

وهذه المثيرات تتمثل في الحوافز الإيجابية التي ينتج عنها استقرار سلوكي مما يؤدي إلى تكرار السلوك، والعكس أيضا حيث إذا كانت الحوافز غير سليمة فإنها تهبط من الروح المعنوية وتؤدي إلى عدم تكرار لذلك السلوك، هذا وأكدت نظرية تعزيز السلوك أن نتائج السلوك يتوقف عليها ممارسة تكرار التصرفات فإذا كانت النتائج مشجعة وتؤدي إلى الحصول على المكافأة فسيحدث هذا تأكيدا لهذا السلوك، وبالتالي يمكن ضمان بقاءه واستمراره ولكن إذا لم تصل نتائج السلوك إلى تحقيق المكافأة فالنتيجة هي الإحباط وعدم التشجيع وبالتالي عدم تكرار هذا السلوك.

وتزيد نتائج الأعمال التي تتم مكافأتها إيجابيا من قوة التحفيز، بمعنى أنها تؤدي إلى زيادة معدلات الاستجابات وبالتالي إلى زيادة احتمالات السلوك والعكس صحيح إذا ما تمت المكافأة بشكل سلبي.

ويميل الفرد عادة في حياته إلى تكرار السلوك الذي يعود إليه بالإشباع في حاجاته ورغباته، وهو ما يعرف بالسلوك الهادف كما أنه لا يميل إلى تكرار السلوك الذي لا يحقق الإشباع وهو ما يعرف بالسلوك المحبط.¹

3. نظرية تصميم الأهداف (أدوين لوك) 1968.

حيث يرى لوك في هذه النظرية أن الموظفين لديهم أهداف أكيدة يضعونها لأنفسهم معتمدا على الفرضيات التالية:²

- أن الأهداف الصعبة تعود إلى أداء عال أكثر من الأقل صعوبة.
- الأهداف المحددة تقود إلى أداء عال أكثر مما تعود إليها أهداف عامة.
- أن المشاركة تزيد من الولاء.
- أن المشاركة في وضع الأهداف يعتبر أكثر فاعلية.

وكيفية تصميم الأهداف تكون كما يلي:

- أهداف مهمة: وهي المعايير للأداء.
- أهداف ومزايا: وهي ما يعمل من أجل تحقيقه.
- قبول الهدف: درجته أن يكون الهدف شعوريا.
- الولاء للهدف: يعني كمية الجهد المبذول لتحقيق الهدف.
- الحافز: يعني المخرجات ذات الخاصية الإيجابية أو السلبية.

¹ - نفس المرجع، ص 158.

² - محمد رسلان الجبوسي وجميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، مرجع السابق الذكر، ص 159.

4. نظرية ويليام أوشي:

عرض أوشي في كتابه نظرية Z القيم الثقافية واليابانية وحللها ثم قاد بدارسة تأثيرها على الإدارة والتسيير في المؤسسات اليابان، ومن خلال هذا التحليل استنتج خصائص تسيير الإدارة في المؤسسة اليابانية وأهمها:¹

- وظيفة مدى الحياة: وهي عند توظيف الفرد في المؤسسة فإنه يبقى فيها حتى سن التقاعد.
 - طرق تقييم الترقية: نجد في المؤسسات اليابانية، الترقية تكون بعد مضي عشر سنوات.
 - اتخاذ القرارات: إن التسيير الياباني يعطي فرصة لإشراك العمال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.
 - التكفل الكلي بالفرد: نظرا لأن المؤسسة اليابانية تشكل في بعض الأحيان هيكلًا صارمًا ومتسلطًا، فإنه لا نجد عاملاً يتعارض مع رئيسته المباشر، والعلاقات بين الأفراد تكون ودية، بالإضافة إلى ذلك نجد وليام أوشي اعتمد في تطبيق Z على مراحل وهي:²
- أ. مفهوم المؤسسة من نوع Z.
 - ب. دراسة فلسفة المؤسسة.
 - ج. تعريف وتحديد الفلسفة التي تبحث عنها المؤسسة.
 - د. تطوير تقنيات الاتصال.
 - هـ. اختيار النظام.

¹ J. Desaintes, management the resources human labor brussels, 1985, p 174.

² W. ouchi, theory Z, do face the challenge Japanese, inter Ed, Paris, 1982, p 107.

بعد عرضي لمجموعة من النظريات نحاول أن نقف على أهم المرتكزات التي استندت إليها، وفي هذا الصدد نشير إلى أن جل هذه النظريات إن لم نقل كلها ركزت على أهمية الحوافز في دفع الفرد إلى العمل بغية تحقيق أهداف المؤسسة ومن ثم حاولت تفسير سلوك الفرد والبحث في كل الوسائل التي يمكن أن تستثير سلوك الأفراد وتدفعهم إلى بذل أقصى ما يملكون من طاقة لإنجاز المطلوب منهم إنجازه.

لم نقل كلها ركزت على أهمية الحوافز في دفع الفرد إلى العمل بغية تحقيق أهداف المؤسسة ومن ثم حاولت تفسير سلوك الفرد والبحث في كل الوسائل التي يمكن أن تستثير سلوك الأفراد وتدفعهم إلى بذل أقصى ما يملكون من طاقة لإنجاز المطلوب منهم إنجازه.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل اتضح لنا أن الحوافز، أصبحت تمثل ضرورة لا بديل عنها لكل من العامل والمنظمة، حيث أنها توفر جو عمل وتشبع رغبات الفرد التي يسعون إلى اشباعها عن طريق العمل.

كما أن الحوافز لا تحقق الفعالية المتوقعة إلا إذا توفر شرطين أساسيين هما:

- رغبة الفرد في الحصول على حافز.
- ارتباط الحافز بالأداء.

وعندما يتحقق هذين الشرطين يتحقق لدينا رضا الفرد عن العمل والمساهمة في تحسين أدائه. وأن الحافز أسلوب معين يهدف إلى زيادة قدرات العاملين مما ينعكس ايجابا على الكفاية الانتاجية لهم كما ونوعا، ومما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنشأة وأهداف العاملين فيها، فقد تكون لدى الفرد العامل قدرة على العمل لكنه تنقصه الرغبة في أدائه.

الفصل الثاني

علاقة التحفيز بتحسين

الأداء

- المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي
- المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي
- المبحث الثالث: دور ديناميكية التحفيز في تحسين الأداء

تمهيد:

إن نجاح المؤسسة لا يتم إلا باستغلال الجيد لمواردها البشرية والمادية ووضع المخطط السليمة التي يجب أن يسير عليها التنظيم لتحقيق أهداف المسطرة، ولعل أول هذه الأهداف رفع مستويات الأداء الوظيفي للحصول على الكفاية الإنتاجية، ومن هنا بدأ الاهتمام بأداء العمال داخل المؤسسات في محاولة لإيجاد الطرق المنهجية والعلمية التي تكفل الاهتمام بالعامل أو بالأجرة لتوفير الجو التنظيمي اللائق لتحسين الأداء الوظيفي، ويمثل أداء العاملين في أية مؤسسة كانت تسعى إلى تحقيق المؤسسات، وهو المؤشر الذي يستدل من خلاله على نجاح المؤسسات أو فشلها في تحقيقها لأهدافها، ويعد موضوع الأداء من الموضوعات الرئيسية بل والأساسية في علم الإدارة والسلوك الإداري وعليه سنتطرق في فصلنا هذا إلى مفهوم الأداء والعوامل المحددة له وعناصر ومعايير الأداء الوظيفي ومؤشراته وطرق قياسه وكذا إلى مفهوم تقييم الأداء ومعاييره مراحل وطرف تقييمه بالإضافة إلى الفوائد ومجالات استخدام نتائج تقييم الأداء، ودور ديناميكية التحفيز في تحسين الأداء من خلال الحافز في العمل ودوافع العمل والتحفيز الإيجابي وأثره في الارتقاء بأداء المنظمة.

المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي ومحدداته

أولاً: تعريف الأداء الوظيفي

ليس ثمة اتفاق بين الباحثين والممارسين حول تعريف الأداء فقد عرفه "قاموس أكسفورد" بأنه "تنفيذ الشيء المطلوب" كما أن هناك من يعرفه بأنه "درجة إنجاز وإتمام المهام المكونة للوظيفة، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها متطلبات الوظيفة".¹

ويعرف "أحمد صقر عاشور" الأداء "تعني بأداء الفرد العمل قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله".²

أما "توفيق عبد المحسن" يرى أنه "يقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها ولذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة".³

¹ صباح بنوناس، النمط القيادي و تأثيره على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بمستشفى بشير بن ناصر بسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير مؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2007-2008، ص 3.

² أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، بيروت، الدار الجامعية، 1986، ص 50.

³ توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، مصر، دار الفكر العربي، 2003-2004، ص 3.

ويعني "الأداء النتيجة المحصل عليها في أي ميدان عمل كالنتائج التي يتم تحقيقها لدى ممارسة عمل ما والمعبر عنها بوحدات قياس معينة".¹

ويشير العوامل إلى الأداء الوظيفي على أنه "مجموعة السلوكيات الإدارية المعبر عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية في الوظيفة، فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المؤسسة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص".²

ويمكن من خلال ما سبق صياغة التعريف الإجرائي التالي:

"الأداء هو مجموعة من الأنشطة والوظائف المختلفة التي يقوم بها العامل أثناء قيامه بعمله، داخل إطار تنظيمي يحوي على مستويات تنظيمية بمواصفات خاصة محددة في الهيكل التنظيمي، المحكوم بنسق من القيم والمعايير التي يستند إليها لتوجيه ضبط سلوك شاغل المنصب، وتحديد طرق إنجازه من أجل تحقيق أهدافه الشخصية وأهداف المؤسسة عامة.

وتكمن أهمية الأداء الوظيفي في ما يلي:³

الأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أية منظمة نذكر منها:

1. تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود، وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها، كما أنها تحتاج إلى عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة

¹ الطاهر مجاهدي، فعالية التدريب المهني و أثره على الأداء دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج (TINDAL) المسيلة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم النفس العمل و التنظيم، جامعة منتوري قسنطينة، 2008-2009، ص 108.

² ناصر بن محمد بن عقيل، العلاقات الإنسانية و علاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض، 2006، ص 52.

³ الطاهر الوافي، التحفيز و أداء الممرضين دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية بمدينة تبسة، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل، جامعة قسنطينة، 2012-2013، ص ص 60، 61.

تحقق أهدافها وقد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي، أو غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة، والأداء هو المكون الرئيسي للعملية، وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان (العنصر البشري) الذي يدير العملية ويحول المواد الخام (الموارد إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة جهد وعمل العنصر البشري وبذلك تحقق الربح، وعليه فإن ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية وأفضل قدرة وأقل كلفة وأكثر ربحاً.

2. للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء العاملين متميزاً ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً، كما ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطها بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في "مرحلة الظهور-مرحلة البقاء والاستمرارية-مرحلة الاستقرار-مرحلة السمعة والفخر-مرحلة التميز-مرحلة الزيادة" إذ أن قدرة المنظمة على تخطي ما من مراحل النمو والدخول في أكثر تقدماً إنما يعتمد على مستوى الأداء بها، ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً، كما ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة.

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

ثانيا: محددات الأداء الوظيفي

تسعى كل المنشآت إلى زيادة إنتاجها وذلك من خلال توفير الأجواء المناسبة والملائمة التي تجعل العامل أحسن أداء لعمله.

أداء الأفراد العاملين يمكن تحديده من ثلاثة عوامل رئيسية تطرق إليها أحمد صقر عاشور خلال تعريفه للأداء، حيث يرى "أن أداء الفرد في العمل هو محصل التفاعل دافعيته للأداء مع قدرته على الأداء وإدراكه لمحتوى عمله ولدوره الوظيفي".

ويمكن صياغة هذا التعريف في المعادلة التالية:

$$\text{الداء} = \text{الدافع} \times \text{القدرات} \times \text{الإدراك}$$

ومعنى هذا إن كل عامل من هذه العوامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة، إنما من خلال امتزاجه بالعاملين بالآخرين فإثر الدافعية على الأداء لا تحدد بدرجة الدافعية وحدها إنما بمستوى درجة العاملين الآخرين المتمثلين في القدرات والدافعية.

ومن أجل فهم المعادلة السابقة نتطرق إلى كل عامل على حدى.

الدافع: يعرف الدافع على أنه "القوة الحقيقية التي تجعل الإنسان يقوم بنشاط أو آخر يتابع القيام بهذا النشاط".

كما يعرفه موارى بأنه "عبارة عن عامل داخلي يستثير سلوك الإنسان ويوجهه ويحقق في التكامل ونحن لا نملك أن نلاحظ مباشرة وإنما نستنتجه من سلوكه أو نفترض وجوده حتى يمكننا من تفسير سلوكه".

من خلال هذا التعريف الأخير الذي أبرز بوجه جلي أن الدافع هو عامل داخلي لا يمكن ملاحظة ولا قياسه وهذا ما جعله محل اختلاف العلماء في تحديد مفهومه ودرجة تأثيره على أداء الفرد.

القدرات: القدرة ليست متغيرا وحيدا يؤثر في كل مجالات الأداء وإنما هي عامل من متغيرات عديدة وبتفاوت أثرها على الأداء بتفاوت طبيعة الأداء، ومتطلبات القدرات اللازمة له.

ويعرف "محمد عثمانى نجاتي" القدرات على أنها "القدرة على الأداء سواء كان هذا الأداء متعلق بحركات متناسقة معقدة أو بنشاط عقلي رمزي، أو بأي نوع آخر عن السلوك".

ويعرفها "عبد الرحمان عيسوي" أنها "القدرة على أداء عمل معين سواء كان عملا حركيا أو عقليا، ويشير إلى ما يستطيع أن ينجزه الفرد بالفعل من الأعمال فهي مرتبطة أيضا بالسرعة والدقة في الأداء وليس هناك فرق في هذا الاستعمال بين القدرات المكتسبة والقدرات الفطرية"¹.

إدراك الدور: ويعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أداءه.

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الاتقان في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظرا الآخرين فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فإن هذا العمل يكون موجهها في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة فإن الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكنه تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه بأداء منخفض وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم

¹ رضا قجة، أداء العامل في التنظيم الصناعي، ط1، شركة بانتييت، 2003، ص 58-62.

"اللازم لكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا وبطبيعة الحال أن أداء الفرد أيضا منخفضا وبطبيعة الحال أن أداء الفرد قد يكون مرتفعا في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون آخر.¹

من خلال كل هذا يمكننا القول أن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لإنجاز أعماله وما يتمتع به من مهارات، معلومات وخبراته ومدى إدراكه لما يقوم به في المنظمة التي ينتمي إليها.

المطلب الثاني: عناصر ومعايير الأداء الوظيفي

أولا: عناصر الأداء الوظيفي

هناك عناصر أو مكونات أساسية للأداء بدونها لا يمكن وجود أداء فعال في المنظمة، وذلك يعود إلى أهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في تلك المنظمات ومن هذه العناصر:²

1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشتمل المعرفة بالمهارات المهنية والمعرفة الفنية، والخلفية العامة عن الوظيفة، إلى جانب المجالات المرتبطة بهذه الوظيفة.

2. نوعية العمل: وتشتمل عدة جوانب هامة مثل: الدقة والنظام والالتقان والبراعة، والتمكن الفني في هذا العمل، والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل، وعدم الوقوع في الأخطاء.

3. كمية العمل: ويقصد بها حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز.

¹ جلال الدين بوعيط، الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي "دراسة ميدانية على العمالة المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في علم النفس عمل و تنظيم تخصص السلوك التنظيمي و تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري محمود قسنطينة، 2008-2009، ص 74.

² ناصر بن محمد بن عقيل، المرجع السابق الذكر، ص 52، 53.

4. **المثابرة والثوق:** ويدخل فيها الثقافي، والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية، وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة إلى الإشراف والتوجيه.

من خلال ما سبق نستنتج أن عناصر العمل تتمثل بطبيعة العمل وأنشطة وبالعامل وقدراته وطبيعة البيئة أو السياق التنظيمي للعمل ويلخصها عدد من الباحثين في العناصر التالية:

- **كافية العامل:** وهي ما لدى العامل من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تتمثل الخصال الأساسية التي تنتج أداء فعالا يقوم به العامل.

- **متطلبات العمل:** تشمل المهام والمسؤوليات والأدوار التي يتطلبها القيام بأداء واجبات هذا العمل.

- **بيئة التنظيم:** وهي تتضمن العوامل الداخلية والخارجية.

ويقصد بالعوامل الداخلية التي تؤثر على الأداء الفعال التنظيمي وهيكله، أهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي المستخدمة.

وفي تصنيف مشابه يشار إلى عناصر الحكم على الأداء فيما يتعلق بالجوانب التالية:

- **العامل:** من حيث ما يحمله من معلومات اتجاهات وقيم ودوافع الإنجاز.

- **الوظيفة:** من حيث أنها تشمل المهام والمسؤوليات والأدوار التي يتطلبها القيام بأداء واجبات هذا العمل، فضلا عن وجود التغذية الراجعة للموظف لتطوير مستوى عمله.

- **الموقف:** يقصد به البيئة التنظيمية من حيث مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

ثانياً: معايير الأداء الوظيفي

إن معيار الأداء عبارة عن بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أنه يصل إليها الموظف الذي يؤدي عمل معين، حيث يعد معيار الأداء الدستور أو القانون الداخلي المتفق عليه بين الرؤساء والمرؤوسين لتحديد الكيفية التي يتواصلون بها إلى أفضل مستوى للأداء، وفي الوقت نفسه التعرف على أوجه القصور التي تشوب الأداء، والهدف من وضع معايير للأداء هو مراقبة الأداء بصفة مستمرة، وتتنحصر أهم معايير الأداء فيما يلي:

1- الجودة: ترتبط الجودة بجميع نشاطات المؤسسة، حيث تعبر عن مستوى أداء العمل، فالجودة من هذا المنطلق هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج سواء كان خدمة أو سلعة ولذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، لذلك يفضل وجود مرجع وثائق لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة فضلاً عن ضرورة الاتفاق على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج، والأهداف والتوقعات.

2- الكمية: يقصد بها حجم العمل المنجز، وبهذا يجب أن لا يتعدى قدرات وإمكانيات الأفراد وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدرتهم وإمكاناتهم لن ذلك يعني بطئ الأداء مما يصيب العاملين بالتراخي وقد يؤدي إلى مشكلة في المستقبل تتمثل في عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات.

3- الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى كونه من الموارد غير القابلة لتجديد أو التفويض، فهو رأسمال وليس دخلاً، مما يحتم استغلاله الصحيح في كل لحظة من حياتنا لأن يتضاءل

على الدوام ويمضي إلى غير رجعة "فالوقت أغلى من الذهب لأنه لا يقدر بثمن" ويعد أحد خمس موارد أساسية في مجال إدارة الأعمال وهي: الموارد، المعلومات، الأفراد، الموارد المالية بالإضافة إلى الوقت الذي يعد أكثر أهمية.

4- الإجراءات: هي الخطوات التي يسير فيها أداء العمل، أو بمعنى آخر بيان توقي للخطوات والإجراءات الضرورية الواجب إتباعها لتنفيذ مهام لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقف ومدونة في مستندات المؤسسة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسلمها أو تسليمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف.¹

المطلب الثالث: مؤشرات الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه

أولاً: مؤشرات الأداء الوظيفي

1. التغيب: يشير مصطلح التغيب عن العمل إلى الحالة التي تنشأ عن عدم حضور شخا ما إلى العمل رغم أنه مدرج ضمن جدول العمل، وكون هذا الشخص في إجازة رسمية أو في عطلة مرضية فإن هذا لا يعتبر تغيباً ويمكن حساب معدل التغيب بقسمة عدد الأيام التي تغيب فيها العامل على عدد أيام العمل الفعلية علماً بأن المعدل الشائع للتغيب في المنظمات يتراوح ما بين 3% إلى 6% باعتباره معدلاً عادياً للتغيب وإذا زاد المعدل عن 6% يعد أحد المؤشرات السلبية لفعالية القيادة الإدارية

¹ محمد بن علي المانع، تقنيات الاتصال و دورها في تحسين الأداء، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض، 2006، ص 73-75.

ويعتبر التغيب ظاهرة مرضية في المؤسسات العمومية وعلى مستوى العمل، ومن الواضح أنه يصعب على المؤسسة العمل لتحقيق أهدافها ما انقطع العاملون عن العمل حيث يؤدي ذلك إلى تخريب مجرى العمل.

وغالبا ما يضطر إلى تأخير قرارات مهمة وخاصة في المؤسسات التي تعتمد بدرجة كبيرة على الخطوط الإنتاجية، فإن التغيب يكون له تأثير كبير من التفكير، إذ يمكن أن يؤدي إلى انخفاض كبير في المنتجات، كما أن مستويات الغياب فوق المعدل الاعتيادي في أية مؤسسة يؤثر مباشرة على كفاءة قابلية المؤسسة.¹

2. دورات العمل: يعتبر دوران العمل من المفاهيم والموضوعات التي أصبحت تحتل مكانا بارزا بين موضوعات الدراسات السوسولوجية في مجال الصناعة، فمصطلح دوران العمل يستخدم الإشارة إلى تحركات العمال وتنقلاتهم داخل المنظمة أو من منظمة إلى أخرى.

ومن هذا التعريف نستشف أنه دوران العمل يشير إلى تحركات العمال من عمل لآخر داخل المنظمة الصناعية أو تحركاتهم من منطقة إلى أخرى، وقد حدد "بريس" ثلاث مصطلحات يمكن أن ينظمها مفهوم دوران العمل وهي: "الحراك، الهجرة، التعاقب".

فالحراك المهني: يعني التحركات الفعلية للعمال من مصنع إلى آخر، أو من مهنة إلى أخرى أو من منطقة إلى منطقة أخرى، أو الخروج من قوة العمل نهائيا، باختلاف الأفراد ودرجة تحملها لتلك الظروف، فقد تختلف بين العمال حسب مستوى المهارة وحسب الجنس ذكورا وإناثا وحسب السن، كما يتأثر معدل دوران العمل بظروف المنظمة نفسها وبالعوامل الخارجية.

¹ أحمد فارس بوعمامة، المهارات القيادية و دورها في الأداء الوظيفي، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز للتوزيع قسنطينة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنمية و تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009، 2010، ص 114، 115.

ومن هنا يتضح أن طبيعة دوران العمل الذي يريده دراسته هو دوران العمل الإداري، الذي يخضع للظروف الداخلية للمنظمة.

وقد استخلص أحد الباحثين نتيجة هامة من خلال دراسته لظاهرة دوران العمل مفادها: إن ظاهرة دوران العمل من المشكلات التي تعاني منها بعض المنظمات الصناعية الحديثة ووجود هذه الظاهرة يعبر عن خلل وعدم توازن في أنساق البناء الاجتماعي للمنظمة والظروف القاسية للعمل ولذلك عدم وجود فرص عادلة للترقية، التفاوت في الأجور والحوافز وسوء معاملة المشرفين، وعدم إمكانية تحقيق العامل لذاته من خلال عمله، كل هذه الأمور تدفع بالعامل إلى التفكير في ترك عمله والبحث عن عمل آخر.¹

3. الإنتاجية: إن الحديث عن الإنتاجية لا يهتم فقط القائمين بإدارة مصنع معين أو المشتغلين في صناعة معينة، بل أنه يمس الكيان الاقتصادي في بلد معين، ويتصل اتصالاً مباشراً بالرفاهية الإنسانية ومستوى معيشة السكان، ولما كانت الإنتاجية من الأهداف الأساسية لكل مصنع ولكل صناعة حيث تؤدي في النهاية إلى زيادة الإنتاج القومي.

وتعرف الإنتاجية أيضاً: "بأنها القدرة على الإنتاج أو القوة على الخلق، ولما كانت القدرة أو القوة مسائل غير ملموسة فإنه يتعين علينا أن نبحث عن نتائج هذه القدرة والقوة ويمكننا بذلك تعريف الإنتاجية بأنها استغلال الموارد التي في متناولنا بطريقة معينة، أو أنها التوازن الذي يمكن تحقيقه بين عوامل الإنتاج المختلفة، فإذا كان هدفنا تحقيقه بين عوامل الإنتاج المختلفة، فإذا كان هدفنا هو زيادة الإنتاج فإن هذا لا يأتي إلا باستخدام مواردنا بأحسن الوسائل الممكنة حتى يتحقق لنا أكبر كمية من السلع والخدمات بأقل تكاليف ممكنة وبأقل مجهود.²

¹ رضا قجة، المرجع السابق الذكر، ص 83-86.

² صلاح الشنواني، التطورات التكنولوجية و الإدارة الصناعية، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 1990، ص 213.

4. **التحكم التكنولوجي:** على غرار المؤشرات السابقة، يعتبر التحكم التكنولوجي أحد المتغيرات الهامة المحددة لفعالية الأداء، فمع التغيرات التنظيمية التي تبحث عن التكنولوجيا الحديثة التي تعمل على تحقيق البيئة التنظيمية للمؤسسة في ظل التطورات الاقتصادية تبرز مهمة تكيف العامل مع الآلات المستخدمة وطرق العمل فالخبرة وحدها لا تكفي أمام قلة المهارات والخبرات الناتجة عن انعدام العملية التكوينية والتي تعمل على ملائمة كفاءة العامل مع طرق العمل المستخدمة والتي تقتضي تقنيات حديثة في إطار تحويل نتائج المعارف العلمية إلى حقائق إنتاجية.

