

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص: إدارة الأعمال - مقاولاتية -
بعنوان:

دور التحفيز في تفعيل الكفاءة في المؤسسات الإدارية

* إشراف:

- د/ براهيمي عمر .

* إعداد الطالبين:

- بلهاشمي حسين .

- عامر ندير .

* أعضاء لجنة المناقشة:

الرتبة	الدرجة العلمية ومؤسسة الانتماء	الاسم واللقب
رئيسا	أستاذ التعليم العالي	بوروية
مشرفا ومقررا	أستاذ مساعد "أ"	براهيمي عمر
مناقشا	أستاذ مساعد "أ"	دحمان

الموسم الجامعي: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ

شكر و عرفان

الحمد لله والشكر على ما أنعمه علينا وكثير فضله على عباده وإننا في هذا المقام
نشكر أولا الله ونحمده على نعمة التوفيق فلولا توفيقه عز وجل لما أنجزنا هذا العمل وما
بلغنا هذا المقام

ونصلي ونسلم على خير خلق الله سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وصحبه أجمعين ومن
تبعه إلى يوم الدين

نتقدم بخالص الشكر... وفائق التقدير والاحترام... وعظيم الامتتان لأستاذنا الفاضل على
ما بذله من جهد متواصل... ونصح وتوجيه... منذ بداية مرحلة البحث حتى إتمام هجزاه
الله عنا.... خير الجزاء... وجعل ذلك في موازين حسناته...

"براهيمي عمر"

كما يسرنا أيضا.... أن نوجه شكرنا... لكل من نصحنا... أو وجهنا... أو ساهم معنا
في إعداد هذا البحث.... ومن مد لنا يد العون بالمراجع والتوجيهات أو حتى بالكلمة الطيبة
وشجعنا على المضي قدما لإتمام مسيرة هذا البحث... وكل من تصفح هذه المذكرة وانتفع
بها وتذكرنا بدعائه

شكرا و عرفانا من القلب إلى هؤلاء جميعا ...

إهداء

إلى منارة العلم والإيمان المصطفى إلى الأمي الذي علم المتعلمين إلى سيد الخلق رسولنا
الكريم سيدنا محمد صل الله عليه وسلم

إلى الينبوع الذي لا يمل العطاء إلى من حاكت سعادتي بالخياط منسوجة من قلبها
"والدتي العزيزة"

إلى من سعى لأنعم بالراحة والهناء الذي لم يدخل بشيء من أجل دفعني في طريق
النجاح الذي علمني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر
"والدي العزيز"

إلى من حبهم يجري في عروقي وينهج بذكراهم فؤادي
"إخواني وأخواتي"

إلى شريكة حياتي إلى من ساندتني وكانت لي خير معين
"زوجتي الكريمة"

إلى فلذة كبدي مؤنستي من شرفنتي بقدمها جعلها الله ذرية صالحة
"ابنتي العزيزة"

إلى من سرنا سويا ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح والإبداع إلى من
تكاثفنا يدا بيد
"أصدقائي وزملائي"

إلى من علمونا الحروف من ذهب وكلمات من لغة وعبارات من أسمى وأجلى
عبارات في العلم إلى من صاغوا لنا علمهم حروفا ومن فكرهم منارة تنير لنا سيرة
العلم والنجاح
"أساتذتي الكرام"

** بلهاشمي حسين **

إهداء

الحمد له رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين

أهدي هذا العمل إلى خير خلق الله وأحبهم جميعاً إلى شفيعنا يوم القيامة سيدنا محمد

عليه أفضل الصلاة وأزكى السلام

إلى من ربنتي وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات إلى أعلى إنسانة في هذا الوجود

"أمي الحبيبة"

وإلى من عمل بك في سبيلي وعلمني معنى الكفاح وأوصلني إلى ما أنا عليه أدامه الله لي

"أبي الكريم"

إلى القلوب الطاهرة والنفوس البريئة، وجوهر حياتي إخواني وأخواتي شركائي في أفراحي

وأحزاني حفظهم الله.

كما أهدي هذا العمل إلى "أصدقائي"

إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل إلى كل من يعرفني من بعيد أو قريب

** عامر ندير **

المقدمة

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين وعلى آله وصحبه
أجمعين.

أما بعد:

يعتبر العنصر البشري في منظمات الأعمال من العناصر الهامة، في المجتمعات والدول والمنظمات تحتاج في أي وقت ومكان إلى تفاعل مجموعة من الموارد الطبيعية والثروات حيث تعتمد أساسا على العقل البشري والجهد العضلي بغية في إشباع الحاجات الإنسانية المستمرة والمتطورة لمواكبة التطور العلمي والتقدم التقني، إذ يعد المحرك الأساس ي لجميع النشاطات وأساس فاعليتها وخاصة إذ تميز هذا المورد بمهاراته ومعرفته وقدرته وقابليته للتكيف مع طبيعة الأعمال التي يمارسها بغرض زيادة كفاءة الأداء والوصول إلى التنمية الشاملة تؤمن الفرد وتصونه من أن يعيش في تخلف، نظرا لكون بيئة الأعمال المحيطة بالمنظمة تتميز بالديناميكية وسرعة التغيرات، الأمر الذي فرض عليها إعادة النظر بتركيبة الموارد البشرية المهارية والمعرفية وتطوير قدراتها الأدائية، هذا ما يستدعي طاقة مبدعة وقوة بشرية فعالة كقاعدة يقام عليها بناء التنمية في مختلف المجالات وملاقة التحديات المستقبلية بأفضل الطرق و أنجحها ومنه فإن ما يحتاج إليه المجتمع هو جماعة من المتخصصين المهنيين في الإدارة الفعالة، وقدر من الهياكل التنظيمية المرنة لتحقيق أهداف التنمية خاصة في الدول النامية للتحرر من قيود الفقر والتبعية وإظهار القدرة على تحويل المعرفة العلمية الإدارية بوجود كفاءات إدارية واعية ذات رؤية حضارية ندرك حجم المسؤولية المولة إليهم لرفع راية الاستقلال الاقتصادي والإداري.

وحتى تتحقق التنمية الشاملة للعاملين يتوجب على المؤسسة العامة، وعلى إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة الاهتمام بكل ما من شأنه يؤدي إلى تحسين مستوى أدائهم.

وعلى ذلك يمكن طرح الإشكالية التالية : ما هو دور الكفاءة الإدارية في تفعيل التنمية المحلية ؟

وعليه إشكالية البحث تتمحور حول التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي أهم مميزات ومستوى الكفاءة الإدارية؟
- متى تكون المؤسسة بحاجة لتوظيف الكفاءات لتفعيل الرقابة على الأداء؟
- هل تشكو التنمية المحلية من مشاكل وصعوبات تحول دون فعاليتها؟

الفرضيات:

من خلال عرض الإشكالية ومن أجل معالجة موضوع البحث تم صياغة الفرضيات

الآتية:

- تتميز التنمية المحلية في إشباع حاجات الإنسان المستمرة والمتطورة.
- الاهتمام بمختلف الانشغالات وكثرة المطالب الضرورية والحيوية.
- إساءة استعمال الوظيفة العامة للكسب الخاص.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية البحث في الدور الذي تصطلح به الكفاءة الإدارية في مختلف المجالات التنموية، الاجتماعية والبيئية، إذ أن تشجيع الاستثمار في هذا المجال وتوفير البنية التحتية المؤهلة من أجل استقطاب الكفاءات الإدارية لتحقيق التنمية المحلية لاقتصاديات الدول النامية، وعليه تم الاعتماد في البحث على جانبين:

- الجانب النظري.

- الجانب التطبيقي.

أهداف البحث:

بناء على تحديد مشكلة موضوع البحث و الافتراضات الأساسية فان الغرض من هذا البحث لا يخرج في حقيقة الأمر عن كونه محاولة لتحقيق الأهداف التالية:

- أن تكون معايير التنمية المحلية معروفة لدى العاملين.

- محاربة الفساد الإداري بمختلف أشكاله.

- تفعيل الكفاءة في الدول النامية ومحاربة التخلف فيها.

- توفير إجراءات رسمية للتنظيم و الاستئناف في كل الأحوال.

المنهج المتبع في الدراسة:

تتدرج الدراسة ضمن الدراسات التحليلية والوصفية حيث تم اتباع المنهج الوصفي عن طريق جمع المعلومات عن كل من الكفاءة الإدارية والتنمية المحلية، والمنهج التحليلي لأنه يتم تصوير الدراسة المدروسة وذلك عن طريق جمع المعلومات وتصنيفها وإخضاعها للدراسة قصد التوصل إلى النتائج وفهمها كما هي في الواقع، وتماشيا مع طبيعة الموضوع ومن أجل الوقوف على تفاصيله وتحليله، وتتبع التطور التاريخي كان يجب الاعتماد في الدراسة النظرية على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي الذي يقوم على تجميع البيانات والمعلومات ومن ثم القيام بتحليلها، أما في الجزء التطبيقي سوف يتم الاعتماد منهج الدراسة التحليلية، بمحاولة إبراز واقع الكفاءة الإدارية في التنمية المحلية وتسخيرها من أجل المساهمة في تحقيق التنمية المحلية.

دوافع اختيار الموضوع:

- ضعف اهتمام المؤسسات الجزائرية بالتنمية المحلية والكفاءة الإدارية.
- الاطلاع على ماذا يحدث داخل المؤسسات الجزائرية من فساد ومحاربتة.
- الرغبة الشديدة في الإطلاع على أكثر من موضوع ومعالجته.
- المحاولة محاربة الفقر والتخلف في الدول النامية.

تقسيم الدراسة:

من أجل معالجة هذا الموضوع قسمنا البحث إلى ثلاثة فصول، في الفصل الأول الكفاءة الإدارية، إذ وضعنا في المبحث الأول مدخل إلى الكفاءة الإدارية، بينما المبحث الثاني سيرورة إدارة الكفاءات، والمبحث الثالث أخلاقيات الإدارة العامة.

أما الفصل الثاني فكان بعنوان ماهية التحفيز ودوره في كفاء العاملين ، تناولنا في المبحث الأول مفهوم التحفيز العناصر والأهمية وفي المبحث الثاني العلاقة بين التحفيز والكفاءة والمبحث الثالث متطلبات نجاح حوافز الأداء الفعالة

أما الفصل الثالث فكان على شكل فصل تطبيقي فتعلق بدراسة حول دور الكفاءة الإدارية في التنمية المحلية بولاية مستغانم تناولنا في المبحث الأول البلدية كجهاز إداري وفي المبحث الثاني واقع انتقاء الكفاءات في المؤسسات العمومية.

الفصل الأول

مفاهيم عامة حول الكفاءة الإدارية

تمهيد:

إن الاستثمار في الموارد البشرية هو الاستثمار الحقيقي، فهو الأساس لكل عملية اقتصادية، والداعم الأول لتحقيق الأهداف الإستراتيجية لأي منظمة لذلك تسعى المنظمات المعاصرة إلى إحداث الموازنة بين حاجاتها و حاجات ورغبات الأفراد العاملين فيها من خلال إيجاد الوسائل المناسبة لجعل العمل أكثر قدرة على إشباع تلك الحاجات لتنعكس على رفع معدل أدائهم في العمل، و من أشهر تعريفات الإدارة أنها عملية مستمرة ومتفاعلة تهدف إلى توجيه الجهود الفردية والجماعية نحو تحقيق أهداف مشتركة باستخدام الموارد المتاحة بأعلى درجة من الكفاءة، و من التعريف نجد أن مصطلح الكفاءة مرتبط بالإدارة، فكلما زادت الكفاءة كلما كانت هناك إدارة ناجحة، وتشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد والنتائج و ترتبط بمسألة ما هو مقدار المدخلات من الموارد الخام والأموال والناس اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو الهدف المنشود. و تعني الكفاءة تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف. وأن تكون المنظمة كفؤاً يعني أن تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى إليه الإنتاجية لقياس الكفاءة .

وسنتناول في هذا الفصل مفهوم ومميزات الكفاءة، وكذا أبعادها ومستوياتها، ومختلف أنواعها ومؤشرات قياسها، ولهذا قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

تمهيد

المبحث الأول : الكفاءة الإدارية

المطلب الأول: مفهوم ومميزات الكفاءة الإدارية

المطلب الثاني: أبعاد ومستويات الكفاءة الإدارية

المطلب الثالث: أنواع ومؤشرات قياس الكفاءة الإدارية

المبحث الثاني: سيرورة إدارة الكفاءات

المطلب الأول: توظيف الكفاءات

المطلب الثاني: تقييم الكفاءات

المطلب الثالث: تطوير الكفاءات

المبحث الثالث: أخلاقيات الإدارة العامة

المطلب الأول: أخلاقيات الإدارة العامة

المطلب الثاني: حاجة المؤسسة إلى توظيف الكفاءة

المطلب الثالث: تقدير الكفاءة وتقويم الأداء

خلاصة الفصل

المبحث الأول: مدخل إلى الكفاءة الإدارية

سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الكفاءة الإدارية، وذلك لمعرفة مختلف مميزات وأبعادها ومؤشرات قياسها.

المطلب الأول: مفهوم ومميزات الكفاءة الإدارية

قبل أن نتطرق إلى مفهوم الكفاءة الإدارية سنتطرق:

أولاً: مفهوم الكفاءة¹

الكفاءة في اللغة تعني الاستغناء عن الغير وتعني في اللغة أي الحالة التي يكون بها الشيء مساوياً لشيء آخر.

وعرفت أيضاً بأنها مجموعة من الحوافز والبواعث والسمات والمهارات، و إنها تمثل جوانب الصورة الذاتية التي يكونها الفرد عن الدور الاجتماعي كما أنها تعد بمثابة المعرفة الملائمة للصفات والخصائص التي يحتاج إليها الفرد العامل.

أما اصطلاحاً الكفاءة تستخدم للدلالة على المعرفة والمهارة اللازمتين للفرد للاستغناء بهما وللقيام بعمله بحيث لا يمكنه انجاز لعمل أو إتمامه من دونهما، بغض النظر عن درجة إتقانه أو دقته أو كماله و عرفت بأنها القدرة على أداء الأعمال الصحيحة والتوصل إلى تحقيق النتائج المطلوبة في حدود التكلفة المناسبة.

¹: موساوي زهية، خالدي خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات الكفاءة كعامل لتحسين الأداء المتميز، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص 177.

ولقد تطور مفهوم الكفاءة عن المعنى اللغوي تطورا كبيرا فهو الآن يستخدم بطرق مختلفة و على نطاق واسع في عدد كبير من العلوم، ولقد قدمت تعريفات كثيرة للكفاءة هي الصلاحية و القدرة على إتمام هدف أو عملية ما بنجاح، وفقا لما هو محدد لها .ثانيا : الكفاءة الإدارية الكفاءة الإدارية من جهة نظر الموظفين القدرة على انجاز مجموعة من المهام المحددة والواضحة و القابلة للقياس في إطار النشاط فالكفاءة بالنسبة لفرد أو الموظف تعني أن يوفر له العمل المرضي و المناسب و يمنحه القدر الملائم من السلطة مع التحديد الواضح للاختصاصات، وان يشارك في حل مشاكله وخلق فرص الترقية أمامه وتوفير الأجر المناسب.

كما تعرف الكفاءة الإدارية بأنها انجاز المهام الإدارية بكفاءة. فالإدارة الجيدة هي التي تملك مستوى جيدا من تأخيرات العامة في مجالات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة . وتعرف الكفاءة الإدارية أيضا بدرجة نجاح الإدارة في تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد التنظيمية المتاحة وهي بالتالي تشير إلى العلاقة بين نسبة الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية والنتائج أو المخرجات المتولدة عنه، فكلما قل الإسراف والعيوادم في استخدام الموارد التنظيمية كلما كان هذا يعني كفاءة إدارية أعلى .

أما الكفاءة من جهة نظر الإدارة فهي النظام القادر على تخفيض تكاليف الموارد اللازمة لانجاز الأهداف المحددة والمرغوبة دون التضحية بمخرجات النظام، بمعنى أنها القدرة على أداء الأشياء بطريقة صحيحة، ومن ثمة فهي تعتمد على مفهوم المدخلات والمخرجات فالنظام الكفاء هو الذي يتمكن من تحقيق مخرجات تفوق المدخلات المستخدمة .

لا يمكن لأي تعريف مهما كانت دقته أن يحدد مفهوم الكفاءة بسهولة ولهذا فان التعرف على الكفاءات يحتاج إلى تحديد ومعرفة مميزاتها والتي تحددها في الآتي:

- الكفاءة ذات غاية (هادفة): حيث انه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفؤ إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة¹ .

-الكفاءة مفهوم مجرد: فهي غير ملموسة وغير مرئية ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة ونتائج هذه الأنشطة، حيث أن تحديدها من خلال تحديد الأنشطة .

-الكفاءة مكتسبة: فالفرد لا يولد كفؤ لأداء نشاط معين وإنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه.

¹: موساوي زهية، خالدي خديجة، المصدر سبق ذكره. ص 180 .

-الكفاءة ذات تشكيل ديناميكي: أي أن تحصيلها يتم من خلال تفاعل العناصر والمكونات المختلفة لها وضمن أبعادها (المعارف العلمية المعارف السلوكية) عبر الزمن¹.

-الكفاءة تمكن الفرد من التحول من وضعية عمل إلى آخر وهو مالا يمكن تحقيقه إلا عبر مستويين من الكفاءات، وهما مستوى الإبداع ومستوى الإسقاط فالفرد إذا كان في مواجهة وضعية جديدة فهو مطالب بالإبداع أما إذا كانت مشابهة لوضعية سابقة فهو مطالب بإجراء عمليات إسقاط بالجوء للقياس مع العلم انه يوجد مستوى آخر هو التقليد أين يكتفي العامل بالنقل فقط .

-الكفاءة لا تكون مفيدة للمنظمة إلا إذا كانت مدركه لكون إدراك الفرد لما يملكه يسمح بالحفاظ عليه وتطويره ومن ثم الاستفادة منه.

¹: أحمد بلالي، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبينها الخارجية، أطروحة

دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007، ص 96

المطلب الثاني: أبعاد ومستويات الكفاءة الإدارية

أولاً: أبعاد الكفاءة الإدارية

نلاحظ من خلال تعاريف الكفاءة أن هناك إشارة صريحة و واضحة على أن الكفاءة توليفة من ثلاث مكونات أساسية هي :

1- المعرفة (savoir) :

تعرف المعرفة على أنها مجموعة من المعلومات المستوعبة والمهيكلية والمدمجة في إطار مرجعي يسم للمؤسسة بقيادة أنشطتها والعمل في إطار خاص .

