

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

التخصص : تسيير استراتيجي دولي

م عنوان المذكرة :

أثر الحوافز على تحسين أداء العاملين حالة موظفي قطاع التربية الوطنية

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر م

تحت إشراف الأستاذ :

بن يمينه كمال

من إعداد الطالب :

قدور بن شريف رمضان

أعضاء لجنة المناقشة

- | | | |
|--------|---------------|----------------------------|
| رئيسا | استاذ مساعد أ | - أ. بن زيدان ياسين |
| مشرقا | استاذ مساعد أ | - أ. بن يمينه كمال |
| مناقشا | استاذ مساعد أ | - أ. الشارون بن عطية سفيان |

السنة الدراسية : 2015 / 2016

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
/	فهرس المحتويات
/	قائمة الأشكال
/	قائمة الجداول
/	الإهداء
/	التشكرات
أ - خ	المقدمة العامة
01	الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول الحوافز
02	تمهيد
03	المبحث الأول : ماهية الحوافز
03	المطلب الأول : مفهوم الحوافز
04	المطلب الثاني : نبذة عن التطور التاريخي للحوافز
07-04	المطلب الثالث : أهداف و أهمية الحوافز
07	المبحث الثاني : جوانب عامة حول الحوافز
11-07	المطلب الأول : مداخل التحفيز و مبادئه
15-11	المطلب الثاني : أنواع الحوافز
16-15	المطلب الثالث : أسس منح الحوافز
16	المبحث الثالث : نظام الحوافز
17-16	المطلب الأول : خصائص نظام الحوافز
22-18	المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في نظام الحوافز
25-22	المطلب الثالث : مراحل تصميم نظام الحوافز و تقييمه
26	خلاصة الفصل الأول

27	الفصل الثاني : أداء العاملين
28	تمهيد
29	المبحث الأول : ماهية أداء العاملين
29	المطلب الأول : تعريف الأداء
31-30	المطلب الثاني : محددات الأداء
33-31	المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الأداء
34	المبحث الثاني : ماهية تقييم و تحسين الأداء
36-34	المطلب الأول : تعريف تقييم و تحسين الأداء
39-37	المطلب الثاني : أهداف و أهمية تقييم الأداء
42-39	المطلب الثالث : خطوات تقييم الأداء
42	المبحث الثالث : طرق و مؤشرات تقييم الأداء
47-43	المطلب الأول : الطرق التقليدية
50-47	المطلب الثاني : الطرق الحديثة
55-51	المطلب الثالث : أخطاء عملية التقييم و كيفية علاجها
56	خلاصة الفصل الثاني
57	الفصل الثالث : دراسة حالة مديرية التربية لولاية مستغانم
58	تمهيد
59	المبحث الأول : نظرة عامة عن مديرية التربية لولاية مستغانم
60-59	المطلب الأول : التعريف بمديرية التربية و نشأتها
67-61	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمديرية
69-67	المطلب الثالث : الحوافز المطبقة في قطاع التربية
69	المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للبحث الميداني
71-69	المطلب الأول : حدود الدراسة والأدوات المستعملة للحصول على المعلومات
72-71	المطلب الثاني : اختبار أداة الدراسة وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة
72	المبحث الثالث : عرض وتحليل النتائج
77-72	المطلب الأول : تحليل خصائص عينة الدراسة

90-77		المطلب الثاني : عرض و تحليل إجابات أفراد العينة
91		خلاصة الفصل الثالث
94-92		الخاتمة العامة
98-95		المراجع
104-99		الملاحق

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01 – 01	خطوات تصميم نظام الحوافز	22
01 – 02	العوامل المؤثرة في الأداء	33
02 – 02	خطوات تنفيذ نظام تقييم الأداء الوظيفي	42
03 – 02	قائمة مراجعة التقييم للأداء .	46
01 – 03	الهيكل التنظيمي للمديرية التربية لولاية مستغانم	57
02 – 03	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	73
03 – 03	توزيع أفراد العينة حسب العمر	74
04 – 03	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	75
05 – 03	توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل	77

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01 – 03	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	73
02 – 03	توزيع أفراد العينة حسب العمر	74
03-03	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	75
04-03	توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل	77
05-03	الإجابة على السؤال الأول	78
06-03	الإجابة على السؤال الثاني	78
07-03	الإجابة على السؤال الثالث	79
08-03	الإجابة على السؤال الرابع	79
09-03	الإجابة على السؤال الخامس	80
10-03	الإجابة على السؤال السادس	80
11-03	الإجابة على السؤال السابع	81
12-03	الإجابة على السؤال الثامن	81
13-03	الإجابة على السؤال التاسع	82
14-03	الإجابة على السؤال العاشر	82
15-03	الإجابة على السؤال الحادي العاشر	83
16-03	الإجابة على السؤال الثاني العاشر	83
17-03	الإجابة على السؤال الثالث العاشر	84

84	الإجابة على السؤال الرابع العاشر	18-03
85	الإجابة على السؤال الخامس العاشر	19-03
85	الإجابة على السؤال السادس العاشر	20-03
86	الإجابة على السؤال السابع العاشر	21-03
86	الإجابة على السؤال الثامن العاشر	22-03
87	الإجابة على السؤال التاسع العاشر	23-03
87	الإجابة على السؤال العشرون	24-03
88	الإجابة على السؤال الحادي و العشرون	25-03
88	الإجابة على السؤال الثاني و العشرون	26-03
89	الإجابة على السؤال الثالث و العشرون	27-03
89	الإجابة على السؤال الرابع و العشرون	28-03
90	الإجابة على السؤال الخامس و العشرون	29-03
90	الإجابة على السؤال السادس و العشرون	30-03

التكـررات

الحمد لله عز و جل الذي وفر لنا الطاقة الكامنة، وجعل في
أنفسنا الثقة ووفقنا في إنجاز هذا العمل المتواضع ، باكتسابنا
خبرة علمية والتي تساعدنا في المستقبل.

كما نتقدم بكامل الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف
الدكتور " بن يمينه كمال " على توجيهاته ونصائحه القيمة التي
كانت خير معين لنا عند إنجاز هذا العمل

و في الأخير نشكر كل من ساعدنا من قريب و من بعيد و لو
بكلمة طيبة.

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع خلال مشواري الدراسي إلى
الوالدين أطال الله في عمرهما لما قدماه لي من نصائح و
تشجيعهما لي حتى وصلت إلى هذا المستوى ، كما أهديه
إلى أفراد عائلتي من قريب و بعيد.

وإلى جميع الأصدقاء الذين عرفتهم في مشواري الدراسي
من الابتدائي إلى الجامعي ، وإلى كل من رفع راية العلم ،
وإلى كل إنسان متواضع يطور على دينه و عرضه و وطنه .

يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد الأساسية لأي مؤسسة ، وعليه فالاهتمام بهذا المورد أضحى من أهم الأولويات الضرورية التي تركز عليها المؤسسة لكون هذا الأخير تعتمد عليه في تنفيذ أنشطتها وبرامجها وتحقيق أهدافها ، ولا تزال بعض المؤسسات في يومنا هذا تبحث عن توفير العمالة الجيدة والمؤهلة وإكسابهم المهارات المختلفة من أجل رفع قدراتهم على الأداء ، ولكن هذه القدرات ليست كافية إذا لم يكن هناك دافع يدفعهم للعمل ، فكفاءة العنصر البشري تتوقف على أمرين رئيسيين هما القدرة على العمل والرغبة فيه ، فالقدرة تتمثل فيما يمتلكه العنصر البشري من مهارات ومعارف وقدرات التي تكتسب بالتعليم والتدريب... إلخ بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي ، أما الرغبة فتتمثل في الحوافز التي تدفع بسلوك هذا العنصر البشري في الاتجاه الذي يحقق أهدافه وأهداف المؤسسة معا ، لذا يعتبر استعمال نظام حوافز فعال السبيل الوحيد للوصول إلى أداء عال و راقى .

فالحوافز عالم واسع من القيم المادية و المعنوية و محور مركزي لفعاليات و نشاطات المنظمات المعاصرة في بيئة العمل ، فالحوافز المادية هي ما يطلق عليها بأنظمة التعويضات المباشرة مثل الرواتب و الأجور و العلاوات... و منها المعنوية أو ما يطلق عليها بأنظمة التعويضات الغير مباشرة فهي تتعلق بالأمن و الرضى الوظيفيين مثل : استقرار العمل ، المشاركة في صنع القرار، الإلتزام و الإنتماء و الترقية و تقدير جهود العاملين بالشكر و الشناء.... إلخ .

و من هنا يتضح أن الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو الوفرة في وقت العمل أو في التكاليف .

إشكالية البحث :

ضمن هذا الإطار تندرج إشكالية بحثنا هذا والتي يمكن صياغتها على الشكل التالي :

ما مدى مساهمة الحوافز في تحسين أداء موظفي قطاع التربية الوطنية ؟

الأسئلة الفرعية :

للإجابة على هذه الإشكالية يمكن طرح بعض الأسئلة الفرعية التالية :

- ✓ 1 - ما مستوى الأداء للأفراد العاملين في قطاع التربية الوطنية ؟
- ✓ 2 - ما مدى وجود الإنصاف و العدالة في منح الحوافز من قبل وزارة التربية لموظفيها ؟
- ✓ 3 - ما مدى مساهمة الحوافز المطبقة في قطاع التربية الوطنية في رفع أداء الأفراد العاملين بها ؟
- ✓ 4 - هل يمكن للحوافز أن تؤدي دورها في تحسين الأداء للأفراد العاملين بقطاع التربية الوطنية ؟

فرضيات البحث :

قصد الإجابة على هذه الأسئلة وكمنطلق للبحث يمكننا تحديد بعض الفرضيات التالية :

- ✓ 1 - لا تؤدي الحوافز إلى تحسين أداء الأفراد العاملين بقطاع التربية الوطنية .
- ✓ 2 - لا يتأثر مستوى أداء الأفراد العاملين في قطاع التربية الوطنية بالحوافز المطبقة في القطاع.
- ✓ 3 - لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية في الإنصاف و العدالة في منح الحوافز و مستوى أداء العاملين في قطاع التربية الوطنية .
- ✓ 4 - لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للحوافز على تحسين الأداء للعاملين في قطاع التربية الوطنية .

أهمية البحث :

يستمد هذا البحث أهميته انطلاقا من النقاط التالية :

- ✓ إثراء المعلومات وزيادة معارفنا في موضوع الحوافز الذي يعتبر من المواضيع المهمة المطروحة على الساحة .
- ✓ مكانة العنصر البشري داخل المؤسسة والاعتناء بأنه مورد أساسي يجب الاهتمام به .
- ✓ لفت انتباه الباحثين مستقبلا في تخصص إدارة وتسيير المؤسسة لدراسة هذا الموضوع وإثراء أهميته وتحليل أبعاده .
- ✓ دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء للعاملين على مستوى المؤسسات التربوية .

أهداف البحث:

إن الهدف المراد الوصول إليه من خلال دراستنا لهذا الموضوع بالذات يتمثل في النقاط الأساسية التالية :

يهدف هذا البحث إلى تحقيق ما يلي :

- ✓ التعرف على الحوافز بمختلف أنواعها وعناصرها والجوانب المتعلقة بها .
- ✓ التعرف على الأداء و تقييمه و العوامل المؤثرة عليه.
- ✓ التعرف على العلاقة بين الحوافز و الأداء الوظيفي .
- ✓ دراسة أهمية تفعيل نظام الحوافز من أجل الرفع من مستوى أداء العاملين وتحسينه .
- ✓ الخروج بأهم النتائج والتوصيات المتعلقة بهذه الدراسة .

أسباب ومبررات اختيار هذا الموضوع :

لقد وقع هذا الاختيار لهذا الموضوع نظرا لعدة أسباب ذاتية وموضوعية تتمثل في :

أ- الأسباب الذاتية :

- ✓ الموضوع جدير بالدراسة ويتوافق مع تخصصنا .
- ✓ التحسيس بأهمية العنصر البشري والاعتناء به والرفع من مستوى أدائه في المؤسسة .

ب - الأسباب الموضوعية :

- ✓ أهمية الحوافز إلى جانب تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسة .
- ✓ تقييم كفاءة وفعالية نظام الحوافز في المؤسسة .

المنهج المتبع في البحث :

لقد اعتمدنا في بحثنا هذا على المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لدراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية ، حيث تم دراسة هذا الموضوع وتحليل المفاهيم الخاصة به وبالأداء ، ومحاولة فهم العلاقة بين مختلف أنواع الحوافز ومستويات

الأداء الوظيفي للعاملين التي تحققها ، وكذلك من خلال استخدام الاستبيان في الجانب التطبيقي للدراسة من أجل تقريب وإسقاط الدراسة النظرية على واقع المؤسسات التربوية .

صعوبات البحث :

لا يكاد يخلو أي بحث من صعوبات قد تعترضه ، ومن بين الصعوبات التي اعترضتنا في بحثنا هذا هي :

- ✓ صعوبة الموضوع في حد ذاته لأنه يرتبط بسلوك الأفراد .
- ✓ صعوبة الحصول على المعلومات والتي هي بشكل قليل في الجانب التطبيقي لهذه الدراسة .

متغيرات الدراسة :

متغيرات الدراسة هي العوامل التي من خلالها يتم ربط العلاقات لإثبات فرضيات الدراسة والخروج بما يؤدي إلى تحقيق هذه الدراسة أو البحث وهذه المتغيرات هي :

المتغيرات المستقلة : وتشمل الحوافز المادية والمعنوية .

المتغيرات التابعة : وتتمثل في الأداء .

الدراسات السابقة :

من خلال بحثنا في المكتبات والانترنت باعتباره أداة مساعدة للحصول على المعلومات صادفنا بعض الدراسات التالية :

- ✓ **الدراسة الأولى :** دراسة بعنوان " أثر الحوافز المادية و المعنوية على تحسين أداء العاملين في وزارة التربية و التعليم بسلطة عمان " للطالب عبد الله حمد محمد الجساسي بالأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي حيث سعت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في وزارة التربية ورضاهم عنها ، كما كان من أهداف هذه الدراسة :
- التعرف على نوعية الحوافز المقدمة للعاملين في وزارة التربية و التعليم .

- التعرف على العلاقة بين نظام الحوافز وأداء العاملين .

وتوصلت هذه الدراسة إلى عدم وجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة (الحوافز المادية والمعنوية) وأداء العاملين كمتغير تابع ، بالإضافة إلى عدم رضا العاملين في وزارة التربية و التعليم عن الحوافز المقدمة لهم .

✓ **الدراسة الثانية :** دراسة عبد القادر شراب بعنوان " تقييم أثر نظام الحوافز على مستوى أداء الموظفين في بلديات قطاع غزة الكبرى " ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة بالجامعة الإسلامية بغزة ، فلسطين ، 2007 ، حيث سعت هذه الدراسة إلى عدم التعرف على تقييم فعالية الحوافز وانعكاسها على أداء الموظفين ، وكانت من أهداف الدراسة :

- تحديد نقاط القوة والضعف في نظام الحوافز المتبع من حيث التنظيم و التطبيق .

- التعرف على مدى الترابط بين الحوافز وأداء الموظفين .

وتوصلت هذه الدراسة إلى عدم رضا المبحوثين عن الحوافز المادية ، وارتفاع استجابتهم للحوافز المعنوية ، بالإضافة إلى أن مستوى الأداء ، وإن ظهر مناسباً إلا أنه لم يكن راقياً ومرتفع بشكل كبير .

✓ **الدراسة الثالثة :** دراسة بلال طكة ومحمد بوزياني بعنوان " الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين " ، مذكرة ليسانس ، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، المركز الجامعي يحي فارس بالمدينة ، 2004 ، حيث سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة الموجودة بين نظام الحوافز وأثرها على مستوى أداء العاملين ، وكانت من بين أهداف هذه الدراسة :

✓ اكتشاف دور الحوافز في التأثير على أداء العاملين .

✓ التعريف بنظام الحوافز المتبع من طرف المؤسسات .

وخلصت هذه الدراسة إلى أن مسببات الأداء الجيد هي مجموعة من الحوافز المادية والمعنوية بشرط أن تكون مجتمعة معاً ، وأن الوسيلة الأنجع في ذلك هي انتهاج إدارة المؤسسة سياسة التحفيز فعالة من شأنها رفع الروح المعنوية للعاملين في المؤسسة ، ودفعهم لبذل المزيد من الجهد لتحسين أدائهم .

أدوات البحث :

لقد اعتمدنا في جمع البيانات والمعلومات ككل على مجموعة من الوسائل والأدوات في كل من الجانب النظري و التطبيقي

في الجانب النظري : للحصول على المعلومات تم الاعتماد على المسح المكتبي لكل من الكتب والمذكرات والرسائل وكل المرجع التي لها صلة بالموضوع ، بالإضافة إلى شبكة الانترنت باعتبارها وسيلة مهمة وحديثة وسريعة للحصول على المعلومات .

في الجاني التطبيقي : حيث تم الاعتماد في الحصول على البيانات والمعلومات على :

- ✓ استمارة الاستبيان الموجهة لأفراد العينة المختارة في هذا البحث .
- ✓ الجداول لعرض بعض المتغيرات وتفرغ البيانات والمعلومات المتحصل عليها من خلال استمارة الاستبيان .
- ✓ إحصاءات وأرقام خاصة بالمديرية محل الدراسة (موظفي التربية الوطنية — مديرية التربية لولاية مستغانم) .

هيكل البحث :

لقد تم تقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول ، سبقتهم مقدمة عامة وفي الأخير خاتمة عامة احتوت ملخص لهذه الدراسة متبوعا بأهم النتائج المتوصل إليها في كلا الجانبين النظري والتطبيقي، وتقدم بعض التوصيات والاقتراحات لمجموعة من المواضيع التي لها صلة بهذا الموضوع والتي اعتبرت كأفاق لموضوع بحثنا هذا .

حيث أن الجانب النظري اشتمل على فصلين الأول بعنوان دراسة عامة للحوافز والثاني دراسة عامة لآداء العاملين ، بحيث تضمن الفصل الأول ثلاثة مباحث تطرقت إلى ماهية الحوافز وجوانب الحوافز و نظام الحوافز ، أما الفصل الثاني فكذلك تضمن ثلاثة مباحث تطرقت أيضا إلى ماهية أداء العاملين ، ماهية تقييم و تحسين الأداء ، طرق و مؤشرات تقييم الآداء .

الفصل الثالث فهو جانب تطبيقي فقد خصصناه للدراسة الميدانية للحالة المدروسة والمتعلقة بموظفي قطاع التربية الوطنية (مديرية التربية لولاية مستغانم)، وذلك من أجل إسقاط المفاهيم والمعطيات التي تعرضنا لها في كل من الفصلين السابقين على الواقع الحالي الذي تعيشه مختلف المؤسسات التربوية الموجودة بمستغانم .

حيث تضمن هذا الفصل أيضا ثلاثة مباحث ، بحيث عالج المبحث الأول من هذا الفصل التعريف بالمديرية وأخذ نظرة عامة عنها ، أما المبحث الثاني فقد تطرقنا فيه إلى الإجراءات المنهجية للمبحث الميداني ، أما المبحث الثالث فكان محتواه عرض و تحليل النتائج من خلال تفرغ وتحليل الاستبيان الموجه لأفراد العينة وتصنيف البيانات والمعلومات المتحصل عليها بشكل إحصائي من خلال المحاور الثلاثة التي تطرق إليها الاستبيان .

الفصل الأول

مفاهيم أساسية حول الحوافز

تمهيد

إن الرغبة في العمل تكمن في نفس الفرد، وتصبح مهمة الإدارة هي إثارة تلك الرغبة وتوجيه السلوك المترتب عنها في الاتجاه الذي يخدم المؤسسة ، لذا وجب عليها البحث عن السبل والأدوات التي من خلالها يتم استنهاض القوى الكامنة في الأفراد التي تدفعهم لزيادة وتحسين أدائهم من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم، وهذا ما يؤدي إلى تخفيض معدل الغيابات ومعدل دوران العمل ، إضافة إلى حفاظ المنظمة على عمالها ذوي المهارات وجذب موارد بشرية أخرى من خارجها، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال منح الحوافز لتحقيق ذلك.

سنتناول في هذا الفصل موضوع الحوافز الذي أوليت له المنظمات أهمية كبيرة من خلال تعرضنا إلى تعريف الحوافز أهميتها ، أهدافها ، أنواعها إضافة إلى نظام الحوافز.

المبحث الأول : ماهية الحوافز

يتوقف نجاح المنظمة على وجود إستراتيجية فعالة تقوم على أساس غايات وأهداف واضحة ومحددة ويمكن استخدام الحوافز كأداة لاستشارة دوافع الأفراد العاملين.

المطلب الأول : مفهوم الحوافز

لقد تعددت الكتابات في تعريف الحوافز سنقوم بتقديم البعض منها لعدد من الباحثين أهمها :

1* "الحوافز هي إحدى الطرق المادية أو المعنوية أو كليهما ، والتي يتم بواسطتها توجيه وتشجيع الجهود الفردية أو الجماعية باتجاه أهداف التنظيم معتمدة على القناعة والرضا النفسي وإشباع الحاجات كخطوة مرحلية لتحقيق المراحل المرغوبة و المستهدفة في الأصل".¹

2* "الحوافز هي مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، ايجابية أو سلبية بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية، وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة".²

3* "الحوافز هي الحركات والمؤثرات الخارجية التي تستخدمها الإدارة لإثارة دوافع الانجاز لدى الأفراد العاملين".³

4* "الحوافز هي مجموعة الظروف التي تتوافر في بيئة العمل و التي تعمل على إشباع حاجات ورغبات الأفراد من خلال قيامهم بالعمل ".⁴

5* "الحوافز هي بالتحديد العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك، أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية".⁵

من خلال التعاريف السابقة يمكن صياغة التعريف الآتي :

"الحوافز هي مجموعة المؤثرات الخارجية التي تستخدمها المنظمة لتحريك دوافع العاملين وللتأثير في سلوكهم مما يدفعهم لبذل جهد أكبر وزيادة الأداء، مما يحقق أهدافهم الشخصية و أهداف المنظمة " .

¹ - ظاهر محمود كاللدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان ، 1997، ص223.

² - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، 2007، ص365.

³ - احمد بن عبد الرحمان الشميمري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال، الأساسيات والاتجاهات الحديثة مكتبة العكيبان، الرياض، الطبعة الأولى، 2004، ص259.

⁴ - ضرار العتيبي وآخرون، العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان، الطبعة العربية، 2007، ص186.

⁵ - كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، الطبعة الثانية، 2000، ص102.

المطلب الثاني : نبذة عن التطور التاريخي للحوافز

مع بداية القرن الثامن عشر عندما برزت حركة الإدارة العلمية بدا العلماء يهتمون في بحوثهم و دراساتهم بموضوع الحوافز و يمكن أن نميز بين ثلاث مراحل لتطور الفكر الإداري فيما يخص موضوع الحوافز و هذه المراحل كما يلي¹ :

1* المرحلة التقليدية :

تمثل هذه المرحلة النظريات التقليدية في الإدارة حيث تعتبر المؤسسة وحدة اقتصادية مثالية لا علاقة لها بالبيئة الخارجية و من وجهة نظر ماكس فيبر قائد النظرية البيروقراطية أن الفرد بطبعه غير طموح و كسول و دائما يسعى إلى إشباع حاجاته المادية و بالتالي ركزت هذه المرحلة على الحوافز المادية فقط و كذلك ركزت مدرسة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور في سياستها على الأساس المادي .

2* مدرسة العلاقات الإنسانية :

من وجهة نظر هذه المدرسة أن المؤسسة عبارة عن نظام كبير و معقد التكوين حيث يتكون من أجزاء متباينة في الأداء أهمها الجانب الإنساني و الفني و هذه المدرسة تنظر إلى الإنسان باعتبار أن له مشاعر و أحاسيس و يعمل في داخل الجماعات ، و بالتالي نرى بوضوح التطور في النظرة إلى الإنسان و كيفية التعامل معه باعتبار أن المؤسسة بجانب أنها وحدة اقتصادية فهي وحدة اجتماعية لذلك نجد تنوعا في منح الحوافز ما بين المادية و المعنوية.

3* المرحلة الحديثة :

تمثلها نظريات الإدارة الحديثة مثل (نظرية الإدارة بالأهداف و نظرية النظم) وقد حاولت هذه المرحلة أن تتجنب أخطاء النظريات و المراحل السابقة مستفيدة من تجاربها و هذه المرحلة تنظر إلى الجهاز على أنه نظام مفتوح و ليس مغلقا كما كانت المدارس التقليدية ، و قد أدعت المدارس الحديثة إلى ربط الحوافز بالنتائج المحققة و نادى بضرورة اختلاف ما يحصل عليه العاملون من حوافز سواء كانت مادية أو معنوية و ذلك حسب مستويات الأداء و كذلك من وجهة نظر هذه المرحلة ضرورة اشتراك العاملين مع الإدارة في وضع خطط الحوافز.

المطلب الثالث : أهداف وأهمية الحوافز

الفرع الأول : أهداف الحوافز

² - مبارك بن علي الخراز، الحوافز و أثرها على العمال، مكتبة دار الحق، مسقط، 1987، ص150.

إن هناك مجموعة من الأهداف تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال تحفيز عمالها، ويمكن تقسيمها إلى:¹

(1) أهداف العاملين :

- العمال حينما يقبلون ويتحمسون لتطبيق نظام ما للحوافز يدفعهم إلى :
- حاجتهم الماسة نحو الزيادة المادية في دخلهم ، والرغبة في رفع مستوى معيشتهم.
- الحصول على المزيد من المزايا والخدمات من المنشأة التي يعملون بها.
- رغبتهم في إشباع الحاجات المعنوية التي تتمثل في التقدير والاحترام والتشجيع المستمر والإحساس بالانتماء إلى المنشأة.

