

شكر وعرفان

قال تعالى: "أشكروني أزدكم" الحمد لله الذي

وهب لنا نعمة العقل والعلم

الحمد لله الذي وفقنا لهذا العمل الحمد لله والصلاة والسلام

على محمد أعظم خلق الله

إن واجب الوفاء والإخلاص يدعوننا أن نتقدم بالشكر إلى الاستاذ المشرف "ربيع مسعود" التي وقف معي
بنصائحه وارشاداته القيمة التي كانت لي عوناً في إتمام هذه المذكرة على أكمل وجه فالشكر الجزيل والتقدير له

على الجهد المبذول.

كما نتقدم بالشكر إلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ونخص بالذكر أساتذتنا المحترمين الذين

تلقينا على أيديهم مبادئ البحث العلمي عبر كامل المشوار الدراسي.

وشكر خاص لكل طلبة السنة الثانية ماستر تخصص تسيير موارد بشرية .

كما نتقدم بالشكر إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد في إنجاز هذه المذكرة.

الاهداء

الحمد لله الذي أنار دربي بنور العلم، وثبت خطاي و أمدني بالصبر لإكمال هذا المشوار

الحمد لله رب العالمين سيد الخلق و المرسلين الذي انار درب العارفين.

الى من بلغ الرسالة و ادى الامانة و نصح الامة الى خير المرسلين ونور العالمين سيدنا محمد -صلى الله عليه و

سلم - اهدي ثمرة جيدي وتعبي هذه الى من قال فيهما الرحمان " وقضى ربك الا تعبدوا الا اياه وبالوالدين

احسان " "أمي " "أبي "

الى نبع الحب والحنان عائلتي الصغيرة (زوجتي ، ابني يوسف ، ابنتي اروى) الى اخوتي واخوتي و كل ابنائهم و الى من له

تكرم بتأطيري استاذي ربيع مسعود جزاه الله خيرا .

الى كل زملائي في الدراسة ...الى كل زملائي في العمل .

المقدمة

إن المؤسسة الناجحة هي تلك المؤسسة التي تعرف كيف تستغل كفاءة وفعالية عاملها، و الحصول على الوصفة الكاملة لرفع الكفاءة المهنية للأفراد العاملين وقيام الإدارة باختيار العناصر الفعالة للمؤسسة وربط أهدافها بالأهداف الشخصية للعاملين التي تنعكس إيجابيا على أدائهم ، ويمكن القول أن المؤسسة الناجحة تقوم بوضع نظام حوافز فعال قادر على التأثير بالإيجاب على أداء العاملين بالشكل الذي يزيد من ولائهم للمؤسسة ومساعدتها على الربح والبقاء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات .

لذلك سنسلط الضوء على هذا الموضوع المهم ونتناول في هذه الدراسة الحوافز ومدى علاقتها وتأثيرها على تحسين أداء الكفاءات البشرية و على الرضا الوظيفي في المؤسسات العمومية ، حيث تعتبر الحوافز أحد الركائز ذات الأهمية القصوى في منظومة المديرية الجهوية لمسح الاراضي ببسكرة. وأحد مقومات العمل الاداري الناجح لديها وذلك لتشجيع على الفعالية و الكفاءة ورفع مستوى الاداء والتميز في العمل ، حيث تبرز أهمية هذا العنصر كمؤثر اساسي لتحسين مستوى الاداء الجيد ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتوضيح كيف تؤثر الحوافز في تحسين اداء الكفاءات البشرية في المؤسسات الجزائرية.

● اشكالية الدراسة :

يتمثل اشكال الدراسة في السؤال التالي :

- هل لتحفيز الكفاءات البشرية اثر في تحسين الاداء الوظيفي في المؤسسات الجزائرية ؟

● الاشكاليات الفرعية :

- هل يوجد تحفيز مادي في المؤسسة محل الدراسة ؟

- هل يوجد تحفيز معنوي في المؤسسة محل الدراسة ؟

- هل يحدد التحفيز حسب الاهداف في المؤسسة محل الدراسة ؟

- هل يحدد التحفيز وفق تقييم الاداء في المؤسسة محل الدراسة ؟

- هل يحدد التحفيز وفق تحسين الاداء في المؤسسة محل الدراسة ؟

● فرضية الدراسة :

- يوجد اثر لتحفيز الموارد البشرية في تحسين الاداء الوظيفي في المؤسسات الجزائرية ؟

الفرضيات :

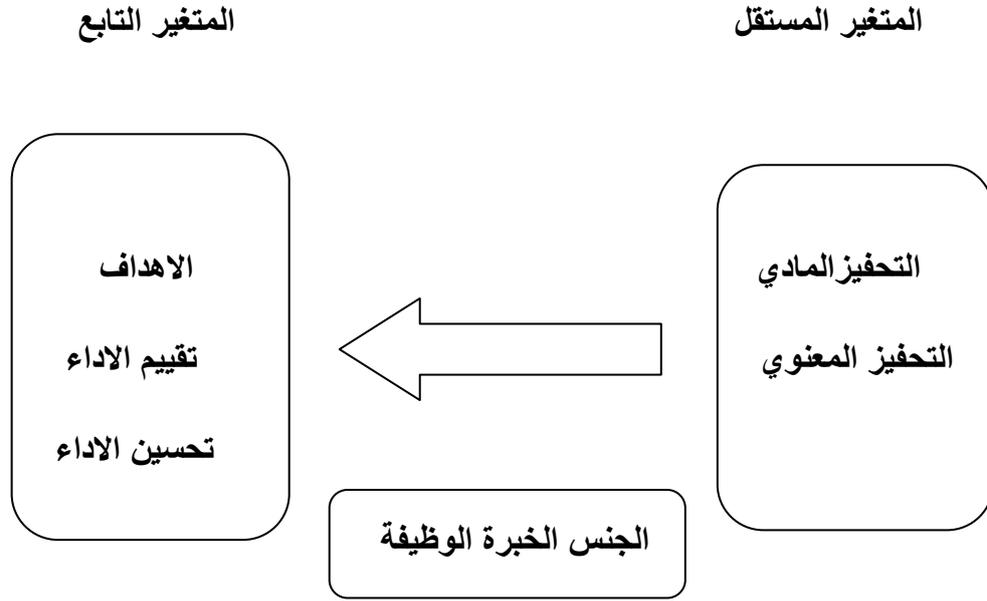
- يوجد تحفيز مادي في المؤسسة محل الدراسة ؟

- يوجد تحفيز معنوي في المؤسسة محل الدراسة ؟

- يحدد التحفيز حسب الاهداف في المؤسسة محل الدراسة ؟

- يحدد التحفيز وفق تقييم الاداء في المؤسسة محل الدراسة ؟

- يحدد التحفيز وفق تحسين الاداء في المؤسسة محل الدراسة ؟



الشكل رقم 01 - نموذج الدراسة

• اسباب اختيار الموضوع :

ان مسألة الموظفين غير المدفوعين للعمل تعد مشكلة واسعة الانتشار في العالم اليوم ، حيث يرى الخبراء أن 70% من العمال اليوم أقل اندفاعا مما كانوا عليه في السابق ، لذا فالواجب تحفيزهم للقيام بأفضل ما لديهم كما يتضح جليا أهمية الحوافز في مجال العمل وانعكاسها الإيجابي على الاداء الجيد و الفعال مما ينعكس على رضاهم و انتمائهم لمنظمتهم كما كثر في الآونة الاخيرة الحديث عن هضم واستغلال الحقوق وخاصة في دول العالم الثالث. فحاء هذا الموضوع ليلقي الضوء على جانب مهم يساهم في حلّ هذه المشكلة ، فالإدارة الناجحة هي تلك الإدارة التي تفرض كيفية استغلال كفاءة وفعالية عاملها مما يحقق أهدافها ، بحيث تقوم بوضع التحفيز الفعال القادر على التأثير الإيجابي على أداء العاملين بالشكل الذي يزيد من الرضا الوظيفي لديهم وولائهم لهذه المؤسسة ، ومساعدتها على التقدم والريح والبقاء .

• أهداف البحث :

تهدف هذه الدراسة لتحقيق الآتي :

- 1 التعرف على أنواع الحوافز المادية المقدمة للموظفين في المؤسسات الجزائرية الوقوف على أنواع الحوافز المعنوية المقدمة للموظفين في المؤسسات الجزائرية.
- 2 معرفة اثر الحوافز في تحسين الاداء في المؤسسات الجزائرية.
- 3 معرفة العلاقة بين التحفيز المطبق على الموظفين في المؤسسات الجزائرية وبين اداء الموارد البشرية .

• أهمية البحث :

- 1 أهمية الاداء لدى العاملين في المؤسسات الجزائرية .
- 2 أهمية التحفيز المطبق في المؤسسات الجزائرية .
- 3 العلاقة بين التحفيز وبين اداء الموارد البشرية .
- 4 للتوصيات التي يقدمها الباحث ومدى الاستفادة منها في الواقع العملي .

* المنهجية المستخدمة :

يتناول هذا البحث إيضاحاً لمنهج البحث الذي سيتم القيام به ، وكذلك تحديد مجتمع الدراسة ، وستقوم باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الوثائقي والاجتماعي لأنه المنهج المناسب لمثل هذا البحث ، ولأنه يمكن تجميع المعلومات اللازمة لتحقيق أهدافه والإجابة على تساؤلاته .

حدود البحث: حدد هذا البحث بعدد من المحددات البشرية والمكانية والزمانية والموضوعية الآتية:

* الحدود البشرية:

1 - اشتمل البحث على موظفي واطارات المديرية الجهوية لمسح الاراضي ببيسكرة.

*الحدود المكانية:

2 - تركز البحث على المديرية الجهوية لمسح الاراضي ببيسكرة.

الحدود الزمانية:

من حيث الفترة الزمنية التي أُجريت فيها الدراسات الحالية والتي قام بها الباحث, فقد انحصرت ما بين عامي

2018 – 2019 وهي دراسات حصل عليها الباحث في حدود علمه .

*الحدود الموضوعية:

انحصر البحث في تناول التحفيز وأثره على تحسين اداء الكفاءات البشرية المديرية الجهوية لمسح الاراضي ببيسكرة

* **مجتمع الدراسة:** مجتمع الدراسة اشتمل على(300) موظفاً من موظفي المديرية الجهوية لمسح الاراضي ببيسكرة

* **عينة البحث:** في هذا البحث أخذ قسم الدراسات عينة مكونة من 10% من مجتمع الدراسة وتتكون من (30)

موظفاً وهي العينة التي أُجريت عليها الدراسة.

الفهرس

رقم الصفحة		الرقم
01	الفصل الأول : الإطار النظري لتحفيز الموارد البشرية	01
02	المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول الحوافز	02
02	المطلب 1 - مفهوم التحفيز و أهميته	03
05	المطلب 2 - الدوافع وعلاقتها بالحوافز	04
09	المبحث الثاني : نظريات الحوافز وأسس منح الحوافز	05
09	المطلب 1 - نظريات الحوافز	06
26	المطلب 2 - اسس منح الحوافز	07
28	المبحث الثالث : انواع الحوافز	08
28	المطلب 1 - من حيث موضوعها	09
34	المطلب 2 - من حيث أثرها	10
36	المطلب 3 - من حيث اطرافها	11
	الفصل الثاني : الحوافز كوسيلة لتحسين أداء العاملين	12
41	المبحث الأول : مفاهيم اساسية حول الاداء	13
41	المطلب 1 - مفهوم الاداء ، أنواعه ومظاهره	14
43	المطلب 2 - الاداء المهني	15
50	المطلب 3 - محددات الاداء المهني	16
52	المبحث الثاني : العوامل المؤثرة على الأداء	17
52	المطلب 1 - العوامل المؤثرة	18
57	المطلب 2 - عوامل الاداء المتميز	19
65	المبحث الثالث : تقييم الاداء	20
65	المطلب 1 - مفهوم تقييم الاداء	21
69	المطلب 2 - طرق تقييم الاداء	22
79	الفصل الثالث : تطبيق الدراسة الميدانية	23
80	المبحث 1 - خصائص مجتمع عينة الدراسة	24
85	المبحث 2 - عرض نتائج الدراسة	25
89	المبحث 3 - تفسير نتائج الفرضيات	26

الفصل الأول

الإطار النظري لتحفيز الموارد البشرية

تمهيد

المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول الحوافز

المبحث الثاني : نظريات الحوافز وأسس منح الحوافز

المبحث الثالث : أنواع الحوافز

المبحث الرابع : نظام الحوافز

خلاصة الفصل

تمهيد

تعتبر الموارد البشرية من أهم موارد المؤسسة وأساس نشاطها فبالرغم من أن الموارد المادية ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية و العمومية ، إلا أن الموارد البشرية تعتبر ذات أهمية كبرى كذلك لأنها المسؤولة عن وضع الأهداف و الخطط و البرامج و الإستراتيجيات و تنفيذها ، فالواجب جلب الكفاءات و المحافظة عليها و كذلك خلق عوامل مؤثرة لتحفيزها لتحقيق هدف المؤسسة

المبحث الأول : مفاهيم اساسية حول التحفيز

يعد التحفيز من الامور الهامة لكل من الافراد و المؤسسة حيث يتوقف مدى نجاح المؤسسة و فعاليتها على دافعية و حماس افرادها للعمل ، لذلك فانه من الضروري معرفة و فهم سلوك الافراد داخل المؤسسة الذي يكرس جهده وطاقته لانجاز عمله مقابل اشباع حاجاته الإنسانية ، لذلك وجب على المؤسسة فهم معنى و طبيعة التحفيز .

المطلب الاول : مفهوم التحفيز و اهميته

اولا تعريف الحوافز

تختلف وجهات النظر حول مفهوم الحوافز و تعريفها ، غير انه اختلاف بصورة شكلية بينما هناك اتفاق في المضمون ، ويمكن عرض بعض التعريفات كالتالي :

- الحوافز هي ذلك المقابل المادي و المعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن ادائهم المتميز ، و بالتالي فان التعويض

الذي يحصل عليه الفرد كمقابل لأدائه المتميز يسمى حافز او مكافئة¹

- تعرف الحوافز بأنها شعور خارجي لدى الفرد يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط او سلوك معين ، يسعى من ورائه اى

تحقيق اهداف محددة² .

- التحفيز اهم النشاطات و الاساليب التي يستخدمها المدير لاستمالة الافراد و كسب ولائهم وحثهم على تحقيق

اهداف مؤسسية عدة³ .

¹ احمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار العربية ، ط ، السكندرية ، 2009 ، ص 248.

² على محمد عبد الوهاب ، ادارة الافراد " منهج تحليلي " ، ط 2 ، دون دار النشر ، مصر ، 1975 ، ص 113 .

³ بلوط حسن ابراهيم ، ادارة الموارد البشرية ، الطبعة الاولى بيروت ، دار النهضة العربية 2002.

- التحفيز هو الاسلوب المستخدم لحث العاملين على العمل المستمر .¹

لذلك يرتبط مفهوم الحوافز بعملية التحفيز ذاتها ، حيث يعرف التحفيز بأنه الشعور الداخلي لدى الفرد الذي

يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط او سلوك معين يهدف منه الوصول الى تحقيق اهداف معينة .

يمكن اعتباره وسيلة لتحريك دوافع الافراد ليسلك سلوكا ما من اجل اشباع الحاجة المثارة .

¹ صالح عورة سعيد ، ادارة الافراد ، الجامعة المفتوحة ، الاجازاتر 1994 ، ص 289

ثانيا : أهمية الحوافز

كما يمكن تحديد أهمية الحوافز في النقاط التالية :¹

- تساهم الحوافز في تفجير طاقات و قدرات العاملين و استخدامها افضل استخدام ، هذا يؤدي الى تقليص اعداد الافراد العاملين و تسخير الفائض منها في مجالات اخرى .
- تحسين الوضع المادي و النفسي و الاجتماعي للأفراد و ربط مصالح الفرد بمصالح المنظمة .
- تعمل الحوافز على تقليص تكاليف الانتاج من خلال ابتكار و تطوير اساليب العمل و اعتماد اساليب ووسائل حديثة
- من شأنها تقليص هدر الوقت (وقت الانتاج) و المواد الاولية و المصاريف الاخرى .
- تساهم في خلق رضا العاملين عن عملهم مما يساعد في حل الكثير من المشاكل التي تعاني منها الادارات مثل انخفاض قدرات الانتاج و ارتفاع معدلات التكاليف وكذلك معدلات الغيابات و المنازعات و الشكاوى و دوران العمالة .
- تحقق نظم الحوافز زيادة في ارباح المنظمة من خلال رفع الكفاءة الانتاجية للعاملين .
- تحسين اداء العاملين من خلال ربط المكافاة بمستويات الاداء العالية مما يشجع الافراد على بلوغ هذه المستويات .
- منح الحوافز و ربطها بالأداء يزيد من ادراك العامل للعدالة و الانصاف و بالتالي يزيد حبه وولائه و انتمائه للمؤسسة .
- توجيه السلوك حيث أثبتت الابحاث و النظريات بان نظم التعويضات و الحوافز الى جانب كونها من اهم مكونات نظم ادارة الموارد البشرية فانها تعد اداة قوية في التحفيز و صياغة شكل السلوك المرغوب لتحقيق اهداف المؤسسة .

¹ مدني عبد القادر علاقي ، ادارة الموارد البشرية ، دار حوارزم للنشر ، جدة ، 2007 ، ص 47

المطلب الثاني : الدوافع و علاقتها بالحوافز

اولا : مفهوم الدوافع

تعتبر المؤسسة مجتمع بشري يضم افراد و جماعات يعملون لتحقيق اهداف محددة و لكل فرد سلوكه و طباعه و تصرفاته و حاجاته و رغباته .

• **تعريف الدوافع**

تعرف الدوافع على انها القوى او الطاقات النفسية الداخلية التي تواجه و تنسق تصرفات الفرد و سلوكه في اثناء استجابته للمواقف و المؤثرات البيئة المحيطة به .¹

كما انها القوى التي تحرك الافراد باتجاه الاداء حيث ان ميول و سلوكيات الافراد تتاثر بعدة دوافع و ابرز القوى التي تعبر عن الدوافع مايلي :²

- الحاجات

- الرغبات

- المسارات (الاتجاهات)

- النزوات (الحركات)

اما ابرز العناصر الهامة التي تعبر عن دوافع العمل ما يلي :

- عوائد و حوافز العمل .

- جو عمل تحفيزي .

- الرضا الوظيفي .

• **تعريف الحاجات : الانسان يبدأ بالانتفاع نحو شيء ما عندما تنشئ داخله حاجة ما ، هذه الحاجة**

بسبب نقص او حرمان ، فتولد توتر وعد الارتياح بحركاته ، فمثلا عندما تنقص الطاقة داخل الجسم

¹ حواسي عبد الرزاق ، دور الحوافز في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة العمومية ، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في التسيير ، جامعة بسكرة 2006/2005 ، ص 5
² حسين ابراهيم بلوط ، مرجع سابق ، ص 5 .

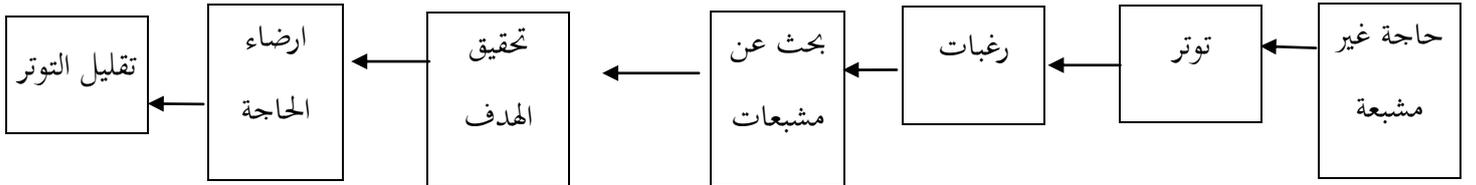
تتولد لدى الإنسان الحاجة إلى الطعام بسبب هذا النقص ، وهو يحس هذه الحاجة على شكل عدم الارتياح و التوتر و الجوع¹ .

• تعريف السلوك الانساني وخصائصه

يتكون سلوك الإنسان من الأنشطة التي يؤديها في حياته اليومية ، منفردا او مع الآخرين اوان الأفعال و ردود الأفعال التي تتضمنها علاقته مع غيره من الناس ، و يرتبط مفهوم الدوافع بالسلوك الانساني اذ ان عملية السلوك قائمة على افتراضات اساسية هي :

- ان السلوك هو نتيجة اي ان هناك اسباب كل سلوك .
- ان السلوك ينتج لتحقيق هدف معين² . بالإضافة الى ان السلوك مسببا و موجها لغرض محدد فان ورائه ايضا دافعا معيناً فيفعل الإنسان شيئا او يقوم بتصريفات معينة لكي يشبع رغباته او يقابل حاجته بعينها ، من ذلك يتضح بان الدافع هو الحاجات و الرغبات و التصورات التي تؤدي الى سلوك محدد ظاهري للوصول الى هدف معين فعندما تشبع الحاجات و الرغبات يزيد استقرار الفرد و يقل التوتر في سلوكه و النموذج التالي يوضح عملية ظهور الدافع .

الشكل رقم (1-1) : نموذج ظهور الدافع



المصدر : سهيلة محمد عباس ، ادارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي ' ، ط1 ، دار وائل للنشر و التوزيع ، 2003 ، ص 166 .

ثانيا / علاقة الدوافع بالحوافز

طالما انه لا يوجد سلوك دون دافع يكمن وراءه لذا وجب تحريك تلك الدوافع عن طريق الحث و الاثارة من خلال ادوات ووسائل معينة يجنبها الافراد و يتمنونها تلك التي يطلق عليها الحوافز .

¹ سعاد نايف برنوطي ، الادارة " اساسيات ادارة اعمال " ، ط1 ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2000 ، ص 403 .
² سهيلة محمد عباس ، ادارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي" ط1 ، دار وائل للنشر و التوزيع ، 2003 ، ص 166 .

الإطار النظري لتحفيز الموارد البشرية

من هنا تأتي التفرقة بين الدوافع و الحوافز ، فالدوافع تمثل الطاقات الكامنة لدى الفرد و تدفعه لیسلك سلوكا معيناً ، اي هي القوى الداخلية التي تعمل داخل الفرد و تدفعه للبحث عن شئ محدد بما یيسر له رسم غاياته و اهدافه ، و تسهل له عملية التكيف مع ظروف البيئة الخارجية ، اما الحافز فهو المثير الخارجي الذي یحرك في نفس الفرد الدوافع بعمل معين و الصلة بين الدافع و الحافز صلة وثيقة كالتی تربط بين المثير و الاستجابة له ¹ .

و يمكن اظهار الفرق بين الحوافز و الدوافع في الجدول التالي :

الجدول رقم (1-1) : نموذج ظهور الدافع

الدوافع	الحوافز
<ul style="list-style-type: none"> - هي محركات داخلية غير مرئية تدفع الانسان للتصرف و العمل من اجل اشباع حاجاته . - الدوافع قوى داخلية . - الحاجات تشكل الدافعية . - لا يمكن قياسها . 	<ul style="list-style-type: none"> - هي مؤثرات خارجية تثير الدوافع الانسانية من اجل اشباع الحاجة . - مؤثرات خارجية . - الحوافز تخلق الدافعية . - قابلة للقياس .

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على المراجع

و من هنا فان العلاقة بين الحافز و بين السلوك علاقة وثيقة اي ان كل فرد يحتاج الى حوافز معينة يرضى بها دوافعه المختلفة التي تعكس سلوكه ، فاذا شعر الفرد بالدافع كقوة منبعثة من داخله تسيطر على سلوكه ، فلاشباع هذا الدافع لا بد من حافز هو بمثابة المنبه الذي يوقض هذه الدوافع اي ان العلاقة بين الحافز و الدافع كالعلاقة التي تربط بين المثير و الاستجابة له و قد يثير الحافز أكثر من دافع و من هنا نحكم على قوة الحافز بمدى تأثيره على الدافع وكلما أثر الحافز على عدد أكبر من الدوافع في ذات الوقت زادت فاعليته ² .

و الجدول التالي يمثل العلاقة بين الحوافز و الدوافع و السلوك :

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ،الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات ادارة الموارد البشرية ، بدون طبعة ، المكتبة العصرية ، 2007 ، ص 364 .

² احمد عادل راشد ، مذكرات في ادارة الافراد ، بدون طبعة ، مصر ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر ، 1981 ، ص 293 .

الجدول رقم : (1-02) : يوضح العلاقة بين الحافز و الدافع و السلوك

السلوك	الدافع	الحافز
زيادة في الانتاج	امان اقتصادي	اجور عالية
غياب اقل	استقرار	نظام للمعاش
رفع الجودة الانتاج	احترام النفس	تعويض عن المرض
زيادة شعور الولاء	الشعور بالفخر	مكافآت المشاركة في الربح

المصدر : احمد عادل راشد ، مذكرات في ادارة الافراد ، مصر ، بدون طبعة ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر ، 1981 ، ص 293 .

المبحث الثاني : نظريات و اسس منح الحوافز

المطلب الاول : نظريات الحوافز

1 : النظرية الكلاسيكية.

1.1- النظرية الكلاسيكية لفريدريك تايلور :

وهي نظرية مدرسة الإدارة العلمية التي طبق فيها فريدريك تايلور الإنسانية العلمية التي ساعدت الإدارة

على زيادة الإنتاج في زمن أقل وبجهد معقول مع تجاهل آدمية الفرد وأساسها:

- يؤدي تطبيق الأساليب العلمية في العمل إلى الكفاية في الإنتاج وإيجاد مقاييس ومعايير دقيقة لتأدية

وتنفيذ العمل في زمن أقل وجهد محدود عن طريق استخدام الزمن والحركة في تحديد مستويات العمل.

- إن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج بمجهود وزمن معقولين وإن الحوافز المادية هي الأساس

لحفز الأفراد وزيادة الإنتاج⁽¹⁾.

ولقد أثبت تايلور أنه يمكن زيادة الحافز على الإنتاج والتحكم فيه من خلال نظام الأجور ، فكل زيادة في

الأجر يصاحبها زيادة في الإنتاجية ، وكل إنتاجية أعلى يصاحبها أو يقابلها أجر أعلى وهكذا ، ولا تمنح الحوافز

المادية إلا للفرد الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو يزيد عليها، أما الفرد المنخفض الأداء الذي لا

يصل إنتاجه إلى المستوى فعلى الإدارة تدريبه أو نقله أو فصله ، وأثناء دراسته قام بدراسة دقيقة للعمل الصناعي في

كل مرحلة من مراحلها ، ذلك بتحليل العمل إلى حركاته وعملياته الأولية ، ثم استبعاد الحركات الزائدة والغير ضرورية

(1) د/ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط1 ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر، بيروت ، 2000، ص:103.

ثم تقدير الزمن الذي يلزم لكل حركة من الحركات الضرورية تقديرا دقيقا بواسطة الكرونومتر ، ثم التأليف بين الحركات الأولية الضرورية في مجموعات تكون أفضل طريقة وأسرعها في أداء العمل وتكون هذه الطريقة المثلى الوحيدة التي يجب أن يتبعها العامل في عمله وقد عرفت دراسته هذه باسم "دراسة الحركة والزمن"⁽²⁾. وتفترض النظرية أن الفرد بطبيعته لا يجب العمل إلا إذا رأى فيه وسيلة لتحقيق مزايا مادية. كما أن الفرد ينقصه الذكاء ومن ثم فإنه لا يجب تحمل المسؤولية ويفضل أن يتبع التعليمات الواضحة ، ولذلك لا ترى النظرية تناقضا بين أهداف ومصالح الأفراد الشخصية وأهداف ومصالح المؤسسة. بل يرى أن مصالحها مشتركة وذلك بإعطاء أجور عالية للعمال والتي تمكن من تحقيق أرباح مرتفعة لأصحاب رأس المال. وينتمي تايلور إلى علماء الإدارة الأوائل الذين اعتمدوا على نظرية بسيطة لدوافع العمل أدت إلى جعل الإداري لا يحتاج فهم هذه العملية النفسية المهمة.

والذين افترضوا بأن الإنسان ، أي إنسان يعمل فقط من أجل المال وتتحدد قوة اندفاعه بمبلغ هذا المال وفيما يلي الافتراضات الضمنية التالية:

أ- الإنسان هو كائن اقتصادي فهو يعمل بسبب حاجة ودافع واحد هو الحصول على دخل يستخدم لإشباع حاجاته المختلفة ، فالإنسان قد يملك حاجات متعددة إلا أنه يعمل فقط من أجل المال وطريقة استخدامه للمال هي ليست من شؤون الإدارة.

ب- الإنسان هو كائن عقلاني أي أنه يسعى لتعظيم مدخولاته من خلال الحصول على أعلى دخل ممكن كما يبذل الجهد المناسب مع الدخل الذي يحصل عليه.

ج- يكون الإنسان راضيا عن عمله إذا حقق دخلا عاليا⁽¹⁾، وعليه فإن قوة الاندفاع للعمل ترتبط بمبلغ الحافز الذي يعطى للفرد وكلما عرضنا على فرد ما مبلغ أكبر كلما كان اندفاعه للعمل أكبر.

(2) صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية -مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر 1987، ص 490-491.

(1) سعاد نايف البرنوطي: أساسيات إدارة الأعمال، مرجع سابق، ص465.

هذه النظرية تجعل مهمة الإدارة في تحفيز العاملين هي مجرد تحديد السلوك والعمل الذي تريده ثم تحديد مبلغ الحافز المادي لأداء هذا العمل.

لذلك تسمى هذه النظرية بالنظرية الكلاسيكية لكونها اعتبرت الإنسان يعمل فقط لأسباب اقتصادية وككائن اقتصادي يسعى لتعظيم المنفعة ومن أهم جوانب الخلل في النظرية هي أن الإنسان المعاصر لا يعمل من أجل الدخل على الرغم من أهميته وأنه لا يستجيب دائماً لمبلغه وحتى بالنسبة للحافز الاقتصادي فهو لا يستجيب له كما هو بل غالباً ما يستخدم عقله في الحكم عليه وقد يقوم بفعل غير ما تريد الإدارة. ولكن رغم كل هذه الدراسة لم يمنع من أن توجه للنظرية عدة انتقادات منها:

- لقد حدد تايلور الأداء النمطي على أساس أكفأ عامل وفرض على باقي العمال بأن يصلوا إليه على ما بينهم من فروق في القدرة والقوة ودرجة الاحتمال و إلا كان مصيرهم الطرد في حين أنه كان من المفروض أن يقاس هذا الأداء النمطي على أساس العامل المتوسط وبذلك يكون تايلور قد استخدم في سبيل وصوله إلى الأداء النمطي الضغط والرقابة الصارمة مما خلق جواً من التناقض بين العمال وهذا ما أدى إلى توتر علاقات العمل⁽¹⁾.