ويقصد بالتحكم التكنولوجي قدرة العامل على التحكم في وظيفته أي قدرته على التكيف والتلاؤم مع التطورات التي تحدث داخل المؤسسة.

وقد تعددت الدراسات التي تناولت موضوع التحكم التكنولوجي وأبعاده في الواقع التنظيمي فمنهم من يرى أنه حظر على الوسائل التقنية أو الآلات كتعريف.

ويليام أجيبران "أنه الوسائل الفنية التي تشمل موضوعات الثقافة المادية جميعاً".

ومنهم من ركز في تحديده على الوسائل أو الطرق المعتمدة لاستخدامها في إطار التركيز على الجانب البشري.

غير أن هذه الدراسات اجتمعت كلها في كل التحكم التكنولوجي من أهم المؤشرات المحددة لفعالية الأداء في الواقع التنظيمي، من خلال سيطرت العامل على طرق الإنتاج سواء من خلال العمل عليها أو عملية صيانتها.¹

¹ رضا قجة، المرجع السابق الذكر، ص ص 192، 193.

5. **حوادث العمل:** الحوادث ظاهرة ملازمة للمجتمعات القديمة والحديثة، وإن هناك فرق بين حوادث كل منهم من حيث الكم والكيف، ولقد تعدد تعاريف الحوادث إلا أن معظمها يشترك في نقطتين أساسيتين:

- الوقوع الفجائي اللارادي وحدث إصابات جسدية.
- فهي كل ما يحدث دون أن يكون متوقع الحدوث مما ينجر عنه في العادة ضرر الناس والأشياء.

أساليب الوقاية من حوادث العمل: فالوقاية من الحوادث تعتبر في حد ذاتها استثمارا ناجحا وهذا ما تحققه من أرباح قريبة وبعيدة المدى وأهم الأساليب:

- **التدريب:** حيث يعتبر التدريب أحد أهم العناصر الأساسية التي لا بد منها لتفادي الوقوع في الحوادث أو التقليل منها أثناء العمل، ويتمثل التدريب في إرشاد الأفراد وتوجيههم فيما يتعلق بالعمليات والضوابط الخاصة بالصيانة والأمن، ويكون التدريب موجها بصورة خاصة للأفراد الجدد هذا بقصد تنميتهم حمل المخاطر المهنية وأساليب تفاديها.¹

- **وسائل الإعلام والملصقات:** تعتبر إحدى أهم الوسائل الإرشادية والتعليمية التي تساعد على التقليل من حوادث العمل وإصاباته وهذا ما تبرره من قواعد الأمن الصناعي، تجنب صيغة النهي أي يستحسن أن تكون الصيغة التي تخاطب بها العمال من خلال الإعلانات والملصقات صيغة إيجابية.

توفير بيئة عمل مناسبة للعمال واتخاذ كافة الاحتياطات اللازمة عند القيام بعمله بآلة.

- **تحليل الحوادث:** إن السجلات الخاصة بحوادث العمل أهمية كبيرة فهي تساعد الأخصائيين على تحليل هذه الحوادث من خلال المعلومات التي تتضمنها بعينة الوصول

¹ سهيلة محمد عباس، المرجع السابق الذكر، ص 353.

إلى الأسباب الحقيقية التي تقف وراء وقوع الحوادث، حيث تساعدنا في الوصول إلى اتخاذ أهم الإجراءات المناسبة لمنع وقوع مثل هذه الحوادث في المستقبل.¹

ثانياً: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

يجب أن يأخذ المسؤولين في اعتبارهم عند تقييم الأداء لمؤسسة ما، تشغيل عدة عوامل قد تؤثر في الأداء ومن بينها ما يلي:

1. الاختلاف الموجود والملحوظ في حجم العمل قد يؤثر على الأداء فالمؤسسة التي تعالج حجماً كبيراً من العمل قد تحتاج إلى موارد لكل وحدة عمل أقل مما تحتاج إليه أخرى لديها حجم أقل من نفس العمل.

2. وجود الأعمال المتأخرة قد يؤثر في معدل الإنتاج، إذ أن القدر الضئيل من الأعمال غير المنجزة يعتبر بصفة عامة أمراً عادياً بل ومتطلباً لتأمين تدفق العمل المستمر للعاملين في المؤسسة، ويختلف الحجم المرغوب من المتأخرات إذ يتوقف عليه ثبات وانسياب العمل وكمية ودرجة التقلبات فيه، ويسبب النقص في العمل المتاح وقت الانتظار لدى العاملين انخفاضاً في معدل الإنتاج وعلى النقيض فإن كثرة العمل المتأخر عن المعتاد يمكن أن تسبب تعجلاً ومعدلاً أعلى للإنتاج، مثل هذا المعدل المتعجل قد لا يمكن تحقيقه دائماً، ويتولد عنه انخفاض في نوعية المنتج النهائي.

3. التحسينات التنظيمية والإجراءات ذات أثر مباشر على الأداء يتوقف معدل الإنتاج على عدة عوامل منها ملائمة الترتيبات التنظيمية والإجرائية والتعديل التنظيمي مثلاً الطي يغير من تدفق وتتابع العمل عادة ما يترتب عليه تغيير في معدل الإنجاز، وماكنة العلمية واليدوية (حل الآلة محل الأعمال اليدوية)، ترتب ارتفاع واضحاً في معدل الإنتاج.

¹ عبد الرحمان العيسوي، علم النفس المهني و الصناعي، ط1، عمان، دار أسامة للنشر و التوزيع، 2004، ص 108.

4. الأداء في العمليات المتماثلة قد يتباين بحسب الموقع الجغرافي للوحدات من جراء الظروف المحلية، فقد تتباين معدلات الإنتاج بسبب الظروف المحلية حتى ولو أدى نفس النشاط في مواطن مختلفة بنفس درجة الكفاءة من ذلك مثلا في عملية ما يستوجب حصر وتسجيل الأفراد الداخليين والمغادرين لدولة ما حيث هؤلاء الأفراد قابلون للعد، وقد يتباين معدل الحصر والتسجيل بحسب ما إذا كان الحصر يتم في الموانئ البحرية أو الجوية أو فقط العبور على الحدود البرية في درجة التفتيش المطلوبة عند كل موقع من هذه المواقع وانتظام تدفق حركة الدخول والمغادرة واختلاف اللغات المستخدمة عند كل موقع... الخ كلها متغيرات تؤثر على معدل الإنتاج.¹

هذا ويرى بعض الباحثين أن هناك أربعة عوامل تؤثر في الأداء الوظيفي يمكن حصرها في ما يلي:

- دقة المعلومات على أساسها تتخذ العديد من قرارات النقل والترقية.
- سلوك المرؤوسين بإعادة النظر في تصرفاتهم لكونهم يعدون الحجر الأساسي للمؤسسة والجزء الفعال في تقييم الأداء.
- تفعيل العملية التنظيمية التي من خلالها يمكن مراجعة خطط ونظم العمل.
- تحسين وتطوير مستويات الأداء بالمؤسسة التي على أساسها واعتمادا على نتائجها يقيم الأداء الكلي للمؤسسة.²

العوامل البيئية: هناك بعض العوامل خارج نطاق السيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، بالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار، إلا أنها يجب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقية موجودة بالفعل ويجب النظر إلى هذه العوامل على أنها مؤثرات على

¹ عبد المحسن توفيق محمد، المرجع السابق الذكر، ص7.

² جاري دسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، الرياض، دار المريخ، 2003، ص322.

الجهد والقدرة والإنجاز من بين هذه العوامل نذكر الظروف المادية، الإضاءة، الضوضاء، الحرارة، ترتيب الآلات وغيرها.

كما يوجد هناك طرق لتحسين الأداء حيث أن بداية التحسين الذي تسعى إليه المؤسسات بهدف رفع مستوى الأداء لعاملها وتحقيق الأهداف التي أنشئت هي أجلها هو التغلب على المعوقات التي تعرقل أداء العمل بطريقة فعالة ويتم ذلك بعدة طرق من أهمها:

- **التدريب:** يجب تدريب العاملين لتنمية العاملين لتنمية مهاراتهم ومعارفهم من خلال عقد دوران تخصيصية في مجال عملها.
- **التوجيه والإرشاد:** كان الاعتقاد السائد في الماضي أنه لا توجد علاقة بين الشخصية والإنتاجية، إلا أن الدراسات الحديثة أثبتت عكس ذلك، وأقرت بأهمية العلاقة بين الظروف الشخصية للفرد وبين أدائه وإنتاجيته فالتوجيه والإرشاد عملية واعية ومستمرة وبناءة ومخططة، تهدف إلى مساعدة وتشجيع الفرد لكي يعرف نفسه ويفهم ذاته ويدرس شخصيته ويفهم خبراته، ويحدد مشكلاته وحاجاته ويعرف الفرص المتاحة، بالإضافة إلى التعلم والتدريب الخاص الذي يحصل عليه عن طريق رؤسائه ومشرفيه ومرشديه سواء في المؤسسة أو في مراكز التوجيه والإرشاد المختصة لكي يصل إلى تحديد وتحقيق أهداف المؤسسة لكفاءة.¹

¹حمود بن مطلق الهاج، علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف، الرياض، 2003، ص 63-66.

المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء ومعايير

أولاً: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

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

يعرف أحمد ماهر بأنه "نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم".¹

ويعرفه عبد الغفار حنفي "هو الطريقة أو العملية التي يستخدمها المقيم لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل كما ينبغي له أن يؤدي".²

ويعرفه بوفلجة غيات "هو عملية فحص ما أدى من عمل ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوبة تحقيقها، أو الممكن الوصول إليها حتى تكون صورة بما حدث وما يحدث فعلاً ومدى النجاح في تحقيق الأهداف".³

ويعرفه حسن إبراهيم بلوط "هو الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكان القوة، ومكان ضعف المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بإنجازها والقيام بها أي أنه العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمؤسسة خلال فترة زمنية محددة".⁴

¹ أحمد ماهر، المرجع السابق الذكر، ص 406.

² عبد الغفار حنفي، المرجع السابق الذكر، ص 273.

³ بوفلجة غيات، مبادئ التسيير البشري، ط2، الجزائر، دار الغرب للطباعة و النشر، 2004، ص 19.

⁴ حسن إبراهيم بلوط، المرجع السابق الذكر، ص 360.

ويعرف "صلاح الشنواني" "هو الحكم على مدى فعالية البرامج المعدة، ومدى الاستفادة منها، ومدى تأثير أدائهم بها وحتى يمكن التعرف على مدى تقدمهم، حتى يمكن وضع خطط للإفادة من القوة العاملة بالمشروع إلى أقصى حد ممكن".¹

كما تكمن أهمية تقييم الأداء في ما يلي:²

1. دعم إجراءات الترفيع والنقل وإثبات عدالتها وتحديث المكافأة التشجيعية ومنح العلاوات.
2. تعتبر معيارا هاما لإيجاد نظم الحوافز والمكافآت والعلاوات لوظائف أخرى تتفق وقدراتهم.
3. يمكن أن تؤدي نتائج تقييم الأداء إلى إجراء تعديلات في الرواتب والأجور للعاملين.
4. يعتبر تقييد الأداء وسيلة أو أداة لتقييم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم.
5. يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.

ثانيا: معايير تقييم الأداء الوظيفي

لكي تتجح عملية تقييم الأداء الوظيفي ولتؤدي دورها التطبيقي والقانوني كما يجب، لا بد من إخضاعها لمعايير محددة، وأبرز هذه المعايير.

1. **وضوح أهداف التقييم:** إن وضوح أهداف التقييم تعتبر من الأسباب الداعمة لنجاح عملية تقييم الأداء وخاصة إذا شرحت المؤسسة لمواردها البشرية بمختلف المستويات

¹ صلاح الشنواني، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية مدخل الأهداف، الاسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 1999، ص 183.

² نظمي شحادة و آخرون، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار صفاء للنشر و التوزيع، 2000، ص ص 76، 77.

والأهداف الحقيقية للتقييم، إذ من حق الأفراد المشاركين والخاضعين للتقييم أن يعرفوا الأهداف المرجوة من التقييم والتي من بينها تدرج وترقية وتطوير الأفراد العاملين رؤساء كانوا أو مرؤوسين.

2. شرعية التقييم: والمقصود بشرعية التقييم هنا ارتكاز التقييم على مقاييس تتعلق بخصائص وظيفية محددة وهامة وذات الصلة بإنتاجية وأداء الأفراد، أي يكون التقييم شرعياً إذا قاس جوانب الأداء كافة والابتعاد عن جوانب السطحية غير المرتبطة بالأداء الفعلي والكلية للوظيفة المحددة.

3. تحرر التقييم من الانحياز: وهنا يجب توفر شرطان وهنا:

أ. عدالة التقييم: أن يكون المقيم عادلاً ومنصفاً في تقييمه للأفراد بغض النظر عن جنسهم أو جنسيتهم.

ب. موضوعية التقييم: أي الابتعاد عن الذاتية في تقييم الأداء وعدم الانحياز لأسباب قد تكون شخصية أو سياسية، فهنا يكون الانحياز مقصود مع ملاحظة وجود الانحياز غير المقصود كمنسيان المقيم لبعض المعلومات المهمة وعدم تشدده في ملاحظة الأفراد.

ج. جدارة التقييم: وهو صدور تقييم شبه موحد لموظف واحد من طرف مقيمين أو أكثر في التقييم المتشابه هنا تقييم جدير بالثقة.¹

وتكمن خصائص تقييم الأداء الوظيفي في ما يلي:²

• الصدق: أي أن أداة التقييم تقيس ما وضعت لقياسه.

¹ حسن إبراهيم بلوط، المرجع السابق الذكر، ص 294-296.

² بوفلجة غيات، المرجع السابق الذكر، ص 55، 56.

- الحساسية: أي قدرة الأداء على التميز.
- الشمولية: أي أن يشمل التقييم كل الجوانب المراد تقييمها.
- الموضوعية: أي أنها تتجنب الذاتية.
- البساطة: أي أنها تكون سهلة الاستخدام والتطبيق والتنقيط.
- الثبات: أي أن الأداة تعطي نفس النتائج تقريبا، إن استعملت أكثر من مرة في نفس الظروف.

المطلب الثاني: مراحل وطرق تقييم الأداء

أولا: مراحل عملية تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء جزءا من إدارة الأداء ويعتبر استعداد والتزام المدراء بتحسين الأداء، سواء على مستوى الأفراد، أو على مستوى فرق ومجموعات العمل شرطان متلازمان لعمل إدارة الأداء، إذ تمر عملية تقييم الأداء بأربع مراحل هامة وهي كالاتي:

1. تحليل نتائج الوظائف: عمليا ترتبط عملية تقييم الأداء ببعض نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية، فمن غير الممكن أن تحدد أهداف الأداء التعريف به قبل توضيح ماهية الوظيفة، فالركيزة الأولى للسير بعملية الأداء هو تحليل الوظيف، بحيث أن نتائج تحليل الوظيفة تستخدم لتحديد عنوان وشروط الأداء.

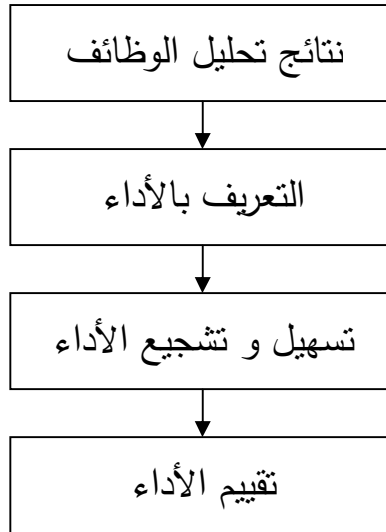
2. التعريف بالأداء: أي تحديد مقاييس الأداء، فوضع الأهداف تعتبر من الأمور الجاذبة والموجهة لأداء الأفراد وقد أثبتت الدراسات التي أجريت على نظرية وضع الأهداف بأن الأهداف الواضحة والمحددة تحث الأفراد على الأداء الجيد والفعال.

3. تسهيل وتشجيع الأداء: يحصل التسهيل من خلال توفر الشروط التالية:¹

¹ حسن إبراهيم بلوط، المرجع السابق الذكر، ص 362-364.

- إزاحة العوائق لإنجاح الأداء.
 - ضخ الموارد الكافية لإنجاز الأداء المميز.
 - من اختيار الأفراد لإنجاز الأداء المميز.
- أما التشجيع فيحصل عبر تحفيز الأفراد ومدهم بالتعويضات والمكافآت في الوقت المناسب (أي مباشرة بعد إنجاز الأفراد للأداء المطلوب).
- 4. تقييم الأداء:** أي تحديد مكامن قوى ومخابئ ضعف الأفراد، ويهدف التقييم إلى تحسين الأداء بالدرجة الأولى، ويكشف عن السلوكيات الإيجابية والسلبية للأفراد، وكذا مناقشة الأداء المستقبلي من أجل وضع رزنامة عمل تتناول الاتجاهات والأهداف المستقبلية الواجب اتباعها وحقيقتها.

الشكل رقم 04: يوضح خطوات تقييم الأداء الوظيفي



المصدر: حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية منظور استراتيجي، لبنان، دار النهضة العربية، ص

ثانياً: طرق تقييم الأداء

طرف تقييم الأداء هي الأداء التي يستخدمها القائم بعملية التقييم لتقدير كفاءة العامل، التي تشرح الأسلوب الذي يتم على أساسه تقييم أدائه، وتشير الأبحاث والمؤلفات العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية، على أن هناك طرق مختلفة لتقييم أداء الأفراد، ومن أهم الطرق الأساليب المستخدمة لقياس الأداء الوظيفي.

1. طريقة الملاحظة المباشرة:

تتم هذه الطريقة من خلال قيام المدير شخصياً ليطلع بنفسه على سير العمل و سلوك العاملين، و يعتقد الكثيرون أنه لا بديل عن الملاحظة المباشرة لقياس الأداء لأنها تعطي للرؤساء فكرة واقعية عن ما يحدث في أعمالهم إلا أن لها عيوباً نحصرها في:

- أ. قيام المدير بالوقوف شخصياً على العاملين للتعرف على سير عملهم و سلوكهم فيه مضيعة للوقت، و قد يفسر بعض الرؤوسين ذلك بعدم الثقة من طرف المدير.
- ب. صعوبة أن يتمكن الرئيس من الاطلاع على كافة العاملين و ما يؤدي من أعمال، و بذلك فقد تقتصر الملاحظة المباشرة على القليل من العمل و العاملين.
- ج. قيام المدير نفسه بالملاحظة المباشرة قد يشغله عن عمل آخر أهم من ذلك.¹

2. طريقة المقارنة المزدوجة:

لتحقيق قدر أعلى من الموضوعية النسبية، يتم استخدام طريقة المقارنة المزدوجة التي يتقوم على مقارنة كل موظف بموظف آخر، و يحدد الرئيس الموظف الأفضل فيها، و يمكن التوصل إلى الترتيب العام لجميع الموظفين، من خلال المرات التي يتم فيها اختيار كل

¹ عوض محمد الوديعاني، أثر الحوافز في فاعلية الأداء و الرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 1999، ص 58.

موظف كأفضل فرد في المقارنة الزوجية أي من خلال عدد التفضيلات لكل منهم، و يمكن استخدام الجدول رقم (2) لتسهيل عملية المقارنة بحيث يمنح الأفضل علامة (+) و يمنح الأقل كفاءة علامة (-) و ذلك بالنسبة لكل زوج من الموظفين.

الجدول رقم (2) المقارنة المزدوجة

الموظفون	أ	ب	ج	د
أ		-	-	-
ب	+		-	-
ج	+	+		
د	+	+	+	
المجموع				
الترتيب	الأول	الثاني	الثالث	الرابع

المصدر: سمير محمد عبد الوهاب، و ليلي مصطفى البرادعي، إدارة الموارد البشرية المفاهيم و المجالات والاتجاهات الجديدة، القاهرة، مركز دراسات و استشارات الإدارة العامة، 2007، ص 110.

ولا شك في هذا الأسلوب يتوصل إلى أحكام نسبية عالية عن الأفراد، غير أنه يصعب تطبيقه إذا كان عدد الأفراد المطلوب مقارنتهم كبيراً.

و توضح المعادلة التالية عدد المقارنات المطلوب إجراؤها.

إذا كان عدد الأفراد المطلوب مقارنتهم = ن فإن عدد المقارنات الإجمالي سيكون [ن(ن-1)÷2] فإذا كان عدد الموظفين 20 فإن عدد المقارنات اللازمة هي:

$$.190 = [20 \div (1-20)20]$$

وعلى ذلك يتوقف نجاح هذه الطريقة على صغر عدد الموظفين المطلوب تقييمهم ويؤخذ أيضاً على الطريقتين السابقتين (أي طريقة الترتيب وطريقة المقارنة المزدوجة) عجزها

عن الكشف عن الفروق بين الأشخاص الذين يكونون في رتب متقاربة، كما لا تحدد نقاط الضعف أو القوة، بالنسبة لكل مرؤوس، وهكذا فإن مقاييس الأداء النسبية قد لا تكون ذات فائدة كبيرة لبعض أنواع القرارات المتعلقة بشغل الوظائف الأعلى أو القيادية، حيث لا توفر أي من الطريقتين السابقتين المعلومات اللازمة عن القدرات والصفات الشخصية للموظفين التي يجب مقارنتها بمواصفات الوظيفة الشاغرة، لذلك قد تبرز مشكلة تطبيقية أخرى إذا ما تم تشريح عدد من الموظفين لوظيفة قيادية كان قد تم تقييمهم في مجموعات مختلفة، إذ يصعب تفسير المقاييس النسبية إلا في إطار المجموعة التي تم ترتيب أفرادها، فالخامس في مجموعة متميزة من خمسة موظفين هو أضعفهم بينما إذا كان نفس الموظف في مجموعة أخرى من عشرين موظفاً متوسطي القدرات قد يكون في الربع الأول: أي في أوائل هذه المجموعة.¹

3. طريقة الترتيب:

وهذه الطريقة سهلة وقديمة في تقييم أداء الموظفين حيث يقوم مدير القسم اعتماداً على أحسنهم كفاءة وأقلهم، وذلك بإعطاء رقم (1) مثلاً للأحسن ثم يتدرج حتى يصل إلى نهاية القائمة الذي يمثل الأسوأ، وتتم المقارنة هنا بين الأشخاص وليس استناداً إلى معايير الوظيفة.

وتبدو سلبية هذه الطريقة في احتمال تحيز المدير في عملة الترتيب لذلك يفضل قيام أكثر من شخص بعملية الترتيب إلى جانب المدير شريطة المامهم فعلاً بأداء الموظفين الذين سيتم تقييم أعمالهم.²

¹ سمير محمد عبد الوهاب، و ليلي مصطفى البرادعي، إدارة الموارد البشرية المفاهيم و المجالات و الاتجاهات الجديدة، القاهرة، مركز دراسات و استشارات الإدارة العامة، 2007، ص. ص 110، 111.

² مؤيد سعيد السالم و عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2، عمان، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، 2006، ص 112.

4. طريقة الإنشائية أو التقرير:

وهي أكثر استعمالاً في القطاعات الإدارية، حيث كثيراً ما يقيم أداء الفرد في آخر العام بتقدير يعده المسؤول المباشرة يبدي فيه رأي حول أدائه وقد يكون التقرير وصفاً إنشائياً ومختصراً، وقد يكون تفصيلاً بحيث يشتمل على وصف المهام التي قام بأدائها، ونقاط القوة والضعف فيها والنتائج العامة لعمله.¹

5. طريقة التوزيع الإجباري:

تعتمد طريقة التوزيع الإجباري على توزيع الأفراد المطلوب تقييمهم على درجات التقييم المختلفة بنسب محددة مسبقاً، وذلك تجنباً لبعض التحيزات والأخطاء الإدراكية التي يمكن أن يقع فيها بعض القائمين بالتقييم خاصة خطأ التشدد أو التساهل الذي يؤدي غالباً إلى إعطاء جميع أو معظم الأفراد تقدير معين دون التمييز بينهم، فمثلاً قد نجد النسبة التالية:

10% من الأفراد يحصلون على تقدير متميز.

20% من الأفراد يحصلون على تقدير جيد جداً.

40% من الأفراد يحصلون على تقدير جيد.

20% من الأفراد يحصلون على تقدير غير مرضي.

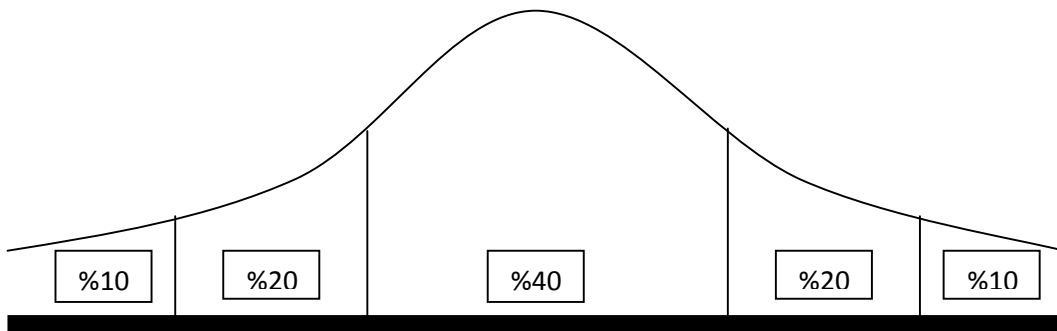
وبذلك يأخذ توزيع الأفراد شكل المنحنى، ويجب الإشارة إلى أنه ليس من الضروري أن يكون المنحنى طبيعياً كما في المثال السابق كما يظهر من شكل (05)، فقد تكون

¹ نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ط2، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2014، ص 347.

