

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

العنوان

دور التحفيز في تحسين أداء العاملين بالمنظمات الخدمية

دراسة حالة بمديرية الخدمات الجامعية - الطارف -

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص إدارة استراتيجية

تحت إشراف:

د/مرابطي عبد الغاني

إعداد الطالبين:

مدار عادل

بوعزيز طارق

لجنة المناقشة:

المؤسسة	الصفة	الأستاذ
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -	رئيسا	د/حدادة فريد
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -	مشرفا ومقررا	د/مرابطي عبد الغاني
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -	عضوا	د/فداوي أمينة

السنة الجامعية: 2021-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَاءَ
فَتَخْرُجُ مِنْهُ
الْحَيَاةُ كُلُّهَا
وَالَّذِي يُسَخِّرُ
لَهُ مَا يَشَاءُ
وَالَّذِي يُرْسِلُ
الرِّيحَ بِقُوَّةٍ
فَيَنفُخُ فِيهَا
مِنْ شَاءِ اللَّهِ
مُخَالَفَةً
لِقَوْلِهِمْ
لَا مَوْلَى لَهُ
وَالَّذِي يُرْسِلُ
الطُّيُورَ بِحَيْثُ
يَشَاءُ
وَالَّذِي يُرْسِلُ
الْبُرْقَانَ
بِقُوَّةٍ
وَالَّذِي يُرْسِلُ
الْبُرْقَانَ
بِقُوَّةٍ
وَالَّذِي يُرْسِلُ
الْبُرْقَانَ
بِقُوَّةٍ

- إن الدراسة الحالية تهدف إلى محاولة التعرف على دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في المنظمات الخدمية من خلال دراسة ميدانية بمديرية الخدمات الجامعية الطارف شملت عينة مقدره بـ 60 عامل وموظف مقسمين حسب مختلف مستويات الادارة .
- وقد توصلت الدراسة الى مؤشرات إيجابية تؤكد بأن التحفيز يثير دوافع الفرد ويولد له الرغبة والحماس لإشباع مختلف حاجاته ورغباته على الرغم من كون الحوافز المقدمة بالمديرية تكون معنوية أكثر منها مادية، فكلما توفرت تلك الحوافز كلما كان الفرد أكثر عطاء وأحسن أداء .
- الكلمات المفتاحية: الحوافز، الحوافز المعنوية، الحوافز المادية، الاداء، العاملين

Résumé :

- La présente étude vise à tenter d'identifier le rôle des incitations matérielles et morales dans l'amélioration de la performance des travailleurs dans les organisations de services à travers une étude de terrain à la Direction des œuvres Universitaires El Tarf qui comprenait un échantillon estimé à 60 travailleurs et employés répartis selon à différents niveaux de l'administration.
- L'étude a révélé des signes positifs qui prouvent que la motivation motive l'individu et génère le désir, l'enthousiasme de satisfaire.

شكر وتقدير

في نهاية هذا البحث لا يسعني إلا أن أحمده الله عز وجل على فضله ونعمه علينا

كما أتقدم بأسمى عبارات الشكر و الإمتنان والتقدير والمحبة

إلى الأستاذ المشرف " الدكتور عبد الغاني مرابطي " والذي نكن له كل الاحترام والتقدير والذي علمنا

أن الوصول إلى النهاية لا يكون إلا بالصبر والتفأؤل، كما نخص بالتقدير والشكر أعضاء لجنة المناقشة

على قبولهم مناقشة هذه المذكرة.

وكل الشكر الى من أمدني بيد المساعدة من قريب أو بعيد.

عادل - طارق

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع

إلى أبي الذي لم يبخل علي يوماً بشيء

إلى أمي التي ذودتني بالحنان والمحبة

أقول لهم: أنتم وهبتموني الحياة والأمل والنشأة على شغف الاطلاع والمعرفة

إلى كل أفراد عائلتي الكبيرة جميعاً

إلى كل من علمني حرفاً أصبح سنا برقه يضئ الطريق أمامي

إلى كافة الزملاء والأصدقاء .

طارق

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
09	يوضح ترتيب الحاجات حسب " ماسلو "	1
14	يوضح تقسيم الحوافز	2
23	يمثل خطوات تصميم نظام الحوافز	3

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
69	يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس	1
70	يوضح توزيع المبحوثين حسب السن	2
71	يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية	3
72	يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	4
73	يوضح توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة المهنية	5
74	يوضح توزيع المبحوثين حسب المستويات الإدارية	6
75	توزيع المبحوثين حسب الراتب الشهري	7
76	يوضح ظروف العمل بمديرية الخدمات الجامعية	8
77	يوضح مدى مساهمة الحوافز المعنوية في تحسين الأداء	9
77	يوضح نوع هذه الحوافز المقدمة	10
78	يوضح مدى توفير المؤسسة للحوافز مادية	11
79	يوضح طبيعة الحوافز المادية المقدمة	12
80	يوضح مدى تناسب الأجر الذي يتقاضاه الموظف مع طبيعة المهام	13
81	يوضح مدى تشجيع الحوافز المادية على بذل المزيد من العمل	14
82	يوضح كيفية إنجاز العمل في مديرية الخدمات الجامعية	15
83	مدى التوافق بين العمل المطلوب والقدرة على إنجازه	16
84	يوضح مدى وجود فرصة للتدريب والتكوين لاكتساب الخبرة اللازمة بالمديرية	17
85	يوضح ما مدى توفر مديرية الخدمات الجامعية على نظام لتقييم الاداء بشكل فعال	18
86	يوضح معايير نجاح هذا التقييم	19
87	يوضح الالتزام الوظيفي اتجاه المنظمة	20
88	يوضح مدى تتوفر لكم نظام معلومات يسمح بتأدية عملكم بشكل جيد	21
89	يوضح مدى استعداد لمساعدة الرؤساء في إنجاز العمل بشكل جيد	22
89	يوضح تقييم علاقتك مع رئيسك المباشر	23
90	يوضح مدى اهتمام الرئيس المباشر بانشغالات العاملين المهنية	24
91	يوضح مدى تقديم المساعدة لزملائك في العمل.	25
92	يوضح مدى تأثير عملية تقييم أداء العاملين في المؤسسة بالعلاقات الشخصية	26

فهرس المحتويات

البسمة.....	II.....
الملخص.....	III.....
الشكر.....	V.....
الإهداء.....	IV-VII.....
قائمة الاشكال.....	VIII.....
قائمة الجداول.....	IX.....
قائمة المحتويات.....	X-XII.....
المقدمة..... أ-ط.....	
أولاً: الاشكالية.....	ج.....
ثانياً : أسباب اختيار الموضوع.....	ج.....
ثالثاً : أهمية الموضوع.....	د.....
رابعاً : أهداف دراسة.....	د.....
خامساً: منهج وأدوات البحث وحدوده.....	ه.....
سادساً: الصعوبات.....	و.....
سابعاً: تحديد المفاهيم.....	ز.....
ثامناً: الدراسات السابقة.....	ح.....
تاسعاً : محتوى الدراسة.....	ح.....
الفصل الأول : الاطار النظري لعملية التحفيز في المنظمات الخدمية..... 2-34	
المبحث الأول ماهية التحفيز.....	3.....
المطلب الأول: تعريف التحفيز وأهميته.....	3.....
المطلب الثاني: طرق التحفيز.....	5.....
المطلب الثالث: نظريات و أسس منح الحوافز.....	7.....

المبحث الثاني: تصنيفات الحوافز.....15

المطلب الأول: الحوافز من حيث الموضوع.....16

المطلب الثاني: الحوافز من حيث الآثار19

المطلب الثالث: الحوافز من حيث المستفيدين منها.....20

المبحث الثالث: نظام الحوافز.....22

المطلب الأول: خصائص وقواعد نظام الحوافز22

المطلب الثاني : مراحل تقييم و تصميم نظام الحوافز24

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في نظام الحوافز ومعيقاته25

المبحث الرابع: التحفيز في المنظمات الخدمية27

المطلب الاول : مفهوم المنظمات الخدمية27

المطلب الثاني: خصائص الخدمات وطبيعتها.....30

المطلب الثالث: مكانة التحفيز في المنظمات الخدمية32

خلاصة الفصل الأول.....34

الفصل الثاني: الاطار النظري لتقييم أداء العاملين 36-63

المبحث الأول: ماهية أداء العاملين.....37

المطلب الاول: مفهوم الأداء وأهميته.....37

المطلب الثاني: مكونات الأداء.....38

المطلب الثالث : محددات الأداء.....39

المبحث الثاني: مراحل قياس الأداء والعوامل المؤثرة فيه.....41

المطلب الأول: معايير أداء العاملين ومتطلبات فعاليتها.....41

المطلب الثاني: خطوات قياس الأداء.....42

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الاداء43

المبحث الثالث: مجالات تقييم أداء العاملين ومعيقاته.....45

المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء.....45

المطلب الثاني: خطوات وطرق تقييم الأداء.....47

53.....	المطلب الثالث : مجالات تقييم الأداء ومعيقاته.....
58.....	المبحث الرابع: فعالية الحوافز على الاداء.....
58.....	المطلب الأول: أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين.....
61.....	المطلب الثاني : خطوات آليات الحوافز في تحسين أداء العاملين.....
62.....	المطلب الثالث: السياسات التحفيزية الحديثة ودورها في التأثير على الاداء.....
63.....	خلاصة الفصل الثاني.....
96-65.....	الفصل الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.....
65.....	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة.....
56.....	المطلب الأول: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....
67.....	المطلب الثاني: مجالات الدراسة.....
68.....	المطلب الثالث: خصائص عينة الدراسة.....
69.....	المبحث الثاني: عرض وتحليل وتفسير محاور الدراسة.....
69.....	المطلب الأول: عرض وتحليل وتفسير بيانات المحور الأول.....
76.....	المطلب الثاني : عرض وتحليل وتفسير بيانات المحور الثاني.....
82.....	المطلب الثالث : عرض وتحليل وتفسير بيانات المحور الثالث.....
93.....	المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية.....
93.....	المطلب الأول: عرض النتائج والتأكد من صحة الفرضيات.....
94.....	المطلب الثاني: نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات المقدمة.....
96.....	الخاتمة.....
101.....	قائمة المراجع.....
106.....	قائمة الملاحق.....

المقدمة

- يعد العامل البشري من أهم العوامل المؤثرة على نجاح على مختلف المنظمات لتأثيره المباشر على جودة أداء المنظمة مما أدى إلى رفع مستوى إدارة الموارد البشرية التي تعتبر عنصر مهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات لاسيما في مجالات إنتاج المعرفة وتقنياتها ووسائل الاتصال الحديثة، فقد شهدت العقود الثلاثة الأخيرة توجهاً بظاهرة الاستثمار المعرفي لدى العاملين، وتنمية الموارد البشرية عالية التأهيل والتمكين بقصد امتلاك رأس المال المعرفي والفكري وما يميز المنظمات هو كفاءة الأداء الوظيفي بها، وهو سبب بقاء واستمرار المنظمة لذلك أصبح من الضروري لأي منظمة الحصول على مورد بشري ذو كفاءة، من خلال توفير العاملين القادرين على تحقيق أهدافها بالتفاني في العمل الجاد والإخلاص فيه مما يؤثر على رفع أداء المنظمة، من خلال تحفيز العاملين بشكل يثير دوافعهم ويحرك طاقاتهم وقدراتهم الكامنة ويولد الرغبة والحماس في العمل ودفعهم لزيادة أدائهم عن طريق الاهتمام بهم وحسن المعاملة والأخذ بمشاعرهم وطموحاتهم ورغبتهم وهذا بدوره يحفز الفرد على إشباع حاجاته ورغباته وملء نفوس العاملين بالرضا والطمأنينة ومن ثم ضمان تفانيهم في أدائهم والتعامل بكفاءة وفاعلية مع المهام الملقاة على عاتقهم وإبعاد مظاهر القلق والتوتر وغيرها.

- فالتحفيز يمثل ميزة من مميزات المنظمات الناجحة من خلال توفير آليات التشاور والتفاهم الجماعي وخلق الثقة والاحترام المتبادل، والاعتراف بالعامل بتلبية طموحاته وتحسين شروط العمل والحصول على الترقيات والمكافآت وغيرها، كون دور كل إدارة هو بلوغ الأهداف وتحقيق النتائج، وأن دور كل مسؤول هو جلب الظروف الملائمة.

لتحقيق تلك النتائج وهو الذي يقوم بالتحسينات الفردية مع إقرار تغيير الهياكل غير الملائمة وتوزيع المسؤوليات على الأفراد، وعلى الإدارة تحسين نوعية العمل بإعطاء أهمية كبيرة للعمال ومساهماتهم في التسيير وتحديد الأهداف وتنفيذها وأخذ اهتماماتها وانشغالها بعين الاعتبار.

أولاً: الإشكالية

- إن عدم توافر الحوافز المناسبة للموظف المجتهد في عمله قد يؤثر تأثيراً سلبياً على أدائه المستقبلي ويسهم في ضعف إنتاجيته وبالتالي يقلص فرصة تحقيق الأهداف التي حددتها المنظمة مسبقاً، ولعل هذا ما يبرز أحد الجوانب الرئيسية للحوافز بشكل عام لرفع مستوى أداء العاملين، و يجب أن نراعي أن أهمية وطبيعة الحوافز تختلف من فرد إلى آخر وذلك حسب الجنس والعمر والمنصب الوظيفي والمستوى المعيشي والعلمي وما إلى ذلك من متغيرات. كما أن الحوافز تختلف من منظمة إلى أخرى وذلك حسب النشاط والعمل الذي تمارسه تلك المنظمة، ولذلك يجب على المنظمة أن تدرس كل شريحة من شرائح العاملين لمعرفة حاجة كل مستوى من الحوافز مادية كانت أو معنوية بحاجة إلى مستوى معين من تلك الحوافز لرفع مستوى الأداء وهذا يقودنا إلى طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما دور التحفيز في تحسين أداء العاملين بالمنظمات الخدمية؟

ويتفرع عنه مجموعة من الأسئلة الفرعية وتتمثل فيما يلي:

- 1- هل يتم التحفيز وفق أسس ومعايير موضوعية؟
- 2- ما مستوى الحوافز المادية والمعنوية المقدمة من طرف مديرية الخدمات الجامعية لتحسين أداء العاملين؟
- 3 - ما مدى تأثير الحوافز على أداء العاملين بمديرية الخدمات الجامعية؟

فرضيات الدراسة:

- 1 - تساهم الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين بمديرية الخدمات الجامعية الطارف .
- 2 - التحفيز يثير دوافع الفرد ويولد الرغبة والحماس له لإشباع مختلف حاجاته ورغباته.

ثانيا : أسباب اختيار الموضوع

من المعروف أن لكل باحث أسباب و دوافع أدت به لاختيار مشكلة من أجل دراستها والبحث فيها في مجال تخصصه، و المحرك الاساسي الذي دفعنا إلى دراسة الموضوع.

✓ الحاجة المسبقة للبحث و الاستقصاء في موضوع دور التحفيز كألية لتحسين أداء العاملين في المنظمات الخدمية

✓ إثراء المكتبة العلمية بهذا الجهد أملا أن يفيد القارئ سواء باحثا أو طالبا.

✓ قابلية الظاهرة للدراسة كون الموضوع من المواضيع ذات الاهمية في المجال الاداري و ضمن التخصص وما يتطلبه من ضرورة التمكن.

✓ الشعور بالأهمية والقيمة الحقيقية لهذا الموضوع.

✓ معرفة درجة صعوبة تسيير الموارد البشرية ومعرفة درجة تعقيدها واحتياجاتها اللامتناهية كونها مرتبطة مباشرة بالعنصر البشري والذي يعتبر أهم مورد وركيزة في المنظمة .

✓ محاولة الوصول إلى البحث أكاديمي علمي.

ثالثا : أهمية الموضوع

يعتبر التحفيز في مجال الموارد البشرية لاسيما عند تطبيقه داخل المنظمة الخدمية بشكل فعال له أثر بالغ الاهمية على استقرار المنظمة ،وباعتباره جوهر العملية الادارية ومحورها الاساسي والفعال في نجاح وتحقيق استراتيجية المؤسسة، إذ تسعى هذه الدراسة إلى تقييم أداء العاملين وتحديد مؤثرات ونقاط القوة والضعف في أدائهم لتجنب نقاط الضعف ومعالجتها وتحديد نقاط القوة والعمل على تعزيزها عبر دراسة وتقييم أنظمة الحوافز المادّية والمعنوية في مديرية الخدمات وأثرها على أداء العاملين.

رابعا: أهداف الدراسة

تهدف دراسة هذا الموضوع إلى تحقيق جملة من الاهداف يمكن إنجازها على النحو التالي :

■ التعرف على نوعية الحوافز المادّية والمعنوية المقدّمة للعاملين بالمؤسسة الخدمية .

- معرفة التحديات التي تواجه عملية التحفيز في المنظمات الخدمية .
- التوصل إلى توصيات و مقترحات من أجل إيجاد نظام حوافر فعال.

خامسا: منهج الدراسة

من أجل الوصول إلى هدف البحث العلمي ولكي نجيب على الأسئلة التي تم طرحها إعتدنا في الجانب النظري لهذه الدراسة على المنهج الوصفي وفي جانبها العملي على المنهج التحليلي مستفيداً من الاستبيان كأداة للتأكد من مدى صحة فرضية الدراسة ولتقصي أثر الحوافز المادية والمعنوية على تحسين الأداء لدى العاملين بمديرية الخدمات الجامعية .

1. حدود البحث

تتمثل فيما يلي:

1-1- الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية لهذا البحث في كافة العمال الإداريين بمديرية الخدمات الجامعية الطارف وعددهم (60)

1-2- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة العلاقة بين المتغيرين التاليين: التحفيز وأداء العاملين.

1-3- الحدود المكانية: أُنجزت الدراسة الميدانية في مديرية الخدمات الجامعية الطارف.

1-4- الحدود الزمنية: أُنجزت الدراسة الميدانية لهذا البحث خلال السنة الجامعية 2022/2021 بداية من شهر مارس الى غاية نهاية شهر جوان .

2- أدوات جمع البيانات .

يعتمد الباحث في جمع البيانات عن موضوع الدراسة على أداة أو أكثر لجمع البيانات حيث اعتمدت في هذه الدراسة الأدوات

الآتية:

2-1- الملاحظة: وهي ممارسة اجتماعية قبل أن تكون منهج علمي كما أنها تعتبر وسيلة للوصول للممارسات الاجتماعية فهي

إحدى وسائل جمع المعلومات المختلفة بسلوكيات الفرد الفعلية ومواقفه واتجاهاته ومشاعره إذ تغطي الملاحظة أحيانا معلومات لا يمكن الحصول عليها.

باستخدام الطرق الأخرى لجمع المعلومات فالملاحظة عبارة عن تفاعل وتبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر أو أحدهما الباحث والآخر المستجيب لجمع معلومات محددة حول الموضوع.

2-2- الاستمارة:

وتعرف بأنها إحدى الأدوات المساعدة في الحصول على معلومات المتعلقة بموضوع الدراسة أو موقف أو مشكلة معينة وذلك عن طريق وضع مجموعة من الأسئلة تطرح على المبحوث.

الاستمارة هي من أهم أدوات المنهجية أو هي الاجراء الأكثر تجزئة في مراحل البحث العلمي الميداني ، اين يصل البحث الى اقصى دقائقه لتبدأ بعد ذلك مرحلة التركيب ، وتستعمل الاستمارة لجمع المعلومات من المبحوثين بواسطة اسئلة مكتوبة يقدمها الباحث بنفسه او بواسطة البريد ، أو يطبقها مع المبحوثين .

وبعد صياغة الاستمارة مبدئيا ومن ثم تم اجراء بعض التعديلات شكلا ومضمونا عن طريق حذف بعض الاسئلة وإضافة البعض منها لاتلائم وطبيعة الموضوع محل البحث وهو ما أفرز صياغة الاستمارة النهائية بهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيري البحث وإعداد استبانة حول دور التحفيز في تحسين أداء العاملين .

3- مجتمع وعينة البحث

3-1- مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث المستهدف من العاملين الإداريين بمديرية الخدمات الجامعية والبالغ عددهم عامل حسب إحصائيات.

3-2- عينة البحث : اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها (60) عامل، وقد تم توزيع الاستبانة عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية.

سادسا: الصعوبات

من خصائص الباحث الجيد أن يتسلح بالشجاعة والإرادة والعزيمة وأن يتحدى الصعاب والمشاكل وتجاوز العقبات فمن غير المعقول أن ينجز الباحث بحثه أو دراسته في موضوع ما أو قضية ما دون مشاكل وعراقيل تواجهه.

ومن بين وأهم الصعوبات والعراقيل التي واجهتن ووقفت أمامي في هذا البحث هي:

- ✓ قلة النسخ وانعدامها لبعض المراجع والكتب.
- ✓ ساهمت جائحة كورونا في تعطيل عملية استيراد الكتب التي لها علاقة بموضوع التحفيز.
- ✓ نقص المراجع التي تناولت وعالجت موضوع التحفيز.

سابعا : تحديد المفاهيم

- يعتبر تحديد المفاهيم احدى خطوات المنهجية العامة لتصميم البحث العلمي والتي لا يمكن التغاضي عنها كونها تساهم في الربط بين الجانب النظري والميداني باعتبار هذه الخطوة من الركائز الاساسية في المنهجية حيث شملت دراستنا على المفاهيم التالية :

1-التحفيز

- يعرف التحفيز على أنه "عبارة عن جملة العوامل الخارجية التي تشبع الحاجة أو الرغبة المتولدة لدى الفرد من أدائه لعمل معين.

2-الحوافز :

- مجموعة من المؤثرات التي تدفع الفرد ببذل جهد أكثر في عمله وتجنب الأخطاء التي تقلل من الانتاجية ، مما يؤثر على المنظمة أو المؤسسة وهي عنصر من عناصر العمل التي تدفع الى تحقيق الأهداف .

3-أداء العاملين

- هو تنفيذ الموظف لأعماله وتحمل مسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة على الوجه الاكمل

ثامنا: الدراسات السابقة

1- دراسة (حازم أحمد فراونة، سليمان سلامة الديب، سليمان محمد سليمان مرابط) بعنوان أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء محافظات غزة، مجلة كلية فلسطين التقنية. دير البلح بحيث هدفت هذه الدراسة الى:

- -التعرف على دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء
- خلصت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها :
- -تشجيع العاملين في حال تحقيق الأهداف المطلوبة وذلك بمنحهم العمولات على ذلك.
- -الاهتمام بتنمية روح التقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل.

2- دراسة بعنوان "مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة الصحية (دراسة حالة

مؤسسات العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي)؛ (خلايفة العلمي, 2016)

- هدفت الدراسة إلى التعرف على مساهمة نظام الحوافز بمؤسسات العمومية الاستشفائية - بن عمر الجيلاني بالوادي - على تحسين أداء المورد البشري.
- توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- عدم وجود نظام مرن يساير الأداء المقدم من طرف الأطباء.
- ما يتم تقديمه من حوافز لا يسهم في تحفيز الأداء.
- يفضل الأطباء الحوافز المادية ويعتبرونها الأهم.
- وعليه أوصت الدراسة بضرورة تبني نظام للحوافز يسمح بتمييز أداء العاملين بالمؤسسة ويساعد على تحسين أدائهم.

تاسعا : محتوى الدراسة

لمعالجة الموضوع وقصد إيجاد حل للإشكالية التي قمنا بطرحها ولكي نتحقق من الفرضيات سنحاول المحافظة على التسلسل المنطقي والتدرج في طرح الأفكار قدر الإمكان لذلك قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاث فصول أساسية وهي:

- **الفصل الأول** والمعنون بالإطار النظري لعملية التحفيز في المؤسسات الخدمية وهو ينقسم بدوره إلى أربعة مباحث رئيسية المبحث الأول تطرقنا فيه إلى ماهية الحوافز وفي المبحث الثاني تصنيفات الحوافز ثم يليه المبحث الثالث والذي تم تخصيصه لنظام الحوافز بينما المبحث الرابع فتطرقنا فيه إلى التحفيز في المنضّمات الخدمية .
- **أما الفصل الثاني** والمعنون بالإطار النظري لتقييم أداء العاملين و ينقسم بدوره إلى أربعة مباحث رئيسية المبحث الأول تطرقنا فيه إلى ماهية أداء العاملين بينما المبحث الثاني خصص لمراحل قياس الأداء والعوامل المؤثرة فيه أما المبحث الثالث يتم من خلاله توضيح مجالات تقييم أداء العاملين ومعيقاته والمبحث الرابع تناولنا فيه فعالية الحوافز على الاداء.
- **أما الفصل الثالث** والمتمثل في الدراسة الميدانية من خلال عرض أهم النتائج التي توصلنا إليها حيث تم التعريف بالمؤسسة في المبحث الأول تحليل وتفسير محاور الدراسة في المبحث الثاني وفي المبحث الثالث تم التطرق الى أهم نتائج الدراسة والإجابة على الفرضيات المقدمة في الموضوع .

الفصل الأول

الفصل الأول : الإطار النظري لعملية التحفيز في المنظمات الخدمية

تمهيد

يساهم التحفيز في توفير بيئة عمل ملائمة داخل المنظمة من خلال دفع الأفراد لتقديم أفضل الخدمات لتحقيق أهداف المنظمة شريطة وجود نظام فعال للحوافز من خلاله تمنح حقوق وامتيازات للعاملين لتحسين أدائهم وللتعرف على عملية التحفيز قسمنا هذا الفصل إلى أربعة مباحث كالتالي:

المبحث الأول : ماهية الحوافز

المبحث الثاني: تصنيفات الحوافز

المبحث الثالث: نظام الحوافز

المبحث الرابع: التحفيز في المنظمات الخدمية

المبحث الأول: ماهية التحفيز

إن فهم سلوك الفرد داخل المؤسسة لدفعه الى انجاز عمله مقابل إشباع حاجاته المادية ، يقتضي من المؤسسة إقامة ضوابط ومحددات خدمة للمصلحة المشتركة .

المطلب الأول : تعريف التحفيز وأهميته : يعتبر التحفيز أداة تأثير وتأثر بين الفرد والمنظمة .

أولاً : الحافز والتحفيز

1- تعريف الحافز : تعود كلمة الحافز في لغة الى مصطلح حفز والتي نعني بها " دفعه من خلفه " وجد وأسرع وتهيأ للمضي فيه واستعد ، اما معناه الاصطلاحي فهو الامكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد ، والتي تستخدم لتحريك المزيد من دوافعه نحو سلوك معين ، وأدائه لنشاط او نشاطات محددة بالشكل والأسلوب الذي يشبع رغباته أو حاجاته أو توقعاته.

2- تعريف التحفيز : اختلفت آراء الباحثين والمهتمين بدراسة التحفيز في وضع تعريف موحد له إلا أن جميعها لا يخرج من إطار المفاهيم العامة له حيث تدور كلها حول تعاريف نذكر منها:

عبارة عن مجموعة الدوافع التي تدفعنا لعمل شيء ما إذن فأنت - كمدبر - لا تستطيع أن تحفز مرؤوسيك ولكنك تستطيع أن توجد لهم أو تذكرهم بالدوافع التي تدفعهم وتحفزهم على إتقان وسرعة العمل.¹

هناك من عرفه بمايلي: "هو شعور داخلي لدى الفرد يولد لديه الرغبة في إتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف منه إلى تحقيق أهداف معينة وقد كان لرسول الله - صلى الله عليه وسلم - أكبر الأثر في توجيه صحابته وتحفيزهم على العمل بكفاءة وبذلك نجده صلى الله عليه وسلم قد وضع هذه الأسس قبل أن نكتب فيها بأربعة عشر قرناً² وقد عرف أيضا : التحفيز - قوة الرغبة في العمل " مدى التوقع بنجاح العمل".³

عرف التحفيز كذلك: "هو ممارسة إدارية للمدبر للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع و الرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعدادا لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنجاز في المنظمة ويؤكد هذا التعريف أن التحفيز من اختصاص المدير الغرض منه تعبئة العاملين وجعلهم أكثر جاهزية بدنيا ونفسيا لأجل ترجمة هذا الاستعداد في شكل إنجازات للمنظمة.⁴

¹ مرماط نبيلة ، فعالية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الاداري ، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة أحمد بوقرة بومرداس ، 2009/2008 ص10

²الناظور، فايز عبد الكريم، التحفيز ومهارات تطوير الذات ، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2015، ص 115.

³-براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية، دار الراية ، 2015 ، ص357

⁴ بسمة بوكروش، سياسة التحفيز و تنمية العلاقات العامة في المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عنابة ، 2011-2012 ، ص148.

ويعرف التحفيز بأنه "مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة والتي تهدف من خلالها لتحريك قدرات الفرد الإنسانية وإثارة قواها الكامنة مما يزيد من كفاءة أدائه لأعماله على نحو أكبر وأفضل وهذا بالشكل الذي يحقق أهدافه وإشباع كافة احتياجاته الإنسانية ورغباته."¹

عرف أيضا أنه: "عبارة عن نوع من القوى الداخلية التي تستثير وتنظم وتدمج كافة الأنشطة التي تقوم بها وبما أن هذه القوى حالات داخلية لا تخضع للتجربة المباشرة فإن الدارس لها يستنتج وجودها ويدرك ما يدرك من طبيعتها وخصائصها بواسطة اللجوء إلى ملاحظة السلوك الخارجي للأشخاص وتحليله فهي عملية لا تلمسها لكن نستدل عليها ونلاحظها من خلال التغيير الحاصل في السلوك فالتحفيز مهارة سلوكية وقيادية يجب أن يتمتع بها المشرف لممارسة وظيفة التوجيه والرقابة والمتابعة وتفعيل "آليات التكوين باعتماد مقاييس موضوعية لممارسة عملية التقييم."²

ويقصد كذلك بالتحفيز توجيه سلوك الأفراد وتقويته ومواصلته لتحقيق أهداف مشتركة إذ ان السلوك الإنساني تحده عوامل ثلاثة هي: سبب منشئ للسلوك، وهدف يسعى الفرد لبلوغه وهو يسلك سلوكا معينا، وقوة تدفع ذلك السلوك وتوجهه بعد أن تنيره.³

وينبغي القول بأن الحوافز تعد من أهم العوامل والأساليب التي تحفز الأفراد العاملين في المنظمة إلى بذل أقصى جهد ممكن والعمل بصورة أفضل فهي تحرك قدراتهم نحو المزيد من كفاءة الأداء تجاه أعمالهم تحقيقا لأهداف المنظمات التابعين لها.

¹ محمد الحسن التيجاني يوسف، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بمكة المكرمة، رسالة ماجستير، غير منشورة، إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، ص18

² عبد العزيز شنيق، الحوافز و الفعالية التنظيمية المؤسسة المينائية لسكيكدة نموذجاً، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2007 – 2008، ص 11.

³ - يوسف حجيم الطائي، هشام فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار صفاء للنشر والتوزيع -عمان ط1، 2015، ص 88

ثانيا: أهمية التحفيز

للحوافز أهمية بالغة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة وتأتي أهمية الحوافز من خلال الكثير من المزايا التي تحققها وفيما يلي نذكر منها:¹

1. أهمية الحوافز بالنسبة للمنظمة:

وتكمن أهميتها فيما يلي:

- رفع مستوى الأداء لدى العاملين.
- تحسين جودة الخدمات والمنتجات.
- ترقية المركز التنافسي للمنظمة.
- زيادة نواتج العمل كما ونوعا.
- تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع

2. أهمية الحوافز بالنسبة للفرد:

- تكمن أهمية الحوافز بالنسبة للفرد فيما يلي:²

- إشباع احتياجات العاملين.
- إيجاد علاقات اجتماعية تعاونية بين الأفراد.
- خلق جو تسوده الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين مما يؤدي إلى تقليل الصراعات.
- الشعور بروح العدالة التنظيمية.
- إشباع إحتياجات العاملين.
- رفع روح الولاء والانتماء.
- تنمية روح التعاون بين العاملين.
- تخفيض الفاقد في العمل.

¹ خلايفة العلمي، مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية علوم التجارية وعلوم التسيير ، الجزائر ، 2016 ، ص 11-12

² الناظور، فايز عبد الكريم مرجع سابق ،ص115.

3. أهمية الحوافز بالنسبة للجماعات:

وتتمثل في مايلي¹:

- إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعات.
- تنمية روح المشاركة والتعاون.
- تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة.

المطلب الثاني: طرق التحفيز

إن تشجيع وتحفيز الأفراد على الاستمرار في تقديم أفضل الأعمال، يقتضي من القائد الاتصاف في منح تلك الحوافز ليضمن لنفسه النجاح وحسن القيادة من جهة وتمكين الافراد لتلبية حاجاتهم من جهة أخرى وهذا من خلال:

الاستماع الجيد للأفراد: لا بد أن يركز على التواصل مع الأفراد والإحساس بمشاعرهم وتوجيهاتهم ومعاونتهم على الشعور بأنهم مقبولون من الآخرين.

التركيز على الأعمال بشكل جيد: فالكثير من القادة يعتقد أن التركيز على الأخطاء يؤدي إلى تحسين الأداء إلا أن ذلك من الأعراف الخاطئة فقد أثبتت الأبحاث أن التركيز على الإيجابيات والأعمال الجيدة يزيد من الإنتاجية والفعالية لدى الأفراد أكثر من التركيز على السلبيات.

الثقة في القائد: عندما يشعر الفرد بثقة القائد به يصبح على ثقة بقائده، ويزيد تلك الثقة ويعمقها مشاركة الأفراد في اتخاذ بعض القرارات التي يمكن لهم المشاركة بها.

- **مواجهة الأخطاء:** يجب على القادة مواجهة أخطاء الأفراد بطريقة لا تركز على اللوم، فربما يكون الفرد بحاجة تدريب أو توجيه أو تغيير أسلوب التوجيه بما يساعد على تخطي تلك الأخطاء بسلام.

- **التعاون المتبادل:** إن التركيز على التعاون المتبادل بين الأفراد في الفرقة الواحدة يساعد على بناء فريق عمل ناجح أكثر من اعتماد المنافسة بينهم فالمشاركة والتعاون وتكامل الأدوار والثقة يشعر الجماعة بالحب والالتزام والاستقرار الذي يضمن نجاح الجماعة.

- **تنمية الكفاءات الغير الظاهرة:** يجب على القادة أن يبحثوا على مصادر القوة والمواهب والكفاءات الموجودة والمتوقعة والإمكانيات التي يمكن أن تبرز من الأفراد ويعملوا على تشجيع ودفع الأفراد باتجاه تنمية هذه القدرات والجوانب الكامنة لديهم

1 خلايفة العلمي، مرجع سابق، ص14.

والتي قد لا تكون ظاهرة حتى للفرد نفسه وأخير إن التشجيع وإثارة حماس وطاقات الأفراد يساعد على التواصل بين القادة والأفراد وحثهم بشكل دائم.