كما يمكن اعتبارها مجموعة من المعلومات المحصل عليها والتي تساعد على فهم أو الإحاطة بشي أو مجموعة من الأشياء فهي مجموعة من المعارف المهنية القاعدية الضرورية لممارسة الوظيفة مثل تقنيات المحاسبة. تقنيات الإنتاج، السكرتارية ... وهي معلومة قابلة للنقل من شخص لأخر.

2- المعارف العلمية (avoir faire) :

وتسمى بالمهارات وتعرف على أنها مقدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد. وتشير المهارات إلى قدرة الفرد على التصرف بطريقة معينة للقيام بالعمل المطلوب منه. وتحديد المهارات المطلوبة أي القدرة على التحليل والتفكير والتكيف والابتكار والقدرة على التدريب ... الخ وهي أحسن توازن بين المعارف والعمل بمعنى مجموعة المعارف الضرورية المباشرة للعمل سواء كان إنتاجي أو غير ذلك .

3- المعارف السلوكية (savoir être) :

وتسمى السلوكيات وكذلك المعارف الذاتية وهي مجموعة المواقف والمميزات الشخصية المرتبطة بالموظف والمطلوبة عند ممارسة النشاط المعني فهي مجموعة الصفات الشخصية كالترتيب الدقة روح المبادرة ... الخ.¹

حيث يكتسي هذا النوع من المعرفة طابعا اجتماعيا رغم تأثره إلى جوانب أخرى وتظهر في الكيفية التي يتعامل بها الفرد مع زملائه في العمل ومع كل من له علاقة به أثناء العمل فالمعرفة السلوكية تظهر في العناصر الثلاث التالية :

- معرفة السلوك والتصرف السليمين .

- المهارات التي يظهرها الفرد في التعامل مع الآخرين .

- طريقة معالجة المعلومات التي يتلقها الفرد والتي يستقبلها .

تعد الأنواع الثلاثة السابقة أهم مكونات الكفاءة، هذا وتجدر بنا الإشارة إلى التقسيم

الذي قدمه كل من Nonaka و Takauchi والذي مفاده أن المعرفة نوعين هما :

-المعرفة الصريحة: تتعلق بالمعلومات الموجودة والمخزونة في أرشيف المنظمة

ومنها (الوثائق المتعلقة بالسياسات والإجراءات والمستندات)، وفي الغالب يمكن للأفراد داخل

المنظمة الوصول إليها واستخدامها .

¹: رحيل أسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2011، ص09.

-المعرفة الضمنية : هي التي تتعلق بما يمكن في نفس الفرد من معرفة فنية ومعرفة إدراكية ومعرفة سلوكية، والتي لا يسهل تقاسمها مع الآخرين أو نقلها إليهم بسهولة ومن هنا يمكن القول أن هناك أفرادا متميزين يمتلكون معرفة ضمنية، وتستطيع المنظمة أن تزيد من فعاليتها وان تحقق الأداء المتميز وتعزز ميزتها التنافسية إذا استطاعة أن تضم أيا من هؤلاء الأفراد إلى طاقمها عندما تكون المعرفة الضمنية لهؤلاء الأفراد تتعلق بطبيعة أعمال المنظمة¹ .

ثانيا: مستويات الكفاءة الإدارية

إن مفهوم الكفاءة ناتج عن تراكم وتجميع العديد من العناصر وهي البيانات المعلومات المعارف . والخبرة .

1- البيانات : هي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة يتم إبرازها

وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها تنقيحها، تحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقى، كما تعتبر مواد وحقائق خام أولية ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة .

2- المعلومات : هي في حقيقة الأمر عبارة عن بيانات تمنح صفة المصادقية، ويتم

تقديمها لغرض محدد، فالمعلومات يتم تطولها وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام أو

¹: علي عبد الله بوسهوه نذير، اثر إدارة المعرفة على أداء وفعالية المنظمة، مداخلة مقدمة ضمن الملتنقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2009/10/11، ص04.

لغرض المقارنة، وتقييم نتائج مسبقة ومحددة، أو لغرض الاتصال أو المشاركة في حوار أو نقاش

3- المعرفة : يرى Drucker المعرفة على أنها ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول و المهارات الفكرية.¹

4- الخبرة : هي تلك الدرجة العالية المشكلة للكفاءة، وتنتج عن تلك الحالة الميزة بالتحكم الهائل في المعرفة زيادة عن مستوى مقبول من المعارف الفنية .

ويمكننا توضيح ذلك من الشكل التالي:

الشكل رقم 1 مستويات الكفاءة الإدارية

خبرة	معارف ----	معلومات ----	معطيات ----
	Acter	Assimiler	Transcend

Source: T. Durand: L'alchimie de la compétence, Dossier des compétences: de la théorie au terrain, Revue Française de gestion N128, 2000. P.93

¹: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2005، ص 26.

المطلب الثالث: أنواع ومؤشرات قياس الكفاءة الإدارية

أولاً: أنواع الكفاءة الإدارية

اختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفق ثلاث مستويات وهي المستوى الفردي ووافق الكفاءات الفردية والمستوى الجماعي ووافق الكفاءات الجماعية والمستوى التنظيمي ووافق الكفاءات التنظيمية أو ما يسميه البعض بالكفاءات الأساسية أو الإستراتيجية والتي تمثل الميزة التنافسية وفق نظرية الموارد .

1- الكفاءة الفردية *les compétences individuelles* :

يقصد بالكفاءة الفردية اخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية فهي القدرة على تعبئة المعرفة اللازمة لمواجهة الحالات المختلفة .

وهناك من يرى على أنها مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة تتضمن المعرفة الفردية المهارات السلوكيات والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من اجل الحصول على أداء عالي وتزويد المنظمة بميزة تنافسية مدعمة، كما تسمى الكفاءة الفردية أيضا الكفاءة المهنية حيث يعبر عنها Medef (2002) بأنها توليفة من المعارف والمعرفة العملية والخيرات والسلوكيات المزاولة في سياق محدد والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية والمنظمة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتشافها وتثبيتها وتطويرها¹ .

¹ Roland Fouche Er autres. Répertoire de définition: Nations de compétences :

– le site: www.chaire – individuelle et de compétence collective. Document sur

حسب Cécile Dejoux فإن الكفاءة الفردية هي مجموع خاص مستقر ومهيكل من الممارسات المتحكم فيها والتحكم المهني والمعارف التي يكتسبها الأفراد بالتكوين والخبرة...¹

يمكن القول أن الكفاءة تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد وتتمثل في القدرات والمعارف والاستطاعة والمعرفة العلمية والسلوكيات والقيم الجماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل وعلى المؤسسة التنقيب واكتشاف الكفاءات الفردية ومعرفة أساليب تطويرها لان للكفاءة جزء ظاهر (قدرات ظاهرة) والأخر مخفي (قدرات مخفية).

uquam.ca/pages/documents PDF foucher patter sonnaji compétences
020304.pdf. Consulté le: 26/04/2017. Pp. 5- 10

Célile Dejoux les compétences du coeur de l'entreprise Editions :¹
d'organisation, Paris, 2001, P1412

فمهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فإن المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تتحقق معها أهداف المنظمة، وفيما يلي عرض الكفاءات التي ينبغي توفرها في الأفراد :

- المثابرة والقدرة على العمل والتأقلم مع الظروف المتغيرة والصعبة.
- قدرة التعلم والتحكم السريع في التقنيات العملية والتجارية .
- القدرة على اتخاذ القرار، وإدارة وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة .
- توظيف المواهب وإرساء العلاقات الجيدة بينهم .
- العمل بمرونة وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الخاصة .

كما يمكن للمنظمة أن توفر على الكفاءات الفردية بالاعتماد على معايير وأسس موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف بالإضافة إلى عملية التكوين التي تمنحها إياهم بشكل يتماشى مع الوظائف التي يشغلونها .

2- الكفاءات الجماعية Les compétences collectives :

تعتبر الكفاءات الجماعية انشغالا واحد مجالات الاهتمام المتزايد للمنظمات فهي تنشأ من خلال تعاون وتآزر الكفاءات الفردية، ويمكن ت حديد وجود هذه الكفاءات من خلال مؤشرات الاتصال الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل وتوفير المعلومات الملائمة بينهم، وكذا التعاون بين أعضاء الجماعة بهدف انتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات وأخيرا مؤشر التعلم الجماعي والتجارب من خلال توفير وسائل ضرورية مثل تميم التطبيقات المهنية والعودة إلى التجارب وتوظيف النتائج، فالكفاءات الجماعية هي

من طبيعة تنسيقية ولا تتكون فقط من مجموع الكفاءات الفردية بل تركز على الديناميكية والتفاعل بين المجموعة¹.

كما يمكن اعتبار الكفاءات الجماعية على أنها:

-مجموع معارف التسيير التي تنشأ عن طريق عمل وهي عبارة عن مزج للموارد الداخلية والخارجية لكل فرد من الأعضاء والذي ينشأ كفاءات جديدة ناتجة عن تنسيق تجميعي للموارد *combinaison synergique* وتنشأ الكفاءات الجماعية وتتكون أثناء العمل الجماعي وعلى مستوى هذه الكفاءات تجد معايير وقيم ومعارف جماعية تتموضع على مستوى المنظمات .

أما بالنسبة لوجود هذه الكفاءات ونشأتها فان الأمر يتطلب توفر شروط يمكن

تلخيصها فيما يلي :

-تسهيل التعاون بين الكفاءات من خلال تطوير لغة مشتركة بين الأعضاء الفاعلين وتحسين وسائل العمل الجماعي والعلاقات بين أفراد الهيكل التنظيمي إضافة إلى المحافظة على التنوع في الكفاءات والمعرفة .

¹: سملاي بحضيه، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2005، ص 138-139.

- اختيار أنماط التنظيم التي تسهل التآزر synergie بين مختلف الكفاءات بوضع الهياكل الملائمة .

- ضمان معالجة الحدود الفاصلة من خلال السهر على إيجاد طريقة جيدة لعمل الكفاءات .

-إيجاد علاقة التضامن والمحافظة عليها الأمر الذي يسمح بإيجاد التجانس بين أعضاء الجماعة .وضع مكانة ملائمة للإدارة بغية تنشيط جماعات العمل وترسيم التجارب والتطبيقات المهنية وتثمين التكامل وخصوصيات كل فرد إضافة إلى تسهيل المساهمات الفردية في تحسين الأداء الجماعي .

3- الكفاءات الإستراتيجية Les compétences stratégique

إن مفهوم الكفاءات يعتبر من الإشكاليات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، إذ يجب تحديد الكفاءات والقدرات التي يتمتع بها العاملون ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. فالكفاءات لا تعد ذات طابع استراتيجي ما لم تساهم في تكيف المنظمة مع بيئتها التنافسية، حيث توجد مقارنة تنظر إلى المنظمة من خلال درجة الاعتمادية L'interdépendance فسيما بينها ومحيطها فالمنظمة تحاول التأثير على محيطها، ونجاحها في ذلك يكون مشروطا بقدرتها على استغلال وتنمية الموارد الداخلية الأصلية

إن الكفاءات الإستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها إيجاد تكامل ما بين الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معينة، وإن إيجاد التوليفات الجديدة ما بين المهارات

الفردية والأصول الخاصة والقواعد التنظيمية هو الذي يؤدي إلى دعم الميزة التنافسية للمنظمة .

يمكن القول بان الكفاءة الإستراتيجية هي مكون إنساني نافع ونادر أدرج عميقا في تنظيم وتشغيل المنظمة، وفي هذا الصدد فهو يتميز بصعوبة النقل والتقليد والتبديل، والكفاءة الإستراتيجية لا تفترق على المنظمة التي تضعها في العمل وقيمتها ليس لها معنى إلا بالنسبة للمنظمات التي تستعملها وتطورها وهذا مما يجعل المنظمات تتنافس بإيجاد وتطوير الكفاءات بهدف الوصول إلى التميز وتحقيق ميزة تنافسية.¹

ثانيا : مؤشرات قياس الكفاءة الإدارية

لغرض قياس الكفاءة هناك العديد من المؤشرات المستعملة في هذا الخصوص منها :

1- مؤشرات مباشرة :

تتضمن هذه المعايير قياس عمليات المنظمة من خلال مقارنة المخرجات (السلع والخدمات) والمدخلات (الموارد المستخدمة)، خلال مدة زمنية معينة، وتشمل ما يلي :

أ- المقياس الكلية للكفاءات، مثل: "الربح الصافي قياسا بمجموع الموجودات أو حق الملكية".

¹: الهادي بوفول، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات لتأهيل المؤسسة اندماجها في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004، ص207.

ب المقاييس الجزئية للكفاءة، مثل: "المبيعات المحققة قياساً بعدد العاملين في قسم المبيعات"

ج- المقاييس النوعية للكفاءة: مثل: "الارتفاع بمستوى جودة المنتج باستخدام الموارد ذاتها".

2- مؤشرات غير مباشرة :

تعاني المعايير المباشرة من القصور في قياس الكفاءة في بعض المنظمات الأسباب تتعلق بعدم دقة البيانات المتعلقة بالمدخلات والمخرجات بالمقارنة مع متطلبات تحقيق سبل القياس المطلوبة للكفاءة، وعدم دقة المقارنات التي تعد محور قياس الكفاءة وكذلك صعوبة إجرائها بين الوحدات والأقسام المختلفة للمنظمة.

لذلك فإن القياسات غير المباشرة تعد في بعض المجالات طريقاً أفضل في قياس الكفاءة، وذلك عن طريق قياس الرغبة في العمل والتعرف إلى درجات رضا الأفراد العاملين والروح المعنوية، هذا إضافة إلى دراسة وتحليل إمكانية الاستثمار الرشيد للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة.

المبحث الثاني: سيرورة إدارة الكفاءات

تعتبر الموارد والكفاءات البشرية أساس تنافسية وأداء المنظمات كما تعتبر الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها لتحقيق أهدافها، ذلك إن هذه الكفاءات والموارد هي مصدر الإبداع والتطوير، وبالتالي فهي بحاجة إلى إدارة ومتابعة وسنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى سيرورة إدارة الكفاءات من خلال ثلاثة عناصر هي: (تخطيط واكتساب الكفاءات تطوير الكفاءات، تقييم الكفاءات).¹

المطلب الأول: توظيف الكفاءات

أولاً: تخطيط الكفاءات

يتمثل تخطيط الكفاءات في ذلك النشاط الذي يتم بموجبه تحديد احتياجات المنظمة من الكفاءات البشرية في فترة زمنية مقبلة، وذلك من حيث الكم والنوع فتخطيط الكفاءات يكون من خلال تقدير الاحتياجات المستقبلية ثم مقارنتها بالموقف الحالي في المنظمة، وتكون نتيجة وجود فجوة في الكفاءات والتي تحاول المنظمة سدها وعادة ما يتم ترجمة هذه الفجوة على أساس العدد المطلوب تعيينه المجالات التي تحتاج لهذا العدد .وتمكن أهمية تخطيط الكفاءات فيما يلي :

-يساعد المنظمة على توقع احتياجاتها من الكفاءات من حيث العدد والنوع وبالتالي فهو يكشف للمنظمة ما إن كان سيقابلها نقص أو زيادة في اليد العاملة .

¹: عبد المحسن نعساني، إدارة الموارد البشرية، ص 36.

-تخطيط الكفاءات يعتبر وسيلة فعالة تساعد المنظمات على مواجهة المتغيرات التي تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية لان هذه المتغيرات لها تأثير في تغيير طبيعة العرض والطلب على الكفاءات في سوق العمل .

-يساعد المنظمة في إعداد الميزانية التقديرية للرواتب والأجور فيها .

-يساعد المنظمة في توزيع عبء العمل في المنظمة بشكل متوازن على وحداتها

الإدارية.

ثانيا : استقطاب الكفاءات

بعد تخطيط الكفاءات على مستوى المنظمة وتحديد حاجاتها منها كما وكيفا فان الخطوة التالية هي ضمان اكتساب الكفاءات والحصول عليها بالعدد المطلوب والمهارات المطلوبة لضمان تحقيق أهداف المنظمة .

ويعرف الاستقطاب بأنه : عملية تشير إلى ذلك النشاط الذي ينطوي على إيجاد عدد من المتقدمين المؤهلين ليتم اختيار الأفضل من بينهم لشغل وظائف.

فالاستقطاب هو ذلك النشاط الذي من شأنه جذب وتوفير الأفراد العاملين الجيدين في المنظمة لشغل الوظائف الشاغرة داخل المنظمة، وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب .ويهدف استقطاب الكفاءات إلى ما يلي :

-توفير مجموعة كافية من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف وبأقل تكلفة ممكنة .

-العمل على تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل المناصب بالمنظمة مما

يخفض من تكاليف عملية الاختيار النهائي .

-المساهمة في تحقيق درجة عالية من استقرار الموارد البشرية في المنظمة من خلال جذب المرشحين المناسبين والاحتفاظ بأصحاب الكفاءات وتحفيزهم للبقاء في المنظمة .

المطلب الثاني: تقييم الكفاءات

يمثل تقييم الكفاءات مرحلة هامة من مراحل إدارة الكفاءات وواحدة من العمليات الكبرى لإدارة الكفاءات لأنها تسمح بتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في الكفاءات، بما يسمح بتطويرها وكذا منح المكافآت والعلاوات... وسنحاول التعرف على بعض مقاربات تقييم الكفاءات وكذا الأدوات المستعملة في التقييم

أولا : مقاربات تقييم الكفاءات

تتمثل أهم مقاربات تقييم الكفاءات فيما يلي:¹

1- مقارنة المعارف:

وفق هذه المقاربة يكون التقييم من خلال المعارف النظرية وذلك بإجراء مقارنة بين المعارف المحققة التي يمتلكها الفرد والوضعيات المهنية التي يرتبط بها إلا إن هذه المقاربة غير مستخدمة بشكل واسع لإعطائها أهمية كبيرة للمعارف النظرية والتي لا تمثل سوى أحد أبعاد ومكونات الكفاءة .

¹ Valérie Marbach. Evaluer et Rémunérer les Compétences. Ed D'organisation :

Paris, 1999. Pp.20-23.-1

2- مقارنة المعارف العلمية (المهارات) :

وفق هذه المقاربة يكون التقييم على أساس الملاحظة المباشرة للأفراد أثناء أداء المهام والأعمال لان قدرات ومهارات الأفراد لا يمكن افتراضها مسبقا ولهذا يجب ملاحظتها لتحديد لها .