(2) أهداف المنشأة :

- تمثل هذه الأهداف في تحقيق مكاسب مادية متوقعة أو غير متوقعة وتتلخص هذه الأهداف فيما يلي :
- أ) **زيادة حجم الإنتاج** : عن طريق استخدام نفس العناصر المنتجة كالمواد الخام والطاقات والعمال.
- ب) **تخفيض العادم والضياع والفاقد** : وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وإقلال النسبة الجارية للعوادم والضياع في الطاقة والوقت، والفوائد المختلفة بين الخامات والمواد المساعدة نتيجة للنقل والاستخدام السيئ، وبالتالي تحقيق وفورات مالية ومكاسب تتمثل في خفض التكلفة الكلية للصنع.
- ج) **تجويد السلعة أو الخدمة** : وذلك برفع مستوى الجودة للسلعة المنتجة بتحسين مستوى الخدمة المنتفع بها، وليس بخفض المستوى نتيجة الإسراع في الإنتاج أو بزيادة الحجم، أي بمعنى آخر الالتزام بالمواصفات المحددة للجودة وليس بأقل منها.
- د) **زيادة ربحية المنشأة** : وباعتبار أن هذا الهدف هو الهدف النهائي الذي تسعى إليه المنشأة، ومن خلال إدخالها لنظام الحوافز. ومعنى زيادة الربحية تحقيق الفائض الكبير والأكثر عن السابق والذي يؤهلها ويجعلها قادرة على التوسع والنمو والتقدم والاستمرار، ومكافأة الأفراد وتقديم المزايا العينية لهم، وهذا مما يساعد المنشأة من احتلال موقع تنافسي مرموق بين مستوى المنشآت الشبيهة.

(3) تكامل الأهداف :

وكلا النوعين من الأهداف يكمل النوع الآخر حتى ولو كانت بعض أهداف العاملين تعتبر أهدافا فردية، فلا شك في أن هذه الأهداف الفردية جزء من الأهداف الجماعية، التي تتكامل بالتالي مع ما يحصل عليه جميع العاملين من حوافز مادية .

¹ - ضرار العتيبي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص188، 189.

قد تختلف بعض هذه الأهداف من مجموعة لأخرى من العاملين مثل العاملين في الإنتاج أو في الخدمات، وقد تتناقض بعض هذه الأهداف مع أهداف المنشأة من وقت لآخر أو في وقت من الأوقات، إلا أن المهم هو التكامل النهائي والمصلحة المشتركة التي يمكن تحقيقها عن طريق تطبيق نظام الحوافز.

الفرع الثاني : أهمية الحوافز :

لقد ازداد الاهتمام بالحوافز في الوقت الحاضر نظرا لأهميتها والتي تكمن في مختلف المستويات على النحو الآتي :¹

أ) أهمية الحوافز على المستوى الفردي :

* الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجته للتقدير : طالما أن العمل السيئ سريعا ما ينال صاحبه الجزاء الرادع من التأنيب والتوبيخ والخصم والفصل أحيانا. يجب الاعتراف بحق من بذل الجهد وأتقن الأداء، واخلص في العمل بتشجيعه وحثه على الاستمرار بما يمكنه من الإبداع والحرص على دوام التقدم والنمو.

* أداة للتغذية المرتدة: يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج أفعالهم ورد فعل الغير اتجاهها، استجابة لرغبتهم في معرفة المعلومات والبيانات عن أدائهم، وإشباعا لغرائزهم في حب الاستطلاع.

* الدعم المالي : يمثل الدعم المالي أهمية كبيرة لمعظم الأفراد، فالتعويض 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 انجاز الأعمال وتحقيق الأهداف فالالتزام عنصر جوهري من عناصر تكوين الشخصية، والأفراد يبحثون عن المكانة الاجتماعية والدور الفعال، والإحساس بالفخر وكلها متغيرات لا تبدو واضحة دون تحمل المسؤولية.

ب) أهمية الحوافز على مستوى الجماعات :

* إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة : يحب الأفراد إثبات ذاتهم، ومن هنا يحدث التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرصة المناسبة للمنافسة والتحدي.

* تنمية روح المشاركة والتعاون : تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات وبتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها، وشعورهم بالأهمية لاقتناع الإدارة بأرائهم ووجهات نظرهم.

¹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص367.366.365.

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

(ج) أهمية الحوافز على مستوى المنظمة :

* تكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية : تسهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية، مما يتطلب من المنظمة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها، والحفاظ على مكانتها، هذا يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية 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 على مستوى المنظمة.

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

المبحث الثاني : جوانب عامة حول الحوافز

المطلب الأول : مداخل التحفيز ومبادئه

الفرع الأول : مداخل التحفيز

هناك عدة مراحل للتحفيز نبرز منها ما يلي :¹

- ✓ اقتناع الإدارة بالشخصية الفردية للعاملين، وأن العاملين تثيرهم حوافز مختلفة.
- ✓ إشعار المرؤوسين بأهميتهم من خلال وسائل مختلفة مثل إثارة العمل لاهتمامات الموظف، وتفويض بعض السلطات للمرؤوسين، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف.
- ✓ استخدام أسلوب التوجيه وليس الأمر حيث أن المشرف الكفاء هو الذي يجعل العاملين معه يبدعون عن رضا وطمأنينة من خلال رفع معنوياتهم وإطلاق طاقاتهم إلى أقصاها.
- ✓ منح الأجر العادل لما له من تأثير على نفسيات العاملين، ولأنه يعتبر من المحفزات المادية الأساسية.

¹ - ضرار العتيبي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 191، 190.

- ✓ توفر الاستقرار للعاملين، وتكفل استقرارهم مما يؤدي إلى رفع معنوياتهم وزيادة إنتاجيتهم.
- ✓ توفير الحوافز المعنوية والتي لا تقل أهمية عن الحوافز المادية.
- ✓ توفير برامج الخدمات والمزايا الإضافية في مختلف مجالاتها الاجتماعية والصحية والترفيهية وتلك المتصلة ببيئة العمل من حيث ظروف العمل وساعاته وبرامج الأمان وغيرها.
- ✓ من مداخل التحفيز المهمة توفير فرص الاتصال السليم بالمشروع بما يكفل وقوف الإدارة على أهداف وأغراض العاملين ومشاكلهم واتجاهاتهم، إلى جانب وقوف العاملين على أغراض الإدارة ومراميها.
- ✓ توفير فرص المنافسة البناءة بين العاملين كأفراد وجماعات، يعتبر مدخلا هاما من مداخل التحفيز الإيجابي.
- ✓ العمل على توفر علاقات طيبة بين العاملين وتوافر فرص الصداقة والتعاون بينهم.
- ✓ توفير سياسات جيدة للأفراد تكون مؤسسة على أسس موضوعية وعادلة في مختلف مجالات إدارة الأفراد.

الفرع الثاني : مبادئ التحفيز

- هناك أربعة عشر مبدأ في التحفيز، وهي بمثابة مرشد نحو الطرق العملية الواجب التأكيد عليها لتعزيز سلوك الآخرين، وهي على النحو الآتي :¹
- (1) اجعل حاجات الأفراد تتطابق مع مهام التنظيم وواجباته : وفي هذا المجال هناك بعض المقترحات والسياسات التي يجب إتباعها لتحقيق هذا المبدأ :
 - ✓ التوصية بترقية من يقوم بعمله على أكمل وجه، وبكفاءة عالية وانضباط، فالأفراد الذين يبرهنون للقائد بأنهم أهل للمسؤولية يستحقون المكافأة.
 - ✓ الأفراد الذين يفشلون عند اختبارهم يجب أن يتم وضع برنامج تدريبي لهم .
 - ✓ يجب أن لا تسمح للأفراد بالذهاب إلى الراحة دون أن يكونوا قد أتموا القيام بواجباتهم كاملة دون تأجيل.
 - ✓ توضيح مفهوم المصلحة العامة والذي هو في واقع الأمر يعكس مصالح الأفراد مجتمعين.
 - (2) كافئ سلوك الفرد والجماعة والذي يدعم مهام التنظيم: هناك أمثلة كثيرة يمكن تطبيقها لتحقيق هذا المبدأ :

¹ - طاهر محمود كاللدة، مرجع سبق ذكره، ص 231-240.

- ✓ توزيع الميداليات أو الشهادات ورسائل الشكر والمدح والثناء على الأوائل في امتحانات الدورات.
- ✓ الأفراد الجيدون يجب أن يتم تحقيق حاجاتهم عند طلبهم للمساعدة .
- ✓ استخدام الإجازة كمكافآت سواء على مستوى الفرد أو المجموعة في التنظيم.
- ✓ كافي من يعمل، يدرس، أو ينجز واجبا صعبا ويبدل فيه كل جهوده ويحاول أن يسعى لزيادة مسؤولياته.

(3) ارشد أو عاقب الأفراد الذين يتصرفون بطريقة تتعارض مع مهمة التنظيم ومهامه ومقاييسه : هذا المبدأ هو عكس المبدأ السابق والواقع أن هذا المبدأ ضروري في بعض الأحيان للأفراد غير المهتمين، وغير المكثرين ولا يستجيبوا للتحفيز الإيجابي، حيث أن الأفراد مختلفون في تكوينهم وثقافتهم ونشأتهم وردود فعلهم، فإذا كان هناك بعض من الأفراد لا يتجاوب مع التعزيز الإيجابي بشكل لا يخدم مهام التنظيم وواجباته، فإنه لا بد من استخدام القطب الآخر من أساليب التحفيز والتعزيز وهو أسلوب العقاب.

(4) كن مثلا أعلى في كل الأشياء: تقيد القائد بالتعليمات والمعايير وأخلاقيات السلوك العام والانضباط بشكل مثالي يجعله مثلا أعلى للأفراد ومرجعا لهم، يقلدونه ويقتدون أثره.

(5) طور المعنويات في وحدتك : المعنويات تتأثر بشكل كبير بنظام التعزيز في التنظيم، فالمعنويات العالية تقوي وترفع من وتيرة نشاط الفرد وطاقته العقلية والجسمية في العمل. كل شيء يعمل به القائد يؤثر بطريقة أو بأخرى على التابعين، لهذا فالقائد عليه مسؤولية في معرفة تأثيراي فعل أو قرار صادر من جانبه على ردود الفعل المتوقعة من الجماعة المرؤوسة، لذلك فالقائد مطلوب منه أن يفعل ما يمكن أن يخلق الحماس والاندفاع والأمل في نفوس الآخرين.

(6) اجعل التابعين في تحد مستمر مع المشاكل الصعبة : القائد الذي يجعل تابعيه يواجهون المشاكل بأنفسهم و يحاولوا أن يطوروا الحلول المناسبة عليه أن يحفزهم بطريقة ايجابية لان الفرد بطبيعته يسعى إلى أن يثبت أهليته و قدرته على معالجة المشاكل التي تصادفه، من هنا فان القائد عليه أن يوضح مهام التنظيم وواجباته، وأن تكون مفهومة من قبل الجميع حتى يستطيع الأفراد أن يطوروا حلولاً للمشاكل التي تعترضهم باتجاه تحقيق مهمة التنظيم وبشكل لا يتعارض مع التعليمات والقوانين والأنظمة الصادرة بهذا الخصوص.

(7) اسمح للتابعين بالمشاركة في التخطيط للحوادث المستقبلية : الاشتراك في التخطيط عامل مهم من عوامل التحفيز لان الأفراد يشعرون بأنهم يشاركون في حل مشاكلهم وأنهم جزء من عملية صنع القرار، وهذا بالتالي

يطور عامل الاتصال بين القادة والمرؤوسين ويجعل الأمور أكثر وضوحاً، بالإضافة إلى أن المشاركة تؤدي إلى تماسك المرؤوسين و تجانسهم أكثر فأكثر.

(8) خفف وقلل من أسباب الاهتمامات الشخصية لمرؤوسيك لكي يستطيع المرؤوسون التركيز على أعمالهم وهناك بعض الاتجاهات التي يمكن للقائد السير عليها لتحقيق هذا المبدأ مثل :

- ✓ أن يكون برنامج لاستقبال العمال الجدد في التنظيم.
- ✓ مساعدة الأفراد مالياً وشخصياً وقانونياً في حل مشاكلهم.
- ✓ تشجيع عقد المحادثات غير الرسمية بين القادة في مختلف مواقع المسؤولية والجماعات المرؤوسة.
- ✓ القيام بعملية الإرشاد والتوجيه لحل المشاكل التي تعترضهم.
- ✓ إعطاء أهمية من قبل القائد لمشكلة الفرد وكأنها مشكلة القائد نفسه، وخلق إحساس لدى الفرد بأنه موضع اهتمام، وإن المشكلة تأخذ حيّزاً ومساحة في تفكير القائد.

(9) اجعل المرؤوسين متأكدين بأنهم موضع عناية وأنهم يملكون الأدوات التي تساعد على النجاح : لتحقيق هذا المبدأ لا بد من الاسترشاد بالنقاط التالية :

- ✓ تأكد بأن مرؤوسيك في وضع نفسي جيد.
- ✓ العناية الصحية بالعاملين.
- ✓ مساعدة المرؤوسين على حل مشاكلهم الشخصية، وأن يكون القائد مفتوح العقل والقلب لمساعدتهم.
- (10) حافظ على تبليغ العاملين بالمهام والمعايير : هذا المبدأ يؤكد أسلوب الاتصال المفتوح والواضح بين الرئيس والمرؤوسين لتوضيح وشرح المهام الموكلة، وكيفية تنفيذها من المجموعة كفريق واحد، حتى نحافظ استمرارية إطلاع المرؤوسين على المهام والأهداف المطلوب تنفيذها لا بد من اتخاذ بعض الإجراءات الضرورية الآتية :
- ✓ عمل نقاشات واجتماعات على فترات زمنية مع المرؤوسين للحديث عن المهام والأدوار والواجبات ومسالك تنفيذ المراحل.

- ✓ عمل برامج تدريب تتفق مع طبيعة المهام المرجو تنفيذها مستقبلاً.
- ✓ محاولة توزيع الأدوار والواجبات حسب اختصاص كل مجموعة للتدريب عليها وإتقانها بشكل جيد.

(11) استخدم أساليب ضغط إيجابية باتجاهك كقائد وباتجاه التنظيم : الضغط الإيجابي هو قوة تحفيزية يمكن استخدامها لكن يجب أن يكون ذلك بحذر شديد حتى لا تنقلب النتائج إلى ضدها وأساليب الضغط الإيجابية

يجب أن تبنى على المعايير والقيم المهنية، وعلى أخلاقيات السلوك الإنساني بشكل لا يؤدي التابعين بل يؤدي إلى تحفيزهم، وعليه فالقائد مطلوب منه أن يقدم مبررات مقنعة لأي إجراء.

12) تجنب استخدام الإحصائيات كوسيلة رئيسية في تقييم التنظيم وتحفيز التابعين : القائد في تعامله مع المرؤوسين يجب أن يأخذ بعين الاعتبار أنه يتعامل مع بشر، وكثيرا ما تخطئ لغة الأرقام في تفسير كثير من الأمور التي تتعلق بالأهداف ووسائل تحقيقها، وطبيعة العلاقات داخل الجماعة والرغبة في العمل...إلخ.

13) اجعل وظائف التابعين على شكل تحدي وإثارة، وذات معنى قدر الإمكان : يجب التعامل مع الفرد ككتلة من الأحاسيس والمشاعر والقدرات البناءة، وليس كآلة لأن هذا يساعد على الإبداع والخلقية. فالفرد يبدع عندما يقوم بعمل يشعر انه مجد وله معنى ويفجر طاقاته وإمكانياته الكامنة، والقائد هنا يمكنه تحقيق هذا المبدأ بإتباع جملة خطوات منها :

- ✓ تفويض السلطة والمسؤولية والإدارة إلى التابعين.
 - ✓ تأكد من أن التابعين والذين أعطوا المسؤولية يعرفون تماما ما هو مطلوب منهم وماذا تتوقع منهم أيضا.
 - ✓ اشعر التابعين أنهم مسؤولون عن تحقيق الأهداف والمعايير في الوحدة بنفس درجة مسؤوليتك كقائد.
 - ✓ اعمل على زيادة مسؤوليات الأفراد الذين لديهم القدرات و الإمكانيات المميزة.
- 14) لا تتحمل أو تتقبل أي شكل بحكم مسبق بالحديث أو السلوك في وحدتك: الأحكام المسبقة والتي تتم بالفعل - السلوك- أو الحديث لها تأثيرات سلبية و تتناقض مع المبادئ التي يبنى عليها نظام العمل لأنها تتناقض مع العدالة والأخلاق ومزايا السلوك السوي، وكذلك تأثيرها السلبي على التحفيز، فهي تدمر أنظمة الحوافز المستخدمة لتعزيز السلوك، وتؤثر على تماسك الجماعة وتفاعلها.

المطلب الثاني : أنواع الحوافز

يمكن تقسيم الحوافز بالنظر إليها من عدة زوايا ، وفيما يلي سنستعرض بعض هذه الأنواع :

1/ من حيث طبيعتها :

أ) حوافز مادية : وهي المبالغ التي يتسلمها العاملين لقاء قيامهم بنشاطات معينة تتعلق في الغالب بكمية الإنتاج ونوعيته، أو هي الحوافز ذات الطابع النقدي أو الاقتصادي. وتعتبر الحوافز المادية من الحوافز التي تدفع العاملين إلى بذل ما لديهم من طاقة في العمل لغرض تقديم أداء أفضل، وقد كانت آراء الكتاب مختلفة حول أهمية الحافز المادي، ومدى تأثيره في تحفيز العاملين، وقد اعتبره "فريدريك تايلور" من أهم الحوافز بل هو الحافز الوحيد للعاملين لتحقيق أهداف المشروع.

تعتبر الحوافز المادية من أقدم الحوافز حيث يمكن القول إن الميزة الرئيسية للحوافز المادي هو السرعة الفورية وإحساس الفرد به مباشرة حيث يزداد دخله بزيادة إنتاجه.¹

وتشتمل الحوافز المادية على: الأجور والرواتب، المكافآت والعلاوات، المشاركة في الأرباح، الترقية... الخ.

ب) **حوافز معنوية** : ويقصد بها تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي له أحاسيس وآمال وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المشروع. بمعنى أن الحوافز المعنوية هي التي يشعر الأفراد من خلالها بكونهم بشر لهم مكانة و دور في الحياة يختلف تماما عن بقية عناصر الإنتاج، وبدونهم لا يستطيع المشروع البقاء ولا التطور.

وتشتمل الحوافز المعنوية ما يلي:²

- ✓ **تقدير جهود العاملين**: مثل شهادات التقدير وكتب الشكر للعاملين المتميزين في أدائهم.
- ✓ **الإشراف (العلاقة مع الرئيس)**: ويقصد به الأسلوب الذي يتبعه الرئيس المباشر ومدى قدرته على منح الثقة لمروؤسيه وذلك من خلال تحويل الصلاحيات لهم وتشجيعهم على طلب المساعدة عند الحاجة...، وتعتبر طبيعة العلاقة بين المرؤوسين والرئيس أحد الأهداف الرئيسية في نظام حوافز العمل .
- ✓ **إشراك العاملين في الإدارة**: من خلال أخذ وجهات نظرهم حول المواضيع التي تهم العاملين، وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات، كما يساعد ذلك في إشعارهم أن تصميم السياسات والبرامج قد أخذت بعين الاعتبار حاجاتهم ورغباتهم.
- ✓ **جماعات العمل**: ويقصد بها نوعية العلاقة القائمة بين العاملين بعضهم ببعض من جهة. وعلاقتهم برؤسائهم من جهة أخرى حيث أن العلاقات الجيدة تؤثر تأثيرا كبيرا في تحفيز العاملين على العمل وخلق الرغبة والدافع فيها.
- ✓ **الاتصالات**: إن وجود نظم الاتصالات الجيدة التي توفرها الإدارة للعاملين، وذلك من خلال استطاعة العامل من الوصول إلى المدير أو بعض رؤسائه لنقل الاقتراحات والشكاوي، وكذلك توفير المعلومات اللازمة لهم لما لها من أهمية كبيرة في شعور العامل بالاستقرار والاطمئنان في عملهم.

¹ - ياسر احمد عربيات، مرجع سبق ذكره، ص 206.

² - المرجع نفسه، ص 207-208.

- ✓ **تحسين ظروف و مناخ العمل :** وذلك بتوفير المناخ الصحي المناسب في بيئة العمل وكل ما يتوفر فيها من تسهيلات مادية لأداء العمل، فمثل ذلك يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وحمايتهم وتحسين أدائهم.
- ✓ **وسائل التدريب المتوفرة:** يعتبر التدريب ومدى إشراك العاملين في الدورات التدريبية حافزا من الحوافز المؤثرة في رفع الروح المعنوية للعاملين وخلق الرغبة لديهم في العمل .

2/ من حيث تأثيرها :

أ - حوافز إيجابية :

- وهي تلك الحوافز التي تمنح للفرد بشكل مادي أو معنوي مقابل أدائه العمل المطلوب بالشكل الأمثل. ومن أمثلة الحوافز الإيجابية التي استخدمت على نطاق واسع في المنظمات هي :
- ✓ الحوافز النقدية : تستخدم النقود كحافز أساسي يحفز العامل على مزيد من الإنتاج.
 - ✓ الأمن والاستقرار في العمل.
 - ✓ المدح والثناء والتقدير.
 - ✓ المنافسة.
 - ✓ المعرفة والإبلاغ بالنتائج
 - ✓ المشاركة.

وتستخدم الحوافز المادية والاستقرار الوظيفي في كثير من الأحوال، حيث تفترض الإدارة أنهما يشكلان ما يتوقعه الأفراد من العمل، ولكن الحوافز غير المالية كالثناء والمدح والتقدير والمعرفة أو الإخبار بالنتائج والمشاركة لا ترقى إلى مستوى الحوافز المالية كالأجر والاستقرار الوظيفي، ولكنها تستخدم بفاعلية كحوافز مكملة للحوافز المالية ولحفز السلوك في الاتجاه المرغوب نحو الأهداف سواء بالنسبة لفئة الإدارة أو العاملين.¹

ب/ حوافز سلبية :

تشمل هذه المجموعة من الحوافز العقاب أو التهديد كمدخل لتغيير سلوك الفرد في الاتجاه المرغوب، والوسائل المستخدمة في مثل هذه الأحوال بالمشروعات هي: التأنيب والتوبيخ، تخفيض الأجر وحجب الحوافز، الفصل، التنزيل الوظيفي، إنهاء عقد العمل، ويستخدم أسلوب التوبيخ كثيرا لتأنيب العامل ذو الأداء غير المرضي أو سيء السلوك.

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

ويرى كثير من المشرفين أن العقاب أو التهديد به أداة فعالة لتحقيق الطاعة والولاء من قبل العاملين، وقد يكون هذا مفيداً أكثر من غيره من الوسائل، وحافز قوي لتقويم الفرد لسلوكه.

لكن قد يكون العقاب أو التهديد به مسبباً لخوف الفرد بدرجة لا يمكن الاستجابة بطريقة إيجابية للتعليمات والمقترحات، وتنمو لديه اتجاهات غير ملائمة عن العمل.¹

وحتى يؤدي الحافز السلبي دوره لا بد من توفر الشروط التالية:²

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

إن الإدارة الحكيمة هي التي تستخدم الجوانب ذات الأثر الفعال في نظام الحوافز السلبية لكي يتحقق المجتمع المتعاون والمتحمس داخل المشروع.

3/ حسب المستفيد منها :

أ- حوافز فردية:

تختص الحوافز الفردية بأفراد محددين في المنشأة، و مثال على ذلك تقديم مكافأة لأفضل موظف، خطاب شكر لأفضل شخص منتج ، الموظف المثالي أو موظف الشهر أو رجل العام.³

إن نظم الإدارة الفردية تكون موجهة للفرد و ليس للمجموعة، ومن طبيعة هذه الحوافز أن تثير المنافسة الإيجابية بين العاملين، ويؤخذ على الحوافز الفردية مساوئ مثل : انعدام التعاون بين الأفراد، وغياب روح الفريق التي هي جوهر عملية الإدارة .وهذه الأسباب التي تدعو كثير من المديرين إلى ضرورة اللجوء إلى استخدام الحوافز الجماعية.⁴

¹ - المرجع نفسه، ص372.

² - ياسر احمد عربيات، مرجع سبق ذكره، ص211.

³ - احمد عبد الرحمان الشميمري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص277.

⁴ - ياسر احمد عربيات، مرجع سبق ذكره، ص211.

ويمكن تقديم الحوافز الفردية على أساس الوحدات أو زمن الإنتاج، وبالرغم من اختلاف طرق تقديمها إلا أنها ترتبط بالأداء الفردي، وبالتالي فإن الفرد يلمس العلاقة بين الأداء والمكافآت.

ب- حوافز جماعية:

إن هذه الحوافز ترتبط بأداء مجموعة من العاملين تعمل سوية كفريق عمل واحد، وتدفع الحوافز إلى هؤلاء العاملين المشتركين في المجموعة ككل وبقدر متساوٍ، ويقاس الحافز الجماعي على أساس تقليل الكلفة وزيادة الأرباح، وأهم ما يتصف به أنه لا يعد حافزا ماديا فقط بل نفسيا واجتماعيا، لأنه يبعث الإحساس بالانتماء إلى الجماعة ويقلل من الجهد الرقابي ويزكي روح التعاون بين أفراد المجموعة.¹

4/ حسب موقعها : ويمكن تقسيمها إلى :²

أ- حوافز مباشرة:

تؤثر على الأفراد بصورة مباشرة عند استجابتهم لزيادة الإنتاج وتحقيق التفوق، وذلك عن طريق ربط الأجر بالإنتاج، ومنح المكافآت والعمولات وغيرها من الحوافز المادية والمعنوية.

ب - حوافز غير مباشرة:

وتتضمن مجموعة الخدمات والامتيازات التي تقدمها المنظمة بصورة غير مباشرة للعاملين بها كتقديم الخدمات الاجتماعية بصورها المختلفة، وبذلك نجد أنها تمس مصالح الأفراد بصورة غير مباشرة.

