



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي لميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المرجع : / 2014

قسم : علوم التسيير
ميدان : علوم اقتصادية، التجارة و علوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص : مالية

مذكرة بعنوان:

علاوة المردودية كحافز لتحسين أداء الأفراد في المؤسسات
الجامعية

دراسة حالة : المركز الجامعي لميلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير (ل.م.د.)
تخصص " مالية "

إشراف الأستاذ :

- كمال زموري

إعداد الطلبة:

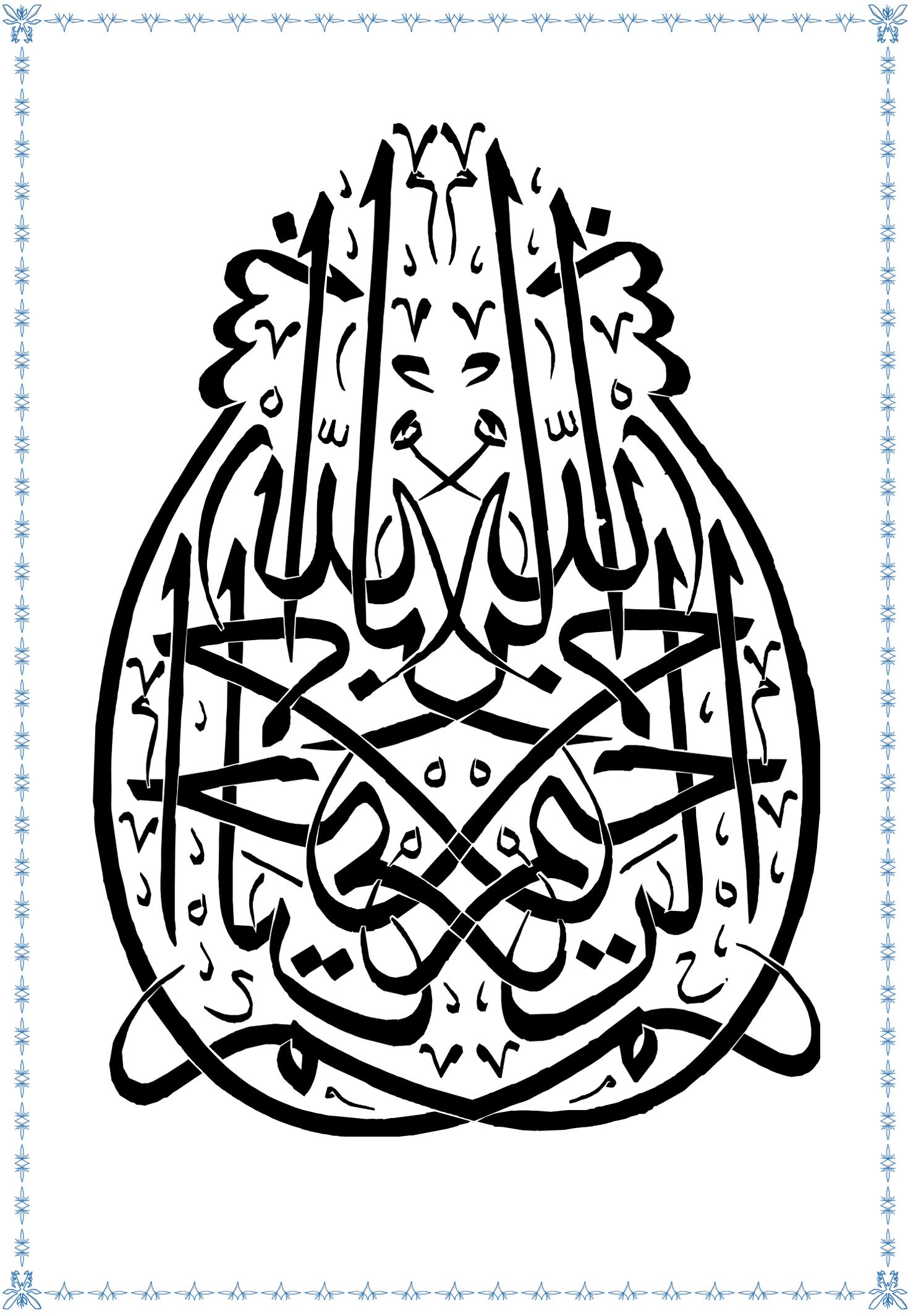
- فاطمة بوزراع

- منى بن الشاوي

- علي بوزراع

السنة الجامعية: 2014/2013

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ
الَّذِي يُخْرِجُ الْحَيَّ مِنَ الْمَوْتِ
وَيُخْرِجُ الْمَوْتَى مِنَ الْحَيِّ
وَيُخْرِجُ الْحَيَّ مِنَ الْمَوْتِ
وَيُخْرِجُ الْمَوْتَى مِنَ الْحَيِّ
وَيُخْرِجُ الْحَيَّ مِنَ الْمَوْتِ
وَيُخْرِجُ الْمَوْتَى مِنَ الْحَيِّ



دعاء

اللهم ارزقنا حبك وحب من يحبك ،
اللهم ظلنا تحت عرشك يوم لا ظل الا ظلك ،
رب اوزعني ان اشكر نعمتك علي وعلى والدي
وان اعمل صالحا ترضاه واصلح لي في ذريتي
اني تبت اليك واني من المسلمين ،
رب اغفر لي ولوالدي ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا
اللهم اغفر لي ما لا يعلمون
ولا تؤاخذني بما يقولون
واجعلني خيرا مما يظنون

شكر و تقدير

"من لا يشكر لا يشكر" صدق رسول الله

"و لأن لكل بداية نهاية وما أساس النهاية إلا النتيجة"

لا بد لنا و نحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة

نعود بها إلى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا

الكرام اللذين قدموا لنا الكثير بادلين بذلك جهودا كبيرة في

بناء جيل الغد لتبعث الأمة من جديد

وقبل أن نمضي وحب علينا أن نقدم أسمى آيات الشكر و

الامتنان و التقدير و المحبة إلى اللذين حملوا أقدس رسالة في

الحياة

كما نود أن نعبر عن جزيل شكرنا و إمتناننا إلى كل من قدم لنا

يد المساعدة و العون من أجل إنجاز هذا العمل ، غير أن

الإعتراف بالجميل يملي علينا نتقدم بفائق الشكر إلى الأستاذ

" جمال زهوري "

الذي لم يبخل علينا بنصائحه و توجيهاته القيمة و آرائه النيرة كما

نتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ الكريم الذي ساعدنا كثيرا

" بوجنانة فؤاد "

كما نشكر كل العاملين بالمركز الجامعي على حسن تعاملهم معنا

و كل من قدم لنا يد العون من قريب أو من بعيد .

إهداء

الحمد لله الذي من علي بنعمه وكرمه وأفاض علي بخيره لإنجاز هذا الموضوع الذي دام سنة كاملة من الجد والإجتهد الذي أهديه إلى :

إلى من علمتني من أكون وكيف أكون إلى من علمتني الصبر على ما أحب وأكره إلى أطيّب وابل وأرق وأعز وأحلى من عليها إلى حبيبتي وسر بهجتي أمي "زاية"

إلى من عمل بكد في سبيلي وأوصلني إلى ما أنا عليه أبي الكريم "عمار"

إلى من أحس بالسعادة والفرح وأنا بينهم إلى الذين أكن لهم الحب والإحترام إلى أخوتي الأعرءاء : "رضا ، محمد (حميدة)"

إلى أخواتي العزيزات : "وسيلة ، أمال ، فايضة"

إلى حبيبة وسامية وأبنتيهما أماني وأسماء .

إلى أعز صديقاتي ومن عشت معهن أجمل اللحظات : "مريم ، سلمى ، عائشة".

إلى صديقتي في العمل "منى"

إلى كل من يعرفني من قريب أو من بعيد

فاطمة
فاطمة

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم (رَفَعَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ) المجادلة الآية -11-

في البداية أشكر الله على ما أنا عليه الآن .

على من جعل الله الجنة تحت أقدامها إلى من لا يكفي حملها إلى الحج ، إلى التي سهرت لأنام
تعبت لأرتاح ، مرضت لأشفي ، بكت لأحزاني ، فرحت لأفراحي ، إلى أظهر وجهه في هذا الكون ،
إلى من أهدتني نور عينيها لأرى بهما الدنيا إلى منبع الحنان والتضحية والعطاء اللامحدود .
إلى من علمتني أن الحياة جهاد والعلم سلاح إلى من لا أستطيع مكافأتها مهما طال الزمن ، إلى
من يعجز اللسان عن شكرها ، وحياتي فردوس بوجودها .

جزاك الله يا أمي كل الخير ، وأدام الله عليك الصحة والعافية وطول العمر .

أمي الغالية " سعاد "

إلى من تعب لأجلي و علمني أن الكفاح سبيل النجاح ، إلى من أنار دربي و قلبي ، إلى من عمل
بكد في سبيلي ، وأوصلني إلى هذا اليوم ، إلى نور حياتي و منبع أمني وسعادة قلبي إلى من حن
علي و رباني ، و ما ملكت يدها أعطاني .

أبي العزيز " توفيق " طال الله في عمره

إلى الذي لم يبخل علي بنصحه ودعمه أخي العزيز " فيصل "

إلى أخي المدلل الذي يملأ البيت بهجة و سرور: " عبد المجيد المدعو " ميجو "

إلى عائلتي " بن الشاوي " و " زادي "

إلى من شاركتني في إنجاز هذا العمل صديقتي " فاطمة "

إلى من ساندني من قريب أو من بعيد و لوبكلمة طيبة .

إلى كل شخص يذكره قلبي ونسيه قلبي

منسى

الفهرس

فهرس الجداول

| رقم الجدول | عنوان الشكل | الصفحة |
|--------------|---|--------|
| رقم (2 - 1) | مؤشرات الأداء بوظيفة الموارد البشرية | 44 |
| رقم (3-2) | تطور عدد الطلبة في هذه المرحلة 1962 - 1969 | 62 |
| رقم (3 - 3) | عدد الأساتذة الجامعيين سنة 1962 - 1963 | 62 |
| رقم (3 - 4) | عدد الأساتذة في الجامعة سنة 1974 - 1976 | 63 |
| رقم (3 - 5) | عدد الأساتذة الجامعيين الجزائريين بين سنتي 79/78 - 80/79 | 63 |
| رقم (3 - 6) | المساحة الإجمالية للمنشآت المنجزة في المركز الجامعي لميلة في سنة 2008 | 67 |
| رقم (3 - 7) | التطور العددي للمستخدمين الإداريين و الأساتذة | 71 |
| رقم (3 - 8) | عملية التكوين الأولى أثناء فترة التريص | 74 |
| رقم (3 - 9) | عمليات التكوين في الخارج في تحسين المستوى و تجديد المعلومات للمستخدمين و الأساتذة | 75 |
| رقم (3 - 10) | الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد العينة (45 فردا) | 78 |
| رقم (3 - 11) | أنواع الحوافز المفضلة لدى الأفراد | 80 |
| رقم (3 - 12) | علاوة المردودية وفعالية الأداء | 80 |
| رقم (3 - 13) | العلاوة الأكثر تأثيرا على الأداء | |
| رقم (3 - 14) | المكافأة على الأداء | 81 |
| رقم (3 - 15) | التميز في الأداء وعلاقته بالحوافز | 81 |
| رقم (3 - 16) | علاوة المردودية الممنوحة حق أم مكافأة | 82 |
| رقم (3 - 17) | رضا الأفراد عن قيمة العلاوة | 82 |

| | | |
|----|---|--------------|
| 82 | الرضا عن المعايير المتبعة في تقييم مردودية العمل | رقم (3 - 18) |
| 83 | العلاقة بين الأداء المتميز و أنظمة المكافآت | رقم (3 - 19) |
| 83 | العلاقة بين مستوى الأداء الحالي وحل بعض المشاكل | رقم (3 - 20) |
| 83 | الترقية أثناء العمل في المركز الجامعي لميلة | رقم (3 - 21) |
| 84 | رضا المبحوثين عن المعايير المتبعة في عملية الترقية | رقم (3 - 22) |
| 84 | حصول الباحثين على شهادة أثناء العمل بالمركز الجامعي لميلة | رقم (3 - 23) |
| 84 | حصول الأفراد على منحة في الخارج | رقم (3 - 24) |
| 85 | التوجه لتطوير نظام التحفيز في المركز الجامعي لميلة | رقم (3 - 25) |

فهرس الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل | رقم الأشكال |
|--------|---|-------------|
| 20 | مضمون نظرية X و y | رقم (1 - 1) |
| 21 | نظرية سلم الحاجات | رقم (1 - 2) |
| 31 | التمثيل البياني للهامش الإجمالي | رقم (1 - 3) |
| 40 | مصفوفة الفعالية و الكفاءة | رقم (1 - 2) |
| 41 | أنواع الأداء | رقم (2 - 2) |
| 42 | العوامل المؤثرة في الأداء | رقم (2 - 3) |
| 48 | خطوات تقييم الأداء | رقم (2 - 4) |
| 68 | الهيكل الإداري للمركز الجامعي - ميلة - | رقم (3 - 1) |
| 71 | الهيكل التنظيمي لنيابة المديرية للمستخدمين و التكوين النشاطات الثقافية و الرياضية | رقم (3 - 2) |
| 72 | تطور المستخدمين الأساتذة الإداريين في المركز الجامعي لميلة | رقم (3 - 3) |
| 79 | توزيع عينة الدراسة حسب الجنس | رقم (3 - 4) |

الفهرس العام

- I شكر و تقدير
- III الإهداء
- IV..... قائمة الأشكال الوارد في البحث
- VI قائمة الجداول الواردة في البحث
- VII الفهرس

أ - ت

المقدم ة

- 1 - إشكالية البحث أ.
- 2 - فرضيات البحث ب.
- 3 - أهداف البحث ب.
- 4 - أسباب إختيار موضوع البحث ب.
- 5 - منهجية البحث ت.
- 6 - هيكل البحث ت.
- 7 - صعوبات البحث ت.

الفصل الأول : الأسس النظرية لعلاوة المردودية

تمهيد الفصل الأول

- المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية..... 3
- المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية وتطورها 3
- المطلب الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية..... 6
- المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية..... 7
- المطلب الرابع: تنظيم إدارة الموارد البشرية..... 8
- المبحث الثاني : التحفيز..... 9
- المطلب الأول : ماهية التحفيز 9
- المطلب الثاني : أهمية التحفيز و أنواعه 11
- المطلب الثالث : أنظمة التحفيز..... 16
- المطلب الرابع : نظريات التحفيز 17

17

- المبحث الثالث : مفاهيم أساسية حول علاوة المردودية 22
- المطلب الأول : نظام الأجور 22
- المطلب الثاني : تصميم هيكل الأجور 26
- المطلب الثالث : ماهية علاوة المردودية وأهم مقاييسها..... 29
- المطلب الرابع : أنواع المردودية..... 32
- خلاصة الفصل الأول..... 34

الفصل الثاني : دور علاوة المردودية في تحسين أداء الأفراد

- تمهيد الفصل الأول

- المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول الأداء..... 37
- المطلب الأول : مفهوم الأداء..... 37
- المطلب الثاني : مكونات الأداء و أنواعه 38
- المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الأداء 42

- المطلب الرابع : مؤشرات الأداء..... 43
- المبحث الثاني : تقييم الأداء..... 45
- المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء..... 45
- المطلب الثاني: أهداف وأهمية تقييم الأداء..... 46
- المطلب الثالث: خطوات وأنواع تقييم الأداء..... 47
- المطلب الرابع :عوامل نجاح و فشل تقييم الأداء..... 49
- المبحث الثالث: تأثير علاوة المردودية على أداء الافراد..... 52
- المطلب الأول: تأثير علاوة المردودية على التعلم الجماعي..... 52
- المطلب الثاني : تأثير علاوة المردودية على تسيير المهارات..... 53
- المطلب الثالث : تأثير المردودية على تسيير المعارف..... 53
- المطلب الرابع : تأثير علاوة المردودية على الدفع..... 55
- خلاصة الفصل الثاني..... 56

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لواقع مساهمة علاوة المردودية في تحسين أداء مستخدمي المركز

الجامعي لميلة

- تمهيد الفصل الثالث

- المبحث الأول : واقع التعليم العالي في الجزائر..... 59
- المطلب الأول : ماهية الجامعة..... 59
- المطلب الثاني : نشأة الجامعة الجزائرية..... 59
- المطلب الثالث : وظائف الجامعة الجزائرية..... 64
- المطلب الرابع : المركز الجامعي كأحد أقطاب التعليم في الجزائر..... 66
- المبحث الثاني : وضعية الموارد البشرية في المركز الجامعي لميلة..... 70
- المطلب الأول : مفهوم نيابة المديرية للمستخدمين والنشاطات الثقافية و الرياضية..... 70
- المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للنيابة المديرية للمستخدمين و النشاطات الثقافية و الرياضية..... 70
- المطلب الثالث : تعداد الموارد البشرية و تطوره..... 71
- المطلب الرابع : تنمية الموارد البشرية..... 73
- المبحث الثالث : أهمية علاوة المردودية في تحسين أداء مستخدمي المركز الجامعي لميلة..... 76
- المطلب الأول : منهجية الدراسة..... 76

- المطلب الثاني : طريقة جمع البيانات 76.....
- المطلب الثالث : تحليل نتائج الإستبيان 77.....
- خلاصة الفصل الثالث..... 86.....
- الخاتمة..... 89 - 88.....
- قائمة المراجع..... 95 - 91.....
- الملاحق

المقدمة

المقدمة :

يمثل العنصر البشري أهم مدخلات النظام الإنتاجي و أعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المنظمة الحديثة و رسم معالم مستقبلها ، كما أنه يعتبر بمثابة الصابط لإيقاع حركة المجتمع و المحدد لمكانته بين الدول ، فالموارد البشرية تمثل الغاية من عملية التنمية و أدائها الرئيسية في ذات الوقت ، فالأفراد هم حجر الزاوية في الجهود الرامية للحاق بركب التقدم في عالم يتسم بسرعة الإيقاع و تعدد المؤثرات و تعقد المكونات . وعلى هذا الأساس فإن المنظمات التي تسعى إلى القيام بجميع أنشطتها بمستوى عالي من الكفاءة و الفاعلية تحرص دائما على الإهتمام بهذا العنصر الذي يؤثر بدرجة كبيرة على تحقيق الكفاءة و الفاعلية ، فتقوم جاهدة بالسعي للحصول على العناصر البشرية الجيدة اللازمة لها ، كما تقوم بشكل مستمر بمحاولة رفع أداء العاملين بها مستخدمة كل الوسائل و الطرق المتاحة لها . وإذا علمنا أن أداء الفرد هو محصلة تفاعل جانبي القدرة على العمل و الرغبة فيه ، و أن الإختيار و التوجيه و التدريب هي بمثابة أنشطة ذات علاقة بجانب المقدرة ، فهذا يعني أن أحد المحددات الرئيسية للأداء مازال غائب حتى الآن وهو جانب التحفيز الذي يمثل أداة بث الرغبة و الحماس ، و بالتالي توظيف المقدرة لتحقيق الأهداف المحددة .

و ما يؤكد ما سبق ، أن أهم أسباب ضعف إقتصاديات الدول النامية حسب مختلف التحاليل الإقتصادية ، تتمثل في ضعف مستوى أداء الموارد البشرية بها و يكمن السبب الرئيسي لذلك بالتأكد في عدم تجنيد و تحفيز هذه الموارد البشرية ، وقد تعرضت الكثير من الأبحاث إلى ميدان التحفيز في العمل بإستعمال نماذج مختلفة لكن من الملاحظ أنه لا يوجد نموذج تحفيزي عام يطبق على كل المنظمات لا تصافه بالنسبية و ملائمة الوضعية التي توجد بها المنظمة ، الأفراد ، المجموعات المتواجدة بها و الخصائص المهنية ، الإجتماعية ، الثقافية و الشخصية .

وتحفيز الأفراد العاملين أصبح في الوقت الحاضر أحد المهارات الإدارية التي يجب أن يتمتع بها المديرين لتحقيق الكثير من المزايا ، و المشرع الجزائري لم يهمل هذه القضية ، فادرج بعض الحوافز المادية و المعنوية وأهمها علاوة المردودية و هي علاوة دورية تمنح الأفراد العاملين في صورة نقدية و على دفعات .

1 - إشكالية البحث :

بناء على ما تقدم يمكن تحديد إشكالية البحث في التساؤل التالي :
ما أهمية علاوة المردودية كحافز لتحسين أداء الأفراد في المؤسسات الجامعية ؟
هذا التساؤل يتضمن التساؤلات الفرعية التالية :

المقدمة

- 1 - ما المقصود بالتحفيز؟ وما هي أهم نظرياته؟
- 2- ماهي علاوة المردودية؟ ماهي أهم مقاييسها؟
- 3 - هل تعد علاوة المردودية الحافز الأساسي للوصول إلى الأداء الأفضل؟ و هل يرتبط هذا الحافز بأهداف العاملين و الإدارة معا؟
- 4 - ما مدى مساهمة علاوة المردودية في تحسين أداء الأفراد في المركز الجامعي لميلة؟

2 - فرضيات البحث :

تم وضع فرضيات البحث على النحو التالي :

- 1 - التحفيز هو توجيه سلوك الأفراد و تقويته .
- 2 - علاوة المردودية هي علاوة دورية تمنح للأفراد العاملين في صورة نقدية مجزأة على دفعات، وهي من الحوافز المادية التي ترتبط بنتائج تقييم الأداء .
- 3 - تتناسب علاوة المردودية تناسباً طردياً ملحوظاً مع الجهود التي يبذلها العاملون لتؤدي دورها في تحفيز العاملين و تقديم المزيد من الجهود و تشجيعهم على الإبداع و الابتكار .
- 4 - إن علاوة المردودية تساهم في تحسين أداء الأفراد في المركز الجامعي لميلة .

3 - أهداف البحث :

يهدف هذا البحث إلى توضيح جملة من النقاط يمكن إجمالها فيما يلي :

- 1 - تحديد الدور الذي تلعبه علاوة المردود الفردي و الجماعي في تحسين الأداء ؛
- 2 - الوقوف على مدى إقتناع العاملين بهذا الحافز كأداة مطبقة في المنظمة هدفها الوصول للأداء الأمثل ؛
- 3 - أهمية تصميم نظام الحوافز بطريقة تسمح بتغيير و توجيه سلوك و تصرف العامل و تجعله يستجيب للأهداف المسطرة .
- 4 - المساهمة في إثراء المكتبة الجزائرية بهذا العمل المتواضع ، وخاصة مكتبة المركز الجامعي لميلة .

4 - أسباب اختيار موضوع البحث:

يمكن إجمال الأسباب الأساسية لإختيارنا لهذا الموضوع فيما يلي :

- 1 - إهتمام المنظمات المتزايدة بالأداء الأفضل للمورد البشري بإعتباره السلاح الأقوى للمنافسة ، ولإثبات وجودها و الإستمرارية و التطور وسط محيط سريع التغير ؛
- 2 - إتساع إستخدام نظام الحوافز كأسلوب لتحقيق أداء أفضل في الجامعات يستدعي تقديم دراسة تساعد المسير على أخذ فكرة عن الحوافز الفعالة و إمكانية إستخدامها لتحقيق الأداء المميز ؛

3 - يعد موضوع علاوة المردودية من المواضيع التي تهتم كل من الأفراد العاملين و إدارة الموارد البشرية على حد سواء وهو ما جعل الباحثين تهتمان بكشف خفايا هذا الموضوع ؛

4 - إن ندرة البحوث المتخصصة حول هذا الموضوع شجع الباحثين على الغوص في هذا النوع من المواضيع وسبر أغواره قدر الإمكان بإمكاناتها المتواضعة .

5 - منهجية البحث :

نظرا لطبيعة الموضوع ، سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي من أجل الوقوف على مدى أهمية علاوة المردودية كحافز لتحقيق أداء أفضل ، كما نعتمد عل أسلوب دراسة الحالة من خلال القيام بدراسة ميدانية على مستوى المركز الجامعي لميلة من أجل معرفة مدى مساهمة علاوة المردودية في تحسين أداء العاملين على مستوى المركز الجامعي لميلة من أجل معرفة مدى مساهمة علاوة المردودية في تحسين أداء العاملين على مستوى المركز الجامعي لميلة .

6 - هيكل البحث :

للإجابة على التساؤلات الواردة في الإشكالية ، سنقوم بتقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول :

- الفصل الأول : سنتناول فيه موضوع الموارد البشرية و التحفيز و علاوة المردودية من حيث المفاهيم و مختلف النظريات .

- الفصل الثاني : سنتطرق فيه إلى مفاهيم أساسية حول الأداء ، كما سنركز على دور علاوة المردودية في تحسين أداء الأفراد .

- الفصل الثالث : سنخصصه لدراسة ميدانية لواقع مساهمة علاوة المردودية في تحسين أداء الأفراد على مستوى المركز الجامعي لميلة ، وذلك من خلال التطرق إلى واقع التعليم الجامعي في الجزائر إثر لمحة حول المركز الجامعي لميلة و موارده البشرية ، وأخيرا تحليل الإستبيان المقدم لمستخدمي المركز الجامعي من أجل الوقوف على مساهمة علاوة المردودية في تحسين أداء مستخدمي المركز الجامعي لميلة .

7 - صعوبات البحث :

ما بخصوص الصعوبات التي واجهناها عند إنجاز هذا البحث فتمثلت في :

1 - صعوبة الوصول إلى بعض المراجع المتخصصة وذات الصلة بالموضوع خاصة على مستوى المكتبة الجامعية للمركز الجامعي لميلة .

الفصل الأول

الأسس النظرية لعلاوة
المردودية

تمهيد الفصل الأول :

إن إدارة الموارد البشرية في عصر المعلومات والإقتصاد الرقمي تعتبر من أهم وظائف منظمات الأعمال حيث العنصر البشري والمعرفي هو أساس ميزتها التنافسية في ميدان الأعمال، فاختيار العاملين بعناية ومن ثم تدريبهم وتطويرهم ليس بالمهمة السهلة أو السريعة، كذلك فإن تحفيزهم بالأجور العادلة هو أمر يتطلب اهتماما خاصا من الإدارة المسؤولة عن الموارد البشرية وستناول في هذا الفصل المباحث التالية :

- المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية.
- المبحث الثاني: التحفيز.
- المبحث الثالث: مفاهيم أساسية حول علاوة المردودية.

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية

تمثل إدارة الموارد البشرية وظيفة أساسية في المنظمات، تعمل على تحقيق الإستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها من خلال إستراتيجية تشتمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة.

المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية وتطورها

هناك عدة تعاريف لإدارة الموارد البشرية ، حيث يرى البعض بأنها مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنظمات وتقتصر فقط على الأعمال الروتينية.

بينما يرى البعض الآخر بأنها من أهم الوظائف الإدارية في المنظمة ولا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى كالتسويق والإنتاج، لأهمية العنصر البشري وتأثيره على كفاءة الإنتاجية للمنظمات .

ومن هذا يتضح أن إدارة الموارد البشرية في المنظمة هي مسؤولية تنفيذية إذ تتضح مسؤوليتها من خلال قيامها بإنجاز المهام والوظائف الإدارية التي تقوم بإنجازها في مجال تحقيق الأهداف¹.

ولإدارة الموارد البشرية تسميات مختلفة لها كإدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد وإدارة شؤون الموظفين إلا أن التسمية الغالبة والشائعة هي إدارة الموارد البشرية.

يعرفها " ليود بايزرولزلي": "بأنها تختص بتوفير الموارد البشرية وتنسيق توظيفها في المنشآت"

ويقول " كاسيو": "أن إدارة المنظمات ماهي إلا إدارة الأفراد لأن بدون الأفراد لا وجود للمنظمات "².

وتعرف إدارة الأفراد بكونها: "تخطيط وتنظيم وتوظيف وقيادة ورقابة الأفراد العاملين في المنظمة "³.

وكتعريف عام: "هي تلك الإدارات المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع ومن ذلك يمكن القول بأن إدارة الأفراد تشمل على نشاطات، للتخطيط و التنظيم و التوظيف والقيادة والرقابة ، بينما تختص إدارة الموارد البشرية بتمكين المنظمة من بناء مزاياها الإستراتيجية والمحافظة عليها وتطويرها⁴ . وفق للمفاهيم السابقة الذكر فإن إدارة الموارد البشرية تطورت كالتالي:

1- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

لقد إتسمت هذه المرحلة بممارسة الانسان الأعمال اليدوية البسيطة والتي إستطاع الانسان من خلالها أن يحقق الحد الأدنى من متطلبات العيش الضرورية التي تكفيه لمواصلة الحياة والبقاء، إذ أن هذه المرحلة لم تشهد أي

¹ - شهرزاد بيلق ومرمير بالطرش، واقع تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الجامعية ، مذكرة ليسانس LMD في علوم التسيير مهد العلوم الإقتصادية والتجارية و علوم التسيير ،المركز الجامعي ميله 2012-2013، ص:11.

² - حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن : 2009، ص:3.

³ - نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر 2010، ص:39.

⁴ - أسامة كامل ومحمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة، الإسكندرية، مصر، 2006، ص:10.

نظم قائمة للعمال، بل أن صاحب العمل ينظر إلى العامل لديه كسلعة يبيعه ويشتره، وفقا لحاجات العمل ومتطلبات إنجاز المهام التي يراها صاحب العمل آنذاك، وظهر بعد ذلك نظام الصناعة المنزلية إذ تمتلك بموجبه فئة معينة الخبرة والمهارة والقدرة على تشغيل العاملين لديها مقابل أجر محدد يمليه رب العمل نحو العاملين لديه ويكاد ذلك الأجر يكفي لمتطلبات العيش الضرورية والأساسية للعاملين، وبعد ذلك التطور ظهرت حاجات الملاك (الإقطاع) والعبيد (الفلاحين).

أما أنظمة الطوائف فقد ظهرت في المدن من خلال الصناعة التي تكونت معها الطائفة التي تقوم بتحديد إطار الصناعة المعنية وكذلك شروط العمل والدخول للمهنة والأجور التي يتم دفعها للعاملين في تلك المهن، وكانت هذه الطوائف ذات قواعد إقتضتها أساليب العمل الجارية في ذلك الوقت.

2- مرحلة الثورة الصناعية:

إتسمت هذه الفترة بظهور البدايات الفكرية والفلسفية لإدارة الأفراد، إذ لعبت الثورة الصناعية دورا بارزا وملحوظا من خلال ما تميزت به هذه المرحلة من ظهور الآلات والأجهزة والمعدات والمصانع الكبيرة ورتابة العمل وسوء الظروف المصاحبة لأداء العاملين من خلال ساعات العمل الطويلة والضوضاء، والأثرية والرطوبة..، من تلك الحالات التي رافقت حملات واسعة لتشكيل التنظيمات النقابية والإتحادات المهنية والمطالبة بتحسين ظروف العمل والأجور وتقليص ساعات العمل، إضافة لظهور العديد من الدعوات العلمية التي لعب العديد من الإختصاصيين و المفكرين و الباحثين دورهم في خلق التطوير و التحسين المستمر في العمليات الإنتاجية عموما ، إضافة للتشريعات و القوانين الحكومية و فعالياتها المختلفة لتحسين ظروف العمل و غيرها من الدعوات الإنسانية بصورة عامة .

3- مرحلة القرن العشرين :

لقد أتمم القرن العشرين بظهور أنشطة و فعاليات واسعة النطاق في إطار إدارة الموارد البشرية خصوصا بروز حركة الإدارة العلمية التي تزعمها "فريدريك تايلر" في بدايات القرن و الذي قام بدراسة الوقت و الحركة وكرس إهتمامه على تنظيم العلاقة بين الإدارة و العاملين و ركز على التخصص في العامل و التدريب و التحفيز المادي للعاملين و فق الإنتاجية المتحققة من قبلهم، و قد إنطلقت فلسفة "تايلر" آنذاك على التركيز على الإنتاجية في العمل و ما تؤول إليه من نتائج إيجابية للمنظمة و العاملين في الوقت ذاته .

كما شهد القرن العشرين بروز فلسفة "ماكس فيبر" الذي إقترنت البيروقراطية بإسمه إذ طور من خلالها العديد من المرتكزات الفكرية التي أكدت على التخصص في العمل و الإتصالات الرسمية و الإستخدام الكفؤ للعاملين و المعيارية في الأداء و غيرها من المرتكزات التي أسهمت في تحقيق العديد من التطورات ، كما أن

مدرسة التقسيمات الإدارية " لهنري فايول " دورا أساسيا في تحقيق الإدارة لأهدافها من خلال التركيز على 14 مبدأ من مبادئ الإدارة الذي أصبح آنذاك بمثابة قواعد فكرية يرتكز عليها في ميدان العمل الإداري و التنظيمي¹ .

