



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف
ميلة

المرجع: / 2015

القسم: علوم التسيير

ميدان: العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: مالية و بنوك

مذكرة بعنوان :

الحوافز المالية وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الجامعية الجزائرية

دراسة حالة: المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص مالية و بنوك

إشراف الأستاذ:

كمال زموري

إعداد الطالبة:

لمياء شماع

لجنة المناقشة:

الصفة:	الجامعة:	إسم ولقب الأستاذ:
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف	شرف عقون
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف	فؤاد بوجنانة
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف	كمال زموري

السنة الجامعية: 2015/2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة شكر وعرفان

اللهم للعلم هديتنا وبالعلم أنرت حياتنا، فعلمنا ما ينفعنا وانفعنا بما علمتنا وزدنا علما، نحمدك أن وفقنا في عملنا هذا ويسرته لنا « وما توفيقى إلا بالله ».

بجزيل الشكر ومعظيم الامتنان، وخالص الثناء وجميل العرفان أتقدم إلى الأستاذ المشرف « زموري كمال » الذي لم يبخل علي بنصائحه وإرشاداته القيمة جزاه الله خيرا. كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذين الفاضلين اللذين تقدمتا لمناقشة هذه الرسالة، فلهما مني أصدق التحيات وفائق التقدير والامتنان، وجزاهما الله غني خير الجزاء.

كما أتوجه بخالص الشكر إلى جميع أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف _ ميلة _ وجميع الموظفين دون استثناء. وأثني أعطر الثناء وأطيبه وأحر الشكر وأخلصه إلى كل من علمنا حرفا حتى وصلنا إلى ما نحن عليه.

إلى كل من ساندنا من قريب أو من بعيد لإتمام هذا العمل ولو بكلمة.

لمياء

إهداء

الحمد لله والصلاة والسلام على خير خلق الله، سيدنا محمد ومن ولاة

يشرفني أن أهدي هذا العمل المتواضع الذي يمثل حيلة مشوارتي الدراسي إلى:

من أحمل اسمه بكل فخر وأفتقده منذ الصغر ولم تمهله الدنيا لأرتوي من حنانة *أبي*
رحمه الله وأسكنه فسيح جنانه.

إلى من تتسابق الكلمات لتخرج معبرة عن مكنون ذاتها من علمتي وعانتي الصعاب
لأصل إلى ما أنا فيه.... إلى ينبوع الصبر والتفائل والأمل أمي الغالية أطل الله في
عمرها.

إلى سدي وقوتي وملاذي من تذوقته معمو أجمل اللحظات.... إخوتي وأخواتي:
رضوان وزوجته، رفيقة، لبنى وشهرة وأزواجهم.

إلى حسينة وعيلة، إلى سفيان، و صديق.

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة: شراز، سمير، فؤاد، مايا، عبد العالي،
نورهان، أية، أبو بكر الصديق، نبيل، محمد رامي، داليا، مريم، يوسف أديل.

إلى من سأفتقدهم وأتمنى أن يفتقدوني....إلى من جعلهم الله إخوتي: سميلة، ريمة،
وفاء، سناء، وافية، وفاء، أمينة، هناء، وسام، الطاوس، كريمة، مسعودة، هداية، وردة،
أسماء، ياسمين، خديجة...

إلى أخي وزميلي *إسحاق العلمي* الذي أمد لي يد العون حفظه الله وجزاه خير جزاء.

إلى جميع طلاب السنة الثانية ماستر مالية وبنوك دفعة 2015/2014 دون إستثناء.

لمياء

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

	البسمة
I	شكر وعرفان
II	إهداء
III	فهرس المحتويات
VI	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
أ-ح	مقدمة
1	الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول التحفيز
2	تمهيد الفصل الأول
3	المبحث الأول: الأسس النظرية لإدارة الموارد البشرية
3	المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية
9	المطلب الثاني: تنظيم إدارة الموارد البشرية
14	المطلب الثالث: تحديات إدارة الموارد البشرية وتوجهاتها الحديثة والعوامل المؤثرة على كفاءتها
18	المبحث الثاني: عموميات حول التحفيز
19	المطلب الأول: ماهية التحفيز
22	المطلب الثاني: التطور التاريخي للتحفيز
23	المطلب الثالث: نظريات التحفيز
30	المبحث الثالث: نظام الحوافز في المؤسسة
31	المطلب الأول: ماهية الحوافز
35	المطلب الثاني: أنواع الحوافز وعلاقتها بالدافعية

40	المطلب الثالث: عوامل نجاح وفشل أنظمة الحوافز
45	خلاصة الفصل الأول
46	الفصل الثاني: مساهمة الحوافز المالية في تحسين أداء الأفراد
47	تمهيد الفصل الثاني
48	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء
48	المطلب الأول: ماهية الأداء
53	المطلب الثاني: معايير الأداء
57	المطلب الثالث: تصنيفات الأداء والعوامل المؤثرة عليه
62	المبحث الثاني: تقييم الأداء
62	المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء
67	المطلب الثاني: خطوات قياس الأداء والأطراف المسؤولة عنه
70	المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء والمشاكل التي يتعرض لها
80	المبحث الثالث: أهمية الحوافز المالية في تحسين أداء الأفراد
80	المطلب الأول: مساهمة الأجور في تحسين الأداء
84	المطلب الثاني: مساهمة المكافآت في تحسين الأداء
87	المطلب الثالث: مساهمة العلاوات في تحسين الأداء
90	خلاصة الفصل الثاني
91	الفصل الثالث: دراسة ميدانية لواقع أثر تطبيق الحوافز المالية على أداء أفراد المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف _ميلة_
92	تمهيد الفصل الثالث
93	المبحث الأول: وضعية التعليم العالي في الجزائر
93	المطلب الأول: ماهية التعليم العالي

96	المطلب الثاني: اصلاحات التعليم العالي في الجزائر
100	المطلب الثالث: تطور التعليم العالي في الجزائر
105	المبحث الثاني: لمحة حول المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف _ميلة_
105	المطلب الأول: تقديم المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف _ميلة_
109	المطلب الثاني: وضعية الموارد البشرية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف _ميلة_
115	المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات
115	المطلب الأول: عينة الدراسة وتصميم الاستبيان
118	المطلب الثاني: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة
121	المطلب الثالث: وصف عينة الدراسة
128	المطلب الرابع: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة واختبار الفرضيات
137	خلاصة الفصل الثالث
139	خاتمة
142	قائمة المراجع
151	الملاحق
	الملخص

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-2)	نموذج لطريقة التدرج البياني (المقياس المتدرج)	72
(2-2)	نموذج قوائم المراجعة	77
(3-2)	نموذج طريقة الاختيار الاجباري عن بند التعاون	78
(1-3)	تطور عدد الطلبة المسجلين في التدرج	101
(2-3)	تطور عدد الطلبة المسجلين ما بعد التدرج (الدراسات العليا)	102
(3-3)	تطور الأساتذة الدائمون ومعامل التأطير على مستوى قطاع التعليم العالي خلال فترة (1994-2009)	103
(4-3)	تطور عدد المؤسسات الجامعية	104
(5-3)	التطور العددي للمستخدمين في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف _ميلة_	109
(6-3)	عمليات التكوين الخاصة بالمستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح خلال الفترة (2008-2014)	111
(7-3)	عمليات التكوين في الخارج وتحسين المستوى وتجديد المعلومات للمستخدمين الأساتذة	113
(8-3)	أطوال فترات القياس	116
(9-3)	معاملات ارتباط برسون لعبارات البعد (الاجور) بالدرجة الكلية للمحور	118
(10-3)	معاملات ارتباط برسون لعبارات البعد (العلاوات) بالدرجة الكلية للمحور	119
(11-3)	معاملات ارتباط برسون لعبارات البعد (المكافآت) بالدرجة الكلية للمحور	119
(12-3)	معاملات ارتباط برسون لعبارات محور (أداء الأفراد) بالدرجة الكلية للمحور	120
(13-3)	قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة	120
(14-3)	توزيع أفراد العينة حسب نوع الجنس	121

122	توزيع أفراد العينة حسب العمر	(15-3)
123	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	(16-3)
124	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	(17-3)
125	توزيع أفراد العينة حسب السلك الوظيفي	(18-3)
126	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	(19-3)
127	توزيع أفراد العينة حسب الدخل الشهري	(20-3)
128	إجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الاجور مرتبة حسب المتوسطات الموافقة	(21-3)
129	إجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات للعلاوات مرتبة حسب المتوسطات الموافقة	(22-3)
130	إجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات المكافآت مرتبة حسب المتوسطات الموافقة	(23-3)
132	إجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات أداء الأفراد مرتبة حسب المتوسطات الموافقة	(24-3)
133	تحليل نتائج الانحدار المتعدد لاختبار أثر الاجور على أداء الأفراد	(25-3)
134	تحليل نتائج الانحدار المتعدد لاختبار أثر العلاوات على أداء الأفراد	(26-3)
135	تحليل نتائج الانحدار المتعدد لاختبار أثر المكافآت على أداء الأفراد	(27-3)
136	تحليل نتائج الانحدار المتعدد لاختبار أثر الحوافز المالية على أداء الأفراد	(28-3)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في مؤسسة كبيرة أو متوسطة الحجم	(1-1)
20	عملية التحفيز عند العاملين	(2-1)
24	هرم الحاجات الإنسانية	(3-1)
33	مراحل تصميم نظام الحوافز	(4-1)
40	ارتباط الدوافع بالحوافز	(5-1)
108	الهيكل الإداري للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف _ميلة_	(1-3)
121	توزيع أفراد العينة حسب نوع الجنس	(2-3)
122	توزيع أفراد العينة حسب العمر	(3-3)
123	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	(4-3)
124	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	(5-3)
125	توزيع أفراد العينة حسب السلك الوظيفي	(6-3)
126	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	(7-3)
127	توزيع أفراد العينة حسب الدخل الشهري	(8-3)

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	تطور الكتلة الأجرية لموظفي المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف _ميلة_	151
02	الاستبيان	152
03	قائمة بأسماء المحكمين	157
04	مخرجات برنامج (spss)	158

مقدمة

توطئة:

تعتبر إدارة الموارد البشرية ممثلة في العاملين بالمؤسسة في مختلف الفئات والمستويات والتخصصات هي الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المؤسسة الحديثة والإدارة الحقيقية لتحقيق أهدافها، فهم مصدر الفكر والتطوير وهم القادرون على تشغيل وتوظيف باقي الموارد المتاحة للمؤسسة، لذلك حضى العنصر البشري باهتمام كبير من طرف مختلف المفكرين في مجال التسيير، وإن اختلفت درجة الأهمية والمعايير المستخدمة في ذلك فهم يجمعون على دوره الفعال في الابداع، الابتكار والتجديد.

وتحفيز الافراد العاملين أصبح في الوقت الحاضر أحد المهارات الإدارية التي يجب أن يتمتع بها المديرين لتحقيق الكثير من المزايا، وعلى الخصوص الحوافز المالية في مختلف صورها التي تحت دوما على الدافعية للعمل بجدية لتثير رغبات العاملين من أجل السعي للحصول عليها عم طريق الجهد، والعمل المنتج، والسلوك السليم، وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها.

لذلك فإن من أهم أهداف المؤسسة السعي والعمل بأن يصل العاملون بإنتاجيتهم إلى أقصى كفاءة ممكنة وتحسين أدائهم، لأن هذا الأخير لم يعد أمرا اختياريًا ولكنه أصبح شرطًا جوهريًا للبقاء والاستمرارية، ويتوقف أداء الفرد وكفاءته على عنصرين أساسيين هما المقدرة على العمل والرغبة فيه، وتتمثل المقدرة على العمل فيما يمتلكه الفرد من مهارات ومعارف وقدرات التي يكتسبها بالتعلم والتدريب، أما الرغبة في العمل فتمثلها الحوافز التي تدفع سلوكه في الاتجاه الذي يحقق أهداف المؤسسة.

1_ إشكالية البحث:

من خلال ما سبق، ولإلمام بموضوع الدراسة نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

" هل تؤثر الحوافز المالية على الأداء الوظيفي في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف _ميلة_ ؟ "

للإجابة على إشكالية البحث لابد من طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

*هل تؤثر الأجور على الأداء الوظيفي في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف _ميلة_؟

*هل تؤثر العلاوات على الأداء الوظيفي في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف _ميلة_؟

*هل تؤثر المكافآت على الأداء الوظيفي في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف _ميلة_؟

2_ فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية:

_ تؤثر الحوافز المالية على الأداء الوظيفي في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف _ميلة_

الفرضيات الفرعية:

_ تؤثر الأجور على الأداء الوظيفي في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف _ميلة_

_ تؤثر العلاوات على الأداء الوظيفي في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف _ميلة_

_ تؤثر المكافآت على الأداء الوظيفي في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف _ميلة_

3_ أهمية البحث:

يكتسي البحث أهمية بالغة في إثراء المعلومات وزيادة المعارف في ما يتعلق بموضوع الحوافز المالية وأداء الأفراد من خلال:

_ التعرف على ماهية التحفيز والطرق المستخدمة لتحفيز الأفراد لأداء أفضل، وأهميته وتأثيراته الإيجابية على الأداء في المؤسسات؛

_ التعرف على مختلف الحوافز المالية التي تساهم في تحسين الأداء؛

_ التعرف على ماهية الأداء وكيفية تقييمه؛

_ بالإضافة إلى توفير دراسة ميدانية من شأنها معرفة أثر الحوافز المالية في تحسين أداء الأفراد في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف _ميلة_ ومحاولة تقديم معلومات واقتراحات وتوصيات تساهم في استفادة المسؤولين منها.

4_ أهداف البحث:

هدف علمي: يهدف البحث إلى توفير دراسة علمية اقتصادية حول الحوافز المالية التي توفرها المؤسسات من خلال حصر دراستنا هذه في المؤسسات الجامعية الجزائرية ومدى مساهمتها في تطوير أداء الأفراد، وزيادة إنتاجيتهم، والتعرف على انواع الحوافز المالية المقدمة لهم.

هدف تطبيقي: تهدف دراستنا الميدانية إلى معرفة ما إذا كان نظام الحوافز (الحوافز المالية) مطبقا فعلا في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف _ميلة_ وإن كان مطبقا مامدى فعاليته ونجاعة استخدامه، ومحاول معرفة وقياس أثر الحوافز المالية على أداء الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة.

5_ حدود الدراسة:

_ **الاطار المكاني:** المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف _ميلة_

_ **الاطار الزمني:** جرت الدراسة من الفترة الممتدة من شهر فيفري إلى غاية شهر أفريل 2015.

6_ أسباب اختيار موضوع البحث:

تم اختيار موضوع البحث نظرا:

_ لأهمية الحوافز المالية وأثرها على أداء أفضل في المؤسسات الجامعية الجزائرية، استدعى تقديم دراسة تساعد المسير على أخذ فكرة عن الحوافز المالية الفعالة، وامكانية استخدامها لتحقيق الأداء المتميز.

_ اهتمام المؤسسات المتزايد بالأداء الأفضل للمورد البشري باعتباره السلاح الأقوى للمنافسة، ولإثبات وجودها والاستمرارية والتطور وسط محيط سريع التغير.

_ توضيح دور الحوافز المالية في تحسين أداء الأفراد العاملين في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف _ميلة_

7_ منهج البحث:

يتم الاعتماد على المنهج الوصفي في تحديد الاطار النظري عبر عرض المفاهيم المتعلقة بالدراسة بصفة عامة، بالإضافة إلى المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاحصائي من خلال القيام بدراسة ميدانية على مستوى المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف _ميلة_ وذلك باستخدام أداة البحث الاستبيان لمعرفة أثر الحوافز المالية في تحسين أداء الأفراد في المركز الجامعي.

8_ الدراسات السابقة:

لقد صادفنا خلال بحثنا في المكتبات والإنترنت بعض الدراسات ذات الصلة بموضوع بحثنا وهي:

ـ الدراسة الأولى:

نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، من إعداد الباحث علاء خليل محمد العكش، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة، 2007.

من أهم نتائج الدراسة مايلي:

ـ هناك أثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز والمكافآت في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، ووجود خلل في طرق وآليات الترقية، وعدم وجود ضوابط ومعايير لمنح الحوافز، حيث إن نظام المكافآت غير فاعل ومتدني، ومعظم الموظفين ليس لديهم علم بنظام منح المكافآت، كما أن الوزارات لا تستخدم أساليب المنافسة (المسابقات والاختبارات) في منح الحوافز والادارات العليا لا تربط بين نتائج تقييم الأداء كأساس لمنح الحوافز، كما أنه لا يوجد انصاف في منح الحوافز والمكافآت، وذلك أثر سلبي على أداء الموظفين.

ـ الدراسة الثانية:

التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة (دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء)، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، من إعداد الباحثة وهيبه مقدود، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2008/2007.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

يختلف الأفراد في نوع الحوافز التي تجذبهم ويختلفون في القدرات بسبب اختلاف الظروف التي عاشوها، سواء من المجتمع أو في ميادين العمل المكتسبة للخبرة، حيث أن يتأثر التحفيز بقيم واتجاهات وثقافة الفرد والمجتمع، كما يتأثر بالبيئة الداخلية والخارجية للعمل، وبحضارة المجتمع ونظمه، وتعتبر عملية التحفيز من أهم المشاكل التي تواجهها المنظمات بسبب تنوع حاجات الأفراد وتغيرها من وقت لآخر، واستحالة اشباع كل حاجات العاملين في أي منظمة، كما أن استخدام الحافز الملائم واختيار أسلوب منحه يعتبر مؤشرا لنجاح المنظمة؛ فالتحفيز لم يعد مجرد توفير مجموعة من الحوافز المادية والمعنوية للفرد، وإنما تعدى ذلك ليصبح مضاهيا لمفهوم المناجمانت الحديث، لأن الفرد يتفاعل بشكل إيجابي مع كل ما يرتبط بالمنظمة من أساليب قيادية، تنظيم وغيره.

ـ الدراسة الثالثة:

تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، من إعداد الباحث نادر عبد الرزاق أبو شرخ، جامعة الأزهر بغزة، 2010.

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

لا توجد معايير وضوابط إدارية واضحة لمنح الحوافز، وأن نظام المكافآت المادي غير فعال، ولا يساعد في تحسين الأداء الوظيفي، على عكس علاقات التقدير والاحترام المتبادل بين الزملاء في العمل والعاملين، التي تساهم في تحسين مستوياته بشكل عام، كما أن الحوافز المقدمة تتناسب مع الجهد المبذول، فالحافز المقدم للموظفين من جراء أدائهم لأعمالهم يتحقق وفقا للجدارة، والمثابرة في العمل، حيث أن المكافأة تكون نتيجة بذل المجهود وتكون استحقاقا للموظفين، حيث تقوم الإدارة العليا والمدراء في الشركة، بالربط بين نتائج تقييم الأداء ومنح الحوافز والمكافآت كمعيار وضابط الثواب والعقاب، وأن الشركة تحدد النتائج المطلوب احرزها، وإن نظام تقييم الأداء يتم الاستفادة منه في منح المكافآت للموظفين المتميزين في أعمالهم.

9ـ هيكل البحث:

للإجابة على التساؤلات الواردة في الإشكالية، تم تنظيم هذا البحث كمايلي :

ـ المقدمة التي توضح لنا إشكالية البحث وفرضياته.

ـ الفصل الأول: بعنوان مفاهيم أساسية حول التحفيز، حيث اشتمل على ثلاثة مباحث، المبحث الأول تم التطرق إلى مفاهيم حول إدارة الموارد البشرية، المبحث الثاني تناولنا عموميات حول التحفيز، وأخيرا في المبحث الثالث فقد خصصناه لنظام الحوافز في المؤسسة؛

ـ الفصل الثاني: سيتم التطرق فيه إلى مساهمة الحوافز المالية في تحسين أداء الأفراد حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول جاء بعنوان مفاهيم أساسية حول الأداء، المبحث الثاني تناولنا فيه تقييم الأداء، أما بالنسبة للمبحث الثالث فقد تطرقنا إلى أهمية الحوافز المالية في تحسين أداء الأفراد.

ـ الفصل الثالث: جاء بعنوان دراسة ميدانية لواقع أثر تطبيق الحوافز المالية على أداء أفراد المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف _ميلة_ تناولنا فيه ثلاثة مباحث، فالمبحث الأول خصص لوضعية التعليم العالي في الجزائر، أما المبحث الثاني فقد خصص للتعريف بالمركز الجامعي عبد الحفيظ

بوالصوف _ميلة_ ، أما المبحث الثالث فقد تناولنا فيه الإطار المنهجي لإجراءات الدراسة الميدانية وعرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

_ الخاتمة وقد تم التوصل فيها إلى النتائج الخاصة بالدراسة إضافة إلى بعض التوصيات والاقتراحات.

10_ صعوبات البحث:

بخصوص صعوبات التي واجهتنا في إنجاز هذا البحث فتمثلت في:

_ ضيق الوقت المخصص لإنجاز هذا البحث.

_ إضافة إلى الصعوبات المتعلقة بالدراسة الميدانية فيما يتعلق بالاستبيان.

الفصل الأول

مفاهيم أساسية حول التحفيز

تمهيد:

يتوقف نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها على مدى الاهتمام بالموارد البشرية العاملة بها، وهذا الاهتمام يتزايد بالنسبة لاقتصاديات الدول المتقدمة و النامية على حد سواء، وذلك لأن قوة وهيبة الدولة من قوة وهيبة موظفيها بالقطاعات والإدارات التابعة لها. لذلك لابد من وضع سياسة لتحفيز هذه الموارد من خلال التحكم في مختلف أساليب التحفيز التي تنتهجها المؤسسة، وفي هذا الإطار فإن كل مؤسسة تسعى لجعل كل عامل يبذل جهدا مستمرا وبالكمية والكيفية التي تمكنه من أداء مهامه في أحسن الظروف و برضا كبير، وذلك في سياق متطلبات نشاط المؤسسة.

ومن خلال ماسبق، وبهدف عرض المفاهيم الأساسية حول التحفيز، تم التطرق في هذا الفصل للمباحث التالية:

- المبحث الأول: الأسس النظرية لإدارة الموارد البشرية.

- المبحث الثاني: عموميات حول التحفيز.

- المبحث الثالث: نظام الحوافز.

المبحث الأول: الأسس النظرية لإدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف المؤسسة لتركيزها على العنصر البشري، والذي يعتبر أثنى مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق، إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المؤسسات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكينها من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية.

وضمن هذا التحليل سوف نستعرض مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها والوظائف التي تقوم بها، وأيضا أهم التحديات التي تواجهها.

المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

من خلال هذا المطلب سنتناول بالتفصيل مفهوم إدارة الموارد البشرية، وتطورها التاريخي بالإضافة إلى أهميتها في المؤسسة.

الفرع الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

لقد اختلفت وجهات النظر في تحديد تعريف موحد لإدارة الموارد البشرية وفيما يلي نورد بعض التعاريف:

التعريف الأول: "هي تلك الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المؤسسة لتحقيق أهداف الفرد والمؤسسة والمجتمع، وتختص إدارة الموارد البشرية بتمكين المؤسسة من بناء مزايا الاستراتيجية والمحافظة عليها وتطويرها من خلال عمليات التخطيط الواقعي للموارد البشرية والتدريب الدقيق لتلك الموارد وكذلك التوظيف الملائم لها"¹.

التعريف الثاني: "هي الإدارة التي تبحث عن الأفراد و تخطيط الاحتياجات البشرية، ثم تقوم بالاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتنمية المهارات وتضع هيكل أو نظام للأجور"².

التعريف الثالث: "هي الإدارة التي تختص بتوفير الموارد البشرية و تنسيق توظيفها في المنشآت"³.

¹ -أسامة كامل ومحمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2007، ص 10.

² - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 6.

³ - حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الزهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 3.

التعريف الرابع: "هي مجموعة النشاطات المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية"¹.

التعريف الخامس: "يستخدم مصطلح إدارة الموارد البشرية ليدل على النشاطات المتعلقة بتخطيط احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وتوفيرها بالمؤهلات والخبرات المطلوبة في الوقت المناسب، فضلاً عن تدريبها وتحفيزها والمحافظة عليها"².

التعريف السادس: "هي مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة والأفراد الذين يعملون بها"³. هذا التعريف يقود إلى المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية فلم تعد مقتصرة على الوظائف المعتادة كالتعيين وحفظ الملفات وتحديد الإجازات وصرف الرواتب، وإنما أصبحت شريك استراتيجي يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة.

من خلال التعاريف السابقة يمكن وضع تعريف شامل: "إدارة الموارد البشرية هي الإدارة التي تهتم بالحصول على الموارد البشرية و تطويرها وتمكين قدراتها في الإسهام في انجاز الأهداف بكفاءة وفعالية، بالإضافة لذلك فهي تعمل على تخطيط الاحتياجات المهمة من الموارد و توفيرها بالمؤهلات والخبرات المطلوبة وفي الوقت المناسب، بالإضافة كذلك إلى تدريبها وتحفيزها."

تشير إدارة الموارد البشرية إلى مجموعة الممارسات و السياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه، و هذه الممارسات تشمل على⁴:

ـ القيام بتحليل الوظائف (تحديد طبيعة عمل كل موظف)؛

ـ تخطيط الاحتياجات من قوة العمل واستقطاب الكفاءات؛

ـ اختيار وتعيين الوظائف؛

ـ إدارة الأجور والمرتبات (تحديد الكيفية التي يتم بها مكافأة الموظفين)؛

ـ تقديم الحوافز والمزايا للموظفين؛

¹ جمال الدين المرسي، الإدارة الاستراتيجية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 36.

² محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 21.

³ وسام مهيب، تكنولوجيا المعلومات والاتصال و دورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية (دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بوزارة المالية)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التدبير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التدبير، جامعة الجزائر 3، 2012، ص 3.

⁴ جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 35.

تحديد قنوات الاتصال (إجراء مقابلات، تقديم أنشطة النصح والمشورة، وضع نظم التأديب والعقاب)؛

أنشطة تقييم الأداء؛

أنشطة التدريب و التنمية.

الفرع الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

وفقا للمفاهيم الفكرية الحديثة لإدارة الموارد البشرية فقد مرت تلك الإدارة بمجموعة من التطورات تمثلت بمايلي¹:

أولاً: مرحلة ما قبل الثورة الصناعية

لقد اتسمت هذه المرحلة بممارسة الإنسان الأعمال اليدوية البسيطة والتي استطاع الإنسان من خلالها أن يحقق الحد الأدنى من متطلبات العيش الضرورية التي تكفيه لمواصلة الحياة والبقاء، إن هذه المرحلة لم تشهد أي نظم قائمة للعمال، بل أن صاحب العمل ينظر إلى العامل لديه كسلعة يبيعه ويشتره وفقاً لحاجات العمل ومتطلبات إنجاز المهام التي يراها صاحب العمل آنذاك، ثم ما لبث أن ظهر بعد ذلك نظام الصناعات المنزلية، إذ تمتلك بموجبه فئة معينة الخبرة و المهارة و القدرة على تشغيل العاملين لديها مقابل أجر محدد يمليه رب العمل نحو العاملين لديه، ويكاد ذلك الأجر يكفي متطلبات العيش الضرورية والأساسية للعاملين، وبعد ذلك التطور ظهرت بوضوح أنظمة الإقطاع في الريف والطوائف في المدن حيث ظهرت حالات الملاك (الإقطاع) والعبيد (الفلاحين).

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

ثانياً: مرحلة الثورة الصناعية

اتسمت هذه الفترة بظهور البدايات الفكرية والفلسفية لإدارة الأفراد، إذ لعبت الثورة الصناعية دوراً بارزاً وملحوظاً من خلال ما تميزت به هذه المرحلة من ظهور الآلات و الأجهزة والمعدات والمصانع الكبيرة ورتابة العمل و سوء الظروف المصاحبة لأداء العاملين من خلال ساعات العمل الطويلة والضوضاء والأثرية والرطوبة.... من تلك الحالات التي رافقت حملات واسعة لتشكيل التنظيمات النقابية والاتحادات المهنية والمطالبة بتحسين ظروف العمل والأجور وتقليص ساعات العمل، إضافة لظهور العديد من الدعوات العلمية

¹ - خيضر كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007، ص ص 21-23.

من قبل العديد من الاختصاصيين، والمفكرين والباحثين ودورهم في خلق التطوير والتحسين المستمر في الإنتاجية عموماً، إضافة للتشريعات و القوانين الحكومية وفعاليتها المختلفة لتحسين ظروف العمل.

ثالثاً: مرحلة القرن العشرين

لقد اتسمت هذه المرحلة بظهور أنشطة وفعاليات واسعة النطاق في إطار إدارة الموارد البشرية خصوصاً بروز حركة الإدارة العلمية التي تزعمها "فريدريك تايلور" (F.Taylor) والذي أطلق عليه أب الحركة العلمية في بدايات القرن العشرين، والذي قام بدراسة الوقت والحركة، وكرس اهتمامه على تنظيم العلاقة بين الإدارة والعاملين وركز على التخصص في العمل، والتدريب والتحفيز المادي للعاملين وفق الإنتاجية المتحققة من قبلهم، وقد انطلقت فلسفة تايلور آنذاك إلى التركيز على الإنتاجية في العمل وما تؤول إليه من نتائج إيجابية للمؤسسة وللعاملين في الوقت ذاته، كما شهد القرن العشرين بروز فلسفة "ماكس ويبر" (Max Weber) الذي اقترنت البيروقراطية باسمه إذ طور من خلالها العديد من المرتكزات الفكرية التي أكدت على التخصص في العمل والاتصالات الرسمية والاستخدام الكفء للعاملين والمعيارية (النموذجية) في الأداء وغيرها من المرتكزات التي أسهمت في تحقيق العديد من التطورات، كما أن مدرسة التقسيمات الإدارية "لهنري فايول" (Henry Fayol) دوراً أساسياً في تحقيق الإدارة لأهدافها من خلال التركيز على أربعة عشر مبدأ من مبادئ الإدارة الذي أصبح آنذاك بمثابة قواعد فكرية يرتكز إليها في ميدان العمل الإداري والتنظيمي. وقد ظهرت تاريخياً مدرسة العلاقات الإنسانية التي قادها آنذاك "إلتون مايو" (Elton Mayo) من خلال فريق عن جامعة "هارفارد" للأعمال في أمريكا، وقد برز هذا النموذج الفكري للتطوير من خلال دراسات مصانع "هوثرن" الذي لعبت النتائج المتحققة من خلال تطوير ملحوظ في مجال العلاقات الإنسانية السائدة.

رابعاً: نهاية القرن العشرين وبدايات القرن الحادي والعشرين

لقد شهدت المراحل الأخيرة من القرن العشرين خصوصاً مرحلة السبعينيات والثمانينيات تطورات ملحوظة في إدارة الموارد البشرية، إذ لعبت المتغيرات البيئية التي شهدتها العصر الراهن من خصائص فريدة لم تكن معروفة في ذلك الوقت ومن هذه المتغيرات مايلي:

_ ظهور العولمة؛

_ شدة المنافسة العالمية؛

_ الطلب المتغير على الجودة من قبل العملاء؛

_ تطور التكنولوجيا بمعدلات متسارعة؛

_ التحديات البيئية والاجتماعية والثقافية مثل حماية البيئة من التلوث وقبول المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية كواقع ملموس؛

_ الاندماجات التي تحدث بين الشركات الكبرى، وما يترتب على ذلك من تخفيض الحجم والتكاليف والأسعار؛

_ ديناميكية البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

إن هذه التحديات جعلت إدارة الموارد البشرية تنسم بمعالم من التغيير والتطوير يمكن أن تتمثل على سبيل العد لا الحصر بمايلي:

1- ظهور العديد من التشريعات المتعلقة برعاية الأفراد العاملين والمساواة في العمل والضمان الاجتماعي والتقاعدي؛

2- أثر التطورات والتغيرات الحاصلة بمجموعة كبيرة من السياسات والإجراءات المرتبطة بالعاملين؛

3- بروز التشريعات المتعلقة بنظم الخدمات الصحية والأمن الصحي؛

4- زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وإيلائها اهتمام كبير أكبر من ذي قبل؛

5- التركيز على الحاجات والدوافع الذاتية للعاملين في مجال العمل؛

6- زيادة الاهتمام الملحوظ في الجوانب العلمية المتعلقة بالأداء؛

7- التركيز على جودة الحياة المرتبطة بالعاملين وبرز فلسفة إدارة الجودة الشاملة؛

8- بروز ظاهرة التمكين للعاملين وهو إحدى أهم الإفرازات الفكرية والفلسفية للتعامل مع القوى البشرية.

الفرع الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية

لإدارة الموارد البشرية أهمية بالغة في المؤسسة حيث¹:

تتبع أهمية الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم عنصر من عناصر العملية الإنتاجية فيه ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز. وترتبط أهمية إدارة الموارد البشرية بأهمية العنصر البشري نفسه، ويقول عالم الإدارة "بيتر دراكر" بهذا الصدد أن إدارة الناس وليس إدارة الأشياء هي التي يجب أن تحتل الاهتمام الأول والرئيسي للمدير المتميز، وتعتبر الموارد البشرية هي العنصر الحاسم في تحقيق ما يسمى بالميزة التنافسية للمؤسسات.

¹ - مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري- تنموي- تكنولوجي- عولمي، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ص 35-36.

لذلك يمكن القول أن توسع الإنتاج لا يكون بالتوسع الأفقي فقط (زيادة عدد الموظفين وتقنية عالية من الآلات والمعدات)، بل إن التوسع الرأسي للإنتاج هو مكمل للتوسع الأفقي وذلك برفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المتحفزة والقابلة لعمليات التأهيل والتدريب.

و تأتي أهمية الموارد البشرية من خلال ما أظهرته نتائج البحوث والدراسات أن الإدارة السليمة للموارد البشرية تؤدي إلى النتائج التالية:

- 1_تحسين الإنتاجية ورفع الأداء وتقجير الطاقات لدى العاملين؛
- 2_تزايد إدراك المديرين بأن قدرة المؤسسة على التنافس والتميز والإبداع تعتمد على رأس المال البشري لديها؛
- 3_تغيير القيم الوظيفية لدى العاملين حيث يتطلعون إلى الاحترام والتقدير والمشاركة في صنع القرار الذي يتعلق بعملهم.
- كذلك تأتي أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال الإلمام بأهم أركان الإدارة السليمة للموارد البشرية يكون بإمكان المؤسسة تجنب الكثير من المشاكل مثل:
- 1_تعيين الشخص غير المناسب للوظيفة؛
- 2_المعاناة من معدل دوران وظيفي مرتفع؛
- 3_عدم إقدام العمال على بذل قصارى جهدهم في العمل؛
- 4_تعرض المؤسسة للمساءلة القانونية نتيجة التمييز غير الموضوعي بين العاملين، أو نتيجة عدم التطبيق السليم لقوانين الصحة والسلامة المهنية؛
- 5_عدم رضا العاملين عن مرتباتهم وأجورهم مقارنة بغيرهم في المؤسسة؛
- 6_تدني فعالية العاملين نتيجة عدم التدريب الكافي؛
- 7_عدم الالتزام بقوانين العمل.

بالإضافة إلى تغير النظرة إلى إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي وأصبحت واحدة من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسات الحديثة، وهناك أسباب كثيرة تفسر التطور الذي حدث في نظرة الإدارة بالمؤسسات

المعاصرة إلى إدارة الموارد البشرية واهتمامها المتزايد بها كوظيفة إدارية متخصصة وأيضاً كفرع من فروع علم الإدارة، ومن أهم هذه الأسباب مايلي¹:

1_التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث، وبالتالي كبر حجم العمالة الصناعية بما يشترط فيها من مواصفات وما تحتاجه من تدريب وإعداد يجعل من العسير التفريط بالقوى العاملة التي تم استقدامها وتدريبها وضرورة المحافظة عليها من خلال نظم وإجراءات مستقرة تقوم على تنفيذها إدارة متخصصة وذات مسؤولية.

2_ارتفاع مستويات التعليم وزيادة فرص الثقافة العامة أمام العاملين، أدى إلى تغيير خصائص القوى العاملة، ووسائل حديثة أكثر مناسبة للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة من العاملين.

3_ارتفاع تكلفة العمل الإنساني، حيث تمثل الأجور نسبة عالية ومتزايدة من تكاليف الإنتاج في جميع المؤسسات، الأمر الذي حتم الاهتمام بضغط تكلفة العمل وزيادة إنتاجية العاملين من خلال البحث والدراسة والإدارة الجيدة التي يقوم بها جهاز متخصص في شؤون العاملين.

يعتبر العنصر البشري محددًا أساسيًا لتحسين الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، وبالتالي يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية مسؤولية توجيه الأداء البشري والتأثير عليه بما يحقق المزيد من الكفاءة الإنتاجية.

المطلب الثاني: تنظيم إدارة الموارد البشرية

ككل وظيفة في المؤسسة توضع وظيفة الموارد البشرية وفق هيكل تنظيمي محدد تدرج فيه مجموعة من المهام الخاصة بهذه الوظيفة.

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية ووظائفها

أولاً: الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية إدارة مختصة في شؤون العاملين في المؤسسة، وهذه الحقيقة لا تعني إلغاء الدور الذي تمارسه الإدارات العاملة الأخرى في المؤسسة بالاهتمام بشؤون العاملين لديها. إذ أن كافة الإدارات العاملة الأخرى في المؤسسة تعني بشؤون العاملين لديها من خلال التركيز على أهمية و قدرة الأفراد في الإسهام بالأنشطة الإنتاجية و التسويقية و المالية و الخدمية... واستثمار طاقاتهم بالكفاءة والفعالية الممكنة وهذا يؤكد على حقيقة التلائم والتوافق بين مختلف الإدارات من أجل تطوير الاستخدام الأمثل

¹ - عبد الرحمن العايب، مساهمة إدماج البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة في تطوير إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية:

حالة المؤسسة الاقتصادية العمومية للتوظيف وفنون الطباعة - بروج بوعريج - ، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، العدد الحادي عشر، جامعة

سطيف-الجزائر -، جوان 2012، ص ص 15-16.

للطاقات الإنسانية العاملة لديها. وعليه فإن إدارة الموارد البشرية عبارة عن وظيفة أساسية من وظائف المؤسسة.

الشكل رقم (1-1): الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في مؤسسة كبيرة أو متوسطة الحجم.



المصدر: خيضر كاظم محمود وياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص ص 29-30.

لقد أصبحت إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً استراتيجياً في المؤسسة لأن مديرها أحد أعضاء مجلس الإدارة ويشارك في وضع الاستراتيجية التي تتكون من عدد من الاستراتيجيات إحداها هي استراتيجية إدارة الموارد البشرية، ويتم استحداث تشكيل تنظيمي خاص بهذه الإدارة في المؤسسات الكبيرة تمارس فيه كافة الوظائف المرتبطة بالموارد البشرية من¹:

1_ تحليل وتوصيف وتقييم وترتيب الوظائف؛

¹ - نجم عبد الله العزاوي وعباس جواد، تطور إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص 165-166.

2_ تخطيط الموارد البشرية؛

3_ استقطاب اختيار تعيين العاملين؛

4_ تقييم أداء العاملين؛

5_ الأجور والحوافز؛

6_ تدريب وتطوير العاملين؛

7_ السلامة العامة للعاملين؛

8_ تحديث الهيكل التنظيمي؛

9_ وضع الصلاحيات والمسؤوليات؛

10_ دراسة مشاكل العاملين ومعالجتها.

وكل وظيفة من هذه الوظائف يديرها موظف متخصص قادر على تخطيط وتنفيذ ومتابعة أعمال ومهام هذه الوظيفة. أما في المؤسسات الصغيرة فإن إدارة الموارد البشرية تكون من صلاحية المالكية أو مجلس الإدارة في المؤسسة إذا كان هناك مجلس إدارة.

ثانيا: وظائف إدارة الموارد البشرية

يتم تقسيم وظائف إدارة الموارد البشرية إلى ثلاثة وظائف هي:

1_ الوظائف التخصصية: وهي الوظائف المتخصصة التي تزاو لها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة سواء كانت هذه المؤسسة تابعة لقطاع الدولة أو القطاع الخاص ويختلف عدد هذه الوظائف من مؤسسة إلى أخرى تبعا لفلسفة الإدارة العليا وحجم المؤسسة ونوع التكنولوجيا المستخدمة، وخصائص سوق العمل، وكفاءة ومهارة العاملين فيها، وتتمثل أهم هذه الوظائف التخصصية فيمايلي¹:

أ/ تحليل وتوصيف وترتيب وتقييم الوظائف.