أو يمكن صياغتها في شكل آخر على النحو التالي:¹

أ- **الانتماء:** إذا كان دافعنا الأساسي هو الانتماء فهذا يعني اننا شديدو التأثير بالناس ونقدر الآخرين بشكل هائل، ونجعل البشر في بؤرة عالمنا.

ب- **الإنجاز:** عندما يكون المرء مدفوعا بجهه للإنجاز يكون أهم ما يسعى اليه هو تحقيق النتائج

ت- **توفر مجموعة من الدوافع:** من الضروري أن نتأمل ونفحص الدوافع الأساسية الفردية التي تحرك الناس؛ لكن معظم الناس لديهم أكثر من دافع، وقد يكون الدافع قويا بقدر كاف ويكون الخليط الناتج عن الدافعين أكثر تأثيرا.

ث- **التعامل مع دوافع الآخرين:** من الحقائق البديهية أنه عندما نعرف دافع الإنسان فإن معرفتنا هذه ستحسن علاقتنا به.

المطلب الثالث: نظريات وأسس منح الحوافز

إن تطور الفكر الإداري مع بداية مرحلة الإدارة العلمية ساهم في بلورة موضوع الحوافز وفق أسس نظرية حاولت تفسير مدلوله ومنح المكانة المناسبة في تطور إدارة الموارد البشرية.

أولاً: نظريات الحوافز

هناك العديد من النظريات التي حاولت تفسير الحوافز نذكر من بينها ما يلي:

1. النظرية الكلاسيكية لفريدريك تايلور:

"فريدريك تايلور" من الأوائل الذين تناولوا موضوع التحفيز وكان ذلك في عام 1911 عندما ركز تايلور على أهمية الحوافز المادية حيث افترض أن الموظفين كسالى ولا يمكن تحفيزهم إلا من خلال الرواتب والحوافز المالية فقط وللوصول لنظام عادل للرواتب والحوافز اقترح تايلور أن يتم تجزئة العمل أو الوظيفة إلى أجزاء صغيرة ومن ثم دراسة هذه الأجزاء لإيجاد أفضل طريقة للقيام بها وتنفيذها وأخيرا دمج هذه الأجزاء ثانياة بشكل فعال هذه العملية كانت تسمى "دراسة الحركة والوقت".

- إن أفكار "تايلور" حول التحفيز راجعة لنظريته البسيطة للعنصر البشري واعتباره كائن اقتصادى هدفه تحقيق أكبر عائد مالي ممكن، ومن ثم فان أساليب تحفيزه تركز على الجانب المادى وإهمال الجوانب الاخرى²

الانتقادات الرئيسية لهذه النظرية هي:

- مساواة تايلور بين البشر والآلات.

1 ابراهيم الفقيهي، قوة التحفيز، دار ثمرات، القاهرة، 2011، ص 17 - 20.

2 مرماط نبيلة، مرجع سابق، ص 18

- افتراض تايلور أن "الموظفين لا يمكن تحفيزهم إلا بالمال" غير دقيق.
- افتراض وجود "أفضل طريقة لأداء العمل" ليس منطقيا.

2. نظرية x y لدوجلاس ماك جريجور :

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

"دوجلاس ماك جريجور" هذا النوع من الفرضيات تحت عنوان نظرية X التي وصفها بالنظرية التقليدية للتوجيه والضبط وهي:¹

- الإنسان العادي بطبيعته يكره العمل ويحاول الابتعاد عنه كلما أمكنه ذلك.
- هذه الكراهية تحتم تهديد معظم الناس بالعقوبة لجعلهم يبذلون الجهد اللازم لإنجاز أهداف المؤسسة التي هي في تناقض مع أهدافهم.
- الإنسان العادي طموحاته قليلة نسبيا ويحاول الحصول على قليل من المسؤولية فهو يفضل أن يوجه ولا يوجه والبحث عن الأمان الاقتصادي قبل كل شيء.

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

الفئة الأولى من المديرين تطبق نظرية X والتي تنظر إلى الفرد العادي على أنه بطبيعته كسول لا يود العمل ولا يعمل إلا قليل لا طموح له ويكره المسؤولية أي أنه يفضل أن يقاد بدلا من أن يقود أضف أنه لا يهتم بأهداف المنظمة و كل ما يهيمه ذاته فقط كذلك هو شخص قابل للتغير بطبيعته.

ويمكن تلخيص نقاط النظرية X في النقاط التالية:²

- تتطلب إدارة البشر توجيه طاقتهم وحفزهم والرقابة على أعمالهم وتفسير سلوكهم بما يتوقف وحاجات المؤسسة.
- وعليه فإن النظرية تقوم على منطق الرجل الاقتصادي حيث لا يمكن التأثير على العاملين وحفزهم على العمل، إلا من خلال إدارة أنظمة الإثابة والعقاب.

أما الفئة الثانية فهي تطبق نظرية Y والتي تقوم على فلسفة أساسية مؤداها أن وظيفة الإدارة إنما تتمثل أساسا في ضرورة توفير ظروف العمل المناسبة التي تساعد الفرد العامل على إشباع حاجاته بنفسه ولنفسه بمعنى آخر فإن الإدارة لا تستطيع أن تجعل من فرد ما إنسانا مبتكرا ولكنها تستطيع أن تقدم تلك الظروف الملائمة التي تساعد على أن يصبح كذلك وتتلخص مبادئ هذه النظرية في النقاط التالية:

- تنحصر مسؤولية الإدارة في تنظيم جميع عناصر الإنتاج وتوجيهها لتحقيق الأهداف الاقتصادية.

1 براء رجب تركي ، مرجع سابق ، ص 34

2 عبد العزيز شنيق، مرجع سابق ، ص 48، 49،

- لا يعتبر التراخي في تحقيق أهداف المنظمة أو معارضتها من طبيعة البشر ولكنها نتيجة منطقية لخبراتهم السابقة داخل المؤسسة ذاتها.

- تعتبر الدافعية والقدرة على تحمل المسؤولية والاستعداد لتحقيق أهداف المؤسسة جزءاً لا يتجزأ من طبيعة الخصائص البشرية وبالتالي فإنه يجب على الإدارة أن تنبه الأفراد إلى وجودها وأن تدفعهم على تنميتها بأنفسهم .

مما تقدم يتضح لنا بأن نظرية (X) تقوم على فكرة الرقابة المفروضة في حين ان النظرية (Y) تقوم على فكرة الرقابة الذاتية وهذا هو الفرق بين معاملة البشر كأطفال ومعاملتهم كبالغين و قد ركز 'دوجلاس ماكجروجر على أهمية فهم العلاقة بين الدافعية وفلسفة الطبيعة البشرية وقد بني نظريته على أن معظم المديرين يميلون إلى وضع الافتراضات عن العاملين معهم، واختيار الأسلوب المناسب لدفعهم من خلالها وبناء على هذه الافتراضات فقد صنف ماكجروجر العاملين إلى مجموعتين اللتين أطلق عليهما الرمزين ، لا حتى لا يحكم على المضمون إذا كان جيداً أو رديئاً أو متشدداً أو متساهلاً وإنما لأنهما يمثلان موقفين مختلفين.

3. نظرية_العلاقات الإنسانية ألتون مايو: تقوم هذه النظرية على أهمية فهم الأفراد أيا كان مستواهم لبعضهم البعض من حيث سلوكهم وتصرفاتهم وميولهم ورغباتهم حتى يمكن خلق جو من التفاهم المتبادل والتعاون المشترك والمشاركة الجماعية؛ وصاحب هذه النظرية هو التون مايو وزملائه في مصانع هاوتورن بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية حيث ترى هذه النظرية أن الحوافز المادية فقط لن تؤدي وحدها إلى رفع معدلات الأداء بل يجب أن نستعمل حوافز أخرى معنوية حيث تفترض هذه النظرية أن الفرد بطبيعته نشيط ويجب العمل وطموح ولا تنحصر حاجاته في الأشياء المادية والأمان بل تتعداها إلى حاجات نفسية واجتماعية ومع تطور الفكر ظهرت عدة محاولات لتطوير مفاهيم هذه النظرية لجعلها أكثر شمولاً وعمقاً في فهم وتفسير سلوك الأفراد ومن أمثلة هؤلاء ماسلو وليكارت.¹

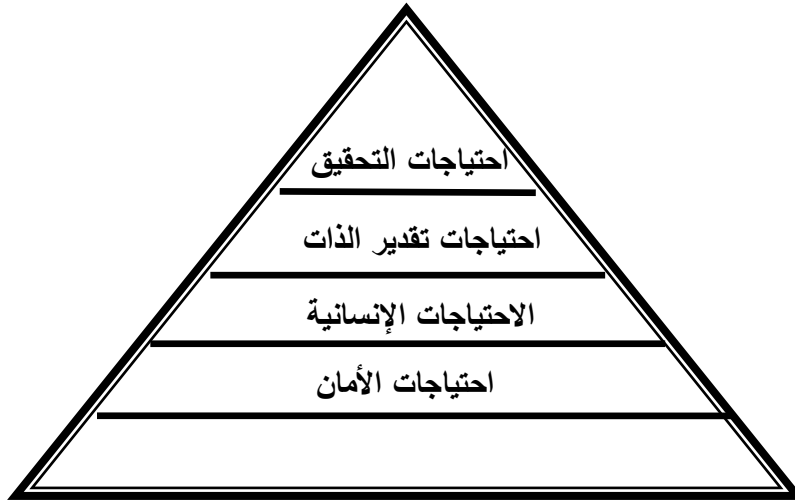
كما اعتبر أن التحفيز الفردي لا يكفي ولا يجزي إلا إذا كان من خلال مجموعة العمل التي يشعر العامل من خلالها بالطمأنينة والانتماء والالتزام حسب مايو يتوجب على القيادة العمل على تحفيز العمال أكثر في الجانب المعنوي وادماجهم من خلال إشراكهم في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل.²

4. نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو :

¹ براء رجب تركي، مرجع سابق، ص35.

² بولشراش نور الدين، العيادي مريم، التحفيز وأداء العاملين في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد/ 29 جوان، جامعة باجي مختار ، عنابة، 2016، ص 26.

رتب ماسلو الحاجة الإنسانية على شكل هرم تمثل قاعدته الحاجات الفسيولوجية الأساسية وتتدرج ارتفاعاً حتى قمة الهرم، ولا يمكن الانتقال إلى حاجة أعلى قبل إشباع الحاجة الأقل وفقاً للتقسيم الآتي:¹



احتياجات فسيولوجية

شكل رقم 01: يوضح ترتيب الحاجات حسب " ماسلو "

المصدر: أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1981، ص 89

أ- الحاجات المادية أو الفيزيولوجية: وهي قاعدة الهرم وتمثل أهم الأشياء الأساسية بالنسبة للإنسان منها (الطعام، الهواء، الماء، المسكن) وهذه الفئة يمكن أن يتحصل عليها العامل عن طريق الراتب الذي يتقاضاه بحيث يكون ذلك الراتب كافياً لتلك الحاجات.

ب- الحاجة إلى الأمن: بعد أن يتم إشباع الحاجة الفسيولوجية يبدأ الإنسان بتطلع إلى الأمن والشخص في هذه الفئة يبحث عن بيئة عمل آمنة وخالية من الأضرار المادية والنفسية والمنظمات تقوم بإشباع تلك الحاجة عن طريق (تزويد العاملين بمولد ومعدات الوقاية من الاخطار التامين الصحي التأمينات الاجتماعية، عقود العمل الرسمية والدائمة).

ت- الحاجات الاجتماعية: تعني حاجة الفرد إلى الانتماء ومن الأمور التي تغطي أو تشبع تلك الحاجة تكوين صداقات قبول الآخرين للشخص وتقوم المنظمات بإشباع تلك الحاجة عن طريق إنشاء النوادي الاجتماعية تشجيع المشاركة في فرق العمل وعمل المسابقات.

ث- الحاجات إلى التقدير: وهي حاجة الفرد لتنمية احترام الذات والحصول على قبول الآخرين له، والرغبة في تحقيق النجاح.

¹ - الناظور، فايز عبد الكريم، مرجع سابق، ص 122.

ج- الحاجة إلى الإنجاز: وهذه الحاجة تأتي في قمة الهرم وتبدأ بتحرك عندما يتم إشباع جميع الحاجات التي أسفل منها وهذه الحاجة تشير إلى حاجة الفرد إلى توفر الظروف التي تساعد على إبراز قدراته على الابتكار وعندما تقوم المنظمات بالاستفادة من هؤلاء الأفراد الذين ترتفع لديهم هذه الحاجة فإنها تستطيع استثمار طاقاتهم أفضل استثمار وتوظيف.

5. نظرية العاملين لهيرزبورغ: قدم هذه النظرية العالم فريدريك هيرزبورغ كمحاولة تفسير العلاقة بين دوافع الإنسان ورضاه وإنتاجيته أوجده لأداء الأعمال التي يكلف بهاء، تركز النظرية على تأثير الحوافز المختلفة التي تعرضها المنظمة على العاملين، كما تهتم بتفسير العلاقة بين الرضا والدوافع الإنتاجية وتوصل أن لكل فرد مجموعتين مختلفتين من الحاجات غالبا ما تكون مستقلة عن بعضها البعض إلا أنهما يؤثران في سلوك الفرد بطريقة متباينة فالمجموعة الأولى محفز للعمل والأداء العالي ثم الإنتاجية العالية هذه يسميها " حوافز " أما المجموعة الأخرى فيسميها " عوامل صحية أو مطهرة " لأنها تطهر بيئة العمل من الشكوى والتذمر ولهذا سميت هذه النظرية بثنائية العوامل لأنها ترى بأن العوامل نوعين من حيث أثرها على الدافعية العوامل المحفزة، أي التي تدفع الفرد للعمل والأداء المتميز فهي تشمل فرص الإنجاز أي الفرص بأن يشعر الفرد بأنه نجح في إنجاز شيء مهم والاعتراف بالجهود المحققة والعوامل الصحية أي العوامل التي تطهر بيئة العمل من الشكوى والتذمر وتشمل الراتب سياسات المنظمة وأساليبها الإدارية وأستخلص أن توفر هذه العوامل يمنع مشاعر الاستياء من أن تستولي على الفرد وأن عدم توفرها ينتج عنه درجة عالية من عدم الرضا.¹

6. نظرية الحاجة للإنجاز : تعد هذه النظرية الحديثة نسبيا وتركز على الحاجة للإنجاز لذلك نسميها بنظرية الحاجة للإنجاز وتحتل النظرية مكانة خاصة لدافعية العمل لأنها تتناول الخصائص الشخصية لبعض الأفراد التي تجعلهم ذاتيا وكأنما يندفعون طبيعيا للأداء ويتصرفون كما لو كانوا هم يملكون مصادر ذاتية لتحفيز أنفسهم فهناك أدلة كبيرة تبين بأن الأفراد يختلفون في مدى امتلاكهم لدوافع ذاتية للإنجاز والأداء العالي المتميز والنجاح في تحقيق الأهداف التي يلتزمون بتحقيقها والتي غالبا ما تكون أهداف عالية المستوى وتبين الدراسات بأن أمثال هؤلاء (الأشخاص الذين يملكون دافع قوي للإنجاز) يندفعون ذاتيا لأداء الأعمال المطلوبة منهم وكذلك التقدم في مجال عملهم، علما بأن مثل هؤلاء هم ضروريين لإشغال المواقع المهمة، خاصة الإدارية إذ تضمن المنظمة بأنهم يحفزون أنفسهم ولا يحتاجون تحفيز من طرف خارجي وهذه سمة مهمة في القائد الإداري وعليه فإذا كانت اختلافات بين الناس من حيث قوة حاجاتهم للإنجاز فالمنظمة بحاجة أن تستفيد من هذه السمة فتستقطب أو تعين من يملكون الاستعداد بالمستوى الذي يناسبها وهذا يتطلب قبل ذلك خصائص هؤلاء الأشخاص والتي تتمثل في ما يلي:²

• خصائص ذوي الحاجة للإنجاز:

¹ محمد الحسن التيجاني يوسف، مرجع سابق، ص 42.

² براء رجب تركي، مرجع سابق، ص 41

يرى " ميكلياند" بأن الأفراد الذين يمتلكون حاجة إنجاز عالية يتمتعون بالخصائص التالية:¹

أ- يفضلون ظروف عمل تسمح لهم بتحمل المسؤولية في حل المشكلات فلا يشعرون بالإنجاز إن لم يكون هم المسؤولون عن إيجاد الحلول لمشاكل العمل؛ كذلك يفضلون العمل الذي 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 المنظمة من خصائصهم هذه عليها أن تستند اليهم أعمال تنطوي على التحدي وعلى درجة من الاستقلالية أي العوامل الدافعة في نظرية هورزبورغ وتحقيق الذات والنمو في نظريات ماسلو.

ب- 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 أنهم لا يشعرون باللذة والإنجاز إذا كانت المهام والأهداف الصعبة التحدي الذي يشعرونهم بالإنجاز عندما ينجحون في الاستجابة له.

ج- 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 هذه هي بعض المعالم الأهم لهذه النظرية وكنظرية تتميز بأنها تركز على الفروقات بين الأفراد وهو مالا تفعله النظريات السابقة كما أنه تفترض أنه بإمكان المنظمة أن تختار أشخاص يتمتعون بمصادر ذاتية للأداء العالي بحيث لا تحتاج أن تبذل جهود لحثهم ودفعهم على ذلك يكفي أن تصمم لهم ظروف عمل تستثيرهم للإنجاز والأداء المتميز .

7. نظرية العدالة أو المساواة لآدمز:

تمثل هذه النظرية تعديل النظريات السابقة الخاصة بالنظريات الاقتصادية فهي ترى أن ما يدفع الإنسان هو ليس فقط مقدار الحافز الذي يعرض عليه بل عدالته أيضا"².

وتعتبر النظرية مهمة جدا لأنها تدخل العملية العقلية في العملية الدافعية وباختصار تقوم هذه النظرية على أساس أن الفرد في المؤسسة يبحث عن التعويض العادل لمجهوداته وهذه العدالة يدركها الفرد من خلال مقارنة نسبة عوائده مثل الدخل أو الراتب إلى مدخلاته مثل مستوى الجهد مع نسبة عوائد الآخرين إلى مدخلاته وإذا لم تكن هذه المقارنة متساوية يجعلها أكثر توازنا ومن

¹ براء رجب تركي، نفس المرجع 43 .

² براء رجب تركي، مرجع سابق ، ص 44

البديهي أن الأفراد يرغبون في وجود توازن ما بين مدخلاتهم ومخرجاتهم ومدخلات ومخرجات غيرهم من الأفراد ليصلوا إلى الإنصاف المرغوب به.¹

• نظرية التوقع أو التفضيل لفيكتور فروم :

هذه النظرية هي الأخرى تهتم بعمليات عقلية تتم قبل استجابة الفرد لحافز يتعرض له؛ صاحب النظرية هو الأستاذ " فيكتور فروم " و هي تحاول التنبؤ عن قوة اندفاع الفرد في وقت معين وكذلك اختلافها من فرد لآخر وهي ترى بأن قوة الاندفاع تحصل نتيجة ما يحدث في العقل ويؤثر في السلوك الذي يصدر عن الفرد أي أنها تحاول أو تفسر لماذا مثلا يندفع طالب ما للدراسة والحصول على علامة جيدة في مادة ما في حين يهمل ذلك في مادة أخرى وهو يعرف وجود احتمال أن يرسب فيها وبناء على ذلك يضع " فروم " عدة تفسيرات لسلوك الأفراد في ميدان العمل منها:²

- يركز سلوك الفرد على المنفعة الشخصية.

- اختيار الفرد لنشاط معين يعد واحد من بدائل الأنشطة منهم.

- تلعب التوقعات دورها في اتخاذ الفرد لقراره.

ومن مميزات هذه النظرية أن سلوك الفرد لا يتحدد بحافز واحد بل بالعديد من الحوافز في نفس الوقت يختار منها أي الحوافز أكثر إشباعا لحاجاته كما أوضحت نظرية ' فروم ' الفارق بين قيمة الحافز واحتمال تحقيقه ويؤخذ على هذه النظرية بأنها لا تعطي نمطا لسلوك الأفراد اتجاه أعمالهم بما يمثل صعوبة في تطبيق هذه النظرية عمليا وبالتالي يمكن القول أن نظريته تركز على عامل التوقع كأساس محرك لحاجات ودوافع الإنسان بالإضافة إلى العوامل الداخلية والخارجية كمحرك للسلوك الإنسان لذا فإن عنصر الترتب أو التوقع الذي تقوم عليه هذه النظرية يعد عاملا قويا لدفعه.³

9. نظرية تدعيم السلوك لفريدريك سكيتر :

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

¹ بوكرش بسمة، مرجع سابق، ص 171 .

² براء رجب تركي، نفس المرجع السابق، ص 45

³ عارف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الادارية، 2007، ص 28.

وبالتالي استمراريته؛ أما إذا قام الفرد بفعل معين ولم يتبع هذا الفعل بأية مكافأة أو أتبع بعقاب وبالتالي حرمانه من الحصول على اشباع معين فالنتيجة هي الإحباط وعدم التشجيع وبالتالي عدم تكرار هذا السلوك ونتيجة لما سبق نستطيع القول أن الحوافز الإيجابية كالمكافآت التشجيعية، الترقية، الأجر تلعب دور المدعّمات الإيجابية للسلوك أي استمرار للفرد بالقيام بالأعمال والتصرفات التي تقوده للحصول على هاته الحوافز أما الحوافز السلبية فهي تلعب دور المدعم السلبي للسلوك حيث يتعلم الفرد أن قيامه بهذا السلوك هو وسيلة حدوث خبرات غير سارة له ومن ثم يحاول تفادي حدوث هذه الخبرات بتجنب السلوك المؤدي إليها.¹

0. نظرية Z ويليام أوشي:

قام 'ويليام أوشي' بتطوير منظور آخر للتحفيز، وتفترض النظرية الإدارة الجيدة هي التي تحتوي وتحتضن العاملين في كل المستويات وتتعامل معهم؛ كما لو كانوا أسرة واحدة وتدعو هذه النظرية إلى إشباع حاجات المستوى الأدنى في هرم ماسلو من خلال الاهتمام برفاهية العامل، كما أنها لا تؤدي إلى إشباع حاجات المستوى الأوسط من خلال الاعتماد على مشاركة الجماعة في اتخاذ القرار هذا وبالإضافة إلى إشباع حاجات المستوى الأعلى من خلال توجيه الدعوة للعاملين لتحمل المسؤولية الفردية ويعتقد المديرون الذين يتبنون النظرية (Z) أن العاملين الذين يتحلون بالشعور بالذات والشعور بالانتماء يراعون ضمائرهم أثناء أداء مهام وظائفهم كما أنهم سيحاولون تحقيق أهداف المؤسسة بحماس أكبر.²

ثانياً: أسس منح الحوافز: حتى تكون الحوافز ذات فعالية لا بد من توفر مجموعة من الأسس تعتمد عليها الإدارة في منحها ويمكن عرض هذه الأسس كما يلي:³

أ- الأداء: يعتبر التمييز في الأداء من أهم الأسس لمنح الحوافز وقد يكون الوحيد في بعض المؤسسات ويمكن أن يلاحظ في كمية المنتج أو وقت العمل والتكاليف التي يتم توفيرها .

ب-المجهود: يصعب أحيانا قياس ناتج العمل ذلك أنه غير ملموس وواضح كما في أداء وظائف الخدمات والوظائف الحكومية أو لأن الناتج شيء احتمالي الحدوث مثل الفوز بعرض إحدى المناقصات أو المسابقات وبالتالي فإن العبرة أحيانا بالمحاولة وليس

¹ براء رجب تركي، مرجع سابق، ص 45

² عبد الله حمد محمد الجساسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2010 - 2011، ص 99.

³ جوادي حمزة، الحوافز المادية والمعنوية و أثرها على الروح المعنوية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005-2006، ص 37-38.

النتيجة أوقد يمكن الأخذ بالحسبان مكافآت المجهود أو الأسلوب ويجب الاعتراف أن هذا المعيار أقل أهمية كثيرا من معيار الأداء لصعوبة قياسه وعدم موضعيته في كثير من الأحيان.

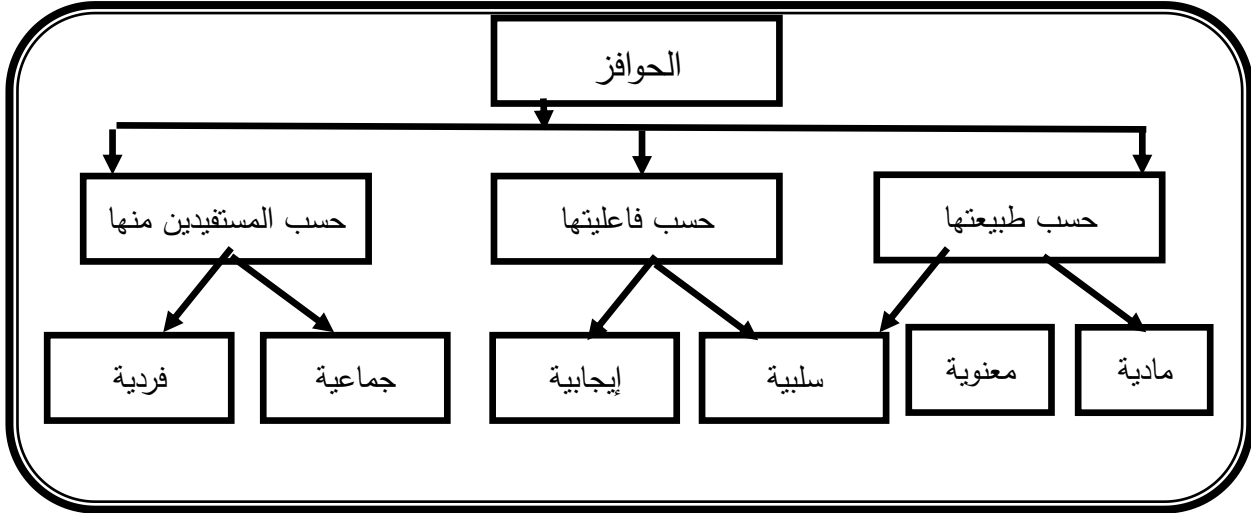
ت-الأقدمية: ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء للمؤسسة .

ث-المهارات: في معظم الأحيان نجد بعض المؤسسات تعوّض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات عليا وإجازات أو دورات تدريبية فإن نصيب هذا المعيار محدود جدا ولا يساهم إلا بقدر قليل في حساب حوافز العاملين.

المبحث الثاني: تصنيفات الحوافز

إن الحوافز المقدمة للعاملين تختلف من مؤسسة إلى أخرى فهي ترتبط بشكل أساسي بتحقيق أهدافها المرجوة من موظفيها والشكل المولي يوضح أهم تقسيمات الحوافز وفق المعايير التالية :

شكل رقم 02: يوضح تقسيم الحوافز



المصدر: السيد إسماعيل محمد، تنمية المهارات القيادية والسلوكية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة ، سنة 1997 ، ص 50

المطلب الأول: الحوافز من حيث الموضوع

وتنقسم إلى نوعين: حوافز مادية وأخرى معنوية.

أولاً: الحوافز المادية

نقصد بالحوافز المادية مختلف الحوافز التي تشبع حاجات الفرد المادية ، اي وسائل الاشباع المادية وتعدد أشكال هذه الحوافز وتختلف صورها من مؤسسة إلى أخرى ، ويعتبر الحافز النقدي المادي من أهمها حالياً لان النقود تشبع أعلى حاجات الانسان تقريبا ومن أهمها نذكر .¹

1 حافز الأجر:

تمثل الأجر أهم حوافز العمل في المجتمعات المختلفة وتختلف أنظمة دفع الأجر في المؤسسات كما تختلف في المؤسسة الواحدة بالنسبة لأنواع مختلفة من الأفراد أو أنواع مختلفة من العمل ويعتبر الأجر الذي يحصل عليه العامل محصلة تفاعل العديد من العوامل:

2

- طبيعة العمل نفسه ودرجة صعوبته وأهميته.

¹ مرماط نبيلة ، مرجع سابق ، ص 37

² عبد العزيز شنيق، مرجع سابق ، ص 15

- العرض والطلب من القوى العاملة.
- أقدمية العامل.
- مستوى الأداء الفردي للعامل.
- القواعد القانونية العامة التي تنظم عملية دفع الأجور.
- و يمكننا أن نبين أثر الزيادات في الأجر من حيث فاعليتها في زيادة الإنتاج كما يلي:

أ- العلاوات الدورية:

تمنح هذه العلاوات وفق مواعيد محددة مسبقا وبالتالي فهي غير مرتبطة بالإنتاج أو العمل المبدول بطريقة مباشرة والعلاقة التي قد يراها العامل بين تلك الزيادات في الأجر وبين مجهوده في العمل أي أن رئيسه قد يكون قد أخبره بأنه حصل على تقدير جيد في التقرير السنوي وفي بعض الأحيان يحصل الفرد على مثل هذه الزيادات على أسس أخرى ليست لها علاقة بالكفاءة الإنتاجية كعلاقته مع الرؤساء والمركز الاجتماعي وعلاقته الشخصية ومن ناحية أخرى فإن تقدير الرئيس للمرؤوس وهو أساس العلاوات الدورية في أغلب الأحيان قد تتقصه الموضوعية والحياد وحيث أن هذه العلاوات لا تتصل بالإنتاج مباشرة فإنه من الصعب توقع أن تؤدي تلك العلاوات إلى زيادة الإنتاج أو تحسين مستوى الكفاءة وهذا ما يؤدي إلى فقدان فاعليتها فينقلب تأثيرها من الإيجابي إلى السلبي في حالة ارتباطها بعوامل غير موضوعية.

ب- الزيادات في الأجور:

هي تلك الزيادات التي يحصل عليها الجميع في نفس الوقت وهي لا تؤدي إلى أي زيادة في الإنتاج حيث أنها لا ترتبط إطلاقا بمقدار أو جودة العمل الذي يقوم به الفرد، وكمثال على ذلك إعادة النظر في شبكة الأجور مثل رفع الحد الأدنى للأجور في المؤسسات.

ت- الزيادات في الأجور مقابل الزيادة في تكاليف المعيشة:

وهذه الزيادات ذات تأثير سلبي أيضا لا يختلف عن نوع الزيادات السابقة وهو عدم وجود إرتباط واضح بين هذه الزيادة والزيادة في الإنتاج وكمية وجودة العمل الذي يقوم به، الفرد فعلاوة الزيادة في القدرة الشرائية ونفقات المعيشة يحصل عليها الجميع بغض النظر عن الكفاءة الإنتاجية.

ث- المشاركة في الأرباح:

يمثل موضوع اشتراك العاملين في الأرباح المحققة صورة من صور الحوافز المالية ويختلف نظام المشاركة في الأرباح عن الأنواع السابقة من الزيادات في الأجور لأنها تعكس مساهمة الفرد في زيادة إنتاجهم حيث يتوقف حصولهم على تلك الأرباح على مدى زيادة الإنتاج وخفض تكاليفه وعلى الرغم من ذلك فإن المشاركة في الأرباح لا تؤثر كثيرا في الإنتاجية لأنها تدفع مرة واحدة في

السنة وبالتالي يفقد العامل الصلة بينها وبين إنتاجه ويمكن القضاء على هذه العيوب بتوضيح العلاقة بين المشاركة في الأرباح والإنتاجية بتوزيع أرباح على فترات متقاربة كل ثلاثة أشهر مثلا والتي تمنح للعاملين إذا زاد إنتاجهم على قدر معين كوسيلة تشجيع للعامل بالحصول على مزيد من المداحيل مقابل مجهود وإنتاج أكبر حيث يتم وضع معدلات أداء محددة للأعمال المختلفة بحيث يتم تخصيص نسبة من المال لكل عامل مما يمكن من التفرقة بين العاملين المجتهدين والخاملين.

1. المكافآت: التي يتقاضاها بعض العاملين لقاء أعمال غير عادية يقومون بها.¹
2. مكافآت العمل الإضافي: بعض الأعمال فيها أوقات العمل أكثر من الساعات المعتادة مما يستدعي إعطاء حافز مادي للعمل الإضافي.
- 3 المشاركة في الأرباح: حيث تقوم بعض الإدارة بإعطاء عاملها أسهما في شركتها لتحفيز عاملها.
4. الترقيّة: حيث لها دور كبير في حفز العاملين و دفعهم لإعطاء أكثر.
5. التأمين الصحي: يعتبر من الحوافز التي تقدمها بعض المؤسسات لعاملها وأسرهم ويعتبر تخفيف للأعباء المالية.
6. الضمان الاجتماعي: وهو ضمان المستقبل بعد سن التقاعد أو للظروف الصحية التي توقفه عن العمل وبالتالي فهو يوفر حياة كريمة في الحالتين.

ثانيا :الحوافز المعنوية

إرتبط مفهوم الحوافز المعنوية بتلبية حاجات الإنسان الاجتماعية والذاتية التي ترتبط بالحاجة النفسية والسلوكية للأفراد بهدف رفع معنوياتهم وتحسين الجو المحيط بالعمل وقد أبرزت الكثير من الدراسات والبحوث الميدانية قيمة الحوافز المعنوية في مجال العمل بل ونجاحها في بعض الأحيان على الحوافز المادية حيث أن هذه الأخيرة لا تكفي بمفردها لتحقيق أهداف الإدارة، ولذلك فإن الحوافز المعنوية تعطي للعامل شعورا بأن ما يقدمه هو تقدير للجهد الذي يبذله ومن دلائل هذه الحوافز:²

أ. الأمن والاستقرار في العمل:

إن إستقرار الأفراد في حياتهم المهنية كالشعور بالأمان في ميدان العمل لما لها من تأثير كبير على نفسية العاملين ومن ثم كان لابد من طمأنته و جعله يشعر على أنه باق في منصب عمله بل وإتاحة الفرصة لينتقل إلى أعلى الوظائف كلما أثبت جدارته ومسؤوليته في القيام بالمهام والأعمال الموكلة إليه لأن العامل الذي يفتقد إلى مثل هذا الشعور يجعله عاجزا على الإبداع.

¹ محمد الحسن التيجاني يوسف، المرجع السابق، ص 23-24.

² عبد العزيز شنيق، المرجع السابق، ص 15-16

ب. فرص الترقية والتقدم:

إن المبدأ الرئيسي الذي يجب مراعاته عند رسم سياسة الترقية بهدف استخدامها كحافز هو أن يرتبط حصول العامل على الترقية لتحقيقه لأعمال متميزة أو تقديم كفاءة عالية في ميدان عمله.

ت. الاعتراف بأهمية العامل:

وتتجلى أهمية هذا الحافز في كونه يدل على اعتراف الإدارة بأهمية العامل وتقدير ما يبذله من جهد في عمله لإثبات كفاءته ويتخذ هذا الاهتمام عدة مظاهر من بينها: الثناء والمدح الشفهي أمام الزملاء، تسجيل أسماء العاملين الممتازين في لوحات الشرف داخل المؤسسات أو في سجلات خاصة.