وقد ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية التي قادها آنذاك " إلتون مايو " ، و قد أظهرت هذه الحركة أهمية العوامل الإنسانية و الإجتماعية في أداء العاملين و دورا القيادة و التنظيمات الغير رسمية في دراسات " الهوتورن " و التي هي دراسات ميدانية في شركة الكهرباء الغربية الأمريكية في مدينة شيكاغو بقيادة " إلتون مايو " و قد حاولت هذه الحركة وضع المبادئ العلمية التالية² :

- 1 - الموازنة بين الفرد و الجماعة م المنظمة ؛
- 2 - إرتباط الروح المعنوية للعاملين بإنتاجيتهم ؛
- 3 - أهمية الحوافز المادية والمعنوية للعاملين وأثرها على إنتاجيتهم ؛
- 4 - النظر إلى الفرد العامل بإعتباره إنسان له أفكار ومبادئه وأحاسيسه ؛
- 5 - تفعيل دور إدارات الاستخدام وإيجاد الأفراد مختصين بإدارة الأفراد ومن ثم بإدارة الموارد البشرية.

4- نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين:

لقد شهدت المراحل الأخيرة من القرن العشرين وخصوصا مرحلة السبعينيات والثمانينات ولحد الآن تطورات ملحوظة في إدارة الموارد البشرية إذ لعبت المتغيرات البيئية التي شهدها العصر الراهن من خصائص فريدة لم تكن معروفة آنذاك، و من هذه المتغيرات مايلي:

- 1 - ظهور العولمة ؛
- 2 - شدة المنافسة العالمية ؛
- 3 - الطلب المتغير على الجودة من قبل العملاء ؛
- 4 - تطور التكنولوجيا بمعدلات متسارعة ؛
- 5 - تحديات البيئة الإجتماعية والثقافية مثل حماية البيئة من التلوث وقبول المسؤولية الإجتماعية والأخلاقية كواقع ملموس .
- 6 - الإندماجات التي تحدث بين الشركات الكبرى وما يترتب على ذلك من تخفيض الحجم والتكاليف والأسعار .
- 7 - ديناميكية البيئة الإقتصادية والثقافية....

¹ - خضير كاظم حمود و ياسين كاسب الخرشنة ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الرابعة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان الأردن، 2011، ص ص : 21-22.

² - نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد ، تطور إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى، دار اليازوري العملية للنشر، عمان الأردن، 2010، ص ص: 68-69.

إن هذه المتغيرات والتحديات جعلت إدارة الموارد البشرية تتسم بمعالم من التغيير والتطوير يمكن أن تتمثل على سبيل العد لا الحصر بمايلي¹:

- 1 * ظهور العديد من التشريعات المتعلقة برفاهية الأفراد العاملين والمساواة في العمل والضمان الإجتماعي والتقاعدي ؛
- 2 * أثر التطورات والتغيرات الحاصلة بمجموعة كبيرة من السياسات والإجراءات المرتبطة بالعاملين ؛
- 3 * بروز التشريعات المتعلقة بنظم الخدمات الصحية والأمن الصحي ؛
- 4 * زيادة الإهتمام بإدارة الموارد البشرية وإيلائها إهتمام كبير أكبر من ذي قبل ؛
- 5 * التركيز على الحاجات والدوافع الذاتية للعاملين في مجال العمل ؛
- 6 * زيادة الإهتمام الملحوظ في الجوانب العلمية المتعلقة بالأداء ؛
- 7 * التركيز على جودة الحياة المرتبطة بالعاملين و بروز فلسفة إدارة الجودة الشاملة؛
- 8 * بروز ظاهرة التمكين للعاملين وهو إحدى أهم الإفرازات الفكرية والفلسفية للتعامل مع القوى البشرية.

المطلب الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية:

إن لإدارة الموارد البشرية أهمية بالغة وأهداف عدة تجعلها تلعب دورا هاما داخل المؤسسة.

الفرع الأول: أهمية وظيفة إدارة الموارد البشرية

تعزى الأهمية التي تعطى لوظيفة إدارة الموارد البشرية للأسباب الرئيسية التالية² :

1- الدراسات والبحوث:

لقد دلت الدراسات والبحوث العديدة على ضرورة العناية بالعنصر البشري بإعتباره العامل الرئيسي لزيادة الإنتاج، والإدراك المتزايد لأهمية العلاقات الإنسانية وتحفيز العاملين وإشباع حاجاتهم لأن نجاح وفشل المنشآت مرهون بالعنصر البشري.

2- التكلفة:

تمثل النفقات التي تتحملها المنظمة لتغطية أجور وتعويضات العاملين جزءا كبيرا في نفقات المنظمة، ويقول البعض إن أكبر إنتشار للمنظمات يكون في الأفراد العاملين، وتفيد التقارير الإحصائية في الو.م.أ يجدر إستخدام ما نسبة 73% من الدخل القومي كتعويضات للعاملين.

¹ - حضير كاظم حمود. ياسين كاسب الخرشة، مرجع سبق ذكره ، ص ص22- 23.

² - حنا نصر الله، مرجع سبق ذكره ، ص ص: 4 - 5.

3- الحاجة التخصص:

إن مزاوله عمل الموارد البشرية أصبحت تتطلب تأهيل وتدريب متخصص في الجوانب العديدة في هذه الوظيفة، كتحطيط القوى العاملة، وتصنيف الوظائف، ووضع سياسات الأجور وأجزاء البحوث، ويعزى ذلك للتوسع الكبير في هذه الوظيفة، إذ لم يعد بالإمكان شغل هذه الوظائف مع أفراد من ذوي تخصصات عامة.

4- الإفادة من الموارد البشرية:

هناك إدراك متزايد من مدارء المنظمات، بأن الأفراد هم موارد إنسانية، تماما كسائر الموارد التي تأخذها المنشآت من البيئة من مادية ومالية ينبغي الإفادة منها والإقتصاد في إستخدامها، وتحسين مستوى أداءها باستمرار بإعتبار ذلك السبيل لزيادة الإنتاج وتحسينه مما يؤدي إلى نمو المنظمات وإزدهارها على أن تعامل هذه الموارد كسلع أو موارد ينبغي إستغلالها ثم التخلص منها، فلا بد من تبني الأسلوب إنساني في التعامل مع الموارد البشرية وإشباع حاجاتها وتحفيزها وإشراكها في إتخاذ القرارات، والتخطيط وتصميم البرامج للمنشآت، باعتبار المنشآت مجتمعات بشرية متألفة يتوقف عليها بدرجة أولى نجاح أو فشل تلك المنظمات.

المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية.

يمكن تصنيف الوظائف الأساسية التي وضعتها المدرسة العلمية التي جاء بها تايلر إلى ¹ :

- 1 (الإختيار، أي إختيار الفرد المناسب لانجاز الوظائف ؛
 - 2 (التدريب والتطوير بهدف رفع كفاءة العاملين ؛
 - 3 (التحفيز من خلال ربط الأجر بالإنتاجية بالتركيز على الحوافز المالية ؛
 - 4 (التخصص وتقسيم العمل، الذي ينتج من خلاله دراسة وتحليل الوظائف وتحديد المهام.
- وجاءت مدرسة العلاقات الإنسانية " لإلتون مايو" وزملائه لتصنيف وظائف أخرى إلى إدارة الموارد البشرية تتمثل في مايلي:

- 1 (علاقات العاملين المتمثلة بالتفاعلات الإجتماعية بين العاملين و الإدارة و العاملين والنقابة.
 - 2 (السلامة المهنية والأمن الصناعي لكافة الأفراد العاملين جسما و نفسيا في ظل ظروف العمل التي تنطوي على المخاطر.
- وفي ظل التوجهات السلوكية في الإدارة ودوافع وحاجيات العاملين وتأثيرات البيئة على سلوكيات العاملين أخذ الإهتمام بالجوانب الإنسانية والسلوكية بدرجة أكبر وبرز الحاجة إلى الوظائف التالية:
- 1 (تصميم الوظائف بهدف رفع دافعية العاملين.

¹ - نوري منير ، مرجع سابق ذكره ص ص : 72 - 73 .

(2) إدارة التوتر في العمل.

ومع تزايد التطورات في تكنولوجيا المعلومات وتزايد الإتجاهات نحو اللامركزية المعلومات وإتخاذ القرارات أصبح لزاما على إدارة الموارد البشرية شأنها شأن الإدارة الأخرى في المنظمة لإعداد نظام معلومات للموارد البشرية، هذا النظام لخدمة الموارد البشرية من خلال العديد من التطبيقات الخاصة بنشاطات ووظائف هذه الإدارة.

ويمكن ترتيب وظائف الموارد البشرية كمايلي:

- 1 - تخطيط الموارد البشرية؛
- 2 - إدارة تدفقات العمل وتحليل الوظائف؛
- 3 - إختيار الموارد البشرية؛
- 4 - إدارة الأداء وتقييمه؛
- 5 - دوافع العمل ورضا العاملين؛
- 6 - تدريب وتطوير العاملين؛
- 7 - التخطيط والتطوير المهني؛
- 8 - أنظمة الأجور والرواتب؛
- 9 - أنظمة الحوافز؛
- 10 - أنظمة الفوائد؛
- 11 - علاقة العمل؛
- 12 - إنضباط العاملين؛
- 13 - السلامة المهنية والأمن الصناعي؛
- 14 - نظام معلومات الموارد البشرية؛

المطلب الرابع: تنظيم إدارة الموارد البشرية:¹

تعتبر إدارة الموارد البشرية إدارة إختصاصية في شؤون العاملين في المنظمة وهذه الحقيقة لاتعني إلغاء الدور الذي تمارسه الإدارات العاملة الأخرى في المنظمة بالاهتمام بشؤون العاملين لديها، إن كافة الإدارات العاملة الأخرى في المنظمة تعني بشؤون العاملين لديها من خلال التركيز على أهمية وقدرة الأفراد في الإسهام بالأنشطة الإنتاجية والمالية والتسويقية..... وإستثمار طاقتهم بالكفاءة والفعالية الممكنة وهذا يؤكد على حقيقة التلاؤم و التوافق بين مختلف الإدارات من أجل تطوير الإستخدام الأمثل للطاقات الإنسانية العاملة لديها ، و لذا فإن إدارة الموارد البشرية عبارة عن وظيفة أساسية من وظائف المنظمة و تتسم بالسلطات الإستشارية ، إذ أن

¹ - حضير كاظم حمود. ياسين كاسب الخرشة، مرجع سبق ذكره، ص ص:27-28.

إدارة الموارد البشرية لا تتمتع بالسلطة التنفيذية بعكس الإدارات الأخرى في المنظمة لكن تمارسها في حدود معينة ، و هي لا تتمتع بحق إصدار الأوامر و التوجيهات إلى الإدارات الأخرى الواقعة على نفس خط السلطة بل إنها تتمتع بحق إبداء الرأي و المشورة و النصح للإدارات التنفيذية الأخرى عندما يستدعي الأمر ذلك .

ومن هذا المنطق فإن العلاقات التنظيمية التي تتسم بها إدارة الموارد البشرية تجعل من العلاقات القائمة بينها و بين الإدارات الأخرى قائمة على الدور الإستشاري الذي يقوم بتقديم المشورة و سداد الرأي لمن يحتاج إليه من الإدارات الأخرى العاملة في المنظمة .

أما الدور و النشاط التنفيذي الذي تمارسه إدارة الموارد البشرية فإنه يقوم على آدائها مختلف الأنشطة الوظيفية التي تمارسها على العاملين لديها في مختلف حقول الأنشطة المتعلقة بهم ، إذ أن هذا الدور يجعلها لا تختلف مع الإدارات الأخرى في المنظمة بإدارة الإنتاج و العمليات و إدارة التسويق..... وغالبا ما يكون الترابط بينهما و بين تلك الإدارات قائما على أساس التنسيق و التعامل في إنجاز الأنشطة المرتبطة بالمنظمة ككل.

ويمكن القول بأن الإطار التنظيمي لإدارة الموارد البشرية لا يتخذ شكلا تنظيميا موحدا ، إذ يمكن أن يكون على شكل إدارة أو قسم أو شعبة..... تناط مهامها بالمدير العام أو رئيس القسم أو الشعبة..... إذ تلعب المتغيرات التي تحكم المنظمة المعينة الصورة التنظيمية التي يكون عليها إدارة الموارد البشرية من حيث حجم المنظمة و التكنولوجيا المستخدمة و الأسواق التي تخدمها و طبيعة المنتجات التي تقدمها للأسواق و غيرها من المتغيرات التي تتحكم بالهيكل التنظيمي الذي تتسم به .

المبحث الثاني : التحفيز

التحفيز من أهم محددات سلوك العمل ، لذلك كان من أول إهتمامات إدارة الموارد البشرية حوافز العاملين التي لها علاقة طردية مع المردودية .

المطلب الأول : ماهية التحفيز

هناك عدة تعاريف للتحفيز نذكر منها ما يلي :

- هو كل الوسائل المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد و التي تمكن من توجيه سلوكه و إستشارة رغبته نحو القيام بعمل محدد ، أو الإبتعاد عن فعل معين ، و ذلك بغرض إشباع حاجاته أو تجنب ضرر ، حتى يتم تحقيق أهداف المنظمة و رفع مستوى آدائها¹ .

¹ - نصر الدين بوفريفة و آخرون ، أثر التحفيز على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية ، مذكرة ليسانس LMD ، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ، 2010-2011 ص: 06 .

و هناك من يرى بأن التحفيز هو عبارة عن كل فعل أو قول أو إشارة تدفع الإنسان إلى سلوك أفضل ، وهو ينمي الدافعية و يقود إليها في المعنى ، إلا أن التحفيز فإن وجدت الدافعية من الداخل إتقيا في المعنى وإن عدمت صار التحفيز هو الحث من الآخرين على أن يقوم الفرد بسلوك المطلوب ¹ . ويعرف بأنه: العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة إحتياجاته الإنسانية .

هذا وتعتبر الحاجات الإنسانية المصدر الأساسي لدوافع الأفراد و المحدد الرئيسي لسلوكهم في المنظمة، و بما أن الدوافع تتبع من داخل الفرد فإن الحوافز هي عامل خارجي تجذب إليها الفرد بإعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته التي تحركه بمعنى آخر إن الحوافز هي مجموعة العوامل التي تعمل على التأثير على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته .

- كما تعرف على أنها: عبارة عن عوامل خارجية و تشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين ، أي أنها تمثل العوائد و التي يتم من خلالها إستثارة الدوافع و تحريكها ² من خلال التعاريف السابقة الذكر يمكن القول بأن التحفيز :

هو توجيه سلوك الأفراد ، وتقويته و مواصلته لتحقيق أهداف مشتركة إذ أن السلوك الإنساني محدد عوامل ثلاثة هي :

- سبب منشيء للسلوك ؛

- هدف يسعى الفرد لبلوغه و هو يسلك سلوكا معيناً ؛

- قوة تدفع ذلك السلوك و توجهه بعد أن تثيره ؛

وما الحوافز إلا وسيلة للإشباع و الأدوات التي بها الإشباع ، أما الدافع فهو تلك القوة التي تحرك السلوك و تثيره ، و توصله و تسهم في توجيهه إلى غايات و أهداف معينة ³ .

وأصل التحفيز وارد في القرآن و السنة من حيث :

أ - الحث على القيام بالعمل إن كان خيراً أو تركه إن كان شراً .

ب - الثناء على العمل إن كان خيراً ، أو ذمه إن كان شراً .

فمن الأصل الأول قوله تعالى : " وَسَارِعُوا إِلَىٰ مَعْفَرَةٍ مِّن رَّبِّكُمْ " (آل عمران 133)

- " فَأَنْزِلُوا بُيُوتَ أَوْ أَنْزِلُوا جَمِيعًا " (النساء 71)

- و قوله تعالى " لَا يَسْخَرُ قَوْمٌ مِّن قَوْمٍ " (الحجرات 11)

¹ - خيري كنانة ، مدخل إلى إدارة الأعمال ، الطبعة الأولى ، دار جرير للنشر ، عمان ، الأردن ، 2007 ، ص:174.

² - نوري منير ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 284-285.

³ - د. علي ضلاعين ، أساسيات و ميادىء إدارة الأعمال ، الطبعة الثانية ، دار يزيد للنشر ، مكان النشر لا يوجد ، 2005 ص : 185 .

- " وَلَا يَغْتَبِ بَعْضُكُم بَعْضًا " (الحجرات 12)

- و قول النبي صلى الله عليه وسلم (إحرص على ما ينفعك واستعن بالله و لا تعجز) الحديث رواه مسلم ، إلى غيرها من النصوص الشرعية .

- و من الأصل الثاني قوله تعالى : " إِنْ تَبَدُّوا الصَّدَقَاتِ فَنِعِمَّا هِيَ " (البقرة 271)
و قوله عليه الصلاة والسلام (نعم العبد عبد الله لو كان يقوم الليل) رواه البخاري

المطلب الثاني : أهمية التحفيز و أنواعه

الفرع الأول : أهمية التحفيز

إن الإهتمام بدراسة تحفيز العاملين تفرضه الرغبة في تحسين أدائهم و رفع كفاءتهم الإنتاجية بما يكفل تحقيق أهداف المشروع بكفاءة و فعالية ، ويمكن أن نعبر عن الأداء كدالة لقدرة الفرد و معلوماته و تحفيزه ، و يمكن أن تصاغ هذه العلاقة في المعادلة التالية :

$$\text{الأداء} = \text{التحفيز} (\text{القدرة} + \text{المعلومات})$$

و نعني ذلك أنه مع إفتراض حوافز القدرة لدى الشخص على العمل إلى جانب توافر المعلومات لديه عن العمل فإننا لا نضمن مع ذلك أن نحصل على أداء جيد إذا أن ذلك مرهون بالدور الذي يلعبه عامل جوهري آخر هو الحافز ، والعامل تتوفر لديه الرغبة في العمل عن طري تحفيزه على الأداء الجيد الفعال ، ولهذا فإن على الإدارة الحريصة على تحقيق أهداف المشروع أن تسعى جاهدة باتجاه وضع نظام عادل للحوافز المادية و المعنوية للعاملين ¹.

الفرع الثاني : أنواع التحفيز : هناك ثلاث تقسيمات هي الأكثر شيوعا و تتاولا من طرف الكتاب كمايلي :

1/ من حيث المتحصل عليها :

أ - الحوافز الفردية:

وهي تلك الحوافز التي يقصد بها تشجيع أو حفز أفراد معينين لزيادة الإنتاج ، فتخصيص مكافأة للموظف الذي ينتج أفضل إنتاج ، أو تخصيص جائزة لأفضل أستاذ ، أو إعطاء هدية للطالب الأول في القسم أو في الكلية كل ذلك يدخل في فئة الحوافز الفردية ، فالحوافز الفردية موجهة للفرد و ليس للجماعة ، ومن شأنها زيادة التنافس الإيجابي بين الأفراد سعيا للوصول لإنتاج و أداء أفضل ، و قد تؤثر الحوافز الفردية سلبا على روح الفريق الذي هو جوهر عملية الإدارة ، و هو ما يشبه أيضا إلى ضرورة اللجوء لأسلوب الحوافز الجماعية إلى جانب الحوافز الفردية .

¹ - بشير العلق ، الإدارة الحديثة ، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع بدون طبعة عمان ، الأردن ، 2008 ، ص : 314 .

ب - الحوافز الجماعية :

تهدف الحوافز الجماعية إلى تشجيع روح الفريق و تعزيز التعاون بين العاملين ، بحيث يحرص كل منهم على أن لا يتعارض عمله مع عمل زملائه ، لأن في ذلك إضرار بالأهداف الرئيسية للعمل ، ويدخل في هذا النوع من الحوافز تخصيص جائزة لأحسن إدارة في وزارة ، أو فرع في شركة أوبيك ، أو كلية في جامعة ، وهكذا فمن شأن الحوافز الجماعية إشاعة روح الفروق و روح التعاون بين العاملين بدل روح التنافس الذي يصل إلى حد التناقض أحيانا ، فيمكن للإدارة ومن أجل أن يتحقق التنافس الفردي الإيجابي و روح الفريق في آن واحد أن تستعمل الأسلوبين معا و لا تقتصر على أسلوب واحد ، بحيث تكون هناك حوافز على مستوى الفرد و حوافز على مستوى جماعة العمل و حوافز على مستوى المنظمة ككل ، ومن الأمثلة على ذلك و كما يبين الجدول التالي ¹ :

- حوافز للعمال العاديين ؛

- حوافز للمتخصصين الفنيين و الإداريين ؛

جدول رقم (1 - 1) : أنواع الحوافز من حيث المتحصل عنها .

| المختصون الفنيون و الإداريون | عمال عاديون | طبيعة العمل المستوى |
|--|---|------------------------|
| 1 - العمولة 2 - العلاوة 3 - المكافأة | 1 - حوافز حسب عدد الوحدات المنتجة 2- حوافز بالوقت النمطية | الفرد |
| 1 - العمولة 2 - العلاوة 3 - المكافأة | 1 - حوافز حسب عدد الوحدات المنتجة 2 - حوافز بالوقت النمطية | جماعة العمل |
| | 1 - المشاركة في الأرباح 2 - خطط الإقتراحات 3 - ملكية الأسهم | المنظمة ككل |

المصدر: محمد قاسم القردوني ، مرجع سبق ذكره ، ص : 278 .

2 / من حيث المادة : وتقسّم إلى حوافز مادية و حوافز معنوية

أ - الحوافز المادية : تعتبر من أكثر أنظمة الحوافز شيوعا وذلك لقدرتها على إشباع عدد من الحاجات

¹ - محمد قاسم القردوني ، مبادئ الإدارة ، الطبعة الثالثة ، عمان ، الأردن ، 2006 ، ص ص : 276 - 277 .

الأولية أو الدوافع الأساسية لدى الفرد ، و من أمثلة هذه الحوافز :

1 - المكافآت و الزيادة الدورية ؛

2 - المشاركة في الأرباح ؛

3 - أقلمة الحوافز المادية مع بيئة العمل كربط الأجر بالإنتاج ؛

تتعدد أشكال هذه الحوافز و تختلف صورها من مؤسسة لأخرى و تتمثل هذه الحوافز في المكافآت المادية ، و يعتبر الحافز النقدي المادي من أهم طرق الحوافز في أيامنا هذه و ذلك لأن النقود تشبع كل حاجات الإنسان تقريبا و هي حقيقة واقعية و قابلة للتداول بعكس الوسائل الأخرى التي تعتبر مجردة وزائلة و يرجع إعتبار المال من الحوافز الرئيسية للعمل إلى أنه عن طريق المال تشبع ضرورات الحياة من مأكّل و مسكن ، كما أنه ضروري للصحة و التعليم .

و يتمثل المال في الأجر الذي يتقاضاه الفرد بما يقوم به من عمل و يوزع هذا الأجر على الإنسان بطرق شتى ولكل طريقة من هذه الطرق في حفزه و دفعه على العمل و من هذه الطرق :

1 - الأجر باليوم : يوجه لهذه الطريقة عيب يتمثل في أنها لا تعطي الفرصة للعمال المهرة لبذل جهد أعلى

لشعورهم و إدراكهم بأنهم يتساوون من حيث النتيجة و الأجر مع غيرهم من العمال غير الأكفاء.

إلا أنه على الرغم من ذلك فإن طريقة الأجر باليومية أو بالساعة أو بالأسبوع أو بالأشهر تعطي الفرصة للعالم ليصل بإنتاجه إلى مستوى رفيع بصرف النظر عن الوقت و ليس هناك ما يؤدي إلى الإسراع في إنجاز عمله حتى يزداد أجره .

2 - الأجر بالقطعة : يرتبط أجر العامل في هذه الطريقة بكمية الإنتاج الذي يقوم به لأنها تعطي الفرصة

لظهور الفروق الفردية و بطبيعة الحال يرتبط الإنتاج بالمعرفة و بالصحة و الحيوية وهذه الطريقة تلقي بعبء الإنتاج على العمال أنفسهم فإن إزداد فهو في مصلحتهم و إذا قل إنخفض أجرهم .

3 - الأجر على حسب الخبرة في العمل : أي كلما كانت خبرة العامل كثيرة كلما كان أجره عاليا ، و يمكن

ان يكون المعيار لذلك مدة السنوات التي قضاها في العمل .

4 - الأجر حسب إحتياجات الفرد : أي يزداد أجره كلما زادت حاجاته ومع زيادة عدد أفراد أسرته .

وإذا كانت الأنواع السابقة تمثل أكثر الحوافز المادية إنتشارا إلا أن هناك أنواعا أخرى نذكر بعضها على سبيل المثال¹:

1 - العلاوات المستحقة بداية كل عام ؛

2- العلاوات الإستثنائية ؛

¹ - فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية ، طبعة أولى ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص : 85 - 86 .

3- الإشتراك في الأرباح ؛

4- الأجور التشجيعية ؛

5- العمولات ؛

6- الخدمات التي تشعب في الفرد الكثير من الحاجات الأساسية كالخدمات الغذائية و الصحية و التعليمية و السكنية ؛

ب - الحوافز المعنوية : هي أشياء غير مادية تقدمها المنظمة و أكثرها شيوعا و هي فرص التقدم و فرص التعلم و الإبداع و فرص التكريم و التقويم و فرص الإنتماء إلى جماعات محلية إلى غير ذلك من محفزات غير مادية و لكنها مهمة لكثير من الناس¹.

تعتبر الحوافز المعنوية² (غير مادية) مكملة و مرافقة للحوافز المادية فيكون إستخدامها إستكمالا للحوافز المادية لتحقيق مستوى أفضل من الأداء ن و من أمثلة هذه الحوافز :

- ضمان العمل و إستقراره ؛

- الحوافز الإجتماعية المعنوية ؛

- التقدم الوظيفي ؛

- المشاركة في إتخاذ القرارات ؛

- العمل الجماعي و العلاقات الإجتماعية .

- المركز و المكانة ؛

إن العمال يهتمون بالزيادة في الأجر بالدرجة الأولى بل يفضلون عليه نواحي أخرى تتمثل بالإطمئنان على المستقبل في عضوية الجماعة و التوحد معها و بناء على ما برهنت عليه التجارب و الدراسات أخذ المسؤولون في مواقع العمل و الإنتاج المختلفة على عاتقهم البحث عن حوافز أخرى تثير قدرات العامل و تربطه بعمله و هي الحوافز المعنوية و من بعض هذه الحوافز مايلي :

1 - المدح و التأييب : حيث يقدم المنح و الثناء للأفراد عند قيامهم بأداء الأعمال الصحيحة السليمة و توجيه اللوم و التأييب للأشخاص عندما يقومون بأداء واجبات أو أعمال خاطئة غير سليمة

2 - تقديم الموسيقى : يفضل العمال الصناعيون أن تقدم الإدارة لهم الموسيقى لتصاحب قيامهم بعملهم ولقد وجد أن الموسيقى تزيد من كفاءة و الإنتاج في العمل خاصة عندما يكون العمل آليا و متكررا في أدائه .

¹ - سعاد تائف برنوطي ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الثالثة ، دار وائل للنشر و التوزيع 2005 ، ص : 352 .

² - فيصل حسونة ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 85 - 90 .

3 - التسهيل الإجتماعي : ويقصد به أن الفرد على قيامه بعمله وسط مجموعة من الزملاء يقومون بنفس العمل يكون لذلك أثر قوي و باعث على زيادة الأداء و الإنتاج .

4 - التنافس : و يوجد التنافس عندما يعمل الأفراد على إنفراد أو في مجموعات .

5 - المكافآت : يقول " باتون " في كتابه " الناس و النقود و الدوافع عام 1961 " إن نظام المكافآت ضروري لإجتداب و دفع الأفراد ذوي الخصائص الضرورية للنجاح أما أوتسين في بحث له عن الأهمية النسبية للمرتبات داخل شركة عام 1959 فيرى أن المكافآت تخدم كوسيلة لإرضاء بعض الحاجات الإنسانية الأساسية و هذا يدفع الناس للعمل بطرق شتى .

6 - حافز التعبئة وقت الحرب :

ففي أوقات الحرب يشتد خماسة العاملين بالشركة و مؤسسات الإنتاج بهدف المعركة مع العدو و يضاف إلى الحوافز المعنوية السابقة الأوسمة التي يفوزون بها أصحاب الكفاءات الإنتاجية العالية ، و تشجيع العاملين على تقديم مقترحاتهم بتحسين طرق العمل .

7 - دوافع العمل النفسي :

متى كان العامل مطمئنا على صحته و عمله و مستقبله و أولاده و بعيدا عن الخوف يكون بحالة أمن كلي و محاط بضروب مختلفة من التأمينات الإجتماعية ضد حوادث العمل و الأمراض المهنية و الشيخوخة و البطالة و الوفاة و الشعور بالأمن شرط ضروري من شرط الصحة النفسية السليمة و إذا كان أمن الفرد أساس توازنه النفسي فأمن الجماعة أساس كل إصلاح إجتماعي .

8 - العمل و الحاجة إلى تحقيق الذات : من أجل حفظ و تكامل الأنا يدفع الفرد إلى تحقيق إمكاناته و

طاقاته أي يضعها موضع الإنجاز و الأكمال ، و تحقيق مستوى الطموح الذي وصفه الشخص خلال مفهوم الذات الذي كونه لنفسه و المجهودات التي تشبع هذه الحاجة توجه نحو النمو و التحصيل ، و هي الحاجة التي تدفع الفرد على التعبير عن ذاته و إثبات شخصيته و تحقيقها و أن يقوم بأعمال نافعة ذات قيمة للآخرين من خلال القيام بعمله الموكل إليه .

3/- من حيث التأشير : تقسم إلى الحوافز إيجابية و حوافز سلبية¹

أ - حوافز إيجابية : وهو ذلك الدعم الذي يمنح للفرد نتيجة قيامه بالسلوك المرغوب فيه ، تهدف هذه الحوافز إلى رفع الكفاءة الإنتاجية و تحسين الأداء من خلال التشجيع و يمكن لهذه الحوافز أن تكون مادية أو معنوية .

¹ - ليلي غضبان ، الشرقية كحافز لتحسين أداء العاملين ، مذكرة ماجيستر ، غير منشورة ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، السنة الجامعية 2009 - 2010 ، ص : 63 .

ب - حوافز سلبية : يمكن أن تكون كذلك مادية أو معنوية ، تدفع العاملين إلى تجنب سلوك معين ، تعتبر هذه الحوافز هادفة و تربية أكثر منها عدائية و إحباطية و تشمل التنبيه الشفهي أو الخطي خصم الراتب أو التعويضات جزئيا أو كليا

المطلب الثالث : أنظمة التحفيز

إن أنظمة الحوافز التي يتم إعدادها من قبل المنظمات تختلف باختلاف المنظمة و إمكانياتها المتاحة ، و على ضوء نظرتها إلي الدافعية حيث هناك عدة أنظمة للتحفيز تتمثل فيمايلي :

1) حوافز على مستوى الفرد :

وتتمثل أنظمة الحوافز الفردية في حوافز العمال وحوافز الإداريين وأن أكثر هذه الحوافز سنويا هي :الدفع بالقطعة وحوافز الوقت.

أولا : حوافز العمال

بمعني أن الفرد العامل يمكن أن يقوم بالمهام التي تناط إليه تكون مستقلة عادة دون أن تقتنر بمهام ونشاطات أخرى أن أكثر الحوافز سنويا هي الدفع بالقطعة و الدفع بالوقت .

1- الدفع بالقطعة :

وهي تعتبر من أهم طرق دفع كل من الأجور و الحوافز معا ، وفي هذه الطريقة يتحدد الحافز الذي يحصل عليه بحسب كمية الإنتاج أو القطع المنتجة .

2- حوافز الوقت :

في هذه الطريقة على العامل أن يقوم بالإنتاج في وقت محدد (نمطي، معياري) وبكافئ على إستغلال نفس الوقت في إنتاج أكثر .

ثانيا : حوافز المتخصصين و الإداريين

1- العولمة :

ويتبع مثل هذا النظام مع الوظائف البيعية والمحصلية، حيث يحصل المحصل على نسبة مئوية من الديون التي يحصلها، ويحصل البائع أو المحصل على نسبة مئوية من الصفقات والمبيعات التي يحققها .

2- العلاوة :

هي المبلغ التي تضاف إلى الأجر الأساسي للعامل وهي على عدة أنواع :

- العلاوة الدورية :

ويقصد بها منح العامل مبلغا معيناً من المال يضاف إلى أجره الأساسي مثل علاوة الأقدمية ، والسبب الرئيسي

هو مكافأته نتيجة لزيادة خبرته ومهارته كلما تقدم في العمل ، كذلك مواجهة الزيادة في أعباءه المالية كما تمنح العامل شعورا نفسيا بأن يزداد بإستمرار حتى مع بقائه في نفس الدرجة أو الوظيفة مما يرفع من معنوياته ¹.

العلاوات و المكافآت التشجيعية :

وهي عنصر من عناصر الأجر والقصد منها إدخال نوع من التغيير على مبلغ الأجر بحسب نوع العمل ومقداره وتعطي هذه المكافآت على إنجاز معين ومن أهم نوع هذه المكافآت مكافآت زيادة الإنتاج ، على الإختراع وقد تكون هذه المكافآت فردية تعتمد على أداء الفرد أو جماعية تعتمد على أداء مجموعة من الأفراد ².