- لم تهتم النظرية الكلاسيكية بالمتغيرات النفسية الاجتماعية وتأثيرها على سلوك العمال ومعاملتهم كالألات بحيث على الفرد تنفيذ وتمثيل ما يطلب منه من عمل مهما كان غير عادل أو كانت شروطه غير مناسبة.

- تجاهل تايلور وجود الحوافز المعنوية وأثرها في زيادة جهد العاملين وبالتالي الارتفاع بمعدلات الأداء وتحقيق رضاهم عن العمل واعتبر أن الحافز الوحيد هو الأجر ما دام العامل مخلوق اقتصادي تنحصر حاجاته في الأشياء المادية كما اتخذ قادة الإدارة العلمية متجهاً نحو زيادة الإنتاج مما أوجد مشاكل سيكولوجية فتحت المجال إلى دراسات أخرى.

(1) ديب نورة : التحفيز بوحدة نوميديا ، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة قسنطينة ، ص15 .

2.1 - نظرية $Y X$ لدوجلاس ماك جريجور:

يتقبل الكثيرون بعض الفرضيات الدفاعية على أنها حقيقة وثابتة بالكامل بالرغم من أنها لا تأتي إلا بجزء

من الحل.

ولقد فند "دوجلاس ماك جريجور" هذا النوع من الفرضيات تحت عنوان نظرية X التي وصفها بالنظرية

التقليدية للتوجيه والضبط وهي:

- الإنسان العادي بطبيعته يكره العمل ويحاول الابتعاد عنه كلما أمكنه ذلك.

- هذه الكراهية تحتم تهديد معظم الناس بالعقوبة لجعلهم يبذلون الجهد اللازم لإنجاز أهداف المؤسسة التي

هي في تناقض مع أهدافهم.

- الإنسان العادي طموحاته قليلة نسبياً ويحاول الحصول على قليل من المسؤولية فهو يفضل أن يوجه ولا

يوجه والبحث عن الأمان الاقتصادي قبل كل شيء.

- وقد لاحظ ماك جريجور من خلال اتصالاته بعدد كبير من المديرين أن هناك فئتين منهم:

الفئة الأولى من المديرين تطبق نظرية X والتي تنظر إلى الفرد العادي على أنه بطبيعته كسول لا يود العمل

ولا يعمل إلا قليل لا طموح له ويكره المسؤولية أي أنه يفضل أن يقاد بدلاً من أن يقود أضف إلى ذلك لأنه

الإنسان المنغلق داخلياً أي أنه لا يهتم بأهداف المنظمة وكل ما يهمه ذاته فقط كذلك هو شخص قابل للتغيير

بطبيعته.

هذه الافتراضات تتطلب التدخل النشط من طرف الإدارة لتوجيه طاقات الأفراد وتحفيزهم والرقابة على

أعمالهم وتغيير سلوكهم بما يتوافق وحاجات المنظمة وإلا فإن الأفراد سوف يسودهم حالة من التراخي إن لم تكن

المعارضة لأهداف المنظمة وحتى تستطيع الإدارة القيام بعملها فليس أمامها سوى أن تلبس ثوب القوة أو التشدد في مواجهة سلوك الأفراد بما ينطوي على ذلك من عنف أو تهديد مستمر وأدوات الإدارة في هذا السبيل الإشراف والرقابة المباشرة وهذه فلسفة الضغط أو ما يسمى بنظرية X وهي فلسفة "العصا والجزر" التي قامت عليها النظرية التقليدية في الإدارة، فالإدارة تملك التحكم في عملية التوظيف وأنظمة الأجور والمرتبات وملحقاتها وظروف العمل المادية الأخرى وهي جميعها لا تخرج من كونها الجزرة التي يسعى العامل للحصول عليها مقابل أدائه لعمله وبالتالي فإن التراخي في الأداء يحول هذه الوسائل إلى عصا يمكن للإدارة استخدامها للضغط على الأفراد واستخدام هذه العصا أمر مرهون بإرادة الإدارة وليس بإرادة الفرد⁽¹⁾.

ويعتقد ماك جريجور بأن الأبحاث الحديثة في علوم السلوك قد أوضحت أن الافتراضات البديلة فيما يسميه

بنظرية Y قد تكون أكثر صحة من مبادئ نظرية X وهي كالآتي:

- بدل الجهد الجسماني والعقلي في العمل أمر طبيعي مثله مثل التعب والراحة.
- إن الضبط الخارجي والتهديد بالعقاب ليست الوسيلة الوحيدة لتحسين الأداء اللازم لتحقيق أهداف المؤسسة فيمكن أن يضبط نفسه ويلزم بها.

2 . نظرية العلاقات الإنسانية.

1.2 نظرية التون مايو:

تقوم هذه النظرية على أهمية فهم الأفراد أيا كان مستواهم لبعضهم البعض من حيث سلوكهم وتصرفاتهم وميولهم ورغباتهم حتى يمكن خلق جو من التفاهم المتبادل والتعاون المشترك والمشاركة الجماعية، وصاحب هذه

(1) كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، مرجع سابق، ص105.

النظرية هو "التون مايو" وزملائه في مصانع هاوتورن بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية. حيث ترى هذه النظرية أن الحوافز المادية فقط لن تؤدي وحدها إلى رفع معدلات الأداء بل يجب أن نستعمل حوافز أخرى معنوية. حيث تفترض هذه النظرية أن الفرد بطبيعته نشيط، ويجب العمل وطموح ولا تنحصر حاجاته في الأشياء المادية والأمان بل تتعداها إلى حاجات نفسية واجتماعية⁽¹⁾.

واثر اختبارات هاوتورن الشهيرة التي قام بها التون مايو وزملائه، حيث كانت مصانع هاوتورن تعاني من ظاهرة خطيرة وهي تقييد العمال لإنتاجهم وعند بحث العلاقة بين الإنتاجية وظروف العمل المادية مثل: الأجر، الإضاءة، التهوية، فترات الراحة، الرطوبة، النظافة والضوضاء على أداء العمل لوحظ:

" أن كل فتاة من الفتيات اللاتي كن موضوع الدراسة كانت تتبع في عملها أسلوبا خاصا بها وكانت تلجأ بين وقت وآخر إلى تغيير هذا الأسلوب حتى تتجنب الرقابة المؤدية إلى الملل، كما لوحظ أنه كلما كانت الفتاة أكثر ذكاء كلما زاد التغيير في أسلوب عملها وهذه نتيجة لها أهميتها بالنسبة لمهندسين وخبراء الزمن والحركة الذين يهدفون إلى تنميط الحركات التي يؤديها العامل متجاهلين مثل هذه اللمسات الخاصة التي يدخلها الفرد وأهميتها في أسلوب عمله¹.

كما توصلت هذه الأبحاث إلى أن العامل في المؤسسة يعمل داخل جماعة لها عاداتها وتقاليدها وهي غالبا ما تنشأ دون اعتراف أو تقدير من الإدارة ويطلق على هذا النوع من الجماعات الغير رسمية. وتتمثل أهدافها في مقاومة القواعد والتشريعات الصارمة من قبل الإدارة.

(1) سعاد نايف البرنوطي: الإدارة أساسيات، مرجع سابق، ص412.
¹ صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل الأهداف، مرجع سابق، ص490-491.

ومع تطور الفكر ظهرت عدة محاولات لتطوير مفاهيم هذه النظرية يجعلها أكثر شمولا وعمقا في فهم وتفسير سلوك الأفراد ومن أمثلة هؤلاء: ماسلو، ليكارت، هرزبورغ، ماكلاند ومتسبورغ...¹

2.2 نظرية ماسلو للحاجات :

من التحاليل الرائدة و التي تعد من البداية العلمية و المؤسسة في دراسة الحوافز ، نظرية تدرج الحاجات للباحث " Abraham Maslow " و التي يركز فيها على مفهوم و حوافز و كيفية تحديدها على مفهوم الحاجات الانسانية فالحوافز حسب هذه النظرية تحديد من الدافعية و هذه الاخيرة هي عبارة عن قوة داخلية مركبة تدفع الفرد لأن يسلك تصرفا محدد و هادفا ، فهي التي تمكنه من الانتقال من حالة اللاتوازن الى حالة التوازن بتحقيقه للهدف² ، و في هذا الصدد قسم ماسلو الحاجات الانسانية الى خمس مجموعات رتبت في هرم و تدرجت من الحاجات الفسيولوجية في قاعدة الهرم و هي الاكثر الحاحا الى الحاجات تحقيق الذات في قمة الهرم و هي الاقل الحاحا و يقوم التحليل على النحو التالي :

- **الحاجة الفيزيولوجية :** تعمل هذه الحاجات أساسا للحفاظ على الفرد ، و المحافظة على الفرد ، و المحافظة على نوعه ، و هي تمثل حد الكفاية بالنسبة للانسان ، و هذه الحاجات هي الطعام و الشراب ، المسكن ، الراحة ، النوم و غيرها فعند اشباعها يصل الفرد الى حد الرضا³ .
- **الحاجة الى الامن :** ان بمجرد أن يشبع الفرد حاجاته الفيزيولوجية ، ينتقل الى حاجات الامن ، و التي تتمثل في محاولة تأمين حياة الفرد و حمايته من أي خطر أو حوادث تحدث في حياته ، و تفضيله للعمل

¹ ديب نورة: التحفيز بوحدة نوميديا، مرجع سابق، ص17.

² عبد الفتاح بوخمم ، مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي ، مجلة العلوم الانسانية ، جامعة قسنطينة ، عدد 15 جوان 2001 ، ص 138 .

³ عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي و ادارة الافراد ، المكتب العربي الحديث ، الاسكندرية ، سنة 1993 ، ص 392 .

في بيئة مستقرة ، أي أنها تتلخص في توفير العناصر المادية التي تحمي الانسان من الضرر المادي و المعنوي ، و كذلك حماية حاجاته الفيزيولوجية ، مما يولد لديه الشعور بالاستقرار و الاطمئنان¹

- **الحاجات الاجتماعية :** عندما يتم اشباع الحاجات سألقة الذكر تبرز الحاجات الاجتماعية كحاجات مؤثرة على السلوك الانساني و تزداد أهميتها كدافع على هذا السلوك ، و تتمثل الحاجات الاجتماعية في رغبة الفرد في وجوده بين الاخرين و الاصدقاء ، و رغبته في علاقات يحيطها الاعزاز و التعزيز و الود كما تهتم الحاجات الاجتماعية

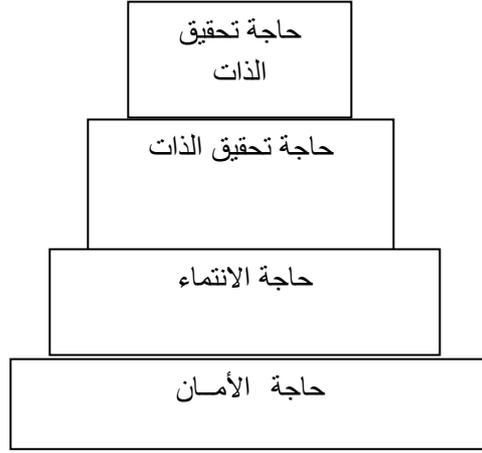
ان محاولة كسب المزيد من المكانة الاجتماعية من خلال المركز و النفوذ داخل الجامعة التي ينتمي اليها كما أن زيادة الروح المعنوية الطيبة و لنماء القيادة بالاشراف الحسن كل هذه الامور تؤثر على اشباع الحاجات الاجتماعية .

- **الحاجة الى التقدير :** يتم التركيز على حاجة الفرد الى احترام الاخرين له و احساسه بالثقة في النفس و القوة و المقدرة و الكفاءة و يمكن ان تلعب الجوائز و الترفيات و الالقباب دورا هاما في اشباع حاجات التقدير² .

- **الحاجة الى تحقيق الذات :** اذا توفرت للفرد فرص لاشباع كل الحاجات فانه قد لا يكون سعيدا بشكل كامل فقد تظهر عليه حالات توتر نفسي و عدم الارتياح و تراجع الى عدم قيام الفرد بأداء اعمال تناسب استعداداته و ميولاته الشخصية فان كان الفرد صاحب موهبة فانه ينبغي ان يمارسها و تتضمن هذه الحاجات الحاجة الى تحقيق الفرد لاهدافه³ و الشكل التالي يوضح ترتيب ماسلو للحاجات كما اسلفنا سابقا.

الشكل رقم (1-02) سلم حاجيات لماسلو

¹ بوزين فيروز ، دور ادارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة سطيف ، 2010/2009 ، ص 81 .
² محمد سعيد انور ، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة ، مصر ، الاسكندرية ، 2003 ، ص 131 .
³ صالح عودة سعيد ، ادارة الافراد ، مرجع سابق ، ص 302 .



المصدر : خالد عبد الرحيم الهيتي ، إدارة الموارد البشرية ط 1 الأردن دار وائل للنشر ، 2003 ، ص:261

3.2 نظرية العاملين لفريدريك هرزبرغ : Fredrik Herzberg .

الفضل في تأسيس هذه النظري يرجع الى " لفريدريك هرزبرغ " وزملاءه حيث توصلوا الى أن لكل انسان مجموعتين مختلفتين من الاحتياجات الانسانية و انهما يؤثران على سلوك الانسان بطرق متباينة و قد وجدوا أن استياء الفرد ينتج عن عدم توفير بيئة صالحة و مناسبة للعمل كما توصلوا الى ان رضا الفرد عن عمل ما انما يعود الى العمل و يرى " فريدريك " ان الانسان لن يشعر الرضا الا اذا تحققت له جميع وسائل الاشباع المختلفة من عوامل صحية و بيئية و مادية هذا الاشباع يمنع الاستياء و شعور العامل بالتعاسة ، و محددات الرضا التي اصطلح على تسميتها (العوامل الحافزة) هي الانجازات و الاعتراف و التقدير و طبيعة العمل و الترقية و زيادة المسؤوليات و هذه العوامل الحافزة تعمل على تحريك جهود الأفراد و زيادة نشاطهم و تحقيق أداء جيد مما ينعكس ايجابيا على تحقيق اهداف المؤسسة ، أما محددات الرضا اصطلح على تسميتها بالعوامل الوقائية و هي سياسة الادارة و الاشراف .

و العلاقات الشخصية و الراتب أو الأجرة و ظروف العمل و الأم الوظيفي و المستوى الاجتماعي و تعمل هذه العوامل الوقائية على مساعدة الأفراد على الانتماء لعمله و ان هذه العوامل تساعد على النمو النفسي السوي الذي يساهم بدوره في تحقيق الرضا الوظيفي و يتضح لنا من هاتين المجموعتين من العوامل أن المجموعة الاولى وجدوها يزيد من رضا الفرد لكن انعدامها لا يؤثر سلبا على رضا الفرد و سميت هذه العوامل الدافعة أما المجموعة

الثانية من العوامل التي يمنع وجودها حالة عدم الرضا و لكنها لا تزيد من رضا الفرد و اذن وجدت هذه العوامل سميت العوامل (الوقائية أي ان مجموعة العوامل الدافعة) الاولى (مرتبطة بطبيعة العمل نفسه اما مجموعة العوامل الوقائية) الثانية مرتبطة ببيئة العمل ، فطبيعة هذه العلاقة بين المجموعتين من العوامل تمثل جوهر هذه النظرية و لذلك سميت بنظرية العاملين¹ .

4.2 نظرية الحاجة للانجاز و الانتماء و النفوذ :

قام ديفيد ماك كليلاند من خلال تجاربه بالتوصل الى ان هؤلاء الأفراد ذوي ميل و رغبة الى اتمام العمل بصورة جيدة خلافا للأفراد العاديين . و لقد اطلق على هؤلاء الأفراد " ذوي الانجاز العالي " واستطاع أن يستبطن من هذه الدراسات أن هناك دافع للانجاز ، كما يرى أن هناك ثلاث حاجات تحدث في اطار متماسك كله بدون تسلسل و هي موجودة فينا بدرجات مختلفة² .

- **دافع الانجاز :** ان الأفراد المهتمين في الانجاز لهم أهداف المعتدلة فيها تحدي و يرغبون في السيطرة و العمل وحدهم ، و قد دلت الأبحاث التي قام بها صاحب هذه النظرية ، أن الافراد ذوي المستوى العالي من الانجاز يتميزون بخصائص أهمها ، أنهم يرغبون في تحديد أهداف معتدلة بانفسهم و فيها بعض التحدي ، و يرغبون في العمل وحدهم بدل من العمل الجماعي .
- **دافع الانتماء :** ان الأفراد المهتمين بالانتماء حريصون على العلاقات الحميمة و يؤكد صاحب هذه النظرية على ان الذين لديهم حاجة كبيرة للانتماء ينالون الرضا و الاشباع من خلال تأثير سلوكهم مع الغير .

1 عازف بن ماطل الجريد ، التحفيز و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الادارية جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، 2007 ، ص 22، 23 .

2 احمد ماهر ، السلوك التنظيمي ، ط 3 ، مصر ، الاسكندرية ، دار الجامعة ، 2003 ، ص 145 .

فالذين يشعرون بالحاجة الى الانتماء يختارون أصدقائهم أولاً و من ثم ينظرون الى الموضوع الكفاءة و المهارة لتحقيق عمل او مهمة ما ، بينما المهتمون بالانجاز يختارون الأصدقاء و يقيمون العلاقات التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم¹

• **دافع النفوذ:** ان الأشخاص المهتمين بالنفوذ حرصون على التأثير في الاخرين للحصول على المكانة بينهم

وأما الذين يشعرون بالحاجة الى القوة فانهم يختارون الذين لديهم حاجة كبيرة للقوة و النفوذ ، و ينالون

الرضا و الاشباع

من خلال التأثير و النفوذ و السيطرة على الاخرين ، فهؤلاء يدفعهم و يحثهم حافز الحصول على مراكز النفوذ و السيطرة و المكانة المرموقة الى العمل الجاد².

3. نظرية الاتجاهات الحديثة.

1.3 نظرية العدالة أو المساواة لأدمز:

تمثل هذه النظرية تعديل النظريات السابقة الخاصة بالنظرية الاقتصادية فهي ترى أن ما يدفع الإنسان هو ليس فقط مقدار الحافز الذي يعرض عليه بل عدالته أيضاً وتعتبر النظرية مهمة جداً لأنها تدخل عملية عقلية في عملية الدافعية، فالنظريات السابقة ترى بأن سلوك الإنسان يحدث على شكل: **حافز — سلوك**³.

أي أنها تحدث كما يلي:

يرى الإنسان صحن طعام فيندفع للحصول عليه أو يرى مبلغ من المال معروض إذا أدى عمل معين فيندفع لأداء العمل والحصول على المبلغ... إلخ، هذا الوصف للعملية لا يترك مكاناً للتفكير والتقييم في غيره من العمليات العقلية، أما نظرية العدالة فهي تقول بأن سلوك الإنسان يحصل كما يلي:

¹ طارق السويديان ، محمد العدلوني ، خماسية الولاء ، دار ابن الحزم ، لبنان ، بيروت ، 2003 ، ص 37 .

² نفس المرجع ، ص 99 .

³ أندروسي سيزلاتي: مارك جي والاس، ترجمة جعفر أبو القاسم: السلوك التنظيمي والداء، مرجع سابق، ص116.

يرى حافظا معروضا عليه فيقيم هذا الحافز من حيث عدالته، ثم يتصرف في ضوء نتيجة هذا التقييم.

فمثلا قد يلاحظ الفرد صحن طعام معروض أمامه، ولكن هذا "المثير" يمكن أن يؤدي إلى أي من السلوك المحتمل

التالي:

يتجنب الطعام لأنه يعتبر فاسد أو لأنه يكره هذا الصحن وقد يندفع نحوه لأنه يعتبره جذابا أو قد يثور

على من وضعه ويرفع شكوى ضده لأنه يعتبره يعرض الآخرين لخطر أكل شيء سام. إلخ. الشيء ذاته ينطبق على

الحافز المالي الذي تعرضه عليه الإدارة للفرد ينتبه إلى المبلغ من المال ولكن قبل الاستجابة له، يقوم بتقييمه

في عقله ويقيمه من حيث عدالته ثم يتصرف في ضوء نتيجة هذا التقييم فقد يندفع ليؤدي العمل أو يقوم بتصرف

آخر.

وباختصار تقوم هذه النظرية على أساس أن الفرد في المؤسسة يبحث عن التعويض العادل لمجهوداته وهذه

العدالة يدركها الفرد من خلال مقارنة نسبة عوائده مثل الدخل أو الراتب إلى مدخلاته مثل مستوى الجهد مع نسبة

عوائد الآخرين إلى مدخلاته وإذا لم تكن هذه المقارنة متساوية فيجعلها أكثر توازنا .

2.3 نظرية التوقع :

مؤسسها هو " فيكتور فروم " و تركز نظريته على عامل التوقع كأساس في حاجات و دوافع الانسان بالإضافة الى

العوامل الداخلية و الخارجية كمحرك للسلوك الانساني لذا فان عنصر الترقب و التوقع الذي تقوم عليه هذه النظرية

يعتبر عاملا قويا في دفع الانسان الى اتخاذ سلوك معين أو الامتناع عنه فإذا توقع الانسان أنه سيحصل على اشباع

معين خلال فترة مستقبلية فانه سيضلل يعمل حتى يحقق هذه الرغبة أما اذا لم يتوقع الاشباع المطلوب من هذا

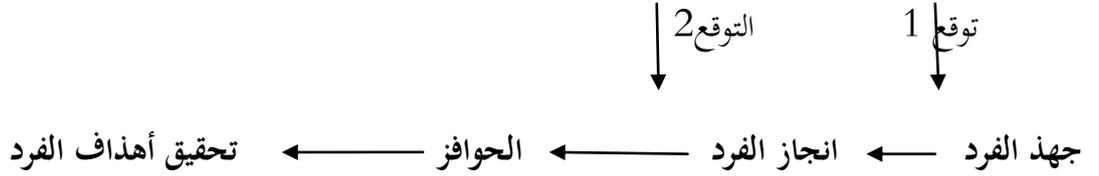
السلوك لظروف معينة فان ذلك قد يؤدي به الى الغاء هذا السلوك و التوقف عنه . وتقوم نظرية التوقع على افتراض

مفاده أن سلوك الفرد يعتبر مؤشرا على الدرجة التي يتوقع فيها أن هذا السلوك سيوصله الى الأهداف و النتائج في

المستقبل فهي عملية توقعية بأن السلوك الحالي سيؤدي الى نتيجة معينة في المستقبل فالدافع هناك ليس نابعا من داخل الفرد أو من بيئة العمل المحيطة به بل أنه يكمن في النتائج المتوقعة في المستقبل¹، و يقوم هذا النموذج على مسلمة هي أن رغبة الفرد في الاداء في أي وقت محدد تعتمد على أهدافه الخاصة و على ادراكه لقيمته النسبية للأداء كوسيلة أو طريقة لتحقيق هذه الأهداف و يتوقف العمل على تفاعل أربعة عناصر هي²:

- جهد الفرد - انجاز الفرد - الحوافز - تحقيق أهداف الفرد .

الشكل رقم (1-03) نموذج التوقع



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على المراجع

3.3 نظرية تدعيم السلوك لفريدريك سكينر:

تعتبر نظرية تدعيم السلوك إحدى نظريات السلوك الإنساني والتعلم التي طورها عالم النفس "سكينر" عام 1969 حيث أكدت هذه النظرية أن رغبة الفرد في أداء العمل تتوقف على خبرات الثواب والعقاب التي حصل عليها في البيئة الخارجية كنتيجة للأداء فإذا قام الفرد بفعل معين واتبع هذا الأخير بمكافئة تحقق له إشباع معين فسيحدث هذا تدعيما وتثبيتا لهذا الفعل أو السلوك وبالتالي استمراريته، أما إذا قام الفرد بفعل معين ولم يتبع هذا

¹ عارف بن مائل الجريد ، مرجع سابق ، ص 34 .

² محمد سعيد انور سلطان ، مرجع سابق ، ص 275 .

الفعل بأية مكافأة أو أتبع بعقاب وبالتالي حرمانه من الحصول على إشباع معين فالنتيجة هي الإحباط وعدم التشجيع وبالتالي عدم تكرار هذا السلوك.

ونتيجة لما سبق نستطيع القول أن الحوافز الإيجابية كالمكافآت التشجيعية، الترقية، الأجر، تلعب دور المدعمات الإيجابية للسلوك أي استمرار الفرد في القيام بالأعمال والتصرفات التي تقوده للحصول على هذه الحوافز، أما الحوافز السلبية فهي تلعب دور المدعم السلبي للسلوك حيث يتعلم الفرد أن قيامه بهذا السلوك هو وسيلة حدوث خبرات غير سارة له ومن تم يحاول تفادي حدوث هذه الخبرات بتجنب السلوك المؤدي إليها⁽²⁾.

4.3 نظرية Z لويليام أوشي:

إن نظرية Z التي توصل إليها البروفيسور "ويليام أوشي" بعد إجرائه لعدة بحوث ودراسات ميدانية في اليابان والولايات المتحدة الأمريكية من أجل التوصل إلى سر نجاح للإدارة اليابانية تقوم على "العامل الإنساني وروح الجماعة واشتراك العمال في اتخاذ القرارات وخلق الجو الأسري في المؤسسة وروابط إنسانية واتصالات مستمرة والشعور بالمسؤولية والرقابة الذاتية والشعور بالملكية لكل المؤسسة وعدم فصل العامل عن العمل مدى الحياة وأهمية تحقيق دستور لكل مؤسسة يسعى الجميع لتحقيقه بالولاء والانتماء والإخلاص". ومن أهم الدروس التي تقدمها نظرية Z: الثقة، الدق والمهارة، الألفة والمودة.

أ- الثقة: من غير توفر جو الثقة سنجد علاقة إنسانية تتحول إلى صراع ولكن بتوفر جو الثقة يصبح كل

شيء ممكناً "فالعلاقات بين العاملين تصبح على مستوى جيد فقط عندما تتوفر روح الثقة بدوافع وحسن نية

الرؤساء والشركة على وجه العموم، وتصبح هذه العلاقة رديئة بدون ذلك".

(2) ديب نورة : مرجع سابق ، ص 31.

ب- **الحدق والمهارة:** "عن الحاجة والثقة والحدق ليست عناصر منعزلة بعضها عن الآخر فالثقة والحدق

لا يؤديان إلى المزيد من الإنتاجية فحسب من خلال التنسيق الفعال ولكنهما في الواقع مرتبطان ارتباطا وثيقا وسعة الحدق والمهارة في التعامل التي تتمتع بها الإدارة اليابانية لا تتم غلا بعد الخبرة والتجربة والممارسة الطويلة للوظيفة.

ج- **الألفة والمودة:** الرابطة المشتركة في الحياة اليابانية هي الألفة والمودة بما ينطوي عليه من اهتمام وعدم

الأنانية التي تمكن المرء من العيش الآمن من خلال إقامة علاقات اجتماعية وثيقة وصدقات حميمة.

ومن خلال هذه الدروس الثلاثة يقوم "أوشي" بشرح المبادئ الأساسية التي تقوم عليها فلسفة الإدارة في

اليابان وهي الوظيفة مدى الحياة، التقويم والترقية البطيئة، مسارات الحياة الوظيفية غير المتخصصة، عملية المراقبة الضمنية اتخاذ القرارات، القيم المشتركة، النظرة الشمولية للاهتمام بالأفراد العاملين.

● الوظيفة مدى الحياة: إن أهم خاصية تتميز بها المنظمة اليابانية هي توظيف العاملين لديها مدى الحياة

وهذا ما ينمي أواصر الثقة والالتزام اتجاه الوظيفة طوال مراحل الحياة الوظيفية.

*التقويم والترقية: إن إبطاء عملية التقويم والترقية يعتبر من الأمور الحيوية للتأكيد على الموظفين بأهمية الأداء

على المدى البعيد.

● مسارات الحياة الوظيفية غير المتخصصة: في الولايات المتحدة الأمريكية يقضي الموظف حياته الوظيفية بين

العديد من المنظمات ولكن ضمن اختصاص محدد، أما في اليابان فتتوزع حياة الموظف الوظيفية على عدة

اختصاصات ولكن ضمن منظمة واحدة. فاليابانيون لا يتخصصون في أحد الحقول الفنية فحسب، وإنما

يتخصصون بالإضافة إلى ذلك في جميع أعمال المؤسسة التي يقضون حياتهم الوظيفية فيها وهذا يؤدي إلى

تطوير مهاراتهم وإنماء شعورهم بالالتزام اتجاه مؤسستهم.

- عملية المراقبة الضمنية: إن وسائل الرقابة الإدارية في أي شركة يابانية تتصف بقدر كبير من الحدق والمفاهيم الضمنية والأمور الداخلية لدرجة تبدو معها للشخص الغريب عن هذه المؤسسة وكأنها ليست موجودة وهي في كنهها لا تختلف عن طرق الرقابة الإدارية التي تمارس في المؤسسات الغربية.
- اتخاذ القرارات: عندما يراد اتخاذ قراراتهم في منظمة يابانية فإن كل الذين يتأثرون بهذا القرار يتم إشراكهم في اتخاذه، وعليه فالقرار ليس مسؤولية فردية وإنما يتخذ جماعيا وتحمل المجموعة التي اتخذته أيضا المسؤولية جماعيا في تنفيذه بعد توزيعه إلى عدد من المهام وهذا ما يؤدي إلى المشاركة في حل المشكلات التي تواجه هذا التنفيذ بنفس طريقة المشاركة في اتخاذ القرار.
- إن عملية اتخاذ القرارات تتغلغل في مختلف الجوانب المركبة من التنظيم والتي تركز جميعها على عنصر الثقة والمهارة أو الحدق الذين تدعمهما مشاعر الألفة والتقارب بين جميع العاملين بالمنظمة.
- القيم المشتركة: من أهم خصائص التنظيم الياباني هو الاهتمام القوي بالقيم الجماعية الموحدة وعلى الأخص الشعور الياباني بالمسؤولية.
- النظرية الشمولية للاهتمام بالأفراد العاملين: تشجع المؤسسات اليابانية على تكوين علاقات شمولية، حيث توفر مجموعة من الوسائل التي تقدم الدعم الاجتماعي الضروري لحفظ التوازن العاطفي والنفسي لدى العاملين وبهذا بدلا من ارتباط الموظفين من خلال علاقة عمل واحدة تكون العلاقة بينهم متداخلة من خلال العديد من الروابط التي تضمهم في علاقة تتصف بالشمول الكلي وهكذا فإن مشاعر الألفة والثقة والتفاهم تنمو وترعرع، ويلخص الشكل التالي أهم ما ورد في هذه النظرية حول الحوافز⁽¹⁾.