3- مقارنة المعارف السلوكية :

حسب هذه المقاربة يتم التقييم وفق معايير اجتماعية تستند على البعد السلوكي للفري لذا فهي غير واضحة وغامضة مما يصعب عملية تقييم مساهمة الفرد هو الفصل بين المعارف السلوكية والمعارف العملية والتي هي في الواقع توليفة من مجموعة من الموارد وفق هذه المقاربة أداء المنظمات مرتبط بالسلوكيات الفردية والجماعية المطورة.

4- المقاربة الإدراكية :

تتطلق فكرة هذه المقاربة من أن كل عمل ناتج عن إستراتيجية حل مسائل معينة وبالتالي فان تقييم الكفاءة يرتكز على تحليل المناهج الفكرية أي إيجاد المراحل اللازمة لحل المسائل المختلفة ومن خلالها تحديد الكفاءات الضرورية لوظيفة معينة.

ثانيا : أدوات تقييم الكفاءات

توجد العديد من الأدوات لتقييم الكفاءات، تركز مجملها على تحضير مرجعية معتمدة لهذه الكفاءات ومن هذه الأدوات نجد ما يلي:¹

1- مقابلة النشاط السنوي :

تجرى مقابلة النشاط السنوي اليوم في المؤسسات الكبيرة والمتوسطة، وتتم بين الفرد والمسؤول المباشر عنه لتوضيح محصلة السنة المنصرمة وتحليل وضعية وظيفية الشخص الذي تم تقييمه وتحديد الأهداف المهنية للسنة القادمة وهي تسمح للمسير بوضع النقطة السنوية أو أحيانا السداسية للعمال وقد أصبحت هذه الطريقة كلاسيكية، لذا فان المنظمات الرائدة في مجال إدارة الكفاءات قد أدخلت الإعلام الآلي في استعمال المقابلات السنوية للنشاط، مما يسمح لهم بتكوين ارتباط مهم بين المشاركة في التكوين وتطوير الكفاءات.

2- المرافقة الميدانية :

تسمح للمسؤولين بالتقييم الدوري لكفاءات أعضاء الفريق وكذا تقديم النصائح لهم ومساعدتهم على التطوير. ويعتمد فيهل على مرجعية كفاءات محددة وتسمح بفحص التطورات المحققة بفضل التكوين. لكن هناك بعض السلبيات للمرافقة الميدانية تظهر في أن حكم المسير قد يكون غير سليم إذا لم يكن مكونا من قبل على مثل هذه التقنيات كما أن سلوك الأفراد أو المرؤوسين يكون غير عادي أثناء وجودهم بمرافقة المسؤول المشرف على التقييم.

¹: عبد المحسن نعساني مرجع سبق ذكره ص 1770 .

3- مرجعية الكفاءات :

انه مفهوم مركب من مفهومين فبالنسبة للكفاءات فقد خلصنا فيما سبق إلى أنها جملة المعارف النظرية العلمية والسلوكية المبينة في وضعية مهنية معينة أما عن مفهوم المرجعية فهي مشتقة من كلمة مرجع والتي يقصد بها من الناحية اللغوية : "محل الرجوع". لذلك يمكن أن تعرف مرجعية الكفاءات بأنها ما ترجع إليه في تحديد الكفاءات.

4- طريقة مركز التقييم :

تعرف بأنها العملية التي من خلالها يقيم الفرد أو المجموعة من قبل العديد من المقيمين الذين يستعملون مجموع متكامل من التقنيات المحاكاة أو ملاحظة السلوكيات كقاعدة للتقييم. صياغة جزء مهم من التقنيات المستعملة .

المطلب الثالث: تطوير الكفاءات

يقصد بتطوير الكفاءات زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى البشرية القادرة على العمل في جميع المجالات ويمكن تعريفها ب: "مجموعة النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد برفع قدراتهم الخاصة لانجاز المهام الموكلة إليهم، وذلك عن طريق تحسين معارفهم مهاراتهم واستعداداتهم.¹

تطوير الكفاءات هو عبارة عن مجموعة من النشاطات من اجل زيادة كفاءات أفرادها وضمان حسن تكيفهم مع تغيرا المحيط، وذلك باستغلال الموارد التي يمتلكها الأفراد وتنميتها لانجاز المهام على أكمل وجه.

في ظل الاقتصاد الحالي المتسم بالتغيير المستمر أصبحت عملية تطوير الكفاءات تكتسي أهمية بالغة وصيانتها يمثل أهمية إستراتيجية، فهذا يستدعي ضرورة صيانتها وتطوير هذا المورد الاستراتيجي المتمثل في الكفاءات بأساليب حديثة للتحكم والتدريب ومن بين هذه الأساليب:

أولاً: التدريب من المتفوق عليه أن للتدريب أهمية كبيرة في مجال إعداد الكفاءات وتأهيلها في المنظمة التي تريد أن تميزه عن مثيلاتها عليها أن توفر الكفاءات الماهرة.

¹: كمال منصور، تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 07، جوان 2010، ص 62.

ومن هنا لا يمكن تحقيقه إلا من خلال عمليات التدريب فإن التدريب هو وسيلة لتحقيق الأداء الجيد وكفاءة الفرد ولأنه ينمي المقدرة الذهنية والجانب المعرفي ويمكن من تشجيع الإبداع وتنشيطه .

تأتي أهمية التدريب من كونه مدخلا علميا يزيد من فاعلية الأفراد ويساعد على رفع كفاءاتهم فضلا عن إكسابهم المعلومات والمهارات الوظيفية اللازمة، حيث يساهم في زيادة قدراتهم في أدائهم أو الوظائف التي سيؤهلون لها بالإضافة إلى إحداث تغييرات ايجابية في سلوكهم واتجاهاتهم في علاقاتهم بالعمل والعاملين نحو الأفضل وإكسابهم المعرفة الجيدة وتنمية قدراتهم وصقل مهاراتهم.

ثانيا : التعلم كدعامة للتدريب يعتبر التعلم حجر الزاوية في عملية التدريب وحتى يحقق التعلم ما ينبغي منه لا بد من قيامه على أركان أساسية تتمثل فيما يلي - :تعليم الكفاءة كيفية التفكير في مختلف المسائل المتعلقة بالعمل بشكل صحيح، وذلك عن طريق دراسة وتحليل مكوناتها وإيجاد العلاقة القائمة بينهما وفهماها بشكل صحيح ليصل إلى استنتاجات حولها .

-تعليم الكفاءة كيفية استخدام قدراتها في عملية الإبداع، وكذا النموذج الذهني

الصحيح الذي يسمح لها بتنظيم تخيلاتها وتصوراتها للتنبؤ بشكل صحيح.

- تعليم الكفاءة الرؤية المشتركة للأمر، وكيفية العمل ضمن فريق العمل عن طريق

التفكير مع الآخرين.

- تعليم الكفاءة كل ما هو جيد ومتطور يحتاجونه في أعمالهم الحالية والمستقبلية،

مع التركيز على الأمور.

- يتوجب جناح برامج التعلم توفير المنظمة للدعم المادي والمعنوي وكذا تهيئة المناخ

المناسب وإتاحة الاتصال بهم التعاون مع ذات الصلة بمجالات أعمالهم .الفرصة للمتعلمين

ومساعدتهم على تطبيق ما تعلموه.

المبحث الثالث : أخلاقيات الإدارة العامة والرقابة على أدائها

سنتطرق في هذا المبحث إلى أخلاقيات الوظيفة العامة، وحاجة المؤسسة إلى توظيف الكفاءات وذلك بتقديرها وتقويم أدائها.

المطلب الأول : أخلاقيات الإدارة العامة

أولا : العمل حق و واجب و شرف و ضرورة إنسانية

1- العمل حق :

وهو من حقوق الإنسان إذ لا يستطيع أن يعيش دون عمل لأنه مصدر دخله ووسيلة عيشه، وهذا الحق مقرر قانونا واقعا في الدول الاشتراكية و تستخدم البلدان الرأسمالية التأمين ضد البطالة لمساعدة العاطل في أعاشت نفسه وأسرته إلى حين أن يجد عملا و القول بان العمل يعني مسؤولية النظام السياسي للدولة في توفير العمل للقادر عليه و الراغب فيه .

2- العمل واجب :

يعني هذا أن العمل واجب على كل مواطن حيث لا يستطيع التنصل منه أو عدم الرغبة فيه، وخصوصا في الدول النامية ترغب في النهوض من تخلفها العام والمتعدد الجوانب بواسطة حشد سائر قوى العمل والموارد البشرية لديها .

3- العمل شرف :

إن العمل خدمة عامة وشرف المواطن من شرف مجتمع وكرامته من كرامة شعبه لذلك فإن المواطن لصالح هو الذي يتشرف لخدمة شعبه و دولته .

4- العمل ضرورة إنسانية :

العمل هو ثقافة و خيارات وتجارب، إذ يلقن الفرد ثقافة علمية و عملية و اجتماعية وهو يخفف ظلام الأمية ويجعله يفهم الحياة على نحو أفضل .والقول بأن العمل واجب شرف وضرورة إنسانية يبقى وضع الفرد في مركزه الصحيح داخل مجتمعه".¹

¹: عيسوي عبد الرحمان، الكفاءة الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1996م، ص 128.

ثانيا : شروط الوظيفة العامة :¹

1 شروطها:

يقترح ثاونسيد انه يكفي أن يتوفر لدى الفرد المرشح للوظيفة ما يعادل 50 من المؤهلات اللازمة على أن يستدرك الخمسين الباقية بالتدريب .فلشغل الوظيفة لابد من:

أ - وصف الوظيفة:

بوضوح و التي تتضمن ما يلي :

- تحديد مستوى المسؤولية والدرجة و الراتب .
- الجهة التي يرتبط بها الموظف و يرفع إليها تقاريرها .
- طبيعة العمل والأولويات ..

ب- متطلبات شخصية لشغل الوظيفة:

والتي يمكن كالتالي :

- طبيعة الشخص وملاءمته للوظيفة .
- قدرته على التعامل مع البيئة الثقافية .
- شروط خاصة كإتقان اللغات والعمل على التكنولوجيات الحديثة و اللياقة البدنية.

¹: ماهر أحمد، المستقبل الوظيفي دليل المنظمات والأفراد في تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009م، ص20.

- الخبرة التطبيقية و التدريبية و الكفاءة المهنية غير أن هذا الشرط يتم التأكد من أن صحته بعد شغل الوظيفة .

هذا ما تستنتجه من المقابلات الأولية و التي قد تكون أحيانا أسلوبا غير كامل الصلاحية ما يدعوا إلى إتباع أسلوب اختيار آخر أكثر موضوعية و نمطية ودقة، لأنه يعطي لمجموعة كبيرة و في آن واحد على أنها عادة ما تستخدم للمرشحين المؤهلين والمدربين فيكون أكثر فاعلية و هو أسلوب الاختيار و هو مقاييس:

- مقاييس نوعية : كنوعية الأداء و كميته.

- مقاييس الكفاءة : من قياس مباشر و غير مباشر و اهتمام مني.

- مقاييس الشخصية : منها أسلوب الاختيار و الاستبانة .

وفي الأخير يبقى دور الإدارة لتقييم هذا الأسلوب وهذا كثيرا ما يتبع في العديد من المنظمات ولاسيما عند ترقية المدراء، وغالبا ما يتولى ذلك مستشارون وعلماء نفس مستقلون عن من يتوفر لديهم الخبرة الواسعة لأمر الذي يوفر نتائج أدق وإلى حد كبير .

2 مبادئها :¹

2-1- مبدأ سيادة القانون : يتعين على الموظف أن يحترم المشروعية ويلتزم بتنفيذ القواعد القانونية سواء كان رئيساً أو مرئوساً، فلا يتردد في تطبيقها ولا يبطل أحكامه إلا لسبب واقعي أو منطقي توافق عليه السلطة.

إلا أعلى منه درجة أو رتبة فالقانون يطبق على الحكام والمحكومين على حد سواء دون تمييز أو مفاضلة لاعتبارات غير عادية أو غير موضوعية و إن هذا المبدأ يقترن بمبدأ آخر هو مبدأ المساواة القانونية و يؤمن بشرعية سلم الأولويات للتوظيف 2-2. مبدأ المساواة أمام المرافق العامة : يقوم هذا المبدأ على أن كل الأفراد يتساوون في فرص الحصول على خدمة أو سلعة مرفق عام والتنافس عليه، فالكل سواسية أمام خدمات وسلع المؤسسات العامة إذ أن القانون يساوي بين الجميع و الدول تتيح خدماتها ووظائفها لجميع المواطنين دون استثناء .

2-3- مبدأ أخلاقيات الوظيفة : معناه أن الموظف عليه أن يقوم بواجبات عمله بدقة و أمانة و نزاهة و يحرص على سمعة الدولة و شرف الوظيفة، فلا يأتي من الأفعال ما يشين و لا يرتكب منها ما يعتبر مخالفة أخلاقية و إنما يسلك السلوك الإنساني اتجاه المستفيدين من مخرجات المرفق العام بحيث يحافظ على سمعة الدولة فسلطات الرئيس الإداري مثلا هي سلطات موضوعية لا تستخدم وفقا لأهوائه ورغباته و إنما تبقى محصورة بين متطلبات واحتياجات الصالح العام المتعلق بصالح الشعب و المجتمع .

¹: إدريس ثابت عبد الرحمان، كفاءة وجود الخدمات اللوجستية، الدار الجامعة، الإسكندرية، د.ط،

2-4- أساس الواجب : تختار الإدارة من بين المرشحين للوظائف الشاغرة من يتصف بحسن السيرة و السلوك، وذلك بعد سبق الحكم على المرشح بجريمة مخلة للشرف كالسرقة، الاختلاس التزوير الرشوة . الخ . فالموظف يحوز على سلطات عامة ويؤتمن على أموال تخص الدولة والمواطنين إذا كانت مودعة لديه و تحرص الدولة على انتقاء واستبقاء يؤثر على شرفها فشرف الموظف من شرف الدولة.¹

2-5- التخصص الأمثل للموارد : بتطبيق نماذج الأمثلية منعا للضياع و الفاقد و التكرار والازدواجية كما هو حادث في الأنشطة المختلفة للقطاعات الاقتصادية بالدول النامية كالفاقد في الزراعة والصناعة التعليم الصحة، الموارد البشرية المؤهلة في الوقت ورأس المال في الهياكل التنظيمية و التمويلية.

ونستنتج من هذا أن المدير الفعال اليوم هو الذي يمارس وظائف الترشيد الإداري على النحو السابق ذكره مما يحقق النتائج التالية :

- أعلى معدلات الإنتاج.
- كفاءة عالية في تشغيل مستلزمات الإنتاج.
- تشغيل مثالي لوظائف المنظمة.
- فعالية مرتفعة في النتائج.
- معالجة ووقاية المؤسسة مهما كان نوعها من الأمراض الاقتصادية والإدارية والسياسية.

¹: إدريس ثابت عبد الرحمان مرجع سبق ذكره.

2-6- رفع كفاءة العامل الإنتاجية : هناك دائما محاولات لرفع كفاءة العامل الإنتاجية وزيادة سرعته في الأداء و في الإنتاج عن طريق تشجيعه على بدل طاقة زائدة في العمل ينتج عنه الشعور بالتعب فتتخفف معدلات الإنتاجية على المدى الطويل إذ هناك حد أمثل للطاقة التي يبذلها الفرد، ولكن هذا الحد الأفضل يختلف من فرد لآخر باختلاف القدرات والاستعدادات والميول السمات الشخصية الخيرات المعارف والاتجاهات ... وعلى المدير الكفاء مراعاة هذه الفوارق فيعامل الكل منهم على قدر طاقته وعلى قدر مستواه في الفهم والاستيعاب، وتبقى مهارته في توصيل كل العمال إلى بدل الحد الأمثل من الطاقة والاستفادة منه في الإنتاج و لكن بصورة إنسانية لا تضر بصحة العامل النفسية والجسمية.

المطلب الثاني : حاجة المؤسسة إلى توظيف الكفاءة¹

أولاً: متطلبات العمل التنموي

إن التقدم في أي عمل له مؤشرات تدل على ذلك وله طرق لقياسه وتحديده، ففي حديثنا عن المؤشرات الدالة على التنمية نقول أن مفهومي التقدم والتخلف يختلفان باختلاف الزمان والمكان، فما كان يعد تقدماً في عصر سبق ليس من الضروري أن يعد كذلك في هذا العصر و يبقى ذلك مجرد حقيقة تاريخية، ولكن يعتبر الكثير من العلماء أن التقدم هو عبارة عن التقدم في الحياة العقلية للإنسان بمعنى انه قدرة الإنسان المتزايدة على التحكم في الطبيعة كما يعتبر التقدم وعبارة عن تبني أنماط جديدة من الفكر والسلوك يتقبلها المجتمع، ويرى فيها سبيلاً لتحقيق أمله نحو حياة أفضل وبهذا المفهوم الواسع يتضمن التقدم كثيراً من الجوانب الطبيعية الاقتصادية المادية الاجتماعية الثقافية السياسية والنفسية.

ويستهدف التقدم أيضاً تحقيق الحرية الاقتصادية والرفاهية الاجتماعية نحو الرقي، أما التخلف فهو الفشل في تحقيق هذه الأنماط.

¹: عيسوي عبد الرحمان الكفاءة الإدارية، مصر مؤسسة شباب الجامعة 196، ص 133.

و إن ما تحتاج إليه المؤسسات الحكومية لتحقيق هذا التقدم هو:

1- ترشيد الإدارة :

من المهارات الإدارية الجديدة في ظل عصر الندرة والركود مهارة ترشيد الموارد المتاحة لزيادة الإنتاجية وتقليل التكلفة مثال ذلك ترشيد استخدام الوقت و مواد الخام وغيرها من المواد.

يتضمن ترشيد الإدارة أيضا ترشيد الموارد البشرية الموظفة في المنظمات بعيدا عن البطالة بأنواعها وفائض العمالة والتضخم الوظيفي و منه فان ترشيد الإدارة ينعكس على مستلزمات الإنتاج واختيار المصادر المناسبة و الفعالة، و أسلوب التشغيل الأمثل وكيفية استخدام النتائج وبالتحديد يجب ترشيد الإدارة كالتالي :

1-1 ترشيد المهن الإدارية :

بالاحتراف والتخصص، فالتخطيط مثلا علم يجب أن يطبق وفق قواعد محددة. فالنتيـؤ لا يمكن أن يتم عشوائيا وإنما يخضع للقياس و الدقة والتقدير العلمي.