النسب غير متوازنة عن طريق تخصيص 20% لذوي الأداء المتميز و70% لذوي الأداء المتوسط و10% لذوي الأداء غير المرضي... وهكذا.

وتعتمد هذه الطريقة على المقياس النسبي حيث يتم مقارنة أداء الأفراد ببعضهم البعض، كما أن الجميع يعرفون أن عدد قليل منهم سوف يحصل على تقدير متميز، الأمر الذي يدفع كل منهم لبذل أفضل ما عنده حتى يحصل على رتبة متقدمة في التقييم ويتجنب الرتب المتدنية.¹

شكل رقم (05): طريقة التوزيع الإجمالي



المصدر: صلاح الدين عبد الباقي وعلي عبد الهادي مسلم وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مصر، مركز الاسكندرية للكتاب، 2009، ص 248.

6. طريقة الميزان أو الدرجات:

تعتمد هذه الطريقة على تحديد معايير التقييم، وعلى تحديد مدى توفرها في أداء الفرد، وذلك من خلال مقياس ما به درجات تحدد المستويات المختلفة لتوافر المعايير في الأداء وبتجميع الدرجات الخاصة بالتقييم يكون حاصل الجمع هو مستوى تقييم أداء الفرد.²

¹ صلاح الدين عبد الباقي و علي عبد الهادي مسلم و آخرون، إدارة الموارد البشرية، مصر، مركز الاسكندرية للكتاب، 2009، ص ص 248، 249.

² أحمد ماهر، المرجع السابق الذكر، ص 375.

وتعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق استعمالاً نظراً لسهولة وساطتها إلا أنه يعاب عليها أنها لا تفرق بين عوامل التقييم، حيث نجد أن كل صفة أو عامل من عوامل التقييم يحمل قيمة أو وزناً متساوياً مع بقية العوامل، الأمر الذي لا يظهر أهمية هذه العوامل، ومما لا شك فيه أن أهمية عوامل التقييم تختلف من وظيفة إلى أخرى، ويترتب على هذه المشكلة أن المقارنة بين العمال المختلفين على أساس الدرجات التي يحصلون عنها لكي تكون مقارنة سليمة.¹

7. طريقة قوائم المراجعة:

تصمم هذه القوائم لتقييم السلوك المطلوب لأداء الوظيفة بنجاح، مركزة على السلوك الوظيفي الذي يؤدي في العمل وبافتراض أن هذا السلوك سوف يؤدي إلى الأداء الفعال في الوظيفة، هذه القوائم هي عبارة عن قوائم تشرح جوانب كثيرة من أداء المرؤوسين في العمل والصفات الواجب توافرها فيهم، وذلك من خلال القيام بعملية تحليل الوظائف بغية تحديد أبعادها (المسؤوليات والواجبات التي تكونها) مع تحديد نماذج السلوك الفعال وغير الفعال لكل بعد من أبعاد الوظيفة ومسؤولياتها، ومن ثم إعطاء تقدير (ممتاز، جيد جداً، مقبول، ضعيف، ضعيف جداً) لكل نموذج من نماذج السلوك المحددة من منظور فعاليته وعدم فعاليته في إنجاز المسؤولية المقررة وبعد تحليل نماذج السلوك المختلفة وتقدير مدى ارتباطها بمسؤوليات الوظيفة، يتم الاحتفاظ فقط بتلك السلوكيات المرتبطة فعلاً بالوظيفة.

تتميز هذه الطريقة بأنها طريقة دقيقة في القياس مقارنة بالطرق السابقة في تقييم أداء الموظف حيث أن مقاييس التقييم واضحة، كما أن نماذج سلوكيات الأداء أعدت بدقة وبالإمكان ربطها بمقاييس معروفة (ممتاز، ضعيف، مقبول) إلا أنها طريقة معقدة وتحتاج

¹ محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، د ط، د م ن، الدار الجامعية الجديدة للنشر و التوزيع، 2002، ص

إلى مجهود ووقت كبير في عملية التصميم والتنفيذ، إضافة إلى أنها تتطلب عدة نماذج لتصميم الوظيفة، كما أن السلوك الفعال خلال فترة معينة قد لا يكون كذلك في مرحلة أخرى.¹

الجدول رقم (03): نموذج قائمة مراجعة تقييم أداء كاتب المبيعات

الفقرات	نعم	لا
1. هل يتبع تعليمات وتوجيهات المشرف؟		
2. هل يوجد الزبائن للأفضل من البضائع؟		
3. هل يقترح منتجات جديدة للزبائن؟		
4. هل يكون مشغولاً حتى وإن لم يكن لديه زبائن؟		
5. هل يتطوع لمساعدة زملائه في العمل؟		
6. هل يشكو و يتذمر من كثر العمل؟		
7. هل يرتكب أخطاء في عمله؟		

المصدر: سهيلة محمد عباس وعلي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 1999، ص 255.

8. طريقة الوقائع الحرجة:

وتعتبر هذه الطريقة من الطرق الحديثة، والأساس الذي تركز عليه هو تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل، والتي تؤثر في أداء الأفراد، سواء من حيث نجاحه أو إخفاقه وتحدد قيمة لكل حادثة حسب أهميتها للعمل.²

¹ رواية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر و التوزيع، 2004، ص 261.

² مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، ط1، عمان، مكتبة المجتمع العربي للنشر، 2010، ص 210.

و بموجب هذه الطريقة يركز المقيم على السلوكيات الأساسية المساهمة في الأداء هذه المواقف الجوهرية الإيجابية أو السلبية يتم تسجيلها من قبل (المشرف) المقيم خلال فترة معينة (فترة التقييم) لكل فرد عامل حيث يتضمن التسجيل خلاصة توضيح ماذا حدث أي تسجيل المواقف الإيجابية والمواقف السلبية.¹

أو بمعنى آخر تعتمد الإدارة في هذه الطريقة على فتح ملفات خاصة لكل موظف داخل التنظيم ويدونون في هذا السجل الأحداث الحرجة والإيجابية التي قام بها أو واجهها الموظف اثناء تأدية لعمله، وكيف كان سلوك هذا الموظف في مواجهة هذه الأحداث.

أما سلوكه العادي فلا يتم تسجيل أثناء القيام بهذه العملية، وتساعد هذه الطريقة في بيان نقاط القوة والضعف في سلوك هذا الموظف خلال هذه الفترة وأثناء مواجهة هذه الأحداث، إلا أن هذا الأسلوب يحتاج إلى جهد فكري وحيوي، يبذله المشرف في مراقبة سلوك العاملين.

ومن أهم ما يميز هذه الطريقة كونها ذات أهمية وفائدة للأفراد العاملين في توفير التغذية العكسية حول أدائه.

ومن أهم عيوبها التركيز على بعض الحوادث الهامة أو الحرجة، وهذه الحوادث تعتبر وقائع محددة سواء سيئة أو جيدة، وانخفاض الموضوعية في عملية التقييم، حيث أن المواقف المؤثرة في فترة التقييم قد تكون مواقف مؤقتة تم تلقاها من طريق العامل.²

9. طريقة الإدارة بالأهداف:

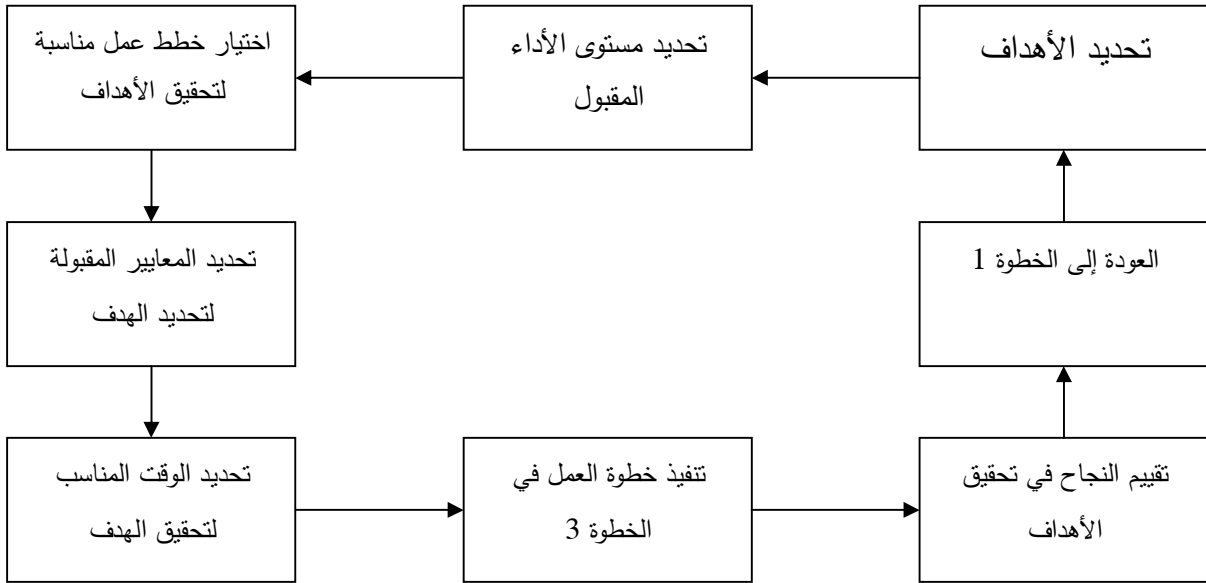
تعني الإدارة بالأهداف إشراك المرؤوسين في عملة اتخاذ القرارات، ويكون ذلك في مختلف المجالات الإدارية أي أن الرئيس لا يتولى تصميم الأهداف بمفرده ويطلب من

¹ سهيلة محمد عباس، المرجع السابق الذكر، ص 256.

² موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، عمان، دار وائل للنشر، 2002، ص 222.

التابعين تنفيذها، بل يشركهم في إرساء الأهداف وفي وصف الوسائل اللازمة لتحقيقها والفترة الزمنية التي تتجزأ خلالها وتقييم المرؤوسين يتم على مدى قدرتهم على تحقيق الأهداف التي التزموا لها، ويطبق أسلوب الإدارة بالأهداف تبعا للخطوات التالية:

شكل (06): تسلسل مراحل التقييم في طريقة الإدارة بالأهداف



المصدر: عبد الفتاح بوخمم، تسيير الموارد البشرية (مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية)، الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2011، ص 189.

والإدارة بالأهداف أسلوب حديث في التقييم يدفع الفرد إلى تحقيق الأهداف التي التزم لها، الأمر الذي يؤثر بالإيجاب على مستوى الأداء.¹

المطلب الثالث: فوائد ومجالات استخدام نتائج تقييم الأداء

أولاً: فوائد تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء لتحديد مدى كفاءة الفرد، إحدى سياسات إدارة الأفراد والتي لا غنى عنها، نظراً للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سليمة تتوافر فيها

¹ عبد الفتاح بوخمم، تسيير الموارد البشرية (مفاهيم أساسية و حالات تطبيقية)، الجزائر، دار الهدى للطباعة و النشر والتوزيع، 2011، ص 189.

الموضوعية وراء الإيمان، وبعيدة في التميز والمحسوبية وفيما يلي عرضاً لأهم الفوائد التي يمكن للإدارة الحصول عليها.

1. الروح المعنوية:

إن جوا من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون أن جهودهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة، وأن هدف الإدارة الأساسي من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الفرد على ضوء ما يظهره التقييم، كما أن اعتماد الترقيع والعلاوات والتقدم على قياس الكفاءة والجدارة في العمل، وبناء على تقييم موضوعي عادل لأداء الفرد سيخلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم وبالإدارة، كل ذلك ما يدفع الفرد من أن يقدم على العمل راضياً وباستعداد وجداني، وما الروح المعنوية هي ذلك الاستعداد الوجداني دون أن يقضيه من الجهد والتعب.

2. إشعار العاملين بمسئولياتهم:

إذا عندما يشعر الفرد أن نشاطه وأدائه في العمل هو موضوع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين، وأن نتائج هذا التقييم سياتررب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل فإنه سوف يشعر بمسئوليته تجاه نفسه والعمل معاً، وسوف يبذل جل جهده وطاقته التي يمتلكها التأدية علمه على أحسن وجه لكسب رضاء رؤسائه.

3. وسيلة لضمان عدالة المعاملة:

حيث تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوباً موضوعياً لتقييم الأداء أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل، كما تضمن

الإدارة معاملة عادلة ومتساوية لكافة العاملين، كما أن تقييم العاملين يقلل من إغفال كفاءة العاملين من ذوي الكفاءات والذين يعملون دون ضجيج وبصمت عادة.¹

4. الرقابة على الرؤساء:

إذ أن تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في التنظيم قادرة على مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها، ومن خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين ومدى استفادتهم من التوجيهات المقدمة لهم من قبل رؤسائهم.

5. استمرار الرقابة والإشراف:

إذ أن الوصول إلى نتائج موضوعية وصحيحة من خلال تقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص لكل فرد يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم على الأداء بشكل مستمر، وهذا العمل يتطلب من الرؤساء ملاحظة ومراقبة أداء مرؤوسيهم باستمرار ليكون حكمهم قائماً على أسس موضوعية.

6. تقييم سياسات الاختيار والتدريب:

حيث تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختيار للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين بما يشير إليه مستوى تقييم الأداء، فإذا دلت تقديرات الكفاءة على معدلات مرتفعة، باستبعاد العوامل المؤثرة الأخرى، يعتبر هذا دليلاً على سلامة وصحة الأسلوب المتبع لاختيار العاملين وتعيينهم إلى جانب تقييم البرامج التدريبية ومعرفة

¹ مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، المرجع السابق الذكر، ص ص 192، 193.

مدى استفادة العاملين منها، وذلك لتحديد الثغرات والعمل على تلافيها في المناهج والبرامج التدريبية المنوي تنفيذها مستقبلاً.¹

ثانياً: مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء

إن النظام الجيد لتقييم أداء العاملين يهدف إلى كونه أداة موضوعية للإدارة في اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة في المجالات الآتية:

1. الترفيع:

إذ قد أصبح من المألوف في الوقت الحاضر أن تعتمد الإدارة على الترفيع من الداخل لشغل الوظائف الشاغرة داخل التنظيم، وتقييم أداء العاملين يكشف لها مدى أحقية كل فرد للترفيع لشغل الوظائف الأعلى لأن تقييم أداء الفرد ومدى كفاءته في العمل لعدة سنوات يعتبر مقياساً موضوعياً للكشف عن مؤهلاته وقدراته وإمكانياته لشغل منصف أعلى من عمله الحالي.

2. التعيين والنقل:

كما تعتبر نتائج الأداء معياراً هاماً للحكم على مدى سلامة اختيار الفرد وتعيينه في العمل الذي يتلاءم مع كفاءته وقدراته، كما يمثل وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظيفة أخرى تتلاءم وقدراتهم.

3. 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 ضرورياً أبعاده عن

¹ نفس المرجع، ص ص 193، 194.

العمل لأنه سوف يصبح عبئاً على العمل، ولهذا يعتبر تقييم الأداء عاملاً من عوامل الانضباط الموضوعية.

4. الكشف عن الاحتياجات التدريبية:

لقد عدا تقييم الأداء ولما يظهره من نتائج أداة أساسية ومساعدة للتدريب، لأنه يعطي فكرة واضحة عن نقاط الضعف في أداء كل فرد والتي تحتاج إلى علاج وبالتالي تكون الجهة المسؤولة عن تحديد الاحتياجات التدريبية في موقف ملائم لوضع البرامج المناسبة لمعالجة نقاط الضعف التي يكشفها تقييم الأداء.

5. تحديد المكافآت التشجيعية ومنح العلاوات:

إذ عن طريق تقييم الأداء وما يظهره من نتائج أساسها مستويات كفاءة العاملين، يتم تحديد من يستحق منحة علاوة أو مكافأة تشجيعية لنشاطه أو أدائه الحسن كنوع من أنواع الحوافز¹، كما يمكن القول أنه يعتبر تقييم الأداء من أهم الركائز التي تبنى عليها عملية المراقبة والضبط، ويفيدنا بصورة مباشرة في تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن الضعف والقوة في المؤسسة.

¹ نفس المرجع، ص ص 194، 195.

المبحث الثالث: دور ديناميكية التحفيز في تحسين الأداء

المطلب الأول: الحافز في العمل

منذ القرن التاسع عشر، نجد العلماء مثل "توماس هوبز" يتحدثون عن حقيقة الطبيعة البشرية وما تحتويه من ميول أو قدرات فطرية وقد كان "هوبز" ينظر إلى البشر على اعتبار أنهم كائنات إنسانية تسعى باستمرار نحو مصادر القوة وعوامل الريح، وينضبط سلوكها بشكل مباشر عن طريق دوافع المصلحة الشخصية المشتركة، وقد اعتد "هوبز" على هذه الأفكار التي تدور حول الطبيعة البشرية لكي يبرر عن طريقها آراءه الاجتماعية والسياسية، وعلى الرغم من الاعتماد الشائع بين الناس بأن المال هو المدخل إلى السعادة مما يجعلهم يطالبون بمزيد من النقود، وخاصة كلما شعروا بأن هناك نقصاً في احتياجاتهم الضرورية، إلا أننا نسمع الناس يرددون أحياناً عبارة "ليس بالخبر وحده يحيا الإنسان" مما يشير إلى أن النقود أو الحاجة المادية ليست هي الدافع الوحيد للعمل بل إن هناك دوافع أخرى غير مادية يهتم بها الناس وتؤثر في سلوكهم.

ومما يؤكد أن الاحتياجات المادية ليست هي الدافع المثالي والوحيد للعمل، أننا نلاحظ أن بعض الناس قد يستمر في أعمالهم ولو لم تكن بهم حاجة إلى الضرورات المادية، وحتى ولو ضمنوا الأمن لأنفسهم وأبنائهم، وذلك لأنهم قد يحصلون من عملهم على مكافآت أخرى اجتماعية مثل الحصول على احترام الناس وتقديرهم إذ أن العمل يعتبر من أهم مصادر الحصول على المكانة الاجتماعية.¹

ليس هناك خلاف على أن العوامل الفنية في العمل لها تأثيرها الهام على الكفاءة الإنتاجية للمشروع ولكن مهما بلغت تلك العوامل الفنية من الدقة والكمال فمازالت الكفاءة

¹ طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، القاهرة، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، 2007، ص ص 86،

الإنتاجية تتوقف في نهاية الأمر على الطريقة التي تؤدي بها الأفراد أعمالهم ولضمان حد معقول من الإنتاجية يتطلب الأمر ضرورة توفر عنصرين أساسيين في الأفراد القائمين بالعمل هما: القدرة على العمل، والرغبة في العمل.

وتكتسب المقدرّة على العمل عن طريق التعليم والتدريب والخبرة العملية بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي والقدرات الشخصية التي ينميها التعليم ويصقلها التدريب.

أما العنصر الثاني من عناصر الأداء، فهو الرغبة في العمل والتحفيز لأدائه وتتحدد الرغبة في أداء العمل عن طريق الظروف الاجتماعية والمادية المحيطة بالعمل، كما تتحدد باحتياجات الفرد ومدى ملائمة نوع العمل لميوله واتجاهاته.

ويجب التفرقة بين الدافع إلى العمل من جهة، والحافز على العمل من جهة أخرى.

فالدافع شيء داخلي ينبع من نفس الفرد ويثير فيه الرغبة في العمل.

أما الحافز على العمل فهو شيء خارجي يود في المجتمع أو البيئة المحيطة بالشخص، تجذب إليها الفرد باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته التي يشعر بها ومن ثم يمكن تعريف حوافز العمل بأنها "مجموعة العوامل أو الظروف التي تتوفر في جو العمل والتي تعمل على إثارة تلك القوى الحركية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته".¹

ولتحسين أداء الفرد لا بد من تحفيزه، فالحافز في النهاية تلعب دورا كبيرا في تحسين أداء الفرد العامل، فربط الحوافز بالأداء، مسلمة أساسية للمنظمات التي تعمل في ظل السوق الحر ولا تمثل هذه العلاقة أهمية على مستوى المنظمات فقط، ولكنها تمثل أهمية أيضا على المستوى الفردي، فالأفراد سيحفزون للأداء أكثر إذا كان لديهم اعتقاد بأن مستوى أدائهم سيؤدي إلى حصولهم على المكافأة المرغوبة، لكن نجد أن الكثير من مدفوعات

¹ نفس المرجع السابق، ص 87-89.

المنظمة لا تربط بين الداء والحوافز وإنما يحصل عليها الفرد فقط لأنه ينتمي أو يمل بالمنظمة أو نتيجة أقدمية... كذلك بالنسبة للترقية التي لا بد أنه ترتبط بالأداء نجد أن الأفراد يحصلون عليها حسب الأقدمية أو قد يشغل المنصل بفرد خارج المنظمة لأن فرص الترقية قليلة أو نادرة حيث أن هذه المنظمات لا تربط الأداء بالحوافز.¹

وفي الأخير يمكن القول أن الإنسان في تقدمه ضمن عمله، ومواصلة العطاء وزيادة مستواه ورفع كفاءة إنتاجه كما ونوعاً، بجانب التدريب واكتساب الخبرة، يحتاج إلى حوافز العمل والتي تتمثل في الكسب المادي أو في الكسب المعنوي أو كلاهما معا بهدف حفز العامل وبالتالي دفعه إلى زيادة إنتاجه.

المطلب الثاني: دوافع العمل

تعتبر الدافعية الركيزة الأساسية لضمان استمرارية الإنجاز بالعمل، فهي تعتبر المحرك الداخلي الذي يوجه العامل أو الموظف للعمل بطاقاته الكامنة.

ويرى "القيوتي" أن الدافع "هو محرك داخلي للسلوك يدفع الشخص القيام بالعمل".²

ويرى "علي السلمي" "الدافع **Motive** شيء ينبع من نفس الفرد ويثير فيه الرغبة في العمل أي هو دفعه من الداخل أو قوة داخلية تعمل في نفس الإنسان وتدفعه من للبحث عن شيء محدود وبالتالي توجه تصرفاته وسلوكه في اتجاه ذلك الشيء أو الهدف".³

¹ سامية خرخاش، أثر الحوافز على رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية "دراسة ميدانية لوحدة البثق و التغطية و تدوير الألمنيوم EARA، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة المسيلة، 203، ص 68.

² علاء خليل محمد العكش، نظام الحوافز و المكافآت و أثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة مقدمة لقسم إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، 2007، ص 28.

³ علي السلمي، المرجع السابق الذكر، ص 299.

ومفهوم دوافع العمل: يرتبط مفهوم الدافع بالسلوك الإنساني إذ أن عملية السلوك قائمة على افتراضات أساسية هي:¹

- إن السلوك هو نتيجة، أي أن هنالك أسباب لكل سلوك ينجم عن هذه الإثارة سلوك محدد.

- إن السلوك الذي ينتج هو لتحقيق هدف معين.

من ذلك يتضح أن الدافع هو الحاجات والرغبات ظاهري للوصول إلى هدف، فعندما تشبع الحاجات أو الرغبات يزيد استقرار الفرد ويقل التوتر ويحصل التوازن في سلوكه.

والدوافع تعني الرغبة لدى الأفراد في بدل أقصى جهود مكنة لتحقيق الأهداف، أي أنها المحركات الداخلية للسلوك الذي يثير أداء العمل، حيث يعتمد الأداء على درجة قوة الدافع أو الرغبة.

فالدوافع هي محركات داخلية للسلوك وهي بالتالي تختلف عن الحوافز التي تعتبر عوامل خارجية تشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من أدائه للعمل، والتي يمكن أن تكون حوافز مادية تتصل بالمنافع المادية أو حوافز معنوية.

ومن النظريات الرئيسية في هذا المجال "نظرية ذات العاملين ليهيرزبرغ" تركز نظرية هيرنزبرغ على دور العمل وظروفه في حياة الأفراد العاملين وقامت بتصنيف فئتين من العوامل:

1. الفئة الأولى وهي العوامل الدافعة.

2. الفئة الثانية وهي العوامل الوقائية.

¹ منير نوري، المرجع السابق الذكر، ص ص 282، 283.

أما الفئة الأولى (العوامل الدافعة) فتشمل العوامل التالية:

- الشعور بالإنجاز.
- إدراك الشخص لقيمة عمله نتيجة لإتقانه العمل.
- أهمية العمل نفسه وكونه إبداعيا وفيه نوع من التحدي.
- المسؤولية ومدى تحطم الشخص في وظيفته ومدى مسؤوليته عن الآخرين.
- إمكانية التقدم في الوظيفة والتطور والنمو الشخصي.

أما الفئة الثانية وهي العوامل الوقائية فهي:

- سياسة وإدارة المؤسسة.
- نمط الإشراف.
- العلاقات مع الرؤساء.
- ظروف العمل الفيزيولوجية.
- الأمن الوظيفي.
- الراتب.
- التأثيرات على الحياة الشخصية.

ولقد بين هيرزبرغ أن العوامل الدافعة هي التي إن وجدت تؤدي إلى تحسين الإنتاج لأنها دوافع ذاتية توفر شعورا إيجابيا لدى الأفراد وتعطيهم فرصا للتطور الشخصي مما يدفعهم لمزيد من العمل وتحسين الإنتاجية.¹

¹ جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي و التطوير الإداري، الجزائر، دار هومة للنشر و التوزيع، 2002، ص 12-

كما يمكن القول أن دوافع العمل ذات أهمية كبيرة لكل من الأفراد العاملين والمنظمة وذلك أن الدوافع تشكل العامل المؤثر على أداء الأفراد فتشخيص هذه الدوافع يساعد المنظمة على إشباعها بالوسائل التحفيزية المناسبة سواء كانت حوافز مادية أو معنوية.