المطلب الثاني : أسس منح الحوافز:

(1) ديب نورة: مرجع سابق، ص34-38.

يتركز نظام الحوافز على عدة معايير تمنح على أساسها الحوافز وهي تشتمل على الآتي :

1. الأداء : يعتبر التمييز في الأداء المعيار الأساسي ، و هو 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 موارد أخرى ، و يعتبر الأداء فوق

العادي أو التمييز في الأداء الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز¹

2. المجهود : أن الجهد هو مقدار الطاقة العقلية و العضلية و النفسية التي يبذلها الفرد في وظيفته داخل المؤسسة

خلال فترة زمنية معينة ، فقد يصعب قياس الأداء لأنه غير ملموس وواضح كما هو الحال في الأداء ووظائف

الخدمات ، أو لأن الناتج شيء احتمالي الحدوث حيث يستخدم هذا المعيار في تقييم أداء الأشخاص لأنه يعتبر

من المحددات التي تمنح على أساس الحوافز ، حيث تعد مكافئة الجهد أحد الأساليب التقليدية لتحفيز أدائهم و رفع

متنوعهم و يتجلى هذا في المؤسسات التي يتسم فيها الأداء بالانخفاض فيحل الجهد المبذول محل الأداء كمعيار

للتقييم حينها يصعب قياس الأداء بطريقة موضوعية و دقيقة² .

3. الأقدمية : و يقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل ، وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء و الانتماء و

الذي يجب مكافأته بشكل ما و هي تأتي في شكل علاوات في الغالب كمكافأة الأقدمية في الحكومة بشكل أكبر

من العمل الخاص³ .

4. المهارة بعض المؤسسات تعوض و تكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات اعلى أو رخص أو براءات أو

اجازات ، أو دورات تدريبية ، و كما نلاحظ فأن نصيب هذا المعيار الأخير محدود جدا و لا يساهم الا بقدر ضئيل

في حساب حوافز العاملين¹ .

¹ احمد ماهر ، ادارة الموارد البشرية ، ط 5 ، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع ، الاسكندرية ، 2001 ، ص 237 ، 238 .

² محمد سعيد انور سلطان ، مرجع سابق ، ص 367 .

³ جوادى حمزة ، الحوافز المادية و المعنوية و اثرها على الروح المعنوية ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل و التنظيم ، جامعة قسنطينة ، 2006/2005 ، ص 38 .

المبحث الثالث : أنواع الحوافز

هناك عدة تقسيمات للحوافز و كل تقسيم يستند الى أساس معين أو يهدف الى ابراز جانب معين من الأنواع

المختلفة من الحوافز فيمكن تقسيمها الى من حيث موضوعها و من حيث أثرها ومن حيث أطرافها

المطلب الأول : الحوافز من حيث موضوعها

بموجب هذا التقسيم فان الحوافز تنقسم الى نوعين هما : الحوافز المادية و المعنوية

1 : الحوافز المادية

¹ الطاهر الوافي ، التحفيز و اداء الممرضين ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير علوم الاجتماع ، جامعة قسنطينة ، 2013/2012 ص 52

تعطي هذه الحوافز للعاملين بشكل فردي أو جماعي ، فقد يتم اعطاء حافز مادي لعامل ينتج كمية أكبر من الكمية التي حددتها له الإدارة و هذا ما نادى بها تاييلور في نظام القطعة و مانادى به جنت في فكرة المهمة و العلاوة ، وقد يتم منح الحوافز المادية لكافة العاملين في المؤسسة على شكل زيادة دورية نتيجة ارتفاع تكاليف المعيشة أو اعطائهم نسبة من الأرباح التي حققتها المؤسسة تقدير منها للمجهود التي بذلوه في تحقيق الأرباح و من مزيها تؤدي الى إزكاء روح المنافسة بين العاملين لزيادة الانتاجية و من اهم عيوبها قد تؤدي الى إرهاق العاملين¹ ، و تتمثل الحوافز المادية في ما يلي :

1.1 الاجر الاساسي : هو محافز فريد لأنه قادر على اشباع كل من الحاجات الدنيا فسيولوجية و الحاجة الى الامن كما انه يشبع ايضا الحاجات العليا مثل تحقيق الذات و الاعتراف بالجهد المميزة و الاحترام².

2.1. العمولات : و يتمثل مثل هذا النظام مع الوظائف البيعية و المحصلية (على الأخص محصولية الديون) حيث يحتوي البائع او المحصل عن نسبة مئوية من الصفقات و المبيعات التي يحققها ، أو يحصل على نسبة مئوية من الديون التي يحصلها و أحيانا يصل الأمر على مناصب ادارية ، حيث يمكن ان يسمح لهم بالحصول على عمولات في الصفقات التي يعقدونها مع الشركات الاخرى³.

3.1 المشاركة و تنقسم بدورها الى :

- **المشاركة في الأرباح :** و يستفيد منها عادة غالبية العاملين في المنظمة ، و هي عبارة عن استقطاع نسبة (لتكن 10%) من ارباح الشركة ثم توزيعها على العاملين و يتم توزيع حسب المرتب ، او الدرجة أو

¹ الاخضر صياحي و محمد سلامة ، مؤشرات القيادة الادارية الناجحة ، الملتقى العالمي الدولي حول اداء فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة ، جامعة المسيلة يومي 11 و 10/11/2009 ، ص 11 .

² ياسر احمد عريبات ، المفاهيم الادارية الحديثة ، ط 1 ، دار يافا العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008 ، ص 316 .

³ احمد ماهر ، ادارة الموارد البشرية ، بدون طبعة ، دار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع ، مصر ، 2004 ، ص 244 .

المستوى الإداري أو كفاءة الأداء ، أو أكثر من أساس واحد، و يتم التوزيع نقدا ، مرة واحدة ، أو تقسيمها على عدة مرات في السنة ¹ .

• **المشاركة في الإدارة :** بمعنى إتاحة الفرصة أمام المرؤوسين للاشتراك في تحديد المشكلات و اتخاذ القرار ، و هذا أسلوب من الأساليب الحديثة يراد الوصول من خلالها الى هدفين رئيسيين هما :

- رفع الكفاءة الانتاجية و كسب طرق العمل و رفع درجة رضا العاملين و تنمية مهاراتهم

- توفير جو الحرية الانفتاح ، الصراحة في مناقشة المشكلات و تقريب وجهات النظر و تبادل المعلومات ² .

4.1 المكافآت : تعتبر المكافآت حافزا مهما لكثير من المؤسسات لكبار المتخصصين و الفئات الادارية فيها و ذلك بناء على الاداء العام للمؤسسة ، و يقاس هذا الاداء العام بالأرباح عادة أو بكميات الانتاج والمبيعات ، و النسبة المثالية للمكافآت وهي التي تتراوح ما بين 25% و 55% من نتائج المؤسسة و يتدخل المستوى الاداري في تحديد المكافأة ³ .

5.1 العلاوات : هي قيمة مالية متغيرة تحدد بنسب الأجر القاعدي قد تندرج في الراتب أو تدفع للموظف بشكل مستقل و هي تستخدم في حالة تحقيق إنجاز أفضل من الطبيعي ⁴ .

2 : الحوافز المعنوية

هي أشياء غير مادية تقدمها المؤسسة و أكثرها شيوعا هي فرص التقدم و فرص التعلم و الابداع و فرص التكريم و التقييم و فرص الانتماء الى الجماعات جذابة و الى غير ذلك من المحفزات الغير الملموسة و لكنها مهمة للكثير من

¹ احمد ماهر ، مرجع سابق ، ص 249 .

² عبد الوهاب علي محمد ، السلوك الانساني في الادارة ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1975 ، ص 172 .

³ احمد ماهر ، مرجع سابق ، ص 251 .

⁴ جابر بوكثير ، فعالية نظام تحفيز العاملين لدى الادارة العمومية الجزائرية وفق نظرية ماسلو ، مجلة الدراسات الاقتصادية و المالية ، العدد 7 ، جامعة الوادي ، 2014 ، ص 115

العمال ، الذين هم في حاجة لها لدفع قدراتهم الى الابداع و التحسين المستمر في أعمالهم التي يكلفون بها ¹ ، و هي الحوافز التي تتكفل بأشباع الحاجات المعنوية للأفراد ، بحيث أنالحوافز المادية لا تكفي وحدها على تحفيز الافراد و كسب رضاهم ، بحيث يجب اشباع حاجات الفرد المادية و المعنوية بشكل متكامل ² .

للحوافز المعنوية آثار واضحة و أهمية بالغة في دفع العاملين لا تقل عن الاثار و الاهمية التي تحققها الحوافز المادية ، و هناك بعض المؤسسات التي تلجأ لاستخدام الحوافز المعنوية الى الحوافز المادية ، مما يتيح لها فرصة للتحقيق أهدافها بكل كفاءة أعلى مما لو استخدمت الحوافز المادية وحدها و تتمثل الحوافز في الترقية و تقدير جهود العاملين و اشراك العاملين في الادارة و اضمنان و استقرار العمل و تفويض الصلاحيات ³ .

1.2 التوافق المهني : هو قدرة الفرد على أن يتكيف تكييفا سلميا و أن يتلائم مع بيئته الاجتماعية أو المادية أو

المهنية أو مع نفسه و من هذا التعريف نجد أن عملية التوافق هي محاولة الفرد في أن تكون له القدرة على الاستجابات متنوعة تلائم المواقف المختلفة و تنجح في تحقيق دوافعه .

و يقصد بذلك أن يتناسب عمل الفرد مع معارفه و قدرته و مهارته ، فالفرد يستطيع أن يبلغ مستويات عالية من الاداء اذ كان قادرا على اداء العمل ، محبا له و راغبا في القيام به ، فان الملائمة الوظيفية من حيث مسماها و مركزها في الهيكل التنظيمي ، و كذا علاقاتها مع الوظائف الأخرى التي تلعب دورا هاما في تحديث مستوى دافعية العامل للانجاز ⁴ .

¹ سعاد نايف برنوطي ، ادارة الموارد البشرية "ادارة الافراد" ، ط1 ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2001 ، ص 356 .

² امين عزري ، اثر الحوافز المادية على رضا العمال ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة ورقلة ، 2003/2002 ص 26 .

³ بوعطيط سفيان ، طبيعة الاشراف و علاقتها بالتوافق المهني ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل و التنظيم ، جامعة قسنطينة 2006/2007 ، ص 72 .

⁴ احمد طرطار ، الترشيح الاقتصادي للطاقت الانتاجية في المؤسسة ، بدون طبعة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 1993 ، ص 90 .

2.2 المشاركة في اتخاذ القرارات : ان ضرورة مشاركة الافراد و الجماعات في عمليات اتخاذ القرارات في

المؤسسات لها عديد من النتائج و الاثار الايجابية التي تترتب على المشاركة الأفراد مثل زيادة الانتاج و تحسين نوعيته و تحسين الاداء ، و الرضا والوظيفي و تقدير الذات ، و التعاون و تعزيز الالتزام بأهداف المؤسسة و تقليص دوران العمل و التغيير و تحسين الاتصالات الفعالة و المشاركة في اتخاذ القرارات تعزز الشعور بالانتماء بالمؤسسة و حياة العمل ايجابية من خلال تحقيق حاجات الاستقلالية و المسؤولية للفرد ، و المشاركة تؤدي الى انتاجية اعلى ، و تقليص الدوران الوظيفي و المزيد من الرضا الوظيفي و كما أنه أصبح ينظر الى المشاركة على أنها مسألة أخلاقية ، لذا أن عدم المشاركة في رأي الكثيرين تؤدي الى الحاق اضرار جسمانية و نفسية بالعمال على المدى البعيد و في ضوء ذلك كله ، فإن المديرين مدعوون لإيجاد ظروف عمل تسمح للعمالين بمزيد من الاستقلالية في العمل و يرمي هذا النوع في اشراك العمال في اطارها و تدعى بالتسيير بالأهداف و هذا النوع من التسيير يرمي لزيادة الحافز للفرد من خلال المرؤوسين زيادة رقابة المرؤوسين على عمله مع الرؤساء في تحديد الاهداف .

3.2 ضمان العمل و استقراره : الضمان و الاستقرار في العمل الذي توفره الادارة للعمالين في محيط العمل يعتبر

حافزا له اثرا كبيرا في معنوياته ، و بالتالي على مستوى ادائهم ، لأن العمل المستقر يكفل دخلا ثابتا للفرد يؤمن له ظروف عيش كريمة ¹ .

4.2 الترقية : تعرف الترقية بأنها عملية اعادة تخصيص الفرد على وظيفة ذات مستوى أعلى، و عادة ما تنطوي

مثل هذه الوظيفة على واجبات ، مسؤوليات، سلطات اكبر وأكثر صعوبة وواجبات و مسؤولياته و سلطاته في الوظيفة السابقة كما أنها عادة قد ترتبط بالزيادة في الرواتب أو الأجر ² .

¹ على خليل محمد العكش ، نظام الحوافز و المكافاة و اثره في تحسين الاداء الوظيفي في الوزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة ، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، الجامعة الاسلامية غزة ، 2007 ، ص 12 .

² نادر احمد ابو شيخة ، ادارة الموارد البشرية ، ط 1 ، دار صفاء ، الاردن ، 2000 ، ص 183 .

يمكن اعتبار الترقية كحافز معنوي لدى الفرد اذا ربطت بالكفاءة و الاداء فاذا كان لدى رغبة في شغل منصب وظيفي أعلى من منصبهم الحالي ، و هذا تحقيقا لحاجة لديهم و هي المكانة الوظيفية ، فان الترقية تعتبر حافزا مشجعا للأفراد ، كما أن هناك ثلاثة أسس للترقية و هي كالتالي :

- **الترقية على أساس الأقدمية :** و يقصد به مرور فترة زمنية معينة على تولي الموظف مهامه و وظيفته، ليصبح بعدها مرشحا للصعود لوظيفة اخرى أعلى منها، و بمقتضى هذا المعيار يكون للموظف الأقدم الأولوية في الترقية على زملائه، بغض النظر عن مستويات الجدارة و الكفاءة و نتائج التقارير السنوية لتقييم الاداء .

و يفترض هذا المعيار أن الزمن و المدة الأطول تكسب صاحبها خبرة اعمق و أكثر، و الشقان الأساسيان لترقية الموظف و فق لهذا المعيار هما :

- اكمال المدة الزمنية المحددة في القانون أو النظام دون أن توجه له عقوبة تأديبية بسبب سوء سلوكه أو تقصيره .
- وجود وظيفة شاغرة تعقب وظيفته الحالية في سلم توصيف الوظائف، وقد تشترط بعض المؤسسات الحصول للموظف على مؤهل دراسي لشغل بعض الوظائف كان لا يقل عن الدبلوم أو الشهادة الجامعية¹ .

- **معايير الكفاءة و الجدارة :** و يأخذ هذا المعيار بالاعتبار الصفات و المؤهلات و القدرات الشخصية للموظف اضافة الى انجازاته الفنية و الادارية في مجال وظيفته، فالموظف الكفاء بموجب هذا المعيار هو جدير بالترقية بغض النظر عن سنوات الخدمة التي قضاها، و كفاءة الموظف تقاس عادة بطرق متعددة تبعا لها لطبيعة الوظيفة الحالية، و الوظيفة المراد ترقيته لها، فقد يكون الانجاز متحقق قابلا للقياس الكمي أو أنه يقاس بنوعيته و جودته أو بكليهما معا قد تكون الكفاءة معرفية و علمية، فتقاس بالاختبارات أو بنوع و

¹ محمد احمد عبد النبي ، ادارة الموارد البشرية ، ط1 ، زمزم ناشرون و موزعون ، الاردن ، 2010 ، ص 144 .

عدد البحوث والدراسات والتجارب أو براءات الاختراع، وقد يتم ذلك باختيار زملاء أو المرؤوسين، ومشاركتهم في تحديد من هو الأكف والأجدر منهم.⁽¹⁾

● **الترقية على أساس الكفاءة والأقدمية معاً:** إن المزج بين هذين الأساسين يكون هو الأساس السليم الذي تقوم عليه الترقيات لكن يجب أخذ بعض الاعتبارات فمثلاً في الوظائف العليا يجب أن تركز الترقيات على أساس الكفاءة وحدها لتطلبها المهارات الإدارية، أما المستويات الوظيفية الأدنى يفضل المزج بين عاملي الكفاءة والأقدمية، وذلك بتخصيص نسبة معينة للترقية على أساس الكفاءة ونسبة أخرى للترقية على أساس الأقدمية ومن آلياتها⁽²⁾:

- التعيين المباشر، حيث يكون اختيار الأفراد ناتج عن قرار من الإدارة.

- التعيين الذي يأتي عن طريق مسابقة معلنة مسبقاً.

- الانتقاء أو الاختيار.

وعموماً فإن المبدأ الأساسي الذي يجب مراعاته عند رسم سياسة الترقية بهدف استخدامها كحافز على زيادة الانتاج أو تحسين مستوى الاداء، هو أن يرتبط حصول الفرد على الترقية بتحقيقه لأعمال متميزة أو مستوى كفاءة مرتفع حيث تزداد أهمية حافز الترقية بالنسبة للعاملين في المستويات الإدارية العليا.

5.2 التدريب: إن استمرارية البقاء والنمو والتطور وتحقيق الانتاجية العالية وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية

للمؤسسات بما يتلاءم والتغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية، مرتبطاً باستمرارية التعليم، والتدريب والتوجيه.

1- محمد أحمد عبد النبي، مرجع سبق ذكره، 2010، ص145.

2- نور الدين بوالشرش، الحواف وأداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة بسكرة، 2006/2005، ص47.

ويمكن تعريف التدريب على أنه: "النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات، التي تجعله قادراً على مواصلة عمله".⁽¹⁾

6.2 توفير الصحة والسلامة المهنية: تعرف الصحة المهنية على أنها خلو العاملين من الأمراض البدنية والنفسية ذات الصلة بعملهم.⁽²⁾

المطلب الثاني : من حيث أثرها

بموجب هذا التقسيم فإن الحوافز تنقسم إلى نوعين هما: الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية.

1. الحوافز الإيجابية: هي تلك الحوافز التي تنمي روح الابداع والتجديد في العمل⁽³⁾، ومن أمثلة الحوافز الإيجابية التي استخدمت على نطاق واسع في المؤسسات هي:

- الحوافز النقدية: تستخدم النقود كحافز أساسي يحفز العامل على مزيد من الانتاج.
- الأمن والاستقرار في العمل.
- المدح والثناء والتقدير.
- المنافسة.
- المعرفة والإبلاغ بالنتائج.
- المشاركة.

وتستخدم الحوافز المادية والاستقرار الوظيفي في كثير من الأحوال، حيث تفترض الإدارة أنهما يشكلان ما يتوقعه الأفراد من العمل، ولكن الحوافز غير المادية كالثناء والمدح والمعرفة أو الإخبار بالنتائج والمشاركة لا

1- الطاهر الوافي، مرجع سبق ذكره، ص35.

2- جابر بوكثير، مرجع سبق ذكره، ص116.

3- مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، بدون طبعة، دار مجدي لطباعة لاوي للنشر، 1993، ص276.

ترقى إلى مستوى الحوافز المادية كالأجر والاستقرار الوظيفي، ولكنها تستخدم بفاعلية كحوافز مكملية للحوافز المالية ولحفز السلوك في الاتجاه المرغوب نحو الأهداف سواء بالنسبة لفئة الإدارة أو العاملين.⁽¹⁾

2. الحوافز السلبية: هي الحوافز التي لا يرغب الفرد في الحصول عليها وينضر إليها كعقوبة وبالتالي يحاول تجنبها مثل الحسم والفصل من الخدمة والإنذار والقسوة من قبل المسؤولين والتعب والإرهاق وعدم الاحترام والتقليل من الشأن والإحساس بعدم الأهمية⁽²⁾، وحتى يؤدي الحافز السليبي دوره لا بد من توفر الشروط التالية:

- أن يكون الحافز مسلوباً للخطأ المرتكب، بحيث لا يكون أكثر من الخطأ المرتكب فيصبح وكأنه انتقام من العاملين.
- أن يكون متزامناً من حيث وقوع السلوك غير المرغوب به لكي لا يؤدي إلى ارتكاب الخطأ من قبل الآخرين أو تكراره مرة أخرى من قبل مرتكبي الخطأ.
- أن يكون بمثابة ضمان لجودة العمل وحماية للعاملين من عبث المفسدين.

المطلب الثالث : من حيث أطرافها

بموجب هذا التقسيم فإن الحوافز تنقسم إلى نوعين هما: الحوافز الفردية والحوافز الإيجابية.

1. الحوافز الفردية: وهي الحوافز التي تركز على إيجاد روح التنافس الفردي، وهي التي تمنح لفرد معين لمضاعفة أدائه، أو كمكافأة على إنتاجه المتميز، ويؤدي هذا إلى خلق جو من التنافس بين الأفراد وعُرفت أيضاً بأنها "هي ما

1- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص367.

2- جبر هديرس المطيري، مهارات القائد الأمني في استخدام الحوافز لرفع مستوى أداء رجل الأمن، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الشرطية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005، ص54.

يحصل عليه الفرد وحده نتيجة إنجاز عمل معين، ومن أمثلتها التزيقات، والعلاوات التشجيعية⁽¹⁾، تختص الحوافز الفردية بأفراد محددين في المؤسسة، ومثال على ذلك تقديم مكافأة لأفضل موظف، خطاب شكر لأفضل شخص منتج، الموظف المثالي أو موظف الشهر أو رجل العام⁽²⁾، ومن أهم مزايا الحوافز الفردية، أن الفرد يمكنه أن يلمس العلاقة بين الأداء والمكافآت، على عكس من هذا فإن هذه العلاقة واضحة في حالة المكافآت على مستوى الجماعة أو المؤسسة، وهذا النوع من الحوافز يكون ناجحاً في الحالات التي تتمتع الفرد باستقلال في الأداء على الآخرين، والتي يمكن قياس مساهمته الفردية المباشرة، وأنسب أنظمة الحوافز التي تقدم له هي:

1.1 الحوافز بالوقت: وهذه الحوافز تتم على أساس أن يدفع للعامل مكافأة أو نسبة معينة بالإضافة إلى أجره العادي، وهذا إذا زاد انتاجه عن الإنتاج العادي أي إذا أنتج الحد المقرر من الوحدات في أقل من الوقت المحدد لإنتاجها وهذه الطريقة تعتبر حافزاً قوياً للعامل على السرعة في إنجاز العمل المطلوب منه حتى يحصل على المكافأة، وهذا يتطلب تحديد الوقت المقرر بدقة وعناية⁽³⁾.

1. أحمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال، ط 1، الأساسيات والجدات احديثة مكتبة العكيان، الرياض، 2004.

2.1 الحوافز بالقطعة: تعني هذه الطريقة أن الحافز الذي يحصل عليه العامل يتحدد بحسب كمية الانتاج أو القطع المنتجة بحيث يكافأ على الزيادة عن هذه الكمية، ومن عيوب هذه الطريقة صعوبة تحديد حجم الانتاج

1- جاد الله محمود فؤاد، أثر الحوافز في رفع كفاءة العاملين، مجلة التنمية الإدارية، العدد 56، 1997، ص55.

2- أحمد عبد الرحمن الشميمري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال " الأساسيات و الاتجاهات الحديثة " ، ط1 ، مكتبة العكيان ، الرياض ، 2004 ، ص277.

3- صلاح البيومي، حوافز الانتاج في الصناعة، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص10.

النمطي، كما تحتاج هذه الطريقة إلى قياس مستمر للكمية المنتجة من العمل⁽¹⁾، الحافز الذي يحصل عليه العامل من خلال طريقة الحوافز بالقطعة يكون كما يلي:

- في حالة أجر القطعة الموحدة: في هذا النظام يتم دفع الأجر موحد للفرد عن كل قطعة أو وحدة ينتجها العامل مقدما وذلك حسب المعادلة التالية :

الأجر للوحدة * عدد الوحدات التي انتهى منها العامل خلال فترة المحاسبة

وهذا بعد حصر إنتاج العامل، وذلك في نهاية اليوم أو الأسبوع أو الشهر.⁽²⁾

- في حالة الاجر المتغير: يعتمد هذا النوع على تحديد سعرين للقطعة المنتجة وذلك بإعطاء سعر معين للوحدة المنتجة والتي تدفع للعامل إذا بلغ إنتاج معياري محدد من طرف الإدارة، فإذا تعدها فإن الإدارة تحدد سعر للوحدة يقل على السابق، ومن ثم تستفيد المؤسسة وتنخفض تكلفة الانتاج للوحدة المنتجة بعد أن يصل الانتاج حده القياسي، وفي رؤيا أخرى الحوافز الفردية هي التي توجه إلى فرد واحد تشجعه وتغريه لزيادة أدائه ومن أمثلتها:
 - تخصيص مكافأة لموظف الشهر.
 - تخصيص جائزة لأفضل موظف في الإدارة.
 - إعطاء هدية لأفضل موظف في القسم.

ويمكن أن نخلص إلى أن الحوافز الفردية هي الحوافز المتنوعة السابقة الايجابية أو السلبية المادية أو المعنوية التي قد توجه لفرد واحد بسبب أدائه المنخفض أو اهماله عندما يكون الحافز سلبياً، والحوافز الفردية قد تكون ايجابية أو

على الساعة 14:16 ، يوم 04 مارس 2019 ، <http://www.hrdiscussion.com/hr95318.htm> - 1

2- صلاح محمد عبد الباقي، عبد الغفار حنفي، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية للنشر، 2000، ص382.

سلبية مادية أو معنوية فيأخذ مكافأة تشجيعية نظير عمله الممتاز، ويحصل على تقدير رئيسه في صورة ثناء أو خطاب شكر أو اشتراك في اتخاذ قرارات أو حل مشكلة معينة، وتوجد الحوافز الفردية لإشباع مجموعة من الحاجات عند الفرد سواء كانت نفسية أو اجتماعية أو مادية.⁽¹⁾

2. الحوافز الجماعية: هذه الحوافز تركز على العمل الجماعي، والتعاون بين العاملين ومن أمثلتها المزايا العينية، والرعاية الصحية، والرعاية الاجتماعية التي قد توجه إلى مجموعة من الأفراد العاملين في وحدة إدارية، أو قسم واحد أو إدارة واحدة لحفزهم على تحسين ورفع كفاءة الإدارة والإنتاجية فقد تُصرف المكافأة التشجيعية لفريق من العاملين مقابل قيامهم جميعاً بعمل مشترك، وهنا توزع المكافأة عليهم بنسب معينة طبقاً لدرجة مساهمة كلٍ منهم في تحقيق الهدف، ومن أهداف الحوافز الجماعية ما يلي⁽²⁾:

- اشباع حاجة الانتماء والولاء.
- زيادة التعاون بين الأفراد.
- تقوية إثارة المنافسة والرغبة في تحقيق المصلحة العامة.
- الروابط بين أعضاء الجماعة الواحدة.
- تقريب التنظيم غير الرسمي من الإدارة.

1 - <http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=310198> ، يوم 16 مارس 2019 ، الساعة 14:09

2- عارف بن ماطل الجريد، مرجع سبق ذكره، ص 25.

الفصل الثاني

الحوافز كوسيلة لتحسين الأداء البشري

تمهيد

المبحث الأول : مفاهيم اساسية حول الاداء

المبحث الثاني : العوامل المؤثرة على الأداء

المبحث الثالث : تقييم الأداء

خلاصة الفصل

تمهيد

الأداء مصطلح يشمل كل ما يصدر عن العمال في موقف العمل سواء كان جهدا مبدولا أو سلوكا، فالأداء بقدر ما يتأثر بالعوامل الإنسانية كالقدرة والدافعية لذلك وجبت العناية والاهتمام اللازم به، فكل مؤسسة تسعى للوصول إلى تحقيق الفعالية في سياستها من أجل إنتاج أكثر أو بالأحرى من أجل أداء أفضل.

فاذا كان الأداء مناسبا للعمل المطلوب إنجازه، فانه يحقق الغرض منه أما إذا كان لا يرقى إلى المستوى المطلوب لإنجاز العمل فان ذلك يتطلب استحداث وسائل وطرق جديدة وتدريب العاملين عليها لرفع كفاءتهم وتحسين مستوى أدائهم وهذا لا يتم التعرف عليه لا في ظل تقييم أداء العاملين، بغرض التعرف على أوجه القصور وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتحسين مهارات العاملين بشكل يساهم بفاعلية فيرفع قدرات العاملين بهدف الوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء .

المبحث الأول: مفاهيم اساسية حول الاداء

يعد الأداء مفهوما شموليا وهاما بالنسبة لجميع المؤسسات، حيث يستخدم مصطلح الأداء على نطاق واسع في

ميدان الأعمال ولكن من الصعب إعطاء تعريف بسيط ومحدد له وذلك راجع لتعدد الأبعاد التي يتكون منها.

المطلب الأول: مفهوم الأداء وأنواعه

اولا: مفهوم الأداء

من بين التعاريف المتعددة للأداء والمختلفة للأداء نذكر ما يلي:

- " الأداء سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المؤسسة على أن يدعم هذا السلوك

ويعزز من قبل إدارة المؤسسة بما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب."