المطلب الثالث : أسس منح الحوافز :

هناك عدة معايير تمنح على أساسها الحوافز وهي تشتمل على الآتي :³

1-الأداء :

يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي، وربما الأوضح لدى البعض، وفي بعض الحالات. وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو وفر في وقت العمل، أو وفر في التكاليف، أو وفر في أي مورد آخر. ويعتبر الأداء فوق العادي أو التميز في الأداء أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز.

¹ - المرجع نفسه، ص 213.

² - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 275 .

³ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، الطبعة الخامسة، 2001، ص 237.238.

2- المجهود :

يصعب أحيانا قياس ناتج العمل وذلك لأنه غير ملموس وواضح كما في أداء وظائف الخدمات والأعمال الحكومية، أو لان الناتج شيء احتمالي الحدوث مثل الفوز بعرض في إحدى المناقصات أو المسابقات. وبالتالي فإن العبرة أحيانا بالمحاولة وليست بالنتيجة، أو قد يمكن الأخذ في الحسبان مكافأة المجهود أو الأسلوب أو الوسيلة التي استخدمها الفرد ليصل إلى الناتج والأداء، ويجب الاعتراف بأن هذا المعيار أقل أهمية من معيار الأداء لصعوبة قياسه وعدم موضوعيته في كثير من الأحيان.

3- الأقدمية :

ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء، والذي يجب مكافأته بشكل ما وهي تأتي في شكل علاوات في الغالب كمكافأة الأقدمية.

4- المهارة :

بعض المنظمات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو رخص أو براءات أو إجازات، أو دورات تدريبية. وكما نلاحظ فإن نصيب هذا المعيار الأخير محدود جدا ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب حوافز العاملين.

المبحث الثالث : نظام الحوافز.

إن المنظمة تسعى إلى تصميم نظام حوافز قادر على زيادة أداء العمال وتحقيق رضاهم آخذة بعين الاعتبار العوامل المؤثرة فيه والخصائص الواجب توفرها فيه لضمان فعاليته.

المطلب الأول : خصائص نظام الحوافز

يجب أن يتسم نظام الحوافز بمجموعة من الخصائص نذكر منها:¹

1- القابلية للقياس: يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والانجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده.

2- إمكانية التطبيق: ويشير هذا إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام.

¹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 371، 372.

- 3- **الوضوح والبساطة:** لا بد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه، والاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقه وحسابه.
- 4- **التحفيز:** يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك، وتحقيق الأداء المنشود.
- 5- **المشاركة:** يفضل أن يشارك العاملون في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم بما يؤدي لتبنيهم وتحمسهم ، وزيادة اقتناعهم به والدفاع عنه.
- 6- **تحديد معدلات الأداء:** يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة وموضوعية للأداء، ويجب أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات.
- 7- **القبول:** يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه، وإلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة.
- 8- **الملائمة:** تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد في مداخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية والأعمار السنية والحاجات الإنسانية، والكميات والأرقام والجودة، وغيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز.
- 9- **المرونة:** يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار و الانتظام إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييرها إذا استدعى الأمر ذلك.
- 10- **الجدوى التنظيمية:** يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها وأرباحها أو نتائج أعمالها، ويتم ذلك بمقارنة نتائج أعمال المنظمة قبل و بعد النظام.
- 11- **التوقيت المناسب:** تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل أو التصرف.

المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في نظام الحوافز

إن نظام الحوافز يتأثر بمجموعة من العوامل منها ما هو على مستوى الدولة ومنها ما يكون على مستوى المؤسسة:¹

I. على مستوى الدولة :

تتأثر أنظمة الحوافز بعاملين هما :

أ- سياسة الدولة الاقتصادية وكذا الاجتماعية : وتظهر غالبا في شكل قوانين تعمل المؤسسة من خلال إدارتها على تطبيقها وبالتالي تشكل الإطار الخارجي الذي يحتوي معالجة كل المشاكل الناجمة عن التطبيق.

ب- القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد : والذي يؤثر بشكل واضح على أفراد المجتمع، ويحدد رغباتهم وحاجاتهم والأولويات في ذلك، فكل مجتمع له عادات وقيم تحدد نظرة أفراده للمنافع، وكذا السبل الموصلة إلى تحقيقها، وهنا يتحدد بالتالي نظام الحوافز الذي يتناسب مع هذه المعطيات.

II. على مستوى المؤسسة :

حيث يتأثر نظام الإدارة بالعوامل التالية :

أ- نوع الجهاز الإداري وإمكانيته وتنظيمه وقدرة إدارته على اختيار نظام الحوافز المناسب فنظام الحوافز يتحدد وفقا لإمكانات المؤسسة، وكفاءة الإدارة في اختيار النظام الأمثل المطابق لكل من تطلعات العامل، وقيود وأهداف المؤسسة.

ب- اقتصاديات المنظمة نفسها، ومدى فعالية نشاطها ومردودها بالنسبة للاقتصاد الوطني، أي كلما زادت فعالية اقتصاد ما كلما زاد ذلك من فرص إقامة نظام تحفيزي فعال يعود بالنجاح على مستوى الفرد والمؤسسة.

ج- نوع القوة العاملة وتركيبها المهني والثقافي والاجتماعي: وهنا يتحدد مدى انسجام رؤية العامل مع رؤية المؤسسة للأمور، فعلى الفرد أن لا يتناقض في تطلعاته مع حدود المؤسسة المالية، وكذا عليه أن يكون واعيا بالدور المنوط به.

¹ - أحمد زرقة، الرضا عن العمل وعلاقته بالحوافز: حالة مؤسسة الانجاز بالمدينة ERM، مذكر لنيل شهادة ليسانس، المدينة، 2003، ص 121،

ومهما كان وضع النظام سواء على مستوى الدولة أو المؤسسة فإنه يتأثر بمجموعة من العوامل وهي :

- ✓ الوضع الاقتصادي للوطن.
- ✓ الوضع العام للعامل.
- ✓ النظام الضريبي المتبع.
- ✓ المعايير المتبعة في قرار نظام الحوافز.
- ✓ هيكل الأجور وتوافقه مع طبيعة العمل والجهد وكذا الحاجات.
- ✓ توقف الإنتاج لأسباب غير راجعة لإرادة العامل.
- ✓ الحالة الاجتماعية للعامل.
- ✓ حب العامل لعمله و تفانيه فيه لرفع إنتاجه
- ✓ انسجام العامل وعمله، وتأثير الظروف المحيطة به.

إضافة إلى ما سبق هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على نظام الحوافز بطريقة مباشرة أو غير مباشرة و هي كالآتي :

أولاً: العوامل التنظيمية

تستند المنظمات مهما كان نوعها وطبيعة نشاطها في تنظيمها على هيكل تنظيمي يحدد العلاقات بين مختلف المستويات وقد يأخذ أحد الشكلين الآتيين :

أ- التنظيم الرسمي:

وحسب هذا التنظيم يكون واجب الإدارة هو التخطيط وتوجيه العمال، أما واجب العمال فيكمن في تنفيذ الأعمال بالكيفية المطلوبة.

وهناك ثلاثة وظائف للتنظيم الرسمي التي لها تأثير على الحوافز وهي :

- ✓ القيادة.
- ✓ الاتصال.
- ✓ المشاركة في اتخاذ القرار.

1- القيادة :

القيادة هي فن التأثير في سلوك الآخرين-المرووسين- لانجاز المهام الموكلة إليهم بكل حماس.

إن عملية التأثير على العاملين و تحفيزهم ليست بالأمر الهين توفر خصائص في المديرين تمكنهم من ذلك أهمها :

- ✓ القدرة على الاتصال مع العاملين.
- ✓ القدرة على الإقناع.
- ✓ القدرة على كسب ثقة العمال.
- ✓ القدرة على تفويض الصلاحيات وتمكين العاملين.
- ✓ القدرة على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

2- الاتصال :

في التنظيم الرسمي قد يكون الاتصال فيه نازل بين الرئيس ومروؤسيه ويمكن أن يكون صاعدا أيضا، وفي الأغلب يتضمن أوامر وتعليمات بشأن الوظيفة التي يؤديها المرؤوس بمستوى أدائه، ومدى تقدمه وتحديد نقاط ضعفه، وسبل تحسين أدائه.

فيتمثل واجب المؤسسة في تشجيع نشر المعلومات وتبادلها وإخبار العاملين سياستها ونشاطاتها حتى يكونوا على علم بما يجري داخل مؤسستهم، وحتى لا تدع مجالات للتنظيمات غير الرسمية الناتجة عن جماعات العمل، وهو ما يشجع على نشر الشائعات التي تؤثر على سير المؤسسة ككل، وبذلك كله سوف تسود الثقة بين العمال والإدارة ويكون ذلك بمثابة حافز لهم على العمل ورفع الأداء.

3- المشاركة في اتخاذ القرارات :

إن الاهتمام بزيادة الإنتاج ورفع الأداء وزيادة مساهمة العاملين في ذلك، دفع كثير من الباحثين إلى تبني بعض الأساليب في التحفيز والتي تقوم على زيادة مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات التي يقومون بتنفيذها.

هناك من يقترح في اتخاذ القرارات اشتراك العمال في إطارها و يدعى التسيير بالأهداف، ويرمي هذا النوع من التسيير إلى زيادة الحافز الداخلي للأفراد من خلال اشتراك المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد الأهداف، وكذا زيادة رقابة المرؤوس على عمله.¹

¹ - أحمد زرقعة، مرجع سبق ذكره، ص123.

ب- التنظيم غير الرسمي :

إلى جانب التنظيم الرسمي الذي يسود أي منظمة هناك تنظيمات غير رسمية، حيث تعرف هذه الأخيرة على أنها : " تلك العلاقات الشخصية أو الاجتماعية التي ينشئها العمال، ويستمررون في إقامتها، وهي علاقات لا تخططها الإدارة، أو تقيمها بصفة مباشرة، ولكنها تنشأ وتستمر بسبب العمل، وسبب وجود العمال في أمكنة واحدة أو متقاربة " ¹.

يمكننا القول أن كل من التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي ليسا منفصلين عن بعضهما البعض، بل هما وجهان لتنظيم واحد، فالتنظيم الرسمي يحدد الأهداف ويرسم خطط تنفيذها ويحدد مسؤوليات ومهام العمال أما التنظيم غير الرسمي فيخلق اتجاهات ومفاهيم وعادات بين أعضاء المنظمة، ويساهم في تشكيل أنماط سلوكهم، كما أن هذين التنظيمين مكملان لبعضهما البعض فالتنظيم غير الرسمي يهيئ الظروف التي تمكن التنظيم الرسمي من ممارسة أعماله في ظلها.

ثانيا: العوامل القيمية :

إن التطرق إلى مختلف العوامل القيمية فهي مهمة باعتبارها تعكس الواقع المحيط بالفرد والمنظمة على حد سواء، ونظرا لتباين المعتقدات والمفاهيم والعادات مما أدى إلى تعدد مفاهيم القيم، ويمكن تقديم تعريف شامل لها : " القيم هي ما يعتبره الفرد مهما، وهي أكثر شيء يهم الفرد، ومن أجلها يضحي، وبها يعيش كما يتم التعبير عنها في شكل آراء عن ما هو صواب، حق، عدل. ونعني بنظام القيم ترتيب القيم حسب أولوياتها وأهميتها من جهة نظر فرد أو جماعة أو ثقافة " ². وللقيم أنواع يمكن ذكرها فيما يلي: ³

1- **القيم الاقتصادية:** كل ما هو نافع محقق للكسب المادي، إذ أنه ما يعرف بالحوافز النقدية أو المادية أو بالحوافز الاقتصادية.

2- **القيم الجماعية:** تتمثل في اهتمام الفرد بتحقيق التناسق و الانسجام الشكلي اللوني سواء كان هذا التناسق مرئيا أو مسموعا.

3- **القيم الاجتماعية:** هي المتعارف عليها بين أفراد المجتمع و اعتبارها مرجعا لتقييم تصرفات الأفراد.

¹ - حسن الجيلالي، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1988، ص45.

² - أحمد زرقة، مرجع سبق ذكره، ص125.

³ - المرجع نفسه، ص125.

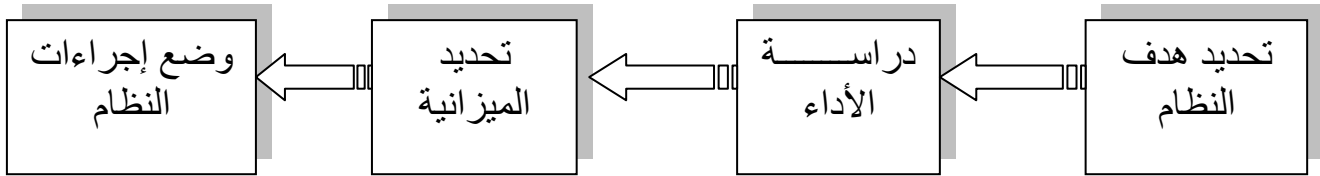
- 4- القيم السياسية: وهي السعي إلى السيطرة على الآخرين أو قيادتهم أو التحكم فيهم.
- 5- القيم الثقافية: وتمثل خلاصة لتفاعل مجموعة من العناصر المتمثلة في التاريخ والعادات والمعتقدات.
- 6- القيم الدينية: وهي اهتمام الفرد بعلاقته مع ربه، والسعي لإرضائه، والتدبر والتأمل في مخلوقاته.

المطلب الثالث : مراحل تصميم نظام الحوافز و تقييمه

الفرع الأول : مراحل تصميم نظام الحوافز

يجب على من يقوم بتصميم نظام الحوافز أن يأخذ في الحسبان خصائص النظام والعوامل المؤثرة فيه متبعا بذلك الخطوات الموضحة في الشكل الآتي :

شكل رقم (01 - 01) : خطوات تصميم نظام الحوافز



المصدر : أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع الإسكندرية، الطبعة 5، 2001، ص256.

وفيما يلي شرح لهذه الخطوات:¹

1- تحديد هدف النظام :

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

ولتحقيق هذا الهدف العام فإنه يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية بحسب وحدات التنظيم... ولذلك فإن نظام الحوافز الشامل الكامل يمكن أن يتضمن عدة أنظمة فرعية بداخله، فعلى النظام أن يغطي كل المستويات وكل الوحدات بقدر الإمكان.

2- دراسة الأداء :

¹ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 256-260.

وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي.

إن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي :

1/ وجود وظائف ذات تصميم سليم بما عبء كامل للعمل : فلا المهام أكثر ولا هي أقل مما يجب، وأن

الوظيفة محددة وواضحة ومفهومة المعالم وذات بدايات ونهايات معلومة ذات عمليات ونواتج واضحة.

2/ وجود عدد سليم للعاملين : إذا كان هناك عدد معين من العاملين داخل الوظيفة فهل أعمالهم على

سبيل التشابه أو التابع أو التكامل ؟ إن الإجابة على هذا السؤال قد تؤدي إلى الانتقال من النظام الفردي

إلى الجماعي في الحوافز، فمثلا إذا كان العاملون يؤدون وظائف متتابعة ومتكاملة ، وبها نوع من الاعتمادية

فيجب أن يكون النظام جماعيا، وذلك مقارنة بالأعمال المتشابهة والمنفصلة (كالإنتاج)، والتي قد تقترح

نظام فرديا للحوافز.

3/ وجود طرق عمل سليمة : ويعني هذا وجود لوائح وخطوات كاملة للعمل وأساليب للأداء والاتصال

وخطوات للحصول على مدخلات العمل وخطوات للمراحل والعمليات وأيضا لنواتج العمل.

4/ وجود ظروف عمل ملائمة : ويعني هذا أن مكان العمل يسهل الأداء وذلك من حيث التجهيزات

والأدوات والإضاءة والحرارة والتهوية والمواصلات وغيرها.

5/ وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل: فلا يمكن محاسبة الفرد على عمل ليس له أي سيطرة عليه.

وستتطرق إلى الأداء وتقييمه بنوع من التفصيل في الفصل الثالث.

3- تحديد ميزانية الحوافز :

ويقصد بذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام.

ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية :

✓ قيمة الحوافز والجوائز : وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز، وهي تتضمن بنود جزائية مثل: المكافآت،

العلاوات، الرحلات، الهدايا وغيرها.

✓ التكاليف الإدارية : وهي تغطي بنود مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله، والاحتفاظ بسجلاته واجتماعاته،

وتدريب المديرين على النظام.

✓ تكاليف الترويج : وهي تغطي بنود مثل النشرات والكتيبات التعريفية، والملصقات الدعائية والمراسلات

وخطابات الشكر والحفلات (متضمنة بنود أخرى خاصة بها).

4- وضع إجراءات النظام :

وهنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة، وهي تعنى بتسجيل الأداء وحساباته ونماذجه واجتماعاته وادوار المشاركين فيه وأنواع الحوافز والجوائز وتوقيت تقديم الحوافز وفيما يلي شرح لأهم الإجراءات :

✓ تحديد الأدوار : وهنا يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه وتسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحافز واستخدام نماذج محددة لهذا الغرض، ورفع تقارير إلى جهات محددة لاعتماد أو إقرار أو الموافقة على الاقتراحات الخاصة بتقديم الحوافز إلى أفراد معينين.

✓ الاجتماعات : قد يحتاج الأمر إلى عقد اجتماعات خاصة بلجنة الحوافز أو قسم الحوافز بين مدير الحوافز وغيره من المديرين.

✓ توقيت تقديم الحوافز : هل هي شهرية أم ربع سنوية أم نصف سنوية أم سنوية ؟

✓ أم أنها تعطى بعد الأداء المتميز مباشرة؟ وهل تقدم في مناسبات معينة مثل الأعياد والدخول المدرسي.

✓ نوع الحوافز : هناك لائحة تحدد أنواع الحوافز لكل أنواع الأداء كما يجب أن يكون هناك مرونة في تفصيل الحافز على احتياجه من يتلقاها، والقاعدة العامة تشير إلى ضرورة تنوع الحوافز.

✓ النماذج : وتشمل سجلات قياس وتسجيل الأداء الفعلي ونماذج اقتراح صرف وتقديم حوافز معينة.

الفرع الثاني : تقييم نظام الحوافز :

لأجل تقييم نظم الحوافز فإن هناك ثلاثة معايير أو مؤشرات رئيسية يجب أن تجرى مقارنة لهذه المؤشرات المعايير قبل تطبيق نظام الحوافز وبعد تطبيقه ، كما أنه يمكن إجراء مفاضلة بين الأنظمة المختلفة للحوافز من خلال قياس ما حققه كل واحد منها في هذه المؤشرات ومقارنته بما حققته النظم الأخرى .

و المعايير و المؤشرات التي يمكن اعتمادها في التقييم هي : ¹

1. الأداء : يستخدم معيار تقييم أثر أنظمة الحوافز على الأداء لدى الأفراد العاملين ، و بافتراض ثبات العوامل الأخرى فإنه بقدر ما يكون نظام الحوافز المعتمدة مؤثرا على دافعية الأفراد و يشجعهم على الاندفاع للعمل ، فإن ذلك سيظهر بشكل واضح على مستوى الأداء الذي يحققونه .

¹ أحمد صقر عاشور " إدارة القوى العاملة " ، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية 1985 ، ص 485 .

2. تكلفة العمل بالنسبة للوحدة : عندما يكون في المنظمة نظام محاسبة التكاليف دقيقا و مطبقا بشكل فعال فإنه يضمن تحديد نصيب الوحدة الواحدة المنتجة أو المباعية من تكاليف العمل ، و يستخدم جانب التكلفة هذا في تحديد مدى فاعلية نظام الحوافز المعتمد والمطبق ، فبقدر ما يتمكن نظام الحوافز من تخفيض نصيب الوحدة الواحدة من التكلفة أو كحد أدنى يؤدي إلى تحقيق إستقرار في نصيبها من هذه التكلفة فإن النظام فعال وكفء .

3. رضى العاملين : تمثل درجة رضى الأفراد العاملين على نظام الحوافز المطبق عليهم أحد المعايير المهمة لقياس درجة نجاحه ، فلا فائدة من تطبيق نظام حوافز دقيق ومنظم بأسلوب علمي إلا أنه غير مرغوب من جانب الأفراد العاملين لذلك لابد أن تضمن الإدارة توفر جانب القبول و القناعة بنظام الحوافز من قبل العاملين في المنظمة .¹

ويمكن تقديم بعض المؤشرات لمطابقتها مع الوضع الحالي :²

- ✓ الإرتفاعات المفاجئة في كافة بنود التكلفة ما بين المرحلتين .
 - ✓ تعدد المنتجات و تنوعها ، وكذا إختلاف مصادرها و أنواع المواد الأولية الداخلة في الإنتاج .
 - ✓ زيادة الإستهلاكات الناتجة عن التوسع ، أو إنخفاضها نتيجة مدة استخدامها .
 - ✓ زيادة تدريب العاملين و تأقلمهم مع الآلات و الإنتاج .
 - ✓ إحداث التطورات مع خطوط الإنتاج .
- و أخيرا يمكن القول أن التقييم قد أظهر أنه لا يمكن للنظام أن ينتج إذا لم تتعاون إدارات المؤسسة لإيجاد الحلول الأكثر إقتصادية و التي تنعكس آثارها على العاملين و المؤسسة معا .

1 أحمد صقر عاشور ، مرجع سبق ذكره ، ص 485 .

2 أحمد زرقعة ، إسماعيل علجي ، مرجع سبق ذكره ، ص 136 .

خاتمة الفصل

الحوافز هي مشيرات خارجية تستخدم لتحريك دوافع العاملين والتأثير في سلوكياتهم مما يدفعهم إلى بذل جهد أقصى وزيادة الأداء مما يحقق أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة ككل.

نظرا للأهمية البالغة للحوافز أوجب على المنظمة ومسيريها البحث عن أساليب جديدة للتحفيز لا تهتم بالجوانب النفسية فقط بل تعدت ذلك إلى مراعاة الجوانب النفسية الإنسانية كأسلوب الإدارة بالأهداف، توسيع العمل وإثرائه، تأهيل وتمكين العاملين وغيرها، وذلك من أجل تحقيق رضاهم ورفاهيتهم وكسب لائهما يحقق زيادة في الأداء.

الفصل الثاني

آداء العاملين

تمهيد

لقد ثبت وجود فروق واختلافات بين الأفراد وهي ظاهرة عامة تلاحظ دائما في جميع نواحي الحياة ، لهذه الفروق تأثيرها على صلاحية الفرد للعمل وحجم العمل ، وجودة أدائها وأخيرا استمرارية الشخص في العمل أو تركه ونظرا لوجود هذه الفروق كان لابد من التعرف على طريقة أداء العاملين للعمل وسلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل.

فتقدم أداء العاملين بالمنظمة يعد من أهم الأنشطة التي تقوم لها إدارة الموارد البشرية لتحديد مدى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف ، ويعتبر كذلك من العوامل المساعدة على تنمية قدرات العمال واستثمار طاقتهم بما ينعكس على زيادة فعالية المنظمة .

ومحاولة منا للإلمام بهذا الموضوع الذي سنتناوله في ثلاثة مباحث :

المبحث الأول : ماهية أداء العاملين.

المبحث الثاني : ماهية تقييم و تحسين الأداء .

المبحث الثالث : طرق و مؤشرات تقييم الأداء و كيفية علاجها.

المبحث الأول : ماهية آداء العاملين

المطلب الأول : تعريف الآداء

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو يعكس الكيفية التي تحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة .

غالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج المحققة من طرف الفرد .

فمثلا : الطالب قد يبذل جهدا كبيرا في الاستعداد للامتحان ، ولكنه يحصل على درجات منخفضة ، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عاليا بينما الأداء منخفضا.¹

الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز ، إنه مجموع السلوك والنتائج معا ، هو اتحاد السلوك ونتائجه ، هو ليس السلوك لوحده أو الإنجاز لوحده ، إنه تكاملهما معا ، إنه ما تسعى المنظمة للوصول إليه. الأداء هو نتيجة السلوك أي ما ينتج عن السلوك ، السلوك هو فعالية ونشاط بينما نتائج السلوك هي التغيرات التي تحصل في البيئة المحيطة بالفرد بسبب ذلك السلوك.²

__ يقصد بمفهوم الأداء المخرجات و الأهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، اي انه مفهوم يربط بين أوجه النشاط والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام و واجبات يقوم بها العاملون داخل تلك المنظمات.³

__ كما يعرف على انه قدرة الموظف على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها في المنظمة.⁴

¹ - رواية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، مصر ، 2000 ، ص 215 .

² - فيصل الدحلة ، الأداء هو ما بعد التدريب ، 01/03/2016 ، <http://www.faisal-dahleh.maktoobblog.com>

³ - أحمد السيد كردي، مفهوم الأداء الوظيفي :

<http://www.ayadina.kenanaonline.com/conpics/57137/posts/123651,08/03/2016>.

⁴ - المرجع نفسه.

المطلب الثاني : محددات الأداء

الأداء الوظيفي هو العمل الذي يؤديه العامل ومدى تفهمه لدوره واختصاصه ومدى إتباعه للتعليمات التي تصل إليه من الإدارة عبر المشرف المباشر له.¹

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام ، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة من كل من : الرغبة ، القدرات والإدراك .

1. الرغبة (الدافعية) : هي قوة داخلية كامنة تحرك الفرد للقيام بعمله وقد تكون قوية أو ضعيفة .

2. القدرات (الجهد) : هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.

3. الإدراك : ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله .

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن ادائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين ، فبالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة، فإن الفرد الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكن تنقصه القدرات فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض. وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم للدور الذي يقوم به ، ولكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا. وبطبيعة الحال قد يكون أداء الفرد جيدا أو مرتفعا في مكون من مكونات الاداء وضعيفا في مجال من المجالات الأخرى.²

وباختصار يمكن التعبير عن الأداء الوظيفي بالعلاقة الآتية :

$$\text{الأداء الوظيفي} = \text{الرغبة} \times \text{القدرة} \times \text{الإدراك}$$

¹ - سالم عواد الشمري، الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي.