ث. المشاركة في اتخاذ القرارات:

تعتبر المشاركة من أهم الحوافز المعنوية في تحفيز الأفراد وزيادة إنتاجيتهم وولائهم إلى الأعمال والمؤسسة؛ حيث تعني المشاركة مشاركة الأفراد فكريا وعملا في عملية وضع الأهداف وأخذ القرارات.

ج المنافسة:

يقصد بالمنافسة وضع الأفراد موضع التحدي فيما بينهم لتحقيق أهداف جماعية ومن يحققها أولا يحصل على مكافأة خاصة مادية أو غير مادية وهذا ما يؤدي الى زيادة الفعالية والأداء للأفراد.

ح. تلبية الحاجات الاجتماعية:

يزداد الأفراد عطاء عن طريق حفزهم في جوانب من حياتهم الشخصية والعمل على تلبية الحاجات الاجتماعية، مثل توفير نشاطات ترفيهية أو رياضية للعامل.

خ. إثراء العمل:

إن الزيادة في العمل تعمل على التحدي والمنافسة بين العاملين، حيث يعطي للفرد الواحد الحرية في مجموعة من الأعمال في إطار تخصصه يشرف عليها ويخطط لها ويراقبها أي أن يكون مسئولاً عنها وهذا ما يزيد من الخبرات والتعمق العملي وهذا طبعا يولد لدى العامل رغبة كبيرة في أداء عمله على أكمل وجه.

المطلب الثاني: الحوافز من حيث الآثار

وتتنقسم الحوافز من حيث آثارها إلى مايلي:

1 حوافز إيجابية:

وهي الحوافز التي تلبى حاجات العاملين وتدفعهم لزيادة وتحسين نوعيته الأفكار والآراء البناءة والتي تهدف إلى تحسين الأداء في العمل من خلال تشجيع السلوك الذي يؤدي إلى ذلك وهي تعتبر من أفضل الأساليب في تحريك الأفراد العاملين في معظم الحالات لأنها تخلق مناخا مناسباً لظروف العمل المحيطة و تتمثل الحوافز الإيجابية فيما يلي:¹

- إشعار الفرد بإنجازته.
- شكر الموظفين على ما حققوه في عملهم.
- توفير فرص الترقية الاستثنائية أمام الموظفين.
- الاعتراف بكفاءة الفرد في عمله.
- إشعار العاملين بأهمية آراءهم ومقترحاتهم.
- توفير الأجواء المناسبة للعمل مثل الإضاءة الجيدة وتوفير المعاملة المناسبة.

2. الحوافز السلبية:

إن منع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار وتوقيمه والحد منه هو محور الحوافز السلبية ومن أمثلة السلوك السلبي التساهل والتكاسل وعدم الشعور بالمسؤولية وعدم الاستماع للتوجيهات والأوامر وتستخدم الحوافز السلبية العقاب كمدخل لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء والوصول به إلى الهدف المنشود وبالتالي فإن هاته الحوافز تحدث توازناً في عملية التحفيز فهي تذكر العاملين بأنهم مثلما يثابون على الأداء المتميز فأنهم يعاقبون على الأداء الضعيف وبذلك تحفظ الإدارة رهبتها وتضمن جدية العاملين ومن أمثلة الحوافز السلبية:²

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

¹ ميرفت توفيق إبراهيم عوض الله، أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة حالة إدارة حسابات المشتركين في بلدية غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والاقتصاد، الأكاديمية العربية بالدنمارك ، 2011 - 2012 ، ص 40

² ميرفت توفيق إبراهيم عوض الله ، مرجع سابق ، ص ص 41-42

- الحرمان من الترقية وغيرها.

وقد تبين حديثاً أن الحافز السلبي قادر على توفير إنتاجية جيدة في المدى القصير.

المطلب الثالث: الحوافز من حيث المستفيدين منها

وتنقسم إلى نوعين حوافز فردية وحوافز جماعية:

1- الحوافز الفردية:

ما يحصل عليه الفرد وحده نتيجة إنجاز عمل معين ومن أمثلتها الترقية¹، العلاوات التشجيعية.

- كما عرفت أنها الحوافز التي تركز على إيجاد روح التنافس الفردي وهي التي تمنح لفرد معين لمضاعفة الأداء أو كمكافأة على إنتاجه المتميز ويؤدي هذا إلى خلق جو من التنافس بين الأفراد ومن أهم مزايا الحوافز الفردية أن الفرد يمكنه أن يلمس العلاقة بين الأداء والمكافآت وهذا النوع من الحوافز يكون ناجحاً في الحالات التي يتمتع بها الفرد باستقلال في الأداء على الآخرين وانسب أنظمة حوافز التي تقدم له هي:

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

- **الحوافز بالقطعة:** تعني هذه الطريقة أن الحافز الذي يحصل عليه العامل يتحدد بحساب كمية الإنتاج أو القطع المنتجة بحيث يكافأ على الزيادة عن هذه الكمية، والحافز الذي يحصل عليه العامل من خلال طريقة الحوافز بالقطعة يكون كما يلي:

أ- في حالة أجر القطعة الواحدة: في هذا النظام يتم دفع الأجر موحد للفرد عن كل قطعة أو وحدة ينتجها العامل مقدماً وهذا بعد حصر انتاج العامل، وذلك في نهاية اليوم أو الأسبوع أو الشهر.

ب- في حالة الأجر المتغير: يعتمد هذا على تحديد سعرين للقطعة المنتجة وذلك بإعطاء سعر معين للوحدة المنتجة والتي تدفع للعامل إذا بلغ انتاج معياري محدد من طرف الإدارة فإذا تعداه فإن الإدارة تحدد سعر للوحدة يقل عن السابق ومن ثم تستفيد المؤسسة وتنخفض تكلفة الإنتاج للوحدة المنتجة بعد أن يصل الإنتاج حده القياسي.

2- الحوافز الجماعية:

هي الحوافز التي تقدم للعاملين كمجموعة وليس للفرد باعتباره كائناً مستقلاً والتي تهدف إلى حفز وتشجيع العمل الجماعي وكذلك زيادة إنتاجية ومستوى كفاءة أداء العاملين كمجموعة كما أن القانون العام للعامل اعترف بالمرودود الفردي فهو يؤكد أيضا

1 جاد الله محمود فؤاد، أثر الحوافز في رفع كفاءة العاملين، مجلة التنمية الإدارية، العدد 56، مصر، 1997، ص 55

عن المردود الجماعي ومكافأته كون أن العمال لا يعملون منعزلين أيضا عن بعضهم وعليه نصت المادة 166 على أنه تعد مكافأة المردود الجماعي أو عقوبته جزاء عن إنتاجية عمل قام به جماعة من العمال وتكون شهرية تدفع في الوقت الذي يدفع فيه أجر المنصب وتقاس بإنتاجية العمل نتائج جماعة من العمال يؤدون مهام متكاملة ومن أمثلة هذه الحوافز مشاركة العمال في الإدارة وتحسين ظروف العمل؛ نظم المشاركة في الأرباح وكذلك الأجور التشجيعية الجماعية كمكافئة للمردود الجماعي.¹

المبحث الثالث: نظام الحوافز

حتى نتعرف على نظام الحوافز يجب معرفة اهم خصائصه ومراحل تصميمه واهم العوامل المؤثرة فيه

المطلب الأول: خصائص وقواعد نظام الحوافز.

لكي يتحقق الهدف من وضع نظام للحوافز فإنه لابد من مراعاة مجموعة من القواعد والخصائص التي يجب توافرها لتحقيق ذلك.

أولا: خصائص نظام الحوافز

لكي يكون نظام الحوافز ذو نتائج إيجابية يجب أن يعتمد على جملة من الخصائص والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:²

- 1- القابلية للقياس: يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده.
- 2- إمكانية التطبيق: وتشير هذه الخاصية إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات والأوقات والأرقام.
- 3- الوضوح والبساطة: لابد من أن يتصف نظام الحوافز بالمواسفات التالية الوضوح وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه والاستفادة منه وذلك من حيث إجراء تطبيقه.
- 4- التحفيز: يجب أن يتسم بإثارة الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتدقيق الأداء المنشود.
- 5- المشاركة: على الإدارة أن تشارك العاملين في وضع نظام التحفيز لتبنيهم وزيادة إقبالهم به.
- 6- تحديد معدلات الأداء: يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة وموضوعية للأداء ويجب أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات.

1 عبد العزيز شنيق، مرجع سابق، ص 22

2 بلقايد إبراهيم، بوري شوقي: علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين (دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران)، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، 2017، ص 258.

7- **الملائمة:** تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها إذ يجب أن تعتمد في مداخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية والأعمار السنوية والحاجات الإنسانية والكميات والأرقام وغيرها من معايير لتحديد مقدار الحوافز.

8- **المرونة:** يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطويره أو تعديل بعض معايير.

9- **التوقيت المناسب:** تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت أي الثواب الذي يتبع السلوك ويتم بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل والتصرف.

ثانياً: قواعد نظام الحوافز

يبني نظام الحوافز على عدة قواعد يجب احترامها والاهتمام حتى يحقق النظام فعاليته وتتمثل فيما يلي¹:

1- وضوح الهدف والغاية:

يجب أن يحدد وضوح الهدف من نظام الحوافز على المدى القصير والمدى البعيد بحيث تسعى جميع الأطراف؛ الفرد؛ الجماعة المؤسسة إلى تحقيقه.

2- المساواة والعدالة:

يجب أن يتسم نظام الحوافز بالعدالة ومن ثم فلكل فرد الحق في أن يتقاضى نصيباً متساوياً من الحوافز مادام قد التزم بالأسس والمعايير المحددة.

3- تمييز الأداء:

يعد من أهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز إذ يجب أن تزيد كمية الأداء وجودتها وتنخفض تكلفة الإنتاج أو وقته حتى يتم حساب الحوافز.

4- القوة والمجهود:

يتم توزيع الحوافز وفق قدرة الشخص أو الجماعة على انتزاع جزء من مجموع الحوافز ومع مراعاة أن الحوافز تمنح في الغالب على النتائج إلا بفرض الأخذ بالوسائل والأسباب والمجهود المبذول.

5- الحاجة والرغبة:

يتم توزيع الحوافز على الأفراد وفق حاجاتهم ورغباتهم وكلما زادت حاجة الفرد للحوافز زادت حصته فالأفراد في بداية حياتهم الوظيفية تزداد أهمية الحوافز المادية بالنسبة لهم في حين تزداد أهمية الحوافز المعنوية للأفراد في المستويات الإدارية.

¹. بلقايد إبراهيم، بورني شوقي نفس المرجع ، ص260.

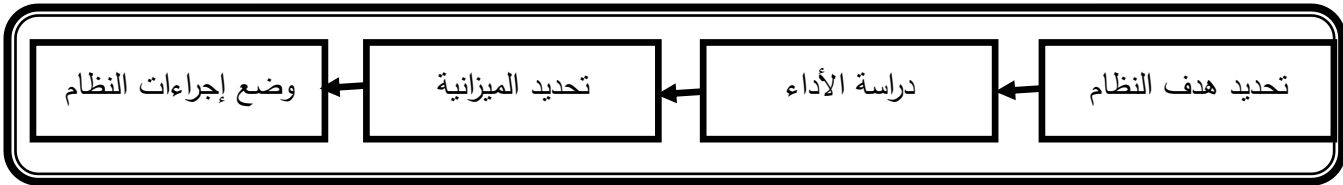
6- المهارة والابتكار:

تتم بعض المؤسسات بتخصيص الحوافز للأفراد الذين يحصلون على شهادات أعلى أو براءات اختراع أو دورات تدريبية أو الذين يقدمون أفكارا وحلولاً ابتكارية لمشكلات العمل والإدارة والشكل التالي يوضح قواعد نظام الحوافز لكي يكون نظام الحوافز فعالاً ونجحاً يجب توفر عدة عوامل تتمثل في مراحل تقييم وتصميم الحوافز والعوامل المؤثرة فيها إضافة إلى شروط ونتائج نظام الحوافز.

المطلب الثاني: مراحل تصميم وتقييم نظام الحوافز

تتمثل أهم مراحل تصميم وتقييم نظام الحوافز فيما يلي:¹

شكل رقم 03: يمثل خطوات تصميم نظام الحوافز



المصدر: أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الخامسة ، مصر ، سنة 2001 ، ص 368

أولاً : مراحل التصميم : تتمثل عملية تصميم نظام الحوافز في المراحل التالية:²

1- تحديد هدف النظام : تسعى المؤسسات إلى أهداف معينة واستراتيجيات محددة وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا جيداً ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات والإيرادات تخفيض التكاليف وغيرها من الأهداف.

2- دراسة الأداء : وتسمى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب؛ كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي ولذلك فإن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يتطلب وجود وظائف ذات تصميم سليم للعاملين وظروف عمل ملائمة ووجود سيطرة كاملة للفرد على العمل.

3- تحديد ميزانية الحوافز:

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

¹ منير بن دريدي، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب، الحوافز، دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء، عنابة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة ، 2010/2009 ، ص 126 .

² منير بن دريدي، نفس المرجع، ص 127.

أ- قيمة الحوافز والجوائز: وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز وهي تتضمن بنوداً جزئية مثل المكافآت والعلاوات الرحلات والهدايا وغيرها.

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

ت- تكاليف الترويج: وهي تغطي بنوداً مثل النشرات والكتيبات التعريفية والملصقات الدعائية والمراسلات وخطابات الشكر.

ث- وضع إجراءات النظام: وهنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة وهي تعني بتسجيل الأداء وحساباته ونماذجه واجتماعاته وأدوار المشاركين فيه.

ثانياً: تقييم النظام

هناك ثلاثة مؤشرات رئيسية لتقييم نظام الحوافز والتي يجب أن تحظى بالعناية الفائقة وأن تؤخذ بعين الاعتبار قبل وبعد تطبيق هذا النظام ونذكر منها:¹

1- مؤشر الأداء: يستخدم لتقييم أثر النظام على أداء العاملين مع افتراض ثبات العوامل الأخرى فإنه بقدر ما كان نظام الحوافز المعتمد مؤثراً على الأفراد فإن ذلك سيظهر بشكل واضح على مستوى الأداء الذي يحققونه.

2- مؤشر تكلفة العمل: فبقدر ما تمكن نظام الحوافز من تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة أو تحقيق استقرار في تكلفتها فإن هذا النظام فعال وكفاء.

3- رضا العاملين: تمثل درجة رضا العاملين على نظام الحوافز المطبق أحد أهم المعايير لقياس مدى نجاح هذا النظام فلا فائدة من تطبيق نظام حوافز دقيق منظم ومصاغ بأسلوب علمي مادام غير مرغوب فيه من طرف العاملين لذا لابد من الإدارة أن تضمن توفر القبول والقناعة بنظام الحوافز من قبل العاملين في المؤسسة

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في نظام الحوافز ومعيقاته .

أولاً: العوامل المؤثرة في نظام الحوافز

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

1- على مستوى الدولة: تتأثر أنظمة الحوافز بعاملين إثنين هما:

أ. سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية: والتي تمثلها القوانين التي تطبقها إدارات الدوائر.

1 منير بن دريدي مرجع سابق ، ص 39

2 ميرفت توفيق ابراهيم عوض الله، مرجع سابق، ص 58 - 59 .

- ب. القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد: والذي يتأثر به أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم وأولوياتهم
- 2- على مستوى المنظمة: حيث يتأثر نظام الحوافز بثلاث عوامل تتمثل في نوع الجهاز الإداري وإمكانياته وتنظيمه، نوع العاملين، الأسلوب الإشرافي الذي يتبعه القائد في قيادته للموظفين معه وتوجيههم يؤثر تأثيرا كبيرا في عملية التحفيز.
- 3- الاتصال المباشر: لا يمكن لأي قائد أن يحقق التفاعل بينه وبين مرؤوسيه دون أن يوفر لهم نظاما مناسباً من الاتصالات يمكن بواسطته توجيه جهودهم وتوضيح مختلف ما هو مطلوب منهم والاتصال المباشر كأحد أشكال الاتصال الإداري يتم وجه لوجه بين القائد والمرؤوس من بين مزاياه أنه يعتبر مصدر من مصادر التحفيز والحماس يؤدي إلى السرعة في توصيل المعلومة وزيادة الخبرات الاحتكاك والتفاعل.
- 4- ظروف العمل: للقائد دور كبير في تهيئة ظروف مادية أفضل للعمل مثل الإضاءة والتهوية.
- 5- الجوانب التنظيمية: أبعاد المجال التنظيمي الذي يعمل به الموظف ويشمل ذلك سياسة الأجور المراكز الوظيفية وسياسات العمل والهيكلة التنظيمي للمنطقة.

ثانياً: شروط نظام الحوافز.

وتتمثل في:

1. تناسب الحافز مع الدافع الموجود لدى الفرد فكما كانت الحوافز المعطاة للعاملين متفقة مع حاجاتهم من حيث الكم والكيف كلما أدى ذلك الى زيادة فاعلية نظام الحوافز .
2. يجب ان يتسم نظام الحوافز بالشمولية لجميع أنواع الاعمال في المنظمة ولجميع العاملين مع توخي الانصاف والعدالة في تطبيق نظام الحوافز .
3. يجب ان يتسم نظام الحوافز بالوضوح لجميع العاملين حتى يتسنى لكل فرد فهم هذا النظام بوضوح .
4. يجب ان يتسم بالمرونة بحيث يكون قابلاً للتعديل والتغيير وفقاً للمستجدات التي تواجه المنظمة
5. يجب ان يكون مقدار ما يعطى للفرد من الحوافز متناسقاً ومتكافئاً مع مقدار الجهد الذي يبذله الفرد في العمل
6. يجب ان يتسم الحافز بالنزاهة والترفع عن الميول والرغبات الشخصية بحيث لا يمنح الا للعمل الجيد.
7. يجب أن يركز نظام الحوافز على إشباع الدوافع الأكثر الحاحاً لدى الفرد
8. من الضروري ان يتسم نظام الحوافز بالتنوع في وسائل اشباع الحاجات دون الاعتماد على وسيلة واحدة .
9. يجب ان يتسم نظام الحوافز بالاستمرارية لكي لا تضعف هم العاملين أو يقل نشاطهم مما يؤثر سلباً على مستوى الانتاج

10 يجب ان يرتبط الحافز بالجهد المبذول لكي يخدم الاهداف التي يسعى التنظيم الى تحقيقها¹.

ثالثا : معيقات أو مخاطر نظام الحوافز

إن لم تستخدم المؤسسة نظام تحفيز فعال يغطي كافة فئات العاملين فهي قد تتعرض للمخاطر التالية²:

- تدني مستوى الأداء لدى العاملين.
- انخفاض معدلات الإنتاج والإنتاجية إلى مستويات أقل من الأهداف المحددة.
- زيادة الزمن المنفق على الإنتاج وإنجاز المهام والأعمال.
- ابتعاد العاملين عن العمل في إطار التعاون وتكريس النزعة المصلحية الذاتية.
- سيادة اللامبالاة وغياب روح المسؤولية.
- ارتفاع نسبة الغياب عن العمل تحت ذرائع مختلفة (المرض؛ الظروف الاجتماعية).
- ظهور علامات عدم الرضا عن العمل والتذمر في كل وقت.
- ازدياد حوادث العمل نتيجة الأخطاء وحالات الإهمال حين الممارسة.
- عدم تمتع الإدارة بالاحترام والتقدير من العاملين في المؤسسة.

المبحث الرابع: التحفيز في المنظمات الخدمية

يعرف العالم في الفترة الحالية تحولات هامة، تمثل أبرزها في زيادة الاهتمام بقطاع الخدمات مقارنة بالقطاع الصناعي حيث شكل قطاع الخدمات محور أساسي لمختلف القطاعات الاقتصادية ومورد هام للدولة.

المطلب الأول: مفهوم المنظمات الخدمية وأهميتها

سننتقل في هذا المطلب إلى تحديد مفهوم المنظمات الخدمية من خلال تعريف كل من الخدمة والمنظمة، ثم سنتعرف على أهمية هذا النوع من المنظمات.

أولاً: مفهوم المنظمات الخدمية

هناك العديد من التعاريف للخدمات والتي تناوّلها الباحثين والكتاب ومن بين هذه التعاريف نذكر:

تعرف الخدمات بأنها "منتجات غير ملموسة تهدف أساساً إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلك وتحقيق له المنفعة"³.

¹ - رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار البازوزي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 129، 128.

² داود معمر، تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي، شركة صوفية سوق أهراس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية جامعة باجي مختار، عتابة، 2010/2011، ص 36.

³ زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2010، ص 35.

عرف (RUSS) الخدما بأنها شرط مؤقت للمنتج أو أداء لنشاط موجه لإشباع حاجات محددة للمستخدمين¹ وتعرف أيضا بأنها "عملية إنتاج منفعة غير ملموسة بالدرجة الأساس إما بحد ذاتها أو كعنصر جوهري من منتج ملموس حيث يتم من خلال أي شكل من أشكال التبادل إشباع حاجة أو رغبة مشخصة لدى العميل أو المستخدم"².

وتعرف على أنها: "إنتاج منفعة غير مادية في جوهرها إما في حد ذاتها أو كعنصر هام في منتج مادي ملموس، تشبع من خلال شكل ما من أشكال التبادل حاجة محددة"³.

وتعد الخدمات بالأصل أنشطة أو فعاليات غير ملموسة ونسبيا سريعة الزوال وهي تمثل نشاط أو أداء يحدث من خلال عملية تفاعل هادفة إلى تلبية توقعات العملاء وإرضائهم إلا أنها عند عملية الاستهلاك الفعلي ليس بالضرورة أن ينتج عنها نقل الملكية وتعرف الخدمات " بأنها مجموعة الوسائل العلمية والفنية المتخذة من قبل المنظمة لرفع المستوى المادي والصحي والمعنوي للعاملين وإيجاد التكيف الملائم بين الموظف ونفسه وبينه وبين البيئة التي يتعامل معها"⁴

انطلاقا التعريفات السابقة فانه يبدو بأنها تشير بوضوح للفصل بين الخدمات التي تعرض للبيع مباشرة، وتلك التي تقدم مرتبطة بسلعة ما مع التأكيد على تمييز الخدمة بكونها غير ملموسة وبشكل منفصل عن السلع الملموسة.⁵

أما المنظمة فتعرف بأنها "منظومة اقتصادية مكونة من مجموعة من الأشخاص وتستخدم مختلف عناصر الإنتاج لتحويلها إلى مخرجات عن طريق قيامها بأنشطة وفعاليات وذلك بهدف إشباع حاجات ورغبات المستهلكين من السلع والخدمات"⁶.

من خلال ما سبق نستنتج أن المنظمة الخدمية هي عبارة عن نظام يتكون من مجموعة من الأشخاص والوسائل المنظمة والمتفاعلة فيما بينها لإنتاج منتجات غير ملموسة بهدف إشباع حاجات ورغبات الزبائن.

ثانيا :أهمية المنظمات الخدمية

إن التطورات والتحولات الهامة في منظمات الأعمال في الفترة الحالية الراهنة أدت إلى زيادة الاهتمام بصناعة الخدمات مقارنة بصناعة السلع في فترة طويلة من الزمن كان الاهتمام منصبا على القطاع الصناعي ودوره في تحقيق خطط التنمية على مستوى الدول ومن ثم على مستوى منظمات الأعمال ولكن في الآونة الأخيرة انخفض الدور والأهمية النسبية لهذا القطاع وزاد الاهتمام بقطاع الخدمات كمحور أساسي في تشكيل القطاعات الاقتصادية وكمورد هام لدخل الدولة.

1 مرابطي عبد الغاني، أثر الابتكار التسويقي في تعزيز التوقع للمؤسسات السياحية دراسة ميدانية لمجموعة من الفنادق (ثلاثة واربعة نجوم) بالشرق الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم التجارية، جامعة أكلي محمد اولحاج، البويرة 2016/2017، ص 27.

2 بشير عباس العملاق، حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات عمان، الأردن: دار زاهر للنشر والتوزيع، 2007، ص 36

3 أدريان بالمر، مبادئ تسويق الخدمات ط1، القاهرة، مصر: مجموعة النيل العربية، (2009)، ص 35.

4 يوسف حجيم الطائي، هشام فوزي العبادي، مرجع سابق، ص 90.

5 مرابطي عبد الغان مرجع سابق، ص 27.

6 مرماط نبيلة، مرجع سابق، ص 76.

ويلاحظ أن الاهتمام بقطاع الخدمات يعكس مراحل النمو الاقتصادي لأي دولة ففي حالة المرحلة الأولى كان الاهتمام الأساسي مركزاً على الزراعة باعتبارها المصدر الرئيس للسلع وباعتبار أن القطاع الزراعي هو القطاع الذي تستند إليه كافة القطاعات والصناعات الإستراتيجية فمع زيادة التطور الاقتصادي ازدادت الحاجة إلى الموارد الأولية التي تحتاجها الصناعات الوليدة لذلك فقد ظهرت مناجم الفحم وغيرها من الصناعات الإستراتيجية ثم تلا ذلك مرحلة التصنيع والتي بدأت مع بداية الثورة الصناعية وتطبيق مبادئ الإدارة العلمية في الصناعات المختلفة ولقد أدى ظهور الصناعات المختلفة إلى ظهور المنافسة وبالتالي استخدام مختلف أساليب جذب الزبائن. وبعدها تأتي المرحلة الثالثة والأخيرة وهي التركيز على صناعة الخدمات.

وقد نما قطاع الخدمات بشكل كبير بعد الحرب العالمية الثانية ويعزى ذلك التحول إلى حركة عصر المعلومات التي نشأت بفعل اختراع الحاسوب وتطور الاتصالات وهذه الظاهرة كغيرها من الظواهر لها مسببات كثيرة منها:¹

- زيادة معدلات أعمار السكان مما دفع بالحاجة إلى الخدمة الطبية وبذلك ازدادت مراكز الرعاية الصحية ومراكز اللياقة البدنية والتي يحتاجها كبار السن خاصة.

- ازدياد أوقات الفراغ وازدياد ضغط العمل وارتفاع دخل الفرد مما زاد معه الدخل القابل للإنفاق على الخدمات الترفيهية ومراكز رعاية الأطفال نظراً لازدياد واتساع دائرة عمل المرأة وأنها أصبحت قوة عمل مؤثرة، وأصبح للأسرة الواحدة أكثر من دخل حيث جعلت هذه الدخول الإضافية الإنفاق على الكثير من الخدمات أمراً ممكناً وميسراً، وخاصة تلك الخدمات التي تجعل من الحياة أكثر متعة.

- إزدياد تعقيد المنتجات تقنياً مما يستدعي الحاجة على خدمات الصيانة مثل الكمبيوتر والإنترنت وأنظمة الأمان، فهي سلع تتطلب خدمات سواء أكان ذلك قبل استعماله أم أثناءه أم بعد الاستخدام.

- زيادة نسبة عدد العاملين في صناعة الخدمة.

- التغيرات في بيئة منظمات الأعمال وكذلك المستهلك الأخير زادت من أهمية الخدمات في الوقت الحاضر عما كان عليه الأمر في السابق.

إن المنظمات الخدمية فضلاً عن ضرورتها اليوم في تسهيل عملية التبادل داخل الاقتصاد، فإنها تستوعب نسبة كبيرة من الأيدي العاملة مما يعكس آثاراً إيجابية على الاقتصاد. والجدير بالذكر أن نمو صناعة الخدمات يلعب دوراً تدعيمياً للصناعات الأخرى.

¹ قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، ط1، عمان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006، ص55-56.

المطلب الثاني: خصائص الخدمات وطبيعتها

أولاً: خصائص الخدمات

لقد تعددت الدراسات والأبحاث التي تناولت خصائص الخدمات واتفقت أغلبها على أربع خصائص أساسية للخدمة تتمثل فيما يلي:¹

1- عدم الملموسية: إن الخدمة تمثل جهداً أو عملاً يمكن أن يقدمه شخص لآخر أو منظمة لمنظمة أخرى أو منظمة لشخص من هذا نجد بأن الخدمة ليس لها جانب مادي يمكن رؤيته أو معاينته أو لمسه أو تذوقه قبل اتخاذ قرار الشراء. لذلك نجد بأن المستفيد يقوم بجمع المعلومات بهدف الحصول على مؤشرات جيدة من نوعية وجودة الخدمة فيما يتعلق بمقدمي الخدمة أدوات الاتصال الأسعار وغيرها من المعلومات. إن عدم إمكانية لمس الخدمة من قبل المستفيد قبل الشراء يولد لديه حالة من التردد وعدم التأكد من قبول الخدمة. بالإضافة إلى هذه المعلومات فإن ما تقدمه المنظمات من خدمات من خلال اختيار الموقع البناء الخارجي استخدام الأجهزة والمعدات المتطورة طريقة تعامل الموظف مقدم الخدمة وغيرها تساهم في تحسين وإبراز الخدمات.

2- التلازمة (التماسك): إن ما يميز الخدمة هي وجود مقدمها والمستفيد منها في آن واحد عند التقديم وإن هذا يعبر عن جانب أساسي من مفهوم الخدمة. لكون الخدمات تقدم وتستهلك في نفس الوقت، وهذا لا ينطبق على السلع المادية التي تعرض في المعارض أو توزع على التجار والبائعين ومن خلالها إلى المشتريين ليتم استهلاكها لاحقاً، وتشير خاصية التماسك أو الترابط إلى وجود علاقة مباشرة ما بين مقدم الخدمة والمستفيد حيث يتطلب الأمر غالباً حضور وتواجد المستفيد من الخدمة عند تقديمها. وهذا ما يحقق لتسويق الخدمات ميزة خاصة حيث يتم الإنتاج وتسويق الخدمة في آن واحد كما أن تواجدهم مقدم وطالب معاً له تأثير على النتائج المتوقعة من الخدمة وهذا ما يتطلب من مقدمها أن يقوم بكسب ثقة المستفيد وبناء علاقة طيبة ووثيقة معه.

3- عدم تماثل الخدمات (التباين): تتميز الخدمات بخاصية عدم التماثل أو التباين طالما أنها تعتمد على مهارة وأسلوب وكفاءة مقدمها وزمان ومكان تقديمها كما أن مقدم الخدمة يقدم خدماته بطرق مختلفة اعتماداً على ظروف معينة. حيث أن الخدمة المقدمة من قبل نفس الشخص أو المقدم تتباين أحياناً. وذلك لاختلاف الشخصية، المزاج، الخبرة، المعرفة وغيرها لدى المقدم. وإن هذا الاختلاف في هذه العوامل سوف يجعل من الصعب جداً تحديد مستوى معين لجودة الخدمة المطلوبة بشكل دقيق. ومن أجل أن تتمكن المنظمات من الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة فإنها تلجئ إلى عدد من الاستراتيجيات بهدف الوصول إلى المستوى المقبول للخدمة المقدمة والحصول على رضا المستفيد. إن هذه الخاصية هي التي تجعل منظمات الخدمة تسعى لتقليل التباين في خدماتها إلى أدنى حد ممكن ويمكن أن يتم ذلك عن طريق ثلاث خطوات أساسية:

1 محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات ، ط1، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2010، ص38-40.

- الاختيار والتدريب الجيد لمقدمي الخدمات.
 - تقيس عمليات أداء الخدمة على مستوى المنظمة ككل.
 - متابعة رضا الزبون عن الخدمات من خلال مقترحاته والشكاوي المقدمة.
- 4- تلاشي الخدمة (هلاكية الخدمة المقدمة):** بما أن الخدمة تمثل فعل أو تصرف فإنها تتلاشى وتنتهي سواء تم الاستفادة منها أو لم يتم الاستفادة منها، وذلك لعدم إمكانية تخزينها والاستفادة منها لحين وقوع الطلب عليها، وهذا بطبيعة الحال سوف يثير مشكلة أمام المنظمة. لذلك على المنظمة أن تحدد أسباب عدم وقوع الطلب على الخدمة المقدمة لكي تتمكن من وضع المعالجات المناسبة أما في حالة وجود طلب مستمر فإن هذه الخاصية سوف لا تشكل مشكلة لمقدمها، ولكي تتمكن المنظمات الخدمية من تخفيف آثار عدم استقرار الطلب عليها أن تقوم بما يلي:
- استخدام أنظمة الحجز المسبق لإدارة ومواجهة التغير في مستوى الطلب.
 - تطوير أساليب الخدمات المشتركة (تقديم الخدمة لمجاميع).
 - إضافة منشآت لأغراض التوسع المستقبلي.
 - التسعير المختلف الذي ينقل الطلب من فترات متزايدة إلى فترات أخرى مثل الحجز المسبق بأسعار أقل.

ثانيا : طبيعة عمليات الخدمة

نظرا للخصائص التي يتميز بها منتج الخدمة والتي يدركها كلا من مجهز الخدمة والمستفيد منها فلقد أثرت هذه الخصائص على طبيعة عمليات تصنيع الخدمة مما يجعلها مختلفة عن عمليات تصنيع السلع مما أثر ذلك على عدم الاهتمام بمنتج الخدمة خلال حقبة من الزمن ليست بالقصيرة أضف إلى ذلك مشاركة الزبون في بعض مراحل عملية إنجاز الخدمة مما جعل حالات عدم التأكد تنتاب كثيرا من عمليات إنتاج الخدمة ومن هذه العمليات التي تتأثر بخصائص الخدمة نذكر:¹

تعتبر الخدمات نشاط إنساني من خلال شخص ينجز مهمة لحساب شخص آخر، فكثير من الخدمات أصبحت تنجز بالآلات كالغسل الآلي للسيارات والموزعين الآليين للحلويات².

- تمتاز عمليات الخدمة بكونها ذات درجة عالية من التفاعل بين المنتج (المجهز) والزبون، وهذا ما يخلق مصاعب كثيرة في إدارة عمليات الخدمة ومنها خلق حالة عدم التأكد للمدراء حول وقت المعالجة وجودة المنتج اللازمين للمستفيد.

- منتج الخدمة لا يمكن نقله فإن ذلك يلزم الزبون الانصياع لنظام تسليم الخدمة أو انصياع الأخير للزبون أي ترتيب تسهيلات نظام الإنتاج وفق حاجة الزبون أو تكيف الزبون وفق ترتيب تسهيلات عمليات الخدمة.

1 قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص 59-60

2 مرابطي عبد الغان مرجع سابق، ص 29.