- " يتجه الكثير من الباحثين إلى التمييز بين السلوك والإنجاز والأداء ويرون أن السلوك ما يقوم به الأفراد من أعمال في

المنظمات التي يعملون بها، أما الإنجاز هو ما يبقى من آثار أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل في حين أن الأداء

هو التفاعل بين السلوك والإنجاز أي أنه يعبر عن مجموعة الأعمال والنتائج معا"¹

" يعبر الأداء عن مدى أنجاز المهام ، فإنه كمفهوم اقتصر لدى الكثير من الباحثين على المورد البشري دون غيره من الموارد

الأخرى ، حيث يرى باحثون آخرون حينما عرفوه بأنه يعني الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العملية الإنتاجية

والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج وإجراء التحويلات الكمية والكيفية

المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية عليها ولتخزينها وتسويقها طبقا للبرامج المسطرة والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال

فترة زمنية مدروسة."

¹ عبد الملوك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة والفعالية ، مفهوم وتقييم ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة بسكرة ، العدد 1 ، كلية الحقوق والعلوم

الاقتصادية ، نوفمبر 2001 ، ص 85.

ويعرف أيضا " هو الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج، وإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة".¹

أما تعريف الأداء من الناحية الإدارية فقد ورد في معجم المصطلحات الاجتماعية على انه القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما وللتمكن من ترقية الموظف تجرى له اختبارات أداء ويعتمد في ذلك على تقرير الأداء، أي الحصول على بيانات من شأنه أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العاملين لعمله وسلوكه في فترة زمنية محدودة " ²

ثانيا: أنواع الأداء

يمكن تقسيم الأداء وتصنيفه كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر المختلفة وهو ما يطرح إشكالية المعيار الدقيق والعملية في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد الأداء من هنا يمكن تقسيم الأداء إلى خمسة أصناف وهي:

من حيث الشمولية:

1-الأداء الكلي: هو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية في تحقيقها ولا

يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالأستمرارية والشمولية والأرباح.... إلخ، ويمكن الإشارة إلى أن الأداء هو تفاعل أدائيات المؤسسة وأنظمتها الفرعية.

¹ الحسيني فلاح حسن عداي، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 231.

² أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1992، ص 310.

2-الأداء الجزئي: هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف

بإختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة حيث يمكن أن يقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء الوظيفة المالية وأداء الوظيفة الاقتصادية وأداء وظيفة التموين وأداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق.¹

أما حسب معيار الطبيعة الذي يقسم الأهداف إلى اقتصادية، اجتماعية، تقنية، سياسية وبناء على هذه المقابلة بين الأهداف والأنواع يمكن القول بأن الأهداف الاقتصادية تدل على وجود الأداء الاقتصادي الذي يعتبر تحقيقه المهمة الأساسية للمؤسسة والذي يتجسد في الفوائض التي تحققها من وراء تعظيم نواتجها وتدني مستويات استخدام الموارد أما الأهداف الاجتماعية وان كانت في الحقيقة تمثل قيودا على المؤسسة يلتزم بها كل من المجتمع الداخلي أي العمال والمحيط الخارجي فيعبر بسعي المؤسسة إلى بلوغها على الأداء الاجتماعي لها وبغض النظر عن كونها أهدافا أو قيودا فإن تحقيقها يجب أن يكون بالتزامن مع الأهداف الاقتصادية لأن الاجتماع مشروط بالاقتصاد وبذلك يتلازم الأداء الاقتصادي والاجتماعي، والمؤسسة الناجحة هي التي تعرف كيفية الوصول إلى تحقيق أكبر مستوى من النوعين معا دون إهمال للأداء التقني والثقافي أو السياسي للمؤسسة وذلك عندما تسطر المؤسسة لنفسها أهدافا من هذا القبيل.²

من حيث الطبيعة:

أ/الأداء الاقتصادي: يتم تطبيق المبادئ الاقتصادية وسرياتها بالنسبة لظروف الوحدة وبيئتها المحيطة بها، ويتم قياسه عادة باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة ويعتمد قياس الأداء الاقتصادي على سجلات ودفاتر المؤسسة وكذلك ما تعده من قوائم وتقارير ومن ثم فان أدوات تقييم الأداء الاقتصادي هي لتحليل المالي بما يعتمد عليه من نسب ومؤشرات مالية.

¹ عمر محمد التومي الشباني، علم النفس الإداري، دار العربية للكتاب، ليبيا، 1989، ص 56.

² عايد سيد خطيب، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، دار الفكر العربي، القاهرة، 1985، ص 35، 36.

ب/ الأداء الاجتماعي: يتميز هذا النوع من الأداء بنفس المقاييس الكمية المتاحة لتحديد مدى مساهمة المؤسسات في المجالات الاجتماعية التي تربط بينها وبين الجهات التي تتأثر بها بما يزيد من صعوبة اجراء التقييم الاجتماعي للأداء ولذا يتطلب الامر بذل المزيد من المحاولات والجهد من اجل التوصل إلى مقاييس عادلة لتقييم الأداء الاجتماعي.

ج/ الأداء الإداري : يتمثل الجانب الثالث من جوانب الأداء في المؤسسات في الأداء الإداري للخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاءة وفعالية ، ويتم تحقيق ذلك بحسن اختيار أحسن البدائل التي تحقق اعلى المخرجات الممكنة وللتقييم الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة لبحوث العمليات وذلك البرمجة الخطية.¹

من حيث المصدر:

ويقسم الأداء حسب المصدر إلى أداء داخلي وأداء خارجي

أ/الأداء الداخلي : وهو أداء متأتي من مواردها الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية، موارد مالية وموارد مادية.

ب/ الأداء الخارجي : هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة.²

من حيث الوظيفة:

حسب هذا المعيارى نقسم الأداء الى أربعة معايير وظيفية:

أ/أداء الوظيفة المالية : يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة، فالأداء المالي

يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها وتحقيق معدلات مردودية جيدة

وتكاليف منخفضة.

¹ عادل بومجان ، دور بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة ENICAB جنرال كابل ، رسالة ماجستير ، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات ، علوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر ، 2013، ص 8.

² عيشي عادل ، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماجستير تخصص تسيير المؤسسات الصناعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2004 ، ص 5.

2 عبد المليك مزهودة ، مرجع سبق ذكره ، ص 95.

ب/ أداء وظيفة الإنتاج : يتحقق إنتاج المؤسسة عندما تستطيع تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بغيرها من المؤسسات.

ج/ أداء وظيفة الموارد البشرية : تتمثل في قدرة هذه الموارد على تحريك الموارد وتوجيهها نحو هدف المؤسسة، فلكي تضمن المؤسسة بقائها يجب عليها أن توظف الكفاء وذوي المهارات العالية وتسيرهم تسييرا فعالا.

د/ أداء وظيفة التسويق : ويتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة.²

من حيث السلوك:

وهذا المعياري قسم الأداء إلى أداء المهمة والأداء الضمني:

أ/ أداء المهمة : وهو الأداء الذي يتم تعريفه كالآتي " الأنشطة التي تساعد عملية تحويل موارد الخام وتوزيع منتجاتها الناتجة أو تقديم تخطيط هام، الإشراف ، أو وظائف الموظفين التي تساعد المؤسسة على تحقيق الفعالية والكفاءة.

ب/الأداء الضمني : ويتمثل في تلك السلوكيات التي تساهم في فعالية المؤسسة بتقديم بيئة جيدة يمكن ان يحدث بها أداء المهمة ، زمن بين تلك السلوكيات مثلا:

المساعدة والتعاون مع الآخرين ، التطوع لإنجاز أنشطة لا تعتبر جزء من الوظيفة.¹

ثالثا مظاهر الأداء الجيد :

إن مظاهر الأداء الجيد تعطينا فكرة عن سلبية الأداء أو إيجابية ، وأحيانا قد يكفي مظهر واحد للحكم عن مظهر

الأداء وأحيانا أخرى لا يكفي مظهر واحد فيستلزم تضافر عدة مظاهر لتحقيق الأداء الجيد وتتمثل تلك المظاهر فيما يلي:

¹ اجينس هيرمن ، ترجمة سامح عبد المطلب عامر ، إدارة الأداء ، دار الفكر ، الأردن ، 2011، ص 211.

1-رضا العامل عن عمله:

وهو عبارة عن شعوري شعر به الفرد من قرارة نفسه ويصعب وصفه فرضا حالة نفسية يشعر بها الفرد قد تكون سلبية أو إيجابية وحتى نلمس آثارها في السلوك يجب ملاحظة ذلك على العامل في موقع العمل من خلال الزيادة في الإنتاج والحضور في المواعيد وهي من مظاهر الأداء الجيد.

2-معدل الإنتاج:

ويقصد به الزيادة في الإنتاج أو انخفاضه دون المعدلات المقررة ويمكن ملاحظة الزيادة في حالة ما إذا أشركت الإدارة العمال في أرباح المؤسسة في هذه الحالة ما إذا أشركت الإدارة العمال في الربح.¹

3-التعاون مع الزملاء:

يقصد به وجود فرصة كبيرة لتكامل جهود العاملين وبالتالي تعاونهم وهذا التعاون يتم من خلال تضافر الجهود واعتماد العمال بعضهم البعض وبالتالي الرفع من كفاءة العاملين من خلال نقل التجارب والمعلومات فيما بينهم وعليه يكون التعاون مظهر من مظاهر الأداء الجيد.

4-الرضا الجماعي:

وهو مستمد من العلاقة الاجتماعية الناشئة بين العمال واذا ما تحقق ضمنت المؤسسة أن الأداء والرضا الجماعي يعمل على تماسك الجماعة وترابط أعضائها ، الأمر الذي يحقق مزايا لزيادة الإنتاجية ولا يتم الرضا الجماعي إلا إذا اعترفت الإدارة بالجماعة التي تؤدي عملا متكاملًا أو على مستوى قسم واحد ، وتشكل جماعة متماسكة لا يتم ذلك إلا إذا أسندت الإدارة لهذه الجماعة مهمة إشراكها في اتخاذ القرارات المتعلقة بمصلحة هذا القسم الذي يعملون فيه.²

¹ مصطفى عشوي ، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1992 ، ص 244.
² كامل محمد عويضة ، علم النفس الصناعي ، دار الكتب العلمية ، بيروت ، لبنان ، 1996 ، ص 349 ، 345.

المطلب الثاني : ماهية الأداء البشري

إن أصل كلمة أداء ينحدر من اللغة اللاتينية أين توجد كلمة "PERFORMARE" التي تعني إعطاء ، وذلك

بأسلوب كلي، الشكل لشيء ما. وبعدها اشتقت اللغة الإنجليزية منها لفظة

" PERFORMARE " وأعطتها معنى تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة.

الفرع الأول : تعريف الأداء البشري

لقد تعددت الآراء حول مفهوم الأداء البشري من قبل الباحثين، حيث اعتبروا أداء العاملين له تأثير كبير على أداء

المؤسسة، فمنهم من حصر أداؤها في أداء العاملين، من هذه التعريف نذكر:

حيث عرفه البعض بأنه : محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية، بدنية أو مهارات فنية أو فكرية

أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة و الضعف والعمل على تعزيز الأولى ومواجهة الثانية بغية تحقيق فعالية المؤسسة

1.

وعرف أيضا على أنه: «سجل حافل بالنتائج المحققة، سجل يجسد سلوكا عمليا يؤدي لدرجة من بلوغ الفرد أو

الفريق للأهداف المخططة أي درجة الإنجاز – بكفاءة عالية- ويمكن اعتبار الأداء سلوكا باعتبار أن السلوك يفرز أفعالا

تمثل ناتج الجهد الجسمي أو الذهني (يمثل المدخلات) والنتائج تمثل المخرجات».²

ويعرف أيضا بأنه : « نشاط مهم من أنشطة الموارد البشرية يهدف إلى التأكد من أن الموظف في المؤسسة يؤدي عمله

على أكمل وجه».³

كما يشير "FICHER" وزملائه إلى أن الأداء هو: «العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات الفردية في المؤسسة

خلال فترة زمنية معينة».¹

¹ عادل حرحوش صالح ، سعد سالم مؤيد ، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي) ، دار الكتاب العالمي ، عمان، الأردن، 2007، ص 45.

² برونوطي سعاد نايف ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 37.

³ محمد الصيرفي ، ندرة الموارد البشرية ، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية، 2006، ص 336.

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الأداء عبارة عن عملية تقدير أداء كل فرد عامل خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية الأداء، وتنفيذ العمليات لتحديد إذا كان الأداء جيد أم سيء في جميع المجالات وفي كل ما يتعلق بالفرد من تنفيذ للأعمال وجهوده وسلوكه.

ومن هذا المنطلق فإن الأداء المهني يقصد به سلوك العاملين في المؤسسات الذي يحدد قدراتهم على تحقيق أهداف الوظائف التي يشغلونها من خلال إنجاز المهام والأعمال في الوقت المحدد لها بغية تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الإدارة .

الفرع الثاني: أهمية الأداء البشري:

يحتل الأداء البشري مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة ، ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء العاملين أداءً متميزاً ومن ثمة يمكن القول بشكل عام اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها. وعلى ذلك فإنه يمكن القول إن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً.

وترجع أهمية الأداء من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها ومراحلها المختلفة: وهي مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية مرحلة الاستقرار ومرحلة السمعة والفخر، ومرحلة التميز ومرحلة الزيادة، ومن ثم فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً، إنما يتوقف على مستويات الأداء بها، وفي الأجهزة الحكومية قد يلاحظ أن أداء الأفراد العاملين قد يكون الاهتمام بالأداء أقل من اهتمام القادة والرؤساء، وقد يؤدي هذا

¹ حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، مرجع سبق ، ص 360.

بالرؤساء والقادة إلى ممارسة العديد من الضغوط على المرؤوسين بهدف رفع مستويات أدائهم وتنفيذهم المهام والمسؤوليات

التي يكلفون بها حتى تحقق نتائج فعلية التي ترغب المنظمات في تحقيقها.¹

أيضاً للأداء المهني أهمية كبيرة في أي منظمة نذكر منها:

تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها ، كما أنها تحتاج إلى

عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض تنتج مادة جديدة تحقق أهدافها ،وقد تكون العملية 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 إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية، يتم بيعها للمستهلك

بقيمة اعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة جهد وعمل (إنتاجية) العنصر البشري، وبذلك تحقق الربح وعليه

فان ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية وأفضل قدرة واقل

تكلفة وأكثر ربحاً.

وللأداء البشري أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق الربح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع

الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يُعد مؤشراً واضحاً لنجاح أي منظمة

واستقرارها وفعاليتها.²

فالمنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين متميزاً، ومن ثم يمكن القول بشكل عام عن

اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوي الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها، ومن ثما فان الأداء في أي مستوي تنظيمي

¹ علي سليمان ، بعض الاتجاهات الحديثة في إدارة الافراد ، مركز البحوث ، المعهد القومي للإدارة العليا ، القاهرة ، مصر ،

1985، ص 188، 189.

² إبراهيم فيصل بن فهد بن محمد ، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوي أدائهم، دراسة مسحية على

الموظفين بمجلس الشورى ، شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، السعودية ،2008،

ص 40.

داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً.

المطلب الثالث: محددات الأداء البشري وأهم العوامل المؤثرة فيه

اختلفت وجهات النظر حول محددات الأداء البشري من باحث لآخر وتعددت العوامل المؤثرة وذلك ما سنتطرق إليه من خلال الفرعين المواليين:

الفرع الأول: محددات الأداء البشري

إن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام ويعني أن هذا الأداء إليه على انه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد. لهذا نجد أن محددات الأداء تتضح فيما يلي:

أ- الجهد المبذول من طرف الفرد

ب- القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة

ج- مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته

أ/ **الجهد:** يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى اعلي معدلات عطائه في مجال عمله.

ب/ **القدرات:** تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.

ج/ **إدراك الدور:** ويعني بالاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده فيمن خلاله والشعور بأهميته في الأداء.¹

¹ سيف بن صالح الدليجي ، أثر العوامل الوظيفية والفردية على الرضا الوظيفي وانعكاسها على كفاءة الأداء ، رسالة ماجستير ، اكااديمية نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، السعودية ، 1997، ص 55.

هذه الفروض الثلاثة تنطوي في معطياتها على القصور الداخلي للفرد وقدرته على إنجاز عمله بكفاءة وفعالية وما يتطلعون إلى تحقيقه من خلال أدائهم لهذا العمل والأفراد يميلون إلى وضع مستوي معين من الأداء يطمحون في الوصول إليه اعتماداً على خبراتهم وإنجازاتهم السابقة فإذا حققوا مستوي الطموحات شعروا بالنجاح والسرور والرضا إما إذا فشل مستوي أدائهم في تحقيق الطموحات المأمولة فالنتيجة هي الشعور بالفشل، وتعد تجربة الفشل والنجاح ذات تأثير كبير في المستوي الجديد من الطموح فالنجاح يؤدي إلى مستوي اعلي من الأداء الوظيفي والفشل يؤدي إلى العكس .

حيث أن الأفراد يميلون إلى وضع مستوى معين من الأداء يطمحون للوصول إليه اعتماداً على خبراتهم وإنجازاتهم السابقة، فإذا حققوا مستوى الطموحات أو فاقها شعروا بالنجاح والرضا والسرور، أما إذا فشل مستوى أدائهم عن الطموحات المأمولة فالنتيجة هي الشعور بالفشل، وتعد تجربة النجاح أو الفشل ذات تأثير كبير في المستوى الجيد من الطموح فالنجاح يؤدي إلى مستوى اعلي من الأداء والرضا الوظيفي، والفشل يؤدي إلى مستوى اقل من الأداء وعدم رضا العاملين . ويرى الصباغ ومرسي أن الأداء يتأثر بعوامل كثيرة بعضها يخضع للموظف وبعضها يخضع الأخرى عزى إلى الوظيفة ، وبعضها يتأثر بالموقف محددًا رئيساً في تحديد مستوى أداء الوظيفة.

والوظيفة بما تتطلب من مهام وواجبات وما تفرضه من تحديات ، وما تقدمه من فرص للنمو الوظيفي تعد أيضاً محددًا رئيساً في تحديد مستوى الأداء.¹

و بالنظر إلى دراسة عامر والخلف نجد أنهما يحددان العوامل المؤثرة في الأداء في متغيرين هما : القدرة والدوافع المتوفرة لدي العامل ، فأحياناً يمتلك العامل أفضل القدرات والمهارات ولكنها دون جدوى دون توافر الدافعية للعمل والعكس صحيح ، فقد يتوافر لدي العامل الدافع القوي للعمل ولكن قدرة العمل سوف ينعدم توافر العلاقة بين الدافع والقدرة والأداء.²

¹مرسي محمود ، زهير الصباغ ، إدارة الأداء ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 1989 ، ص 28.

²سعيد بسن عامر ، يوسف الخلف خالد ، الإنتاجية القياسية (معايير الأداء الوظيفي-قياس الأداء الوظيفي)، دار المريخ ، الرياض ، 1983 ، ص

ونظرا لصعوبة اتفاق علماء الإدارة على محددات الأداء فأنهم يحدرون من تعميم النتائج التي تصل إليها بعض الدراسات التالية:

- إن أداء فئة معينة من العاملين ليست هي محددات أداء فئة أخرى

- إن محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة معينة ليست بالضرورة هي نفسه محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة أخرى

- إن العوامل البيئية الخارجية لها أثر في تحديد محددات الأداء.

المبحث الثاني : عوامل تحقيق الأداء البشري المتميز

المطلب الاول : العوامل المؤثرة في الأداء البشري

مما لا شك فيه ان هناك عوامل عديدة ومتنوعة يمكن أن تؤثر على أداء المؤسسات بعضه داخلي والآخر خارجي ، بحيث يتحقق ذلك من قيمة مؤشرات الأداء العالية أو الأدنى ، وبالتالي من الصعب حصرها وتناولها جميعا. إن دراستها وتحليلها امر ضروري لتحقيق منهجية سليمة في تقييم الأداء ، لهذا سيتم التطرق اليها من خلال تقسيمها إلى مصدرين أو عاملين أساسين هما العوامل الداخلية والعوامل الخارجية.

أولاً: العوامل الداخلية

تمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة أثارها الإيجابية أو التقليل من أثارها السلبية ، ومن أبرز هذه العوامل أو المتغيرات التي تخضع لسيطرة المؤسسة هي:

أ/ **العوامل التقنية** : وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة ، وتضم على الخصوص ما يلي:

-نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات

-نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.

-تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات.

-نوعية المنتج وشكله ومدى مناسبة التغليف له.

-التوافق بين منتوجات المؤسسة ورغبات طالبيها.

-التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة.¹

¹ عمر تيمجدين ، دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة كندور برج بوعرييج ،رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد صناعي، العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بيسكرة ، الجزائر ، 2013، ص 51.

تنوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج.

الموقع الجغرافي للمؤسسة.

ب/ الهيكل التنظيمي: وهو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات والأفراد ، وعدد المجموعات الوظيفية ، وكذا عدد المستويات الإدارية ، ولمن يتبع كل شخص ومن هم الأشخاص الذين يتبعون له ، و ماهي سلطات ومهام كل منهم ، وكيف يتم التنسيق بين وحداتهم أو أقسامهم.

ب/الموارد البشرية : هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة وتضم على الخصوص:

-هيكل القوى العاملة.

-نظام الاختيار والتعيين.

-التدريب والتأهيل والتنمية.

-نظام الأجور والمكافآت.

-نظم تقييم الأداء.

ثانيا : العوامل الخارجية يقصد بالعوامل الخارجية " مجموعة التغيرات والقيود التي هي بمنأى على رقابة المؤسسة ، وبالتالي قد تؤثر بشكل غير مباشر في أنشطة وقرارات المؤسسة وتخرج عن نطاق سيطرتها ، ومن بين العوامل التي تؤثر بشكل غير مباشر على المؤسسة والتي تشكل الكلمة المختصرة (PESTEL) ما يلي:¹

أ/العوامل السياسية : ان علاقة المؤسسة بالمتغيرات السياسية تشمل جانب القرارات السياسية كالحرب ، التأمينات ، الحظر على نشاط بعض المؤسسات ، الانقلابات ، كلها عوامل تؤثر على أداء المؤسسة.

¹عمر تيمجندين، مرجع سبق ذكره، ص 52.

ب/العوامل الاقتصادية : تشمل كل من معدلات الفائدة ، معدلات التضخم ، معدلات البطالة اتجاهات الأجور ، توفر الطاقة وتكلفتها الخ.

ج/العوامل الاجتماعية : تتمثل في التركيبة السكانية ، التوزيع الجغرافي ، الأنماط الاستهلاكية ، مستوى التعليم ... الخ.

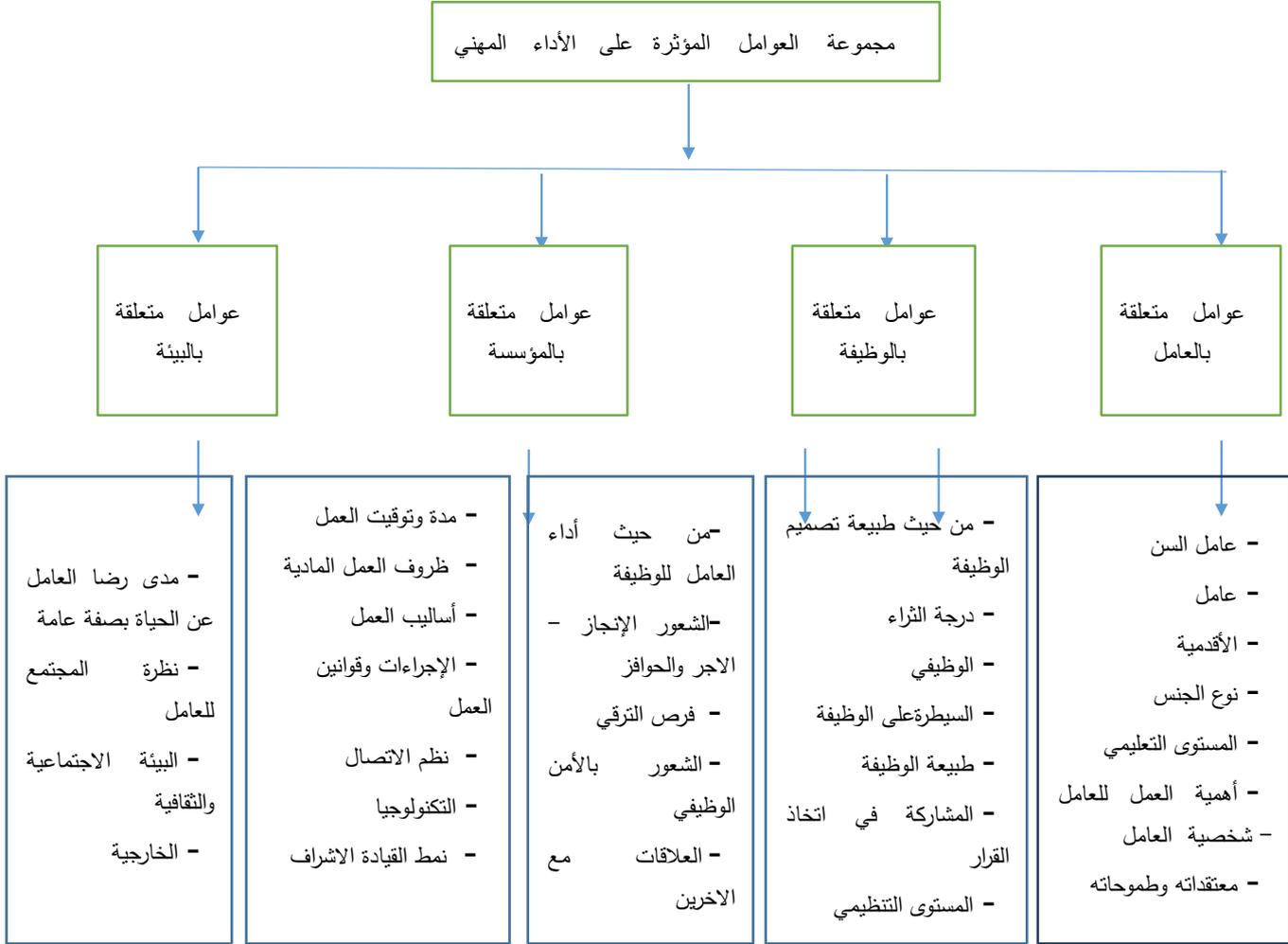
د/العوامل التكنولوجية : وتشمل معدلات الإنفاق على البحوث والتطوير ، تطور وسائل الاتصالات وأنظمة المعلومات ، والاختراعات الجديدة وغيرها من القوى التي تساهم في حل مشكلات العمل من خلال التقنيات الحديثة.

هـ/العوامل البيئية والتشريعية : منها القوانين الخاصة بتنظيم علاقات المؤسسة بالعاملين والقوانين المرتبطة بالبيئة التي

تعمل على حمايتها والمحافظة عليها من التلوث، والقوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين.¹

¹ عمر تيمجندين، مرجع سبق ذكره، ص 53.

شكل 01-05 يوضح العوامل المؤثرة على الأداء اليشري للعاملين¹



المصدر: نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم اداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتور، جامعة الجزائر، 2005،

هذا ويرى آخرون بأن العوامل المؤثرة على الأداء البشري كثيرة ومتعددة منها:

1 خياب الأهداف المحددة إذا كانت المنظمة لا تملك خطط تفصيلية لعملها وأهدافه ومعدلات الإنتاج لإدارتها.

¹نور الدين شنوفي ، تفعيل نظام تقييم اداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز ، أطروحة

دكتور، جامعة الجزائر ، 2005، ص 194.

2 عدم مشاركة العاملين في الإدارة يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية مما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين.

3 اختلاف مستويات الأداء يؤثر في العوامل التي تؤثر على أداء الموظفين بنجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه.

4 مشكلات الرضا الوظيفي فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية التي تؤثر على الأداء الوظيفي.

5 يصعب تحديد كافة العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي، لأنه مجال واسع متشعب الإبعاد، ولأن تلك العوامل متعددة يخضع بعضها البعض لسيطرة الموظف، بينما بعضها الأخرى خرج عن سيطرته كما يعزي بعض الباحثين تلك الصعوبة إلى القصور في فهم طبيعة التفاعل بين محددات الأداء الوظيفي للقادة بصفة خاصة إلى تداخل التفاعل بين شخصية القائد من ناحية ثالثة، والأهداف والإمكانات المادية والبشرية ومدي قدرتها على تحقيق أهداف المنظمة واتباع حاجات العاملين والوفاء بمتطلبات المجتمع المحلي من ناحية رابعة.¹

المطلب الثاني : الأداء المتميز

أولا تعريف الأداء المتميز

الاعتراف بالجدارة هي أداة إدارية ناجحة وبمقتضاها يتم إرسال رسالة للموظف بالتعبير عن اعتراف المنظمة بالأداء

التميز للموظف، وهي بذلك تخدم في تحفيز الموظفين عن الأداء بشكل أفضل، وبالتالي تحسين الروح المعنوية والإنتاجية. ونظم الاعتراف بالجدارة بأنواعها المختلفة منتشرة الآن بين المنظمات سواء في القطاع العام أو الخاص.

¹ محمد الربيع ، العوامل المؤثرة على فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية ، دراسة تطبيقية على الضباط الداخليين في قيادة امن المنشأة والقوة الخاصة لأمن الطرق ، دراسة ماجستير أكاديمية نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، الإمارات، 2004، ص 46، 47.

ويمكن للمنظمة تقديم حوافز للاعتراف بالموظفين ذوي الأداء المتميز. وتشمل هذه الحوافز منح شهادة تقدير تعلق بمكاتبتهم مصحوبة بمكافأة مالية مناسبة أو ترقية الجدارة (ترقية استثنائية تتم خلاف الترقية العادية).

مكافآت الجدارة: إذا اعتبرت أن مستوى الأداء للموظف في الوحدة التي تشرف عليها، الذي حصل على مرتبة "ممتاز" على الأقل مرة واحدة لجودة وكمية العمل الذي يقوم به لفاعلية الإدارة أكثر جدارة، لأنه قد قام بالوفاء بأحد أو أكثر من المعايير التالية.

— حقق إنتاجية متميزة.

— ساهم في تخفيض التكاليف أو تحسين كفاءة التشغيل.

— أدى بتطوير مهارات إضافية للعمل، أو حصل على مؤهلات إضافية مفيدة للشركة.