<http://www.ac.ly/ub/attachement.php?attachementid=1382&d=1262562868,08/03/2016>.

² - رواية محمد حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص 216 .

أما الأداء التنظيمي فهو الأثر الصافي لجهود المنظمة لتحقيق أهدافها من خلال الموارد المتاحة ، فالأداء هنا ناتج عن العلاقة المتداخلة بين : الكفاءة والفعالية .

1. الكفاءة : هي الاستخدام الأمثل والعقلاني للموارد المتاحة .

2. الفعالية : مدى تحقيق الأهداف المسطرة .

$$\text{الأداء التنظيمي} = \text{الكفاءة} \times \text{الفعالية}$$

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الأداء

يتأثر الأفراد بالعديد من العوامل المختلفة والمتشابكة إذ يصعب تحديد كل هذه العوامل إذ يقول "BAJT" تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة الاجتماعية أو الحياة عموماً لا تؤثر في الأداء .

وإلى جانب تعدد و اختلاف العوامل المؤثرة على الأداء يؤثر الزمان والمكان وكذا والعوامل الفيزيائية على الفرد وأدائه ومن هنا يتضح انه توجد عوامل تؤدي إلى رفع الأداء وأخرى تؤدي إلى خفضه ويمكن حصر بعضها في نوعين رئيسيين هما :¹

الفرع الأول : عوامل داخلية

تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها :

أ- **العنصر البشري** : يشكل أهم مورد في المؤسسة فنمو تنافسية وتطور المؤسسة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدراتها على الانسجام في الجماعة ومدى العناية التي تعطيها لتنمية وتطوير ممتلكاتها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد أكبر وأداء أفضل .

ب- **الإدارة** : إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة .

¹ - العموري ميلود، فيساج ويسام، الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسة الأداء الوظيفي والتنظيمي ، مذكر لنيل شهادة ليسانس، المدية، 2007، ص 72.74 .

- ج- **التنظيم** : يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات على العمال داخل المؤسسة ، أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة ، إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن تؤثر على الأداء ، لذا وجب أن تكون لأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل يجعله قابلة للتغيير وفق المستجدات الراهنة .
- د- **بيئة العمل** : تشير على مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأدية وظيفته، إن عدم الانتظام في العمل والانسحاب والغيابات والحوادث يعود سببه الرئيسي لسلبية بيئة العمل .
- هـ- **طبيعة العمل** : يشير إلى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى توفر فرص النمو والترقية المتاحة أمامه ، حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفة أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه للعمل وولائه لمؤسسته .
- و- **العوامل الفنية** : إن العوامل التكنولوجية في آلات ومعدات ووسائل اتصال وغيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد ، ولا يكفي هذا بل يجب أن يكون الفرد على علم بكيفية عمل هذه الوسائل .

الفرع الثاني : عوامل خارجية

وتتكون من مجموعة من العوامل هي :

أ- البيئة الاجتماعية والثقافية :

- العادات والتقاليد الموروثة .
- العرف وأمور الدين .
- المستوى التعليمي ومدى تقدير الأفراد التعليم ورغبتهم في الحصول عليه .

ب - البيئة السياسية والقانونية :

- طبيعة النظام السياسي .
- مدى الاستقرار السياسي .
- مرونة القوانين والتشريعات .
- السياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة .

- العلاقات الدولية ونوعيتها .

ج- البيئة الاقتصادية :

- الإطار العام لاقتصاد الدولة (حر ، موجه)

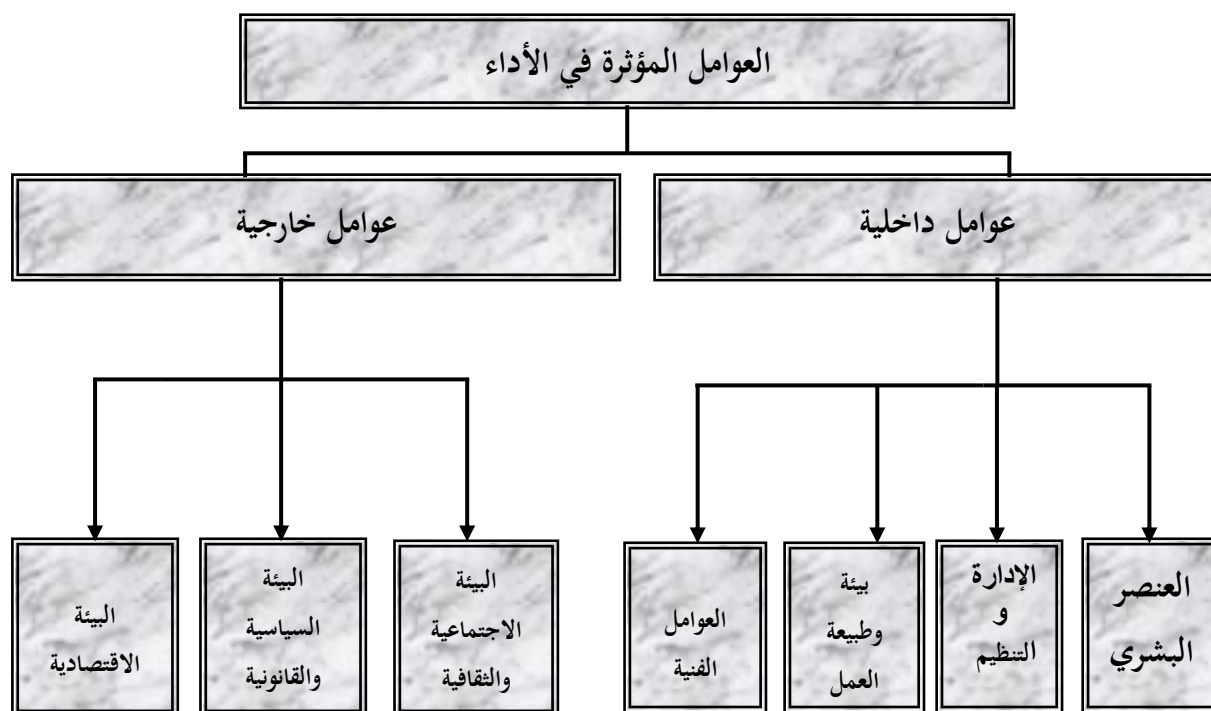
-الاستقرار الاقتصادي .

- النظام البنكي ومدى تأثير السياسات التشريعية على نشاط البنوك .

-الأسواق المالية ومدى وجود أسواق للأسهم والسندات .

-السياسات المالية المتبعة من قبل الدولة .

الشكل رقم (1-2) يبين العوامل المؤثرة في الأداء



المصدر: من إعداد الطالب

المبحث الثاني : ماهية تقييم و تحسين الأداء

المطلب الأول : تعريف تقييم و تحسين الأداء

الفرع الأول : تعريف تقييم الأداء

حاول الدارسون لهذا الموضوع الوصول إلى تعريف شامل ومتكامل لعملية تقييم أداء الأفراد ، ولهذا تعددت التعاريف واختلفت في محتواها وهدفها ومن بينها نذكر ما يلي :

1. " تقييم أداء العاملين يعني قياس كفاءتهم ومدى مساهمتهم في انجاز الأعمال المناطة بهم وكذلك الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل " ¹.

2. " تقييم الأداء هو عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين منصف وعادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملونه " ².

3. تقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم " ³.

4. يعرف بأنه : " نشاط مهم من أنشطة الموارد البشرية يستهدف التأكد من مدى كون الفرد العامل في المنظمة يؤدي عمله بشكل فاعل " ⁴.

5. تقييم الأداء هو قياس كفاية الأداء الوظيفي لفرد ما ، وحكم على قدرته واستعداداته للتقدم ⁵.

6. يعرفه raymond noe وزملاؤه بأنه : " العملية التي من خلالها يتأكد المديرون أن الأنشطة التي يمارسها العاملون والمخرجات التي يحققونها تتطابق مع الأهداف التنظيمية السابق تحديدها " ⁶.

¹ - شحاده نظمي ، إدارة الموارد البشرية ، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2000 ، ص 75 .

² - المرجع نفسه ، ص 75 .

³ - أحمد ماهر ، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003 ، ص 371 .

⁴ - خالد عبد الرحيم الهيتي ، إدارة الموارد البشرية ، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2000 ، ص 177 .

⁵ - عبد الرحمن توفيق ، منهج الإدارة العليا ، مجالات تقييم الأداء الفعال ، ج1 ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، الجزيرة ، الطبعة الثالثة ، 2004 ، ص 56.

⁶ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، مرجع سبق ذكره ، ص 256.

7. كما يعرفه Goodale و Hall على أنه : " يمثل العملية التي من خلالها تقيس المنظمة مدى جودة العمل الذي يمارسه والعاملون بها ومحاولة تنمية وتطوير هذا الأداء " ¹.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا صياغة التعريف الآتي :

" تقييم الأداء هو محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية من اجل ضمان تحقيق فعالية المنظمة آنيا وفي المستقبل " .

وجدير بالذكر أنه هناك خلط في مفاهيم المصطلحات الآتية :

1. قياس الأداء : والذي يعني مقارنة الأداء المتحقق مع الأداء المعياري .

2. تقييم الأداء : ويعني إعطاء قيمة للأداء المحقق من خلال معرفة الإيجابيات والسلبيات .

3. تقويم الأداء : يعني معالجة نقاط الضعف في الأداء المحقق وإزالة الانحرافات .

الفرع الثاني : تعريف تحسن الأداء

يقصد بتحسين الأداء استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات و انتاجية العمليات ، و تحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى ، و يتطلب تحسين الأداء توازن مجموعة من العناصر التي تتمثل في الجودة ، الانتاجية ، التكنولوجيا و التكلفة ، و يؤكد توازن هذه العناصر أن توقعات احتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة قد أخذت بعين الاعتبار و يطلق على هذا المنهج المتكامل " إدارة التحسين الشامل " ²

عناصر إدارة تحسين الأداء : ويقسم الخزامي حسب رأي علماء الإدارة عناصر إدارة تحسين الأداء إلى ماييلي :
(3)

✓ التوجيه : وهو يمثل الاستراتيجية التي تحدد اتجاهات التحسين المستقبلية، والتي تعمل على تركيز الطاقات وحشد الجهود لتحسين علاقات العمل الرئيسية في المؤسسة.

¹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، مرجع سبق ذكره ، ص 260.

² - عبد الحكيم أحمد الخزامي ، تكنولوجيا الأداء من التقييم الى التحسين ، مكتبة ابن سينا ، 1999 ص 11 .

³ - الرجوع نفسه ، ص 44 .

✓ المفاهيم الأساسية : وهي تتميز بأنها تضع المؤسسة أمام منهجيات التحسين الأساسية التي تتكامل مع الأنشطة العادية لأداء الأعمال.

✓ عمليات التسليم : وهي تركز على عمليات تحفيز صناعة المنتج أو الخدمة التي تجعل المؤسسة أكثر كفاءة وفعالية ، وتزيد من قدرتها على التكيف ، وفي الوقت ذاته تخفض الوقت والجهد والتكلفة.

✓ التأثير التنظيمي : وهو يختص بوضع المقاييس والهيكل التنظيمي للمؤسسة.

✓ المكافآت والاعتراف بالفضل : ويختص هذا الجانب بنظام المكافآت والاعتراف بالفضل الذي يتضمن الحوافز المالية وغير المالية بهدف دعم أهمية المهام الأخرى داخل البناء الهرمي.

العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء في رأي كُتاب الإدارة:

اهتم العديد من الباحثين وكتاب الإدارة بتوضيح العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء ، فعلى سبيل المثال نجد أن الدراسات التي تلت نظرية (مكريجر) حول سلوكيات البشر ، قد أضافت نوعاً ثالثاً بخلاف (X و Y) ويتمثل هذا النوع في (Z) ، يتصرف دائماً وفقاً للظروف والأحوال المحيطة به وتحثه على التعامل بإيجابية ، فإذا حصل على بعض الحوافز مثل التعليم والتدريب فإن أدائه سوف يتحسن ، وإذا توفرت له حوافز معنوية أخرى مثل فرص المنافسة وحصل على قدر مناسب للتعبير عن حاجاته وأفكاره فإنه سوف يقدم على تحمل المزيد من المسؤولية ، وإذا وجد المناخ والتنظيم المناسب فسيعمل على زيادة جهده وتعاونيه والتزامه .¹

ويشير علاقي إلى أن الحوافز المادية تساعد على تحسين الأداء ، فعلى سبيل المثال حقق أسلوب توزيع أسهم تملك في المؤسسات نجاحاً كبيراً في المؤسسات التي بدأت تطبيقه على موظفيها ، حيث أن شعور الموظف أنه أصبح مالكا في المؤسسة يدفعه لمضاعفة جهده وتحسين أدائه في العمل ، وهذا ما ينعكس تلقائياً على الإنتاجية والأرباح ويحقق الاستفادة لجميع الأطراف ، وهذا ما لا يتحقق في الوزارات الحكومية ومنها وزارة التربية والتعليم .²

و يشير شاويش إلى أن من أهم مزايا نظام الأجر حسب الإنتاج أنه يساعد على خلق روح الابتكار لدى العاملين ، وتحسين أسلوب عملهم ، وذلك من أجل زيادة إنتاجهم ، وبالتالي زيادة الأجر الذي يتقاضونه.³

¹ - عبد العزيز محمد ملائكة ، مبادئ و مهارات القيادة و الإدارة ، دار العلم ، 2007 ، ص 448 .

² - مدني عبد القادر علاقي ، إدارة الموارد البشرية ، دار خوارزم للنشر ، جدة ، 2007 ، ص 501 .

³ - مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد ، دار الشروق ، عمان ، 2005 ، ص 184 .

المطلب الثاني : أهداف وأهمية تقييم الأداء

الفرع الأول : أهداف تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء للأفراد ما هي إلا عملية مراجعة النشاط الإنتاجي للأفراد من أجل تقييم إسهاماتهم في تحقيق أهداف المؤسسة ، حيث تتركز أهداف عملية تقييم الأداء في :¹

1. اختيار الأفراد الصالحين للترقية .
2. تفادي المحسوبية عن طريق توجيه الأسس التي تتم بناء عليها الترقية أو زيادة الأجور، وتوحيد الأسس التي يتم بناء عليها الفصل أو التوقيع الجزاءات .
3. تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص التقدم المفتوحة أمامهم .
4. تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجيتها .
5. إمكان قياس إنتاجية وكفاية الأقسام المختلفة .
6. تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل .
7. معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم .
8. المحافظة على مستوى عال أو مستمر للكفاية الإنتاجية .
9. مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم ، وتحسين الاتصال بهم مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاية الإنتاجية من ناحية ولتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى للاستفادة من فرص التقدم .
10. تزويد الأفراد بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والترقية وغيرها .

¹ - عبد الرحمن توفيق ، مرجع سبق ذكره ، ص 58 .

وباختصار تقوم برامج تقييم الأداء بتحقيق هدفين هما :¹

1. هدف إداري : وذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والاستغناء .. الخ .
2. هدف تطوري : وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب عليها بالإضافة إلى زيادة حفز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم .

الفرع الثاني : أهمية تقييم الأداء :

تعود أهمية تقييم الأداء كونه يساعد المنظمة في التعرف على مستوى أداء عاملها بما يمكنها من تخطيط نظم الموارد البشرية على أسس سليمة ، ويمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء في النقاط الآتية :²

1. رفع معنويات العاملين : إن جوا من التفاهم والعلاقات الطيبة يسود بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة ، وأن الهدف الأساسي من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الأداء على ضوء ما يظهره مصدر رفع معنوياتهم .
2. دعم إجراءات الترقية والنقل : إثبات عدالتها وتحديد المكافآت التشجيعية ومنح العلاوات كما تعتبر معيارا هاما لإيجاد نظم الحوافز والمكافآت والعلاوات كما تعتبر وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظائف أخرى تتفق وقدراتهم .
3. يساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين : في تنمية وتطوير الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم وتوجيهاتهم .
4. استمرار الرقابة والإشراف : إن تقييم أداء العاملين وفق نظام محدد ومواعيد محددة سيلزم الإدارات تتبع منجزات العاملين وتقديم تقاريرهم حول كفاءتهم ، والاحتفاظ بسجلات لتدوين ملاحظاتهم ، ونتائج تقييمهم كوثائق للحكم على صحة التقييم والتقيد بمواعيده، وبذلك يضمن استمرارية الرقابة والإشراف .
5. يمكن أن تؤدي نتائج تقييم الأداء : إلى إجراء تعديلات في الرواتب والأجور للعاملين .
6. يعتبر تقييم الأداء وسيلة أو أداة لتقويم : ضعف العاملين واقتراح إجراءاتهم لتحسين أدائهم .

¹ - بربر كامل ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت ، الطبعة الثانية ، 2000 ، ص 125 .

² - شحاده نظمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 76-77 .

7. يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية: وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة .

8. يزود إدارة الأفراد بالمعلومات عن أداء و أوضاع العاملين فيها : مما يعتبر مؤشرا لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم ومستقبل المؤسسة ، كما يعتبر مؤشرا لعمليات الاختيار والتعيين التي تمت في المؤسسة .

المطلب الثالث : خطوات تقييم الأداء

لقد أشارت الدراسات على أن 98 % من برامج التقييم تنفذ من قبل الرئيس المباشر للمرؤوسين ، وهذا مبني على الفرضية القائلة بأن الرئيس المباشر هو أقدر الناس على ملاحظة سلوك مرؤوسيه وتقييمها بحكم اتصاله المباشر والمستمر بهم .

لقد وجهت الانتقادات إلى دور الرئيس في عملية التقييم لان ذلك يعطيه سلطة مطلقة في الحكم على مرؤوسيه ، وردا على ذلك دعا بعض الكتاب إلى ترك الحرية الكاملة للفرد بتقييم نفسه ، لكن ذلك غير عملي لأن الأفراد دائما يقيمون أنفسهم بأفضل مما يستحقون .

ومن الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء هو إعطاء الزملاء صلاحية تقييم بعضهم البعض ، وكذلك قيام المرؤوسين بتقييم رؤسائهم.

هناك اتجاه ثلاثي لعملية التقييم وذلك عن طريق قيام الرئيس والزميل والمرؤوس نفسه بعملية التقييم وذلك للقضاء على التحيز الشخصي لعملية التقييم ويتم على هذا الأساس تخصيص أوزان معينة لرأي كل طرف في عملية التقييم.¹

ومهما كان المسؤول عن عملية تقييم الأداء فإنها تمر بالمراحل الآتية :

1-تحديد معايير الأداء :

ويقصد بها الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به الحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا أو مرضيا .

¹ - شحاده نظمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 127-128 .

وبصورة عامة فإن هذه المعايير يؤكد على جانبين أساسيين هما :

✓ **موضوعي** : يعبر على المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل : كمية الإنتاج ، النوعية ، السرعة ، وتحقيق الأهداف .

✓ **ذاتي وسلوكي** : يكشف عن صفات الفرد الشخصية كالقابلية والسرعة في التعلم والاستفادة من التدريب وإمكانية الاعتماد عليها وعلاقته مع الرؤساء والمديرين . ويشترط في المعيار ومهما كانت نوعيته أن يكون دقيقا في التعبير عن الأداء المراد قياسه ويكون المعيار هكذا إذا تميز بالخصائص الآتية:

- **صدق المقياس** : أي ان العوامل الداخلة في المقياس يجب أن تعبر عن تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقص .
- **ثبات المقياس** : يعني أن يكون نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عند ما يكون أداؤه ثابتا ، كما تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات أدائه .
- **التمييز** : ونعني بها درجة حساسية المقياس بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة ، فتمييز بين الأداء الفرد ومجموعة من الأفراد .
- **سهولة استخدام المقياس** : ونعني به وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل .
- **القبول** : يجب أن تكون المعايير مقبولة من قبل الأفراد العاملين والمعيير المقبول هو المعيار العادل الذي يعكس الأداء الفعلي للأفراد .

2 - نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين :

يجب توفير المعايير للأفراد العاملين لمعرفة ما يجب أن يعملوا وماذا يتوقع منهم ، وأفضل طريقة لتحقيق ذلك هي نقل المعلومات من المدير لمؤوسيه ، ومناقشتها معهم ، والتأكد من فهمها ثم معرفة ردود فعل المؤوسين حول الاستفهام عن أية جوانب غير واضحة لهم .

3 - قياس الأداء :

وهذه الخطوة تتعلق بجميع المعلومات حول الأداء الفعلي وهناك أربع مصادر للمعلومات تستخدم لقياس

الأداء الفعلي هي :

✓ ملاحظة الأفراد العاملين .

✓ التقارير الإحصائية .

✓ التقارير الشفوية .

✓ التقارير المكتوبة .

4 - مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري :

تعتبر هذه الخطوة ضرورة لمعرفة الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي ، ومن الأمور المهمة هنا هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد وقناعة الفرد بهذه النتيجة .

5 - مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين :

يجب أن تتم مناقشة كافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف لتوضيح الأمور المهمة قد لا يدركها الفرد العامل وخاصة الجوانب السلبية في الأداء .

6 - الإجراءات التصحيحية :

قد تكون مباشرة وسريعة دون أن يتحقق من الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات ، وإنما محاولة تعديل الأداء فهذا التصحيح هو من النوع الفني ، وقد تكون أكثر دقة بحيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات وتحديد السبب الرئيسي لذلك وهذا الأسلوب يعتبر أكثر عقلانية وله فوائد أكثر في المستقبل¹.

إن عملية تقييم الأداء قد تكون إما سنوية ، أو نصف سنوية ، أو في مناسبات معينة كاقتراب موعد ترقية فرد معين ، كما تجري عملية التقييم عند ظهور اختلاف واضح بين الإنجاز الفعلي للفرد والإنجاز المتوقع.

ولضمان فعالية تقييم الأداء يجب أن تكون الفترة بين الأداء الفعلي وبين قياسه وتقييمه قصيرة جدا لاستدراك الانحرافات في حالة وجودها .

¹ - علي محمد رابعة ، إدارة الموارد البشرية ، تخصص نظم المعلومات الإدارية ، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2003 ، ص 88-89 .

ويبين الشكل التالي أهم خطوات تنفيذ نظام تقييم الأداء الوظيفي

الشكل رقم (2-2) خطوات تنفيذ نظام تقييم الأداء الوظيفي



المصدر : من إعداد الطالب

المبحث الثالث : طرق و مؤشرات تقييم الأداء

تتعدد طرق تقييم الأداء ويمكن تحديدها في مجموعتين :

- الطرق التقليدية لتقييم الأداء

- الطرق الحديثة

التي سنستعرضها على النحو التالي :

المطلب الأول : الطرق التقليدية

وهي الطرق التي تعتمد على التقديرات الشخصية للرؤساء على أداء مرؤوسيهـم ، حيث أنها لا تعتمد على العوامل الموضوعية وتختلف عن بعضها البعض في تحديد الأحكام المختلفة وهذه الطرق هي :

الفرع الأول : طريقة الترتيب البسيط :

ويقوم المقيم وفق هذه الطريقة بترتيب الأفراد من الأحسن إلى الأسوأ ، فإذا كان المطلوب تقييم 10 أشخاص فيعطى الرقم 1 لأحسن فرد ورقم 10 إلى الشخص الأخير في المجموعة.¹

وتتميز هذه الطريقة بالبساطة وسهولة الاستخدام ، أما عيوبها فهي معرفة كيف يكون هؤلاء أفضل من البعض الآخر وما هي درجة الأفضلية ، كما أن هذه الطريقة عرضة للتأثيرات الشخصية في علاقة المقيم بالفرد العامل ، ويمكن معالجة هذا بالاعتماد على أكثر من مقيم لتقليل التحيز.²

الفرع الثاني : طريقة المقارنة الثنائية

يقوم المقيم على أساس هذه الطريقة بمقارنة كل فرد في المجموعة المطلوب تقييمها مع باقي أفراد المجموعة ، فإذا كان المطلوب تقييم مجموعة من ثلاثة أشخاص هم : عادل ، وليد ، فادي ، ويجمع تقسيمهم إلى مجموعات ثنائية بحيث يختار الأفضل في كل مجموعة كما يلي :

(x) وليد	(x) وليد	(x) عادل
عادل	فادي	فادي

ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي يحدد على أساسه المرتبة التي يحتلها بين الأفراد المراد تقييمهم ، ففي المثال السابق يكون : وليد هو الأول يليه عادل ، بينما يحتل فادي المركز الأخير .

تتميز هذه الطريقة بصعوبة التطبيق عندما يكون حجم المجموعة المراد تقييمها كبيراً جداً ، وذلك لازدياد المجموعات الثنائية الممكنة بمعدل عالي جداً .³

¹ - بربر كامل ، مرجع سبق ذكره ، ص 131 .

² - علي محمد رابعة ، مرجع سبق ذكره ، ص 90 .

³ - بربر كامل ، مرجع سبق ذكره ، ص 131 .

ويحسب عدد المجموعات الثنائية باستخدام المعادلة التالية :

عدد المجموعات الممكنة = $\frac{n(n-1)}{2}$ ، حيث ن : عدد الأفراد المطلوب ترتيبهم.

الفرع الثالث : طريقة التدرج

وفقا لهذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين ، يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء ، فقد تكون هناك ثلاثة تصنيفات كالتالي : الأداء المرضي ، الأداء غير المرضي والأداء المتميز ، توضع هذه التصنيفات من قبل الإدارة او المقيم ومن ثم تتم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا ، حيث يوضع كل فرد وفقا لدرجة أدائه ، لذلك فإن كل فرد من الأفراد العاملين إما أن يستلم درجة متميزة او مرضي أو غير مرضي .