- بسبب خاصية الخدمة غير الملموسة فإن مخرجات نظام الإنتاج وقياس مستويات الطاقة لعمليات الخدمة غالباً ما تكون غير صحيحة ولا يمكن أحياناً التحكم في نوعيتها.
- تكون هناك صعوبة في قياس الإنتاجية في بعض منظمات الخدمة كما هو الحال في المنظمات التي تقدم خدمات الاستشارة مثل المحاماة والرعاية الصحية والتي تكون فيها الإنتاجية صعبة الفهم والقياس بالنسبة للمتخصصين والعاملين في هذه المنظمات. لكن ذلك لا يمنع من قياس الإنتاجية باستخدام بعض المعايير والمقاييس في منظمات الخدمة الأخرى كالمستشفيات وغيرها.
- نهاية أو نتيجة الخدمة هي شبيهة بالمنتجات المادية، بحيث كلا منهما هي تلبية حاجات المستهلكين¹.

المطلب الثالث: مكانة التحفيز في المنظمات الخدمية

إن موضع تحفيز العاملين لتقديم أفضل ما لديهم لمؤسستهم هو موضوع غاية في التعقيد وهو دائماً محل اهتمام علماء السلوك والإداريين. وقد أدركت الإدارة أهمية الحاجات الإنسانية ودورها في التأثير في سلوك الفرد والجموع على اعتبار أن الحاجات تمثل رغبات تتولد داخل النفس البشرية وتتنوع هذه الرغبات وتختلف بين فرد وآخر باختلاف طبيعة توازن النفس. فأن مدى فاعلية الحوافز التي توفر للفرد في المنظمة يمكن تبنيتها من خلال مراقبة سلوك العاملين ومدى التزامهم بسياسات وأنظمة المنظمة ومعدلات الأداء التي يحققونها، فعلى المنظمة التعرف على حاجات العاملين لديها ومحاولة إشباعها وذلك بتوفير الحوافز المناسبة والتي تأخذ بشكل حوافز مادية أو معنوية أو كليهما معا وقد تتنافس المنظمات على توفير أفضل الحوافز لموظفيها في سبيل الحصول على أفضل الكفاءات وتمييزها والحفاظة عليها والعمل على بقائها بنفس مستويات الأداء المطلوبة لذلك لا بد أن تدرك الإدارة أن نجاحها يعتمد على مدى كيفية التعامل مع الأفراد لإخراج أفضل ما لديهم نحو العمل المناط بهم عن طريق التحفيز وذلك عن طريق أن الإدارة تشعر العامل بأنه جزء لا يتجزأ من²

المنظمة مما يعني أن نجاحها نجاح له وفشلها فشل له فإذا استطاعت الإدارة أن توصل تلك المفاهيم إلى العاملين فيها فأنتها ستكون قد وضعت يدها على أكبر حافز لهم. كما أن على الإدارة أن تقنع كل عامل في المنظمة بأنه عضو مهم فيها فإذا شعر العامل بأهميته بالنسبة للمنظمة التي يعمل فيها سيكون ذلك دافعا كبيرا لتحسين أدائه في عمله بل سيزيد إصراراً على ابتكار في كيفية أدائه لذلك العمل لذا فالإدارة الناجحة هي التي تشعر كل عامل فيها مهما كان دوره بأنه عضو مهم في المنظمة وأن عمله هو أهم الأعمال وإذا تمكن هذا الشعور من العاملين ككل في المنظمة فلن تعرف المدير من العامل ولا بد للإدارة الناجحة في كل منظمة أن تترك مساحة للاختيار للعاملين فيها فتطرح عليهم المشاكل وتطرح معها حلولها وتستشار العاملين فيها حتى إذا وقع اختيارهم على

¹ مرابطي عبد الغان مرجع سابق، ص 28.

² يوسف حجيم الطائي، هشام فوزي العبادي، مرجع سابق، ص 87.

بديل من البدائل المطروحة عليهم تحملوا مسؤوليتها مع الإدارة وأصبح لدى كل واحد منهم الحافز القوي على إتمام نجاح ذلك العمل.

تعد الحوافز بمثابة المقابل للأداء المميز بغرض أن الراتب (الأجر) قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة وعليه قادر على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة وطبيعة الوظيفة وقيمة المناصب. كما أن الحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء وأن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي أو ربما وفقا لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق العاملين إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجر كما أن التحفيز يعد عملية تأخذ بعين الاعتبار حاجات العاملين والمنظمة فإن الغاية من توفير الحوافز خلق الدافع للتوجيه نحو سلوك معين يخدم أهداف المنظمة. أن عملية التحفيز باستخدام المحفزات على مفهوم أثار وتوجيه الأفراد العاملين لأداء أعمالهم بشكل أفضل¹.

¹ - يوسف حجيم الطائي، هشام فوزي العبادي، نفس المرجع السابق، 88.

الخلاصة

إن الهدف الأساسي للتحفيز تظهر من خلال العنصر البشري كأحد العناصر الهامة التي يمكن إستخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة سواء كانت اقتصادية أو خدمتية فنجاح المؤسسة من عدمه يقاس بما تملكه من جودة في رأس مالها البشري والتي تشير إلى الكم المعرفي والمعلوماتي المتراكم لدى العنصر البشري فأهميته بالنسبة للفرد تتمثل في تحريك الطاقات والقدرات الكامنة والرضا عن عمله مما يجعله مستقرا في وظيفته وبذله أقصى الجهود الممكنة بينما على مستوى الجماعة فهو يقوم بتنمية روح الفريق والتعاون والتماسك والانسجام فيما بينهم والابتعاد عن الصراعات والنزاعات في حين على مستوى المنظمة فيقوم بزيادة الأرباح وبالتالي ضمان البقاء والاستمرارية.

فالمنظمات الخدمية تتميز من خلال مواردها البشرية في مجال تقديم منتج جديد أو امتلاك تكنولوجيا جديدة أو في مجال التنافس في الأسواق المفتوحة وجب عليها تنمية رأس مالها البشري كونه قابل للتطور والخلق إذا ما شعر بالأمان الوظيفي والعدالة في توزيع الحوافز ومدى توافقها مع إحتياجاته.

إن التطورات السريعة سمحت بزيادة أهمية قطاع الخدمات الذي أصبح يلعب دورا استراتيجيا في اقتصاديات الدول وذلك للخصائص التي تتسم بها الخدمة وكذا الحاجات المتجددة للأفراد وعليه فإن فعالية نظام الحوافز في المؤسسات العمومية الخدمية بوجه عام وفي مديرية الخدمات الجامعية بوجه خاص يعتمد على توافق هذه الحوافز مع حاجات ورغبات الموظفين ودرجة رضاهم عنها.

الفصل الثاني

الفصل الثاني: الإطار النظري لتقييم أداء العاملين .

تمهيد

يشكل تقييم الأداء أحد أهم وظائف إدارة الموارد البشرية بالمنظمة لذلك فإن نجاح أي منظمة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء مواردها البشرية، فهو يشكل أهم أهداف المنظمة من خلال الوقوف على نقاط الضعف والقوة لدى العاملين فيها من أجل وضع استراتيجية فعالة للقوى العاملة، وبناء برامج الاختيار والتعيين ووضع معايير موضوعية لعملية التحفيز و سيتم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية أداء العاملين.

المبحث الثاني: مراحل قياس الأداء والعوامل المؤثرة فيه.

المبحث الثالث: مجالات تقييم أداء العاملين ومعيقاته .

المبحث الرابع: فعالية الحوافز على الأداء.

المبحث الأول: ماهية أداء العاملين

شكل موضوع الأداء وتقييمه أحد أهم مواضيع البحث للدارسين في إدارة الموارد البشرية وذلك نظرا لاختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسته وقياسه.

المطلب الأول: مفهوم الأداء وأهميته :

يشكل الأداء أداة لتحديد سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء العمل وهو ما يبرز أهميته.

أولاً: تعريف الأداء: هناك العديد من التعاريف التي تناولت موضوع الأداء منها ما يلي:

يعرف الأداء على أنه: "المخرجات أو الاهداف التي يسعى النظام الى تحقيقها ولذا فهو مفهوم يعكس كلا من الاهداف والوسائل

اللازمة لتحقيقها أى انه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الاهداف التي تسعى هذه الانشطة الى تحقيقها داخل المنظمة " ¹

كما يعرف أيضا أنه: "العمليات التي تتضمن إتباع وسائل وأساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول إلى أهداف هذه

النشاطات، باستخدام موارد إمكانات معينة". ²

هناك من عرفه بما يلي: " الأداء هو الجهود الذي يبذله كل عامل في المؤسسة". ³

ويعرف الأداء أيضا: 'تنفيذ الموظف لأعماله ومسئولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها ويعني النتائج التي

يحققها الموظف في المنظمة". ⁴

كما يعرف أيضا على أنه: "محصلة قدرة المؤسسة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس

لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها" ⁵

كما عرف أيضا: "كمية محصلة من طرف شخص أو مجموعة أشخاص بعد بذل جهد معين؛ ويتم الحكم عليه بالجيد؛ غير

الكفاء أو الأمثل" ⁶

وبالرغم من اختلاف وجهات النظر في تحديد تعريف شامل للأداء إلا أن هناك عوامل تجمع هذه التعريفات وهي كما يلي: ⁷

¹ توفيق محمد عبد المحسن ، تقييم الاداء مداخل جديدة لعالم جديد ، مصر ، دار الفكر العربي ، 2003-2004 ، ص 3

² عمر تيمحغدين ، دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية ، دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوعريريج) ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة 2012/2013.

³ صباح بنوناس ، تحليل علاقة القيادة التحويلية بأداء الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه بسكرة، العدد 18 ديسمبر، 2015 ، ص 21

⁴ محمود عبد الرحمان ، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة،

إدارة الأعمال ، 2006 ، ص 35

⁵ طاهر محسن منصور الغالي، وائل صبحي محمد إدريس(2007): الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الأردن ص 477.

⁶ محمد زرقون، الحاج عرابة، اثر إدارة المعرفة على الداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 01 ديسمبر 2014 ، ص 125

⁷ محمد زرقون، الحاج عرابة ، نفس المرجع، ص 126

1. الموظف: هو ما يمتلكه من معرفة ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.
2. الوظيفة: هو ما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل.
3. الموقف: هو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

ثانياً: أهمية الأداء

يحتل موضوع الاداء بأهمية مرموقة في العملية الادارية فهو الوسيلة التي تدفع الاجهزة الادارية للعمل بحيوية ونشاط، وتدفع المرؤوسين للعمل بفعالية، لذلك فإن إدارة المنظمة تولي اهتماماً كبيراً لمستوى الأداء فيها وتسعى إلى تطوير أدائها بصورة مستمرة للوصول إلى أهدافها ويمكن القول أن الأداء الوظيفي داخل المنظمة لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً وترجع أهمية الأداء في المنظمة الى ما يلي:¹

- أ- يعتبر الأداء الوظيفي مؤشراً لدرجة تحقيق رؤية ورسالة المنظمة.
- ب- يعتبر الأداء الوظيفي وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة.
- ت- يعبر الأداء الوظيفي عن مستوى نجاح الأفراد وإدارة المنظمة في تنفيذ المهام الموكلة إليهم ودرجة تنفيذ هذه المهام.
- ث- يسهم الأداء الوظيفي في استمرارية بقاء المنظمة في السوق من خلال استمرارية تطوير وتحسين أداء المنظمة لمواكبة التغيرات البيئية المحيطة.
- ج- يسهم الأداء الوظيفي في معرفة الطاقات والقدرات الكامنة لدى العاملين في المنظمة.
- ح- يعتبر تقويم الأداء الوظيفي أساساً جوهرياً لعمليات التطوير الإداري داخل المنظمة.

¹ صبري محمد عوض ماضي، اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية- غزة، 2011، ص 77، 78.

المطلب الثاني: مكونات الأداء

تشكل كل من الكفاءة و الفعالية مفاهيم أساسية لمكونات الأداء والتي نعرضها على النحو التالي :¹

أولاً: الفعالية

ينظر الباحثون في علم الإدارة إلى الفعالية على أنها أداة من أدوات مراقبة الأداء في المؤسسة فقد عرفها كل من **Walker** و **et Rubert** على أنها: قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو مبيعاتها و تعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة، ويعرفها أيضاً **Vincent Plaichet** بأنها: القدرة على تحقيق النشاط المرتقب و الوصول إلى النتائج المرتقبة.² إذا نستنتج مما سبق أن مصطلح الفعالية يتعلق بدرجة بلوغ النتائج، أي الفرق بين النتائج المحققة و النتائج المتوقعة، وهي في نفس الوقت ترتبط بدرجة تحقيق الأهداف و عليه يمكن القول أنها تتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحسين أداء الأنشطة بمعنى آخر هي قدرة المؤسسة على تأسيس الموارد المتاحة واستخدامها لتحقيق أهداف محددة.

ثانياً: الكفاءة

ويعرفها الكاتب **Vincent plaichet** بأنها: القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات و النشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة³، حيث أنها ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدني المدخلات أي استعمال مدخلات أقل. مما سبق يمكن القول أن الكفاءة تتمثل في كيفية استخدام المؤسسة لمدخلاتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها أي أنها تتمثل في تعظيم الناتج وتدنية التكاليف وكلما كانت مخرجات المؤسسة أكبر من مدخلاتها فيمكن القول أن هذه المؤسسة ذات كفاءة.

المطلب الثالث: محددات الأداء

يواجه الباحثين عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ومدى التفاعل بينها، فهناك من يرى بأن الأداء يتأثر بالموظف وما يمتلكه من معارف ومهارات ودوافع رئيسية في تحديد مستوى الأداء والوظيفة وما يتطلبه من مهام وواجبات وما تفرضه من تحديات، ويمكن القول إن محددات الأداء تستند إلى ثلاث متغيرات هي:⁴

1 إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق دار جرير ، 2013 ، ص 110،109
2 الشيخ الداوي(2010): تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 7، جامعة الجزائر. ص 219.
3 الشيخ الداوي، نفس المرجع السابق ذكره ص 220.
4 محمود عبد الرحمن ابراهيمي الشنطي ، مرجع سابق، ص3

1. الجهد المبذول: وهو يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء.
 2. المهارات الفردية: وهي القدرات الفردية والخبرات السابقة والتي يتوقف الجهد المبذول عليها.
 3. المهام الوظيفية للفرد: وتتمثل في سلوك الفرد الشخصي أثناء الأداء لتصوراته وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها في المنظمة، بينما هناك من يضيف إلى إدراك الدور أو المهمة نمط الأداء والجهد المبذول، ونوعية هذا الجهد المبذول والتي تعني مستوى الدقة والجودة، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة.
- والملاحظ من التعريفين السابقين أنهما يحصران عناصر الأداء في عناصر تتعلق بالموظف شاغل الوظيفة فقط (الجهد، القدرات والمهارات، نمط الأداء) وهي عناصر تخضع لسيطرة الموظف، بينما في الواقع هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة الموظف، أهم هذه المحددات:¹
- أ- متطلبات العمل: وهي ما يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات وأدوات وتوقعات مطلوبة من الموظف، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة.
 - ب- بيئة التنظيم الداخلية: أو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل الإشراف، وفرة الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال؛ السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب.
- ونظرا لصعوبة اتفاق علماء الإدارة والباحثين والمنظرين في مجالها على محددات معينة تحكم الأداء لذا فأنتهم يحدرون من تعميم النتائج، وأن تحديد العوامل التي تحكم الأداء ليس أمرا سهلا نظرا للأسباب التالية:
- أن محددات أداء فئة معينة ليست هي محددات أداء فئة أخرى.
 - أن محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة أخرى.
 - أن العوامل البيئية الخارجية لها أثر سلبي أو إيجابي في تحديد محددات الأداء.

1 سعاد بعجي، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، دراسة حالة مؤسسة توزيع و تسويق المواد البترولية المتعددة نفضال، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006 - 2007 ، ص 11

المبحث الثاني: مراحل قياس الأداء والعوامل المؤثرة فيه

يشكل قياس الأداء أحد الأدوات اللازمة المستخدمة لتطوير الإدارة وذلك لأن عملية تحسينه يجب أن تبدأ بقياسه؛ أما العوامل التي تؤثر فيه فإن مهمة تحديدها بدقة والاتفاق عليها من طرف الباحثين أمر في غاية الصعوبة .

المطلب الأول: معايير أداء العاملين ومتطلبات فعاليتها

يتم تقييم أداء العاملين باستخدام معايير محددة يستند إليها في الحكم على صلاحية السلوك والكفاءة الأدائية للعاملين¹ من جهة ومعرفة متطلبات فعاليتها من جهة أخرى .

أولاً: معايير قياس كفاءة الأداء

فهي تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بما حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا ويتمثل تقييم الأداء في المعايير التالية:

أ- معايير نواتج الأداء:

وتنقسم الى معيارين

- معيار كمية الأداء.

- معيار جودة الأداء.

ب- معايير سلوك الأداء:

ويكون الاعتبار الأساسي وفقاً لهذه المعايير هو سلوك الفرد ومن هذه المعايير نذكر ما يلي:

- معيار معالجة شكاوى العملاء.

- معيار كتابة التقارير.

- معيار المواظبة في العمل.

- معيار التعاون مع الزملاء.

- معيار قيادة المرؤوسين.

ت- معايير صفات شخصية:

من بين هذه المعايير المرتبطة بالصفات الشخصية نذكر مايلي :

معيار المبادرة، معيار الانتباه، الاتزان والانفعال، معيار الدافعية العالية.

1 بعجي سعاد ، مرجع سابق، ص 23

ثانيا: متطلبات فعاليتها

وحتى تكون هذه المعايير أكثر مصداقية وفعالية لابد أن تتوفر على جملة من الشروط:

أ- الصدق: يجب على القائمين بتصميم المقاييس أن يتحققوا من أن الجوانب التي يحتويها المقياس، ذات أهمية وارتباط بالفاعلية والكفاءة المطلوبة في أداء الفرد لعمله فالعوامل الداخلية في المقياس يجب أن تعبر عن تلك التي يطلبها أداء العمل لا أكثر ولا أقل.

ب- 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 لآخر¹.

ت- التمييز: المقصود بتمييز المقياس هنا هو قدرته على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء فالمقياس الجيد هو الذي يمكن من تقدير الفروق مهما كانت ضئيلة بين أداء الأفراد والقدرة على التمييز تتوقف على دقة الدرجات التي يحتويها المقياس كما تتوقف على صدق المقياس أيضا وأهمية التمييز تتضح في الحالات التي تتقارب فيها قدرات الأفراد وكفاءاتهم.

ث- المقبول: المعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد ويحدد أما وفق السلوكيات التي يدرسها الأفراد أو على أساس النتائج المنحزة من قبلهم، فالمعيار الذي يوضع على أساس السلوكيات يحدد الممارسات السلوكية المحددة للأداء سواء السلبية منها أو الإيجابية، أما المعيار الذي يبنى على أساس النتائج فهو المعيار الذي يقيس النتائج والأهداف الكمية كعدد الوحدات المنتجة أو المباعية.

المطلب الثاني: مراحل (خطوات) قياس الأداء

يصف مكتب إدارة الأفراد بالولايات المتحدة مراحل قياس أداء بكونها عملية هرمية ويطلقون عليها هرم الأداء وتتكون من المراحل التالية:²

1 قياس أداء العاملين: وذلك من خلال الأنشطة التي يقوموا بها ويتم ذلك من خلال قياس عناصر الأداء المهمة التي يتم تحديدها لمعرفة مدى قيام العاملين بالمهام الموكلة إليهم.

2- قياس أداء الإدارات والوحدات التنظيمية: وذلك من خلال قياس الإنجازات أو المخرجات المطلوبة والمتمثلة في المنتجات أو الخدمات المراد تحقيقها.

3 قياس النتائج: وذلك من خلال قياس مدى تحقيق الأهداف العامة للمنظمات .

¹ سعاد بعجي مرجع سابق ، ص 26

² سلوى عمر عبد الرحمن، الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين، الدار الجزائرية ، 2015 ، ص 67

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء

مما لا شك فيه أن هناك عوامل عديدة ومتنوعة يمكن أن تؤثر على أداء المؤسسات الاقتصادية بعضها داخلي والآخر خارجي بحيث يتحقق ذلك من قيمة مؤشرات الأداء العالية أو الدنيا وبالتالي من الصعب حصرها وتناولها جميعا إلا أن دراستها وتحليلها أمر ضروري لتحقيق منهجية سليمة في تقييم وتقويم الأداء لهذا سيتم التطرق إليها من خلال تقسيمها إلى مصدرين أو عاملين أساسيين هما:

1-العوامل الداخلية:

تمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها ويمكن للمسیر أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الايجابية أو التقليل من آثارها السلبية ومن أبرز هذه العوامل أو المتغيرات التي تخضع لسيطرة المؤسسة هي:¹

أ- العوامل التقنية:

وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم على الخصوص ما يلي:

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

- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.

- تصميم المؤسسة من حيث المخازن الورشات والتجهيزات والآلات.

- نوعية المنتج وشكله ومدى مناسبة التغليف له.

- التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها.

- التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة.

- نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج.

- مستويات الأسعار.

- الموقع الجغرافي للمؤسسة.

ب- الهيكل التنظيمي: وهو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات والأفراد، وعدد المجموعات

الوظيفية؛ وكذا عدد المستويات الإدارية ولن يتبع كل شخص ومنها الأشخاص الذين يتبعون له؛ وما هي سلطات ومسؤوليات كل

منهم؛ وكيف يتم التنسيق بين وحداتهم أو أقسامهم.

ت- الموارد البشرية: هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة، وتضم على الخصوص:

1 عمر تيمجغدين، مرجع سابق، ص 51.

- هيكل القوى العاملة.
- نظام الاختيار والتعيين.
- التدريب والتأهيل والتنمية.
- نظام الأجور والمكافآت.
- نظم تقييم الأداء.

2- العوامل الخارجية

يقصد بالعوامل الخارجية " مجموعة التغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى على رقابة المؤسسة " وبالتالي قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أنشطة وقرارات المؤسسة وتخرج عن نطاق سيطرتها ومن بين العوامل التي تؤثر بشكل غير مباشر على المؤسسة ما يلي: ¹

أ- **العوامل السياسية:** إن علاقة المؤسسة بالمتغيرات السياسية تشمل جانب القرارات السياسية كالحرب؛ التأميمات؛ الحظر على نشاط بعض المؤسسات. الانقلابات؛ كلها عوامل تؤثر على أداء المؤسسة.

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

ت- **العوامل الاجتماعية:** تتمثل في التركيبة السكانية، التوزيع الجغرافي، الأنماط الاستهلاكية مستوى التعليم.

ث- **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.

ج- **العوامل البيئية والتشريعية:** منها القوانين الخاصة بتنظيم علاقة المؤسسة بالعاملين القوانين المرتبطة بالبيئة التي تعمل على حمايتها والحفاظة عليها من التلوث، القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين، 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 الثالث: مجالات تقييم أداء العاملين ومعيقاته

يمثل تقييم الاداء مكانا حيويا في الادارة كنظام يستمد أهميته من كونه جوهر الرقابة ، ويمثل تحليل ودراسة التغذية العكسية التي تحدد مدى كفاءة موارد المنظمة في انتاج المخرجات وبالذات البشرية باعتبارها هي التي تقوم بتشغيل بقية الموارد واستثمارها وفي ضوء نتائج الاداء يفترض أن تتخذ القرارات الخاصة بالنظام خصوصا المتعلقة بالعاملين كالتثبيت في الخدمة ، الترقية ، النقل العلاوات ، التدريب ،... الخ¹

المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء أحد اهم الركائز الاساسية في عمل إدارة الموارد البشرية إذ أن دورها توجه نحو توفير الوسائل التي تساعد المديرين وتسهل عملهم في اتجاه تطوير أداء الأفراد وتنمية قدراتهم.

أولاً: تعريف تقييم الأداء

يعرف تقييم الأداء على أنه: " العملية التي يتم من خلالها تحديد كيف يؤدي العامل وظيفته وما يتربح على ذلك من وضع خطة لتحسين الأداء." ²

كما يقصد بتقييم أداء العاملين " تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحيتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلاً" ³

وقد عرف كذلك كالآتي: " عملية تقييم للفرد القائم بالعمل فيما يتعلق بأدائه ومقدرته وغير ذلك من الصفات اللازمة لتأدية العمل بنجاح." ⁴

وهناك من عرفه أيضا: 'تحليل أداء العاملين لعملهم ومسلكهم فيه وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسؤولياتهم وإمكانيات تقليدهم لمناصب ووظائف ذات مستوى أعلى" ⁵

وقد عرف أيضا كالآتي: "نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة ويشتمل على مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات التي وفقا لها تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو فرق عمل أي جميع

1 يوسف حجيم الطائي، هشام فوزي العبادي ، مرجع سابق ، ص75.

2 محمد جاد العرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء الطر المنهجية والتطبيقات العملية، جامعة قناة السويس، 2009 ، ص 50

3 يوسف حجيم الطائي ، هشام فوزي العبادي ، نفس المرجع ، ص76

4 مدثر حماد الشيخ التيجاني، مرجع سابق ، ص121

5 محمود عبد الرحمن الشنطي، مرجع سابق ، ص 43

العاملين فيها بحيث يقوم كل مستوى إداري أعلى بتقييم أداء المستوى الإداري الأدنى منه، بدءاً من قمة الهرم التنظيمي مروراً بمستوياته الإدارية وصولاً لقاعدته.¹

ثانياً: أهمية تقييم الأداء

تبرز أهمية تقييم الأداء في المجالات التالية:²

أ- رفع الروح المعنوية لدى الموظفين وخاصة عندما يشعر الموظفون بأن جهودهم موضع تقدير من قبل الإدارة فإن جواً من العلاقات الحسنة سيسود بينهم.

ب- إشعار الموظفون بمسؤولياتهم فعندما يشعر الموظف بأن نتائج التقييم سترتب عليها اتخاذ مجموعة من القرارات التي ستؤثر على مستقبله المهني فإنه سوف يبذل قصارى جهده في عمله.

ت- تحديد مناسبة الوظيفة الحالية للفرد وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفي أخرى.

ث- تقديم معلومات للموظفين تتعلق بدرجة كفاءتهم في أداء العمل.

ج- تحديد الأفراد المستحقين للترقية.

ح- تحديد نقاط الضعف في أداء الفرد مما يساعد في تحديد احتياجاته التدريبية.

خ- الرقابة على الرؤساء حيث يتم ذلك من خلال مراقبة قدرات الرؤساء الإشرافية من خلال نتائج التقارير الإدارية التي يرفعونها إلى الإدارة العليا.

د- يفيد تقييم الأداء في التخطيط للقوى البشرية فهو يشكل أداة مراجعة المدى توفر قوى بشرية معينة بمؤهلات معينة واقتراح إحلال قوى بشرية أخرى محلها.

ذ- يزود الإدارة بمؤشرات تساعد في التنبؤ بإعداد الموظفين المطلوبة خلال فترة معينة.

ر- يمثل أداة اتصال بين الموظفين من جهة وبين رؤسائهم من جهة أخرى.

ثالثاً: أسس تقييم الأداء

إن التقييم الفعال لأداء العاملين في المنظمة يقوم على الاسس والمبادئ التالية :

- تحديد الأهداف المراد تحقيقها بدقة وكذلك تحديد مجالات تقييم الأداء.

- وضع معايير موضوعية وواضحة لعملية تقييم الأداء.

- ضرورة أن يكون لنظام عملية تقييم الأداء صلة وثيقة بالوظيفة أي أن تكون معايير التقييم ذات علاقة مباشرة بالوظيفة.

¹ عدال بن مطر الشمري، العوامل المؤثرة في نظام تقييم أداء العاملين دراسة ميدانية على بعض مؤسسات القطاع العام في السعودية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثامن والثلاثون ، 2014 ، ص 199

² نزار عوني اللبدي، تنمية الداء الوظيفي والإداري، المملكة الأردنية، دار الدجلة ، 2015 ، ص 27-29 .

- التوصيف الدقيق لكل وظيفة ومعايير الأداء فيها.
- تدريب مقيمي الأداء على استخدام نظم وأساليب التقييم تدريبا كافيا.
- ضرورة الاتصال المستمر للمقيمين بالعاملين المراد تقييم أدائهم.
- ضرورة أن يتم التقييم عن طريق أكثر من مقيم وبشكل مستقل تفاديا لبعض التضليلات التي يمكن أن يحملها التقييم من طرف شخص واحد.
- ضرورة تزويد العاملين بالتغذية العكسية عن مستوى أدائهم وكفاءته وكيفية.
- أن يتضمن تقييم أداء العاملين استخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركز على تخطيط الأداء وأسلوب تقييم السلوك الذي يركز على الصفات والسمات السلوكية.

رابعا: خصائص تقييم الأداء

- تتميز عملية تقييم الأداء بعدة خصائص نذكر من بينها:¹
- أ- أن تقييم الأداء عملية شاملة تخص جميع العاملين بالمؤسسة.
- ب- أن تقييم الأداء عملية منظمة ومخطط لها مسبقا.
- ت- أن عملية تقييم الأداء عملية مرنة أي قابليتها للتطبيق على أنواع مختلفة من الأنشطة.
- ث- أنها عملية إيجابية لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط إنما تهتم أيضا بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه إلى تحقيق الهدف.
- ج- أنها لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط بل قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي حققت بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم.

¹ سميرة هيش، دور تقييم المهارات في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية ، دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر البرناوي بسكرة، أطروحة دكتوراه غير منشورة تخصص، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة بسكرة، 2014/2015، ص 44

المطلب الثاني: خطوات و طرق تقييم الأداء

يقوم تقييم الأداء على مجموعة من الطرق كما ينقسم الى جملة من الأنواع:

أولا : طرق تقييم الأداء

توجد طرق متعددة لتقييم الأداء منها ما هو بسيط ومنها ما هو معقد ومنها ما يمكن استخدامه لغرض واحد ومنها ما هو متعدد الأغراض ومنها ماهي تقليدية ومنها ما هي حديثة ويمكن أن نذكرها فيما يلي:

1 طريقة الترتيب:

وهي طريقة سهلة في تقييم أداء العاملين إذ يقوم رئيس القسم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه يحدد فيها أحسنهم كفاءة وأقلهم، وهناك أسلوبين عند استخدام هذه الطريقة هما أسلوب الترتيب البسيط وأسلوب الترتيب التعاقبي وبموجب الأسلوب الأول فإن المقوم يلجا إلى وضع جميع الأفراد بصورة متسلسلة من الأعلى إلى الأسفل مبتدأ من أحسن شخص ومنتها بأسوأ شخص وهكذا يجب أن يكون الأسوأ هو الذي يحتل المرتبة الأخيرة.¹

2. طريقة المقياس المتدرج:

حيث يقوم المشرف ببحث درجة توافق كل سمة أو خاصية في الموظف أو العامل المطلوب تقييمه وتوجد طرق عديدة للمقياس المتدرج في التقييم والاختلافات بين هذه الطرق ترجع إلى نوع وحجم وعدد الخصائص والسمات المطلوب تقديرها عدد أو حجم الدرجات التي تعكس كل صفة من هذه الصفات وهذا يرتبط بعلاقة الصفة أو السمة بأداء الموظف مثل القيادة والإبداع والأمانة وغيرهم، درجة وضوح نقاط وجوانب التقييم على المقياس المتدرج.²

3. طريقة الأحداث العرجة:

تعتبر هذه الطريقة من الطرق الحديثة في عملية تقييم الأداء وهي عبارة عن تقارير قصصية قصيرة أو أحداث اعترضت سلوكيات الأفراد خلال تأديتهم لأعمالهم في المنظمة على اختلاف أنواعهم وهي تتضمن أوصاف مكتوبة عن فاعلية (نجاح) أو عدم فاعلية (فشل) هؤلاء الأفراد لهم خلال ممارستهم الأجزاء من أخطائهم وترتكز هذه الطريقة على قيام المشرف بملاحظة أداء الفرد بشكل دقيق ليحدد أي من هذه الأحداث تحدث خلال أدائه لعمله وسلوكه اتجاه هذه الأحداث وكتابة وتحديد الأحداث المهمة أو العرجة وأهميتها للعمل سلبيا أو إيجابيا وهذا يتطلب من المشرف أن يكون موضوعيا في تدوين وكتابة الأحداث الجوهرية بعيدا عن المؤثرات الشخصية وغيرها لأن ذلك التدوين يعتبر ركيزة تتخذ أساسا لتقييم أداء الفرد كما أن الأحداث التي يتم تدوينها يجب أن تكون جوهرية أو مهمة أو ممتازة وتلك التي تكون مرفوضة أو تمثل إساءة واضحة أو متعمدة أو تمثل سلوكا غير مقبول من

¹ عبد الكريم مغريش، دور استراتيجية تفعيل المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2011/ 2012، ص 66

² محمد جاد العرب، مرجع سابق، ص 81

جانب المنظمة وبعد الانتهاء من هذا التقييم تقوم الإدارة بتحديد كفاءة الفرد على أساس عدد الحوادث التي حدثت في أداء عمله.¹

4. طريقة الإدارة بالأهداف:

تعتمد عملية التقييم وفقا للإدارة على أساس النتائج، التي يستطيع الفرد أن يحققها بعيدا عن السلوك والصفات الشخصية له وهي تمر بالخطوات التالية:

- تحديد الأهداف المراد تحقيقها كمقياس لتحديد الأداء خلال فترة التنفيذ لا بد للرئيس من متابعة تحقيق الأهداف وتقييم المساعدة حتى يعرف إذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة المرؤوس.
- خلال مرحلة تقييم الأداء يتم مقارنة النتائج الفعلية مع نظيرتها المخططة.
- قوائم المراجعة وتكون بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية والمدراء المشرفين هذه القوائم تهتم بالجانب السلوكي والذاتي أكثر من كونها موضوعية حيث تحدد الإدارة تأثير كل صفة أو سلوك على أداء الوظيفة وتحتفظ الإدارة بهذه المقاييس وتسلم القوائم بدون نسب للرئيس الذي يتولى ملا هذه القوائم بنفسه وبعودة القوائم إلى الإدارة تكون هناك عملية مطابقة بينها وبين النسب ليخلص في النهاية إلى التقييم النهائي، ويطلق على هذه الطريقة كذلك الملاحظة السلوكية.