مكافأة الجدارة يمكن منحها كذلك لفريق العمل في أمر هام من أعمال الشركة والاعتراف بفريق العمل ربما يستخدم في المساعدة لتحفيز روح الانتماء الداخلية للمنظمة. وأي عضو من أعضاء الفريق يوفي عمله المعايير السابقة يمكن أن تكون داخل وحدة العمل أو من أقسام مختلفة أو إدارات مختلفة من نفس الشركة.

إن الإبداعات في العمل الوظيفي¹، هي واحدة من أهم لبدائل المطروحة أمام المنظمات لمواجهة التحديات

الكثيرة المتمثلة في التقدم التكنولوجي والانفتاح والمنافسة ونتيجة لأهمية هذا البديل، تناوله الباحثون والدارسون بكثير من

الاهتمام. وقد عرف تورنس الإبداع بأن "عملية الإحساس بالمشكلات، أو تغيير المعلومات وصياغة الأفكار والفروض،

واختيار هذه الفروض وتعديلها بهدف الوصول إلى النتائج. وهذه العملية تقود إلى العديد من الاستنتاجات المتنوعة اللفظية

وغير اللفظية الحسية والمجردة"، أما الإبداع الوظيفي وهو ما يهمنا، عرف بأنه تقديم منتج جديد على شكل سلعة وخدمة

أو التحديد في عملية إنتاج سلعة أو خدمة وتوزيعها.

¹ موسى اللوزي، التطور التنظيمي " أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للطباعة و النشر و التوزيع، ط5، الاردن، 2012، ص 134.

عرف الدكتور عبد الباري درة الأداء البشري المتميز¹ / الوظيفي المتميز بأنه: " ذلك الأداء الذي يحقق أهداف المنظمة والفرد والعامل، ويتصف بالجودة العالية، ويتجاوب مع متطلبات البيئة سريعة التغير ". واعتبره نتاجا لتفاعل عوامل أربعة، هي عوامل تتعلق بالفرد العامل، وعوامل تتعلق بالعمل، وعوامل تتعلق بالتنظيم، وأخيرا عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية القريبة والبعيدة. ومن وجهة نظره يعتبر أنه إذا كان الأداء هو نتاج السلوك في تنظيم ما ويرمي إلى تحقيق نتائج ملموسة يمكن قياسها، فإن الأداء المتميز أو الأداء المثالي ذو القيمة هو ذلك الذي يحقق أهداف المنظمة والفرد على السواء.

والفائدة المرجوة من هذا النموذج المتميز هي المساعدة في تشخيص المشكلات التي تؤثر في إنتاجية الفرد العامل، وتعيق الأداء البشري عن تحقيق ما يطلب منه ، أو ما يجب أن يحققه من أهداف موضوعة ، واقتراح الحلول لمشاكل الأداء أو تحديد فرص التطوير والتنمية..

ثانيا : العوامل المحققة للأداء المتميز

1: العوامل المتعلقة بالفرد العامل:

❖ الكفايات: وهي تشتمل العوامل التالية:

- المعرفة: وهو ما يحتزنه الفرد من معلومات وحقائق ومفاهيم وعلاقات.
- المهارات: وهي تمثل مستوى الأداء الذي يمتلكه الفرد العامل ومقدرته على أن يطبق معلوماته في مواقف عملية. وقد تكون هذه المعلومات فنية أو عقلية فكرية أو إنسانية اجتماعية.
- الاتجاهات: وهي نزعات الفرد العامل أو ميوله للقيام بفعل أو ردود فعل إيجابية أو سلبية أو محايدة أو الأفعال أو القيم أو الأفكار أو المعلومات أو الأحداث والأوضاع.

¹ فيصل عبد الرؤوف الدحلة ، تكنولوجيا الأداء البشري "المفهوم وأساليب القياس و النماذج" ، المكتبة الوطنية ، عمان ، الأردن ، 2001 ، ص 175 ، ص 180.

- القدرات: وهي إمكانية الفرد وطاقته لأن تنجز عملا بشكل مقبول أو مثالي .
- الخبرات: وهي ما يميز الفرد من تجارب وما يكتسبه من مواقف نتيجة تفاعله مع الأشخاص والبيئة التي تحيط به.
- الشخصية: وهي مجموع الخصائص والسمات وأنماط تكيف الفرد في تفاعله مع الآخرين، ومع البيئة من حوله.
- الإيمان بالقدرة الذاتية: ولا تعني القدرة الذاتية ما يمتلكه الفرد من مهارات، بل ما يعتقد أنه يستطيع أن يفعل بتلك المهارات.
- الدوافع: وهي حالة من التوتر داخل الفرد توجهه لتحقيق هدف أو تلبية حاجة.
- الإيمان بالله والتقوى: خشية الله وإحساس الفرد بأن الله يراقبه في السر والعلن، وأنه يجازي المحسن والمسيء، وأن العمل وإتقانه عبادة، وأن رضاه هو الغاية، وأن الجرأة في القول والعمل من صفات المؤمن القوي.

2- العوامل المتعلقة بالعمل: وتمثل هذه العوامل في نظرية الدكتور عبد الباري درة في أن وجودها يسهم في الأداء

البشري المتميز للأفراد.¹

- الإختيار السليم للعاملين: بموجب هذا العامل ، فإن المنظمة ذات الأداء المتميز، تحرص على إيجاد نظام يتم بموجبه إختيار الموظفين القادرين على أداء الأعمال بكفاءة.
- الوصف الوظيفي: بموجب الوصف الوظيفي، يتم تحديد مسؤوليات الفرد العامل ، ويتم اشتقاق الوصف الوظيفي من رسالة المنظمة وأهدافها.
- معايير الأداء: وتعني وجود مستويات معينة للأداء المقبول من الأفراد

¹ فيصل عبد الرؤوف الدحلة ، مرجع سابق ، ص 128 .

- توفر التغذية الراجعة السليمة: التغذية الراجعة هي المعلومات المتجمعة عن مدى التقدم الحاصل من تحقيق هدف. ويكون ذلك استنادا إلى عدد من المعايير والأسس الموضوعية لهذا الغرض. وتشمل التغذية الراجعة جانبين هما: إعطاء التغذية الراجعة والجانب الثاني، تلقي هذه التغذية.
- أسلوب المشرف الإداري الناجح: يوجد للمشرف الجيد دور كبير في توجيه العامل الفرد ومساعدته على إتقان عمله وتحقيق أهداف التنظيم. وقد دلت الدراسات على أن المشرف الذي يتعامل مع العاملين معه بعدل وحزم وتفهم. ويتبع أسلوبا تشاركيا في اتخاذ القرارات، يشكل أحد العوامل الرئيسية في دعم لأداء المتميز للعاملين.
- الثواب والعقاب: الثواب لمن يحسن العمل، والعقاب هو لمن يقصر في عمله. وهذه من عناصر البيئة المواتية التي تساعد على الأداء البشري المتميز.

3- العوامل المتعلقة بالتنظيم : وتتمثل فيما يلي:

- وجود رسالة وغايات وأهداف واستراتيجيات واضحة.
 - الهيكل التنظيمي المرن: تعكس الخريطة التنظيمية للمنظمة هيكلها التنظيمي، ويلاحظ أن وجود هيكل تنظيمي المرن يساعد كثيرا على تحسين الأداء.
 - توفر الموارد المادية المناسبة: إن توفير الموارد بالكميات المناسبة وتصميمها بحيث تساعد العاملين على القيام بأعمالهم بسهولة ويسر، وهذا ما يوفر البيئة المواتية للأداء الحسن.
 - توفر نظام معلومات حديث: المعلومات تساعد على التواصل الفعال وعلى حل المشكلات واتخاذ القرارات الرشيدة، وهذا كله يساهم في الوصول إلى الأداء المتميز للأفراد العاملين من مواقع العمل.
- رابعا- البيئة الخارجية القريبة والبعيدة: يحيط بالمنظمة نوعان من البيئة الخارجية (قريبة وبعيدة) الأولى بيئة خارجية قريبة وهي مرتبطة ببيئة التنظيم، والثانية بيئة خارجية بعيدة عامة، وهي تشكل بعدها فرصا وقيودا بنفس الوقت. ولذلك فإن هذه البيئة قد تكون عاملا لأداء المتميز للأفراد أو المنظمات أو قد تكون عاملا لإحباط وإعاقة قد تؤدي إلى الفشل أحيانا.

المطلب الثالث: نظرية فجوة الأداء

تعني فجوة الأداء الفرق بين ما هو موجود في الأداء *what is*، وبينما ما هو مرغوب أو يجب أن يكون

What should be وبذلك حدد Fred أنواع الفجوات واعتبرها في البداية أربعة، ثم دمج بين الإثنين مع بعضهما البعض ليظهر شكل خامس للأداء.

الفجوة 01 : هذا الشكل من الفجوات عندما تكون الأمور تجري على ما يرام، وأن ما يحدث ويتم على الواقع متناسق ومتواز مع ما يجب أن يكون. ثم فجأة يحدث أمر ما ويتدهور الأداء وينحرف بسرعة. وقد لفت هذا النوع من المشاكل نظر كل من Tergo and Kepher مثال ذلك انفجار إطار السيارة أثناء المسير توقف الحاسب عن العمل فجأة، تعطل آلة الإنتاج المفاجئ عن العمل،¹

ويتميز هذا الشكل من التدهور، بأن الإنحدار فيه يكون من مستوى أداء قد تحقق وطابق معايير الأداء الموضوعية إلى مستوى أداء آخر أقل مستوى.

أول محاولة لإغلاق هذا النوع من الفجوات مع محاولة التعرف على التغيرات التي أدت إلى هذه النتيجة وتصحيح الخطأ فوراً ومباشرة بعد وقوعه، إذ أمكن ذلك. وإذا لم يكن التحقق من سبب التدهور حالاً فلا بد من طرق أخرى لإغلاق الفجوة.

الفجوة 02

قد يظهر هناك تناقض بين الأداء المرغوب فيه وبين الأداء الحقيقي عندما نرفع توقعاتنا للتأج بشكل كبير وطموح.

¹ فيصل عبد الرؤوف الدحلة ، مرجع سابق ، ص 126 ، 129 (بتصرف)

حل هذا النوع من الفجوات يتطلب البحث عن عدد من الطرق الجديدة لتنفيذ العمل أو إدارة الأعمال بشكل عام. حيث لا يوجد خطأ في الأسلوب ومعايير الأداء والعمل القديمة وهي تسيير على ما يرام وكما هو متوقع منها. لكن النظام القديم والطرق السابقة المتبعة، لن تحقق النتائج الجديدة، وتصل إلى الأهداف المتغيرة التي طلبها المدير العام، وقد يتطلب الحل التغيير بشكل عام والتركيز على التجديد والابتكار، والبحث عن أفكار جديدة أو بإعادة تصميم العمل والمهندرة.

الفجوة 03: فجوة الحظ العاثر

هناك عدد كبير من التسميات لهذا النوع من الفجوات مثل الوقوع بين الشيطان والبحر" ، "الوقوع بين السيف والحجر" وهو نوع شائع من المشاكل التي تواجه المديرين ومنظمات الأعمال. ظروف حدوث هذا النوع من المشاكل متنوعة مثال ذلك:

الإدارة تطرح نظام عمل جديد لا تنجح، ونتيجة ذلك تحدث مشاكل في عمليات تسليم المنتجات للعملاء.

يظهر في المحيط الخارجي للمنظمة منافسون جدد يبحثون عن حصة في السوق، مما يخفض الأسعار ويقلل نسبة

الأرباح، وتظهر صعوبات جديدة تتطلب تقييم مدى فائدة الاستمرار بخط الإنتاج.

إن أسباب هذا النوع من المشاكل متنوعة وكثيرة مما يتطلب عدد كبيراً من الإجراءات للحل منها إجراءات

لتصحيح الأخطاء والاتجاه نحو أفكار جديدة وابتكارات. إلا أنه قد يظهر بالمحصلة أن هذه الحلول غير عملية وأن الأمر

يحتاج إلى تغيير جذري، وإعادة تصميم العمل.

لقد لاحظنا في أشكال الفجوات السابقة، أن ظهور المشكلة كان نتيجة تغير ما في النظام، أي أن الأمور كانت

تسيير على ما يرام حتى نقطة محددة، ولكن بالشكل الرابع من أشكال الفجوات فإن الصلورة تختلف .

الفجوة 04: لم تعمل جيدا منذ البداية إن هذا النوع من المشاكل نجد أن أكثر من نظام من المنظمة للمنظمة قد فشل في تحقيق ما وضع من أجله وما هو متوقع منه. وأن عددا من الإجراءات التي وضعت لم تكن صحيحة ولم تحقق أهدافها. وللتغلب على هذه الفجوة، يجب وضع معايير ومقاييس يمكن مراقبتها ومتابعتها ووضع آلية جديدة للانتقال من مرحلة إلى أخرى واكتشاف الأخطاء سلفا، ومنذ البداية وقبل وقوعها ووضع آلية لتجنب هذه الأخطاء، وهو ما يمكن تحقيقه بمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

الفجوة 05 مشكلة التصميم الأولي

يتصف هذا النوع من الفجوات بعدم وجود تاريخ لها "عدم وجود سجلات أو سابقة لها" لأن أية عمليات لم تبدأ إضافة إلى وجود نظام ليتم التعامل معه. وتشخيص المشكلة لفهم أسبابها ووضع الحل المناسب لها. فالموجود فقط هو نتائج مرغوبة تم تحديدها سلفا. إذن الهدف هو تصميم وبناء وتشغيل وصيانة نظام جديد يحقق النتائج الموضوعية والمحافظة عليه. وأي حل لهذه المشاكل يكون بإعادة هندسة كل العملية بالمعنى الحرفي لهذه الكلمة.

المبحث الثالث : تقييم الأداء

يشير تقييم الأداء إلى عملية قياس وتحديد مستوى أداء الأفراد العاملين في المؤسسة، حيث إن معظم المؤسسات تسعى إلى تحديد نوعية وكمية أداء الأفراد العاملين فيها وتحديد القابليات والإمكانات التي يمتلكها كل فرد ومدى حاجات الأفراد إلى التطوير ، بالإضافة إلى ذلك تحتاج عملية التقييم إلى تحديد المعايير التي سيتم على أساسها تقييم أداء العاملين وتحديد أسلوب استخدام نتائج التقييم للمؤسسة، في البداية نتطرق إلى مفهوم التقييم الأداء ثم أهداف تقييم الأداء ومن المسؤول عن التقييم وفي الأخير نذكر طرق تقييم الأداء.

المطلب الاول : ماهية تقييم الأداء

اولا مفهوم تقييم الأداء

يعرف تقييم أداء الأفراد بأنه العملية التي تمكن المؤسسة من تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف للأفراد اتجاها وضعية معينة.¹

كما يعرف التقييم بأنه العملية التي تستطيع المؤسسة من خلالها الحصول على التغذية العكسية لفعالية موظفيها.²

ويعرف على أنه نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم ويحتاج الأمر أن يكون العاملون قد قضاوا فترة زمنية في أعمالهم وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها.³

ومن خلال ما سبق يمكن أن نعرف تقييم الأداء بأنه العملية التي يتم بموجبها الحصول على المعلومات الضرورية عن العاملين في جميع المستويات الوظيفية باستخدام الأساليب المناسبة في ذلك واستخدامها في اتخاذ القرارات اللازمة.

¹ إسماعيل حجازي- معاليم سعاد ، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات. دار أسامة للنشر و التوزيع الأردن عمان ، 2012 ، ص53 .

² عبد الفتاح بوخمحم ، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري. قسنطينة الجزائر ، 2001 ، ص102 .

³ أحمد ماهر ، نفس مرجع سابق. ص 284

ثانياً: أهداف تقييم الأداء:¹

يمكن أن نميز بين هدفين أساسيين للتقييم:

- يتمثل الهدف الأول في تقييم الأداء، أي تحديد نقاط القوة والضعف لعمال المنظمة وذلك فيما يخص الدرايات النظرية، العملية والسلوكية.

وترجع أهمية هذا النوع من التقييم لأسباب اقتصادية وأخرى تنظيمية لمعرفة مدى تأقلم الأفراد العاملين مع المهام الموكلة لهم.

وتختلف مستويات قياس الأداء حيث يمكن أن يتم على مستوى الفرد، الجماعة والمؤسسة، وعملية القياس ترتبط بالزمن لكون كل المستويات السابقة تتطور بمرور الزمن مما يجعل معرفة مصادر الأداء أمراً ضرورياً بالنسبة للمؤسسة، والتي يمكن حصرها في أداء الوحدة والذي هو نتيجة مزج أداء الفرد، الأداء التقني والأداء المالي. والمصدر الثاني يتمثل في الأداء الناتج عن المحيط والذي يرتبط بمجموع التطورات الخارجية.

- أما الهدف الثاني فيتعلق بالقدرات، أي الاستعدادات الفردية اللازمة لبلوغ مستوى مهني عال، وكما هو الشأن بالنسبة للأداء فمن أهم الأمور هي معرفة مصدره، في حين يفضل استخدام مصطلح الأصل في حالة القدرات، إذ أن أغلب الباحثين في مجال علم الوراثة، علم النفس، علم الاجتماع يجمعون على أن قدرات الفرد هي نتيجة لتفاعلات معقدة بين استعدادات الفرد وتاريخه وعوامل المحيط.

- بالنسبة للمؤسسة تسعى لتسيير القدرات لمعرفة الأفراد الذين لديهم الاستعدادات الضرورية لتغطية احتياجات المؤسسة المستقبلية.

¹ إسماعيل حجازي، معالم سعاد. مرجع سابق. ص 55 .

- توفير الوقت لتطوير المهارات الضرورية لتقلد المسؤوليات الجديدة في المستقبل.

+المراجعة الدائمة والتحقق من التوقعات.

+الاستخدام الأمثل للموارد الداخلية.

ثالثا: من المسؤول عن التقييم الأداء؟ إن عملية التقييم ليست مسؤولية طرف معين فحسب بل تتقاسمها مجموعة من الأطراف و المتمثلة في الإدارة العليا، الأعدان الاجتماعيون، إدارة الموارد البشرية ، المسؤولين المباشرين ،الأفراد المعنيين بالتقييم.¹

- التقييم من قبل الرئيس المباشر : يلاحظ الرئيس أداء وصفات مرؤوسه ويقوم بتسجيل ملاحظاته عليها. وهذه الوسيلة تمثل السمة الأساسية لمعظم نظم تقييم الأداء.

- تقييم الزملاء: قد تكون وسيلة فعالة وأكثر دقة في حالة الرغبة في التنبؤ بالأفراد الذين يجب ترقيتهم. إلا أنها يعاب عليها أن معظم الزملاء يميلوا إلى إعطاء تقديرات مرتفعة لبعضهم البعض.

- لجان التقييم: وتتألف اللجنة من الرئيس المباشر ومراقب وثلاث أو أربع آخرين، وعادة ما تستخدم اللجان بغرض القضاء على التضارب في التقييم الفردي، لذلك فهي تعطي تقديرات أكثر دقة ومنه عدالة أيضا.

- التقييم الذاتي: أحيانا ما يستخدم وهذا بالتوازي مع تقييم الرؤساء، وعيب هذه الوسيلة أن العامل غالبا ما يقيم نفسه أعلى مما يقيمه زملاؤه أو رؤسائه.

¹ رقام ليندة ، دروس في أسس إدارة الموارد البشرية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، علوم التسيير. سنة 2014-2015 ، ص42

- التقييم من قبل المرؤوسين : أي المرؤوسين يقيمون أداء رؤسائهم في نفس الوقت الذي يقوموا هم بتقييمهم. ويطلق عليها التغذية العكسية التصاعدية، وتساعد الرؤساء على تشخيص أساليب التسيير وتحديد مشاكل الأفراد المحتملة.

- التقييم من قبل العملاء: مصدر آخر للمعلومات عن أداء العاملين يأتي من العملاء حيث يقتصر تقييمه على تقديمه معلومات عن مدى رضاه من الخدمة أو المنتج المقدم له من قبل العامل.

- التغذية العكسية بدرجة 360° : أي البحث عن معلومات متعلقة بأداء العامل عند أكبر عدد ممكن من الأفراد المعنيين وفي آن واحد : الرئيس ، الزملاء ، المرؤوسين العملاء ، وبعض المنظمات تستعمل أيضا التقييم الذاتي.

المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء:

هناك العديد من الطرق أو النظم التي تستخدم في تقييم الأداء منه التقليدية والحديثة نذكر منها أولا التقليدية ثم نتطرق إلى الطرق الحديثة وفي البداية سوف نذكر بعض الطرق التقليدية منها: الترتيب الرقمي أو الرمزي، طريقة الترتيب العام، طريقة المقارنة الزوجية، وهي طرق تجيب عن سؤال من الذي يقدم أحسن أداء، كما تسمى أيضا بالطرق المقارنة أو المعيارية أما طريقة الاختيار الإجباري، طريقة الأحداث الحرجة فهي من الطرق السلوكية.

بالإضافة إلى تقييم الأداء بالنتائج أو الأهداف و(طريقة 360° والتي سبق الحديث عنها) وهي من الطرق الحديثة في تقييم الأداء.

الفرع الأول: الطرق الكلاسيكية لتقييم أداء العاملين:

تعتمد الطرق التقليدية في عملية تقييم الأداء على الحكم الشخصي للرؤساء وعلى أداء مرؤوسيههم وإذ كل طريقة من هذه الطرق تختلف عن الأخرى في تحديدها لأنواع الأحكام المحددة فيها ومن هذه الطرق طريقة الترتيب البسيط

المقارنة الزوجية، وطريقة التدرج ومقياس التدرج البياني وقوائم المراجعة وطريقة الاختيار الإجباري والطريقة المقابلة وأدناه محتوى وأسلوب كل طريقة من هذه الطرق.¹

• أولاً: طريقة الترتيب البسيط :

يقوم المقيم بترتيب مرؤوسيه تنازلياً من الأحسن إلى الأسوأ اعتماداً على الأداء العام للعامل، ويتم التوصل إلى قائمة بترتيب العاملين بحسب أدائهم، وهذه الطريقة سهلة وبسيطة .

1 إلا أن ها تعاني من بعض السلبيات منها: عدم وجود معيار واضح لترتيب هؤلاء، كما يمكن للمقيم أن يتحيز لبعضهم دون الآخر،

لذا وجب الاعتماد على أكثر من مقيم لعملية الترتيب مما يمكن من تقليل التحيزات²

وفي ما يلي جدول يوضح طريقة الترتيب البسيط لتقييم أداء العاملين:

¹ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، 2003، ص 247

² صباح ترغيني. شهادة الماجستير في علوم التسيير مدرسة الدكتوراه. فرع اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف. دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين. دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب. (2010-2011)، ص 84 .

الجدول رقم : 01-03 طريقة الترتيب البسيط لتقييم أداء العاملين:

الترتيب	1	2	3	4	5	6	7	8
الاسم	عامل A	عامل B	عامل C	عامل D	عامل E	عامل F	عامل G	عامل H
أفضل عامل أعلى رتبة								
أسوأ عامل أدنى رتبة								

المصدر : محفوظ أحمد جودة ، ص 260.

● ثانيا: طريقة المقارنة المزدوجة:

يقوم المقيم وفقا لهذه الطريقة بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين الذين يخضعوا هم أيضا للتقييم في مجموعة نفسها، فإذا كان لدينا مثلا (5) أفراد عاملين فيتم تقييم الفرد الأول (أ) مع الفرد الثاني (ب) لمعرفة من هو الأفضل، ومن ثم يتم مقارنة الفرد الأول (أ) مع كل من (ج) و (د) و (هـ) لمعرفة أيهم أفضل، لذلك فإن استخدام هذه الطريقة لخمسة أفراد عاملين يتضمن عشرة قرارات حيث كل قرار يأخذ شخصين فقط.

أيضا في هذه الطريقة يتم تقييم العاملين بمقارنة كل واحد منهم بالآخرين مقارنة زوجية ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي تحدد على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الأفراد محل التقييم.¹

● ثالثا: طريقة التدرج البياني:

¹ ترغيني صباح. مرجع سابق، ص 84 .

تقوم هذه الطريقة على أساس تقدير أداء الموظف أو صفاته على خط متصل أو مقياس يبدأ بتقدير منخفض و ينتهي بتقدير مرتفع، كأن تكون التقديرات ضعيف، متوسط، جيد، جيد جدا، ممتاز و التي يعبر عنها بأرقام أو نقاط ، ثم يتم جمع تلك التقديرات و يصبح المجموع ممثلا للمستوى الذي يعتقد القائم بعملية التقييم انه يمثل الفرد ، فمثلا قد تكون الصفات موضع الدراسة كما هو في الجدول التالي، و التي يعبر عن تقدير كل منها برقم من 1 إلى 5 أي ضعيف = 1، متوسط = 2 و كمثال على هذه الطريقة نجد التقرير السنوي الذي يستخدم لتقييم أداء العاملين في الجهاز الحكومي في الأردن ، و كذلك تقارير الأداء التي تستخدم في الشركات الخاصة، و تتميز هذه الطريقة بالسهولة و البساطة، و عادة يتم تقييم أداء الأفراد بموجب هذه الطريقة بواسطة الرئيس المباشر لهم وفي ما يلي شكل يوضح طريقة التدرج البياني:¹

الجدول رقم: 01-05- (طريقة التدرج البياني)

الصفات	الموظف أ	الموظف ب	الموظف ج
التعاون مع الزملاء	2	3	5
العلاقة مع الرؤوسين	3	2	3
العلاقة مع الرؤساء	4	5	1
الدقة في المواعيد	4	4	1
السرعة في إنجاز العمل	2	3	2
القدرة على التفاهم	2	1	3

المصدر: شاويش مصطفى نجيب. ص 89

● رابعا : طريقة قوائم المراجعة:

¹ نفس المرجع. ص 84 .

لتقليل الضغط والعبء الكبير على المقيمين والذي يكون على أشده في طريقة مقياس التدرج البياني فإن طريقة قوائم المراجعة يمكن أن تكون أكثر فائدة حيث يستخدم المقيم قوائم بالأوصاف السلوكية المحددة من قبل إدارة الأفراد أو أقسام الأفراد وعلى المقيم أن يؤشر ويختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين ، ويكون تأشير المقيم الذي هو في الغالب المشرف المباشر إما نعم أو لا وعند إتمام قائمة المراجعة نذهب إلى إدارة الأفراد لتحليلها وتحديد الدرجات والأوزان لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها ومن ثم يعود إلى التقييم النهائي في إدارة الأفراد إلى المشرف المباشر لمناقشته مع الأفراد العاملين .وفقا لهذه الطريقة فإن المقيم لا يتدخل ولا يعرف الدرجات المحددة مسبقا.

وفي ما يلي جدول يوضح طريقة قوائم المراجعة:

الجدول رقم: 01-06 (طريقة قوائم المراجعة)

لا	نعم	الفقرات
		-هل يتبع تعليمات وتوجيهات المشرف ؟
		-هل يوجه الزبائن الأفضل من البضائع ؟
		-هل يقترح منتجات جديدة للزبائن ؟
		-هل يكون مشغولا حتى وان لم يكن لديه زبائن ؟
		-هل يفقد توازنه هدوئه أمام الزبائن ؟
		-هل يتطوع لمساعدة زملائه في العمل ؟
		-هل يشكو ويتذمر من كثرة العمل ؟
		-هل يرتكب أخطاء في عمله ؟

المصدر: سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي ، مرجع سابق ، ص 255.

● خامسا : طريقة الوقائع الحرجة:

وفقا لهذه الطريقة يقوم المقيم بتركيز انتباه على الأحداث المهمة والمؤثرة التي تميز بين الأداء الفعال والأداء غير الفعال للوظيفة ، بمعنى أن القائم بالتقييم يدون ملاحظاته حول أداء العامل البارز وليس العادي،

سواء كان هذا الأداء إيجابيا أو سلبيا، ويتم اكتشاف الأحداث المهمة من خلال دراسة سلوك العاملين أثناء العمل ثم ترتب هذه الأحداث حسب تكرارها أو أهميتها ثم تعطى أوزان لكل منها.

بحيث تكون أساسا لعملية التقدير وفي بعض الأحيان قد تترجم هذه الوقائع المسجلة إلى خصائص أو سمات معينة مثل القدرة التعليمية، الإنتاجية، القدرة على العمل، المسؤولية.¹

والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم: 01-07 (سجل أداء العامل)

الاسم :

المدة من :/..../..

إلى/..../..

العناصر	التاريخ	أعمال وتصرفات مقبولة	التاريخ	أعمال وتصرفات غير مقبولة
المواظبة				
الاعتمادية				
القدرة على التعلم				
الدقة في العمل				
القدرة على التطوير				

المصدر: يوسف حجيم الطائي وآخرون، ص 247

¹ ترغيني صباح، مرجع سابق، ص 86 .

• سادسا: طريقة التوزيع الإجباري:

والتي تقتضي بأن مجموعة من الأحداث أو الأشخاص تتركز حول الوسط، ويقل تركيزها عن الأطراف، وبناء على ذلك يقوم الرئيس بتقسيم مرؤوسيه إلى فئات، وترتيب كل فئة حسب موقعها أو تركيزها على منحنى التوزيع، وتقوم هذه الطريقة على أساس تقييم الفرد وفقا للأداء العام للعمل، وليس على أساس مجموعة من العوامل أو المعايير المختلفة للتقييم. وما يعاب على هذه الطريقة أنها تفترض أن مجموعات الأفراد تصنف على أساس المنحنى الطبيعي أي تنقسم إلى ضعيف،

جيد، ممتاز، وهو افتراض قد لا يكون صحيحا في جميع الأحوال بالإضافة إلى أنها تحتاج إلى جهود طائلة في التقييم واختيار العبارات المختلفة التي تنطبق على الوظيفة التي يؤديها العامل، وتتميز هذه الطريقة بأنها تقلل من التحيزات كون المقيم لا يعرف العبارات التي لها أهمية أكثر من غيرها.