(||) حوافز على مستوى المنظمة ككل :

(1) - المشاركة في الأرباح :

يستفيد منها عادة غالبية العاملين في المنظمة وهي عبارة عن استقطاع نسبة ولتكن عادة 10% من أرباح الشركة يتم توزيعها على العاملين ، ويتم التوزيع على أساس المرتبة أو الدرجة أو المستوى الإداري أو كفاءة الأداء ، ويتم التوزيع نقدا مرة واحدة أو تقسيما على عدة مرات في السنة ، ومن مزايا هذا النظام أنه ينمي مشاعر الإلتزام والعضوية للمنظمة ، ويرفع الحماس لأهدافها ، كما قد يرفع من الإحساس بأهمية التعاقد والمشاركة .

(2) - خطط الإقتراحات :

ويطلق عليها أيضا توفير التكاليف و السبب في ذلك إنها عبارة عن خطط لتشجيع الأفراد على وضع إقتراحات بشأن تخفيض تكاليف العمل و الإنتاج . وأن الأوفر في هذه التكاليف يمكن أن يكون أساسا مكافأة لحساب من قاموا بتقديم هذه الإقتراحات .

(3) - ملكية العاملين لأسهم الشركة :

يمكن إعتبار أن ملكية العاملين لأسهم الشركة هي أكثر الطرق مثالية لتقريب المشاركة في النتائج والأداء النهائي للمنظمة وفي هذه الطريقة من حق العاملين إمتلاك شركتهم بنسبة محدودة ³.

المطلب الرابع : نظريات التحفيز

أولا النظرية الكلاسيكية : إن مضمون هذه النظريات يقوم علي وضع نظام الأجور التفاضلية كما أنه يقوم

على تحليل الوظيفة وإعطاء المكافآت المادية لأنها تساهم في الإرتفاع لمستوى أداء العاملين وفي إطار مفهوم " الرجل الإقتصادي " الذي يبحث عن أعلى عوائد إقتصادية من خلال الإنجاز ، لذلك إهتمت هذه النظرية

¹ - فيصل حسونة ، مرجع سبق ذكره ، ص : 100 .

² - نصر الدين بوفيفة ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 8-9 .

³ - فيصل حسونة ، مرجع سبق ذكره ، ص : 101.

بوضع أنظمة أجور مرتبطة بأداء الفرد من الناحية النوعية والكمية¹ ، حيث يمكن تقسيم النظرية إلى عدة نظريات وهي :

- النظرية العلمية لـ : فريدريك تايلور

- نظرية y و x لـ : دوجلاس ماك غريغور

1- النظرية العلمية :

تعود هذه النظرية إلى العالم " فريدريك تايلور " الذي كان من أوائل الذين تحدثوا عن التحفيز حيث اعتبر في هذه النظرية أن الموظفين كسالى ولا يمكن تحفيزهم إلا من خلال الرواتب والحوافز المالية فقط وللوصول إلى نظام الرواتب والحوافز، اقترح تايلور أن يتم العمل و الوظيفة إلى أجزاء صغيرة ومن تم دراسة هذه الأجزاء لإيجاد أفضل طريقة للقيام بها و تنفيذها وأخيرا دمج هذه الأجزاء ثانية بشكل فعال وهذه العملية كانت تسمى دراسة الحركة و الوقت .

ومن مبادئها الكبرى مايلي² :

- إحلال الأسلوب العلمي في أداء كل عناصر العمل ؛
- إختيار العاملين وتدريبهم وفق أسس علمية ؛
- تعاون الإدارة والعاملين لتحقيق أهداف وفق الأسلوب العلمي ؛
- تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات لتساوي بين الإدارة والعمال ؛
- وعليه فإن من أهم الإنتقادات الأساسية التي توجه إلى هذه النظرية :
- مساواة " تايلور " بين البشر و الآلات ؛
- إفتراض " تايلور " أن الموظفين لا يمكن تحفيزهم إلا بالمال ؛
- إفتراض وجود أفضل طريقة لأداء العمل ؛
- تجاهلت أهمية التنظيم الغير رسمي بين الجهاز الإداري و العاملين ؛
- ركزت علي السلطة و القوانين الرسمية ولم تدع مجالاً لمشاركة العاملين في إتخاذ القرار؛

2- نظرية x و y لدوجلاس ماك غريغور :

لاحظ " ماك غريغور " من خلال إتصاله بعدد كبير من المديرين أن هناك شيئين منهم :

¹ هاجر بوشينقة وآخرون ، "علاقة نظام تقييم الأداء بالتحفيز في المؤسسة الإستشفائية" مذكرة ليسانس LMD معهد العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، المركز الجامعة لهيلة ، 2012/2011 ، ص : 36 .

² - مريم حسين ، إدارة المنظمات ، طبعة ثانية دار العامة للنشر و التوزيع 2009 - 2010 ص : 21 .

– **الفئة الأولى من المديرين تطبق X** : وتنتظر هذه الفئة من المديرين إلى الفرد العادي أنه يفضل أن يقاد بدل أن يقود ، أضف إلى ذلك أنه إنسان منغلق داخليا أي لا يهتم أهداف المنظمة وكل ما يهتم هو ذاته فقط ، كذلك فهو شخص غير قابل للتغيير بطبيعته .

وهذه الافتراضات تتطلب التدخل النشط من جانب الإدارة لتوجيه طاقات الأفراد و تحفيزهم و الرقابة على أعمالهم و تغيير سلوكهم بما يتوافق و حاجات المنظمة ، و إلا فإن الأفراد سوف يسودهم حالة من التراخي ، إن لم تكن المعارضة الأهداف ثوب القوة أو الشدة في مواجهة سلوك الأفراد كما ينطوي ذلك على عنف أو تهديد مستمر وأدوات الإدارة فـي هذا السبيل الإشراف و الرقابة المباشرة ، وهذه في فلسفة الضغط أو مايسمي بنظرية X .

– **الفئة الثانية من المديرين تطبق نظرية Y** : إن الفرد وفقا لهذه النظرية هو بطبيعته إنسان فعال قادر

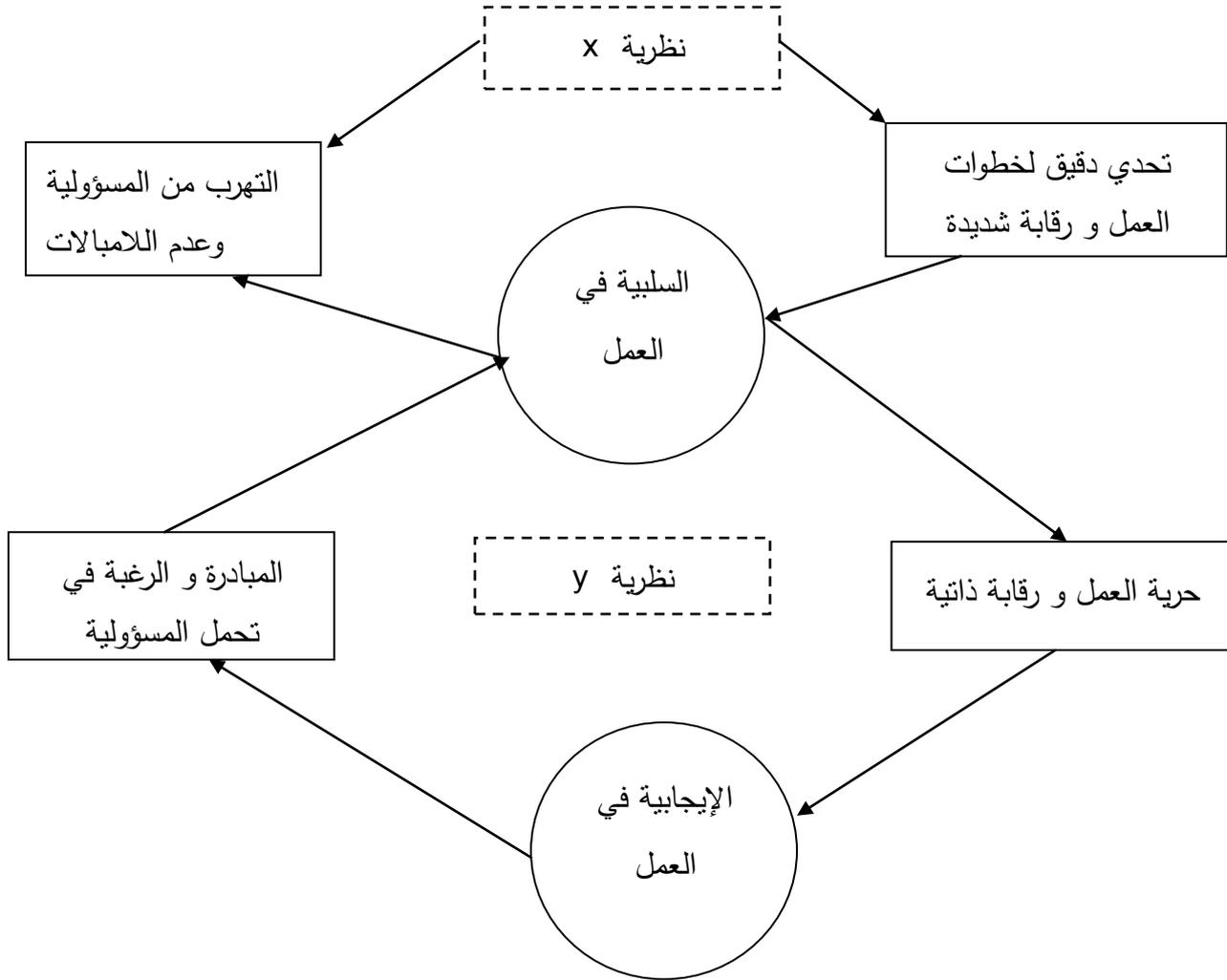
على العمل وراغب في تحمل المسؤولية و الإستعداد لتنمية أهداف المنظمة متحمس ، وعلى الإدارة خلق الظروف الملائمة لزيادة قدراته ولتحقيق أهدافه ، لذلك فهم محررون من الرقابة المباشرة ولم الحرية لتوجيه أنشطتهم ولتحمل مسؤولياتهم وإشباع حاجاتهم للإنجاز و الإحترام و التحقيق الذاتي ¹ .

وعلى الإدارة تفويض سلطاتها للأفراد ومشاركتهم في إتخاذ القرارات الإدارية ، مما سبق تبين لنا أن نظرية Y هي تعبير عن مفهوم الإدارة بالأهداف أما نظرية X فهي تعتمد على الرقابة الداخلية لسلوك الأفراد ، في حين تفضل نظرية Y الأخذ بالرقابة والتوجيه الذاتي وعليه نخلص إلى القول أن عامل الثقة هو أول ما إعتد عليه " دوجلاس " في نظرية Y لأن المدير في هذه النظرية يعمل و يعتقد أن العامل يرغب دائما في تقديم عمل جيد لذلك ينفي الثقة في أدائه ، أما نظرية X فتفترض أن الأفراد لا يحبون العمل و إنما هم مجبرون عليه وفق نظام رقابي شديد من أجل تحقيق الأداء المطلوب .

إن نظرية X إعتمدت على الحوافز السلبية من أجل منح سلوك سلبي و نظرية Y إعتمدت على الحوافز الإيجابية لتعزيز سلوك إيجابي ويمكن تلخيص هذه النظرية في المخطط التالي :

¹ - هاجر بوشنيقة و آخرون مرجع سبق ذكره ، ص ص : 37 - 39 .

الشكل رقم(1-1): مضمون نظرية X و y :



المصدر ك هاجر بوشتيقة و آخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص : 38 .

ثانيا : نظرية العلاقات الإنسانية

إفترضت النظرية الإنسانية أن الإنسان مخلوق إجتماعي ، يسعى إلى علاقات أفضل مع الآخرين .

يمكن تقسيم هذه النظرية إلى عدة نظريات كما يلي :

1 - نظرية " إلتون مايو " ؛

2- نظرية الحاجات " إبراهيم ماسلوا " ؛

3- نظرية العاملين " لفريدريك هيرزبرغ " ؛

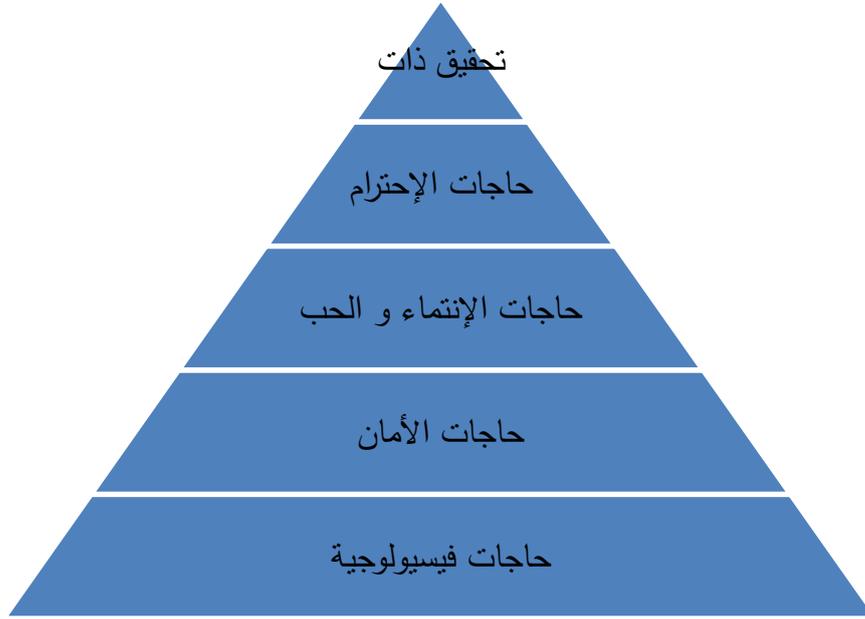
1) - نظرية ماسلوا في التحفيز : و قد أسهم بشكل ملحوظ في نظرية الدافعية الإنسانية ، من خلال نظرية

سلم الحاجات ، حيث صنف حاجات الإنسان إلى 5 مجموعات مرتبة على شكل سلم تأتي في قاعدته الحاجات

الفسيولوجية تليها حاجات الأمان والإستقرار ، ثم حاجات الإلتناء والحب ، حاجات الإحترام وأخيرا حاجات

تحقيق الذات في أعلى السلم .

شكل رقم (1-2): نظرية سلم الحاجات



المصدر : من إعداد الطلبة .

2- نظرية فريديريك هيرزبرغ : وهو صاحب نظرية ذات العاملين في الدافعية ، وقسم عوامل العمل إلى مجموعتين : عوامل الصيانة وهي إن لم تتوفر تسبب عدم الرضا للفرد ، وتتمثل هذه العوامل بظروف العمل (مثل ظروف العمل ، الراتب ، نوع الإشراف ..إلخ) أما العوامل الثانية فهي العوامل الدافعية وهي إذا توفرت تسبب الرضا والحفز للفرد على مزيد من العمل والجهد ، وتتعلق هذه العوامل بجوهر العمل (الإعتراف ، الترقية ، التطور ..إلخ) وقد إستنتج بأن إثراء العمل هو أساس الدافعية .

إذا كانت المدرسة الكلاسيكية قد ركزت على جوانب تقييم العمل ، والتخصص والسلطة والتنسيق وغيرها فيما يتعلق بتنظيم العمل ، و أهملت العنصر الإنساني ، فإن المدرسة السلوكية قد ركزت دورها على سلوك الأفراد و الجماعات وأهملت الجوانب التنظيمية الأخرى مثل تصميم الأعمال ، والإجراءات والتقنيات والعلاقات الوظيفية الكلية في المنظمة و غيرها ¹ .

3- نظرية إلتون مايا : يعتبر " إلتون مايا " من الرواد الأوائل لهذه النظرية ، وركز أساسا على أهمية تحسين العلاقات في بيئة العمل ، وكذلك فهم الأفراد أيا كان مستواهم لبعضهم البعض من حيث سلوكهم وتصرفاتهم وميولهم ورغباتهم من أجل خلق جو من التفاهم المتبادل والتعاون المشترك والمشاركة الجماعية ،

¹ - حسين حريم ، إدارة المنظمات ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن : 2010 ص ص : 28 - 29 .

حيث أثبتت تجارب " هاوتورن " بطلان وضعف النموذج الإقتصادي الميكانيكي والذي يفترض أن العامل الفيزيولوجي في الإنسان يؤدي إلى زيادة الاداء ، حيث يبين أن العوامل النفسية لها الاثر الأكبر في التأثير على سلوك العاملين في التنظيم . فاستنتج الباحثون أن سبب زيادة الإنتاجية ليست التغييرات في بيئة العمل وإنما هي طريقة إدارة العاملين ، فكلما زادت الروح الإجتماعية بين الموظفين زادت من إنتاجهم بالإضافة للحوافز المعنوية ¹ .

المبحث الثالث : مفاهيم أساسية حول علاوة المردودية

المطلب الأول : نظام الأجر

الفرع الأول : ماهية الأجر

لقد تعددت التعاريف حول مفهوم الأجر الذي يعتبر المقابل الذي يحصل عليه العامل لقاء عمله المبدول . فالأجر من وجهة نظر العلماء والفقهاء عبارة عن مقوم من المقومات التي يتأسس عليها عقد العمل ، فعقد العمل لا يصلح إلا خلال توفر عنصر الأجر بصفة فعلية ، والأغلب عليه طابع التجرع والتطوع من قبل العامل .

وحسب النظرية الأولى للأجر والتي تعود على الفيلسوف الإيطالي " بسانت نوما سداكين " 1255 م-1274م والتي يعتبر فيها هذا الأخير أن المعنى الحقيقي والصحيح للأجر هو أنه : « ذلك المقابل الذي يمكن لمستفيد منه من الحياة بصفة عادية وذلك تبعا لمحيطه ووضعه الإجتماعي» .

كما يعرف على أنه : « السعر الذي يدفع من أجل إستخدام العمل في إنتاج سلعة ما ، وبعبارة أخرى هو يحصل عليه العامل مقابل خدمة العمل التي يساهم بها في العملية الإنتاجية » ² .

كما يعرف على أنه جميع أشكال التعويضات المادية والخدمات والفوائد التي يحصل عليها الموظف من المنظمة مقابل الجهد الذي يبذله الشخص في العمل وإستغلاله لكافة طاقته وإمكانيته والقيام بالمهام والمسؤوليات المنوطة بالوظيفة إسهاما منه في تحقيق أهداف المنظمة ، وبشكل عام يمكن القول إن مرجع دفع الأجر يكون على أساس وحدة الزمن أو على كمية الإنتاج ³ .

وهناك من يرى بأن الأجر هو مجمع إمتيازات المادية و المعنوية التي تنشأ عن علاقة العمل حيث نعين بالإمتيازات المعنوية تلك الإمتيازات التي لا يمكن قياسها بقياس كمي لكنها ذات أهمية بالنسبة للعمل مثل :

¹ - هاجر بوشنيقة وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص : 39 .

² - أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن : 2004 ، ص : 187 .

³ - فيصل حسونة ، مرجع سبق ذكره ص 107 .

العمل المهم ، المحيط الملائم للعمل ، العلاقات الجيدة في العمل ، بينما الإمتيازات المادية فهي تتمثل في أجر المادة الذي يقاس بكمية النقود المحصل عليها ، وتختلف نظرة العمال إلى هذه الإمتيازات من شخص لآخر فمنهم من يفضل ما هو مادي على ما هو معنوي ومنهم من يفضل العكس ¹ .

وهناك من يرى بأن الأجر له مفهوم ضيق وآخر واسع .

فالمفهوم الضيق يعتبر الأجر بأنه المقابل المالي الذي يحصل عليه العامل سواء مباشرة ، أي كالنقود أو بشكل غير مباشر كالخدمات الإمتيازات التي تقدمها المؤسسة لعمالها .

أما المفهوم الواسع فيعتبر الأجر بأنه المقابل المادي المباشر أو الغير مباشر بالإضافة إلى مقابل غير مادي يحصل عليه الفرد في منصبه مثل بيئة العمل المادية ، الإجتماعية والنفسية .

كذلك يعتبر الأجر كوسيلة لإشباع حاجات العمال وبالتالي فهو وسيلة لتحفيزهم على العمل ، وكذلك كتكلفة

يجب أن تناسب مع عوائدها لتحقيق التوازن بين ما تدفعه المؤسسة من أجور وما تحصل عليه في المقابل ² من خلال التعاريف السابقة الذكر للأجر فإننا نضع التعريف التالي :

الأجر هو المقابل الذي يحصل عليه العامل نتيجة عمله لصالح شخص آخر معنوي أو طبيعي ويكون هذا المقابل في شكل مادي (نقود) أو في شكل إمتيازات غير مادية (بنية العمل) .

الفرع الثاني: أنواع الأجر

تنقسم الأجر إلى الأنواع التالية ³ :

1- أجور دورية و أخرى غير دورية : فالأجر الدوري هو الأجر الذي يحصل عليه العمال بصفة متكررة

عبر فترات دورية مثل : الأجر الأساسي ، بينما الأجر غير دوري فهو الأجر الذي يدفع إلى العمال على فترات زمنية لا تتفق مع دورية الأجر ولا يمثل مقابل صريح للوظيفة مثل منح الأعياد والمكافآت السنوية .

2 - أجور حقيقية وأخرى اسمية : الأجر الإسمي هو المقابل النقدي أو المالي الذي يحصل عليه العامل

جزاء عمله ، أما الأجر الحقيقي فهو المنفعة المادية التي يمكن أن يحققها العامل بواسطة الأجر الإسمي ، أي عبارة عن كمية السلع والخدمات التي يمكن أن يقتنيها العامل بواسطة المقابل النقدي الذي حصل عليه جزاء عمله .

3 - أجور نقدية وأخرى عينية : ويتكون الأجر النقدي من جزئين :

¹ - حمودي حيمر ، أجر الكفاءة وأثره على تحسين الأداء في المؤسسة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر باتنة ، 2007-2008 ، ص : 10.

² - سنان موسى ، إدارة الموارد البشرية ، طبعة أولى ، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن 2006 ص : 135.

³ - حمودي حيمر ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 16-17 .

جزء ثابت يدفع بشكل دوري وجزء متحرك أو متغير يدفع وفق ظروف العمل والجهد المبذول من طرف العمال

3-1 الجزء الثابت : (الأجر الثابت) : ويحصل عليه العامل وفق النظام المتبع في المؤسسة وذلك حسب الزمن (الساعة ، اليوم ، السنة ... إلخ) . حسب طبيعة العمل الذي يقوم به العامل ، ويدفع في الغالب كل شهر خاصة بالنسبة للعمال الدائمون ، و لا يعني الأجر الثابت أن يكون ثابت طول فترة العمل ، أي عدة سنوات بل يتم تعديله وفق الظروف التي يحددها نظام الأجور مثل : زيادة خبرة العامل أو تغيير وضعيته الإجتماعية وتعتبر هذه الزيادة كعلاوة دورية .

3-2 : الجزء المتحرك (الأجر المتغير) : تقوم المؤسسات بدفع أجور ثابتة بالإضافة إلى مبالغ أخرى غير ثابتة تدفع للعامل نتيجة تحقيقه لنتائج إيجابية بالنسبة للمؤسسة مثل : زيادة الإنتاج ، الإبتكارات ، الساعات الإضافية ، تحمل أعباء معينة والزيادة في الأرباح .

أما الأجر العيني فيتمثل في المقابل المعنوي الذي يحصل عليه العامل من الوظيفة التي يستغلها ، أي أن ترتبط بالحاجات المعنوية للعمال ومن خلال هذا الأجر يمكن أن يحسن العامل في ظروف معيشته مثل : الحصول على موقع وظيفي سيتوافق مع رغبة العامل وأيضا الخدمات الإجتماعية التي تقدمها المؤسسة للعمال مجانا أو بمقابل رمزي ، مثل : السكن والصحة ومرافق الترفيه .

الفرع الثالث : أنظمة دفع الأجور

هناك عدة أنظمة لتحديد الأجور إلا أن من أهم هذه الطرق شيوعا وإستخداما في الواقع الفعلي هي :

1 - تحديد الأجر حسب الزمن :

حيث يحدد أجر متماثل للعمل المتماثل لكل وحدة زمنية من العمل يؤديها العامل (ساعة ، يوم ، أسبوع ، شهر ...) وهذه الطريقة سهلة الإستخدام ولا تتطلب تكليف وجهود تذكر من أجل الأخذ بها وتطبيقها ، ولا يوجد تمايز بين العاملين الذين يؤديون ذات العمل في الأجور ، وبالتالي فإنها توجد موافقتهم ، ولا تثير الحساسية فيما بينهم إلى حد كبير ، إلا أنها لا تثير الحوافز لدى العاملين حيث يحصل العمال الأكثر كفاءة ذات الأجر الذي يحصل عليه العمال أقل كفاءة كما أنها لا تدفع العاملين في الغالب إلى بذل جهود أكبر خلال وقت العمل طالما أن الأجر يتحدد تبعا لوقت العمل هذا دون إرتباط بنتائج هذا العمل ، وبالتالي فإنها لا تتضمن أجهاد العامل وخاصة عندما يمارس العمل في ظل عدم وجود رقابة فعالة وفي عدم وجود درجة وعي وحرص وشعور بالمسؤولية كافية ، وهو ما يتحقق غالبا في العديد من الحالات في معظم الدول النامية ، حيث يمارس العمل بأدنى الجهود التي تبذل خلال وقت العمل ، وبدون تحقيق نتائج تذكر نتيجة لهذا العمل طالما أن أجر العمل

محدد، ولا يتغير سواء بذل جهد أكبر أو أقل ، ولهذا فإن الغالب هو القيام بالعمل بأدنى جهود الممكنة في ظل هذا الواقع ، وهو ما يتضمن إنخفاض إنتاجية العمل و الإنتاج الذي تحققه المشروعات بسبب ذلك ¹ .

2- نظام الأجر التشجيعي (الأجر على أساس الإنتاج أو القطعة) :

يرتبط أجر العامل في هذه الطريقة بكمية الإنتاج الذي يقوم به لأنها تعطي فرصة لظهور الفروق الفردية، وبطبيعة الحال يرتبط الإنتاج بالمعرفة الصحيحة و الصحة والحيوية ، وهذه الطريقة تلقى عبا العمال على الإنتاج أنفسهم فإذا زاد فهو في مصلحتهم و إذا قل إنخفض أجرهم .

وفي هذا النظام تحدد أجور العمال على أساس إنتاجيتهم ، فالخاصية الأساسية للدفع على أساس كمية الإنتاج لكن هذه الطريقة من ناحية لا تتناسب مع كل الأعمال أو الوظائف ، ومن ناحية أخرى فقد تصبح غير مرضية إذا أسئئ إستخدامها ، فقد يندفع الأفراد في سبيل زيادة أجورهم إلى الدرجة التي قد تؤثر على حالتهم الصحية ، أو تؤدي إلى زيادة حوادث العمل ، أو تلحق الضرر بالمعدات والآلات والمواد الخام المستخدمة . وهناك نظامين لتحديد الأجور بالإنتاج الفردي هما ² :

أ/ - الأجر على أساس الإنتاج الفردي :

في هذه الحالة يحصل الفرد على أجره على أساس الوحدات المنتجة أو التي قام بإنتاجها وهو بدوره ينقسم على

1 - الاجر بالقطعة الموحدة : بمقتضى هذا النظام يتم دفع أجر موحد لفرد على كل قطعة أو وحدة ينتجها العامل مقدما ويتم حصر الإنتاج للعامل في نهاية اليوم أو الأسبوع ، ويضرب في الأجر للوحدة في عدد الوحدات التي إنتهى منها العمل خلال فترة المحاسبة .

2 - أجر القطعة المتغير :

وفي هذه الحالة يتم تحديد سعر للقطعة المنتجة وهناك العديد من الطرق الشائعة لدفع الأجور والتي تقدم على توفير الحافز المباشر للعامل لزيادة إنتاجه ، ولنجاح هذه الطريقة ينبغي تحديد مستويات معاييرها للإنتاج غير مبالغ فيه ،حيث يصعب على الفرد الوصول إليها أو العكس تحديد مستويات معاييرها منخفضة يدركها كافة العاملين بصرف النظر عن كفاءتهم ومن ثم عبا على تكلفة العمل .

ب/ - نظم المشاركة في المكاسب :

في هذه الطريقة يتم دفع الأجور على أساس زمني مسموح به لإنجاز العمل وإذا تحققت أي مكاسب نتيجة أي وفر في الوقت ، فإن هذه المكاسب تقسم بين صاحب العمل و العمال بنسبة مئوية يتفق عليها .

¹ - طارق الحاج و فليح حسن ، الإقتصاد الإداري ، دارصفاء للنشر والتوزيع عمان ،الأردن ، 2009 ص ص : 208-209 .

² - عامر خضر الكيسي ، إدارة الموارد البشرية في الخدمات المدنية ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، المملكة العربية السعودية ، 2005 ، ص : 171 .

3 - نظام الجمع بين عامل الزمن وعامل الإنتاج : فقد تحدد الأجر وفق للزمن بالنسبة لبعض العاملين وطريقة القطعة و الإنتاج للبعض الآخر تبعا لنوع الأعمال أو الخلفيات وقد يكون هناك أجر ثابتة أو متساوية .

عن الوقت الذي يتم قضاءه بالمنظمة ، بالإضافة إلى أجر إضافي كل قطعة تزيد عن الحد الأدنى المقرر لكل العاملين.

المطلب الثاني : تصميم هيكل الأجر

الفرع الأول : مبادئ تصميم هيكل الأجر

لنظام الأجر تأثير فعال وواضح على كثير من القضايا المتعلقة بشؤون إدارة الموارد البشرية إذن على ذلك يجب على المنظمات أن تتسم عند إعداد نظام الأجر بالخصائص التالية¹:

- 1 / - العدالة : أن العدالة شرط مهم لأي نظام سليم للأجر ، إلا أن العدالة هي حالة معقدة متعددة الأبعاد و لهذا هناك حاجة لأن يتمتع نظام الأجر بعدالة خارجية وكذلك داخلية في تحديد أجر كل وظيفة :
- * العدالة الخارجية : هي عدالة مع الأجر التي تمنحها منظمات أخرى لنفس الوظيفة .
- * العدالة الداخلية : هي العدالة في ذات الوظيفة و بين الوظائف المختلفة ضمن المنظمة ، فيجب أن يكون مبلغ الراتب عادلا في مكافأة المؤهلات و الخبرة الضرورية لإستغلال الوظيفة .

(2) - الوضوح :

و المقصود بالوضوح هو أن يخضع النظام لقواعد واضحة بحيث يمكن لكل فرد أن يعرف كيف يتم تحديد الأجر لوظيفته متكافئا مع إستحقاقه و مع الأجر المحدد للوظائف الأخرى ولهذا النظام السليم يتضمن تعليمات واضحة وبسيطة .

(3) - الشفافية :

تعني أن يكون النظام مكشوف وليس سريا و غالبا ما تستخدم السرية للتقييم على التحيز الفاضح فقد تدفع المنظمة.

الفرع الثاني : مراحل بناء هيكل الأجر

إذا كانت الوظيفة الأساسية لإدارة الموارد البشرية هي تصميم نظام الأجر فينبغي إذن الإهتمام بتحديد المراحل و لخطوات التي مر بها و تتمثل فيمايلي² :

¹ - يوسف حجيم الطائي و آخرون ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، مؤسسة وراق للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2006 ، ص : 351 .

² - أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ، ص : 192 .

الخطوة الأولى : التمهيد لتصميم النظام

في هذه الخطوة يتم إتخاذ القرارات التالية :

- تحديد ما إذا كان نظام تقييم الوظائف سيتم بشكل رسمي ويقواعد محددة و مكتوبة .
- تحديد ما إذا كان النظام سيتم تصميمه بالتفصيل على إحتياجات الشركة و من خلال تطويره خطوة بخطوة بناء على ضرورة الشركة ، أم إن النظام سيتم شراؤه من مكاتب خبرة عالمية .
- تحديد من يقوم بتقييم الوظائف و البدائل المتاحة في هذا الصدد هي أن تقوم إدارة الموارد البشرية ، بما يتاح لها من متخصصين بتقييم الوظائف أو أن يتم الإستعانة بخبراء و مكاتب إستشارية خارجية تقوم بهذا الأمر أو أن يتم تكوين فريق بين إدارة الموارد البشرية و الخبراء الخارجيين .

الخطوة الثانية : إختبار طريقة تقييم الوظائف

هناك عدة طرق لتقييم الوظائف و هي كالاتي :

(1)- الترتيب ؛

(2)- الدرجات ؛

(3)- مقارنة العوامل ؛

(4)- النقط ؛

ولكن لهذه الطرق مزايا و عيوب ، و على الشركة أن تحدد مسبقا أي الطرق سيتم إستخدامها .