الفرع الرابع : طريقة التدرج البياني

تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد الصفات أو الخصائص التي تتعلق بالعمل والأداء حيث تكون لكل صفة أو خاصية درجة مختلفة مرقمة او مصنفة بشكل متسلسل وبناء على ذلك يتم تقييم كل فرد وفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات او الخصائص من قبل المقيم الذي يضع علامة تتناسب مع ما يراه من مستوى أداء الموظف .

إن أهمية وفائدة هذه الطريقة في تقييم الأداء تعتمد على الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء الفعال ، ومن عيوب هذه الطريقة ما يلي :

- ✓ أنه لا ترتبط بصورة مباشرة بأسلوب الأفراد موضع التقييم ، حيث أن الفرد العامل يقيم وفقا لأحكام المشرفين فيما يتعلق بكمية ونوعية العمل مما يؤدي إلى التحيز في عملية التقييم.
- ✓ وفقا لهذا النوع من الطرق من الصعب على الفرد العامل تحديد كيفية تغيير سلوكه للحصول على تقييم عال .

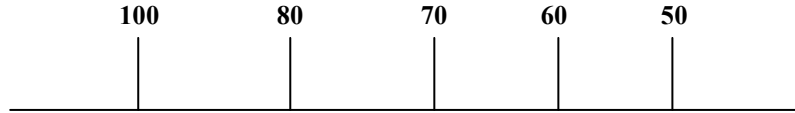
✓ من الصعب تصميم برامج تدريبية للأفراد العاملين الذين يكون تقييمهم منخفض ، فالصفات هي عامة في الغالب حيث لا بد من تحديد نقاط الضعف بدقة ليتسنى تعديل السلوك.¹

¹ - شحادة نظمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 80-82 .

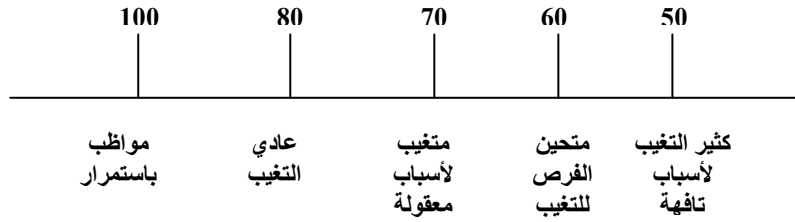
✓ يتطلب استخدام هذا السلوك درجة عالية من الشعور بالمسؤولية والحكم العادل من قبل المشرف المباشر ، كما يتطلب جهودا كبيرة في الملاحظة والإشراف على سلوك العاملين ومتابعتهم .

ولهذا التقييم نوعان هما :

أ -التقويم من خلال الأوصاف التقديرية كما يلي :



ب -التقويم من خلال الأسلوب الوصفي : وهو الأكثر استعمالا لأنه يعطي فكرة واضحة ودقيقة لمدى توافر الصفات في الموظف ومدى قيامه بواجبات وظيفته والشكل التالي يوضح ذلك :



وتقتصر مهمة المقيم بموجب هذا الأسلوب على دراسة كل صفة على حدى بشكل دقيق ووضع إشارة معينة على ما هو أكثر انطباعا على الموظف ويتم تكرار العملية لباقي الصفات ، وبعد أن يتم تقويم جميع الصفات يستخرج التقدير النهائي الذي تعبر عن أداء الموظف على النحو التالي :

التعاون 90 ، المواظبة على العمل 80 ، حسن التصرف 60 ، القدرة على التفكير 90 ، معاملة الجمهور 80 ، فالمجموع يكون 400 ، وهنا يستخرج المتوسط الحسابي الذي يساوي $400 / 5 = 80$ درجة للتقديرات السابقة ، ثم يجري تحويله إلى قيمة وصفية تعبر عن أدائه ضمن فئات محددة.¹

الفرع الخامس : طريقة قوائم المراجعة

تقوم هذه القوائم بشرح جوانب كثيرة من سلوك المرؤوسين في العمل والصفات التي تتوافر فيهم، ووضعها في قائمة مع تحديد أهمية كل عنصر في تأثيره على الأداء للوظيفة وتوضع قيمة كل عنصر أو صفة أمامه حسب أهميتها بحيث لا يعرف هذه القيم إلا مدير الموارد البشرية ، وما على الرئيس المباشر إلا أن يحدد تلك

✓

¹ - علي محمد رابعة ، مرجع سبق ذكره ، ص 92 .

الصفات التي تتوافر في أداء المرؤوسين بوضع علامة () مثلا ، ويقوم مدير الموارد البشرية بعد ذلك بوضع القيمة المناظرة لكل عنصر يتوافر في أداء المرؤوسين.

ويوضح الشكل التالي نموذج لقائمة المراجعة :

شكل رقم (2 - 3): قائمة مراجعة التقييم للآداء .

الاسم :	القسم :	التاريخ :
ضع علامة () أمام العبارة التي تنطبق على المرؤوس .		
1. يتبع تعليمات المشرف		
2. يقترح أفكار جديدة		
3. يتطوع لمساعدة زملائه		
4. يحب عمله		
5. يرتكب أخطاء في عمله		
6.		
7.		
8.		

المصدر : علي محمد ربيعة ، مرجع سبق ذكره ، ص 92 .

الفرع السادس : طريقة الاختيار الإجباري :

تتطلب هذه الطريقة من المقيم أن يختار الصفة التي تكون أكثر وصفا وانطباقا على الفرد العامل مثل : يعمل بجدية وحرص ، أو يتأخر عادة عن العمل ، وهذه التقييمات والصفات تجمع من قبل إدارة الأفراد وتعطى لها درجات حيث تكون سرية وغير معروفة.¹

كما أن هذه الطريقة لا تتطلب أي نوع من التدريب والتهيئة المسبقة للمقيم ويكون تأثير هذه الطريقة فعالا عند استخدام لجنة التقييم بدل شخص واحد .

¹ - شحاده نظمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 83 .

أما عيوب هذه الطريقة : الجهود العالي المبذول في الإعداد والتهيئة والعبارات بحيث تكون منطقية على الوظيفة أو العمل الذي يؤديه الفرد العامل ولذلك يتم الاستعانة بالخبراء والاستشاريين في المجالات السلوكية والإدارية وكذلك عدم استخدامها إذا ما كان الهدف من التقييم تحديد الجوانب التي تحتاج إلى تطوير في أداء الأفراد.¹

الفرع السابع : طريقة المواقف الحرجة

تتضمن هذه الطريقة قيام الرئيس المباشر للفرد بتدوين الأعمال الإيجابية والسلبية التي يلاحظها على أداء الفرد لأعمال خلال فترة التقييم ، ويتم الاحتفاظ بها واستخدامها للدلالة على مستوى أداء الفرد بحيث يتم استيعاب الحوادث التي لا يميز بين الأداء الفعال والأداء غير الفعال .

ومن عيوب هذه الطريقة أنها تستهلك وقتا كبيرا وجهدا كبيرا من قبل المقيم في ملاحظة أداء العاملين، إضافة إلى انخفاض الموضوعية إذا كانت المواقف السلبية مؤقتة يتم استدراكها من قبل الفرد العامل ، ومع ذلك قيم على أساسها .

الفرع الثامن : طريقة المقالة

تعتمد هذه الطريقة على كتابة التقارير التفصيلية من قبل المشرف المباشر يصف فيها جوانب الضعف والقوة والأداء الماضي ، ومهارات الأفراد العاملين إضافة إلى وضع والاقتراحات التطويرية لكل منهم .

ومن مميزات هذه الطريقة أنها بسيطة لا تتطلب تدريباً عالياً لإنجازها وما يؤخذ على هذه الطريقة هي أنها غير منظمة بشكل ثابت ، بحيث تخضع للتغير من قبل المشرف أو المقيم فإما أن تزداد المعلومات فيها أو تقل ، كما أن هذه الطريقة تتطلب إمكانية جيدة في الكتابة والتعبير عن الآراء .²

المطلب الثاني : الطرق الحديثة

وقد أتت هذه الطرق لتقييم الأداء بهدف التقليل من درجة الأخطاء والصعوبات التي واجهت المقيمين في الطرق التقليدية ومن هذه الطرق ما يلي :

الفرع الأول : طريقة التدرج على أساس السلوك

¹ - بربر كامل ، مرجع سبق ذكره ، ص 133 .

² - علي محمد ربابعة ، مرجع سبق ذكره ، ص 94 .

يعتمد هذا المقياس على العناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتي التدرج البياني والمواقف الحرجة ، حيث أنه يتم تحديد وتصميم اعمدة لكل صفة أو أسلوب مستمد من واقع العمل الفعلي وليس صفات عامة محددة مسبقا كما هو الحال في مقياس التدرج البياني ، ويتم تقييم الفرد بناء على امتلاكه للصفات وسلوكه المتوقع في العمل بحيث تكون الصفات والسلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية ، كذلك الأمر يتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك كأن يكون أداء متميز أو جيد أو ضعيف مما يساعد المقيم في ربط تقييماته مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم .

مزايا هذه الطريقة :

1. تساهم في قلة الأخطاء بسبب تحديدها لأبعاد العمل للمقيم ، وكذلك ملائمتها للفرد العامل.
2. يتم وضع المقياس بالمشاركة بين الأفراد العاملين الذين يمتلكون مهارة في الأداء مما يؤدي إلى موضوعية هذا المقياس .
3. إنها مقنعة لكل الأفراد العاملين المقيمين مما يؤدي إلى تقليل الصراع عند العاملين حول نتائج التقييم.
4. تساعد في تحديد نقاط الضعف مما يساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية للأفراد العاملين.¹

عيوب هذه الطريقة :²

1. ارتفاع التكاليف والوقت والجهد المطلوبين في تطوير المقاييس وتنفيذها .
2. تتطلب مقاييس متعددة لكل عمل ، ولذلك نستخدم فقط للأعمال التي تحتوي على سلوكيات يمكن ملاحظتها كالتالي تحتوي على الحركات الجسيمة وليس المحتويات الذهنية والإبداعية .
3. لا يمكن استخدامها في المنظمات الصغيرة لارتفاع تكلفتها .

¹ - شحاده نظمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 84-85 .

² - محمد علي رابعة ، مرجع سبق ذكره ، ص 96 .

الفرع الثاني : طريقة الملاحظات السلوكية

تم تطوير هذا المقياس لتلافي عيوب الطريقة الأولى ، وبموجب هذه الطريقة يتم تحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء كما في الطريقة السابقة إلا أن المقيم هنا يقوم بملاحظة سلوك الأفراد العاملين وترتيبهم على خمسة أوزان لكل بعد بدلا من وزن واحد ، ومن ثم تجمع الدرجات التي يحصل عليها الأفراد العاملين لكل بعد من ابعاد العمل أي ان كل بعد أو متغير يحتوي على مواقف متعددة .

وتتميز هذه الطريقة بأنها تركز على السلوك الملاحظ بدلا من السلوك المتوقع أي أن المقيم يقوم في هذه الطريقة بمراقبة ومتابعة الأفراد العاملين ، بينما في الطريقة السابقة يقوم المقيم بعملية التقييم حسب توقعه ومعرفته لسلوك الأفراد العاملين.¹

الفرع الثالث : طريقة الإدارة بالأهداف

تعتمد هذه الطريقة على أن العبرة بالنتائج أي أن الرئيس المباشر لن يلتفت إلى سلوك المرؤوسين ولا إلى صفاتهم بل سيهتم بما استطاعوا أن يحققوه من نتائج وتمر هذه الطريقة بعدة خطوات وهي كالآتي :

1. تحديد الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها والتي سيتم قياس الأداء وتقييمه على أساسها ، ويتم هذا بالاتفاق بين الرئيس والمرؤوسين .
2. أثناء التنفيذ يقوم الرئيس بمساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف ومتابعة تحقيق النتائج .
3. في نهاية المدة المتفق عليها يتم تقييم النتائج التي تحققت وذلك بمقارنة ما تم تحقيقه بما اتفق عليه في بداية الفترة وتحديد الانحراف عن التنفيذ إيجابا أو سلبا .

ومن مزايا هذه الطريقة :

1. تشجيع الأفراد في تحديد الأهداف مما يزيد من دافعيتهم نحو العمل .
2. من الطرق الموضوعية المعتمدة على الأداء الفعلي .
3. تؤدي إلى تعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم مسبقا وما هي إمكانياتهم .
4. تسهيل عملية التخطيط والتنسيق في الأهداف لعموم المنظمة .

¹ - المرجع السابق ، ص 96 .

وما يؤخذ على هذه الطريقة :

1. التأكيد على النتائج مما يؤدي إلى إهمال كيفية تحقيق هذه النتائج .
2. من الصعب مقارنة مستوى أداء الأفراد نظرا إلى أن كل فرد مقيم وفقا لمدى تحقيق الأهداف المحددة.¹

الفرع الرابع : طريقة مراكز التقييم

تستخدم هذه الطريقة في تطوير المديرين وتقييم أدائهم لان إجراءاتها تساعد الأفراد على فهم نقاط الضعف والقوة مما يقود إلى تطوير الأداء ، ولقد طبق هذا الأسلوب لأول مرة في المرافق العسكرية الألمانية عام 1940 بقصد اختيار المرشحين للعمل .

إن الصفات الأساسية التي تسعى إلى قياسها مراكز التقييم تضمن مهارات التخطيط والتنظيم والعلاقات الإنسانية ونوعية التفكير مقاومة الضغوط والدوافع نحو العمل ودرجة الاعتماد على الآخرين إضافة إلى مهارات التعامل والاتصال .

من مزايا هذه الطريقة :

1. استخدامها من قبل الإدارة العليا في التنظيم .
2. يؤدي الأخذ بالعوامل الأساسية السابقة إلى أن يكون لدى الفرد القابلية للتأثير في الآخرين إضافة إلى التحسس وتقدير المشاعر ورغبات الآخرين .

عيوب هذه الطريقة :

1. تكلفتها عالية
2. عدم امكانية استخدامها في جميع المستويات الإدارية المختلفة.²

¹ - شحاده نظمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 86.85 .

² - علي محمد رابعة ، مرجع سبق ذكره ، ص 97-98 .

المطلب الثالث : أخطاء عملية التقييم وكيفية علاجها

الفرع الأول : أخطاء عملية تقييم الأداء

إن تقييم الأداء هو قياس لكفاية الأداء الوظيفي وحكم على قدرة الأفراد على القيام بواجباتهم ، ولما كان لتقدير المشرف لكفاءة مرؤوسيه وحكمه على مستويات أدائهم وزن كبير وخصوصا إذا لم تكن كل أعمالهم أو جوانب منها خاضعة للقياس الموضوعي الدقيق فإن هناك أخطاء تصحب عملية التقييم¹، ويمكن إبراز هذه الأخطاء أو المشاكل كما يلي :

✓ المشاكل الذاتية .

✓ المشاكل الموضوعية .

أولا : المشاكل الذاتية :

تتضمن هذه المشاكل مجموعة من الأخطاء التي يمكن أن ترتكب خلال عملية تصميم نظام تقييم الأداء وتتمثل أهم هذه المشاكل كالآتي :

1. خصائص المقيم :

تتعلق هذه المشكلة بخصائص الفرد القائم بأعمال التقييم وبشكل مباشر او غير مباشر فالمديرين حديثي الخبرة في مجال العمل الإداري قد يميلون إلى القسوة والصرامة على عكس المديرين ذوي الخبرة الإدارية والإدراك العالي لهذا يفضل عند اختيار من يقوم بعملية التقييم ان يتميز بالخبرة والإدراك والاستقرار العاطفي والاعتزاز بالنفس والقدرة على التفاعل الاجتماعي .

2. التساهل والرفق :

يميل بعض القائمين بعملية التقييم إلى الرفق بالآخرين والتساهل معهم مما ينعكس على نتائج التقييم بشكل سلبي ويفقد العملية الهدف الأساسي منها كأن تكون النتائج متساوية لجميع المقيمين .

3. تأثير الهالة :

تظهر تلك المشكلة بسبب تأثر القائم بالتقييم ببعض الصفات أو الخصائص التي يتميز بها من يقوم بتقييمه لما تظهر النتائج بغير ما قصد بعملية التقييم وتظهر النتائج الإيجابية في حالة التأثير الإيجابي وسلبية

¹ - عبد الرحمان توفيق ، مرجع سبق ذكره ، ص 64 .

في حالة التأثير السلبي وفي الحالتين يعتبر الامر مشكلة ، وذلك لان العملية ستخالف واحد من أهم مقوماتها الأساسية والمتمثل في عدالة ودقة التقييم والحيادية في النظر إلى الشخص المقيم .

4. النزعة المركزية :

تسمى أيضا بالميل نحو الوسط وتظهر بسبب ميل القائم بالتقييم إلى إصدار أحكام متوسطة وعامة تجاه المقيمين دون تمايز ملحوظ وغالبا ما تظهر هذه المشكلة أثناء عملية قياس الاداء ، إذ يعطى الأداء القيمة الوسطية في سلم التقييم ومثل هذه المشكلة تنعكس بناتج سلبية على الأحكام النهائية المتعلقة بتحديد نقاط القوة والضعف في الأداء حيث يصعب على الإدارة تحديد الوضع الحقيقي لأداء العاملين مما يترتب بنتائج سلبية على نشاطات إدارة الموارد البشرية التي تخطط وتنفذ اعتماد على نتائج تقييم الأداء كالتدريب مثلا¹.

5. الأولية والحدثة :

تظهر تلك المشكلة مع عمليات القياس والتقييم التي تمتد لمدة طويلة إذن يعتمد القائم بالعملية إلى الأخذ بالأداء الأولي للفرد دون الأخذ بنظر الاعتبار التطورات اللاحقة لأول عملية تقييم أو أن يهمل أداء الفرد السابق، ويعتمد المقيم إلى إعطاء صورة عن أحدث مستوى للأداء وفي الحالتين لا تعتبر عملية التقييم دقيقة إذ أن عملية القياس والتقييم تتميز بالاستمرارية التي تستهدف إحصاء جميع التغيرات السابقة والحالية والمتوقعة مستقبلا للأداء².

6. التحيز الشخصي :

قد يفضل المشرف عاملا او موظفا او عددا منهم عن بقية العمال او الموظفين وقد لا يميل لعدد آخر فيعطيه تقييمًا في غير صالحهم ، وقد يجد المشرف أن واحدا من موظفيه له ميول او وجهات نظر مشابحة لميوله ووجهات نظره ، فيميزه في التقييم عن ذلك الذي يحمل وجهات نظره مخالفة ، كما قد يتأثر المشرف في تقييمه لعائلة الموظف او نسبه او بلدته او مقدار تعليمه أو خصائص أخرى غير موضوعية .

7. التأثير بالوظيفة أو المركز :

¹ - خالد عبد الرحيم الهيتي ، مرجع سبق ذكره ، ص 190-191 .

² - المرجع السابق ، ص 191 .

وذلك حين يقيم الأشخاص طبقاً للوظائف التي يشغلونها فإذا كان مركز الوظيفة عالياً أو مهماً أو إذا كان اسمها خطيراً فإن المقيم يعطي شاغلها تقديراً حسناً والعكس صحيح ، أي ان المشرف هنا لا يركز على الأداء الفعلي شاغل الوظيفة وإنما يبنى تقييمه على اسم الوظيفة أو سمعتها أو مركزها.¹

ثانياً : المشاكل الموضوعية :

- ترتبط أغلب هذه المشاكل بمدخلات وعمليات ونشاط القياس والتقييم ويمكن تلخيصها فيما يلي:²
1. عدم الوضوح في تحديد أهداف التقييم فقد تخطأ المنظمة في تحديد الهدف الأساسي من التقييم وبالتالي تصبح العملية هدر في الوقت والمال .
2. سوء اختيار معايير التقييم وتظهر تلك المشكلة بسبب عدم قدرة المنظمة على فهم غايات المعيار الذاتي او الموضوعي ومثل هذا الامل يفوت على المنظمة فرصة استثمار هدف عملية القياس والتقييم .
3. سوء اختيار إجراءات التقييم أي عدم قدرة المنظمة في التمييز ما بين محتويات العملية المتمثلة بالقياس والتقييم والتقييم .
4. الخطأ في اختيار وقت التقييم كما هو معروف فإن المنظمات تتباين في عدد مرات تقييم الأداء فمنها من تقوم بالعملية سنوياً ومنها من تقوم لها فصلياً أو مرة لكل ستة أشهر ، ويعتمد عدد مرات ممارسة العملية على إمكانيات المنظمة ومستوى أداء العاملين فيها .
5. عدم الدقة في ملاحظة أداء العاملين او اعتماد معايير غير دقيقة في إجراء مقارنات الأداء ، أو الخطأ في تحديد اتجاهاته .

الفرع الثاني : كيفية علاج أخطاء التقييم

يمكن تجنب أخطاء التقييم أو تخفيف حدتها بشكل ملحوظ من خلال هيكل النقاط التالية والتي يمكن اعتبارها أيضاً مقومات لفعالية نظام تقييم الأداء:³

1 - عبد الرحمن توفيق ، مرجع سبق ذكره ، ص 64-66 .

2 - خالد عبد الرحيم الهيتي ، مرجع سابق ، ص 192 .

3 - أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرين ، دار الكتب ، القاهرة ، 2000 ، ص 356-358 .

1. وضع فلسفة للتقييم مفادها أنه ليس تصيدا للأخطاء بل جزءا من عملية شاملة للتنمية وعلى ضوء تلك تتحدد أهداف التقييم .
2. تحديد أهداف واضحة للمنظمة ولكل وحدة تنظيمية .
3. تهيئة نظام فاعل للاتصالات ييسر نقل وتحديث المعلومات بين أطراف التقييم (الرئيس ، المرؤوس ، إدارة الموارد البشرية) .
4. تهيئة نظام فاعل للمعلومات عن أهداف ومعايير ومجالات التقييم ونتائجه .
5. وصف سليم للوظائف يحدد ما يتوقع من الموظف في عمله و ما يعد تفوقا أو تجاوزا لواجبات الوظيفة.
6. معايير موضوعية دقيقة للتقييم تبعد عن الاعتبارات الشخصية كلما أمكن .
7. طريقة أو طرق سليمة لتقييم الأداء .
8. تدريب كافي للرؤساء على كيفية إجراء التقييم ومقابلة التقييم وفهم سلوكيات الأفراد وتحديد الأهداف والمعايير الرقابية ، ويمكن استخدام أسلوب المختبرات كمدخل تدريبي مناسب في هذا الصدد حيث يمكن تعريض الرؤساء لأنماط سلوك معينة للمرؤوسين وجعلهم يتفاعلون معها من خلال تمثيل الأدوار كرؤساء مقيمين .
- كما يمكن أن يتضمن التدريب دراسة حالات تتناول طريقة أو طرق للتقييم ثم تناقش مدى صلاحيتها وتقدم أمثلة افتراضية لمرؤوسين ، ويقوم كل رئيس بتقييمهم ثم يناقش الرؤساء تقييماتهم وأسباب اختلافها ، وينتهون بتحديد أنسب طرق التقييم .
9. اتصال فعال بين الرئيس والمرؤوسين يساعد على خلق علاقة متبادلة تتسم بالوضوح والصراحة وتقبل النقد الموضوعي .
10. مشاركة المرؤوسين في اتخاذ قرار التقييم وبالتبعية في تحديد الاحتياجات التدريبية .
11. دورية التقييم على مدار العام حيث تكون كل ثلاثة أو أربعة شهور فيتسنى للمرؤوس معرفة ما قد يكون من قصور في أدائه أولا بأول ليبادر إلى تداركه ، وذلك بدلا من ان يفاجأ بتقدير ضعيف أو جيد

في نهاية العام وحتى لو لم يكن التقييم الرسمي دوريا فيجب أن يبادر الرئيس لإعلام مرؤوسيه بما يراه قصورا فيناقشه فيه أولا بآول ويوجهه إلى تداركه .

12. بناء على ثقة متبادلة بين الإدارة العليا والمستويات القيادية الدنيا ، بحيث يؤدي ذلك _ مع التدريب الكافي على التقييم _ إلى إقلاع الإدارة العليا عن تحديد نسبة من يقيمون بتقدير امتياز ، لقد اضطرت الإدارة في كثير من المنظمات إلى إلزام مديريها إلى التقيد بذلك لا لشيء إلا أنها لاحظت تساهل وإسراف جمهور المديرين في منح تقدير امتياز لمن لا يستحقون لكن حسن اختيار المديرين وبناء ثقة متبادلة وتدريبهم على تقييم فاعل للأداء يمكن أن يحررهم من هذا القيد.

13. جعل تقرير تقييم الأداء علانيا وليس سرا بحيث يستطيع الموظف أن يتعرف على نقاط قوته وضعفه بحيث يبادر إلى تلافي نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة أولا بأول .

مما سبق فإن على المنظمة التي تريد الوصول إلى عملية قياس وتقييم فعالة وقليلة المشاكل ، أن تأخذ عند تصميم نظام التقييم الأداء بعين الاعتبار النقاط الآتية :

- ✓ وضوح أهداف عملية تقييم الأداء .
- ✓ التوقيت الصحيح للعملية .
- ✓ صدق وثبات معايير التقييم .
- ✓ دقة المعلومات المعتمدة مع الأهداف .
- ✓ تناسب طريقة التقييم مع الأهداف .
- ✓ مؤهلات القائم بعملية التقييم .
- ✓ قناعة الإدارة بأهمية تقييم الأداء .

خاتمة الفصل

إن عملية تقييم الأداء، أداة رقابية ملقاة على عاتق إدارة الموارد البشرية لمراقبة أنشطتها المختلفة محددة بذلك نقاط القوة والضعف فيها والعمل على تعزيز الأولى ومعالجة الثانية. ولا يتحقق هذا إلا من خلال التكامل والتنسيق بينها وبين الإدارات الأخرى.