ب/ تخطيط الموارد البشرية.

ج/ التوظيف ويشمل:

✓ استقطاب المرشحين لشغل الوظائف؛

¹ - نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، المرجع نفسه، ص 81.

- ✓ اختيار أفضل المرشحين في ضوء الوظائف الشاغرة؛
- ✓ تعيين و تثبيت الموظفين ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب؛
- ✓ تقييم سلوك العاملين وأدائهم؛
- ✓ تحديد الأجر وتصميم وتنفيذ ومتابعة برامج التدريب والتطوير؛
- ✓ مراقبة وتقييم بيئة العمل لغرض تحقيق الصحة والسلامة المهنية ورفع الروح المعنوية للعاملين.

2_ الوظائف الإدارية: تحتاج كل وظيفة من الوظائف التخصصية لإدارة الموارد البشرية لإنجازها للقيام بعدد من الوظائف الإدارية الأخرى¹:

أ/ **التخطيط:** غالبا ما يعد التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، فهي القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى، والتخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور، بواسطة التخطيط يمكن تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف.

ب/ **التنظيم:** لقد عرف كل من "وارين بلنكت" و "ريموندا نتر" في كتابهم "مقدمة الإدارة" وظيفة التنظيم على أنها عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي بين المهام والسلطات.

ج/ **التوظيف:** الأفراد المنتمين للمؤسسة هم المورد الأكثر أهمية من جميع الموارد الأخرى، هذه الموارد البشرية حصلت عليها المؤسسة من خلال التوظيف، المؤسسة مطالبة بتحديد وجذب والمحافظة على الموظفين المؤهلين لملء المواقع الشاغرة فيها من خلال التوظيف.

د/ **التوجيه:** بمجرد الانتهاء من صياغة خطط المؤسسة وبناء هيكلها التنظيمي وتوظيف العاملين فيها، تكون الخطوة التالية في العملية الإدارية هي توجيه الأفراد باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية، في هذه الوظيفة الإدارية يكون من واجب المدير تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم، وظيفة التوجيه يشار إليها أحيانا التحفيز أو القيادة، أو الإرشاد أو العلاقات الإنسانية، لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفة الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى، لأنه ببساطة مكان تركز معظم العاملين في المؤسسة.

هـ/ **الرقابة:** التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه يجب أن يتابعوا للحفاظ على كفاءتهم وفعاليتهم، لذلك فالرقابة آخر الوظائف الخمس للإدارة وهي المعنية بالفعل بمتابعة كل هذه الوظائف لتقييم أداء المؤسسة تجاه تحقيق أهدافها، فالوظيفة الرقابية للإدارة تنشئ معايير الأداء التي تستخدم لقياس التقدم نحو الأهداف.

3_ الوظائف الاستشارية: إن إدارة الموارد البشرية بحكم تخصصها في أعمال تخطيط وتنظيم واختيار وتعيين وتأهيل وتدريب ونقل وترقية العاملين في المؤسسة تعد أقدر الإدارات على تقديم المشورة لجميع الإدارات الأخرى بخصوص العاملين سواء من الناحية القانونية أو الفنية، واقتراح التحسينات وتطوير

¹ - زيد منير سلمان، إدارة اختيار الموظفين، دار الرابطة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص 18-19.

التعليمات و الأنظمة المتعلقة بالعاملين من أجور وحوافز وخدمات ظروف عمل وغيرها، ويستلزم هذا أن تكون إدارة الموارد البشرية أكثر اتصالا والتصاقا بالإدارات الأخرى في المؤسسة وأكثر اطلاعا على مشاكلها و أعمق تعاونا و تفهما لشؤونها المتنوعة حتى تتمكن من أداء دورها الاستشاري بالشكل المطلوب والواقع العملي يجعل مهمتها الاستشارية تنسم بالمحدودية¹.

الفرع الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية

من خلال الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، فإنه يمكن استنتاج أهداف هذه الإدارة التي تسعى إلى تحقيقها والتي تتجسد فيما يلي²:

أولاً: تحقيق الكفاءة الإنتاجية

يتم تحقيق الإنتاجية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المؤسسة، لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد مجتمعة والتي تسمى بالمدخلات inputs، على اعتبارها أن المورد البشري هو الذي يستخدمها (موارد، آلات، تكنولوجيا...)، وعلى مستوى أدائه و كفاءته يتوقف حسن هذا الاستخدام الذي ينتج عنه المخرجات outputs (سلع، خدمات) بالكميات والمواصفات بأقل تكلفة، فالعنصر البشري هو المسئول عن تحقيق الإنتاجية، من خلال تعظيم المخرجات وتخفيض تكلفة المدخلات، وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية من خلال ما تقوم به من وظائف وممارسات تجعل المورد البشري مؤهلاً، مدرباً محفزاً لديه ولاء وانتماء للعمل والمؤسسة، والتي تصبح من خلاله قادرة على الأداء بإنتاجية عالية.

ثانياً: تحقيق الفعالية في الأداء التنظيمي

الكفاءة الإنتاجية وحدها لا تكفي لتحقيق النجاح والمنافسة والبقاء للمؤسسة، فتحقيق مخرجات بكفاءة عالية من خلال استخدام كفو للموارد (المدخلات)، يجب أن يكون بمستوى عالي من الجودة، لتحقيق الرضا لدى عملاء المؤسسة، أي تلبية المنتج والخدمات المقدمة للزبائن، احتياجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم ومعاملتهم معاملة حسنة، فالمنتج والخدمة الجيدة ليسا من وجهة نظر المؤسسة، بل من وجهة نظر الزبون، وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية بقيامها بحملات توعية للموارد البشرية حول أن مسألة الجودة ورضا الزبائن مسألة في غاية الأهمية، وأن خدمة العملاء وتحقيق الرضا والسعادة لديهم، هي مسؤولية كل من يعمل في المؤسسة، فبقاؤها في حقل المنافسة السوقية يتوقف على هذا الرضا، فالجميع يجب أن يكون في خدمة عملاء المؤسسة.

¹ - نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، مرجع سابق، ص ص 83-84.

² - وسام مهيل، مرجع سبق ذكره، ص ص 7-8.

الكفاية الإنتاجية و فعالية الأداء التنظيمي يكملان بعضهما البعض فمن خلالهما تتمكن أية مؤسسة من تحقيق الرضا والسعادة لدى عملائها، مما يزيد من قوتها التنافسية في السوق وقدرتها على البقاء والاستمرار.

إضافة للأهداف العامة السالفة الذكر يمكن تحديد الأهداف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في الآتي:

1_الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع أو الخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف؛

2_الاستفادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج السلع أو الخدمات وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة مسبقاً؛

3_تحقيق انتماء وولاء الأفراد للمؤسسة والمحافظة على رغبتهم في العمل فيها وزيادتها كلما أمكن ذلك؛

4_تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية و الإدارية في البيئة؛

5_إيجاد ظروف عمل جديدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة وتزويد من إنتاجيتهم ومكاسبهم المادية؛

6_إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتتفادى المهام التي تعرضهم للأخطار غير الضرورية؛

7_كما يتوقع العاملون أن يجدوا فرص عمل جيدة و أن تتاح لهم فرص التقدم و الترقية في المؤسسة عندما يصبحون مؤهلين لذلك؛

8_كما يتوقع العاملون وجود ضمان اجتماعي و صحي جيد.

المطلب الثالث: تحديات إدارة الموارد البشرية وتوجهاتها الحديثة والعوامل المؤثرة على

كفاءتها

من خلال هذا المطلب سنتعرض إلى أهم التحديات التي تواجه وظيفة إدارة الموارد البشرية وتسييرها الاستراتيجي بالإضافة إلى مختلف العوامل المؤثرة عليها.

الفرع الأول: تحديات وظيفة إدارة الموارد البشرية

هناك العديد من التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية، و التي ظهرت نتيجة للتغيرات الحاصلة في مختلف القطاعات وتأثيرها على طبيعة الإدارة عموما و إدارة المورد البشري خصوصا، ولعل من أهم هذه التحديات مايلي¹:

أولاً: إدارة الجودة الشاملة

انتشار تطبيق إدارة الجودة الشاملة و خاصة في البلدان المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية و اليابان وغيرها من الأقطار من خلال التركيز على العنصر البشري، مما صاحب ذلك من ظهور مفاهيم جديدة كمساهمة العاملين، و تحقيق رضا المستهلكين، و التركيز على العمليات، التحسين المستمر.

ومن خلال هذه المنطلقات جعلت المؤسسات تعطي لإدارة الموارد البشرية أدوارا شاملة وواسعة في الاستجابة لمتطلبات التغير والاستجابة المتسارعة نحو تحقيق الأهداف المتوخى بلوغها.

ثانياً: العولمة التنافسية

لقد أسهمت العولمة في خلق توسع شامل في الأسواق العالمية بحيث أصبح العالم قرية صغيرة، مما سهل التبادل السلعي في جميع الدول، وكذلك التعامل مع مختلف الثقافات الإنسانية وإفرازاتها القيمة المتباينة بحيث أن سبل الحصول على الموارد البشرية واختيارهم خضعت للعديد من الاعتبارات التي نصت عليها الاتفاقيات والمعايير الدولية ومعايير العمل السائدة، كما أن التنافسية المستخدمة بين المؤسسات المتعددة الجنسيات جعلت من سبل اختيار العاملين العديد من الآثار و المتغيرات التشريعية المختلفة.

ثالثاً: التحديات التكنولوجية

لقد لعبت التطورات التكنولوجية وتحديات ثورة المعلومات والاتصالات دور بارز في إحداث العديد من التطورات على الصعيد الاقتصادي والاجتماعي، بحيث أدت هذه التغيرات الملاحظة في التكنولوجيا إلى تغير جذري في أنواع الأعمال و المهارات التي تحتاج إليها المؤسسة، وكذلك أدى هذا التوسع في استخدام التكنولوجيا إلى الاستغناء عن العديد من العاملين.

رابعاً: التحديات البيئية

إن البيئة الخارجية التي تجسدت معالمها من خلال استنتاجاتها للمتغيرات المتسارعة أفرزت في الواقع العملي بيئة ديناميكية، أي بنية غير مستقرة أو ثابتة، حيث أن الإطار العام للتعامل مع البيئة يقوم على

¹ - خيضر كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة، مرجع سبق ذكره، ص ص 24-26.

اعتبار التغير ظاهرة طبيعية أما الثبات أو الاستقرار فهو حالة شاذة، إن هذه المتغيرات أثرت على سوق العمل ومهارات القوى العاملة ومتطلباتهم الثقافية، ولذا فإن البناء الاستراتيجي والتنظيمي لمؤسسات القرن الحادي والعشرين ركزت على ضرورة الاستجابة النوعية الشاملة لهذه المعطيات من خلال التحلي بالمرونة الشاملة الفعالة للمتغيرات وإفرازاتها المختلفة.

خامسا: التحديات الاستراتيجية والاقتصادية و الثقافية

تتمثل التحديات الاستراتيجية في وضع استراتيجية إدارة الموارد البشرية والتي تعد جزء من استراتيجية المؤسسة، أما الاقتصادية فتظهر في الظروف السائدة من رواج أو كساد، وإذ استعرضنا نتائج الأزمة العالمية، يمكن أن نعرف مدى تأثيرها على إدارة الموارد البشرية، وكذلك الثقافية التي تتمثل في التنوع الثقافي والذي يعود إلى الفروقات المدركة بين العاملين من حيث العمر، والتخصص في العمل، والمهنة، والجنس وغير ذلك¹.

الفرع الثاني: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

يعد التسيير الاستراتيجي من أهم المواضيع التي تهتم بها إدارة الموارد البشرية وذلك لأن²:

الاستراتيجية هي "خطة عمل طويلة الأجل تعد على مستوى المؤسسة وتحدد أسلوب تنفيذ الأنشطة لبلوغ أهداف طويلة المدى في سوق أو أسواق معينة باستخدام موارد محددة في بيئة متغيرة، بهدف الموازنة بين نقاط قوتها وضعفها داخليا مع الفرص والتهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية.

و لقد انتشر في الآونة الأخيرة استعمال مصطلح "الاستراتيجية" في مجال تسيير الموارد البشرية، وهذا تجسيدا للنظرة الديناميكية التي أصبحت تأخذ بها المؤسسات في تسيير مواردها البشرية، قصد تكوين نظرة شاملة عنها وإدماجها وإشراكها في الخيارات الاستراتيجية الكبرى للمؤسسة على المدى الطويل، وهذا استجابة للتغيرات المتجددة والسريعة الحاصلة في البيئة من جهة، وإقناع منها بالصلة المباشرة للموارد البشرية بنجاح استراتيجيات المؤسسات من جهة أخرى.

يشير التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية إلى مجموعة الوسائل والأفعال والتصرفات المنسقة التي تهدف إلى تكامل كل من البيئة والمؤسسة والموارد البشرية والأنظمة عن طريق إعداد استراتيجية العمل ككل، من خلال تنمية مفاهيم وأدوات المشاركة في وضع خطط طويلة الأجل على مستوى المؤسسة.

¹ - محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 43.

² - شراف عقون، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية (دراسة حالة بولاية ميله)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري-قسنطينة، 2007/2006، ص ص 8-11.

وبالتالي فإن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يهدف إلى تحقيق التكامل والتكيف حسب " Randall Shuler " من خلال:

- 1_تحقيق التكامل التام بين استراتيجية تسيير الموارد البشرية واستراتيجية المؤسسة وحاجاتها الاستراتيجية؛
- 2_ضمان التحقيق الكامل لسياسات تسيير الموارد البشرية عبر كل من مجالات السياسات الوظيفية الأخرى والمستويات الإدارية؛
- 3_قبول وتطبيق ممارسات الموارد البشرية من قبل المديرين التنفيذيين والأفراد كجزء من عملهم اليومي؛
- 4_التكيف مع التغيرات السريعة للبيئة.

وعليه، فإن استراتيجية تسيير الموارد البشرية هي إطار لاتخاذ القرارات الاستراتيجية الخاصة بالعنصر البشري في المؤسسة، وهذه القرارات عادة ما تكون متعلقة مثلاً بعمليات التوظيف، التكوين، التحفيز، تقييم الأداء... وذلك سعياً منها إلى الحفاظ على مراكز القوة وتنميتها، وتدعيم مراكز الضعف في المحيط الداخلي للمؤسسة من جهة، واستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات في المحيط الخارجي للمؤسسة من جهة أخرى. ولتحقيق ذلك يجب أن تستند استراتيجية تسيير الموارد البشرية إلى نظم معلومات متطورة تضمن التدفق النوعي للمعلومات التي تفيد في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية في المؤسسة.

ويشير نظام معلومات تسيير الموارد البشرية إلى الطريقة التي نقوم من خلالها بتجميع وصيانة وتحليل وإعداد تقارير المعلومات عن الأفراد والوظائف، بمعنى القيام بإجراء منظم لجمع وتخزين ومعالجة البيانات عن الموارد البشرية في المؤسسة والوحدات التنظيمية التي تتعامل معها، وبالتالي فإن نظام معلومات تسيير الموارد البشرية يركز على مايلي:

- ✓ **قاعدة البيانات:** و تشمل على البيانات الأساسية المتعلقة بالمؤسسة والعاملين بها، وتساعد في إعطاء مخرجات لهذا النظام.
- ✓ **إدخال البيانات:** عن طريق جمع البيانات، ثم تقييمها من حيث كفايتها وجودتها وصحتها وصلاحياتها، واكتمالها ومناسبتها وحدثتها وتوافقها مع الغرض المطلوب جمعها من أجله، ثم إدخالها في نظام التشغيل و حفظها في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة والصحيحة.
- ✓ **الاسترجاع:** لابد من استرجاع البيانات و المعلومات في الوقت المناسب وبالسرية المطلوبة عند طلبها، وهنا يفترض أن تكون الدقة والمصداقية والموثوقية عالية في المعلومات المسترجعة من النظام، لذلك يجب مراجعة وتدقيق البيانات قبل الإدخال لتكون المخرجات صحيحة.

✓ **جودة المعلومات:** وهي عملية التأكد المستمر من جودة المعلومات، إذ يجب أن تحدد مستوى معين من الدقة والوقت والموضوعية والمعالجة والملائمة والحدثة للمعلومات، حيث لا أهمية للنظام الذي لا يأخذ في الاعتبار مستويات الجودة المعيارية المحددة.

✓ **مركز معلومات الموارد البشرية:** ويتمثل هذا المركز بوجود مجموعات من الأفراد المكلفين بأنشطة وعمليات نظام معلومات الموارد البشرية والآلات والأدوات والوسائل والإجراءات التي تحقق للنظام أهدافه.

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة على كفاءة إدارة الموارد البشرية

إن قدرة إدارة الموارد البشرية على أداء وظائفها المختلفة والمتمثلة في تخطيط القوى العاملة، تحليل ووصف الوظائف، الاختيار والتعيين، الأجور والمرتبات، التدريب وتنمية المهارات الإدارية ليست مطلقة وإنما يحددها مجموعة من العوامل تتمثل فيما يلي¹:

أولاً: العوامل الداخلية

وهي تتمثل في مدى توافر المعلومات والكفاءات اللازمة بالإضافة إلى الخبرة العملية في مجال التخصص ومن ناحية أخرى فإن كثيراً من نواحي العمل في مجال إدارة الموارد البشرية يصطدم بلوائح وتعقيدات روتينية أو بعبادات وتقاليد اجتماعية بالإضافة إلى عنصر هام جداً وهو مدى التعاون الذي يحصل عليه من الإدارات والأقسام الأخرى بالمشروع.

ثانياً: العوامل الخارجية

وتتمثل أهم هذه العوامل في التشريعات و القوانين التي تضع مجموعة من الشروط والقيود التي ينبغي أن تراعيها إدارة الموارد البشرية عند مزاوله أنشطتها، هذا بالإضافة إلى التنظيم الاقتصادي للدولة والذي يحدد بدوره المجالات الأساسية التي يمارس فيها المدير سلطاته في اتخاذ القرارات وكذا يؤثر التنظيم الاجتماعي في نمط العلاقات الاجتماعية القائمة وأساليب التفكير والعادات والتقاليد المختلفة وكل ذلك يؤثر بدوره في أداء إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: عموميات حول التحفيز

يعد التحفيز من أهم النشاطات التي يرسبها المديرين وأداة الدافعية الأساسية لكسب ولاء العاملين وحثهم على تحقيق أهداف مؤسسية نظراً إلى ارتباطه بمتغيرات الأداء الكمية والنوعية، بل أصبحت عملية

¹ - أسامة كامل ومحمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 18-19.

التحفيز جزءا مهما من نظريات السلوك الإدارية التي ترى أنه من الممكن بل ومن اللازم تغيير سلوك العاملين¹.

ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى ماهية التحفيز، ثم التطور التاريخي للتحفيز، بالإضافة إلى نظرياته.

المطلب الأول: ماهية التحفيز

من خلال هذا المطلب سنتعرف على مفهوم التحفيز وأهدافه وذلك كما يلي:

الفرع الأول: مفهوم التحفيز

هناك عدة تعريفات تم وضعها لمصطلح التحفيز من قبل المختصين والباحثين، وفي مايلي سنورد بعضها كالآتي:

التعريف الأول: "التحفيز عبارة عن إثارة مجموعة الدوافع التي تدفع بالإنسان للقيام بعمل معين لإشباع حاجات معينة"².

التعريف الثاني: عرف "برسلون وستاير" بأنه: "شعور داخلي لدى الفرد، يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين، الهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف محددة"³.

التعريف الثالث: "التحفيز هو تشجيع الأفراد واستنهاض هممهم حتى ينشطوا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وتبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الأفراد كأن يعرض عليهم أجرا أعلى من أجل القيام بعمل أكثر، لكن نجاحها يتوقف على عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد النفسية"⁴.

التعريف الرابع: "هو القوة التي تستثير الفرد لأداء أفضل، فيما إذا تمكنت الإدارة التحكم بهذه القوة وتوجيهها في إثارة الدافعية لبذل مجهود أكبر، وذلك عن طريق الربط وفق آلية معينة بين الوضعية الخارجية

¹ - سليمان الفارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الأول، 2011، ص 71.

² - إلياس بوجعادة، تفعيل الموارد البشرية وأثره في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، مذكرة الماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سكيكدة، 2006/2005، ص 42.

³ - علاء خليل محمد العكش، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، 2007، ص 9.

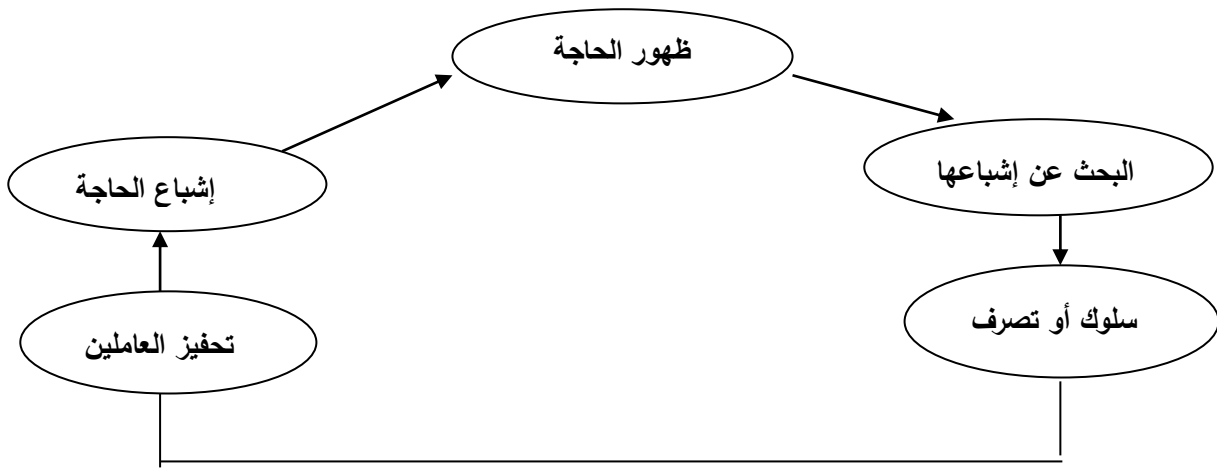
⁴ - الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد السادس، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2008، ص 13.

المتمثلة بالحوافز، والوضعية الداخلية التي تتعلق ببيئة العمل وبالفرد وخصائصه الفسيولوجية والثقافية والمهارية والمعرفية في مواقف معينة، ومن هذه المواقف مثلاً الرضا الوظيفي¹.

-**التعريف الخامس:** "عملية تنشيط واقع الأفراد (الموظفين) بطرق ايجابية أو سلبية بهدف زيادة معدلات الإنتاج وتحسين الأداء"².

يمكن أن نحدد السلوك الإنساني وطريقة تحفيزه في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-2): عملية التحفيز عند العاملين



المصدر: فيروز بوزورين ، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية لشركة مامي للمشروعات الغازية بسطيف رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس _سطيف_، 2010/2009، ص 59.

يمكن القول بأنه لا توجد اختلافات جوهرية بين الباحثين حول مفهوم التحفيز تبعاً للأهداف أو الاتجاهات، وإنما يمكن الاختلاف في الزاوية التي ينظر من خلالها الباحث إلى الآلية التي يعمل بها التحفيز من حيث مصدر هذه الآلية إن كان الفرد ومشاعره وحاجاته، أو فيما إذا كان المصدر يشير إلى المواقف المحيطة بالفرد والمؤثرة في سلوكه، والتي تأتي في مقدمتها الحوافز التي تعمل على إشباع حاجاته المادية والمعنوية، لذا يمكن تلخيص التحفيز بالآتي³:

- التحفيز هو مجموعة من القوى التي تحرك الأفراد نحو أداء معين؛

¹ - غازي حسن عودة الحلايبة، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن -دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى- رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2013، ص 9.

² - عبد العزيز شنيق، الحوافز والفعالية التنظيمية -المؤسسة المينائية لسكيدة نموذا- رسالة ماجستير، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية، جامعة سكيكدة، 2008/2007، ص 8.

³ - غازي حسن عودة الحلايبة، مرجع سابق ذكره، ص 21.

- التحفيز هو شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين؛
- التحفيز هو قوة أو شعور داخلي يحرك الأفراد نحو أداء ما؛
- التحفيز هو ما يمكن ملاحظته من سلوك أو أداء الفرد أثناء قيامه بعمل ما، ويمكن استنتاج فيما إذا كان محفزاً أم لا.

الفرع الثاني: أهداف التحفيز

لوضع أي نظام فلا بد من أن يكون هناك هدف له، وبالتالي فإن أي مؤسسة عند وضعها لنظام الحوافز لابد لها أن تأخذ بعين الاعتبار الهدفين الرئيسيين التاليين¹:

- ✓ **الهدف الاقتصادي:** وتعتبر زيادة الإنتاج كما ونوعاً هي الهدف الرئيسي لأن الاهتمام موجه نحو تشجيع زيادة المبيعات وذلك لأنه يعود بالفائدة على المؤسسة والعاملين بها وبالتالي تهدف إلى تنويع منتجاتها وخدماتها إلى جانب تحسين الجودة والنوعية.
- ✓ **الهدف المعنوي:** وهو الهدف المتعلق بالعنصر البشري مباشرة، وذلك لأنه يعتبر العنصر المهم من عناصر الإنتاج والتحكم في العملية الإنتاجية، وهو المستهدف من وضع نظام الحوافز.

بالإضافة إلى الهدفين السابقين يمكن أن تهدف عملية التحفيز في أي مؤسسة إلى ما يلي²:

- ✓ **ربط أهداف المؤسسة بأهداف العاملين:** فبينما تسعى المؤسسة إلى تحقيق أفضل إنتاج كما ونوعاً وتقديم أفضل الخدمات، فإن للحوافز المادية الإيجابية أثراً طيباً على رفع مستوى معيشة العامل وزيادة دخله، إذا أنها تمكنه من الوفاء بالتزاماته المادية، كما يؤدي استخدام الحوافز المعنوية الإيجابية إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ودفعهم للعمل بإخلاص والتفاني في خدمة المؤسسة.
- ✓ **ربط أهداف المؤسسة والعاملين فيها بأهداف المجتمع:** من النتائج التي تترتب على استخدام التحفيز في المؤسسة، دفع العاملين للعمل وترغيبهم فيه بحيث يؤدي ذلك إلى إنتاج أكبر كمية وأفضل نوعية، سواء من السلع أو الخدمات، وتوفيرها لأفراد المجتمع في الزمان والمكان المناسبين، وهذا بدوره ينعكس إيجاباً على سمعة المؤسسة في أوساط المجتمع الذي تعمل فيه، فيدفع أفراد هذا المجتمع للتعامل مع المؤسسة وتفضيلها عن غيرها.

¹- يوسف محمد حسن التيجاني ، **التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة**، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم، ص ص 21-22.

²- فيروز بوزورين، **دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة ميدانية لشركة مامي للمشروبات الغازية -سطنبول-)**، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2010/2009، ص 65.

المطلب الثاني: التطور التاريخي للتحفيز

مع بداية القرن الثامن عشر عندما برزت حركة الإدارة العلمية، بدأ العلماء يهتمون في بحوثهم ودراساتهم بموضوع الحوافز ويمكن أن نميز بين ثلاث مراحل لتطوير الفكر الإداري فيما يخص موضوع الحوافز وهذه المراحل كما يلي¹:

الفرع الأول: المدرسة التقليدية

تمثل المرحلة التقليدية في الإدارة، التي ترى أن المؤسسة وحدة اقتصادية مثالية لا علاقة لها مع البيئة الخارجية وهدفها تعظيم الأرباح فقط، وتمثل في بداية الثورة الصناعية بأوروبا حيث رأى أصحاب هذه المصانع والمديرون المهنيون على وضع سياساتها بأن العامل كسول ولا يحب العمل، والعمل الشاق والعامل غير طموح وأنه دائماً يتجنب المسؤولية، والعامل يحب الإشراف المباشر الذي يعفيه من المساءلة، وبناء على ذلك فإن ما يبذله من طاقة وجهد يرتبط ارتباطاً سلبياً مع مستوى الأجرة. وفي نهاية الأمر، كلما ارتفع الأجر قل الحافز على العمل وبالعكس، وقد بنوا رأيهم هذا على أساس أن العلاقة بين الأجر والجهد المبذول تكون موجبة أي كلما زاد الأجر زاد الجهد حتى يصل العامل بالإنتاج إلى حد معين، ويرى العامل أنه بعد هذا الحد لا تكون هناك منفعة في الدخل تعادل ما يبذله من جهد في ساعات إضافية أخرى بعد هذا الحد، والمقصود بذلك أنه بعد هذا الحد تصبح العلاقة بين الأجر والجهد الذي يبذله العامل علاقة سلبية ومعنى ذلك أن ارتفاع الأجر بعد هذا الحد يصحبه زيادة في تفضيل العامل لوقت الفراغ على الجهد المبذول، ووفقاً لهذه المرحلة تقوم الإدارة بالانفراد بالقرارات دون الرجوع إلى أحد وتهيمن على سير العمل، ويتم في العمل تحت إشرافها ولا تثق إلا بنفسها وتسعى الإدارة لتحقيق أهدافها بكل الوسائل ولا تقبل كلمة نقد توجه إليها، لذلك اقتصر الحوافز في هذه المرحلة على الأمور المادية فقط مثل الأجور وملحقاتها من المكافآت و العلاوات النقدية.

الفرع الثاني: المدرسة الإنسانية

نظرت هذه المرحلة للعامل على أساس أنه مخلوق اقتصادي وأنه يستمتع بالعمل وتحقيق انجاز عامل مهم كالأجر تماماً للعمل، والعمال ملتزمون بطبيعتهم كما أنهم مبدعون في حين توفر الفرصة المناسبة وعليه فإن الإدارة يكون عملها كالاتي: حيث تكون القرارات بالتشاور مع العاملين وتشعر العاملين بالانتماء للعمل كما تساعدهم على التطور وتشجعهم على العمل الجماعي، كما حددت العلاقة بين الأجر والجهد المبذول في شكل علاقة موجبة مستقيمة، أي كلما زاد الأجر زاد الجهد المبذول، ومن الواضح إن المدرسة

¹ - محمد حسن منهل، نظام الحوافز المقترح للشركة العامة لموانئ العراق (دراسة تطبيقية)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، مجلة الغري

للعلوم الاقتصادية والإدارية، 2007، ص 30، 31.

التقليدية ركزت على الحوافز المادية فقط، وأهملت الحوافز المعنوية، لذلك نجد أن الإدارة في المرحلة الثانية تقدم حوافز متنوعة فإلى جانب الحوافز المالية هناك الحوافز المعنوية كالتقدير والاحترام.

الفرع الثالث: المدرسة المعاصرة

وتجسد هذه المرحلة الفكر الإداري السائد حالياً، حيث تطورت النظرة إلى المؤسسة والفرد والحوافز، إلى حد بعيد وأصبحت تعكس الواقع بشكل أكثر من السابق، فالمؤسسة في هذه المرحلة أصبحت مفتوحة تؤثر وتتأثر بالمجتمع الذي تعيش فيه، والفرد أو الموظف هو جوهر المؤسسة وركيزتها الأساسية في تحقيق مختلف أهدافها نظراً لمتعته بطاقات إبداعية متنوعة.

ولأنه إنسان ناضج فإن الإدارة تتوقع منه أن يكون رقيباً على نفسه دون الحاجة إلى رقيب خارجي، والأفراد بعد ذلك متباينون في خصائصهم ودوافعهم وحاجاتهم وإبداعاتهم، لذلك لا بد من الوقوف عليها. بالدراسة العلمية الميدانية لغرض استخدامها وتطويرها وتوجيهها نحو الاتجاه السليم، أن الحوافز في هذه المرحلة المعاصرة متنوعة ومتباينة ومقترنة بأداء الفرد ومدى تحقيقه للأهداف المنوطة به.

المطلب الثالث: نظريات التحفيز

شغل موضوع التحفيز حيزاً هاماً من أبحاث الكثير من المهتمين بإدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ولعل هذا ما يفسر الاهتمام بالنظريات المتعلقة به، ودراسة مختلف وجهات النظر حول موضوع الحوافز وتبسيط الضوء على أبرز المداخل التي تناولت الموضوع للوقوف على مرتكزات كل تصور لموضوع الحوافز. ومن هذا المنطلق سنقوم بالتركيز على بعض النظريات الخاصة بالتحفيز المشهورة.

الفرع الأول: نظرية ماسلو

وهي من النظريات المعروفة في الحاجات الإنسانية، قدمها "أبراهام ماسلو" والتي تسمى باسم "نظرية تدرج الحاجات"، والافتراض الرئيسي في هذه النظرية هو أن الفرد إذا نشأ في بيئة لا تشبع حاجاته فإنه من المحتمل أن يكون أقل قدرة على التكيف وغير صحيح وظيفياً. ويرى ماسلو أن الحاجات الفسيولوجية والأمن والأمان ضرورية للمحافظة على بقاء الفرد وهي موجودة لدى الإنسان والحيوان في حين أن الحاجات الاجتماعية وتقدير وتحقيق الذات موجودة لدى الإنسان فقط ولازمة لسعادته وطمأنينته¹.

¹ - مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز - أساليب التحفيز الوظيفي، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012، ص

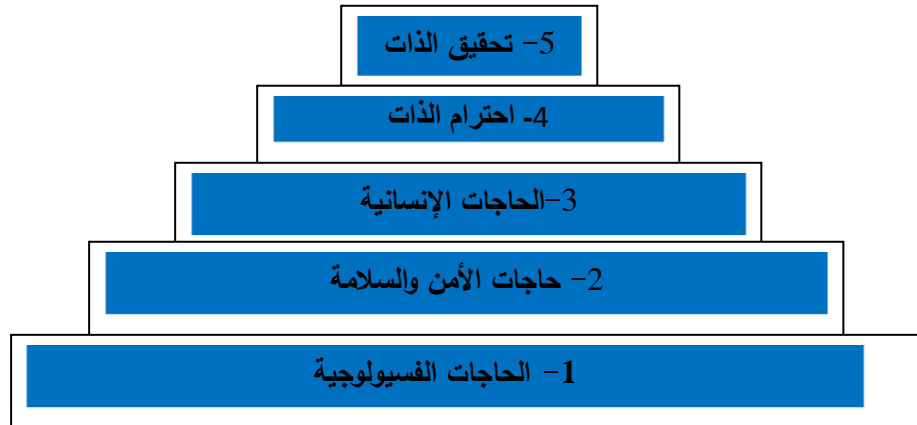
ويرى ماسلو أن الحاجة "هي عبارة عن قوة داخلية تدفع الفرد لأن يقوم بعمل ما لإشباع تلك الحاجة الذاتية"¹.

واستند ماسلو في نظريته على عناصر أساسية هي²:

- ✓ مختلف الحاجات ذات تأثير في سلوكيات الأفراد هذا التأثير تولده الحاجات غير المشبعة، أما الحاجات المشبعة فلا تعتبر دافعا؛
- ✓ حاجات الأفراد ترتب وفقا لأهميتها ودرجة إشباعها، بدء بالحاجات الأساسية كالطعام والشراب إلى الحاجة لتحقيق الذات؛
- ✓ يتم الانتقال من مستوى إلى آخر حسب الترتيب المقدم من طرف ماسلو.

وقام ماسلو بتقسيم حاجات الإنسان إلى خمس مستويات في سلم هرمي كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-3): هرم الحاجات الإنسانية



المصدر: فريد توفيق نصيرات، إدارة المنظمات الرعاية الصحية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007، ص 253.

وفيما يلي شرح لمختلف هذه الحاجات (الحاجات الخمس):

1- **الحاجات الفسيولوجية:** وهي حاجات أساسية لا تستقيم حياة الفرد بدونها مثل الحاجة للغذاء والماء والهواء والمأوى، ويتم إشباع هذه الحاجات في المؤسسات من خلال النظام الجيد للأجور وتوفير بيئة عمل مناسبة.

¹- فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 80.

²- زهية عزبون، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للموارد البشري في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة -وحدة نوميديا بقسنطينة-)، رسالة ماجستير في علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسويق، جامعة سكيكدة، 2006/2007، ص 58.

2-حاجات الأمن والسلامة: وتتضمن حاجة الفرد للشعور بالأمن في البيئة التي يعمل ويعيش فيها وفي مجتمعه مثل الحاجة إلى الأمن الوظيفي واستمرارية الوظيفة والأجر والأمن والسلامة المهنية والضمان الاجتماعي و الصحي.

3-حاجات الحب والانتماء الاجتماعي (الحاجات الاجتماعية): وتشمل الإحساس بالحب والمودة والعطف والقبول الاجتماعي من الزملاء وحاجة تكوين الأسرة والعلاقات مع الآخرين من خارج نطاق العمل، ويمكن إشباعها عن طريق تشجيع التفاعل الاجتماعي وخلق روح الفريق في بيئة العمل.

4-حاجات احترام الذات: وتشمل إحساس الفرد باحترامه لذاته واحترام الآخرين له ويمكن إشباعها من خلال المركز الوظيفي للفرد والمسميات الوظيفية والتقدير للفرد والثناء عليه وتكليفه بمهام وأعمال تتناسب مع قدراته وإمكاناته وتوفير الفرص للإنجاز.

5-حاجات تحقيق الذات: وتحتل قمة هرم الحاجات الإنسانية وتشمل تحقيق الفرد لذاته عن طريق النمو الوظيفي المستمر وتطوير القدرات، وهي من أصعب الحاجات على المدراء من حيث إمكانية تحديدها وتلبيتها، نظرا للاختلافات في أهداف الأفراد وأولوياتهم، ويمكن التعامل مع هذه الحاجات عن طريق توفير الفرص للفرد للمشاركة في اتخاذ القرارات واكتساب المعارف والخبرات الجديدة.

تقييم نظرية سلم الحاجات (ماسلو)¹:

تنتم هذه النظرية بالوضوح وعدم التعقيد فهي تعمل على الربط بين الحاجة وإشباعها، والحاجات غير المشبعة هي التي تحرك السلوك وتدفعه. وهناك الكثير من الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية من حيث صعوبات منهجية وفكرية تحيط بتلك النظرية، ومن هذه الاعتراضات مايلي:

- ✓ ليس ثمة دليل ملموس يدعم افتراضات ماسلو؛
- ✓ إن إشباع حاجة ما قد يشبع حاجات أخرى؛
- ✓ لم تؤخذ الفروق الفردية بصدد الحاجات بعين الاعتبار في هذه النظرية.

الفرع الثاني: نظرية ماسلو

يؤكد العالم ماسلو (1984) صاحب نظرية دوافع الإنجاز أن للإنسان ثلاث رغبات هي: الإنجاز، الانتماء، والنفوذ، ونتيجة لذلك فإن محرك ومحفز السلوك الإنساني هو الحاجات الرئيسية الثلاثة التالية²:

1. الرغبة في الإنجاز: أي الحاجة للوصول إلى الأهداف التي تتحدى قرارات الفرد.

¹- فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص ص 81-82.

²- مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص 123.

2. الرغبة في الانتماء: أي الحاجة إلى تشكيل علاقات شخصية وإنسانية مع الآخرين.
3. الرغبة في القوة أو النفوذ: أي الحاجة إلى التحكم والسيطرة في سلوك الآخرين.

يرى "ماكلاند" بأن الأفراد الذين يمتلكون حاجة إنجاز عالية يتمتعون بالخصائص التالية¹:

1_ يفضلون ظروف عمل تسمح لهم المسؤولية في حل المشكلات، فلا يشعرون بالإنجاز إن لم يكونوا هم المسؤولون عن إيجاد الحلول لمشاكل العمل، كذلك يفضلون عمل يمكنهم التحكم به فلا يشعرون بالرضا إذا كان الحل يعتمد على عوامل خارج سيطرتهم وإذا كان النجاح فيه لا يعتمد على جهدهم وقدراتهم، ولذلك حتى تستفيد المؤسسة من خصائصهم هذه عليها أن تسند إليهم أعمال تنطوي على التحدي وعلى درجة من الاستقلالية (العوامل الدافعة في نظرية هورزبورغ وتحقيق الذات والنمو في نظرية ماسلو).

2_ يملكون النزعة للقيام بمجازفات محسوبة ومنضبطة، ولذلك يضعون لأنفسهم أهداف تنطوي على التحدي والمجازفة ولكن ضمن حدود محسوبة، وهم يفعلون ذلك كحالة طبيعية، مستمرة، إذ أنه لا يشعرون باللذة والإنجاز إذا كانت المهام والأهداف الصعبة التحدي الذي يشعرون بالإنجاز عندما ينجحون في الاستجابة له.