المطلب الثالث: التحفيز الإيجابي وأثره في الارتقاء بأداء المنظمة

تتجح بعض المؤسسات أو المنظمات في كسب ولاء وإخلاص العاملين بها، وتعتمد هذه المؤسسات على ولاء منسوبيها باعتباره دعامة رئيسية لاستراتيجياتها والتي تمكنها في ظل توافر الإمكانيات والتكنولوجيا المتاحة من الالتزام بمعدلات عالية من الجودة وتقديم خدمة تنافسية في سوق العمل، تضمن لها الاحتفاظ بعملائها واستقطاب أكبر عدد من العملاء الجدد، ولذلك فإن العمالة المحفزة ذات معدل الإنجاز المرتفع تعتبر من نقاط القوة الأساسية لأي منظمة وغيابها يمثل نقطة القوة الأساسية لأي منظمة وغيابها يمثل نقطة ضعف من الصعب أن تعوض بتوافر رأس المال أو الموقع أو غير ذلك من نقاط القوة.

والنجاح في وظيفة التحفيز يتحقق إذا توافرت فيه نقاط القوة الآتية:¹

1. وجود روح معنوية مرتفعة تكفل إرضاء العاملين بالمؤسسة.
2. وجود مشاركة واهتمام من العاملين بتقديم مقترحات وأفكار جديدة لكل المشكلات التي تواجه المنظمة أو المؤسسة.
3. وجود عدد معقول من الأفكار الجديدة الصالحة للتطبيق ووجود رغبة الابتكار والإبداع.
4. وجود معدل مرتفع الالتزام بوقت العمل والحرص عليه وانخفاض معدل الغياب.
5. وجود تكتلات وجماعات غير رسمية معروفة لدى الإدارة وتعمل لصالح المنظمة.

¹ [www.http://el-damaty.blogspot.com/2010/02/blog.post.html](http://el-damaty.blogspot.com/2010/02/blog.post.html)

6. وجود اقتناع من العاملين بحكمة وخبرة وقدرة القيادة.
7. وجود اقتناع لدى العاملين بعدالة الأجور وعدالة توزيع الحوافز والمكافآت وأسس الترقية.
8. وجود رغبة للتعلم والتطور وعدم مقاومة التغيير.
9. وجود أنظمة عادلة للثواب والعقاب.

هذه النقاط التسع لقوة التحفيز الإيجابي تضمن للمؤسسة الارتقاء وتدعم في منسوبيها الإخلاص والولاء لها، ويؤدي تجاهل بعض هذه النقاط إلى إصابة بعض العاملين المجتهدين بالإحباط وعدم الاكتراث بعض منسوبيها بالارتقاء بها، وعدم حرصهم على سمعة المؤسسة مما يؤثر سلبا على إنتاجيتها وجودة الخدمة التي تقدمها.

خلاصة الفصل:

لقد تعرضت في هذا الفصل إلى مفهوم الأداء الوظيفي والعوامل المحددة له، وكذا العوامل المؤثرة فيه.

كما تعرضت كذلك إلى معنى تقييم الأداء ومعاييره وخطوات تقييم الأداء وفوائده ومجالاته.

كما تطرقت إلى دور ديناميكية التحفيز في تحسين الأداء والتحفيز الإيجابي وأثره في الارتقاء بأداء المؤسسة أو المنظمة.

واستخلصت في النهاية أن الأداء الوظيفي نشاط يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقه ويرتبط بالمرجات التي تسعى المؤسسات الإدارية إلى تحقيقها، وأن تقييم الأداء يساعد المؤسسات في رفع كفاءاتهم وتحسين مستوى أداء العمال وكذا التعرف على نقاط القوة والضعف لأن من خلال عملية تقييم الأداء نستطيع كذلك أن نحدد بدقة مستوى العامل من كل الجوانب ومنه فإن التحفيز والأداء يشكلان لنا تشكيلة، لأن تقييم الأداء يحدد لنا بالضبط ما هو نوع التحفيز الذي يحتاجه الفرد العامل بدقة.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

دراسة حالة جامعة المسييلة - مصلحة المستخدمين -

- المبحث الأول: تقديم عام لميدان الدراسة "جامعة المسييلة"
- المبحث الثاني: إجراءات التحفيز في الجامعة
- المبحث الثالث: تقييم الأداء في الجامعة

تمهيد:

بعد تطرقي في الفصول النظرية الاثنتين إلى أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين، فسوف نحاول أن أتناول هذا التأثير على حالة خاصة في مؤسسة من المؤسسات الجزائرية ألا وهي الجامعة وبالضبط في جامعة "محمد بوضياف بالمسيلة".

وستكون دراستي مركزة على المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين.

المبحث الأول: تقديم عام لميدان الدراسة "جامعة المسيلة"

المطلب الأول: التعريف بميدان الدراسة

تقع جامعة المسيلة على الطريق 65 الرابط بين المسيلة والجزائر العاصمة، بدأت النواة الأولى للجامعة في شهر فيفري من عام 1985 في مؤسسة كانت مخصصة لتكوين سائقي الآلات بالمكان المسمى ذراع الحاجة الذي يبعد عن المدينة ببضع كيلومترات وذلك بإنشاء معهد وطني للتعليم العالي، كانت بدايته بفتح أول فرع تكوين للتقنيين السامين في الميكانيك بعدد من الأساتذة لتبدأ الانطلاقة مباشرة في شهر سبتمبر في نفس السنة بفتح فرع الجذع المشترك لتكنولوجيا، خاصة مع قدوم بعض الأساتذة الأجانب المتعاونين، وفي شهر فيفري 1986 فتح فرع تسيير التقنيات الحضرية بتكوين قصير المدى (الذي حول من معهد متخصص من مدينة المدية) وفي سبتمبر من عام 1987 بدأ تكوين المهندسين في الميكانيك والهندسة المدنية وقد بدأ في نفس الوقت مشروع بناء المركز الجامعي الذي تم انجازه في زمن قياسي لتبدأ الدراسة فيه مع بداية السنة الجامعية 1989/1988 وذلك بفتح فرع التجارة وإنشاء معهد وطنيا ثانيا في الهندسة المدنية، ومع بداية السنة الجامعية 1990/1989 أصبح عدد الطلبة يقارب 2000 طالب ليتم الارتقاء من معاهد وطنية إلى مركز جامعي¹. بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 92-301* المؤرخ في 6 محرم عام 1413 الموافق 7 يوليو سنة 1992 والمتضمن إنشاء المركز الجامعي بالمسيلة كما جاء في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 53 الصادر بتاريخ 19 سبتمبر 2001، لكن الانطلاقة الكمية والنوعية كانت مع بداية سنة 1996 بفتح بعض الفروع منها بالخصوص

¹ وثائق خاصة بالمؤسسة.

* الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 92-301 المؤرخ في 6 محرم عام 1413 الموافق 7 يوليو 1992 والمتضمن إنشاء المركز الجامعي بالمسيلة، الجريدة الرسمية، العدد 53 الصادر بتاريخ 19 سبتمبر 2001، ص 22.

الخدمة الاجتماعية، الإعلام الآلي للتسيير والحقوق مع بداية سنة 1997، ثم فرع الأدب العربي البيولوجي والإعلام الآلي والالكتروني وغيرها من الفروع ليصل معها عدد الطلبة مع بداية السنة الجامعية 2001/2000 إلى 9000 طالب، هذا التطور الكمي في عدد الطلبة وهيكل الاستقبال وكذلك التطور النوعي في الاختصاصات مكن من ترقية المركز الجامعي إلى جامعة في 18 سبتمبر 2001 وذلك بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 274/01* المؤرخ في 30 جمادى الثانية عام 1422 الموافق 18 سبتمبر سنة 2001، يتضمن إنشاء جامعة المسيلة كما جاء في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 53 الصادر بتاريخ 19 سبتمبر سنة 2001.¹

كما شهدت أيضا الجامعة خلال تلك الفترة انجازات مهمة سواء في مجال هياكل الاستقبال لإنشاء مكتبة مركزية وقاعة محاضرات ومخابر علمية وبيداغوجية وغير ذلك، وفي مجالات البحث العلمي إسهامات الأساتذة الباحثين من خلال مشاركتهم في الملتقيات العلمية وطنيا ودوليا، وكذا إنتاجا تهم العلمية التي تحصل من خلالها بعضهم على جوائز وترقيات في الدرجات العلمية، كما تميزت أيضا ببعض الاختصاصات البيداغوجية بمستواها الجيد كالجذع المشترك للتكنولوجيا على سبيل المثال كالحصر الذي أحتل المرتبة الأولى على مستوى الشرق الجزائري عام 1999/1998 في امتحانات السنة الأولى الموحدة في تلك الفترة.

وباعتبار أن الجامعة هي مؤسسة ذات تنظيم ونمط تسيير عليه، وتطبيقا لأحكام المادة 2 من المرسوم رقم 83-544 المؤرخ في 17 ذي الحجة عام 1403 الموافق 24 سبتمبر سنة 1983 والمتضمن القانون الأساسي النموذجي للجامعة المعدل والمتمم تنشأ

* الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 274/01 المؤرخ في 30 جمادى الثانية عام 1422 الموافق 18 سبتمبر سنة 2001، يتضمن إنشاء جامعة المسيلة، الجريدة الرسمية، العدد 53 الصادر بتاريخ 19 سبتمبر سنة 2001، ص21.

¹ وثائق خاصة بالمؤسسة.

مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي تدعى في صلب النص "جامعة المسيلة" كما جاء في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 53 بتاريخ 19 سبتمبر 2001 تتكون جامعة المسيلة من الكليات التالية أي على أربع كليات حيث كل كلية تنقسم بدورها إلى أقسام نذكرها على الترتيب التالي:

1- كلية العلوم الهندسية: وتحتوي على اثني عشرة (12) قسم.

2- كلية الآداب والعلوم الاجتماعية: وتحتوي على 5 أقسام.

3- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية: وتحتوي على أربعة أقسام.

4- كلية الحقوق والعلوم السياسية: وتحتوي على ثلاثة أقسام.

5- معهد التسيير والتقنيات الحضرية: ويضم قسم التسيير والتقنيات الحضرية.

ويعتبر معهد التقنيات الحضرية المعهد الوحيد على المستوى الوطني والعربي يشرف على تكوين الطلبة في الميدان العمراني والتسيير الحضري، ويربط المعهد علاقات جديدة وميدانية مع الهيئات التي تشرف على العمران كالكالات العقارية ومكاتب الدراسة والأبحاث والجامعات المحلية. وعليه فإن المعهد هو وحدة متخصص في التكوين والبحث في الجامعة وذلك حسب المادة 57 ويضمن على الخصوص التكوين في التدرج ونشاطات البحث العلمي، ويتشكل من أقسام تنشأ بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.^{1*}

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لإدارة جامعة المسيلة

تحتوي جامعة محمد بوضياف ككل الجامعات على هيئات ورئاسة الجامعة كليات ومعاهد، يحدد التنظيم الإداري للجامعة والكلية والمعهد بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالتعليم العالي والوزير المكلف بالمالية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

* الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 83_544 المؤرخ في 17 ذوالحجة عام 1403 الموافق 24 سبتمبر سنة 1983، والمتضمن القانون الأساسي النموذجي للجامعة، المعدل والمنتم، الجريدة الرسمية، العدد 53 بتاريخ 19 سبتمبر سنة 2001، ص 22.

توضع نيابات رئاسة الجامعة تحت مسؤولية نواب رئيسي الجامعة المعينون بمرسوم بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي بعد موافقة رئيس الجامعة ويختارون من الأساتذة الذين يثبتون رتبة أستاذ التعليم العالي.

1- رئاسة الجامعة: والمتمثلة في رئيس الجامعة وهو الشخص المسؤول عن السير العام للجامعة مع احترام صلاحيات الهيئات الأخرى حسب المادة 26 من المرسوم التنفيذي، يعني رئيس الجامعة من بين الأساتذة ذوي رتبة أستاذ التعليم العالي، وفي حالة عدم وجودهم من بين الأساتذة المحاضرين أو الأساتذة المحاضرين الاستشفائيين الجامعيين وبهذه الصفة يتولى رئيس الجامعة المهام التالية*:

- يمثل الجامعة أمام القضاء وفي جميع أعمال الحياة المدنية.
- يمارس السلطة السلمية على جميع المستخدمين.
- يسهر على تطبيق التشريع والتنظيم المعمول بها في مجال التعليم والتدريس.
- هو الأمر بالصرف الرئيسي لميزانية الجامعة.
- يعين مستخدمين الجامعة الذين لم تتقرر طريقة آخر لتعيينهم.
- يتخذ كل تدبير من شأنه أن يحسن نشاطات التكوين والبحث للجامعة مع مراعاة صلاحيات الهيئات الأخرى.
- يسهر على احترام النظام الداخلي الذي يعد مشروعه ويقدمه إلى مجلس الإدارة ليوافق عليه.
- يضمن حفظ الأرشيف وصيانته.

* الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 83_544 المؤرخ في 17 ذوالحجة عام 1403 الموافق 24 سبتمبر سنة 1983، المعدل والمتمم، الجريدة الرسمية، العدد 53 بتاريخ 19 سبتمبر 2001، ص22.

يقوم بمساعدة رئيس الجامعة في تسيير المسائل المشتركة بين رئاسة الجامعة ومكونات الجامعة الأخرى، مجلس مديريةية يضم نواب رئيس الجامعة وعمداء الكليات ومديري المعاهد.

كما تتكون رئاسة الجامعة من ثلاثة نيابات تتمثل فيما يلي:¹

- نيابة مديريةية الجامعة لتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات: والتي من مهامها:

- متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم والتدريب المنظمة من قبل الجامعة.
- السهر على احترام التنظيمات والإجراءات السارية المفعول في تسليم الشهادات والمعدلات.

وهذه النيابة تشمل المصالح التالية:

- مصلحة التعليم والتدريب والتقييم.
- مصلحة التكوين المتواصل.
- مصلحة الشهادات.
- نيابة مديريةية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية: ومن مهامها:

- القيام بأعمال التنشيط والاتصال.
- مثلاً مقابلة مع المسؤولين.
- تنظيم التظاهرات العلمية وترقيتها.
- ضمان متابعة برامج تحسين المستوى.

وتتكون من المصالح التالية:

- مصلحة التبادل ما بين الجامعات والتعاون والشراكة.

وثائق خاصة بالمؤسسة.¹

• مصلحة التنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.

- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه: ومن مهامها:

• جمع العناصر الضرورية لإعداد مشايخ مخططات تنمية الجامعة .

• مسك البطاقة الإحصائية للجامعة.

• متابعة برامج البناء وضمان تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالاتصال مع المصالح

المعنية.

وتشمل هذه النيابة المصالح الآتية:

- مصلحة الإحصاء والاستشراف.

- مصلحة التوجيه والإعلام.

- مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة.

2- الأمانة العامة: والمتمثلة في الأمين العام والمكلف بسير الهياكل الموضوعية تحت

سلطته والمصالح الإدارية والتقنية المشتركة وتسييرها الإداري والمالي، يعين بموجب مرسوم

بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي بعد أخذ رأي رئيس الجامعة ويتكفل بما

يلي:¹

• ضمان تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة مع احترام صلاحيات الكلية

والمعهد

• ضمان مكتب تنظيم الجامعة وتسييره.

• تحضير مشروع ميزانية الجامعة ومتابعة تنفيذها.

تحتوي الأمانة العامة على مكتب التنظيم العام، ومكتب الأمن الداخلي والمديريات حيث

كل مديرية تتفرع إلى مصالح منها:

1- المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين.

¹ وثائق خاصة بالمؤسسة.

2- المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة

3- المديرية الفرعية للوسائل والصيانة

- المكتبة المركزية: والمتمثلة في محافظة المكتبة المركزية للجامعة.

وقد نشأت مع نشأة الجامعة، وتحتوي مكتبة الجامعة على العديد من الكتب العلمية والثقافية الخاصة بكل التخصصات باللغات المختلفة العربية والفرنسية وحتى الإسبانية، تحتوى جامعة المسيلة على كم هائل من الكتب، بالإضافة إلى قاعات مطالعة للطلبة والأساتذة، بالإضافة إلى قاعتان الانترنت قاعة خاصة بالطلبة وقاعة أخرى للأساتذة ويتكفل محافظ المكتبة المركزية للجامعة بالمهام التالية:¹

- مسك بطاقيّة الرسائل والذكرات لما بعد التدرج.
- مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم البيلوغرافية.
- صيانة الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية.

وتشمل المصالح الآتية:

- مصلحة الاقتناء.
- مصلحة البحث البيلوغرافي.
- مصلحة المعالجة.
- مصلحة التوجيه.

المطلب الثالث: المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين

- المديرية الفرعية للمستخدمين هي التي تتضمن مختلف العمليات الإدارية للمستخدمين، ولها أهمية كبيرة بالنسبة للجامعة، وتكمن هذه الأهمية في كونها تقوم بتسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة كذلك الذين يتولى مدير الجامعة

¹ وثائق خاصة بالمؤسسة

تعينهم وتتكفل المديرية بإعداد وتنفيذ مخططات التنفيذ والتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف للمستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح للجامعة.¹

وتتمثل المديرية الفرعية للمستخدمين في المدير الفرعي للمستخدمين والتكوين ويتكفل بما يلي:²

- تسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة وكذا الذين يتولى مدير الجامعة تعينهم.
- إعداد وتنفيذ مخططات التكوين وتحسين المستوى وتجديد معلومات المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح للجامعة.
- ضمان تسيير تعداد مستخدمي الجامعة مع ضمان التوزيع المنسجم بين الكليات والمعاهد.
- تنسيق إعداد وتنفيذ مخططات تسيير الموارد البشرية للجامعة. وتشمل المصالح التالية:

- مصلحة مستخدمي الأساتذة.

- مصلحة الموظفين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح.

- مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.

حيث أن مصلحة الأساتذة تكون مسؤولة عن سلك الأساتذة كتتنفيذ مخططات توظيف الأساتذة وتحتوي هذه المصلحة على كل الملفات المتعلقة بهم وهناك ملفات الأساتذة المشاركين والمحاضرين والأساتذة المكلفين بالدروس، وتقوم بإعداد التعيينات الجديدة في المناصب الجديدة، وكذلك إعداد البطاقات المهنية التي يمضيها المدير الفرعي، في أن

¹ عبد الرحمان القري، تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثرها على إدارة الموارد البشرية ، دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم تجارية، فرع إدارة الأعمال، جامعة المسيلة 2007، ص139.

² وثائق خاصة بالمؤسسة .

مصلحة الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح تقوم بتسيير الموظفين بمختلف أسلاكهم الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح، ومخططات تكوينهم وتحسين مستواهم يدخل ضمن تسيير المقررات الإدارية والتي هي بالدرجة الأولى عقود تصدرها السلطة المخولة لها إصدار المقررات وذلك من أجل تغيير حالة إدارية سواء كانت اجتماعية أو مالية وقد تكون في حق فرد أو مجموعة من الأفراد داخل الإدارة من موظفين وعمال وتكون للمصلحة العامة والخاصة والإصدار النهائي للمقررات من اختصاص المدير الفرعي للمستخدمين بالاتصال المباشر مع رئيس الجامعة (بمضيها رئيس الجامعة).¹

كما تحتوي هذه المصلحة على الإداريين والمتمثلين في:²

- 1- متصرف إداريين رئيسيين المثبتين الذين لهم ثلاث (3) سنوات أقدميه.
- مساعد إداري رئيسي ومتصرف إداري ضمن رؤساء الأقسام مساعد إداري، عون إداري، معاون إداري.
- 2- أما التقنيين وهم: مهندس معماري، مهندس دولة في الإحصاء، تقني سامي في المخبر والصيانة، تقني في الإعلام الآلي، عون تقني للمكتبة، -ممرض حاصل على شهادة دولة.
- 3- أما بالنسبة إلى أعوان المصالح والمتمثلين في: منظفة، حارس، عون أمن، زجاجي.
- 4- أما بالنسبة إلى مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات فهي الأخيرة تعمل على توفير التكوين الداخلي والخارجي بالنسبة إلى الأساتذة في الجامعة من أجل تنمية غايات وتحقيق أهداف من أجل الوصول إلى مستوى من التطلعات في الجامعة.

¹ مقابلة شخصية مع رئيس المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين، جامعة المسيلة الأمانة العامة، بتاريخ 15 أبريل 2015.

² مقابلة مع الموظفين المعنيين بالرتب.

المبحث الثاني: إجراءات التحفيز في الجامعة.

تعمل جامعة المسيلة على الحفاظ بمواردها، والتكيف مع المتغيرات البيئية، ولتحقيق كل هذا تسعى هذه الأخيرة لتوفير بعض الحوافز المادية والمعنوية منها كترقيتهم وتقديم بعض الخدمات الاجتماعية.....الخ لدفعهم وتشجيعهم على القيام بأعمالهم.

المطلب الأول: العلاوات والمكافآت

1- المرדودية: تعمل جامعة المسيلة على منح الأساتذة علاوة المردودية كل 3 أشهر، حيث نجد أنه يخضع الأساتذة إلى تقييم من طرف المسؤولين المباشر في حدود 40 نقطة أي من 0 إلى 40 نقطة وعلى هذا الأساس تتم منح هذه العلاوة بالنسبة إلى الأساتذة في الجامعة.

أما بالنسبة إلى الموظفين والإداريين والعمال تمنح علاوة المردودية كل 3 أشهر من خلال خضوعهم إلى تقييم من طرف المسؤول المباشر في حدود 40 نقطة أي من 0 إلى 40 نقطة، أي انه تمنح بنفس الكيفية سواء إلى الأساتذة أو الموظفين أو الإداريين أو العمال، وهي عبارة عن مبلغ مالية تمنح إلى هؤلاء من أجل إشباع الحاجات وتحقيق الغايات.

2- المكافآت: تعتبر المكافآت من بين الحوافز التي تقدمها جامعة المسيلة حيث أنها تقوم بتقديم مكافآت بالنسبة إلى المتقاعدين سواء كانوا عمال أو موظفين.....الخ عند بلوغ السن النظامية للتقاعد، بالإضافة على أنها تقوم بتقديم مكافآت بالنسبة إلى الأساتذة في حالة ترقيتهم، وهي عبارة عن وسيلة تستعملها الجامعة من أجل الرفع من أداء موظفيها، كما أنها تعتبر من الحوافز الهامة لإشباع حاجات العامل في الجامعة، وهذا نتيجة لقيامه بعمل متميز أو عند بلوغ السن النظامي للتقاعد.¹

¹ مقابلة شخصية مع رئيس المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين، جامعة المسيلة الأمانة العامة، بتاريخ 15 أبريل 2015.

المطلب الثاني: الترقيات والجوائز

1- الترقية: وهي الأخرى من بين الحوافز المقدمة من طرف الجامعة، حيث يتم ترقية الأساتذة في جامعة المسيلة إلى رتب أعلى بعد تحصلهم على شهادة أعلى، كما يتم ترقية الموظفين إلى رتب أعلى بعد تسجيلهم في قوائم التأهيل بعد مرور عدة سنوات من الخبرة في ميدان العمل.

أما بالنسبة إلى الدرجات: يتم ترقية الأساتذة والموظفين والإداريين والتقنيين والعمال والمهنيين في الجامعة في الدرجة نظير سنوات العمل أو الخبرة المهنية ويتم تنقيط هؤلاء من طرف المسئول المباشر، ويتم ترفيتهم في الدرجات حسب النسب التالية:
الدنيا، المتوسطة، القصوى.

حيث يتم عرضهم على اللجنة المتساوية الأعضاء مقسمين حسب الرتب من أجل تصنيفهم حسب النسب المذكورة أعلاه.¹

2- الجوائز: تعمل جامعة المسيلة على تقديم جوائز بالنسبة إلى الأساتذة فقط، بالإضافة إلى تقديم لوحات شرفية بالنسبة إلى الأساتذة داخل الجامعة في حالة ترفيتهم إلى رتبة أستاذ وهي حوافز لا تعتمد على المال في إثارة العاملين، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها الاحترام، لأن العنصر البشري له أحاسيس ومشاعر وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله بالمنظمة، كما تقوم كذلك بمنح بعض الهدايا إلى بعض العمال في الجامعة وذلك من أجل تشجيعهم على العمل وتحسيس العامل بأهمية داخل الجامعة والاستمرار في تادية نشاطه، ويحقق استخدام هذا النوع من الحوافز تهيأت الجو المناسب أو البحث عن الوسائل التي تساعد العاملين وتشجيعهم على سرعة الانجاز وتحسين الأداء. وإثارة عاملها

¹ مقابلة شخصية مع رئيس المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين جامعة المسيلة الأمانة العامة، بتاريخ 15 أبريل 2015.

لكي يغيروا من سلوكهم وتصرفاتهم للوصول إلى الأهداف المسطرة وإشباع حاجاتهم وتحقيق رغباتهم.

المطلب الثالث: الخدمات الاجتماعية

تلعب الخدمات الاجتماعية دورا مهما في جامعة المسيلة، وهذا لأنها تعتبر من أهم الخدمات التي يجذبها العامل لأنها الخدمة التي تضمن له الاستقرار النفسي والبدني في بعض الأحيان، وبالتالي فهي ضرورة اجتماعية لذا نجد العامل في أغلب الأحيان يبحث عن المؤسسات التي توفر له هذه الخدمة.