الفرع الثاني: الطرق الحديثة في تقييم الأداء

إن طرق تقييم الأداء السابقة كانت مستخدمة إلى حد كبير قبل الحرب العالمية الثانية و بسبب القصور الواضح في كل منها بدأ البحث عن طرق أفضل لتقييم أداء الأفراد و من بين تلك الطرق الحديثة نشير إلى:

• أولا: طريقة التدرج البياني السلوكي:

استحدثت هذه الطريقة للتغلب على العيوب التي ميزت طريقة التدرج البياني و طريقة المواقف الحرجة حيث أنه يتم تحديد و تصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستمد من واقع العمل الفعلي و ليست صفات عامة محددة مسبقا كما هو الحال في طريقة التدرج البياني و يبقى الفرد على مدى امتلاكه للصفات و سلوكه المتوقع في واقع العمل بحيث تكون هذه الصفات أو السلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسي ، كما يتم ربط و تفسير المستويات المختلفة

لسلوك و درجة تعبر عليه كأن نقول الأداء متميز أو جيد أو ضعيف، و هذا يساعد على ربط تقسيمه بصورة مباشرة مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.¹

● **ثانيا: طريقة التقييم بواسطة المقياس السلوكية الثابتة:** تعد هذه الطريقة من الطرق الحديثة المعتمدة على الأداء

المتوقع وفقا للصفات السلوكية المرتبطة بالأداء على المقياس العمودي المتدرج، حيث أن كل صفة من الصفات السلوكية المرتبطة بالأداء المطلوب تحدد لها درجات ويتم وضع وصف

كامل لكل درجة من هذه الدرجات، وفي ضوء الوصف المحدد يتم تحديد أداء الأفراد العاملين، ويعتمد هذا المقياس على العناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتي التدرج البياني والمواقف الحرجة، ويتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك كأن يكون أداء متميز أو جيد أو ضعيف، مما يساعد المقيم في ربط تقييماته مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم، وتعتمد هذه الطريقة على تصميم مقياس يتكون من سلسلة من المقاييس الفرعية العمودية من (5-10) مقاييس، حيث أن كل مقياس عمودي يتضمن صفة مهمة تعكس متطلبات إنجاز العمل بحيث يوفر للمقيم دليل لتحديد موقع الفرد فيه،

ومن أمثلة هذه المقاييس ما يلي: حسب المعرفة بالعمل، إجراءات الاستقبال من قبل سكرتير المدير وغيرها من المقاييس.

تمتاز هذه الطريقة بأنها أداة قيمة لكل من المقيم والعامل الذي يتم تقييم أدائه في توضيح الفرق بين

الأداء الجيد والأداء غير ذلك، إلا أنها تعاني من الأخطاء الشائعة في عملية التقييم، كارتفاع التكاليف والوقت والجهد

المطلوب في تطوير المقاييس وتنفيذها كما أنها تتطلب مقاييس متعددة لكل عمل من العاملين، وبالرغم من عدم وجود

¹ فهد سعد فاهد السبيعي، مدى علاقة التنظيم الإداري بكافة الأجهزة الفنية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة الرياض، 2003، ص 33

دليل قاطع على قلة الأخطاء إلا أن الأبحاث أشارت إلى أن كفاءة هذه الطريقة وموضوعيتها يمكن زيادتها عند استخدامها مع طريقة الإدارة بالأهداف.¹

• ثالثا: طريقة مراكز التقييم:

وفقا لهذه الطريقة يتم قياس مهارات و صفات سلوكية معينة للعامل مثل التخطيط ، التنظيم ، العلاقات الإنسانية و ذلك بوضع هذه الصفات في ضوء تحديد الأهداف من تحليل العمل ،تحديد المعايير القياسية الضرورية للتقييم بالرغم من صعوبة تحديدها فهي تستخدم التطوير أداء المديرين و بصورة خاصة بأفراد المرشحين للإدارة العليا، وتساعد في وضع خطط للتنمية الإدارية للأفراد.²

-مزايا هذه الطريقة :

تمثل الميزة الرئيسية لمراكز التقييم في توفير المقياس موضوعي لأداء الأفراد للمهام الإدارية فإنها توفر معلومات مؤكدة

-عيوب هذه الطريقة:

-كلفة عالية.

-عدم إمكانية استخدامها في جميع المستويات الإداري المختلفة.

• رابعا: طريقة التقييم على أساس النتائج:

تقوم هذه الطريقة على أساس اتخاذ النتائج أو ما أحرزه الفرد من نتائج كأساس لتقييم أدائه و قد ارتكزت هذه الطريقة على بعض الضمانات التي توفر لها الموضوعية في التقدير، و تنمي نوع من روح التعاون بين الرئيس و مرؤوسيه، بالشكل

¹ ترغيني صباح،مرجع سابق،ص87.

² حمداوي وسيلة،إدارة الموارد البشرية،مديرية النشر لجامعة قلمة،2004،ص35

الذي يحقق رغبات الفرد و تعاون بين الرؤساء و أهداف المؤسسة و قد دلت التجارب و أحرزت نتائج مثمرة، و تدل الدراسات العلمية على أن استخدام هذه الطريقة ، من شأنها أن تخلق جو مناسب من التعاون في الأداء و المشاركة في المسؤولية و تحريك الدوافع الإنسانية إلى مجالات إيجابية مثمرة.¹

¹ حمداوي وسيلة ، نفس المرجع ،ص35 .

الفصل الثالث

دراسة حالة / المديرية الجهوية لمسح الأراضي بسكرة

تمهيد

المبحث الاول - خصائص مجتمع عينة الدراسة

المبحث الثاني - عرض نتائج الدراسة

المبحث الثالث - تفسير نتائج الفرضيات

تمهيد

سنحاول في هذه الدراسة الميدانية لمؤسسة (المديرية الجهوية لمسح الأراضي بسكرة) ، والوقوف على عملية التحفيز ، و مدى أثرها على أداء الكفاءات و اطارت و مسؤولي المؤسسة بالاعتماد على الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض، و محاولة تدعيم هذه الدراسة ببعض الجوانب التحليلية لمؤشرات الاداء في حدود المعلومات المتحصل عليها من المؤسسة ، و من ثمة معرفة طبيعة ومدى وجود العلاقة و الاثر بين متغيرتي الدراسة ، و حصر الابعاد المتعلقة بعملية التحفيز حسب (الاهداف - الانجاز - تحسين الاداء - تقييم الاداء) التي لها أثرعلى أداء الكفاءات البشرية .

المبحث الاول - خصائص مجتمع عينة الدراسة

المطلب الاول : تقديم المديرية الجهوية لمسح الأراضي بسكرة

سنتطرق في هذا المبحث لتقديم لمحة تعريفية لمؤسسة المديرية الجهوية لمسح الاراضي والتطرق لاهم المهام التي تقوم

بها المؤسسة و اهم جوانب الاداء بها .

أولا : التعريف بالمؤسسة و نشاتها

تم إنشاء الوكالة الوطنية لمسح الأراضي وفق مرسوم تنفيذي رقم 89-234 المؤرخ في 21 جمادى الأول عام

1410 الموافق 19 ديسمبر سنة 1989 المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لمسح الأراضي .

دورها:

تتولى الوكالة في إطار السياسة التي ترسمها الحكومة، إنجاز العمليات التقنية التي تفضي إلى إعداد مسح عام للأراضي، في مجموع التراب الوطني.

- كما تقوم بتنفيذ أعمال التحقيق العقاري من خلال رسم الحدود الجغرافية و الطبوغرافية بأساليب أرضية أو بالتصوير المسح الضوئي.

- تقوم بتحرير مخططات المسح العام للأراضي و الوثائق الملحقة بها.

- تطبق عمليات تطابق مسح الأراضي مع السجل العقاري.

- تنظم الأرشفة و الإلستشارة ونشر الوثائق المتعلقة بمسح الأراضي بوسائل الإعلام الآلي وتسهر على ضبطها بانتظام.

- تراقب الأشغال التي ينجزها الماسحون ومكاتب الدراسات الطبوغرافية التابعة للخواص ، لحساب الإدارات العمومية.

ثانيا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

يبين الهيكل التنظيمي العلاقات المختلفة بين الوحدات التنظيمية -المصالح ، و مختلف الوظائف و الانشطة الموجودة فيها:

1. المديرية الجهوية : وهي الوحدة التنظيمية العليا ، حيث تقوم بالإشراف و متابعة سير مختلف المديريات

والولائية و التنسيق بينها ويشرف على ذلك المدير الجهوي لمسح الاراضي بمساعدة مجموعة من رؤساء المصالح

و المكاتب و هم:

2. رئيس مصلحة البرمجة المسحية: يقوم بالإشراف على التخطيط وإدارة البرامج الأشغال كما تقوم بعملية

الرقابة المستمرة الخاصة بالتسيير وكذا أشغال المسح العام ، بالاضافة الى التكفل بالمنازعات و التنظيم و الفصل في كل الملفات الموجودة في محل نزاع.

3 . رئيس مصلحة الاشغال الخاصة : تقوم بالإشراف على الأشغال الطبوغرافيا و مجالات الإتصال ونظام

المعلومات .

4. رئيس مصلحة الادارة العامة : يقوم بالإشراف على الموارد البشرية وإدارتها و المتمثلة في مصلحة الإدارة العامة

التي يمثلها رئيس مصلحة ، و يندرج ضمنها كل من دائرة المستخدمين و التكوين التي تضم مكتبين مكتب تسيير

المستخدمين و مكتب الوسائل العامة ، الى جانب الاشراف على الميزانية المحاسبية ، و مصلحة الأمن التقني.

5 . رئيس مصلحة الاعلام الالي : يقوم بالإشراف على الأشغال التقنية الخاصة بعملية المسح و مجالات الإتصال

ونظم المعلومات و مساعدة كل المصالح من الناحية التقنية لضمان سيرورة نظام الرقمنة .

- 6 . رئيس مكتب المستخدمين و المحاسبة : يقوم بالإشراف على الموارد البشرية وإدارتها و المتمثلة في كل من تسيير المستخدمين و تسيير الحسن للميزانية المحاسبية .
- 7 . رئيس مكتب الوسائل العامة : و يقوم بالإشراف على الممتلكات و الوسائل المستخدمة لسير العمل مثل السيارات و الات الطبع ... الخ .
- 8 . رئيس مكتب الحفظ المسحي و رئيس المسح العام و الفحص و الاحصائيات و رئيس مكتب الاشغال المسحية : يقومون بالإشراف على الاشغال المسحية الخام المستلمة من رؤساء الفرق الميدانية .
- 9 . رئيس فرقة طبوغرافية مفتش و رئيس فرقة طبوغرافية مراقب : يشرفان على العمل الميداني من خلال احصاء الاراضي و قياس مساحتها .
- 10 . رؤساء المخزون و الحضيرة : يندرجان تحت سلطة رئيس الوسائل العامة و يقومان بالعمل الميداني .
- 11 . مديري مسح الاراضي لكل من الولايات (الاغواط ، الجلفة ، المسيلة و بسكرة) : يقومون بالمهام الموكلة اليهم من طرف المدير الجهوي الذي يحرص على الرقابة على مدى سيرورة الانجاز لديهم و انضباطهم العام و يقومون بالإشراف على نفس الهيكل المذكور سابقا و لكن بشكل مصغر (ولائي) اي لديه رئيس مصلحة ولائي و رئيس مكتب ولائي و رئيس فرقة ولائي ... الخ .

ثالثا: تشخيص بعض جوانب الأداء في المؤسسة.

- سنحاول الوقوف على بعض جوانب الأداء بالمؤسسة ، في بداية الامر وجدنا تقييد المؤسسة بتنفيذ برنامج المخطط ومتابعته والتفتيش بانتظام للأشغال الخاصة بالمديريات الولائية من خلال :
- تنفيذ الأشغال المختصة والأشغال الطبوغرافيا على مستوى الأقليم الجهوي.
 - القيام بالتسيير المستخدمين على المستوى الجهوي.
 - إجراء تقييم النشاطات الخاصة بالمديريات الولائية.

كما أن المديرية الجهوية تعمل وفق أربع مصالح والمتمثلة في:

- مصلحة البرمجة: التي تقوم على الصهر لتنفيذ برامج الإنتاج المخططة.
- مصلحة التطبيقات الإعلام الآلي : تقوم بمعالجة البرامج المستحدثة للإعلام الآلي الخاصة بالأشغال الطبوغرافية وغيرها.
- مصلحة الأشغال المختصة: تعمل على عملية الإنجاز الأشغال المختصة والمخططة للقيام بها فعليا.
- مصلحة الإدارة العامة: والتي تشمل مصلحي المستخدمين و الوسائل العامة والتي تعمل على التسيير الإداري والمالي على مستوى الجهوي.

◀ تسهر مديريةية الموارد البشرية على جذب و توظيف الموارد البشرية ، و المحافظة عليها، و تطويرها ، و تمارس الانشطة المنوطة بها بالتنسيق مع مدير دائرة المستخدمين و الذي يساعده رئيس مصلحة تسيير المستخدمين .

● حيازة الموارد البشرية (واكتسابها) :

يتم الأخذ بعين الاعتبار حركية الأفراد الداخلية وكذا الإعتماد على التوظيف الخارجي ، حيث تساهم مصلحة الإدارة العامة وتتكلف بكل التدابير المتعلقة بعملية التوظيف سواء خارجي أو داخلي عن طريق الترقية الإختيارية ، كما يقوم المسؤول بكشف ونشر المناصب العمل الشاغرة و المناصب التي أحيل أصحابها إلى التقاعد والتي يصادق عليه

المدير العام للمؤسسة وإعداد وثيقة عرض للعمل لمن تتوفر فيه الشروط المتعلقة بالمنصب بالنسبة للأفراد العاملين في المؤسسة.

- أما مهام رئيس مصلحة تسيير المستخدمين فيقوم بـ :ضمان نشر المعلومات داخل المؤسسة، تعيين الأفراد الجدد في مناصب العمل، ادماجهم، تسيير المسار المهني .

• المنح والعلاوات:

المنح و العلاوات بالمديرية الجهوية لمسح الأراضي مثلها مثل أغلب مديريات التابعة للتوظيف العمومي حيث تعمل بنسب ثابتة وبحسب كل صنف لكل رتبة وتتم شهريا ، كما يتم تقييم أداء العاملين من قبل رؤسائهم المباشرين وفق معايير منصوص عليها في تعليمات خاصة بالقانون التوظيف العمومي، حيث تعتمد على الأداء من حيث مردودية العمال و تتراوح بين (0-4%) ومدى تحقيقه للأهداف المرتبطة بالوظيفة ، من حيث المسؤولية ومدى احترام التعليمات وإجراءات العمل و القوانين (0-2%) ، و من حيث سلوكيات العامل في المؤسسة (0-2%) ، و من ناحية التنظيم (0-2%)، و اضافتها للقيمة الثابتة المتعلقة بالعلاوة .

- منح الأفراد علاوة المردود الفردي : كما يتم تقييم أداء العاملين من قبل رؤسائهم المباشرين وفق معايير منصوص عليها في تعليمات خاصة بالقانون التوظيف العمومي، و تحسب من الأجر القاعدي للفرد تمنح بناء على المجموع المتحصل عليه من تقييم أدائه تبعا للمعايير منصوص عليها في تعليمات خاصة بالقانون التوظيف العمومي.

➤ بالنسبة للتكوين: تعمل مصلحة التكوين ضمن المديرية العامة للموارد البشرية المركزية التي تهدف دائما إلى:

◀ تكوين و تحسين مستوى الكفاءات وتزويدهم بالمؤهلات ، التقنيات والمهارات اللازمة .

◀ التكوين ماقبل الترقية في الرتبة .

◀ التكوين تحضيرى قبل الترسيـم (اثناء فترة التـربص).

➤ تطور عدد الافراد في المؤسسة :

يبين الجدول الموالي تطور تعداد الأفراد

الجدول رقم: (09) :عدد الافراد خلال الفترة 2016-2019

2019	2018	2017	2016	
260	259	260	265	الدائمون
55	51	51	51	المتعاقدين
247	247	202	202	عدد الذكور
63	63	63	63	عدد النساء
316	310	311	316	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة - مصلحة تسيير المستخدمين -

يتبين أن عدد الأفراد في المؤسسة في تزايد مستمر ولكن بوتيرة بطيئة جدا بالمقارنة مع المؤسسات الاقتصادية و مؤسسات التعليم العالي و الصحة نظرا لتجميد عمليات التوظيف من طرف مصالح التوظيف العمومي في اطار التعليم رقم 01 و التي استثنت عمليات استغلال المتأصب الشاغرة فقط هذا من جهة و من جهة اخرى تزايد عمليات التسريح ، الاستقالة ، التقاعد النسبي ، و التقاعد خاصة بعد تشجيع الدولة لعمليات الاحالة على التقاعد النسبي ، كما نلاحظ ان تزايد عدد الرجال على حساب النساء بشكل ملحوظ نظرا لغلبة طابع العمل الميداني بالمؤسسة .

المطلب الثاني: منهجية الدراسة.

سنتطرق في هذا المبحث إلى مصادر جمع بيانات الدراسة ، ومجتمع وعينة البحث، بالإضافة إلى أساليب التحليل الإحصائي ، وكذا إلى مدى ثبات وصدق الاستبانة للوقوف على العلاقة و الاثر بين التحفيز و الاداء البشري بالمديرية الجهوية لمسح الأراضي بسكرة.

المطلب الأول : مصادر جمع بيانات الدراسة

يهدف تمكن الباحث من تغطية الإطار النظري للدراسة و وضع الفرضيات و تحديد المتغيرات و طرق قياسها، يجد نفسه في مرحلة تحديد مصادر الحصول عن البيانات اللازمة للبحث، و يمكن تقسيم مصادر الحصول على البيانات إلى نوعين هما:¹

➤ البيانات الثانوية: قمنا بمراجعة الكتب و المجلات والدوريات الورقية والإلكترونية، والرسائل الجامعية ، والمقالات و أوراق البحث المقدمة في الملتقيات و المؤتمرات العلمية المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة ، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث، و الهدف من اللجوء الى المصادر الثانوية هو التعرف على الأسس و الطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات ، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات ذات الصلة بموضوع البحث.

➤ البيانات الأولية: هي البيانات التي يقوم الباحث بجمعها لأول مرة من الميدان ، باستخدام أدوات و وسائل البحث الميداني المعروفة و الممثلة في الملاحظة ، و المقابلة ، و الاستبيان ، و تعد هاته الأخيرة من الأدوات الأكثر استخداما لجمع البيانات ، من حيث قدرة المستجوبين من عرض مواقفهم بموضوعية و حرية .

¹ محمد عبد الغني سعودي و محسن احمد الخيزري . الأسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير و الدكتوراه . مكتبة الانجلو المصرية.القاهرة . مصر . 1992 . ص . 16 .

و قد تم الحصول عليها من خلال تصميم إستبانه وتوزيعها على عينة من مجتمع البحث، ومن ثم تفرغها و تحليلها باستخدام برنامج SPSS.V20 (statistical package for social sciences)، باستخدام الإختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

✓ و تم تصميم استبانه خاصة من النوع المقفل كأداة لجمع البيانات من عينة البحث، وتتكون الإستبانه من قسمين:

القسم الاول : وهو يحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين وهي: (الجنس، السن، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

القسم الثاني : ويحتوي على محورين:

✓ المتغير المستقل: ويتمثل في متغير " التحفيز " حيث شمل 40 عبارة إجمالية للمتغير المستقل .

➤ تضمنت (14) عبارة منها في التحفيز المادي (04) عبارات مثلا في الزيادات و المكافآت (03) عبارات ،

في المنح و البدائل (11) عبارة ، في القروض و المزايا المادية (03) عبارة ، في الترفيات (06) عبارة .

➤ تضمنت (14) عبارة منها في التحفيز المعنوي (04) عبارات مثلا في التقدير (04) عبارات ، في الاستقرار

الوظيفي (04) عبارات ، في التدريب (05) عبارات ، في علاقات العمل (04) عبارات ، حول ظروف

العمل (03) عبارات .

✓ المتغير التابع : ويتمثل في المتغير التابع " الأداء البشري " ، حيث يتضمن (17) عبارة تهدف إلى التعرف

على مستوى الأداء بالمؤسسة حسب تصور اطارات و مسؤولي المؤسسة ، منها (06) عبارات حول المهام و

الاهداف ، تقييم الاداء (04) عبارات ، تحسين الاداء (07) عبارات .

وقد تم الاعتماد على مقياس للإجابة يتراوح من (1 إلى 5) حسب سلم ليكرت الخماسي (غير موافق بشدة ،

غير موافق ، محايد ، موافق ، موافق بشدة)، بحيث كلما اقتربت الإجابة من (5) كلما كانت الموافقة بشكل أكبر.

✓ مجتمع وعينة البحث:

• مجتمع البحث: يتمثل مجتمع البحث في الإداريين و إطارات في المديرية الجهوية ، والمتمثلة في أربع ولايات :ولاية الجلفة ، الأغواط ، المسيلة ، وولاية بسكرة ، حيث كان مجتمع الدراسة مكون من : 310 عاملا ، و بعد أن تم حصر أكثر لأعوان التحكم ، منهم 30 عاملا لأنهم يتماشون مع طبيعة الدراسة و الموجهة للإداريين في المؤسسة.

• عينة الدراسة: شملت الدراسة من حيث التصنيف المهني للأفراد في المؤسسة، و قمنا بدراسة عينة عشوائية حيث تم توزيع 30 استمارة و قد تم استرجاع منها 30 استمارة ، للإشارة تمت عملية توزيع الإستبانات مباشرة من طرف الباحث .

المطلب الثاني : الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات و صدق وثبات الاستبانة.

➤ صدق المحتوى أو الصدق الظاهر:

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث، وللتأكد من أنها تخدم أهدافه، تم عرض الاستبانة على هيئة من المحكمين الأكاديميين- الأساتذة الجامعيين - المختصين في مجال العلوم الاقتصادية و التسيير من جامعة بسكرة لدراسة الاستبانة، وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارة للمحتوى، وطلب منهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات، وشمولييتها ، و محتوى عباراتها ، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة ، وتم القيام بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم ، و أجريت تعديلات على ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح أكثر تحقيقا لأهداف البحث وقد اعتبر أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري ، وصدق محتوى الأداة .

➤ المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم تفرغ البيانات و تحليلها من خلال برنامج SPSS الإحصائي و تم إستخدام الإختبارات الإحصائية التالية :

- النسب المئوية للبيانات الشخصية لمعرفة خصائص العينة .

- إختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الإستبيان.

- المتوسط الحسابي ، الإنحراف المعياري لتحديد أهمية الدراسات و مدى إستجابة أفراد العينة تجاه أبعاد ومحاور

الدراسة

- مصفوفة الارتباطات لبيرسون لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة

- تحليل معامل الإنحدار المتعدد و البسيط .

المبحث الثاني - عرض نتائج الدراسة

سنقوم من خلال هذا المبحث لعملية تقييم متغيرات الدراسة و تفسير النتائج.

المطلب الأول: خصائص ووصف عينة الدراسة

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

الجدول رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

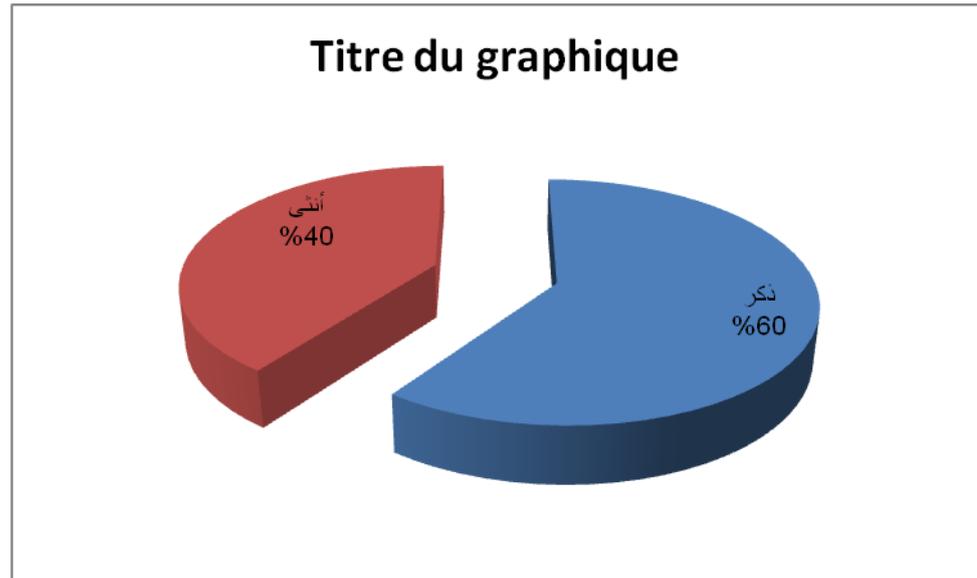
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	18	60%
	أنثى	12	40%
	المجموع	30	100%
العمر	أقل من 30 سنة	3	10%
	من 30 إلى 40 سنة	13	43.33%
	من 40 إلى 50 سنة	14	46.66%
	من 50 سنة فأكثر	00	00%
	المجموع	30	100%
الحالة الاجتماعية	اعزب	08	26.66%
	متزوج	20	66.66%
	ارمل	01	3.33%
	مطلق	02	6.66%
	المجموع	30	100%
المستوى التعليمي	اقل من الثانوي	04	13.33%
	ثانوي	11	36.66%
	جامعي	15	50%
	المجموع	30	100%
الاقدمية	أقل من 5 سنوات	04	13.33%
	من 5 إلى 10 سنوات	09	30%
	من 10 سنة فأكثر	17	56.66%
	المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20

يتضح من خلال هذا الجدول أن خصائص مبحوثي عينة الدراسة:

- من حيث الجنس :

شكل رقم (09-03) : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

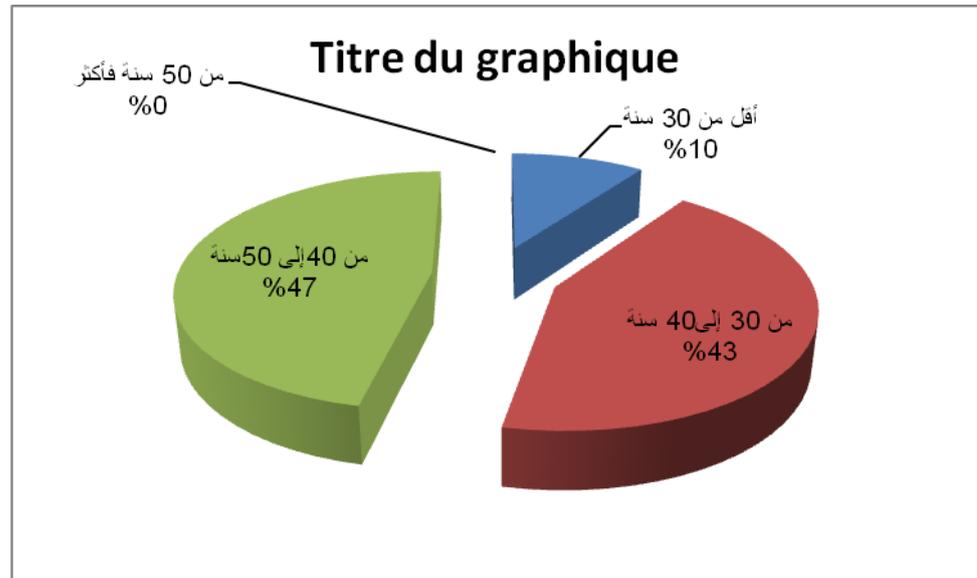


المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج SPSS

يبين الشكل رقم () ان غالبية المبحوثين كانوا ذكورا ، حيث بلغت نسبتهم (60%) في حين بلغت نسبة الاناث (40%) و هذا راجع بالدرجة الاولى الى طبيعة نشاط المؤسسة الذي يبلغ عليها الطابع العمومي الإداري الخدماتي ، الطابع المهني خارج المؤسسة أي خروج العاملين إلى ميدان العمل.

من حيث السن :

شكل رقم (09-03) : توزيع عينة الدراسة حسب السن

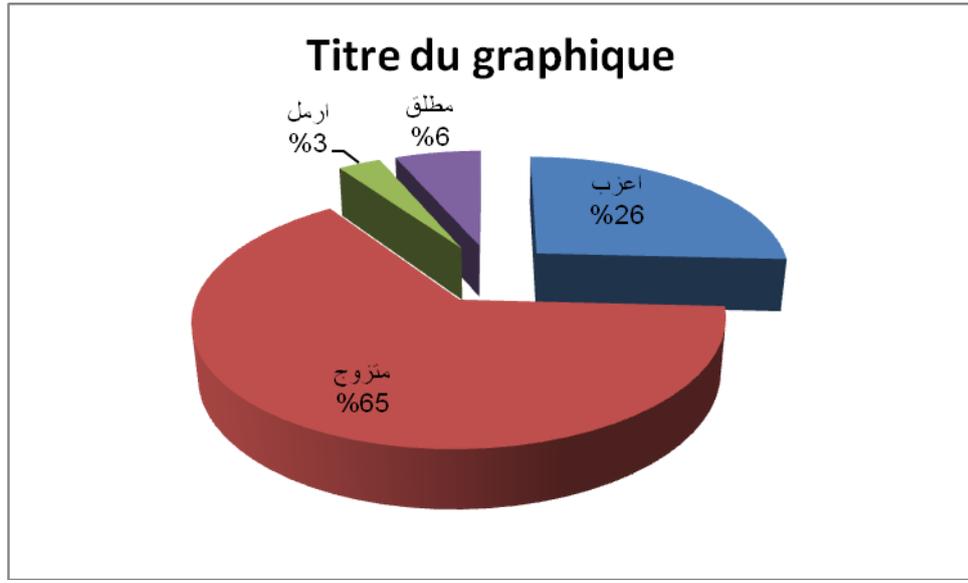


المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج SPSS

يظهر الشكل رقم () أن الفئة العمرية (من 30 إلى 40 سنة) حققت نسبة مهمة بواقع (43.33%) وهذا يدل على أن مجموعة كبيرة من المبحوثين من فئة الشباب، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تهتم بعملية استقطاب وتوظيف هذه الفئة في مقابل حركة الافراد داخل المؤسسة .