هناك عدة طرق لتقييم الأداء إذ لا توجد طريقة مثلى لذلك، فعلى المنظمة اختيار الطريقة التي تتلاءم وسياساتها وأهدافها وإمكانياتها ومحاولة التخفيف من عيوب ونقائص الطريقة المستعملة التي لا تخلو منها طرق التقييم.

إن الصعوبة التي تواجهها عملية تقييم الأداء تكمن في قياس وتقييم أداء بعض الوظائف كالأعمال الإدارية التي ليس لها طابع كمي إنما تعتمد على الطاقات الذهنية والمعرفية.

وفي الأخير يمكن القول بأن عملية تقييم الأداء و تحسينه لا تكاد تخلو من الأخطاء والعيوب لأنها من صنع الإنسان ، والإنسان معروف بطبيعته أنه ليس معصوماً من الخطأ ، ولكن هذه العملية هي محاولة للتخفيف والتقليل من الأخطاء التي يقع فيها تقييم الأداء ، على الأقل بشكل موضوعي وقريب للدقة في أي مؤسسة .

الفصل الثالث

دراسة حالة لموظفي قطاع

التربية الوطنية

(مديرية التربية لولاية مستغانم)

تمهيد

لقد حاولنا في الفصلين السابقين تقديم دراسة عامة للحوافز والأداء الوظيفي ، وبما أن موضوع هذا البحث يتعلق بأثر الحوافز في تحسين أداء العاملين في المؤسسة ، ارتأينا في هذا الفصل إسقاط هذه الدراسة على واقع المؤسسات الإدارية ، للوقوف على الحقائق الميدانية الملموسة من أجل معرفة دور الحوافز في تحسين أداء العاملين .

ولقد تم تحديد مديرية التربية لولاية مستغانم والتي تم من خلالها إجراء التبرص التطبيقي لموضع هذه الدراسة .

بحيث تناولنا في هذا الفصل نظرة عامة عن هذه المديرية من خلال الوقوف على التعريف بها ومختلف الأهداف والمهام التي تتعلق بها ، بالإضافة إلى معرفة الهيكل التنظيمي لهذه المديرية وأهم مصالحه التي يضمها ، كما تعرفنا أيضا على الإمكانيات البشرية وأهم التقسيمات المتعلقة بها والتطرق بشكل مختصر إلى بعض الإمكانيات المادية التي تترتب عليها المديرية .

كما تم أيضا التطرق إلى منهجية هذه الدراسة والإجراءات المتبعة فيها ، وتفرغ وتحليل كل البيانات والمعلومات المتحصل عليها من خلال استمارة الاستبيان التي تم توزيعها على أفراد العينة المختارة ، وفي الأخير تم عرض مختلف الملاحق التي تم استخدامها وتوظيفها في هذه الدراسة .

المبحث الأول : نظرة عامة عن مديرية التربية لولاية مستغانم

نحاول في هذا المبحث التعريف بمديرية التربية لولاية مستغانم والدور الفعال ومكونات الهيكل وصولاً إلى معرفة المصالح التابعة لها .

المطلب الأول : تعريف مديرية التربية و نشأتها

الفرع الأول: التعريف بالمديرية :

هي مؤسسة تابعة لوزارة التربية والتعليم تصنف ضمن المؤسسات الخدماتية و هي تابعة للقطاع العمومي تسهر على التنظيم والتسيير الحسن لمؤسسات التربية والتكوين التابعة للقطاع اتخذت عدة مراسيم في شأن تنظيم المجلس التنفيذي في المرحلة ما بين 1969/1986 وأخذت هذه المديرية عدة تسميات تختلف حسب الولايات كما كان عدد المديريات الفرعية يختلف من مديرية إلى مديرية أخرى ثم أطلقت عليها التسمية : مديرية التربية في جميع الولايات .

الفرع الثاني: النشأة:

من المعلوم أن وزارة التربية الوطنية والتعليم تقوم بتغطية كل النشاطات التربوية على المستوى الوطني ونظراً لعدد هائل من المؤسسات التربوية لمختلف مستوياتها، كان من الضروري أن تكون هيئات جهوية أو ولائية تسهر على تسيير الموارد البشرية الهائلة وتمثل هذه الهيئات ذات الدور الفعال و الأساسي في تسيير وتنظيم المنظومة التربوية ، حيث أنها أنشئت مباشرة بعد الاستقلال، ولقد عرفت تطورات ومراحل إلى أن وصلت إلى ما هي عليه اليوم.

حيث سميت في بداية الأمر:

- ✓ مفتشية أكاديمية التربية.
- ✓ مديرية الشبيبة والثقافة.
- ✓ مديرية الشبيبة والتربية.
- ✓ مديرية التربية والتعليم.
- ✓ مديرية التربية لولاية مستغانم.

الفرع الثالث: دورها :

يكن دور مديرية التربية في :

- ✓ إنعاش مجموع النشاطات التربوية في مجال التعليم الأساسي والتعليم الثانوي والتكوين وتنسيقها ومتابعتها.
- ✓ السهر لتسيير الحسن للمؤسسات التربوية والتكوين التابعة للقطاع.
- ✓ إعداد الخريطة المدرسية لمختلف مراحل التعليم بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية.
- ✓ جمع الإحصاءات المدرسية ومعالجتها بالتحقيقات في هذا المجال.
- ✓ السهر على احترام المقاييس التربوية في مجال البناءات والتجهيزات المدرسية والتربوية.
- ✓ السهر على تطبيق البرامج والمواقيت الرسمية والتنظيم المدرسي و تسيير شؤون الموظفين التربويين والإداريين والتقنيين والأعوان في المؤسسات.
- ✓ تنظيم الامتحانات والمسابقات الخاصة بالقطاع.
- ✓ تنظيم عملية التوجيه والتقييم المدرسي.
- ✓ القيام بعملية تكوين الموظفين وتحسين مستواهم.
- ✓ تنظيم نشاط أسلاك التفتيش.
- ✓ إنعاش الأنشطة التربوية والرياضية في المؤسسات المدرسية.
- ✓ السهر على احترام مقاييس حفظ الصحة والأمن في مؤسسات التعليم والتكوين التابعة للقطاع.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي للمديرية التربية لولاية مستغانم



المصدر : سلمت من طرف الأمانة الخاصة لمديرية التربية لولاية مستغانم 2016 .

مكونات الهيكل:

يتم تعيين مديري التعليم من قبل وزارة التربية الوطنية على أن تكون لهم طريقة تقييم فيما يخص برمجة الأعمال المختلفة داخل الولاية وذلك تحت إشراف وزارة التربية كالموافقة أو الرفض، كما أن لمديرية التربية صلاحيات تعيين كاتب عام ينوب عنه في معظم الأعمال.

ويقوم بالتنسيق مع كل المصالح، ثم يلي ذلك تعيين رؤساء المصالح الذين لهم رئيس مصلحة رؤساء مكاتب يسهرون على تسيير كل مكتب على حدى مما يضيف نوعا من النظام على تسيير مديريات التربية عبر التراب الوطني ومنها على المؤسسات التعليمية، حيث يتسنى للمنظمة أداء واجباتها اتجاه الطاقة البشرية المقبلة على غلق أبواب الجهل.

ويتكون الهيكل التنظيمي لمديرية التربية من:

1) المدير: هو المسؤول الأول على قطاع التربية لولاية مستغانم و هو يعتبر من المدارء التنفيذيين الذين يكونون تحت سلطة والي الولاية .

2) الأمين العام (الكاتب العام) :¹

يتولى الأمين العام، تحت السلطة المباشرة لمدير التربية، تنشيط أعمال مختلف مصالح مديرية التربية على مستوى الولاية وتنسيقها ومتابعتها ويكلف بهذه الصفة بما يأتي :

- ✓ يسهر على تنفيذ التوجيهات والتعليمات الصادرة عن الإدارة المركزية لوزارة التربية الوطنية .
- ✓ يتابع تطبيق تعليمات مديرية التربية وقراراتها .
- ✓ يتولى التسيير الإداري والمالي والمادي لمصالح مديرية التربية .
- ✓ عالج الملفات المعروضة على قرار مديرية التربية .
- ✓ يحضر جدول أعمال جلسات التنسيق المنعقدة في مديرية التربية .
- ✓ يعد الرزنامة الإدارية لمديرية التربية بالولاية ويسهر على تطبيقها ويقدم حصيلة الأنشطة المرتبطة بها .

¹ - المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 74/90 المؤرخ في 16 ذي القعدة علم 1410 الموافق 09 جوان سنة 1990 المعدل والمتمم.

- ✓ يشرف على مصلحة البريد وخطية الاتصال .
- ✓ يمضي في حدود صلاحياته على المستندات والوثائق الإدارية .
- ✓ ينوب عن مدير التربية في حالة حصول مانع .
- ✓ يقترح التدابير الكفيلة بتحسين سير مصالح مديرية التربية ومردودها .
- ✓ يسهر على تطبيق قواعد النظافة والصحة والأمن واحترامها داخل مديرية التربية .
- ✓ يقوم بربط الصلة مع جمعيات أولياء التلاميذ والحركة الجمعوية والنقابات التي تنشط في مجال التربية .
- ✓ - يساهم مع مديري المؤسسات التعليمية في معالجة القضايا التنزعية والوقاية من النزاعات الاجتماعية والمهنية وتسويتها .

✓ يمثل مديرية التربية لدى المصالح الخارجية والهيئات والإدارات العمومية في الولاية .

(3) المصالح:

أولا: وتتمثل المصالح في ما يلي:

أ) مصلحة البرمجية والمتابعة وتتكون من مكتبين وهما:

✓ مكتب البرمجة والخريطة المدرسية.

✓ مكتب متابعة البناءات.

ب) مصلحة المالية والوسائل وتتكون من ثلاثة مكاتب وهم:

✓ مكتب الميزانية والمحاسبة.

✓ مكتب مراقبة التسيير المالي للمؤسسة.

✓ مكتب الخدمات الاجتماعية والرعاية الصحية.

ج) مصلحة الدراسات والامتحانات، وتتكون من أربعة مكاتب وهم :

✓ مكتب التنظيم التربوي للتعليم الأساسي .

✓ مكتب التنظيم التربوي للتعليم الثانوي والتقني .

✓ مكتب الامتحانات والمسابقات .

✓ مكتب النشاط المدرسي .

ثانيا: تتمثل مهام وهيكل المصالح فيما يلي :

1) مصلحة البرمجة والمتابعة:

✓ تقوم بدراسة المخططات لكل الأراضي حسب البلديات مع تقديم الاقتراحات حسب القطاع ، حسب

الخريطة المدرسية ، ودراسة مخططات التوجيه للعمران والتعمير حسب البلديات .

✓ إنجاز مؤشرات إحصائية.

✓ إنجاز لمحات سريعة للدخول المدرسي.

✓ تحضير دليل المؤسسات التعليمية.

✓ المشاركة في لجان القرار.

✓ اختيار الأراضي لبناء المنشآت المدرسية.

✓ ضبط الإحصائية والمشاركة في الاجتماعات المنعقدة على مستوى مديرية التعليم والبناء.

2) مصلحة المالية والوسائل:

هو مكتب لرقابة التسيير المالي للمؤسسات في رقابة حفظ الصندوق التربوي بما فيها التعليم

الثانوي والتقني والمتوسط حيث يقوم ب :

✓ توزيع اعتمادات التسيير الخاصة بالمؤسسات التربوية الممنوحة من طرف وزارة التربية.

✓ تحضير الميزانية حسب البطاقة المصفية لكل مؤسسة.

✓ المصادقة على مشروع الميزانية المحضر من طرف الميسرين الماليين على مستوى المؤسسة التربوية.

✓ المصادقة على الحسابات المالية الخاصة بالمؤسسات التربوية.

✓ الترخيص للإيواء للأساتذة والتلاميذ الذين يقطنون خارج البلدية.

✓ منح مقررات الاستفادة من منح الإطعام الخاصة بالتلاميذ الداخليين وكذا النصف الداخليين .

✓ إنجاز المقررات (حالة سكن خاصة بالطاقم الإداري لكل مؤسسة).

(3) مصلحة الدراسات والامتحانات:

تقوم بتأطير جميع الامتحانات الرسمية سواء كانت تعليمية ، مهنية أو خارجية و ذلك بالتنسيق مع الديوان

الوطني للمسابقات و الامتحانات .

مكاتبها:

✓ مكتب التنظيم التربوي للتعليم الأساسي.

✓ مكتب التنظيم التربوي للتعليم الثانوي والتقني.

✓ مكتب الامتحانات والمسابقات.

✓ مكتب النشاط المدرسي.

(4) مصلحة المستخدمين:

مصلحة المستخدمين من بين مصالح المديرية التي تسهر على تسيير الموارد البشرية على مستوى الولاية وذلك

باستغلال جميع المناصب المالية الممنوحة للولاية وتسهر على السير الطبيعي للمؤسسات التربوية سواء من حيث

التأطير التربوي أو الإداري ، كما تتكفل بتسوية وضعية المستخدمين على اختلاف أسلاكهم ورتبهم من حيث

التعيينات والتثبيت والترقية وحركة التنقل والاستخلاف والعطل المرضية والتقاعد إلى غيرها من العمليات اليومية

التي تخص الموظف.

المهام الأساسية:

✓ العمل على إعداد مخطط التسيير السنوي في وقته المحدد لضمان السير العادي للمصلحة .

✓ ضبط المناصب المالية الإدارية والتربوية .

- ✓ تسوية وضعية المناصب المستحدثة والمناصب المحررة .
- ✓ ضبط القائمة الاسمية للمستخدمين .

مكاتها :

- ✓ مكتب التعليم الأساسي للطورين الأول والثاني.
- ✓ مكتب التعليم المتوسط والتعليم الثانوي.
- ✓ مكتب والتعليم الثانوي.
- ✓ مكتب الموظفين الإداريين والعمال.
- ✓ مكتب التقاعد والمنازعات.

(5) مصلحة التكوين والتفتيش:

هي مصلحة تقوم بمتابعة إنجاز العمليات التكوينية المبرمجة من طرف مفتشو التربية المنظمة لفائدة مختلف الأسلاك الإدارية والتربوية ، تنظم التبرصات المغلقة خلال العطل المدرسية و مراقبة العمليات التكوينية للمفتشين .

مكاتها:

- ✓ مكتب التكوين .
- ✓ مكتب التفتيش .
- ✓ مكتب التقويم والتوجيه .
- ✓ مكتب التوثيق والأرشيف .

(6) مصلحة تسيير نفقات المستخدمين:

هي مصلحة تقوم بإنجاز الرواتب الشهرية و علاوات المردوية لكل الموظفين التابعين لقطاع التربية الوطنية في ولاية مستغانم .

مكاتها:

- ✓ مكتب التعليم الابتدائي .
- ✓ مكتب التعليم المتوسط .
- ✓ مكتب التعليم الثانوي .
- ✓ مكتب الإداريون و العمال المهنيون .

المطلب الثاني: الحوافز المطبقة في قطاع التربية :

خلال فترة إجراء الدراسة التطبيقية في مديرية التربية لولاية مستغانم محل الدراسة، وباستخدام مختلف الأدوات والأساليب الإحصائية في جمع المعلومات من ملاحظة الواقع في المديرية ، وإجراء مقابلة مع عينة من المسؤولين ورؤساء المصالح حول واقع الحوافز في قطاع التربية ، وتأثيرها على أداء الموظفين وبالتالي تحسين مردوديتهم ، وأثر ذلك كله على الأداء الكلي لقطاع التربية في الجزائر ، أضف إلى ذلك مخرجات الاستمارة الموزعة على عينة من موظفي المديرية وسيتم التطرق لهذه الحوافز بشيء من التفصيل .

أولا، تقييم الحوافز في مديرية التربية لولاية مستغانم محل الدراسة :

لدراسة موضوع أثر الحوافز على تحسين أداء العاملين بقطاع التربية الوطنية ، وحين إجراء المقابلات مع بعض المسؤولين لمعرفة ظروف سير العمل والحوافز المطبقة من قبلها، اتضح أن وزارة التربية تطبق نظام الحوافز وتولي اهتماما بالغا، إلا أن هناك اختلافا في الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية ، إلا أن موظفي القطاع وبنسبة كبيرة يميلون إلى الاستفادة من الحوافز المادية أكثر منها معنوية ، ومرد ذلك الواقع الاجتماعي (غلاء المعيشة، كثرة الأعباء الاجتماعية)، والتي تحتم على موظفي القطاع الاهتمام بها أكثر من أي حافز آخر، مع أن الحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز المادية .وبالنظر لنشاط المؤسسة ، يلاحظ أن وزارة التربية تطبق الحوافز لفائدة كل شرائح الموظفين. من أبرز الحوافز التي لها تأثير كبير على عمالها مكافآت المردودية الفردية التي يتحصل عليها الموظفين كل ثلاثة أشهر ، كما تقدم مديرية التربية زيادة في أجر موظفيها كل سنتين أو ثلاث سنوات و المتمثلة في الترقية بالدرجات ابتداءا من الدرجة الأولى إلى غاية الدرجة الثانية عشر و هي آخر درجة يتحصل عليها الموظف خلال مساره المهني ، والتي تحدد بنسبة مئوية تضاف إلى الأجر السابق، وهي تعتبر بمثابة حافز مهم يساهم في تحسين وتطوير وضعية العامل الاجتماعية ورفع قدرته الشرائية.

بالإضافة إلى بعض الحوافز منحت لموظفي القطاع خلال السنوات الأخيرة كتغيير القانون الأساسي للتربية و ترقية كل موظف بلغ أقدمية مهنية تفوق 20 سنة بتأهيله تلقائيا إلى درجتين في التصنيف الأصلي المصنف فيه سابقا و هذا حافز مادي وضعت وزارة التربية الوطنية قصد الرفع من معنويات موظفي القطاع من أجل الرقي بالمدرسة الجزائرية .

كما أن وزارة التربية الوطنية في السنوات الأخيرة اهتمت و دعمت حافز يولي باهتمام كبير من طرف جل موظفيها أطلقت عليه صندوق الخدمات الاجتماعية لموظفي التربية الوطنية حيث يقوم هذا الصندوق بتقديم حوافز مادية كانت أو معنوية تحت اشراف لجنة الخدمات الاجتماعية ينتخب أعضاؤها كل ثلاث سنوات من طرف موظفي القطاع ،من مهامها :

- ✓ صرف منح التقاعد لكل موظف أحيل على التقاعد و المقدرة ب 200.000.00 دج .
- ✓ سلفة الزواج و المقدرة ب 100.000.00 دج .
- ✓ سلفة شراء سيارة المقدرة ب 500.000.00 دج و ذلك عن طريق الأقدمية.
- ✓ سلفة شراء سكن المقدرة ب 480.000.00 دج .
- ✓ منحة الختان المقدرة ب 3.000.00 دج .
- ✓ منحة وفاة العامل تقدم لزوج العامل المقدرة ب 70.000.00 دج .
- ✓ منحة الأرملة غير العاملة تمنح سنويا لزوجة العامل المتوفي المقدرة ب 20.000.00 دج .
- ✓ اعانة مالية تقدر ب 60 % من المبلغ الاجمالي للعملية الجراحية للموظف و عائلته .
- ✓ تنظم رحلات الحج و العمرة لعدد من موظفيها عن طريق القرعة.
- ✓ تنظيم رحلات خارجية و ذلك بتسديد مبلغ رمزي و الباقي على عاتق اللجنة .
- ✓ تكريم المتفوقين من أبناء القطاع .

ثانيا، فاعلية الحوافز لدى موظفي القطاع :

إثر القيام بالتربص التطبيقي في مديرية التربية لولاية مستغانم محل الدراسة والعمل على مستوى مختلف المصالح والأقسام ، وجدت ان جل موظفي قطاع التربية الوطنية سواء مدرسين ، اداريين ، عمال مهنيين يهتمون بالحوافز

المادية التي تعود عليهم بالدخل من أجل تحسين القدرة الشرائية كون ان الراتب الشهري لا يكفي لتغطية عشرون يوم فقط من كل شهر كون ان هذا القطاع ذو طابع خدماتي .

ثالثا، إستراتيجية وزارة التربية الوطنية :

لكل مؤسسة إجراءات خاصة تدير بها شؤونها لتحقيق أهدافا ، كذلك الحال في قطاع التربية تأخذ على عاتقها تحقيق مجموعة من الأهداف على المدى القصير والبعيد ، ويمكن إنجاز أهداف وزارة التربية الوطنية وآفاقها المستقبلية فيما يلي :

✓ تلبية طلبات موظفيها قصد الرفع من مستواهم التعليمي .

✓ الدفع بالمدرسة الجزائرية نحو الرقي و الازدهار.

المبحث الثاني :الإجراءات المنهجية للبحث الميداني

إن الإجراءات المنهجية للبحث الميداني تتطلب توفر مجموعة من الوسائل اللازمة لذلك، كاستمارة البحث والأدوات المستعملة فيه ، والبرنامج الذي يتم استخدامه لمعالجة وتحليل البيانات التي يتم جمعها إحصائيا ، إضافة إلى أدوات التحليل الإحصائي المستخدمة، وأخيرا قياس مدى ثبات وصدق المعلومات المتحصل عليها من خلال استمارة البحث .

المطلب الأول :حدود الدراسة والأدوات المستعملة للحصول على المعلومات

أولا : مجتمع وعينة الدراسة:

يمكن تعريف مجتمع الدراسة على أنه جميع الأفراد الذين يشكلون موضوع مشكلة الدراسة،وهو يعتبر المكان الأساسي لوجود الظاهرة أو المشكلة البحثية والتي تدرس فيه وتجمع من خلاله البيانات والمعلومات التي تدور حولها مشكلة البحث .¹

فمجتمع الدراسة أو البحث في دراستنا هذه هو جميع العاملين في المديرية باختلاف مستوياتهم .

1 جيلالي جلاطو ، الإحصاء مع تمارين ومسائل محلولة ، الطبعة الخامسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2005 ، ص 5 .

أما عينة الدراسة فيمكن تعرفها على أنها مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة ، والمثلة لعناصر المجتمع أفضل تمثيل بحيث يمكن من خلالها تعميم نتائج تلك العينة على مجتمع الدراسة.¹

لقد تم توزيع استمارة الاستبيان على عينة الدراسة التي تم اختيارها ، والتي يتكون عدد مفرداتها من ثمانون (80) مفردة ، بحيث قدم لنا بعض المسؤولين بالمديرية المساعدة الممكنة في توزيع الاستمارة وحث العاملين على ملئها وتعبئتها بكل موضوعية وصدق ، وحاولنا شرح بعض المعاني والكلمات والجمل التي تحتويها الاستمارة لبعض الإخوة العاملين بالمديرية .

كما أن أسلوب المعاينة الذي تم اعتماده هو أخذ عينة عشوائية بسيطة ، وإطار المعاينة هو الأفراد العاملين بالمديرية ، أما وحدة المعاينة فهي تتمثل في مديرية التربية لولاية مستغانم .

ثانيا : الأدوات المستعملة للحصول على المعلومات :

للتغلب على إشكالية النقص في المعلومة وعدم قدرة الحصول عليها في بعض الأحيان تم اعتماد مجموعة من الأدوات المختلفة بغرض الوصول لأكبر قدر ممكن من المعطيات المرغوبة واللازمة والتي تخدم موضوع البحث وهي :

1 . الوثائق والسجلات : تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق التي تتعلق بالهيكل التنظيمي للمديرية وتوزيع العاملين على مصالحها وهذا بغرض تحديد العينات التي سيتم سحبها من كل مصلحة لتوزع عليها الاستمارة .

2 . المقابلة : استخدمت المقابلة تدعيما للاستمارة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة ، وذلك لتفسير بعض العبارات لتسهيل فهمها من طرف العاملين، كما تم اعتماد هذه الأداة من أجل الوصول إلى المعلومات والبيانات غير المتاحة إلا لدى مسئولين معينين والتي يتطلب الحصول عليها بعض الإصرار، وقد تم إجراء المقابلات مع مجموعة من إطارات ومسؤولي المديرية المتمثلين أساسًا في رؤساء المصالح .

3 . الملاحظة : بالإضافة إلى المقابلة استخدمت الملاحظة كأسلوب ثاني للبحث ، إذ تعد من الأدوات المهمة التي تساعد في جمع البيانات وتسجيلها، ووصف الحقائق والأحداث، كما تساعد على تكوين تصور حول الوقائع والظروف المحيطة بالعاملين.

¹ جيلالي جلاطو ، الإحصاء مع تمارين ومسائل محلولة ، المرجع نفسه ، ص 6 .

4. **الاستمارة:** باعتبار الاستمارة من أكثر الأدوات استعمالا في جمع البيانات، تم الاستعانة بها في جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات التي تخص العمال وتعبير عن آرائهم وشعورهم حول موضوع الدراسة، حيث تعتبر الاستمارة وسيلة فعالة للوصول إلى بعض المعلومات التي لا توفرها المقابلة أو الملاحظة ، وقد تم إعداد هذه الاستمارة بعدما تم تحديد أبعاد الموضوع ومكوناته ، وإدراك أهمية المعلومات المطلوبة وعلاقتها بالموضوع . وقد تم مراعاة العديد من الجوانب خلال إعداد الاستمارة منها : التدرج في الأسئلة وتسلسلها بهدف إثارة اهتمام المستجيبين وتنظيم أفكارهم وترتيبها ، وتم أيضا الاعتماد على لغة بسيطة مستوحاة من خلال بيئة العمل ومحاكاة العمال، كما تم الابتعاد عن الأسئلة المخرجة والتي تمنع الأفراد من الإدلاء بالبيانات الواقعية ، إضافة إلى ذلك تم تكرار بعض الأسئلة بهدف التأكد من صدق المستجيبين.

وقد اشتملت الاستمارة على قسمين رئيسيين : القسم الأول خاص بالأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية كالعمر، والجنس، والمؤهل العلمي ، بينما تناول القسم الثاني ثلاثة محاور مقسمة كما يلي :

المحور الأول : العبارات الخاصة بقياس مستوى الأداء في المؤسسة، وعددها 10 عبارات.