حيث يمكن القول أن جامعة المسيلة تحظى بنصيب من هذه الخدمات انطلاقا من تكفل لجنة الخدمات الاجتماعية بتقديم بعض الخدمات بالنسبة إلا الأساتذة والعمال من بينها¹:

- القيام بتنظيم رحلات ترفيهية تسعى من خلالها إلى توفير بعض الراحة للعامل حتى لا يقتصر نشاطه ويقل إنتاجه وحتى لا يصاب بالإرهاق والملل وهذا الكمية يتمكن العامل إلى جانب قيامه بعمله في التمتع بوقت من الراحة.

- كما تسعى جامعة المسيلة إلى القيام بتنظيم رحلات إلى البقاع المقدسة.

ونظرا لأهمية الجوانب الصحية للعامل. فإن جامعة المسيلة تحتوي على عيادة صحية تتكفل بتقديم استشارات طبية لجميع العمال والأساتذة والطلبة تكون هي الأخيرة بمثابة خدمة اجتماعية من بين الخدمات الاجتماعية في الجامعة ، وهي غير مرتبطة بمستوى أداء العامل أو إنجازهم بحيث أنها تقدم لجميع العاملين في الجامعة وهي هذه الأخيرة تجعل العمال يشعر بأن الإدارة في الجامعة ترع مصالحه.

¹ مقابلة شخصية مع رئيس المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين جامعة المسيلة الأمانة العامة، بتاريخ 16 أبريل 2015.

المبحث الثالث: تقييم الأداء في الجامعة

المطلب الأول: طريقة تقييم الأداء في الجامعة

بعد اختيار وتعيين وتدريب العاملين وقضاءهم فترة زمنية في عملهم، تلجأ المنظمات إلى تقييم أدائهم، للكشف عن نقاط القوة والضعف لدى العاملين والاستغلال الأمثل للطاقات البشرية المتاحة.

وتقييم الأداء «هو عملية قياس الأداء وتقييمه للتأكد من تحقيق الأداء المستهدف»¹.

وهذا من أجل التعرف على درجة كفاءة وفعالية المسؤولين في أداء العمل، ومن خلال ذلك فعملية تقييم الأداء لها أهمية بالغة، كما أن هناك طرق مختلفة لتقييم أداء أفراد، لأنه يصعب وضع مقياس موحد لتقييم أداء العاملين في المؤسسة، أو معيار واحد يطبق في كافة المؤسسات أو على كافة العاملين أي أن لكل مؤسسة طريقتها في التقييم. فطريقة تقييم الأداء في الجامعة المسيلة فهي على النحو التالي:²

حيث أنه يخضع الأساتذة والإداريين والعمال إلى تقييم الأداء من طرف المسؤول المباشر، ويتم تقييمهم حسب المعايير التالية:

- 1- روح المبادرة .
- 2- روح المسؤولية.
- 3- استعمال التكنولوجيا.
- 4- الحضور الدائم في مكان العمل وفي أوقات الدوام المحددة.

¹ عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، القاهرة: د د ن، 2003 ، ص329

² مقابلة شخصية مع رئيس المدير الفرعية المستخدمين والتكوين.

المطلب الثاني : تحليل نتائج الاستبيان

يعرف الاستبيان بأنه «مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، يتم وضعها في استمارة ترسل الأشخاص المعنيين بالبريد أو يجرى تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها، وبواسطتها يمكن التوصل على أجوبة الأسئلة الواردة فيها، بواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة عن الموضوع أو التأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق»¹

تتكون العينة من 20 حالة « عامل » موزعين عبر مختلف شرائح جامعة المسيلة، واعتمادا على الاستبيان المقدم فإنه ضم المعلومات التالية:

الجنس، السن، المستوى التعليمي، المنصب في المؤسسة، عدد سنوات العمل في المؤسسة.

- وقد احتوى الاستبيان معلومات حول المحاور التالية:

- الحوافز المادية والمعنوية.

- الدوافع

- الرضا على الأجر

- الأداء

- تقييم الأداء

- يجدر بنا الإشارة إلى أن بعض أفراد العينة لم يملؤ بمعلوماتهم بشكل تام عن بعض الأسئلة أي لم يجيبوا عنها.

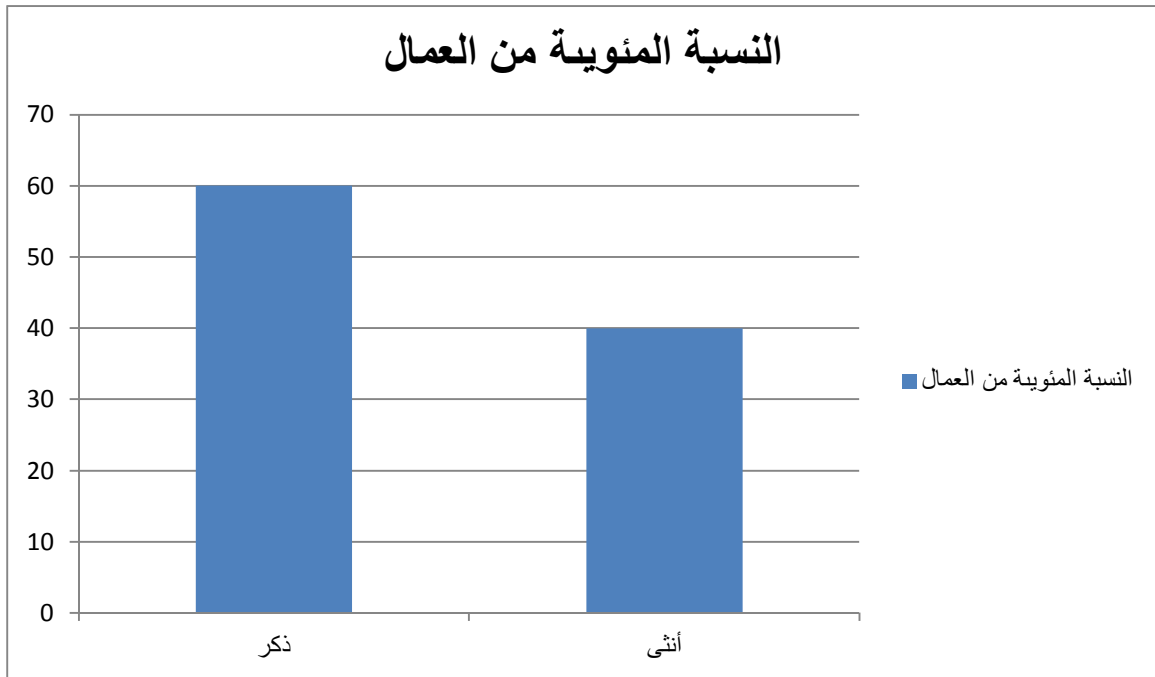
¹ عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط5، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2009، ص 67.

الجدول رقم 04: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	ذكر	أنثى	المجموع
التكرارات	12	8	20
النسبة المئوية	%60	%40	%100

المصدر: سؤال الاستمارة (البيانات الشخصية)

ويمكن أن نوضح بيانات هذا الجدول في الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الطالبة

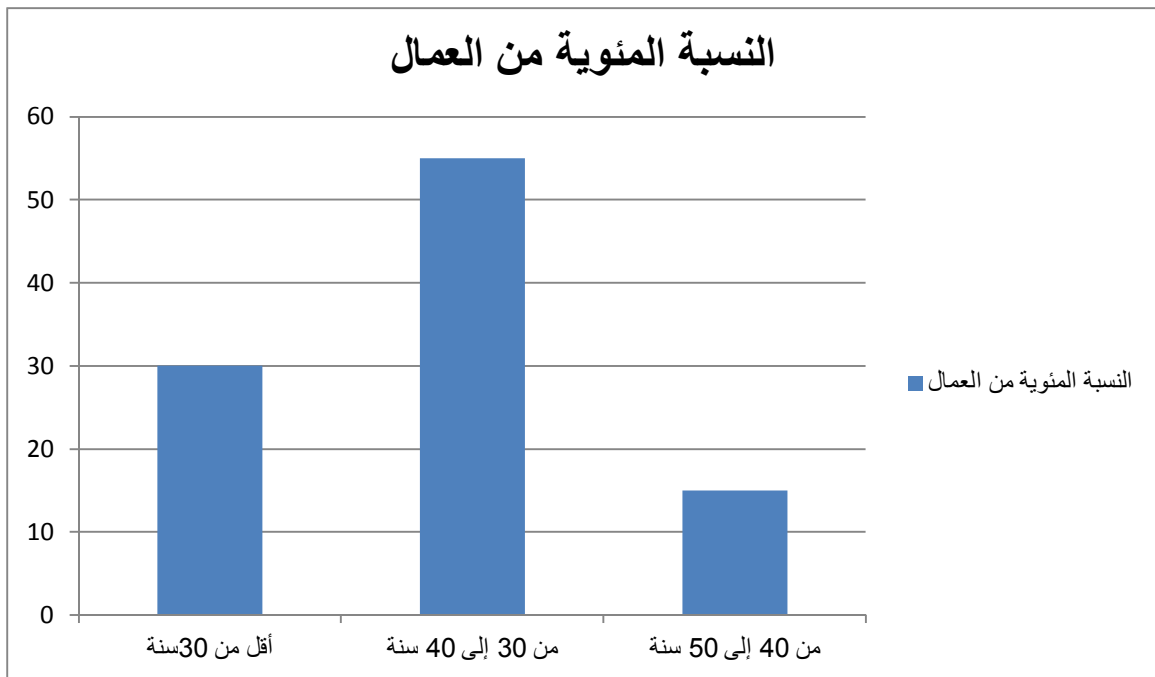
تبين من خلال الجدول رقم(04) والمدرج التكراري للتوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الجنس، نلاحظ وجود نسبة كبيرة من ذكور وذلك لطبيعة عمل الجامعة وبالمقابل نسبة أقل منها من الإناث أي بنسبة 40% في الجامعة.

الجدول 05: يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	أقل من 30 سنة	من 30 إلى 40 سنة	من 40 إلى 50 سنة	أكثر من 50 سنة	المجموع
التكرارات	6	11	3	0	20
النسبة المئوية	30%	55%	15%	0%	100%

المصدر: سؤال الاستمارة (البيانات الشخصية)

ويمكن أن نوضح بيانات هذا الجدول في الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الطالبة

يتبين من خلال الجدول رقم 05 والمدرج التكراري للتوزيع النسبي لأفراد العينة حسب السن، نلاحظ أن نسبة 30% يبلغون من العمر أقل من 30 سنة، مما يعني أن الأغلبية من العينة بنسبة 55% يبلغون من العمر من 30 إلى 40 سنة وهو يدل بوضوح أن الفئة الغالبة من فئة الشباب في إدارة الموارد البشرية في الجامعة .

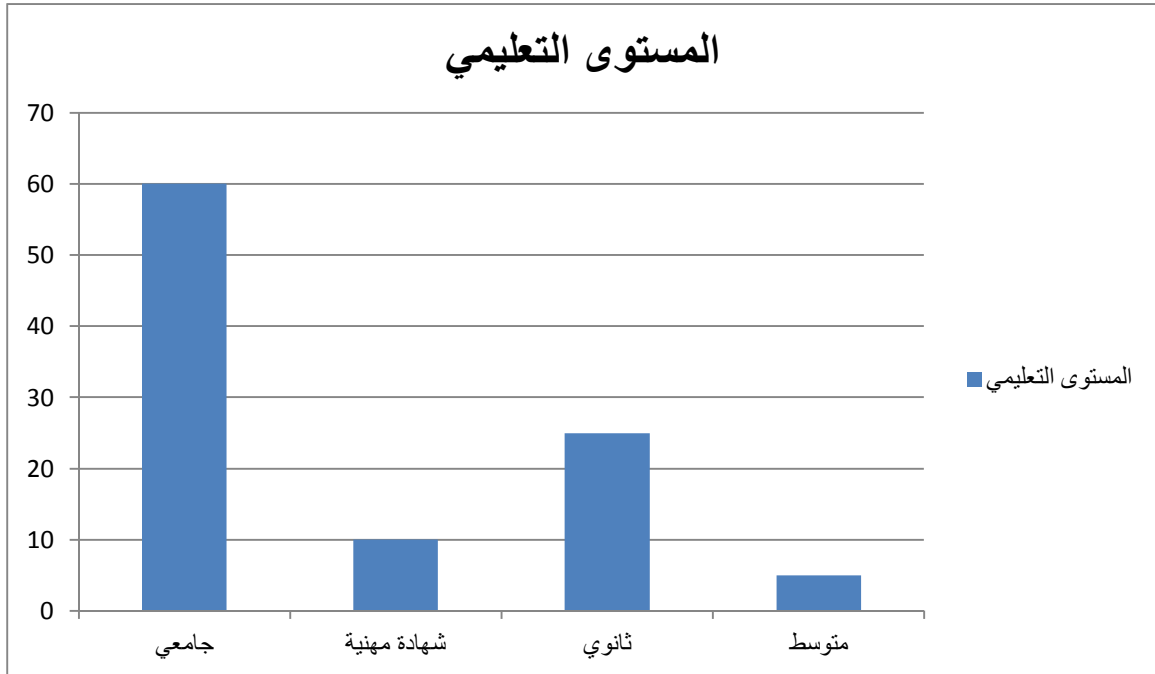
كما نلاحظ أن نسبة 15% يبلغون من العمر ما بين 40 إلى 50 سنة أما عدد الذين يتجاوز سنهم أكثر من 50 سنة من أفراد العينة فهي لا توجد، ومن أجل الاستفادة من هذه الفئات لا بد من وتحفيزها على البذل والعطاء، وذلك بتوفير جملة من الحوافز المتنوعة.

الجدول رقم 06: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المجموع	متوسط	ثانوي	شهادة مهنية	جامعي	المستوى التعليمي
20	1	5	2	12	التكرارات
%100	%5	%25	%10	%60	النسبة المئوية

المصدر: سؤال الاستمارة ((البيانات الشخصية))

ويمكن أن نوضح بيانات هذا الجدول في الشكل التالي



المصدر : من إعداد الطالبة.

يعتبر مؤشر المستوى التعليمي مهما جدا في التحليل في موضوعنا هذا وذلك لأن أهلية أي إدارة للتماشي مع التكنولوجيا الحديثة إنما تتحدد بشكل كبير بمدى قوة التكوين الذي يحظى به الأفراد داخل هذه الإدارة ، حيث نلاحظ من خلال الجدول رقم 06 والمدرج

الفصل الثالث _____ الدراسة الميدانية - جامعة المسيلة-

التكراري للتوزيع النسبي لأفراد العينة أن نسبة الجامعيين تغطي الحجم الأكبر في الجامعة بنسبة 60%، ثم الثانوي بنسبة 25% ثم تليها الشهادة المهنية بنسبة 10% وبنسبة ضعيفة أي 5% إلى المتوسط وهذا دلالة على أن الجامعة تعطي الأولوية في التوظيف لخريجي الجامعة.

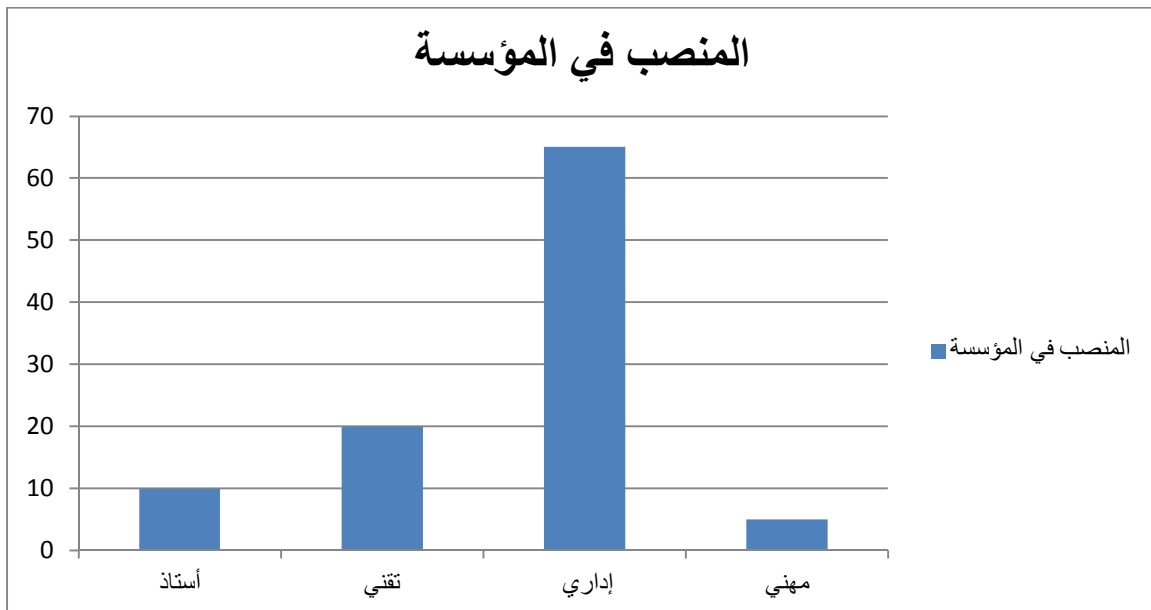
بالإضافة كذلك إلى ارتفاع نسبة المستوى بالنسبة إلى الفئة الثالثة وهذا يعود لذلك إلى رغبة الجامعة في إيجاد أعوان إداريين يقومون بتخفيف العبء على الفئة الأولى «الإطارات».

الجدول رقم 07: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المنصب في المؤسسة

المنصب في المؤسسة	أستاذ	تقني	إداري	مهني	المجموع
التكرارات	2	4	13	1	20
النسبة المئوية	10%	20%	65%	5%	100%

المصدر: السؤال الاستمارة ((البيانات الشخصية))

ويمكن أن نوضح بيانات هذا الجدول في الشكل التالي



المصدر: من إعداد الطالبة

نلاحظ من خلال الجدول رقم 07 والمدرج التكراري للتوزيع النسبي لأفراد العينة حسب المنصب في المؤسسة وذلك من خلال إلقاء المبحوثين بوظائفهم وجود نسبة كبيرة من الإداريين وهذا راجع إلى طبيعة عمل الجامعة، كما نلاحظ أيضا تقارب نسبي مع صف التقني والأستاذ.

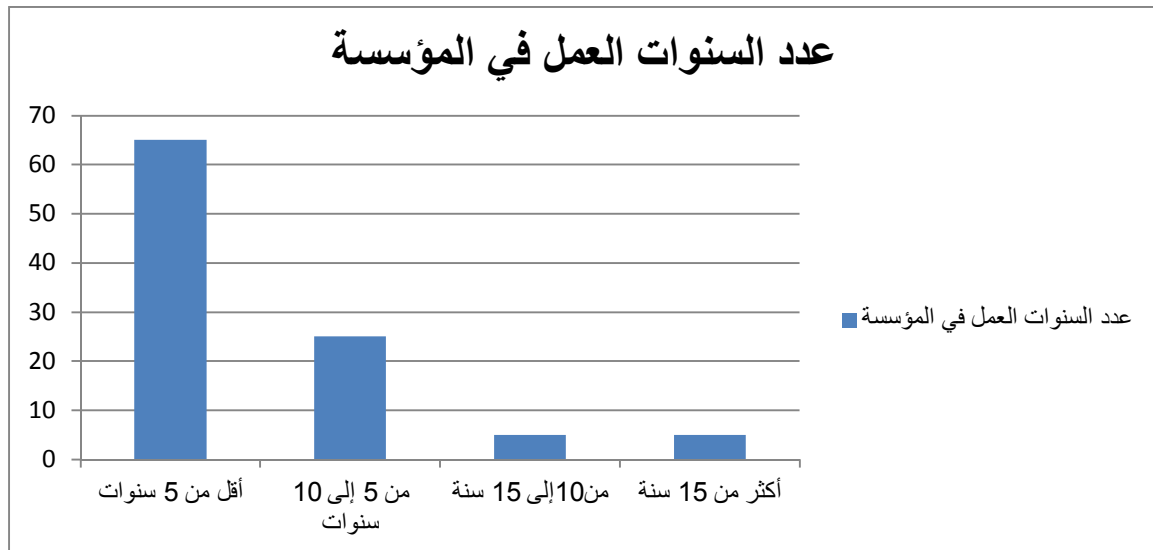
مما يدل أن الجامعة تسعى لتوظيف الكفاءات وفيما يخص المهنيين نلاحظ نسبة ضئيلة وذلك راجع إلى قلة العمال المهنيين في الجامعة، ومن الاستفادة من هذه الكفاءات والقدرات البشرية وجب على الجامعة أن تحفزها الارتقاء بأدائها.

الجدول رقم 08: يوضح توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل في المؤسسة

عدد سنوات العمل في المؤسسة	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 10 إلى 15 سنة	أكثر من 15 سنة	المجموع
التكرارات	13	5	1	1	20
النسبة المئوية	65%	25%	5%	5%	100%

المصدر: سؤال الاستمارة ((البيانات الشخصية))

ويمكن أن نوضح بيانات هذا الجدول في الشكل التالي.



المصدر: من إعداد الطالبة

نلاحظ من خلال الجدول رقم 08 والمدرج التكراري للتوزيع النسبي لأفراد العينة حسب عدد سنوات العمل في المؤسسة أن نسبة 65% من العينة حديثي العهد في وظائفهم أقل من 5 سنوات، بينما النسب متساوية بين فئات عدد سنوات العمل في الجامعة الأخرى (واحد لكل مستوى)، ونلاحظ كذلك أن 25% من أفراد العينة تتراوح عدد سنوات عملهم بالمؤسسة أو الجامعة ما بين 5 إلى 10 سنوات من العمل في الجامعة مما يدل على أنهم ليسوا حديثي العهد في وظائفهم بل أنه مدة خدمتهم في الجامعة متوسطة نوعا ما. وهذا يدل على أن الجامعة تسعى للحفاظ على عمالها وتطوير قدراتهم، أما بالنسبة إلى أفراد العينة الذين تقل خبرتهم عن خمس سنوات أي عدد سنوات العمل في الجامعة ويمثلون النسبة الأعلى هذا يدل على أن الجامعة لا تزال تستقطب أعداد هامة من الأفراد الشباب.

ولقد تم طرح بعض الأسئلة على العمال فيما يخص الحوافز والدوافع والأداء وتقييم الأداء من ناحية تأثيرها على الأداء نذكر منها:

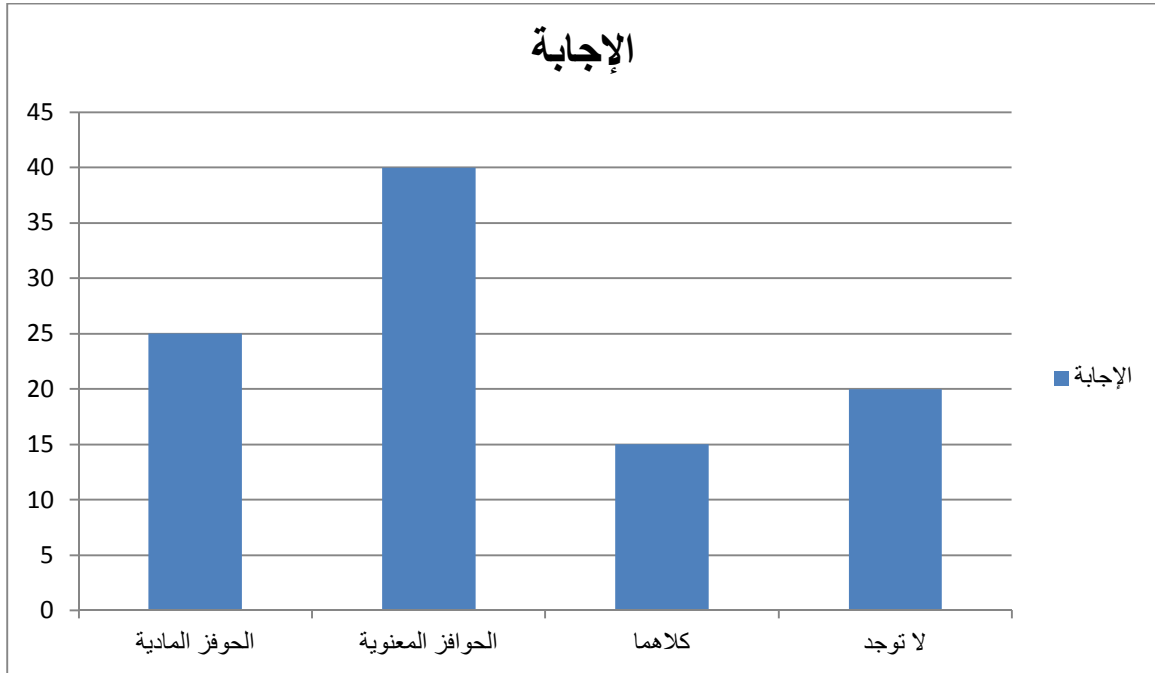
س1 : ما هي الحوافز المطبقة فعليا في الجامعة ؟ وكانت الإجابات التالي:

الجدول رقم 09: يوضح الحوافز المطبقة من طرف الجامعة

الاجابات	الحوافز المادية	الحوافز المعنوية	كلاهما	لا توجد	المجموع
التكرارات	5	8	3	4	20
النسبة المئوية	25%	40%	15%	20%	100%

المصدر: سؤال الاستبيان رقم(1)

ويمكن أن نوضح بيانات هذا الجدول في الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الطالبة

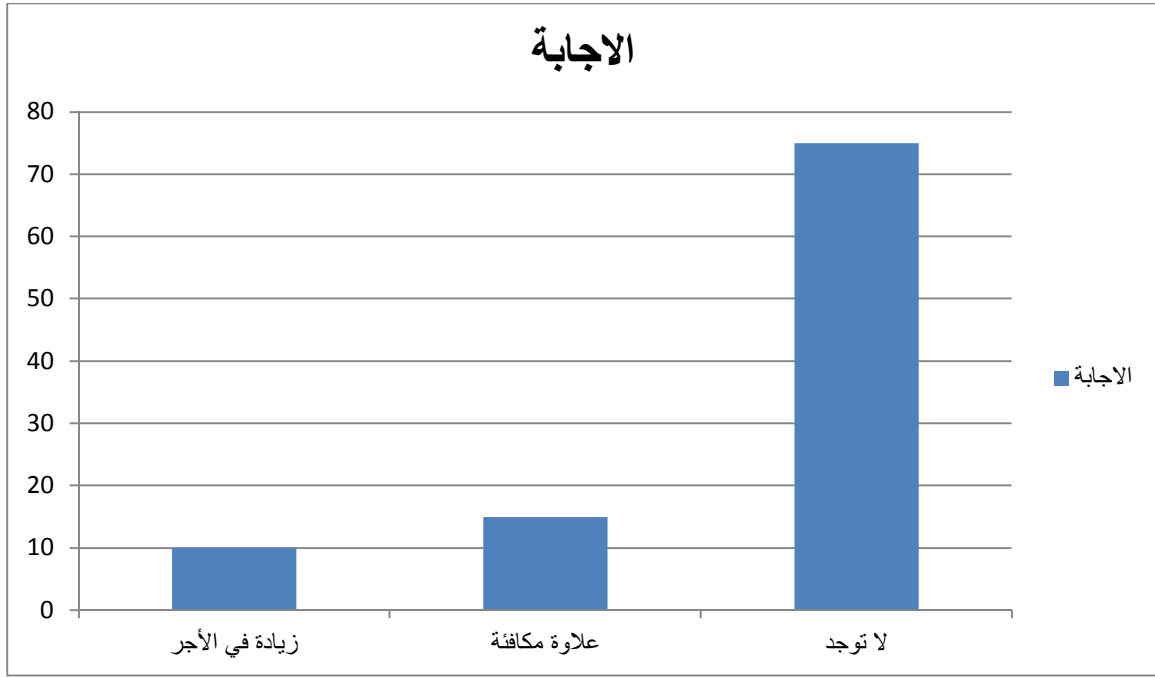
نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) والمنحى البياني أن الجامعة تحرص على توفير الحافز المعنوي بنسبة 40% ثم يليه الحافز المادي بنسبة 25% وذلك لضمان الأداء الجيد والولاء من عمالها، وكذلك نلاحظ نسبة من العمال يقولون بأن الحوافز المقدمة من طرف الجامعة لا توجد وهذا ما نسبته 20% إما تعمل على توفير كلاهما بنسبة ضئيلة.