الخطوة الثالثة : وضع ملامح خطة التقييم

وتتضمن هذه الملامح مايلي :

- تحديد الوظائف الأساسية التي يتم تقييمها ؛
- وضع الجدول الزمني للتنفيذ ؛
- تعريف العاملين بخطة الوظائف و أهدافها و أسلوب مشاركتهم فيها و ذلك لكسب تأييدهم لهذه الخطة ؛

الخطوة الرابعة : التقييم الفعلي للوظائف

ويتم في هذه الخطوة تنفيذ عملية التقييم بناء على الخطة الموضوعية و التسيير بالشكل المرضي المطلوب

الخطوة الخامسة : تحديد عدد الدرجات

ويطلق هذا أيضا على هذه الخطوة تحديد هيكل الوظائف وهذا الهيكل هو عبارة عن عدد من الدرجات و كل درجة تحتوي على عدد من الوظائف .

الخطوة السادسة : تسعير الدرجات

يتم في هذه الخطوة تسعير كل درجة ، و تحديد بداية الأجر ، و نهاية الأجر .

الخطوة السابعة : إدارة نظام الأجور

و هنا يتم التعرض لموضوعات أخرى مثل أسلوب دفع الأجر و الزيادة العامة للأجر بناء على إستقصاء و دراسة الأجور السائدة ، وتحديد العلاوات و الزيادة الخاصة بالتكيف مع نفقات المعيشة ، و إضافة جديدة لم تكن موجودة في هيكل الوظائف ، أو إضافة درجة جديدة تضم عدة وظائف لم تكن موجودة سلفا في هيكل الوظائف ، و معالجة أي مشكل على نظام الأجور .

الفرع الثالث : نظريات الأجور

يعتبر الأجر من بين المواضيع الإقتصادية التي جاءت حولها العديد من النظريات المتسلسلة زمنيا نذكر منها مايلي ¹ :

1 - نظرية صناديق الأجور (آدم سميث 1723- 1790) :

يرى أن مجموع الأجور في مؤسسة إنتاجية تمثل كسر متغير في قيمة المنتج ، الكتلة النقدية التي سماها " آدم سميث " صندوق توزع على العمال حسب كفاءتهم لكن من الأفضل أن تبقى ثابتة ، هذا الصندوق لا يرتفع إلا اذا ارتفعت القيمة النسبية للمنتج ، مستوى الأجور لا يتغير إلا اذا تغير رقم الأعمال أو تغير عدد العمال . أعتبرت هذه النظرية خاطئة و عوضت بما يسمى بالأجر النسبي .

2- نظرية العرض والطلب (توماس مالتوس 1766 - 1837):

إن النمو الديموغرافي بإمكانه أن يؤثر على العرض والطلب حيث:

- لتقليل اليد العاملة يجب الحد من الولادات ؛

- التطور التكنولوجي يؤدي إلى تخفيض مناصب الشغل ؛

ونظرية" مالتوس " لا تتفق مع التطور التكنولوجي حيث بثت بأن التطور التكنولوجي مولد لمناصب الشغل . ويعتبر الأجر بالنسبة لهذه النظرية كأنه سلعة تباع بسعرها المساوي لتكلفة الإنتاج ، فهو لا يضمن لها إلى الحصول على الموارد الضرورية للإنتاج.

3- نظرية القيمة التبادلية (كارل ماركس 1818 - 1883):

حسب هذه النظرية فإن سعر الأجور يمكن أن يقاس بقيمة المنتجات والتي تحترم حسب فائدتها الإقتصادية بشكل عام لكن " ماركس" نسي بأن العمل ليس العنصر الوحيد المكون لسعر البيع الذي يضم: مقابل رأس مال ، إمتلاك الآلات ، المواد ، الضرائب ، وأعباء أخرى .

واعتبرت هذه النظرية خاطئة كذلك لكونها لم تعرف الأجر والمنتج بشكل صحيح من أجل إدخالها في قيمة

¹ - حمودي حيمر ، مرجع سبق ذكره ص ص : 18- 19.

تبادل العناصر الأخرى لسعر الإستهلاك .

4- نظرية الإنتاجية : يرى أصحاب هذه النظرية التي تعتبر حديثة بأنه من أجل تحسين المستوى المعيشي

للعمال يجب أن تمنح لهم إمتيازات ، فهي تركز على حساب نصيب كل عامل من الإنتاج الإجمالي وهذا الأخير يتعلق مباشرة بإنتاجية العامل وهو ما يجب أن يعرفه المسيرين لتحقيق التطور الإجتماعي .

5- نظرية الأجور المرتفعة (هنري فورد 1863-1947):

تتفق هذه النظرية مع النظريات السابقة في عدة نقاط فمثلا : من أجل بيع إمتياز السيارة فإن العمال يشترون بفضل حصولهم على أجور مرتفعة وعليه يمكن القول بأن الإرتفاع في الأجر يشجع الإنتاج ، وهذا لا يتحقق إلا إذا كانت عملية الإنتاج تضع تحت تصرف العمال قدرة شرائية متزايدة .
الأزمة الحقيقية تبين بأن الدفع في الأجور دون الزيادة في الإنتاج وبالتالي الزيادة في الإستثمارات تزيد من الواردات وتولد التضخم .

المطلب الثالث : ماهية علاوة المردودية وأهم مقاييسها

الفرع الأول: ماهية علاوة المردودية

أولا : مفهوم العلاوة : تمثل الزيادات الدورية التي تدفع للعاملين جزء من التعويض المباشر الذي يتقاضونه

لقاء مساهماتهم التي يقدمونها للمنظمة ، والعلاوة عبارة عن مبلغ نقدي يدفع للفرد كل فترة زمنية محددة زيادة عن راتبه أو أجره الأساسي ، وتدفع العلاوة عادة إذا تحقق الشرطين التاليين ¹ :

* مستوى معين من الأداء والكفاءة عادة في وظيفته أو عمله وبغض النظر عن مستوى أدائه في السنوات الماضية ، فكل فترة زمنية تستحق فيها العلاوة هي وحدة مستقلة عن الفترات السابقة .

*مضي المدة الزمنية المحددة الدورية لمنح العلاوة التي قد تكون سنة أو أكثر ، كما نعتبر العلاوة حافزا سنويا

تقدمه الإدارة للفرد الذي يتضح أن أدائه الفني في العمل ، وتعامله مع الزملاء ، والرؤساء أو العملاء على مستوى جيد أو ممتاز وفق المستويات التي تحددها الإدارة لقياس الأداء .

ثانيا: تعريف المردودية²

يمكن تعريف المردودية لغويا بالشكل التالي : المردودية مشتقة من الفعل رد ومعناه إعادته على التمام بدون أي

نقصان منه على الأقل والمعنى اللغوي لها هو الشيء الذي يمكن أن ينتج لنا مردودا أو عائدا ، أما أصل

¹ - متلف حدة ، علاوة المردودية كحافز لتحسين أداء الأفراد ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة باتنة ، 2007-2008 ص ص : 84- 85 .

² - فاطمة شريفي و حنيش حفيظة ، المردودية المالية والإقتصادية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الليسانس في علوم التجارية كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة باتنة ، 2010- 2011 ص ص : 4 ، 5 .

المردودية فهي مردود أو عائد والمؤسسة يكون لها مردودا إذا كانت نسبة الأموال المتحصل عليها أكبر نسبة الأموال المستثمرة أو المستعملة .

أما إصطلاحا فتعرف المردودية على أنها : المردودية تقيس مدى تحقيق مشروع المشتريات المتعلقة بأداء الأنشطة وهيكل التكلفة كما أنها تعبر عن حصيلة النتائج السياسية و القرارات التي إتخذها المشروع فيما يخص السيولة والوضع المالي .

وانطلاقا من المفاهيم السابقة ، يمكن حساب المردودية وفق للعلاقة التالية :

$$\text{الفعالية} : \frac{\text{الربح}}{\text{رأس المال}} \times 100$$

ثالثا : تعريف علاوة المردودية : هي علاوة دورية تمنح للأفراد العاملين في صورة نقدية مجزأة على دفعات ، وهي من الحوافز المادية التي ترتبط بنتائج تقييم الأداء التي يرفعها الرؤساء عن أداء مرؤوسهم لتحفيزهم على الأداء الجيد وبدل أقصى طاقاتهم وقدراتهم في العمل ، ولتعزيز السلوك أو الأداء الذي تكافئ عليه المنظمة ¹.

الفرع الثاني : أهم مقابيس المردودية

يهتم بدراسة تفصيلية ومعقدة لمقاييس المردودية على مستويات النتيجة والعلاقة التسلسلية التي تربط كل عنصر بأجر .

أولا : مقباس المردودية على مستويات النتيجة :

(1) - الهامش الإجمالي : يعني الفرق بين المبيعات من البضاعة وتكاليف شرائها حيث يكون البيع لهذه المواد أو البضاعة على حالتها أي بدون إجراء أي تغيير عليها ويكون الهامش الإجمالي في المؤسسة التجارية أو القسم التجاري في حالة ما إذا كانت المؤسسة مزدوجة النشاط .

ويتم تقييم المبيعات من البضائع على أساس سعر بيع البضاعة بعد طرح التخفيضات التي قد تمنح إلى الزبائن ، وكما الحال كذلك عند تقييم تكلفة البضاعة المباعة ، فإنها تحسب بمجموع ثمن شراء البضاعة وذلك مضاف إليها المصاريف التي تتعلق بها وهذا في حالة استعمال الجرد المستمر .

إذن الهامش الإجمالي ذو أهمية بالنسبة للمؤسسة التجارية في حالة ذروة النشاط العادية يعبر عن تسييرها ، اي عن المصدر الحقيقي لأرباحها .

كما أنه يستعمل في قياس درجة مردودية المؤسسة التجارية ومقارنته بالمؤسسات الأخرى من نفس النشاط ومن قطاعات أخرى وذلك بالنظر إلى النسب النموذجية المحددة ومن هذه النسب :

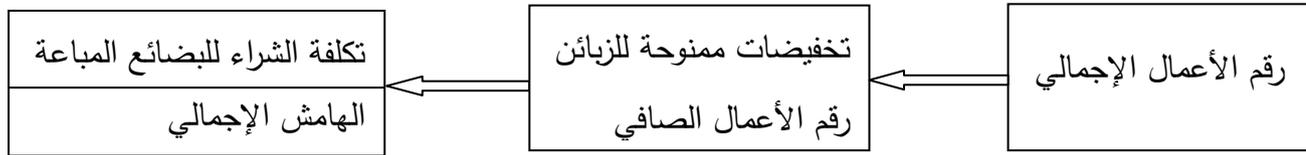
¹ - حدة متلف مرجع سبق ذكره ، ص : 78.

الهامش الإجمالي مبيعات البضاعة

الهامش الإجماليتكلفة البضائع المستهلكة

إن تغيير في الهامش الإجمالي من دورة إستغلاله إلى أخرى يرجع إلى الأسباب وهي عند إرتفاع سعر البيع الوحدة الصافي أو صافي أو سواء إنخفاض في سعر تكلفة البضاعة المباعة أو كلاهما في نفس الوقت .
ومن بين فوائد حساب الهامش الإجمالي في التسيير هو أنه يسمح بقياس ومراقبة القدرة التجارية للمؤسسة لذا فعند حدوث أي تغيير في الهامش الإجمالي يجب أن نبحت عن مسؤولية التي قد تعود إلى سياسة الشراء الغير جديدة ، كما أنه يستعمل كأساس للتغييرات ويمكن تمثيل الهامش الإجمالي بيانيا كمايلي :

الشكل رقم (1-3) : التمثيل البياني للهامش الإجمالي .



المصدر : فاطمة شريفي ، مرجع سبق ذكره ، ص: 8 .

(2)- القيمة المضافة¹ : تعني الفرق بين الإنتاج من جهة والإستخدامات الوسطية من سلع وخدمات

والمتحصل عليها من الغير والمستعملة من هذا الإنتاج من جهة ثانية وحسب المخطط الوطني للمحاسبة فإن القيمة المضافة في الوحدات التجارية تعبر عن الفرق بين الهامش الإجمالي واللوازم والخدمات المستهلكة ، أما في الوحدات الإنتاجية فتساوي إلى الفرق بين الإنتاج المخزون وإنتاج المؤسسة لحاجاتها الخاصة .

3- نتيجة الإستغلال : وهي تعبر عن نتيجة الإستغلال العادي لدورة معينة وتتمثل في الفرق بين مصاريف المؤسسة والنواتج ، وتخص العناصر المرتبطة بالإنتاج والإستغلال وهي نتيجة تظهر في جدول حسابات النتائج

4- النتيجة الصافية : تعتبر هذه النتيجة مؤشرا مهم لقياس مردودية الأموال الخاصة المستعملة في المؤسسة ، وكذا لحساب مردودية عناصر الأصول الثابتة وهي النتيجة التي تظهر بعد خصم الضرائب عن أرباح الشركات.

ثانيا : مقاييس أخرى للمردودية

(1)- التدفق النقدي : إن إعتبار النتيجة وحدها مصدرا لتمويل المؤسسة ذاتيا أو مقياس المردودية لايمكن أن

يكون كاملا وصحيحا نظرا لأن المؤسسة تستعمل الإستهلاكات وهذه الأخيرة تؤثر على تحديد النتيجة النهائية

¹ - ناصر دادى عدون ، " التحليل المالي " ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية، 1989 ، ص : 84 .

للمؤسسة .

(2)-**التمويل الذاتي** : يعني إمكانية المؤسسة من تمويل نفسها وذلك من خلال نشاطها ، وهذا بعد الحصول على نتيجة الدورة مضافا إليها عنصرين وهما الإستهلاكات والمؤونات .

(3)-**النتيجة المالية** : لقياس مردودية المؤسسة يمكن مقارنة النتيجة المتحصل عليها في نهاية السنة بالإمكانات المتوفرة ويعبر عنها بالنسبة التالية :

تقيس هذه النسبة مردودية رؤوس الأموال المستعملة في إستغلال مردودة النشاط و تعطى بالعلاقة التالية :

$$\text{مجموع الأصول} \div \text{الديون} = \text{النسبة}$$

المطلب الرابع : أنواع المردودية

وهناك العديد من الأنواع نذكر منها مايلي :

1/ **المردودية الإقتصادية** : وهي تعتبر بمثابة العائد الإقتصادي الذي يتمثل في تحقيق التنمية الإقتصادية للمؤسسة خصوصا والإقتصاد الوطني عموما وهذا الهدف الرئيسي لهذا النوع من المردودية حيث تعتبر الأداة والوسيلة الناجعة والمفضلة الذي تتحقق فيه تجسيد الأهداف التالية :

أ/- **خلق الفائض الإقتصادي** : ويعتبر هذا الهدف مهمة كل مؤسسة من تشغيل مواردها الحالية حيث يعبر هذا الفائض عن مدى نجاح المؤسسة في سياستها في تغيير إستراتيجيتها وللغنائض وظائف داخل المؤسسة تتمثل في :

- تسديد الفوائد ؛

- إستهلاك القروض التي أستعملت داخل المؤسسة ؛

- ضمان تسديد خاص بوسائل الإنتاج ؛

ب/ **هدف التكامل الإقتصادي** :

وهو الذي يسعى بالنهوض بالمنظمة والتنمية الإقتصادية لكل الوطن وهو يهدف إلى تحقيق تكامل منسجم

وإقتصاد متماسك ومتكامل ، وحسب مفهوم الإقتصاد الكلي فإن مؤشر التكامل الإقتصادي هو عبارة عن

مصفوفة التبادلات بين القطاعات والصناعات ويعبر عن ضرورة متوازنة لضمان إستقلالية التنمية الإقتصادية .

ج/هدف تراكم العملة الصعبة :

نظرا للتوجهات الاقتصادية الجديدة للنظام الإقتصادي والتحولت التي عرفها النظام الإقتصادي العالمي الجديد ، بدأت المؤسسات تلعب دورا بارزا في تغطية حاجات السوق الوطنية قصد النهوض بالإقتصاد الوطني بالإضافة إلى ذلك فإنها تساهم بقدر معتبر في تراكم العملة الصعبة وذلك عن طريق الإستيراد والتصدير .

د/هدف التوازن الجهوي :

يعتبر هذا الهدف بمثابة دعم النشاطات المحلية والمؤسسات على المستوى الجهوي بواسطة الإستغلال للموارد الطبيعية ، وإشتراك الفرد في العملية على المستوى الوطني .

(2)-المردودية المالية :

يمكن تعريف المردودية المالية بأنها تقيس مدى قدرة المؤسسة على الحصول على الأموال من أجل تجديد جهاز الإنتاج على قاعدة موسعة أو بعبارة أخرى تقيس مدى استجابة المؤسسة لتوفير الأموال لضمان تجديد وسائل الإنتاج وإيجاد قاعدة موسعة وبالتالي ضمان التمويل وقياس ، المردودية ترتكز أساس على عامل مردودية المبيعات فمردودية الأصول ومردودية الأموال الخاصة ويعبر عنها بالعلاقة التالية :

المردودية المالية : النتيجة الصافية الأموال الخاصة

هذه النسبة يجب أن تكون أكبر من معدل السوق النقدية.

(3)-المردودية الإجتماعية : وتدل تسميتها على أن لها علاقة وطيدة بالطبقات الإجتماعية أو لها أغراض

إجتماعية تسعى لتجسيدها في الواقع ، والهدف من المردودية الإجتماعية يكون مبني على قاعدة تنظيم الأعمال على أساس التقييم الإجتماعي .

وفي تقنيات تسجيل الموارد البشرية والقصد من هذا وضع قاعدة أرقام من خلال الميزانية الإجتماعية حيث تدل على :

- التقييم على أساس مؤشر إجتماعي وإقتصادي من حيث العمال ؛

- التنسيق بين الإدارة وحماية الموارد البشرية ؛

- التسيير الأمثل للموارد بتحقيق أكبر فائض ؛

والنقاط السابقة قد تساهم في تكوين الإدارة المسيرة لذوي المسؤوليات الإجتماعية ونستخلص من خلال ما سبق أن المردودية الإجتماعية يكمن في إيجاد إنتاج نوعي وكمي لإشباع حاجيات ورغبات المجتمع من جهة ، ومن جهة ثانية تحسين الوظيفة الإجتماعية .

خلاصة الفصل الأول :

إن دراسة سلوك الفرد ليس بالعملية السهلة وذلك لتفاوت وتنوع المؤثرات التي تحكم هذا السلوك و تؤثر عليه ، و إدارة المنظمة لأجل أن تضمن توافق هذا السلوك الإنساني مع ما ينسجم و تحقيق أهدافها ،فإنها يجب أن تبذل جهودا مكثفة ومعمقة للوصول إلى حالة التشخيص الدقيق لما يمكن إستخدامه من حوافز ومؤثرات ، تضمن إمتلاك الإدارة لوسيلة ناجحة تتمكن من خلالها من التحكم بهذا السلوك ،لأن عدم تمكنها من إمتلاك هذا القدر من التأثير يجعل الأمر خارجا عن إرادتها ورغبتها وبالتالي فإن مجمل تصرفات الأفراد قد لا تكون مناسبة بالإتجاهات التي ترغبها الإدارة ،أو على أقل تقدير لا تكون ذات فعالية كافية ضمن إطار تحقيق معدلات الأداء المناسبة .

كما أن معرفة الفرد لنتائج العمل الذي يؤديه بشكل مستمر ومتباعته لمراحل التطور و التقدم التي يحققها أداءه يولد لديه شعورا ورغبة في زيادة الجهد للتفوق على الإنتاج الذي حققه في المراحل السابقة ،وبذلك فإن المعرفة لنتائج أداء الفرد تشكل بانسبة له حافزا مهما لزيادة الإنتاج و تحسين الأداء .

فالأداء الجيد للفرد هو الوسيلة المعلنة للتميز وكذا الإستحقاق الجديد للحوافز بمختلف أنواعها ، وهذا ما سنحاول التطرق إليه في الفصل القادم .

الفصل الثاني

دور علاوة المردودية في

تحسين أداء الأفراد

تمهيد الفصل الثاني :

تسعى المؤسسة في ظل التحديات و التهديدات التي تواجهها كالمنافسة من طرف المؤسسات الأخرى إلى الإستمرار و تحقيق البقاء و النمو ، وذلك عن طريق تمييز منتجاتها و السعي لإشباع رغبات زبائنها و تحسين أدائها .

ولدى المؤسسة العديد من الموارد التي تسمح لها بتحقيق أهدافها ولعل أهم هذه الموارد هو العنصر البشري ، الذي يعتبر مورد أساسي يتميز بصفات بدنية و ذهنية يستحيل الإستغناء عنها ، وعليه اهتمت المؤسسة أكثر بهذه الموارد من خلال تدريبه وتكوينه وتوفير كل الظروف المناسبة و المحفزة لتحقيق أداء أفضل .

وسنتناول في هذا الفصل :

- المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول الأداء

- المبحث الثاني : تقييم الأداء .

- المبحث الثالث : تأثير علاوة المردودية على أداء الأفراد .

المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول الأداء :

يعتبر الأداء من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور وتنظيم الإقتصاد بصفة عامة ، وتطوير و زيادة كفاءة المنظمات بصفة خاصة ، حيث من خلاله تشكل مختلف الركائز الأساسية لأي مجتمع أو منظمة والتي يؤمن لها إنطلاقه نحو الحضارة والرفاهية .
وهذه الحقائق أثبتتها تجارب المنظمات في الدول المتقدمة وبدأت الدول النامية في التركيز عليه بغية تحقيق معدلات أعلى للنمو في المستويات الإنتاجية ، العائد ، وزيادة نسب الإنتاج من طاقة إنتاجية متاحة ، و فيما يلي إيضاح لأهم مفاهيم الأداء .

المطلب الأول : مفهوم الأداء

الأداء مصطلح متعدد الأبعاد و الجوانب و متداخلا مع عدة مصطلحات و مفاهيم متشابهة كالمردودية و الإنتاجية ولهذا اختلف الباحثون في تحديده .
ويمكن إعطاء بعض التعاريف التالية ¹ :

1- عرفه أندروز : " بأنه تفاعل سلوك الموظف وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد و قدرات الموظف في المنظمة .
ويعرفه كذلك : "بأنه قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات لمواصفات محدودة بأقل تكلفة ممكنة " .

2 - عرفه هاينز: "بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة " .
كما يعرفه أيضا بأنه قدرة الموظف على تحقيق الأهداف الوظيفية التي سيستغلها في المنظمة " .

3 - عرفه توماس جيل برت: " بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز و الأداء ، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من الأعمال في المنظمة التي يعملون بها ، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بيد أن يتوقف الأفراد عن العمل " أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك و الإنجاز أي أنه مجموع السلوك و النتائج التي تحققت .

ويعرف الأداء بأنه : إنعكاس لكيفية إستخدام المؤسسة للموارد المادية و البشرية وإستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها ² .

¹ - ريمة بن عبد الرحمن و آخرون ، " التحفيز المادي في تحسين الموارد البشرية ، مذكرة ليسانس LMD ، معهد العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، المركز الجامعي لهيلة : 2010 - 2011 ص : 56 .

² - فلاح حسن عداي الحسيني ، الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2000 ، ص : 231 .

كما يعرف أيضا : " هو دالة لكافة أنشطة المنظمة ، وهو المرآة التي تعكس وضع المنظمة من مختلف جوانبها ، وهو الفعل الذي تسعى كافة الأطراف في المنظمة لتعزيزه " ¹ .

وعموما فقط ارتبط مفهوم الأداء لدى الكثير من الباحثين بالموارد البشري ، حيث تم إهمال بقية الموارد الأخرى ، ويرجع سبب الإتجاه نحو التركيز على أداء العنصر البشري ، حيث تم إهمال بقية الموارد الأخرى ويرجع سبب الإتجاه نحو التركيز على أداء العنصر البشري إلى أن الإنتاج الإجمالي للمؤسسة ينتج عن التوفيق بين العديد من العوامل كالمعرفة ، العمل....إلخ .

وفي هذا السياق ، فقد عرف الأداء البشري على أنه : " قيام درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد العامل ، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أن يشبع بها الفرد العامل متطلبات الوظيفة " .
وحسب (christian): فالأداء البشري هو نتيجة لتفاعل 3 عناصر أساسية و هي ² :

- المهارات .

- التحفيز .

- مستوى تنظيم العمل و الوسائل المتاحة لذلك .

- الأداء البشري = التحفيز × المهارات × تنظيم العمل × الموارد المستعملة

المطلب الثاني: مكونات الأداء و أنواعه

الفرع الأول : مكونات الأداء

يتكون الأداء من مكونين رئيسيين هما الفعالية و الكفاءة ، أي أن الحديث عن الأداء بالمنظمة يقود إلى الحديث عن عاملي الكفاءة و الفعالية في تسييرها و عليه سنقوم بتحليل هذين العاملين .

1 / الفعالية : ينظر الباحثين في علوم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة و هذا من منطلق أن الفعالية هي : " معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة و تجدر الإشارة من جهة أخرى إلى أنه توجد إسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح فقد إعتبر المفكرين الكلاسيك فعالية بمثابة الأرباح المحققة ، ويعرفها Vincent plachet : "القدرة على تحقيق النشاط المرتقب و الوصول إلى النتائج المرتقبة "

كما يعرفها أيضا " walkereet huibert " بأنها : " قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو

¹ - وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالبي ، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2009 ، ص : 39 .

² - إبراهيم بن يحيى ، تأثير نظام إدارة الجودة على الأداء البشري المؤسسة الصناعية ، مذكرة شهادة الماجستير ، غير منشورة ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2010-2011 ص ص : 3-4 .

المبيعات و تعظيم الحصة السوقية مقارنة بالمنافسة¹. كما تعرف بأنها " دالة لمدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها ، إصطلاحا أكثر شمولاً من الكفاءة ، فالفعالية هي "محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما تحتويه من أنشطة إدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية و خارجية². إذن نستنتج مما سبق أن الفعالية تعني تحقيق الأهداف الموجودة ، كما يمكن من جهة أخرى ربط الفعالية لمخرجات المؤسسة حيث يمكن التعبير عنها نسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتنوعة أو المخططة و عليه الفعالية³ :

$$\text{الفعالية} : \frac{\text{قيمة المخرجات الفعلية قيمة المخرجات المتوقعة}}{100 \times}$$

2 / الكفاءة :

تعرف الكفاءة على أنها : " خاصية من خصائص العمليات و التي تشير إلى درجة خروج عمليات المنظمة بالنتائج المطلوب بأدنى كلفة من الموارد " ⁴ .

كما تعرف على أنها : " الإستخدام الأمثل للموارد المادية و البشرية المتاحة لتحقيق حجم أو مستوى معين من النواتج أو المخرجات " ⁵ .

وهناك تعريف آخر ينظر إلى الكفاءة على أنها : " الحصول على ما هو كثير نظير ما هو أقل أي بقاء التكلفة في حدودها الدنيا و الأرباح في حدودها القصوى و هي مفهوم يقتصر على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة أي أنه يرتبط بالدرجة الأولى لعنصر التكلفة و العلاقة بين المدخلات و المخرجات " . نستنتج مما سبق أن الكفاءة تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة كما أن جوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم الناتج و تدنية التكاليف . وبمعنى آخر تمثل الكفاءة بمعادلة أحد طرفيها على بلوغ أقصى ناتج بتكاليف محددة و معينة

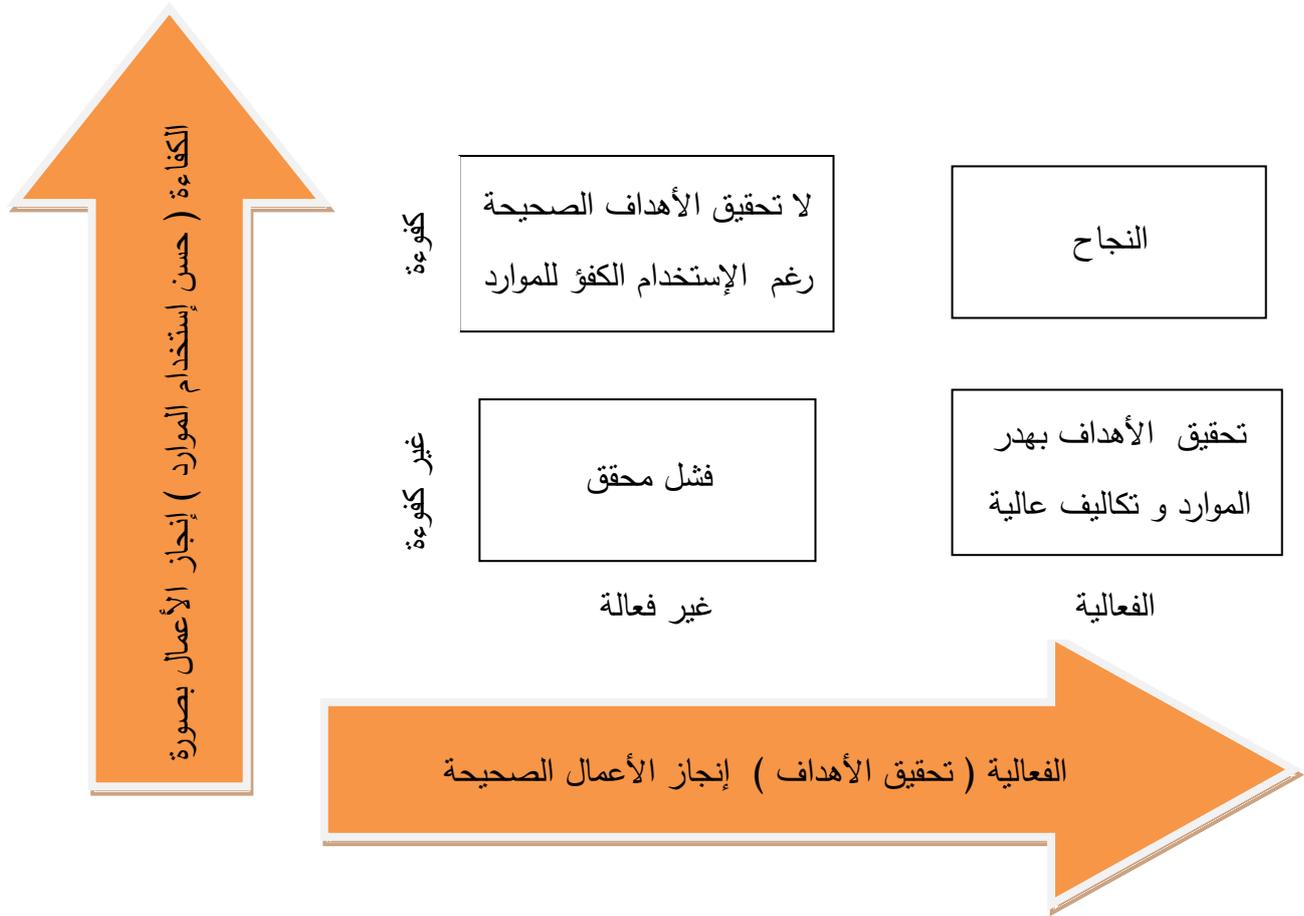
بينما يحتوي الطرف الآخر على بلوغ الحد المقرر من الناتج بأقل تكلفة و عليه :

$$\text{الكفاءة} : \frac{\text{المدخلات المخرجات}}{100 \times}$$

و الشكل التالي يوضح مصفوفة الفعالية و الكفاءة .

- 1 - ريمة بن عبد الرحمان وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص : 103 .
- 2 - سعد صادق بحري ، إدارة توازن الإدارة ، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية ، مصر ، 2004 ، ص : 201 .
- 3 - مرجع سابق ، ص : 104 .
- 4 - وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالبي ، مرجع سبق ذكره ، ص : 77 .
- 5 - عبد السلام أبو قحف ، أساسيات التنظيم و الإدارة ، الطبعة الثالثة ، دار المعرفة ، عمان ، الأردن ، 2001 ، ص : 24 .
- 6 - ريمة بن عبد الرحمان و ربيعة بن الدعلي ، نفس المرجع السابق ، ص : 105 .

شكل (1-2) :مصفوفة الفعالية و الكفاءة .



Source :thonpson .john L , « strategic mangements : Awareness and change , 2nd ed , chapman and hall pub , (1994) ,p : 160.

الفرع الثاني : أنواع الأداء

يمكن تصنيف الأداء إلى عدة أنواع و ذلك وفق عدة معايير نذكرها كما يلي :

1 - حسب معيار الشمولية : وينقسم إلى :

- أ - أداء كلي : يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون إنفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها ، فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة ، ومثال الأهداف الرئيسية الربحية التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيق ذلك بل تتطلب تظافر جميع المصالح أو الوظائف ، فمصلحة المالية يجب أن توفر الأموال الضرورية بأقل التكاليف وأقل المخاطر ، و مصلحة الإنتاج يجب أن تقدم منتجات بأقل التكاليف و أحسن جودة ، ومصلحة

الأفراد يجب أن تحقق أفضل مردود ، والمصلحة التجارية يجب عليها تسويق أقصى ما يمكن تسويقه ، وتوفير المواد لعملية التصنيع بأقل تكلفة و أحسن جودة .