المحور الثاني : العبارات الخاصة بواقع العدالة والإنصاف في منح الحوافز، وعددها 10 عبارات.

المحور الثالث : العبارات الخاصة بمدى مساهمة الحوافز في تحسين أداء الأفراد العاملين في المؤسسة محل الدراسة، وعددها 06 عبارات.

المطلب الثاني: اختبار أداة الدراسة وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة

قبل الشروع في عملية التحليل واستخلاص النتائج، يجب اختبار أداة الدراسة وذلك من حيث مدى صدق وثبات العبارات التي تضمنتها الاستمارة، حتى تكون النتائج ذات مصداقية وأكثر واقعية .

أولا، صدق أداة الدراسة:

بعد إتمام الخطوة الأولى من إعداد الاستبيان وتطويره ، تم عرضه في صورته الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والمعرفة في مجال البحث العلمي للحكم عليه ، وتحديد مدى وضوح عباراتها ومدى انتمائها إلى محورها وملاءمتها لقياس ما وضعت لأجله ، وكفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة ، وبناءا على ذلك تم تعديل بعض العبارات لتخرج في صورتها النهائية

ثانيا : أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة :

بعد التأكد من الصدق الظاهري ، البنائي ، ومعامل ثبات أداة الدراسة ، وبعد التوقيع على اتفاقية التبرص بين جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم و مديرية التربية محل الدراسة ، والحصول على موافقة الجهات الإدارية المختصة لتطبيق الدراسة ميدانيا، تم توزيع 80 استبياناً على أفراد عينة الدراسة ، ولتسهيل اختبار فرضيات الدراسة والقيام بالحسابات اللازمة ، ومعالجة البيانات بسرعة وبدقة أكبر ، تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية مثل : التكرارات و المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري وأكثرها تعقيدا مثل تحليل التباين والانحدار .

كما تم استخدام برنامج مايكروسوفت اكسل لإعداد الرسومات البيانية المتعلقة بالبيانات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة والتي تندرج ضمن المحور الأول للدراسة ، وهذا من شأنه إعطاء صورة أكثر وضوحاً على تركيبة أفراد العينة .

المبحث الثالث : عرض وتحليل النتائج

سيتم في هذا المبحث تحليل وتفريغ البيانات المتحصل عليها من المؤسسة بالاعتماد على الاستمارة ، بالاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية.

المطلب الأول : تحليل خصائص عينة الدراسة

بغرض التعرف والاستفادة من سمات وخصائص عينة الدراسة ، سيتم عرض البيانات الديمغرافية المتعلقة بالأفراد الذين تم استجوابهم ، وتوضيح خصائصهم من حيث الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، سنوات العمل . وكانت النتائج على النحو الآتي :

أولا / الجنس : يتضمن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس مع توضيح النسب المئوية و التكرارات .

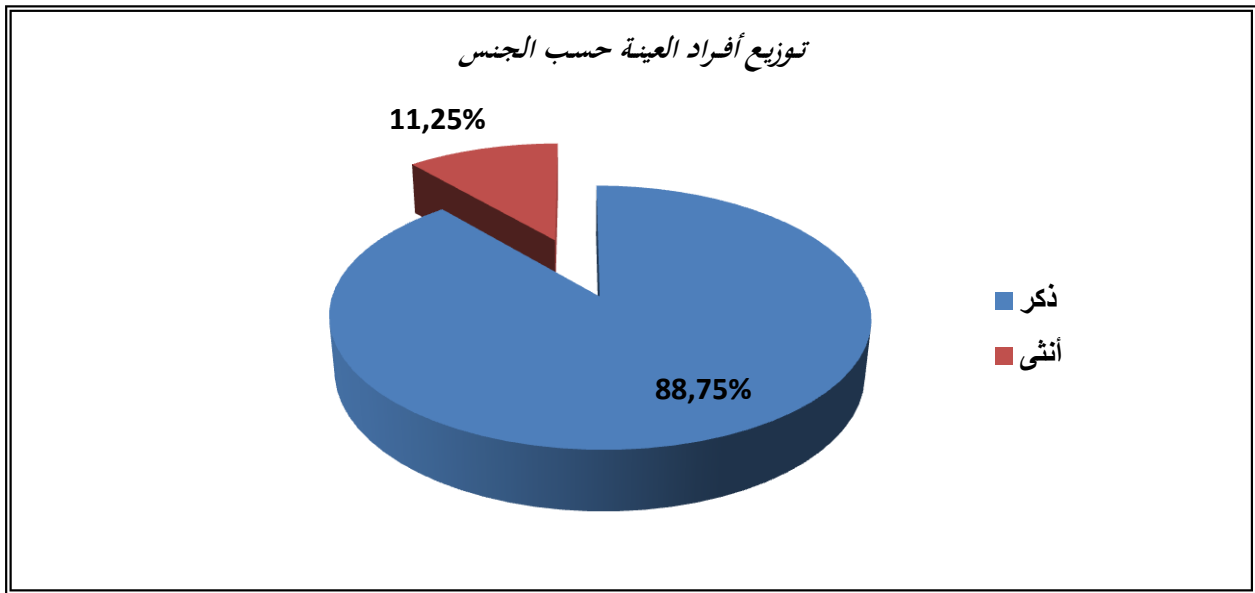
الجدول رقم : (03 - 01)

توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية (%)	التكرارات	الجنس
88.75 %	71	ذكر
11.25 %	9	أنثى
100 %	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان و مخرجات برنامج Excel.

الشكل رقم : (03 - 02)



ما نلاحظه من خلال الجدول رقم (03 - 02) و الشكل رقم (03 - 01) هو أن نسبة الذكور والمقدرة بـ

(88.75 %) أكبر من نسبة الإناث والمقدرة ب (11.25 %) ، وهذا يعني أن العنصر السائد في المديرية هو عنصر الذكور الذي يتربع على نسبة كبيرة بالمديرية ، وهذا ما يبين أن الأفراد العاملين بالمديرية هم من الذكور مقارنة بالإناث .

ثانيا / العمر : يتضمن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر مع توضيح النسب المئوية و التكرارات .

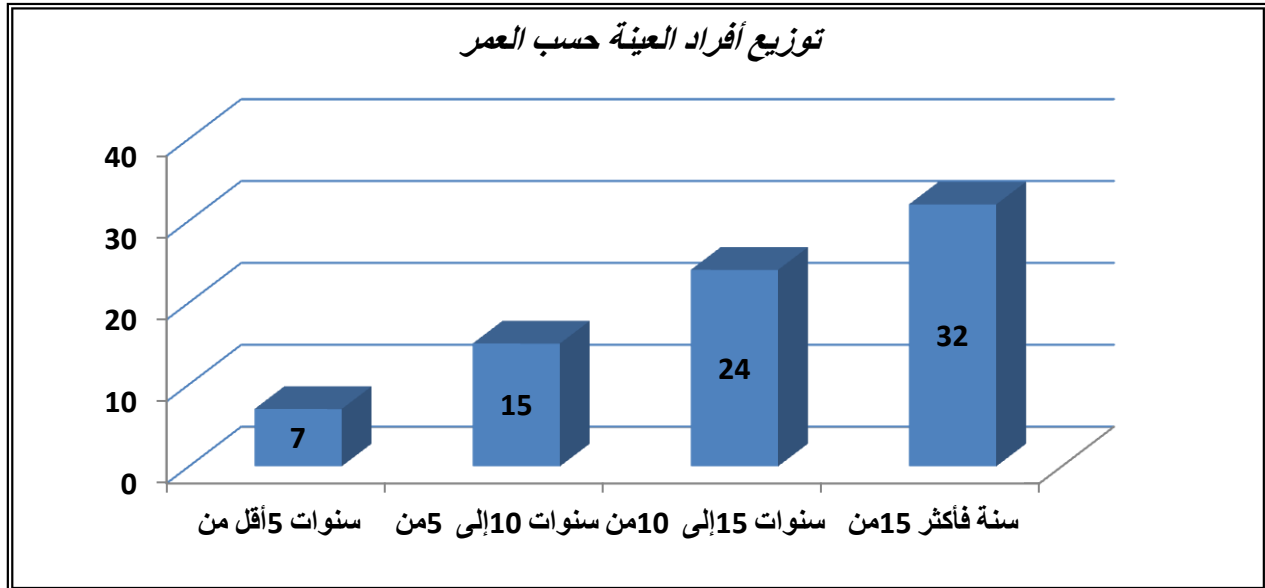
الجدول رقم : (02 - 03)

توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرارات	النسبة المئوية (%)
أقل من 30 سنة	12	15 %
من 35- إلى 40 سنة	18	22.50 %
من 41- إلى 50 سنة	19	23.75 %
من 51 سنة فأكثر	31	38.75 %
المجموع	80	100 %

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان و مخرجات برنامج Excel

الشكل رقم : (03 - 03)



يظهر من الجدول رقم (03 - 02) و الشكل رقم (03 - 03) أن نسبة 15 % تقل أعمارهم عن 30 سنة ، وما نسبته 22.5 % أعمارهم بين 31 سنة و 40 سنة ، و نسبة 23.75 % من العينة أعمارهم 41 و 51 سنة ، و نسبة 38.75 % أعمارهم من 51 سنة فأكثر . و يكشف الجدول أن فئة الكهول التي تستحوذ على نسبة كبيرة مقارنة مع النسب الأخرى .

ثالثا / المؤهل العلمي : يتضمن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

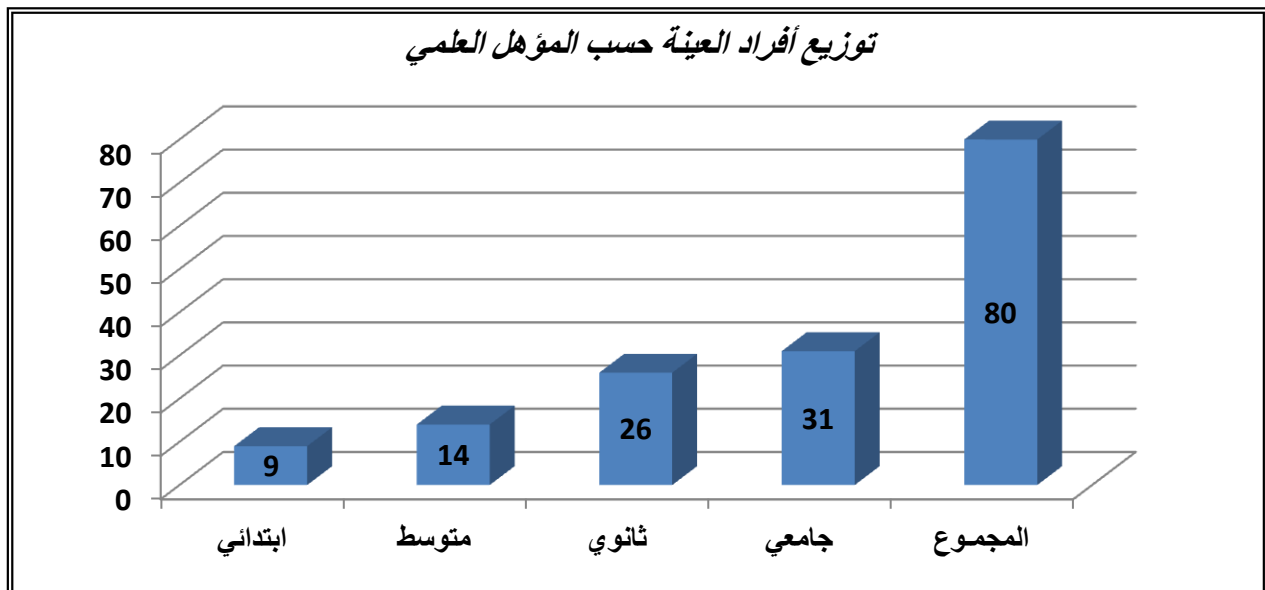
الجدول رقم : (03 - 03)

توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة المئوية (%)
ابتدائي	09	% 11.25
متوسط	14	% 17.50
ثانوي	26	% 32.5
جامعي	31	% 38.75
المجموع	80	% 100

المصدر: استمارة الاستبيان الموجهة لأفراد العينة المختارة و مخرجات برنامج Excel

الشكل رقم : (03 - 04)



ما نلاحظه من الجدول رقم (03 - 03) و الشكل رقم (03 - 04) هو أن المستوى أو المؤهل الجامعي للأفراد العاملين بالمديرية يمثل نسبة تقدر بـ (38.75 %) ، ثم تليها بعد ذلك نسبة من أفراد العينة ذوي المستوى الثانوي والتي تقدر بـ 32.5 % ، ثم تليها نسبة من أفراد العينة ذوي المستوى المتوسط والتي تقدر بـ 17.50 % ، ثم تليها أخيرا نسبة من أفراد العينة ذوي المستوى الابتدائي والتي تقدر بـ (11.25 %) ، مما يدل هذا كله على أن هناك ترتيب للأولويات من طرف المديرية فيما يخص توزيع أفرادها العاملين كل على حسب المناصب والمستويات الإدارية التي تتطلبها المديرية (أي كل على حسب المؤهل العلمي الذي يمتلكه) ، مما يبين أن مديرية التربية توظف وتحتاج إلى إطارات ومهندسين ومسيرين ذوي كفاءة قادرة على تسيير المديرية في قطاعها بشكل جيد .

رابعا / سنوات العمل : يتضمن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات العمل.

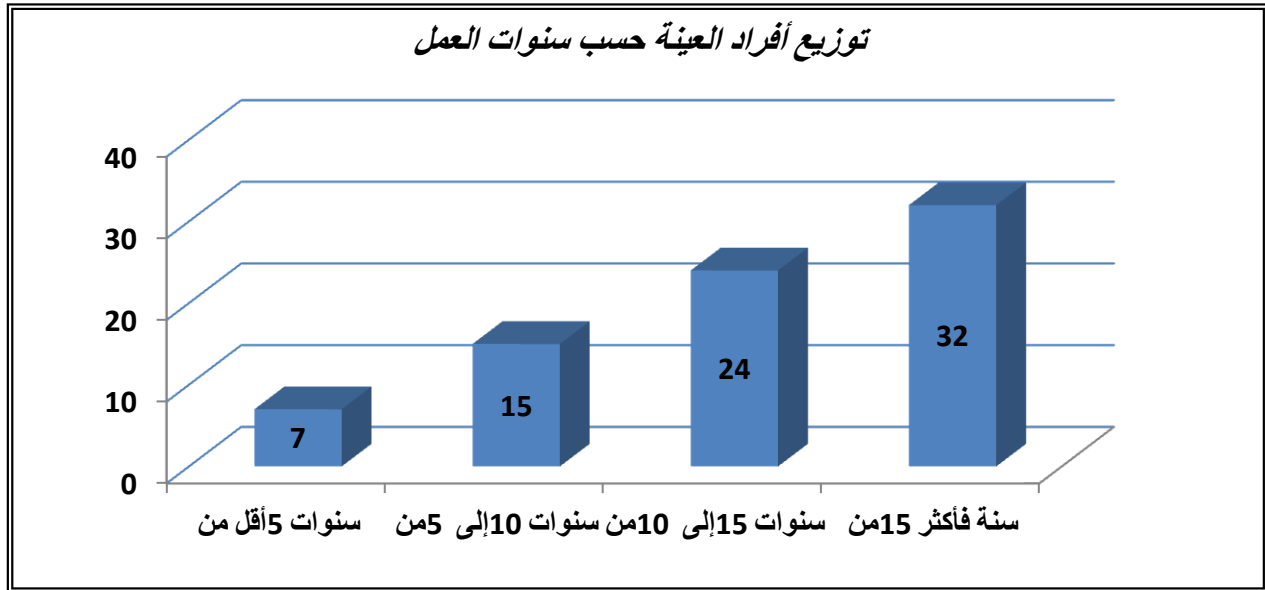
الجدول رقم : (03 - 04)

توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل

سنوات العمل	التكرارات	النسبة المئوية (%)
أقل من 5 سنوات	07	8.75 %
من 5 إلى 10 سنوات	15	18.75 %
من 10 إلى 15 سنوات	24	30 %
من 15 سنة فأكثر	32	40 %
المجموع	80	100 %

المصدر : استمارة الاستبيان الموجهة لأفراد العينة المختارة و مخرجات برنامج Excel

الشكل رقم : (03 - 05)



ما نلاحظه من الجدول من الجدول (03 - 04) و الشكل رقم (03 - 05) أن نسبة 8.75 % من أفراد العينة خبرتهم أقل من 05 سنوات ، 18.75 % خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات ، ونسبة 30 % من أفراد العينة خبرتهم من 10 إلى 15 سنوات ، و نسبة 40 % من أفراد العينة خبرتهم من 15 سنة فأكثر ، وهذا كله يدل على أن أغلب أفراد العينة مدة خدمتهم في المديرية أكثر من 21 سنة ، مما يدل هذا أيضا على أنه كلما زادت مدة الخدمة في الوظيفة التي يشغلها الأفراد العاملين بالمديرية تزداد خبرتهم في وظيفتهم وبالتالي إجاباتهم تكون قريبة للدقة وتؤخذ بعين الاعتبار .

المطلب الثاني : عرض و تحليل إجابات أفراد العينة

لقد تم تجميع كل البيانات والمعلومات المتحصل عليها من خلال استمارة الاستبيان وإدخالها في البرنامج الإحصائي (SPSS) لمعالجتها وتحليلها تحليلًا إحصائيًا من أجل إعطاء كافة النتائج حول معرفة تأثير كل من الحوافز المادية والمعنوية على مستوى الأداء .

أولا / عرض و تحليل إجابات أفراد العينة في المحور الأول:

تم حساب التكرارات ، النسب المئوية ، لإجابات مفردات الدراسة على محور مستوى الأداء للعاملين في المديرية محل الدراسة .

الجدول رقم : (03 - 05)

الإجابة على السؤال الأول

النسب المئوية	التكرارات	الإجابة
38.75 %	31	نعم
00 %	00	لا
61.25 %	49	أحيانا
100 %	80	المجموع

من خلال تحليل الجدول أعلاه يتبين أن 49 فردا أنهم ينجزون أحيانا الأعمال المطلوبة منهم في الوقت المحدد و ذلك بنسبة 61.25 % ، فيما أكد البقية أنهم دائمي الانجاز للأعمال المطلوبة منهم و ذلك بنسبة 42.5 % ، و مرد ذلك لوجود رقابة صارمة على العمال لإنجاز أعمالهم في الوقت المحدد .

الجدول رقم : (03 - 06)

الإجابة على السؤال الثاني

النسب المئوية	التكرارات	الإجابة
57.5 %	46	نعم
00 %	00	لا
42.5 %	34	أحيانا
100 %	80	المجموع

من خلال تحليل الجدول يتبين أنه قد وافق 49 فردا على أنهم يلتزمون في عملهم بأوقات العمل الرسمية دون تأخير و ذلك بنسبة 57.5 % ، فيما أبدى البقية رأيهم بأنهم أحيانا يلتزمون في عملهم بأوقات العمل الرسمية ، و ذلك بنسبة 42.5 % ، و ذلك لعدم توفير وسائل النقل من طرف المديرية .

الجدول رقم : (03 - 07)

الإجابة على السؤال الثالث

النسب المئوية	التكرارات	الإجابة
71.25 %	57	نعم
28.75 %	23	لا
100 %	80	المجموع

من خلال تحليل الجدول أعلاه يتبين أن حيث أكد 57 فردا على أنهم يعرفون مستوى الأداء الذي يمكنهم من الحصول على المكافأة و ذلك بنسبة 71.25 % ، بينما نفى بقية المستوحين ذلك بنسبة 28.75 % ، و ذلك راجع لنقص عملية التحسيس لأهمية الحوافز.

الجدول رقم : (03 - 08)

الإجابة على السؤال الرابع

النسب المئوية	التكرارات	الإجابة
63.75 %	51	نعم
36.25 %	29	لا
100 %	80	المجموع

من خلال الجدول يتبين أن 51 فردا بنسبة 63.75 % استعدادهم التام لتحمل المسؤولية الناتجة عن تصرفاتهم الخاطئة ، في مقابل 29 فردا بنسبة 36.25 % فقد أبدوا العكس من ذلك ولم يوافقوا على العبارة .

الجدول رقم : (03 - 09)

الإجابة على السؤال الخامس

النسب المؤية	التكرارات	الإجابة
50 %	40	نعم
11.25 %	09	لا
38.75 %	31	أحيانا
100 %	80	المجموع

من خلال تحليل الجدول أعلاه يتبين أن 40 فردا أبدوا موافقتهم على هذه العبارة بنسبة 50 % ، و 31 فردا بنسبة 38.75 % من العينة أنهم أحيانا يلتزمون بمكان العمل و عدم التحرك و تضيع الوقت ، بينما نفى بقية المستوجبين ذلك ، و مرد ذلك لوجود رقابة على العمال و أثناء أوقات العمل من قبل رؤسائهم في كل قسم و في كل مصلحة في المؤسسة .

الجدول رقم : (03 - 10)

الإجابة على السؤال السادس

النسب المؤية	التكرارات	الإجابة
78.75 %	63	نعم
21.25 %	17	لا
100 %	80	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن 63 فردا بنسبة 78.75 % يهتمون باللباس و اعتباره عاملا ضروريا في حسن أدائهم في مقابل 29 فردا بنسبة 21.25 % فقد أبدوا العكس . و يعود ذلك إلى طبيعة العمل في المؤسسة إذ تلزم الإدارة عمالها باللباس الحسن كونها ذات طابع تعليمي تربوي .

الجدول رقم : (03 - 11)

الإجابة على السؤال السابع

النسب المئوية	التكرارات	الإجابة
72.50 %	58	نعم
00 %	00	لا
27.5 %	22	أحيانا
100 %	80	المجموع

من تحليل الجدول نجد 58 فردا بنسبة 72.50 % في الاعتماد على النفس في انجاز الأعمال المطلوبة منهم ، أما 22 فردا فكانت اجاباتهم أنهم أحيانا يعتمدون على الغير في انجاز أعمالهم بنسبة 27.50 % ، و هذا ما يدل على أن مديرية التربية تهم بالتخصص في العمل ، حيث لا يمكن لأحد أن يشغل مكان آخر في غير تخصصه .

الجدول رقم : (03 - 12)

الإجابة على السؤال الثامن

النسب المئوية	التكرارات	الإجابة
57.5 %	46	نعم
13.75 %	11	لا
28.75 %	23	أحيانا
100 %	80	المجموع

من تحليل الجدول أعلاه نجد أن عدد الموافقين على العبارة هم 46 فردا بنسبة 57.5 % ، في حين لم يوافق 11 آخرين بنسبة 13.75 % ، أما البقية بنسبة 28.75 % فهم أحيانا يتقيدون بالقواعد و الإجراءات داخل المديرية .

الجدول رقم : (03 - 13)

الإجابة على السؤال التاسع

النسب المئوية	التكرارات	الإجابة
66.25 %	53	نعم
33.75 %	27	لا
100 %	80	المجموع

من تحليل الجدول أعلاه يتبين أنه قد أبدى 53 فردا بنسبة 66.25 % موافقتهم على هذه العبارة ، في حين لم يوافق البقية و التي تمثل نسبة 33.75 % من العينة على هذه العبارة ، مما يدل على وجود الصرامة في العمل داخل المديرية .

الجدول رقم : (03 - 14)

الإجابة على السؤال العاشر

النسب المئوية	التكرارات	الإجابة
57.5 %	33	نعم
22.5 %	18	لا
36.25 %	29	أحيانا
100 %	80	المجموع

من تحليل الجدول أعلاه نجد أنه قد أبدى 33 فردا بنسبة 57.5 % موافقتهم على هذه العبارة ، فيما أبدى 29 فردا بنسبة 36.25 % من العينة رأيهم بأنهم أحيانا يجدون مشكلة حين الانتقال من قسم إلى آخر ، في حين لم يوافق بقية المبحوثين بنسبة 22.5 % على العبارة ، و مرد ذلك يعود إلى شرط التخصص في بعض المجالات و التي لا يمكن أن يشغلها إلا أهل الاختصاص .

ثانيا / عرض و تحليل إجابات أفراد العينة في المحور الثاني :

تم حساب التكرارات ، النسب المئوية ، لإجابات مفردات الدراسة على محور مستوى الأداء للعاملين في المديرية محل الدراسة .

الجدول رقم : (03 - 15)

الإجابة على السؤال الحادي عشر

الإجابة	التكرارات	النسب المئوية
نعم	54	67.5 %
لا	26	32.5 %
المجموع	80	100 %

من تحليل الجدول أعلاه يتبين أن الأغلبية أبدوا موافقتهم على العبارة و ذلك بنسبة 67.5 % ، في أعرضت بقية العينة على هذا البند و ذلك بنسبة 32.5 % مما يعني أنه بصفة عامة شعور عمال المؤسسة محل الدراسة بعدالة نظام الحوافز و المكافآت المقدمة من قبل الإدارة و بالتالي يدعم نظام الحوافز باتجاه تحسين الأداء الوظيفي .

الجدول رقم : (03 - 16)

الإجابة على السؤال الثاني عشر

الإجابة	التكرارات	النسب المئوية
نعم	46	57.5 %
لا	19	23.75 %
أحيانا	15	18.75 %
المجموع	80	100 %

من الجدول أعلاه يتبين أن 46 فردا وافقوا ، على العبارة و ذلك بنسبة 57.5 % ، فيما أبدى 15 فردا بما نسبته 18.75 % من العينة رأيهم بأنهم أحيانا تمنح الحوافز لأصحاب الأداء المتميز ، في أعرض

بقية المبحوثين بنسبة 22.5 % على العبارة ، و بالتالي فهذه النتيجة تؤكد أن معظم الحوافز تمنح و توزع لمستحقيها ، و بالتالي نظام الحوافز يحقق هدفه في تحفيز الموظفين و تحسين الأداء .