س2: إذا كانت هذه الحوافز مادية فهي على أي شكل؟ وكانت الإجابات كالتالي:

الجدول رقم (10): يوضح الحوافز المادية المطبقة

الإجابات	زيادة في الأجر	علاوة مكافئة	لا توجد	المجموع
التكرارات	2	3	15	20
النسبة المئوية	10%	15%	75%	100%

المصدر : سؤال الاستبيان رقم (2)



المصدر : من إعداد الطالبة

من خلال الجدول رقم (10) والمدرج التكراري نلاحظ أن الحوافز المادي المطبقة فعليا في الجامعة لا توجد وهذا ما نسبة 75% وإن وجدت فهي على شكل علاوة مكافئة وهذا بنسبة 15% وبنسبة ضئيلة زيادة في الأجر بنسبة 10%، وهذا يدل على أن جامعة المسيلة لا تقدم حوافز مادية لهما وإن وجدت فهي قليلة.

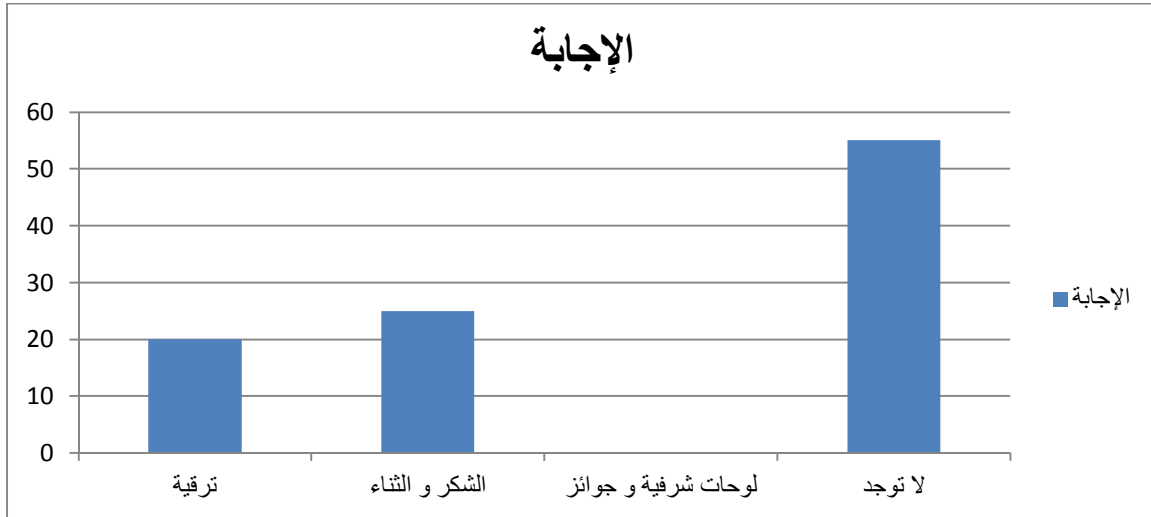
س3: إذا كانت هذه الحوافز معنوية فهي على أي شكل؟ وكانت الإجابات كالتالي:

الجدول رقم(11): يوضح الحوافز المعنوية المطبقة

الإجابات	ترقية	الشكر والثناء	لوحات شرفية وجوائز	لا توجد	المجموع
التكرارات	4	5	0	11	20
النسبة المئوية	20%	25%	0	55%	100%

المصدر: سؤال الاستبيان رقم (03)

ويمكن أن نوضح بيانات هذا الجدول في الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الجدول رقم (11) والرسم البياني نلاحظ أن جامعة المسيلة تحرص على توفير حافز الشكر والثناء بنسبة 25% ثم تليها حافز الترقية بنسبة 20% وهذا من أجل حث عمالها على تحسين أدائهم وتطوير قدراتهم ومعارفهم، وكذلك نلاحظ أن هناك نسبة كبيرة من العمال يقولون أن الحوافز المعنوية المطبقة في الجامعة لا توجد وكانت بنسبة 55% أما بالنسبة إلى منح لوحات شرفية وجوائز إلى العمال فهي لا توجد تماما في الجامعة، وهذا يدل على أن الجامعة لا تهتم بمنح حوافز معنوية لهما من أجل تشجيعهم وحثهم على العمل بحيوية ونشاط في الجامعة.

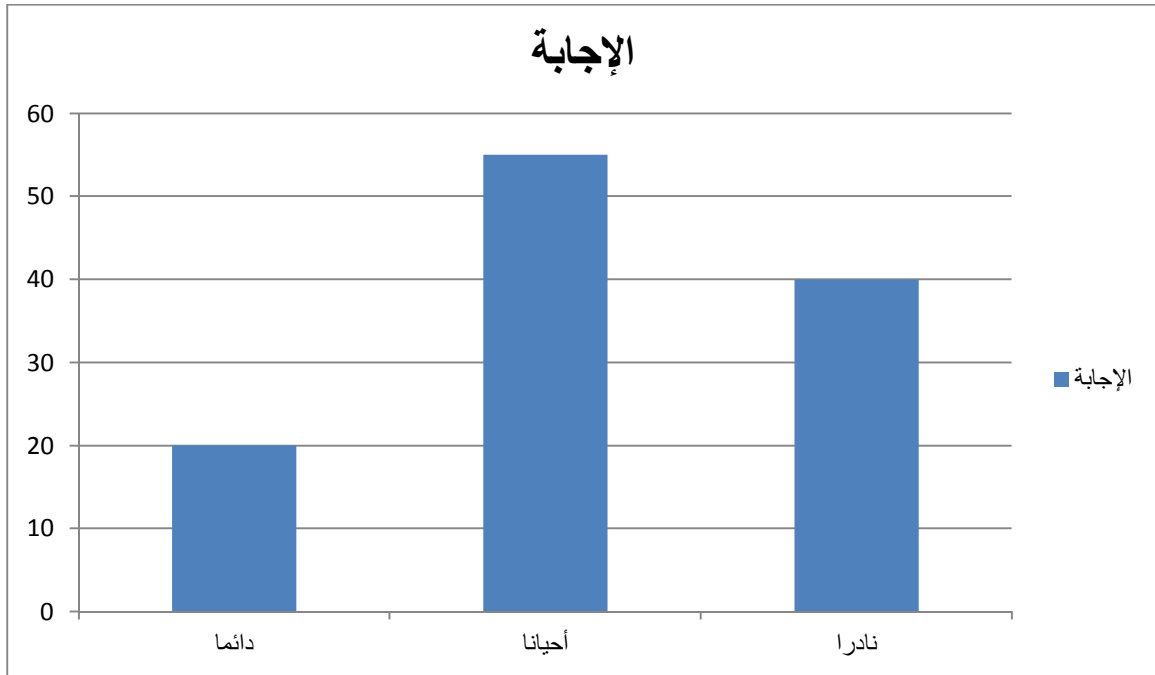
س4: هل هذه الحوافز تساعدك على رفع مستوى أدائك داخل الجامعة؟ وكانت الإجابات كالتالي:

الجدول رقم (12): يوضح رأي العمال في الحوافز لتحسين الأداء

الإجابات	دائما	أحيانا	نادرا	المجموع
التكرارات	1	11	8	20
النسبة المئوية	20%	55%	40%	100%

المصدر: سؤال الاستبيان رقم (4).

ويمكن أن نوضح بيانات هذا الجدول في الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الطالبة

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) والمدرج التكراري أن معظم الأجوبة كانت أحيانا وهذا يعني أن الحوافز لها تأثير على مستوى أداء العمال في الجامعة، ثم تليها نادرا ما تكون بنسبة 40%، ودائما بنسبة قليلة، وهذا ما يدل على الدور الذي تلعبه الحوافز على رفع أداء العامل وتحسين مستوى الكفاءة الإنتاجية.

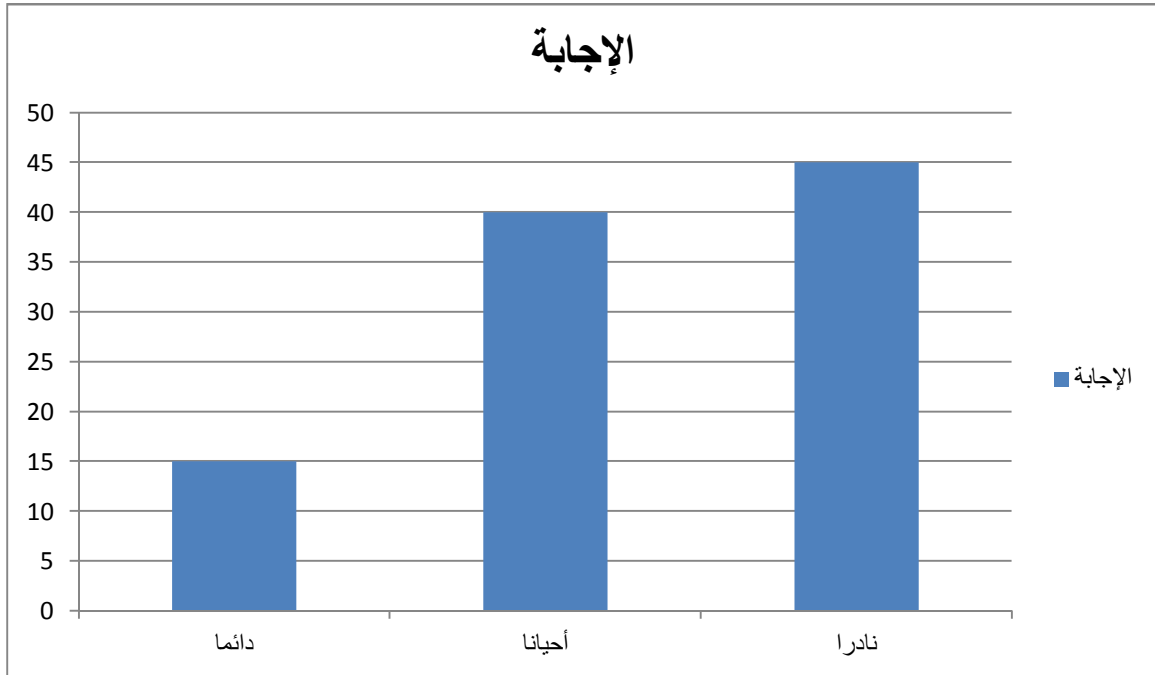
س5: هل ترى الحوافز المقدمة من قبل الجامعة تعكس أدائك؟ وكانت الإجابات كالتالي:

الجدول رقم (13): يوضح ما مدى عكس الأداء من الحوافز

الإجابات	دائما	أحيانا	نادرا	المجموع
التكرارات	3	8	9	20
النسبة المئوية	15%	40%	45%	100%

المصدر: سؤال الاستبيان رقم (5).

ويمكن أن نوضح بيانات هذا الجدول في الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الطالبة

نلاحظ من خلال الجداول رقم (13) والمدرج التكراري أن معظم الأجوبة كانت بين نادرا وأحيانا وهوما يعكس الحوافز المقدمة من طرف الجامعة أداء عمالها وهذا ما يعني بأن الحوافز المقدمة غالبا ما يكون لها تأثيرها على الأداء ، أما بالنسبة إلى دائما كانت بنسبة ضئيلة وهوما يدل بأن الحوافز المقدمة من طرف الجامعة لا تعكس أداء عمالها.

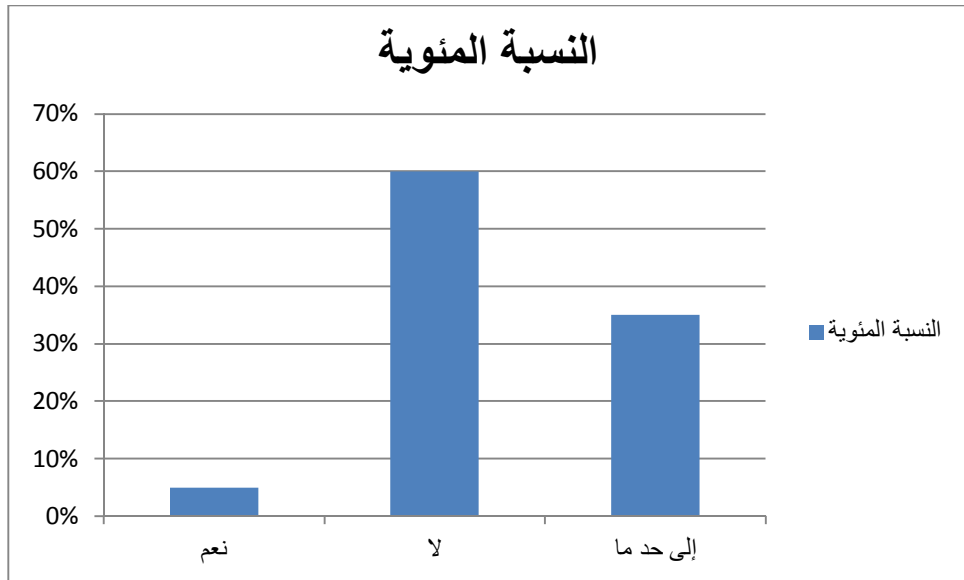
س6: هل ترى أن الرتب الذي تتقاضاه مناسب للأداء الذي تقوم به؟

وكانت الإجابات كالتالي:

الجدول رقم (14): يوضح رضا العاملين على الراتب

الإجابات	نعم	لا	إلى حد ما	المجموع
التكرارات	1	12	7	20
النسبة المئوية	5%	60%	35%	100%

المصدر: السؤال الاستبيان رقم (06)



المصدر: من إعداد الطالبة

نلاحظ من خلال الجدول رقم(14) والمدرج التكراري أن أغلبية العاملين في جامعة المسيلة ليسوا راضين على الراتب الذي يتقاضونه في الجامعة، ثم يليه الرضا على الراتب إلى حد ما بنسبة 35%، ونسبة قليلة الرضا على الراتب الذي يتقاضونه في الجامعة ، وهو ما يدل على أن الأداء الذي يقومون به أكبر من الراتب المقدم.

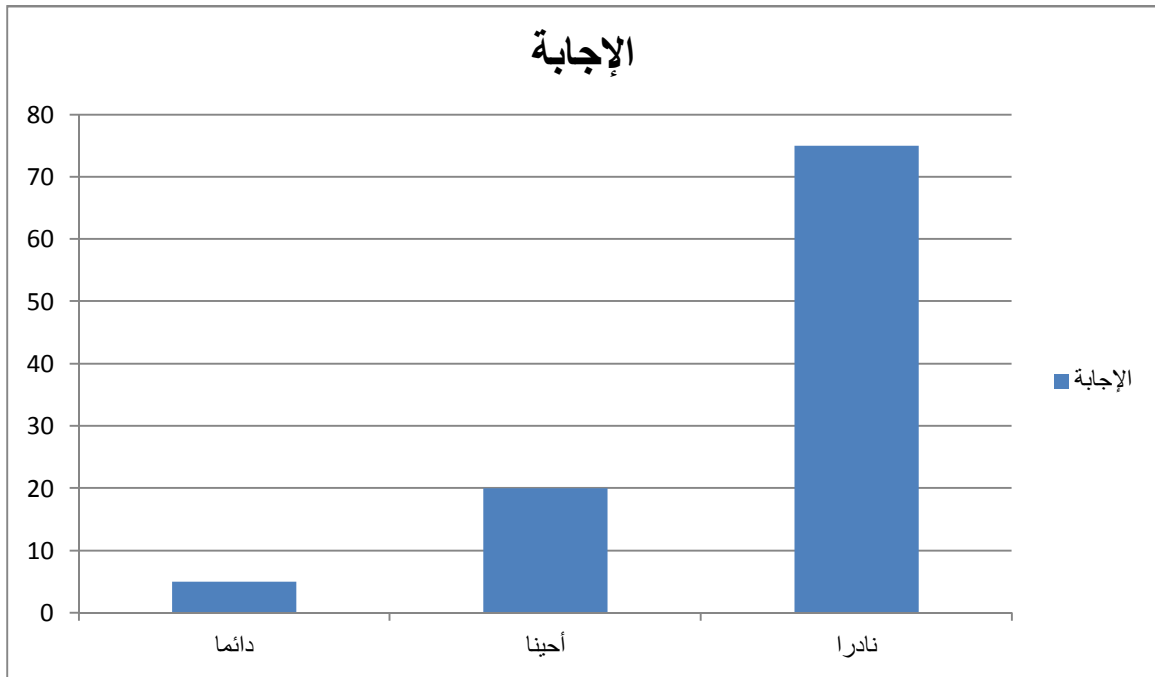
س7: هل تعمل الجامعة على استشارة دوافعك وتحسين أدائك ؟ وكانت الإجابات كالتالي:

الجدول رقم(15): يوضح رضا العاملين على الرتب

الإجابات	دائما	أحيانا	نادرا	المجموع
التكرارات	1	4	15	20
النسبة المئوية	5%	20%	75%	100%

المصدر: السؤال الاستبيان رقم (07)

ويمكن أن نوضح البيانات هذا الجدول في الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الطالبة.

نلاحظ من خلال الجدول رقم(16) والدرج التكراري أن جامعة المسيلة نادرا ما تهتم باستشارة دوافع عمالها لتحسين أدائهم وكان ذلك بنسبة 75%، وبنسبة قليلة أحيانا ودائما، وهو يبرر أن الجامعة لا تعمل على استشارة دوافع العمال والحث على تحسين أدائهم.

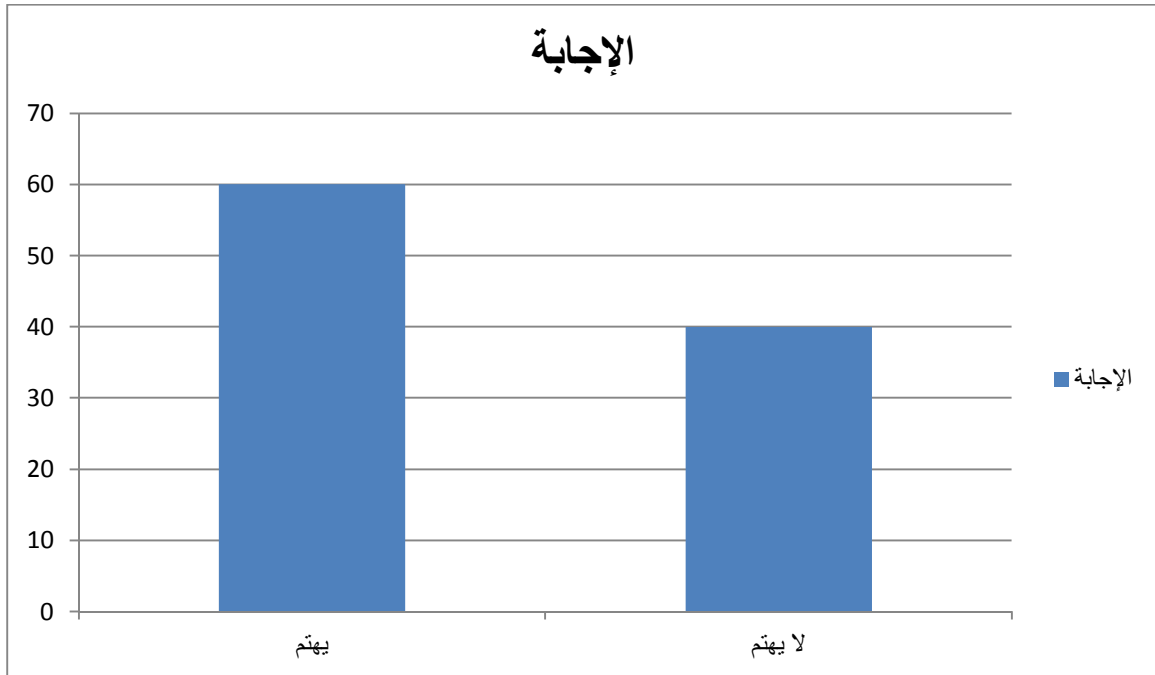
س8: في حالة اقتراحك على رئيسك طريقة أو منهج أو طريقة عمل تحسن من أدائك وزملائك في المصلحة هل يهتم؟ وكانت الإجابات كالتالي:

الجدول رقم(16): يوضح ما مدى تقبل المسؤول آراء العاملين

الإجابات	يهتم	لا يهتم	المجموع
التكرارات	12	8	20
النسبة المئوية	60%	40%	100%

المصدر: سؤال الاستبيان رقم 8

ويمكن أن نوضح بيانات هذا الجدول في الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الطالبة.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (16) والمدرج التكراري أن العمال في الجامعة المسيلة يرون أن رئيسهم في حالة ما إذا اقترحوا عليه طريقة عمل تحسن من أدائهم فهو يهتم وهذا أمر جيد للجامعة لأن المسؤول في هذه الحالة ليس متسلط وكان ذلك بنسبة 60%، وأن هناك نسبة قليلة ترى أن مسؤولهم لا يهتم بنسبة 40%.