كما أنهم لا يشعرون بالإنجاز وإذا كانت المهمة صعبة بحيث يكون هناك احتمال عالي بالإخفاق في تنفيذها.

3_ يحتاجون تغذية مرتدة مستمرة دقيقة، أي يحتاجون إلى استلام معلومات عن أدائهم تعرفهم على مدى تقدمهم باتجاه تحقيق الأهداف التي يسعون لها، فإذا لم تتوفر هذه المعلومات لا يستطيعون تكوين صورة عن تقدمهم.

تطبيق النظرية:

لتطبيق هذه النظرية يقوم المدير بتحديد الدوافع الرئيسية لدى المرؤوسين، وبعد ذلك يتم تصميم وتطبيق طرق محددة لاستخدام هذه الدوافع بشكل فعال وذلك على النحو التالي²:

1_ حاجة الإنجاز:

- الزيادة في إعطاء العامل معلومات مرتدة، وبشكل دقيق وملمس حول تقديم العامل في تحقيق أهداف العمل؛

¹ - الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين (دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية-عالية صالح تيسة-)، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة 2، 2012/2013، ص ص 106-107.

² - مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص ص 124-125.

- تجنب جعل العامل يعتمد على الآخرين للقيام بعمله؛
- تجنب وضع العامل في مشاريع جماعية؛
- ترك العامل يحدد أهدافه الخاصة للعمل؛
- ترك العامل إن أمكن بحاله.

2_حاجة النفوذ:

- وضع العامل في مركز يسمح له بالتحكم في المصادر و المعلومات؛
- علاج مشكلات الإنتاج بإظهار العلاقة بين قلة الإنتاج، وقوة العمل؛
- تنظيم مجموعات العمل بشكل يمكن من خلاله لهذا النوع من العاملين أن يمارس نفوذه؛
- تزويد العامل بالمهارات والمعارف خاصة التي يحتاجه فيها الآخرون؛
- استخدام عملية الإدراك بالمشاركة، وذلك لكي تكون لديهم الفرصة في التأثير على العامل.

نخلص إلى التحذير من هذه الدوافع بإحداثها تأثيراً سلبياً يصل إلى حد الأذى في حال وجود دافع بشكل زائد، لذلك ينبغي على المدير أن يكون دائماً يقظاً من حدوث تأثيرات سلبية ممكنة خاصة فيما يتعلق بدوافع العاملين.

الفرع الثالث: نظرية العاملين لهرزبورغ (رجل النمو)

قدم هذه النظرية العالم "فريدريك هرزبورغ" كمحاولة تفسير العلاقة بين دوافع الإنسان ورضاه وإنتاجيته أوجده لأداء الأعمال التي يكلف بها، تركز النظرية على تأثير الحوافز المختلفة التي تعرضها المؤسسة على العاملين، كما تهتم بتفسير العلاقة بين الرضا والدوافع الإنتاجية. وتسمى هذه النظرية بثنائية العوامل لأنها ترى بأن العوامل هي نوعين من حيث أثرها على الدافعية وهي¹:

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

__وظيفة مثيرة؛

__عمل يبعث التحدي؛

__فرص للإنجاز؛

__التقدير؛

__التقدم.

¹ - محمد الحسن التيجاني يوسف، مرجع سبق ذكره، ص ص 41-43.

كما يؤدي وجود العوامل الدافعة أو المحفزة إلى درجة عالية من الرغبة في العمل والرضا عن الوظيفة.

العوامل الصحية:

أي العوامل التي تظهر بيئة العمل من الشكوى والتذمر وتشمل:

_الراتب المدفوع؛

_الإشراف؛

_ظروف العمل؛

_الأمن الوظيفي؛

_المكانة أو المنزلة.

والخلاصة أن توفر هذه العوامل لمنع مشاعر الاستياء من أن تستولي على الفرد وأن عدم توفرها ينتج عند درجة عالية من عدم الرضا. وتمكن أهمية نموذج "هرزبورغ" في أنه لفت الأنظار إلى أهمية العناصر المتعلقة بالعمل نفسه في تحفيز الأفراد، ذلك أن منشآت كثيرة ظلت زمنا طويلا تركز جهودها بخصوص التحفيز على ظروف العمل من غير إعطاء وزن يذكر للعمل نفسه، وما يتصل به مباشرة من عناصر تحفيزية نفسية واجتماعية.

وقد تعرض هذا النموذج من جهة أخرى لانتقادات وجيهة أهمها¹:

1_ أن الأفراد يمكن أن يستعملوا هذا التصنيف الثنائي للعوامل، لمجرد الدفاع على النفس حيث ينسبون أسباب الرضا على الدوام لإنجازاتهم الشخصية في العمل، بينما ينسبون أسباب التذمر حتى ولو كانت صادرة عن سوء انجازاتهم وعدم قدرتهم على التقدم، إلى ظروف العمل وسياسات الإدارة.

2_ إن تحديد ما هو عامل صحة أو محفزة أمر يمكن أن يختلف من شخص إلى آخر، وفي اعتبار ما يسمى عوامل الصحة، غير ذات القوة التحفيزية أمر مشكوك فيه.

وقد قام "هرزبورغ" بتقليص مستويات (ماسلو) الخمسة للحاجات إلى مستويين للتحليل، تقابل فيهما العوامل الصحية حاجات المستويات الدنيا عند (ماسلو) وهذه العوامل في الأساس عوامل وقاية تساعد في تخفيض حالة عدم الرضا، أما إذا كانت موجودة فتنشأ حالة "يكون مستوى عدم الرضا فيها صفرا" أو درجة الحياد. فالعوامل الصحية (أو عوامل البيئة المحيطة بالوظيفة) لاتدفع الأفراد إلى الأفضل في حد ذاتها.

¹ - مدحت محمد أبو النصر ، مرجع سبق ذكره، ص 127.

الفرع الرابع: نظرية ماك جريجور Mc Gregor

لقد صنف "دوجلاس ماك جريجور" النظريات الأكثر شيوعا واستخداما والتي تتعلق بالإنسانية ودافعيته إلى نظريتين وهما "X" التقليدية، ونظرية "Y" الحديثة¹.

حيث تعتبر نظرية ماك جريجور في فلسفة الإدارة تحليلا مقارنا بين مدارس الاتجاه التقليدي ومدارس الاتجاه السلوكي في موقفها من عملية القيادة والاتصال، أي في فهمها للعلاقة بين الفرد والمؤسسة، حيث قدم نظريته ضمن نموذجين للافتراضات المتعارضة بين التقليديين في الإدارة "X"، والسلوكيين "Y" مفترضا أن لكل سلوك إداري إطارا فلسفيا يستند إليه المدير.

أولا: نظرية "X":

ترتكز هذه النظرية على الافتراضات الأساسية التالية:

1. إن الإنسان بطبيعته سلبي ولا يحب العمل؛
2. إن الإنسان كسول ولا يرغب في تحمل المسؤولية في العمل؛
3. الفرد يفضل دائما أن يجد شخصا يقوده ويوضح له ماذا يفعل؛
4. يعتبر العقاب أو التهديد من الوسائل لدفع الفرد على العمل، أي أنه يعمل خوفا من العقاب والحرمان وليس رغبة في العمل؛
5. تعتبر الرقابة الشديدة والدقيقة على الفرد ضرورية للعمل، حيث أنه لا يؤتمن على شيء هام دون متابعة وإشراف؛
6. يعتبر الأجر والمزايا المادية أهم حوافز العمل.

وعلى هذا الأساس اتخذت الإدارة اتجاه العاملين سلوكا ينسجم مع هذه الافتراضات، وقد كانت مجبرة على إتباع أسلوب الإشراف المتشدد والعقاب، حيث كان يعتقد أنه بدون إتباع هذه الأساليب من قبل الإدارة فإن العاملين سيقاومون كل ما يتعلق بالمؤسسة ولا يهتمون سوى بأجورهم.

وقد عارض الكثيرون ممن كتبوا في مجال هذه النظرية، المنطلقات والافتراضات التي بنيت عليها نظرية "X"، فقد أكدت "ماري باركر فوليت" في كتاباتها على أهمية العلاقات الإنسانية في المؤسسة وأهمية أن يكون العامل في محور خطة المدير وتفكيره، وبين "مايو" أن زيادة الاهتمام بالعامل تؤدي إلى زيادة إنتاجيته، إذ أوضح أن إنتاجية العامل تتزايد طرديا مع فرص مشاركته في وضع القرارات التي تؤثر عليه، إضافة إلى دراسات "هاوثون" التي أظهرت أن الحوافز المادية ليست من العوامل الحاسمة في إثارة دافعية العاملين.

¹ - فيروز بوزورين ، مرجع سبق ذكره، ص ص 90-91.

ثانيا: نظرية "Y"

أوجد "ماك جريجور" بديلا لنظرية "X" بافتراضاتها السابقة وأسمائها نظرية "Y" حيث خالفت هذه الأخيرة الافتراضات في السلوك الإنساني الواردة في نظرية "X" ونظرت إلى الفرد نظرة ايجابية، ويمكن إبراز الافتراضات الأساسية التي استندت عليها نظرية "Y" في الآتي:

1. إن طبيعة النفس الإنسانية وحاجاتها ليست ضد حاجات المؤسسة، وإذا ظهر ذلك فإنه يعود إلى أن خبرات الأفراد السابقة في المؤسسة شكلت هذا السلوك؛
2. القدرة على تحمل المسؤولية والقابلية لتوجيه سلوك الفرد نحو تحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق النمو والتطور موجودة لدى كافة الناس؛
3. للإنسان حاجات متعددة ويجب على الإدارة إيجاد المناخ الملائم لإشباعها حتى يستطيع الفرد العمل براحة نفسية ويحقق أهدافه وأهداف المؤسسة معا، وذلك بإعطاء العاملين الفرصة وتشجيعهم، وإتاحة فرص التقدم لهم؛
4. إن الفرد يطلب الحرية في العمل والتحرر من القيود ويفضل أن يكون قائدا وليس تابعا.

إن نظرية "Y" تقود إلى مبدأ التكامل والذي يعني خلق الظروف التنظيمية التي تساعد على تحقيق العاملين لأهدافهم الشخصية. من خلال تركيز جهودهم على تحقيق النجاح للمؤسسة. ويتفق هذا المبدأ مع مفهوم الإدارة بالأهداف، كما أكد "ماك جريجور" على أهمية النمط القيادي الديمقراطي، والمشاركة في الإدارة وتنمية الإدارة لصالح مبدأ التكامل، ويؤكد أن التحفيز الحقيقي هو الذي يوائم بين حاجات الفرد العليا (تحقيق الذات) وبين أهداف المؤسسة وذلك بإشراكه في اتخاذ قرارات، وتوسيع الوظيفة، إغناء العمل، أي اعتماد تفويض السلطة و اللامركزية.

المبحث الثالث: نظام الحوافز في المؤسسة

إن أنظمة الحوافز التي يتم إعدادها من قبل المؤسسات تختلف باختلاف المؤسسة وإمكانياتها المتاحة، وكذلك في ضوء نظرتها إلى الدافعية وأهميتها في تحريك جهود العاملين نحو انجاز الهدف المراد تحقيقه، إن المؤسسات الناجحة تهدف باستمرار إلى تشجيع المنافسة بين العاملين وتمييز الأفراد ذوي الأداء المتميز وحفز ذوي الأداء المتوسط إلى التقدم وإبراز هوية المؤسسة في الأداء المتميز واستمرار التميز وتطوير الأداء وهذه الأهداف يمكن تحقيقها من خلال وظيفة تحفيز فعالة.

ذلك أن التأثير على اتجاهات الأفراد في التنظيم وإثارة دوافعهم وتوجيه سلوكهم في الاتجاه المطلوب يعتبر التحدي الأساسي نحو بناء الأفراد في المؤسسات الحديثة. وعليه سنركز في هذا المبحث على دراسة ماهية الحوافز وأهميتها ومختلف أنواع الحوافز المستخدمة من قبل المؤسسات.

المطلب الأول: ماهية الحوافز

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى مفهوم الحوافز، أهميتها ومراحل تصميم نظام الحوافز وذلك كالآتي:

الفرع الأول: مفهوم الحوافز

لقد اعتنى الباحثون وعلماء الإدارة بمفهوم الحوافز، على أنها تعتبر المؤثر الخارجي الذي يوجه بوصلة العاملين في المؤسسات، سواء الخاصة أو العامة منها، وهنا نسترشد ببعض التعاريف والمفاهيم للحوافز كما يلي:

ـ التعريف الأول: "الحافز هو فرصة أو وسيلة مثل المكافأة والعلاوة وغيرها من الحوافز توفرها أمام الفرد لنثير بها رغبته ويخلق لديه الدافعية من أجل الحصول عليها، وإشباع حاجة يحس بها، ويريد إشباعها"¹.

ـ التعريف الثاني: "الحوافز هي بالتحديد العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية"².

ـ التعريف الثالث: "هو مجموعة العوامل أو المؤثرات التي تدفع الفرد نحو بذل أكبر الجهود في عمله، والابتعاد عن ارتكاب الأخطاء، في مقابل حصوله على ما يضمن تحقيق رغباته وإشباع حاجاته المتعددة، وتحقيق مشروعه وتطلعاته التي يسعى لبلوغها خلال عمله"³.

ـ التعريف الرابع: "الحوافز مجموعة من العوامل والأساليب التي تستخدمها منظمة ما للتأثير في سلوك الأفراد والعاملين لديها، مما يجعلهم يبذلون المزيد من الجهد والاهتمام بعملهم وأدائهم كما ونوعاً، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج ورفع الروح المعنوية عند الأفراد وإشباع حاجاتهم وتعزيز قدراتهم الإبداعية"⁴.

ـ التعريف الخامس: "الحوافز مجموعة من العوامل والأساليب التي تحفز العاملين إلى بذل الجهد الأكبر بصورة أفضل، فهي تحرك قدرات العاملين نحو مزيد من كفاءة الأداء اتجاه أعمالهم تحقيقاً لأهداف رسالة المنظمات التابعة لها"⁵.

ـ التعريف السادس: "عبارة عن مؤثرات خارجية تحفز الفرد وتشجعه للقيام بأداء أفضل"⁶.

¹ - هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الرياء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص 140.

² - زاهد محمد الديري، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 299.

³ - مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 151.

⁴ - عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 93.

⁵ - الطاهر الوافي، مرجع سبق ذكره، ص 7.

⁶ - مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 183.

من خلال ما تم سرده من التعاريف يمكن وضع تعريف شامل للحوافز كما يلي: "هي مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تضعها المؤسسة لتجعل الفرد (العامل) يعمل برغبة وقدرة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة".

وفي ذلك ترى بعض الدراسات الحديثة توفر شروط محددة في تقرير الحوافز وتنظيم إجراءاتها وهي¹:

ـ يجب أن تكون الحوافز عادلة وكافية؛

ـ وضوح السياسة التي تفرضها الإدارة بشأن نظام الحوافز؛

ـ ارتباطها مباشرة بالجهود المبذولة حالة الحوافز الإيجابية، وبالمخالفات المرتكبة من طرف الفرد العامل حالة الحوافز السلبية؛

ـ ارتكاز الحوافز على أسس أو مستويات مقبولة؛

ـ ارتباطها مباشرة برسالة المؤسسة؛

ـ صلتها الوثيقة بالدوافع، بمعنى توفر درجة من التوافق بينها، وبين الدافع المثار.

الفرع الثاني: أهمية الحوافز

للحوافز أهمية كبيرة وأثار عميقة في سلوكيات الأفراد فهي التي توجهها، باختلاف الحوافز تختلف الأهداف وتختلف العادات والسلوكيات في مجالات الحياة بما فيها مجالات النشاط الاقتصادي والإنتاجي، والجوانب التالية توضح أهمية وضع نظام كفاء للحوافز²:

أولاً: يحقق نظام الحوافز الفعال زيادة في العوائد المتحققة للمؤسسة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين، فالاختيار الصحيح والدقيق للحوافز المادي والمعنوي يؤدي إلى دفع العمال إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.

ثانياً: تساهم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم واستخدامها أفضل استخدام، ويؤدي هذا إلى تقسيم قوة العمل المطلوبة من قبل المؤسسة وبالتالي إلى تقليل التكاليف التي تتحملها المؤسسة، مما ينجر عن ذلك إمكانية توجيه الطاقات البشرية الفائضة إلى الأقسام الأخرى التي قد تعاني نقص من حجم القوى العاملة.

¹ - زهية عزيون، مرجع سبق ذكره، ص 19.

² - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة الزهران للنشر، عمان، الأردن، 1991، ص 228.

ثالثاً: تحسين الوضع المادي والاجتماعي والنفسي للفرد وتحقيق الربط بين المصالح الذاتية للفرد ومصالح المؤسسة.

رابعاً: تقليل تكاليف الإنتاج نتيجة لما تحققه نظم الحوافز المطبقة من دفع الأفراد العاملين باتجاه ابتكار وتطوير واعتماد أساليب عمل حديثة من شأنها أن تقلص من الوقت والمواد الأولية المصروفة في الإنتاج.

خامساً: تحقيق حالة من الرضا لدى الأفراد العاملين، وهذا يساعد على حل الكثير من المشاكل التي تواجهها الإدارات كانهخفاض قدرات الإنتاج وارتفاع معدلات التكاليف والنزاعات العمالية وغيرها.

الفرع الثالث: مراحل تصميم نظام الحوافز

ليس من السهل تصميم نظام للحوافز، كما أنه لا يمكن أن تقتبس نظاماً من مؤسسة أخرى، فالنظام السليم للحوافز يجب أن يكون على مقياس المؤسسة، وهذا يعني أنه يناسب أهدافها واستراتيجياتها وطبيعة العمل فيها، وشكل العاملين فيها، ويناسب طبيعة الأداء وطريقة قياسه، كما يجب أن تتناسب ميزانية الحوافز والأجور بالمؤسسة، وعدم الأخذ بالحسبان هذه الاعتبارات يحيل نظام الحوافز إلى كارثة أو نظام فاشل، ويصل الأمر إلى أن عدم وجوده كوجوده. وعليه يجب تجنب أسباب فشل نظام الحوافز من توافر شروط نجاح هذا النظام.

ويتكون نظام الحوافز من أنواع الحوافز التي تقدم، وطريقة توزيعها وتتضمن الحوافز التنظيمية كل أنواع المكافآت، سواء الداخلية أو الخارجية، التي يحصل عليها الفرد من المؤسسة نتيجة توظيفه فيها.

وإذا أرادت المؤسسة أن تصمم نظاماً جديداً لأول مرة للحوافز، عليها أن تتبع الخطوات التالية وأن تعدل في هذا النظام حسب ما تراه مناسباً، وتظهر في الشكل التالي مراحل تصميم نظام الحوافز:

الشكل (1-4): مراحل تصميم نظام الحوافز

تحديد هدف النظام ← دراسة الأداء ← تحديد الميزانية ← وضع إجراءات النظام

المصدر: الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين (دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية -عالية صالح تيسة-)، مرجع سبق ذكره، ص 49.

تتمثل مراحل تصميم نظام الحوافز كالاتي:

أولاً: تحديد هدف النظام¹

¹ - مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق ذكره، ص 176.

تسعى المؤسسات إلى وضع أهداف عامة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا جيدا، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز، وقد يكون تخفيض التكاليف أو التشجيع على الأفكار الجديدة، أو تشجيع الكميات المنتجة، أو تحسين الجودة، أو غيرها من الأهداف.

ثانيا: دراسة الأداء

وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كمل تسعى إلى تحديد طريقة لقياس الأداء الفعلي، وأن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعي مايلي¹:

- 1- وجود وظائف ذات تصميم سليم: أي أن الوظيفة محددة وواضحة ومفهومة المعالم وذات بدايات ونهايات معلومة وذات عمليات ونواتج واضحة.
- 2- وجود عدد سليم للمستخدمين: فلا الأعداد أكثر ولا هي أقل مما يجب.
- 3- وجود طرق سليمة: يعني وجود لوائح وخطوات كاملة للعمل وأساليب للأداء وللايصال وخطوات للحصول على مدخلات العمل، وخطوات للمراحل والعمليات وأيضا لنواتج العمل.
- 4- وجود ظروف عمل ملائمة: وهذا يعني أن جو العمل يسهل الأداء وذلك من حيث التجهيزات، الأدوات، الإضاءة، الحرارة، التهوية، المواصلات وغيرها.
- 5- وجود سيطرة كاملة للمستخدمين على العمل: لا يمكن محاسبة المستخدم على عمل ليس له أي سيطرة عليه.

ثالثا: تحديد ميزانية الحوافز

ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز الكلي يتفق على هذا النظام، ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية²:

- 1- قيمة الحوافز والجوائز: وهي تمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز وتتضمن بنودا جزئية مثل المكافآت، والعلاوات، والرحلات، والهدايا وغيرها.
- 2- التكاليف الإدارية: وهي تغطي بنودا مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله والاحتفاظ بسجلاته واجتماعاته، وتدريب المديرين على النظام.
- 3- تكاليف الترويج: وهي تغطي بنودا مثل النشرات والكتيبات التعريفية والملصقات الدعائية والمراسلات، وخطابات الشكر والحفلات متضمنة بنودا خاصة أخرى.

¹ - مدحت محمد أبو النصر، المرجع نفسه، ص 50.

² - مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 177.

كما يمكن التفريق بين نوعين من ميزانيات الحوافز¹:

- 1- ميزانية ثابتة: فيها يتم تحديد مبلغ ثابت ومعروف مسبقا ويمكن تحديدها باعتبارها نسبة ثابتة من ميزانية الأجور.
- 2- ميزانية مرنة: يعني أن تكون متغيرة وغير محددة سلفا وذلك حسب أرقام الأرباح أو المبيعات أو الإنتاج.

رابعاً: وضع إجراءات النظام

وهنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة وهي تعني تسجيل الأداء وحساباته ونماذجه واجتماعاته وأدوار المشاركين فيه وأنواع الحوافز وتوقيت تقديمها.

وفيما يلي شرح لأهم الخطوات²:

- 1- تحديد الأدوار: وهنا يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه، وتسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحافز، واستخدام نماذج محددة لهذا الغرض ورفع التقارير إلى جهات محددة (مدير نظام الحوافز أو مدير الموارد البشرية أو الرؤساء المباشرين).
- 2- الاجتماعات: قد يحتاج الأمر إلى عقد اجتماعات خاصة بلجنة الحوافز، أو قسم الحوافز، أو بين مدير الحوافز وغيره من المديرين.
- 3- توقيت تقديم الحوافز: فقد تكون شهرية أو ثلاثية أو نصف سنوية، أو أنها تمنح بعد الأداء المتميز مباشرة، أو تقدم في مناسبات معينة مثل: الأعياد والدخول المدرسي.
- 4- نوع الحوافز: هناك لائحة تحدد أنواع الأداء كما يجب أن تكون هناك مرونة في تفصيل الحوافز.
- 5- النماذج: وتشمل سجلات قياس وتسجيل الأداء الفعلي، ونماذج اقتراح صرف حوافز معينة.

المطلب الثاني: أنواع الحوافز وعلاقتها بالدافعية

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى أنواع الحوافز التي يمكن للمؤسسة استخدامها وعلاقة هذه الحوافز بالدافعية.

الفرع الأول: أنواع الحوافز

حتى تعد المؤسسة نظاماً للحوافز، عليها أن تعد قائمة بالحوافز التي ستستخدمها، هذه القائمة تختلف باختلاف المؤسسة وإمكاناتها، وكذلك في ضوء "نظريتها في الدافعية"، أي تقديراتها لما يحرك العاملين.

¹ - طاهر الوافي، مرجع سبق ذكره، ص 50.

² - طاهر الوافي، المرجع نفسه، ص 51.

وبالنسبة لقائمة الحوافز، يمكن إعدادها من بين الأنواع المختلفة كمايلي:

أولاً: الحوافز من حيث طبيعتها أو قيمتها

1_الحوافز المالية: الحافز المادي هو الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي، وهي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل، وتجنيب ما لديهم من قدرات، والارتفاع بمستوى كفايتهم، ومن هذه الحوافز الراتب والمكافآت التشجيعية والعلاوات، و المشاركة في الأرباح، والمكافآت على الاقتراحات¹.

وبصفة عامة يمكن القول بأن الحوافز المادية تعتبر من أهم العوامل وأكثرها تأثيراً في اندفاع الفرد برغبة وإخلاص للعمل، متى كانت تلك الأجور مناسبة وكفيلة بإشباع متطلبات الفرد، وعلى العكس من ذلك فإن الأجر المتدني وغير المكافئ للجهود المبذولة للعمل، الذي لا يلبي مطالب العامل وحاجاته عامل هام في إهمال العامل لعمله، وتدني كفاءته الإنتاجية².

ويأخذ التحفيز المادي عدة أشكال نذكر من أهمها³:

- ✓ **الأجور والمرتبات:** يعتبر الأجر من أهم الحوافز المادية التي تحت الأشخاص لبذل الجهد والعمل، إذ أنه كلما زاد الأجر زاد حافز العامل على بذل الجهد وتحسين مستوى الأداء.
- ✓ **التعويضات:** تمثل التعويضات حافزاً إضافياً لبذل المزيد من الجهود، ومنها العلاوات والمنح والبدلات وطبيعة العمل، وتعويضات التخصص...
- ✓ **المزايا العينية ذات القيمة المادية:** وتكون على عدة أشكال منها الأجهزة وبطاقات السفر والغذاء وحضور الحفلات ومهمات السفر... التي تمنح للموظفين في كثير من المناسبات.
- ✓ **ظروف العمل ومتطلباته المادية:** تشكل الظروف المادية المحيطة بعمل الأفراد مثل (الآلات، التجهيزات، مكان العمل ومحيطه الفيزيائي المتنوع) عاملاً مؤثراً على أدائهم في العمل ورغبتهم به، فكلما زادت وتحسنت ظروف العمل كان استعداد الفرد للعمل أكبر.
- ✓ **الزيادات الدورية:** وتكون حافزاً على أساس ربطها بالإنتاجية والأداء، ويكون أساس منحها هو كفاءة الفرد في عمله.
- ✓ **المشاركة في الأرباح:** ويكثر استخدام حافز المشاركة في الأرباح في القطاع الخاص، من خلال ربط ما تدفعه المؤسسة من أجور وحوافز فيما تحققه من مستويات في الربحية، بهدف دفع العاملين لتحسين أدائهم وبالتالي زيادة الإنتاجية والربحية.

¹ - سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص 355.

² - يوسف محمد الحسن التيجاني، مرجع سبق ذكره، ص 23.

³ - علاء خليل محمد العكش، مرجع سبق ذكره، ص 10.

2_ الحوافز المعنوية: وهي التي تخاطب في الفرد حاجات نفسية واجتماعية وذهنية ويقصد بها تلك المكونات التي تتكون منها فلسفة التنظيم وتشكل مع غيرها المناخ العام للمؤسسة، بحيث تساعد هذه المكونات على توفير الإشباع الكامل لاحتياجات أفراد التنظيم غير المادية وأمام الإدارة تشكيلة من الحوافز المعنوية على رأسها الوظيفة المناسبة للفرد، والإثراء الوظيفي من خلال فرص الترقية و التقدم في العمل والتناوب والمشاركة في اتخاذ القرارات ومناخ الإشراف، مناخ الجماعة، صورة المؤسسة تجاه أفراد التنظيم والتدريب والمهارات وجدول العمل المرنة، والقيادة الفعالة للأفراد¹.

والحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز المادية بل إن المادية منها لا يتحقق ما لم يقترن بحوافز معنوية، وتختلف أهمية الحوافز المعنوية وفقا للظروف التي تمر بها المؤسسة، لهذا فإن لها تختار ما بين الحوافز المعنوية بما يلائم ظروفها، والحوافز المعنوية هي التي تشبع حاجات العامل من الحاجات الاجتماعية والذاتية والإنسانية كالحاجة للتقدير من حيث تحقيق الذات أو الاحترام أو القبول الاجتماعي.

وهذا يعني أنه إذا كانت النقود تشكل حافزا أساسيا، إلا أنها ليست الوحيدة هي هذا الصدد فهناك حوافز غير مادية لها إثارة الدافع. ومن أهم الحوافز التي يتضمنه هذا النوع مايلي²:

- ✓ تنمية الميول والهوايات لشغل وقت فراغ العاملين؛
- ✓ تنمية المهارات والخبرات الجديدة لدى العاملين؛
- ✓ المديح والثناء على حسن الأداء؛
- ✓ الإشعار الدائم بالتقدم والنمو من خلال مقاييس سليمة للأداء؛
- ✓ المشاركة في الإدارة واتخاذ القرارات، حيث تحسس العاملين بأهميتهم؛
- ✓ بث روح الشعور بأهمية العمل الذي يقوم به العامل مهما كان صغيرا.

ثانيا: الحوافز حسب المستفيد

قد تكون هذه الحوافز فردية أو جماعية³:

1_ الحوافز الفردية: تمثل العلاوات الفردية حوافز تمنح للعاملين بصورة انفرادية مستقلة وهي تنطلق من افتراضين: الأول أن العاملين يريدون المال، والآخر أن العاملين على استعداد لبذل مزيد من الجهد للحصول على مزيد من المال.

¹ -نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 286.

² - عبد الله حمد محمد الجساسي ، مرجع سبق ذكره، ص 80.

³ - نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية -إطار نظري وحالات عملية-، الطبعة الثانية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص ص 231-232.

إن نقطة الضعف في الحوافز الفردية أن الأفراد لا يعملون بشكل مستقل بل يرتبط بعمل بعضهم الآخر، ويخضع بعضهم لإشراف آخرين، الأمر الذي يصعب فيه عزل عامل عن عمل زميله، كما أن هذا النوع من الحوافز قد يتعارض مع حوافز فردية أخرى أكثر أهمية، مثل الرغبة في الراحة، والرغبة في الانسجام مع الآخرين، يضاف إلى ذلك أن تطبيق هذا النوع من الحوافز يفرض على الإدارة تطبيق نظام رقابي شديد يكفل عدم وضع العقبات أمام الموظف عند صرف مكافآته.

1- الحوافز الجماعية: إذا رغبت الإدارة في إعطاء العامل أكبر أجر ممكن للحصول على أكبر جهد ممكن منه، فإنه من المهم أن تحدد هل المطلوب هو الحصول على أقصى جهد يبذله كل واحد من العاملين بصورة منفردة، أم الحصول على أقصى جهد يبذله العاملون مجتمعين؟

ثمة فرق كبير بين هاتين الحالتين ونظام الحوافز اللازم لتحقيق أي منهما. فإذا كان القصد هو الحصول على أكبر جهد يبذله كل واحد من العاملين فقد لا يكون المال هو السبيل الوحيد أو المحفز لذلك، خاصة إذا تعارض مع سبل أخرى كالراحة النفسية. أما إذا كان القصد هو الحصول على أكبر جهد يبذله العاملون مجتمعين فإنه يقتضي أن يسود من التعاون والروح الأسرية في المؤسسة.

يتمثل الحافز الجماعي في منح المكافآت الجماعية للعاملين وفق أسس معينة، كزيادة الإنتاج، زيادة الأرباح، زيادة المبيعات أو تخفيض التكاليف.

ومن أهم ما يتصف به الحافز الجماعي أنه لا يعد حافزا ماليا فحسب بل إنه حافز نفسي واجتماعي، لأنه يبعث على الإحساس بالانتماء للجماعة، ويختصر الكثير من جهود التوجيه حيث يعتمد العاملون على أنفسهم في حل مشكلاتهم ويزيد الإحساس لدى الموظف بأنه صاحب العمل.

ثالثا: الحوافز من حيث اتجاه تأثيرها

يمكن أن تكون كل من هذه الحوافز بصيغة جذب أو دفع كما يلي¹:

1- حوافز إيجابية جاذبة: الحوافز الإيجابية هي حوافز تجذب الأفراد نحو سلوك إيجابي معين وهذا يتطلب تحديد السلوك الإيجابي الذي تريده المؤسسة، ثم الحافز المادي أو المعنوي الذي يكافئه مثلا، قد تقرر مكافأة الإنتاجية العالية، الدوام والمواظبة، الحفاظ على النظافة، الحفاظ على سلامة ونظافة الأجهزة و الإبداع ... فمثلا يمكن أن يتضمن نظام الحوافز مكافأة مبلغها 100 دينار لمن يحقق أعلى إنتاج، أو أكثر إبداعات أو استقطاب أكبر عدد من الزبائن...

2- حوافز سلبية محفزة: تحتاج المؤسسة أيضا إلى حوافز سلبية تدفع العاملين لتحسين سلوك معين ضار، وهذه أيضا تكون مادية أو معنوية. فالحافز السلبي يتضمن نوعا من العقاب، وهذا العقاب يجعل

¹ - سعاد نائف البرنوطي، مرجع سبق ذكره، ص 356.

الشخص يخشى تكرار الخطأ حتى يتجنب العقوبة، ومن الناحية العملية فإن الحافز السلبي لا يحفز العامل إلى العمل وإنما هو يحذر ولا يدفع للتعاون ولا يعلم الأداء وإنما يعلم كيف يتجنب العقاب، وكيف يتحاشى العامل المواقف التي توقع في العقاب دون الامتناع عن العمل.

ومن أمثلة الحوافز السلبية مايلي¹:

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

الفرع الثاني: العلاقة بين الحوافز والدافعية

إن فهم دافعية الأفراد وحاجاتهم يساعد إلى حد كبير في وضع نظام سليم وفعال للحوافز في المؤسسة، إذ يعمل هذا الفهم على أن يقوم نظام الحوافز على حقائق فعلية صحيحة تخص رغبات الأفراد ويحقق وفرا في التكاليف من جهة وزيادة الإنتاجية من جهة ثانية².

وكلمة الدافعية **Motivation** يونانية الأصل تعني "تحرك"، وباللغة الإنجليزية **Motive_action** أي أنها فعل يصدر عن حافز، فالدافعية هي القوى الداخلية التي تدفع الإنسان إلى أن يقوم بالحركة، إنها محركات داخلية أو قوى كامنة يحس بها الإنسان وتدفعه إلى أن يسلك باتجاه إشباع حاجاته لتخفيف حالات التوتر المصاحبة للنقص في إشباع تلك الحاجات³.

كما يرجع "**Luthans**" الدافعية إلى أنها عملية تبدأ بوجود نقص أو حاجة تنشط وتستحث وتعد وهكذا فإن مفتاح فهم الدافعية يكمن في المصطلحات: الحاجات، البواعث، الحوافز، فالحاجة هي عبارة عن نقص ينشأ عن عدم التوازن فمثلا الحاجة إلى الطعام والشراب تترجم إلى دوافع الجوع والعطش ليأتي بعد ذلك الحافز الذي يعرف بأنه كل شيء يحقق الحاجة ويقلل من الدافع، والحوافز في هذه الحالة هي الطعام والماء.

استنادا إلى ما سبق فإن الدوافع هي الحاجات والرغبات والغرائز الداخلية لدى الفرد، حيث إن جميعها تحركه نحو الهدف المحدد، وبالتالي فهي مسببات داخلية للسلوك والتي تتضمن قيام ما بعمل معين، والدوافع تختلف عن الحوافز كون هذه الأخيرة تعتبر عوامل خارجية أو مثيرات تحرك الإنسان للاستجابة والقيام

¹ - محمد الحسن التيجاني يوسف ، مرجع سبق ذكره، ص ص 28-29.

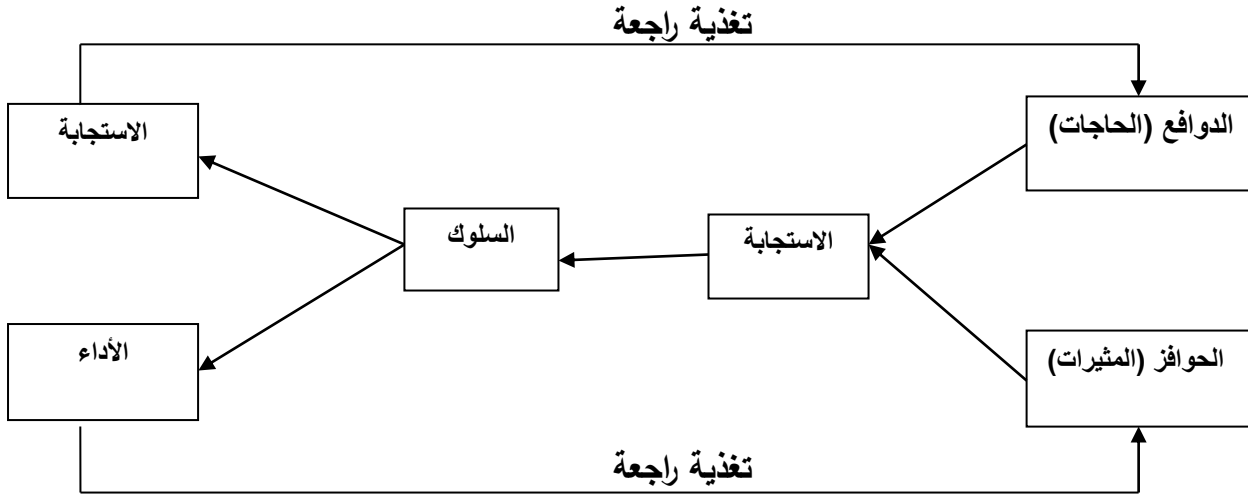
² - شيخي عائشة، التحفيز والمردودية في المؤسسة في المؤسسة (دراسة حالة مؤسستي "SEROR" بتلمسان والإسمنت "SCIS" بسعيدة)،

رسالة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تلمسان، 2010/2011، ص31.

³ - نادر أحمد أبو شيخة ، مرجع سبق ذكره، ص 202.

بسلوك معين يحقق هدفاً معيناً (أو يشبع حاجة)، ويساعد المؤسسة على إنجاز أداء معين، والشكل التالي يوضح الارتباط الوثيق بين الدوافع والحوافز.

الشكل رقم (1-5): ارتباط الدوافع بالحوافز.



المصدر: شيعي عائشة، التحفيز والمردودية في المؤسسة (دراسة حالة مؤسستي -SEROR بتلمسان والإسمنت SCIS يسعيدة)، رسالة في الماجستير تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2010/2011، ص 32.

وفي الأخير يمكن القول أن هناك اختلاف بين مفهوم الحوافز والدوافع في حين أن هناك ارتباط أو علاقة بين معرفة (الدوافع والحاجات) وتحديد الحوافز وأن نجاح نظام الحوافز يعتمد بالدرجة الأولى على المعرفة التامة بحاجات ودوافع الأفراد حيث أن الدوافع هي تعبير عن حاجات الفرد وهي داخلية وشخصية في حين أن الحوافز عكس ذلك، فهي خارجية تتمثل في عوامل موجودة في بيئته توفرها المؤسسة لإثارة الدافع وبالتالي تحقيق إشباع حاجة على مدى التوافق بين كل من الدوافع والحوافز حيث أنه كل ما كان التوافق بين الاثنين كاملاً كلما زاد تحريك الدوافع إثارتها لذلك يمكن القول أن المؤسسة التي تسعى إلى رفع الروح المعنوية في العمل وتحسين الإنتاجية، يجب عليها أن تدرس احتياجات العاملين لديها (دوافع العمل) وأولويات إشباعها بالنسبة لهم وتضع الوسائل المناسبة لإثارة هذه الدوافع لإشباع هذه الحاجات.

المطلب الثالث: عوامل نجاح وفشل أنظمة التحفيز

في هذا المطلب سنقوم بالتعرض إلى بعض العوامل المؤثرة على نظام الحوافز، بالإضافة إلى شروط نجاح ومعوقات هذا النظام.

الفرع الأول: العوامل المؤثرة على نظام الحوافز

هناك عوامل كثيرة تؤثر في اتخاذ قرار سياسة التحفيز، منها ما يدخل ضمن إطار المنظمة الواحدة، ومنها ما هو خاص بالسياسة العامة للدولة¹.

✓ **على مستوى الدولة:** تتأثر أنظمة الحوافز بعاملين هما:

- سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية والمتمثلة في القوانين والتشريعات التي تطبقها مختلف الإدارات والمؤسسات في الدولة؛
- بالإضافة إلى القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد والذي يؤثر بشكل واضح على أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم.

✓ **على مستوى المنظمة:** تتمثل في العامل الإداري وإمكاناته وتنظيمه ومدى قدرة إدارته على اختيار النظام المناسب للحوافز، كما أن تركيبة القوة العاملة ونوعها في المؤسسة يمكن أن يكون لها تأثير على الحوافز، كما تتأثر أنظمة الحوافز بالعوامل التالية:

- الوضع الاقتصادي للمنظمة؛
- الوضع العام للعمالة؛
- المعايير المتبعة في قرار نظام الحوافز؛
- هيكل الأجور وتوافقه مع طبيعة العمل والجهد والحاجات؛
- توقف الإنتاج لأسباب خارجة عن إدارة العمال.