5. طريقة مراكز التقييم:

تستخدم هذه الطريقة خاصة لتطوير المديرين وتقييم أدائهم حيث تساعد هذه الطريقة الأفراد على فهم نقاط القوة والضعف على مستوى أدائهم مما يؤدي بهم إلى إعادة النظر فيما يخص أدائهم والعمل على تطويره أن العوامل الأساسية التي تأخذ بعين الاعتبار في هذه الطريقة هي قابلية الفرد في التأثير على الآخرين والمهارات الإنسانية في التعامل إضافة إلى تقدير مشاعر ورغبات الآخرين وهذه العوامل مهمة خاصة للإدارات العليا ولذلك فإن هذه المراكز تقييم أداء الأفراد المرشحين للإدارات العليا وفقا لبرامج خاصة في عملية اتخاذ القرارات حيث تكون الخطوة الأولى تحديد هدف البرنامج ومن ثم الحصول على دعم الإدارة لتحليل العمل وتحديد الأبعاد الضرورية للتقييم بعد ذلك تأتي عملية تنفيذ برنامج التقييم وفي الأخير يقيم المشارك في هذه العملية بعد الحصول على نتائجه وهذا ما يعرف بالتغذية العكسية.²

6. طريقة التدرج البياني السلوكي:

تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص المساهمة في الأداء ومن ثم يتم تقييم الأداء لكل فرد وفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص حيث أن المقيم يشير على مقياس التدرج البياني المحدد مسبقا والذي يحتوي على صفات

¹ مدثر حماد الشيخ التيجاني، مرجع سابق، ص 129

² عبد الكريم مغريش، دور استراتيجية تفعيل المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011/2012، ص 69

وخصائص مثل كمية الإنتاج نوعية الإنتاج الإبداع والمعرفة بالعمل، التعاون وغيرها من الخصائص ويشير كل ما يعتقد بأن الفرد العامل المعين تتوفر فيه هذه الصفة وتعتمد هذه الطريقة على الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء الفعال وتستخدم في حالة وجود أعداد كبيرة أو صغيرة وهي تلائم قطاع الخدمات لسهولة تحديد الصفة .

ثانياً: أنواع تقييم الأداء

ويمكن تقسيم تصنيفات تقييم الأداء إلى ما يلي:

١- **المشرفون يقيمون مرؤوسيههم:** هو الأسلوب الشائع باعتبار المشرف هو القادر على تقييم مرؤوسيه وهو الذي يسند إليهم المهام ويتابعهم باستمرار ويتعرف على أداء مشاكلهم الوظيفية وتطورهم المهني ويجب أن يكون التقييم مستنداً على الأداء الفعلي للموظف، وأن تطبق المعايير بشكل منظم، وأن تتكامل الصورة لدى المشرف قبل تقييمه للموظف كما ينبغي أن تتوفر الشفافية والمناقشة والمكاشفة بين الرئيس والمرؤوس وجها لوجه.

ب - **المرؤوسون يقيمون رؤسائهم:** هو أسلوب متبع في الأكاديميات وساحات البحث العلمي وهو يساعد المشرفين على التعرف على نقاط الضعف لديهم مما يدفعهم إلى تحسين أدائهم؛ كما يتعرف من خلاله المسؤولين أو الإدارة العليا عن مدى كفاءة المشرفين ومدى تجاوب المرؤوس مع رؤسائهم.

ت - **الموظفون في نفس المستوى يقيمون بعضهم:** هو أسلوب غير مجدي في كثير من الأحيان ولا يحقق العدالة إذ يحتاج إلى نزاهة في الحكم والبعد عن الأغراض الشخصية وهو ما يصعب تحقيقه بين المنافسين.

ث - **التقييم الذاتي:** وهو أسلوب يعود الموظف على النظر إلى عيوبه وميزاته بشكل متجرد والبحث عن مكان ضعفه وقوته ووضع مقترحات لتحسين أدائه.

ثالثاً: خطوات تقييم الأداء

تتم عملية تقييم الأداء عن طريق ستة خطوات مترابطة نذكرها في ما يلي:¹

1- تحديد معايير الأداء:

تمثل معايير تقييم الأداء مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بما حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداءها وفق المطلوب أم لا وهي في الحقيقة تمثل أهدافاً يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال أدائها وذلك ضمن فترة زمنية محددة ، كما يقصد بها الأساس الذي ينسب إليه أداء الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً ومرضياً وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري أو يمكن القول باختصار أنها اتفاق بين الرئيس والمرؤوس على العمل

¹ عمار بن عيشي، مرجع سابق ، ص18

الذي سيتم إنجازه وكيف سيتم تقييمه بالتالي فإن معيار الأداء هو بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يحققها العامل الذي يؤدي عمله المطلوب.

2- نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين:

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

3- قياس الأداء:

تكون هذه الخطوة بجمع المعلومات وذلك عن طريق:

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

4- مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري:

هذه الخطوة ضرورية لمعرفة والكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل، وقناعة الفرد العامل بهذه النتيجة، حيث أن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية، وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي، ولذلك لابد أن تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية، والخطوة التالية هي مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين.¹

5- مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين:

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

6- الإجراءات التصحيحية:

¹ عمار بن عيشي، مرجع سابق، ص 20

7- إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين الأول مباشر وسريع، إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقي.

أما النوع الثاني من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية للأداء ليتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراء التصحيحي الأساسي حيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات أي تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك وهذه العملية أكثر عمقاً وعقلانية من الأسلوب الأول كما وأنها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل .

المطلب الثالث :مجالات تقييم الأداء ومعيقاته.

أولاً: مجالات تقييم الأداء

قسمت مجالات تقييم الأداء إلى ما يلي:¹

أ- الانضباط: إن الفرد الذي تشير تقارير تقييم أدائه بشكل مستمر على أنه عديم الكفاءة وأن سلوكه غير حسن ولا يرجى فائدة من إصلاحه وتحسين أدائه وسلوكه، يصبح ضرورياً إبعاده عن العمل لأنه سوف يصبح عبئاً على العمل ولهذا يعتبر تقييم الأداء عامل من عوامل الانضباط الموضوعية.

ب- التعيين والنقل: تستعين الإدارة بنتائج الأداء كمعيار هاماً للحكم على مدى سلامة اختيار الفرد وتعيينه في العمل الذي يتلاءم مع كفاءته وقدراته إضافة إلى تمكينه من معرفة الذين هم بحاجة للانتقال إلى وظائف أخرى تتناسب مع مؤهلاتهم.

ت- تطوير الأفراد: تستخدم نتائج تقييم الأداء في تطوير الأفراد في المنظمة من خلال ما توفره لهم من معلومات حول نقاط القوة والضعف لديهم وتساعد الإدارة في اعتماد الأسس السليمة في تدعيم نقاط القوة والضعف لديهم وتساعد الإدارة في اعتماد الأسس السليمة في تدعيم نقاط القوة وتصميم البرامج التطويرية والتدريبية لمعالجة نقاط الضعف.

ث- تحسين عملية الاتصال: ويكون ذلك بين المشرف ومرؤوسيه فيما يخص الأهداف المخططة للتوجهات بشأن طرق وأساليب الأداء والتعامل.

ج- تحديد المكافآت التشجيعية والحوافز الشخصية: تستخدم نتائج تقييم الأداء في معرفة الأجرر بالمكافآت التشجيعية والحوافز من بين العاملين من خلال معرفة مستويات الكفاءة وحسن الأداء أو يمكن ذكرها في شكل نقاط كالتالي:²

- الحكم على مدى سلامة والاختيار والتعيين.

¹ إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم

التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، 2006، ص 56

² -نزار عوني اللبدي، مرجع سابق، ص 30

- تحسين مستوى المشرفين.
- الاسترشاد بالتقييم لإعادة النظر في تحليل العمل.
- الاسترشاد بالتقييم لإعادة النظر في سياسات وأدوات السلامة المهنية.
- 6-إنهاء الخدمة (الاستغناء): تقوم المنظمة بإنهاء خدمة العاملين الذين يكون مستوى أدائهم متدن لأنه في الحقيقة يعتبر عبئا أو تكلفة إضافية على المنظمة.

ثانيا: أهداف تقييم الأداء

تهدف عملية تقييم أداء العاملين الى تحقيق الأهداف التالية:¹

1 الأهداف على مستوى المنظمة

من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية تحقيقها من خلال عملية التقييم على مستوى المنظمة ما يلي:

- أ- تحسين المحيط الاجتماعي للعمل إذ تساعد عملية تقييم الأداء على توضيح أساليب التعايش في المنظمة وتحسين علاقات العمل حيث يمكن القول أن تقييم الأداء هي وسيلة تنمية وزيادة الانسجام والترابط بين الأفراد والمنظمة الأمر الذي يصعب تحقيقه غالبا في المنظمات ذات الثقافة التقليدية الجامدة والسلطوية والبيروقراطية.
- ب- يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على إعداد سياسة جيدة للرقابة فلكي يقوم الرئيس بتقييم مرؤوسيه على أساس سليم فإن الأمر يستلزم منه الاحتفاظ ببيانات منظمة على أداء العاملين ونقاط القوة والضعف فيه وهذا بدوره يحسن العملية الرقابية في المنظمة.
- ت- تحديد تكاليف العمل الإنساني وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين العائد والتكلفة.
- ث- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.
- ج- تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية حيث تعتبر وظيفة تقييم الأداء بمثابة الوظيفة التي تعمل على مراجعة ومتابعة باقي وظائف إدارة الموارد البشرية فهي الوظيفة التي تقع عند ملتقى جميع أنشطة الموارد البشرية التدريب الحوافز الترقية، تخطيط القوى العاملة.

ح- توفير التوثيق الملائم للقرارات الإدارية والأسباب التي بنيت عليه.

خ- المساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية.

2. الأهداف على مستوى العاملين

تتمثل في:¹

¹ بعجي سعاد، مرجع سابق، ص 16

- أ- توفر أداة موضوعية تسمح بالتمييز بين الأفراد عند صرف الأجر التشجيعية أو منح العلاوات والمكافآت أو توزيع حصص الأرباح التي تخصصها المنشأة للعاملين فيها.
- ب- مقياس لأدائهم حيث تعتبر هذه الغاية الأكثر تبريرا في العديد من أنظمة التقييم الموجودة في العديد من المنظمات. والمقصود هنا هو قياس مستوى أداء العاملين مقارنة بمعايير خاصة مرتبطة بتعريف الوظيفة، المهام المستمرة، الأهداف السنوية، أو مقارنة بميزات عامة في حالة التقييم النقطي المحض.
- ت- تسهم في دعم العلاقة بين العاملين والإدارة فوجود أساس يكفل الموضوعية والعدالة في الحكم على كفاءة العاملين وتجنب المجال للمحاباة والأهواء الشخصية والوساطة للرؤساء التي تؤدي دون شك إلى تقوية علاقات العمل ودعم الثقة بين العاملين والإدارة.
- ث- إمدادهم بتغذية مرتدة عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعا منهم.
- ج- تسهم في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك المرؤوسين وتطوير بيئتهم الوظيفية بأساليب علمية وبشكل مستمر.

3. الأهداف على مستوى المديرين تتمثل في:

- أ- تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.
- ب- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم وتحسين الاتصال بهم مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية وتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى.
- ت- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي وعموما يمكن القول أن عملية التقييم هي العملية التي يتم بموجبها الحصول على معلومات مرتدة على كفاءة أداء العاملين وسلوكها وهم الوظيفية ويتخذ على ضوء نتائجها العديد من القرارات الإدارية إضافة إلى أنها تعتبر أداة رقابية ليس على أداء العاملين فقط بل حتى على أداء المديرين والمشرفين على مستويات أعلى وحتى على أداء المنظمة، ونظرا لأهمية هذه العملية فأنها تستخدم غالبا لتحقيق الغايات الأساسية التالية:
- جذب الموارد البشرية الجيدة إلى المنظمة، فهي تشبه نوعية المنتج في إدارة الإنتاج وأسلوب الدعاية والترويج في إدارة التسويق.
- الدافعية للعاملين لتحقيق الأداء الأفضل عندما تنجز عملية التقييم بشكل موضوعي ودقيق.
- الاحتفاظ بالموارد البشرية ذات المهارات والمعارف والقدرات والقابليات التي تستهدف المنظمة الاحتفاظ بها ويلخص الشكل التالي أهداف تقييم الأداء.

¹ وليد حميد رشيد الأميري، تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين، دار البيازوري، ص 82-83

ثالثاً: المعوقات التي تواجه عملية تقييم الأداء

تنتج أخطاء كثيرة في التقييم نتيجة لصعوبة استخدام أسس كمية، وتتم عملية التقييم على أسس التقديرات الشخصية والتي تصاحبها كثير من الأخطاء التي يجب تجنبها وهناك العديد من الأخطاء الشائعة في الحياة العملية نذكر بعضها فيما يلي:¹

أولاً- الأخطاء البشرية:

1 أخطاء التحيز الشخصي

يتأثر تقييم الموظف أحياناً بالتحيز الشخصي للرئيس» مما يؤدي إلى تقييم لا يعكس مستوى الأداء الفعلي للموظف؛ فقد يفضل المشرف موظفاً على بقية الموظفين وقد يجد أن واحداً من موظفيه له ميول أو وجهات نظر مشابحة لميوله؛ أو يتأثر بالعلاقات الشخصية فيميزه في التقييم ويمكن التقليل من هذا التحيز بإشراك الآخرين في عملية التقييم خاصة الذين لديهم معرفة بمستوى أداء الموظف مثل عرض تقييم الرئيس المباشر على خبير أو أكثر من مدير.

2. تقييم عوامل صعوبة القياس

يحاول بعض الرؤساء تقييم عوامل غير قابلة للقياس والتقدير مثل الاهتمام بالعمل والإخلاص؛ وهنا يجب العمل على تجنب هذا الخطأ بالالتزام بما تستطيع رؤيته أو سماعه أو لمسه والابتعاد عن العوامل التي يمكن استنتاجها ضمناً.

3. عدم وضوح المعايير

الكثير من طرق التقييم تعتمد على سلم التقدير والتي تكون قابلة للتأويل بأوجه عدة وفيها الكثير من التخمينات؛ وقد يوجد اختلافات بين الرؤساء على معنى مصطلح أو عمل غير عادي أو مصطلح إبداع» ولتجنب هذا الاختلاف يوصي بوضع أمثلة توضح المعنى المراد وتوصيف هذا المعنى.

4 أخطاء التأثير بصفة معينة: ذلك أن الرئيس قد يعطي أحد مرؤوسيه تقدير عالٍ أو منخفض على أساس فكرة معينة أو صفة واحدة يلمسها الرئيس في المرؤوس مثال ذلك إذا حاز المرؤوس رضا الرئيس لأنه أمين فإن صفة الأمانة لدى المرؤوس قد تدفع الرئيس إلى إعطائه تقدير ممتاز دون مراعاة للنواحي الأخرى المتعلقة بالمرؤوس مثل مستوي كفاءته ومبادأته وغيره.

¹ محمود عبد الرحمن ابراهيمي الشنطي، نفس المرجع السابق ، ص 50-51

5. أخطاء التشدد واللين:

قد يميل بعض المشرفين لإعطاء تقديرات عالية لجميع مرؤوسيههم بغض النظر عن الفروق الفردية بينهم ، و هذه الميل قد يكون ناتج عن خشية الرؤساء من مقابلة موظفيهم و تجنباً لمعاداتهم و كسباً لتعاطفهم و رضاهم ، و بالمقابل هناك مشرفين يميلون لإعطاء تقديرات منخفضة لمرؤوسيههم دون النظر إلى أدائهم الفعلي ، و السبب في الحالتين يرجع إلى شخصية معد التقرير (القائم بعملية التقييم)¹.

6. أخطاء المركز الوظيفي للمرؤوس:

وذلك حين يقيم الأشخاص طبقاً للوظائف التي يشغلون فإذا كان مركز الوظيفة في الهيكل التنظيمي عالي أو مهماً أو إذا كانت الوظيفة تقع في فئة الأجور العالية فإن المقيم يعطي شاغلها تقديراً حسناً أي أن المشرف لا يركز على الأداء الفعلي لشاغل الوظيفة وإنما يبني تقييمه على اسم الوظيفة أو سمعتها ومركزها.

7. أخطاء التوسط:

قد يغفل القائم بالتقييم عن الاختلاف والتباين في أداء الأفراد وسلوكهم في العمل ويتعمد إلى إعطاء تقديرات متوسطة؛ وقد تنشأ هذه الظاهرة بسبب عدم معرفة القائم بالتقييم بالبيانات الخاصة بكل مرؤوس أو لعدم توافر الوقت الكافي للقيام بعملية التقييم أو لعدم رغبته في أن يظهر بعض العاملين متفوقين والبعض الآخر غير متفوقين حتى لا يرقى أو ينقل بعض العاملين تحت رئاسته.

8. أخطاء الانطباعات المسبقة:

يجب ألا يتأثر تقييم الرئيس أو من يقوم بالتقييم بالانطباع الأول الذي تركه العامل لديه فالانطباع الأول لا يمثل في الغالب الأداء الفعلي خلال الفترة كلها لذا يجب أن يقتصر التقييم الحالي على المساهمة الفعلية في الفترة الحالية ولا يجب السماح لسمعة العامل من حيث الأداء سواء كانت جيدة أو سيئة بالتأثير على التقييم الحالي.

9. أخطاء التأثير بآخر تقييم:

يتجه بعض المشرفين لتقييم مرؤوسيههم طبقاً لآخر تقرير عنهم فإذا كان تقرير الموظف في الفترة السابقة ممتاز يعد ممتاز أيضاً في الفترة الحالية حتى لو كان مستوى أداءه قد انخفض عما كان عليه وإذا كان تقرير موظف آخر في الفترة السابقة ضعيفاً فيعده المشرف ضعيفاً في الفترة الحالية حتى لو كان الموظف حسن من أدائه بعد تقريره السابق.

ثانياً – الأخطاء التنظيمية:

¹ سعاد بعجي، مرجع سابق، ص42.

يمكن تلخيص هذه الأخطاء فيما يلي :

- أ- عدم وجود نظام موضوعي منظم لجميع البيانات اللازمة لتقييم أداء العاملين أو وجود قصور أو ضعف في النظام المطبق.
 - ب- عدم الاهتمام بعملية التخطيط والإعداد الجيد لعملية تقييم الأداء.
 - ت- قصور وضعف في الرؤساء القائمين على عملية التقييم.
 - ث- ضعف التزام الإدارة العليا ومساندتها للقائمين بعملية التقييم.
 - ج- طول الوقت اللازم للقيام بعملية التقييم.
 - ح- اعتقاد بعض المرؤوسين بأن رؤسائهم ليس لديهم الصلاحيات لاتخاذ القرارات الخاصة بترقيتهم وزيادة أجورهم .
 - خ- ضعف وسطحية العديد من مقابلات تقييم الأداء التي تتم مع الرؤساء.
 - د- عدم القدرة على مواجهة المرؤوسين لنتائج التقييم.
 - ذ- عدم تحديد نظام تقييم الأداء للطرق اللازمة لتحسين وتطوير الأداء وأساليب متابعة جهود التطوير.
 - ر- عدم الاستفادة من نظام تقييم الأداء السابق لتحسين الأداء المستقبلي.
- وبالإضافة إلى ما سبق نجد:¹

- الصعوبة في تحديد نموذج متكامل واضح على درجة من الدقة والموضوعية لتقييم.
- الصعوبة في تحديد المتغيرات المرغوب قياسها والعلاقات التي بينها.
- الصعوبة في تحديد بداية عمليات تشخيص ودراسة وتحليل الإنجاز بهدف تقييمه.
- صعوبة تطوير معايير كمية ونوعية لقياس المخرجات الكمية والنوعية لقياس أداء المؤسسة.
- النقص في الكوادر البشرية المدربة للقيام بقياس الأداء وتقييمه حيث تتطلب هذه العملية درجة عالية من الخبرات والكفاءات والمهارات اللازمة.

رابعاً: سبل معالجة معوقات تقييم الأداء

إن أفضل طريقة لمواجهة مشاكل تقييم الأداء وتقليل أثارها السلبية تقوم على:²

- أ- الاعتراف الفعلي بالمشكلة .
- ب- عدم الاعتماد المطلق على تقييم الرئيس المباشر للعامل بل يجب مراجعته من قبل الرئيس.

¹ عادل بوعافية، هيكل الصناعة و أثره على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة موبيليس للهاتف النقال، رسالة الماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2017، ص 9.

² عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة سانت كليمنتس العالمية، 2009، ص 106

ت- استبعاد العوامل الشخصية.

ث- إعطاء العاملين الفرصة لذكر الأعمال أو المساهمات المتميزة التي قاموا بها من خلال فترة التقييم وأيضاً حق مناقشة نتائج التقييم مع القائمين به.

ج- كفالة حق العامل في التظلم بالطرق الرسمية من نتائج التقييم وتقديم حججه ومبرراته أمام سلطة اعلى من الجهة القائمة بالتقييم.

ح- وجود معايير موضوعية وواضحة و لتقييم الأداء للأطراف المشاركة فيه سواء القائمين بالتقييم أو الخاضعين له.

خ- تدريب القائمين على أساس وطرق التقييم والقواعد السليمة والموضوعية لتنفيذه.

د- ضرورة عرض تقارير التقييم على سلطة عليا لمناقشتها واعتمادها أو تعديلها حينما يقتضي الأمر ذلك.

المبحث الرابع: فعالية الحوافز على الأداء

تقوم المنظمة بمنح الحوافز لعمالها لزيادة كفاءتهم مما يسهم في تحقيق أهدافها وتطويرها وهذه أهم النقاط التي تبين لنا فعالية نظام الحوافز على الأداء والآليات التي تساعد في تحسينه.

المطلب الأول: أثر الحوافز في تحسين الأداء

الاعتقاد السائد هو أن الحوافز تدفع للأداء وتقلل من معدل دوران العمل والغياب وتجذب العناصر المؤهلة على افتراض أن الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية العامل بصورة يمكن التنبؤ بهاء ويمكننا القول بوجه عام أن العاملين يتجهون إلى المسلك الذي تكافئهم عليه المؤسسة فمن الممكن إذا أن يكون توقع المكافآت حافزاً قويا لإثارة مستوى السلوك والأداء الوظيفي أو يدفع إلى اختيار مؤسسة من المؤسسات كمكان للعمل زيادة على ذلك فللحوافز أهميتها بالنسبة للأفراد لأنها تسد حاجات تتعلق بالعمل فالحوافز تعمل كعوامل تعزيز لأنماط مختلفة من السلوك الفردي كما أنها تشبع الحاجات أو تخفف قوة الدافع وتؤدي إلى تعلم أنماط جديدة من السلوك.¹

أولاً : أثر الحوافز على السلوك الفردي .

1. رفع الروح المعنوية: هي مجموعة من المشاعر والاتجاهات والعواطف التي تساهم في الشعور العام بالرضا عن العمل والروح المعنوية ترتبط بخمسة عوامل، ثقة أعضاء الفريق في الهدف، ثقة أعضاء الفريق في بعضهم البعض، الكفاءة التنظيمية للفريق؛ الرضا عن عمل الجماعة.²

¹ نور الدين بولشراش، الحوافز وأداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة بسكرة،

2006/2005، ص 56

² جوادي حمزة، مرجع سابق، ص 49

2. تحقق الولاء التنظيمي: إن هذا المفهوم يتصف بالشمولية والإيجابية فالعلاقة حسب هذا المفهوم يجب أن تكون قوية وإيجابية وديناميكية وتقوم على الإقناع الداخلي بأهداف أو غايات التنظيم، ليس مجرد تقييم كما يحصل عليه الفرد من مزايا ومنافع مختلفة فالارتباط الوجداني الذي يتمثل في ولاءه للمؤسسة ويعزز رغبته بالبقاء في العمل والاستمرار فيه.

3. الرضا عن العمل: تسعى المؤسسات إلى إيجاد العوامل الدافعة المؤدية إلى إثارة الحماس وخلق قوة الدفع للسلوك إذا أن توافر نظام حوافز مطبق بشكل جيد يؤدي إلى سلوك ينتهي بمشاعر الرضاء كما أنه تلك السعادة التي تأتي من خلال العمل، كما يعتبر أيضا مؤشر عن مختلف المشاعر والحالات النفسية التي يشعر بها الفرد أثناء العمل كما تستخدم أحيانا الروح المعنوية كمرادف للرضا عن العمل. إلا أنه يتمثل مفهوم الروح المعنوية في مجموعة الاتجاهات والمشاعر التي تتفاعل فيما بينها بغية تحقيق الشعور العام بالرضا عن العمل و بيئته.¹

فالرضا الوظيفي المرتفع للفرد يؤدي إلى تشجيعه للبدل والعطاء بعد أن يتحقق توازنه النفسي ونجد فريق آخر يرى الصورة المعاكسة أي أن الرضا الوظيفي يتأثر بالأداء، فهم يتبنون ويبررون هذه العلاقة في كون الأداء المتميز من جانب الفرد العامل سوف يؤدي إلى تحفيزه ماديا ومعنويا ومن ثمة القدرة على إشباع الحاجات المطلوبة، أي تحقق رضاه عن العمل.²

ثانيا: أثر المحيط التنظيمي على الأداء

يقصد بالمحيط التنظيمي بيئة العمل التي تتكون من مجموعة خصائص وصفات مكان العمل كما أن هناك عوامل تؤثر على سلوك العمال يجب توفرها في المؤسسة لتمييزها عن باقي المؤسسات الأخرى وهي:

1- الهيكل التنظيمي: هو طرق ترابط مجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف معينة أو هو الآلية التي تترابط بها مجموعة كبيرة من الأفراد أكبر من أن تقوم فيما بينها علاقة وجه لوجه مباشرة، تشتغل معا في أعمال معقدة لتحديد المؤسسة والراعي لأهدافها المشتركة وفي تحقيق تلك الأهداف إن الهيكل التنظيمي الذي يتسم بالاستمرارية والتوازن من شأنه أن يتيح للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات وتحقيق سبل الإبداع والابتكار في إطار مناخ تنظيمي قادر على تحفيز الأفراد ورفع الروح المعنوية لديهم وبالتالي زيادة أدائهم.

2- التكنولوجيا: يقصد بها تطوير العملية الإنتاجية والأساليب المستخدمة لتخفيض التكاليف التشغيلية أو هي تلك الأساليب والعمليات الفنية التي تستخدمها المؤسسات لتغيير المدخلات وتحويلها إلى مخرجات وهي عبارة عن علم تطبيقي أو طريقة فنية لتحقيق هدف عملي فتطبيق التكنولوجيا بشكل جيد تساهم في ما يلي:

¹ قلال نسيمه، مرجع سابق، ص 48

² عزبون زهية، التحفيز و أثره على الرضى الوظيفي للمورد البشري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة،

- أ- توزيع المهام والواجبات والعمل بشكل سليم بين الأفراد والجماعات.
- ب- تساهم في إيجاد وتحديد شبكات الاتصال بطريقة يتحقق معها الترابط المؤسساتي بأقصى كفاءة وفعالية.
- ت- يحقق استخدام تكنولوجيا العمل في المؤسسة الكثير من الفوائد التي تعود على التنظيم وعلى الأفراد فهي تؤدي إلى التغيير في حياة الفرد.
- ث- تساهم في رفع كفاءة الفرد وأداء الأفراد في المؤسسة من حيث السرعة.
- ج- تساهم في تحسين الظروف المادية للعمل من تحقيق كفاءة ممكنة في الأداء.
- 3- **العمل الجماعي**: هو مجموعة من الأفراد يتفاعلون بحرية ويشتركون معا لتحقيق أهداف محددة وتميز علاقتهم بالاستقرار النسبي وعلى الرغم من أهمية التجانس بين العاملين في جماعة معينة إلا أن الواقع يثبت أن إمكانية إيجاد هذا التجانس بين الأفراد في فرق العمل وتقليص النزاعات بينهم يتم ذلك عن طريق التدريب التحفيز وعدم التنقل المتواصل بين الأفراد العاملين من فريق عمل إلى فريق آخر.
- 4- **القيادة**: هي ذلك النشاط الإيجابي الذي يقوم به شخص تتوفر فيه سمات وخصائص قيادية ليشراف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف معينة بوسائل التأثير والاستمالة.¹

المطلب الثاني: خطوات و آليات الحوافز في تحسين أداء العاملين

- هناك مجموعة من الخطوات والآليات تساعد إدارة المؤسسة في عملية التفاعل مع العاملين نحو تحفيزهم لأداء أفضل كما تحفزهم للعمل بشكل يربطون معه مصالحهم الشخصية وأهدافهم مع مصالح العمل وأهدافه.
- أولا : خطوات الحوافز المساعدة على تحسين الأداء وتمثل فيما يلي:
- 1- **مساعدة العمال على التوسيع**: فالعاملين عموما لديهم رغبة في التطوير والتحسين.
- 2- **تحديد مستوى العمل**: أي وضع مستويات وقياسات واضحة للعمل قياسا على المخرجات التي تميز الأداء وما إذا كان هذا الأداء جيد أو غير مقبول مع مراعاة مناقشة الأمر مع العاملين والاستماع إلى آرائهم وتشجيعهم على أن يعطوا المواصفات التي يروها واقعية لقياس الأداء، وهذه المشاركة تترك أثرا طيب لدى العاملين في تقبلهم لهذه القياسات.
- 3- **تعيين حجم مسؤولية العاملين**: من أهم عوامل التي تضعف تحفيز العاملين هو عدم الوضوح لما هو متوقع منهم عمله؛ فمعرفة كل فرد بكيفية تصرفه المنوط به يزيد من شعوره بالمسؤولية وبالتالي ستزيد من تحفيزه للأداء الجيد.

¹ رافدة الحريري، مرجع سابق، ص77

4- مساعدة العاملين على اكتساب مستويات أعلى للأداء: يرغب أغلب العاملين بأن يكون لهم دور في توقعات الأداء، وفي المدخلات التي تحسن مستويات الأداء.

5- توثيق ما يتفق عليه العاملين: على المدير أو المشرف أن يدون قائمة المعلومات عن قياسات ومستويات ما يتوقعه هو والعاملون من أداء؛ وتحديد الوقت الذي يستغرقه الوصول إلى هذه المستويات لأنواع معينة من العمل ثم توثيق ذلك وإعطاء نسخ للعاملين عند المراجعة للأداء لكل عامل حتى تكون أساسا للمناقشة ولقياس ما تم إنجازه .

6- استخدام أسلوب واضح في الحوافز والمكافأة: وخاصة لمن يحقق من العاملين نتائج جيدة تفوق الأداء المتوقع.

ثانيا: آليات التحفيز المساعدة على تحسين الأداء و تتمثل في ما يلي:

1- تخطيط ووضع الأهداف: إن مشاركة الفرد في وضع أهداف نتائج له، والعمل على تحقيقها سيزيد من دافعيته وخاصة إذا كانت هذه الأهداف واضحة، ومحددة، وقابلة للقياس ترضي طموحه وذات قيمة عالية لأن تحديد الأهداف يعد عاملا مساعدا قويا في رفع الروح المعنوية للعاملين .

2- المشاركة في اتخاذ القرارات: إن مشاركة العاملين في القرارات والأمور ذات العلاقة بعملهم يزيد من حماسهم وانتمائهم والتزاماتهم ومن بين هذه القرارات : قرارات متعلقة بالرواتب ، قرارات متعلقة بالترقية ، قرارات متعلقة بتعيين المسار الوظيفي ، قرارات متعلقة بأداء الخدمة و أخرى بالتنقل و التحويل¹.

3- تعديل السلوك: بتغيير أفعال العاملين وسلوكهم من خلال التشجيع المنتظم للأفعال المرغوبة وتثبيط الأفعال غير المرغوبة؛ ويقوم المشرفون على العمل بتحديد الأفعال المرفوضة التي تحتاج إلى تغيير .

4- أثر العامل: من خلال توسيع وتنويع مهام العاملين ومسؤولياتهم وإتاحة لهم المزيد من الفرص للإجتهد والمثابرة ومن الأمور الهامة التي يجب على الإدارة مراعاتها أن تعمل على إشعار كل عامل بأهمية عمله مهما كان هذا العمل بسيطا .

5- التحفيز بالتغذية الراجعة: يجب أن تكون المعلومات التي يحصل عليها العامل كتغذية راجعة لعمله ايجابية وواضحة وتوقيتها مناسب وتساعد على تعرف أسباب القصور وسبل معالجتها حتى توفر محركا ومحفزا.

المطلب الثالث: السياسات التحفيزية الحديثة ودورها في التأثير على الأداء

تعتمد المؤسسة في تحفيز عمالها على إتباع سياسات واضحة تؤثر على أداء الأفراد وتكون محفزة للعمل والتي نذكر منها:

الأجر: يعد نظام أساسي وله دور فعال في استقرار الأفراد العاملين في الوظائف واندماجهم فيها وفي تحقيق وتأثر عالية من الانتاجية والرضا عن الاعمال التي يمارسونها².

1 سعاد بعجي، مرجع سابق، 71

2- يوسف حجيم الطائي ، هشام فوزي العبادي ، مرجع سابق ، ص83.

الاتصال: هو الوسيلة لبث أو تبادل المعلومات من خلال واسطة معينة بين الشخص المرسل والمتلقي " المرسل اليه" بقصد استلام الجواب خلال آلة مزودة بالغرض نفسه.

التدريب: عملية منظمة تهدف الى تنمية مهارات وقدرات الفرد وزيادة معلوماته لتمكينه من أداء وظيفته وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة التي يعمل فيها.¹

تفويض السلطة: التفويض هو إسناد المدير بعض الصلاحيات والمهام الى غيره ومن بينهم مرؤوسيه على ان يتخذ التدابير الكفيلة لمساءلتهم ومحاسبتهم عن نتائجها بحيث يضمن ممارستهم لتلك الاختصاصات على الوجه الذي يراه بصفته المسؤول الاول عنها، وتهدف عملية التفويض الى تحقيق الاهداف التالية :

- منح الفرص الكاملة للرئيس الاعلى لأداء مهامه .
- تنمية المرؤوسين و إعدادهم لتحمل المسؤولية
- يولد الثقة لدى المرؤوسين بأنفسهم وتدريبهم على اتخاذ القرارات ، وإتاحة الفرصة للإبداع والابتكار .
- تخفيض التكاليف. - تقوية العلاقات الانسانية والاجتماعية بين العاملين.²

1- يوسف حجيم الطائي ، هشام فوزي العبادي ، نفس المرجع سابق ، ص180

2- رافدة الحريري، مرجع سابق ، ص199، 204

خلاصة الفصل

من خلال ما سبق يعتبر الأداء من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور وتنظيم الاقتصاد والمجتمعات بصفة عامة حيث ينعكس الأداء على نواتج القطاعات المختلفة الوطنية فكلما كان أداؤهم جيد كلما كانت المردودية على المستوى الجزئي جيدة وعليه ينعكس ذلك طبعا على المستوى الكلي .

إن تقييم أداء الأفراد وفعاليتهم لا يتحقق فقط بتحسين التخطيط والتصميم لهذا التقييم، وإنما تعتمد أيضا على دقة التنفيذ من جانب القائمين على عملية التقييم كما تتأثر أيضا باقتناع الأفراد محل التقييم وإقبالهم على استيعاب وتفهم محتوى التقييم وأهدافه فالتقييم هو عملية قياس مستمرة لكفاءة العمال وقياس مدى تحقيق الأهداف المخطط لها على مستوى المنظمة ككل وبناء على ما تقدم بهدف التقييم بصفة عامة إلى التأكد من أن الأهداف المحددة في الخطة سيتم تنفيذها وكذا قياس الارتفاع في مستوى الأداء نتيجة المهارات والمعلومات المكتسبة من قبل الأفراد. إلا أن كل ذلك لا يتحقق إلا من خلال إشباع حاجة الأفراد والعمل على إخراج دوافعهم ويتحقق ذلك بتحفيزهم.