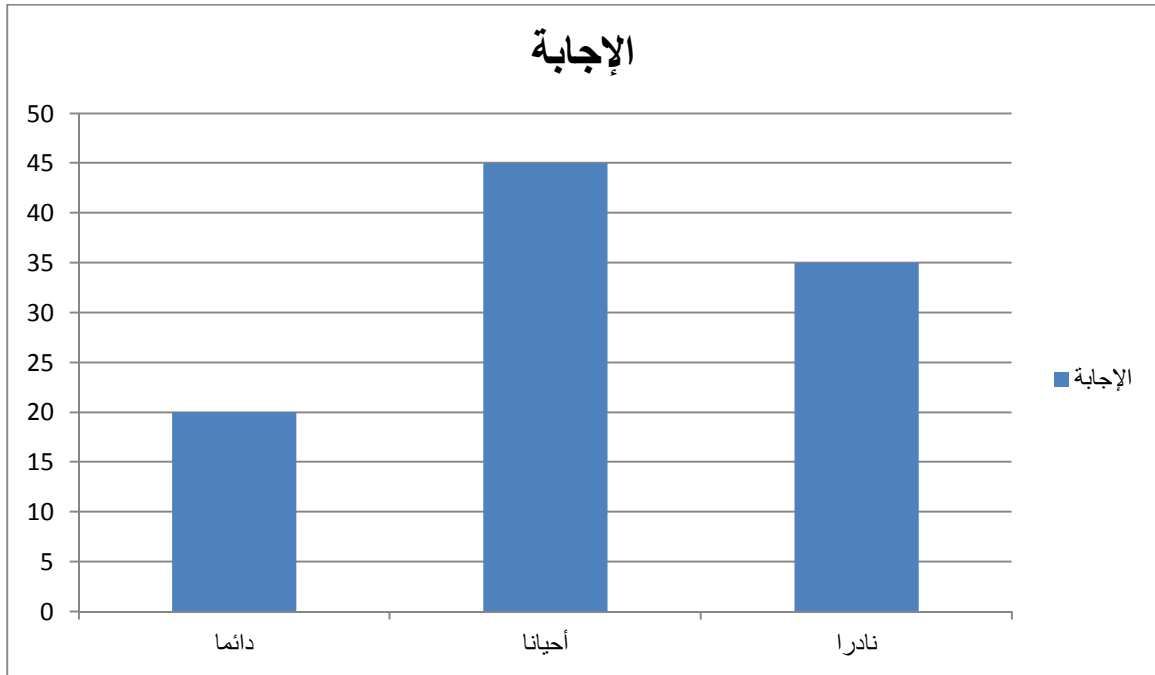
س9: هل يهتم رئيسك لانشغالاتك الشخصية؟ وكانت الإجابات كالتالي:

الجدول رقم (17): يوضح اهتمام المسؤول لانشغالات الشخصية لعماله

الإجابات	دائما	أحيانا	نادرا	المجموع
التكرارات	4	9	7	20
النسبة المئوية	20%	45%	35%	100%

المصدر: سؤال الاستبيان رقم 9

ويمكن أن نوضح بيانات هذا الجدول في الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الطالبة

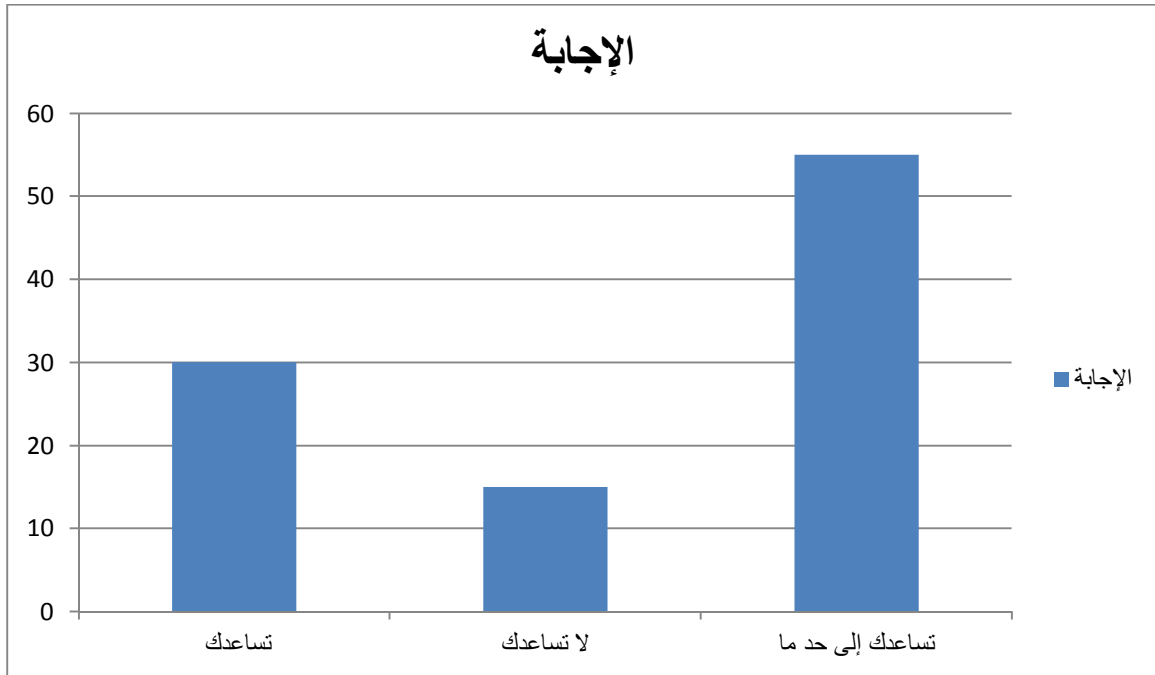
نلاحظ من خلال الجدول رقم 17 والمدرج التكراري أن المسؤول في الجامعة أحيانا ما يهتم للانفعالات الشخصية للعمال فكانت الإجابات أحيانا بنسبة 45%، على عكس نادرا فكانت بنسبة 35%، أما دائما فكانت بنسبة ضئيلة أب 20%.
س10: كيف ترى ظروف العمل في الجامعة؟ وكانت الإجابات كالتالي:

الجدول رقم (18): يوضح مدى ملائمة ظروف العمل للعمال

الإجابات	تساعدك	لا تساعدك	تساعدك إلى حد ما	المجموع
التكرارات	6	3	11	20
النسبة المئوية	30%	15%	55%	100%

المصدر: سؤال لاستبيان رقم 10

ويمكن أن نوضح البيانات هذا الجدول في الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الطالبة

نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) والمدرج التكراري أن أغلب الهمال في الجامعة ترى أن ظروف العمل تساعدهم إلى حد ما، وهذا ما نسبته 55%، ونسبة قليلة ترى أن ظروف العمل لا تناسبهم وهو ما نسبته 15%، وهذا ما يدل على أن ظروف العمل للعمال في الجامعة.

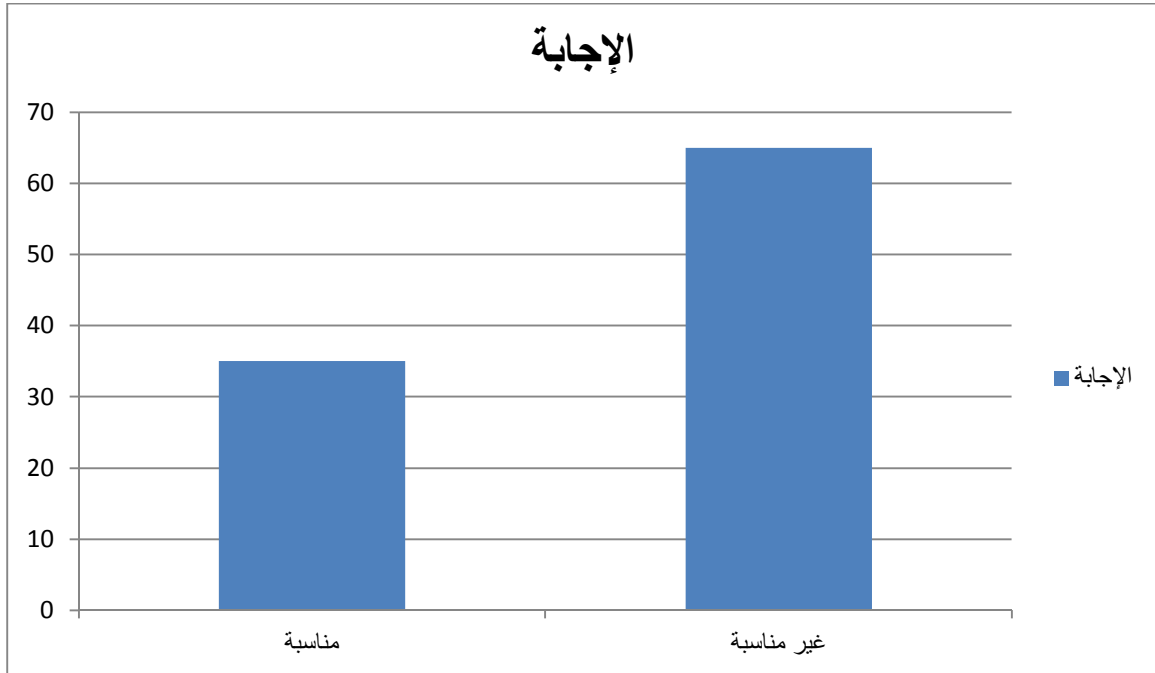
س11: كيف ترى فرص الترقية في الجامعة؟ وكانت الإجابات كالتالي:

الجدول رقم 19: يوضح فرص الترقية المتاحة من قبل الجامعة

الإجابات	مناسبة	غير مناسبة	المجموع
التكرارات	7	13	20
النسبة المئوية	35%	65%	100%

المصدر: سؤال الاستبيان رقم (11)

ويمكن أن توضح بيانات هذا الجدول في الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الطالبة

نلاحظ من خلال الجدول رقم (20) والمدرج التكراري أن هناك نسبة كبيرة من العمال في الجامعة ترى أن فرص الترقية المقدمة من طرف الجامعة غير مناسبة وكانت الإجابات بغير مناسبة 65%، وبنسبة متوسطة أي ما يعادل 35% ترى أن فرص الترقية مناسبة في الجامعة، مما يدل أن العمال في الجامعة المسيلة يبحثون عن فرص ترقية من أجل الزيادة في الصلاحيات والمسؤوليات في وظائفهم التي يرتقون إليها.

- س12: في حالة قيامك بعمل ممتاز هل تتال الشكر والثناء من رئيسك؟
وكانت الإجابات كالتالي:

الجدول رقم (20): يوضح التعامل بين المسؤول والعامل عند القيام بعمل ممتاز

الإجابات	دائما	أحيانا	نادرا	المجموع
التكرارات	3	10	7	20
النسبة المئوية	15%	50%	35%	100%

المصدر : من إعداد الطالبة

نلاحظ من خلال الجدول رقم(20) والمدرج التكراري أن معظم العمال في الجامعة يؤكدون بنسبة 50% أنهم لا يتلقون الشكر والثناء عند قيامهم بعمل ممتاز وإنما في بعض الأحيان فقط، أما بنسبة متوسطة أي 35% ترى نادرا ما تتال الشكر والثناء ونسبة ضئيلة 15% ترى أنها دائما تتال الشكر والثناء من المسؤول على العمل الجيد الذي قامت به في الجامعة.

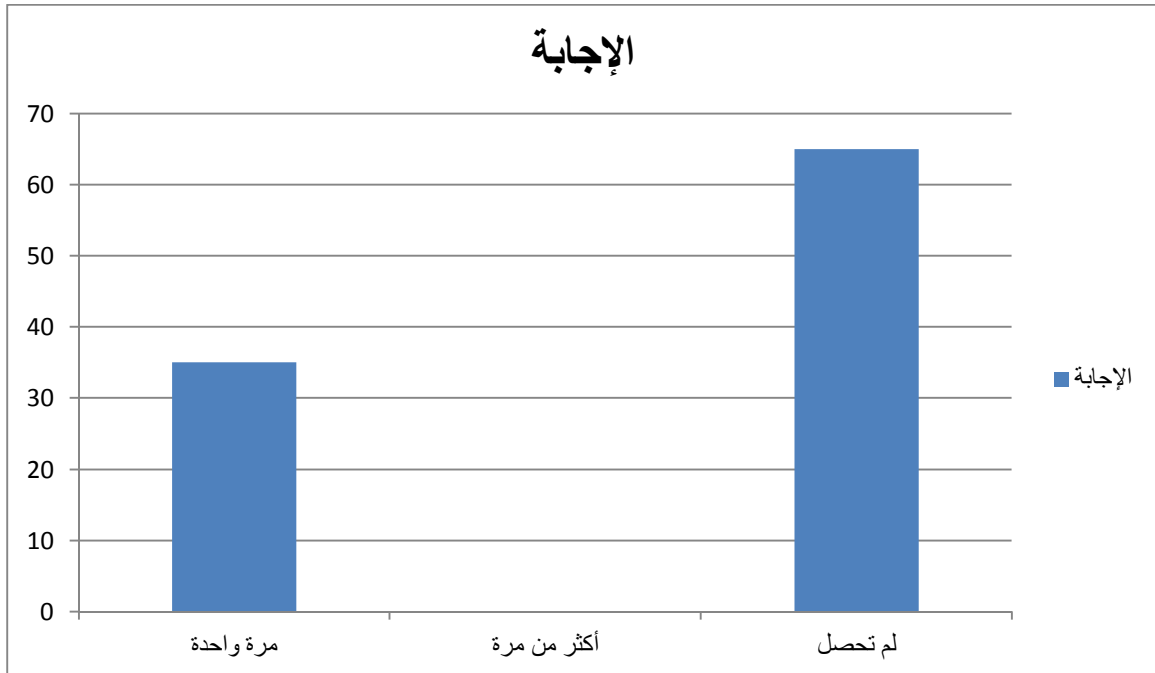
س13: هل تحصلت على الترقية ؟
وكانت الإجابات كالتالي:

الجدول رقم(21): يوضح حصول العمال على ترقية

الإجابات	مرة واحدة	أكثر من مرة	لم تحصل	المجموع
التكرارات	7	0	13	20
النسبة المئوية	35%	0%	65%	100%

المصدر : سؤال الاستبيان رقم(13).

ويمكن أن نوضح بيانات هذا الجدول في الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الطالبة.

نلاحظ من خلال الجدول رقم(21) والمدرج التكراري أن هناك نسبة كبيرة من العمال في الجامعة لم يتحصلوا على الترقية أي بنسبة 65% وهذا يدل على أن الجامعة لا تحرص على ترقية عمالها المحافظة عليهم وتشجيعهم على العمل، وأن هناك نسبة 35% من العمال تحصلوا على الترقية مرة واحدة، ولا توجد الحصول على الترقية بالنسبة إلى العمال في الجمعة أكثر من مرة.

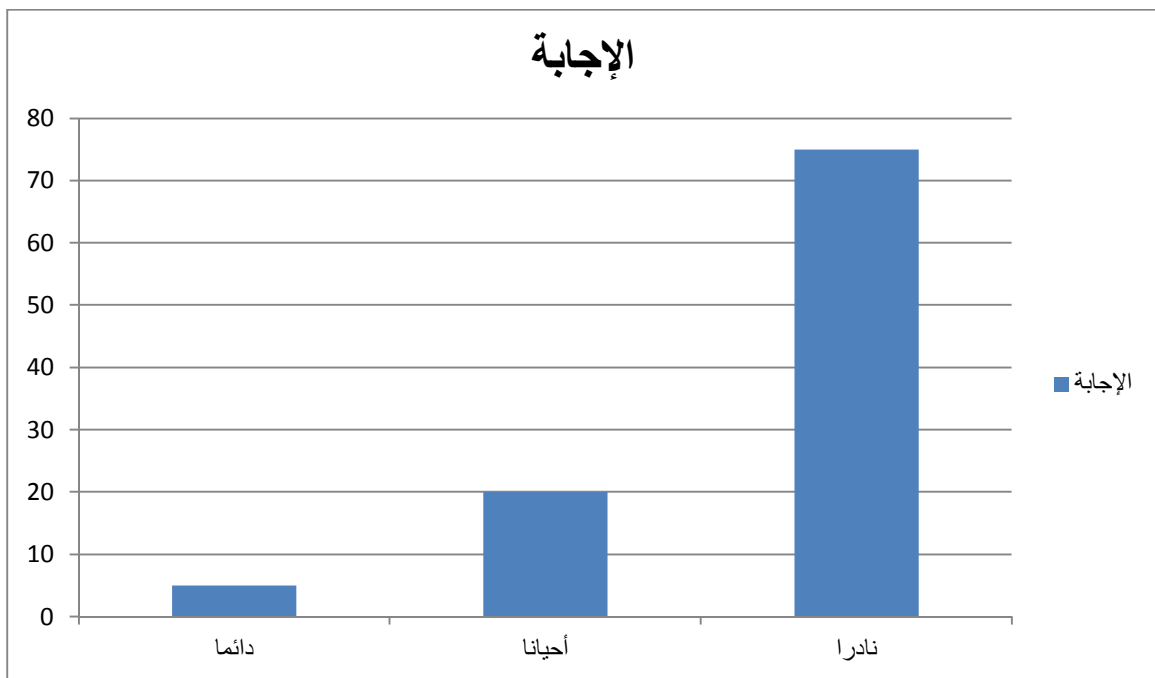
س14: هل ترى الجامعة تضع برنامجا لتحسين أداء عاملها؟
وكانت الإجابات كالتالي:

الجدول رقم(22): يوضح ما مدى وضع الجامعة برامج لتحسين أداء عمالها

مجموع	نادرا	أحيانا	دائما	الإجابات التكرارات
20	45	4	1	
%100	%75	%20	%5	النسبة المئوية

المصدر : سؤال الاستبيان رقم (14).

ويمكن أن نوضح بيانات هذا الجدول في الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الطالبة.

نلاحظ من خلال الجدول رقم(22) والمدرج التكراري أن الجامعة نادرا ما تضع برنامج ومخططات لتحسين أداء عاملها وكان ذلك بنسبة 75%، بينما بنسبة قليلة ترى أن الجامعة أحيانا ما تضع ومخططات لتحسين الأداء' ولذلك نسبة ضئيلة جدا ترى أن الجامعة دائما تضع برنامج لتحسين الأداء ، وهو ما يدل على أنها لا تضع برامج ومخططات لتحسين الأداء.

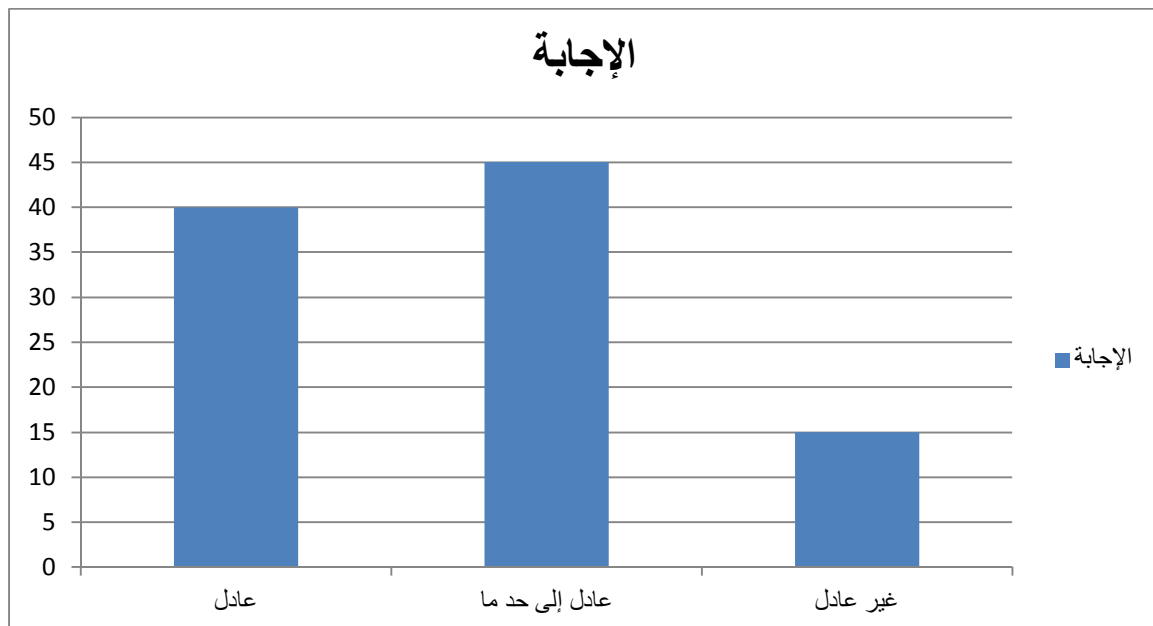
- س15: كيف ترى مسؤولك في عملية التقييم؟ وكانت الإجابات كالتالي:

الجدول رقم 23: يوضح مدى عدالة المسؤول في التقييم

الإجابات	عادل	عادل إلى حد ما	غير عادل	المجموع
التكرارات	8	9	3	20
النسبة المئوية	40%	45%	15%	100%

المصدر: سؤال الاستبيان رقم (15).

ويمكن أن نوضح بيانات هذا الجدول في الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الطالبة.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (23) والمدرج التكراري أن العمال في الجامعة يرون أن المسؤول على عملية التقييم عادل إلى حد ما وكان ذلك بنسبة 45%، وأما نسبة 40% ترى أنه عادل في عملية التقييم، ونسبة 15% من العمال ترى أن المسؤول غير عادل في عملية التقييم وهي نسبة ضئيلة، وهذا يدل على أنه المسؤول عن عملية التقييم في الجامعة عادل.

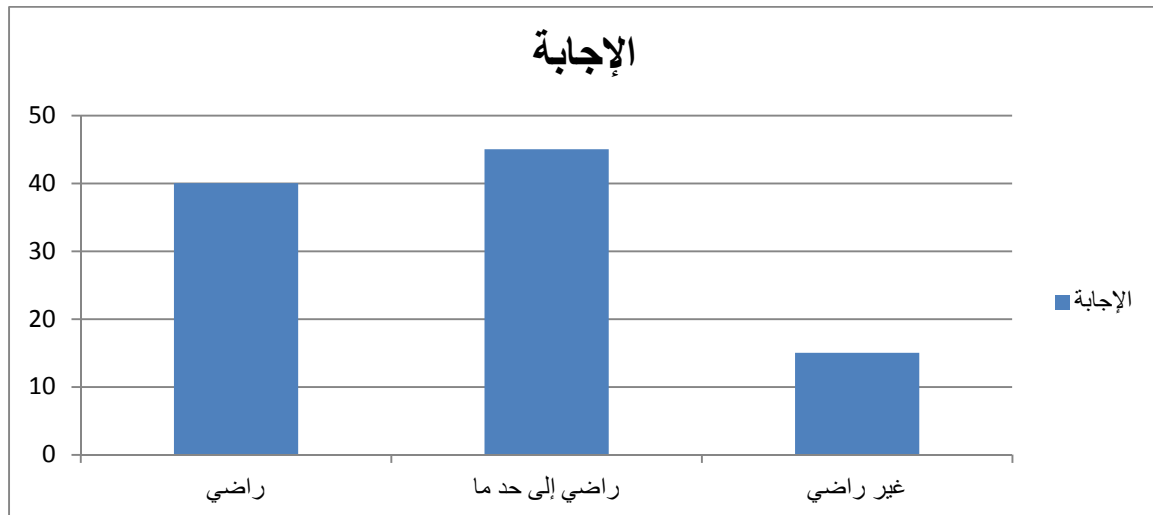
س16: هل أنت راضي على تقييم مسؤولك لأدائك؟
وكانت الإجابات كالتالي:

الجدول رقم(24): يوضح رضا العمال على تقييم أدائهم

الإجابات	راضي	راضي إلى حد ما	غير راضي	المجموع
التكرارات	8	9	3	20
النسبة المئوية	40%	45%	15%	100%

المصدر: سؤال الاستبيان رقم (16)

ويمكن أن نوضح بيانات هذا الجدول في الشكل التالي:



المصدر : من إعداد الطالبة.

نلاحظ من خلال الجدول رقم(24) والمدرج التكراري أن أغلبية العمال في الجامعة راضون على تقييم مسؤولهم لأدائهم إلى حد ما بنسبة 45% ورضوان بنسبة 40% والغير

راضون نسبة ضئيلة أي مناسبتهم 15%، وهذا ما يبهر بأن العمال في الجامعة راضون على عملية التقييم من طرف مسؤولهم، إنما الإدارة هي التي لا تراعي إلى هذا الجانب أو بعض الحالات يكون المسؤول متسلط ولا يسمح بالنقاش.

س17: هل تتطلع على نتائج تقييمك ؟

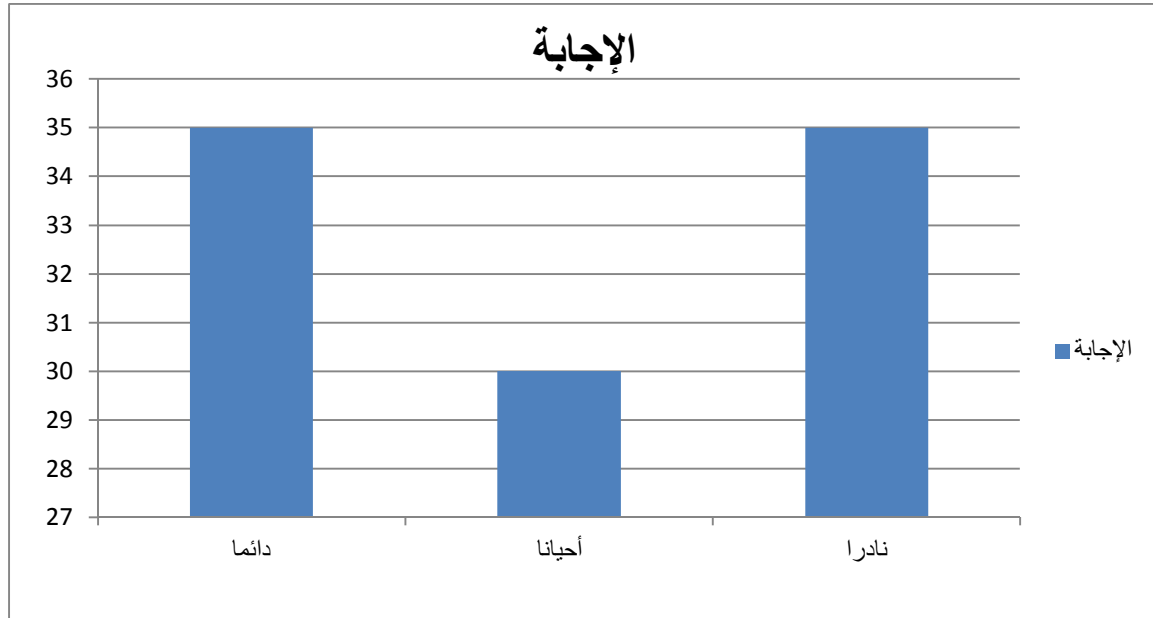
وكانت الإجابات كالتالي:

الجدول رقم(25): يوضح مدى تطلع العمال على نتائج التقييم

الإجابات	دائما	أحيانا	نادرا	المجموع
التكرارات	7	6	7	20
النسبة المئوية	35%	30%	35%	100%

المصدر: سؤال الاستبيان رقم (17).