كما أن الواقع الاجتماعي والمحيط قد يؤثر على مدى انسجام العامل مع عمله واندفاعه من أجل زيادة الإنتاجية، كل هذه العوامل وغيرها يمكن أن تؤثر بشكل واضح على أنظمة الحوافز.

ونذكر كذلك بالإضافة إلى هذه العوامل مايلي²:

✓ **الأسلوب الإشرافي:** إن الأسلوب الإشرافي الذي يتبعه القائد في قيادته للموظفين معه وتوجيههم يؤثر تأثيرا كبيرا في عملية التحفيز، فالقيادة الحافزة هي التي تستمد سلطتها من القدرة على التأثير في سلوك العاملين وحثهم على حسن أداء العمل وتنفيذ الأوامر برضا وارتياح وليس عن خوف من العقاب، والمفهوم الإداري لذلك أن تكون القيادة ديمقراطية، ولذلك فإن التغير المرتبط بالأسلوب في علاقة القائد بالموظفين يتحقق من خلال الجوانب التالية:

- الاهتمام المسئول بالعمل مما يجعله قدوة حسنة للموظفين؛

¹ - فيروز بوزورين، مرجع سبق ذكره، ص ص 105، 106.

² - محمد حسن التيجاني يوسف، مرجع سبق ذكره، ص ص 56، 57.

- احترام المسئول لمروؤسيه وتشجيعهم على البقاء؛
 - توزيع العمل وفقا لقدرات الموظف وتفويض الصلاحيات؛
 - إعطاء الفرصة للموظفين في المشاركة بإعداد الخطط واتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.
 - بناء الثقة وتحويل الموظفين إلى شركاء؛
 - بناء قوة عمل محفزة ومعرفة دوافع الموظفين.
- ✓ **الاتصال المباشر:** لا يمكن لأي قائد أن يحقق التفاعل بينه وبين مروؤسيه دون أن يوفر لهم نظاما مناسباً من الاتصالات يعد في حد ذاته الوسيلة الفعالة التي يمكن أن يقيم من خلالها جهود مروؤسيه ويكشف أخطائهم ويعمل على تصحيحها، وفي ذات الوقت فإنه يقرر من خلال المعلومات المتوافرة لديه المكافآت أو الجزاءات التي يجب أن تمنح للمروؤسين.
- ✓ **ظروف العمل:** للقائد دور كبير في تهيئة ظروف مادية أفضل للعمل مثلاً تحسين الإضاءة والتهوية والنظافة والتحكم في الضوضاء ودرجة الحرارة داخل مقر العمل، وتوفير المرافق العامة كالمسجد ودورات المياه وتوفير أدوات وأجهزة العمل المكتبية الحديثة واتخاذ الاحتياجات اللازمة لحماية العاملين من أخطار الحريق وإصابات العمل وغير ذلك من الجوانب والظروف التي يجب أن تعمل الإدارة على تحسينها، فإن ذلك يساعد على زيادة الإنتاجية ورفع الروح المعنوية بين العاملين، فكلما كانت ظروف العمل مريحة كلما كان ذلك حافزاً للعاملين نحو بذل مزيد من الجهد في العمل والارتباط به.
- ✓ **الجوانب التنظيمية:** يعني ذلك أبعاد المجال التنظيمي الذي يعمل به الموظف ويشمل ذلك سياسات الأجور، والمراكز الوظيفية وسياسات العمل وإجراءاته والهيكل التنظيمي للمنظمة وتدور الحافزية التنظيمية للعمل في إطار إتاحة المجال لإشباع الحاجات الفردية والتي تتضمن بجانب ما يتيح الراتب من مقابلة الحاجات الضرورية وإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد في إطار الهيكل التنظيمي، وأسلوب الإدارة التي تعكسه سياسات العمل وإجراءاته.

وفيما يلي توضيح للحوافز التنظيمية الأساسية في العمل وهي:

- _سياسات الأجور والمراكز الوظيفية ويقصد بها فرص الترفيع والترقي الوظيفي؛
- _سياسات العمل وإجراءاته وتناول علاقة الموظف بوظيفته وأسلوب انجاز الأعمال فيها من حيث المرونة في تطبيق نظام العمل وإجراءاته؛
- _الهيكل التنظيمي للعمل وتأثيره المباشر على علاقات العاملين ومستوى أدائهم لمهام العمل ومسئولياتهم من خلال التفاعل بين العاملين والمستويات الإدارية المتعددة وكذلك المستوى الواحد.

الفرع الثاني: شروط نجاح نظام الحوافز

هناك مجموعة من الشروط الأساسية التي لابد للإدارة أن تأخذها بعين الاعتبار إذا أرادت أن تحقق من وراء الحوافز فوائد ترتبط بإنجاز ونجاح العمال ومنها¹:

- ✓ أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا؛
- ✓ أن تخلق صلة وثيقة بين الحوافز والهدف؛
- ✓ لابد للمؤسسة أن تحدد الوقت الملائم الذي تنفذ فيه الحوافز؛
- ✓ ضمان استمرارية الحوافز؛
- ✓ منحها للعاملين في مواعيد محددة ومتقاربة متناسبة زمنيا مع أداء العمل؛
- ✓ ضمان الإدارة الوفاء بالتزاماتها التي تقررها الحوافز؛
- ✓ أن يتصف نظام الحوافز بالعدل والمساواة والكفاءة؛
- ✓ أن يدرك العاملون نظام الحوافز وقواعده وشروطه وأن يتصف بالوضوح والبساطة؛
- ✓ أن ترتبط الحوافز ارتباطا قويا مع الجهود المبذولة لتؤدي دورها في تحفيز الأفراد؛
- ✓ أن تنمي في ذهن الفرد العلاقة العضوية بين الأداء الجيد والحصول على المكافأة؛
- ✓ أن يكون الحافز متناسبا مع دوافع الفرد؛
- ✓ أن تواكب المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية التي يمر بها البلد والتي قد تؤثر في حاجات الأفراد ودوافعهم وتوقعاتهم؛
- ✓ التنوع في الحوافز أي إعطاء حوافز مادية ومعنوية؛
- ✓ يجب تعريف المرؤوسين بالسياسة التي يتم بموجبها تنظيم الحوافز؛
- ✓ يجب على المؤسسة الإيفاء بالتزاماتها التي تقرها نظم الحوافز المعتمدة لديها.

الفرع الثالث: الصعوبات التي تواجه نجاح نظام الحوافز

هناك العديد من المشكلات والصعوبات التي يمكن أن تشكل عوائق وعقبات أمام تحقيق الهدف المنشود من الحوافز ومنها²:

- ✓ عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز؛
- ✓ تطبيق نظم واحدة ونمطية في عدد كبير من المنظمات؛
- ✓ غياب الدراسات والبحوث المتعلقة بدوافع العاملين واتجاهاتهم؛

¹ - عارف بن ماضل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف (دراسة ميدانية على ضباط وأفراد شرطة منطقة الجوف)، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية ، 2007، ص ص 37، 38.

² - عارف بن ماضل الجريد، نفس المرجع السابق، ص 37.

- ✓ عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء التي تمنح الحوافز في ضوءها؛
- ✓ عدم دقة تقويم أداء الأفراد؛
- ✓ غموض بعض المواد القانونية التي تتعلق بالحوافز؛
- ✓ سوء استخدام حوافز من قبل المديرين؛
- ✓ ارتفاع تكاليف الحوافز؛
- ✓ عدم وجود مقياس دقيق للتكلفة والعائد من الحوافز؛
- ✓ قصور المتابعة والرقابة على الحوافز من حيث فاعليتها؛
- ✓ فقدان مفهوم الأخذ والعطاء في الحوافز؛
- ✓ نقص المهارة لدى المديرين في تطبيق الحوافز.

بالإضافة إلى هذه المعوقات يمكن وضع عوامل أخرى تعيق عملية التحفيز منها¹:

- ✓ ملء جو الشركة بالسياسات؛
- ✓ تكون توقعات غير واضحة عن أداء الموظفين؛
- ✓ وضع قواعد كثيرة غير ضرورية على الموظفين إتباعها؛
- ✓ تحديد اجتماعات غير مفيدة على الموظفين حضورها؛
- ✓ تشجيع المنافسة الداخلية بين الموظفين؛
- ✓ حجب معلومات مهمة عن الموظفين هم بحاجة لأداء عملهم؛
- ✓ تقديم النقد بدلا من التعليقات البناءة؛
- ✓ قبول مستوى الأداء المنخفض، بالتالي سيشعر الموظفون ذوا الأداء العالي بأنه قد استغلوا.

¹- فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 95.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل قمنا بالتطرق بشيء من التفصيل إلى إدارة الموارد البشرية، التحفيز ونظام التحفيز في المؤسسة، وفي الأخير خلصنا إلى أن:

إدارة الموارد البشرية هي وظيفة من وظائف المؤسسة تقوم بالاهتمام بالقوى العاملة فيها من خلال الاختيار، التعيين، التدريب والتحفيز.

تكمُن أهمية إدارة الموارد البشرية في الحصول على أداء متميز وكفاءة إنتاجية عالية من خلال عمليات التدريب، التكوين والتحفيز، كما تساعد على تخفيض معدل دوران العمل في حالة ما كانت هذه الأخيرة تقوم بدورها بشكل جيد.

هناك عدة تحديات تواجه إدارة الموارد البشرية منها إدارة الجودة الشاملة، العولمة التنافسية، التحديات التكنولوجية والبيئية، والتحديات الاستراتيجية والاقتصادية والثقافية.

الحوافز هي المثير الخارجي الذي يحرك في نفس الفرد الدوافع للقيام بعمل معين.

الدافعية هي الطاقات الكامنة لدى الفرد والتي تدفعه ليلسلك سلوكا معينا.

نظام الحوافز تطور بدءا من المدرسة الكلاسيكية ثم المدرسة الإنسانية وصولا إلى المدرسة المعاصرة.

الحوافز لها أثر كبير في رفع مستوى معيشة الفرد وزيادة دخله (حوافز مادية)، كما تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ودفعهم للعمل بإخلاص وتفضيل العمل في المؤسسة والتفاني في خدمتها (حوافز معنوية).

هناك تصنيفات عديدة للحوافز حسب معيار الطبيعة، المستفيد، وحسب تأثيراتها.

يتأثر نظام الحوافز بمجموعة من العوامل والشروط التي تؤدي إلى نجاحه في المؤسسة.

الفصل الثاني

مساهمة الحوافز المالية في
تحسين أداء الأفراد

تمهيد:

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء، كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المؤسسة، حيث يتوقف كفاءة أداء أي مؤسسة وفي أي قطاع كانت على كفاءة أداء مواردها البشرية، والتي يفترض أن تؤدي وظائفها التي تسند إليها بكل فعالية، وحتى تضمن المؤسسات ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية فيها بممارسة وظيفة مهمة ومعقدة في نفس الوقت من وظائفها، ألا وهي وظيفة تقييم أداء الأفراد، وهي وظيفة تتوسط وظائف إدارة الموارد البشرية حيث تزودهم جميعا بالمعلومات الضرورية لأداء أدوارهم في الاتجاه الذي يحقق أهداف هذه الأخيرة ومن خلال أهداف المؤسسة.

ولزيادة فعالية أداء الأفراد لابد من التأثير عليهم من خلال استعمال مجموعة من الوسائل والأساليب ولعل أحد أهم هذه الوسائل الحوافز المالية المتمثلة في العلاوات والأجر والمكافآت...

ومن أجل معرفة أهمية ودور الحوافز المالية في تحسين أداء الأفراد، ارتئينا في هذا الفصل التطرق إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء.
- المبحث الثاني: تقييم الأداء.
- المبحث الثالث: أهمية الحوافز المالية في تحسين أداء الأفراد.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء

لقي الأداء اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة وقد اجمع المفكرون أن الاهتمام بأداء الفرد في المؤسسة وإعطائه العناية اللازمة يوصل المؤسسة إلى أسمى أهدافها، وبطبيعة الحال تسعى كل المؤسسات إلى انجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقاً وبأقل تكلفة ممكنة.

ومن خلال هذا المبحث سوف نتطرق بإسهاب إلى الأداء، من خلال تعريفه، تطور فكرة الأداء، محدداته، تصنيفاته ومختلف العوامل المؤثرة عليه.

المطلب الأول: ماهية الأداء

من خلال هذا المطلب سنحاول التطرق إلى مفهوم الأداء، وتطور فكرته وخصائصه.

الفرع الأول: مفهوم الأداء

يعد الأداء من بين أهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، لذلك سنحاول توضيح هذا المفهوم كآتي:

المعنى اللغوي: "المصدر أدى، أي قام بأداء واجبه: بإنجازه، بإكماله"¹.

أداء: درجة الأهداف التي وضعت للعامل، الفريق، الشركة، ومطلوب تحقيقها.

كذلك الأداء لغة يقابل اللفظة اللاتينية performare والتي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها اللفظة الإنجليزية performance التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه².

¹ - <http://www.almaany.com/ar-ar/>

تاريخ الإطلاع: 2015/02/16

² - عبد المليك مزهودة، **الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2001، ص 86.

المعنى الاصطلاحي: هناك عدة تعريفات للأداء حيث:

-**التعريف الأول:** "هو عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة يتمثل في أعمال وتصرفات من أجل عمل معين لتحقيق هدف محدد أو مرسوم"¹.

-**التعريف الثاني:** "هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"².

-**التعريف الثالث:** "يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق، أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة"³.

-**التعريف الرابع:** "هو ناتج جهد وسلوك جميع الأفراد العاملين في المنظمة في كافة الإدارات والأقسام الموجودة بها، والذي يحدد مدى قدرة المنظمة على تحقيق المخرجات و الأهداف الخاصة بأعمالها عبر التفوق في أدائها"⁴.

-حسب Christian Batal: أداء الأفراد هو نتيجة تفاعل ثلاث عناصر أساسية هي⁵:

- ✓ المهارات التي يمتلكها الفرد والمعارف التي يحتاجها لأداء عمله؛
- ✓ مستوى التحفيز الذي يحظى به الفرد؛
- ✓ مستوى تنظيم العمل والوسائل المتاحة لذلك.

من خلال ماتم سرده حول مفهوم الأداء يمكن وضع التعريف الإجرائي التالي: "الأداء هو ذلك المستوى الذي يعكس درجة إتمام الفرد لعمله، كما يجب أن ينجز، شرط أن يتصف بالشمولية والاستمرار، في إطار استخدام المؤسسة لكافة الموارد المادية والبشرية المتاحة لديها، وبالتالي فهو يسعى إلى الربط بين نشاط المؤسسة وأهدافها".

كما تجدر الإشارة إلى أن مفهوم الأداء يقتزن بمصطلحين هامين في التسيير هما الكفاءة والفعالية.

¹ - عقلة محمد المبيضين وأسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر ، 2001، ص 42.

² - الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد 06، جامعة الجزائر، 2008، ص 11.

³ - راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2008، ص 215.

⁴ - زكي أبو زيادة، أثر تطبيق مفهوم الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)، مجلد 25، الاصدار 4، فلسطين، ص 888.

⁵ - Christian Batal , **LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LE SECTEUR PUBLIC**, 2ème édition, édition d'organisation, paris, 2000 , p 95.

ويمكن توضيح مفهوم كل من الكفاءة والفعالية كما يلي:

الكفاءة: "وهي حسن استغلال الموارد المتاحة لتحقيق أهداف معينة"¹.

الفعالية: "بمعنى تحقيق النتائج أو الوصول إلى الأهداف وحسن اختيار العناصر الملائمة لتحقيق النتائج المقررة. كذلك فإن الفعالية تشير إلى إنجاز العمل المطلوب"².

والفعالية تعني عمل الأشياء الصحيحة، كما يمكن من جهة أخرى ربط الفعالية بمخرجات المؤسسة، حيث يمكن التعبير عنها بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة أو المخططة، وعليه فإن³:

$$\text{الفعالية} = (\text{قيمة المخرجات الفعلية} / \text{قيمة المخرجات المتوقعة}) * 100$$

يعتبر مفهوم الكفاءة ملازماً لمفهوم الفعالية، ولكن لا يجب أن يستخدم بالتبادل، فقد تكون المؤسسة فعالة ولكنها ليست كفؤة أي أنها تحقق أهدافها ولكن بخسارة، وعدم كفاءة المؤسسة يؤثر سلباً على فعاليتها، وكلما ارتفعت تكاليف تحقيق هدف معين، قلت احتمالات قدرة المؤسسة على البقاء، ويمكن استخدام الفعالية كمقياس بعيد المدى، بينما يمكن استخدام الكفاءة كمقياس قصير الأمد. ويجب أن يؤخذ كلاهما - الفعالية والكفاءة - في الاعتبار ضمن مقياس نجاح أي مؤسسة. وينظر إلى الكفاءة على أنها "إنجاز العمل بشكل صحيح"، وأما الفعالية فهي "إنجاز العمل / الشيء الصحيح"⁴.

الفرع الثاني: تطور فكرة الأداء

من أجل معرفة تطور فكرة الأداء لابد من النظر للمفهوم القديم والجديد للأداء كالتالي⁵:

أولاً: النظرة القديمة للأداء

يعتبر الأداء الاقتصادي من أهم الموضوعات التي تحدد تطور وتنظيم الاقتصاد، فمن خلاله تتشكل الركائز المادية للمجتمع والتي تؤمن انطلاقاً نحو الحضارة والرفاه الاجتماعي، الذي يبني بالدرجة

¹ - محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 259.

² - مدحت محمود أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص 74.

³ - حسين محمد حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص 95-96.

⁴ - الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، الجزائر، 2009/2010، ص 219.

⁵ - عمر عبو وهودة عبو، دور الاستراتيجيات العامة للتنافس في تحقيق الأداء في المؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 08 و 09 نوفمبر 2010، ص 3.

الأولى على أساس التراكمات المادية والمالية التي تحققها البلدان والتي تنعكس مباشرة على تطور الدخل القومي فيها.

ولهذا كان الاهتمام بقياس الأداء منذ القدم، يعود إلى "تايلور" الذي قام بالدراسة الدقيقة للحركات التي كان يؤديها العامل وتوقيت كل منها، فقد قام بها بقصد الوصول إلى الوقت اللازم لإدارة الآلة وإيقافها، ولقد كان جوهر الدراسة التي أجراها هي أن هناك مجموعة من تفاصيل الحركات تشترك فيها عمليات كغيره، بحيث إذا أمكن "تايلور" مشاهدة كل هذه الحركات، ودراسة الزمن المستغرق، الممكن اعتبار النتيجة وحدة فنية يستفاد منها في العمليات المشابهة التي لم يجري بها زمن خاص بها.

ونلاحظ مما سبق أن النظرة إلى الأداء كانت تقتصر فقط على الزمن المستغرق للأفراد والمعدات لتحديد معدلات الأداء، ولكن سرعان ما تطورت تلك النظرة وفقا لتطورات المحيط.

ثانيا: النظرة الحديثة للأداء

تواجه المؤسسات اليوم تحديات جديدة تفرض عليها مقارنة الأداء وما تحققه من انجازات بما يصل إليها غيرها من المؤسسات الأحسن تنظيما والأفضل والأنجح في السوق، وهو ما يعبر عنه بالقياس إلى القسط الأفضل، وقد تطورت هذه الفكرة بتأثير المنافسة العالمية والرغبة في الوصول إلى أفضل المستويات في الأداء، وبالتالي يمكن القول أن المفهوم تطور من مدى توافر الموارد إلى الاستعمال الأمثل لهذه الموارد قصد تحقيق الأهداف المسطرة، ومنه كان التركيز في الأداء على الفاعلية ثم انتقل إلى الفعالية ومدى إمكانية تحديد طرق الإنتاج، ويقاس بمدى تأثيره على محيط الإنسان وحمايته، وبالتالي مراعاة الجانب الإنساني لدى قياس الأداء أصبح من الضروري ومن المحتمل.

الفرع الثالث: خصائص الأداء

نتيجة لصعوبة تحديد مفهوم الأداء بفعل اختلاف آراء الباحثين والممارسين حوله، لذلك سنحاول تحليل بعض خصائص مفهوم الأداء كمايلي¹:

أولا: الأداء مفهوم واسع

يختلف مدلول الأداء باختلاف الجماعات أو الأفراد الذين يستخدمونه، فبالنسبة لمالكي المؤسسة قد تعني الأرباح، أما بالنسبة للقائد الإداري فقد تعني المردودية والقدرة التنافسية، أما بالنسبة للفرد العامل فقد يعني الأجور الجيدة أو مناخ العمل الملائم، في حين يعني للزبون نوعية الخدمات والمنتجات التي

¹ - الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين (دراسة حالة مجمع صيدال)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005، ص ص 128 - 129.

توفرها له المؤسسة، لذا يبقى الأداء مسألة إدراك يختلف من فرد لآخر ومن جماعة لأخرى، ومن مؤسسة لأخرى.

ثانيا: الأداء مفهوم متطور

إن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن، إذ أن المعايير التي تحدد الأداء على أساسها سواء كانت معايير داخلية للمؤسسة أو تلك التي تحددها البيئة الخارجية تكون متغيرة، فالعوامل التي تتحكم في نجاح المؤسسة في المرحلة الأولى لدخول السوق، الانطلاقة يمكن أن تكون ملائمة للحكم على أداء مؤسسة تمر بمرحلة النمو أو النضج كما أنه قد توجد توليفة معينة من العوامل البشرية، التقنية، المالية، والتنظيمية تجعل الأداء مرتفعا في موقف أو ظروف معين دون أن يكون ذلك في الموقف أو ظروف أخرى، لأن هذه التوليفات متعددة ومتغيرة عبر الزمن، لذلك فإن التحدي الأساسي الذي يواجه القادة الإداريين هو إيجاد التوليفة الأساسية لتحقيق الأداء المرتفع.

ثالثا: الأداء مفهوم شامل

يفضل بعض الباحثين استخدام مدخل شامل عند دراسة الأداء، لذلك يقترحون على القادة الإداريين مجموعة واسعة من المؤشرات المتكاملة لقياسه، حيث يوضح بعضها البعض، وهي ذات علاقة بالأهداف العديدة للمؤسسة، إذ أن المعايير المالية وحدها غير كاملة وغير كافية للتعبير عن أداء المؤسسة، لذلك على القادة الإداريين أن يستخدموا إلى جانبها معايير غير مالية وخاصة المعايير البشرية والاجتماعية لتكملها، وهي تشكل أساس النجاح في المستقبل لكونها توفر نظرة شاملة وضرورية عن الأداء في مجالات متعددة.

رابعا: الأداء مفهوم غني بالتناقضات

إن الأداء تحدده مجموعة من العوامل منها ما يكمل بعضها البعض، ومنها ما يكون متناقض، ويظهر هذا التناقض مثلا عندما يسعى القادة الإداريون إلى تحقيق هدف خفض تكاليف الإنتاج، والسعي في نفس الوقت إلى تحقيق هدف تحسين النوعية في الخدمات أو السعي لخفض تكاليف وأعباء العاملين والحفاظ في نفس الوقت على الروح المعنوية العالية لهم، لذلك فإن مكونات الأداء تتطلب تحكيما مستديما، بحيث أن مكونات الأداء ليس لديها كلها نفس الأهمية النسبية، لذا على القائد الإداري أخذ الأولويات بعض الاعتبار، إضافة إلى محاولة التوفيق بينها.

خامسا: الأداء ذو أثر رجعي على المؤسسة

يؤثر أداء المؤسسة على سلوكيات القادة الإداريين، فإذا كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة، فإنه يتوجب عليهم إعادة النظر في البرامج والخطط وحتى في الخيارات الاستراتيجية، لذلك فمعرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقييمه إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف.

المطلب الثاني: معايير الأداء ومحدداته

من خلال هذا المطلب سنتعرض إلى معايير الأداء وشروط بناءها، بالإضافة إلى محددات الأداء وأبعاده وذلك كمايلي:

الفرع الأول: معايير الأداء وشروط بناءها

أولاً: معايير الأداء

يقصد بمعايير الأداء الشروط أو المواصفات لخصائص الأداء المقبول. ويمكن تقسيم معايير الأداء إلى أنواع وذلك حسب¹:

- 1_ **الزمن:** وهو عبارة عن تقدير عدد وحدات الزمن لإنجاز وحدة عمل واحدة باستخدام جهد معين.
 - 2_ **الكمية:** وهو عبارة عن تحديد كمية معينة من وحدات العمل التي تنتج في وقت معين.
 - 3_ **الجودة:** وهو عبارة عن وحدات العمل التي يمكن إنتاجها بمستوى معين من حيث الإتقان والتميز في وقت معين.
 - 4_ **التكلفة:** وهو عدد وحدات العمل التي يمكن إنتاجها بتكلفة معينة في وقت معين.
- ويقاس الانحراف في الأداء من خلال معرفة وتحديد الفجوة بين الأداء الفعلي والمعياري المحدد لهذا الأداء.

ثانياً: شروط بناء معايير الأداء

بهدف بناء معايير للأداء لكل وظيفة من الوظائف في المؤسسة لابد من الاعتماد على عملية التحليل الوظيفي، إذ تختلف المعايير باختلاف مواصفات وأوصاف الوظائف، إذ أن هناك وظائف تتطلب التركيز على المعايير النوعية، نظراً إلى أن معظم الوظائف في المؤسسات المعاصرة معقدة وقد تتضمن أبعاداً

¹ - مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص ص 138 - 139.

عديدة، لذلك فإنه لابد من استخدام معايير متعددة لقياس الأداء، على أن تتوفر في هذه المعايير على الشروط التالية¹:

1_ الصدق: يقصد بصدق المقياس إمكانية قياسه في قياس وتحديد مكونات الأداء الوظيفي التي تساهم في فاعلية الأداء. إن معايير الأداء الصادقة هي تلك المعايير التي تخلو من القصور والتشويه، فعند قياس أداء عضو الهيئة التدريسية في الجامعة لابد من أن يكون المعيار متكاملًا ولا يركز على جانب واحد وهو البحث العلمي، أي لابد أن يتم تحديد كفاءة التدريس؛ وقد تكون المعايير المستخدمة مشوهة عندما لا يتم الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات البيئية المؤثرة في الأداء.

2_ الثبات: يقصد بالثبات الاستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة أو من قبل أشخاص متباينين، أي أن النتائج تكون متقاربة من وقت لآخر ومن شخص لآخر.

3_ التمييز: إمكانية المقياس على تمييز الجهود والأداء بشكل واضح يوفر لمتخذي القرار فرصة في إصدار القرارات الخاصة بالتحفيز أو التدريب والتطوير.

4_ القبول: المعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة وبعكس الأداء الفعلي للأفراد، ومن الممكن القول بأنه يتم تحديد المعيار، أما وفق السلوكيات التي يمارسها الأفراد أو على أساس النتائج المنجزة من قبلهم فالمعيار الذي يتم وضعه على أساس السلوكيات يحدد الممارسات السلوكية المحددة للأداء سواء السلبية منها والإيجابية. أما المعيار الذي يبنى على أساس النتائج فهو المعيار الذي يقيس النتائج والأهداف الكمية بشكل أساسي ومثال على ذلك عدد الوحدات المنتجة أو المبيعة.

إن كل هذه المعايير المذكورة آنفا لها مزاياها وعيوبها، وكذلك لها ظروفها التي تحتم الأخذ بها، إن المعايير السلوكية غالبًا ما يصعب قياسها وتحديدًا بدقة فهي قد تخضع إلى التفسيرات المختلفة من قبل المقيم يقابل هذه السلبية ما يكتنف المعايير المعقدة على النتائج من صعوبات في الاعتماد عليها في قياس الأداء في الوظائف التي تعتمد على الإبداع والابتكار بدرجة أكبر من الأهداف الكمية المتحققة لاسيما في الأجل القصير.

¹ - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص ص

الفرع الثاني: محددات الأداء

إن الاختلاف في طبيعة أبعاد الأداء يتطلب دراسة هذا الأداء وتفهمه والتنبؤ به تمهيدا لضبطه والتحكم به وإجراء التعديلات عليه بالصورة المطلوبة للحفاظ على الأداء الجيد في المؤسسات وهذا لا يتم إلا من خلال معرفة العوامل المؤثرة على الأداء ومدى التفاعل فيما بينها، ونظرا لاختلاف هذه العوامل وتعددتها فإنه يوجد صعوبة بالغة في تحديدها وتكمن هذه الصعوبة في أن كلا منها قد يؤثر على جانب معين من الأداء قد لا تؤثر عليها لعوامل الأخرى. وضمن هذا الإطار فإن العوامل المحددة للأداء تتمثل فيمايلي¹:

1_ الدوافع والحوافز: فالدوافع عبارة عن طاقات كامنة تلعب دور في توجيه العامل باتجاه معين وفق نمط سلوكي محدد، أما الحوافز فهي مؤشرات خارجية تثير رغبة العامل بالعمل وتسهم في توجيه الأداء نحو رفع الكفاءة الإنتاجية وتحقيق طموحات العمال ودوافعهم المختلفة.

2_ القيم والاتجاهات: تعتبر القيم والاتجاهات من المحددات الرئيسية للأداء الوظيفي حيث تتمثل الاتجاهات بمجموعة من المفاهيم و العادات والمعتقدات التي يحملها العامل و تتضمن ثلاثة أجزاء رئيسية (عاطفية، إدراكية، سلوكية)، أما القيم فهي عبارة عن المعتقدات من العامل بقيمتها ويلتزم بها وبمضمونها.

3_ شخصية العامل: وهي عبارة عن مجموعة من الخصائص و السلوكيات الفردية التي تعكس استجابة العامل و تكيفه مع البيئة المحيطة به، من هنا نذكر أن للشخصية دور هام في تحديد مستوى أداء العامل.

4_ دور الجماعات: تؤثر الجماعات على أداء العامل بسبب ما تفرضه من قيود ومعايير على أدائه تدفعه إلى إتباع أنماط من الأداء تتفق مع اتجاهاتها. من هنا يمكن القول أنه بإمكان المؤسسات تعديل اتجاهات الجماعة من خلال فهم سلوكياتها ومعاييرها في سبيل توجيه وضبط اتجاهاتها بالشكل الصحيح الذي يتلاءم مع أهداف المؤسسة.

أما محددات الأداء حسب نموذج "بورتر" فهي ثلاثة محددات:

1_ الجهد المبذول: ويتمثل الجهد المبذول في درجة حماس العامل للعمل. فكلما كان العامل متحمسا لأداء عمله فهذا يعني أنه سيبذل مزيدا من الجهد المبذول أكبر.

¹ - عمر بلخير جواد، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة شركة الإسمنت ومشتقاته SCIS بسعيدة)، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2014/2015، ص ص 163-164.

2_ قدرات العامل وخبراته السابقة: تؤثر قدرات وخبرات العامل في تحديد مستوى الجهد المبذول إذ كلما كانت قدرات وخبرات العامل أكبر كلما كان الجهد المبذول أكبر.

3_ إدراك العامل لدوره الوظيفي: والمقصود بذلك تصورات وانطباعات العامل عن عمله وعن الكيفية التي سينجز بها هذا العمل.

إن هذه العوامل أو المتغيرات السابقة لا تعمل بمعزل عن بعضها البعض، وإنما من خلال تفاعل كل عامل مع العمال الآخرين لتحديد مستوى العمل.

الفرع الثالث: أبعاد الأداء

يركز البعض على الجانب التنظيمي والاجتماعي، وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل، إذ تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي¹:

1_ **البعد التنظيمي للأداء:** يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفية التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلية التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

إذن نستنتج مما سبق أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دوراً هاماً في تقويم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.

2_ **البعد الاجتماعي للأداء:** يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً على ولاء الأفراد لمؤسستهم. وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلباً على المدى البعيد إذ اقتضت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ماله صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات...)

¹ - الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مرجع سبق ذكره، ص 219.

المطلب الثالث: تصنيفات الأداء والعوامل المؤثرة عليه

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع، كما أن للأداء عناصر هامة متعلقة بالموظف والوظيفة.

الفرع الأول: تصنيفات الأداء

يمكن تصنيف الأداء حسب عدة معايير نذكرها كالآتي:

أولاً: حسب معيار الشمولية

يمكن تقسيم الأداء إلى¹:

1_ الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالأستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو...

ونشير إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداءات أنظمتها الفرعية كما يؤكد ذلك بعض الباحثين الذي يرون دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض أيضاً دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها.

2_ الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعايير المعتمدة لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق.

¹ - عبد الملوك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص 89.

ثانيا: حسب معايير المصدر

وفقا لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى¹:

1_الأداء الداخلي: وينتج من تفاعل مختلف أدوات الأنظمة الفرعية للمؤسسة، أي مختلف الأداءات الجزئية المتمثلة في الأداء البشري والأداء التقني والأداء المالي الخاص بالإمكانات المالية المستعملة.

2_الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة، فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة، حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تحصل عليها المؤسسة، على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب التحسن في الأوضاع الاقتصادية.

ثالثا: حسب معيار الطبيعة

ويصنف كمايلي²:

1_الأداء الاقتصادي: من خلال الأهداف الاقتصادية التي تدل على وجود الأداء الاقتصادي، الذي يعتبر تحقيقه المهمة الأساسية للمؤسسة، والذي يتجسد بالفوائض التي تحققها من وراء تعظيم نواتجها وتدنية مستويات استخدام مواردها.

2_الأداء الاجتماعي: من خلال الأهداف الاجتماعية، وإن كانت في الحقيقة تمثل قيود مفروضة على المؤسسة يلزمها بها كل من مجتمعها الداخلي (أفرادها) والخارجي، فيعبر سعي المؤسسة إلى بلوغها على الأداء الاجتماعي.

3_الأداء التقني أو الثقافي أو السياسي: وذلك عندما تسطر المؤسسة لنفسها أهدافها من هذا القبيل كأن ترغب في السيطرة على مجال تكنولوجي معين، أو تسعى إلى تكوين ثقافة خاصة بها أو التأثير على السلوك الثقافي لمحيطها بخلق أنماط استهلاكية جديدة، أو ربما تحاول التأثير على النظام السياسي القائم لاستصدار امتيازات لصالحها.

¹ - شرف الدين مؤمن ، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية : دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة-، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2011/2012، ص 50.

² - عبد المليك مزهود، مرجع سبق ذكره، ص ص 89 - 90.

الفرع الثاني: عناصر الأداء

تهدف دراسة مكونات الأداء عادة إلى تحديد ماهية الأنشطة التي يحتويها العمل، حيث توجد عدة عناصر هامة تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء وهي¹:

أولاً: المعرفة بمتطلبات العمل

تشمل المهارات والمعارف الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها، أي ما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل الذي يؤديه.

ثانياً: كمية العمل المنجز

يقصد به مقدار العمل الذي يستطيع العامل أن ينجزه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز، أي أنها تعبر عن الطاقة العقلية، الجسمية والنفسية التي يبذلها الفرد في منصب عمله خلال فترة زمنية معينة في أداء مهامه.

ثالثاً: نوعية العمل

تشمل الدقة، النظام، الإتقان والتمكن الفني، القدرة على تنظيم وتنفيذ العمل واكتشاف الأخطاء.

رابعاً: المثابرة والثوق

يدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز المهام في مواعيدها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين لتقييم نتائج عمله.

خامساً: القدرة على العمل

تمثل المكون الذي يتفاعل مع الدافعية (الرغبة في العمل) والإدراك في تكوين أداء العامل، وتحقق القدرة على العمل نتيجة امتزاج ثلاثة عناصر رئيسية هي: القدرات، المهارات والخبرات.

سادساً: الرغبة في العمل (الدافعية)

إن الدافعية هي المحرك الأساسي لاستخدام الفرد لقدراته في أداء العمل، ضمن خلالها يمكن دفع القوى الكامنة إلى الظهور في شكل طاقات إضافية يستفيد منها الفرد والمؤسسة.

¹ - رايح يخلف، نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية: حالة سونلغاز توزيع الوسط -البلدية-، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2006/2007، ص ص 3-7.

سابعاً: إدراك الدور الوظيفي

يلعب دوراً مهماً من خلال تأثيره على دافعية الفرد ومعرفة الطريقة التي يشغل بها قدراته، ومعرفة المنافع العائدة إليه ومدى توقعه لاحتمال تحقق هذه العوائد، فالإدراك يوفر للعامل الطريقة التي تمكنه من أداء عمله بنجاح.

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء

مما لا شك فيه أن هناك عوامل عديدة ومتنوعة يمكن أن تؤثر على الأداء بعضها داخلي والآخر خارجي والتي لها تأثير مباشر أو غير مباشر في الأداء ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى:

أولاً: العوامل الداخلية

تمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمدير (المسير) أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة أثارها الإيجابية أو التقليل من أثارها السلبية ونذكر منها مايلي¹:

1_العوامل التقنية: تتمثل في مختلف المتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم على الخصوص ما يلي:

- ✓ نوع التكنولوجيا المواد المستخدمة في معالجة المعلومات أو الوظائف الفعلية؛
- ✓ نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال؛
- ✓ تصميم المؤسسة من حيث الورشات، المخازن، التجهيزات والآلات؛
- ✓ نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج؛
- ✓ مستويات الأسعار.

2_الهيكل التنظيمي: وهو الإطار التنظيمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات والأفراد وعدد المجموعات الوظيفية وكذا عدد المستويات الإدارية وللمن يتبع كل شخص ومن هم الأشخاص الذين يتبعون له، وماهي سلطات ومسؤوليات كل منهم وكيف يتم التنسيق بين وحداتهم وأقسامهم وبالتالي فهي تتعلق بفلسفة المؤسسات والسياسات والإجراءات والطرق الإدارية المستخدمة مع العاملين وتصميم أسلوب الإدارة، التصميم التنظيمي، العدالة الوظيفية وتقدير الإدارة للحل المنجز.

¹ - السعيد بريش ونعيمة بجاوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 22- 23 نوفمبر 2011، ص 298.

3_الموارد البشرية: وتتمثل في مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام الموارد البشرية في المؤسسة، وتصميم مايلي:

- ✓ هيكل القوى العاملة؛
- ✓ نظام الاختيار والتعيين؛
- ✓ التدريب والتأهيل؛
- ✓ نظام الأجور والمكافآت؛
- ✓ نظام تقييم الأداء.

ثانيا: العوامل الخارجية

يقصد بالعوامل الخارجية: "مجموعة التغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى على رقابة المؤسسة"، وبالتالي قد تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر في أنشطة وقرارات المؤسسة، وهي كالآتي¹:

1_العوامل السياسية: إن علاقة المؤسسة بالمتغيرات السياسية تشمل جانب القرارات السياسية كالحرب، الخطر على نشاط بعض المؤسسات، الانقلابات، كلها عوامل تؤثر على أداء المؤسسة.

2_العوامل الاقتصادية: تشمل كل من معدلات الفائدة، معدلات التضخم، معدلات البطالة، اتجاهات الأجور، توفر الطاقة وتكلفتها...

3_العوامل الاجتماعية: تتمثل في التركيبة السكانية، التوزيع الجغرافي، الأنماط الاستهلاكية، مستوى التعليم...

4_العوامل التكنولوجية: وتشمل معدلات الإنفاق على البحوث والتطوير، تطور وسائل الاتصالات، وأنظمة المعلومات، الاختراعات الجديدة وغيرها من القوى التي تساهم في حل مشكلات العمل من خلال التقنيات الحديثة.

5_العوامل البيئية والتشريعية: منها القوانين الخاصة بتنظيم علاقة المؤسسة بالعاملين، القوانين المرتبطة بالبيئة التي تعمل على حمايتها والمحافظة عليها من التلوث، القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين.

¹ - عمر تيمجدين، دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة كوندور - بروج بوعريج - رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2012/2013، ص 52-53.

الفصل الثاني: مساهمة الحوافز المالية في تحسين أداء الأفراد

أما العوامل الخاصة أو ذات التأثير المباشر على أداء وقرارات المؤسسة منها: العملاء أو المستفيدين من مخرجات المؤسسة، الموردين، النقابات، المؤسسات المنافسة وأصحاب المصالح الأخرى في المجتمع المحيط بالمؤسسة.