الفصل الثالث

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة

نتطرق في هذا المبحث الى التعريف بمديرية الخدمات الجامعية الطارف باعتبارها منظمة خدمية من حيث نشأتها، وأهدافها، والهيكل التنظيمي لها.

المطلب الأول: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

أولاً: نشأة المؤسسة

تعد مديرية الخدمات الجامعية مرفقا عموميا ذا طبيعة إدارية تستهدف تقديم خدمات للطلبة الجامعيين قبل استحداث مديريات الخدمات الاجتماعية الجامعية (COSU) و هو عبارة عن هيكل تنظيمية تابعة للمركز الجامعي سابقا إلا أن هذا الأخير عرف عدة مشاكل تنظيمية وإدارية ولاسيما ما تعلق بصرف النفقات ونوعية الخدمات المقدمة، الشيء الذي كان له الأثر الحاسم في ظهور نظام الإقامات حيث تمتعت باستقلال مالي وإداري يخضع للسلطة المباشرة للديوان الوطني للخدمات الجامعية (ONOU) الذي أنشئ بموجب المرسوم التنفيذي 95/84 المؤرخ في 22 مارس 1995 المتضمن إنشاء وتسيير الديوان الوطني للخدمات الجامعية المعدل والمتمم بمرسوم التنفيذي رقم 312/03 المؤرخ في 14 سبتمبر 2003 لكن برزت عدة تحديات خاصة مع زيادة عدد الطلبة الجامعيين ونقص التنسيق وعدم تجانس الوظائف فيما بين الإقامات نتيجة مركزية القرارات الهامة. لذا تم استحداث مديريات الخدمات الجامعية ومنها المديرية الجامعية -الطارف- والتي أنشئت بموجب القرار الوزاري المشترك الصادر في 24 ديسمبر 2005 المتمم للقرار الوزاري المشترك الصادر في 22 ديسمبر 2004 والمتضمن إنشاء مديريات الخدمات الجامعية على المستوى الوطني وفق عدد الطلبة وكل مديرية تشمل على مجموعة من "الإقامات الجامعية" متواجدة بالقرب من المؤسسات الدراسية للتكفل بانشغالات الطلبة.

ثانياً : أهداف مديرية الخدمات الجامعية (الطارف)

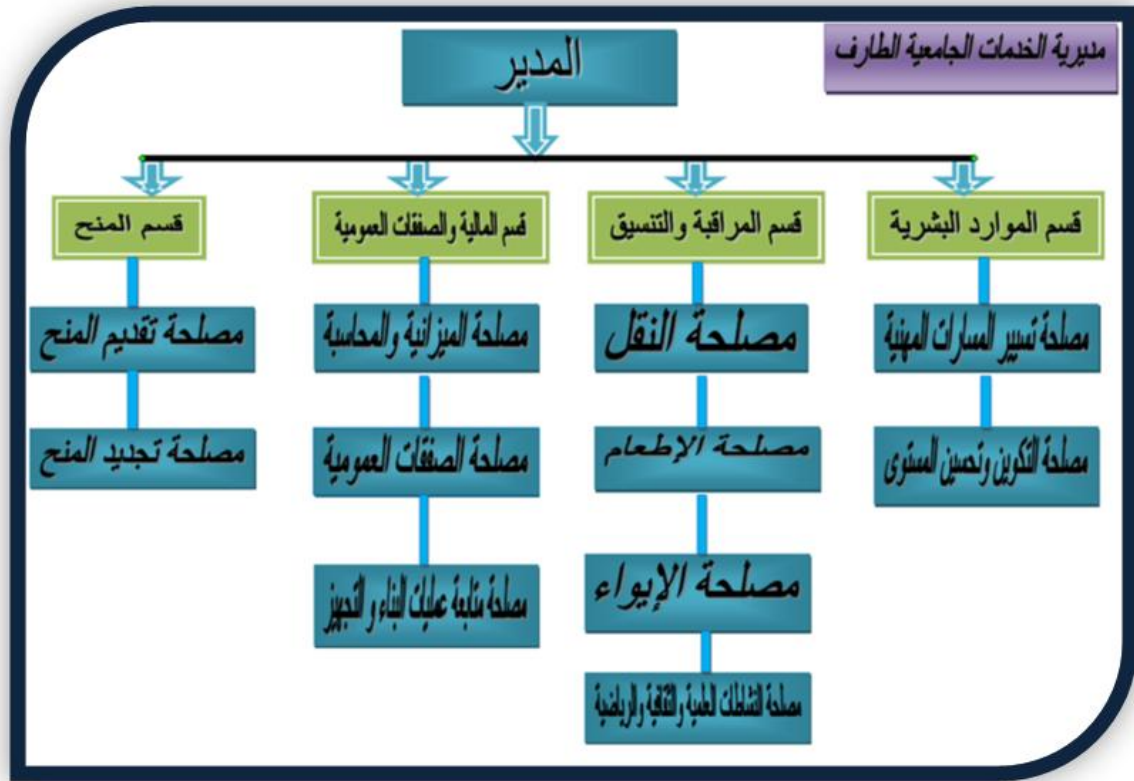
إختلفت تقسيمات المؤسسات وتنوعت وتبقى الأهداف هي المحرك الأساسي لنشاطها لكن قد تتفق هذه المؤسسات أو المنظمات في مبدأ أساسي ومميز يتمثل في ضرورة تقدير مجهوداتها المادية والبشرية في الوقت الحاضر والمستقبل ومن بين الاهداف التي تسعى مديرية الخدمات الجامعية لتحقيقها نذكر :

- ❖ ترقية الخدمات المقدمة للطلبة الجامعيين.
- ❖ ضمان الظروف الكفيلة بتحسين شروط إقامة الطلبة.
- ❖ تشجيع النشاطات الرياضية والثقافية والعلمية.
- ❖ صرف منح الطلبة في الآجال المناسبة.

- ❖ ترشيد العمل الجماعي.
- ❖ خلق آليات فعالة للتعامل مع مشاكل الطلبة الجامعيين بفاعلية علمية.
- ❖ تنسيق وتكثيف الجهود لأجل تحسين شؤون الطلبة المرتبطة بالاواء – النقل – الإطعام.
- ❖ توفير مناصب عمل.
- ❖ إنعاش برنامج التنمية المحلية والوطنية.

ثالثا : الهيكل التنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية

من خلال الهيكل التنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية نتعرف على مختلف المستويات والأقسام على مستوى الوحدات الادارية ومختلف المصالح حسب نوعية الخدمة التي تقدمها .



المصدر: القرار الوزاري المشترك الصادر في 24 ديسمبر 2005 المتمم للقرار الوزاري المشترك الصادر في 22

ديسمبر 2004 والمتضمن إنشاء مديريات الخدمات الجامعية.

المطلب الثاني: مجالات الدراسة

تشمل مجالات الدراسة في موضوع بحثنا المجال المكاني على مستوى مديرية الخدمات الجامعية، والمجال الزماني، والمجال البشري الذي يمثل العينة المدروسة.

أولا : المجال المكاني (مديرية الخدمات الجامعية)

الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى مديرية الخدمات الجامعية بولاية الطارف، والتي تحمل عنوان " دور التحفيز في تحسين أداء العاملين بالمنظمات الخدمية " حيث تتواجد مديرية الخدمات الجامعية الطارف بمقر الولاية القديم في منطقة عمرانية تتوسط الحي الاداري وهو عبارة عن طابق علوي يضم 12 مكتبا.

ثانيا:المجال الزماني : الموسم الجامعي 2022/2021

بعد ضبط الجانب النظري وبعد منحنا تأشيرة الموافقة من طرف مدير الخدمات الجامعية على اجراء الدراسة الميدانية على مستوى قسم الموارد البشرية وهذا بعد استظهار الاذن بالدراسة الميدانية حيث انطلق التربص التطبيقي لهذا البحث على مستوى مديرية الخدمات الجامعية بالطارف بتاريخ 22 مارس 2022 الى غاية 21 افريل 2022 حيث تم تزويدنا بالوثائق التالية من طرف رئيس قسم الموارد البشرية:

- الهيكل التنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية
- التعداد الهيكلي لمستخدمي المديرية .
- إعطائنا معلومات عامة حول المديرية .

حيث قسم المجال الزمني الى المراحل التالية :

المرحلة الأولى : من 22 مارس الى غاية 24 مارس تم النزول فيها الى الميدان قصد الدراسات الاستطلاعية حول ميدان الدراسة

المرحلة الثانية : من 27 مارس 04 أفريل تم إعداد أسئلة الاستمارة بعد تصويب الأستاذ المشرف .

المرحلة الثالثة : من 05 أفريل 2022 تم توزيع الإستمارة على المبحوثين وفي 06 أفريل تم جمع الاستمارة من مجتمع الدراسة .

المرحلة الرابعة : 13 أفريل الى غاية 21 أفريل تم تفرغ البيانات في جداول تكرارية ونسبية وكذلك تم تحليل ومناقشة النتائج

واستخلاص النتائج النهائية على ضوء المعلومات والبيانات المنتقاة من ميدان الدراسة .

ثالثا : المجال البشري

شملت الدراسة جميع موظفي مديرية الخدمات الجامعية والبالغ عددهم 60 عامل وموظف مقسمين حسب مختلف مستويات الادارة وفي مختلف الرتب والأسلاك كما هو موضح في الجدول التالي :

العدد الفعلي	الفئة
12	الادارة العليا (الإطارات)
30	الادارة الوسطى (مشرفين)
18	الادارة الدنيا (عمال التنفيذ)
60	المجموع

المطلب الثالث: خصائص عينة الدراسة.

1- تعريف العينة:

على أنها جزء من المجتمع يتم اختيارها قواعد خاصة بحيث تكون العينة المسحوبة ممثلة قدر الإمكان لمجتمع الدراسة ولذلك يمكن تعريف العينة على أساس أنها مجموعة الوحدات التي يتم اختيارها من المجتمع الإحصائي.⁽¹⁾

كما تعرف العينة على أنها "جزء من المجتمع التي يجري إختيارها وفق قواعد علمية ، بحيث تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا⁽²⁾

تعرف العينة كذلك على أنها عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة واجراء الدراسة عليها ومن ثما استخدام تلك النتائج وتعميمها على مجتمع الدراسة الاصلى.⁽³⁾

كما تعرف على أنها عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة واجراء الدراسة عليها ومن ثما استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الاصلى.⁽⁴⁾

-
- 1- محمد عبد العال النعيمي و عبد الجبار توفيق البياتي و آخرون ، ط1: طرق و مناهج البحث العلمي ، الوارق للنشر والتوزيع، جامعة - الشرق الأوسط ، 2009، ص80
 - 2- محمد زيدان عمر: البحث العلمي ، دط ، مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة ، 1974، ص 146
 - 3- خالد حامد ، منهج البحث العلمي ، ط 1 ، دار الرجحانة للنشر والتوزيع ، 2003 ص 123
 - 4- محمد ابو ناصر، محمد عبيدات ، واخرون ، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات ط 2 ، دار وائل للنشر ، الاردن 1999 ص 82

المبحث الثاني: عرض وتحليل وتفسير محاور الدراسة.

بعد أن ينتهي الباحث من جمع البيانات بوجه عام، يواجه اهتمامه نحو تحليل و تفسير تلك البيانات المتحصل عليها لإعطاء دلالات و معاني وشرح المعطيات والبيانات المستقاة من الميدان بطريقة موضوعية و توضيح الغايات منها ، والأهمية التي تنطوي عليها.

المطلب الأول: عرض وتحليل وتفسير بيانات المحور الأول

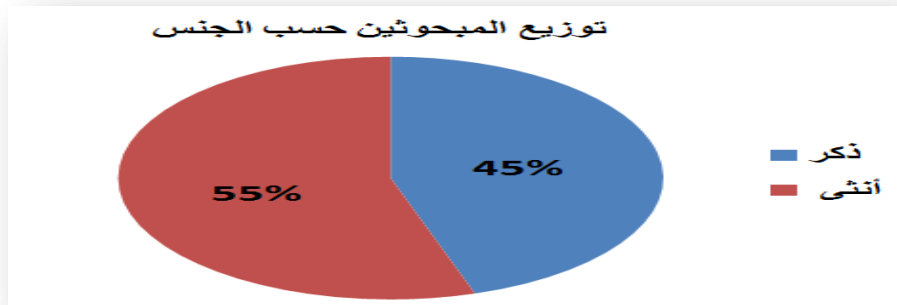
يتناول هذا المحور خصائص العينة المتعلقة بالجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الحالة المهنية، الخبرة، الأجر ، حيث توصلنا من خلالها إلى جملة من الحقائق المتعلقة بأفراد العينة والتي ساعدتنا على معرفة جوانب أخرى تفيد البحث وهذا ما سنتعرض له فيما يلي:

الجدول 01: يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس.

لقد أثبتت العديد من الدراسات أن متغير الجنس يعد أحد أهم المتغيرات التي يمكن اللجوء إليها في إيجاد تفسيرات منطقية لنتائج الدراسات، وذلك بالنظر إلى الخصائص الفيزيولوجية والنفسية وحتى الاجتماعية لكل فئة، مما يساهم في بلورة مجموعة من القيم، الاتجاهات و الميولات التي قد تختلف إلى حد التناقض بين الجنسين .

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	27	%45
أنثى	33	%55
المجموع	60	%100

المصدر: سؤال رقم 01 من استمارة البحث

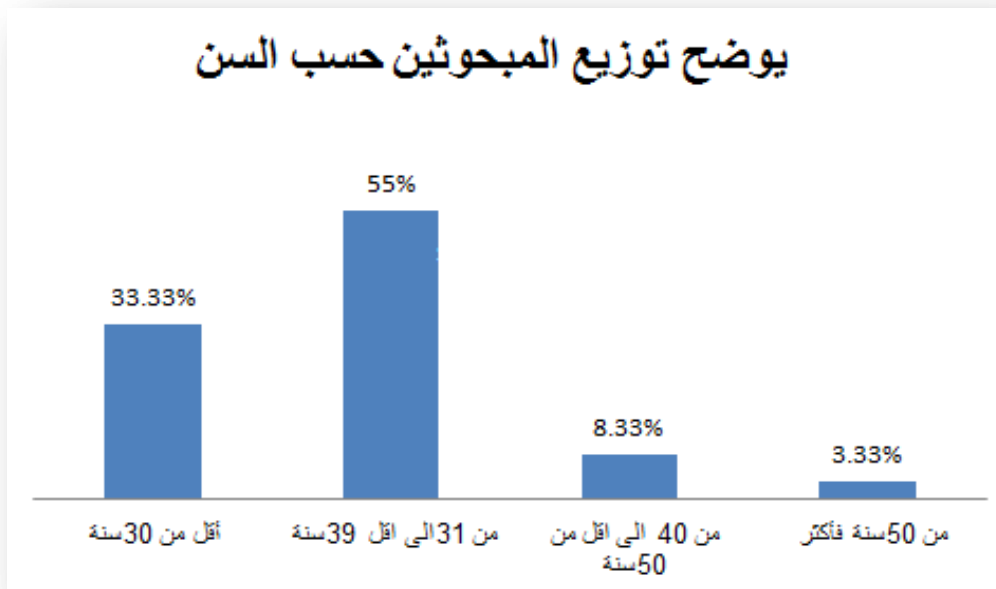


يتضح من الجدول رقم 01 المبين أعلاه أن عدد الاناث في مجتمع العينة يفوق عدد الذكور حيث قدرت نسبة الاناث بـ55% في حين قدرت نسبة الذكور بـ45% ويمكن تفسير هذا الفارق إلى ولوج المرأة الى عالم الشغل وظهورها في الجانب الإداري، والخدمي على غرار الجنس الذكري الذي لديه الميول للاتجاه الى المجالات الاخرى على غرار الاعمال التجارية ، كما يمكن إرجاع الفارق كذلك الى تفوق العنصر النسوي في إكمال الدراسات العليا مقارنة بعنصر الذكور .

الجدول 02: يوضح توزيع المبحوثين حسب السن.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	20	33.33%
من 31 الى اقل 39 سنة	33	55%
من 40 الى اقل من 50 سنة	05	8.33%
من 50 سنة فأكثر	02	3.33%
المجموع	60	100%

المصدر: سؤال رقم 02 من استمارة البحث



يتضح من خلال الجدول رقم 02 المبين أعلاه والمتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب السن فان الفئة العمرية 30-40 هي أكبر فئة ونسبة قدرت بـ 55% ، تليها الفئة العمرية الاقل من 30 سنة ونسبة أقل قدرت بـ 33.33% ونسبة ضئيلة للفئة العمرية

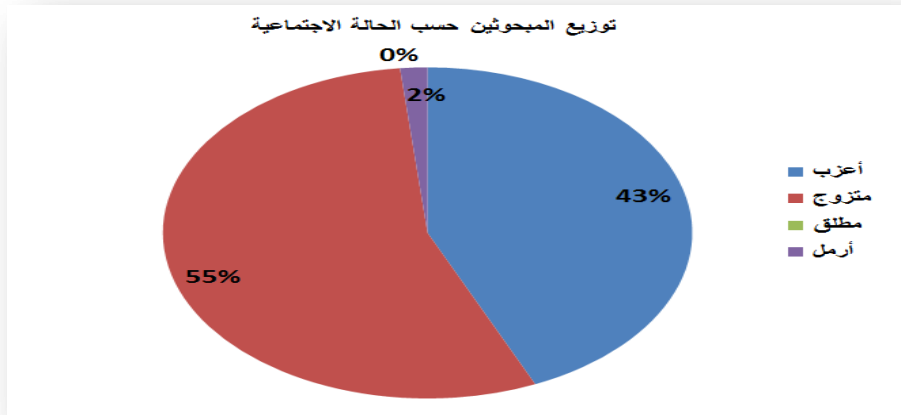
40-50 بنسبة 08.33% باعتبار أن هذه الفئة الأكثر خبرة في الجانب الميداني والأكثر دراية بالعمل الإداري داخل المديرية، وبنسبة ضئيلة جدا الفئة العمرية الاكثر من 50 سنة حيث قدرت 3.33% .

الجدول 03: يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية.

إن الحالة الاجتماعية للمبحوثين هي محور أساسي في معرفة وضعية العاملين والتي تحدد المهام والمسؤوليات الاجتماعية المخولة لهم، إضافة إلى مهام وأعباء العمل.

النسبة	التكرار	الحالة الاجتماعية
43.33%	26	أعزب
55%	33	متزوج
0%	00	مطلق
1.66%	01	أرمل
100%	60	المجموع

المصدر: سؤال رقم 03 من إستمارة البحث.

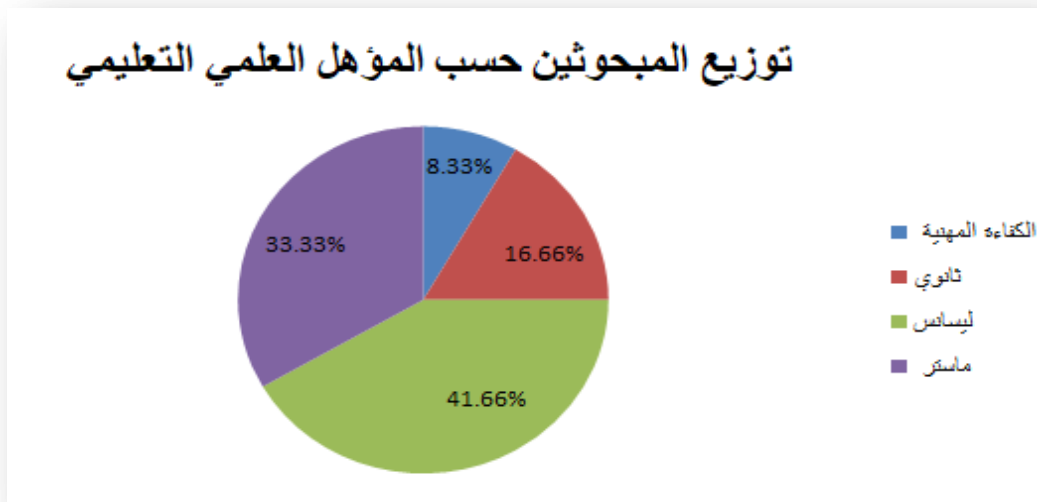


يتضح من خلال الجدول رقم 03 المبين أعلاه أن معظم أفراد العينة بنسبة 55% هم من المتزوجين وهذا دليل على أن لهذه الأخيرة أثر إيجابي على الموظف كونه مستقر نفسيا واجتماعيا، لما له من تأثير إيجابي على دافعية إنجازته في العمل أو الوظيفة المنوطة له ، تليها فئة العزاب (الغير متزوجين) و بنسبة 43.33% ، وبنسبة ضئيلة جدا قدرت بـ 1.66% لفئة الارامل ونجد أخيرا نسبة 0% للمطلقين من أفراد العينة وهذا ما يعكس غياب المشاكل الاجتماعية (العائلية) في محيط العمل .

الجدول 04: يوضح توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
الكفاءة المهنية	05	8.33%
ثانوي	10	16.66%
ليسانس	25	41.66%
ماستر	20	33.33%
المجموع	60	100%

المصدر : سؤال رقم 04 من إستمارة البحث.

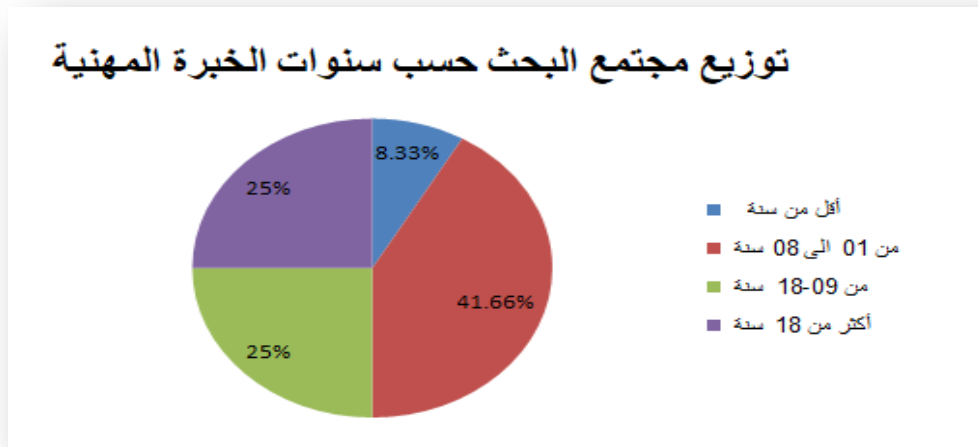


إن التطرق إلى المستوى التعليمي لأفراد العينة يمكننا من معرفة مستوى وعيهم وإدراكهم لأهداف الدراسة، مما يعطي مصداقية أكثر في إجاباتهم على الاستمارة ويتضح من خلال الجدول رقم 04 أن معظم أفراد العينة وبنسبة 41.66% لديهم مستوى ليسانس وهذا دليل على أن المديرية تقوم بتوظيف كفاءات للإستفادة من مؤهلهم العلمي يسمح لهم بأداء مهامهم ومسؤولياتهم بصورة أفضل و 33.33% لديهم مستوى ماستر، و 16.66% لديهم مستوى ثانوي وهذا ما يعكس ببعض المهام التي تتطلب مستويات دنيا على غرار مهام الحراسة بالإضافة الى ما نسبته 8.33% من اليد العاملة ذات الطابع الفني والتي لديها كفاءة مهنية في تخصصات ذات الصلة ببعض المجالات الخدمية .

الجدول رقم 05: يوضح توزيع مجتمع البحث حسب سنوات الخبرة المهنية.

الحالة المهنية	التكرار	النسبة
أقل من سنة	05	8.33%
من 01 الى 08 سنة	25	41.66%
من 09-18 سنة	15	25%
أكثر من 18 سنة	15	25%
المجموع	60	100%

المصدر: سؤال رقم 05: من إستمارة البحث.



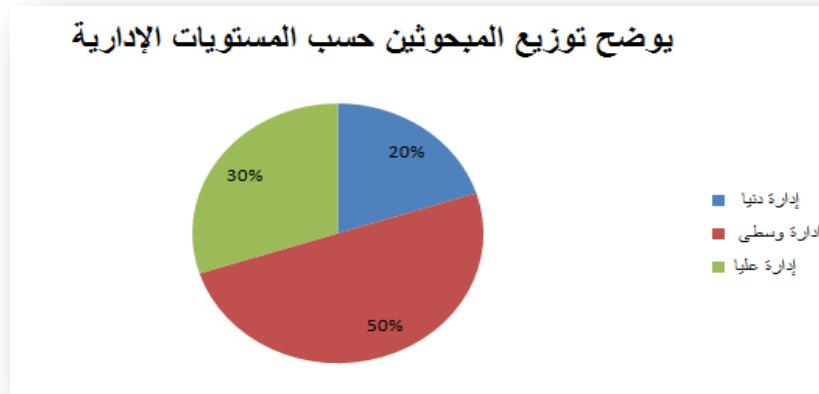
إن الحالة المهنية للمبحوثين هي محور أساسي أو مؤشر على مدى نجاعة أو نجاح المديرية في تنفيذ أهدافها و تحقيقها على أرض الواقع.

ويتضح من خلال جدول رقم 05 المبين أعلاه والمتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية الهدف منها معرفة مدى إنعكاسها على تحسين أداء العاملين كمتغير يخص البيانات الشخصية، لأن المسؤولية تقع على عاتقهم أكثر وأن المنظمات الناجحة تقاس بما فيها من ذوي الخبرة المهنية، حيث تشكل ما نسبته 41.66% الفئة التي لديها خبرة مهنية من 01 - 08 سنوات في حين تتساوى الفئة التي لديها خبرة مهنية من 09-18 سنة وأكثر من 18 سنة بنسبته 25% من العينة الاجمالية أما باقي الموظفين الذين كانت مدة خبرتهم من أقل من سنة قدرت بنسبة 8.33% فخيرتهم قليلة في المديرية بالنظر إلى حداثة عهدهم بالتوظيف .

جدول رقم 06: يوضح توزيع المبحوثين حسب المستويات الإدارية

الخبرة	التكرار	النسبة
إدارة دنيا	12	20 %
ادارة وسطى	30	50 %
إدارة عليا	18	30 %
المجموع	60	100 %

المصدر: سؤال رقم 06: من إستمارة البحث.

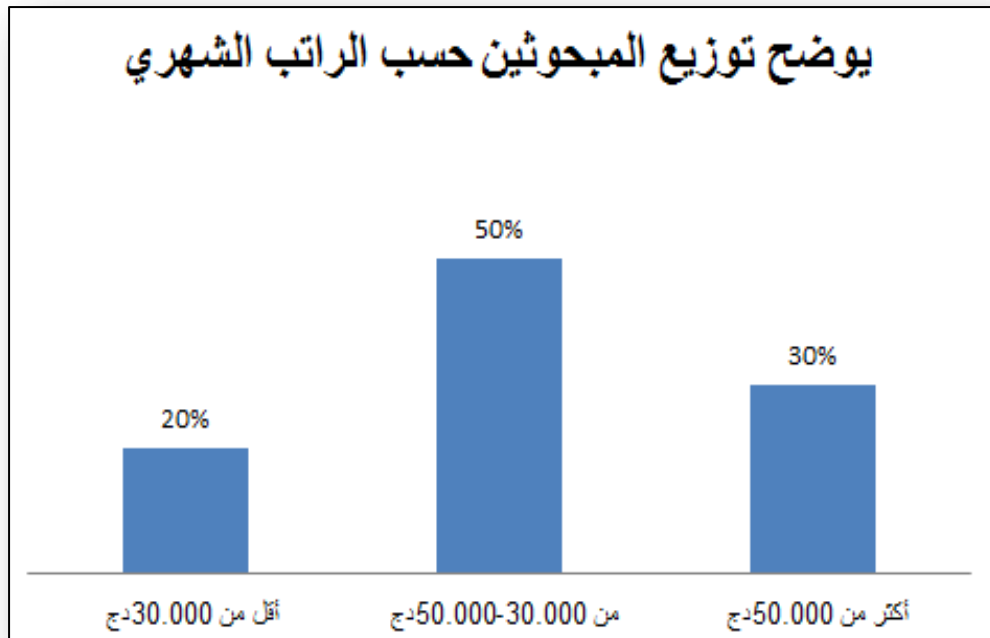


من خلال جدول رقم 06 المبين أعلاه والمتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب المستويات الإدارية فإن الإدارة الوسطى تشكل ما نسبته 50 % في حين تشكل الإدارة العليا وهي الفئة المكلفة بأعمال قيادية مثل التخطيط والتوجيه 30 % من حجم العينة المدروسة وتشكل الإدارة الدنيا ما نسبته 20 % كما لاحظنا وجود مستويات جامعية لدى فئة العمال التنفيذيين ومن المرجح أن هؤلاء الأفراد اضطروا إلى المشاركة في مسابقات توظيف لا تتناسب مع مؤهلاتهم العلمية نظرا إلى ظروف معينة، وهي ظاهرة عرفت تناميا ملحوظا في السنوات الأخيرة وتستدعي التفاتة علمية للوقوف على أبعاد هذه الظاهرة .

جدول رقم 07: يوضح توزيع المبحوثين حسب الراتب الشهري

الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 30.000 دج	12	20 %
من 30.000-50.000 دج	30	50 %
أكثر من 50.000 دج	18	30 %
المجموع	60	100 %

المصدر : السؤال رقم 07 من استمارة البحث



يتضح من خلال الجدول رقم 07 المبين أعلاه والمتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب الراتب الشهري فان أغلب الموظفين يتقاضون راتبهم الشهري في الفئة من 30.000-50.000 دج والمقدرة بنسبة 50 % وهؤلاء يشكلون مسؤولي الفروع والمكاتب في حين تشكل الفئة التي تتقاضى أكثر من 50.000 دج ما نسبته 30 % وهي فئة الاطارات الممثلة في رؤساء الاقسام والمصالح ومديري الاقامات الجامعية ، في حين تتقاضى الفئة تحت عتبة 30.000 دج ما نسبته 20 % باعتبارها الفئة الاقل دخل وعادة ما تمثل هذه الفئة ذات المهام والمسؤوليات البسيطة ضمن سياسة الاجور المعتمدة في قطاع الوظيفة العمومية في الجزائر .

المطلب الثاني: عرض وتحليل وتفسير بيانات المحور الثاني (التحفيز)

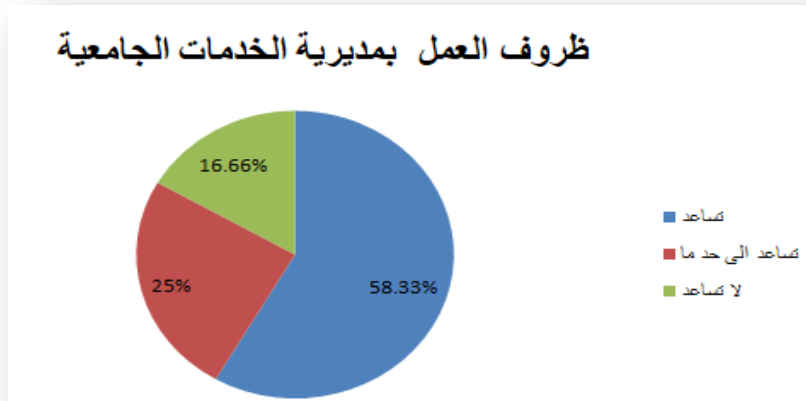
أولاً : الحوافز المعنوية

نتناول في هذا الجزء من التحليل والتفسير ظروف العمل، وطبيعة الحوافز المقدمة في المديرية ومدى مساهمتها في تحسين أداء العاملين.

الجدول رقم 08: يوضح ظروف العمل بمديرية الخدمات الجامعية

الاحتمالات	التكرار	النسبة
تساعد	35	58.33 %
تساعد الى حد ما	15	25 %
لا تساعد	10	16.66 %
المجموع	60	100 %

المصدر : السؤال رقم 08 من استمارة البحث



يتضح لنا من خلال الجدول رقم 07 المبين أعلاه والمتعلق بمدى تناسب المهام مع القدرات الذاتية للموظف حيث قدرت إجابات أفراد العينة الذين اجابوا بأن ظروف العمل بالمديرية تساعد بنسبة 58.33 %، أما الموظفين الذين اجابوا بأنها تساعد إلى حد ما بنسبة 25 %، وبنسبة أقل ترى بأنها لا تساعد 16.66 % وهو ما يؤثر حتما على شعور الموظفين برضا الوظيفي ودرجة الولاء للمنظمة .

الجدول رقم 09: يوضح مدى مساهمة الحوافز المعنوية في تحسين الأداء.

النسبة	التكرار	الاحتمالات
50%	30	نعم
50%	30	لا
100%	60	المجموع

المصدر السؤال رقم 09 من استمارة البحث

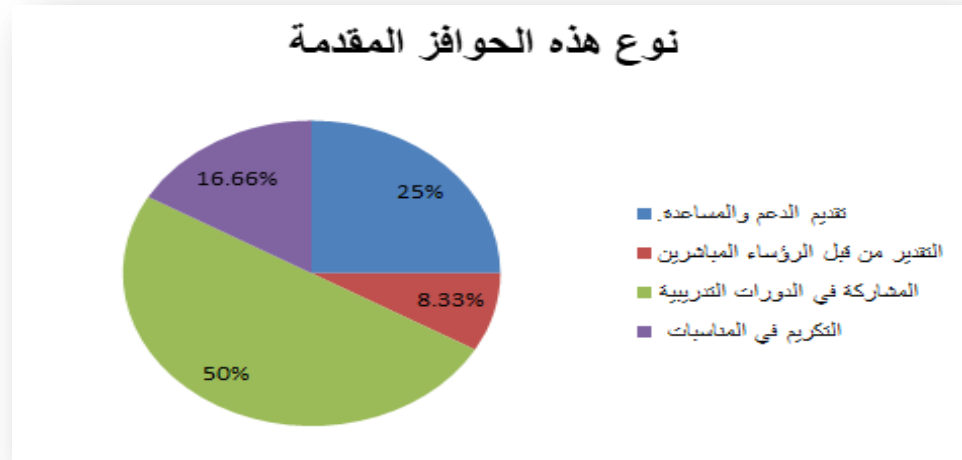


يتضح من خلال الجدول رقم 08 المبين أعلاه والمتعلق بمدى مساهمة الحوافز المعنوية في تحسين الأداء ، حيث كانت إجابات أفراد العينة بالتساوي إذ قدرت نسبة الاجابات بنعم 50% ونسبة الاجابات ب لا 50% وهذا يعني ان الحوافز المعنوية لها دور في تحسين أداء العاملين بالمنظمات الخدمية .