1-2 ترشيد وظائف المنظمات :

بترشيد التمويل كالتكلفة الاقتصادية للتمويل والاستخدام الأمثل لكل مصدر تمويل وترشيد الإنتاج بعيدا عن المعوقات والمضيعات والمخلفات الإنتاجية، و ترشيد الإعلام و الترويج، و التعبئة والتغليف و الشحن والتفريغ ... الخ

ثانيا : دور الإدارة الناجحة في التنمية¹

تكمن أهمية القوى البشرية في قدرتها على إدارة التنمية و يقصد بهم من يقومون بدور الإشراف و التخطيط والتنفيذ والمتابعة لمشاريع التنمية سواء في لحكومة أو القطاع العام أو الخاص .

ومما لاشك فيه أن الرجال الإدارة التنموية صفات وسمات خاصة تختلف عن رجال الإدارة العامة أو التقليدية، فإذا كان رجال الإدارة التقليدية يميلون إلى المحافظة على الأوضاع والاستقرار و يناهضون التطوير والتغيير و لا يشجعون على ذلك من هنا يتضح لنا المدير الناجح في ظل سياسة التنمية لا بد عليه من تقدير السمات التالية في ذاته.

1- درجة السلوك الاجتماعي : و هي تقيس إدراك المدير لذاته فيما يتعلق بعلاقاته في العمال مع الغير، فإذا كانت الدرجة عليه فسوف تعني تفضيله للتفاعل البشري الجماعي مع الغير و العمل في جماعات، إما إذا كانت الدرجة منخفضة فان هذا يعني أن الفرد يفضل العمل مع الآلات والأجهزة بعيدا عن الناس .

2- درجة القوة التنظيمية : وهي تقيس تفضيل الإداري لعمل يحقق الرقابة على عناصر الإنتاج وصلاحيه لإعطاء الأوامر و التوجيه و الدرجة المنخفضة تشير إلى عدم الرغبة في مزاوله أي سلطة .

3- درجة الانجاز : وهي تشير حاجة البعض للانجاز داخل المنظمة بتقدير و تقييم الأداء .

¹: عيسوي عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص 148.

و يمثل الجدول التالي ميزانا لتقدير السمات والذي يمكن من خلاله قياس القدرة
والمؤهلات الشخصية لتولي أي مهنة إدارية.

أعلى من المتوسط	المتوسط	أقل من المتوسط	السمات
			<p>المظهر: مستوى النظافة والأناقة والملبس المناسب.</p> <p>السلوك: التهذيب والكياسة واللياقة.</p> <p>الدعاء: المقدرة والقدرة على الاستيعاب و التصرف والحكم السليم.</p> <p>التعليم: مقابل متطلبات الوظيفة سواء كان التعليم نظاميا أو مكتسبا ذاتيا.</p> <p>الحالة الصحية: الصحة والنشاط والقدرة على الاحتمال.</p> <p>الجدية في العمل: يعمل بانتظام وضمير و إنتاجية عالية.</p> <p>المثابرة: نثابر في أداء العمل بالرغم من الصعوبات والمعوقات.</p> <p>الإخلاص: توافق الأهداف الشخصية مع أهداف الشركة.</p> <p>الاعتماد على النفس: يعتمد على نفسه أكثر من اعتماده</p>

			<p>على الآخرين لأداء أي مهام .</p> <p>القيادة: يشيع الثقة في الآخرين و يرجعون إليه للمساعدة والتوجيه.</p> <p>المبادأة: يقدم أفكار وأساليب و طرق جديدة لأداء العمل .</p> <p>الحماس: يبدي حماسا في العمل.</p> <p>التعاون: يعمل في تعاون ويقبل التكليف في مجالات عمل أخرى.</p>
--	--	--	---

الجدول رقم 1: تقدير السمات وقياس القدرة الشخصية

المصدر: د. علي، عبد الوهاب السلوك التنظيمي والأداء الرياضي، معهد الإدارة العامة.
1991، ص 18.

المطلب الثالث : تقدير الكفاءة وتقييم الأداء¹

يقترح احد المتخصصين في مجال المسائل القانونية حول تقويم الأداء أن يقوم المديرين بهذه العملية وفقا لما يلي :

- يجب أن تستند معايير تقييم الأداء على تحليل الوظائف التي تتحدث على متطلبات الوظيفة .

- لا بد أن تكون معايير الأداء معروفة لدى العاملين .

- يجب مراجعة تقارير الأداء بالتأكد من صحة تقديراتها .

- يجب تقويم أداء الموظف أكثر من مرة واحدة كلما أمكن ذلك .

- يشترط توثيق تقديرات الأداء المتطرفة أو المبالغ فيها .

- لا بد من توفير إجراءات رسمية للتنظيم والاستئناف في كل الأحوال.

أولا : مفهوم الرقابة و أهميتها

إن الوظيفة الرئيسية للرقابة هي قياس أداء المرؤوسين وتصحيحها من اجل التأكد من أن الأهداف قد تحققت و أن الخطط قد وضعت موضع التنفيذ بالطريقة الصحيحة، كما قيل أن الرقابة الحقيقة هي التي تسبق الأحداث فتعمل على التنبيه إلى الانحرافات المتوقعة لتلاقيها ومعالجتها قبل حدوثها ليتم التنفيذ طبقا للمقاييس المقررة سابقا، كما عرفت على أنها

¹: علي محمد عبد الوهاب مرجع سبق ذكره، ص 123.

قوة و نفوذ بل هي عملية من خلالها نستطيع تنفيذ كيفية إتمام الأعمال و منه فهي عملية استمرار و تقدم العمل نحو تحقيق الأهداف وهي تتضمن الخطوات التالية :

- تحديد أهداف واضحة تسعى لتحقيقها خلال فترة زمنية معينة.
- إقامة جهاز لتدفق المعلومات والتعرف على مدى تحقيق تلك الأهداف.
- اتخاذ التدابير الأزمة انكشفت لنا تلك المعلومات تعثرا في الوصول إلى الأهداف .

وأخيرا فقد عرفت الرقابة بأنها مجموعة من العمليات تتضمن جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى نتائج معينة للتأكد من تحقيق المشروع لأهدافه بكفاءة مع إعطاء سلطة التوجيه لاتخاذ القرارات المناسبة.¹

ثانيا: خطوات الرقابة

1- تحديد مقاييس الأداء: تبدأ عملية الرقابة بإيجاد المقاييس التي تقارن بموجبها الأعمال، وعادة تحدد هذه المعايير الرقابية على شكل أهداف نمطية تعرف بمؤشرات الخطة التي يتم بموجبها تقييم الانجاز، ولذلك فان مصدر هذه المقاييس هي أهداف الخطة و بانطباق الأداء على هذه المقاييس يمكن التأكد من تحقيق الخطة لأهدافها .

2- قياس الأداء: تأتي مرحلة قياس الأداء ما أن تنتهي الإدارة من وضع المقاييس و من خلالها تتباين الكفاءة في الأداء وفقا لطبيعة الأعمال فقد يكون قياس الأداء أمرا سهلا في نطاق الإنتاج حيث ترتبط عملية الإنتاج بالعاملين والآلات والمواد التي يمكن قياس كميتها

¹: إدريس ثابت عبد الرحمان مرجع سبق ذكره .

بينما يتعذر ذلك في عملية التسويق لأنه من الصعب الفصل بين تأثير النشاطات المختلفة له .

كما لا بد أن يكون واضحاً أن سلطة الرقابة أو الحكم على نتائج المقارنة بين الأداء الفعل و المقاييس المقرنة وكذلك تحديد درجة الاختلاف بينهما تمارسها المستويات الإدارية المباشرة القريبة من الانجاز لكي تحقق سرعة النهوض بالرقابة وكفاءتها وتشخيص الانحرافات .

3- تشخيص الانحرافات و تصحيحها: من البديهي أن نتائج مقارنة الأداء بالمقاييس ستكشف لنا الانحراف إلى جانب أسبابه والعمل على تصحيحه، فقد يكون سبب الانحراف خطأ في الخطة أو نتيجة إهمال أو تغيير الظروف التي وضعت بها المقاييس وتجري عادة هذه المرحلة في فرعين:

- مرحلة تشخيص الانحراف والإعلان عنه وتحديد من له علاقة وصلاحيه في اتخاذ القرار التصحيحي .

- مرحلة علاج الانحراف بعد الكشف عن أسباب ذلك وقد يتم العلاج إلى تعديل الأهداف أو الأساليب ذاتها.

خلاصة الفصل:

من خلال ما ورد في هذا الفصل يمكن إبراز أهم النقاط فيما يلي :

- يعتبر مفهوم الكفاءة من المفاهيم الحديثة والذي يركز على ثلاث أبعاد هي : المعارف، المعارف العلمية المعارف السلوكية، وتصنف إلى ثلاث أنواع : الكفاءات الفردية، الكفاءات الجماعية والكفاءات الإستراتيجية أو المميزة والتي تمثل الميزة التنافسية وفق نظرية الموارد
- تعتبر إدارة الكفاءات مجموعة من التطبيقات لوظائف إدارة الموارد البشرية بحيث تعنى بكفاءات الموظفين، فهي تتمثل في جذب الموظفين أصحاب الكفاءات للمنظمة وتطوير كفاءاتهم واستثمارها والمحافظة عليهم وهذا من اجل تحقيق أهداف المنظمة على المدى القريب والبعيد .

-أما فيما يخص بعمليات وأنشطة إدارة الكفاءات يمكن القول انه من خلال تخطيط الكفاءات يتم تحديد الكفاءات المطلوبة من اجل استقطابها وجذبها، كما يمكن تقييمها من اجل معرفة جوانب القوة و جوانب الضعف فيها والعمل على تطويرها وتثمينها وجعلها أكثر تحفيزا من خلال حوافز و أجور مبنية على الكفاءات أيضا، مما يساهم في بناء الميزة التنافسية وتحقيق التميز للمنظمات.

الفصل الثاني

ماهية التحفيز ودوره في كفاء

العاملين

تمهيد:

يعتبر التحفيز محل اهتمام لدى الكثير من العلماء والباحثين وهذا لما له من أهمية بالغة فهم ممارسة للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعدادا لتقديم الأفضل، فالتحفيز قوى مؤثرة في سلوك الفرد بطرق مادية أو معنوية بهدف إشباع حاجاته الإنسانية وتحفيز الغايات المبذولة هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن معرفة القوى تصبح ضرورية لجعل التحفيز مستمرا في المنظمة كما انه يعتبر جوهر نشاط المنظمة الناجحة و الفاعلة التي تتنافس على إيجاد توليفة مثلى من الحوافز وقدرتها على إثارة حماس الأفراد وهذا من خلال أنظمة التحفيز الملائمة و التي تتماشى طبيعة العمل والعاملين كأفراد وجماعات، وكذلك اعتراف الإدارات الناجحة بالحاجات الإنسانية وضرورة احترامها للأفراد والجماعات كل على حسب كفاءته وقدراته ومهاراته.

المبحث الأول : مفهوم التحفيز العناصر والأهمية

المطلب الأول: مفهوم التحفيز وعناصره

المطلب الثاني: أساليب التحفيز وأنواعه

المطلب الثالث: نظام التحفيز وشروط نجاحه

المبحث الثاني: العلاقة بين التحفيز والكفاءة

المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في أداء العاملين

المبحث الثالث: متطلبات نجاح حوافز الأداء الفعالة

المطلب الأول: تحفيز الأداء وأشكاله

المطلب الثاني: نجاح حوافز الأداء الحوافز وعلاقتها بالأداء

المطلب الثالث: عوامل علاقة التحفيز بأداء العاملين.

خلاصة الفصل

المبحث الأول : مفهوم التحفيز العناصر والأهمية

من الأمور الهامة لكل من الأفراد والمدربين والمؤسسات حيث يتوقف مدى نجاح المؤسسة وفعاليتها على مدى دافعية وحماس أفرادها للعمل لذلك فإنه على المدربين فهم معنى وطبيعة التحفيز.

المطلب الأول: مفهوم التحفيز وعناصره

سنتناول في هذا المطلب الجانب النظري للتحفيز بداية من التعريف به والأهمية التي يحضى بها

الفرع الأول: تعريف التحفيز

أولاً: مفهوم التحفيز

تختلف وجهات النظر حول مفهوم الحوافز وتعريفها، ولكن مما يجدر بنا التنبيه له أن ذلك الاختلاف يظهر بصورة شكلية، بحيث يمكن ملاحظة الاتفاق في المضمون. إلا أن هناك اختلاف بين العلماء الباحثين في تحديد مفهوم الحوافز فمنهم من يعرفها:

1- أنها مثيرات تحرك السلوك الإنساني وتساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول على الحوافز مهما بالنسبة للفرد.¹

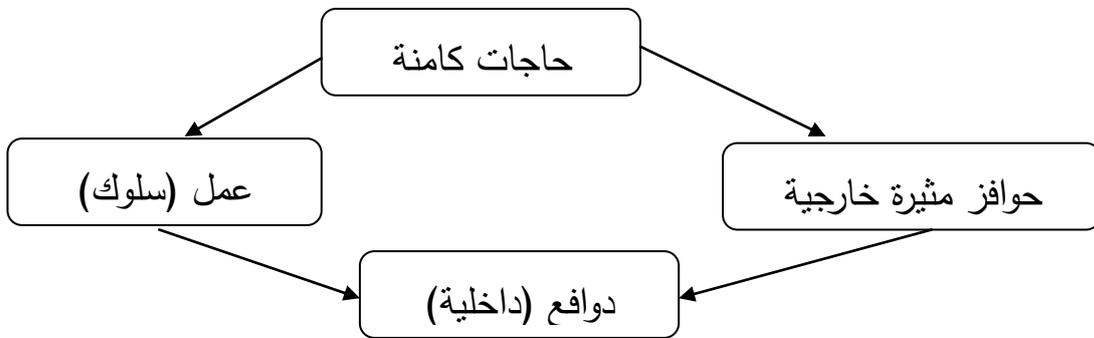
¹: علي السلمي، إدارة الموارد البشرية مكتبة غريب القاهرة، 1992، ص 209.

2 - الحوافز بأنها المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهم المتميز، وبالتالي فإن التعويض الذي يحصل عليه الفرد كمقابل لأدائه المتميز يسمى حافز أو مكافئة، ويحتاج الأمر أن تكون إدارة المؤسسة من خلال مدير الموارد البشرية المديرين التنفيذيين قادرة على قياس كفاءة العاملين لديهم بحيث يكون الحافز على قدرة كفاءة في الأداء.¹

يرتبط مفهوم الحوافز بعملية التحفيز ذاتها، حيث يعرف التحفيز بأنه الشعور الداخلي لدى الفرد الذي يولد فيه الرغبة لاتحاد نشاط أو سلوك معين يهدف منه الحصول إلى تحقيق أهداف يمكن اعتباره وسيلة لتحريك دوافع الأفراد ليسلك سلوكا ما من أجل إشباع الحاجة المثارة، وهذا ما معينة.²

نجده في الشكل التالي :

الشكل رقم 01 حلقة السلوك الإنساني



المصدر: عبد الرحمان توفيق، تقييم أداء المرؤوسين وتحفيزهم منهج تنمية الموارد البشرية والأفراد. مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، ط 2 ، 2004 ، ص 64

¹: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية الدار العربية ط 3، الإسكندرية، 2009، ص 3248 .

²: مدني عبد القادر علاقي إدارة الموارد البشرية دار خوارزم النشر ، جدة ، 2007 ، ص 476.

كما يمكن تحديد أهمية الحوافز في النقاط التالية:¹

- 1- تساهم الحوافز في تفجير طاقات وقدرات الموظفين واستخدامها أفضل استخدام، هذا يؤدي إلى تقليص أعداد أفراد الموظفين وتسخير الفائض منها لسد النقص في مجالات أخرى.
- 2- تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للأفراد، وربط مصالح الفرد بمصالح المنظمة .
- 3 -تعمل الحوافز على تقليص تكاليف الإنتاج من خلال ابتكار وتطوير أساليب العمل واعتماد أساليب ووسائل حديثة من شأنها تقليص الهدر في الوقت وقت (الإنتاج والمواد الأولية والمصاريف الأخرى .
- 4 -تساهم في خلف رضا الموظفين عن عملهم مما يساعد في حل الكثير من المشاكل التي تعاني منها الإدارات مثل: انخفاض قدرات الإنتاج وارتفاع معدلات التكاليف وكذلك معدلات الغياب والمنازعات والشكاوي ودوران العمالة .
- 5 -تحقيق نظم الحوافز زيادة في أرباح المنظمة من خلال رفع الكفاءة والإنتاجية للعاملين.

¹: هادي مشعان ربيع علم النفس الإداري، مكتب المجتمع العربي، ط 1 عمان 2008، ص 201.

ثانيا: أهمية التحفيز

للتحفيز أهمية كبيرة وتشير إلى مجموعة الأغراض والمكاسب والنتائج التي تحققها المنظمة خصوصا إذا تم التحفيز وفق أسس ومعايير عادلة وهذه المكاسب تتجسد فيما يلي :

* الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجاته للتفكير: طالما أن العمل السيئ سريعا مما ينال صاحبه الجزاء والعقاب و التوبيخ و الخصم و الفصل أحيانا ولذا يجب الاعتراف بحق من بذل جهد أتقن الأداء وأخلص في العمل بتشجيعه وحثه على الاستمرار كما يمكنه من الإبداع والحرص على دوام التقدم والنمو .

* أداة التغذية العكسية: يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج أفعالهم و ردة فعل الغير تجاهها استجابة لرغبتهم في معرفة المعلومات والبيانات حول أدائهم وإشباعا لغرائزهم في حب الاستطلاع .

* الدعم المالي: يمثل أهمية كبيرة لمعظم الأفراد فالتقويض المالي يحتل مكانة كبيرة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية .

* تحمل المسؤولية : يعد تحمل المسؤولية من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف فالالتزام عنصر جوهري من عناصر تكوين الشخصية فالأفراد يبحثون عن المكانة الاجتماعية والدور الفعال والإحساس بالفخر وكلها متغيرات لا تبدو واضحة دون تحمل المسؤولية .

بالإضافة إلى كل هذا فهناك أهمية الحوافز على مستوى الجماعات وعلى مستوى المنظمة، حيث تكمن هذه الأهمية فيما يلي:

- * إثارة حماس الجماعات وتشجيع روح المبادرة بين أفراد الجماعة: يحب الأفراد إثبات ذاتهم ومن هنا يحدث التنافس إذ ما توفرت لدى الأفراد الفرص السانحة لذلك.
- * تنمية روح المشاركة والتعاون: بمعنى تنمية روح الفريق الجماعي وتكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها كما تسمح مشاركة الأفراد للجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بأهمية الاقتناع الإدارة بأرائهم ووجهات نظرهم.¹

- * تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة: تشجع الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل هذه المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.