المبحث الثاني: تقييم الأداء

تقييم الأداء يعتبر من وظائف إدارة الأفراد الذي يتم من خلاله قياس كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، كما أنه يعتبر من السياسات الإدارية المهمة والمعقدة، فهي مهمة لأنها الوسيلة التي تدفع إدارات الجهاز للعمل بحيوية ونشاط بسبب أنها تجبر الرؤساء على مراقبة وملاحظة أداء مرؤوسيهما دائما. كما أنه يدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر المنتجين أمام رؤسائهم، ومعقدة لأن تقييم الأداء صعب بسبب طبيعة العمل في بعض الأعمال الإدارية والذي يتسم بطابع الإنتاجية غير الملموسة التي يصعب تقييمها.

ومن خلال هذا المبحث سنقوم بدراسة ماهية تقييم الأداء، مؤشرات الأداء ومختلف طرق التقييم المستخدمة من طرف المقيمين، بالإضافة إلى المشاكل التي تواجه عملية التقييم.

المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء

إن عملية تقييم أداء العاملين تعتبر من أهم النشاطات التي تقوم بها المؤسسات الخاصة والعامة على حد سواء أهمية قصوى للمؤسسة والعاملين معا.

الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء

يمكن وضع مجموعة من التعاريف كالاتي:

-**التعريف الأول:** "هو الأداة التي تستخدم للتعرف على نشاط المشروع بهدف قياس النتائج المتحققة ومقارنتها بالأهداف المرسومة بغية الوقوف على الانحرافات وغالبا ما تكون المقارنة بين ما هو متحقق فعلا وما هو مستهدف في نهاية فترة زمنية معينة هي سنة في الغالب"¹.

¹ - مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 31.

-**التعريف الثاني:** " هو عملية إصدار حكم على النشاطات التي تم ممارستها من طرف العامل في زمن محدد بالمنظمة، ويعد ذلك حكم مثالي لاعتماده على مقاييس واضحة ومعايير مستخرجة بطريقة تسمح للمشرف بتكوين رأي شامل وموضوعي غير متحيز على أداء الفرد العامل"¹.

-**التعريف الثالث:** " هو الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقاً لما ينبغي له أن يؤدي ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاءة أو جدارة أو استحقاق معين"².

-**التعريف الرابع:** " هو العملية المستمرة لتقييم وإدارة السلوك والنتائج في مكان العمل"³.

-**التعريف الخامس:** " هو قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المطلوب تحقيقها، أو الممكن الوصول إليها حتى تكون صورة حية لما حدث ويحدث فعلاً، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء"⁴.

-**التعريف السادس:** " هو ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة معينة للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل وأخيراً على معاملته لزملائه ومرؤوسيه"⁵.

من خلال ماتم عرضه سابقاً يمكن وضع تعريف إجرائي كالتالي:

تقييم الأداء هو: " عملية نظامية ورسمية مستمرة تهدف إلى قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل، ومقارنة النتائج المتحصل عليها بما كان متوقع والعمل على وضع مكافآت للعمال بقدر ما يعمل وينتج".

¹ -Lakhdar Sekiou et autres, **GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**, edition de book université, canada, 1993, p 326.

² -مدحت محمود أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 125.

³ -صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، **الإدارة والأعمال**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 661.

⁴ -محمود بوقطف، **التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية: دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور - خنشلة-** رسالة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2014، ص 71.

⁵ -منير نوري وفريد كورتل، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 322.

ولابد من توافر مجموعة من الشروط في عملية التقييم وأهمها¹:

- ✓ الموضوعية والنزاهة في تقييم أداء العاملين، واستعمال معايير تقييم دقيقة؛
- ✓ يجب أن ترتبط عملية التقييم بالإجراء الإداري والقانوني الموافق، ففي حالة الأداء الجيد يجب أن يحصل العامل على مكافأة بغرض تشجيعه، وفي حال الأداء السلبي يمكن أن يتعرض العامل لعقاب بحسب درجة إهماله؛
- ✓ عدم الاكتفاء بالتحفيز المادي، بل يجب أن يحصل العامل على قدر كاف من التقدير والاحترام نظير ما يقدمه من عمل متقن في المؤسسة؛
- ✓ لا يجب أن تكون الرقابة على الأداء رقابة لصيقة مباشرة لأنها ستؤدي إلى مضايقة العمال، وسيصبح الأمر أكثر استفزازاً لهم.

الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء

حظي موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة، إذ أن من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المؤسسة والتحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل البناء، وتتجلى الأهمية التي ينطوي عليها تقييم الأداء من خلال مايلي²:

أولاً: تخطيط الموارد البشرية

إن فعالية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية سيما وأن المؤسسة تعتمد مقاييس تقييم الأداء دورياً أو سنوياً لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجاتها الفعلية للقوى البشرية في السوق.

ثانياً: تحسين الأداء وتطويره

إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره، إذ أن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المؤسسة في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين لديها، ثم إن هؤلاء الأفراد لابد من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة وهذا من شأنه أن يحفز الأفراد العاملين ويدعو كل منهم إلى استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي وتطويره بالشكل الأفضل.

¹ - وهيبه مقدم، سياسات برامج المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في منظمات الأعمال (دراسة حالة ثلاث شركات عربية)، الملتنقى

الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 12- 14 ديسمبر 2011، ص 11.

² - خيضر كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة، مرجع سبق ذكره، ص ص 152- 153.

ثالثا: تحديد الاحتياجات التدريبية

مما لا شك فيه أن التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء العاملين في المؤسسة، إذ أن الاحتياجات التدريبية وتحديدها لا يتم عشوائيا أو اعتباطا وإنما يتركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المؤسسة.

رابعا: وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت

نظرا لأن التقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الإنجاز الفعلي للعامل ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة، لذا فإن الحوافز والمكافآت التي تقدم لهؤلاء العاملين تعتمد الجهد الفعلي المبذول من قبلهم. ولذا فإن المكافآت المعطاة للعامل تستند على الجهد المنجز في تحقيق الأداء وهذا ما يعزز لدى العاملين عدالة التوزيع للحوافز والمكافآت من قبل الإدارة العليا في المؤسسة.

خامسا: انجاز عمليات النقل والترقية

إن تقييم الأداء من شأنه أن يساعد الإدارة العليا بمعرفة حقيقة الأفراد العاملين لديها من حيث المهارات والقدرات إذ يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفائض أو النقص بالموارد البشرية من ناحية ويمكن الإدارة بنقل أو ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية لمواقع أو مراكز وظيفية ينسجم مع قدراتهم وقابليتهم في الأداء.

سادسا: معرفة معوقات ومشاكل العمل

يساهم تقييم أداء العاملين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكامن الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات المطبقة في العمل من ناحية ومعرفة الضعف أيضا في المعدات والأجهزة والآلات، أي أن التقييم يكشف مكامن القوة والضعف عموما في جميع العناصر الإنتاجية وبالتالي يمكن للمؤسسة من تحسين أو تطوير قدرات هؤلاء الأفراد من خلال إجراءات التحسين والتغيرات المطلوبة بمختلف البرامج والسياسات والإجراءات والموازنات وغيرها من المتطلبات التي يمكن أن تكون رافدا فعالا في تحقيق إنجاز العاملين بفعالية وكفاءة عالية.

الفرع الثالث: أهداف تقييم الأداء

تقوم برامج تقييم الأداء بتحقيق الأهداف التالية:

أولاً: الأهداف الاستراتيجية

تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية (الاستراتيجية) ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية التنظيمية والمتمثلة بالمنتجات المحددة مسبقاً، ولذلك لابد وأن يكون نظام تقييم الأداء مرناً يستجيب لأي تغيير في استراتيجية المؤسسة، وذلك بتغيير مكوناته والسلوكيات والخصائص اللازمة للأداء الاستراتيجي¹.

ثانياً: الأهداف التطويرية

وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيداً للتغلب عليها، بالإضافة إلى زيادة حفز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم². حيث يعد تطوير العاملين من الأهداف الجوهرية لنظام تقييم وبصورة خاصة أولئك العاملين الفاعلين في وظائفهم، أما أولئك الذين يكون معدل أدائهم أقل من المعدلات القياسية فلا بد من اتخاذ الإجراءات المناسبة لتحسين أدائهم³.

ثالثاً: الأهداف الإدارية

تستخدم المؤسسات المعلومات المتعلقة بنتائج تقييم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية مثل زيادة الأجور والرواتب وإعادة الاستخدام والاستغناء عن العاملين وكذلك تحديد الحوافز⁴.

ويمكن تلخيص أهداف التقييم بشكل عام بالأهداف التالية⁵:

1. توزيع العمل على العاملين حسب قدراتهم ومهاراتهم؛
2. توفير الأسس الموضوعية لترقية أو عدم ترقية العاملين؛
3. الانتباه لمؤشرات عدم الكفاءة في العمل؛
4. تحسين عملية اختيار العاملين؛
5. تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وكذلك أثر التدريب على الأداء.

¹ - سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 139.

² - نور الدين شنوفي، أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، سند خاص بالتكوين المتخصص، الحراش، الجزائر، 2011، ص 149.

³ - سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 139.

⁴ - نفس المرجع السابق، ص 139.

⁵ - منير نوري وفريد كورنيل، مرجع سبق ذكره، ص ص 319 - 320.

6. اكتشاف العاملين المؤهلين لشغل وظائف قيادية.

المطلب الثاني: خطوات قياس الأداء والأطراف المسؤولة عنه

قبل البدء في عملية تقييم الأداء لابد على الإدارة أو الجهة المسؤولة عن ذلك بوضع وتوضيح مجموعة المراحل التي تمر بها هذه العملية بالنسبة للمقيمين والمقيمين على حد سواء، وكذلك التعرف على مختلف الأطراف المسؤولة والداخلية في عملية التقييم. ومن خلال هذا المطلب سنتعرف على مختلف خطوات قياس وتقييم الأداء ومختلف الأطراف المسؤولة عن التقييم.

الفرع الأول: خطوات قياس الأداء

ويمكن تحديد خطوات قياس أداء العاملين كالاتي¹:

أولاً: التعرف على طبيعة العمل المراد قياس أداء العاملين فيه وهو ما يعني تحليل ووصف وتصنيف وتقييم الوظائف.

ثانياً: تحديد أسس أو معايير تقييم وإعلام المقيمين بها، ولابد أن تكون هذه المعايير واضحة كما ونوعاً في أذهان الطرفين من عاملين ومشرفين لا تخرج هذه الأسس عن:

✓ الصفات الشخصية التي يتحلى بها العاملون: والتي قد تؤثر على مستويات أدائهم، ومن تلك الصفات مستوى الدافعية، والقدرة على المبادرة والحماس للعمل.

✓ السلوك والتصرفات الفعلية التي يقوم بها العامل: كعدد الطلبات أو الخدمات التي يدققها أو يقدمها، أو عدد المكالمات التليفونية التي يستقبلها، أو عدد المقابلات التي يقوم بها وما إلى ذلك من وحدات العمل.

✓ النتائج التي يصل إليها أو يحققها العامل: كنسبة الربح، أو التكلفة، أو مستوى رضا المتعاملين معه، وذلك حسب القطاع أو الوظيفة التي يعمل بها العامل أو الموظف.

ومن البديهي أن التقييم يكون دائماً من الرئيس للمرؤوسين، إلا أن هناك أكثر من رأي حول من يقيم من؟ هناك تقييم الزملاء وتقييم المرؤوس.

✓ قياس الأداء بالطرق المناسبة: سواء الملاحظة المباشرة أو التقارير الإحصائية أو الكتابة.

¹ - منير نوري، مرجع سبق ذكره، ص ص 345 - 347.

ثالثا: إبلاغ العاملين بالمعايير

حيث يجب على المشرف المباشر والذي يكون له دورا أساسيا في عملية التقييم أن يقوم بالتأكد من إبلاغ العاملين بالأسس المعتمدة لتقييم الأداء وبالمعايير التي تحدد مستوى الأداء في المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك فقد يتم إبلاغ العاملين بالمعايير من خلال وسائل أخرى كإبلاغ الموظف الجديد أثناء عملية التوجيه.

رابعا: قياس الأداء الفعلي

يعتبر قياس الأداء الفعلي عملية يتم بمقتضاها جمع وتجهيز البيانات المتعلقة بنتائج الأداء المحقق في مدة زمنية محددة. وتتطلب عملية قياس الأداء الفعلي وجود مقاييس يتم تصميمها على أساس معايير الأداء المحددة سابقا، وتقوم عملية قياس الأداء إما وعلى أساس فرد من حيث النتائج والسلوك والسمات أو على أساس جماعي كقياس مدى تماسك أعضاء الفريق وانجازاتهم والتعاون مع الفرق الأخرى.

خامسا: مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير

بعد إجراء قياس الأداء الفعلي، يقوم المقيم بمقارنة الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعية مسبقا.

سادسا: مناقشة النتائج

وتتبع كثيرا من المؤسسات سياسة مقابلة الموظف الذي تم تقييم أدائه ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها عن أدائه معه، حيث أن الهدف من ذلك هو إبلاغ الموظف بمواطن ضعفه لأجل تقاديبها في المستقبل ومحاولة تطوير الأداء، قد ينظر البعض إلى مثل هذه المقابلات بعدم الارتياح وخاصة عندما يكون فيها نوع من المكاشفة والتغذية الراجعة غير الايجابية، وبالتالي وخلال المقابلة التي تجري عادة من قبل الرئيس الأصلي بحضور الرئيس المباشر للموظف، فإنه ينبغي على مجري المقابلة أن يكون واضحا ومحددا فيما يتعلق بجوانب القصور من قبل الموظف ولا يخفي عنه أي ملاحظة أو تقييم، بالإضافة إلى ذلك فإنه يجب تشجيع الموظف على أن يبدي رأيه في التقييم بشكل صريح وبدون أي قيود أو حواجز.

سابعا: اقتراحات تحسين الأداء

الخطوة الأخيرة في عملية تقييم أداء العاملين تتعلق بتقديم الرئيس المباشر لتوصياته لتحسين مستوى الأداء، وذلك اعتمادا على نتائج التقييم، فقد يقترح الرئيس المباشر إشراك الموظف الذي يجري تقييمه بدورات تدريبية معينة، أو يقترح نقله إلى وظيفة أخرى أكثر تناسبا مع قدراته ومهاراته، وهناك بعض

الجوانب التي يتم لفت نظر الموظف إلى ضرورة تحسين أدائه فيها، والتي لو تمكن من الاهتمام بتقويتها وبذل الجهود لمعالجتها، لتحسين أدائه في هذه الجوانب وبالتالي ارتفاع مستوى الأداء العام¹.

الفرع الثاني: الأطراف المتدخلة في عملية تقييم الأداء

أولاً: تقييم الرئيس أو المشرف المباشر

وهو ما يكون أقرب إلى العاملين من غيره حيث بإمكانه تقديم صورة كاملة عن أدائهم في العمل لأنه باحتكاكه معهم طول الوقت باستطاعته تقييم أدائهم بسهولة بسبب إيجابيتهم وسلبيتهم أمامه بكل التفاصيل وعلى مرور الزمن، ويمكن لهذا المشرف أن يكون من أدق الجهات التي تقيم أداء العاملين في حالة حياديته ومصادقيته وعدالته في التقييم دون اللجوء إلى الأهواء الشخصية وتأثير العلاقات الأخرى على مستوى تقييمه.

ثانياً: تقييم رئيس المشرف المباشر

هو الطرف الآخر في خطة تقييم الأداء حيث تكمن مهمته في مراجعة تقييم الأداء الذي نفذه المشرفين المباشرين للعاملين في المؤسسة، أحيانا يتعدى ذلك إلى التدخل في التقييم نزولاً عند رغبة الإدارات العليا التي تفرض تحقيق أهداف المؤسسة من قبل جميع العاملين بصورة شمولية ومتكاملة ومن واقع تحملهم المسؤولية بشكل موضوعي².

ثالثاً: التقييم باستخدام الزملاء

قد تكون وسيلة فعالة يرجى منها نجاح مستقبلي للإدارة، وتعد هذه الطريقة أكثر دقة في حالة الرغبة في التنبؤ بأي الأفراد يجب ترقيته وأيها لا يرقى، إلا أن ما يعيب هذه الطريقة أن معظم الزملاء يميلوا إلى إعطاء تقديرات مرتفعة لبعضهم³.

رابعاً: التقييم بواسطة لجان التقييم

يقصد بالتقييم الذاتي أن يتولى الموظف بنفسه عملية تقويم فعاليته من خلال جمع المعلومات عن أدائه ومحاولة الاستفادة منها في تطوير نفسه، وهذا النوع من التقييم يستخدم لغايات التعلم وتطوير الذات وليس لغايات الترقية أو زيادة الراتب وغيرها من شؤون التوظيف، وهي أحيانا ما تستخدم (عادة بالتوازي

¹ - محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص ص 258 - 260.

² - فتحي أرزي، أثر المسار الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بسعيدة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2012/2013، ص 274.

³ - جاري ديسلر، مرجع سبق ذكره، ص 342.

مع تقييم المشرفين والمراقبين) إلا أن مشكلتها هي أن الموظف عادة ما يصنف ويقيم نفسه أعلى ما يقيمه أقرانه أو المشرفين والمراقبين ومن هنا يأتي الاختلاف¹.

خامسا: التقييم من جانب المرؤوسين

وهي عملية يطلق عليها التغذية العكسية التصاعدية (لأعلى)، وهي تساعد المديرين الأعلى في تشخيص أساليب الإدارة وتحديد مشاكل الأفراد المحتملة واتخاذ إجراء تقويمي مع المدير من الأفراد إذا لزم الأمر، وهذه التقييمات هامة وقيمة عندما تستخدم لغرض تطويري أكثر منه تقييمي، فالمديرين الذين يتلقون تغذية عكسية من التابعين الذين يرون أن التقييم التصاعدي أكثر إيجابية مما يفعل المديرين الذين يتلقون تغذية عكسية مجهولة².

سادسا: التقييم من جانب العملاء

إن التوجه إلى التركيز على العملاء يجعل هؤلاء العملاء قريبين من موظفي المبيعات وغيرهم، وبالتالي يمكن استخدامهم كمصدر وثيق للمعلومات، ويمكن للعملاء أن يعطوا آرائهم في الخدمة المقدمة لهم والمسؤولين عن تقديم هذه الخدمة من خلال وسائل عديدة كالمقابلة الشخصية أو توزيع الاستبانات يدا بيد أو بواسطة الانترنت³.

المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء والمشاكل التي يتعرض لها

لقد تعددت الطرق المستعملة في تقييم أداء العاملين، مما جعل الإلمام بها أمر صعب للغاية، إلا أننا سنحاول أن نتناول الطرق الشائعة منها، ومختلف المشاكل التي يتعرض لها نظام تقييم الأداء.

الفرع الأول: الطرق التقليدية لتقييم الأداء

تعتمد الطرق التقليدية في عملية التقييم على الحكم الشخصي للرؤساء على المرؤوسين وأهمها مايلي:

- طريقة التدرج البياني؛
- طريقة التقييم البسيط؛
- طريقة مقارنة أزواج من المستخدمين،
- طريقة التدرج؛
- طريقة القوائم؛

¹- فتحي أزرق، مرجع سبق ذكره، ص 276.

²- جاري ديسلر، مرجع سبق ذكره، ص 342.

³- محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 256.

• طريقة التوزيع الإجباري.

وسنركز على بعض الطرق كالاتي:

أولاً: طريقة التدرج البياني

تعد هذه الطريقة من طرائق التقييم المتقدمة، إذ أنها تعتمد على سلوك الموظفين أو العاملين بدلا من الاعتماد على المواقف أو على افتراضات معينة أو الوقائع التي تصف السلوك الوظيفي، وتدرج من أقصى المراتب الإيجابية إلى أقصى المراتب السلبية، إذ يقوم خبراء مختصون بتحليل كل وظيفة إلى مكوناتها الأساسية، وإعداد قائمة بالوقائع أو الأحداث أو السلوكيات المهمة المؤثرة في أداء تلك الوظيفة أو العمل، تقابل هذه السلوكيات بمجموعة معينة من الصفات أو الخصائص التي تمثل أبعاد للأداء¹.

وأخذت هذه الطريقة اسمها "البياني" من وضع المشرف خط أو دائرة تحت كل صفة يحدد حديها الأعلى والأدنى، ويضع الرئيس علامة على هذا الخط البياني لإظهار موقع المرؤوسين من هذه الصفة، ومن هذه السمات الذكاء والانتماء².

وتجدر الإشارة إلى أن هناك مناهج كثيرة تجسد هذه الطريقة، والنموذج المبين في الجدول التالي يبين ذلك:

¹ - نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 375.

² - رابح يخلف، مرجع سبق ذكره، ص 83.

الفصل الثاني: مساهمة الحوافز المالية في تحسين أداء الأفراد

الجدول رقم (2-1): نموذج لطريقة التدرج البياني (المقياس المتدرج)

الاسم:		الوظيفة:		تاريخ شغل الوظيفة:		الإدارة:		تاريخ التعيين:	
البيان	ضعيف	مرضي	جيد	جيد جدا	ممتاز	الدرجة دون ترجيح	الوزن	الدرجة لمرجحة	
المواظبة على عمل	1	2	3	4	5	3	2	6	
- التعاون مع الزملاء	1	2	3	4	5	2	1	2	
- الإلمام بالوظيفة	1	2	3	4	5	4	3	12	
- حل المشكلات	1	2	3	4	5	3	2	6	
- جودة العمل	1	2	3	4	5	2	2	4	
المجموع						14	10	30	

المصدر: رابح يخلف، نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية (حالة سونلغاز توزيع الوسط - البلدة-)، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2007/2006، ص 83.

بعد استخدام مقياس للدرجات (مقياس التقيط) لكل صفة أو عنصر من عناصر التقييم (معايير التقييم)، يقوم المقيم بوضع دائرة حول الرقم الذي يعبر عن مدى توافر الصفة في الفرد موضوع التقييم.

مميزات وعيوب طريقة التدرج البياني:

نذكرها فيما يلي¹:

المزايا:

- تعتمد على الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء الفعال؛
- تستخدم في حالة وجود أعداد كبيرة أو صغيرة، وتلائم جميع القطاعات الاقتصادية.

العيوب:

- الصفات التي تقيم تكون عامة في الغالب فمن الصعب وضع خطط عمل دقيقة؛

¹ - مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد (مدخل عملي)، دار الحملاوي للنشر، عمان، الأردن، 2001، ص 251.

- التقييم للعاملين يكون وفقا لأحكام المشرفين فيها بكمية ونوعية العمل مما يقلل من موضوعية الطريقة؛
- من الصعب على العامل تحديد كيفية تغيير سلوكه للحصول على تقييم عال.

ثانيا: طريقة المقارنات الثنائية

تساهم هذه الطريقة في جعل طريقة الترتيب أكثر دقة، حيث يتم مقارنة كل فرد بالنسبة لكل خاصية بباقي الأفراد، وتقوم على ترتيب المرؤوسين اعتمادا على المقارنة الثنائية بين كل فرد وباقي الأفراد للوصول إلى أفضل الموظفين¹.

أو يمكن فهم هذه الطريقة من خلال مثال توضيحي، نفترض أن المقيم يريد تقييم أداء ستة أفراد. توضح أسماء هؤلاء الأفراد في قائمة في الجانب الأيمن من استمارة تقييم، ثم يقارن المقيم، أو الفرد بالفرد الذي يليه، وفقا لبعض معايير الأداء المختارة ولتكن كمية العمل. وإذا شعر المقيم أن الفرد الأول أنتج أكثر من الثاني، توضع علامة أمام اسم الفرد الأول ثم يقارن هذا الفرد الأول بالفرد الثالث في القائمة، والرابع والخامس، والسادس في نفس معيار الأداء وهو كمية العمل، وتوضع علامة أمام الفرد الذي يبدي أو ينتج أكثر في كل مقارنة من المقارنات ثنائية. وتستمر هذه العملية حتى يقارن كل فرد موجود بالقائمة بالآخرين وفقا لمعيار الأداء.

ويصبح الفرد الذي حصل على أكبر قدر من العلامات هو أفضل الموجودين أداء، والعكس بالعكس في حالة الفرد الذي حصل على أقل العلامات، فيصبح أقل الأفراد أداء².

مميزات وعيوب طريقة المقارنة الثنائية:

نذكرها كالآتي:

المزايا³:

- يساعد مثل هذا الأسلوب القائم بالتقييم على اتخاذ القرارات الصعبة.
- من السهل فهم هذا الأسلوب، وتشغيله يؤدي إلى نتائج مرضية.

¹ - جاري دبيلر، مرجع سبق ذكره، ص 328.

² - راوية حسن ومحمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية (تنمية المديرين - تقييم الأداء المتغيرات البيئية تعويضات الأفراد)، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2014، ص ص 215 - 216.

³ - حنفي علي، الجوانب التطبيقية في إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2008، ص 278.

العيوب¹:

- عدد المقارنات الثنائية اللانهائي في حالة إذا ما كان عدد الأفراد المطلوب تقييمهم كبيراً.

ثالثاً: طريقة التوزيع الإجباري

وتتطلب هذه الطريقة في التقييم أن يقارن المقيم أداء الأفراد المراد تقييم أدائهم وفق نسبة مئوية معينة للأفراد وفق مستويات الأداء المختلفة للتقييم². ثم يقوم المسئول عن التقييم بتوزيع الموظفين الخاضعين للتقييم على هذه الفئات، بحيث لا يدع فئة فارغة أي لا يسمح له بترك إحدى الفئات دون أن تحتوي العدد أو النسبة المحددة من الموظفين تحت التقييم، ويجب على المقيم أن يوزع العاملين بحسب مستوى أدائهم: (10%) من الموظفين من فئة مستوى الأداء غير المرضي، (15%) من الموظفين من فئة لا بأس في أدائهم، (50) من الموظفين في فئة الأداء المرضي، (15) من الموظفين في فئة الأداء الجيد، و(10%) من الموظفين في فئة الأداء المتميز، فلو كان أحد المشرفين المباشرين مسؤولاً عن تقييم (200) عامل أو موظف، فإن عليه بموجب هذه الطريقة أن يوزعهم على الفئات أعلاه كالاتي³:

20 موظف أو عامل في فئة مستوى الأداء غير المرضي؛

30 موظف أو عامل في فئة لا بأس في أدائهم؛

100 موظف أو عامل في فئة مستوى الأداء المرضي؛

30 موظف أو عامل في فئة مستوى الأداء الجيد؛

20 موظف أو عامل في فئة مستوى الأداء المتميز؛

200 المجموع.

¹ - راوية حسن ومحمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 216.

² - خيضر كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة، مرجع سبق ذكره، ص 159.

³ - نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، مرجع سبق ذكره، ص ص 377 - 378.

مزايا وعيوب طريقة التوزيع الإجباري:

وهي كمايلي¹:

المزايا:

- سهولة الاستخدام؛
- تجبر المقوم على دراسة وتحليل أداء مرؤوسيه بشكل دقيق ليتمكن من توزيعهم على الفئات بشكل صحيح؛
- تحول دون احتمال ميل بعض المقومين نحو الوسط أو التطرف.

العيوب:

- صعوبة استخدامها في حالة وجود أعداد قليلة؛
- عدم توضيح نواحي الدقة والضعف في أداء الموظفين.

الفرع الثاني: الطرق الحديثة لتقييم الأداء

لتفادي عيوب وأخطاء الطرق التقليدية في التقييم ظهرت الطرق الحديثة ومن أهمها:

- طريقة الإدارة بالأهداف؛
- طريقة التدرج البياني السلوكي؛
- طريقة قوائم الملاحظة السلوكية؛
- طريقة تقييم الأحداث الحرجة،
- طريقة إعداد التقارير.

وسنعرض بعض منها كمايلي:

أولاً: طريقة الإدارة بالأهداف

ويتم من خلال هذه الطريقة الاعتماد على تقييم الفرد على ضوء درجة تحقيقه للأهداف التي سبق الاتفاق عليها بالمشاركة مع رئيسه، وتبدأ تلك الطريقة بتحديد مجالات النتائج لكل وظيفة مثل: مجال الجودة بالنسبة لمدير الإنتاج، ثم تحدد مقاييس لكل مجال من مجالات النتائج كقياس الجودة بنسبة

¹ - نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص 353.

الوحدات المعيبة إلى إجمالي الوحدات المنتجة. وبلي ذلك وضع أهداف لكل وظيفة عن طريق ترجمة مقاييس النتائج إلى أهداف محددة زمنيا وقابلة للقياس.

وبعد وضع الأهداف وانجاز العمل، يتم قياس النتائج وتقارن بالأهداف، ويعتمد التقييم على درجة تحقيق الفرد للنتائج المتوقعة أو الأهداف المحددة سلفاً¹.

ويقوم هذا الأسلوب على مجموعة من الركائز هي²:

- 1- وضع أهداف محددة للموظف وربما بمشاركة الآخرين؛
- 2- تحديد آليات لتنفيذ كل هدف؛
- 3- فسح المجال للموظف لتنفيذ الهدف وفق الخطة التي يضعها؛
- 4- متابعة تنفيذ الخطة لدى الموظف؛
- 5- وضع الإجراءات التصحيحية للانحرافات التي تطرأ على الخطة؛
- 6- تطوير الخطة باستحداث أهداف جديدة.

ويمكن لتنفيذ هذا الأسلوب توفر مايلي:

- 1- قابلية الأهداف للقياس؛
- 2- واقعية الأهداف؛
- 3- وضوح الهدف والابتعاد عن الغموض؛
- 4- أن يكون الهدف تحريراً؛
- 5- أن يكون الهدف تحدياً حقيقياً؛
- 6- أن يوضع للهدف جدول زمني للتنفيذ.

ثانياً: طريقة قوائم المراجعة

بموجب هذه الطريقة يتم إعداد قائمة تحتوي على عدد من الأسئلة تتعلق بسلوك الفرد في الأداء وذلك بالتعاون بين أفراد إدارة الموارد البشرية والرؤساء المباشرين، وهي قوائم تشرح جوانب كثيرة من سلوك المرؤوسين في العمل والصفات الواجب توافرها فيهم ويتم وضعها في قائمة وعلى إدارة الأفراد أن تحدد أهمية كل عنصر في تأثيره على الأداء للوظيفة، ويتم وضع كل عنصر أو صفة أمامه حسب أهميته³،

¹ - محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012/2013، ص 25.

² - مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص ص 140 - 141.

³ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 303.

الفصل الثاني: مساهمة الحوافز المالية في تحسين أداء الأفراد

وتعتمد على عبارات تصف خصائص الأداء والسلوك، مع تحديد الأوزان الأهمية النسبية منها، ويقوم المشرف بوضع علامة على العبارات التي تصف خصائص الأداء للفرد الذي يقوم بتقييمه، في نهاية القائمة يجمع القيم الخاصة بوزن كل عبارة بما يوضح التقييم العام للفرد المقيم¹.

جدول رقم (2-2): نموذج قوائم المراجعة

لا	نعم	الأسئلة
	+	• هل يحترم مواعيد العمل؟
+		• هل يتم ما بدأ به؟
	+	• هل هو مخلص في أداء واجبات ومسؤوليات وظيفته؟

المصدر: نادر أحمد أبوشیخة، إدارة الموارد البشرية (إطار نظري وحالات علمية)، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2013، ص 357.

مميزات وعيوب طريقة قوائم المراجعة:

وتتمثل فيما يلي:

المزايا²:

- سهولة الاستخدام؛
- لا تستغرق وقتاً طويلاً؛
- تعطي فكرة واضحة عن أداء الموظف؛
- يمكن استخدامها في الأعداد الكبيرة أو الصغيرة من الموظفين.

العيوب³:

- عدم توفر قائمة مستقلة لجميع الوظائف لديها سيما وأن طبيعة وعدد ونوعية الأسئلة تتعلق بالوظائف ذاتها؛
- قد تحمل الأسئلة معاني مختلفة لمقيمين مختلفين أيضاً.

¹ - محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سبق ذكره، ص 23.

² - نادر أحمد أبو شیخة، مرجع سبق ذكره، ص 357.

³ - خيضر كاظم حمود وياسين كاسب الخرشنة، مرجع سبق ذكره، ص ص 165-167.

ثالثاً: طريقة الاختيار الإجباري

أصبح هذا الأسلوب شائعاً في الوقت الحاضر حيث يشتمل نوعية من القوائم المرتبطة بالأداء. يوجد نوعين من القوائم الوصفية إحداها متعلقة بالعمل، والأخرى متعلقة بالفرد، ويقوم المشرف بعد إجراء المشاهدات أو الملاحظات باختيار القائمة التي تنطبق أو الأكثر وصفاً للفرد موضع التقييم ويستوفي هذه القائمة.

رغم أن المقيم لا يعرف أي منهما متعلق بالعمل والأخرى المتعلقة بالفرد فإنه يقوم باستيفاء هذه القوائم وفقاً لملاحظته وانطباعاته، والبيانات التي تتضمنها هذه القوائم مستخلصة من البحوث المتعلقة بأعمال مماثلة وأفراد، ويمكن الوثوق بها كمقياس للنجاح¹.

الجدول (2-3): نموذج طريقة الاختيار الإجباري عن بند التعاون

أقل انطباقاً	أكثر انطباقاً	التعاون
		يسهل التعامل معه
		يهتم كثيراً بالغير
		لا يقبل النقد
		يفكر دائماً في نفسه

المصدر: أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف بالإسكندرية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 76.

وعلى الرئيس القائم بالتقدير اختيار جملتين إحداها أكثر انطباقاً على المرؤوس والأخرى أقل انطباقاً عليه ويعاب على هذه الطريقة أنها صعبة الفهم بسبب تعقيدها والحاجة الكبيرة للمهارة والخبرة في إعدادها، كما لا يمكن تحقيق ضمان عدم تسرب الأوزان إلى المقيمين، فضلاً عن استياء بعض المقيمين عن عملية إجبارهم على الاختيار بين العبارات².

¹ - حنفي علي، مرجع سبق ذكره، ص 287.

² - خيضر كاظم حمود و ياسين كاسب الخرشة، مرجع سبق ذكره، ص 166.

الفرع الثالث: مشكلات تقييم الأداء

يمكن تصنيف هذه المشاكل إلى مشاكل ذاتية تتعلق بالمسؤول عن عملية التقييم، وأخرى موضوعية تتعلق بعملية الأداء بحد ذاتها.

أولاً: المشاكل الذاتية: تتعلق بما يلي¹:

1- **خصائص وصفات المقيم:** وترتبط هذه الصفات بمدى مهارة وخبرة المقيم لممارسة للمهنة، لدى يشترط في المقيم أن يكون ذا خبرة عالية والقدرة على التفاعل الاجتماعي.

2- **التساهل والرفق:** حيث يميل بعض المقيمين إلى التعامل برفق مع المرؤوسين في هذه العملية وهذا يخفي النتائج الحقيقية للعملية، يبعد عن الهدف المسطر.

3- **تأثير الهالة:** وهي الزاوية التي ينظر بها إلى المرؤوس، فإذا كانت تلك النظرة إيجابية تكون نتائج التقييم إيجابية والعكس صحيح، وهذا ما يفقد قيمة معايير التقييم ويضفي جانب الحياة.

4- **النزعة المركزية:** وهو أن يميل المقيم إلى إعطاء أحكام متوسطة وعامة تجاه أداء الأفراد، وهذا يؤثر على الأحكام النهائية حول العملية لعدم تباين النتائج.

5- **الأولية والحدثة:** تظهر في عملية التقييم طويلة المدة، حيث يتم الأخذ الأولي لأداء الفرد دون النظر إلى التطورات اللاحقة لأول تقييم، أو يهمل أداء الفرد السابق ويعتمد المقوم إلى إعطاء صورة عن أحداث مستوى للأداء.

6- **التحيز الشخصي:** وهو انجاز الشخص المقوم لصالح الرد المراد تقييم أداءه بسبب القرابة أو الصداقة أو الجنس أو الوطن.

ثانياً: المشاكل الموضوعية: وتتمثل فيما يلي²:

- عدم الوضوح في أهداف العملية يعطي نوع من العشوائية؛
- عدم دقة المعايير وعدم قدرتها على التعبير الحقيقي للأداء؛
- عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم؛
- عدم دقة درجات القياس في التمييز بين العاملين؛

¹ - زيد منير عبوي، إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها، الطبعة العربية الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص 273 - 274.

² - مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 233.

- عدم وضوح العلاقة بين المديرين التنفيذيين وإدارة الموارد البشرية وعدم وضوح وظيفة كل واحد منهما.

المبحث الثالث: أهمية الحوافز المالية في تحسين أداء الأفراد

تعتبر الحوافز المالية من أهم الحقوق الأساسية للعامل، كما أنها من أهم التزامات صاحب العمل تجاه العامل، ويرجع الاهتمام بهذا العنصر لكونه يكتسي طبيعة مزدوجة، فله وجه إنساني ووجه اقتصادي فهو يمس العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين العامل ورب العمل وهذا ما يجعله من أعقد المشاكل ومبعث لكثير من النزاعات العمالية.

المطلب الأول: مساهمة الأجور في تحسين الأداء

تلعب الأجور دوراً أساسياً في حياة الأفراد والمؤسسات وكذلك دوراً مهماً في تحسين مستوى الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية للموظفين حيث تعد الأجور الوسيلة الأساسية لإشباع الرغبات المتعددة للموظفين. ومن خلال هذا المطلب نتطرق إلى ماهية الأجور، أنواعها، بالإضافة إلى دورها في تحسين أداء الأفراد.

الفرع الأول: ماهية الأجور

أولاً: مفهوم الأجور

هناك عدة تعريفات لمصطلح الأجور، يمكن ذكر البعض منها كالآتي:

-**التعريف الأول:** "هو المقابل المادي الذي يستحقه العامل من صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلف به من أعمال متفق عليها"¹.

-**التعريف الثاني:** "هي جميع أشكال التعويضات المادية والخدمات والفوائد التي يحصل عليها الموظف في المنظمة مقابل الجهد الذي يبذله الشخص في العمل لكافة طاقاته وإمكانياته، والقيام بالمهام والمسؤوليات المنوطة بالوظيفة إسهاماً منه في تحقيق أهداف المنظمة"².

¹ - محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص 149.

² - نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 197.

-**التعريف الثالث:** " هو نصيب العامل أو الموظف في الدخل القومي، يتحدد بما يضمن مستوى لائق من الحياة، طبقا للمستوى الاقتصادي والحضاري لبلد ما، ويتفاوت هذا الأجر بمقدار ما يسهم به العامل في تكوين هذا الدخل القومي"¹.

ثانيا: العوامل المؤثرة على تحديد مستوى الأجور

هناك العديد من العوامل التي لها أثرها الكبير على تحديد مستويات الأجور والرواتب على حد سواء بالنسبة للعامل أو المؤسسة، ويمكن ذكر العوامل الرئيسية فيمايلي²:

1_الأجور والرواتب السائدة: تتأثر المؤسسات عند تحديد الأجور التي تدفع لوظائفها المختلفة، بمستوى الأجور السائدة في المجتمع والتي تدفع للوظائف المماثلة في المؤسسات الأخرى. ويرجع السبب في ذلك أن قيام المؤسسة بدفع أجور تقل عن المؤسسات المماثلة، سوف يؤدي إلى عدم إمكان حصولها أو فقدانها للعناصر البشرية ذات المهارة العالية، كما أن كثير من المؤسسات تعد سياسة الأجور على أن تكون سياسة أجورها من المؤسسات المنافسة لاجتذاب أفضل العناصر البشرية للعمل بها.

2_قدرة المؤسسة وامكانياتها: توقف مستوى الأجور التي تدفعها المؤسسة للعاملين بها على إمكانياتها المادية ومركزها المالي، فكلما زادت كفايتها ومبيعاتها وأرباحها، كلما كان لديها القدرة على دفع رواتب أعلى، والعكس إذا كانت المؤسسة تواجه صعوبات مالية، تقل قدرتها على دفع أجور عالية، وفي بعض الأحيان قد يقبل العاملون هذا الوضع إلى تحسين حالة المؤسسة المالية.

3_التشريعات والقوانين العمالية: تتأثر مستويات الأجور بنوع التشريعات العمالية السائدة، والتي تتضمن تحديدا لساعات العمل، وأيضا الحدود الدنيا من الأجور، وبالتالي تعتبر هذه التشريعات قيودا على المؤسسة، إلا أن ذلك لا يمنع بطبيعة الحال من أن تقوم المؤسسة بدفع أجور تفوق الحدود الدنيا المحددة قانونا.

بالإضافة إلى وجود عوامل تلعب دورا أساسيا ومباشرا في تحديد مستوى الأجر في أي مؤسسة³:

1_الإنجاز: المقصود بذلك مستوى الأداء المطلوب من الفرد في الوظيفة التي يشغلها طبقا للمهام والواجبات والصلاحيات المنوطة به، ويشمل مدى الإنتاج الذي تم تحقيقه حيث أن الإنجاز ومستوى الأجر يتناسبان تناسباً طردياً فكلما زاد الإنجاز يفترض زيادة في مستوى الأجر المتوقع.