الجدول رقم : (03 - 17)

الإجابة على السؤال الثالث عشر

النسب المئوية	التكرارات	الإجابة
48.75 %	39	نعم
51.25 %	41	لا
100 %	80	المجموع

الملاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نلاحظ و جود اتجاهين ، أين اعتبر 39 فردا من المبحوثين بنسبة 48.75 % أنه لا يوجد تأثير لطرق و آليات منح الحوافز على أداء الأفراد العاملين في المؤسسة محل الدراسة ، بينما اعتبر 51.25 % من المستجيبين أن هناك تأثير ، مما يعني أن معظم أفراد العينة يتأثرون بطرق و آليات منح الحوافز و المكافآت .

الجدول رقم : (03 - 18)

الإجابة على السؤال الرابع عشر

النسب المئوية	التكرارات	الإجابة
22.5 %	18	نعم
48.75 %	39	لا
28.75 %	23	أحيانا
100 %	80	المجموع

درجة التجانس العالية في إجابات المستجيبين حول هذه العبارة ، حيث رفض 39 من أفراد العينة أن يكون هناك ظلم نسبي في منح الحوافز و ذلك بنسبة 48.75 % في حين أبدى 22.50 % من المستجيبين موافقتهم على و جود هذا الظلم في المديرية ، أما بقية المبحوثين فهم يرون أنه أحيانا يوجد نوع من الظلم من قبل الإدارة في المكافآت و مختلف الحوافز ، مما يعني أنه بصفة عامة شعور موظفي

المديرية محل الدراسة بعدالة نظام الحوافز و المكافآت المقدمة ، إلا أن هذا لا ينفي و جود ظلم ملموس في منح الحوافز و الترقيات يشعر به أفراد عينة الدراسة .

الجدول رقم : (03 - 19)

الإجابة على السؤال الخامس عشر

النسب المئوية	التكرارات	الإجابة
63.75 %	51	نعم
36.25 %	29	لا
100 %	80	المجموع

الملاحظ من خلال الجدول أعلاه نجد 51 فردا وافقوا على العبارة و ذلك بنسبة 63.75 % ، أما بقية العينة المبحوثين بنسبة 36.25 % فلم يوافقوا على كيفية منح الدرجات و الترقيات ، و بالتالي فهذه النتيجة تعني أن غالبية الدرجات و الترقيات تمنح و توزع لمن يستحقها .

الجدول رقم : (03 - 20)

الإجابة على السؤال السادس عشر

النسب المئوية	التكرارات	الإجابة
60 %	48	نعم
40 %	32	لا
100 %	80	المجموع

من خلال تحليل الجدول أعلاه يتبين أنه قد وافق 48 فردا على العبارة و ذلك بنسبة 57.5 % ، أما بقية العينة المبحوثين فأعرضوا بنسبة 18.75 % ، مما يعني أن معظم المدراء و المسؤولين مروا بآليات الترقيات التي تضمن كفاءة أداء الموظف المراد ترقيته لوظيفة ما ، إلا أن هذا لا يحجب و جود نوع من الظلم و الوساطة من قبل الإدارة في نظام الترقية لديها .

الجدول رقم : (03 - 21)

الإجابة على السؤال السابع عشر

النسب المئوية	التكرارات	الإجابة
60 %	48	نعم
40 %	32	لا
100 %	80	المجموع

ما يستدل من الجدول أعلاه أن أغلبية المستجيبين أبدوا موافقتهم على العبارة و ذلك بنسبة 66.25 % في حين أعرضت بقية العينة على هذا البند بنسبة 33.75 % .

الجدول رقم : (03 - 22)

الإجابة على السؤال الثامن عشر

النسب المئوية	التكرارات	الإجابة
76.25 %	61	نعم
23.75 %	19	لا
100 %	80	المجموع

يشير من الجدول أعلاه أن نسبة الموافقة على هذا البند كانت عالية اذ قدرت بنسبة 76.25 % في حين أعرضت بقية العينة على هذا البند بنسبة 25.75 % ، و مرد ذلك أن معظم أفراد العينة يرون أن التدرج الوظيفي مناسب أضاف إلى ذلك يشعرون و يساعدون في الدفع برضا عالي عن درجاتهم الوظيفية ، و ذلك الشعور يسهم في تحسين الأداء .

الجدول رقم : (03 - 23)

الإجابة على السؤال التاسع عشر

النسب المئوية	التكرارات	الإجابة
73.75 %	59	نعم
26.25 %	21	لا
100 %	80	المجموع

من الجدول أعلاه يتبين أن نسبة الموافقة على هذا البند كانت عالية إذ قدرت بـ 73.75 % في حين أعرضت بقية العينة على هذا البند بنسبة 26.25 % ، و هذه النتيجة تؤكد أنه من يقصر في مهامه وظيفته فالإدارة تلجأ إلى استخدام معيار العقاب كحافز معنوي أو مادي لدفع المقصرين نحو تحسين أدائهم .

الجدول رقم : (03 - 24)

الإجابة على السؤال العشرون

النسب المئوية	التكرارات	الإجابة
61.25 %	49	نعم
38.75 %	31	لا
100 %	80	المجموع

من الجدول أعلاه يتبين أن حيث أن نسبة الموافقة على هذا البند كانت قدرت بنسبة 61.25 % في حين أعرضت بقية العينة على هذا البند بنسبة 38.75 % ، و هذا يعني نوعا ما أن هناك معايير إدارية محددة و ثابتة لدى الإدارة في منح الترقية الوظيفية ، و ذلك يستوجب وضع إجراءات و خطط لمنح الحوافز .

ثالثا / عرض و تحليل إجابات أفراد العينة في المحور الثالث :

تم حساب التكرارات ، النسب المئوية ، لإجابات مفردات الدراسة على محور مستوى الأداء للعاملين في المديرية محل الدراسة .

الجدول رقم : (03 - 25)

الإجابة على السؤال الحادي والعشرون

الإجابة	التكرارات	النسب المئوية
نعم	45	56.25 %
لا	16	20 %
أحيانا	19	23.75 %
المجموع	80	100 %

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة الموافقة على هذا البند قدرت بنسبة 56.25 % في حين أعرضت بقية العينة على هذا البند بنسبة 20 % ، أما البقية فهم يرون أن نظام الحوافز المطبق في المؤسسة أحيانا يعمل على تحسين أداء العمال .

الجدول رقم : (03 - 26)

الإجابة على السؤال الثاني والعشرون

الإجابة	التكرارات	النسب المئوية
نعم	27	33.75 %
لا	53	66.25 %
المجموع	80	100 %

ما يستنبط من الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة من المستجيبين لم يوافقوا على العبارة و ذلك بنسبة 66.25 % في حين أبدى البقية موافقتهم على ذلك ، مما يعني بصفة عامة أن عدم العدالة في منح المكافآت بالغالب يؤثر سلبا على

الأداء الوظيفي لبعض الموظفين الذين لم يتلقوا مكافآت ، و ذلك يعني أن قيمة و كلفة المكافآت المنحرفة في اتجاهاتها تصبح عبئ ، و تعطي نتائج عكسية و سلبية على الأداء بشكل عام .

الجدول رقم : (03 - 27)

الإجابة على السؤال الثالث و العشرون

النسب المئوية	التكرارات	الإجابة
77.5 %	62	نعم
22.5 %	18	لا
100 %	80	المجموع

يشير الجدول أعلاه إلى أن غالبية المبحوثين وافقوا على العبارة و بنسبة 77.5 % في حين في أعرض بقية المستجيبين و ذلك بنسبة 22.5 % ، و مرد ذلك يعود إلى اعتقادهم بأنه لا يتم الربط بين نظام الحوافز و نتائج تقييم الأداء .

الجدول رقم : (03 - 28)

الإجابة على السؤال الرابع و العشرون

النسب المئوية	التكرارات	الإجابة
78.75 %	63	نعم
21.25 %	17	لا
100 %	80	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن أغلبية المستجيبين وافقوا على العبارة و ذلك بنسبة 78.75 % في حين أعرض بقية العينة على ذلك ، مما يعني و بصفة عامة أن نتائج تقييم الأداء تعتبر فرصة للحصول على الحوافز ، و هذا ما يزيد من فعالية نظام تقييم الأداء كأداة رئيسية في ترسيخ سياسية الثواب و العقاب .

الجدول رقم : (03 - 29)

الإجابة على السؤال الخامس و العشرون

النسب المئوية	التكرارات	الإجابة
78.75 %	63	نعم
21.25 %	17	لا
100 %	80	المجموع

من خلال تحليل الجدول أعلاه يتبين أنه قد وافق 69 فردا على العبارة و ذلك بنسبة 86.25 % ، أما البقية فأعرضوا بنسبة 13.75 % ، و هذا يعني أن هناك نوع من المنافسة بين العمال في أداء نشاطهم بغية جلب النظر من قبل المسؤولين عليهم في المديرية و الحصول على المكافآت و الحوافز ، وهذا يعتبر من الآثار الايجابية للحوافز على أداء العمال .

الجدول رقم : (03 - 30)

الإجابة على السؤال السادس و العشرون

النسب المئوية	التكرارات	الإجابة
78.75 %	63	نعم
21.25 %	17	لا
100 %	80	المجموع

من الجدول أعلاه يتبين أن أغلبية المبحوثين أبدوا موافقتهم على العبارة و ذلك بنسبة 78.75 % في حين أعرض بقية العينة على ذلك ، مما يعني أن الحوافز المطبقة في المؤسسة محل الدراسة لا تقدم عشوائيا و دون مقابل كما في بعض المؤسسات الحكومية ، بل يجب أن يكون هناك مقابل .

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم التعرف على مديرية التربية لولاية مستغانم بفضل المعطيات التي أمكن الحصول عليها بمساعدة إطارات الشركة ، و كانت الزيارات التي تم القيام بها الشركة بمثابة إطلالة على الواقع الحقيقي للمديرية بخلفية نظرية عن موضوع الحوافز والأداء ، فبعد جمع المعلومات و تبويبها و ترتيبها وفق متطلبات الدراسة بمساعدة البرامج الإحصائية ، ومن خلال مناقشة و تحليل نتائج الدراسة الميدانية تم التوصل إلى مجموعة من النتائج المهمة بالنسبة لمستوى الحوافز المادية و الأداء الموجودان في مديرية التربية و تحديد مدى تأثير الأول على الثاني ، وتبين في النهاية وجود علاقة أو أثر للحوافز على أداء العاملين .

إن نجاح أي مؤسسة يرتكز أساسا على أهمية العنصر البشري الذي يتم من خلاله تفعيل النشاط داخل هذه المؤسسة ، بحيث تسعى هذه الأخيرة إلى تحقيق وإنجاز أهدافها المنشودة والمحددة ، ولا يكون هذا إلا بوجود إستراتيجية وسياسة فعالة تنتهجها المؤسسة حتى تحقق هذه الأهداف وذلك عن طريق استشارة دوافع الأفراد من خلال تطبيق نظام حوافز فعال قائم على أسس علمية صحيحة و سليمة .

و من هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لمحاولة كشف طبيعة تأثير الحوافز على أداء الأفراد العاملين في قطاع التربية الوطنية ، أجريت الدراسة بمديرية التربية لولاية مستغانم على عينة تضم 80 فردا يعملون في مصالح مختلفة بالمديرية ، حيث الهدف من هذا البحث هو إثبات أو نفي فرضيات الدراسة الموضوعية سلفا .

بعد إجراء الدراسة التطبيقية و تفسير نتائج الاستمارة التي وزعت على موظفي المؤسسة محل الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة و الإجابة على الفرضيات ، بينت الدراسة أنه لا يوجد أثر لفعالية نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين في قطاع التربية الوطنية ، هذا يدل على عدم نجاعة نظام الحوافز في المؤسسة محل الدراسة لتحقيق أهدافه في رفع و تحسين الأداء لموظفيها بالدرجة الأولى و أداء المؤسسة ككل بالدرجة الثانية .

نتائج الدراسة : يمكن إدراج مجموعة من النتائج و الملاحظات فيما يلي :

لم تتوافق الفرضية الأولى (لا يعد مستوى أداء الأفراد في قطاع التربية الوطنية مرتفع) مع النتائج التي تم التوصل إليها من تحليل المحور الأول من الاستبيان ، حيث وجد أن مستوى الأداء لدى العاملين بالمديرية مرتفع .

اتفقت الفرضية الثانية (ليس هناك انصاف و عدالة في منح الحوافز للموظفين) مع النتائج التي تم التوصل إليها من تحليل المحور الثاني ، حيث وجد أنه لا يوجد انصاف و عدالة في منح الحوافز على العاملين بالمديرية .

أضف إلى ذلك قبول الفرضية الثالثة (أداء الأفراد العاملين في قطاع التربية الوطنية لا يتأثر بالحوافز المطبقة و المقدمة من قبل الإدارة) حيث توافقت مع النتيجة التي تم التوصل إليها من تحليل المحور الثالث .

وكل الفرضيات تم اختبارهم من خلال حسابنا للتكرارات أي كانت دراستنا إحصائية و صفية .

بينت الدراسة أنه تسود علاقات التقدير و الاحترام المتبادلة بين الزملاء في العمل و العاملين ورؤسائهم و ذلك ممكن أن يساهم في تحسين مستويات الأداء بشكل عام بالإضافة الى ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي للموظفين ، و هذا ما يدل على أن نظام الحوافز حقق أهدافه .

كما أظهرت الدراسة انه يوجد نوع من الإنصاف في آليات و طرق توزيع و منح الحوافز ، وذلك بالتأكيد يؤثر ايجابيا على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة .

و تبين أن أغلبية الحوافز و خاصة المادية منها في المؤسسة محل الدراسة ، تتم عملية منحها لمن يستحقها ، بطريقة شفافة منطقية تستند في المقام الأول إلى منصب و جهد الموظف في أداء العمل المكلف به .

أفادت الدراسة أن أغلبية المبحوثين يستفدون من الآراء المخالفة لآرائهم ، كما أنهم يسعون دائما للحصول على تعليمات مفصلة قبل البدء في العمل ، كما أنهم يحاولون إيجاد الحلول لمشكلات العمل حتى في أوقات الراحة ، و يسعون إلى عدم تكرار ما يقوم به الآخرون ، و لديهم كامل الاستعداد لتحمل نتائج التصرفات الخاطئة التي تصدر منهم ، كما يقدمون يد المساعدة لبعضهم البعض و يتعاونون على تأدية الأعمال داخل المديرية ، سيما و أن هناك تكامل بين الأنشطة في أقسام المديرية .

الاقتراحات و التوصيات :

في ضوء الإطار النظري والتطبيقي لهذه الدراسة وبناء على تم عرضه سابقا لأهم النتائج المتوصل إليها في هذين الإطارين يمكن تلخيص أهم التوصيات التي خلصت إليها دراستنا هذه وهي كما يلي :

- ✓ على وزارة التربية أن تعيد النظر بشكل جيد في تقديمها للحوافز المعنوية للأفراد العاملين بها وذلك من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات كل في حدود مسؤوليته وصلاحياته ، والتقرب منهم بإقامة حفلات التكريم للمتميزين وتقديم شهادات التقدير وخطابات الشكر والثناء عليهم عرفانا بمجهوداتهم التي يبذلونها .
- ✓ على وزارة التربية أن تساهم في تعديل وتصحيح نظام الحوافز الموجود فيها بشكل فعال .
- ✓ إعادة النظر في عدم ربط تفكير الأفراد العاملين بالمديرية في الحوافز المادية فقط دون الحوافز الأخرى .

- ✓ على وزارة التربية أن تحرص حرصا دائما ومستمرًا على تحسين أدائها وأداء عاملاتها وربط الأهداف العامة للمديرية بالأهداف الشخصية للعاملين .
- ✓ ترسيخ مبدأ حصول جميع الأفراد العاملين بقطاع التربية على الحوافز المادية والمعنوية وذلك وفقا لمعايير محددة ومدرسة بطريقة علمية دقيقة وواضحة ويقبل بها الجميع دون تحيز لطرف آخر ، مثل إعادة النظر في معايير الترقية وأن تمنح الترقية على أساس الكفاءة المتوفرة في الفرد العامل فإذا تساوت الكفاءة تكون الترقية على أساس الخبرة و الأقدمية في العمل ، وكذلك ربط المكافآت بنتائج تقييم مستوى الفرد لأداء عمله وعدم منحها تلقائيا لجميع العاملين بطريقة عشوائية .

آفاق الدراسة :

- من خلال تناولنا لهذا الموضوع يمكن القول أنه فتح لنا مجالات للتعرف على بعض الجزئيات المتعلقة به ، يمكن أن تمثل آفاقا لدراسات مستقبلية تكون أكثر معالجة لها و من هذه المواضيع نذكر :
- ✓ دراسة تطبيق نظام تقييم الأداء على الأفراد العاملين في مختلف القطاعات .
 - ✓ دراسة أهم الضغوطات التي تحد من فعالية تحسين الأداء .
 - ✓ دراسة علاقة الرضا الوظيفي بالحوافز .
- وفي الختام نتمنى أن تتاح لنا فرصة في المستقبل للبحث في النقاط المذكورة سابقا ، كما نرجو أن نكون قد وفقنا و لو جزئيا في معالجة هذا الموضوع و الإمام بمختلف جوانبه الأساسية ، و الله الموفق و الهادي إلى سواء السبيل .

المراجع

- 1- أحمد بن عبد الرحمن الشميمري و آخرون، مبادئ إدارة الأعمال، الأساسيات والاتجاهات الحديثة مكتبة العكيان، الرياض، الطبعة الأولى، 2004 .
- 2- أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرين ، دار الكتب ، القاهرة ، 2000 .
- 3- أحمد صقر عاشور " إدارة القوى العاملة " ، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية 1985.
- 4- أحمد ماهر ، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003.
- 5- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، الطبعة الخامسة، 2001.
- 6- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع الإسكندرية، الطبعة 5، 2001.
- 7- بربر كامل، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، الطبعة الثانية، 2000.
- 8- جيلالي جلاطو ، الإحصاء مع تمارين ومسائل محلولة ، الطبعة الخامسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2005.
- 9- حسن الجيلالي، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1988.
- 10- خالد عبد الرحيم الهيتي ، إدارة الموارد البشرية ، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2000 .
- 11- رواية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، مصر ، 2000 .

- 12- شحاده نظمي ، إدارة الموارد البشرية ، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2000.
- 13- ضرار العتيبي وآخرون، العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان، الطبعة العربية، 2007 .
- 14- ظاهر محمود كاللدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان ،1997.
- 15- عبد الحكيم أحمد الخزامي ، تكنولوجيا الأداء من التقييم الى التحسين ، مكتبة ابن سينا ، 1999 .
- 16- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، 2007 .
- 17- عبد الرحمان توفيق، منهج الإدارة العليا، مجالات تقييم الأداء الفعال، ج1، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الجيزة، الطبعة الثالثة، 2004.
- 18- عبد العزيز محمد ملائكة ، مبادئ و مهارات القيادة و الادارة ، دار العلم ، 2007.
- 19- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993.
- 20- علي محمد ربابعة ، إدارة الموارد البشرية ، تخصص نظم المعلومات الإدارية ، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2003 .
- 21- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، الطبعة الثانية، 2000.
- 22- مبارك بن علي الخراز، الحوافز و أثرها على العمال، مكتبة دار الحق، مسقط، 1987.
- 23- مدني عبد القادر علاقي ، إدارة الموارد البشرية ، دار خوارزم للنشر ، جدة ، 2007.
- 24- مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية — إدارة الأفراد ، دار الشروق ، عمان ، 2005.

الجراند الرسمية

1- المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 74/90 المؤرخ في 16 ذي القعدة عام 1410 الموافق 09 جوان سنة 1990 المعدل والمتمم.

المذكرات

- 1- أحمد زرقة، الرضا عن العمل وعلاقته بالخوافز: حالة مؤسسة الانجاز بالمدينة ERM، مذكر لنيل شهادة ليسانس، المدينة، 2003.
- 2- العموري ميلود، فيساج ويسام، الخوافز وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسة الأداء الوظيفي والتنظيمي ، مذكر لنيل شهادة ليسانس، المدينة، 2007.
- 3- فاطمة بشوش، سعاد ميدون، الخوافز وتأثيرها على الأداء الوظيفي والتنظيمي ، مذكر لنيل شهادة ليسانس، المدينة، 2010.

مواقع الأنترنت

- 1- أحمد السيد كردي، مفهوم الأداء الوظيفي :
<http://www.ayadina.kenanaonline.com/conpics/57137/posts/123651,08/03/2016>.
- 1- سالم عواد الشمري ، الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي .
<http://www.ac.ly/ub/attachement.php?attachementid=1382&d=1262562868,08/03/2016>.

الملاحق

الملحق رقم 01

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

استمارة معلومات

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرني أن أقدم لكم هذا الاستبيان الذي تم تصميمه خصيصا للحصول على بعض البيانات التي تخدم مباشرة

أهداف البحث العلمي ، حيث حاليا يتم إجراء دراسة ميدانية لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر من كلية العلوم

الاقتصادية ، العلوم التجارية و علوم التسيير بعنوان :

" أثر الحوافز على تحسين أداء العاملين - حالة موظفي قطاع التربية الوطنية "

أرجوا منكم التكرم بملا هذا الاستبيان ، بعد قراءة كل عبارة بتمعن جيد و من ثم وضع علامة (X) أمام الإجابة

التي تختارونها ، ونؤكد لكم أن البيانات والمعلومات التي تدلون بها لن تستغل خارج إطار دراستنا وستكون في

موضع السرية التامة .

أشكركم جزيل الشكر على حسن التعاون التجاوب معنا

الطالب

قدور بن شريف رمضان

أولاً : البيانات الشخصية

الرجاء الإجابة عن الأسئلة التالية بوضع علامة (×) في المكان المقابل للإجابة المناسبة أو ملاء الفراغ بكتابة الإجابة المناسبة .

- الجنس

☐ ذكر	☐ أنثى
------------------------------	-------------------------------
- العمر

أ- أقل من 30 سنة ☐	ب- من 31 إلى أقل من 40 سنة ☐
ج - من 14 إلى أقل من 50 سنة ☐	د - من 51 سنة فأكثر ☐
- المؤهل العلمي

أ- ابتدائي ☐	ب- متوسط ☐
ج - ثانوي ☐	د - جامعي ☐
- سنوات العمل

أ- أقل من 05 سنوات ☐	ب- من 05 إلى أقل من 10 سنوات ☐
ج - من 10 إلى أقل من 20 سنة ☐	د - من 20 سنة فأكثر ☐
- المصلحة التي تعمل فيها

.....

ثانياً : البيانات الأساسية

فضلاً بوضع علامة (×) في المكان المقابل للإجابة المناسبة

- مستوى أداء العاملين في مديرية التربية
- 1- أنجز الأعمال المطلوبة مني في الوقت المحدد .
- نعم ☐ لا ☐ أحياناً ☐

- 2- ألتزم في عملي بأوقات العمل الرسمية دون تأخير .
 نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐
- 3- هل تحصلت على مكافأة .
 نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐
- 4- هل صدرت منك تصرفات خاطئة أثناء فترة عملك .
 نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐
- 5- أثناء أوقات العمل ألتزم بمكان عملي و لا أتحرك منه و لا أضيع الوقت في ما لا يفيد المديرية .
 نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐
- 6- الاهتمام باللباس و الأناقة في المظهر عامل ضروري في حسن أداء العمل .
 نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐
- 7- أعتمد على نفسي في انجاز الأعمال التي كلفت بها .
 نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐
- 8- يتقيد العامل بالقواعد و الإجراءات و تنظيمات العمل .
 نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐
- 9- غالبا ما يحاسبني مسؤول المصلحة على طريقة إنجاز عمل معين و ليس على انجاز العمل نفسه .
 نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐
- 10- لا أجد أي مشكلة في أداء العمل حين إنتقالي من مصلحة إلى أخرى داخل المديرية .
 نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐
- الإنصاف و العدالة في منح الحوافز بمديرية التربية
- 11- تسود العدالة نظام الحوافز و المكافآت .
 نعم ☐ لا ☐
- 12- معظم الحوافز و المكافآت تمنح لذوي الأداء المتميز.
 نعم ☐ لا ☐

13- آليات و طرق منح الحوافز و المكافآت غالبا لا تؤثر على آدائي الوظيفي.

نعم ☐ لا ☐

14- هناك ظلم نسبي لا يذكر في منح الحوافز و الترقيات .

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

إذا كانت الإجابة بنعم فهل ذلك راجع إلى :

المحاباة ☐ الرشوة ☐ الوساطة ☐

15- تمنح الدرجات و الترقيات غالبا لمن يستحق .

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

16- معظم المدراء و المسؤولين ترقوا من خلال آليات عادلة و نزيهة .

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

17- حتى و إن كان هناك ظلم في منح المكافآت ، فان ذلك لا يؤثر على آدائي .

نعم ☐ لا ☐

18- أنا راض عن درجتي الوظيفية .

نعم ☐ لا ☐

19- يتم تطبيق العقوبات على الموظفين المقصرين في عملهم بشكل مناسب .

نعم ☐ لا ☐

20- الترقيات الوظيفية تمنح استنادا لمعايير إدارية و واضحة .

نعم ☐ لا ☐

- مدى مساهمة الحوافز كما هي موجودة بمديرية التربية في تحسين آداء العاملين

21- معظم المدراء و المسؤولين ترقوا من خلال آليات عادلة و نزيهة .

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

22- منح المكافآت لمن لا يستحقها ليس بالضرورة أن يؤثر سلبا على أدائي .

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

- 23- نتائج تقييم الأداء السنوي هو المعيار الأساسي لمنح الحوافز و المكافآت.
- نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐
- 24- أهتم بنتائج تقييم أدائي السنوي لأنه يعتبر فرصة للحصول على المكافآت .
- نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐
- 25- مختلف الحوافز المتوفرة في المديرية تشجعي على بذل المزيد من الجهد و المثابرة للحصول عليها.
- نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐
- 26- إذا بذلت أقصى جهد في العمل فإنه من المؤكد أن أحصل على بعض المزايا .
- نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