¹: زاهر عبد الرحيم عاطف مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن

- أهمية الحوافز على مستوى المنظمة:

يمكن إبراز هذه الأهمية ككل من خلال ما يأتي ذكره:

* **التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية:** تساهم الحوافز في الاستجابة السريعة للتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية واجتماعية والتكنولوجية والحكومية، مما يتطلب من المنظمة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتها وهذا يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.

* **التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة:** ومنها تخطيط الموارد البشرية وتحليل الوظائف والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتنمية وتقييم الأداء والأجور والمنافع والخدمات والترقيات وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة للمنظمة.

* **تهيئة المناخ التنظيمي المناسب:** تساهم الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة .

ثالثاً: عناصر التحفيز

هنالك ثلاثة عناصر أساسية في عملية التحفيز وتعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة دالة التحفيز وهي:

(أ) **القدرة:** فالشخص المؤهل والقادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز بخلاف الشخص العاجز غير المدرب أو غير المؤهل أصلاً.

(ب) **الجهد:** الذم يشير إلى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين حيث أن مجرد وجود القدرة لا تكفي، فالطبيب المؤهل فعلاً يجب أن يبذل جهداً وينفق وقتاً ليفهم طبيعة الحالة التي يعالجها .

(ج) **الرغبة:** إذا لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل حتى ولو تم أدائه فعلاً¹.

¹: طيب محمد رفيق، وظائف التسيير التقنية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.

المطلب الثاني: أساليب التحفيز وأنواعه

سيتناول المطلب أهم الأساليب بالإضافة إلى الأنواع الأخرى للتحفيز.

الفرع الأول : أساليب التحفيز

يمكن للمدير زيادة فاعلية المنظمة باستخدام ما يلي:

- 1- تعرف على حاجات الموظفين وميولهم واتجاهاتهم، وتعامل معهم على هذا الأساس (راع مبدأ الفروق الفردي).
- 2- الحوافز الممنوحة يجب أن تكون على أساس الأداء، وليس على أساس آخر.
- 3- تعرف بدقة على أهداف منظمتك وانقلها بصورة محددة وواضحة لهم وتعتبر أهدافا لهم أيضا.
- 4- استمع إلى اقتراحاتهم، فتحفيز المتميز منهم يحفزهم لمزيد من الجهد في العمل
- 5- حاول دائما أن تكون المكافأة ذات قيمة بالنسبة للفرد ومتمشية مع رغباته .
- 6- قدم المكافأة عن السلوك أو الانجاز المطلوب أمام الجماعة لتحسيس باقي الأعضاء.
- 7- اشرح طبيعة المهام لمؤوسيك ودرهم بنفسك، ثم تابع الأداء¹ .
- 8- قدم المكافأة بعد تحقيق النتائج المطلوبة مباشرة كلما أمكن ذلك. يقول الرسول صلى الله عليه وسلم: "ما معناه أعط الأجير حقه قبل أن يجف عرقه".

¹: مدحت محمد أبو النصر الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط 1، القاهرة، 2012، ص178.

- 9- لا تعطي لمرؤوسيك مهام تافهة أو عديمة الأهمية .
- 10- تعرف على إمكانيات المنظمة الشركة بالنسبة لمنح الحوافز المالية والمادية وصلاحياتك في هذا المجال.
- 11- إذ لم تستطيع تقديم الحوافز المالية والمادية، فإنك قادر في جميع الأحوال على تقديم حوافز معنوية .
- 12- شجع المشاركة وروح التعاون بين مرؤوسيك
- 13- تعرف على إجراءات العقاب المدرجة بلائحة المنظمة وكيفية استخدامها.¹

¹: مدحت محمد أبو النصر، المرجع السابق، ص 179

الفرع الثاني: أنواع التحفيز

توجد عدة تصنيفات للحوافز وهي متداخلة مع بعضها البعض، حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل وأساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين، وأهم هذه التقسيمات .

قسمت الحوافز من حيث طبيعتها أو قيمتها إلى :

(1) حوافز مادية:

- الحافز المادي هو الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي.¹
- هي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع الموظفين على بذل قصارى جهدهم في العمل تجنيد ما لديهم من قدرات والارتفاع بمستوى كفايتهم، ومن بين هذه الحوافز الراتب والمكافئات التشجيعية والعلاوات والمشاركة في الأرباح والمكافئات عن الاقتراحات.²

¹: فهمي منصور، إدارة القوى البشرية دار النهضة العربية القاهرة، 1982، ص 335

²: اللوزي موسى التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل لنشر والتوزيع، 2003، ص

و تكون الحوافز المادية على أشكال مختلفة منها :

(أ) الأجر: ويعد من أهم الحوافز المادية وكلما كان كبيرا كان له دورا في إشباع أكبر قدر من الحاجات مما يعطي رضا وظيفي أكبر.

(ب) مكافآت العمل الإضافي: بعض الأعمال فيها أوقات العمل أكثر ساعات المعتاد مما يستدعي إعطاء حافز مادي للعمل الإضافي

(ج) المشاركة في الأرباح: حيث تقوم بعض الإدارات بإعطاء عاملها أسهما في شريكاتها لتحفيز الموظفين.

(د) الترقية: حيث لها دور كبير في حفز الموظفين وتعد حافزا ماديا لأنها ما تتضمن زيادة الأجر يمكن أن تكون حافز معنوي إذ يترتب عليها وظيفة ذات مستويات أكبر¹.

(2) حوافز معنوية: ويقصد بالحوافز المعنوية هي تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة الموظفين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس ومشاعر وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة.²

¹: علي محمد عبد الوهاب استراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز ، دار التوزيع النشر

الإسلامية، 1982، ص151

²: شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية دار الشروق للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 1996،

ص 210.

وهي أشياء غير مادية تقدمها المنظمة لعاملها من أجل إشباع مختلف حاجاتهم النفسية الذاتية والاجتماعية ومن أهمها:

(أ) الشكر والتقدير:

ويعد من أهم الحوافز المعنوية التي لها الأثر الفعال على الموظفين مما ينمي روح المنافسة بينهم لتقديم الأفضل ويكون عادة في شكل تكريمات وشهادات شرفية وتقديرية، وتجدر الإشارة هنا إلى الوقت المناسب فإنها تفقد مغزاها الحقيقي .

(ب) فرص الترقية والتقدم:

يعتبر هذا الحافز من أكثر الحوافز المعنوية أهمية في زيادة كفاءة الأفراد، وفعالية الترقية كحافز على العمل يتوقف على درجة ارتباط الترقية بإنتاجية الفرد.

(ج) المشاركة في الإدارة:

وتتمثل في اشتراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار الإداري، وتندرج ضمن هذه المشاركة اشتراك العمال في اللجان أو مجلس الإدارة، وبذلك تحقق إشباع الحاجة إلى تحقيق الذات.

(د) التوافق المهني:

والمقصود بذلك الموافقة بين عمل أو وظيفة الفرد ومعارفه وقدراته وكذا رغبته وطموحاته، العامل البشري يمكن أن يصل إلى مستويات عالية من الأداء إذ كان راغبا في عمله محبا له وقادرا على أدائه ويمكن اعتبار كل الخدمات الصحية والاجتماعية والثقافية

وغيرها حوافز معنوية تعمل على جلب راحة العامل وبالتالي بلوغ الرضا الوظيفي في زيادة الأداء والمنتوج.¹

قسمت الحوافز من حيث الهدف إلى:

1 حوافز ايجابية:

هي ذلك المقابل المادي والمعنوي الذي يتلقاه العاملون لامتيازاتهم وكفاءتهم في العمل، كاستقرار الفرد في عمله (ترسيم)، ومنحه شهادات الاعتراف والتقدير.

2 حوافز سلبية:

تمثل الجانب الردعي والتأديبي التي يتخذها مع الأفراد والموظفين المقصرين في واجباتهم، كالحرمان من التعويضات والتخفيض في الأجر أو التنزيل في الرتبة.²

قسمت الحوافز من حيث عدد الشموليين إلى:

1 حوافز فردية:

هي التي تمنح لشخص بعينه، كمكافئة العامل على أخلاقه وسلوكياته ومجهوداته على إنجاز العمل المكلف به بفاعلية كبيرة.

2 حوافز جماعية:

¹: خالد عبد الرحمان الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، ط 1 الأردن، 2005، ص 256-257.

²: حضير كاضم حمود ياسين كاسب، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة، ط 1، عمان، 2007، ص

يقدم هذا النوع من الحوافز بناء على كفاءة الجماعة في العمل الجماعي المنسق.

إن تصنيف الحوافز وفق وجهات النظر هذه لا يعني حصره في تلك النماذج، فالحوافز تمثل أدوات وأساليب متاحة لدى المؤسسة لتشجيع مستخدميها على الأداء، وبالتالي على كل مؤسسة اختيار أسلوب التحفيز الذي يتلاءم مع طبيعة وظروف نشاطها.¹

¹: محمد حافظ الحجازي، إدارة الموارد البشرية دار الوفاء لدنيا، الطباعة (د.س.ن)، الإسكندرية، ص

المطلب الثالث: نظام التحفيز وشروط نجاحه

سيتناول المطلب النظام المخصص للتحفيز والشروط التي يخضع لها من أجل النجاح.

الفرع الأول: مراحل تصميم نظام الحوافز

-**تحديد الهدف النظام:** تسعى المنظمات إلى تحقيق الأهداف معينة وخاصة بها واستراتيجيات محددة وعلى من يقوم بوضع نظام الحوافز الذي يدرس هذا جيدا ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف النظام الحوافز فقد يكون هدف نظام الحوافز.

-**دراسة الأداء:** الهدف من الدراسة الأداء هو تحديد وتوصيف الأداء المطلوب ومن

خلال تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي وذلك يستدعي ما يلي :

- تصميم سليم للوظائف.

- وجود عدد كاف من العاملين وجود ظروف عمل ملائمة .

- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل .

- **تحديد ميزانية للحوافز:** هو ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير إدارة الموارد البشرية

لكي ينفق على نظام الحوافز.

ويجب أن يغطي المبلغ الموجود الجوانب التالية:

* **قيمة الحوافز والجوائز:** هي تمثل الغالبية لميزانية الحوافز وهي تتضمن جوانب جزئية مثل المكافآت الرحلات الهدايا و غيرها.

* **التكاليف الإدارية:** حيث تغطي تكاليف تصميم النظام وتعديله والاحتفاظ بسجلاته وتدريب المسؤولين على النظام.

* **تكاليف الترويج:** تغطي جوانب عديدة مثل النشرات و الكتيبات التعريفية, الملصقات الدعائية خطابات الشكر الحفلات.....¹ الخ.

الفرع الثاني: **كيفية وأسس منح نظام الحوافز .**

أولا : كيفية التحفيز

- إزالة معوقات التحفيز التي تحد من عزيمة العمال .
- تشجيع تحمل المسؤولية وفرص القيادة ضمن المنظمة
- تشجيع التفاعل بين الموظفين وتكوين فرق العمل بينهم .
- إظهار الإعجاب بأعمال الموظفين .

¹: ليلي غضبان الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة

الماجستير جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009 / 2010، ص8.

تحفيز الرغبات الطبيعية الموجودة في العاملين لتقديم أقصى مستوى الأداء والإنتاجية لديهم .

-دفع أجور تنافسية .

-تقييم الأداء بإنصاف .

-الإصغاء الفعال خصوصا في حالة معاناة العمال من المشاكل والاستماع بعناية لكل عامل والأخذ بعين الاعتبار كل مقترحاتهم وأدائهم .

-توضيح التوقعات

-تقدير الأعمال المتميزة بحيث أن يحس العامل أن مساهمته تؤخذ بعين الاعتبار و تقدر -تقديم الأجور العادلة .

-تقديم الحوافز العادلة و الموضوعية.

-إشراك العاملين في جميع مراحل العمل .

-نشر و تبادل المعلومات وكذا الأخلاقيات.

-مكافأة المتميزين بصورة علنية مما يزيد شعورهم بالإنجاز.¹

¹: فيصل حسونة، مرجع سابق، ص95.

ثالثا: أسس منح التحفيز.

هي أسس معايير إعطاء الحوافز وفيما يلي عرض لهذه الأسس كما يلي:

- معيار الأداء: يعتبر من أهم المعايير في حساب الحوافز ويتم تحليل الأداء

- معيار الأداء: يعتبر من أهم المعايير في حساب الحوافز ويتم تحليل الأداء ومن ثم وضع معايير محددة.

- معيار المجهود أو الجهد: يستعمل في قياس ناتج العمل ولكنه أقل موضوعية من الأول حيث لا يؤدي المجهود المبذول من العامل دائما إلى إنجاز العمل بفاعلية، ويجب الاعتراف أن هذا المعيار أقل أهمية كثيرا من معيار الأداء لصعوبة قياسه في كثير الأحيان .

- الأقدمية: وهو معيار شائع الاستخدام ويأخذ بعين الاعتبار المدة التي قضاها العامل في المنظمة والتي تشير إلى الولاء والانتماء.

- تحقيق الأهداف: وهو معيار يستخدم كثيرا في المنظمات الحديثة التي تشجع عمالها على إنجاز الأهداف.

- المهارة : بعض المنظمات تقوم بمنح تعويضات ومكافآت للأفراد بناء على ما يحصل عليه من الشهادات أعلى أو أرخص أو إجازات أو أدوات تدريبية، كما نلاحظ فإن نصيب هذا المعيار محدود ولا يساهم بالقدر الوافر في حساب الحوافز للعاملين بالرغم من أنه أهم معايير الأداء.¹

¹: حمداوي وسيلة مرجع سابق، ص 157.

المبحث الثاني : العلاقة بين التحفيز والكفاءة

توفر في هذا المبحث ثلاث مطالب منها الجانب النظري للأداء وأهم العوامل المؤثرة فيه وكذا علاقة الحوافز بالكفاءة .

المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين

سيتناول هذا المطلب الجانب النظري من الأداء العاملين بداية التعريف به وبأبعاده الأهمية التي يحضها كما سنتناول أهم الخصائص

أصل مصطلح الأداء لاتيني "Performance" فاللغة الانجليزية أعطت له معنى كواضح محدد "to perform" بمعنى تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، أو بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة.¹

والأداء من الناحية الإدارية هو القيام بأعباء وظيفية من المسؤوليات والواجبات وفق للعمل المفروض أدائه من الموظف الكفو المدرب.² يتضح أن مفهوم أداء يتضمن بعدين: الكفاءة والفعالية وهذين مفهومين بينهما اختلاف واضح:

¹: الإمام سلمى علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي مذكرة تخرج ليسانس في العلوم السياسية، جامعة ورقلة، 2004، ص 58.

²: أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، إنجليزية عربية فرنسية، مكتبة لبنان بيروت، 1982، ص 310.

فالكفاءة تعرف بأنها انجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة، وهي بذلك تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها انجاز العمليات المتعمقة بالأهداف، ويمثل إلى حد بعيد نسبة المحرجات للمدخلات.

أما الفعالية فتهم بقياس بعض الأهداف الواضحة أو غير الواضحة أي تحديد نسب ودرجات التحقيق الفعلي للأهداف المخططة في المجالات الرئيسية مثل الإنتاج.¹

الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء وخصائصه

أولاً: التعريف بتقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد والموارد البشرية في المنظمات الحديثة وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات علمية مستقرة .

وتقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء الموظفين لأعمالهم إن تقييم أداء الموظفين يعني قياس كفاءتهم ومدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم، وكذلك الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل.

كما أن تقييم الأداء هو عملية يتم بموجبها تقدير جهود الموظفين منصف وعادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفايتهم في العمل الذي يعملون به .

¹: حنفي محمد سليمان السلوك التنظيمي والأداء، دار الجماعات المصرية، الإسكندرية، 1975،

ثانياً: أهمية تقييم الأداء

تقوم المنظمات باستخدام أنظمة لتقييم أداء الموظفين فيها، وذلك لأن هذه الأنظمة توفر معلومات مفيدة للمنظمة وعلى الأخص الإدارة المسؤولة عن الأفراد والموارد البشرية.¹ وتكمن هذه الأهمية فيما يلي:

* تقدير المعلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم وذلك للمعرفة وتحسين الأداء إلى الأفضل.

* تجديد زيادات الأجر والمكافآت والعلاوات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد وذلك كنوع من المقابل للأداء.

* تحديد محاسبة الوظيفة الحالية للفرد وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى، وربما الاستغناء عنه وإن لم يكن ذا كفاءة عالية في وظيفته الحالية.

* التعرف على الأعمال والمهام الخاصة التي يمكن أن تسند لها المنظمة إلى الفرد وذلك في حالة احتياجها إلى القيام بهذه الأعمال والمهام.

* تحديد إمكانية ترقية الفرد كمكافأة على أدائه المتميز.

* تحديد إمكانية أوجه القصور في أداء الفرد واحتياجه إلى التطوير والتنمية وذلك من خلال جهود التدريب.

* إجبار المديرين أن يربطوا سلوك مرؤوسيهم بنواتج العمل وقيمتها النهائية.

¹: توفيق محمد عبد المحسن، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء، مصر، زقازيق، دار الفكر العربي، 2005.

ثالثاً: خصائص تقييم الأداء

تميز الأداة الجيدة للتقييم بمجموعة من الخصائص تتمثل في :الصدق: أي أن أداة التقييم تقيس ما وضعت قياسه .

الثبات: أي أن الأداة تعطي نفس النتائج تقريبا، إذا استعملت أكثر من مرة في نفس الظروف .

الحساسية: أي قدرة الأداة على التمييز .

الشمولية: أي أن يشمل التقييم كل الجوانب المواد تقييما .

الموضوعية: أي أنها تتجنب الذاتية .

البساطة: أي أنها تكون سهلة الاستخدام والتطبيق والتنقيط .