- ب - **أداء جزئي** : على خلاف الأداء الكلي ، فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة، فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به لأهداف الأنظمة الأخرى ،وبتحقيق مجموع أداء الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمنظمة ، وكما سبق الإشارة إليه أهداف المؤسسة يجب أن تكون متكاملة و متسلسلة تشكل بينها شبكة ¹ .

2- حسب معيار الأجل : و ينقسم هذا الأداء حسب هذا المعيار إلى طويل ،متوسط ، وقصير الأجل و هذا النوع من التصنيف يعتبر صعب التطبيق و لا يمكن الإعتماد عليه بصفة دقيقة و ذلك لصعوبة الفصل بين الآجال و تحديد موعدها مسبقا إلا بصفة تقريبية .

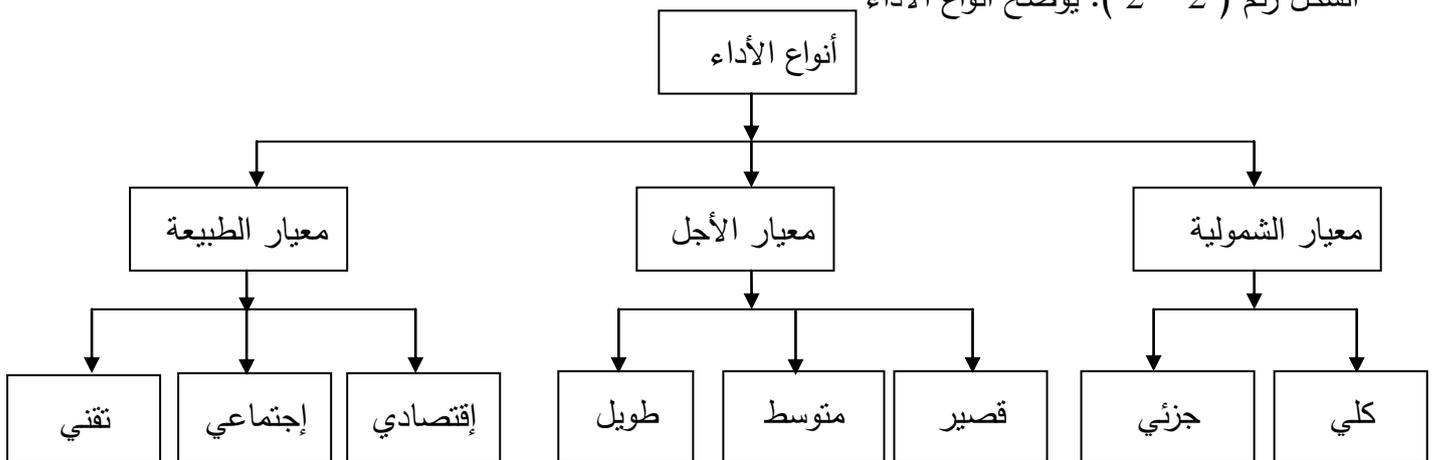
3 - حسب معيار الطبيعة :

وتقسم الأهداف حسب هذا المعيار إلى إقتصادية ، إجتماعية ، تقنية....الخ . و بالتالي فإنه يمكن من باب مقابلة المنطقية تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي اجتماعي، تقني.... وفي اشارة إلى هذا التصنيف يقول أحد الباحثين:

"لا يمكن للمنظمة أن تحسن صورتها بالاعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب ، بل أن الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المنظمة في محيطها" ² .

و المخطط التالي يوضح أنواع الأداء باختصار :

الشكل رقم (2 - 2) : يوضح أنواع الأداء



المصدر: بوسنة شهرزاد ، الأداء المالي و أثره على قيمة المؤسسة مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ، معهد العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، المركز الجامعي لميلة 2011 - 2012 ص : 4.

¹ - عادل عشي : الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية قياس و تقييم ، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة 2001-2002 ، ص : 5 .

² عبد المليك هودا: الأداء بين الكفاءة و الفاعلية "مفهوم و تقييم" ، مجلة العلوم الانسانية ، العدد الأول ، 2001 ، ص : 89 .

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الأداء

كان الإعتقاد السائد في مرحلة من الزمن أن العوامل المؤثرة في الأداء هي الظروف المادية للعمل

(الإدارة ، التهوية) غير أن الأبحاث و الدراسات الحديثة أثبتت وجود مؤثرات أخرى نوجزها فيمايلي¹:

1 - الإشراف : لقد أسفرت نتائج الكثير من الأبحاث عن أن كثيرا من أسباب عدم رضا العاملين ترجع إلى أسلوب الإشراف المتبع معهم ، فمهمة المشرف الحديث هي توجيه وقيادة مجموعة من العاملين و تنسيق جهودهم و تقويم أعمالهم للوصول إلى هدف محدد ، ويشغل الجانب الإنساني جزءا كبيرا من وظيفة المشرف ، ويتضمن ذلك تحفيز العاملين على العمل وبحث مطالبهم ، ودراسة مشاكلهم ، والإستماع إلى مقترحاتهم .

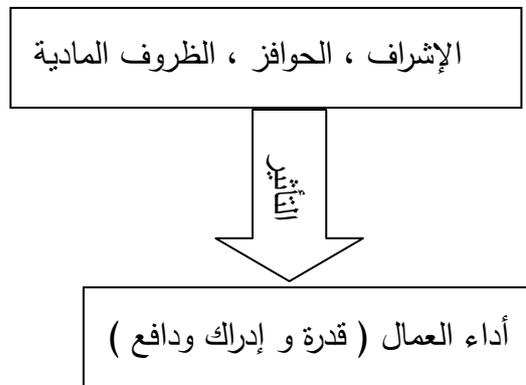
(2 - الحوافز : تعبر في أبسط معانيها عن ما يحصل عليه الفرد من المؤسسة مقابل عمله فيها ، والتحاق العامل بالمؤسسة و بقاءه فيها، ليس في الواقع إلا بمقدار ما يعطيه من قيمة في تصوره للحوافز التي يتحصل عليها ، فالحفز عبارة عن قوة أو شعور داخلي يحرك سلوك الفرد لإشباع حاجات معنية . ومن هنا نستنتج أن الحوافز تستعمل للتأثير على القوى الدافعة الموجودة داخل الفرد ، وتوجيهها بشكل يسمح باستمرار نشاطه بطريقة معنية .

(3 - ظروف العمل المادية : هي الظروف التي تحيط بالفرد أثناء قيامه بأعمال وظيفية والتي تؤثر

بدرجة ملموسة على مقدرته الذهنية و الجسمية و التي لا يستطيع التحكم فيها كالحرارة و البرودة و الضوضاء و الأتربة و التهوية

كما يصنف آخرون عامل البيئة الخارجية للمنظمة ، إذ تؤثر هذه الأخيرة على أداء العامل من خلال تحديات المنافسة الخارجية و التحديات الإقتصادية .

الشكل رقم (2 - 3): العوامل المؤثرة في الأداء



المصدر : بوبكر ملياني ، مرجع نفس المرجع ، ص : 50 .

¹ - بوبكر ملياني ، تأثير الإتصال الرسمي على أداء الموارد البشرية ، مذكرة شهادة ماجستير ، غير منشورة ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر باتنة ، 2009 - 2010 ص : 50 .

المطلب الرابع : مؤشرات الأداء .

هناك العديد من المعايير المعتمدة في تحديد الأداء وتقييمه تعتبر كمؤشرات عن مستوى الأداء في

المؤسسة وتحدد وفق 4 مراحل هي:

1 - المرحلة الأولى : تحديد مفهوم الأداء

في هذه المرحلة يقوم عمال الوحدة أو المصلحة بالتفكير جماعيا في مفهوم الأداء الجماعي ومساهمة كل عامل في تحقيق الأهداف وتعتبر هذه المرحلة مهمة جدا لأنها ضرورية لفهم معنى الأداء وتمييزه عن النشاط العادي .

2 - المرحلة الثانية : رسم مؤشرات عديدة للأداء :

هنا يتم وضع مؤشرات عديدة متنوعة للقيام بمتابعة الأداء وتتميز بما يلي :

- أن تكون قابلة للقياس الكمي والمعالجة و الهادفة .

- أن تكون دائمة ومستمرة لضمان المتابعة الجيدة .

ومن بين المؤشرات الأكثر إستعمالا نذكر مايلي :

$$\text{الإهلاك} + \text{مصاريف التشغيل} + \text{التكاليف الأجرية} \div \text{متوسط عدد العمال بالمؤسسة} = \text{مؤشر فعالية الوظيفة}$$

$$\text{مؤشر التكاليف الإجمالية للعمال} =$$

$$\text{مؤشر عن الساعات المستنفدة في تكييف العمال} =$$

$$\text{عدد المترشحين الذين تم إختيارهم} \div \text{عدد الداخلين} = \text{مؤشر عن نوعية التوظيف} .$$

$$\text{عدد الأخطاء في الأجور} \div \text{عدد كشوف الأجر المنجزة} = \text{مؤشر عن نوعية الأجر} .$$

* مؤشر عن فترة إعداد حصيلة إجتماعية .

* مؤشر عن الإنحراف بين عدد العمال المتوقع والعدد الفعلي .

* مؤشر عن نتائج التحقيقات حول رضا المتعاملين الداخليين مع وظيفة الموارد البشرية .

المرحلة الثالثة : موازنة وإختيار المؤشرات

هنا يتم توزيع الفرق المعينة بقياس الأداء على فئات ذات درجات محددة وفق معايير مختلفة وتضاف هذه

الدرجات إلى تقارير الأداء العام ، فهذه المرحلة هي مرحلة ترتيب العناصر المحددة للإنتاجية وموازنتها .

وبعدها يتم إختيار المؤشرات التي تتفق مع مهمة الوحدة والتوجهات الإستراتيجية وتراعي الترابط بين الوحدات .

المرحلة الرابعة : وضع ومراقبة المؤشر التركيبي

في الأخير يتم تعريف مؤشر تركيبي لكل قسم أو مصلحة وفق العلاقة التالية :

ID : المؤشر التركيبي للأداء .

AI : الوزن النسبي للمؤشر .

RI : المؤشر النسبي للأداء .

ونلاحظ أن هذه المؤشرات تعطي قيم نسبية فقط لكن أهميتها تكمن في إظهار التغيرات التي تحدث للأداء من خلال مقارنة المؤشرات بين فترات سداسية أو سنوية.

فالتجدول التالي يبين بعض المؤشرات التي يمكن اعتمادها لقياس الأداء وفق أهداف المؤسسة .

جدول رقم 2-1 : مؤشرات الأداء بوظيفة الموارد البشرية¹:

| المؤشرات الممكنة | الهدف المراد قياسه |
|--|---------------------------|
| - نسبة التكلفة الإجمالية للوظيفة إلى عدد العمال الإجمالي | إنتاجية الوظيفة |
| - نسبة تكاليف الوظيفة إلى الكتلة الأجرية . - معدل العمال الذين لم يستفيدوا من التكوين خلال 03 سنوات أخيرة | تتمية الموارد البشرية |
| - التحقيقات المرورية و نتائجها . - عدد الأخطاء في الأجور . | رضا العمال |
| - الإنحراف بين عدد العمال المتوقع و العدد الفعلي . - مستوى إستعمال لوحات القيادة الإجتماعية . | مراقبة التسيير الإجتماعي |
| - معدل القيام بالحوارات سنويا . | الحوار و الإتصال |
| - تكلفة المنازعات . | تنفيذ القواعد و التعليمات |

المصدر : حمودي حيمر ، مرجع سبق ذكره ، ص:84 .

¹ - حمودي حيمر ، اجر الكفاءة وأثره على تحسين الأداء في المؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2007-2008 ، ص : 78 - 79 .

المبحث الثاني : تقييم الأداء

تعد عملية تقييم الأداء من الموضوعات الرئيسية في الفكر الإداري ، ويعتبر تقييم الأداء جزء لا يتجزأ من سلسلة العمل الإداري المتواصل ، والذي يشمل مجموعة من الإجراءات التي يتخذها جهاز الإدارة سواء على مستوى مراكز الربحية أو الوحدة الاقتصادية ، وذلك للتأكد من أن الموارد المتاحة تستخدم بكفاءة وفعالية .

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء

هناك العديد من التعاريف وفيمايلي أهمها :

يعرف تقييم الأداء على أنه : " سلسلة من النشاطات المرتبطة بوظيفة متخصصة أو نشاط جزئي تقوم به الإدارة لتحقيق هدف معين " ¹ .

كما يعرف على أنه : " التأكد من كفاءة استخدام الموارد المتاحة و التحقق من تنفيذ الأهداف المخططة " ومن جهة أخرى يعرف على أنه : "سلسلة من النشاطات المرتبطة بوظيفة متخصصة أو نشاط جزئي تقوم به الإدارة لتحقيق هدف معين " ²

ويعرف على أنه : "هو مجموعة الإجراءات التي تساعد على تجميع مراجعة ومشاركة وإعطاء واستخدام المعلومات المتجمعة من وحول العاملين بهدف تحسين أدائهم في العمل " .

كذلك هو مجموعة الدراسات التي ترمي للتعرف على مدى قدرة وكفاءة الوحدة الاقتصادية من إدارة نشاطها في مختلف جوانبه الإداري، الإنتاجي ، التقنيإلخ ، في خلال فترة زمنية محددة ، ومدى مهارتها في تحويل المدخلات أو الموارد إلى مخرجات بالنوعية والكمية والجودة المطلوبة ، وبيان مدى قدراتها في تطوير كفاءتها سنة بعد أخرى ، إضافة تحسين درجة نجاحها في التقدم على الصناعات المثلّي عن طريق تغلبها على الصعوبات التي تعترضها وإبتداع الأساليب الأكثر إنتاجا وتطويرا في مجال عملها " ³ .

كما يعرف على أنه : " فحص تحليلي إنتقادي شامل لخطط وأهداف وطرق التشغيل وإستخدام الموارد البشرية والمادية بهدف التحقيق من كفاءة وإقتصادية الموارد وإستخدامها أفضل إستخدام و أعلى كفاءة بحيث يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف والخطط المرسومة لها " ⁴

وبناء على ما جاء من التعاريف يمكن القول بأن تقييم الأداء يعني : " الحكم على كفاءة الوحدة الإنتاجية (المؤسسة) بمقارنة فعاليات التنفيذ في نهاية فترة معينة بما كان ينبغي تحقيقه من أهداف ومن ثم إستخراج

¹ - مجيد الكرخي، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية بإستخدام النسب المالية ، الطبعة الأولى ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان الأردن 2008، ص : 31 .

² - حمزة حمود الزبيدي ، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبأ بالفشل ، بدون طبعة ن مونة الوارة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010 .

³ - مدحت محمد أبو نصر ، الأداء الإداري المتميز ، بدون طبعة ، المجموعة للتدريب و النشر ، القاهرة مصر ، 2012 ، ص : 125 .

⁴ - عقيل جاسم عبد الله ، مدخل في تقسيم المشروعات ، الطبعة الأولى ، دار حامد للنشر ، عمان ، الأردن ، 1999 .

الإنحرافات الناشئة تمهيدا لتشخيص مصادر القوة والضعف في مجالات العمل ، ليتسنى لنا إقتراح الإجراءات العلاجية اللازمة لتلاقي نواحي الخلل في أداء تلك الوحدة و تنمية وتطوير فاعيلة أوجه النشاطات الأخرى الناجحة في أدائها¹.

المطلب الثاني: أهداف وأهمية تقييم الأداء

الفرع الأول: أهداف تقييم الأداء

إن تقييم الأداء يشمل زاويتين رئيسيتين هما الكفاءة الإنتاجية واستمرار الأفراد للتقدم ، فإنه يسعى لتحقيق المزايا التالية² :

أ/ في المجال الإداري:

- يتم إستخدام تقييم الأداء في ترقية الموظفين.
- يتم إستخدام تقييم الأداء في تحديد الكفاءات التشجيعية و العلاوات .
- يتم استخدام تقييم الأداء في تحديد العقوبات التأديبية .
- يتم استخدام تقييم الأداء في الكشف عن الإحتياجات التدريبية وكوسيلة لتطوير الأداء .

ب/ في مجال تطوير المنظمة والفرد:

يسعى تقييم الأداء إلى تحقيق بعض الأهداف التي تسهم في آن واحد بتطوير أداء الفرد والمنظمة ككل من خلال الكشف عن نقاط الضعف عند الموظف والعمل على تدريبه من أجل رفع إنتاجية وبالتالي إنتاجية المنظمة من خلال جهود العاملين، ومن هذه الأهداف نجد:

- * **وسيلة تطوير الأداء الذاتي:** وهذا من خلال قياس الأداء، يستطيع الشخص معرفة جوانب القوة وتعزيزها ومعرفة جوانب التطور والعمل على تفاديها وتطوير نفسه.
- * **تنمية الكفاءة لدى الرؤساء:** تقتضي طبيعة التقييم من الرؤساء ملاحظة الأداء مرؤوسيه وسلوكهم أثناء العمل، ومن ثم القيام بتحليل ذلك ليكونوا قادرين على التقييم والقيادة الرشيدة والفعالة.
- * **الكشف عن الإحتياجات التدريبية:** من أهداف عملية تقييم الأداء الكشف عن نقاط الضعف عن الموظف وبالتالي إقتراح البرنامج التدريبي المناسب للموظف . هذا وبالإضافة إلى مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم وتحسبن الاتصال بهم مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية ، ولتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى للإستفادة من فرص التقدم.

¹ - جاب الله الشريف ، دور التكاليف المعيارية فقي تحسين أداء المؤونة الإقتصادية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2008-2009 ، ص: 48 .

² - محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت لبنان ، 1993، ص :294.

الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء

يمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء بالآتي¹ :

- إن تقييم الأداء بتمثيل في الإستخدام الأمثل للموارد الإقتصادية.
- يوضح العلاقة التبادلية بين المشروعات والإلتزام بها: فيساعد تقييم الأداء على تحقيق من قيام المؤسسة بوضعها بأفضل كفاءة ممكنة.
- ترتبط أهمية تقييم الأداء إرتباطا وثيقا بالتخطيط على كافة المستويات في المؤسسة.
- كذلك يساعد تقييم الأداء على:
- * توجيه العاملين في الأداء عملهم.
- * توجيه اشراف الإدارة العليا.
- * توضيح سير العملية النتاجية.
- * تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط للمؤسسة سواء ما تعلق بالإنتاج أو التسويق أو التمويل أو الأفراد.
- * تحديد معايير الجودة للإنتاج على أساس المواصفات المحددة للمنتج.

المطلب الثالث: خطوات وأنواع تقييم الأداء

الفرع الأول : خطوات تقييم الأداء

تتم عملية تقييم الأداء عبر الخطوات التالية² :

1/تحديد معايير الأداء:

فهي تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها حيث على أساسها تحكم فيها اذا كان أدائها وفق المطلوب أم لا ، وهي في الحقيقة تمثل أهدافا يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال أدائها وذلك ضمن فترة زمنية محددة.

2/ نقل توقعات الأداء للموظفين:

بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لابد من توضيحات للموظفين لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا ، وماذا يتوقع منهم، ومن الأفضل أن تكون عملية الإتصال ذات إتجاهين ، أن يتم نقل المعلومات من الرئيس إلى المرؤوس لمناقشتها معهم والتأكيد من فهمها، ثم أن تكون هناك قاعدة عكسية من المرؤوسين الى رئيسهم لغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة ، والهدف من هذه الخطوات هو توضيح مسؤوليات الموظفين

¹ - جاب الله الشريف ، مرجع سبق ذكره ، ص: 85 .

² - بشرى قرمط، تقييم الأداء وأثره على الرضا الوظيفي للموظفين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر LMD ، معهد العلوم الإقتصادية و علوم التسير، المركز الجامعي لميلة، 2012-2013، ص:20 .

والأهداف الرئيسية لأعمالهم من أجل خلق التفاهم المتبادل لكيفية تقييم الأداء مع شرح أهمية عناصر الاداء.

3/ قياس الأداء:

ويتم بالإعتماد على الطرق المناسبة سواء الملاحظة المباشرة أو تقارير الإحصائية، الشفوية أو الكتابية والتي سنوضحها فيمايلي ¹ :

(1)- **التقارير المكتوبة**: هي الوسيلة الأكثر رسمية للحصول على المعلومات حول الأداء الفعلي للموظفين.

(2)- **التقارير الإحصائية**: هي تقارير تتضمن المعلومات والمعطيات التي تعتمد على بيانات الأداء التي

تخضع لمعالجة وتحليل إحصائيات لاستخراج مؤشرات دقيقة.

(3) **التقارير الشفوية**: تتضمن المعلومات المتعلقة بالأداء من خلال المقابلات التي تتم بين المدير المعني

والمستويات الادارية العليا، أو الاجتماعات و المؤتمرات.

(4)- **الملاحظات الشخصية** : قيام الرئيس المباشر بملاحظة أداء المرؤوسين شخصيا للوقوف على مدى

تقدمهم وحجم الجهد المبذول في الأداء ومستوى الإنجاز المحقق.

4/ **مقارنة الأداء الفعلي للفرد مع معايير الأداء الموضوعة مسبقا من أجل الوقوف على الانحرافات .**

5/ **مناقشة نتائج التقييم مع الموظفين**: الاجتماع بالموظف الذي يجري تقييمه من أجل مناقشة النتائج التي تم

التوصل إليها معه بغية معرفة أسباب الانحرافات الإيجابية وتجاوز الانحرافات السلبية في المستقبل.

6/ الإجراءات التصحيحية:

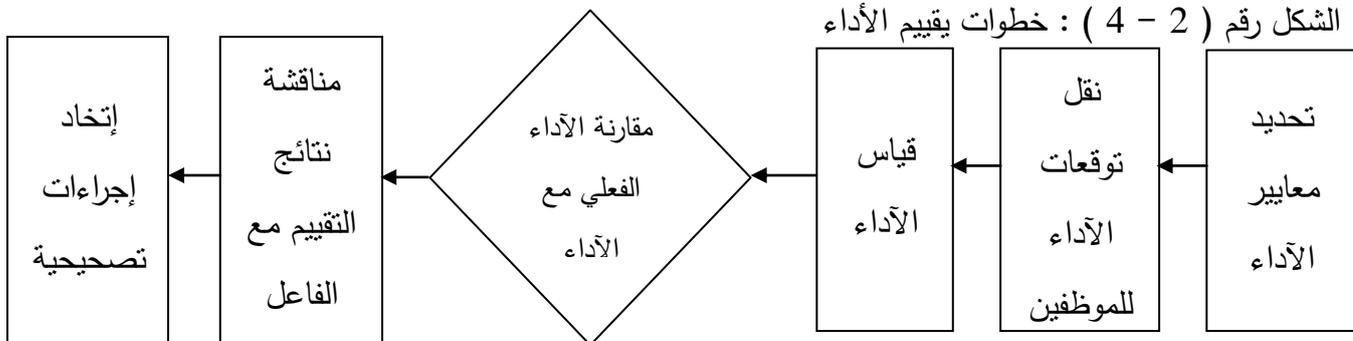
إتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار وتلاقي وأي خروج عن المعايير المحددة، وفي هذه الخطوة يتم

البحث عن أسباب الانحرافات في الأداء و تحليلها للوصول للأسباب الحقيقية وراء ذلك وتصحيحها أو

معالجتها.

والشكل التالي يوضح خطوات تقييم الأداء:

الشكل رقم (2 - 4) : خطوات تقييم الأداء



المصدر: عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب ، مذكرة ماجستير في علوم تجارية، كلية العلوم

الإقتصادية و علوم التسير ، جامعة محمد بوضياف . المسيلة الجزائر 2005 - 2006، ص: 21 .

¹ - نوري منير، مرجع سبق ذكر، ص: 347 .

الفرع الثاني: أنواع تقييم الأداء

هناك العديد من أنواع تقييم الأداء يمكن إيجازها فيما يلي¹:

1/- تقييم الأداء المخطط:

ويعني تقييم أداء المؤسسات الإقتصادية من خلال مدى تحقيقها للأهداف المخططة وذلك عن طريق مقارنة مؤشرات الأداء المخطط مع المؤشرات الفعلية وفق فترات زمنية محددة.

2/- تقييم الأداء الفعلي:

ويراد به تقييم كفاءة الموارد المتاحة المادية منها والبشرية وذلك بمقارنة الأرقام الفعلية بعضها ببعض الآخر، لأجل التعرف على الإختلالات التي حدثت.

3/- تقييم الأداء المعياري أو القياسي:

وتعني به مقارنة النتائج الفعلية مع القيم المعيارية أو النتائج المعيارية التي وضعت لتكون مقياساً للحكم فيها إذا كانت فعلية أم لا.

4/- تقييم الأداء العام أو الشامل:

ويقصد به شمول كل جوانب النشاط في الوحدة الإقتصادية واستخدام جميع المؤشرات المخططة والفعلية والمعيارية في عملية القياس و التقييم والتمييز بين أهمية نشاط وآخر عن طريق إعطاء أوزان لأنشطة المنظمة وكل وزن يشيد إلى مستوى الأرجحية لكل نوع من أنواع النشاط .

المطلب الرابع: عوامل نجاح و فشل تقييم الأداء

تلجأ المنظمات لإستخدام أنظمة تقييم أداء العاملين وذلك لما توفره لها من عوامل تساعد على النجاح و التطور ولكنها رغم ذلك فإنها لا تخلو من المشاكل و العيوب التي تؤثر عليها سلبا .

الفرع الأول: عوامل نجاح بتقييم الأداء

إن إتجاه حديث في تصميم أنظمة الأداء يتجه نحو تبسيط أساليب و تنويعها وتحديد المعايير و أساليب القياس وتحديد النتائج كما تقدم ، أي عدم إقتصار عملية التقييم على المباشر فقط ، وفيما يلي نبين أهم عناصر نجاح تقييم الأداء² :

معايير الأداء:

ينبغي تعديل المعايير بشكل دوري وفق متطلبات ظروف العمل أما بحفظها أو رفعها ويجب أن تتصف المعايير

¹ - زاهد محمد ديري، الرقابة الادارية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 56.

² - حنا نصر الله ، مرجع سبق ذكره ، ص: 203.

بالمرونة و الوضوح و الإستيعاب من العاملين .

- أن يتم شرح معايير المشرفين و العاملين على حد سواء يتسنى لهم تنفيذها بشكل فعال .
- مشاركة الرئيس والمرؤوس : كلما زاد عدد المشاركين من العاملين في تصميم وتقييم الأداء كلما تحقق الرضا الوظيفي لهم و زاد إلتزام العاملين بالمعايير و قبولهم لها
- المشاركة في مراجعة و تحليل المشاكل في العمل ووضع الحلول لها.
- تتطلب المشاركة من المشرف إتخاذ موقف المرشد والمحفز للعمل وليس المتسلط المتصيد للأخطاء .

معرفة جديدة بالوصف الوظيفي:

ينبغي أن يبين تقييم الأداء الإعتبار محتويات العمل وعناصر أساسية للوظائف المراد تقييمها.

المقيمون:

- ينبغي إلحاق المقيم بدورات تدريبية لتعريفهم بأهداف وأساليب التقييم.
- ينبغي أخذ مشورة واقتراحات المشرفين بشأن تصميم وتعديل التقييم والمشاكل والصعوبات والحلول المقترحة لتبديلها.
- ينبغي وضع تعليمات إرشادية في نموذج تقييم لإرشاد المقيم بما ينبغي عمله والخطوات المطلوبة لإجراء التقييم.

المرؤوسون:

- ينبغي شرح نظام تقييم الأداء للعاملين لتعريفهم بمزاياه وأهدافه .
- ينبغي تصميم إجراءات للتنظيم وتلقي شكاوي العاملين ومحاولة حلها و مناقشتها مع المقيم والإدارة العليا.
- ينبغي تزويد المرؤوسين بتغيير القرارات المتخذة بشأنهم و المبررات لذلك.

أساليب القياس:

- ينبغي كلما أمكن إستخدام أكثر من أسلوب لقياس الأداء.
- ينبغي أن تتوفر في أساليب القياس عنصري الصدق والثبات.
- ينبغي الطلب لأكثر من مقيم واحد اجراء تقييم (تشكيل لجان) وذلك لتوخي الحيادية والموضوعية للتقييم.
- يحين مراجعة تقارير الأداء من جهات عليا بعد إنتهاء المشرف من كتابة تعبئة تقرير الأداء.

الفرع الثاني: عوامل فشل تقييم الأداء

لوكان من الممكن تقييم جميع أفراد العاملين على أساس عدد الوحدات المنتجة أو قيمة المبيعات أو غير ذلك من المعايير الموضوعية المنتج أصبحت تلعب دور عملية التقييم البسيط لأن معظم حالات التقييم، تتم على أساس التقديرات الشخصية مما يعرض عمليات التقييم للكثير من الأخطاء منها:

التحيز من جانب المقيم للعوامل التي يفصلها:

إذ قد يعطي المقيم أحد الأفراد معدلات عالية أو منخفضة للعوامل الداخلية في التقييم على أساس الإقتناع القائم بالتقييم بأن هذا الفرد متفوق أو ضعيف في عامل واحد فقط يعطيه المقيم اهتماما كبيرا فقد يكون العامل يحوز على رضا المقيم هو الأمانة.

التأثيرات بسلوك الأفراد قبل فترة التقييم:

إذ المقصود بالتقييم أن يكون عن فترات زمنية قد تكون سنة مثلا إلا أنه كثيرا ما يحدث أن يتأثر المشرف الذي يقوم بالتقييم بتصرفات رؤوسيه في الفترة الأخيرة التي تسبق عملية التقييم ، فإن كان آراء الفرد آنذاك مناسب فمن المحتمل أن يمنحه تقديرا مرتفعا حتى لو كان أداؤه قبل ذلك غير مرضي و العكس صحيح

التحيز الشخصي

هي أن يتحيز المشرف مع أو ضد أحد الأفراد لأسباب لا علاقة لها بالأداء ، أي متحيز بسبب الدين ، أو العرف أو الجنس، وقد يخضع التقييم لمراجعة الرؤساء بغية حصر نتائج الأداء و الوقوف على حيادية المشرفين إلا أن هذا الإجراء قد لا يمنع هذا التحيز إذ سيكون في موقع يستطيع إقناع الجهة الأعلى بصحة التقييم .

الإتجاه إلى التقييم بعيدا عن الحقيقة

هنا يأتي تقييم بعض المشرفين و لجميع الأفراد عاليا فيما يأتي بعض المشرفين ولجميع الأفراد منخفضا وكان من الطبيعي أن يتم التقييم بناء على الصورة الحقيقية كما يجب أن يؤديه بصورة واقعية ، وهناك من المشرفين من يرى ضرورة إستحقاق تفوق بعض الأفراد على الآخرين خوف من نقل الجيدين و ابقاء الآخرين تحت اشرافهم.

الفرع الثالث : دور ادارة الموارد البشرية في تقييم الأداء

ترتكز مسؤولية المديرين التنفيذيين في وظيفة تقييم الأداء في إعطاء معلومات عن الأداء لمروؤوسيهم، أما إدارة الموارد البشرية فهي المسؤولة عن تصميم النظام و الإشراف على تنفيذ ذلك من خلال توزيع الإستثمارات الخاصة بالتقييم و الحصول على نتائج التقييم و تحليلها و مراجعة دقة التقييم الذي قام به المديرين التنفيذيين وتصحيحه إن لزم الأمر، و الإحتفاظ بالنتائج لإستخدامها القرارات الإدارية المختلفة حيث يكمن دور كل من إدارة الموارد البشرية و المديرين التنفيذيين في نظام تقييم أداء العاملين في ¹ :
- تصميم نظام تقييم الأداء .

¹ - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص: 406.

- تدريب المديرين التنفيذيين على التقييم .
- مراجعة دقة التقييم .
- الإحتفاض بالنتائج لإستخدامها .
- التقييم الفعلي للمرؤوسين .
- كتابة تقارير الأداء بشكل سليم .
- إخبار المرؤوسين بنتائج التقييم .

إذن فمن خلال ما سبق يمكن القول أن تقييم الأداء أصبح ضرورة الإدارة الحديثة بإعتبار وسيلة لتحقيق العدالة المهنية بين العاملين فالأداء ينبغي أن يكون المنطلق لتقييم الأفراد كل حسب جهده المبدول عن طريق مختلف طرق التقييم فالهدف منه هو وضع الفرد المناسب في المكان المناسب .

المبحث الثالث: تأثير علاوة المردودية على أداء الأفراد

المطلب الأول: تأثير علاوة المردودية على التعلم الجماعي

إن المنظمة في بحث دائم عن انشاء القيمة لها أو إضافتها حتى إلى ما يسمى بالمنظمة ذات القيمة التي تعني المنظمة القادرة على إنشاء القيمة باستمرار ، هذا الإستقطاب أكبر عدد من الزبائن لتضمن لنفسها التمييز والتفوق على المنافسين خاصة وأن المنظمة حاليا تنشط في محيط يتميز بتطورات سريعة فرضت عليها ومن ثم البحث عن المزايا التنافسية.

وإن أهم ما لجأت إليه المنظمة لتحفيز عملها أكثر على إبراز معارفهم ومهاراتهم هو العمل الجماعي.