• من حيث الحالة الاجتماعية :

شكل رقم (09-03) : توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية



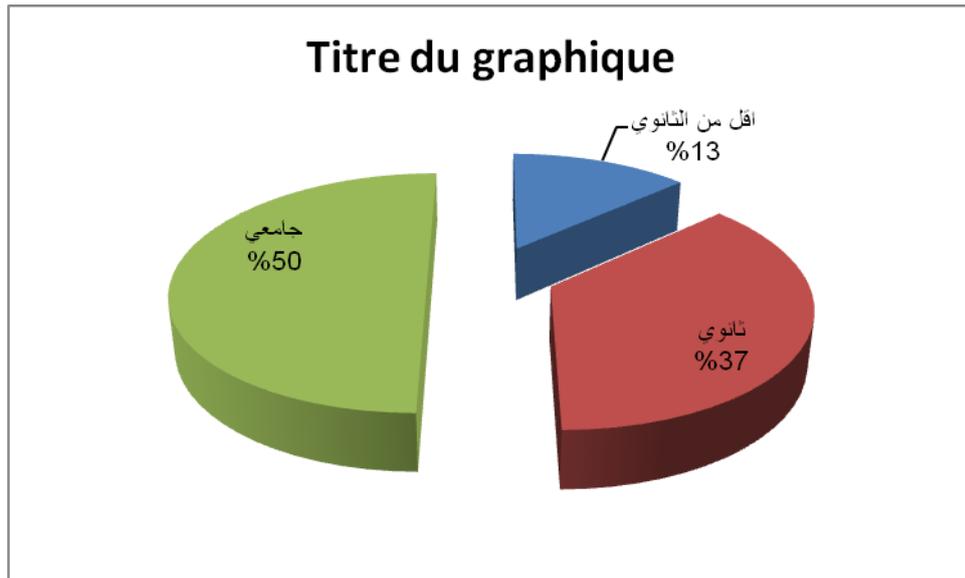
المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج SPSS

نجد أن الحالة الاجتماعية متزوج بلغت نسبة (66.66%) و هي النسبة الأكبر مما يدل على حالة الاستقرار

الاجتماعي الملحوظ بالمؤسسة.

بالنسبة للمؤهل العلمي:

شكل رقم (09-03) : توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

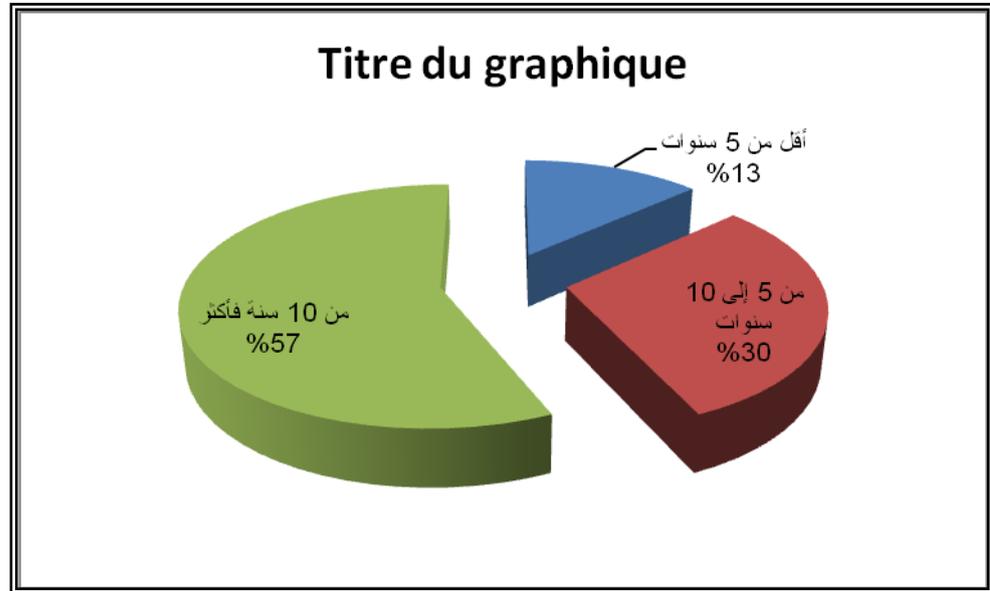


المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج SPSS

يظهر جليا من خلال الشكل السابق ان النسبة الاكبر كانت للمستوى الجامعي بنسبة (50%)، الذين يعملون داخل وخارج المؤسسة أي في ميدان العمل وهذا مايتماشى مع طبيعة عينة الدراسة التي تتعلق بالاطارات و المديريين في المؤسسة ، و النسبة المتبقية ترتبط بالعاملين مستوى ثانوي وكذا الشهادات المهنية المتعلقة بالعمل الميداني و لهم خبرة و اقدمية في المؤسسة .

سنوات الخبرة:

شكل رقم (09-03): توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية



المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج SPSS

نجد أن (56.66%) من المبحوثين خبرتهم (من 10 سنوات فأكثر)، أما الأفراد الذين خبرتهم من 5 سنوات إلى 10 سنوات بلغت نسبتهم (30%) و فئة العاملين التي تقل خبرتهم عن 05 سنوات بلغت نسبتهم 13.33 % ، وهذا ما يعكس توزيع الأفراد الجدد دوريا في مقابل الأفراد الذين لهم اقدمية و خبرة طويلة في المؤسسة .

المطلب الثاني : نتائج تقييم متغيرات الدراسة

1 - تحليل اتجاهات الأفراد نحو (متغير التحفيز) قمنا بحساب المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية

لإجابات جميع أسئلة الإستبيان حسب كل بعد ، و بناء على قيمة المتوسط الحسابي بإستخدام مقياس ليكارت

الثلاثي كما يوضحة الجدول (01-05) ، نستطيع منه دراسة العلاقة بين المحاور و معرفة أي المحورين الأقوى

إرتباطا أو الأقل إرتباطا ، و هذا من أجل الوصول الى اجابة عن السؤال التالي: ما مستوى (التحفيز المادي ،

التحفيز المعنوي) حسب تصورات عينة الدراسة ؟

جدول رقم (01-09) يوضح مقياس ليكارت الثلاثي

الرأي	الوزن
منخفض	1
متوسط	2
مرتفع	3

المصدر : عز عبد الفتاح ، مقدمة الإحصاء الإستدالي spss ، الجزء الثالث ، ص 538

ولتحديد قيم المتوسط الحسابي ، يتم ذلك من خلال إيجاد المدى كمايلي : المدى = أكبر قيمة - أصغر قيمة (2=1-3)

تم قسمة المدى على عدد الفئات (0.8 = 5/4) و بعد ذلك يضاف 0.8 إلى الحد الأدنى للمقياس اي (1 + 0.8)

الحد الأدنى للمقياس = (1.66) كما هو موضح في الجدول رقم (02-05)

جدول رقم (01-10) : معايير تحديد الإتجاه

الرأي	المدى
منخفض	من 1.00 إلى 2.6
متوسط	من 2.6 إلى 3.4
مرتفع	من 3.4 إلى 5

المصدر : من إعداد الطالب

2 - عرض نتائج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري مع تحديد اتجاه العينة

و يبين الجدول الموالي المتوسطات الحسابية، و الانحرافات المعيارية لاجابات المبحوثين كما يلي :

الجدول رقم: (11-01): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة

البحث عن عبارات و فقرات الدراسة.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
البعد الاول: التحفيز المادي				
اولا / الراتب				
1	التحققت بالمؤسسة بسبب الراتب الجيد	2,63	1,189	متوسط
2	تراعي المؤسسة العدالة في الرواتب لمن يشغلون الوظيفة نفسها	2,67	1,213	متوسط
3	يتناسب راتي مع الجهد المبذول الذي أقوم به	2,27	1,258	منخفض
4	أنا راض عن مستوى راتي	2,33	1,124	منخفض
ثانياً: الزيادات والمكافآت				
5	أحصل على مكافآت مالية مقابل العمل الإضافي	2,67	1,213	متوسط
6	تقدم المؤسسة مكافآت عند انتهاء علاقة العمل	2,53	1,332	منخفض
7	تمنح المكافآت بطريقة عادلة بين الموظفين	2,27	1,172	منخفض
ثالثاً: المنح والبدلات				
8	نستفيد من بدل للسكن تقدمه المؤسسة	2,23	1,251	منخفض
9	نستفيد من بدل تعليم للأبناء تقدمه المؤسسة	2,03	1,098	منخفض
10	التأمين الصحي مناسب للعاملين في المؤسسة	2,70	1,236	متوسط
11	تدفع المؤسسة اشتراكات في النوادي الرياضية	2,63	1,450	متوسط
رابعاً: القروض والمزايا المادية				
12	تمنح المؤسسة قروضا لشراء سيارة	1,80	,925	منخفض
13	توفر المؤسسة قروضاً من مبالغ نهاية الخدمة	2.29	1,303	منخفض
14	تدعم المؤسسة أسعار الوجبات المقدمة للموظفين	2.37	1,377	منخفض
خامساً: الترقية				

الفصل الثالث: دراسة ميدانية على مستوى المديرية الجهوية لمسح الأراضي بسكرة

مرتفع	1,241	3,67	فرص الترقية متاحة بالمؤسسة	15
مرتفع	1,408	3,47	سبق و أن تم ترقيتي في وظيفتي	16
مرتفع	1,208	3,70	ترتبط المؤسسة بين الترقية والزيادات المالية	17
مرتفع	1,358	3,53	تمنح المؤسسة الترقية على أساس الكفاءة	18
مرتفع	1,081	3,93	تمنح المؤسسة الترقية على أساس الأقدمية	19
متوسط	1,357	2,77	الترقيات تتم وفق أسس عادلة	20
البعد الثاني: التحفيز المعنوي				
أولاً: التقدير				
متوسط	1,189	3,03	أشعر أن هناك تقديراً لعملي	21
متوسط	1,081	3,27	أتلقي تشجيعاً من المسؤولين	22
متوسط	1,217	2,63	تكرم المؤسسة الموظفين بشكل دوري	23
مرتفع	1,163	3,40	أتلقي الثناء الشفهي من المسؤولين	24
ثانياً: الاستقرار الوظيفي				
مرتفع	1,278	3,43	أشعر بالاطمئنان على وظيفتي	25
متوسط	1,416	2,83	اخطط للبقاء مدة طويلة بالمؤسسة	26
متوسط	1,351	2,63	وظيفتي تناسب طموحي	27
متوسط	1,398	2,67	يساعدني مناخ العمل على الشعور بالراحة	28
ثالثاً: التدريب				
متوسط	1,583	3,10	استفدت من دورات تدريبية بالمؤسسة	29
متوسط	1,326	2,97	التدريب حسن من مهاراتي الوظيفية	30
متوسط	1,377	2,97	وُجهت لدورات تدريبية مناسبة	31
متوسط	1,351	3,03	دورات التدريب تمنح بشفاافية للموظفين	32
مرتفع	,803	4,10	التدريب يمنح فرصاً للترقية	33
رابعاً: علاقات العمل				
متوسط	1,461	2,73	تشجع المؤسسة على العمل الجماعي	34
منخفض	1,382	2,57	المنافسة شريفة بين العاملين في المؤسسة	35
متوسط	1,351	2,63	توجد آلية لتقديم الاقتراحات للمسؤولين	36
منخفض	1,357	2,43	المسؤولون يأخذون المقترحات بعين الاعتبار	37
خامساً: ظروف العمل				

متوسط	1,402	3,03	وفرت المؤسسة الإمكانيات اللازمة للعمل	38
منخفض	1,332	2,47	العطل الممنوحة كافية	39
متوسط	1,289	2,83	هيكل العمل في المؤسسة مناسب لوظيفتي	40

اولا / الراتب

- في الفقرة رقم (01) بلغ المتوسط الحسابي 2.63 و هو أكبر من 2.60 و أقل من 3.40 ، و الإنحراف المعياري يساوي 1.18 ، لذلك تصنف ضمن خيار (متوسط) ، وهذا يعكس النظرة المحايدة لأفراد العينة تجاه عبارة تجاه العبارة 'التحت بالمؤسسة بسبب الراتب الجيد' وقد يرجع ذلك لان المؤسسة تابعة لقطاع الوظيف العمومي الذي يمتاز بالدخل المتوسط .
- في الفقرة رقم (02) بلغ المتوسط الحسابي 2.67 و هو أكبر من 2.60 و أقل من 3.40 ، الإنحراف المعياري يساوي 1.21 لذلك تصنف ضمن خيار (متوسط) ، وهذا يعكس النظرة المحايدة لأفراد العينة تجاه عبارة ' تراعي المؤسسة العدالة في الرواتب لمن يشغلون الوظيفة نفسها'
- في الفقرة رقم (03) بلغ المتوسط الحسابي 2.27 و هو أكبر من 1.00 و أقل من 2.6 ، و الإنحراف المعياري يساوي 1.25 لذلك تصنف ضمن خيار (المنخفض) ، وهذا يعكس النظرة السلبية لأفراد العينة تجاه عبارة (يتناسب راتي مع الجهد المبذول) حيث يرى اغلب افراد العينة ان العمل الميداني خارج الادارة خلال عملية المسح او العمل داخل الادارة من خلال التدقيق في المساحات و استخراج المخططات .. الخ يعتبر متعبا جدا و لا يتناسب مع الراتب الذي يتلقونه .
- في الفقرة رقم (04) بلغ المتوسط الحسابي 2.33 و هو أكبر من 1.00 و أقل من 2.6 ، الإنحراف المعياري يساوي 1.12 ، لذلك تصنف ضمن خيار (المنخفض) ، وهذا يعكس النظرة السلبية لأفراد العينة تجاه عبارة (انا راض عن مستوى راتي) .

بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات بعد الراتب يساوي 2.47 و هو أكبر من 1.00 و أقل من 2.6 و الإنحراف المعياري يساوي 1.19 ، لذلك تصنف ضمن خيار (منخفض) ، مما يدل أن الراتب بالمؤسسة ضعيف وان لها سياسة المؤسسة لتحفيز موظفيها ماديا وإستقطاب الموظفين خارج المؤسسة غير غير مغرية مثلها مثل اغلب المؤسسات العمومية الجزائرية .

ثانيا / الزيادات و المكافئات :

- في الفقرة رقم (05) بلغ المتوسط الحسابي 2.67 و هو أكبر من 2.60 و أقل من 3.40 ، و الإنحراف المعياري يساوي 1.21، لذلك تصنف ضمن خيار (متوسط) ، وهذا يعكس النظرة المحايدة لأفراد العينة تجاه عبارة ' احصل على مكافئات مالية مقابل العمل الاضائي' فقد لاحظنا انه لا يوجد قانون للساعات الاضافية و هو ما يعكس صعوبة تعويضهم عن ساعات العمل الاضافية .

- في الفقرة رقم (06) بلغ المتوسط الحسابي 2,53 و هو أكبر من 1.00 و أقل من 2.6 ، و الإنحراف المعياري يساوي 1,332 ، و كل ذلك يعكس النظرة السلبية لأفراد العينة تجاه العبارة لذلك تصنف ضمن خيار (منخفض) ، مما يدل على ان المؤسسة لا تقدم مكافئات عند انتهاء علاقة العمل .

- في الفقرة رقم (07) بلغ المتوسط الحسابي 2,27 و هو أكبر من 1.00 و أقل من 2.6 ، و الإنحراف المعياري يساوي 1,172 ، و كل ذلك يعكس النظرة السلبية لأفراد العينة تجاه العبارة لذلك تصنف ضمن خيار (منخفض) تجاه العبارة ' تمنح المكافئات بطريقة عادلة بين الموظفين '

بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات للزيادات و المكافئات يساوي 2.49 و هو أكبر من 2.34 و أقل من 3 و الإنحراف المعياري يساوي 1.23 ، لذلك تصنف ضمن خيار (منخفض) ، وكل ذلك يعكس النظرة السلبية لافراد العينة تجاه سياسة المؤسسة في الزيادات و المكافئات المطبقة .

ثالثا / المنح و البدائل

- في الفقرة رقم (08) بلغ المتوسط الحسابي 2,23 و هو أكبر من 1.00 و أقل من 2.6 ، و الإنحراف المعياري يساوي 1,251 ، لذلك تصنف ضمن خيار (منخفض) ، و كل ذلك يعكس النظرة السلبية لأفراد العينة تجاه العبارة ما يعكس ان افراد المؤسسة لا يستفيدون من بدل للسكن .
- في الفقرة رقم (09) بلغ المتوسط الحسابي 2,03 و هو أكبر من 1.00 و أقل من 2.6 ، و الإنحراف المعياري يساوي 1,098 ، ، لذلك تصنف ضمن الخيار (منخفض) ، و كل ذلك يعكس النظرة السلبية لأفراد العينة تجاه العبارة 'استفيد من بدل لتعليم الابناء تقدمه المؤسسة' .
- في الفقرة رقم (10) بلغ المتوسط الحسابي 2,70 و هو أكبر من 2.60 و أقل من 3.40 و الإنحراف المعياري يساوي 1,236 ، لذلك تصنف ضمن خيار (متوسط) ، و كل ذلك يعكس النظرة المحايدة لأفراد العينة تجاه العبارة
- ' التامين الصحي مناسب للعاملين بالمؤسسة '
- في الفقرة رقم (11) بلغ المتوسط الحسابي 2,63 و هو أكبر من 2.60 و أقل من 3.40 و الإنحراف المعياري يساوي 1,450 ، لذلك تصنف ضمن خيار (متوسط) ، مما يعكس النظرة الحيادية لأفراد العينة تجاه العبارة ان
- ' المؤسسة تدفع اشتراكات في النوادي الرياضية ' .
- بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات بعد المنح و البدائل يساوي 2.39 و هو أكبر من 01 و أقل من 2.60 و الإنحراف المعياري يساوي 1.258 ، لذلك تصنف ضمن خيار (منخفض) ، وكل ذلك يدل على أن المنح البدلات التي تقدمها المؤسسة تلقى نظرة سلبية من طرف الموظفين بسبب جمود السياسة المالية والقوانين التي تخضع لها المؤسسة .

رابعاً / القروض و المزايا المادية

- في الفقرة رقم (12) بلغ المتوسط الحسابي 1,80 و هو أكبر من 01 و أقل 2.60 ، و الإنحراف المعياري يساوي 0,9250 ، ، لذلك تصنف ضمن الخيار (المنخفض) ، و كل ذلك يعكس النظرة السلبية لأفراد العينة تجاه العبارة 'تمنح المؤسسة قروض لشراء سيارة' لان المؤسسة لا توفر سيولة كبيرة وكل ما تستطيع توفيره هو 2% من الميزانية السنوية توفر للخدمات الاجتماعية التي لا تقرض أكبر من 50000.00 دج .

- في الفقرة رقم (13) بلغ المتوسط الحسابي 2.29 و هو أكبر من 1.00 و أقل من 2.60 ، و الإنحراف المعياري يساوي 1.30 ، ، لذلك تصنف ضمن الخيار (منخفض) ، و كل ذلك يعكس النظرة السلبية لأفراد العينة تجاه العبارة 'تمنح المؤسسة قروض لنهاية الخدمة' .

- في الفقرة رقم (14) بلغ المتوسط الحسابي 2,37 و هو أكبر من 1.00 و أقل من 2.60 و الإنحراف المعياري يساوي 1,377 ، و كل ذلك يعكس النظرة السلبية لأفراد العينة تجاه العبارة لذلك تصنف ضمن خيار (منخفض) ، مما يدل على أن المؤسسة لا تدعم اسعار الوجبات الغذائية .

بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات بعد القروض و المزايا المادية يساوي 2.15 و هو أكبر من 1.00 و أقل من 2.60 و الإنحراف المعياري يساوي 1.20 ، لذلك تصنف ضمن خيار (منخفض) ، وكل هذا يدل على تشتت آراء أفراد العينة حول فقرات المنح و القروض ما يعكس سلبية آراء أفراد العينة حول سياسة المؤسسة في منح القروض و المزايا المادية نظرا لطابعها العمومي .

خامساً / الترقية

- في الفقرة رقم (15) بلغ المتوسط الحسابي 3,67 و هو أكبر من 2.60 و اقل من 3.40 و الإنحراف المعياري يساوي 1,241 ، لذلك تصنف ضمن خيار (متوسط) ، و كل ذلك يعكس النظرة الحيادية لأفراد العينة تجاه العبارة ' فرص الترقية متاحة بالمؤسسة ' .

- في الفقرة رقم (16) بلغ المتوسط الحسابي 3.47 و هو أكبر من 3.40 و أقل من 5.00 و الإنحراف المعياري يساوي 1,408 ، و كل ذلك يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة تجاه العبارة لذلك تصنف ضمن خيار (مرتفع) ، مما يدل على أن اغلب افراد العينة استفادوا من عملية الترقية بالمؤسسة .

- في الفقرة رقم (17) بلغ المتوسط الحسابي 3.70 و هو أكبر من 3.40 و أقل من 5.00 و الإنحراف المعياري يساوي 1.20 ، و كل ذلك يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة تجاه العبارة لذلك تصنف ضمن خيار (مرتفع) ، مما يدل على أن المؤسسة تربط بين الترقية و الزيادات المالية .

- في الفقرة رقم (18) بلغ المتوسط الحسابي 3.53 و هو أكبر من 3.40 و أقل من 5.00 و الإنحراف المعياري يساوي 1.20 ، و كل ذلك يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة تجاه العبارة لذلك تصنف ضمن خيار (مرتفع) ، مما يدل على أن المؤسسة تمنح الترقية على اساس الكفاءة .

- في الفقرة رقم (19) بلغ المتوسط الحسابي 3.93 و هو أكبر من 3.40 و أقل من 5.00 و الإنحراف المعياري يساوي 1.20 ، و كل ذلك يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة تجاه العبارة لذلك تصنف ضمن خيار (مرتفع) ، مما يدل على أن المؤسسة تمنح الترقية على اساس الاقدمية .

- في الفقرة رقم (20) بلغ المتوسط الحسابي 2.77 و هو أكبر من 2.60 و أقل من 3.40 ، و الإنحراف المعياري يساوي 1,357 ، ، لذلك تصنف ضمن الخيار (متوسط) ، و كل ذلك يعكس النظرة المحايدة لأفراد العينة تجاه العبارة ' الترقيات تتم وفق أسس عادلة ' .

◀ بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات الترقية يساوي 3.51 و هو أكبر من 3.40 و أقل من 5.00 و الإنحراف المعياري يساوي 1.27 ، لذلك تصنف ضمن خيار (مرتفع) ، مما يدل على تقارب آراء العينة ، و كل ذلك يدل على أن المؤسسة نجحت في تحفيز عاملها من هذا الجانب .

البعد الثاني: التحفيز المعنوي

أولاً / التقدير

- في الفقرة رقم (21) بلغ المتوسط الحسابي 3.03 و هو أكبر من 2.60 و أكبر من 3.40 و الإنحراف المعياري يساوي 1,189 ، لذلك تصنف ضمن خيار (مرتفع) ، و كل ذلك يعكس النظرة الحيادية لأفراد العينة تجاه العبارة ' اشعر ان هناك تقدير لعملي '
- في الفقرة رقم (22) بلغ المتوسط الحسابي 3.27 و هو أكبر من 2.60 و أقل من 3.40 و الإنحراف المعياري يساوي 1,081 ، لذلك تصنف ضمن خيار (متوسط) ، و كل ذلك يعكس النظرة الحيادية لأفراد العينة تجاه العبارة ' يتلقون الشناء و التشجيع من مسؤوليهم '
- في الفقرة رقم (23) بلغ المتوسط الحسابي 2.63 و هو أكبر من 1.67 و أقل من 2.33 ، و الإنحراف المعياري يساوي 1.21 ، لذلك تصنف ضمن الخيار (متوسط) ، و كل ذلك يعكس النظرة المحايدة لأفراد العينة تجاه العبارة ' تكرم المؤسسة الموظفين بشكل دوري '
- في الفقرة رقم (24) بلغ المتوسط الحسابي 3.40 و هو أكبر من 3.40 و أقل من 5.00 و الإنحراف المعياري يساوي 1.16 ، و كل ذلك يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة تجاه العبارة لذلك تصنف ضمن خيار (مرتفع) ، مما يدل على أن افراد العينة يجمعون على تلقي الشناء من مسؤوليهم.
- ◀ بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات الترقية يساوي 3.08 و هو أكبر من 2.60 و أقل من 3.40 و الإنحراف المعياري يساوي 1.16 ، لذلك تصنف ضمن خيار (متوسط) ، كل هذا يدل على تشتت آراء أفراد العينة حول فقرات التقدير ، وكل ذلك يدل على أن هناك تضارب الآراء حول التقدير والعرفان في المؤسسة من طرف المسؤولين .

ثانياً: الاستقرار الوظيفي

- في الفقرة رقم (25) بلغ المتوسط الحسابي 3.43 و هو أكبر من 3.40 و أقل من 5.00 و الإنحراف المعياري يساوي 1,278 ، و كل ذلك يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة تجاه العبارة لذلك تصنف ضمن خيار (مرتفع) ، مما يدل على أن اغلب افراد العينة يشعرون بالاطمئنان على وظائفهم .

-في الفقرة رقم (26) بلغ المتوسط الحسابي 2.83 و هو أكبر من 2.60 و أقل من 3.40 ، و الإنحراف المعياري يساوي 1,416 ، لذلك تصنف ضمن الخيار (متوسط) ، و كل ذلك يعكس النظرة المحايدة لأفراد العينة تجاه العبارة ' اخطط للبقاء مدة طويلة بالمؤسسة '

- في الفقرة رقم (27) بلغ المتوسط الحسابي 2.63 و هو أكبر من 2.60 و أقل من 3.40 ، و الإنحراف المعياري يساوي 1,351 لذلك تصنف ضمن الخيار (متوسط) ، و كل ذلك يعكس النظرة المحايدة لأفراد العينة تجاه العبارة ' وظيفتي تناسب طموحي '

- في الفقرة رقم (28) بلغ المتوسط الحسابي 2.67 و هو أكبر من 2.60 و أقل من 3.40 و الإنحراف المعياري يساوي 1,398 ، لذلك تصنف ضمن خيار (متوسط) ، و كل ذلك يعكس النظرة المحايدة لأفراد العينة تجاه العبارة ' يساعدني مناخ العمل على الشعور بالراحة '.

بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات بعد إدارة المعرفة يساوي 2.89 و هو أكبر من 2.60 و أقل من 3.40 و الإنحراف المعياري يساوي 1.36 ، لذلك تصنف ضمن خيار (متوسط) ، كل هذا يدل على تشتت آراء أفراد العينة حول فقرات التقدير ، لذلك فان افراد المؤسسة لا يشعرون بالاستقرار الوظيفي بشكل كامل .

ثالثاً: التدريب

- في الفقرة رقم (29) بلغ المتوسط الحسابي 3.10 و هو أكبر من 2.60 و أقل من 3.40 و الإنحراف المعياري يساوي 1,583 ، لذلك تصنف ضمن خيار (متوسط) ، و كل ذلك يعكس النظرة المحايدة لأفراد العينة تجاه العبارة ' استفدت من دورات تدريبية بالمؤسسة ' .

- في الفقرة رقم (30) بلغ المتوسط الحسابي 2.97 و هو أكبر من 2.60 و أقل من 3.40 و الإنحراف المعياري يساوي 1,326 ، لذلك تصنف ضمن خيار (متوسط) ، و كل ذلك يعكس النظرة المحايدة لأفراد العينة تجاه العبارة ' التدريب حسن من مهاراتي الوظيفية ' .

- في الفقرة رقم (31) بلغ المتوسط الحسابي 2.97 و هو أكبر من 2.34 و أقل من 3 و الإنحراف المعياري يساوي 1,377 ، لذلك تصنف ضمن خيار (متوسط) ، و كل ذلك يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة تجاه العبارة ' وجهت لدورات تدريبية مناسبة ' .

- في الفقرة رقم (32) بلغ المتوسط الحسابي 3.03 و هو أكبر من 2.60 و أقل من 3.40 ، و الإنحراف المعياري يساوي 1,351 ، لذلك تصنف ضمن الخيار (متوسط) ، و كل ذلك يعكس النظرة المحايدة لأفراد العينة تجاه العبارة ' دورات التدريب تمنح شفافية للموظفين ' .

- في الفقرة رقم (33) بلغ المتوسط الحسابي 5.10 و هو أكبر من 3.40 و أقل من 5.00 و الإنحراف المعياري يساوي 0.803 ، و كل ذلك يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة تجاه العبارة لذلك تصنف ضمن خيار (مرتفع) ، مما يدل على أن اغلب افراد العينة يؤمنون بان التدريب يمنح فرصا للترقية

- في الفقرة رقم (34) بلغ المتوسط الحسابي 2.73 و هو أكبر من 2.60 و أقل من 3.40 ، و الإنحراف المعياري يساوي 1,461 ، لذلك تصنف ضمن الخيار (متوسط) ، و كل ذلك يعكس النظرة المحايدة لأفراد العينة تجاه العبارة ' تشجع المؤسسة على العمل الجماعي ' .

رابعا : علاقات العمل

- في الفقرة رقم (35) بلغ المتوسط الحسابي 2.57 و هو أكبر من 1.00 و أقل من 2.60 ، و الإنحراف المعياري يساوي 1,382 ، لذلك تصنف ضمن الخيار (منخفض) ، و كل ذلك يعكس النظرة السلبية لأفراد العينة تجاه العبارة ' المنافسة شريفة بين العاملين في المؤسسة '

◀ في الفقرة رقم (36) بلغ المتوسط الحسابي 2.63 و هو أكبر من 2.60 و أقل من 3.40 ، و الإنحراف المعياري يساوي 1.35 ، لذلك تصنف ضمن خيار (متوسط) ، وهذا يعكس النظرة المحايدة لأفراد العينة تجاه عبارة تجاه العبارة ' توجد آلية لتقديم الاقتراحات للمسؤولين '

في الفقرة رقم (37) بلغ المتوسط الحسابي 2.43 و هو أكبر من 1.00 و أقل من 2.60 و الإنحراف المعياري يساوي 1.35 ، لذلك تصنف ضمن خيار (منخفض) ، ما يعكس النظرة السلبية لأفراد العينة تجاه العبارة ' المسؤولون يأخذون المقترحات بعين الاعتبار '

◀ بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات بعد يساوي 2.54 و هو أكبر من 1.00 . و أقل من 2.60 و الإنحراف المعياري يساوي 1.36 ، لذلك تصنف ضمن خيار (منخفض) ، و كل هذا يدل على النظرة السلبية لأفراد العينة تجاه عامل علاقات العمل ، لذلك فان افراد المؤسسة لا تهيئ مناخ ملائم لانسجام الافراد وقد يرجع ذلك للهيكل التنظيمي غير المرن .