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة بأداء العاملين

الفرع الأول: تصنيفات أداء الموظفين

لقد تعددت تصنيفات الأداء في المنظمات المختلفة، وقد صنف نظام إدارة الأداء الخاص في جامعة كارولانيا الشمالية في الولايات المتحدة الأمريكية أداء الموظفين إلى التصنيفات الآتية:¹

1. **الأداء الممتاز:** وهو ذلك الأداء الذي تجاوز التوقعات المحددة للأداء العادي، وعادة يكون الفصل في تحقيقه عائد إلى جهود الموظف ومهاراته .
2. **الأداء الجيد جدا** ذلك الأداء الذي يحقق توقعات العمل المحددة ويتجاوزها في بعض الأحيان، وسببه عادة جهود ومهارات الموظف .
3. **الأداء الجيد** ذلك الأداء الذي يحقق توقعات العمل، وهو عائد كذلك لجهود ومهارات الموظف نفسه.
4. **الأداء دون الجيد** ذلك الأداء الذي يحقق بعض توقعات العمل، لكن لا يحقق الباقي، وعادة يعود سبب ذلك إلى نقص في جهود ومهارات الموظف، وأحيانا بيئة العمل.
5. **الأداء غير المرضي** : هنا يفشل الأداء عادة في تحقيق توقعات العمل أو متطلباته ويحتاج الموظف هنا إلى إشراف مباشرة، أو قد يحتاج إلى تكرار القيام بنفس العمل عدة مرات لإنجازه، وسببه جهود ومهارات الموظف الضعيفة أو بيئة العمل .

¹: مصباح إيمان، ميدون، أمال، أثر الحوافز على رفع أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة

تخرج ليسانس في علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2010، ص 09

الفرع الثاني: العوامل المعيقة لأداء الموظفين.

هناك مجموعة من العوامل تؤثر سلبا على أداء الموظفين نذكر منها ما يلي:¹

1. نمط السلطة: فطبيعة نظام الحكم مثلا إذا كان تسلطيا فهذا يجعل من المنظمات تتجه نحو المركزية والتنظيم البيروقراطي أكثر، وهنا تتجه الدولة لسن التشريعات والقوانين من أجل فرض الرقابة الشديدة على المنظمات وتقييدها قانونيا، مما يجعل الفرد مقيدا إداريا باللوائح والقوانين والروتين وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات وانعدام الإبداع وهذا يؤثر سلبا على أدائه.

2. ضغوط العمل: عندما ترتفع ضغوط العمل على الموظف ينخفض مستوى الرضا الوظيفي وبالتالي يؤثر سلبا على أدائه .

3. غموض الدور: ويقصد به قلة المعلومات التي يحتاجها الفرد عند أداء دوره في المنظمة أو عدم وضوح مسؤوليات العمل ومتطلباته، وقد يؤدي عدم الإلمام الكامل بطبيعة العمل نتيجة عدم معرفة الحقيقة بواجبات ومهام وصلاحيات الوظيفة وواجبات ومهام الموظف إلى التأثير سلبا على أداء العمل.

4. الصراع التنظيمي: يؤثر الصراع التنظيمي سلبا وبشكل ملموس على مستويات الأداء، حيث من غير المحتمل أن تبرز محاولات التطور الابتكار والتغيير والقدرة على التكيف مع البيئة المحيطة.

¹: مصباح إيمان وميدون، آمال نفس المرجع السابق، ص 19.

5. الحاجة إلى الأمن إن عدم وجود الأمن وتحقيقه للعامل سيكون الخط الأحمر الذي يحد بشكل واسع من إنتاجية العامل ودوره في تحقيق الأداء المطلوب منه.

6. عدم توفر الظروف المادية للعمل: فعدم توفر الظروف المادية للعمل مثل : الإضاءة الملائمة، الأداء والمحافظة على نظافة بيئة العمل، واتخاذ الاجراءات الوقائية لتجنب الموظفين الأصوات والاهتزازات والضجيج من داخل المنظمة وخارجها قد يحد من أداء العامل لعمله.

7. ضعف نظام الحوافز : إن ضعف نظام الحوافز يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي مما ينجم عنه الحصول على أداء أقل من معدل الإنتاج المطلوب.

8. ضعف نظام الأجور: حيث إذا كان نظام الأجور غير عادل يؤثر سلبا على الروح المعنوية وبالتالي ينخفض أداء الموظفين.

9. ضعف الثقافة التنظيمية: إن غالب نشاطات وتصرفات الأفراد داخل المنظمة تتبع من أذهانهم أي نتيجة لثقافتهم لهذا فإن الثقافة الضعيفة للمنظمة تؤثر سلبا على أداء الموظفين.

هذه مجمل أهم العوامل الأساسية التي قد تؤثر سلبا على أداء العمل، وهناك عوامل أخرى لها تأثير سلبي كذلك وبشكل مباشر منها :

(أ) التضخم الوظيفي.

(ب) الروتين.¹

¹: مصباح إيمان وميدون أمال نفس المرجع السابق، ص 20 .

المبحث الثالث: متطلبات نجاح حوافز الأداء الفعالة

تعتبر حوافز الأداء مهمة من خلال معرفة الطريق المناسب للوصول إلى أفضل مستوى للأداء وفي نفس الوقت التعرف على القصور التي تشوب حوافز الأداء.

المطلب الأول: تحفيز الأداء وأشكاله

الفرع الأول: مفهوم تحفيز الأداء.

يعتبر التمييز في الأداء المعيار الأساسي وربما الأوحيد لدى بعض المؤسسات لتوزيع الحوافز، والتمييز في الأداء يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية والجودة.

وتعتبر حوافز الأداء بمثابة المقابل للأداء المتميز وهي بذلك تمثل جزءاً مكملًا للأجور والمرتبات فالأداء الذي يستحق الحافز هو الأداء غير العادي ويفترض هذا التعريف أن الأجر (المرتب) يكون قادراً على الوفاء بقيمة الوظيفة والوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة وطبيعة الوظيفة.

وتعرف حوافز الأداء على أنها مكافأة الموظفين على تميزهم في الأداء.

تعرف كذلك على أنها أحد أشكال التعويضات المباشرة المرتبطة بمستوى الأداء الفردي أو الجماعي أو التنظيمي.¹

¹: روبرت ماكس وجوهان جاكس، إدارة الموارد البشرية، إمارات العربية المتحدة ، ترجمة محمد فتوح،

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم (ب س ن)، ص 536

وتتبنى المنظمة برنامج حوافز الأداء لأسباب متعددة يأتي في مقدمتها تحقيق الأهداف التالية:

- إيجاد ارتباط فعال بين الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وأداء الموظفين.
- تحسيف النتائج التنظيمية ومكافأة الموظفين حسب إسهامهم كل منهم في تحقيقها.
- إعطاء ثقل نوعي لاختلافات مستويات الأداء الفردي بين الموظفين.
- تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية كزيادة قدرة المنظمة على استبقاء الموظفين.
- تقليل معدلات دوران العمل والإفادة من التدريب أو مكافأة الأفراد على السلوكيات الصحيحة أو الأمانة وعلى مستويات حضورهم.¹

¹: مصباح إيمان وميدون أمال، نفس المرجع السابق ص 54

الفرع الثاني: أشكال حوافز الأداء

يمكن توزيع حوافز الأداء على ثلاث فئات هي: الحوافز الفردية والحوافز الجماعية والحوافز التنظيمية.

أ) **الحوافز الفردية:** تمنح الحوافز الفردية كمكافأة للجهود أو مستويات الأداء التي يقدمها الأفراد كل على حدى، ومن الأشكال الشائعة للحوافز الفردية نظم ربط الأجر بالإنتاج وعمولات المبيعات والعلاوات إضافة إلى مكافآت التقدير الفردية والتي تشتمل على الرحلات والسلع المجانية، وتحاول نظم الحوافز الفردية ربط جهد الفرد بالمكافآت الإضافية التي يحصل عليها، على أن تطبيق برامج الحوافز الفردية

يتطلب توفر مجموعة من الشروط الضرورية تتمثل في الآتي:

* **تحديد مستويات الأداء الفردية:** إذ يجب قياس أداء كل من الأفراد وتحديد مستواه، وذلك لأن لكل عامل مسؤوليات ومهام عمل نميزه على الأفراد الآخرين.

* **أن تكون أعمال الأفراد مستقلة فيما بينهم:** إذ يجب أن تتجم مساهمات الأفراد التي تتم مكافأتهم عليها عن العمل المستقل أو الجهد المستقل الذي يقدمه كل منهم على حدى.

-إبداء رغبة المنظمة بإيجاد نوع من المنافسة بين الأفراد فيما أن الأفراد يسعون وراء تحقيق المكاسب كل لنفسه فسيظهر نوع من المنافسة فيما بينهم لذلك يجب إبداء رغبة المنظمة بهذا النوع من المنافسة التي يكسب فيها البعض في حين لا يكسب البعض الآخر.

*التأكد على الفردية ثقافة المنظمة: إذ يجب أن تؤكد ثقافة المنظمة على الإنجازات الفردية في المكافآت الفردية والنمو الفردي للعاملين، فعندما تركز ثقافة المنظمة على العمل الجماعي تصبح

(ب) الحوافز الجماعية (حوافز الفرق): تقوم الحوافز الجماعية على الفكرة القائلة بأن المنظمة عندما تكافئ كامل المجموعة على أداءها فإن هذا سيؤدي إلى زيادة التعاون بين أفرادها وأكثر أشكال الحوافز الجماعية شيوعاً هي تشارك المكاسب الأرباح ووفقاً لهذه البرامج يتشارك أعضاء المجموعات التي تحقق أهداف معينة في المكاسب التي يتم تحديدها على أساس أهداف الأداء المنجزة، وترتكز الأشكال الأخرى للحوافز الجماعية على تحسين الجودة أو تقليل التكلفة أو غيرها من المؤشرات القابلة للقياس.

(ج) الحوافز التنظيمية : تعمل الحوافز التنظيمية على مكافأة الموظفين على أساس نتائج المنظمة ككل ويفترض هذا النوع من الحوافز أن الموظفين الذين يعملون سوية يمكنهم تحقيق نتائج تنظيمية أفضل تقود إلى أداء مالي أكثر كفاءة للمنظمة وتحقق الحوافز التنظيمية ذلك من خلال اشتراك الموظفين في بعض المكاسب المالية التي تحققها المنظمة من خلال مبالغ إضافية تدفع لهم وتحسب كنسبة مئوية محددة من الأجر الأساسي لكل منهم.

وأكثر أشكال الحوافز التنظيمية شيوعاً برامج المشاركة في الأرباح وبرامج تمليك الموظفين لأسهم المؤسسة وتهدف الحوافز التنظيمية إلى مكافئة كل الموظفين في المنظمة إسناداً إلى جودة الأداء الكلي في المنظمة وتقوم الحوافز التنظيمية على الفكرة القائلة بأن النتائج الأفضل في المنظمة تعتمد على أداء الموظفين لديها وتهدف إلى تحقيق نتائج أفضل

من خلال دعم التعاون في المنظمة وحث الموظفين عليه فالتناقض جميع الحوافز الفردية غير فعالة.¹

بين قسيمي الإنتاج والتسويق على سبيل المثال يمكن تجاوزه إذا ما استخدمت الإدارة نظام الحوافز يكافئ الموظفين على أساس الربح الكلي والإنتاجية الكلية في المنظمة.²

الشكل رقم (03): أشكال حوافز الأداء

الحوافز الفردية	الحوافز الجماعية	الحوافز التنظيمية
نظم ربط الأجر بإنتاج-العلاوات الأرباح تمليك الموظفين برامج الحوافز الخاصة الشركة (رحلات السلع المجانية، الجوائز)	حوافز نتائج المجموعة برامج تشارك المكسب حوافز تحسين الجودة	برامج المشاركة في برامج الأسهم
برامج تمليك تنفيذيين تعويضات عاملي المبيعات	حوافز تخفيض التكلفة	أسهم الشركة

مصدر: روبرت ماكس وجوهان جاكس، إدارة الموارد البشرية ترجمة محمود فتوح،

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، الإمارات العربية المتحدة، بدون سنة نشر، ص 542.

¹: روبرت ماكس وجوهان جاكس، نفس المرجع، ص 542-543.

²: مصيلح إيمان وميدون أمال، مرجع سابق، ص 56.

المطلب الثاني: متطلبات نجاح حوافز الأداء

حتى يكون برنامج حوافز الأداء فعال يتطلب توفر العناصر التالية:¹

1- ملائمة برنامج حوافز الأداء لاستراتيجيات المنظمة وثقافتها : حيث لا يوجد برنامج حوافز الأداء موحد يناسب جميع المنظمات، فإذا كان برنامج ما ناجحاً في إحدى المنظمات فهذا يعني بالضرورة أنه سينجح في منظمة أخرى ذلك أن برنامج حوافز الأداء حتى يكون ناجحاً فإنه يجب أن يرتبط مع أهداف وغايات المنظمة.

كما يعتمد نجاح أي برنامج حوافز الأداء على مدى ترابط مع ثقافة المنظمة، فإذا كان نمط الإدارة في المنظمة يقوم على الديكتاتورية والاستبداد والتأكيد على القواعد والإجراءات والتمسك بها فإن برنامج حوافز الأداء التي تعتمد فيه على المرونة والعمل الجماعي لن يكتب له النجاح إذا قامت هذه المنظمة بتطبيقه ببساطة لأنه لم يخرس في البيئة الملائمة لإثماره.

2- توجيه برنامج حوافز الأداء نحو الأنشطة الملائمة: حتى يحقق برنامج حوافز الأداء غاياته يجب أن يتم ربط المكافآت التي تمنح على أساسه بأداء المرغوب إذا يجب أن يجد العاملون صلة مباشرة بين جهودهم والمكافآت التي يحصلون عليها فيما أن الأفراد يميلون لأداء ما يتم قياسه ومكافأتهم عليه يجب على المنظمات أن تتأكد من أن العنصر الذي يتم تحديد المكافآت على أساسه مرتبط بأهدافها.

¹: سعاد نائف برطوني، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد دار وائل للنشر ط 3، عمان، 2007، ص

وتجدر الإشارة هنا إلى استخدام مقاييس معتمدة يضمن أن يقوم العاملون بأداء مختلف العناصر المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة وعدم إغفال أي منها. ومن جهة أخرى لا يكون برنامج مكافآت مناسبة دوماً وخاصة في الحالات التي يكون الناتج فيها غير قابل للقياس والتقييم بصورة موضوعية ما يجعل عملية تحديد المكافآت عادلة أمر شبه مستحيل.

3- إدارة برنامج حوافز الأداء بشكل ملائم : يمكن أن يكون البرنامج معقداً أو بسيطاً ولكنه في كلا الحالتين لن يكون ناجحاً إلا إذا فهم العاملون ما يجب عليهم فعله للحصول على المكافآت لذلك كلما كان البرنامج أكثر تعقيداً كلما ازدادت صعوبة شرحه للعاملين.

ويفضل المختصون في هذا المجال أن يتضمن البرنامج عدة معايير أداء فذلك سهل على الموظفين فهمه في غالب الأحيان غير أن استخدام عدة معايير يتم التركيز عليها يجب ألا يجعل من العمليات اللازمة لحساب المكافأة التي يستحقها العامل شديدة التعقيد على الموظفين أنفسهم بالذات إضافة إلى ذلك يتطلب الأمر أن يكون المدراء قادرين على شرح أهداف الأداء اللازم تحقيقها للحصول على المكافأة.¹

¹: سعاد نائف برطوني، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، المرجع السابق، ص 375.

الفرع الثالث : عوامل نجاح حوافز الأداء

- يعد توفير برنامج حوافز الأداء ناجحا ومرغوب فيه أمر شديد التعقيد ويتطلب جهودا كبيرة ومستمرة على أن الاقتراحات التالية يمكن أن تكون مفيدة بهذا الصدد:¹
- بناء برامج واضحة ومفهومة والتواصل مع الموظفين حولها باستمرار .
 - الدعم الإداري لهذا البرنامج وتشجيعه.
 - استخدام معايير ومؤشرات أداء واقعية وواضحة.
 - تحديث البرامج باستمرار وربطها بأهداف المنظمة.
 - الربط الفعلي والمرئي بين الأداء والمكافآت التي يجب أن تأخذ فروقات الأداء بعين الاعتبار.
 - تمييز حوافز الأداء عن الأجر الأساسي .
 - تشجيع برامج الحوافز الجماعية على التعاون في المجموعات الصغيرة حتى يكون استخدام معايير الأداء الجماعي مستحسنا في مثل هذه المجموعات.
 - أخذ آراء الموظفين عند تصميم برنامج حوافز الأداء.
 - عدالة نظام المكافآت.

¹: مصباح إيمان وميدون ،أمال، مرجع سابق، ص 59

الفرع الرابع: الحوافز وعلاقتها بالأداء .

إن أهمية إشباع حاجات الأفراد الموظفين لضمان حفزهم لأداء أعمالهم بطريقة أكثر فعالية وكفاءة هنالك جانب هام وهو التأكيد من وجود الرغبة لديهم في القيام بالعمل لأن الأداء المرتفع الذي تصبوا إليه المنظمة يساوي القدرة على الأداء والرغبة فيه. (أداء مرتفع القدرة على الأداء × الرغبة في الأداء). وبدون وجود هذه الرغبة في الأداء لا يمكن ضمان مستوى عالي من الأداء أو الإنتاجية .

أولاً: أسباب انخفاض الإنتاجية وعلاقتها بتحفيز الموظفين:

في الواقع العملي كثير ما نسمع المديرين يشكون من أن الموظفين لديهم لم يعودوا يعملون بأقصى طاقتهم كما كان الحال في الماضي، ومن واقع البحوث والدارسات في هذا المجال فإنه يمكن الإشارة إلى أربعة أسباب رئيسية كل منها يشير بشكل مباشر أو غير مباشر إلى نوع الحوافز وهذه الأسباب هي:¹

أ) عدم جاذبية الحوافز التي توفرها المنظمة للعاملين بها، بينما الحقيقة أن البعض قد يرغب في الحافز المادي بينما البعض الآخر قد يرغب في الحافز المادي (مثل فرص الترقية، أو فرص التدريب)

وبالتأكيد فإنه ما لم يكن الحافز مرغوباً فيه من جانب شاغل الوظيفة فإن تأثيره على الأداء يقترب من الصفر.

¹: توفيق عبد الرحمان، الدافعية وحوافز العمل مركز الخبرات المهنية للإدارة، 1988، ص 262 .

(ب) ضعف العلاقة بين الحافز والأداء وذلك أنه على الرغم من كثرة الحديث عن ربط الأجر (أو حافز آخر) بالإنتاج (أو الأداء) فإنه نادرا ما يتم هذا الربط في الواقع العملي.

(ج) عدم الثقة في الإدارة و الذي ينتج عادة من عدم وفاء الإدارة بوعودها الخاصة بالحصول على حوافز أو مزايا معينة في حالة الأداء الجيد.