وبما أن تحفيز الأفراد على العمل الجماعي يحقق التعلم الجماعي ويشجعهم على تبادل المهارات وتقاسم المعارف مع بعضهم البعض فإنه ينتج قيمة مضافة للمنظمة ويزيد من تمييزها.

كما أن تقديم المسير المكافآت جماعيا لفريق العمل وليس لكل فرد على حدى تساعد على زيادة الرصيد من المعارف والمهارات المشتركة بين الأفراد. وعليه فإن منح التحفيز الكافية للأفراد وتوفير جو عمل جماعي محفز يشجعهم على إستثمار على مجهوداتهم لتحسين الأداء.

إذن فالتعامل بمنطق فرق عمل يسمح للمؤسسة بالحصول على القدرات و الإبتكارات للأفراد ، واكتساب الرصيد المعرفي وبالتالي الوصول إلى التعلم الجماعي والبناء الجماعي للمهارات بهدف التحسين المستمر في أداء الأفراد وتحقيق التفوق والتميز¹.

¹ - متلف حدة، مرجع سبق ذكره ص: 57 .

المطلب الثاني: تأثير علاوة المردودية على تسيير المهارات

إن التقلبات المتسارعة والتغيرات الكثيفة للمحيط كتسارع العمليات التكنولوجية ، أجبرت المنظمات الإقتصادية على العمل من أجل سبق هذه التغيرات عوض الإنتظار لرد الفعل ، إلا أن سبق هذه التطورات يفرض على المنظمة القدرة على التعلم ، الذكاء وإمتلاك المهارات ، هذه الأخيرة حضيت بأهمية كبيرة في مختلف الدراسات الأبحاث وجهات نظرهم إختلفت في ذلك ، وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن المهارات هي نتائج تداخل بين عدة أبعاد .

ولقد عرفت المهارات على أنها : المعارف ، الممارسات .

هذا التعريف يوضح أن المهارات عبارة عن معارف إلا أن إمتلاك الفرد لمعارف معينة لا يعني بالضرورة أنه ذوي مهارات تمكنه من القيام بعمل معين ، وعليه يمكن إعتبار المهارات معارف مضاف إليها موارد أخرى والقدرة على القيام بعمل ، بمعنى آخر المهارات هي عملية مزج بين الموارد المعرفية وموارد المنظمة والقدرة على تعبئتها في وضعيات عمل معين لتحقيق الهدف .

بما أن المهارات يمتلكها الفرد فهي ضمنية لايمكن ملاحظتها أو قياسها و يمكن التعرف عليها من خلال نتائجها والمهارات نوعان فردية وجماعية فالمهارات الفردية مهمة في حياة الفرد كما أنها مهمة في حياة المنظمة ، إذ يعد نجاح وتفوق العديد من المنظمات إلى المهارات الفردية .

وبما أن تسيير الموارد البشرية أصبح حاليا يتوقف على مدى تسيير المهارات بإعتبار هذا الأخير عملية تبحث من خلالها المنظمة على تطوير المهارات الموجودة لدى الأفراد.

غير أن توفر المهارات لوحدها لا تكفي لقيام الفرد بالعمل وإنما لابد من توفر متطلبات أخرى من بينها توفر مستوى معين من التحفيز ، فتبني المسير للتكوينات المناسبة للأفراد تسمح بالتعلم الجماعي وتبادل المعارف فيما بينهم وبالتالي تطوير مهاراتهم .

وبما أن نجاح المنظمة يتوقف على أفرادها ومدى قدرتهم على تحقيق أهدافها فإن ما يمكن قوله هو ضرورة توفير ظروف محفزة ومشجعة تسمح للأفراد بتحقيق ذاتهم ، إهتمامهم بالعمل أكثر ، كما تسمح لهم بإخراج معارفهم وإكتسابهم لسلوكات جديدة وبالتالي تنمية مهاراتهم وجعل المنظمة تستفيد منها لأنه مما لا شك فيه أن المهارات تساعد المنظمة على الإبداع ، تطوير المنتجات وعلى تحسين مستوى أدائها .

كما أنها تمنحها أفضليات تنافسية التي تمكنها من التميز عن الآخرين ¹.

المطلب الثالث : تأثير المردودية على تسيير المعارف

¹ - ملف حدة ،مرفع سبق ذكره ، ص ص : 70 - 76 .

لقد إكتسبت في مجال المنظمات أهمية واضحة في نجاح تلك المنظمات و في إسهامها بتحولها إلى الإقتصاد المعرفي ، أغلبها ضمنى ، وتتوافر في أذهان وعقول الأفراد وتعتمد على حدسهم وخبرتهم ومهاراتهم ، كما أنها تتوافر بصيغة معلومات ذات معنى عن السوق والزيون .

وتعد المعرفة موجودا غير ملموس ولكنه محسوس ومقاس ، وأن الإستفادة من المعرفة يتطلب جهودا كبيرة ويحتاج إلى فعل الإدارة الذي يحول المعارف من مكوناتها ومجاهيلها إلى واقع ظاهر ومعلوم ذو منفعة. فمن الباحثين من عرف تسيير المهارات على أنها :

"تجميع منظم للمعلومات من مصادر داخل المنظمة وخارجها ، وتحليلها وتفسير من أجل تحقيق وتحسين الأداء ، و الإرتفاع إلى مستويات أعلى من الإنجاز".

كما تعرف على أنه : " النشاط الذي يبحث في وسائل وطرق تخريج المعارف الباطنة للمنظمة وجعلها منتشرة ومتقاسمة بين أفرادها ، وهو يبحث في نفس الوقت عن طرق تحسين ونشر المعارف الظاهرة ". إذن نستخلص من هذا التعريف أن المعارف نوعين ظاهرة وباطنة .

فالظاهرة : هي التي تشتمل كل المعارف التي توصل إليها الفرد من خلال دراسته ومعرفته .

أما المعارف الباطنة : هي التي تضم مختلف المعارف والممارسات الخاصة بالفرد ولقد أكد Nonaka على أهمية إبتكار المعرفة الجديدة فالمنظمة الناجحة هي التي تولد المعرفة الجديدة بإستمرار لا سيما إذا كانت تعمل في محيط يتغير بشكل مستمر .

وقد قدم 4 طرق تتولد بها المعرفة الباطنة والظاهرة وتتمثل في :

(1) - الإشتراكية : قد يكون بمزج المعارف الباطنة مع بعضها البعض وتحويلها من فرد دون تشكيلها في لغة معينة.

(2) - التجميعية :

إذ يرى أن إضافة معارف ظاهرة إلى معارف ظاهرة أخرى ، الموجودة لدى الفرد تحدث عملية مزج المعارف ، وتتم بلغة محددة ووسائل إعلام واضحة.

(3) - الإلتجاه إلى الخارج :

من خلال تحويل معارف باطنة إلى معارف ظاهرة حيث يصبح الفرد واع بها .

(4) - إدخال المعارف :

وتتم بالممارسات والإستيعاب للمعارف من طرف الفرد حيث تتجدر في سلوكه وذاكرته مع مرور الوقت .

ولأجل التعرف على المعارف الباطنة يحتاج ذلك إلى مجهودات كبيرة من طرف المسير لأن صاحبها لا يرغب في الإفصاح عنها لعدم توافر ثقة سواء في رئيسه أو في زملائه .
وفي مجمل القول فإن المعارف تعد مصدرا للإبداع والتطوير في المنظمة فمن خلال تسييرها يتمكن كل الأفراد من الحصول عليها والإستفادة منها خاصة الباطنة منها بإعتبارها الممول الرئيسي للمنظمة للحصول على المزايا التنافسية.

فما على المنظمة إلا إستغلال ذلك بتقديم المحفزات لتشجيع الأفراد على إبراز معارفهم وقدراتهم ومهاراتهم.

المطلب الرابع : تأثير علاوة المردودية على الدفع

أثبتت العديد من الدراسات أن الدفع للمال اذا تم ربطه بالأداء فإنه يكون تحفيزيا وتؤكد تلك الدراسات على أن الدفع على أساس الأداء يمكن أن يحفز بإتجاه أداء أفضل بنسبة كبيرة ، كما تؤكد الدراسات بأن نفس الأسلوب يمكن أن يحسن الأداء على مستوى التحفيز الجماعي .
وتقترح تلك الدراسات بأن هيكل الأجور والرواتب المصمم على أساس هذا الأسلوب يجب أن يبدأ من نقطة تحديد الأداء المعياري وتحقيق مبلغ الإستحقاق على هذا الأساس ، ومن ثم زيادة التعويض عند تجاوز الأداء المعيار لذا فإن منظمات اليوم تجاوزت أنظمة الدفع التقليدية إلى خطط تحفيز الفردية والجماعية .
وتعتمد أنظمة الدفع على أساس الأداء على الإفتراضات التالية¹ :

- يعتمد الأداء الجماعي على أداء الأفراد في المنظمة ، وأن مساهمتهم في الأداء الإجمالي تختلف من فرد لآخر .

- إمكانية قياس الأداء بشكل موضوعي وفق معايير صادقة وثابتة مع إمكانية السيطرة على التغيرات والعوامل المؤثرة في الأداء .

- يؤدي نظام الدفع وفق الأداء إلى جذب الكفاءات العليا والإبقاء على العاملين من ذوي الأداء العالي ليكونو نموذجا لجميع العاملين بالمنظمة .

¹ - سهيلة محمد عباس ،إدارةالموارد البشرية،الطبعة الأولى ، دار وائل ،الطبعة الأولى ، عمان الأردن ، 2003، ص :241.

خلاصة الفصل الثاني

لقد أصبح هم الإدارة الأول هو التحكم في أداء الموارد البشرية و التأكد من توافقه من حيث الأساليب و مستويات الجودة و التناسق مع باقي الموارد المستخدمة .

كما تسعى كثير من المنظمات المعاصرة إلى تحفيز و دفع العاملين نحو أداء جاد ، والمحافظة على دافعية مستمرة على مدى ختمتهم بالمنظمة ،تشجيع العاملين على أداء متميز يتجاوزون به الأهداف المخططة ، حيث لم يعد الهدف هو مجرد الفعالية ،أي تحقيق الأهداف ولكن التمييز بتجاوز الأهداف فتوفير المحفزات الممكنة وتشجيع التعلم الجماعي و التي تسلمهم مساهمة فعالة في تحسين أداء الأفراد ، وبالتالي إكتساب المنظمة للمزايا التنافسية .

الفصل الثالث

دراسة ميدانية لواقع مساهمة
علاوة المردودية في تحسين
أداء مستخدمي المركز
الجامعي لميلة

تمهيد الفصل الثالث :

إن متابعة دور التحفيز في تحسين أداء الأفراد في مختلف المنظمات يعتبر أحد أهم المواضيع التي تشغل المسيرين ، إن لم نقل الأهم في واقع المنظمة لدى كل من له صلة مباشرة أو غير مباشرة ، بإعتباره يعكس النتيجة المنتظرة من وراء كل نشاط .

ومحاولة منا للتحقق من الأفكار النظرية ميدانيا قمنا بإختيار المركز الجامعي لميلة لمعرفة مدى أهمية علاوة المردودية و الدور الذي تلعبه كحافز لتحسين أداء الأفراد .

وقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مباحث :

المبحث الأول : واقع التعليم العالي في الجزائر .

المبحث الثاني : وضعية الموارد البشرية في المركز الجامعي لميلة .

المبحث الثالث : أهمية علاوة المردودية في تحسين أداء مستخدمي المركز الجامعي لميلة

المبحث الأول : واقع التعليم العالي في الجزائر

نظرا للأهمية البالغة التي تلعبها الجامعة في جميع الدول و الدور الذي تلعبه في تعليم و تثقيف المجتمع الجزائري و عليه إرتئينا التطرق إلى نظرة حول الجامعات الجزائرية .

المطلب الأول : ماهية الجامعة

تعرف الجامعة على أنها مؤسسة تعليمية و تكوينية تهدف إلى تغطية إحتياجات البلاد من الإطارات و التقنيين ، كما تعمل على تأهيل الشباب في المضمار المهني و مسايرة التطور العلمي و التكنولوجي بصفة عامة ، و يتضمن مفهوم الجامعة كل الأجهزة الإدارية و المالية ، المخابر العلمية ، التي تتطلبها العملية التربوية الجامعية من أجل تكوين أفضل¹ .

وتمثل الجامعة قمة الهرم التعليمي ، كما تقوم بمهمة أساسية في صياغة الفرد فكرا ووجدانا وفعلا وائتماء و من خريجي الجامعات تخلق قيادات المجتمع في مختلف المجالات العلمية و الإقتصادية و السياسية و الإدارية و الثقافية و التي من خلالها يتابع المجتمع مسيرته تقدما ورقيا ،أضف إلى هذا الوصول إلى موضع متميز و مرموق في النسق القومي و الحضاري الذي يؤثر النظام الإجتماعي في حركته وعلاقته و تواصله و قد جرى الإصلاح التربوي على تخصيص الجامعات بمهام ثلاثة : أولها التدريس ، و ثانيها البحث ، و ثالثها الخدمة العامة أو ما يطلق عليه في جامعتنا خدمة المجتمع الذي أصبح مهمة مؤسسة جانبية للرسالة الجامعية²

المطلب الثاني : نشأة الجامعة الجزائرية

قبل أن نتحدث عن نشأة الجامعة الجزائرية ، يتوجب علينا التحدث عن مرحلتين وهما الجامعة في عهد الإستعمار و الجامعة عند الإستقلال³ .

الفرع الأول: الجامعة الجزائرية في العهد الإستعماري

الإستعمار الفرنسي هو الوجه الكافي للحضارة الفرنسية و ممارستها البربرية و خصوصا في الجزائر ، حيث عمل على تخريب المجتمع الجزائري سياسيا و إقتصاديا و إجتماعيا و ثقافيا ، فكان التعليم في المدارس

¹ - نوار مريوحة ، العاملون في التدريس الجامعي أوضاعهم و إتجاهاتهم، رسالة ماجستير كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، عنابة 1990 ، ص 16 - 17 .

² - حامد عمار ، الجامعة بين الرسالة و المؤسسة ، الطبعة الأولى دراسات في التربية و الثقافة ، مكتبة الدار العربية للكتاب ، 1996 ، ص : 52 .

³ - سليمان الرياشي و آخرون ، الأزمة الجزائرية الخلفيات السياسية و الإجتماعية و الإقتصادية والثقافية، ط1 بيروت لبنان ، 1996 ، ص ص : 405 - 407 .

الفصل الثالث دراسة ميدانية لواقع مساهمة علاوة المردودية في تحسين أداء مستخدمي المركز الجامعي لميلة

الفرنسية في المراحل الأولى للتعليم و لا يرقى إلى التعليم العالي إلا من ثبت ولائهم في معظم الأحيان ، ولذلك كان عدد الطلبة لاي تجاوز 300 طالب ضمن إجمالية الطلبة البالغ عددهم 3000 طالب في الجامعة الوحيدة - جامعة الجزائر - التي أسست سنة 1879 م حيث تعتبر الجامعة الجزائرية من أقدم الجامعات في الوطن العربي و يرجع تاريخ تأسيسها إلى سنة 1509 و تخرج منها أول طالب سنة 1920 من معهد الحقوق كمحام . وكانت الجامعة الجزائرية منذ تأسيسها تابعة إلى وزارة التربية الوطنية الفرنسية و خاضعة لقوانين التعليم العالي الفرنسي، أي أنها كانت فرنسية المنشأ و النمط وكان لها هدفان أنشئت من أجلها فالهدف الأول تنقيف و تعليم أبناء الفرنسيين و المعمرين المتواجدين في الجزائر ، و الهدف الثاني تكوين نخبة مزيفة من المثقفين الجزائريين مقطوعة الصلة بال جماهير الشعبية من أجل إستعمالهم كعامل الإستغاثة في تنفيذ سياستها الإستعمارية. و الجدول التالي يبين بنية الطلبة الجزائريين الأروبيين بالكليات التي كانت موجودة بالجزائر سنة 1954 :

الجدول رقم (3-1) : عدد الطلبة الجزائريين و الأوروبيين بالكليات خلال سنة 1954 .

| المجموع | طلبة جزائريون | طلبة أروبيون | الكلية |
|---------|---------------|--------------|-----------|
| 1709 | 175 | 1534 | الحقوق |
| 824 | 110 | 714 | الطب |
| 427 | 34 | 393 | الصيدالية |
| 1347 | 172 | 1175 | الآداب |
| 839 | 66 | 773 | العلوم |
| 5146 | 557 | 4589 | المجموع |

المصدر : حمادة بوسة ، الأوضاع الإجتماعي و المهنية للأستاذ الجامعي ، رسالة ماجستير كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة ، 2000 ، 2001 م ص 44 .

هذا الجدول يوضح و يؤكد سياسة الحد من تعليم الجزائريين و أن الطلبة الجزائريين كانوا لا يمثلون إلا نسبة 10% للطلبة الأوروبيين . وسياسة فرنسا التعليمية في الجزائر وتنفيذها على اللغة والإتجاه العام تتمثل في النقاط التالية :

- حصر تعليم الجزائريين إلى أضيق الحدود ؛
- التقليل من إقامة المدارس الخاصة في مختلف مراحل التعليم ؛
- تحديد عدد التلاميذ الجزائريين في كل مراحل التعليم ؛
- خفض ميزانية تعليم الجزائريين إلى أقل حد ممكن ؛

- تصعب الإمتحانات أمام الطلبة الجزائريين ووضع شروط قاسية لها .

الفرع الثاني : الجامعة الجزائرية منذ الإستقلال : مرت الجامعة الجزائرية منذ تأسيسها سنة 1909 بعدة مراحل و كانت كل مرحلة تعكس سياسة و أهداف الجامعة إتجاه المجتمع الذي أنشأها ، فمنذ تأسيسها إلى الإستقلال كانت قد أنشأتها من أجل خدمة و تثقيف الفرنسيين و المعمرين في الجزائر ، ووجدت الجامعة الجزائرية بعد الإستقلال نفسها تصارع على جبهتين :

الجبهة الأولى : فك الحصار المضروب عليها من طرف الإستعمار الفرنسي و فرض سياستها التعليمية ؛
الجبهة الثانية : محاولة تغيير العقليات كانت تعمل على إبقاء الجامعة ملحقا هامشيا و يعمل في إتجاه معاكس و مناقض لمبادئ الثورة الجزائرية واختباراتها السياسية التعليمية .

أما من من ناحية الهياكل و التأثير ، فقد كانت موروثه عن الإستعمار الفرنسي ومحدودة جدا و أغلبها غير صالح للدراسة ، وواجهة هيئة التدريس هذه المعضلة و حملت على عاتقها مهمة التدريس والتسيير الإداري معا و لكنه بمثابة الحل الإضطراري المؤقت¹ .

وبالتالي فإن الجامعة الجزائرية منذ الإستقلال من منظور تطورها مرت بعدت مراحل وقد كان الهدف من تقسيم مراحل تطور الجامعة الجزائرية منذ الإستقلال إلى يومنا هذا هو معرفة خصوصيات المرحلة و ما صادفها من مشاكل و عراقيل ، يمكن تقسيمها إلى 4 مراحل و هي كالتالي² :

أولا : المرحلة الأولى 1962-1969 مرحلة التسيير التلقائي : تمتد هذه المرحلة من سنة 1962 إلى 1969 وهو تاريخ إنشاء وزارة متخصصة في التعليم العالي والبحث العلمي حيث شهدت هذه المرحلة تطور في عدد الطلبة وفتح جامعة جديدة في المدن الكبرى .

ولقد كان هدف الجامعة في هذه الفترة هو إعداد الطلبة وكذا هيكله إطارات وتحديث أجهزتها من أجل رفع التحدي بإعتبار أن هذه الجامعة في هذه الفترة جاءت مباشرة بعد الإستقلال ، ولذلك عملت الجامعة على إتحاق كل من تحصل على الشهادة البكالوريا خارج الوطن و كذا داخله ، و كان هناك 3 فروع هي³ :

- فرع الكلية الذي أسندت إليه مهمة إعداد الإطارات العليا و الباحثين ؛
- المدارس العليا و المعاهد الجامعية : يتخرج منها الطالب في التكوين العالي ؛

¹ - محمد العربي ولد خليفة ، المهام الحضارية للمدرسة الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1984 ، ص : 187 .

² - زوليخة طوطاوي ، الجو التنظيمي السائد في الجامعة الجزائرية ، علاقته برضى الأستاذ ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع ، ص : 45 .

³ - فوزيل دليو و آخرون ، أسس المنهجية في العلوم الإجتماعية ، دار البحث ، قسنطنة ، الجزائر ، 1999 ، ص : 192 .

الفصل الثالث دراسة ميدانية لواقع مساهمة علاوة المردودية في تحسين أداء مستخدمي المركز الجامعي لميلة

- مدرسة النورمال العليا : تهتم بعملية تكوين أساتذة التعليم الثانوي و قد قسمت الكليات إلى عدد من الدوائر تهتم بتدريس التخصصات المختلفة أما الشهادات و الدراسات فكانت كمايلي¹ :
 - مرحلة الليسانس تدوم 3 سنوات في أغلب التخصصات ؛
 - مرحلة الدراسات المعمقة : تدوم سنة واحدة ؛
 - شهادة دكتوراه من الدرجة الثالثة تدوم سنتين؛
 - شهادة دكتوراه دولة تصل مدة تجهيزها إلى 5 سنوات .
- وفي أواخر هذه المرحلة شهدت تطور في إرتفاع عدد الطلبة ، بينما عدد الأساتذة كان ضئيلا جدا مقارنة بالطلبة وهو ما يوضحه الجدولين التاليين :

الجدول رقم (3-2) : تطور عدد الطلبة في هذه المرحلة 1962 - 1969.

| السنة الجامعية | 63 / 62 | 64 / 63 | 65 / 64 | 66 / 65 | 67 / 66 | 68 / 67 | 69 / 68 |
|----------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| عدد الإناث | 388 | 344 | 717 | 1089 | 1293 | 1743 | 1985 |
| عدد الذكور | 1836 | 2592 | 3725 | 5113 | 6084 | 6371 | 7431 |
| المجموع | 2176 | 2966 | 4442 | 6202 | 7377 | 8114 | 9416 |

المصدر: سليمان الرياشي و آخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص : 99 .

الجدول رقم (3 - 3) : عدد الأساتذة الجامعيين سنة 1962 - 1963

| السنة الجامعية | العدد الإجمالي | الجزائريون | نسبة الجزائريون بالمئة |
|----------------|----------------|------------|------------------------|
| 1963 / 1962 | / | 95 | %10 |

المصدر: سليمان الرياشي و آخرون مرجع سبق ذكره ص : 409 .

ثانيا :المرحلة الثانية : 1970/1977 مرحلة الشروع في الإصلاحات : صادفت هذه المراحل تنفيذ

مخطط الإصلاح لسنة 1975 ، هذا الأخير كان له إستراتيجية متعددة الأهداف ومن ضمن هذه الأهداف² :

1- تحطيم الهياكل الجامعية القديمة الموروثة عن الإستعمار ؛

2- تصحيح محتوى البرامج الدراسية ؛

¹ - محمد العربي ولد الخليفة ، الجامعة الجزائرية ودورها في تنمية الخبرة الوطنية ، المجلة الوطنية و الثقافية ، العدد 41 الجزائر ، ص : 78 .

² - منشورات وزارة الإعلام بالجزائر ، عشرون سنة من الإنجاز ، 05 جويلية 1962 إلى غاية 1982 ، ص : 225 .

3- جزارة إطارات التعليم العالي .

وقد إرتفع عدد الطلبة الجزائريين من 2176 طالب سنة 1962-1963 إلى 19300 طالب سنة 1971 قفز عدد الطلبة من سنة إلى أخرى و صاحب تطور عدد الطلاب تزايد عدد المؤطرين و الأساتذة الجامعيين
الجدول رقم (3-4) : عدد الأساتذة في الجامعة سنة 1974 إلى 1976 .

| 76/75 ، 75/74 | | 76/75 ، 75/74 | | 76/75 ، 75/74 | | السنة |
|---------------|------|---------------|------|---------------|------|-------------|
| المجموع | | أجانب | | جزائريون | | الرتبة |
| 240 | 180 | 150 | 108 | 90 | 72 | أستاذ |
| 240 | 353 | 466 | 258 | 82 | 95 | أستاذ محاضر |
| 919 | 708 | 604 | 4165 | 315 | 292 | أستاذ مساعد |
| 2609 | 2269 | 1200 | 1142 | 1409 | 1127 | معيد |
| 2654 | 551 | 164 | 242 | 100 | 309 | مساعد فني |
| 4580 | 4001 | 2584 | 2166 | 1996 | 1835 | المجموع |

المصدر: محمدالعربي ولد خليفة : نفس المرجع السابق ص : 80 .

كما تطور عدد الأساتذة الجامعيين بين سنتي 79/78 و 80/79 و هو ما يوضحه الجدول التالي :
جدول رقم (3-5): عدد الأساتذة الجامعيين الجزائريين بين سنتي 79/78 - 80/79 .

| السنة / الرتبة | أستاذ | أستاذ محاضر | أستاذ مساعد | معيد | المجموع |
|----------------|-------|-------------|-------------|------|---------|
| 79/78 | 237 | 4755 | 1882 | 3727 | 6421 |
| 80/79 | 256 | 466 | 2580 | 4595 | 7900 |

المصدر : وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، كشف الإحصائيات ، عدد 11 ، ماي 1982 ، ص ص : 32-33 .

ثالثا: المرحلة الثالثة : 1971-1989: إعادة النظر وإستمرارية الإصلاحات ¹ :

بعد عملية التقويم التربوي ثم التأكد على الإستمرار في سياسة الإصلاح المقرر خلال المراحل السابقة ف جاء المخطط الخماسي الأول لتدعيم إصلاح التعليم العالي من تجسيد أكثر لديموقراطية التعليم بالجزائر والتعريب وتحقيق التوازن الجهوي ، وذلك من خلال توجيه الطلبة إلى التخصصات التي يتطلبها سوق العمل

¹ - إبراهيم سمية ، إصلاح التعليم العالي و البحث العلمي في الجزائر ل.م.د قراءة تحليلية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجيستر كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة بسكرة ، 2006 ، ص : 99 .

كالتخصصات التكنولوجية والعلمية ، إن أهم ما يميز هذه المرحلة هو ظهور مشروع الخريطة الجامعية لسنة 1984 إنطلقت الدراسة لإنشاء هذه الخريطة سنة 1971 أي بعد عام من إنشاء وزارة التعليم العالي وفي نفس سنة الإصلاحات التي مست قطاع التعليم وأعيد النظر فيها سنة 1976 ، وكرسالة لسير التعليم العالي سنة 1984.

إستغرقت هذه الخريطة 13 سنة لكي تنجز أي خلال هذه الفترة كانت قيم الدراسة تعدل وتكمل لكي تتمكن من إجتنا ب أخطاء الفترة السابقة التي تميزت بسرعة التنفيذ. ومن أسباب إنشاء هذه الخريطة نذكر :

1 - الإزدياد الهائل لعدد الطلبة منذ سنة 1971 ، حيث كان يقدر حجم الطلبة في هذه السنة بـ 23143 طالب وبلغ سنة 1983/1982 حوالي 90145 طالب ، وهذا للتزايد السريع ناجم أساسا عن ديموقراطية التعليم والإنفجار السكاني ؛

2 - إرتفاع الطلب الجامعي على التعليم وهذا راجع إلى إعتبار هذا الأخير حقا دستوريا ؛

3 - ضخامة الوسائل المالية المتاحة لوزارة التعليم العالي من طرف قطاع الإقتصاد الوطني وعدم حصول هذا الأخير على الإطارات الكافية والمؤهلة ؛

4- عملية التصنيع المتسارعة التي خلقت توازنات مهمة بين تكوين الإطارات وحاجة الإقتصاد الوطني ، حيث إمتازت هذه العملية بالتطور السريع للإستهلاك المتزايد للتكنولوجيا المتطورة وهذا راجع أساسا لرغبة المخطط الجزائري في إنشاء قاعدة صناعية في أقرب الأجل .

المطلب الثالث : وظائف الجامعة الجزائرية

هناك ثلاث وظائف للجامعة تتمثل فيمالي :

1 - إعداد القوى البشرية :

حيث تعد هذه الوظيفة من أهم الوظائف التي إرتبطت بالتعليم الجامعي منذ نشأته في العصور الوسطى ، وقد تطورت التخصصات الجامعية مع تطوير العلوم المختلفة ، وتعد عملية إعداد القوى البشرية من أهم القضايا وأكثرها إلحاحا على الجامعة بإعتبارها المسؤولة عن تزويد الإنسان بالمعارف والمعلومات والمهارات و المبادئ التي تزيد من طاقاته وقدرته على العمل والإنتاج وبإعتبارها وسيلة تدريبية تزوده بالطرق العلمية والعملية والأساليب المتطورة في الأداء الأمثل ، كما أنها وسيلة فنية تمنحه خبرات ومهارات ذاتية تعيد صقل قدراته العقلية ومهاراته اليدوية بالإضافة إلى أنها وسيلة سلوكية تعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته وتتيح له الفرصة لإعادة النظر في مسلكه الوظيفي والإجتماعي إلا أن إستجابة الجامعة لمتطلبات التنمية الإجتماعية والإقتصادية من

حيث إعداد القوى البشرية المؤهلة تأهيلا عاليا لن يكتب لها النجاح إلا إذا توفرت لها مقومات معينة تعينها على حسن أداء رسالتها في هذا المجال وتتمثل فيما يلي :

التوجيه والإرشاد المهني للطلاب وتوليد الأمور لإختيار ما يناسبهم من تخصصات تتيح لهم الإستقرار النفسي والتقدم المادي.

- إشراك قطاعات العمل في تخطيط وتنفيذ خطة التعليم.

- الربط بين الإحتياجات المستقبلية من القوى العاملة .

- تحديد الإحتياجات المستقبلية من القوى العاملة.

2 - البحث العلمي : أحد الوظائف الثلاث التي يسند إليها التعليم الجامعي في مفهوم المعاصر وتزداد أهمية

الوظيفة في العصر الحاضر ، إذ عن طريقها يمكن أن تسهم الجامعات في تشخيص مشكلات المجتمع

الإقتصادية والإجتماعية والكشف عنها وإيجاد الحلول العلمية المناسبة لها ورسم السياسات الإقتصادية

والإجتماعية لتطوير الحياة في مجتمعات هذه الجامعات.

ولا يمكن أن تكون هناك جامعة بالمعنى الحقيقي إذ هي أهملت البحث العلمي أو لم تعطيه الإهتمام الذي

يستحقه لذا فإن الجامعة يجب أن تكون لدراساتها وطلابها اتجاهات قوية نحو الإهتمام بالبحوث.

ويجب أن تحرص الجامعة على رسالاتها في البحث العلمي جزء لا يتجزء من أنشطتها العلمية ، وتستطيع

الجامعة في هذا المجال أن يوفر المناخ العلمي للبحث، وما يلزمه من معدات وأجهزة وكتب ومراجع وغيرها من

مصادر علمية ، وتوفر استخدام كل ذلك بالنسبة للأساتذة والطلاب على السواء ، وبهذا تعمل الجامعة على

التممية الذاتية والتدريب الذاتي لأعضاء هيئة التدريس والباحثين ،على الجامعة ان تقي بكل تعهداتها ،دون أن

يكون هناك إستقلال فكري يضم للباحثين حرية إختيار المواضيع التي يبحثونها والمشكلات التي يدرسونها والآراء

التي يميلون إليها ووجهات النظر التي يعرضون لها دون إستقلال إداري يسير لهم سبيل إنهاء إجراءات

الحصول على المراجع والأجهزة والمعدات وغيرها من مستلزمات البحث العلمي وبدون إستقلال مالي يوفر

للجامعة ما تحتاج إليه من موارد مالية تتيح توفير هذا المناخ العلمي بمستلزماته المتعددة والتي قد يعود التقرير

في أي منها الجامعة عن آراء هذه المهمة بنجاح ¹.

3- التنشيط الثقافي والفكري العام

فالجامعة لها دور كبير في تقدم المعرفة ،وتشجيع القيم الأخلاقية والنصوص بالطبقات الإجتماعية التي تؤدي

إلى التقدم الإقتصادي والإجتماعي وذلك عن طريق دورها في تبسيط المعارف الجديدة والمحافظة عليها ،

¹ - نورة دريدي ، خريج الجامعة بين التكوين والتشغيل ، رسالة ماجستير قسنطينة ، 1998 - 1999 ، ص : 55 .