¹- ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (دراسة نظرية وتطبيقية)، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 46.

²- صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع الإسكندرية، مصر، 2000/1999، ص ص 364 - 365.

³- نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص ص 198 - 199.

2_ الجهد: المقصود بالجهد هنا الجهد العقلي أو الجهد الجسدي والجهد العقلي والجسدي المطلوب يختلف من وظيفة إلى أخرى علماً أن العلاقة بين الجهد المطلوب بنوعيه يتناسب طردياً مع مستوى الأجر المتوقع.

3_ الأقدمية: الأقدمية تعني عدد سنوات الخبرة العملية التي أمضاها الفرد سواء في الوظيفة أو المؤسسة حيث أن المؤسسات تعتبر الأقدمية أحد العناصر المؤثرة في مستوى الأجر وبالتالي زيادة راتب الموظف الأقدم في العمل عن زملاءه من نفس المستوى الوظيفي.

4_ المؤهل العلمي: تختلف المواصفات الوظيفية المطلوبة من وظيفة لأخرى فبعض الوظائف تتطلب درجة علمية معينة لتمكن الشخص من القيام بعمله بشكل فعال يتناسب طردياً مع مستوى الأجر.

5_ صعوبة العمل: تختلف درجة صعوبة العمل من وظيفة إلى أخرى فهناك الأعمال الشاقة والأعمال السهلة فكلما كانت الأعمال أصعب كان الأجر المتوقع أعلى.

6_ معدل التضخم السائد: المقصود بالتضخم هو جدول الأسعار السائدة في السوق والذي يعكس مستوى الأسعار الحالية ومعدل الارتفاع الذي طرأ عليها مقارنة مع سنوات سابقة. وكلما ارتفع معدل التضخم بنسبة مئوية يعني ذلك ارتفاع سعر السلع والخدمات بنسب مختلفة فيجب أن يرتبط تحديد مستوى الأجر بمعدل التضخم.

الفرع الثاني: أنواع الأجور

تتمثل أنواع الأجور في الآتي:

1_ الأجر الدوري والأجر غير الدوري: فالأجر الدوري هو القابل للتكرار كل فترة صرف، ومثال ذلك الأجر الأساسي. والأجر غير الدوري هو الذي يدفع على فترات زمنية طويلة لا تتفق ودورية الأجر، كما أنه ليس مقابلاً صريحاً للوظيفة، ومثال ذلك المنح النقدية التي يحصل عليها العامل في المناسبات، كالمكافآت السنوية، منح الأعياد، وما في حكمها.

2_ الأجر الاسمي والأجر الحقيقي: الأجر الاسمي هو المبلغ الذي يتقاضاه العامل لقاء العمل الذي يقوم به. والأجر الحقيقي هو قيمة الأجر الاسمي وقدرته على إشباع الحاجات، أو هو مقدار السلع والخدمات التي يمكن أن يحصل عليها العامل بأجره النقدي¹.

¹ - نعيم إبراهيم الظاهر، المرجع نفسه، ص 205.

3_الأجر النقدي والأجر العيني: فالأجر يتكون من جزأين، جزء ثابت يدفع بشكل دوري، وجزء متحرك يرتبط بظروف العمل والجهد المبذول من جانب العامل¹:

✓ **الأجر الثابت:** يدفع الأجر الثابت عن الساعة أو اليوم أو الأسبوع أو الشهر أو السنة حسب

نظام دفع الأجور في المؤسسة، وحسب طبيعة العمل الذي يؤدي. فالعمال المؤقتين الذين يؤدون عملاً مؤقتاً ثم تنتهي علاقتهم بالمؤسسة، تدفع لهم مستحقاتهم يومياً أو في نهاية الأسبوع، أما العمال الدائمون فعادة ما تدفع مستحقاتهم في نهاية كل شهر، والمبلغ الذي يدفع بشكل ثابت يرتبط بأيام العمل التي تؤدي، ويدفع للعمال المؤقتين عن أيام العمل الفعلية أو حسب المبلغ المتفق عليه مقدماً عن كل يوم عمل، أما العمال الدائمون فيدفع لهم المبلغ كل شهر وفقاً للنظام الموضوع الذي يحدد لكل وظيفة، بصرف النظر عن أيام العمل، على أن تكون أيام الغياب في الحدود المسموح بها.

✓ **الأجر المتحرك:** تدفع المؤسسات لعمالها إضافة إلى الأجر الثابت مبالغ إضافية تتمثل في:

- الأجر التشجيعي الذي يعطي للعامل نتيجة زيادة إنتاجه على المستوى المحدد؛
- المكافآت التشجيعية التي ترتبط بالأعمال الخلاقة أو المبتكرة التي يقوم بها العامل، بحيث تحقق فائدة المؤسسة قد تتمثل في تخفيض التكاليف أو زيادة الإيرادات؛
- الأجور الإضافية التي تدفع للعامل مقابل الساعات الإضافية التي تفرضها طبيعة الوظيفة أو ظروف عملها؛
- البدلات التي تدفع للعامل نتيجة لتحمل أعباء معينة مرتبطة بطبيعة الوظيفة؛
- نسبة من الأرباح التي تمنحها المؤسسة للعاملين.

الفرع الثالث: دور الأجور في تحسين أداء الأفراد

تلعب الأجور التي يحصل عليها الفرد في المؤسسة لقاء جهده المبذول سواء كان فكرياً أو عضلياً، دوراً كبيراً في تحقيق الفرد لإشباع حاجاته المادية والنفسية وتحقيق مستوى الرضا المتحقق للفرد ذاته، وتتعاكس آثار الرضا للفرد على السلوك العام للأداء في المؤسسة مثل الاستقرار بالعمل وتقليل الغيابات والانتظام بالعمل... ويؤثر نظام الأجور على نوعية العاملين الذين تستقطبهم المؤسسة والرضا الذي يشعرون به إزاء أعمالهم².

¹ - نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص ص 180 - 181.

² - خيضر كاظم حمود و ياسين كاسب الخرشنة، مرجع سبق ذكره، ص 175.

كما تؤدي سياسة تحديد الأجور إلى تشجيع وحفز العاملين لمزيد من الأداء المتميز، وجذب ومن ثم الحصول على الموارد العاملة المؤهلة والحفاظ على الموارد العاملة داخل المؤسسة ومنع تسربها للخارج، وأداء العامل¹.

وتعتبر الأجور من أهم العوامل التي تساعد على إيجاد علاقة وطيدة وحسنة بين العاملين والمؤسسة، فمن المعروف أن درجة رضا ورغبة الفرد عن عمله وحبه للمؤسسة تتوقف إلى حد كبير على ما يحصل عليه من أجر، على اعتبار أن الأجر يتوقف عليه المستوى المعيشي والاجتماعي للعاملين.

ومن شروط تحسين الأداء هو عدالة الأجور والتي تتمثل في أن يحصل الموظفين على رواتب تتناسب مع ما يقدمونه للمؤسسة من إمكانيات وقدرات ومهارات².

المطلب الثاني: مساهمة المكافآت في تحسين الأداء

تقدم الكثير من المؤسسات مكافآت لكبار المتخصصين والفئات الإدارية، وذلك بناء على الأداء العام للمؤسسة ككل أو لأداء إدارتهم التي يشرفون عليها، ويقاس هذا على الأداء العام بالأرباح عادة، أو بكميات الإنتاج أو المبيعات، أو بالتوفير في التكاليف أو الوقت أو الموارد البشرية.

ومن خلال هذا المطلب سنتعرف على مفهوم المكافآت وأنواعها ومدى مساهمتها في تحسين الأداء.

الفرع الأول: ماهية المكافأة

أولاً: مفهوم المكافأة

يمكن ذكر بعض التعاريف كالآتي:

التعريف الأول: "هي مبلغ من النقود بالإضافة إلى المكافأة والأجر المعتاد لخدمة تؤدي إما كجزء لعمل إضافي غير منتظم، أو لتفوق في نوع العمل أو كميته، أو لمواجهة أعباء عائلية، أو لمجرد مرور فترة من الزمن على الاشتغال بعمل معين أو في غير ذلك من الأسباب"³.

¹ - محمد هاني محمد، مرجع سبق ذكره، ص 178.

² - مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 171.

³ - داود معمر، منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت: بحث علمي في الجوانب الاجتماعية والنفسية والقانونية، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009، ص 94.

التعريف الثاني: "هي عبارة عن مبلغ مالي يعطى للعامل أو الموظف نظير قيامه لجهد مميز، ويمكن منح المكافآت على أساس مهارة معينة استطاع العامل أن يكتسبها من خلال عمله تمكن من خلال هذه المهارة أن يختصر النفقات أو الوقت أو الجهد وبذلك استحق المكافأة"¹.

التعريف الثالث: "هي التي يتقاضاها بعض العاملين لقاء أعمال غير عادية يقومون بها"².

ثانياً: تطور نظم المكافآت

لقد مرت نظم الأجور والمكافآت بالعديد من المراحل، وكانت تتأثر في تشكيلها بطبيعة عمل المؤسسة خاصة أو عامة أو خدمية وكذلك بيئة العمل المحيطة، والقوانين والتشريعات التي تتدخل أحياناً لتنظيم معدلات الأجور والمزايا الإضافية، ولكن ما يهم أن هناك بعض المعايير التي يتم التركيز عليها مثل الجدارة أو الأقدمية ويذكر بعض النظم المبتكرة للمكافآت مثل³:

1_ الدفع على أساس المهارة: ووفقاً لهذا النظام يتم دفع الأجور والمكافآت على أساس ما يتعلمه الفرد من مهارات ضرورية ومفيدة للعمل، ويساعد هذا النظام على تنمية المهارات الضرورية لنجاح المؤسسة، كما أن التنوع في المهارات المطلوبة من الموظف تؤدي لتقوية دوافعه للعمل.

2_ الدفع على أساس جماعي: الفكرة الأساسية لهذا النظام، تقوم بربط الأجور والمكافآت بإنجاز الفريق، أي الأداء الجماعي، وليس الأداء الفردي، ومن مزاياه أنه يؤصل ويعزز انتماء الفرد للجماعة ويعمل على توفير العمل بروح الفريق الواحد.

ولنجاح نظام المكافآت يتطلب عادة توافر الجوانب التالية فيه⁴:

- ✓ ربط الحصول على المكافأة بمستوى أداء وجهد الفرد وما يحققه من نتائج وإنجازات، وهذا الأمر يتطلب وضع معايير أداء محددة يجب أن يحققها الفرد ويتجاوزها؛
- ✓ جعل المكافآت مستويات أي متدرجة بالارتفاع مع ارتفاع مستوى الأداء.

¹ - عبد الله حمد محمد الجساسي، مرجع سبق ذكره، ص 60.

² - عارف بن ماطل الجريد، مرجع سبق ذكره، ص 13.

³ - علاء خليل محمد العكش، مرجع سبق ذكره، ص 20.

⁴ - محمد هاني محمد، مرجع سبق ذكره، ص 191 - 192.

الفرع الثاني: أنواع المكافآت

وتنقسم المكافآت إلى¹:

1_مكافأة العمل الخاص: هي مبلغ نقدي مقطوع، تمنح لموظف واحد أو المجموعة من الموظفين تقديراً للعمل الخاص أو الخدمة غير الاعتيادية أو الانجاز التخصصي سواء مرتبطاً بالعمل أو غير مرتبط به.

2_مكافأة الموظف العام: هي مبلغ نقدي مقطوع تمنح لموظف واحد في كل عام لتمييزه وإبداعه في العمل وله مساهمات بارزة في العمل، ومستوفياً لمعايير وشروط استحقاق مكافآت الانضباط الوظيفي.

3_مكافأة الحوافز للانضباط في العمل: هي مبلغ نقدي مقطوع يمنح لحدود موظفين في السنة بمعدل حصة واحدة لكل قطاع، ومن شروطها الحضور المبكر إلى العمل وعدم التأخير، والتواجد في العمل وعدم الانصراف خلال الدوام، وعدم التغيب عن العمل إلا في الإجازات السنوية، وعدم الخروج على إجازة مرضية لمدة عام كامل.

4_مكافأة الاقتراحات: هي مبلغ نقدي مقطوع، يمنح لموظف واحد أو مجموعة من الموظفين، ويهدف الاقتراح إلى ابتكار وتطوير في مجال العمل يؤدي إلى توفير الوقت وخفض التكاليف، ويحسن الإجراءات وظروف العمل.

5_مكافأة انتهاء الخدمة: وهي مكافأة تقديرية أو عينية تمنح للموظف الخاضع لقانون التقاعد عند انتهاء خدمته بسبب وصوله إلى السن القانونية للتقاعد، أو لأسباب صحية، الوفاة وتقدر مبلغ المكافأة حسب سنوات الخدمة.

6_المكافآت العينية: وهي عبارة عن بعض النفقات التي يتحملها صاحب العمل لحساب العامل حيث يمكنه بواسطتها الاستفادة من بعض المزايا المادية، كالاستفادة من السكن أو التكفل بالإيجار أو تقديم له وسيلة نقل خاصة أو اللباس أو بعض المواد أو الخدمات الأخرى المتشابهة².

الفرع الثالث: دور المكافآت في تحسين الأداء

إن ربط المكافآت بالأداء، مسلمة أساسية للمؤسسات في مختلف القطاعات ولا تمثل هذه العلاقة أهمية على مستوى المؤسسات فقط ولكنها تمثل أهمية أيضاً على المستوى الفردي، فالأفراد سيحفزون للأداء أكثر أهمية إذا ما كان لديهم اعتقاد بأن مستوى أدائهم سيؤدي إلى حصولهم على المكافآت المرغوبة، إلا

¹ - فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 170 - 171.

² - الطاهر الوافي، مرجع سبق ذكره، ص 32.

الفصل الثاني: مساهمة الحوافز المالية في تحسين أداء الأفراد

أن كثير من مدفوعات المؤسسة لا ترتبط بين الأداء والمكافآت، وإنما يحصل عليها الفرد فقط، لأنه ينتمي أو يعمل للمؤسسة، أو نتيجة أقدميته، ومن أمثلة هذه المدفوعات الإجازات مدفوعة الأجر، خطط التأمينات كذلك فإن مكافآت أخرى مثل الترقية يمكن أن ترتبط بالأداء، ولأن فرص الترقية قليلة أو نادرة، فإنه دائماً ما يحصل عليها الأفراد حسب الأقدمية، أو قد يشغل المنصب بفرد من خارج المؤسسة.

ولهذا فإن المتغير التنظيمي الأساسي، التي يمكن للمؤسسة أن تستخدمه لتحفيز الأفراد، وتدعيم أدائهم هو الدفع¹.

وتعد المكافآت على العموم أكثر العوامل إثارة لدوافع الأفراد فزيادة نشاطهم ومن ثمة رضاهم عن عملهم، ونرجع السبب في ذلك إلى المزايا التالية²:

- ✓ المكافأة مباشرة فهي مرتبطة بالأداء والإنتاج مباشرة (أي أنها لا تفقد فاعليتها في إحداث الرضا الوظيفي للفرد)؛
- ✓ المكافأة تتفق مع رغبة الفرد في زيادة دخله بزيادة إنتاجيته أو اختراعه؛
- ✓ زيادة الإنتاج يعد ضماناً للحصول على المكافأة.

المطلب الثالث: مساهمة العلاوات في تحسين الأداء

تعتبر العلاوة عنصر من عناصر الأجر والقصد منها إدخال نوع من التغيير على مبلغ الأجر حسب نوع العمل، ومن خلال هذا المطلب سنتطرق إلى ماهية العلاوة وأنواعها، كذلك دور العلاوة في تحسين أداء الأفراد.

الفرع الأول: ماهية العلاوات

يمكن وضع بعض التعاريف كمايلي:

التعريف الأول: "هي مقدار معين يضاف إلى الأجر الأساسي للموظف كل فترة زمنية تكون عادة سنة حيث أن في خطة الأجور القائمة على الأساس الزمني، يحدد لكل فيه جدول الأجور مدى معين من الأجر له بداية ونهاية حيث ينتقل العامل من الحد الأدنى للأجر وصولاً إلى حده الأقصى عن طريق منحة زيادات دورية تعرف بالعلاوات"³.

¹ - راوية حسن ومحمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص ص 247 - 248.

² - طاهر الوافي، مرجع سبق ذكره، ص 30.

³ - داوود معمر، مرجع سبق ذكره، ص 79.

التعريف الثاني: "تتبع العلاوات إلى الحوافز المالية، وتعتبر عن كل ما زاد على أجر العامل، تمنح للعاملين عادة بموجب النظام الذي يطبق عليهم، ويكون على شكل مبلغ وبدفعة واحدة"¹.

التعريف الثالث: "هي مبلغ من المال يزداد على راتب الموظف الشهري الأساسي بانقضاء مدة معينة على خدمته الفعلية إذا ما توافرت فيه الشروط المحددة في القانون"².
وتدفع العلاوة عادة إذا تحقق الشرطين التاليين³:

- ✓ 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 تعتبر 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.

الفرع الثاني: أنواع العلاوات

يمكن عرض أهم العلاوات فيما يلي:

1_علاوة الكفاءة: تمنح للعامل علاوة نتيجة للكفاءة الأدائية خلال السنة، فعلى سبيل المثال عندما يتحصل العامل على تقرير كفاءة بمرتبة ممتازة، أو الحصول على درجة علمية أعلى من درجته الحالية، أو تقديم مقترحات وبحوث تساعد على تحسين طرق العمل وغيرها، وتمنح هذه العلاوات بصفة دورية وذلك كل سنة تقريبا.

2_العلاوة الدورية: تستحق للعامل بصفة دورية ومستمرة، حتى بلوغ العامل نهاية الخدمة وتستحق بتحقيق سببها وهو شغل الوظيفة وتلتحق بالأجر الأصلي، وبهذا فهي علاوة عضوية الفرد في المؤسسة، تمنح تعبيراً عن إخلاصه لمدة عام.

¹ - وهبة مقدود، التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة: دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2007/2008، ص 66.

² - نجم عبد الله العزاوي و عباس حسين جواد، مرجع سبق ذكره، ص 487.

³ - محمد هاني محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 190 - 191.

3_ علاوة استثنائية: يعد الاستثناء ما خرج عن قاعدة عامة أو حكم عام، وبالتالي فهي تستحق على ما خرج من القاعدة والحكم العام، أي تمنح بسبب وجود أداء وجهد متميز وخارق تستلزم التعويض¹.

4_ علاوة المخاطرة: تمنح علاوة مخاطرة شهرية للموظفين الذين يتعرضون بحكم عملهم وبصورة مباشرة للمخاطرة أو العدوى.

5_ العلاوة الاجتماعية: يصرف للموظف مبالغ حددها القانون عن الزوجة غير الموظفة، وكذلك مبالغ عن كل ولد أو بنت، وإعفاءات جامعية للأبناء حددها القانون².

الفرع الثالث: دور العلاوة في تحسين أداء الأفراد

للعلاوة أهمية كبيرة ودور هام في تشجيع الموظف وتحفيزه لبذل المزيد من الجهد، وتأدية واجباته ومهامه بالكفاءة المعهودة، وذلك لأن منح العلاوة مشروط بتحقيق درجة من الرضا عن الموظف أداء وسلوكا من قبل رئيسه المباشر ورئيسه الأعلى وحصوله على درجة التقييم المقبولة المحددة في أنظمة الخدمة وتشريعاتها³.

كما تعتبر من الحوافز المادية الجيدة التي تحفز العاملين لأداء أفضل وكفاءة عالية، كما تمنح العامل شعورا نفسيا لزيادة أدائه وعمله باستمرار حتى مع بقاءه في نفس الدرجة أو الوظيفة مما يرفع من معنوياته لأنها تقوم بإشباع حاجات الإنسان (الفرد) الأساسية فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل، وتجنيد ما لديهم من قدرات، ولارتفاع بمستوى كفاءتهم، ذلك لأنها تعتبر من بين العوامل والمؤثرات والمعنويات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه، وتقدم نتيجة لأدائه والمتفوق والمتميز، وتؤدي إلى زيادة رضاه وولائه للمؤسسة وبالتالي زيادة أدائه وإنتاجه مرة. وذلك من خلال اندفاعه برغبة وإخلاص للعمل متى كانت هذه العلاوات مناسبة وكفيلة بإشباع متطلبات الفرد وعلى العكس من ذلك فإذا كانت قيمة العلاوات متدنية أو كان هناك حرمان منها سيؤدي إلى إهمال العامل لعمله وتدني كفاءته الإنتاجية وأدائه.

¹ - وهيبه مقدود، مرجع سبق ذكره، ص 66.

² - علاء خليل محمد العكش، مرجع سبق ذكره، ص 56.

³ - نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، مرجع سبق ذكره، ص ص 488 - 489.

خلاصة:

استعرضنا في هذا الفصل بالدراسة والتحليل مفاهيم أساسية حول الأداء، تقييم الأداء بالإضافة إلى مساهمة بعض الحوافز المالية في تحسين أداء الأفراد وقد خلصنا في الأخير على:

_الأداء هو عبارة عن سلوك يقوم به الفرد أو مجموعة من الأفراد، كما أن لمفهوم الأداء خصائص متعددة فهو مفهوم واسع، متطور، شامل، غني بالتناقضات وله أثر رجعي على المؤسسة.

_للأداء محددات تتعلق بالموظف والوظيفة في نفس الوقت لابد من مراعاتها.

_للأداء أنواع وتصنيفات حسب معيار الشمولية، المصدر والطبيعة.

_تقييم الأداء هو عبارة عن عملية مقارنة الأداء المخطط مع الأداء الفعلي ومعالجة الانحرافات إن وجدت.

_هناك دور كبير وفعال في عملية تقييم الأداء أهمها إمكانية وضع نظام للحوافز يكون عادلا ومرصيا لجميع الموظفين، وذلك باستخدام مجموعة من طرق التقييم التقليدية منها والحديثة.

-للحوافز المادية من أجر ومكافآت وعلاوات دور إيجابي وعلاقة طردية مع الأداء الوظيفي للفرد.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية لواقع تطبيق
الحوافز المالية على أداء أفراد
المركز الجامعي عبد الحفيظ
بوالصوف _ ميلة _

تمهيد:

بعد أن تطرقنا سابقا إلى الإطار النظري لكل من التحفيز ومساهمة الحوافز المالية في تحسين أداء الأفراد، سيتم التطرق في هذا الفصل إلى واقع تطبيق سياسة الحوافز المالية من طرف إدارة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف _ميلة_ ودراسة مساهمتها في تحسين أداء الأفراد بالمركز الجامعي، وذلك من خلال قيامنا باستقصاء آراء عينة من موظفي المركز، من خلال توزيع استمارة استبيان لمعرفة أثر الحوافز المالية على أدائهم باستخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة، وعلى ضوء ذلك ارتئنا تقسيم هذا الفصل التطبيقي إلى المباحث التالية:

- _ المبحث الأول: وضعية التعليم العالي في الجزائر.
- _ المبحث الثاني: التعريف بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف _ميلة_.
- _ المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: وضعية التعليم العالي في الجزائر

للتعليم العالي دور حاسم في تطوير وتقدم المجتمع، لكونه أهم عامل من عوامل نجاح التنمية، فهو الذي يمثل الأساس لأي تغيير تنموي في المجتمع بما يوفره من إطارات علمية يعول عليها في نواحي التغيير، فبدونه لا يمكن تصور حدوث نقلة تنموية شاملة ومستدامة، ولا تنفيذ لسياسات وخطط الدولة وطموحاتها إلا من خلال كوادرها البشرية المؤهلة، وتهدف نظم التعليم العالي الحديثة إلى ارساء التعليم لأجل الاستقلالية، وتحقيق الكفاءة العالية في الأداء في جميع الميادين.

ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى ماهية التعليم العالي، إصلاحات التعليم العالي في الجزائر ومشكلاته، بالإضافة إلى تطوره.

المطلب الأول: ماهية التعليم العالي

التعليم العالي مرحلة من مراحل التعليم المتقدمة، يمثل المرحلة الثالثة في مختلف المجتمعات، فهو آخرها وأرقاها درجة، وينفرد به غالبا مجموعة صغيرة من الطلاب الممتازين في ذكائهم، ومعارفهم العلمية، وهم الطلبة المكملين لدراساتهم الثانوية بتفوق والحاصلين على شهادة البكالوريا أو شهادة معادلة لها.

الفرع الأول: مفهوم التعليم العالي

نسرد بعض التعاريف التالية:

التعريف الأول: " حسب نص التوصية الخاصة بالاعتراف بدراسات وشهادات التعليم العالي التي اعتمدها المؤتمر العام لليونسكو في دورته السابعة والعشرون (نوفمبر 1993): "برامج الدراسة أو التدريب على البحوث على المستوى بعد الثانوي التي توفرها الجامعات أو المؤسسات التعليمية الأخرى المعترف بها بصفقتها مؤسسات للتعليم العالي من قبل السلطات المختصة في الدولة"¹.

¹ - سعيد بن حمد الربيعي، التعليم العالي في عصر المعرفة، التغيرات والتحديات وأفاق المستقبل، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 23.

_التعريف الثاني: هو كل أنواع الدراسات، التكوين أو التكوين الموجه للبحث الذي يتم بعد المرحلة الثانوية على مستوى مؤسسة جامعية أو مؤسسات تعليمية أخرى معترف بها كمؤسسات للتعليم العالي من قبل السلطات الرسمية للدولة"¹.

_التعريف الثالث: هو قمة الهرم التعليمي وأعلى مستويات يتوج المراحل السابقة يتم على مستوى المؤسسات الجامعية المختلفة، من أجل إعداد مختلف الإطار التي تقوم بالتنمية، له فلسفته، أهدافه، بناؤه ومتطلباته"².

الفرع الثاني: أهداف التعليم العالي

تتحدد رسالة التعليم العالي في عدة مجالات رئيسية، يمكن توضيح ذلك بإيجاز كآتي:

أولاً: التعليم

بمعنى تقديم برامج تعليمية في شتى أنواع التخصصات للمتعلمين، بقصد إعدادهم وتأهيلهم للحياة، ليكونوا قادرين على التكيف مع البيئة الحياتية والعلمية والإسهام في تنمية مجتمعاتهم والمجتمع الإنساني ككل، وتأتي هذه المهمة على رأس أولويات التعليم العالي إذ أن إسهامه في إعداد وتهيئة الأجيال القادمة للعمل والمشاركة في التنمية الشاملة، يعد عنصراً أساسياً في تقدم المجتمع والنهوض به في كل المجالات الأخرى³.

ثانياً: إعداد القوى البشرية

الجامعة هي مؤسسة إنتاجية يمكنها إمداد المجتمع بالقوى البشرية المدربة والمؤهلة تأهيلاً عالياً، والعقول المفكرة، والقيادات التي تتحمل المسؤولية في المجتمع، ومن بالتالي فهي مؤسسة استثمار للموارد البشرية.

ثالثاً: البحث العلمي

الجامعة لها دور هام في تنمية المعرفة، وإنمائها، وتطويرها من خلال ما تقوم به من أنشطة البحث العلمي الذي يعتبر ركناً أساسياً من أركان الجامعة، على أن يصحب البحث النظري تطبيقات عملية تفيد

¹ - حمزة مرادسي، دور جودة التعليم العالي في تعزيز النمو الاقتصادي: دراسة حالة الجزائر، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2010/2009، ص 14.

² - ليلي زرقان، إصلاح التعليم العالي الراهن LMD ومشكلات الجامعة الجزائرية دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس سطيف، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 16، سطيف، الجزائر، ديسمبر 2012، ص 3.

³ - فضيل دليو وآخرون، المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، د س، ص 79.

المجتمع، وهذا يقتضي وجود تعاون وثيق بين الجامعة بما فيها من إمكانيات علمية متخصصة وبين المجتمع بمؤسساته المختلفة¹.

رابعاً: خدمة المجتمع

تشكل خدمة المجتمع إحدى الوظائف الأساسية للجامعات ومؤسسات التعليم العالي، حيث يقوم بخدمة قضايا المجتمع من خلال وحداته ومراكزه ومنشآته ومختبراته التي تقدم خبراتها لجميع الهيئات والمؤسسات، وهي تنجز من خلال ما تقدمه من استشارات وأبحاث، ومن خلال الحلول التي تقدمها لمعالجة المشكلات التي تعترض مختلف المؤسسات المجتمعية، وذلك من خلال الجامعات ومؤسسات التعليم العالي الأخرى، لذا فإن التعليم العالي يسهم في تنوير المجتمع وتناول المشكلات والتحديات التي يواجهها واقتراح الحلول المناسبة لها².

خامساً: دعم وتعزيز عمليات الإبداع العقلي والفني

من أبرز الأهداف التي يسعى إليها التعليم الجامعي توفير بيئة ثقافية غنية تعمل على استقطاب المواهب القادرة وتيسر لها فرص ممارسة النشاطات الخلاقة والمبدعة في المجالات العقلية والفنية، إن من وظائف الجامعة الأساسية المحافظة على حكمة الماضي ونقلها والإبقاء على سجلات الماضي وتحليلها ودعم وتعزيز عمليات الإبداع العقلي والفني والتأكيد على استمرارية النشاط العقلي الخلاق لضمان غنى مستودع المعرفة الإنسانية³.

الفرع الثالث: أسس التعليم العالي ومكوناته

أولاً: أسس التعليم العالي:

يعتمد التعليم العالي على مجموعة من الأسس⁴:

- 1- وعي القيادة السياسية بدور التربية وما يخصص لها من أموال لخلق مجتمع علمي معاصر.
- 2- قيادة عصرية ذات نظرة اجتماعية شاملة متكاملة تقود عمليات الثورة العلمية في إطار الثورة الاجتماعية الشاملة.

¹ - عبد الباسط محمد دياب، تطوير الإدارة الجامعية: دراسة حالة كليات التربية في عدة دول، الطبعة الأولى، العلم والإيمان للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 22.

² - فضيل دليو وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 27 - 28.

³ - أحمد الخطيب، الإدارة الجامعية دراسات حديثة، الطبعة الأولى، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، 2006، ص 312.

⁴ - هاشم فوزي دباس العبادي وآخرون، إدارة التعليم الجامعي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 37.

- 3- أسس وأبحاث ودراسات علمية من واقع المجتمع تستند إليها في إرساء دعائم هذه الثورة.
- 4- الانفتاح العالمي على الجامعات الإقليمية والدولية وإجراء المقارنة المرجعية المستمرة لأجل تطوير عمل وأساليب العمل التربوي في الجامعة.
- 5- التغيرات البيئية الجديدة وإدخالها حيز التطبيق من حيث التغيرات التكنولوجية والعلمية والسياسية والاقتصادية وانعكاس ذلك على المنظومة التربوية.

ثانيا: مكونات نظام التعليم العالي:

من أهم مكونات هذا النظام مايلي¹:

- 1- **المدخلات:** وتشمل المناهج والمفردات والبنائيات ، المدرسين ، الطلبة.
- 2- **العمليات:** وتشمل المحاضرة، الملتقيات، التطبيق العلمي....
- 3- **المخرجات:** إضافة إلى المفاهيم والمعارف هناك مصاريف مرتبطة بالبحث العلمي.
- 4- **التغذية العكسية:** ونعني بها الأخذ بجميع الإجراءات التصحيحية التي قد تواجه النظام أثناء تنفيذه وتصحيحها والاستفادة منها مستقبلا.

المطلب الثاني: إصلاحات التعليم العالي في الجزائر

تقسم مراحل التعليم العالي في الجزائر إلى مرحلتين:

الفرع الأول: التعليم العالي في الجزائر المستعمرة:

قطاع التعليم العالي إبان الاحتلال الفرنسي، تميز بوجود جامعة واحدة هي جامعة الجزائر، والتي أسست بالمفهوم الغربي سنة 1877، وأعيد تنظيمها سنة 1909، وقد كانت تضم أربع كليات هي²:

✓ الآداب والعلوم الإنسانية؛

✓ الحقوق والعلوم الاقتصادية؛

✓ العلوم والفيزياء؛

¹ - هاشم فوزي عبادي ويوسف حبيب الطائي، التعليم الجامعي من منظور إداري (قراءات وبحوث)، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 38.

² - رفيق زراولة، تنظيم التعليم العالي والجامعة الجزائرية: دراسة حالة جامعة قسنطينة، رسالة ماجستير في تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2002، ص 94.

✓ الطب والصيدلة.

أنشأ قطاع التعليم العالي، في الجزائر المستعمرة لخدمة المواطنين الفرنسيين، وتدل الإحصاءات أن قطاع التعليم بصفة عامة لم يكن يضم أكثر من 10% من الجزائريين، أما التعليم العالي فلم يتخذ منه إلى نحو 300 طالب، الأمر الذي جعل الدولة ترث وضعاً صعباً بعد الاستقلال.

الفرع الثاني: التعليم العالي في الجزائر المستقلة

تعود بداية التعليم العالي في الجزائر فعلياً، إلى ما بعد الاستقلال وقد تأثر خلال تطوره بمختلف السياسات والخطط التي عرفت الجزائر خلال مسيرتها وتحولاتها السياسية، الاقتصادية، والاجتماعية. ويمكن تقسيم المراحل التي مر بها التعليم العالي في الجزائر إلى¹:

المرحلة الأولى: 1962-1969:

تمتد هذه المرحلة من الاستقلال إلى تأسيس أول وزارة متخصصة في التعليم العالي والبحث العلمي وقد تميزت هذه الفترة بإنشاء جامعات في المدن الرئيسية، فبعد أن كانت هناك جامعة واحدة بالجزائر العاصمة، افتتحت جامعة وهران سنة 1966، ثم تليها جامعة قسنطينة سنة 1976، ثم جامعة العلوم والتكنولوجيا هواري بومدين بالجزائر، وجامعة العلوم والتكنولوجيا محمد بوضياف بهران وجامعة عنابة.

أما النظام البيداغوجي الذي كان متبعاً فهو ما كان موروثاً عن الاستعمار الفرنسي، حيث كانت الجامعة مقسمة إلى كليات، كما أن الكليات بدورها مقسمة إلى عدد من الأقسام، وكان النظام البيداغوجي مطابقاً للنظام الفرنسي، حيث كانت مراحله كالتالي:

- ✓ مرحلة الليسانس؛
- ✓ مرحلة الدراسات المعمقة؛
- ✓ شهادة دكتوراه الدرجة الثالثة؛
- ✓ شهادة دكتوراه دولة.

¹- نوال نمور، كفاءة أعضاء هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة منتوري

قسنطينة، رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2011/2012، ص ص

_المرحلة الثانية: 1970-1997:

في هذه المرحلة تم استحداث وزارة متخصصة بالتعليم العالي والبحث العلمي، ثم تليها مباشرة إصلاح التعليم العالي سنة 1971 والذي يتمثل بتعويض بعض الكليات لمعاهد مستقلة واعتماد نظام السداسيات محل الشهادات السنوية، وأجريت التعديلات التالية على مراحل الدراسة الجامعية:

- ✓ مرحلة الليسانس؛
- ✓ مرحلة الماجستير؛
- ✓ مرحلة دكتوراه العلوم.

كما عرفت هذه المرحلة وضع الخريطة الجامعية سنة 1984، بهدف تخطيط التعليم العالي إلى أفاق سنة 2000، في ضوء احتياجات الاقتصاد بقطاعاته المختلفة، حيث أنها عمدت إلى تحديد الاحتياجات من أجل تلبيةها وتحقيق التوازن من حيث توزيع الطلبة على التخصصات التي تحتاجها السوق الوطنية للعمل، كما تم بموجب الخريطة الجامعية تحويل معاهد الطب إلى معاهد وطنية مستقلة.

_المرحلة الثالثة: 1998-2003:

وتميزت هذه المرحلة بالتوسع التشريعي والهيكلية والإصلاح الجزئي، وأهم هذه الإجراءات التي عرفتتها هذه المرحلة مايلي:

- وضع القانون التوجيهي للتعليم العالي؛
- قرار بإعادة تنظيم الجامعة في شكل كليات؛
- إنشاء ستة جذوع مشتركة للحاصلين على شهادة البكالوريا الجدد؛
- إنشاء ستة مراكز جامعية في كل من ورقلة، الأغواط، أم البواقي، سكيكدة، جيجل وسعيدة؛
- إنشاء جامعة بومرداس وتحويل المراكز الجامعية لكل من بسكرة، بجاية ومستغانم إلى جامعات.

وبحلول سنة 1999 أصبح قطاع التعليم العالي يحصي 17 جامعة، 13 مركزا جامعيًا، 6 مدارس عليا للأساتذة، 14 معهدا وطنيا للتعليم العالي، و12 معهدا ومدرسة متخصصة، كما ظهرت بعد ذلك جامعات ومراكز جامعية أخرى وملاحق للجامعات، مما ساهم في تدعيم هياكل قطاع التعليم العالي وتجسيد ديمقراطيته.

_المرحلة الرابعة وتبدأ من سنة 2004 إلى اليوم:

لقد تم في السنوات الأخيرة تنفيذ العديد من المشروعات والبرامج الهادفة إلى تطوير التعليم العالي وأساليب التكوين، حيث لم يعد هاجسا توجه أنظمة التعليم العالي في العالم نحو تنظيم نمطي يتخذ شكل

هيكلية تعليمية من ثلاث أطوار هي: الليسانس، الماستر، الدكتوراه، الشيء الذي يمنح مقروئية أفضل لهذه الأطوار والشهادات المتوجه لها، على الصعيدين الوطني والدولي، ويتشكل كل طور من وحدات تعليمية موزعة على سداسيات:

***الليسانس:** ويشتمل على ستة سداسيات كما يتضمن مرحلتين أولهما تكوين قاعدي متعدد التخصصات وثاني مرحلة تكوين متخصص؛

***الماستر:** ويشمل على أربعة سداسيات، يحضر هذا التكوين لمهنتين مهنية وبحثية؛

***الدكتوراه:** يضمن هذا الطور تكوين تبلغ مدته ست سداسيات ويتوج هذا الطور من التكوين بشهادة الدكتوراه بعد مناقشة الأطروحة.

الفرع الثالث: المشكلات التي تواجه الجامعات الجزائرية

هناك عدة مشكلات تواجه منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر يمكن إيجازها في الآتي¹:

أولاً: مشكلة التحجيم

تشكل مشكلة التحجيم تحدياً مخيفاً للجامعة الجزائرية منذ الثمانينات، ويعكس لنا هذا التدفق الأرقام المسجلة في كل دخول جامعي، حيث يصل العدد إلى مليون طالب حسب وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ويرتبط هنا المشكل حسب مختلف المصادر بمجموعة من العوامل نوجزها فيما يلي:

- 1- مبدأ تساوي فرص الالتحاق بالتعليم العالي؛
- 2- زيادة حاجات المجتمع لليد العاملة المؤهلة لمسايرة المستجدات الاقتصادية ومتطلبات سوق العمل؛
- 3- مجانية التعليم العالي، وإهمال النوعية بسبب الموارد التمويلية والمؤطرين والهياكل؛
- 4- مشكلات الإعادة والتسرب والتحويل.

ثانياً: مشكلة صعوبات التمويل

الجزائر رغم ما تخصصه من ميزانيتها للتعليم العالي إلا أن تأثيرها بسبب عدد الطلبة وارتفاع التكاليف وتضخم الأسعار ومتطلبات جودة التعليم العالي، خاصة ما تعلق بالبحث العلمي والأجور، مما يضعف دور البحث العلمي في دعم وتمويل التعليم العالي الذي يعد في كثير من الدول من أهم مصادر التمويل.

¹ - ليلي زرقان، مرجع سبق ذكره، ص ص 02-04.

ثالثا: مشكلة التأطير

يعرف العالم اليوم بالتطورات السريعة والمبتكرات التي يعجز الإنسان عن ملاحقتها بالأعداد الهائلة للمتبحرين بالتعليم العالي، ومن ثمة فلا بد من ملاحقة هذا العصر وإعداد أجيال قادرة على المشاركة فيه وتطويره، وهذا يعني أننا بحاجة إلى أستاذ جامعي يمتلك العديد من الكفاءات والمؤهلات ليكون باحثا ومدرسا، لكن الملاحظ اليوم في الجزائر ورغم ما عرفه التعليم العالي من تطور منذ الاستقلال إلى يومنا هذا إلا أنه يتجلى النقص الكبير في عدد المؤطرين خاصة في الرتب العليا مقارنة بعدد الطلبة وبالمعدلات العالمية، إذ نجد مثلا أن عدد الطلبة وصل إل حوالي 24 طالب لكل أستاذ تعليم عالي سنة 2000/1999.