(د) ضعف اشتراك الموظفين أو أخذ رايه في نوعية الأعمال التي يقوم بأدائها الأمر الذم يجعل هذه الأعمال تكليفا أكثر منيا احتياجا أو إشباعا.

ثانيا: الخطوات التي تساعد على تحفيز الموظفين لتحسين الأداء

هناك مجموعة من الخطوات تساعد المديرين للتفاعل مع الموظفين نحو أداء أفضل كما تحفزهم للعمل بشكل يربطهم معه مصالحهم الشخصية وأهدافهم مع مصالح العمل وأهدافه وهذه الخطوات هي:¹

* مساعدة الموظفين على التوسع لديهم الرغبة في التطور والتحسين ولكنهم يحجمون عن ذلك إذا كان مفروض عليهم من أعلى، وعلى المدير أن يريهم ما أضافه للمنظمة عندما يحفزهم للإنجاز عمل يتعدى الأهداف المطلوبة.

¹: بروس آن بيتوني، فن تحفيز العاملين، ترجمة زكي مجيد حسن، بيت الأفكار الدولية، عمان،

* **تعيين حجم مسؤولية الموظفين:** هذا من ضمن أهم العوامل التي تضعف التحفيز عند الموظفين وهو عدم الوضوح بما هو متوقع منهم عمله.

* **وضع مستويات وقياسات واضحة للعمل:** قياسا على المخرجات التي تميز الأداء، وما إذا كان هذا الأداء الجيد أو غير مقبول، مع مراعاة مناقشة هذا الأمر مع الموظفين والاستماع إلى آرائهم، وتشجيعهم على أن يعطوا الموصفات التي يرونها واقعية لقياس الأداء، وهذه المناقشة تترك أثر طيبا لدى الموظفين في تقبلهم لهذه القياسات ومحاولة تطوير أدائهم.

* **مساعدة الموظفين على اكتساب مستويات أعلى للأداء:** يرغب أغلب الموظفين بشدة أن يكون لهم دور في توقعات الأداء، وفي المداخلات التي تحسن مستويات الأداء ، وبهذا يصبح من الضروري اشتراك الموظفين في وضع التصورات والمقترحات عن التوقعات الأداء لأنه ربما يجد المدير عند الموظفين تصورات ومعلومات عن رفع مستويات الأداء . سوف يزيد من شعوره بالمسؤولية وبالتالي سيزيد من تحفيزه لأداء الجيد.

* **توثيق ما اتفق عليه مع الموظفين:** على المدير أن يدون قائمة بالمعلومات عند قياسات ومستويات ما يتوقعه هو والعاملون من أداء، وتحديد الوقت الذي يستغرق الوصول إلى هذه المستويات الأنواع.

* **الملاحظة والمتابعة:** يجب على المدير مراقبة ما تم إنجازه، ومتابعة أداء الموظفين، وتقديم المساعدة والتوجيه للعاملين القليل خبرة، والتأكد للعاملين الجيدين أنهم أهلا للثقة.

* استخدام أسلوب واضح في المكافآت: وخاصة لمن يحقق من الموظفين نتائج جيدة تفوق الأداء الموقع، وتتنوع هذه المكافآت ما بين الحوافز المادية كالعلاوات والحوافز المعنوية كإبراز مكانة العامل المتميز أو إصدار شهادة تقدير لجهوده المتميزة أو إعطائه ترقية مناسبة.

ثالثاً: أهم الطرق لتحفيز الموظفين وتحسين دافعيتهم للعمل وتطوير سلوكهم

معنية من العمل ثم توثيق ذلك. يوجد اتفاق على أهمية الحوافز بجميع أنواعها وأشكالها لتطوير العمل وضمان الارتقاء بإنتاجية ولكن هنالك اختلاف في وجهات النظر حول الطرق التي يجب أن تتبع لتحفيز الموظفين وضمان تحسين وتطوير أدائهم، ومن أهم هذه الطرق المستخدمة ما يلي:

* **تخطيط ووضع الهدف:** إن مشاركة الفرد في وضع أهداف ونتائج له للعمل على تحقيق سيزيد من دافعيته وبخاصة إذا كانت هذه الأهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس، وترضي طموحه، وذات قيمة عالية للفرد.

* **المشاركة في العمل:** إن مشاركة الفرد في القرارات والأمور ذات علاقة بعمله وبالوحدة التنظيمية التي يعمل بها يزيد من حماسه وانتمائه والتزاماته. تعديل السلوك حيث يتم تغيير أفعال الموظفين وسلوكهم بالتشجيع المنتظم للأفعال المرغوبة وتنشيط تلك الأفعال غير المرغوبة فيها ويبدأ المديرون بتحديد أي من الأفعال المرغوبة وأياها في الحاجة إلى التغيير، ولقد أثبتت الدراسات أن الثناء والتقدير لجهود الموظفين يكون أكثر فاعلية من

استخدام أسلوب العقاب، وتستخدم المنظمات أنواع عديدة من المكافآت لتدعيم سلوك الموظفين المجتهدين.¹

* **توفير الحوافز:** إن توفير الحوافز مبني على المقدمة التي تفترض أن الأفراد سوف يبذلون جهود إضافية عند تقديم جائزة رمزية أو بتشجيع عيني على حسن أدائهم.²

* **التدريب وإعادة:** التدريب يشعر الكثير من الأفراد اليوم بتهديد يؤدي إلى تحفيز أقل للعامل كما يهدد إنتاجية المنظمة كما يمكن أن تؤدي مخاوف العمال إلى حدوث مشاكل شخصية تعوق بدورها أداء الفرد أثناء العمل، وإحدى الطرق لتحفيز هؤلاء العاملين هي توفير التدريب الذي يصقل مهاراتهم أو إتاحة إعادة التدريب والذي يمد الموظفين بمهارات جديدة تماما وقد أشارت الدراسات أنه كلما تقبل العاملون برامج التدريب على أنها تطوير لقدراتهم الذاتية كلما كانت الفوائد الناتجة كبيرة ومن أهمها زيادة الولاء للمنظمة وتحسين الأداء والإنتاجية، وهناك يجب مراعاة ربط التدريب بالجانب الخاص للعاملين والبحث عن أساليب جديدة في التدريب في الوقت المناسب.³

ومن الأمور الهامة التي يجب على الإدارة مراعاتها أن تعمل على إشعار كل من عامل فيها بأهمية عمله مهما كان هذا العمل بسيط، وتشعر بأن عمله بشكل حلقة في سلسلة متكاملة، وأي عطل أو خلل في هذه السلسلة سوف يعكس على العمل بأكمله، كما

¹: بروس أن بيتوني، مرجع سبق ذكره، ص 220

²: عساف عبد المعطي محمد سلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، دار الزهران، عمان، ص 125.

³: بروس أن بيتوني، مرجع سابق ذكره، ص 221

على الإدارة أن تعطي الفرد صورة أكبر عن العمل بشكل عام وعن دوره بشكل خاص، إن ظروف العمل المحسنة تحقيق النفع لكل من الفرد والمنظمة على حد سواء، فالعمال تتوفر لهم فرصة استخدام قدراتهم الخاصة وتطوير مهاراتهم كما تظفر المنظمة بخاصية المنظمة الأكثر تحفيزاً.¹

¹: عساف عبد المعطي محمد، مرجع سابق ذكره، ص 126

الخلاصة:

نستخلص من هذا الفصل بأن الحوافز هي مؤثرات خارجية تستخدم لتحريك دوافع العاملين و التأثير في سلوكياتهم، مما يدفعهم إلى بذل جهد أقصى مما يؤدي إلى تحقيق أهدافهم الشخصية و أهداف محددة فالحوافز لها الدور البالغ و الأهمية الكبيرة في تقويم السلوك العامل في المؤسسة ، ولأنها الطريقة التي من خلالها تعتبر المؤسسة للموظف عن مدى تقديرها لأدائه المتميز و عمله المتقن، و هي من إحدى الطرق التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها فهي أنجع وسيلة تستعملها المؤسسة لدفع وحث عمالها على تحسين أدائهم و زيادة إنتاجهم ولكي تكون الحوافز فعالة يجب إتباع الخطوات المتبعة قبل وأثناء وبعد وضع نظام للحوافز والعوامل المؤثرة فيه وقواعد وخصائصه وكذلك مراحل ثم تقييمه إن كان ناجحا أولا، فكلما زادت الحوافز حسن أداء العامل مما يؤدي مباشرة إلى تحسين أداء المؤسسة.

الفصل الثالث

دراسة حالة ولاية مستغانم

تمهيد:

استندنا في الجانب التطبيقي على توظي ف ما هو نظري أملا في وجود علاقة تكمل ما بينهما في ذات من يطلع على هذه النظريات أو يعرفها وهو واعي بها ومدركا لأهميتها في حياته العملية والاجتماعية بما فيها من إدارة سياسة واقتصاد إلى جانب ما لديه من حقوق وما عليه من واجبات داخل مجتمعه ككل وفي منظماته كجزء ليقدر أهميته لذاته حيث تظهر تلك الأهمية في مدى تأثيره وتأثره باتخاذ القرارات الإدارية والإستراتيجية العامة هذا ما عالجناه من خلال تفويض السلطة إلى المجلس الشعبي لولاية مستغانم ولتقييم أدائه محاولين بذلك توحيد كلمة الشعب في تنصيب ممثل عنهم يخدم المصلحة العامة في أجهزة إدارة الدولة، بالاعتماد على أسمى نظرية لصنع إدارة فعالة تعتمد على الكفاءة أداء مرتفعة والعمل بالممثل القاتل : " الرجل المناسب في المكان المناسب " نحو هدف واحد لتحقيق التنمية المحلية بتكاتف الجهود ولتقليص نسبة الانحراف الإداري أقصى ما يمكن.

بحيث سنتناول في هذا الفصل:

المبحث الأول: الولاية كجهاز إداري.

المبحث الثاني: لولاية مستغانم كنموذج.

المبحث الثالث: واقع انتقاء الكفاءات في المؤسسات العمومية

المبحث الأول: الولاية كجهاز إداري

الولاية هي الخلية الأساسية في تنظيم البلد فهي قريبة من المواطنين في حياتهم الاجتماعية بحيث تشكل القاعدة النموذجية للهيكلة الإداري وتتمتع البلدية بالشخصية المعنوية فهي شخص معنوي عام.

المطلب الأول: البلدية الجزائرية من حيث القانون

يظهر في الوهلة الأولى للمطلع على القانون البلدي أن للبلدية الجزائرية مميزات الخاصة بها والتي تجعل منها مؤسسة أصيلة ومن حيث أنها أخذت من النموذج اليوغسلافي يظهر ذلك أساسا في المادة الأولى من الأمر المؤرخ في 08 جانفي 1967 والذي ينص على أن الولاية هي الجماعة الإقليمية السياسية والإدارية، الإقتصادية الإجتماعية الثقافية والأساسية لتسيير الشؤون العامة .

ومن جهة أخرى فهي تعمل في نظام ذو حزب وحيد وطلائعي يسهر على تسيير المؤسسات العامة الناحية الإيديولوجية فهي ذات اتجاه اشتراكي أي تكفل الشعب بكل النشاطات الاقتصادية والاجتماعية للولاية.

أما عن المراجعات الحديثة للقانون البلدي فهي تدخل في إطار تعميق اللامركزية حيث انه إذا كانت كل النشاطات الإدارية والتنمية تتجه نحو مبادئ اللامركزية والتركيز إلى البلدية حيث تبقى كل هذه الإجراءات المتخذة غير كافية للتكفل بالمهام الأساسية المختلفة التي أسندت للولاية.

رغم ممارسة نوع من الديمقراطية المحلية ومشاركة السكان في تسيير الشؤون العامة من خلال المجالس الشعبية للولاية.

المطلب الثاني: المجلس الشعبي الولائي

تسير الولاية من قبل هيئة مداولة هي المجلس الشعبي الولائي وهي هيئة وحيدة منتخبة عن طريق الاقتراع العام لسكان البلدية وتمثيل المترشحين من قبل حزب جبهة التحرير الوطني يتكون هذا المجلس من سبعة إلى تسعة وسبعين عضوا على الأكثر .

وطبقا لنص القانون رقم 08.80 المؤرخ في 25 أكتوبر 1980 المتضمن قانون الانتخاب والذي فيه: "ينتخب المجلس الشعبي البلدي لفترة خمس سنوات من قبل كل المواطنين الجزائريين دون تفريق في الجنس والبالغين من العمر 18 سنة عند يوم الاقتراع على أن يكونوا مسجلين في قوائم الانتخابات ومتمتعين بالحقوق المدنية".

كذلك نفس الشروط بالنسبة للمترشحين باستثناء شرط السن حيث بلوغ 25 سنة عند يوم الاقتراع وعدم الوقوع تحت طائلة التنافر بين الوظائف كعدم شغل منصب تنفيذي وهناك تعليمات على ذلك.

يعتبر المترشحون الحائزون على أكبر عدد من الأصوات والبالغ عددهم عدد المقاعد المفتوحة هم الفائزون وفقا لجدول نتائج الاقتراع والذي يمثل بدوره رئيسا له.

صلاحياته تختصر المادة رقم 100 من القانون البلدي في صيغة قصيرة صلاحيات المجلس الشعبي البلدي فيما يلي: " يفصل المجلس الشعبي البلدي في قضايا البلدية بالقرارات التي يتخذها بعد المداولة".

فلمجلس الشعبي الولائي له كل الصلاحيات التقليدية مع صلاحيات جديدة وهامة ذات طابع اقتصادي واجتماعي وتخص هذه الصلاحيات أيضا الميزانية المعدة من طرف الهيئات التنفيذية للمداولة عليها والتصويت من قبل المجلس، وقد أعاد القانون البلدي تنظيم مالية البلديات حتى يعطيها دعما واستقلالية حقيقية للبلدية إن كل الصلاحيات المخولة للمجالس الشعبية البلدية جعلت من البلدية الخلية الأساسية للمجتمع الجزائري.

المطلب الثالث: رئيس المجلس الشعبي الولائي

تتقسم صلاحيات رئيس المجلس الشعبي الولائي إلى قسمين فهو أولا وقبل كل شيء ممثل للبلدية ولكن الدولة تمنحه بعض الصلاحيات وتلب منه القيام ببعض المهام التي ليست في صالح الولاية وحدها ولكن في الصالح العام مما يجعل رئيس المجلس الشعبي الولائي يخضع للسلطة السلمية الموالي والوزير في الحالات الاستثنائية التي يتصرف فيها لحساب الدولة.

وعليه يجب النظر إلى رئيس المجلس الشعبي الولائي أولا كعون بلدي ثم كعون للقوة العمومية مع مراعاة الوضعية الأولى التي تمثل الجزء الرئيسي لصلاحيات رئيس المجلس الشعبي الولائي وهذا ما يفصل فيه القانون البلدي وبوضوح هذين الجزأين.

1- ممثل للدولة: يمارس رئيس المجلس الشعبي الولائي بصفته ممثلا للدولة صلاحيات هامة ومتعددة، فهو مكلف قانونا بحفظ الأمن في ولايته والمحافظة على أمن

الأملاك العامة والأشخاص، لذا فإن لديه سلطة الوقاية من أسباب الفوضى وهذه السلطة مشروعة بما يسمى "الشرطة الولاية والتي خصص لها باب في القانون الولائي.

2- ممثل للولاية: إن رئيس المجلس الشعبي البلدي بصفته ممثلاً للولاية يكلف بتنفيذ مداورات الهيئة التنفيذية "المادة 224 من القانون الولائي" فهو الذي يرأس المجلس أي أنه هو المسؤول على ضمان حسن تنفيذ مداورات المجلس وهو الذي يوقع العقود باسم الولاية، ولذا فقد حددت المادة رقم 226 بأن الرئيس هو الذي يقوم بما يلي:

- يسير أشغال الولاية.
- يأمر بالصرف والإنفاق.
- يمضي عقود الشراء والتبادل.
- يقبل الوصايا والهدايا وكذا الصفقات.
- يبرم المناقصات والمزايدات الخاصة بأشغال الولاية.

ولكن تتم هذه العقود حسب المعايير المحددة قانونيا والمتفقة مع التنظيم الجاري به العمل والمجلس الشعبي الولاية لا يتخلى أبدا عن سلطته، لأن كل عقد يبرمه الرئيس يكون قد حظا بالموافقة المبدئية للمجلس، حيث يصبح غير ملزما له.

وختاما فإن القانون البلدي يبين وبكل وضوح وموضوعية أنه عندما تتناقض مصالح رئيس المجلس الشعبي البلدي مع مصالح بلدية يعين المجلس الشعبي عضوا آخر لتمثيله.

المبحث الثاني: ولاية مستغانم كنموذج

سنتطرق في هذا المبحث إلى التعريف ببلدية مستغانم وهيكلها التنظيمي والسياسة التي تتبعها في توظيف العمال.

المطلب الأول: التعريف بالولاية

أولا : نشأة الولاية

لقد كانت البلدية في العهد الاستعماري من سنة 1830 إلى سنة 1962 أداة في يد الفرنسيين لتحقيق طموحات الإدارة الاستعمارية، بحيث فرضت هيمنتها وسيطرتها ونفوذها وخدمة العنصر الأوروبي عامة والفرنسي خاصة بعيدة كل البعد عن تحقيق طموحات الجزائريين وعند الاستقلال عام 1962 وجدت الولاية نفسها أمام الأزمة التي هزت باقي المؤسسات على اختلاف أنواعها مما أدى إلى انخفاض كبير في الموارد المالية مقارنة مع حجم النفقات المفروضة على الولايات بحيث تم إنشاء قانون البلدية خاصة دستور 1963 وميثاق الجزائر وميثاق طرابلس كان لهما أثر بالغ في مكانة الولاية في المستوى الرسمي والاعتراف بدورها الطلائعي ودون أن ننسى دستور 1976 ودستور 1996.

ثانيا : تعريف الولاية وموقعها

تعتبر الولاية وحدة وهيئة إدارية وهي المؤسسة العمومية الأم تنتمي للقطاع الخدماتي، وهي إقليمية محلية وهي الجهاز أو الخلية التنظيمية الأساسية والقاعدية سياسيا إداريا واجتماعيا وثقافيا وتقع ولاية في الشمال الغربي من الجزائر وتغطي مساحة قدرها 2269 كم² يحدها من:

* الشرق: ولايتي الشلف وغيليزان.

* الجنوب: ولايتي غليلزان ومعسكر.

* الغرب: ولايتي معسكر ووهران.

* الشمال: البحر الأبيض المتوسط.