وتتميتها وتوصيلها إلى نسبة كبيرة من أفراد المجتمع لما يحقق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، كما تقوم بدراسة التراث الإنساني بعلمه وآدابه وغير ذلك من المكونات الثقافية ، وتحقق إستمرار الثقافة الإنسانية ، ويمكن للدولة من القيام على أسس من القيم الروحية والتقاليد الاجتماعية التي تدعم التقدم وتتم في تطور المجتمع ذلك أن الجامعة مركز إشعاعي ثقافي للمجتمع ، تتعرف من خلاله على مشكلاته وتحاول من خلاله أيضا أن تعالجه ولا يقتصر دور الجامعة في التنشيط الفكري على المجتمع الخارجي فقط بل لابد أن يشمل ذلك المجتمع الجامعي من أجل التوجيه الاجتماعي والفكري للطلاب في الجامعة يجب أن يشرف الطلاب على التقاليد الصحيحة وكذلك يجب على الجامعة تثقيف المجتمع ، ولابد أن تستجيب للإحتياجات الثقافية للمجتمع ، لتسهم من خلال ذلك وفي تنشيط بنيته الاجتماعية والإرتفاع بمستواه الفكري والثقافي ، وفي سبيل تحقيق ذلك يجب التوسع في إنشاء مراكز التعليم ، مراكز التعليم المفتوح في الجامعات المختلفة ومثل هذه المراكز بدأ بأخذ طريقة في كثير الجامعات لكنها ما تزال محدودة ، ويجب أن تصل خدمات هذه المراكز أعداد متزايدة من أفراد المجتمع إلى جانب نظام التعليم بالمراسلة أو التعليم عن بعد ويمكن الإستعانة بالبرامج التلفزيونية ونظام مؤتمرات والفيديو في توصيل هذه الخدمات ¹ .

المطلب الرابع: المركز الجامعي كأحد أقطاب التعليم في الجزائر :

يعتبر المركز الجامعي أحد أقطاب التعليم في الجزائر لذا سنتناول مايلي:

الفرع الأول : نشأة المركز الجامعي لميلة:

أولا : تقديم المركز الجامعي :

نشأ قطاع التعليم العالي بالولاية بإفتتاح المركز الجامعي في ميلة في جويلية 2008 ، بموجب المرسوم التنفيذي 204-08 المؤرخ في 9 جويلية 2008 وهو مؤسسة عمومية ذات طابع علمي ثقافي ومهني ، تتمتع بالشخصية المعنوية وبالاستقلال المالي.

ثانيا : الموقع والمساحة

يقع المركز الجامعي لميلة على بعد 8 كلم عن مركز مدينة ميلة على طريق زغاية وهو يتربع على مساحة تقدر بحوالي 87 هكتار.

يتوفر المركز الجامعي في بداية نشأته على هيكل لـ 2000 مقعد بيداغوجي ، مكتبة مركزية ومطعم جامعي ² أما عن المساحة الإجمالية للمنشآت المنجزة فبينها الجدول التالي:

¹ - محمد منير مرسي ، الإتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي وأساليب تدريسه ، القاهرة مصر ، 2002 ، ص : 61.

² - دليل الطالب ، منشورات المديرية المساعدة بالدراسات في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات، سنة 2011 ، ص ص : 5 - 6.

الجدول رقم : (3 - 6) : المساحة الإجمالية للمنشآت المنجزة في المركز الجامعي لميلة في سنة 2008 .

| المساحة | المكان |
|------------|----------------------------------|
| 13745.85 - | - المساحة الإجمالية لـ 2000 مقعد |
| 1268.00 - | - مساحة المدرجات |
| 3394.40 - | - مساحة المكتبة |

المصدر: شباط نصيرة وآخرون ، متابعة المسار المهني للأستاذ الجامعي ، مذكرة نهاية التبرص لنيل شهادة تقني سامي في الإعلام الآلي الأنظمة المعلوماتية ، 2010 ، ص 1 .

الفرع الثاني : مهام المركز الجامعي لميلة

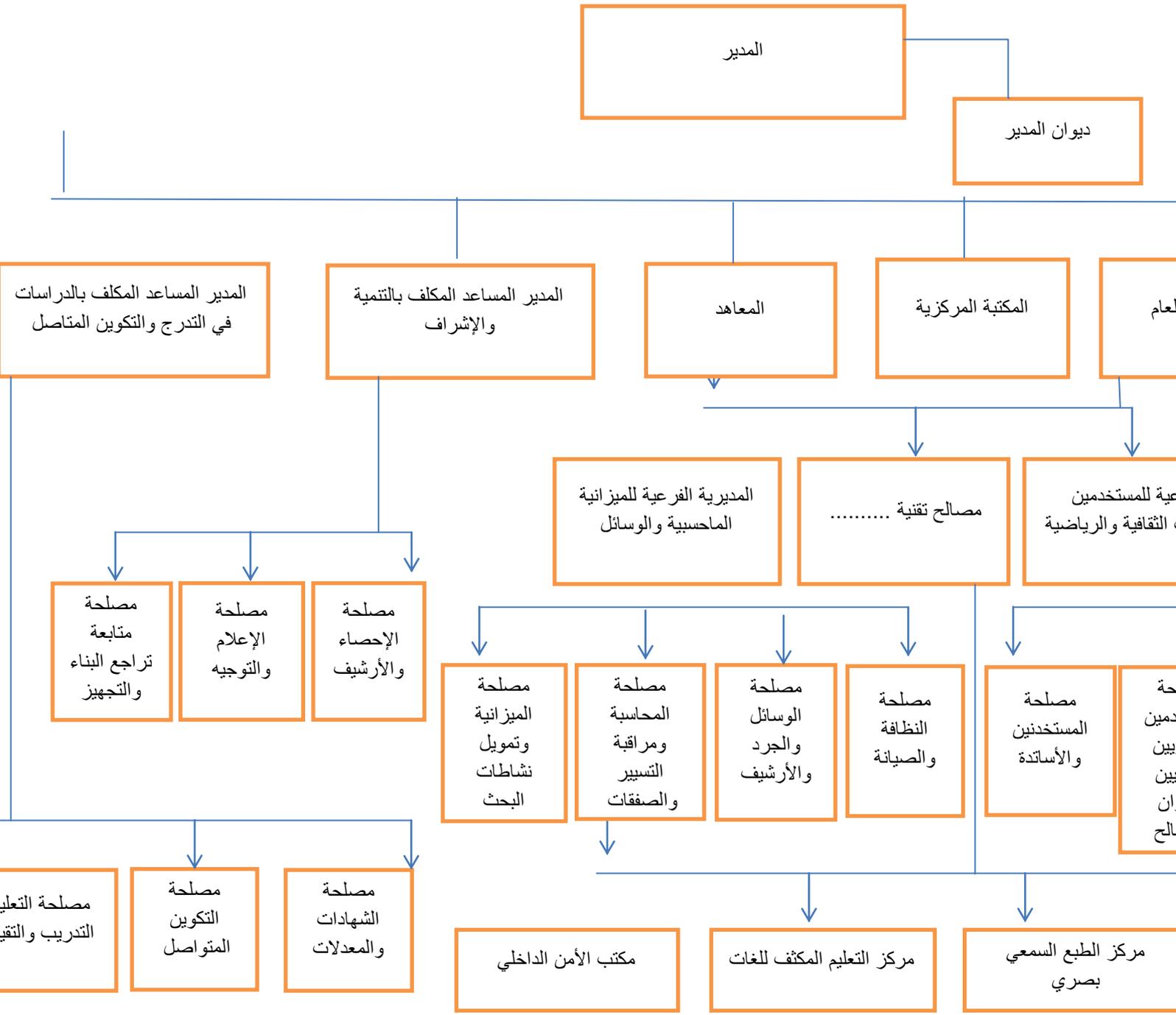
في إطار مهام المرفق العمومي للتعليم العالي ، يتولى المركز الجامعي لميلة مهام التكوين العالي والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، حيث تتمثل المهام الأساسية للمركز الجامعي لميلة في مجال التكوين العالي على الخصوص فيما يلي¹:

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد ؛
 - تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين عن طريق البحث وفي سبيل البحث ؛
 - المساهمة في إنتاج ونشر معمم للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويره ؛
 - المشاركة في التكوين المتواصل.
- أما المهام الأساسية للمركز في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي على الخصوص فيما يأتي :
- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي ؛
 - المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية ؛
 - تثمين نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والتقني .
- المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها .

الفرع الثالث : الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي لميلة

يتمثل الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي لميلة فيما يلي:

¹ - مرسوم تنفيذي رقم 05 - 299 مؤرخ في 16 أوت 2005، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، العدد 58 ، الصادرة يوم 25 أوت 2005 ، ص : 5 .



الشكل رقم (1_3): يبين الهيكل الإداري للمركز الجامعي لميلة-

شرح الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي لميلة :

المركز الجامعي لميلة منظم كما يلي¹ :

1- مكتب الأمين العام :

يمثل هذا المكتب إحدى الهياكل الأساسية التي تكون للمركز الجامعي ويتكون من :

أ - المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين والنشاطات الثقافية والرياضية : تتكون من 4 مصالح هي :

- مصلحة النشاطات الثقافية والرياضية ؛

- مصلحة تكوين وتحسين المستوى ؛

- مصلحة المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح ؛

- مصلحة المستخدمين الأساتذة .

ب - المصالح التقنية المشتركة : تتكون من أربع مراكز هامة :

- مركز الأنظمة وشبكة الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز عن بعد؛

- مركز الطبع السمعي البصري ؛

- مركز التعليم المكثف للغات ؛

- مكتب الأمن الداخلي.

ج- المديرية الفرعية للميزانية والمحاسبة والوسائل : تتكون من أربع مصالح هي :

- مصلحة النظافة والصيانة ؛

- مصلحة المحاسبة والجرد والأرشيف ؛

- مصلحة المحاسبة ومراقبة التسيير والصفقات ؛

- مصلحة الميزانية وتمويل نشاطات البحث .

2 / المدير المساعد المكلف بالتنمية والإستشراف : يتكون من ثلاث مصالح هي :

- مصلحة الإحصاء والإستشراف ؛

- مصلحة الإعلام والتوجيه ؛

- مصلحة متابعة برامج البناء والتوجيه .

¹ - قرار وزاري مشترك مؤرخ في 20 مارس 2006، يحدد التنظيم الإداري للمركز الجامعي وطبيعة مصالحه التقنية المشتركة ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، العدد 30 الصادرة يوم 10 ماي 2006 ، ص : 13 .

3/ المدير المساعد المكلف بالدراسات في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات: يتكون من 3 مصالحي :

- مصلحة الشهادات والمعدات ؛
- مصلحة التكوين المتواصل ؛
- مصلحة التعليم والتدابير والتقييم .

4/ المعاهد: توجد ثلاث معاهد بالمركز الجامعي لميلة :

- معهد العلوم والتكنولوجيا ؛
- معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛
- معهد الآداب واللغات.

5/ المكتبة المركزية: لها قاعتان للمطالعة تتسع لـ 400 مقعد ومصالحي .

6/ العيادة : هي عيادة واسعة تهتم بالجانب الصحي للطلبة.

المبحث الثاني : وضعية الموارد البشرية في المركز الجامعي لميلة

المطلب الأول : مفهوم نيابة المديرية للمستخدمين والتكوين و النشاطات الثقافية و الرياضية

هي قسم من أقسام المركز الجامعي لميلة ، تهتم بتسيير الحياة المهنية لمستخدمي المركز مع تنشيط

الحياة الثقافية و الرياضية داخله ومن مهام هذه المديرية مايلي :

- ضمان تسيير المسار المهني لمستخدمي المركز الجامعي ؛
- وضع حيز التنفيذ برامج التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات للمستخدمين الإداريين و التقنيين و أعوان المصالح وكذا أساتذة المركز الجامعي ؛
- ضمان تسيير تعداد المستخدمين و السهر على توزيعهم المنسجم بين المعاهد ؛
- إعداد مخطط تسيير الموارد البشرية ووضع حيز التنفيذ ؛
- وضع حيز لتنفيذ برامج النشاطات الثقافية و الرياضية .

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لنيابة المديرية للمستخدمين و التكوين والنشاطات الثقافية و

الرياضية

تتكون هذه المديرية من :

- مصلحة المستخدمين الأساتذة ؛

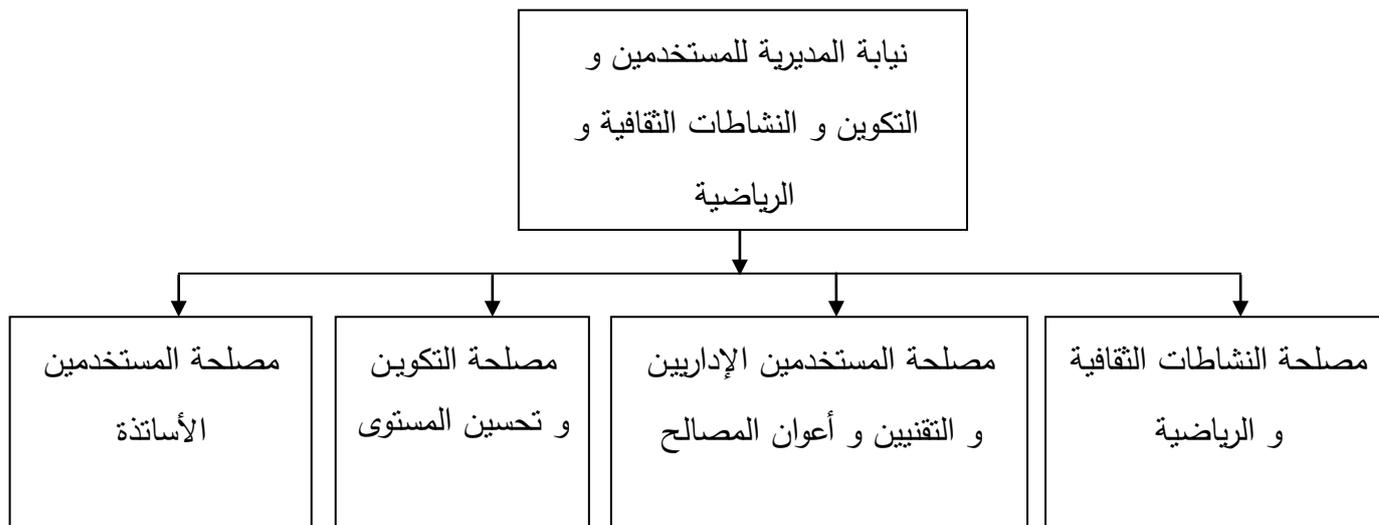
مصلحة المستخدمين الإداريين و التقنيين و أعوان المصالح ؛

- مصلحة التكوين و تحسين المستوى ؛

- مصلحة النشاطات الثقافية و الرياضية .

و الشكل التالي يبين هيكلها التنظيمي :

الشكل رقم (3-2) : الهيكل التنظيمي لنيابة المديرية للمستخدمين و التكوين النشاطات الثقافية و الرياضية



المطلب الثالث : تعداد الموارد البشرية و تطوره

لقد شهد تعداد الموارد البشرية و الخاص بمصلحة المستخدمين الأساتذة و الإداريين تطورا ملحوظا من سنة 2008 لغاية سنة 2013 .

الفرع الأول : التطور العددي للمستخدمين الإداريين و الأساتذة

الجدول رقم (3-7) : التطور العددي للمستخدمين الإداريين و الأساتذة .

| السنوات | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|---|------|------|------|------|------|------|
| المستخدمين الأساتذة | 24 | 81 | 114 | 162 | 209 | 254 |
| المستخدمين الإداريين و التقنيين و أعوان المصالح | 52 | 67 | 86 | 137 | 168 | 197 |
| المجموع | 76 | 148 | 200 | 299 | 378 | 451 |

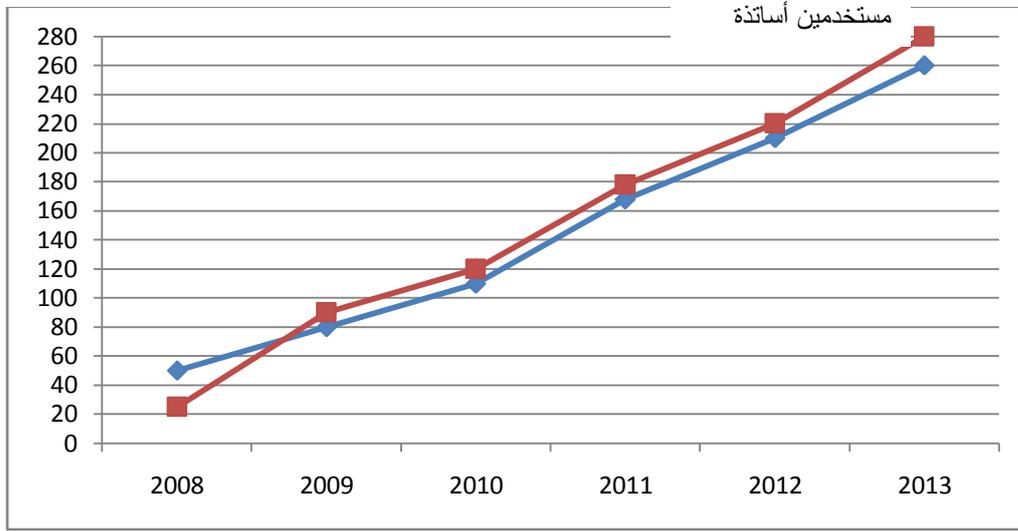
المصدر : إعداد الطالبتين إعتامادا على وثائق داخلية لنيابة المديرية للمستخدمين و التكوين و النشاطات الثقافية و الرياضية .

نلاحظ من خلال الجدول أنه هناك تطورا ملحوظا في عدد المستخدمين الأساتذة حيث كان يبلغ عددهم سنة 2008 بـ 24 فردا ليصبح سنة 2010 بـ 114 فردا و بالتالي عدد المستخدمين الأساتذة الإجمالي لسنة 2013 يقدر بـ 254 أستاذ .

أما بالنسبة للمستخدمين الإداريين و التقنيين و أعوان المصالح ، فقد كان يبلغ عددهم بـ 52 فردا سنة 2008 ليصل سنة 2010 إلى 86 فردا و بالتالي أصبح العدد الإجمالي لسنة 2013 يقدر بـ 197 مستخدما إداريا .

والشكل التالي يوضح تطور المستخدمين الأساتذة و المستخدمين الإداريين و التقنيين و أعوان المصالح .

الشكل رقم (3-3) : تطور المستخدمين الأساتذة و الإداريين في المركز الجامعي لميلة



المصدر : إعداد الطلبة اعتمادا على إحصائيات الجدول رقم (3 - 7)

الفرع الثاني : التطور بالرتب

سوف نتطرق إلى تحليل المستخدمين الأساتذة فقط نظرا لقلّة الرتب مقارنة بتعدد رتب المستخدمين الإداريين وهذا قصد تسهيل التحليل وبناء على المعلومات الواردة في الملحق رقم (01) ، نلاحظ أن عدد المناصب المالية المشغولة بالنسبة للمستخدمين الأساتذة كان سنة 2008 يقدر بـ 24 أستاذ ، حيث كان عدد الأساتذة بالنسبة لرتبة أستاذ محاضر قسم "أ" يقدر بـ منصبين إثنين ، و بالنسبة لأستاذ محاضر قسم "ب" فلا توجد مناصب مشغولة ، كذلك بالنسبة لأستاذ مساعد قسم "ب" فيقدر عدد المناصب بـ 18 منصب ، أما سنة 2009 فقد أصبح 81 أستاذ نظرا لإستقطاب المركز الجامعي لأساتذة جدد بسبب حداثة نشأته وحاجة المعاهد لأساتذة جدد ، حيث كان مثلا بالنسبة للأستاذ المحاضر قسم "أ" يقدر بأستاذين إثنين ليصبح 5 أساتذة ، كذلك بالنسبة للأستاذ محاضر قسم "ب" لم يكن هناك أساتذة ليصبح سنة 2009 يقدر بـ أستاذ واحد .

بالنسبة لسنة 2010 إرتفع عدد الأساتذة إلى 114 أستاذ ، فعلى سبيل المثال نجد أن بالنسبة لأستاذ مساعد قسم "أ" كان يوجد 6 أساتذة فقط ليصبح 13 أستاذ ، و أستاذ مساعد قسم "ب" كان 68 أستاذ ليصبح 92 أستاذ .

بالنسبة لسنة 2011 نلاحظ أن عدد المستخدمين الأساتذة أيضا قد إرتفع حيث وصل إلى 162 أستاذ وكذا بالنسبة لسنة 2012 والذي أصبح يقدر بـ 209 ، أستاذ فمثلا بالنسبة لأستاذ محاضر قسم "ب" كان سنة 2011 يقدر بـ 6 أساتذة ليصبح في سنة 2012 يقدر بـ 11 أستاذ وهذا دليل على تطور المركز الجامعي وتطوره وافتتاحه لتخصصات جديدة أدى إلى تطور عدد المستخدمين الأساتذة ، حيث نجد أنه في سنة 2013 أصبح عدد الأساتذة يقدر بـ 254 أستاذ بعدما كان سنة 2008 يقدر بـ 24 أستاذ فقط .

المطلب الرابع : تنمية الموارد البشرية للمركز الجامعي لميلة

يعد التكوين من العمليات المهمة التي يعتمد عليها المركز الجامعي لميلة لتحقيق أهدافها المسطرة وبالتالي سوف نتطرق إلى مفاهيم أساسية حول التكوين ، كما سنتطرق إلى عمليات التكوين الموجودة بالمركز الجامعي لميلة .

أولا : تعريف التكوين : هو عملية تعلم يكتسب فيها الأفراد مهارات ومعارف تساعده في بلوغ الأهداف المسطرة ، كما أن التكوين يجب أن يرتبط بطبيعة الأعمال و ينسجم مع سياسات والخطط المنظمة .

ثانيا : أهداف عملية التكوين : تتركز الأهداف الأساسية للتكوين فيما يلي :

- الزيادة في الإنتاج ؛
- الإقتصاد في النفقات إذ تؤدي البرامج التكوينية إلى مردود أكثر من كلفتها ؛
- الرفع من معنويات العاملين إذ يشعر الفرد أن المؤسسة جادة في تقديم العون له وراغبة في تطويره ؛
- تخفيض حوادث العمل ؛
- مساعدة العاملين على أداء الأعمال و الوظائف الحالية بأحسن مستوى .

ثالثا : عمليات التكوين المتواجدة بالمركز الجامعي لميلة

1 - عمليات التكوين الخاصة بالمستخدمين الإداريين والتقنيين و أعوان المصالح :

نوجزها في الجدول التالي :

جدول رقم (3-8) : عمليات التكوين الأولى أثناء فترة التبرص

| السنة | طبيعة التكوين | الرتبة المعنية | عدد المترشحين | مدة الدورة | المبالغ المدفوعة |
|--------------|---|--|----------------------|------------|------------------------------|
| 2008 2009 | لم يتم تنظيم تكوين وذلك لحدائة نشأة المركز الجامعي وكذا عدم وجود رتبة تتطلب التكوين | | | | |
| 2010 | تكوين تحضيري أثناء فترة التبرص | ملحق إدارة | (01) | 03 أشهر | 96000.00 دج |
| 2011 | عدم وجود رتبة تتطلب التكوين | | | | |
| 2012 | تكوين تحضيري أثناء فترة التبرص | ملحق إدارة عون إدارة | (02) (05) | 03 أشهر | 80000.00 دج 410.000.00 دج |
| 2013 | تكوين تحضيري أثناء فترة التبرص | ملحق إدارة عون إدارة رئيسي عون إدارة | (04) (05) (03) | 03 أشهر | 984.000.00 دج |

المصدر: إعداد الطالبتين إعتامادا على وثائق داخلية لمصلحة التكوين و تحسين المستوى المركز الجامعي لميلة

من خلال الجدول نلاحظ أنه في سنتي 2008 و 2009 لم يتم تنظيم تكوين ويرجع السبب لذلك لحدائة نشأة المركز الجامعي وكذا عدم وجود رتبة تتطلب التكوين ، أما في سنة 2010 فقد تم تنظيم تكوين تحضيري أثناء فترة التبرص لرتبة ملحق إدارة و لمتربص واحد لمدة 3 أشهر وبمبلغ 96000.00 دج ، كما أن في سنة 2011 نلاحظ أنه لم يتم تنظيم تكوين وذلك لعدم وجود رتبة تتطلب التكوين ، كذلك في سنة 2012 نلاحظ أنه تم تنظيم تكوين تحضيري أثناء فترة التبرص لمتربصتين إثنين ب رتبة ملحق إدارة لمدة 3 أشهر والمبلغ المدفوع يقدر بـ 80000.00 دج و 05 برتبة عون إدارة كذلك لمدة 3 أشهر و المبالغ المدفوعة تقدر بـ 410 000.00 دج .

و أخيرا في سنة 2013 فقد تم تنظيم تكوين تحضيري أثناء فترة التبرص لـ 13 متربص ، 4 متربصين برتبة ملحق إدارة و 5 برتبة عون إدارة رئيسي و 3 برتبة عون إدارة و ذلك لمدة 3 أشهر ، والمبالغ المدفوعة تقدر بـ 984000.00 دج .

2 - عمليات التكوين الخاصة بالمستخدمين الأساتذة :

نوجزها في الجدول التالي :

جدول رقم (3-9) : عمليات التكوين في الخارج وتحسين المستوى وتجديد المعلومات للمستخدمين للأساتذة

| السنة | موضوع التكوين | الرتبة المعنية | عدد المترشحين | مدة الدورة | المبالغ المدفوعة |
|-------|------------------------|---|---------------|-----------------|----------------------|
| 2012 | منحة التكوين بالخارج | أستاذ مساعد قسم "أ" | (01) | 18 شهرا | " |
| | تربص قصير المدى | أستاذ - أستاذ محاضر قسم "أ" و "ب" - أستاذ مساعد قسم "أ" و "ب" - | (55) | 15 و 30 يوما | 13.0000.000.00 دج |
| | عمليات تجديد المعلومات | لا توجد | | | |
| 2013 | تربص قصير المدى | أستاذ - أستاذ محاضر قسم "أ" و "ب" - أستاذ مساعد قسم "أ" و "ب" | (51) | 15 و 30 يوما | 9744000.00 دج |

المصدر : إعداد الطالبين اعتمادا على وثائق داخلية لمصلحة التكوين وتحسين المستوى للمركز الجامعي لميلة

من خلال الجدول نلاحظ أنه بالنسبة لسنة 2012 تم تنظيم تكوين بموضوع منحة التكوين بالخارج لمتربص واحد برتبة أستاذ مساعد "أ" لمدة 18 شهرا ، وفي نفس السنة أيضا تم تنظيم تكوين بموضوع تربص قصير المدى لـ 55 أستاذ في الرتب - أستاذ محاضر قسم "أ" و "ب" .
أستاذ مساعد قسم "أ" و "ب" لمدة تتراوح ما بين 15 يوما و 30 يوما بمبلغ يقدر بـ 13000000.00 دج .
- بالنسبة لعمليات تجديد المعلومات فهي لا توجد .

في سنة 2013 تم تنظيم تكوين بموضوع تربص قصير المدى لـ 51 أستاذ في الرتب محاضر قسم "أ" و "ب" ، أستاذ مساعد قسم "أ" و "ب" لمدة تتراوح ما بين 15 يوما و 30 يوما و بمبلغ يقدر بـ 9744000.00 دج .

المبحث الثالث : أهمية علاوة المردودية في تحسين أداء مستخدمي المركز الجامعي لميلة

المطلب الأول : منهجية الدراسة

سوف نتعرف من خلال هذا المطلب على المنهج المستخدم وفيمايلي عرضه :

يعرف المنهج على أنه " نسق من القواعد الواضحة و الإجراءات التي يستفيد منها الباحث في سبيل الوصول إلى نتائج علمية "

كما يعرف منهج البحث العلمي على أنه " الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة بواسطة طائفة من القواعد العامة حتى يصل إلى نتيجة معلومة " فتحديد مشكلة البحث تؤدي إلى إختيار منهج من أجل دراسة الموضوع . وللمنهج ثلاثة أنواع : المنهج الوصفي ، المنهج التجريبي ، التاريخ .

أما في دراستنا هذه فقد تم إستخدامنا المنهج الوصفي التحليلي لأنه الملائم مع موضوعنا .
المنهج الوصفي :

" هو منهج يهدف إلى وصف الظاهرة موضوع الدراسة و تشخيصها و إلقاء الضوء على جوانبها المختلفة وجمع البيانات اللازمة و الضرورية لفهمها و تحليلها " .

كما " يعرف على أنه الطريقة لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة أو موقف أو أوضاع معينة بهدف إكتشاف حقائق جديدة أو لفرض التأكيد من صحة حقائق قديمة و آثارها على العلاقات التي تتصل بها و الجوانب التي يمكنها دراستها " ¹ .

ومنه فقد تطرقنا إلى موضوع علاوة المردودية كحافز لتحسين أداء الأفراد في المؤسسات الجامعية فهذا الموضوع فرض علينا إتباع هذا المنهج ، و نظرا لأن الموضوع يتميز بنوع من الشمولية فقد إختارنا حصر موضوع الدراسة

في المركز الجامعي لميلة وإتخاذ عينة للدراسة من أستاذة و إداريين و عمال .

المطلب الثاني : طريقة جمع البيانات

تعتبر مرحلة جمع البيانات من أهم مراحل البحث العلمي ، تتطلب من الباحث حسن إختيار الأداة .

لذى فقد إستعملنا الإستبيان لتوافقه مع موضوع و إشكالية البحث .

¹ - وسيلة بوزراع و آخرون ، الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس ن تخصص علم الإجتماع ، جامعة سطيف ، 2007 - 2008 ، ص : 92 .

الإستبيان : هو من بين أدوات البحث العلمي يتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخبرية التي يطلب من المبحوث الإجابة عنها .

ويعرفها المختصون على أنها مجموعة من الأسئلة المكتوبة قد تكون مباشرة أو غير مباشرة ، يضعها الباحث قصد الحصول على المعلومات و آراء المبحوثين حول موضوع بحثه ن و يراعي فيها الباحث التسلسل المنطقي في طرح الأسئلة .

وقد تم إستخدام الإستبيان في الدراسة التي قمنا بها ، حيث قمنا بتوزيع حوالي 45 إستبانة على أساتذة و إداريين و عمال المركز الجامعي و الأسئلة الموجودة في الإستبيان يمكن أن تكون إما :

* أسئلة مفتوحة :

هي التي يسمح للشخص المعني بالإجابة الحرة الكاملة في عباراته الخاصة بدلا من إجباره على الإختيار بين إجابات محددة تحديدا قاطعا ، فهو يعطيه الفرصة لكي يكشف عن دوافعه و إتجاهاته .

* أسئلة مغلقة :

تتطلب إجابات محدودة من المبحوث بنعم أو لا أي أنها تقتصر على الإثبات أو النفي .

/أسئلة سلم ريكات : هي الأسئلة التي يصوغ منها الباحث مجموعة من الإجابات و يترك حرية الإختيار للمبحوث .

المطلب الثالث : تحليل نتائج الإستبيان

سنحاول تحليل المعلومات المتعلقة بعلاوة المردودية و التحفيز من طرف أفراد العينة المدروسة ، ولذلك من أجل معرفة أهمية علاوة المردودية في تحسين أداء الأفراد في المركز الجامعي لميلة .

الجدول رقم : (03 - 10) الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد العينة (45 فرد)

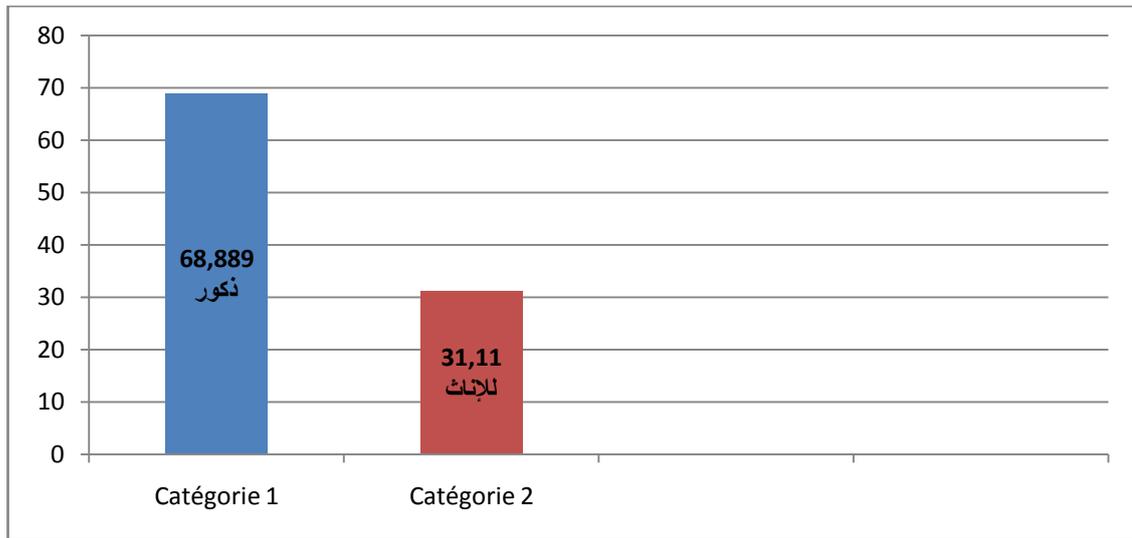
| المتغير | التكرار | النسبة % | |
|------------------|---|----------|-------|
| الجنس | ذكر | 68.88 | |
| | أنثى | 31.11 | |
| السن | 18 - 25 | 2.22 | |
| | 26 - 30 | 24.44 | |
| | 31 - 35 | 57.77 | |
| | 36 - 40 | 13.33 | |
| | 41 - 45 | 2.22 | |
| | 46 فأكثر | - | |
| | دكتوراه | 2 | 4.44 |
| المستوى التعليمي | ماجستير | 22 | 48.88 |
| | ماستر | 1 | 2.22 |
| | ليسانس | 9 | 20 |
| | بكالوريا | - | - |
| | الثالثة ثانوي و أقل | 11 | 24.44 |
| الأقدمية | أقل من 05 سنوات | 31 | 68.88 |
| | 5 - أقل من 10 سنوات | 13 | 28.88 |
| | 10 - أقل من 15 سنة | 1 | 2.22 |
| | 15 سنة فأكثر | - | - |
| الرتب أو المنصب | متصرف إداري | 13 | 28.88 |
| | أستاذ | 23 | 51.11 |
| | عون أمن | 9 | 20 |
| القسم أو المصلحة | مصلحة المستخدمين الإداريين | 8 | 17.77 |
| | نيابة المديرية للمستخدمين و التكوين و النشاطات الثقافية | 3 | 6.66 |
| | معهد العلوم الإقتصادية | 25 | 55.55 |
| | مكتب الأمن الداخلي | 9 | 20 |

المصدر : إعداد الطلبة بناء على نتائج إستبيان

يتضح من الجدول أن عينة الدراسة تتكون من أساتذة و إداريين و عمال غالبيتهم العظمى من الذكور وهذا بنسبة 68.88 % ، أما فئة الإناث فهي قليلة و هي بنسبة 31.11 % .