رابعا: مشكلة التجهيز والهيكل

يعتبر تزايد عدد الطلبة والصعوبات المالية للتعليم العالي من العوامل الرئيسية لنقص ضبط الهياكل والتجهيز، فقد أصبحت ظاهرة الاكتظاظ هي السمة الملازمة لكل الجامعات الجزائرية رغم الزيادة الملاحظة في الكثير من الجامعات، ورغم ذلك فهي لا تفي بحاجات الطلب المتزايدة سنويا والتي ترجع لانعدام التخطيط والاستراتيجيات الجادة. إضافة لهذا نجد نقصا في التجهيزات والوسائل الحديثة التي تعد اليوم الأداة الرئيسية لاكتساب المعارف واللاحق بالركب، وربط ما هو نظري بما هو تطبيقي، هذا مع نقص المراجع خاصة الحديثة منها وقاعات الانترنت وان وجدت فسمتها الاكتظاظ، إضافة لتدني الخدمات الجامعية مما لا يسمح بالتكوين الجيد، خاصة في الدخول الجامعي (2004-2005) الذي تزامن مع الإصلاح الجديد، حيث شهدت الجامعة الجزائرية نقصا في المقاعد البيداغوجية وصعوبة التأطير 740000 طالب يؤطرون بـ: 25300 أستاذ مع تدفق قدر بـ: 200.000 طالب حسب وزارة التعليم العالي والبحث العلمي سنة 2004.

المطلب الثالث: تطور التعليم العالي في الجزائر

على غرار مراحل التعليم، تطور التعليم العالي في مختلف جوانبه البشرية، الهيكلية وغير ذلك، وتعتبر فترة السبعينات هي البداية الفعلية لتوسيع المرحلة كليا.

الفرع الأول: تطور عدد الطلبة المسجلين في الجامعة الجزائرية للفترة (2010/1961)

نوضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3-1): تطور عدد الطلبة المسجلين في التدرج

الموسم الجامعي	عدد الطلبة	الزيادة	معدل الزيادة السنوي %
1961/1960	1317	–	
1963/1962	2700	–	
1971/1970	12243	–	
1980/1979	57445	–	
1990/1989	181350	–	
2000/1999	407995	–	
2001/2000	446084	38089	9.33%
2002/2001	552804	106720	23.92%
2003/2002	563869	11065	2.00%
2004/2003	622980	59111	10.48%
2005/2004	721833	98853	15.86%
2006/2005	743054	21221	2.94%
2008/2007	820664	77610	10.45%
2009/2008	952076	131412	16.01%
2010/2009	1048899	96823	10.16%

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على إحصائيات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وحوليات إحصائية للديوان الوطني للإحصاء رقم 33، 34، 35، 36، 37، 38، 39.

يشير الجدول أعلاه أن هناك زيادة دائمة ومعتبرة في عدد الطلبة المسجلين في الجامعات الجزائرية خلال الفترة من 2010/1961، حيث كان في السنة الجامعية 1961/1960 عدد الطلبة 1371 طالب وانتقل خلال عشر سنوات أي السنة الجامعية 1971/1970 إلى 12243 طالب أي بزيادة قدرت ب 10926 طالب، وظل العدد في تزايد مستمر وبنسب مختلفة كل سنة جامعية، حيث خلال السنة الجامعية 2010/2009 بلغ 1048899 طالب.

ويعود السبب وراء ذلك إلى زيادة النمو الديمغرافي حيث يعتبر الشباب من أهم مدخلات التعليم العالي، ومجانية التعليم حيث تتحمل الدولة نفقات التعليم العالي بنسبة تفوق 98 % من أجور ومنح مختلفة.

وكما يمكن توضيح تطور عدد الطلبة المحليين في مابعد التدرج في الجدول التالي:

جدول رقم (3-2): تطور عدد الطلبة المسجلين ما بعد التدرج (الدراسات العليا)

عدد الطلبة	الموسم الجامعي
156	1964/1963
2634	1980/1979
17853	1991/1990
20846	2000/1999
22533	2001/2000
26060	2002/2001
26579	2003/2002
30221	2004/2003
33630	2005/2004
73580	2009/2008

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على إحصائيات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وحوليات إحصائية للديوان الوطني للإحصاء رقم 32، 33، 34، 35، 36، 37، 38، 39.

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد الطلبة في مرحلة الدراسات العليا (الماجستير، الدكتوراه) خلال الموسم الجامعي 1964/1963 كان يقدر بـ: 159 طالب وهذا الرقم بدأ في التزايد حيث قدر في الموسم 1980/1979 بـ: 2634 طالب، ليصل خلال الموسم: 2009/2008 بـ: 73580 طالب

الفرع الثاني: تطور الأساتذة الدائمون ومعامل التأطير على مستوى قطاع التعليم العالي خلال

فترة (1994-2009)

يمكن إبراز عدد الأساتذة الدائمون ومعامل التأطير على مستوى الجامعات الجزائرية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3-3): تطور الأساتذة الدائمون ومعامل التأطير على مستوى قطاع التعليم العالي خلال

فترة (1994-2009)

البيان السنة	عدد الطلبة المسجلين التدرج+ ما بعد التدرج	عدد الأساتذة	معدل التأطير
1995-1994	252334	14287	17.6
1996-1995	267096	14527	18.3
1997-1996	302495	14581	20.7
1998-1997	375644	15781	22.6
1999-1998	391871	16260	22.9
2000-1999	428841	17460	24.1
2001-2000	488671	14780	26.2
2002-2001	569929	19275	29.5
2003- 2002	616272	20769	28.4
2004-2003	653201	22650	29.6
2005-2004	755463	25229	28.6
2006-2005	780841	27067	29.9
2007-2006	864122	29062	29.7
2008-2007	1000831	31703	31.5
2009-2008	1103823	34470	32.0

المصدر: إعداد الطلبة اعتمادا على إحصائيات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وحوليات إحصائية للديوان الوطني للإحصاء رقم 33، 34، 35، 36، 37، 38، 39.

يبين الجدول أن عدد الأساتذة على مستوى قطاع التعليم العالي في تزايد مستمر، حيث كان في الموسم الجامعي 1995-1994 كان العدد 14287 أستاذ في مختلف الرتب، حيث وصل خلال الموسم

الجامعي 2008-2009 بلغ 34470 أستاذ، أما بالنسبة لمعدل التأطير فقد كان خلال سنة 1993-1994 17.6 طالب لكل أستاذ ليصل إلى 32 طالب لكل أستاذ خلال الموسم الجامعي 2008-2009.

الفرع الثالث: تطور عدد المؤسسات الجامعية

لقد أدى تنامي الطلب الاجتماعي على التعليم العالي إلى توسيع الشبكة الجامعية حيث تضم الشبكة الجامعية الجزائرية سبع وتسعون (97) مؤسسة للتعليم العالي، موزعة على ثمانية وأربعين (48) ولاية عبر التراب الوطني وتضم (48) ثمانية وأربعين جامعة، عشرة (10) مراكز جامعية وعشرون (20) مدرسة وطنية عليا، وسبع (07) مدارس عليا للأساتذة واثنى عشر (12) مدرسة تحضيرية، وأربع (04) مدارس تحضيرية مدمجة وأربع (04) ملحقات.

ويبين الجدول التالي تطور عدد المؤسسات الجامعية الجزائرية.

الجدول رقم (3-4): تطور عدد المؤسسات الجامعية

العدد	المؤسسة
48	جامعة
10	مركز جامعي
20	مدرسة وطنية عليا
07	مدرسة عليا للأساتذة
12	مدرسة تحضيرية
04	مدرسة تحضيرية مدمجة
04	ملحق

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على الموقع الرسمي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي على شبكة الأنترنت:

<http://www.mesrs.dz/ar/universites>.

تاريخ التصفح (2015/03/10)

المبحث الثاني: لمحة حول المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف _ميلة_

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى تقديم المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف _ميلة_ ومختلف مرافق ومعاهد المركز، وهيكلها التنظيمي بالإضافة إلى تنمية الموارد البشرية والكتلة الأجرية لموظفي المركز الجامعي.

المطلب الأول: تقديم المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف _ميلة_

من خلال هذا المطلب سوف نتطرق إلى تعريف بالمؤسسة محل الدراسة والهيكل التنظيمي لها.

الفرع الأول: تعريف المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف _ميلة_

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف _ميلة_ هو مؤسسة عمومية ذات طابع علمي، ثقافي يتمتع بالاستقلال المالي والمعنوي ويهدف إلى توفير تكوين علمي ونوعي للطلبة في ميادين مختلفة، تم إنشاؤه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08-204 المؤرخ في 09 جويلية 2008، فتح أبوابه خلال الموسم الجامعي 2008/2009 لأكثر من 1000 طالب ليكون بذلك أول مؤسسة جامعية ينطلق بها التعليم العالي والبحث العلمي في الولاية. يقع المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف _ميلة_ على بعد خمس كيلومترات عن وسط المدينة على الطريق الرابط بين بلديتي ميلة وزغاية ويتربع على مساحة إجمالية قدرها 87 هكتار¹.

وفي إطار مهام المرفق العمومي للتعليم العالي، يتولى المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف _ميلة_ مهام التكوين العالي والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي. تتمثل المهام الأساسية للمركز الجامعي في مجال التكوين العالي، على الخصوص فيمايلي²:

- ✓ تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد؛
- ✓ تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين عن طريق البحث؛
- ✓ المساهمة في إنتاج ونشر مكثف للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها؛

¹ - الموقع الرسمي عبد الحفيظ بوالصوف _ميلة_ على شبكة الأنترنت

http:// : www.centre-univ-mila.dz 2015

تاريخ الاطلاع: 2015/03/15

² - مرسوم تنفيذي رقم 05-299 مؤرخ في 16 أوت 2005، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 58، الصادرة يوم 25 أوت 2005، ص 05.

✓ المشاركة في التكوين المتواصل.

تتمثل المهام الأساسية للمركز الجامعي في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي على الخصوص فيما يلي:

- ✓ المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي؛
- ✓ المساهمة في ترقية الثقافة العلمية والوطنية؛
- ✓ المشاركة في دعم القدرات العلمية والوطنية؛
- ✓ تثمين نتائج البحوث ونشر الإعلام العلمي والثقافي؛
- ✓ المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف _ميلة_

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف _ميلة_ منظم كمايلي:

1_مكتب الأمين العام: يمثل هذا المكتب إحدى الهياكل الأساسية التي تكون المركز الجامعي ويتكون من:

أ_المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين والنشاطات الثقافية والرياضية: وتتكون من أربع 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 هي:

- ✓ 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 ومراقبة التسيير والصفقات؛

- ✓ مصلحة الميزانية وتمويل نشاطات البحث؛
- ✓ مصلحة الوسائل والجرد والأرشيف.

2_المدير المساعد المكلف بالتنمية والاستشراف: ويتكون من مصالح هي:

- ✓ مصلحة الاحصاء والاستشراف؛
- ✓ مصلحة الاعلام والتوجيه؛
- ✓ مصلحة متابعة برامج البناء والتوجيه.

3_المدير المساعد المكلف بالدراسات في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات: يتكون من ثلاث مصالح هي:

- ✓ مصلحة الشهادات؛
- ✓ مصلحة التكوين المتواصل؛
- ✓ مصلحة التعليم والتدريب والتقييم.

4_المعاهد: توجد ثلاث معاهد بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف _ميلة_

- ✓ معهد العلوم والتكنولوجيا؛
- ✓ معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛
- ✓ معهد الآداب واللغات.

5_المكتبة المركزية: لها قاعتان للمطالعة تتسع لـ: 400 مقعد.

6_العيادة: هي عيادة واسعة تهتم بالجانب الصحي للطلبة.

ويمكن تمثيل ماسبق ذكره في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف _ميلة_



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الموقع الرسمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف _ميلة_ على شبكة

الأنترنت: <http://www.centre-univ-mila.dz.2015>

المطلب الثاني: وضعية الموارد البشرية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف _ميلة_

من خلال هذا المطلب سنتناول بالدراسة تعداد الموارد البشرية وتطوره، عمليات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات وتطور الكتلة الاجرية لموظفي المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف _ميلة_

الفرع الأول: تعداد الموارد البشرية وتطورها

لقد شهد تعداد الموارد البشرية والخاص بمصلحة المستخدمين الأساتذة والموظفين من إداريين وتقنيين، أعوان المصالح، الأعوان المتعاقدين، تطور يمكن توضيحه من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3-5): التطور العددي للمستخدمين في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف _ميلة_

2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	السنوات المستخدمون
302	254	209	162	114	81	24	المستخدمين الأساتذة
236	209	167	135	86	66	52	المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح والأعوان المتعاقدين
24	23	13	04	04	02	00	الإطارات (المناصب العليا للإداريين)
109	90	72	52	23	22	16	المرأة العاملة
538	463	376	297	200	147	76	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق داخلية لنيابة المديرية للمستخدمين والتكوين والنشاطات الثقافية والرياضية المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف _ميلة_.

نلاحظ من خلال الجدول أن هناك تطور ملحوظا في عدد المستخدمين الأساتذة حيث في سنة 2008 بلغ 24 أستاذ، ليصل إلى 81، 114، 162، 254، 302، أستاذ خلال السنوات 2009، 2010، 2011، 2012، 2013، 2014 على التوالي.

بالنسبة للمستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح والأعوان المتعاقدين نلاحظ تطور في عددهم حيث كان 52 مستخدم سنة 2008 ليصل إلى 66، 86، 135، 167، 209، 236 خلال السنوات 2009، 2010، 2011، 2012، 2013، 2014 على التوالي.

كذلك الاطارات نلاحظ أنه في سنة 2008 (سنة الافتتاح) لم يكن هناك تسجيل للإطارات، أما في سنة 2009 تم تسجيل 02 إطارات ليرتفع العدد إلى 04، 04، 13، 23، 24 خلال السنوات 2010، 2011، 2012، 2013، 2014 على التوالي.

وأخيرا بالنسبة للمرأة العاملة قدر عددها بـ: 16 امرأة في سنة 2008، ثم تطور العدد ليصبح 22، 23، 52، 72، 90، 109 خلال السنوات 2009، 2010، 2011، 2012، 2013، 2014 على التوالي.

ويرجع هذا إلى زيادة الهياكل والمقاعد البيداغوجية بالمركز الجامعي وبالتالي تظهر الحاجة للتوظيف وزيادة عدد المستخدمين بمختلف أصنافهم من أجل توفير الخدمات اللازمة للطلبة والسهر على السير الحسن للمركز الجامعي.

الفرع الثاني: تنمية الموارد البشرية للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف _ميلة_

يعد التكوين والتدريب من العمليات المهمة التي يعتمد عليها المركز الجامعي لميلة لتحقيق أهدافه المسطرة.

أولا: عمليات التكوين الخاصة بالمستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح

نوجزها في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-6): عمليات التكوين الخاصة بالمستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح خلال الفترة (2008 - 2014)

السنة	طبيعة التكوين	الرتبة المعنية	عدد المتربين	مدة الدورة	المبالغ المدفوعة
2008	لم يتم تنظيم تكوين وذلك لحدثة نشأة المركز الجامعي وكذا عدم وجود رتبة تتطلب التكوين				
2009					
2010	تكوين تحضيري أثناء فترة التربص	ملحق إداري	01	03 أشهر	96000.00 دج
2011	عدم وجود رتبة تتطلب التكوين				
2012	تكوين تحضيري أثناء فترة التربص	ملحق إداري	02	03 أشهر	80000.00 دج
		عون إدارة	05		410.000.00 دج
2013	تكوين تحضيري أثناء فترة التربص	ملحق إداري	04	03 أشهر	984.000.00 دج
		عون إدارة	05		
		رئيسي	03		
2014	تكوين تحضيري أثناء فترة التربص	ملحق إداري	01	03 أشهر	/

المصدر: إعداد الطالبة بناء على وثائق داخلية لمصلحة التكوين وتحسين المستوى للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف

ميلة

من خلال الجدول نلاحظ أنه في السنوات 2008، 2009 و 2011 لم يتم تنظيم تكوين ويرجع السبب في ذلك لحدثة نشأة المركز الجامعي، وكذا عدم وجود رتبة تتطلب التكوين، أما في سنة 2010 فقد تم تنظيم تكوين تحضيرى أثناء فترة التبرص لرتبة ملحق إدارة ولمتبرص واحد لمدة 03 أشهر وبمبلغ قدره 96000.00 دج، في سنة 2012 نلاحظ أنه تم تنظيم تكوين تحضيرى أثناء فترة التبرص لمتبرصين اثنين برتبة ملحق إدارة لمدة 03 أشهر وبمبلغ قدره 80000.00 دج و 05 برتبة عون إدارة كذلك لمدة 03 أشهر والمبالغ المدفوعة تقدر بـ: 410.000.00 دج، وفي سنة 2013 تم تنظيم تكوين تحضيرى أثناء فترة التبرص لـ 13 متبرص وذلك 04 برتبة ملحق إدارة و 05 برتبة عون إدارة رئيسي و 03 برتبة عون إدارة وذلك لمدة 03 أشهر، والمبالغ المدفوعة تقدر بـ: 984000.00 دج

وأخيرا في سنة 2014 تم تنظيم تكوين تحضيرى أثناء فترة التبرص لملحق إداري وذلك لمدة 03 أشهر.

ثانيا: عمليات التكوين الخاصة بالمستخدمين الأساتذة

نوجزها في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-7): عمليات التكوين في الخارج وتحسين المستوى وتجديد المعلومات للمستخدمين الأساتذة

السنة	موضوع التكوين	الرتبة المعنية	عدد المتربين	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	13.000.000.00 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
2014	تربص قصير المدى	أستاذ أستاذ محاضر قسم "أ" و "ب" أستاذ مساعد قسم "أ" و "ب"	68	10 و 15 و 30 يوما	14144800.00 دج

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق داخلية لمصلحة التكوين وتحسين المستوى للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف _ميلة_

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، أستاذ محاضر قسم "أ" و "ب" وأستاذ مساعد قسم "أ" و "ب"، لمدة تتراوح ما بين 15 و 30 يوما بمبلغ يقدر بـ: 1300000.00 دج.

بالنسبة لعمليات تجديد المعلومات فهي لا توجد.

في سنة 2013 تم تنظيم تكوين بموضوع تربص قصير المدى لـ: 51 أستاذ في الرتب: أستاذ، أستاذ محاضر قسم "أ" و "ب"، أستاذ مساعد قسم "أ" و "ب" لمدة تتراوح ما بين 15 و 30 يوما بمبلغ يقدر بـ: 9744000.00 دج ، وأخيرا في سنة 2014 تم تنظيم تكوين بموضوع تكوين بالخارج بموضوع تربص قصير المدى لـ: 68 أستاذ في الرتب: أستاذ، أستاذ محاضر قسم "أ" و "ب"، أستاذ مساعد قسم "أ" و "ب"، لمدة تتراوح بين 10 و 15 و 30 يوما بمبلغ يقدر بـ: 14144800.00 دج.

الفرع الثالث: تطور الكتلة الأجرية لموظفي المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف _ميلة_ خلال سنوات 2008_2014

من خلال الملحق رقم (01) نلاحظ أن هناك تطور وزيادة في الراتب الرئيسي للنشاط خلال السنوات 2008_2014 ، حيث كان يقدر بـ: 6.672.000 دج سنة 2008 وأصبح يقدر بـ: 216884000.00 دج.

_التعويضات والمنح المضافة وتعرف كذلك بعلاوة المردودية نلاحظ أنه خلال أربع سنوات الأولى كان هناك ارتفاع حيث قدرت سنة 2008 بـ: 1978.000.00 دج لتصل إلى 193400.000.00 دج سنة 2010، ثم انخفضت خلال السنتين الموالتين لتصل إلى 179000.000.00 دج سنة 2013، ثم عاود الارتفاع خلال سنة 2014 حيث قدرت بـ: 221125000.00 دج.

_أجور الأساتذة المؤقتين خلال سنوات 2008_2010 لاحظنا ارتفاع في قيمتها، لكن من سنة 2011_2014 كان هناك ثبات في القيمة وقدرت بـ: 1400.0000.00 دج.

_أجور العمال المتعاقدين خلال سنة 2008 و 2009 سجلت 00 دج وهذا راجع إلى عدم توظيفهم خلال السنتين، وابتداء من سنة 2010 إلى غاية سنة 2014 لاحظنا تطور في قيمة هذه الأجور.

كل هذا راجع إلى زيادة التوظيف والموظفين في المركز الجامعي أدى بالضرورة إلى زيادة الكتلة الأجرية وتطورها من سنة 2008_2014.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات

سنتناول في هذا المبحث توضيح عينة الدراسة، والأدوات المستخدمة لجمع البيانات اللازمة للإجابة على فرضيات الدراسة وكيفية اختبارها.

المطلب الأول: عينة الدراسة وتصميم الاستبيان

في هذا المطلب سنتناول عينة الدراسة، أداة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة وذلك كمايلي:

الفرع الأول: عينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين داخل المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف _ميلة_ والبالغ عددهم (538) موظف حسب إحصائيات مصلحة المستخدمين، موزعين على مختلف المراكز الوظيفية، أما عينة الدراسة فقد قدرت بـ: (134) موظف من مجتمع الدراسة ككل، حيث تم توزيع (134) استمارة، واسترجاع (128) استمارة، و(08) استمارات غير قابلة للدراسة، أي (120) استمارة قابلة للتحليل والمعالجة الإحصائية.

الفرع الثاني: أداة الدراسة (الاستبيان)

ونعني بها الوسيلة التي من خلالها يقوم الباحث بجمع البيانات الضرورية لبحثه، ونظرا لطبيعة الموضوع والمنهج المتبع في الدراسة، ارتئنا أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة هي الاستمارة ونقصد بها مجموعة من الاسئلة أو الجمل الخبرية، التي يقوم المبحوث بالإجابة عليها بطريقة يحددها الباحث.

وقد تكونت الاستمارة من ثلاثة محاور (أنظر الملحق رقم 2):

المحور الأول: ويشمل (07) أسئلة متعلقة بالمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة وهي متمثلة في نوع الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، السلك الوظيفي، الخبرة المهنية، الدخل الشهري.

المحور الثاني: يتكون من (14) عبارة مقسمة على ثلاث أبعاد متعلقة بإجابات أفراد العينة حول الحوافز المالية المقدمة لموظفي المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف _ميلة_ وهي:

1_ بعد الأجور: يشمل على (05) عبارات.

2_ بعد العلاوات: ويشمل على (04) عبارات.

3_ بعد المكافآت: ويشتمل على (04) عبارات.

_المحور الثالث: ويشتمل على (11) عبارات يتعلق بإجابات أفراد العينة حول أداء أفراد المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف _ميلة_

حيث يقابل كل عبارة خمسة خيارات مقسمة إلى درجات حسب مستوى ليكرت الخماسي كمايلي:

✓ درجة (01) غير موافق بشدة؛

✓ درجة (02) غير موافق؛

✓ درجة (03) محايد؛

✓ درجة (04) موافق؛

✓ درجة (05) موافق بشدة.

ولتحديد فترة مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدمة في الدراسة ثم حساب المدى $(4=1-5)$ ، ثم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمسة للحصول على طول الفترة أي $(0.8=5/4)$ ، بعد ذلك ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (وهو الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى وهكذا، والجدول رقم (3- 8) يوضح مقياس التحليل كمايلي:

الجدول رقم (3- 8): مقياس التحليل

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الفترة	(1.8 - 1)	(2.6 - 1.81)	(3.4 - 2.6 1)	(4.2 - 3.41)	(5 - 4.21)
مستوى القبول	ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مقياس ليكرت الخماسي.

وسنقوم باختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

_ يوجد أثر إيجابي ذو دلالة احصائية للحوافز المالية على أداء أفراد المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف _ميلة_

الفرضية الفرعية:

- _ يوجد أثر إيجابي ذو دلالة احصائية للأجور على أداء أفراد المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف _ميلة_
- _ يوجد أثر إيجابي ذو دلالة احصائية للعلاوات على أداء أفراد المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف _ميلة_
- _ يوجد أثر إيجابي ذو دلالة احصائية للمكافآت على أداء أفراد المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف _ميلة_

الفرع الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات ثم استعمال برنامج (Stastical Package of Social Sciences) والذي يرمز له بالرمز (SPSS) وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تتدرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل: التكرارات، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، معدلات الارتباط، التباين، التباين الأحادي....

وللإجابة عن تساؤل الدراسة واختبار الفرضيات تم استخدام:

- _ **التكرارات والنسب المئوية** لمختلف العبارات المتعلقة بالمتغيرات الشخصية والوظيفية.
- _ **المتوسط الحسابي**: يعتبر المتوسط الحسابي مقياس من مقاييس الاتجاه المركزي وقد استعملناه لمعرفة تمركز إجابات أفراد العينة.
- _ **الانحراف المعياري** نستخدم الانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت إجابات أفراد العينة فكلما كان الانحراف المعياري صغير كلما كان التشتت في الإجابات صغير.
- _ **معامل الارتباط بربسون** تم استخدام هذا المعامل لمعرفة درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستمارة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (الاتساق الداخلي لأداة الدراسة).
- _ **معامل الانحدار المتعدد** لاختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع واختبار الفرضيات الميدانية.

المطلب الثاني: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

من أجل التأكد من صدق وثبات الاستمارة قمنا بمايلي:

الفرع الأول: الصدق الظاهري للاستمارة

للتأكد من صدق الاستمارة تم عرضها على (04) محكمين لإبداء رأيهم وقد تم الأخذ بملاحظاتهم بعين الاعتبار، وتم إجراء التعديلات اللازمة كإعادة الصياغة لبعض العبارات وتقادي الأخطاء اللغوية بشكل دقيق وقمنا بتوزيع الاستمارة على عينة استطلاعية مكونة من (10) موظفين من مجتمع الدراسة وتأكدنا من فهمهم عبارات الاستمارة ويوضح الملحق رقم (03) أسماء المحكمين للاستمارة.

الفرع الثاني: صدق الاتساق الداخلي للأداة

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قمنا بالتأكد من الاتساق الداخلي من خلال حساب معامل الارتباط (برسون) لمعرفة درجة الارتباط بين كل فقرات الاستمارة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، كما هو موضح في الجداول التالية:

الجدول رقم (3- 9): معاملات ارتباط برسون لعبارات البعد (الاجور) بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور
01	**0.634
02	**0.684
03	**0.654
04	**0.260
05	**0.604

****دال عند مستوى المعنوية 0.01 فأقل**

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج (spss)

الجدول رقم (3- 10): معاملات الارتباط برسون لعبارات البعد (العلاوة) بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور
06	**0.629
07	**0.777
08	**0.717
09	**0.670

****دال عند مستوى المعنوية 0.01 فأقل**

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج (spss)

الجدول رقم (3- 11): معاملات الارتباط برسون لعبارات البعد (المكافآت) بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور
10	**0.751
11	**0.763
12	**0.792
13	**0.637
14	**0.678

****دال عند مستوى المعنوية 0.01 فأقل**

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج (spss)

الجدول رقم (3-12): معاملات الارتباط برسوم لعبارات المحور الثاني أداء الأفراد بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور	رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور
15	**0.241	21	**0.116
16	**0.2	22	**0.261
17	**0.044	23	**0.347
18	**0.231	24	**0.187
19	**0.102	24	**0.224
20	**0.137	/	/

**دال عند مستوى المعنوية 0.01 فأقل

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج (spss)

يتضح لنا من خلال الجداول السابقة أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل، مما يدل على صدق اتساقها مع محاروها.

الفرع الثالث: ثبات أداة الدراسة

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستمارة) استخدمنا معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) للتأكد من ثبات أو تجانس أداة الدراسة، حيث أن معامل ألفا كرونباخ كلما كان (0.6) فأكثر كلما دل ذلك على الثبات والاتساق الداخلي للأداة (أنظر الملحق رقم 4)، يوضح قيمة معامل الثبات لأداة الدراسة.

الجدول رقم (3- 13): قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة

اسم المتغير	الحوافز المالية	أداء الأفراد	الاستمارة ككل
معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	0.683	0.691	0.776

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (spss)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مقبولة وهي أكبر من (0.6) حيث بلغ معامل الثبات للمتغير المستقل (الحوافز المالية) هو (0.683)، وبلغ معامل الثبات للمتغير التابع (أداء الأفراد) (0.691)، ومعامل ثبات الاستمارة ككل بلغ (0.776) وهي نسبة ثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

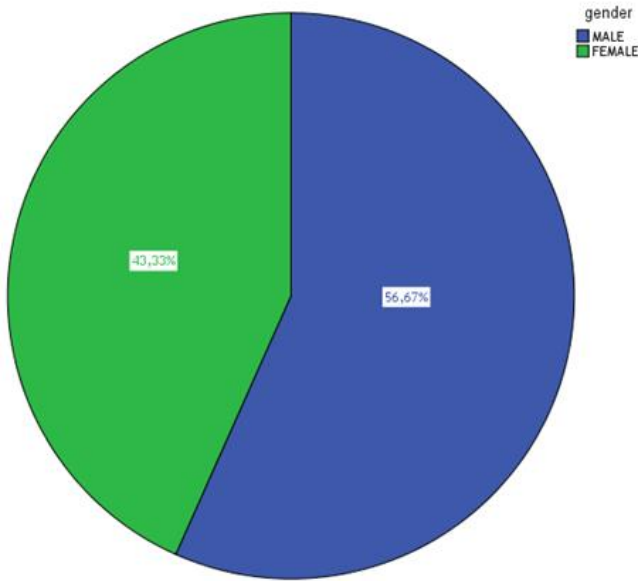
المطلب الثالث: وصف عينة الدراسة

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى النتائج المتعلقة بوصف خصائص عينة الدراسة كالآتي (أنظر الملحق رقم 4):

الفرع الأول: توزيع أفراد العينة حسب نوع الجنس

سنوضح ذلك من خلال مايلي:

الشكل رقم (3-2): توزيع أفراد العينة حسب نوع الجنس



الجدول رقم (3-14): توزيع العينة حسب نوع الجنس

نوع الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	70	58.3%
أنثى	50	41.7%
المجموع	120	100%

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج (spss)

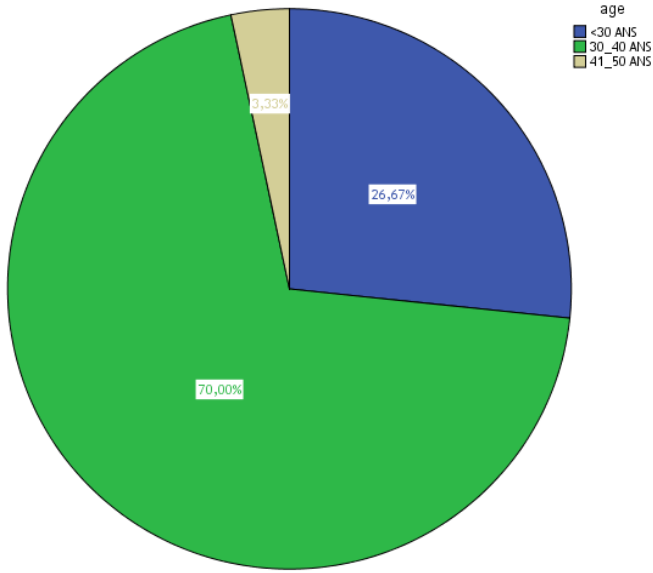
تشير المعطيات الواردة أعلاه أن (58.3%) من أفراد العينة لموظفي المركز الجامعي بحيد الحفيظ بوالصوف _ميلة_ هم ذكور أي بمجموع (70) موظف مقابل (41.7%) من الاناث أي (50) موظفة، ونلاحظ أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، وهذا راجع إلى سياسة التوظيف المتبعة.

الفرع الثاني: توزيع أفراد العينة حسب العمر

سنوضح ذلك من خلال مايلي:

الشكل رقم (3-3): توزيع أفراد العينة حسب العمر

الجدول رقم (3-15): توزيع أفراد العينة حسب العمر



العمر	العدد	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	32	26.7%
من 30 - 40 سنة	84	70%
من 41 - 50 سنة	04	3.3%
51 فأكثر	00	0%
المجموع	120	100%

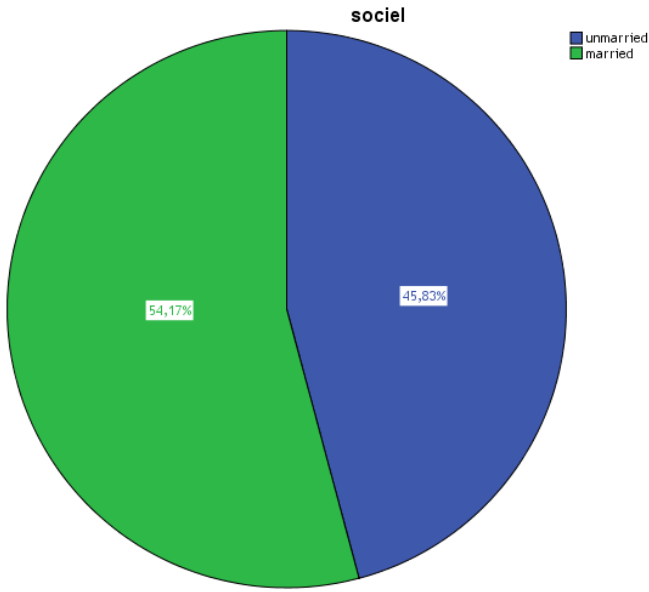
المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج (spss)

يتضح لنا من خلال الجدول والشكل السابقين أن (32) من أفراد العينة والذين يمثلون ما نسبته (26.7%) من إجمالي عينة الدراسة أعمارهم أقل من 30 سنة، و(84) من أفراد عينة الدراسة والذين يمثلون ما نسبته (70%) من إجمالي عينة الدراسة، بينما يلاحظ أن (04) من أفراد عينة الدراسة والذين يمثلون ما نسبته (3.3%) من إجمالي عينة الدراسة أعمارهم تتراوح من 41 سنة إلى 50 سنة، في حين لم يتم تسجيل أي موظف في فئة أكثر من 51 سنة أي بنسبة 0%، نستنتج من خلال التحليل أن معظم موظفي المركز الجامعي من فئة الشباب.

الفرع الثالث: توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

سنوضح ذلك كالآتي:

جدول رقم (3- 16): توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية
الشكل رقم (3- 4): توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية



النسبة المئوية	العدد	الحالة الاجتماعية
45.8%	55	أعزب
54.2%	65	متزوج
100%	120	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج (spss)

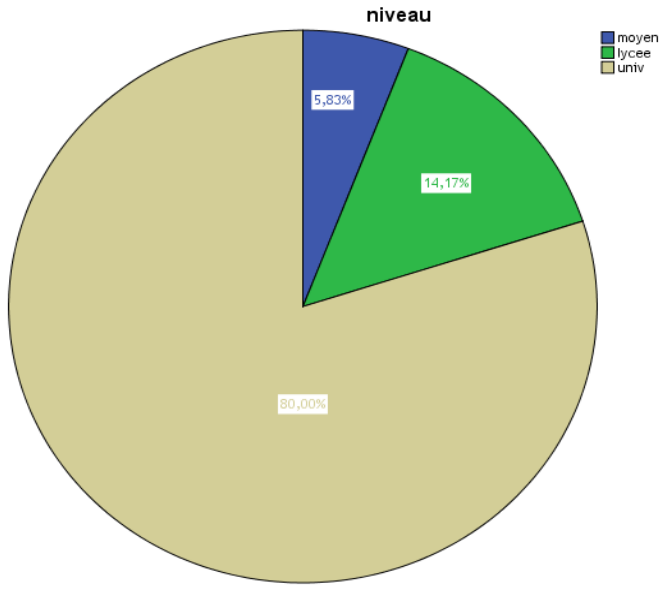
من خلال ما سبق، نلاحظ أن (55) من أفراد عينة الدراسة والذين يمثلون ما نسبته (45.8%) يمثلون الحالة الاجتماعية "أعزب"، و(65) من أفراد عينة الدراسة والذين يمثلون ما نسبته (54.2%) يمثلون الحالة الاجتماعية "متزوج" وهي النسبة الأكبر في عينة الدراسة.

الفرع الرابع: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

سنوضح ذلك كمايلي:

الشكل رقم (3-5): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم (3-17): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المستوى التعليمي	العدد	النسبة المئوية
ابتدائي	00	%0
متوسط	07	%5.8
ثانوي	17	%14.2
جامعي	96	%80
المجموع	120	%100

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج (spss)

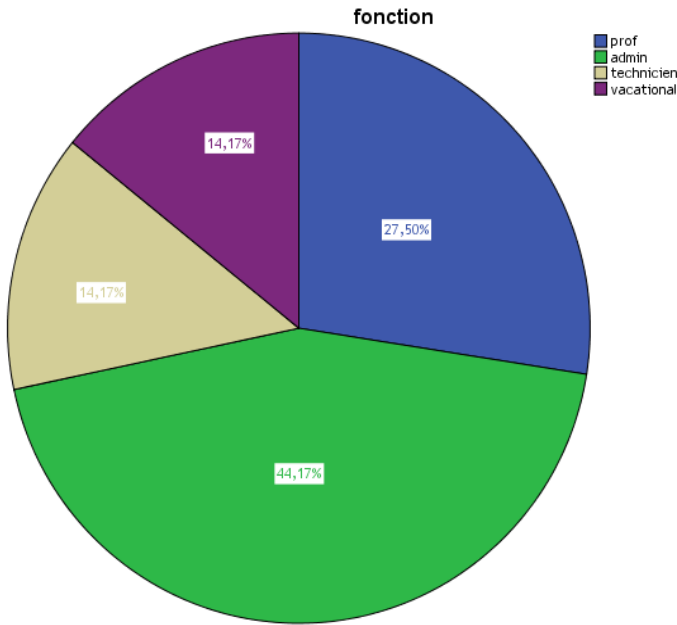
يتضح لنا من خلال الجدول والشكل أعلاه، أن عدد موظفي أفراد عينة الدراسة الذين لهم المستوى الابتدائي هو (00) أي بنسبة (0%)، و(07) أفراد من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (5.8%) من إجمالي عينة الدراسة مستواهم التعليمي متوسط، و (17) فرد من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (14.2%) من إجمالي عينة الدراسة مستواهم ثانوي، في حين يوجد (96) فرد من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (80%) من إجمالي عينة الدراسة مستواهم جامعي وهي النسبة المرتفعة.

الفرع الخامس: توزيع أفراد العينة حسب السلك الوظيفي

سنوضح ذلك من خلال مايلي:

الشكل رقم (3-6): توزيع أفراد العينة حسب السلك الوظيفي

الجدول رقم (3-18): توزيع أفراد العينة حسب السلك الوظيفي



السلك الوظيفي	العدد	النسبة المئوية
أستاذ جامعي	33	27.5%
إداري	53	44.2%
عامل تقني	17	14.2%
عامل مهني	17	14.2%
المجموع	120	100%

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج (spss)

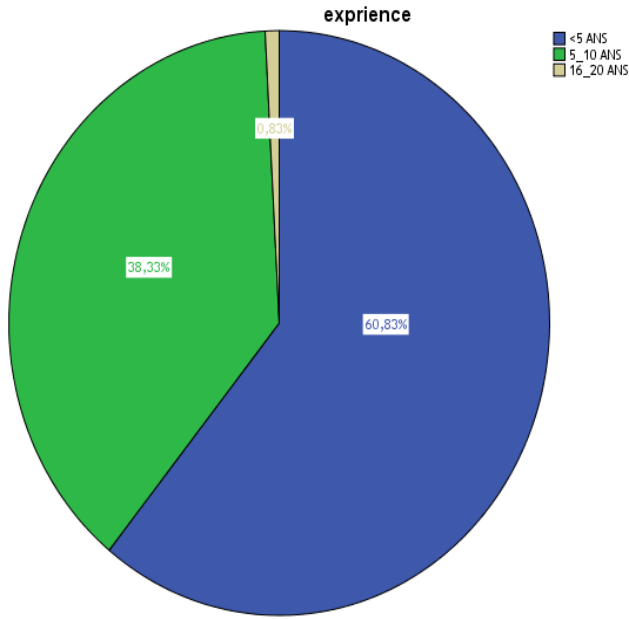
من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن (33) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (27.5%) من إجمالي أفراد العينة هم أساتذة جامعيين، و (53) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (44.2%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة هم إداريين، وهي النسبة الأكبر، و (17) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (14.2%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة هم من صنف عامل تقني وعامل مهني بنفس النسبة.