جدول رقم 10 : يوضح نوع هذه الحوافز المقدمة

النسبة	التكرار	الاحتمالات
25%	15	تقديم الدعم والمساعدة.
8.33%	05	التقدير من قبل الرؤساء المباشرين
50%	30	المشاركة في الدورات التدريبية
16.66%	10	التكريم في المناسبات
100%	60	المجموع

المصدر: السؤال رقم 10 من استمارة البحث



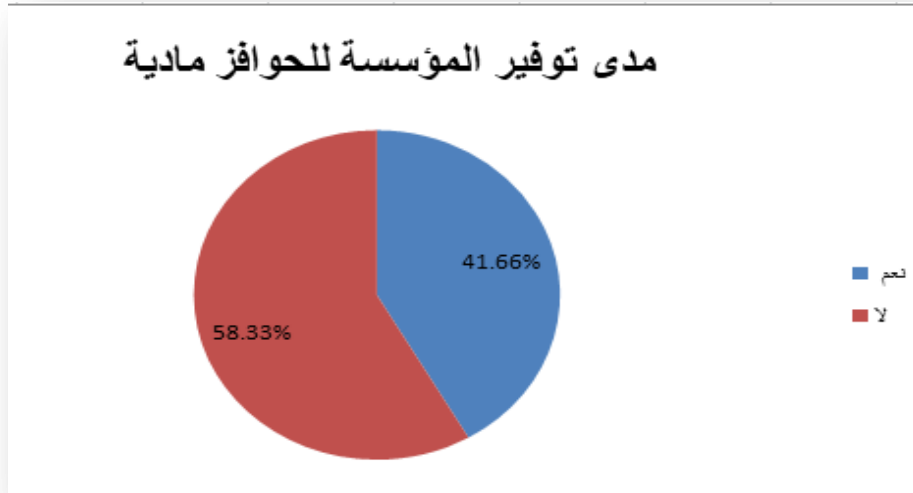
يتضح من خلال الجدول رقم 09 المبين أعلاه والمتعلق بنوع الحوافز المعنوية المقدمة حيث كانت إجابات أفراد العينة بأنها تشارك في الدورات التدريبية ونسبة قدرت بـ 50% في حين كانت إجابات أفراد العينة بأنها تتلقي الدعم والمساعدة بنسبة 25%، وهو ما يعكس العلاقة الجيدة التي تربطهم بالمسؤول المباشر على أداء مهامهم في حين نجد ما نسبته 16.66% يتم تكريمهم في المناسبات بينما ما نسبته 8.33% يتلقون التقدير من قبل الرؤساء المباشرين.

ثانيا : الحوافز المادية

نتطرق في هذا الجزء التحليل وتفسير مدى توفر الحوافز المادية بالمديرية وطبيعتها ومدى تناسب الاجر الذي يتقاضاه العاملين مع طبيعة مهامهم ومدى تحفيزهم لإنجاز العمل المطلوب منهم .
الجدول رقم 11: يوضح مدى توفير المؤسسة للحوافز مادية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	25	41.66%
لا	35	58.33%
المجموع	60	100%

المصدر :السؤال رقم 11 من استمارة البحث

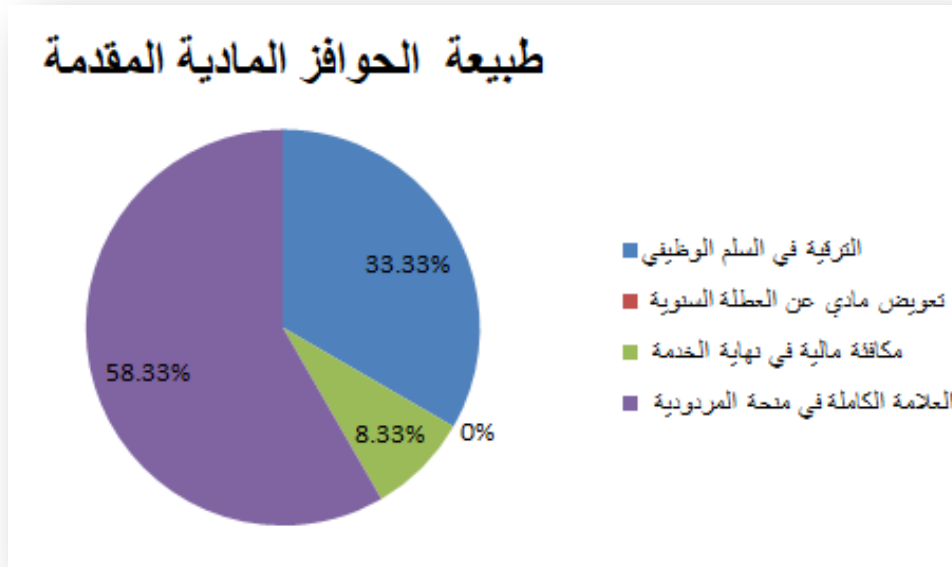


يتضح من خلال الجدول رقم 11 المبين أعلاه والمتعلق بمدى توفير المؤسسة للحوافز مادية فكانت إجابات أفراد العينة بنعم وبنسبة قدرت ب 41.66%، وهي حوافز مرتبطة بشكل أساسي بالمسار المهني للعامل كالترقية في الوظيفة ومنحة المردودية في حين قدرت إجابات ب لا بنسبة 58.33% فهم يرون أن المديرية لا توفر حوافز مادية للموظفين والعاملين بها وهو ما ينعكس سلبا على تحسين أدائهم .

الجدول رقم 12 : يوضح طبيعة الحوافز المادية المقدمة

الاحتمالات	التكرار	النسبة
الترقية في السلم الوظيفي	20	33.33%
تعويض مادي عن العطلة السنوية	00	00%
مكافئة مالية في نهاية الخدمة	05	8.33%
العلامة الكاملة في منحة المردودية	35	58.33%
المجموع	60	100%

المصدر السؤال رقم 12 من استمارة البحث



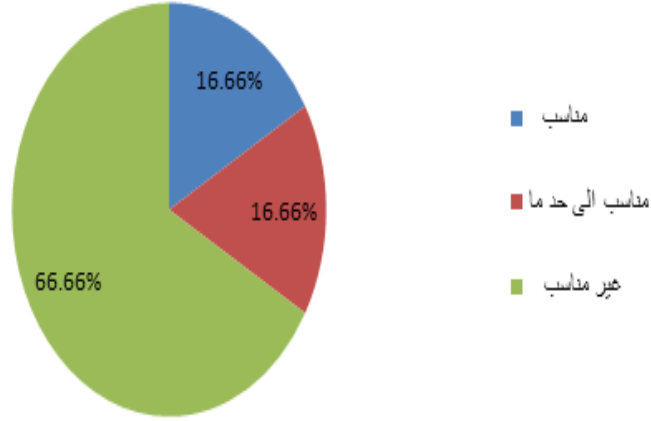
يتضح من خلال الجدول رقم 12 المبين أعلاه، والمتعلق بطبيعة الحوافز المادية المقدمة حيث كانت معظم إجابات أفراد العينة بأنه يتم منح العلامة الكاملة في منحة المردودية و بنسبة 58.33% في حين أن 33.33% يرون بأن الحوافز المادية تتمثل في الترقية في السلم الوظيفي، أما ما نسبته 8.33%، يرون بأن المديرية تقدم مكافئة مالية في نهاية الخدمة وهذا يرجع بالدرجة الأولى إلى المنح التي تقدمها لجنة الشؤون الاجتماعية للعاملين المحالين على التقاعد بينما غالبية أفراد العينة لا ترى أية إمكانية لتعويض مادي عن العطلة السنوية .

جدول رقم 13 : يوضح مدى تناسب الأجر الذي يتقاضاه الموظف مع طبيعة المهام

الاحتمالات	التكرار	النسبة
مناسب	10	16.66%
مناسب الى حد ما	10	16.66%
غير مناسب	40	66.66%
المجموع	20	100%

المصدر: السؤال رقم 13 من استمارة البحث

مدى تناسب الأجر الذي يتقاضاه الموظف مع طبيعة المهام

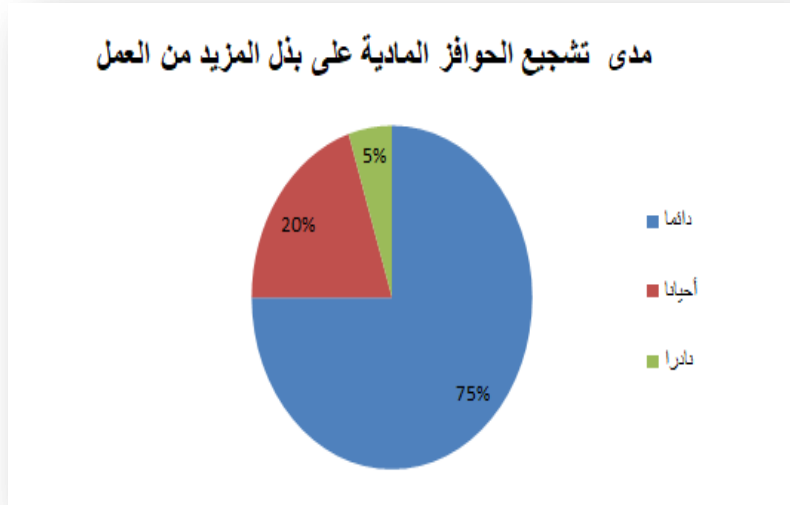


يتضح من خلال الجدول رقم 13 المبين أعلاه والمتعلق بمدى تناسب الأجر الذي يتقاضاه الموظف مع طبيعة المهام حيث كانت أغلب إجابات أفراد العينة بأنه غير مناسب وبنسبة قدرت بـ 66.66% ، لأن سياسة الأجور المتبعة في قطاع الوظيفة العمومية خاصة المؤسسات الخدمية تبقى ضعيفة على غرار القطاع الاقتصادي ، وهذا ما يفسر أن أغلب أفراد العينة يرون لا يشعرون بالرضا حول الأجر المحصل عليه ، بينما نجد أن ما نسبته 16.66% من أفراد العينة وبالتساوي يرون بأن الأجر مناسب و مناسب الى حد ما .

الجدول رقم 14 : يوضح مدى تشجيع الحوافز المادية على بذل المزيد من العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
دائما	45	75%
أحيانا	12	20%
نادرا	03	05%
المجموع	60	100%

المصدر: السؤال رقم 14 من استمارة البحث



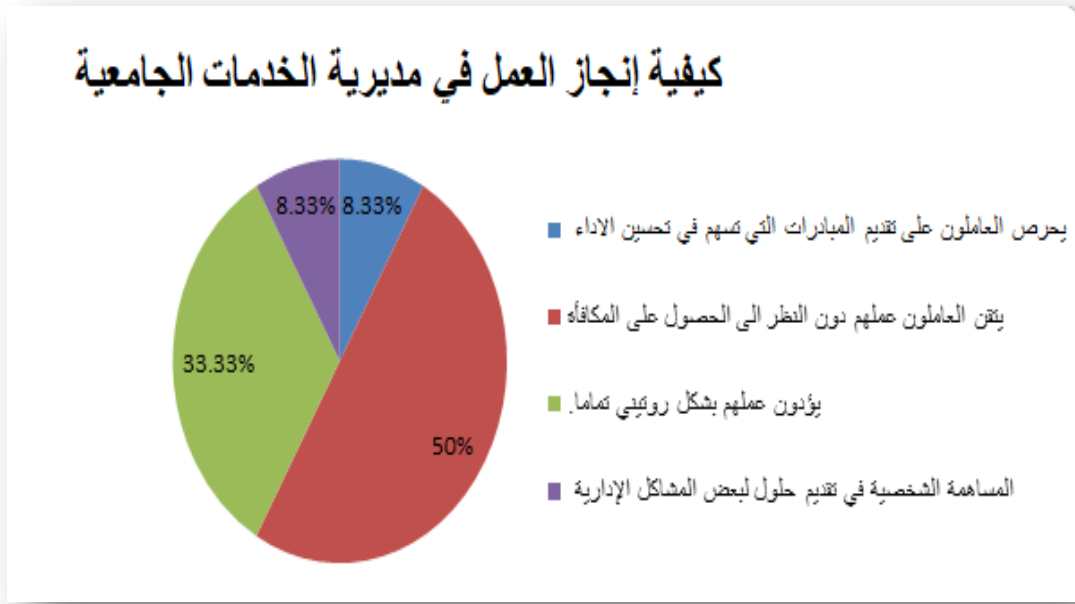
يتضح من خلال الجدول رقم 14 المبين أعلاه والمتعلق مدى تشجيع الحوافز المادية على بذل المزيد من العمل إن معظم افراد العينة وبنسبة 75 % كانت اجاباتهم ب دائما وهذا دليل على مكانة الحوافز المادية عند افراد العينة ،في حين كانت اجابات افراد العينة ب أحيانا وبنسبة قدرت ب 20 % بينما ما نسبته 05 % ترى بأنه نادرا ما تكون للحوافز المادية دورا في التشجيع على العمل .

المطلب الثالث : عرض وتحليل وتفسير المحور الثالث (أداء العاملين)

نتناول في هذا الجزء من الدراسة إلى تحليل وتفسير مدى مساهمة الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين بالمديرية من خلال إمكانية وجود نظام فعال لقياس الأداء والمعايير المعتمدة في عملية التقييم. جدول رقم 15: يوضح كيفية إنجاز العمل في مديرية الخدمات الجامعية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
يحرص العاملون على تقديم المبادرات التي تسهم في تحسين الاداء	05	8.33 %
يتقن العاملون عملهم دون النظر الى الحصول على المكافأة	30	50 %
يؤدون عملهم بشكل روتيني تماما.	20	33.33 %
المساهمة الشخصية في تقديم حلول لبعض المشاكل الإدارية	05	8.33 %
المجموع	60	100 %

المصدر :السؤال رقم 15 من استمارة البحث

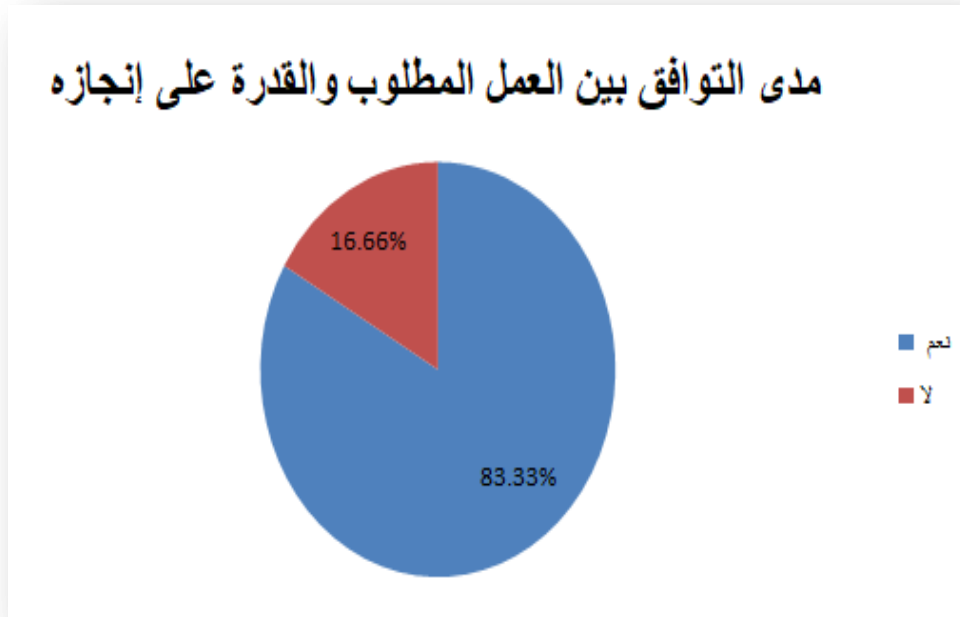


يتضح من خلال الجدول رقم 15 المبين أعلاه و المتعلق بكيفية إنجاز العمل في مديرية الخدمات الجامعية فكانت أغلب إجابات أفراد العينة بأن العاملون يتقنون عملهم دون النظر الى الحصول على المكافأة و بنسبة قدرت بـ 50 % ثم تليها وبنسبة قدرت بـ 33.33 % يؤدي العمال عملهم بشكل روتيني تماما ثم تليها الفئة التي ترى بأن العاملون يحرصون على تقديم المبادرات التي تسهم في تحسين الاداء بنسبة 8.33 % وبالتساوي مع الفئة التي ترى بأن العاملون يساهمون بصفة شخصية في تقديم حلول لبعض المشاكل الإدارية .

جدول رقم 16: مدى التوافق بين العمل المطلوب والقدرة على إنجازه.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	50	83.33%
لا	10	16.66%
المجموع	60	100%

المصدر: السؤال رقم 16 من استمارة البحث

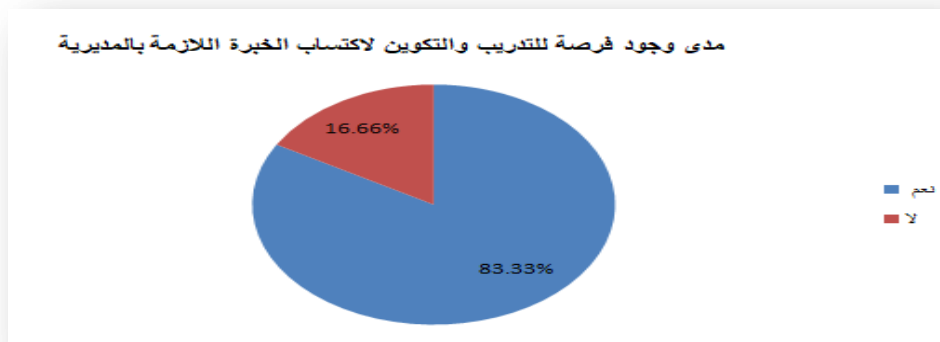


يتضح من خلال الجدول رقم 16 المبين أعلاه و المتعلق مدى التوافق بين العمل المطلوب والقدرة على إنجازه أن أغلب إجابات أفراد العينة كانت بنعم، وبنسبة قدرت بـ 83.33% في حين ترى بقية الفئة بأنه لا يمكن التوفيق بين العمل المطلوب والقدرة على إنجازه بنسبة 16.66% .

الجدول رقم 17 : يوضح مدى وجود فرصة للتدريب والتكوين لاكتساب الخبرة اللازمة بالمديرية

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	50	83.33 %
لا	10	16.66 %
المجموع	60	100 %

المصدر: السؤال رقم 17 من استمارة البحث

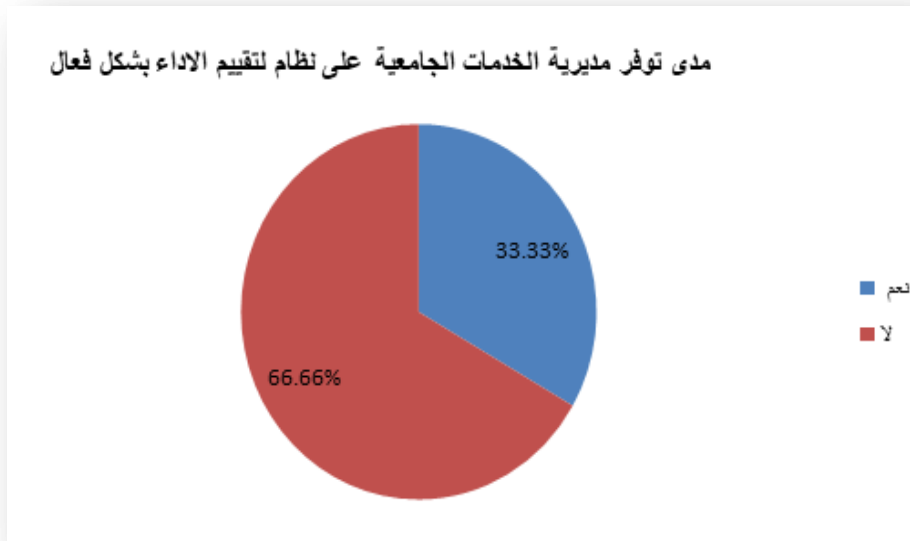


يتضح من خلال الجدول رقم 17 المبين أعلاه و المتعلق بمدى وجود فرصة للتدريب والتكوين لإكتساب الخبرة اللازمة بالمديرية وكانت إجابات أغلب أفراد العينة وبنسبة قدرت بـ 83.33%، وهذا ما يفسر مدى الشعور بالرضا عن الحوافز المعنوية المقدمة من طرف المديرية، في حين تليها ما نسبته 16.66% يرون بعدم وجود فرصة للتدريب والتكوين من طرف المديرية تساعد في اكتساب الخبرة اللازمة.

الجدول رقم 18 : يوضح ما مدى توفر مديرية الخدمات الجامعية على نظام لتقييم الاداء بشكل فعال

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	20	33.33%
لا	40	66.66%
المجموع	60	100%

المصدر: السؤال رقم 18 من استمارة البحث

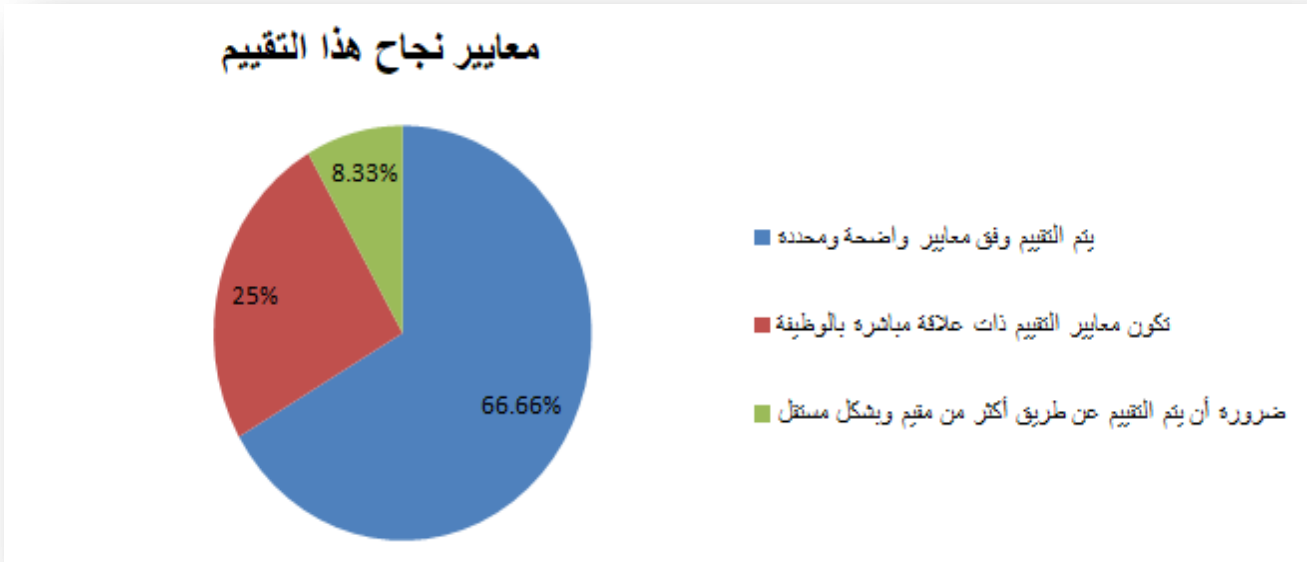


يتضح من الجدول رقم 18 و المتعلق بمدى توفر مديرية الخدمات الجامعية على نظام لتقييم الاداء بشكل فعال فكانت أغلب إجابات أفراد العينة بـ لا و بنسبة قدرت بـ 66.66% بينما وبنسبة قدرت بـ 33.33% يرى أفراد العينة أن هناك نظام فعال لتقييم الأداء وهو ما يعكس الجهد المبذول من قبل العاملين والخدمات التي تقدمها المديرية إلى زبائنها .

الجدول رقم 19: يوضح معايير نجاح هذا التقييم

الاحتمالات	التكرار	النسبة
يتم التقييم وفق معايير واضحة ومحددة	40	66.66%
تكون معايير التقييم ذات علاقة مباشرة بالوظيفة	15	25%
ضرورة أن يتم التقييم عن طريق أكثر من مقيم وبشكل مستقل	5	8.33%
المجموع	60	100%

المصدر: السؤال رقم 19 من استمارة البحث

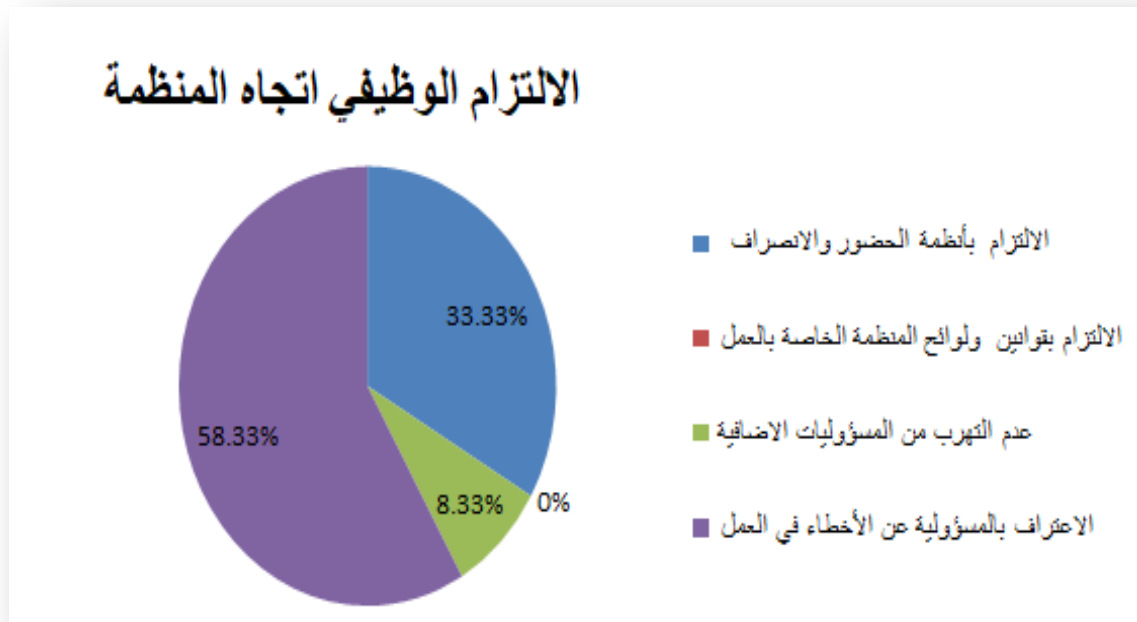


و يتضح من خلال الجدول رقم 19 المبين أعلاه و المتعلق بمعايير نجاح هذا التقييم فكانت أغلب إجابات أفراد العينة و بنسبة قدرت بـ 66.66% ترى بأنه في غالب الأحيان يجب أن يتم التقييم وفق معايير واضحة ومحددة وهي معايير مرتبطة بشكل أساسي بالقوانين واللوائح السارية المفعول، ويرى ما نسبته 25% من أفراد العينة بأن تكون معايير التقييم ذات علاقة مباشرة بالوظيفة، وترى الفئة الأخرى و بنسبة 8.33% ضرورة أن يتم التقييم عن طريق أكثر من مقيم وبشكل مستقل .

الجدول رقم 20 : يوضح الالتزام الوظيفي اتجاه المنظمة .

الاحتمالات	التكرار	النسبة
الالتزام بأنظمة الحضور والانصراف	25	41.66%
الالتزام بقوانين ولوائح المنظمة الخاصة بالعمل	25	41.66%
عدم التهرب من المسؤوليات الاضافية	05	8.33%
الاعتراف بالمسؤولية عن الأخطاء في العمل	05	8.33%
المجموع	60	100%

المصدر : السؤال رقم 20 من استمارة البحث

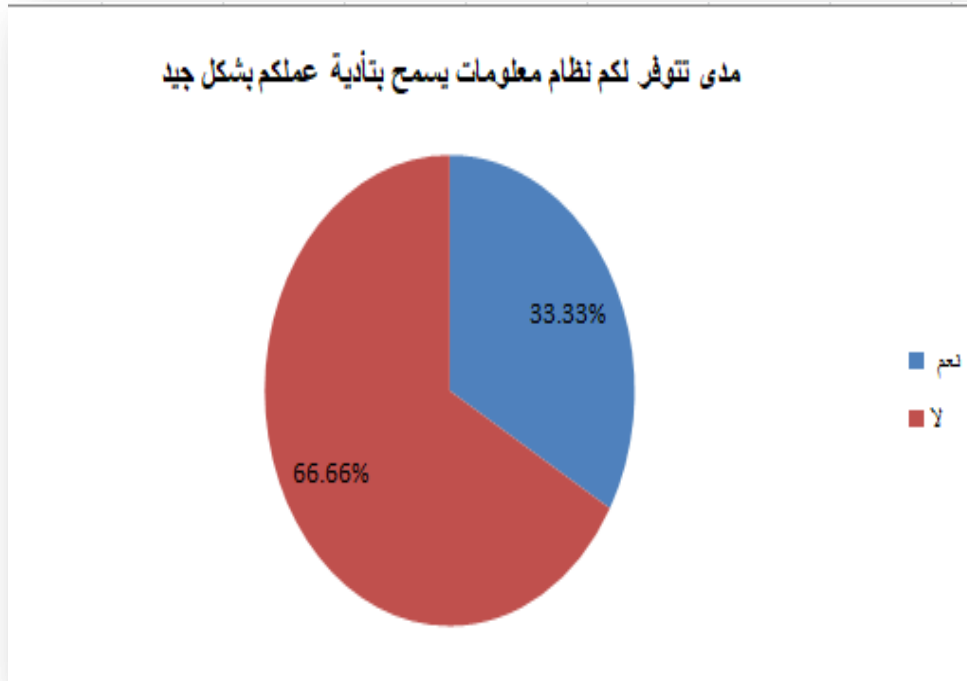


يتضح من خلال الجدول رقم 20 المبين أعلاه، والمتعلق بمدى الالتزام الوظيفي إتجاه المنظمة أثبتت أغلب إجابات أفراد العينة وبنسبة قدرت بـ 41.66% وبالتساوي بين حالة الالتزام بقوانين ولوائح المنظمة الخاصة بالعمل والالتزام بأنظمة الحضور والانصراف وهذا ما تم الوقوف عليه ميدانيا من هذه الفئة من المبحوثين لتليها الفئة الأخرى وبنسبة 8.33% ترى بعدم التهرب من المسؤوليات الاضافية وبالتساوي مع الذين يعترفون بالمسؤولية عن الأخطاء في العمل.

الجدول رقم 21: يوضح مدى تتوفر لكم نظام معلومات يسمح بتأدية عملكم بشكل جيد .

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	20	33.33%
لا	40	66.66%
المجموع	60	100%

المصدر: السؤال رقم 21 من استمارة البحث

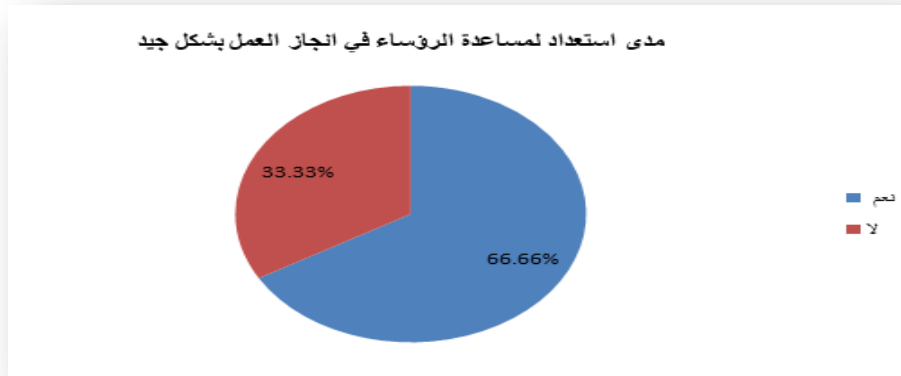


يتضح من خلال الجدول رقم 21 المبين أعلاه، والمتعلق بمدى توفر نظام معلومات يسمح بتأدية عملكم بشكل جيد فكانت أغلب إجابات أفراد العينة بـ لا بنسبة 66.66%، وهذا ما يفسر عدم شعور فئة من المبحوثين على رضاهم حول العمل المقدم في حين و بنسبة 33.33% كانت اجاباتهم بنعم و هذا يوضح أن فئة من المبحوثين لها رضا عن ظروف العمل ونظام المعلومات المتوفر بالمديرية.

الجدول رقم 22 : يوضح مدى استعدادك لمساعدة الرؤساء في انجاز العمل بشكل جيد

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	40	66.66%
لا	20	33.33%
المجموع	60	100%

المصدر : السؤال رقم 22 من استمارة البحث

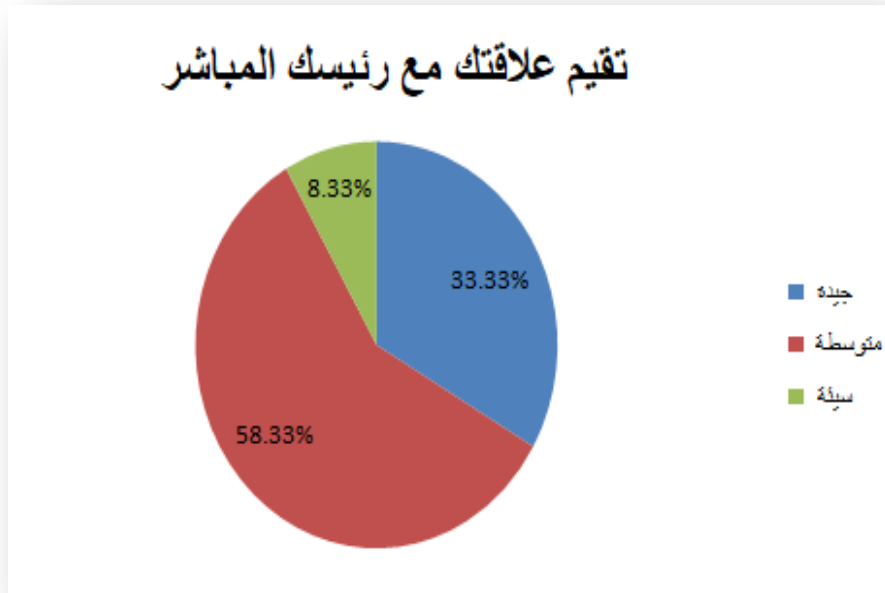


يتضح من خلال الجدول رقم 22 المبين أعلاه ، و المتعلق بمدى استعدادك لمساعدة الرؤساء في انجاز العمل بشكل جيد فكانت أغلب اجابات أفراد العينة ب نعم و بنسبة قدرت ب 66.66% و هذا ما يوضح التزام العمال اتجاه رؤسائهم المباشرين على الرغم من غياب حوافز مادية فعالة ، في حين وما نسبته 33.33% من فئة المبحوثين كانت اجابتهم ب لا ويرجع الامر الى غياب الحوافز المادية التي لا ترقى لتطلعات العاملين بالمديرية.