وهو ما يبينه الشكل التالي :

الشكل رقم (3-4) : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: إعداد الطالبتين بناء على إحصائيات الجدول رقم (3 - 10)

وأغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 31 و 35 سنة حيث تمثل النسبة 57.77 % أما الذين تتراوح أعمارهم بين 41 و 45 سنة فهم فئة قليلة وهذا بنسبة 2.22 % .

إن عينة البحث من حيث الشهادات المتحصل عليها هي على التوالي :

22 منهم حاصل على شهادة الماجستير أي بنسبة 48.88 % و 2 منهم فقط حاملين لشهادة الدكتوراه وهذا بنسبة 4.44 % ، بالإضافة إلى 09 منهم حاصلين على شهادة ليسانس بنسبة 20 % ، أما الحاصلين على شهادة الثالثة ثانوي و أقل فهم 11 بنسبة 24.44 % .

رغم الاختلاف في المستوى التعليمي ، إلا أن غالبيتهم لا تفوق الأقدمية 05 سنوات حيث نجد 31 شخص أقدميته أقل من 05 سنوات بنسبة 68.88 % حيث لا يمثل الأفراد الذين تتراوح أقدميتهم ما بين 5 سنوات و أقل من 10 سنوات سوى 13 شخص بنسبة 28.88 % ، و هذا راجع لحدثة نشأة المركز الجامعي .

س1 : ما نوع الحوافز التي تفضلها ؟

الجدول رقم (3 - 11) يبين أنواع الحوافز المفضلة لدى الأفراد .

| النسبة % | التكرار | الإختيارات |
|----------|---------|-------------------|
| 75.55 | 34 | الزيادة في الأجور |
| 8.88 | 4 | شهادة شرفية |
| 4.44 | 2 | الترقية |
| 100 | 45 | منحة إلى الخارج |

المصدر : إعداد الطالبتين إعتامادا على سؤال الإستبيان رقم 1 .

ومن خلال هذا الجدول يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة كانت رغبتهم الزيادة في الأجر وذلك بنسبة (75.55 %) ، بينما الذين كانت رغبتهم الحصول على شهادة شرفية كانت نسبتهم تقدر بـ (8.88 %) ، في حين نجد شخصين فقط كانت رغبتهم الحصول على ترقية وكان هذا بنسبة (4.44 %) . نستنتج من خلال هذا أن أفراد العينة يحبون الزيادة في الأجر أي يفضلون الحوافز المادية عن الحوافز المعنوية .

س2 : هل ترى بأن علاوة المردودية تعبر فعلا على مستوى فعالية أدائك ؟

الجدول رقم (3 - 12) : علاوة المردودية وفعالية الأداء .

| النسبة % | التكرار | الإختيارات |
|----------|---------|------------|
| 40 | 18 | نعم |
| 60 | 27 | لا |

المصدر : من إعداد الطالبتين إعتامادا على سؤال الإستبيان رقم 2 .

من خلال هذا الجدول يتضح لنا أن علاوة المردودية لا تعبر فعلا على مستوى فاعلية أداء الأفراد وهذا من خلال إجابات أفراد العينة ، حيث بلغ عدد الأفراد الذين كانت إجاباتهم بـ لا 27 أي بنسبة 60 % بينما نجد نسبة 40 % إجاباتهم بنعم .

س3 : أي العلاوتين أكثر تأثيرا على أدائك ؟ .

الجدول رقم (3 - 13) : يبين العلاوة الأكثر تأثيرا على الأداء .

| النسبة % | التكرار | الإختيارات |
|----------|---------|-----------------------|
| 91.11 | 41 | علاوة المردود الفردي |
| 8.88 | 4 | علاوة المردود الجماعي |

المصدر : من إعداد الطالبتين إعتامادا على سؤال الإستبيان رقم 3 .

الفصل الثالث دراسة ميدانية لواقع مساهمة علاوة المردودية في تحسين أداء مستخدمي المركز الجامعي لميلة

من خلال النتائج المتحصل عليها يتضح لنا أن العلاوة الأكثر تأثيرا على الأداء ، هي علاوة المردود الفردي ، حيث كانت إجابات الأفراد بنسبة (91.11 %) ، بينما نجد 4 أشخاص فقط كانت إجابتهم بعلاوة المردود الجماعي بنسبة (8.88 %) وهذا ما يؤكد أن علاوة المردود الفردي هي الأكثر تأثيرا على الأداء .

س4 : إذ لم يكافئك رئيسك على أدائك فهل ؟

الجدول رقم (3 - 14) : يبين المكافأة على الأداء

| النسبة % | التكرار | الإختيارات |
|----------|---------|-----------------------|
| 75.55 | 34 | تحافظ على مستوى أدائك |
| 11.11 | 5 | تخفيض من مستوى أدائك |
| 13.33 | 6 | تغادر المركز |

المصدر : من إعداد الطالبتين إعتامادا على سؤال الإستبيان رقم 4 .

من خلال هذا الجدول يتضح لنا أن غالبية الأفراد الذين يحافظون على نفس مستوى أدائهم بالرغم من عدم حصولهم على مكافآت وهذا بنسبة (75.55 %) في حين أبدى خمس أشخاص فقط بنسبة (11.11 %) رغبتهم في تخفيض مستوى أدائهم إذا لم يحصلوا على مكافأة .

أما بقية الأفراد (13.33 %) فقد إختاروا مغادرة المركز في حال عدم حصولهم على مكافأة .

نستنتج أن المكافأة تلعب دورا في تحسين أداء الأفراد .

س5 : إذا تميزت في أدائك عن زملائك فهل تحصل على حافز مميز ؟

الجدول رقم : (3 - 15) التمييز في الأداء وعلاقته بالحافز

| النسبة % | التكرار | الإختيارات |
|----------|---------|------------|
| 11.11 | 5 | نعم |
| 88.88 | 40 | لا |

المصدر : من إعداد الطالبتين إعتامادا على سؤال الإستبيان رقم 5 .

حيث من خلال هذا الجدول يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة بنسبة (88.88 %) فقد كانت إجابتهم ب لا أي عدم حصولهم على حافز مميز عند تمييزهم في الأداء بينما نسبة (11.11 %) حصولهم على حافز مميز في حال ما إذا تميزوا في الأداء ما نستنتج من الجدول أعلاه أنه بالرغم من تمييز الأفراد في أدائهم عن غيرهم فهذا لا يعني بالضرورة الحصول على حافز مميز .

س6 : هل تعد علاوة المردودية الممنوحة في نهاية كل 3 أشهر حق المكافأة ؟

الجدول رقم (3 - 16) يبين علاوة المردودية الممنوحة حق أم مكافأة

| النسبة % | التكرار | الإختيارات |
|----------|---------|------------|
| 84.44 | 38 | حق |
| 15.55 | 7 | مكافأة |

المصدر : من إعداد الطالبتين إعتامدا على سؤال الإستبيان رقم 6 .

يوضح الجدول أن إجابات الأفراد كانت على الخيار الأول حيث تقدر النسبة بـ (84.44 %) بحق . في حين يرى البقية بنسبة 15.55 % أنها مكافأة إذن نستنتج من خلال هذا أن علاوة المردودية الممنوحة كل 03 أشهر هي حق من حقوق الأفراد العاملين وليس بمكافأة يحصلون عليها عند إنجازهم لعملهم .
س7 : هل أنت راضي عن قيمة العلاوة الممنوحة ؟

الجدول رقم (3 - 17) يبين رضا الأفراد عن قيمة العلاوة

| النسبة % | التكرار | الإختيارات |
|----------|---------|------------|
| 22.22 | 10 | نعم |
| 77.77 | 35 | لا |

المصدر : من إعداد الطالبتين إعتامدا على سؤال الإستبيان رقم 7 .

من خلال الجدول المتعلق بمدى رضا المبحوثين عن قيمة العلاوة الممنوحة إتضح أن نسبة الأفراد الغير راضيين عن العلاوة بـ (77.77 %) في حين أبدى 10 أشخاص رضاهم عن العلاوة الممنوحة بنسبة (22.22 %) نستنتج أن المبحوثين غير راضين عن قيمة العلاوة الممنوحة نظرا للمجهودات و العمل المقدم الذي يفوق دوما العلاوة المتحصل عليها .
س8 : هل أنت راضي عن المعايير المتبعة في تقييم مردودية عملك ؟

الجدول رقم (3 - 18) يبين الرضا عن المعايير المتبعة في تقييم مردودية العمل

| النسبة % | التكرار | الإختيارات |
|----------|---------|------------|
| 33.33 | 15 | نعم |
| 66.66 | 30 | لا |

المصدر : من إعداد الطالبتين إعتامدا على سؤال الإستبيان رقم 8 .

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن هناك من المبحوثين راضين عن المعايير المتبعة في تقييم مردودية العمل بنسبة (33.33 %)، في حين نجد الآخرين فهم غير راضين عن المعايير المتبعة بنسبة (66.66 %) .
إذن فبالرغم من المعايير المتبعة لتقييم مردودية العمل فالمبحوثين غير راضين عن هذه المعايير .

الفصل الثالث دراسة ميدانية لواقع مساهمة علاوة المردودية في تحسين أداء مستخدمي المركز الجامعي لميلة

س9 : هل لأصحاب المعارف و الأداء المتميز الأنظمة خاصة لمكافآتهم ؟

الجدول رقم (03 - 19) : العلاقة بين الأداء المتميز و أنظمة المكافآت

| النسبة % | التكرار | الإختيارات |
|----------|---------|------------|
| 22.22 | 10 | نعم |
| 77.77 | 35 | لا |

المصدر : من إعداد الطالبتين إعتامادا على سؤال الإستبيان رقم 9.

35 من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أنه كانت إجابة المبحوثين عن عدم وجود أنظمة خاصة لمكافآتهم بـ شخص أي بنسبة (77.77 %) ، أما الذين أقرروا بوجود أنظمة لمكافآتهم فهم فئة قليلة بنسبة 22.22 % . وهو ما يؤكد على عدم وجود أنظمة خاصة لمكافأة العمال داخل المركز الجامعي.

س10 : هل ترى بأن مستوى الأداء الحالي يسمح للمركز الجامعي بتخطي المشاكل التي يعانيتها ؟

الجدول رقم (03 - 20) يبين العلاقة بين مستوى الأداء الحالي وحل بعض المشاكل

| النسبة % | التكرار | الإختيارات |
|----------|---------|------------|
| 15.55 | 7 | نعم |
| 84.44 | 38 | لا |

المصدر : من إعداد الطالبتين إعتامادا على سؤال الإستبيان رقم 10.

إن أغلب المبحوثين يرون بأن مستوى الأداء الحالي لا يسمح للمركز الجامعي بتخطي المشاكل التي يعانيتها ، هذا ما تؤكدته إجاباتهم بـ (لا) بنسبة (84.44 %) .

س11 : هل تحصلت على ترقية أثناء عملك في المؤسسة ؟

الجدول رقم (3 - 21) يبين الترقية أثناء العمل في المركز الجامعي لميلة

| النسبة % | التكرار | الإختيارات |
|----------|---------|------------|
| 26.66 | 12 | نعم |
| 73.33 | 33 | لا |

المصدر : من إعداد الطالبتين إعتامادا على سؤال الإستبيان رقم 11.

من خلال الجدول يتضح لنا أن غالبية المبحوثين لم يتحصلو على ترقية أثناء عملهم ، حيث تمثل نسبة (73.33 %) الأشخاص الذين لم يتحصلو على ترقية في حين صرح 12 شخص عن ترقية في المركز الجامعي لميلة .

س12 : هل أنت راض عن المعايير المتبعة في عملية الترقية ؟

الجدول رقم (3 - 22) يبين رضا المبحوثين عن المعايير المتبعة في عملية الترقية .

| النسبة % | التكرار | الإختيارات |
|----------|---------|------------|
| 37.77 | 17 | نعم |
| 62.22 | 28 | لا |

المصدر : من إعداد الطالبتين إعتامادا على سؤال الإستبيان رقم 12.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن المبحوثين غير راضيين عن المعايير المتبعة في عملية الترقية وهو ما توضحه نسبة (62.22 %) .

س13 : هل سبق وأن تحصلت على شهادة شرفية ؟

الجدول رقم (03 - 23) : يوضح حصول الباحثين على شهادة أثناء العمل بالمركز الجامعي لميلة .

| النسبة % | التكرار | الإختيارات |
|----------|---------|------------|
| 20 | 9 | نعم |
| 50 | 36 | لا |

المصدر : من إعداد الطالبتين إعتامادا على سؤال الإستبيان رقم 13.

من خلال هذا الجدول يتضح لنا أن غالبية المبحوثين لم يتحصلوا على أي شهادة شرفية منذ عملهم بالمركز الجامعي و هو ما توضحه نسبة (80 %) أما الحاصلين على هذه الشهادة فهم بنسبة 20 % .

س14 : هل حصلت على منحة إلى الخارج ؟

الجدول رقم (3 - 24) : يوضح حصول الأفراد على منحة في الخارج

| النسبة % | التكرار | الإختيارات |
|----------|---------|------------|
| 24.44 | 11 | نعم |
| 75.55 | 34 | لا |

المصدر : من إعداد الطالبتين إعتامادا على سؤال الإستبيان رقم 14.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن المبحوثين لم يتحصلوا على منحة في الخارج حيث كانت إجاباتهم ب لا بنسبة (75.55 %) .

س15 : هل هناك توجه لتطوير نظام التحفيز أكثر فعالية في مؤسستك ؟

الجدول رقم (3 - 25) يبين التوجه لتطوير نظام التحفيز في المركز الجامعي لميلة .

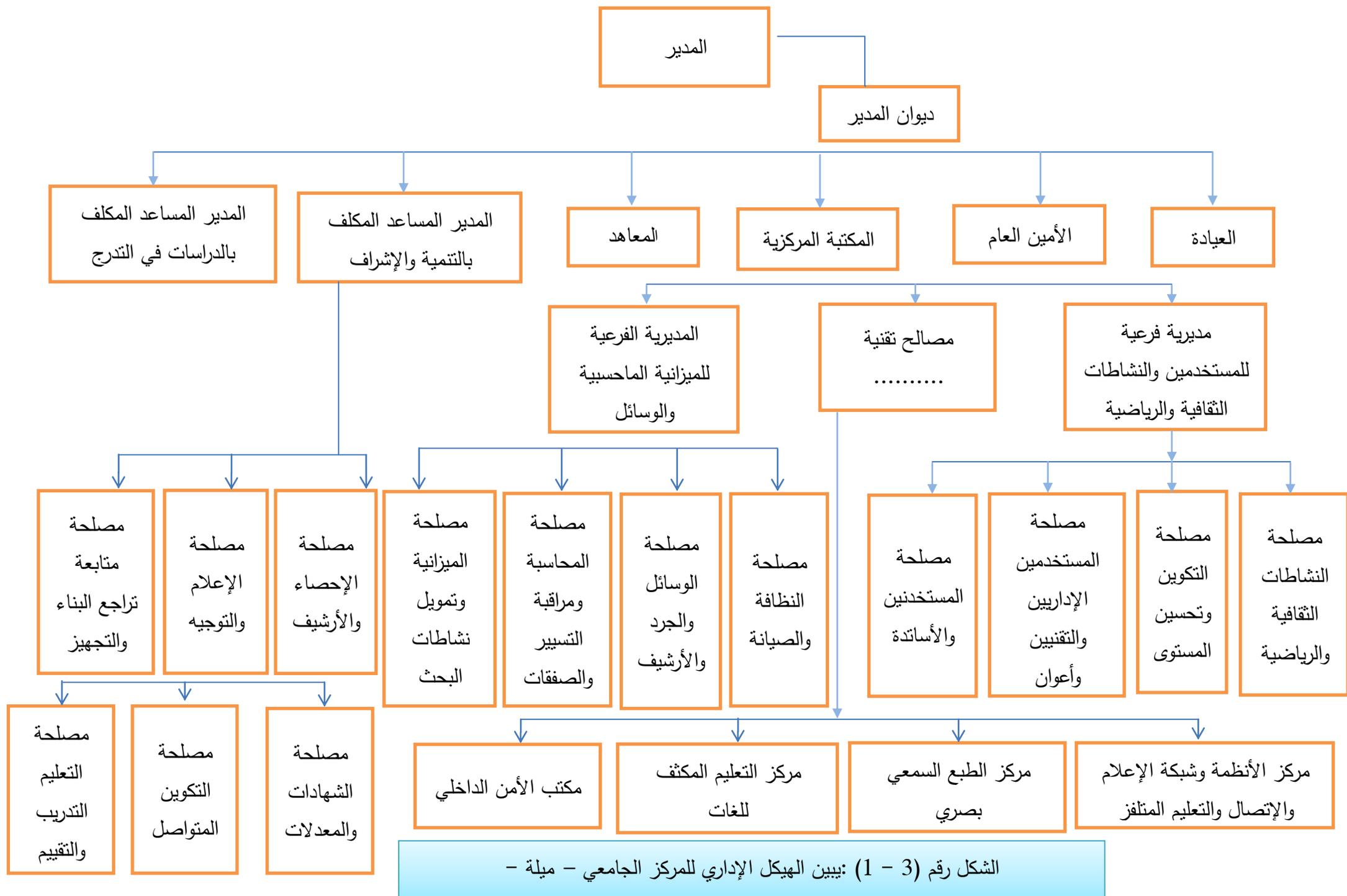
| النسبة % | التكرار | الإختيارات |
|----------|---------|------------|
| 0 | 0 | نعم |
| 100 | 45 | ليس بعد |

المصدر : من إعداد الطالبتين إعتامدا على سؤال الإستبيان رقم 15.

من خلال هذا الجدول يتضح لنا أنه لا يوجد بعد توجه لتطوير نظام التحفيز أكثر فعالية لدى المركز . وهو ما تبينه نسبة 100 % من المبحوثين كانت إجابتهم بـ ليس بعد إذن فلا بد من ضرورة تصميم نظام تحفيزي قوي يضمن الوصول إلى الأداء الأفضل خاصة إذا نظرنا للظروف الصعبة التي يمر بها المركز الجامعي لميلة منذ نشأته .

خلاصة الفصل :

من خلال دراستنا لهذا الفصل والذي تم التطرق فيه إلى دراسة ميدانية لواقع مساهمة علاوة المردودية في تحسين أداء مستخدمي المركز الجامعي لميلة ومن خلال إستعراضنا لنتائج المتوصل إليها من خلال الأسئلة الموجهة للمستخدمين الأساتذة و المستخدمين الإداريين و التقنيين و أعوان المصالح فقد تبين لنا أن علاوة المردودية ليست بالحافز الكافي الذي يضمن الإعتماد عليه كما لا يمكن إعتبارها كفيته تحفيز به لتحسين أداء الأفراد .



الختمة

الخاتمة :

بانتقال الإقتصاد إلى مرحلة جديدة إصطاح على تسميتها بإقتصاد المعارف ، تغيرت الكثير من المفاهيم و المعطيات التسييرية ، منها تغير النظرة للأفراد العاملين من مجرد يد عاملة إلى مورد مساهم في خلق القيمة ومحرك أساسي لباقي موارد المؤسسة سواء كانت مادية أو تقنية و تفعيلها إيجابا أو سلبا ، وبامتلاك الأفراد في هذه المرحلة قدرات و إمكانات خاصة و معارف نادرة فإنه أصبح يحتل مكانه الصدارة من حيث الأهمية و التميز مقارنة بالموارد الأخرى للمؤسسة .

وللحصول على الأفراد الذين يمتلكون هذه الخصائص و المحافظة عليهم ، فإنه أصبح على المؤسسات السعي و العمل الجاد لا يجاد طرق أكثر فاعلية . في تحفيزهم حتى تضمن :

أولا : الإستغلال الأمثل لمعارفهم ومهاراتهم وتدفعهم لتطويرها و تميتها و تقاسمها مع غيرهم للوصول لأحداث تحسينات جوهرية في الأداء .

ثانيا : للحصول من كل فرد على أقصى درجة ممكنة لطاقته واستعداده للعمل و العطاء ضمن الظروف التي يعمل بها مع ضمان رضاه عما يقوم به .

إختيار فرضيات الدراسة :

من خلال دراستنا للموضوع فقد قمنا بالإجابة عن الفرضيات

1 - بخصوص الفرضية الأولى التي مفادها أن التحفيز هو توجيه سلوك الأفراد وتقويته و مواصلته لتحقيق أهداف مشتركة ، و من بين أهم نظرياته النظرية الكلاسيكية ، نظرية العلاقات الإنسانية ، يعتبر من العوامل الخارجية التي تسير إلى المكافأة التي يتوقعها الفرد من خلال قيامه بعمل معين .

2 - أما بخصوص الفرضية الثانية التي مفادها أن علاوة المردودية تمنع الأفراد العاملين في صورة نقدية مجزأة على دفعات وهي من أهم الحوافز المادية التي ترتبط بنتائج تقييم الأداء ، تعتبر علاوة المردودية أداة لتعزيز السلوك أو الأداء التي تكافئ عليه المنظمة وأهم مقاييسها مقاييس على مستوى النتيجة ويضم الهامش الإجمالي الذي يعني الفرق بين المبيعات و التكاليف وكذا القيمة المضافة هي الفرق بين الإنتاج و الإستخدامات ، بالإضافة إلى مقاييس أخرى كالتدفق النقدي ، و التمويل الذاتي و النتيجة المالية .

3 - أما بخصوص الفرضية الثالثة التي مضمونها أن علاوة المردودية تتناسب طرديا مع الجهود وتشجيعهم على الإبداع و الإبتكار ، و من خلال نتائج الدراسة فقد تبين أن هذه الفرضية فرضية خاطئة لأن علاوة المردودية لا تتناسب مع الجهد المبذول .

الخاتمة

4 - أما الفرضية الرابعة التي مضمونها أن علاوة المردودية تساهم في تحسين أداء الأفراد في المركز الجامعي لميلة من خلال النتائج فقد تبين لنا أن الفرضية الرابعة هي فرضية خاطئة لأنها لا تساهم في تحسين أداء الأفراد .

- النتائج :

من أهم النتائج التي توصلنا إليها تتمثل فيمايلي :

- * أن علاوة المردودية من الحوافز المادية التي ترتبط بنتائج تقييم الأداء .
- * علاوة المردودية لا تؤثر في تحسين أداء الأفراد .
- * الأفراد يحبذون الحوافز المادية عن الحوافز المعنوية .
- * المكافأة تلعب دورا في تحسين أداء الأفراد .

- التوصيات :

بعد دراسة و تحليل علاوة المردودية كحافز في المركز الجامعي لميلة وبعد الإطلاع على نتائج الدراسة يمكن تقديم الإقتراحات و التوصيات التالية :

- * ضرورة الإهتمام بعلاوة المردودية في المركز الجامعي و التي تعتبر حق حسب آراء الأفراد .
- * زيادة أو تحسين اللآداء المتبع في المركز الجامعي لأن المستوى الحالي لا يسمح للمركز لتخطي المشاكل التي يعانيتها .
- * ضرورة تطوير المعايير المتبعة في عملية الترقية .
- * ضرورة منح الترقيات وكذا الشهادات الشرفية .
- * ضرورة إعداد أنظمة خاصة لمكافأة العمال .

قائمة المراجع :

القرآن الكريم

أ - الكتب

- 1 - أسامة كامل ومحمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لنديا الطباعة، الإسكندرية، مصر، 2006 .
- 2 - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن: 2004 .
- 3 - بشير العلاق، الإدارة الحديثة، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع بدون طبعة عمان، الأردن، 2008 .
- 4 - حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن : 2009 .
- 5 - حسين حريم، إدارة المنظمات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن : 2010 .
- 6 - حمزة حمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبأ بالفشل، بدون طبعة ن مونة الورة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010 .
- 7 - خضير كاظم حمود و ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2011 .
- 8 - خيرى كتانة، مدخل إلى إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر، عمان، الأردن، 2007 .
- 9 - زاهد محمد ديري، الرقابة الادارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011 .
- 10 - سعاد تائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر و التوزيع 2005 .
- 11 - سعد صادق بحري، إدارة توازن الإدارة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004 .
- 12 - سنان موسى، إدارة الموارد البشرية، طبعة أولى، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، .
- 13 - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2003 .
- 14 - طارق الحاج و فليح حسن، الإقتصاد الإداري، دارصفاء للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2009 .
- 15 - علي ضلاعين، أساسيات و مبادئ إدارة الأعمال، الطبعة الثانية، دار يزيد للنشر، مكان النشر لا يوجد، 2005 .
- 16 - عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم و الإدارة، الطبعة الثالثة، دار المعرفة، عمان، الأردن، 2001، .

قائمة المراجع

- 17 - عامر خضر الكيسي ، إدارة الموارد البشرية في الخدمات المدنية ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، المملكة العربية السعودية ، 2005 .
- 18 - فلاح حسري عداي الحسيني ، الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2000 .
- 19 - فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية ، طبعة أولى ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008 .
- 20 - كفيل جاسم عبد الله ، مدخل في تقسيم المشروعات ، الطبعة الأولى ، دار حامد للنشر ، عمان ، الأردن ، 1999 .
- 21 - محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت لبنان ، 1993.
- 22 - مريم حسين ، إدارة المنظمات ، طبعة ثانية دار العامة للنشر و التوزيع ، 2009 - 2010 .
- 23 - مجيد الكرخي، تقويم الأداء في الوحدات الإقتصادية بإستخدام النسب المالية ، الطبعة الأولى ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2008 .
- 24 - مدحت محمد أبو نصر ، الأداء الإداري المتميز ، بدون طبعة ، المجموعة للتدريب و النشر ، القاهرة مصر ، 2012 .
- 25 - محمد قاسم القريوني : مبادئ الإدارة ، الطبعة الثالثة ، عمان ، الأردن ، 2006 .
- 26 - ناصر دادى عدون ، " التحليل المالي " ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية، 1989 .
- 27 - نوري منير، تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، 2010 .
- 28 - نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد ، تطور إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى، دار اليازوري العملية للنشر، عمان الأردن، 2010 .
- 29 - وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالبي ، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2009 .
- 30 - يوسف حجيم الطائي و آخرون ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، مؤسسة وراق للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2006 .

ب- قائمة الأطروحات

- 1 - إبراهيم سمية ، إصلاح التعليم العالي و البحث العلمى فى الجزائر ، مذكرة ماجستير جامعة بسكرة ، 2006 .

قائمة المراجع

- 2 - إبراهيم بن يحيى ، تأثير نظام إدارة الجودة على الأداء البشري المؤسسة الصناعية ، مذكرة شهادة الماجستير ، غير منشورة ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2010-2011 .
- 3 - بشرى قرمات ، تقييم الأداء وأثره على الرضا الوظيفي للموظفين ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر LMD ، معهد العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، المركز الجامعي لميلة ، 2012-2013 .
- 4 - بوبكر ملياني ، تأثير الإتصال الرسمي على أداء الموارد البشرية ، مذكرة شهادة ماجستير ، غير منشورة ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر باتنة ، 2009 - 2010 .
- 5 - جاب الله الشريف ، دور التكاليف المعيارية فقي تحسين أداء المؤونة الإقتصادية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2008-2009 .
- 6 - حمودي حيمر ، اجر الكفاءة وأثره على تحسين الأداء في المؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر باتنة ، 2007-2008 .
- 7 - حمادة بوسنة ، الأوضاع الإجتماعية و المهنية للأستاذ الجامعي في المؤسسة الجزائرية مذكرة ماجستير ، جامعة بسكرة ، 2002 .
- 8 - حمودي حيمر ، اجر الكفاءة و أثره على تحسين الأداء في المؤسسة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر باتنة ، 2007-2008 .
- 9 - ريمة بن عبد الرحمن و آخرون ، " التحفيز المادي في تحسين الموارد البشرية ، مذكرة ليسانس LMD ، معهد العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، المركز الجامعي لميلة : 2010 - 2011 .
- 10 - زوليخة طوطاوي ، الجو التنظيمي السائد في الجامعة الجزائرية ، و علاقته برضا الأستاذ مذكرة ماجستير .
- 11 - شهرزاد بيلق ومريم بالطرش ، واقع تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الجامعية ، مذكرة ليسانس LMD في علوم التسيير مهد العلوم الإقتصادية والتجارية و علوم التسيير ،المركز الجامعي لميلة 2012-2013 .
- 12 - عمار بن عيشي ، دور تقييم أداء العاملين في تحديد إحتياجات التدريب ، مذكرة ماجستير ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، الجزائر ، 2005 - 2006 .
- 13 - عادل عيحي : الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية قياس و تقييم ، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة 2001-2002 .

قائمة المراجع

- 14 - فاطمة شريفى و حنيش حفيظة ، المردودية المالية والإقتصادية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الليسانس في علوم التجارية كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة باتنة ، 2010 -2011 .
- 15 - ليلى غضبان ، الشرقية كحافز لتحسين أداء العاملين ، مذكرة ماجستير ، غير منشورة ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، السنة الجامعية 2009 -2010 .
- 16 - متلف حدة ، علاوة المردودية كحافز لتحسين أداء الأفراد ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة باتنة ، 2007-2008 .
- 17- نورة دريدي ، خريج الجامعة من التكوين و التشغيل ، مذكرة ماجستير ، قسنطينة ، 1998 - 1999 .
- 18 - نصر الدين بوفريفة و آخرون ، أثر التحفيز على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية ، مذكرة ليسانس LMD ، معهد العلوم الإقتصادية والتجارية و علوم التسيير ، 2010-2011 .
- 19 - نوار مريوحة ، العاملون في التدريس الجامعي أوضاعهم و إتجاهاتهم ، مذكرة ماجستير ، عنابة ، 1990 .
- 20 - هاجر بوشينقة وآخرون ، " علاقة نظام تقييم الأداء بالتحفيز في المؤسسة الإستشفائية " مذكرة ليسانس LMD معهد العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، المركز الجامعة لميلة ، 2011/2012 .
- 21 - وسيلة بوزراع وآخرون ، الرضا عن العمل لذا أعضاء هيئة التدريس بجامعة سطيف ، مذكرة ليسانس في علم الإجتماع تنظيم و العمل ، 2007 - 2008 .

وثائق أخرى :

- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، العدد 58 ، الصادرة يوم : 25 أوت 2005 ، ص : 05 .
- دليل الطالب ، منشورات المديرية المساعدة بالدراسات من التدرج و التكوين المتواصل و الشهادات ، 2011
- منشورات وزارة الإعلام بالجزائر ، 20 سنة من الإنجاز ، 05 جويلية 1962 إلى غاية 1982 .

ج- قائمة المقالات

- 1 - عبد المليك هودا: الأداء بين الكفاءة و الفاعلية "مفهوم و تقييم" ، مجلة العلوم الانسانية ، العدد الأول ، 2001 .

د- قائمة المجلات

- 1 - محمد العربي ولد خليفة ، الجامعة الجزائرية ودورها في تنمية الخبرة الوطنية مجلة وطنية مجلة الثقافة ، الجزائر ، العدد 41 ، 1977 .

قائمة المراجع

هـ - مواقع إلكترونية

- موقع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، كشف الإحصائيات ، عدد 11 ، ماي 1982 .

مراجع باللغة الأجنبية

1- Awareness and change , :Source :thonpson .john L , « strategic mangements
2nd ed , chapman and hall pub , (1994)