ولولاية مستغانم ملحقات تابعة لها وجدت لتخفيف الضغط على مقر ولاية
مستغانم وخاصة التخفيف على مصلحة الحالة المدنية.

المطلب الثاني: سياسة التوظيف في ولاية مستغانم

أولا : تطبيق سياسة التوظيف في الولاية

ويكون ذلك عن طريق ما يلي :

1-تحديد عدد العمال:

بحيث يتم ذلك وفق فئات ويكون العدد الإجمالي للعمال 850 عامل ينقسمون إلى العمال الدائمين وعددهم 630، وإلى العمال المؤقتين 220 ومن حيث الجنس ينقسمون إلى 250 عاملة (نساء) وإلى 600 عامل (رجال).

2- توزيع السن حسب السن الإجمالي للعمال:

بحيث العمال البالغين من أقل من 25 موجودين بنسبة 02 و 04 والعمال الذين يتراوح سنهم ما بين 25 و 40 سنة، يمثلون أكثر من 70% من العمال أما العمال الذين يتراوح منهم ما بين 40 و 60 سنة يمثلون أكثر من 25%.

3- توزيع العمال حسب الفئات:

بحيث تضم فئة الإطارات العليا والمسيرين 30% من العمال، أما فئة الإطارات الوسطية تضم 60% وعمال آخرين يمثلون 10% من الإجمالي .

ثانيا: مستوى استعمال طرق الاختيار والتعيين داخل الولاية

1- طرق استقطاب البحث عن المترشحين:

بحيث تطبق على كل العمال المترشحين التلقائيين بالإعلان ات (الجرائد المجلات الانترنت)، وبوكالات التوظيف طبقا لنظام الولاية.

لا تطبق على الإطلاق كل ما يضم التقرب من الجامعات أو المعاهد أو مراكز التكوين والتوصيات أو اندماج كل من المترشحين أو العمال القدامى، ولإدراج العلاقات الشخصية لتطبيق عملية الاستقطاب

2- طرق الاختيار أو الانتقاء في البلدية:

الاستتباط والحصول على أفضل اختيار تضع البلدية طرق لذلك وهي:

- دراسة بطاقة المؤهلات إجراء مقابلات للانتقاء
- الخضوع لإختبارات الذكاء واختبارات الاستعداد الفترة التجريبية بحيث تطبق على كافة العمال.

وتستبعد البلدية في عملية الاختيار كل من:

- اختبارات الميول والرغبات .

- الاختبارات الشخصية .

3- عملية التعيين:

وتتم بعد عملية الاختيار وتساعد عملية إدماج الموظفين الجدد، بحيث يعين أشخاص مهمتهم تسهيل الاندماج مع مشاركة ممثلي الإدارة العليا أو ممثلي العمال.

المبحث الثالث: واقع انتقاء الكفاءات في المؤسسات العمومية

سنتطرق في هذا المبحث إلى دور الانتخابات في اختيار وتعيين الكفاءات، وكذا دور الكفاءة الإدارية في التنمية المحلية.

المطلب الأول: دور الانتخابات في اختيار وتعيين الكفاءات

5 كما سبق وذكرنا أن البلدية تدير من قبل مجلس شعبي بلدي منتخب لفترة 5 سنوات من قبل المواطنين والحائز على أكبر عدد من المقاعد، حيث بلغت نسبة النجاح للمجلس الحالي بولاية مستغانم 80% من جدول نتائج الاقتراع الأخير، وهنا يدخل الدور الكبير للمشاركة الشعبية والوعي بأن الانتخاب حق وواجب على كل مواطن الإدلاء برأيه ومدى أثره وتأثره باتخاذ القرارات الإستراتيجية العامة دون أي شروط سواء كان المنتخب متعلما أو غير ذلك، ودون تفريق في السن.

تساهم كذلك في اختيار الكفاءات في أجهزة الإدارة العامة للعلاقات العامة ما بين الناخب والمنتخب وكذا السمات الشخصية التي تلعب دورا كبيرا وتقدير جدارة المترشح لتولي المسؤولية وقدرته على حمل رسالة المؤسسة بكل ثقة وأمان.

وتساعد أيضا الحملات الانتخابية التي تسبق يوم الاقتراع بعرض كل مترشح لبرنامج التنمية وتقدير مدى مصداقيته وصلاحيته لدفع عجلة التنمية نحو تحسين الوضعية الاقتصادية والاجتماعية بالبلدية.

المطلب الثاني: الرقابة على أعمال المجلس

تجرى أعمال البلدية تحت مراقبة السلطة الوصية على الهيئة ومن جهة أخرى فالبلدية مرتبطة بالدولة من الناحية المالية وستبقى كذلك ما لم تكتسب بعض السلطة في صلاحياتها، تنص هذه الوصايا على المجلس من حيث يمكن إيقاف أعمال المجلس لفترة لا تتعدى الشهر بقرار من وزير الداخلية والجماعات المحلية وبناء على تقرير من الوالي وأما عن حله فيكون بمرسوم .

ففي حالة الحل فإن الوالي يعين مجلسا مؤقتا يتكون من 5 إلى 11 عضوا لضمان سير قضايا الولاية. ونظرا لكون هذا المجلس مؤقت فإنه لا يمكنه القيام إلا بالأعمال الإدارية التحفظية والعقود المستعملة إلى حين انتخاب مجلس جديد بعد انقضاء شهرين من الحل، وبالإضافة إلى هذه الوصايا الممارسة على المجلس ككل هناك مراقبة على كل عضو قد يوجد في وضعية لا تسمح له بمتابعة أعماله كما ينبغي أثناء الفترة الانتخابية ويمكن أن يقصى من المجلس بمرسوم .

كذلك يعمل المجلس الشعبي الولائي تحت الرقابة الشعبية، حيث يمكن لهذه الأخيرة التطلع على أعماله وله الحق في الاحتجاجات في حالة وجود مخالفات والتي من الممكن أن تصل إلى الأجهزة العليا للدولة.

المطلب الثالث: دور الكفاءة الإدارية في التنمية المحلية

تمثل سياسة التنمية المحلية إطارا توجيهيا للمنتخبين في المجالس الشعبية البلدية والذي يكون من واجهم أن يظلوا دوما مضطلعين بالمسؤوليات الجسام المنوطة بهم وهي في الواقع واجب كبير يتصل بطبيعة المهمة الموكلة إليهم والتي تهتم بمختلف الانشغالات وكثرة المطالب الضرورية والحيوية في ظل هشاشة قدرة التمويل الذاتي الراجعة إلى فقر أو قلة الموارد المالية المحلية إذا ما أخذنا بعين الاعتبار هيكل موارد ميزانية البلدية حيث أن جملة مداخيلها من ناتج الجباية والأنشطة المحلية الأخرى لا يكاد يمثل سوى الشيء القليل ومن ثم تتضح جهود كفاءة المجلس المنتخب بالبلدية وسهره على دفع عجلة التنمية المحلية من خلال مختلف المخططات الإنمائية والبرامج ودورها في تحصيل الإطار المعيشي للمواطنين .

إن التفكير في النهوض بتنمية بلدية على أكمل وجه أمر ليس بالهين بحث دعوب لحل المشاكل الواقعية تكفل تنمية اقتصادية واجتماعية وثقافية متكاملة ترقى إلى مستوى طموحات المواطنين وتشكل مصدرا أساسيا لتلبية هذه التطلعات في ظل تحولات اقتصادية واجتماعية عميقة وخطيرة في الوقت ذاته يجب على البلدية أن تستعد لمواجهة آثار هذه التحولات بالبحث عن تجسيديات واقعية وميدانية لوعود كانت بالأمس في بوتقة الأمل وذلك بتعزيز المسار المهني عن طريق ترسيخ سياسة محلية تعتمد على عقلانية الطرح ومراعاة العدالة الاجتماعية والتضامن اللذين كثيرا ما يتمسك بهما الشعب واللذين يشكلان الدعامة الأساسية للحكم الراشد.

خلاصة:

تعتبر البلدية الركيزة الأساسية للسير الحسن لوتيرة التنمية المحلية وجعلها في ديمومة مستمرة تساهم في إنعاش الجانب الاقتصادي والسياسي..... للفرد باعتباره أداة فعالة والمحرك الأساسي للتنمية وأن محاولة تحقيق تنمية شاملة لا تأتي بمجرد إصدار قوانين ومراسم خاصة، وإنما لا بد انسجام بين ما تقدمه القوانين ومن ظروف ومقتضبات التطور الذي يستوجب أساسا الاعتماد على الموارد المحلية والقطاع الخاص والمجتمع المدني إلى جانب الدولة والإدارة المحلية وهذا من اجل تحقيق تنمية ناجحة .

الخطمة

خلاصة القول من هذا البحث أن للإدارة العامة دور كبير في التأثير على مردودية الأفراد وثقافتهم ذات الأهمية البالغة في تكوين ثقافة أفراد الدول النامية عموما والفرد خصوصا وفي. السلوك التنظيمي النوع السلبي للثقافة وفقدان الضمير المهني الحي يساهم بدرجة خطيرة على تدني مستوى أداء الأفراد والمؤسسة معا كون أن هذه الثقافة جامدة لا تبعث على روح المبادرة نحو الشعور بالرضا وغير محفزة على العمل .

لهذا فإن الإدارة العامة تلعب دور جوهري في تكوين هذه الثقافة الجامدة والسلبية في مناخ لا يشجع العمل بكفاءة وارتياح وإخلاص وهو ما يسمح لنا بالقول أن الأسباب الرئيسية لضعف كفاءة المؤسسات ولرفع كفاءة الأفراد هي أسباب تسييرية ثقافية واجتماعية بالدرجة الأولى أكثر من كونها مالية وغيرها.

لا يزال المورد البشري في كثير من المؤسسات لا يحظى بالمكانة التي يستحقها فعلا من مجمل أهداف المؤسسة خاصة في جانب التسيير، ويمكن القول أن القيم الإنسانية في التعامل بين العمال والإدارات تقريبا منعدمة عنهم.

قائمة المصادر

والمراجع

- 1) أحمد بلالي، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبينها الخارجية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007.
- 2) أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، إنجليزية عربية فرنسية، مكتبة لبنان بيروت، 1982.
- 3) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية الدار العربية ط، 3 الإسكندرية، 2009.
- 4) إدريس ثابت عبد الرحمان، كفاءة وجود الخدمات اللوجستية، الدار الجامعة، الإسكندرية، د.ط، 2002.
- 5) الإمام سلمي علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي مذكرة تخرج ليسانس في العلوم السياسية، جامعة ورقلة، 2004.
- 6) بروس آن بيتوني، فن تحفيز العاملين، ترجمة زكي مجيد حسن، بيت الأفكار الدولية، عمان.
- 7) توفيق عبد الرحمان، الدافعية وحوافز العمل مركز الخبرات المهنية للإدارة، 1988.
- 8) توفيق محمد عبد المحسن، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء، مصر، زقازيق، دار الفكر العربي، 2005.
- 9) حضير كاضم حمود ياسين كاسب، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة، ط 1، عمان، 2007.
- 10) حنفي محمد سليمان السلوك التنظيمي والأداء، دار الجماعات المصرية، الإسكندرية، 1975.

- 11) خالد عبد الرحمان الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، ط1 الأردن، 2005.
- 12) رحيل أسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2011.
- 13) زاهر عبد الرحيم عاطف مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الياض للنشر والتوزيع، الأردن 2011.
- 14) سعاد نائف برطوني، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد دار وائل للنشر ط 3، عمان، 2007.
- 15) سملاي بحضيه، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2005.
- 16) شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية دار الشروق للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 1996.
- 17) طيب محمد رفيق، وظائف التسيير التقنية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- 18) عبد المحسن نعلاني مرجع سبق ذكره ص 1770 .
- 19) عبد المحسن نعلاني، إدارة الموارد البشرية.

- (20) عساف عبد المعطي محمد سلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، دار الزهران، عمان.
- (21) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية مكتبة غريب القاهرة، 1992، ص 209.
- (22) علي عبد الله بوسهوة نذير، اثر إدارة المعرفة على أداء وفعالية المنظمة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2009/10/11.
- (23) علي محمد عبد الوهاب استراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز ، دار التوزيع النشر الإسلامية، 1982.
- (24) عيسوي عبد الرحمان الكفاءة الإدارية، مصر مؤسسة شباب الجامعة 196.
- (25) عيسوي عبد الرحمان، الكفاءة الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1996م.
- (26) فهمي منصور، إدارة القوى البشرية دار النهضة العربية القاهرة، 1982.
- (27) كمال منصوري، تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 07، جوان 2010.
- (28) اللوزي موسى التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل لنشر والتوزيع، 2003.
- (29) ليلي غضبان الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009 / 2010.

- (30) ماهر أحمد، المستقبل الوظيفي دليل المنظمات والأفراد في تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009م.
- (31) محمد حافظ الحجازي، إدارة الموارد البشرية دار الوفاء لنديا، الطباعة (د.س.ن)، الإسكندرية.
- (32) مدحت محمد أبو النصر الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط 1، القاهرة، 2012.
- (33) مدني عبد القادر علاقي إدارة الموارد البشرية دار خوارزم النشر ، جدة ، 2007.
- (34) مصباح إيمان، ميدون، أمال، أثر الحوافز على رفع أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج ليسانس في علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2010 روبرت ماكس وجوهان جاكس، إدارة الموارد البشرية، إمارات العربية المتحدة ، ترجمة محمد فتوح، مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم (ب س ن).
- (35) موساوي زهية، خالد خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات الكفاءة كعامل لتحسين الأداء المتميز، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.
- (36) نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2005.
- (37) الهادي بوفلول، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات لتأهيل المؤسسة اندماجها في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد

المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004.

(38) هادي مشعان ربيع علم النفس الإداري، مكتب المجتمع العربي، ط 1 عمان 2008.

39) Célile Dejoux les compétences du coeur de l'entreprise Editions d'organisation, Paris, 2001.

40) Roland Fouche Et autres. Répertoire de définition: Nations de compétences individuelle et de compétence collective. Document sur le site: [www.chaire-compétences.uqam.ca/pages/documents PDF foucher patter sonnaji 020304.pdf](http://www.chaire-compétences.uqam.ca/pages/documents_PDF_foucher_patter_sonnaji_020304.pdf). Consulté le: 26/04/2017.

41) Valérie Marbach. Evaluer et Rémunérer les Compétences. Ed D'organisation Paris, 1999.

قائمة

المحتويات

الصفحة

الموضوع

بسملة

شكر وعرقان

إهداء

أ- هـ ----- مقدمة

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الكفاءة الإدارية

7	تمهيد:
9	المبحث الأول: مدخل إلى الكفاءة الإدارية
9	المطلب الأول: مفهوم ومميزات الكفاءة الإدارية
13	المطلب الثاني: أبعاد ومستويات الكفاءة الإدارية
17	المطلب الثالث: أنواع ومؤشرات قياس الكفاءة الإدارية
24	المبحث الثاني: سيرورة إدارة الكفاءات
24	المطلب الأول: توظيف الكفاءات
27	المطلب الثاني: تقييم الكفاءات
31	المطلب الثالث: تطوير الكفاءات

34	المبحث الثالث: أخلاقيات الإدارة العامة والرقابة على أدائها
34	المطلب الأول: أخلاقيات الإدارة العامة
41	المطلب الثاني: حاجة المؤسسة إلى توظيف الكفاءة
46	المطلب الثالث: تقدير الكفاءة وتقويم الأداء
49	خلاصة الفصل:
الفصل الثاني: التحفيز ودوره في كفاء العاملين	
51	تمهيد:
52	المبحث الأول : مفهوم التحفيز العناصر والأهمية
52	المطلب الأول: مفهوم التحفيز وعناصره
59	المطلب الثاني: أساليب التحفيز وأنواعه
66	المطلب الثالث: نظام التحفيز وشروط نجاحه
70	المبحث الثاني: العلاقة بين التحفيز والكفاءة
70	المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين
74	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة بأداء العاملين

77	المبحث الثالث: متطلبات نجاح حوافز الأداء الفعالة
77	المطلب الأول: تحفيز الأداء وأشكاله
82	المطلب الثاني: متطلبات نجاح حوافز الأداء
91	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة حالة ولاية مستغانم	
93	تمهيد:
94	المبحث الأول: الولاية كجهاز إداري
94	المطلب الأول: البلدية الجزائرية من حيث القانون
95	المطلب الثاني: المجلس الشعبي الولائي
96	المطلب الثالث: رئيس المجلس الشعبي الولائي
99	المبحث الثاني: ولاية مستغانم كنموذج
99	المطلب الأول: التعريف بالولاية
101	المطلب الثاني: سياسة التوظيف في ولاية مستغانم
104	المبحث الثالث: واقع انتقاء الكفاءات في المؤسسات العمومية
104	المطلب الأول: دور الانتخابات في اختيار وتعيين الكفاءات

105-----المطلب الثاني: الرقابة على أعمال المجلس

106-----المطلب الثالث: دور الكفاءة الإدارية في التنمية المحلية

107-----خلاصة الفصل

109-----خاتمة

111-----قائمة المصادر والمراجع

119-----فهرس المحتويات

المخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في ولاية مستغانم، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الشركة الصناعية للهياكل الحديدية، فقد قام الباحثون باستخدام طريقة العينة العشوائية حيث تم توزيع 30 إستبانة على عينة الدراسة وتم إسترداد 25 إستبيان بنسبة 83% وكانت أبرز النتائج حيازة كل من الحوافز المادية والمعنوية على المستوى المنخفض ووجود علاقة خطية وبتلابضية قوية بين استخدام أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي وية مستغانم وترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد تحفيز معنوي للوصول لمستويات الأداء المخططة له.

الكلمات المفتاحية: الحوافز، الحوافز المعنوية، الحوافز المادية، الأداء، العاملين.

Résumé de l'étude:

L'étude visait à identifier le rôle des incitations matérielles et morales dans l'amélioration des performances des travailleurs de l'institution industrielle d'Ain DEFLA Les chercheurs ont utilisé la méthode de l'échantillonnage aléatoire, avec 30 échantillons distribués à l'échantillon et 25 enquêtes extraites à 83%, dont les principaux résultats ont été l'acquisition d'incitations tant matérielles que morales à un faible niveau, ainsi qu'une forte relation linéaire et interdépendante.

Entre l'utilisation de dimensions incitatives Améliorer la performance du personnel de l'organisation et renforcer la culture du

travail dans un esprit d'équipe afin de stimuler le moral afin qu'il atteigne les niveaux de performance

planifiés.

Mots clés: incitations, incitations morales, incitations matérielles, performance, travailleurs