◀ خامسا : ظروف العمل

- في الفقرة رقم (38) بلغ المتوسط الحسابي 3.03 و هو أكبر من 2.60 و أقل من 3.40 ، و الإنحراف المعياري يساوي 1.402 ، لذلك تصنف ضمن خيار (متوسط) ، وهذا يعكس النظرة المحايدة لأفراد العينة تجاه عبارة تجاه العبارة ' وفرت المؤسسة الإمكانيات اللازمة للعمل '

- في الفقرة رقم (39) بلغ المتوسط الحسابي 2.47 و هو أكبر من 1.00 و أقل من 2.60 و الإنحراف المعياري يساوي 1.332 ، لذلك تصنف ضمن خيار (منخفض) ، ما يعكس النظرة السلبية لأفراد العينة تجاه العبارة 'العطل الممنوحة كافية'

- في الفقرة رقم (40) بلغ المتوسط الحسابي 2.83 و هو أكبر من 2.60 و أقل من 3.40 ، و الإنحراف المعياري يساوي 1.289 ، لذلك تصنف ضمن خيار (متوسط) ، وهذا يعكس النظرة المحايدة لأفراد العينة تجاه عبارة 'تجاه العبارة 'هيكل العمل في المؤسسة مناسب لوظيفتي'

بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات بعد يساوي 2.77 و هو أكبر من 2.60 و أقل من 3.40 و الإنحراف المعياري يساوي 1.34 ، لذلك تصنف ضمن خيار (متوسط) ، وكل هذا يدل على النظرة المحايدة لأفراد العينة تجاه عامل ظروف العمل و قد يرجع ذلك لبعدهم موقع العمل عن المدينة و كذلك غلبة الطابع الميداني وصعوبة العمل خارج المؤسسة .



جدول رقم (01-12) : تحليل فقرات محور التحفيز ككل

الإتجاه العام	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
متوسط	1.272	2.83	جميع فقرات المحور الأول : التحفيز

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لمحور التحفيز يساوي 2.83 و هو أكبر من 2.60 و أقل من 3.40 و الإنحراف المعياري يساوي 1.272 لذلك تصنف ضمن خيار (متوسط) ، مما يدل على حيادية آراء افراد العينة ولا تتوفر متطلبات التحفيز من اجل تحسين اداء الموارد البشرية .

ثانيا: تحليل اتجاهات الأفراد نحو اداء الموارد البشرية

بعدها تم الوقوف على مستوى التحفيز المادي المعنوي و المهني ، سنقوم باتباع نفس الطريقة بالنسبة للأداء البشري

لمعرفة تصورات الباحثين حول مستوى الاداء البشري، و هذا للوصول الى اجابة عن التساؤل الآتي :

ما هو مستوى ادا الموارد البشرية من وجهة نظر اطارات و مسيري المديرية الجهوية لمسح الأراضي بسكرة؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بحساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاجابات الباحثين هذا

ما هو موضح في الجدول الموالي.

جدول رقم (01-13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات و فقرات الأداء البشري

**المحور الثاني: الأداء الوظيفي				
الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه العام
أولاً: المهام والأهداف				
01	مهام عملي مطابقة للوصف الوظيفي	2,93	1,388	متوسط
02	أبدل الجهد الكاف لإنجاز مهامي في الوقت المحدد	3,43	1,406	مرتفع
03	أحقق الأهداف المطلوب إنجازها	3,17	1,289	متوسط
04	أنجز وظيفتي وفق معايير الجودة المطلوبة	3,03	1,299	متوسط
05	التزم بساعات العمل المطلوبة	3,73	1,048	مرتفع
06	مستعد للعمل خارج الأوقات الرسمية لإنجاز المطلوب	2,67	1,348	متوسط
ثالثاً: تقييم الأداء				
7	معايير تقييم الأداء واضحة	3,17	1,392	متوسط
8	تقييم أداء الموظفين يتم بطريقة عادلة	2,63	1,474	متوسط
9	تقدم المؤسسة على أساس نتائج التقييم مكافآت مالية	2,87	1,456	متوسط
10	تحدد المؤسسة برامج تدريبية على أساس نتائج التقييم	2,93	1,388	متوسط
رابعاً: تحسين الأداء				
11	تساهم المؤسسة في تطوير مهارات العاملين بها	2,87	1,456	متوسط
12	تستعين المؤسسة بخبراء ومتخصصين لتطوير قدرات أفرادها	2,33	1,295	منخفض
13	تعتمد المؤسسة على أسلوب عمل يساعد العاملين في تحسين مخرجاتهم	2,77	1,547	متوسط
14	البرامج التدريبية المعتمدة تساعد على تحسين أداء العاملين	3,10	1,517	متوسط
15	تشخص المؤسسة نقاط القوة والضعف في بيئة العمل وتعالجها	2,83	1,487	متوسط
16	تعتمد المؤسسة على تطوير أساليب العمل في سعيها لتحسين الأداء	3,07	1,552	متوسط
17	تساهم عمليات البحث والتطوير في زيادة التحسين في المؤسسة	3,33	1,422	متوسط

- في الفقرة رقم (41) بلغ المتوسط الحسابي 2.93 و هو أكبر من 2.60 و أقل من 3.40 ، و الإنحراف المعياري يساوي 1.38 ، لذلك تصنف ضمن خيار (متوسط) ، وهذا يعكس النظرة المحايدة لأفراد العينة تجاه عبارة ' مهام عملي مطابقة للوصف الوظيفي '

- في الفقرة رقم (42) بلغ المتوسط الحسابي 3.43 و هو أكبر من 3.40 و أقل من 5.00 ، و الإنحراف المعياري يساوي 1.406 ، لذلك تصنف ضمن خيار (مرتفع) ، وهذا يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه عبارة ' أبذل الجهد الكاف لإنجاز مهامي في الوقت المحدد ' وهي نقطة ايجابية لتحقيق الفعالية في العمل ، وحب على المؤسسة استغلالها

- في الفقرة رقم (43) بلغ المتوسط الحسابي 3.17 و هو أكبر من 2.60 و أقل من 3.40 ، و الإنحراف المعياري يساوي 1.289 ، لذلك تصنف ضمن خيار (متوسط) ، وهذا يعكس النظرة المحايدة لأفراد العينة تجاه عبارة ' أحقق الأهداف المطلوب إنجازها '

- في الفقرة رقم (44) بلغ المتوسط الحسابي 3.03 و هو أكبر من 2.60 و أقل من 3.40 ، و الإنحراف المعياري يساوي 1.299 ، لذلك تصنف ضمن خيار (متوسط) ، وهذا يعكس النظرة المحايدة لأفراد العينة تجاه عبارة ' أنجز وظيفتي وفق معايير الجودة المطلوبة '

- في الفقرة رقم (45) بلغ المتوسط الحسابي 3.73 و هو أكبر من 3.40 و أقل من 5.00 ، و الإنحراف المعياري يساوي 1.048 ، لذلك تصنف ضمن خيار (مرتفع) ، وهذا يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه الالتزام بساعات العمل بسبب صرامة المسؤولين في الانضباط بالتوقيت .

- في الفقرة رقم (46) بلغ المتوسط الحسابي 2.67 و هو أكبر من 2.60 و أقل من 3.40 ، و الإنحراف المعياري يساوي 1.348 ، لذلك تصنف ضمن خيار (متوسط) ، وهذا يعكس النظرة المحايدة لأفراد العينة تجاه عبارة

' مستعد للعمل خارج الأوقات الرسمية لإنجاز المطلوب ' وقد يرجع ذلك لعدم توفر الية للمنح و التعويضات المالية للساعات الإضافية .

بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المهام و الاهداف يساوي 3.16 و هو أكبر من 2.60 و أقل من 3.40 و الإنحراف المعياري يساوي 1.29 ، لذلك تصنف ضمن خيار (متوسط) ، وكل هذا يدل على النظرة الحيادية لافراد العينة تجاه المهام و الاهداف و قد يرجع ذلك لافتقار المؤسسة لنظام تعويضات محفيز و دافع للعمل بشكل واضح .

ثالثا / تقييم الاداء

- في الفقرة رقم (47) بلغ المتوسط الحسابي 3.17 و هو أكبر من 2.60 و أقل من 3.40 ، و الإنحراف المعياري يساوي 1.392 ، لذلك تصنف ضمن خيار (متوسط) ، وهذا يعكس النظرة المحايدة لأفراد العينة تجاه عبارة ' معايير تقييم الأداء واضحة ' .اي انه لاوجود لمعايير تقييم واضحة بالمؤسسة .

- في الفقرة رقم (48) بلغ المتوسط الحسابي 2.63 و هو أكبر من 2.60 و أقل من 3.40 ، و الإنحراف المعياري يساوي 1.474 ، لذلك تصنف ضمن خيار (متوسط) ، ومنه نظرة محايدة لأفراد العينة تجاه عبارة ' تقييم أداء الموظفين يتم بطريقة عادلة ' . وهو ما يعكس تشاؤم الافراد من العدالة في تقييم الاداء من طرف المسؤولين خاصة في منح نقطة المردودية حسب بعض الافراد

- في الفقرة رقم (49) بلغ المتوسط الحسابي 2.87 و هو أكبر من 2.60 و أقل من 3.40 ، و الإنحراف المعياري يساوي 1.45 ، لذلك تصنف ضمن خيار (متوسط) ، وهذا يعكس النظرة المحايدة لأفراد العينة تجاه عبارة ' تقدم المؤسسة على أساس نتائج التقييم مكافآت مالية ' .

- في الفقرة رقم (50) بلغ المتوسط الحسابي 2.93 و هو أكبر من 2.60 و أقل من 3.40 ، و الإنحراف المعياري يساوي 1.388 ، لذلك تصنف ضمن خيار (متوسط) ، وهذا يعكس النظرة المحايدة لأفراد العينة تجاه عبارة

' تحدد المؤسسة برامج تدريبية على أساس نتائج التقييم ' و هو ما يفسر ان المؤسسة لاتربط بين تقييم الاداء و التدريب و ذلك لانها تخضع لقانون الوظيف العمومي الذي يربط التدريب بتوظيف العاملين الجدد او الترقية فقط .

بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المهام و الاهداف يساوي 02.90 و هو أكبر من

2.60 و أقل من 3.40 و الإنحراف المعياري يساوي 1.29 ، لذلك تصنف ضمن خيار (متوسط) ، وكل هذا

يدل على النظرة الحيادية لافراد العينة تجاه تقييم الاداء بسبب عدم تطبيق ذلك على ارض الواقع مثلها مثل

اغلب مؤسسات الوظيف العمومي .

- في الفقرة رقم (51) بلغ المتوسط الحسابي 2.87 و هو أكبر من 2.60 و أقل من 3.40 ، و الإنحراف

المعياري يساوي 1.456 ، لذلك تصنف ضمن خيار (متوسط) ، وهذا يعكس النظرة المحايدة لأفراد العينة تجاه عبارة

' تساهم المؤسسة في تطوير مهارات العاملين بها ' .

- في الفقرة رقم (52) بلغ المتوسط الحسابي 2.33 و هو أكبر من 1.00 و أقل من 2.60 و الإنحراف المعياري

يساوي 1.332 ، لذلك تصنف ضمن خيار (منخفض) ، ما يعكس النظرة السلبية لافراد العينة تجاه العبارة ' تستعين

المؤسسة بخبراء ومتخصصين لتطوير قدرات أفرادها ' .

- في الفقرة رقم (53) بلغ المتوسط الحسابي 2.77 و هو أكبر من 2.60 و أقل من 3.40 ، و الإنحراف

المعياري يساوي 1.547 ، لذلك تصنف ضمن خيار (متوسط) ، وهذا يعكس النظرة المحايدة لأفراد العينة تجاه عبارة

' تعتمد المؤسسة على أسلوب عمل يساعد العاملين في تحسين مخرجاتهم ' .

- في الفقرة رقم (54) بلغ المتوسط الحسابي 3.07 و هو أكبر من 2.60 و أقل من 3.40 ، و الإنحراف

المعياري يساوي 1.552 ، لذلك تصنف ضمن خيار (متوسط) ، وهذا يعكس النظرة المحايدة لأفراد العينة تجاه عبارة

' البرامج التدريبية المعتمدة تساعد على تحسين أداء العاملين ' وذلك راجع خاصة لان البرامج التدريبية تتعلق بالتوظيف او

الترقية كشرط للترسيم وعدم استعمال البرامج الحديثة التي تتعلق بنقاط ضعف اداء الافراد .

- في الفقرة رقم (55) بلغ المتوسط الحسابي 2.83 و هو أكبر من 2.60 و أقل من 3.40 ، و الإنحراف المعياري يساوي 1.487 ، لذلك تصنف ضمن خيار (متوسط) ، وهذا يعكس النظرة المحايدة لأفراد العينة تجاه عبارة ' تشخص المؤسسة نقاط القوة والضعف في بيئة العمل وتعالجها ' وذلك لطابع المؤسسة العمومي حيث لا تواجه مخاطر كبيرة و تهديدات من بيئة العمل عدى بعض مشاكل المطالب النقابية و جلب و استقطاب الافراد ذوي الخبرة .

- في الفقرة رقم (56) بلغ المتوسط الحسابي 3.07 و هو أكبر من 2.60 و أقل من 3.40 ، و الإنحراف المعياري يساوي 1.552 ، لذلك تصنف ضمن خيار (متوسط) ، وهذا يعكس النظرة المحايدة لأفراد العينة تجاه عبارة ' تعتمد المؤسسة إلى تطوير أساليب العمل في سعيها لتحسين الأداء ' .

- في الفقرة رقم (57) بلغ المتوسط الحسابي 3.33 و هو أكبر من 2.60 و أقل من 3.40 ، و الإنحراف المعياري يساوي 1.422 ، لذلك تصنف ضمن خيار (متوسط) ، وهذا يعكس النظرة المحايدة لأفراد العينة تجاه عبارة ' تساهم عمليات البحث والتطوير في زيادة التحسين في المؤسسة ' وقد يرجع ذلك لان افراد العينة لا يرون تطبيق هذيه العمليات (البحث و التطوير) على ارض الواقع بسبب جمود قوانين التوظيف العمومي .

بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المهام و الاهداف يساوي 2.90 و هو أكبر من 2.60 و أقل من 3.40 و الإنحراف المعياري يساوي 1.46 ، لذلك تصنف ضمن خيار (متوسط) ، وكل هذا يدل على النظرة المحايدة لافراد العينة تجاه تحسين الاداء بسبب عدم تطبيق تكنولوجيا البحث و التطوير و التركيز على تدريب الافراد حسب نقاط القوة و الضعف .

المبحث الثالث : تفسير نتائج الفرضيات

• هناك تفاوت في أثر أبعاد إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية عند مستوى دلالة $(\alpha) = 0.05$

للإجابة على هاته الفرضية سنعتمد على إختبار الإنحدار الخطي المتعدد ، و¹ "قبل أن نقوم بتطبيق

نموذج الإنحدار الخطي المتعدد ، يجب التأكد من توفر الشروط اللازمة التي تسمح لنا بتطبيقه على نموذج دراستنا ، ويتم

ذلك كمايلي :

1 - المعنوية الكلية للنموذج (F.test)

الفروض الإحصائية : - الفرض العدمي H_0 : نموذج الإنحدار غير المعنوي

- الفرض البديل H_1 : نموذج الإنحدار المعنوي"

حيث تشير نتائج الدراسة حسب جدول تحليل التباين لإختبار معنوية الإنحدار (ANOVA) مايلي :

الجدول رقم (01-15) تحليل التباين لنموذج الإنحدار ANOVA

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	القيمة الإحتمالية
	Sum of squares	Degrees.F	Mean.S		Sig
الإنحدار	52,583	10	5,258	340,096	0.000
البواقي	,294	19	,015	-	-
المجموع	52,877	29	-	-	-

المتغير المستقل : التحفيز ، المتغير التابع : اداء الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss

تشير المعطيات الإحصائية كما جاءت في جدول الإنحدار ANOVA ، أن هناك علاقة ذات

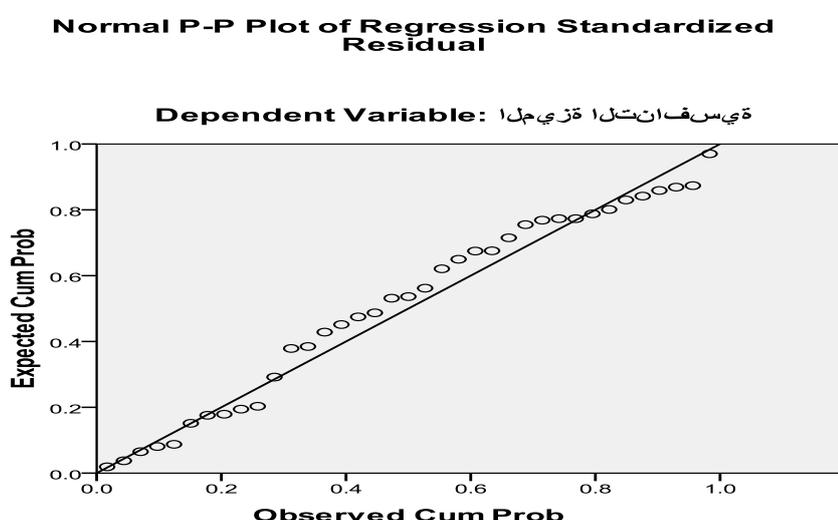
دلالة إحصائية بين المتغير المستقل التحفيز والمتمثلة في (التحفيز المعنوي ، التحفيز المادي) و الميزة التنافسية كمتغير

¹ - عبد الحكيم جري ، مرجع سابق ، ص169

تابع ، الذي أوضح أن معادلة الإنحدار جيدة حيث بلغت القيمة الإحتمالية $\text{Sig} = 0.000$ وهي أقل من 0.05 ، % ، و بالتالي نرفض الفرض العدمي القائل بأن نموذج الإنحدار غير معنوي ونقبل الفرض البديل القائل بأن نموذج الإنحدار معنوي .

2-إعتدالية النموذج :

تشير النتائج الدراسة إلى الشكل رقم (01-11) الذي يوضح إعتدالية التوزيع



المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج SPSS

يتضح من خلال الشكل (10) أن البواقي تتوزع بشكل عشوائي على جانبي الخط، بمعنى أن البواقي تتوزع توزيعا معتدلا (أي تتبع التوزيع الطبيعي). ، مما يعني أن نموذج الإنحدار الخطي المتعدد قابل للتطبيق في دراستنا وهذا من خلال إختبارنا للشرطين السابقين و من هنا يمكننا الإعتماد على النتائج المتحصل عليها من برنامج spss لتحليل الفرضية الثانية كمايلي :

الجدول رقم (01-15) : معامل التحديد لأثر التحفيز في تحسين اداء الموارد البشرية

الخطأ المعياري للتقدير	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	معامل الارتباط	النموذج
Std error-estmt	R Square Adjusted	R Square	R	01
0.12434	0.992	0.994	0.997	

المصدر : من إعداد الطالب حسب برنامج spss

المتغير المستقل : التحفيز

ومنه حسب الجدول رقم (10-01) بلغت قيمة معامل التحديد R.square بين المتغير التابع و المستقل

99.7% اي 99.7% (إعتمدنا على معدل التحديد المعدل لأنه الأكثر دقة)، بمعنى أن 99.7% من التغيرات

التي تحدث في المتغير التابع (اداء الموارد البشرية) تعود إلى المتغير المستقل (التحفيز)، و الباقي يرجع إلى عوامل أخرى لم

تدخل ضمن نموذج الدراسة منها الخطأ العشوائي ، وهذه قيمة "جيدة" لتفسير الحادث المتغير في اداء الموارد البشرية

نتيجة تغير الحادث في أبعاد التحفيز .

الجدول رقم (01-16) : أثر معاملات إنحدار التحفيز في تحسين اداء الموارد البشرية

مستوى الدلالة	قيمة T	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
			الخطأ المعياري	B	
Sig		Beta			
0,803	0,253	0,037	0,171	0,043	الراتب
0,455	-0,763	-0,102	0,149	-0,114	الزيادات و المكافآت
0,889	-0,142	-0,029	0,221	-0,031	المنح و البدلات
0,170	1,427	0,154	0,124	0,177	القروض و المزايا المادية
0,884	-0,148	-0,017	0,125	-0,019	الترقية
0,201	1,326	0,177	0,161	0,213	التقدير
0,476	0,727	0,122	0,173	0,125	الاستقرار الوظيفي
0,007	3,026	0,573	0,202	0,613	التدريب
0,743	0,333	0,056	0,166	0,055	علاقات العمل
0,841	0,203	0,038	0,195	0,040	ضروف العمل

المتغير التابع : اداء الموارد البشرية

المصدر : من إعداد الطالب بناء على برنامج spss

يتضح من خلال نموذج الإنحدار الذي تم التوصل إليه أن قيمة B الغير معيارية لمعامل التدريب بلغت بـ: 0.573 هي أكبر معامل ضمن نموذج الإنحدار ، وهو ما يفسر أن التدريب هو الوحيد الذي يؤثر بشكل كبير في تحسين اداء الموارد البشرية اما العوامل الاخرى (الراتب ، الزيادات و المكافآت ، المنح و البدلات ، الترقية ، التقدير ، الاستقرار الوظيفي ، علاقات العمل و ظروف العمل) فهي غير دالة احصائيا و بالتالي ليس لها اي تأثير في نموذج الدراسة .

الخاتمة

من خلال دراستنا لأثر الحوافز في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية ، ومعالجة إشكالية البحث التي تدور حول كيف يؤثر التحفيز في تحسين أداء الافراد بالمؤسسة العمومية ، و بالتالي محاولة الالمام بأهم العناصر الواجب توفرها في التحفيز ليكون ذو كفاءة وفعالية ، حيث استخلصنا بأن فعالية الحوافز لا يمكن أن تتحقق الا بوجود ارتباط كامل وواضح ، بين أداء العامل و الحصول على الحوافز ، كما تتوقف فعاليتها على مدى رغبة الفرد في الحصول عليها من جهة ، ومدى إدراكها لعدالتها من جهة ثانية . وكما سلف الذكر فان اداء العمال يدل على ما يتمتع به العاملون في المؤسسة من مهارات وقدرات وإمكانيات ، فإذا كان الاداء مناسباً للعمل المطلوب أنجزه فانه يحقق الغرض منه ، أما إذا كان لا يرقى الى المستوى المطلوب لانجاز العمل ، فإن ذلك يتطلب استحداث وسائل وطرق جديدة وتدريب العاملين عليها لرفع كفاءتهم ومستوى ادائهم ، وهذا لا يتم التعرف عليه إلا في ظل تقييم أداء العاملين ، و قد توصلنا الى ان اتجاه المبحوثين نحو عنصري التحفيز المادي و التحفيز المعنوي كان متوسط واتجاه المبحوثين نحو ابعاد الاداء جاء ايضا متوسطا ، في حين اكدت الدراسة ان البعد الوحيد الذي لديه تاثير في الاداء هو التدريب وباقي العوامل الاخرى غير مؤثرة .

التوصيات

- من خلال دراستنا لهذا الموضوع ، قدمنا اقتراحات وتوصيات من أجل رسم سياسة للنهوض بالعنصر البشري عامة باعتبارها أساس الابداع والتطور لجميع الاصول الاخرى بالمؤسسة .
- يجب أن تكون الحوافز ذات اهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة مهما كان نشاطها .
 - يجب الاهتمام بالحوافز المادية و المعنوية .
 - زيادة الاهتمام بالراتب المنح و الكفاءات
 - يجب أن يكون هناك وعي لدى العمال على أسس منح الحوافز لزيادة أدائهم أكثر .
 - خلق جو مناسب يسوده الرضى لاعطاء فرصة للعامل لاثبات وجوده و إشراكه في اتخاذ القرار .
 - يجب أن تكون هناك مساواة في منح الحوافز وأن تكون بأسس علمية .
 - العمل على تشجيع العمال لتحقيق أهدافهم الشخصية وتنمية روح الولاء للمؤسسة .
 - توفير ظروف وبيئة عمل جيدة من خلال توفير الوسائل الامكانيات .
 - يجب أن توفر المؤسسة الحوافز المادية و المعنوية ، و الحفاظ على عمالها ، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم و تفعيل روح الجماعة بينهم وإشراك الفرد في اتخاذ القرار .

الملاحق

الاستبيان

اثر التحفيز في تحسين اداء الموارد البشري

سيدي الفاضل

يطيب لي ان اضع بين ايديكم هذا الاستبيان الذي تم تصميمه لغرض البحث العلمي ،
بهدف جمع المعلومات اللازمة و هذا من خلال صبر الراء و نتعهد لكم بان المعلومات التي
تدلون بها ستكون موضع سرية تامة و استعمالها في حدود الدراسة فقط لذا نرجو منكم التكرم
بملئ هذا الاستبيان وذلك بعد قراءة كل عبارة بعناية و الاجابة عليها بموضوعية و صراحة ومن ثم
وضع العلامة (X) بالمكان المناسب شاكرين و مقدرين كل ما بذلتموه من جهد ووقت و تقبلوا

خالص تحياتي .

ملاحظة : الرجاء وضع علامة (X) في المكان الذي يناسبك :
البيانات الخاصة بالسيرة الذاتية :

01/ الجنس

ذكر انثى

02/ العمر

اقل من 30 من 30 - 40 من 41 الى 60

03/ الحالة الاجتماعية

اعزب متزوج ارمل مطلق

04/ المستوى التعليمي

اقل من الثانوي ثانوي جامعي

05/ الفئة المهنية

رئيس مصلحة رئيس مكتب رئيس فرقة اخرى

06/ الاقدمية

اقل من خمسة سنوات من 05 - الى 10 10 فما فوق

الاستبيان

**المحور الأول: التحفيز					
الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
البعد الأول: التحفيز المادي					
أولاً: الراتب					
1	التحقت بالمؤسسة بسبب الراتب الجيد				
2	تراعي المؤسسة العدالة في الرواتب لمن يشغلون الوظيفة نفسها				
3	يتناسب راتي مع الجهد المبذول الذي أقوم به				
4	أنا راضٍ عن مستوى راتي				
ثانياً: الزيادات والمكافآت					
5	أحصل على مكافآت مالية مقابل العمل الإضافي				
6	تقدم المؤسسة مكافآت عند انتهاء علاقة العمل				
7	تمنح المكافآت بطريقة عادلة بين الموظفين				
ثالثاً: المنح والبدلات					
8	نستفيد من بدل للسكن تقدمه المؤسسة				
9	نستفيد من بدل تعليم للأبناء تقدمه المؤسسة				
10	التأمين الصحي مناسب للعاملين في المؤسسة				
11	تدفع المؤسسة اشتراكات في النوادي الرياضية				
رابعاً: القروض والمزايا المادية					
12	تمنح المؤسسة قروضا لشراء سيارة				
13	توفر المؤسسة قروضا من مبالغ نهاية الخدمة				
14	تدعم المؤسسة أسعار الوجبات المقدمة للموظفين				
خامساً: الترقية					
15	فرص الترقية متاحة بالمؤسسة				
16	سبق و أن تم ترقيتي في وظيفتي				
17	تربط المؤسسة بين الترقية والزيادات المالية				
18	تمنح المؤسسة الترقية على أساس الكفاءة				
19	تمنح المؤسسة الترقية على أساس الأقدمية				
20	الترقيات تتم وفق أسس عادلة				
البعد الثاني: التحفيز المعنوي					

الفصل الثالث: دراسة ميدانية على مستوى المديرية الجهوية لمسح الأراضي بسكرة

أولاً: التقدير						
						21 أشعر أن هناك تقديراً لعملي
						22 أتلقى تشجيعاً من المسؤولين
						23 تكرم المؤسسة الموظفين بشكل دوري
						24 أتلقى الثناء الشفهي من المسؤولين
ثانياً: الاستقرار الوظيفي						
						25 أشعر بالاطمئنان على وظيفتي
						26 اخطط للبقاء مدة طويلة بالمؤسسة
						27 وظيفتي تناسب طموحي
						28 يساعدي مناخ العمل على الشعور بالراحة
ثالثاً: التدريب						
						29 استفدت من دورات تدريبية بالمؤسسة
						30 التدريب حسن من مهاراتي الوظيفية
						31 وُجّهت لدورات تدريبية مناسبة
						32 دورات التدريب تمنح بشفافية للموظفين
						33 التدريب يمنح فرصاً للترقية
رابعاً: علاقات العمل						
						34 تشجع المؤسسة على العمل الجماعي
						35 المنافسة شريفة بين العاملين في المؤسسة
						36 توجد آلية لتقديم الاقتراحات للمسؤولين
						37 المسؤولون يأخذون المقترحات بعين الاعتبار
خامساً: ظروف العمل						
						38 وفرت المؤسسة الإمكانيات اللازمة للعمل
						39 العطل الممنوحة كافية
						40 هيكل العمل في المؤسسة مناسب لوظيفتي
**المحور الثاني: الأداء الوظيفي						
الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً: المهام والأهداف						
						01 مهام عملي مطابقة للوصف الوظيفي
						02 أبذل الجهد الكاف لإنجاز مهامي في الوقت المحدد
						03 أحقق الأهداف المطلوب إنجازها
						04 أنجز وظيفتي وفق معايير الجودة المطلوبة
						05 التزم بساعات العمل المطلوبة
						06 مستعد للعمل خارج الأوقات الرسمية لإنجاز المطلوب
ثالثاً: تقييم الأداء						
						07 معايير تقييم الأداء واضحة

الفصل الثالث: دراسة ميدانية على مستوى المديرية الجهوية لمسح الأراضي بسكرة

					تقييم أداء الموظفين يتم بطريقة عادلة	08
					تقدم المؤسسة على أساس نتائج التقييم مكافآت مالية	09
					تحدد المؤسسة برامج تدريبية على أساس نتائج التقييم	10
رابعاً: تحسين الأداء						
					تساهم المؤسسة في تطوير مهارات العاملين بها	11
					تستعين المؤسسة بخبراء ومتخصصين لتطوير قدرات أفرادها	12
					تعتمد المؤسسة على أسلوب عمل يساعد العاملين في تحسين مخرجاتهم	13
					البرامج التدريبية المعتمدة تساعد على تحسين أداء العاملين	14
					تشخص المؤسسة نقاط القوة والضعف في بيئة العمل وتعالجها	15
					تعتمد المؤسسة إلى تطوير أساليب العمل في سعيها لتحسين الأداء	16
					تساهم عمليات البحث والتطوير في زيادة التحسين في المؤسسة	17