ويمكن أن نوضح بيانات هذا الجدول في الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الطالبة.

نلاحظ من خلال الجدول رقم(25) والمدرج التكراري بأن العمال في الجامعة يتطلعون على نتائج تقييمهم دائما وذلك بنسبة 35%، ونادرا على يتطلعون بنسبة 35% وهذا يدل على رفض بعض العمال الخوض في مراعاة وخلافات مع المسؤول في حالة الاطلاع على

نتائج التقييم، كما يمكن القول أن تطلع نتائج العمال في جامعة المسيلة على نتائج التقييم تعتبر خطوة هامة لأنها تتعلق برد فعل المرؤوسين اتجاه تقارير تقييم أدائهم في الجامعة وهذا من أجل حثهم على بذل أقصى الجهود والتفاني في العمل.

المطلب الثالث: النتائج المتوصل إليها

- بعد قيامي بالدراسة الميدانية توصلت إلى استخلاص بعض النتائج لواقع التحفيز ونظام التقييم بالجامعة ونلخصها فيما يلي:
- قلة الحوافز المادية المقدمة من طرف الجامعة للزيادة في الأجر مثلا.
- قلة الحوافز المعنوية المقدمة من طرف الجامعة كمنح لوحات شرفية وجوائز للعمال.
- الحوافز المطبقة فعليا في الجامعة حوافز معنوية والحوافز المادية بشكل قليل.
- تولي جامعة المسيلة أهمية كبيرة في التوظيف لخرجي الجامعة (الإطارات).
- ظروف العمل في الجامعة ملائمة بالنسبة إلى العمال.
- فرص الترقية في الجامعة غير مناسبة للعمال في الجامعة.
- عدم رضا بعض العمال على الراتب المقدم لهم.
- لا تهتم الجامعة باستشارة دوافع عمالها وتحسين أدائهم.
- لا يهتم المسؤول للانشغالات الشخصية للعمال في الجامعة إلا في بعض الأحيان.
- الحوافز المقدمة من طرف الجامعة لا تعطس أدائها عمالها.
- الحوافز المقدمة من طرف الجامعة غالبا ما تساعد العامل على تحسين أدائه.
- عند قيام العامل بعمل جيد فإنه لا ينال الشكر والثناء من رئيسه إلا في بعض الأحيان.
- الجامعة نادرا ما تضع برامج ومخططات لتحسين أداء عمالها.
- لم يحصلوا العمال في الجامعة على فرص ترقية أكثر من مرة، بل كان ذلك بمرّة واحدة أولا توجد.
- المسؤول في عملية التقييم عادل إلى حد ما في الجامعة.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستي لتأثير الحوافز في تحسين أداء العاملين في جامعة المسييلة، تعمل على توفير جو عمل مناسب للعمال وظروف ملائمة تساعد العمال على تقديم أداء جيد، يسمح بتحقيق أهداف الجامعة.

كما تقدم الجامعة حوافز مختلفة وعلاوات أخرى.

ويمكن أن يكون نظام الحوافز أكثر فعالية في حال قيام الجامعة بالاهتمام ببعض الحوافز سواء المادية أو المعنوية التي تم إهمالها من طرف هذا الأخير، وذلك من أجل الدافع بالعمال في الجامعة إلى الإبداع والابتكار كل في مجاله، وبالتالي يصبح المورد البشري نقطة قوة بالنسبة إلى الجامعة.

الخاتمة

الخاتمة

إن نجاح أي مؤسسة تقاس بمدى تحقيقها لأهدافها المسطرة، فالنجاح يرجع وبشكل كبير إلى الاستخدام الامثل للموارد البشرية الذي يعتبر ركيزة من الركائز التي تبني المؤسسة استراتيجيتها عليه، وهذا ما يفسر الأهمية الكبيرة التي يحظى بها ومن هنا ركزت العديد من الإدارات اهتمامها وقتها للمحافظة على مستوى الروح المعنوية لأفرادها العاملين، وتنميتها لتحقيق الاندماج بين الفرد والمنظمة من خلال تحقيق أهداف كلا الطرفين. ومن أجل تحفيز المورد البشري تسعى المنظمات باختلاف أنواعها إلى تقديم مختلف الحوافز المادية والمعنوية المتمثلة في مختلف المؤثرات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه، لأن الحوافز هي إحدى مقومات العمل المؤسسي والتي بدونها لا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بتحقيق كامل أهدافها، فالحافز هي الطريقة التي من خلالها تعتبر المؤسسة للموظف عن مدى تقديرها لأدائه المتميز وعمله المتقن، وهي من إحدى الطرق التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها، وعلى هذا الأساس كان هدف بحثي هذا اكتشاف دور الحوافز في التأثير على أداء العاملين في جامعة المسيلة وهذا التأثير يظهر من خلال وجود إدارة للموارد البشرية انطلاقاً من التخطيط له واختياره وتعيينه وحتى تراقبه في ظل وجود قيادة للعنصر البشري والذي ترفقه وسائل الدافع والترغيب في العمل كالتدريب وتحفيز هذه العوامل تؤدي بالضرورة إلى تفعيل وظائف أي المؤسسة والتي يكون فيها العنصر البشري وهو الفاعل الذي لا يمكن الاستغناء عنه أو استبداله بوسائل وآلات أخرى أو جدتها التكنولوجيا.

ومن خلال ذلك تم استخلاص بعض النتائج والتوصيات:

- تسعى الجامعة إلى توظيف الكفاءات القادرة على قيادة الجامعة للتغيير والتطور.
- الحرص على أن يكون التقييم عادل بين جميع العمال في الجامعة.
- توفير ظروف وبيئة عمل جيدة من حيث الوسائل والامكانيات.

- حرص الجامعة على توفير الحوافز المادية والمعنوية ولو بشكل قليل وهذا من أجل الحفاظ على عمالها وتطوير قدراتهم ومهارتهم.
 - قبل وضع نظام الحوافز على الجامعة دراسته الحاجات الاولية العمال ومن ثم السعي إل تحقيقها.
 - لابد من إظهار شخصية المسؤول في عملية التقييم في الجامعة.
 - خلق جو مناسب يسوده الامن لإعطاء فرصة للعامل في الجامعة لإثبات وجوده واشراكه في اتخاذ القرار.
 - العمل على تشجع العمال في الجامعة على تحقيق أهدافهم الشخصية وتنمية روح الولاء للجامعة.
 - تحسين العلاقة بين الرئيس والمرؤوس فسوء العلاقة بينهم تؤثر بالسلب على العملية الانتاجية في الجامعة.
 - لابد من الجامعة الاعتراف بالعمل المبذل من طرف العامل أمام زملائه وهذا من أجل اعطاء العامل مكانته الحقيقية والاهتمام به
- ومن خلال ذلك يمكن القول أن الحوافز في جامعة المسيلة موجودة بشكل قليل، حيث لاحظت عدم رضا بعض العمال عليها، لذا لابد من أن يكون نظام الحوافز في الجامعة يتماشى مع رغبات العمال وظروفهم وأن يكون واضحا وعادلا لهم.

أفاق الدراسة:

موضوع دراستي متشعب ويمس العمال أي العنصر البشري، ركزت من خلال هذه الدراسة عن دور الحوافز في تحسين أداء العاملين في جامعة المسيلة، ونترك المجال لدراسات أخرى للتناول العوامل الاخرى الداخلة في تحسين الأداء.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

-الكتب:

1. بلوط حسن إبراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، بيروت، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، 2002.
2. بوخمخ عبد الفتاح، تسيير الموارد البشرية (مفاهيم اساسية وحالات تطبيقية)، الجزائر، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2011.
3. الجبوسي محمد رسلان وجاد الله جميلة، الادارة علم وتطبيق، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2000.
4. حاروش نور الدين، إدارة الموارد البشرية، ط1، الجزائر، دار الأمة للطباعة والتوزيع، 2011.
5. حسن راوية، السلوك في المنظمات، الاسكندرية: الدار الجامعية 1999.
6. حسن راوية، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2004.
7. حسن محمد راوية، السلوك في المنظمات، الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2000.
8. حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003.
9. خلف الطراونة هاني، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، ط1، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2012.
10. داداي عدون ناصر، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (دراسة نظرية وتطبيقية)، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2003.

11. دسلر جاري، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، الرياض: دار المريخ، 2003.
12. رباعية علي محمد، إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات، ط1، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2003.
13. زويلف مهدي حسن، إدارة الأفراد، ط1، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر، 2010.
14. السلمي علي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، ط3، القاهرة: مكتبة غريب للنشر والتوزيع، 1995.
15. سمير محمد عبد الوهاب، والبرادعي ليلي مصطفى، إدارة الموارد البشرية المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة، القاهرة: مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، 2007.
16. شريفي عز الدين، مناهج البحث العلمي ومناهج تحقيق المخطوطات، الجزائر: دار شريفي للنشر والطباعة 2005.
17. شلبي محمد، المنهجية في التحليل السياسي، ط 4، الجزائر: دار هومة للطباعة، 2002.
18. الشنواني صلاح، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل الأهداف، الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1999.
19. الشنواني صلاح، التطورات التكنولوجية والإدارة الصناعية، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1990.
20. طلعت إبراهيم لطفى، علم الاجتماع التنظيم، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2007.
21. الظاهر نعيم إبراهيم، أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة، ط1، عمان: عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، 2009.

22. عاشور أحمد صقر، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، بيروت: الدار الجامعية، 1986.
23. عبد الباقي صلاح الدين ومسلم علي عبد الهادي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مصر: مركز الاسكندرية للكتاب، 2009.
24. عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، مصر: دار الفكر العربي، 2003-2004.
25. عقيل حسين عقيل، فلسفة مناهج البحث العلمي، مكتبة مدبولي، 1999.
26. العيسوي عبد الرحمان، علم النفس المهني والصناعي، ط1، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2004.
27. غيات بوفلجة، مبادئ التسيير البشري، ط2، الجزائر: دار الغرب للطباعة والنشر، 2004.
28. فالح محمد صالح، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004.
29. قجة رضا، أداء العامل في التنظيم الصناعي، ط1، شركة باننيت، 2003.
30. الكلالدة طاهر محمود، تنمية وإدارة الموارد البشرية، ط1، عمان، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، 2008.
31. لعويسات جمال الدين، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، الجزائر: دار هومة للنشر والتوزيع، 2002.
32. اللوزي موسى، التنظيم وإجراءات العمل، عمان: دار وائل للنشر، 2002.
33. لوكيا الهاشمي، السلوك التنظيمي، ط2، الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2006.
34. ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، ط1، الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر، 2007.

35. محمد العباس سهيلة، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2، د م ن: دار وائل للنشر، 2006

36. محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، د ط، د م ن: الدار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع، 2002.

37. مؤيد سعيد السالم وحرشوش عادل صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2، عمان: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2006.

38. نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2000.

39. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ط2، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2014.

- الجرائد الرسمية:

40. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 92-301 المؤرخ في 6 محرم عام 1413 الموافق 7 يوليو 1992 والمتضمن إنشاء المركز الجامعي بالمسيلة، الجريدة الرسمية، العدد 53 الصادر بتاريخ 19 سبتمبر 2001.

41. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 274/01 المؤرخ في 30 جمادى الثانية عام 1422 الموافق 18 سبتمبر سنة 2001، يتضمن إنشاء جامعة المسيلة، الجريدة الرسمية، العدد 53 الصادر بتاريخ 19 سبتمبر سنة 2001.

42. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 83-544 المؤرخ في 17 ذوالحجة عام 1403 الموافق 24 سبتمبر سنة 1983، والمتضمن القانون الأساسي النموذجي للجامعة، المعدل والمتمم، الجريدة الرسمية، العدد 53 بتاريخ 19 سبتمبر سنة 2001 .

43. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 83_544 المؤرخ في 17 ذوالحجة عام 1403 الموافق 24 سبتمبر سنة 1983، المعدل والمتمم، الجريدة الرسمية، العدد 53 بتاريخ 19 سبتمبر 2001.

- المذكرات

44. بن عقيل ناصر بن محمد، العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض، 2006.
45. بنوناس صباح، النمط القيادي وتأثيره على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بمستشفى بشير بن ناصر بسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير مؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2007-2008.
46. بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي "دراسة ميدانية على العمالة المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في علم النفس عمل وتنظيم تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري محمود قسنطينة، 2008-2009.
47. بوعمامة أحمد فارس، المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفي، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز للتوزيع قسنطينة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009، 2010.
48. بوقلمون داود، العلاقات الانسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية بشركة الخزف الصحي بالميلية رسالة لنيل شهادة الماجستير تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة؛ 2007، 2008.
49. الحلايبة غازي حسن عودة، أثر الحوافز في تحسين الاداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن؛ رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، 2013.
50. خرخاش سامية، أثر الحوافز على رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية "دراسة ميدانية لوحدة البثق والتغطية وتذويب الألمنيوم EARA"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة المسيلة، 2003.

51. الدالة سعود ضيف الله، أثر الحوافز على أداء الاطباء العاملين في مستشفى قوى الأمن بالرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية (قسم العلوم الادارية) الرياض، السعودية؛ 2006.
52. الزهراي حسين بن صالح بن محمد، الحوافز الوظيفية بين الواقع والمأمول لدى معلمى المرحلة الابتدائية بمحافظة الطائف، دراسة مقدمة إلى قسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية بجامعة أم القرى متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، 2011.
53. شنيق عبد العزيز، الحوافز والفعالية التنظيمية، المؤسسة المينائية لسكيدة نموذجاً، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة 20 أوت سكيدة، 2007؛ 2008.
54. العكش علاء خليل محمد، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة مقدمة لقسم إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، 2007.
55. القحطاني عبد العزيز بن سعد بن منصور، فاعلية الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الادارية، جامعة الشرق الأوسط. 2008-2009.
56. المانع محمد بن علي، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض، 2006.
57. مجاهدي الطاهر، فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج (TINDAL) المسيلة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري قسنطينة، 2008-2009.
58. مقدود وهيبة، التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة، دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، مذكرة لنيل درجة الماجستير في العلوم

الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس،
2007-2008.

59. الهماج حمود بن مطلق، علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي، رسالة مكملة

لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف، الرياض، 2003.

60. الوابل عبد الرحمان، دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين

من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج، رسالة ماجستير

جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، الرياض، السعودية،

2005.

61. الوافي الطاهر، التحفيز وأداء الممرضين دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية

بمدينة تبسة، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص

تنظيم وعمل، جامعة قسنطينة، 2012-2013.

62. الوديانى عوض محمد، أثر الحوافز في فاعلية الأداء والرضا الوظيفي في الأجهزة

الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض،

1999.

63. عبد الرحمان القري، تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثرها على إدارة الموارد

البشرية، دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة

الماجستير، تخصص علوم تجارية، فرع إدارة الأعمال، جامعة المسيلة 2007.

-المواقع الالكترونية

[www.http://el-damaty.blogspot.com/2010/02/blog.post.html](http://el-damaty.blogspot.com/2010/02/blog.post.html).

أبو محمد، التحفيز الإيجابي في المؤسسات، الأحد، 2010/02/14.

- المقابلات:

مقابلة شخصية مع رئيس المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين، جامعة المسيلة، الأمانة

العامة، بتاريخ 15-61 أبريل 2015.

المراجع باللغة الأجنبية

64. G.R. Terry & S. Franklin, management principals Economisa, Paris, 8th ed, Economica, Paris, 1988.
65. P. Simon, Healing Hymain T1 Agency arc, ed, Montreal Montreal Montreal, 1979.
66. J. Desaintes, management the resources human labor brussels, 1985.
67. W. ouchi, theory Z, do face the challenge Japanese, inter Ed, Paris, 1982.

الملاحق

الملحق رقم (01)

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم: العلوم السياسية

التخصص: إدارة وحكومة محلية

السنة: الثانية ماستر

استبيان

تحية طيبة وبعد:

أنا طالبة في إطار التحضير لمذكرة الماستر تخصص إدارة وحكومة محلية نرجو منكم مساعدتي على إعداد هذه الدراسة بالإجابة على الأسئلة التالية:

يرجى وضع علامة (x) أما الإجابة المناسبة

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر انثى

2. السن أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة

من 40 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة

3. المستوى التعليمي: جامعي شهادة مهنية ثانوي متوسط

4. المنصب في المؤسسة: أستاذ تقني إداري مهني

5. عدد سنوات العمل في المؤسسة

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات

من 10 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

المحور الثاني: طرح بعض الأسئلة على العمال فيما يخض الحوافز والدوافع والأداء وتقييم

الأداء من ناحية تأثيرها على الأداء نذكر منها:

س1. ماهي الحوافز المطبقة فعليا في الجامعة؟

الحوافز المادية الحوافز المعنوية كلاهما

س2. إذا كانت هذه الحوافز مادية فهي على أي شكل؟

زيادة في الأجر علاوة مكافئة لا توجد

س3. إذا كانت هذه الحوافز معنوية فهي على أي شكل؟

ترقية الشكر والثناء لوحات الشرف والجوائز لا توجد

س4. هل هذه الحوافز تساعدك على رفع مستوى أدائك داخل الجامعة؟

دائما أحيانا نادرا

س5. هل ترى أن الحوافز المقدمة من قبل الجامعة تعكس أدائك؟

دائما أحيانا نادرا

س6. هل ترى أن الراتب الذي تتقاضاه مناسب للأداء الذي تقوم به؟

نعم لا إلى حد ما

س7. هل تعتمد الجامعة على استثارة دوافعك وتحسين أدائك؟

دائما أحيانا نادرا

س8. في حالة اقتراحك على رئيسك طريقة او منهج او طريقة عمل تحسن من أدائك وزملائك

في المصلحة هل يهتم؟

يهتم لا يهتم

س9. هل يهتم رئيسك لانشغالاتك الشخصية؟

دائما أحيانا نادرا

س10. كيف ترى ظروف العمل في الجامعة؟

تساعدك لا تساعدك تساعدك إلى حد ما

س11. كيف ترى فرص الترقية في الجامعة؟

مناسبة غير مناسبة

س12. في حالة قيامك بعمل ممتاز هل تنال الشكر والثناء من رئيسك؟

دائماً أحياناً نادراً

س13. هل تحصلت على الترقية؟

مرة واحدة أكثر من مرة لم تتحصل

س14. هل ترى الجامعة تضع برنامج ومخطط لتحسين أداء عاملها؟

دائماً أحياناً نادراً

س15. كيف ترى مسؤولك في عملية التقييم؟

عادل عادل إلى حد ما غير عادل

س16. هل انت راضي على تقييم مسؤولك لأدائك؟

راضي راضي إلى حد ما غير راضي

س17. هل تتطلع على نتائج تقييمك؟

دائماً أحياناً نادراً

الملحق رقم (02)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE MOHAMED BOUDIAF DE M'SILA

SECRETARIAT GENERAL

SOUS - DIRECTION DU PERSONNEL ET DE LA FORMATION

المسيلة في:

11 ماي 2015



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

الأمانة العامة

المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين

الرقم 270/2015

شهادة إدارية

نحن المدير الفرعي للمستخدمين والتكوين بجامعة المسيلة

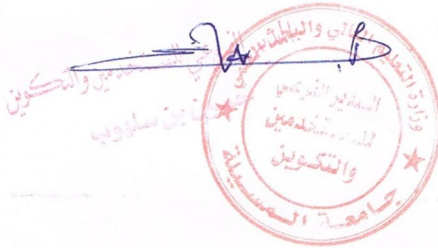
نشهد بأن السيدة: دغفل نعيمة

المسجلة في السنة الثانية ماستر في العلوم السياسية تخصص إدارة وحكامة محلية

محور البحث : اثر الحوافز في تحسين أداء العاملين

قد أجرت دراسة ميدانية على مستوى المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين بجامعة المسيلة تحت إشراف السيد دش علي

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام



فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	شكر وعران
	إهداء
أ-م	مقدمة
الفصل الأول: مدخل نظري للحوافز	
15	تمهيد
16	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الحوافز
16	المطلب الأول: الحوافز تعريفها و طبيعتها
18	المطلب الثاني: أهمية الحوافز و أسس منحها
21	المبحث الثاني: أنواع الحوافز
21	المطلب الأول: الحوافز من حيث طبيعتها و فعاليتها.
23	المطلب الثاني: الحوافز من حيث تتطبق عليهم و آثارها
28	المبحث الثالث: مراحل تصميم نظام الحوافز
28	المطلب الأول: تحديد هدف نظام التحفيز و دراسة مكونات الأداء
31	المطلب الثاني: تحديد ميزانية الحوافز و وضع إجراءات النظام
35	المبحث الرابع: النظريات المفسرة للحوافز
35	المطلب الأول: النظرية الكلاسيكية و نظرية العلاقات الإنسانية
42	المطلب الثاني: نظرية الاتجاهات الحديثة
47	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: علاقة التحفيز بتحسين الأداء	
49	تمهيد
50	المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي
50	المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي و محدداته
55	المطلب الثاني: عناصر ومعايير الأداء الوظيفي

58	المطلب الثالث: مؤشرات الأداء الوظيفي و العوامل المؤثرة فيه
66	المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي
66	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء و معاييرهِ
69	المطلب الثاني: مراحل و طرق تقييم الأداء
79	المطلب الثالث: فوائد و مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء
84	المبحث الثالث: دور ديناميكية التحفيز في تحسين الأداء
84	المطلب الأول: الحافز في العمل
86	المطلب الثاني: دوافع العمل
89	المطلب الثالث: التحفيز الإيجابي و أثره في الارتقاء بأداء المنظمة
91	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية "دراسة حالة جامعة المسيلة" مصلحة المستخدمين "	
93	تمهيد
94	المبحث الأول: تقديم عام لميدان الدراسة "جامعة المسيلة"
94	المطلب الأول: التعريف بميدان الدراسة
96	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لإدارة جامعة المسيلة
101	المطلب الثالث: المديرية الفرعية للمستخدمين و التكوين
104	المبحث الثاني: إجراءات التحفيز في الجامعة
104	المطلب الأول: العلاوات و المكافآت
105	المطلب الثاني: الترقيات و الجوائز
106	المطلب الثالث: الخدمات الاجتماعية
107	المبحث الثالث: تقييم الأداء في الجامعة
107	المطلب الأول: طريقة تقييم الأداء في الجامعة
108	المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان
131	المطلب الثالث: النتائج المتوصل إليها
132	خلاصة الفصل

134	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول والأشكال
	ملخص الدراسة

قائمة الجداول و الأشكال

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
27	تقسيمات الحوافز الأكثر شيوعا	01
72	المقارنة المزدوجة	02
76	نموذج قائمة مراجعة تقييم أداء كاتب المبيعات	03
109	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	04
110	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	05
111	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	06
112	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المنصب في المؤسسة	07
113	يوضح توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل في المؤسسة	08
114	يوضح الحوافز المطبقة من طرف الجامعة	09
115	يوضح الحوافز المادية المطبقة	10
116	يوضح الحوافز المعنوية المطبقة	11
117	يوضح رأي العمال في الحوافز لتحسين الأداء	12
118	يوضح ما مدى عكس الأداء من الحوافز	13
119	يوضح رضا العاملين على الراتب	14
120	يوضح رضا العاملين على الرتب	15
121	يوضح ما مدى تقبل المسؤول آراء العاملين	16
122	يوضح اهتمام المسؤول للانشغالات الشخصية لعماله	17
123	يوضح مدى ملائمة ظروف العمل للعمال	18
124	يوضح فرص الترقية المتاحة من قبل الجامعة	19
125	يوضح التعامل بين المسؤول والعمال عند القيام بعمل ممتاز	20
126	يوضح حصول العمال على ترقية	21

127	يوضح ما مدى وضع الجامعة برامج لتحسين أداء عمالها	22
128	يوضح مدى عدالة المسؤول في التقييم	23
129	يوضح رضا العمال على تقييم أدائهم	24
130	يوضح مدى تطلع العمال على نتائج التقييم	25

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الأشكال
28	خطوات تصميم نظام الحوافز	01
38	يمثل هرم ماسلو	02
40	مجموعة الحوافز و العوامل الأساسية لهيزبرج	03
70	يوضح خطوات تقييم الأداء الوظيفي	04
75	طريقة التوزيع الإجباري	05
79	تسلسل مراحل التقييم في طريقة الإدارة بالأهداف	06
97	يوضح الهيكل التنظيمي للإدارة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	07

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ملخص:

من خلال البحث المقدم تحت عنوان "أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين" دراسة ميدانية بجامعة المسيلة، أكدت على دور الحوافز في تحسين أداء العاملين في جامعة المسيلة وذلك من خلال التركيز على الموارد البشري ولهذا يجب تطبيق أساليب عملية لتحفيزه على العمل ويجب توفر شرطين أساسيين هما: ارتباط الحافز بالأداء ورغبة الفرد العامل بالحصول على الحافز من أجل رفع مستوى إنتاجه.

الكلمات المفتاحية: الحوافز، الأداء.

Abstract:

Through the present study entitled "*Effects of the motivations on the improvement of the performance of the employees*" during a field study at the University of M'sila. Indeed, it confirmed the role of motivations on the improvement of the performance of the employees of the University of M'sila by focusing on the human resource. That is why, scientific methods should be applied on work, and two fundamental conditions should be provided: the link between the motivation and the performance, the will of the employee to obtain the motivation in order to improve his production level.

Key words: Motivations – Performance.