الجدول رقم 23 : يوضح تقييم علاقتك مع رئيسك المباشر.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
جيدة	20	33.33%
متوسطة	35	58.33%
سيئة	05	08.33%
المجموع	60	100%

المصدر السؤال رقم 23 من استمارة البحث

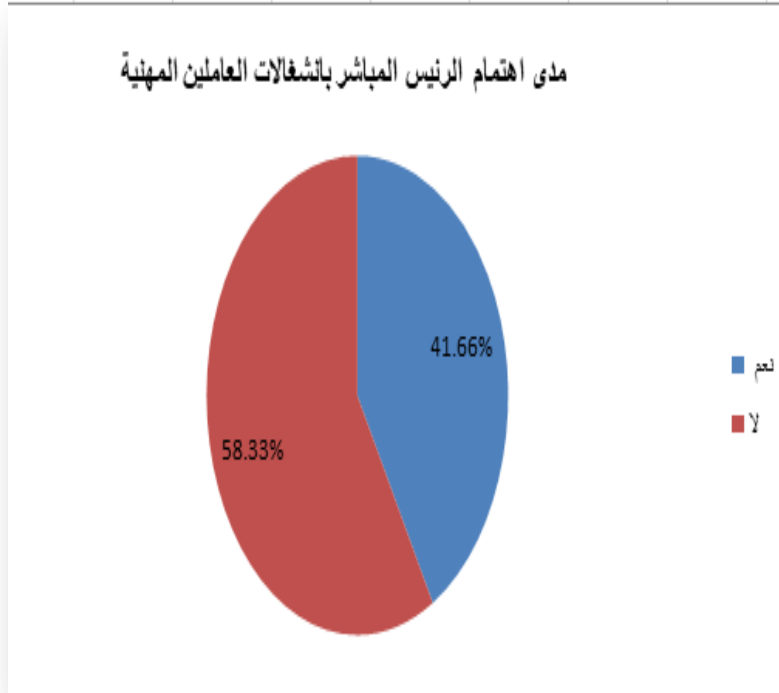


يتضح من خلال الجدول رقم 23 المبين أعلاه، و المتعلق بتقييم علاقتك مع رئيسك المباشر فكانت أغلبية إجابات أفراد العينة وبنسبة 58.33% كانت متوسطة وهو ما يعكس الرضا النسبي على نظام الحوافز بالمديرية ،لتليها ما نسبته 33.33% ترى بأن العلاقة جيدة و هذا ما يعبر عن مرونة العلاقات الانسانية بين الرئيس المباشر و الموظفين، و بنسبة 5% ترى بأن العلاقة سيئة .

الجدول رقم 24: يوضح مدى اهتمام الرئيس المباشر بانشغالات العاملين المهنية

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	25	41.66%
لا	35	58.33%
المجموع	60	100%

المصدر: السؤال رقم 24 من استمارة البحث

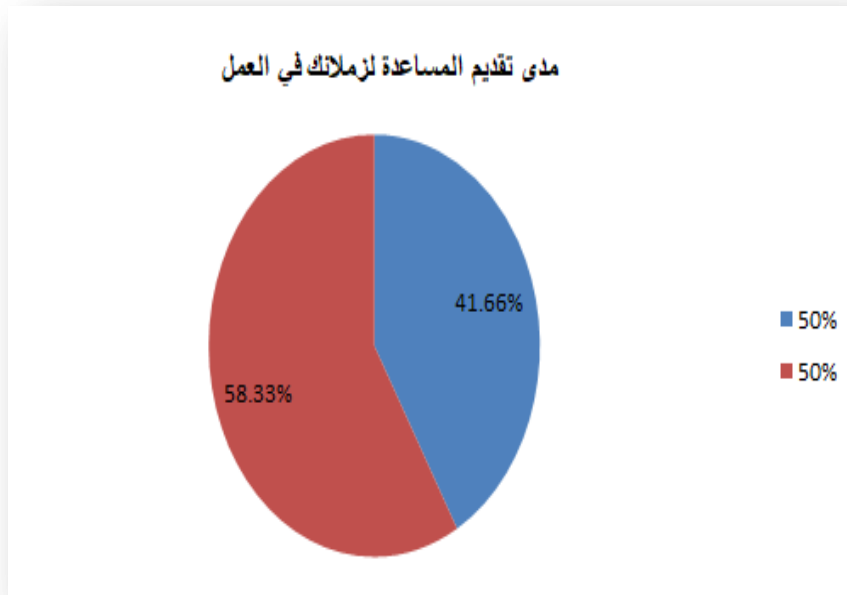


يتضح من خلال الجدول رقم 24 المبين أعلاه و المتعلق مدى اهتمام الرئيس المباشر بانشغالات العاملين المهنية فكانت أغلب إجابات أفراد العينة ب لا بنسبة 58.33%، و هذا ما يوضح بأن فئة من المبحوثين يرون بأن الرؤساء المباشرين لا يهتمون بانشغالات العمال المهنيين، وأما مانسبته 41.66% من أفراد العينة يرون بأن الرؤساء المباشرين في العمل يهتمون بانشغالات العمال المهنية خاصة ما تعلق بظروف العمل .

الجدول رقم 25: يوضح مدى تقديم المساعدة لزملائك في العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	30	50%
لا	30	50%
المجموع	60	100%

المصدر : السؤال رقم 25 من استمارة البحث

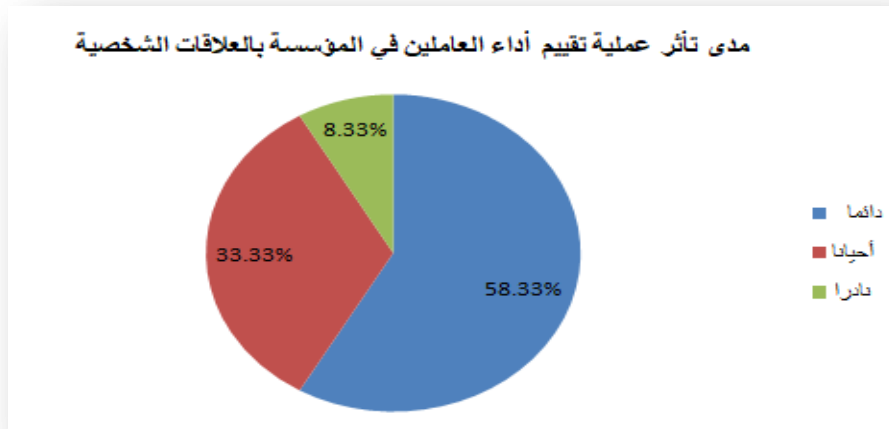


يتضح من الجدول رقم 25 المبين أعلاه والمتعلق بمدى تقديم المساعدة لزملائك في العمل فكانت إجابات أفراد العينة بالتساوي بين المبحوثين بنسبة 50% و هذا ما يوضح وجهة نظر الرايين المعبر عنهم.

الجدول رقم 26: يوضح مدى تأثير عملية تقييم أداء العاملين في المؤسسة بالعلاقات الشخصية

الاحتمالات	التكرار	النسبة
دائما	35	58.33%
أحيانا	20	33.33%
نادرا	05	08.33%
المجموع	60	100%

المصدر: السؤال رقم 26 من استمارة البحث



يتضح من خلال الجدول رقم 26 المبين أعلاه و المتعلق بمدى تأثير عملية تقييم أداء العاملين في المؤسسة بالعلاقات الشخصية بصفة دائمة بنسبة 58.33% و وهو ما يعكس طبيعة الحوافز المعنوية المرتبطة اساسا بعلاقة الرئيس المباشر بالمرؤوسين ،لتليها ما نسبته 33.33% ترى بأنه أحيانا ما تتأثر عملية تقييم أداء العاملين في المؤسسة بالعلاقات الشخصية وما نسبته 08.33% من ذات العينة ترى بأنه من النادر حصول تأثير في العلاقة .

المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية.

وتشمل نتائج الدراسة الميدانية عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشة الفرضيات المقدمة والتأكد من صحتها.

المطلب الأول: عرض النتائج والتأكد من صحة الفرضيات.

من خلال عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية على مستوى مديرية الخدمات الجامعية فان التحفيز المقدم من قبل المديرية باعتبارها منظمة خدمية غير مرضي بالنسبة للأفراد العاملين وخاصة ما تعلق بالتحفيز المادي باعتباره أكثر ما يدفع الفرد للعمل فبالرغم من ظهور بعض الحوافز المادية كمنحة المردودية والترقية في السلم الوظيفي إلا انها غير كافية في نظر العمال ولا تمكنهم من تحقيق أداء فعال وهو ما يسبب عدم التمكن من الاندماج في المنظمة والشعور بالرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة.

غير أن الحوافز المعنوية كالمشاركة في الدورات التدريبية وتقديم المساعدة والدعم في العمل ساهمت بشكل كبير في تحسين أداء العاملين على مستوى المنظمة ،وهو ما يعزز صحة الفرضية المقدمة في بداية البحث "تساهم الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين بمديرية الخدمات الجامعية الطارف".

فالفرضيات تبين لنا أن للحوافز علاقة بأداء العاملين ،في هذه المؤسسة وهي متنوعة منها المادية والمعنوية ،ويتضح لنا أن الحوافز المادية المطبقة في المؤسسة كافية بشكل نسبي وهذا ما يؤثر على أداء العاملين ،كما أن الحوافز المعنوية تقدم بدرجة كبيرة داخل المؤسسة وهذا ما يؤثر على أداء العاملين ،ويؤدي إلى تحفيز العمال ويختلف نظام تطبيق التحفيز في مديرية الخدمات الجامعية الطارف من حيث تأثيرها من شخص لآخر ومن مستوى لآخر وهذا حسب طبيعة الوظيفة وحسب المكانة التي يحتلها شاغلها وتهدف الى تحقيق رضا العامل وإشباع حاجاته المختلفة ،فأغلبية العمال في هذه المؤسسة راضين عن الحوافز المعنوية المقدمة لهم وبشكل نسبي عن الحوافز المادية وهذا ما يدفعهم إلى زيادة أدائهم. فالتحفيز يثير دوافع الفرد ويولد الرغبة والحماس لإشباع مختلف حاجاته ورغباته.

المطلب الثاني: نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات المقدمة.

قدمنا في موضوع بحثنا بعنوان دور التحفيز في تحسين أداء العاملين بالمنظمات الخدمية فرضيتين والتي تشكل إجابات مؤقتة نضعها قصد التحقق منها لمتغيرين أساسيين هما التحفيز والأداء ومحاولة إسقاط نتائج البحث وفق سياق معرفي ومنهجي مترابط ومتجانس مع الإشكالية محل الدراسة حيث يمكن تأكيد أو نفي الفرضيات المقدمة وفق الآتي :

أولاً: مناقشة الفرضية الأولى

لقد أكدت دراستنا ومن خلال الفصل الأول والثاني النظري حول مفهوم التحفيز والأداء من حيث الخصائص والدوافع أما عن دوره ومن خلال الدراسة الميدانية قمنا بإسقاط إجابات أفراد العينة المدروسة ميدانيا على مستوى "مديرية الخدمات الجامعية" باعتبارها مؤسسة عمومية ذات طابع خدماتي تبين لنا مدى مساهمة الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين بمديرية الخدمات الجامعية الطارف .

فالحوافز سواء كانت مادية أو معنوية تساهم في تحسين أداء العاملين فهي تثير دوافع الفرد وتولد الرغبة والحماس للقيام بتصرفات وسلوكات معينة فهي الوسيلة أو الأسلوب الذي يقدم الإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة للحاجات الناقصة وهذا من خلال تحريك الطاقات والقوى الكامنة للفرد فكلما توافرت تلك الحوافز كلما كان الفرد راضيا عن عمله و زاد عطائه وجهده للمؤسسة.

ثانيا : مناقشة الفرضية الثانية

لقد أكدت الدراسة الميدانية على صحة الفرضية الثانية والتي تنص على أن " التحفيز يثير دوافع الفرد ويولد الرغبة والحماس له لإشباع مختلف حاجاته ورغباته" فالحوافز المقدمة في مديرية الخدمات الجامعية والتي عادة ما تكون معنوية أكثر منها مادية فإنها تمكن العاملين من بذل قصارى جهدهم وعطائهم مما يساعد على تحسين أدائهم و يزيد من الحماس والرغبة لبذل جهد مكثف والالتزام بأداء العمل المطلوب ومنه فالتحفيز يساهم في تحسين الأداء ويولد الرغبة والحماس لدى الافراد العاملين بالمديرية وهو ما يفسر العلاقة الطردية بين التحفيز والأداء في المنظمة الخدمية.

الخاتمة

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة، التطرق إلى المفاهيم الأساسية حول موضوع "التحفيز ودوره في تحسين أداء العاملين بالمنظمات الخدمية -دراسة حالة بمديرية الخدمات لولاية الطارف- وإبراز الدور المهم للحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين ، وعليه سمحت لنا الدراسة بالتوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات سواء ما تعلق بالجانب النظري أو التطبيقي، إلى جانب مجموعة من التوصيات تم اقتراحها باعتبار أن موضوع التحفيز أحد الركائز المهمة في تنمية العنصر البشري لذلك فهذا الموضوع بحاجة إلى المزيد من البحوث و الدراسات بغية الارتقاء به إلى مستوى أفضل ومن ثم نقترح بعض النقاط للبحث بغية استكمال ما غاب عنا في هذه الدراسة و حال دون تطرقنا إليه في هذا المجال الواسع.

فالتحدي الكبير الذي أصبحت تواجهه أي مؤسسة و هو مدى قدرتها على المحافظة على موردها البشري لأنه يعتبر مصدر النجاح و التفوق و حلا للعديد من المشاكل التي تتعرض لها و يعود ذلك إلى المحاولات المستمرة للإدارة منذ القرن التاسع عشر لضمان ولاء والتزام الأفراد بتحقيق أهداف المؤسسة .

إذ يعتبر التحفيز أحد أهم الموضوعات التي استحوذت على اهتمام الكثير من الكتاب و المفكرين في مجال إدارة الموارد البشرية وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم المهنية في العمل وبالتالي من الأهمية بمكان أن يبحثوا عن الحوافز بمختلف أنواعها لتحسين دوره حياتهم الشخصية والمهنية فهو يؤثر بشكل كبير على سلوك و أداء الافراد كما انه يشكل دافعا مهما نحو الانجاز المتميز وتحسين الاداء وهو ما يترتب عليه من فائدة بالنسبة للمنظمات و العاملين.

فمن خلال دراستنا و تناولنا لموضوع دور التحفيز في تحسين أداء العاملين بالمنظمات الخدمية ، يمكن القول أن هناك مجموعة من العوامل و الوسائل التي تدفع الفرد نحو بذل أقصى جهد ممكن باعتبار الحوافز إحدى مقومات العمل المؤسسي في بيئة عمل المنظمات المعاصرة و التي بدونها لا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بتحقيق كامل أهدافها فالحوافز هي مجموعة الوسائل التي توظفها للموظف عن مدى تقديرها لأدائه المتميز وعمله المتقن، و تهدف إلى تحقيق رضا العامل و إشباع حاجاته المختلفة سواء كانت مادية أو معنوية و هي الطرق التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها.

أولا : النتائج النظرية

من خلال دراستنا وتعمقنا في الموضوع تم التوصل إلى النتائج التالية:

- يعتبر العنصر البشري الركيزة الأساسية لكافة العمليات والأنشطة التي تمارسها المؤسسة في تحقيق أهدافها فهو المتغير الأساسي والمحرك لعناصر الانتاجية الذي يتوقف عليه نجاح وفشل نشاط المنظمات الخدمية .

- التحفيز يثير الدوافع ويحرك الطاقات والقدرات الكامنة ويولد الرغبة والحماس في العمل.

- الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز الذي يدفع الأفراد إلى بذل قصارى جهدهم والعمل بصورة أفضل لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة.

- تتوقف فاعلية الحوافز على توافرها مع هدف الفرد وحاجاته ورغباته.

- عملية التحفيز عند الأفراد تبدأ بالشعور بالحاجة أو الشعور بالنقص.

- التحفيز يحافظ على الكفاءات البشرية باعتبارها أهم عنصر يخلق التميز .

- الاستثمار في العنصر البشري من خلال جعله متطور عبر الزمن لاستغلال قدراته وإبداعاته.

- تنمية روح التعاون وروح الفريق في العمل الجماعي وبالتالي تحقيق الولاء والانتماء للمنظمة.

- الحوافز متنوعة ومتعددة منها الإيجابية والسلبية.

- الحوافز المعنوية مرتبطة بشكل مباشر بالحاجات الاجتماعية والذاتية للفرد.

- الحوافز المادية ضرورة حتمية على المنظمة فهي تثير الدوافع كونها تساهم في تلبية الحاجات الاقتصادية

- تبرز أهمية التحفيز من خلال تعدد النظريات المفسرة له وكذلك للرضا الوظيفي .

- تحفيز الأفراد يتطلب معرفة ودراسة سلوكيات وتصرفات وأداء ودوافع الأفراد وعليه فعملية التحفيز تأتي بعد تقييم الأداء وتحليل وتشخيص دقيق للعمل وتوصيف الوظائف .

- التحفيز يتم وفق أسس ومعايير موضوعية تتم بصفة دورية ومحددة مسبقا .

ثانيا: النتائج التطبيقية

جاء الفصل الأخير في طابعه التطبيقي استكمالاً للدراسة النظرية التي قمنا بها في الفصلين السابقين، وتوصلنا من خلال دراستنا

الميدانية الى النتائج التالية :

- الحوافز المقدمة في مديرية الخدمات الجامعية متنوعة منها المادية والمعنوية.

- أغلبية عاملي هذه المنظمة الخدمية ذوي مستوى عالي وتكوينات لا بأس بها.

- على الرغم من شعور العاملين بوجود الحوافز المعنوية أكثر من الحوافز المادية إلا أن معظمهم يرونه بأنها تثير الدوافع وتخلق الرغبة والحماس في إنجاز العمل لو توفرت بالشكل الكافي.

- رأي العمال حول أجورهم يختلف من شخص لآخر وهذا يعني عدم وجود توازن في الأجور في الفئات العمالية.

- المنظمة تقدم حوافز معنوية بشكل كافي ونسبية بالنسبة للحوافز المادية.

- درجة تقدير الجهود والاعتراف بإنجازات العاملين مقبولة من قبل الرؤساء المباشرين.

كما أن لمسنا في زيارتنا الميدانية التي قمنا بها لمديرية الخدمات الجامعية بأنها لا تعتمد على سياسة المكافآت المالية لأصحاب

الخدمات المتميزة، في ظل النقص الكبير في تصميم برامج تقييم الأداء بشكل فعال والذي يشكل عائقاً أمام عملية تقييم الاداء.

ثالثا : توصيات والإقتراحات .

وعلى ضوء الاستنتاجات السابقة تم تقديم مجموعة من التوصيات، التي تساعد مديرية الخدمات الجامعية كمنظمة خدمية في تحسين أداء العاملين وتوليد عنصر الرغبة والحماس لديهم لبذل المزيد الجهد والنشاط والتي نذكر منها :

- يجب على مديرية الخدمات الجامعية تقديم الدعم الكافي والمساعدة اللازمة للعاملين عند الحاجة لذلك.
- يجب على المديرية توفير الحوافز المادية الكافية من تعويضات مادية ومكافئات عن العطل السنوية وفي نهاية السنة عن الخدمات المتميزة.
- يجب أن تتوفر المديرية على نظام فعال لتقييم أداء عمالها.
- يجب الاهتمام بالعلاقات الانسانية داخل المديرية بين الرئيس والمرؤوسين والعلاقة بين العاملين فيما بينهم من أجل خلق مناخ يشجع على تحسين الأداء في العمل .
- احترام مبدأ المساواة في إعطاء التحفيز للعاملين بالمنظمات الخدمية .
- تقدير الأعمال المتميزة وإنجازات الآخرين.
- الإصغاء الجيد والفعال لاقتراحات و انشغالات العاملين

رابعا: أفاق البحث

من خلال معالجتنا لموضوع الدراسة واستنادا إلى بعض الدراسات السابقة ،قد لمسنا بجدية بعض المواضيع التي لها علاقة بعنصر التحفيز والتي نعددها أفاق للبحث حتى تتمكن الأجيال اللاحقة للنظر فيها والبحث بما يخدم مصالح المنظمات الخدمية ويزيد من تطور الفكر في تحديث وعصرنة إدارة الموارد البشرية .

و من هذه المواضيع التي تتطلب المناقشة و الإثراء و لتكون انطلاقة جديدة في المسيرة البحثية و مكملة أيضا للأفكار و النتائج التي توصلنا إليه مايلي:

- دور التحفيز في تحسين الأداء عبر المنصات الرقمية.
- دور التحفيز في تحسين أداء العاملين في المنظمات الخدمية الالكترونية.
- إن التحدي الكبير الذي أصبحت تواجهه أي مؤسسة و هو مدى قدرتها على المحافظة على موردها البشري لأنه يعتبر مصدر النجاح و التفوق و حلا للعديد من المشاكل التي تتعرض لها و يعود ذلك إلى المحاولات المستمرة للإدارة منذ القرن التاسع عشر لضمان ولاء والتزام الأفراد بتحقيق أهداف المؤسسة .

إذ يعتبر التحفيز أحد أهم الموضوعات التي استحوذت على اهتمام الكثير من الكتاب و المفكرين في مجال إدارة الموارد البشرية وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم المهنية في العمل وبالتالي من الأهمية بمكان أن يبحثوا عن الحوافز بمختلف

أنواعها لتحسين دوره حياتهم الشخصية والمهنية فهو يؤثر بشكل كبير على سلوك و أداء الافراد كما انه يشكل دافعا مهما نحو الانجاز المتميز وتحسين الاداء وهو ما يترتب عليه من فائدة بالنسبة للمنظمات و العاملين.

فمن خلال دراستنا و تناولنا لموضوع دور التحفيز في تحسين أداء العاملين بالمنظمات الخدمية ، يمكن القول أن هناك مجموعة من العوامل و الوسائل التي تدفع الفرد نحو بذل أقصى جهد ممكن باعتبار الحوافز إحدى مقومات العمل المؤسسي في بيئة عمل المنظمات المعاصرة و التي بدونها لا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بتحقيق كامل أهدافها فالحوافز هي مجموعة الوسائل التي توظفها للموظف عن مدى تقديرها لأدائه المتميز وعمله المتقن، و تهدف إلى تحقيق رضا العامل و إشباع حاجاته المختلفة سواء كانت مادية أو معنوية و هي الطرق التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها.

إن للحوافز المادية أو المعنوية أثر على أداء العاملين بصفة خاصة و على أداء المؤسسة أهدافها إلا من خلال وجود نظام حوافز يتميز بالمصداقية و الشفافية يؤدي الى رفع والارتقاء بمستوى أداء العاملين و لابد من العمل على تطوير و تحسين نظام تقييم الاداء ليكون أكثر شفافية و يشارك به الرؤساء و المرؤوسين على حد سواء.

أولاً : الكتب

- ✓ الناظور، فايز عبد الكريم، التحفيز ومهارات تطوير الذات ، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2015،
- ✓ براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية، دار الرابية ، 2015 ،
- ✓ -يوسف حجيم الطائي ، هشام فوزي العبادي ، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري ، دار صفاء للنشر والتوزيع -عمان ط، 2015.
- ✓ ابراهيم الفقهي، قوة التحفيز، دار ثمرات، القاهرة، 2011.
- ✓ عبد الله حمد محمد الجساسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية و التعليم بسلطنة عمان، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، 2010 – 2011 .
- ✓ السيد إسماعيل محمد، تنمية المهارات القيادية والسلوكية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، سنة 1997
- ✓ أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت
- ✓ أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الخامسة ، مصر ، سنة 2001
- ✓ رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في ادارة الموارد البشرية، دار اليازوزي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014
- ✓ زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته ، عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2010،
- ✓ بشير عباس العملاق، حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات (عمان، الأردن دار زاهر للنشر والتوزيع، 2007).
- ✓ أدريان بالمر، مبادئ تسويق الخدمات (ط1، القاهرة، مصر: مجموعة النيل العربية، 2009).
- ✓ فيليب وايتلي، التحفيز، ترجمة يوسف أحمد الظافر، دار الكتاب العربي، بيروت لبنان، 2019 .
- ✓ قاسم نايف علوان المحيوي، إدارة الجودة في الخدمات، ط1، عمان، الأردن دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006
- ✓ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات ، ط1، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2010
- ✓ سلوى عمر عبد الرحمن، الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين، الدار الجزائرية ، 2015 .
- ✓ صباح بنوناس، تحليل علاقة القيادة التحويلية بأداء الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه بسكرة، العدد 18 ديسمبر، 2015
- ✓ الداء الطر المنهجية والتطبيقات العملية، جامعة قناة السويس، 2009 .
- ✓ نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، المملكة الأردنية، دار الدجلة ، 2015 .
- ✓ وليد حميد رشيد الأميري، تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين، دار اليازوري.

- ✓ محمد عبد العال النعيمي و عبد الجبار توفيق البياتي و آخرون ، ط1: طرق و مناهج البحث العلمي ، الوارق للنشر والتوزيع، جامعة - الشرق الأوسط، 2009،
- ✓ محمد زيدان عمر: البحث العلمي ، دط ، مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة ، 1974.
- ✓ خالد حامد ، منهج البحث العلمي، ط1، دار الريحانة للنشر والتوزيع، 2003،
- ✓ محمد ابو ناصر ، محمد عبيدات ، واخرون ، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات ط 2 ، دار وائل للنشر ، الاردن 1999.

ثانيا: المذكرات

- ✓ بسمة بوكروش، سياسة التحفيز و تنمية العلاقات العامة في المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عنابة ، 2011-2012 .
- ✓ محمد الحسن التيجاني يوسف، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بمكة المكرمة، رسالة ماجستير، غير منشورة، إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
- ✓ صبري محمد عوض ماضي، اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية- غزة ، 2011
- ✓ ابراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق دار جدير ، 2013 .
- ✓ سعاد بعجي، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، دراسة حالة مؤسسة توزيع و تسويق المواد البترولية المتعددة نفضال، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006 – 2007
- ✓ مرماط نبيلة ، فعالية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الاداري ، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة أحمد بوقرة بومرداس ، 2008/2009
- ✓ عمر تيمحجدين ، دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية ، دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوعريبيج) ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة 2012/2013.
- ✓ نور الدين بولشراش، الحوافز وأداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة بسكرة، 2005/2006 ،
- ✓ عزيزون زهية ، التحفيز و أثره على الرضى الوظيفي للمورد البشري ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة ، 2006/2007
- ✓ سميرة هيش، دور تقييم المهارات في تامين الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية ، دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر البرناوي بسكرة، أطروحة دكتوراه غير منشورة تخصص، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة بسكرة، 2014/2015

- ✓ عبد الكريم مغريش، دور استراتيجية تفعيل المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة ، 2011/2012.
- ✓ الكريم مغريش، دور استراتيجية تفعيل المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة ، 2011/2012.
- ✓ عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية جامعة محمد بوضياف، 2005/2006.
- ✓ الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف ، 2006
- ✓ عادل بوعافية، هيكل الصناعة و أثره على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة موبيليس للهاتف النقال، رسالة الماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2016/2017 .
- ✓ عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة سانت كليمنتس العالمية ، 2009
- ✓ محمود عبد الرحمان، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة الأعمال ، 2006 .
- ✓ مرابطي عبد الغاني، أثر الابتكار التسويقي في تعزيز التموقع للمؤسسات السياحية دراسة ميدانية لمجموعة من الفنادق (ثلاثة واربعة نجوم) بالشرق الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم التجارية ،جامعة أكلي محند اولحاج، البويرة 2016/2017.
- ✓ منير بن دريدي، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب، الحوافز، دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء، عنابة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة ، 2009/2010.
- ✓ عبد العزيز شنيق ، الحوافز و الفعالية التنظيمية المؤسسة المينائية لسكيكدة نموذجاً، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة سكيكدة ، 2007 – 2008 .
- ✓ خلايفة العلمي، مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية علوم التجارية وعلوم التسيير ، الجزائر ، 2016.
- ✓ جوادي حمزة، الحوافز المادية والمعنوية و أثرها على الروح المعنوية ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ،جامعة منتوري ، قسنطينة، 2005-2006.

✓ ميرفت توفيق إبراهيم عوض الله، أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة حالة إدارة حسابات المشتركين في بلدية غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والاقتصاد، الأكاديمية العربية بالدنمارك ، 2011 – 2012.

✓ عارف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، قسم العلوم الادارية ، 2007.

✓ منير بن دريدي، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب، الحوافز، دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء، عنابة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة ، 2010/2009.

✓ داود معمر ، تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي، شركة صوفية سوق أهراس ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأداب والعلوم الإنسانية جامعة باجي مختار، عنابة ، 2011/2010 .

ثالثا : المجالات

✓ الشيخ الداوي(2010):تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 7،جامعة الجزائر

✓ بلقايد إبراهيم، بوربي شوقي: علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين (دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران)، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد17، 2017.

✓ بولشراش نور الدين، العيادي مريم، التحفيز وأداء العاملين في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 29 /جوان، جامعة باجي مختار ، عنابة، 2016.

✓ جاد الله محمود فؤاد،أثر الحوافز في رفعكفاءة العاملين،مجلة التنمية الإدارية،العدد 5 ،مصر ، 1997.

✓ حازم أحمد فراونة، سليمان سلامة الديب، سليمان محمد سليمان مرابط، أثر دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء محافظات غزة، مجلة كلية فلسطين دير البلح ، 2016 .

✓ صبري محمد عوض ماضي، اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية— غزة ، 2011 .

✓ عدال بن مطر الشمري، العوامل المؤثرة في نظام تقييم أداء العاملين دراسة ميدانية على بعض مؤسسات القطاع العام في السعودية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثامن والثلاثون ، 2014.

✓ محمد زرقون، الحاج عرابة، اثر إدارة المعرفة على الداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 01 ديسمبر 2014.

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استمارة بحث حول موضوع:

دور التحفيز في تحسين أداء العاملين للمنظمات الخدمية

■

دراسة حالة بمدينة الخدمات الجامعية - الطارف -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير : تخصص إدارة استراتيجية

تحت إشراف:

مدار عادل

د /مرابطي عبد الغاني

من إعداد الطالبين :

بوعزيز طارق

الملاحظة: هذه المعلومات سرية و لا تستخدم سوى لغرض البحث العلمي.

ضع علامة (X) أمام الخانة المناسبة وتفضل بالإجابة على الاسئلة المقترحة

السنة الجامعية : 2022/2021

المحور الأول : البيانات الشخصية للمبحوث

ضع علامة (X) أمام الاختبار المناسب الذي يعبر عنك.

- 1- الجنس : ذكر أنثى
- 2- السن : أقل من 30 سنة من 30 الى 40 سنة
من 40-أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر
- 3- الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج مطلق أرملة
- 4- المؤهل العلمي : الكفاءة المهنية ثانوي ليسانس
ماستر
- 5- سنوات الخبر المهنية : أقل من 01 سنة
من [08-1] سنة
من [18-09] سنة
أكثر من 18 سنة
- 6- مجال الوظيفة : إدارة دنيا إدارة وسطي إدارة عليا
- 7- ماهو الراتب الشهري الذي تتلقاه ؟

<input type="checkbox"/>	أقل من 30.000 دج
<input type="checkbox"/>	من 30.000-50.000 دج
<input type="checkbox"/>	أكثر من 50.000 دج

المحور الثاني: التحفيز (الحوافز المعنوية والمادية)

أ- الحوافز المعنوية :

1- كيف ترى ظروف العمل بمديرية الخدمات الجامعية ؟

تساعد تساعد الى حد ما لا تساعد

2- هل تشعرك الحوافز المعنوية بالأداء ؟

نعم لا

3- إذا كان الجواب بنعم ما نوع هذه الحوافز المقدمة ؟

- تقديم الدعم والمساعدة.
- التقدير من قبل الرؤساء المباشرين .
- المشاركة في الدورات التدريبية .
- التكريم في المناسبات

ب- الحوافز المادية

4- هل تمنح لك المؤسسة حوافز مادية ؟

نعم لا

5- إذا كان الجواب بنعم فيما تتمثل ؟

- الترقية في السلم الوظيفي
- تعويض مادي عن العطلة السنوية
- مكافئة مالية في نهاية الخدمة
- العلامة الكاملة في منحة المردودية

6 - هل الأجر الذي تتقاضاه يتناسب وطبيعة مهامك ؟

مناسب مناسب الى حد ما غير مناسب

7- هل تشجعك الحوافز المادية على بذل المزيد من العمل ؟

نادرا

أحيانا

دائما

المحور الثالث : أداء العاملين .

1- بحسب رأيك كيف يتم أنجاز العمل في مديرية الخدمات الجامعية ؟

• يحرص العاملون على تقديم المبادرات التي تسهم في تحسين الاداء

• يتقن العاملون عملهم دون النظر الى الحصول على المكافأة .

• يؤدون عملهم بشكل روتيني تماما

• المساهمة الشخصية في تقديم حلول لبعض المشاكل الإدارية

2- هل توفق بين العمل المطلوب والقدرة على انجازه ؟

لا

نعم

3- هل تمنح لكم مديرية الخدمات الجامعية فرصة للتدريب والتكوين لاكتساب الخبرة اللازمة ؟

لا

نعم

4- هل تتوفر مديرية الخدمات الجامعية على نظام لتقييم الاداء بشكل فعال ؟

لا

نعم

5- إذا كان الجواب بنعم فما هي معايير نجاح هذا التقييم ؟

- أن يتم التقييم وفق معايير واضحة ومحددة

- تكون معايير التقييم ذات علاقة مباشرة بالوظيفة

- ضرورة أن يتم التقييم عن طريق أكثر من مقيم وبشكل مستقل

6- ماهو التزامك الوظيفي اتجاه المنظمة ؟

الالتزام بأنظمة الحضور والانصراف .

الالتزام بقوانين ولوائح المنظمة الخاصة بالعمل

عدم التهرب من المسؤوليات الاضافية

الاعتراف بالمسؤولية عن الأخطاء في العمل

7- هل تتوفر لكم نظام معلومات يسمح بتأدية عملكم بشكل جيد ؟

نعم لا

8 - هل لديك استعداد لمساعدة الرؤساء في انجاز العمل بشكل جيد ؟

نعم لا

9- كيف تقيم علاقتك مع رئيسك المباشر ؟

جيدة متوسطة سيئة

10- بحسب رأيك هل يهتم رئيسك المباشر بانشغالات العاملين المهنية ؟

نعم لا

11- هل تقدم المساعدة لزملائك في العمل ؟

نعم لا

12- هل تتأثر عملية تقييم اداء العاملين في المؤسسة بالعلاقات الشخصية ؟

دائما أحيانا نادرا