الفرع السادس: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

سنوضح ذلك من خلال مايلي:

الشكل رقم (3-7): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الجدول رقم (3-19): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



الخبرة المهنية	العدد	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	73	60.83%
من 05 - 10 سنوات	46	38.33%
من 11 - 15 سنوات	00	0%
من 16 - 20 سنة	1	0.83%
أكثر من 20 سنة	00	0%
المجموع	120	100%

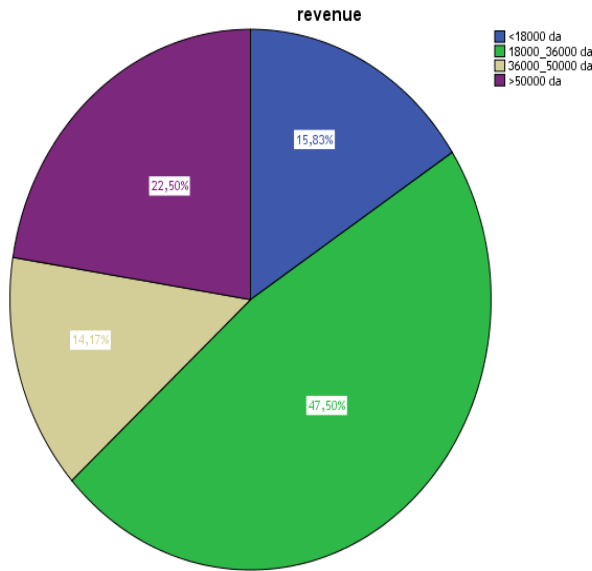
المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج (spss)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن (73) موظف من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (60.83%) من إجمالي أفراد العينة لديهم خبرة أقل من 05 سنوات وهي النسبة الأكبر، و (46) موظف من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (38.33%) من إجمالي أفراد العينة لديهم خبرة من 05 سنوات إلى 10 سنوات، و (01) موظف من أفراد عينة الدراسة يمثل ما نسبته (0.83%) من إجمالي أفراد العينة لديه خبرة من 16 سنة إلى 20 سنة، في حين فئة من 11 سنة - 15 سنة و من 16 سنة - 20 سنة لم يتم تسجيل أي موظف فيها، ونلاحظ كذلك أن الموظفين الذين لديهم خبرة حتى 10 سنوات قدرت نسبتهم 99.1% أي أغلبهم من فئة الشباب.

الفرع السابع: توزيع أفراد العينة حسب الدخل الشهري

سنوضح ذلك كالآتي:

الشكل رقم (3-8): توزيع أفراد العينة حسب الدخل الشهري



الجدول رقم (3-20): توزيع أفراد العينة حسب الدخل الشهري

الدخل الشهري	العدد	النسبة المئوية
أقل من 18000 دج	19	15.8%
18000 دج - 36000 دج	57	47.5%
36000 دج - 50000 دج	17	14.2%
أكثر من 50000 دج	27	22.5%
المجموع	120	100%

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج (spss)

من خلال الجدول نلاحظ أن (19) من أفراد عينة الدراسة يمثلون من عدد أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (15.8%) من إجمالي أفراد العينة دخلهم الشهري أقل من 18000 دج، و (57) موظف من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (47.5%) من إجمالي أفراد العينة دخلهم الشهري يتراوح ما بين 18000 دج إلى 36000 دج وهم يمثلون النسبة الأكبر، و (17) موظف من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (14.2%) من إجمالي عينة الدراسة دخلهم الشهري يتراوح ما بين 36000 دج إلى 50000 دج، وأخيرا هناك (27) موظف من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (22.5%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة دخلهم الشهري أكثر من 50000 دج، ومما سبق نلاحظ أن النسبة الأكبر تعود للفئة الثانية أي في حدود 36000 دج وهذا راجع لضعف سلم الأجور في الجزائر.

المطلب الرابع: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة واختبار الفرضيات

في هذا المطلب سنقوم بتحليل النتائج المتوصل إليها بعد تفرغ البيانات في برنامج (SPSS)، واختبار فرضيات الدراسة.

الفرع الأول: نتائج تحليل المتغير المستقل (الحوافز المالية)

توضح لنا الجداول التالية نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المستقل (الحوافز المالية) بالإضافة إلى الأهمية النسبية ومستوى القبول.

أولاً: نتائج تحليل الأجور

الجدول رقم (3- 21): إجابات أفراد عينة الدراسة لعبارة الأجور مرتبة حسب المتوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	الأجر الذي أتلقاه يعادل ما أبذله من جهد	2.4	1.22	3	ضعيفة
02	أجر العمل الذي أتقاضاه يغطي احتياجاتي	2.01	1.20	5	ضعيفة
03	الاجر الذي أتقاضاه يساعد على استقرار	2.046	1.21	2	ضعيفة
04	يتأثر الاجر الذي أتقاضاه بعدد الغيابات عن العمل	3.45	1.35	1	متوسطة
05	سياسة الاجور المتبعة في المؤسسة الجامعية عادلة	2.05	1.11	4	ضعيفة
	الدرجة الكلية	2.47			

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن الدرجة الكلية للأجور كانت ضعيفة وبمتوسط حسابي قدره (2.47) وقد كانت:

_العبارة رقم (04): تحصلت على درجة متوسطة بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.45)؛

_العبارة رقم (03): وقد تحصلت على درجة ضعيفة بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.46)؛

_العبارة رقم (01): تحصلت على درجة ضعيفة، بمتوسط حسابي قدره (2.4)؛

_العبارة رقم (05): تحصلت على درجة ضعيفة بمتوسط حسابي قدره (2.01).

من خلال التحليلات السابقة نستنتج أن الموظفين (عينة الدراسة) غير موافقين على طبيعة الأجور التي يتقاضونها، وهذا ما تشير إليه الدرجة الكلية للمتوسط الحسابي والمقدرة بـ (2.47) وهي تنتمي إلى الدرجة الثانية من سلم ليكرت، مما يعني أنه في الدرجة الثانية وهي *غير موافق* مما يدل على عدم وجود رضا عن الأجور التي يتقاضاها الموظفون في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف _ميلة_

ثانيا: نتائج تحليل (العلاوات)

الجدول رقم (3-22): إجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات (العلاوات) مرتبة حسب المتوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
06	علاوة طبيعة العمل أو المخاطرة تشجعني على العمل	2.86	1.18	1	متوسطة
07	هناك علاوة ثابتة أتلقاها كل سنة	2.46	1.31	2	ضعيفة
08	تمنح الإدارة علاوة تشجيعية بشكل دوري لبعض الموظفين المتميزين	1.93	0.98	4	ضعيفة
09	أشعر بالرضا عن العلاوات التي تضاف إلى راتبي	2.41	1.31	3	ضعيفة
	الدرجة الكلية	2.41			

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج (spss)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الدرجة الكلية للعلاوة كانت ضعيفة وبمتوسط حسابي قدره (2.41) وقد كانت:

_العبارة رقم (06): تحصلت على درجة متوسطة وبمتوسط حسابي قدر بـ (2.86)؛

_العبارة رقم (07): تحصلت على درجة ضعيفة بمتوسط حسابي قدر بـ (2.46)؛

العبارة رقم (09): حصلت على درجة ضعيفة بمتوسط حسابي قدره (2.46)؛

العبارة رقم (08): حصلت على درجة ضعيفة بمتوسط حسابي قدره (1.93).

من خلال التحليل نستنتج أن أفراد عينة الدراسة غير راضين عن نظام العلاوات المطبق، وهذا ما تعكسه الدرجة الكلية للعلاوة والمقدرة بـ (2.41) وهي تنتمي إلى الدرجة الثانية من سلم ليكرت أي * غير موافق*.

ثالثا: نتائج تحليل (المكافآت)

الجدول رقم (3-23): إجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات (المكافآت) مرتبة حسب المتوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى القبول
10	يوجد نظام مكافآت واضح	2.25	1.28	2	ضعيفة
11	ألتقى مكافآت مادية دورية	1.84	1.00	3	ضعيفة
12	تشجعي الإدارة وتحفزي بالمكافآت	1.76	0.88	4	ضعيفة
13	سبق لي وأن حصلت على مكافأة للأداء المتميز	1.65	0.87	5	ضعيفة
14	توزع المكافآت على من يستحقها	2.35	1.58	1	ضعيفة
	الدرجة الكلية	1.97			

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج (spss)

تظهر نتائج الجدول رقم (3-23) نلاحظ أن الدرجة الكلية للمكافآت كانت ضعيفة وبتوسط حسابي قدره (1.97) وقد كانت:

العبارة رقم (14): توزع المكافآت على من يستحقها لها درجة ضعيفة بمتوسط حسابي قدره (2.35)؛

العبارة رقم (10): يوجد نظام مكافآت واضح لها درجة ضعيفة بمتوسط حسابي قدره (2.25)؛

العبارة رقم (11): ألتقى مكافآت مادية دورية لها درجة ضعيفة بمتوسط حسابي قدره (1.84)؛

العبارة رقم (12): تشجعي الإدارة وتحفزي بالمكافآت لها درجة ضعيفة بمتوسط حسابي قدره (1.76)؛

ـ العبارة رقم (13): سبق لي وأن تحصلت على مكافأة للأداء المتميز، لها درجة ضعيفة بمتوسط حسابي قدره (1.65).

من خلال ماسبق نلاحظ أن هناك درجة موافقة ضعيفة حول نظام وواقع المكافآت للمركز الجامعي محل الدراسة، حيث بلغت الدرجة الكلية للمكافآت (1.97). وهي تنتمي إلى الدرجة الثانية من سلم ليكرت أي "غير موافق"

الفرع الثاني: نتائج تحليل المتغير التابع (أداء الأفراد)

يوضح لنا الجدول التالي نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع (أداء الأفراد) بالإضافة إلى الأهمية النسبية ومستوى القبول

الجدول رقم (3-24): إجابات أفراد الدراسة لعبارات (أداء الأفراد) مرتبة حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى القبول
15	أقوم بتأدية الاعمال بكفاءة عالية	3.94	0.95	2	مرتفعة
16	تتوفر لدي الدافعية والقدرة للقيام بأعمالي	3.88	1.03	3	مرتفعة
17	قدراتي الشخصية ملائمة للعمل الذي أؤديه	4.02	0.85	1	مرتفعة
18	طبيعة العمل تتفق مع مؤهلي العلمي	3.60	1.27	7	مرتفعة
19	يتم تقييم أدائي وفق معايير وطرق محددة ومضبوطة	3.28	1.22	9	متوسطة
20	أجد أن نتائج تقييم الأداء الايجابية تحفزني وتدفعني للعمل بكفاءة	3.39	1.21	8	متوسطة
21	أقوم بتطوير أدائي بشكل مستمر	3.78	1.08	4	مرتفعة
22	تقدم الإدارة علاوات ومنح سنوية للعاملين بناء على أدائهم	2.71	1.38	5	متوسطة
23	تساهم المكافآت في رفع معنوياتي وتقديم أداء متميز	3.12	1.30	10	متوسطة
24	تسعى الإدارة إلى زيادة الأجر لتحسين المردود الأدائي للأفراد	2.34	1.19	11	ضعيفة
25	للحوافز المالية أثر كبير في تحسين أدائي	3.66	1.29	6	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.42			

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الدرجة الكلية لعبارات محور أداء الأفراد كانت مرتفعة وبمتوسط حسابي قدره (3.42) وقد كانت:

العبارة رقم (17): تحصلت على أعلى درجة وهي مرتفعة بمتوسط حسابي يقدر ب: (4.02)؛

العبارة رقم (15): تحصلت على درجة مرتفعة بمتوسط حسابي قدر ب: (3.94)؛

العبارة رقم (16): تحصلت على درجة مرتفعة بمتوسط حسابي قدر ب: (3.88).

بعدها تأتي العبارات (24،23،19،20،18،25،22،21)، على التوالي بدرجات (مرتفعة، متوسطة، مرتفعة، مرتفعة، متوسطة، متوسطة، متوسطة، ضعيفة) بمتوسطات حسابية كالآتي:

(2.34،3.12،3.28،3.39،3.60،3.66،2.71،3.78).

من خلال التحليل نستنتج أن أفراد عينة الدراسة يتمتعون بمستوى جيد للأداء أي أن هناك درجة موافقة.

الفرع الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

نستعرض في هذا الفرع اختبار فرضيات الدراسة بالاعتماد على برنامج (SPSS). (أنظر الملحق رقم 4)

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

نص الفرضية كمايلي:

H1: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة احصائية للأجور على أداء أفراد المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف _ميلة_.

H0: لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة احصائية للأجور على أداء أفراد المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف _ميلة_.

الجدول رقم (3-25): تحليل نتائج الانحدار المتعدد لاختبار أثر الأجور على أداء الأفراد

اسم المتغير	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	Beta
الأجور	0.064	0.484	0.064

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط ($R = 0.064$) ضعيف جداً مما يعني أنه هناك علاقة ضعيفة بين الأجور وأداء الأفراد.

ومن خلال الجدول كذلك نلاحظ أن قيمة ($\text{Sig} = 0.484 > 0.05$)، ومنه نستنتج أنه لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للأجور على أداء أفراد المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف _ميلة_

مما يعني قبول الفرضية الصفرية H_0 ورفض الفرضية البديلة H_1 .

ومن المعلوم أنه كلما زاد الأجر زاد أثر تأثيرا إيجابيا على زيادة أداء الأفراد، لكن بالنسبة لأفراد المركز الجامعي لميلة فكان العكس ويرجع السبب إلى الأجور التي يتقاضاها هؤلاء الأفراد، حيث أن حوالي 63% من عينة الدراسة أجورهم تقل عن 36000 دج.

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

نص الفرضية كمايلي:

H1: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للعلاوة على أداء أفراد المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف _ميلة_

H0: لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للعلاوة على أداء أفراد المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف _ميلة_

الجدول رقم (3-26): تحليل نتائج الانحدار المتعدد لاختبار أثر العلاوة على أداء الأفراد

اسم المتغير	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	Beta
العلاوة	0.529	0.00	0.529

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط ($R = 0.592$) قوي نسبيا مما يعنينا أنه هناك علاقة قوية بين العلاوة وأداء الأفراد.

ومن خلال الجدول كذلك نلاحظ أن قيمة ($\text{Sig} = 0.00 < 0.05$)، ومنه نستنتج أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للعلاوات على أداء أفراد المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف _ميلة_

مما يعني قبول الفرضية البديلة H_1 ورفض الفرضية الصفرية H_0 .

وذلك على اعتبار أن مبلغ العلاوة التي يتحصل عليها الأفراد ترتبط طرديا بمستوى أدائهم للأعمال، حيث أن كلما زاد أدائهم انعكس ذلك إيجابا على العلاوة التي يتحصلون عليها.

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

نص الفرضية كمايلي:

H1: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للمكافآت على أداء أفراد المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف _ميلة_

H0: لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للمكافآت على أداء أفراد المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف _ميلة_

الجدول رقم (3-27): تحليل نتائج الانحدار المتعدد لاختبار أثر المكافآت على أداء الأفراد

اسم المتغير	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	Beta
المكافآت	0.393	0.00	0.393

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط ($R = 0.393$) متوسط نسبيا مما يعني أنه هناك علاقة مقبولة بين المكافآت وأداء الأفراد.

ومن خلال الجدول كذلك نلاحظ أن قيمة ($\text{Sig} = 0.00 < 0.05$) ، ومنه نستنتج أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للمكافآت على أداء أفراد المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف _ميلة_

مما يعني قبول الفرضية البديلة **H1** ورفض الفرضية الصفرية **H0**.

رابعا: اختبار الفرضية الرئيسية

نص الفرضية كمايلي:

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المالية على أداء أفراد المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف _ميلة_

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المالية على أداء أفراد المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف _ميلة_

الجدول رقم (3-28): تحليل نتائج الانحدار المتعدد لاختبار أثر الحوافز المالية على أداء الأفراد

اسم المتغير	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	Beta
الحوافز المالية	0.768	0.00	0.768

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط ($R = 0.768$) قوي نسبيا مما يعني أنه هناك علاقة قوية بين الحوافز المالية وأداء الأفراد.

ومن خلال الجدول كذلك نلاحظ أن قيمة ($\text{Sig} = 0.00 < 0.05$) ، ومنه نستنتج أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للحوافز المالية على أداء أفراد المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف _ميلة_

مما يعني قبول الفرضية البديلة $H1$ ورفض الفرضية الصفرية $H0$.

خلاصة:

من خلال دراستنا التطبيقية التي اندرجت ضمن هذا الفصل والذي تم التطرق فيها إلى دراسة ميدانية ، لواقع الحوافز المالية وأثرها في تحسين أداء مستخدمي المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف _ميلة_ ، وقد تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم توزيع الاستمارات على أفراد عينة الدراسة من أساتذة، إداريين، تقنيين وعمال مهنيين لمعرفة آراءهم واتجاهاتهم حول الحوافز المالية المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة، ومدى تأثيرها على أدائهم بشكل عام.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها أن للحوافز المالية لها علاقة طردية بأداء الأفراد فكلما كانت هناك حوافز مالية كلما تحقق أداء جيد للموظفين.

خاتمة

خاتمة:

يعتبر موضوع الحوافز ذو مكانة هامة في الاقتصاد بصفة عامة وعلى الخصوص المؤسسات بمختلف أنواعها، لما له من أهمية كبيرة في استقطاب الأفراد، ودور كبير وفعال في تحسين أدائهم بالشكل الذي يحقق أهداف المؤسسة ويجعلها تقدم خدمات ذات جودة عالية مقارنة بالمؤسسات المنافسة، لذلك فالمؤسسات ومختلف منظمات الأعمال تسعى بشكل كبير للتأثير على أداء الأفراد بصورة إيجابية باتباعها أحد أنواع التحفيز وهي الحوافز المالية، لذلك ارتئينا أن نركز اهتمامنا في هذا البحث على الحوافز المالية وما يرتبط بها وتأثيرها على أداء الأفراد العاملين.

من خلال البحث المقدم نخلص إلى جملة من النتائج والتوصيات والاقتراحات التي يمكن الاستفادة منها كالآتي:

1_ النتائج:

_ إدارة الموارد البشرية هي وظيفة من أهم وظائف المؤسسة لتركيزها على القوى العاملة التي تعتبر عصب ومحرك أي مؤسسة؛

_ التحفيز هو عبارة عن مؤثر خارجي تتبعه المؤسسة من أجل تشجيع الأفراد العاملين للعمل أكثر بجدية وبنشاط أكبر، لكن نجاح عملية التحفيز يتوقف على عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد النفسية؛

_ تساهم الحوافز في رفع من كفاءة المؤسسة ونتاجية الأفراد العاملين، من خلال تفجير طاقاتهم وقدراتهم واستخدامها أفضل استخدام؛

_ الحوافز المالية هي نوع من أنواع الحوافز التي تطبقها المؤسسات على غرار باقي الحوافز الأخرى، حيث تعتبر من أهم العوامل وأكثرها تأثيراً في اندفاع الفرد برغبة وإخلاص للعمل، فتشجع على بذل قصارى جهدهم في العمل برغبة وإخلاص للعمل؛

_ الأداء هو عبارة عن جملة من الأبعاد والتي تتضمن كيفية الإنجاز، والطريقة المتبعة في تنفيذ توجيهات الإدارة، وما مدى تطابق ماتم انجازه مع المعايير والمقاييس المحددة، بالإضافة إلى مدى مساهمة العامل ورغبته في انجاز المهام الملقاة على عاتقه، واستعداده لإتقان العمل، وسلوكه داخل المؤسسة؛

_ لا يوجد أثر إيجابي للأجور على أداء الموظفين في المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف _ميلة_

_ يوجد أثر إيجابي للعلاوات على أداء الموظفين في المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف _ميلة_

- _ يوجد أثر إيجابي للمكافآت على أداء الموظفين في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف _ميلة_
_ يوجد أثر إيجابي للحوافز المالية على أداء الموظفين في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف _ميلة_
ميلة

2_ التوصيات:

- _ ضرورة وضع نظام مكافآت واضح وملائم داخل الجامعة؛
_ لابد من الوضوح في تطبيق نظام الحوافز وتعريفه لمختلف العاملين إضافة إلى مشاركتهم في إعدادهم، وتقبل كل اقتراحاتهم وآرائهم؛
_ ضرورة صرف المكافآت والعلاوات حسب مستوى الأداء مما يشجع العاملين جميعاً مهما كان مساهمهم الوظيفي على بذل أقصى جهد لتحسين أدائهم وبذلك يتم ربط تقديم الحوافز بتحسين الأداء؛
_ الاهتمام بالتحفيز المادي والمعنوي على حد سواء لموظفي المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف _ميلة_.
ميلة.

3_ أفاق البحث:

- من خلال إعدادنا لهذا البحث بين لنا أن هناك جوانب هامة جديرة بالدراسة والبحث نقترحها لتكون اشكاليات ودراسات نأمل أن تتال حضها من الدراسة والتحليل في المستقبل وهي:
_ الحوافز المعنوية وأثرها على الأداء الوظيفي؛
_ أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية؛
_ أثر الحوافز المادية في تحسين إنتاجية المؤسسة الاقتصادية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً-المراجع باللغة العربية:

1-الكتب:

- 1- أبو النصر مدحت محمد ،الإدارة بالحوافز - أساليب التحفيز الوظيفي-، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012.
- 2- أبو النصر مدحت محمود ، الأداء الإداري المتميز، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، مصر، 2012.
- 3- أبو السعود أحمد محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف بالإسكندرية للنشر، الاسكندرية، مصر، 2008.
- 4- أبو شيخة نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية -إطار نظري وحالات عملية-، الطبعة الثانية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 5- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004
- 6- جودة محفوظ أحمد ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 7- حريم حسين محمد ، إدارة المنظمات: منظور كلي، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 8- حسونة فيصل، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 9- حمدي رضا هاشم، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 10- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الزهران للنشر و التوزيع، ، عمان، الأردن، 2013.
- 11- حنفي علي، الجوانب التطبيقية في إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2008.
- 12- خصاونة لطفي عاكف، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 13- الخطيب أحمد، الإدارة الجامعية دراسات حديثة، الطبعة الأولى، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، 2006.
- 14- خيضر كاظم حمود وكاسب الخرشة ياسين، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007.

- 15- دباس العبادي هاشم فوزي وآخرون، إدارة التعليم الجامعي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 16- دليو فضيل وآخرون، المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، دون سنة النشر.
- 17- دياب عبد الباسط محمد، تطوير الإدارة الجامعية: دراسة حالة كليات التربية في عدة دول، الطبعة الأولى، العلم والإيمان للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 18- الديري زاهد محمد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 19- ديسلر جاري، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003.
- 20- حسن راوية و سلطان محمد سعيد ، إدارة الموارد البشرية (تنمية المديرين - تقييم الأداء المتغيرات البيئية - تعويضات الأفراد)، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2014.
- 21- حسن محمد راوية ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 22- الربيعي سعيد بن حمد، التعليم العالي في عصر المعرفة، التغيرات والتحديات وأفاق المستقبل، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 23- زويلف مهدي حسن، إدارة الأفراد (مدخل كمي)، دار الحملوي للنشر، عمان، الأردن، 2001.
- 24- زيد منير سلمان، إدارة اختيار الموظفين، دار الزايرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 25- شنوفي نور الدين، أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، سند خاص بالتكوين المتخصص، الحراش، الجزائر، 2011.
- 26- الصيرفي محمد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي للنشر، عمان، الأردن، 2006.
- 27- الظاهر نعيم إبراهيم، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 28- العامري محسن صالح مهدي و الغالبي طاهر محسن منصور، الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 29- عبادي هاشم فوزي و حليم الطائي يوسف، التعليم الجامعي من منظور إداري (قراءات وبحوث)، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

- 30- عبد الباقي محمد صلاح الدين، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع الإسكندرية، مصر، 2000/1999.
- 31- عبوي زيد منير، إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها، الطبعة العربية الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 32- عدون ناصر دادي، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (دراسة نظرية وتطبيقية)، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
- 33- العزاوي نجم عبد الله و جواد عباس حسين، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 34- العزاوي نجم عبد الله و جواد عباس، تطور إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 35- كافي مصطفى يوسف، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري - تنموي - تكنولوجي - عولمي، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 36- كامل أسامة و الصيرفي محمد، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2007.
- 37- الكرخي مجيد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 38- الكرخي مجيد، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 39- المبيضين عقلة محمد و جرادات أسامة محمد، التدريب الإداري الموجه بالأداء، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2001.
- 40- محمد عباس سهيلة، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 41- محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012/2013.
- 42- المرسي جمال الدين، الإدارة الاستراتيجية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 43- معمر داوود، منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت: بحث علمي في الجوانب الاجتماعية والنفسية والقانونية، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009.

- 44- نائف البرنوطي سعاد، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007.
- 45- نصيرات فريد توفيق، إدارة المنظمات والرعاية الصحية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007.
- 46- نوري منير و كورنل فريد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 47- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 48- هاني محمد محمد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 49- وصفي عقيلي عمر، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة الزهران للنشر، عمان، الأردن، 1991.

2-المجلات العلمية:

- 50- أبو زيادة زكي، أثر تطبيق مفهوم الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)، مجلد 25، الاصدار 4، فلسطين.
- 51- الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد 06، جامعة الجزائر، 2008.
- 52- الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، الجزائر، 2010/2009
- 53- زرقان ليلي، إصلاح التعليم العالي الراهن LMD ومشكلات الجامعة الجزائرية دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس سطيف، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 16، سطيف، الجزائر، ديسمبر 2012.
- 54- العايب عبد الرحمن، مساهمة إدماج البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة في تطوير إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: حالة المؤسسة الاقتصادية العمومية للتوظيف وفنون الطباعة -برج بوعريج-، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الحادي عشر، جامعة سطيف-الجزائر، جوان 2012.
- 55- الفارس سليمان، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الأول، 2011.
- 56- مزهودة عبد المليك، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2001.

57- منهل محمد حسن، نظام الحوافز المقترح للشركة العامة لموانئ العراق (دراسة تطبيقية)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 07، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، 2007.

3-الملتقيات العلمية:

58- بريش السعيد و يحيوي نعيمة ، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 22- 23 نوفمبر 2011.

59-عبو عمر وعبو هودة ، دور الاستراتيجيات العامة للتنافس في تحقيق الأداء في المؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 08 و 09 نوفمبر 2010.

60-مقدم وهيبة ، سياسات برامج المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في منظمات الأعمال (دراسة حالة ثلاث شركات عربية)، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 12- 14 ديسمبر 2011.

4-الرسائل الجامعية:

61- أرزي فتحي ، أثر المسار الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بسعيدة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2012/2013.

62- بلخير جواد عمر، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة شركة الإسمنت ومشتقاته SCIS بسعيدة)، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2014/2015.

63- بن ماطل الجريد عارف، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف (دراسة ميدانية على ضباط وأفراد شرطة منطقة الجوف)، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية ، 2007.

64- بوجعادة إلياس، تفعيل الموارد البشرية وأثره في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، مذكرة الماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سكيكدة، 2005/2006.

- 65- بوزورين فيروز ، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة ميدانية لشركة مامي للمشروعات الغازية -بسطيف-)، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2010/2009.
- 66- بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية: دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور -خنشلة-، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2013.
- 67- تيمجدين عمر، دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة كوندور -برج بوعريج-، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013/2012.
- 68- جيلح الصالح ، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين (دراسة حالة مجمع صيدال)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005.
- 69- زراولة رفيق، تنظيم التعليم العالي والجامعة الجزائرية: دراسة حالة جامعة قسنطينة، رسالة ماجستير في تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2002.
- 70- شنيق عبد العزيز، الحوافز والفعالية التنظيمية -المؤسسة المينائية لسكيدة نموذجاً- رسالة ماجستير، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية، جامعة سكيدة، 2008/2007.
- 71- شيخي عائشة، التحفيز والمردودية في المؤسسة في المؤسسة (دراسة حالة مؤسستي "SEROR" بتلمسان والإسمنت "SCIS" بسعيدة)، رسالة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تلمسان، 2011/2010.
- 72- عزيزون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة -وحدة نوميديا بقسنطينة-)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة سكيدة، 2007/2006.
- 73- عقون شراف، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية (دراسة حالة بولاية ميلة)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري-قسنطينة-، 2007/2006.

- 74- العكش محمد علاء خليل، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، 2007.
- 75- عودة الحلابية غازي حسن ، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن -دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى- رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2013.
- 76- مرادسي حمزة، دور جودة التعليم العالي في تعزيز النمو الاقتصادي: دراسة حالة الجزائر، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2010/2009.
- 77- مقدود وهيبة، التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة: دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2008/2007.
- 78- مهيل وسام ، تكنولوجيا المعلومات والاتصال و دورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية(دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بوزارة المالية)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012.
- 79- مؤمن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية : دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة-، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2012/2011.
- 80- نمور نوال ، كفاءة أعضاء هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة منتوري قسنطينة، رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2012/2011.
- 81- الوافي الطاهر، التحفيز وأداء الممرضين: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية-عالية صالح تبسة-، رسالة ماجستير في علم الاجتماع ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة 2، 2013/2012.
- 82- يوسف محمد حسن التيجاني ، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم.

83- يخلف رابح، نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية: حالة سونلغاز توزيع الوسط -البليدة-، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس ، 2007/2006.

5- المواقع الإلكترونية:

84- [http://: www.centre-univ-mila.dz.2015](http://www.centre-univ-mila.dz.2015)

85-<http://www.almaany.com/ar-ar/>

86 -<http://www.mesrs.dz/ar/universites>

6-التقارير ووثائق أخرى:

87- الحوليات الإحصائية للديوان الوطني للإحصاء.

88- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 58، الصادرة يوم 25 أوت 2005

ثانيا-المراجع باللغة الأجنبية:

1- **livers:**

89- Christian Batal , **LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**
DANS LE SECTEURPUBLIC ,2éme édition ,édition d'organisation, paris,
2000.

90-Lakhdar Sekiou et autres, **GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**,
edition de book université, canada, 1993.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01)

تطور الكتلة الأجرية لموظفي المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف _ميلة_ لسنوات 2014/2008

الرقم	اسم المادة	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
/21 01	الراتب الرئيسي للنشاط	6.672.000	39000.000.00	50.000.000.00	124000.000.00	156867000.00	1739393000.00	216884000.00
/21 03	التعويضات والمنح المضافة	1.978.000.00	13000.000.00	30.225.922.00	193400.000.00	189356000.00	179000.000.00	221125000.00
/21 05	تكاليف اجتماعية	1700.000.00	15200.000.00	29000.000.00	91000.000.00	97041000.00	92000.000.00	122300.000.00
/21 06	الخدمات الاجتماعية	0.00	750.000.00	1000.000.00	1248.000.00	3500.000.00	3500.000.00	5000.000.00
/21 07	تأمين الطلبة	1100.000.00	5269.000.00	7000.000.00	7000.000.00	28000.000.00	32000.000.00	20000.000.00
/21 08	أجور الأساتذة المؤقتين	499.000.00	7000.000.00	3000.000.00	14000.000.000	14000.000.000	14000.000.000	14000.000.000
/21 02	أجور العمال المتعاقدين	0.00	0.00	4000.000.00	22705.000.00	20570.000.00	20570.000.00	25000.000.00

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف _ميلة_

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص: مالية وبنوك _ماستر_

قسم: علوم التسيير فرع: مالية المؤسسة

استمارة استبيان بعنوان

الحوافز المالية وأثرها في تحسين أداء الأفراد في المؤسسات الجامعية الجزائرية

دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف _ميلة_

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر (LMD) قسم التسيير

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالبة:

_ كمال زموري

_ لمياء شماع

سيدي، سيديتي،

تحية طيبة وبعد...

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان قصد دراسة (الحوافز المالية وأثرها في تحسين أداء الأفراد في المؤسسات الجامعية الجزائرية _دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة)، والرجاء من سيادتكم التكرم بالإجابة وملا الاستمارة، وأحيطكم علما بأن جميع المعلومات المقدمة ستستعمل لأغراض البحث العلمي، وستكون محاطة بسرية وأمان تامة.

وفي الأخير تقبلوا مني فائق التقدير والاحترام وشكرا.

السنة الجامعية: 2015/2014

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يرجى وضع الإشارة (x) أمام الإجابة المناسبة:

- 1_الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- 2_العمر: أقل من 30 سنة ☐ من 30-40 سنة ☐ من 41-50 سنة ☐ 51 سنة فما فوق ☐
- 3_الحالة الاجتماعية: أعزب ☐ متزوج ☐

أخرى:.....

- 4_المستوى التعليمي: ابتدائي ☐ ثانوي ☐ متوسط ☐ جامعي ☐
- 5_السلك الوظيفي: أستاذ جامعي ☐ عامل تقني ☐ إداري ☐ عامل مهني ☐
- 6_الترقية: في الرتبة ☐ في الدرجة ☐ (عددها): في الرتبة ☐ في الدرجة ☐
- 7_الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات ☐ من 5-10 سنوات ☐ من 11-15 سنة ☐ أكثر من 20 سنة ☐
- 8_الدخل الشهري: أقل من 18000 دج ☐ من 18000-36000 دج ☐ من 36000-50000 دج ☐ أكثر من 50000 دج ☐

المحور الثاني: الحوافز المالية المقدمة لموظفي المركز الجامعي عبد لحفيظ بوالصوف ميلة

من فضلك ضع الإشارة (x) أمام الإجابة التي تتوافق مع وجهة نظرك.

أولاً: الأجور

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	الأجر الذي أتلّقه يعادل ما أبذله من جهد.					
2	أجر العمل الذي أتلّضاه يغطي احتياجاتي.					
3	الأجر الذي أتلّضاه يساعد على استقرارتي في وظيفتي.					
4	يتأثر الأجر الذي أتلّضاه بعدد الغيابات عن العمل.					
5	سياسة الأجور المتبعة في المؤسسة الجامعية عادلة.					

ثانياً: العلاوات

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
6	علاوة طبيعة العمل أو المخاطرة تشجعني على العمل.					
7	هناك علاوة ثابتة أتلّقاها كل سنة.					
8	تمنح الإدارة علاوة تشجيعية بشكل دوري لبعض الموظفين المتميزين.					
9	أشعر بالرضا عن العلاوات التي تضاف إلى راتبي.					

ثالثاً: المكافآت

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
10	يوجد نظام مكافآت واضح.					
11	أُتلقى مكافآت مادية دورية معتبرة.					
12	تشجعتني الإدارة وتحفزني بالمكافآت.					
13	سبق لي وأن تحصلت على مكافأة للأداء المتميز.					
14	توزع المكافآت على من يستحقها.					

المحور الثالث: أداء أفراد المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة

من فضلك ضع الإشارة (x) أمام الإجابة التي تتوافق مع وجهة نظرك.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
15	أقوم بتأدية الأعمال بكفاءة عالية.					
16	تتوفر لدي الدافعية والقدرة للقيام بأعمالي.					
17	قدراتي الشخصية ملائمة للعمل الذي أؤديه.					
18	طبيعة العمل تتفق مع مؤهلي العلمي.					
19	يتم تقييم أدائي وفق معايير وطرق محددة ومضبوطة.					
20	أجد أن نتائج تقييم الأداء الإيجابية تحفزني وتدفعني للعمل بكفاءة.					
21	أقوم بتطوير أدائي بشكل مستمر.					

					تقدم الإدارة علاوات ومنح سنوية للعاملين بناء على أدائهم وجهودهم.	22
					تساهم المكافآت في رفع معنوياتي وتقديم أداء متميز.	23
					تسعى الإدارة إلى زيادة الأجر لتحسين المردود الأدائي للأفراد.	24
					للحوافز المالية أثر كبير في تحسين أدائي.	25

شكرا على حسن تعاونكم.....

الملحق رقم (03)

قائمة بأسماء المحكمين

أسماء المحكمين	الملاحظات
كنيدة زوليخة	حذف بعض العبارات التي لها نفس المعنى (المكررة)، والمتناقضة في نفس المحور
بوجنانة فؤاد	إعادة صياغة العبارات وتصحيح بعض الأخطاء اللغوية
مشري فريد	توحيد المصطلحات والتعقيب على محور البيانات الشخصية
بوسالم أبوبكر	إعادة صياغة بعض العبارات وحذف بعضها مع تصحيح الأخطاء اللغوية

الملحق رقم (04):

مخرجات برنامج (spss)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,683	14

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,691	11

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,776	25

Gender

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
MALE	70	58,3	58,3	58,3
Valid FEMALE	50	41,7	41,7	100,0
Total	120	100,0	100,0	

Age

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<30 ANS	32	26,7	26,7	26,7
Valid 30_40 ANS	84	70,0	70,0	96,7
41_50 ANS	4	3,3	3,3	100,0
Total	120	100,0	100,0	

Sociel

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
unmarried	55	45,8	45,8	45,8
Valid married	65	54,2	54,2	100,0
Total	120	100,0	100,0	

Niveau

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
moyen	7	5,8	5,8	5,8
Valid lycee	17	14,2	14,2	20,0
univ	96	80,0	80,0	100,0
Total	120	100,0	100,0	

Fonction

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
prof	33	27,5	27,5	27,5
admin	53	44,2	44,2	71,7
Valid technicien	17	14,2	14,2	85,8
vacational	17	14,2	14,2	100,0
Total	120	100,0	100,0	

Exprience

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<5 ANS	73	60,8	60,8	60,8
Valid 5_10 ANS	46	38,3	38,3	99,2
16_20 ANS	1	,8	,8	100,0
Total	120	100,0	100,0	

Revenue

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<18000 da	19	15,8	15,8	15,8
18000_36000 da	57	47,5	47,5	63,3
Valid 36000_50000 da	17	14,2	14,2	77,5
>50000 da	27	22,5	22,5	100,0
Total	120	100,0	100,0	

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3,319	,171		19,407	,000
1 salair	,046	,066	,064	,702	,484

a. Dependent Variable: performance

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,543	,139		18,294	,000
1 allowance	,367	,054	,529	6,767	,000

a. Dependent Variable: performance

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,877	,129		22,233	,000
bonus	,281	,061	,393	4,636	,000

a. Dependent Variable: performance

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-2,578	,985		-2,617	,010
MONEY	,390	,030	,768	13,033	,000

a. Dependent Variable: performance

الملخص:

لموضوع الحوافز مكانة هام في الاقتصاد بصفة عامة وعلى الخصوص المؤسسات بمختلف أنواعها، لما له أهمية كبيرة في استقطاب الأفراد، ودور كبير وفعال في تحسين أدائهم بالشكل الذي يحقق أهداف المؤسسة، لذلك تسعى بشكل كبير للتأثير على أداء الأفراد بصورة إيجابية باتباعها أحد أنواع الحوافز وهي الحوافز المالية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز المالية في تحسين أداء أفراد المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف _ميلة_ وذلك من خلال دراسة أثر الأجور، العلاوات والمكافآت على أداء الأفراد بالمركز الجامعي، وقد توصلت الدراسة إلى وجود بعض العلاقات الوثيقة بين الحوافز المالية (العلاوات، المكافآت) والأداء على عكس الأجر الذي كان أثره ضعيف على أداء الأفراد، وقد كان هذا في الجانب التطبيقي للدراسة، في حين أن إطارها النظري تضمن استعراض لمفهوم التحفيز وبعض أنواعه (الحوافز المالية)، ومساهمة هذه الأخيرة في تحسين أداء الأفراد.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، التحفيز، الحوافز المالية، أداء الأفراد، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف _ميلة_.

Le Résumé :

Le sujet de les incitations ont une place importante dans l'économie en générale et en particulier dans les'entreprises divers types, en raison de sa grande importance pour attirer les individus et un rôle import et efficace dans l'amélioration de leur performance de façon a atteindre des objectifs de l'entreprise, il cherche a influencer la performance personnel d'un manière positive en suivant l'un des types d'incitation y compris des incitations financières.

Le but de cette étude est d'identifier l'impact de les incitations financières du Centre Universitaire Abd Elhafid Boussof –Mila-, par étude l'impact du salaires, primes, bonus au le performance personnel du Centre Universitaire Abd Elhafid Boussof –Mila-, l'étude a révélé qu'il y avait des liens étroits entre les incitation financières (primes, bonus) et la performance contrairement, des salaires qui a eu son impact est faible sur la performance personnel, ce qui a été en coté pratique de l'étude, tandis que son cadre théorique, elle assure une exposition de la notion des incitation et certains de celle-ci pour améliorer la performance personnel.

Les Motes Clés : Gestion Des Ressources Humaines, Motivation, Les incitation Financières, la Performance Personnel, Centre Universitaire Abd Elhafid Boussof –Mila-