

مقدمة:

تمتلك معظم المنظمات الحديثة إدارة خاصة للموارد البشرية تقوم بمهام رئيسة وهي استقطاب العاملين ومن ثم القيام بعملية الاختيار بما يتلاءم مع احتياجاتها وبعد ذلك القيام بعملية التعيين لهؤلاء العاملين ومن الوظائف الأخرى لهذه الإدارة القيام بعمليات التدريب والتأهيل وتحليل الوظائف وتحديد الأجور وبعض الوظائف الأخرى، ومن الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية هي القيام بعملية تحفيز العاملين في المنظمة لرفع كفاءة الأداء وزيادة الإنتاجية وبالتالي انعكاسه على أداء المنظمة بالكامل¹.

هذا و يعتبر موضوع تحفيز العاملين لتقديم أفضل ما لديهم لمؤسساتهم لهو موضوع في غاية التعقيد و هو دائماً محل اهتمام علماء السلوك و الإداريين ,و لقد أدركت الإدارة أهمية الحاجات الإنسانية و دورها في التأثير في سلوك الفرد و المجتمع على اعتبار أن الحاجات تمثل رغبات تتولد داخل النفس البشرية و تتنوع هذه الرغبات من شخص لآخر باختلاف طبيعة توازن النفس , فإن مدى فاعلية الحوافز التي توفر للفرد في المنظمة يمكن تبيانها من خلال مراقبة سلوك العاملين و مدى التزامهم بسياسات و أنظمة المنظمة ومعدلات الأداء التي يحققونها .

فالمنظمات تسعى بأن تضع أنظمة للحوافز تتناسب مع رغبات وحاجات كل فرد في المنظمة، ودراسة نوع الحافز الذي يؤثر في رضا العاملين أمر هام بالنسبة للمنظمات التي

1- سيد الهواري، الإدارة الأصول والأسس العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة 1976، ص 53

ترغب في تحقيق الرضا لدى عاملها وبالتالي زيادة إنتاجيتهم وتحسين مستوى أدائهم وتظهر نتائج عملية التحفيز في عدة مؤشرات داخل المنظمة ومن هذه المؤشرات رضا العاملين في المنظمة، درجة الرضا عن العمل تمثل سلوكاً ضمناً يكمن في وجدان الفرد وقد تظل هذه المشاعر كامنة في نفسه، وقد تظهر في سلوكه الخارجي الظاهر.

1- إشكالية البحث:

ان إجراءات التسيير التي تتجح في التأثير على سلوك واداء الافراد العاملين وفعاليتهم في المنظمة نادرة وكلنا يعلم بان اهم عامل من عوامل الانتاج في المنظمة هو العنصر البشري الذي يعتبره الباحثون ركيزة من الركائز التي تبني المنظمة استراتيجيتها عليه ,حيث ان لهذا العنصر الثمين القدر على التطوير والسعي الى تحقيق وتعظيم اهداف المنظمة اذا احسن بالولاء والانتماء والحرص على مصالحها وهي بدورها تحقق له الجو الملائم للاستفادة من كفاءته وذلك باستعمال نظام تحفيز فعال والذي يعتبر كسياسة تنتهجها المنظمة لرفع اداء العاملين وزيادة الطاقة المحركة لهم في تقديم اداء راق .

والمنظمة الناجحة هي تلك المنظمة التي تعرف كيف تستغل كفاءة وفعالية عاملها، فقد عمل الباحثون في سبيل الحصول على الوصفة الكاملة لرفع الكفاءة المهنية للأفراد العاملين وقيام الادارة باختيار العناصر الفعالة للمنظمة وربط اهدافها بالأهداف الشخصية للعاملين التي تنعكس ايجابيا على ادائهم بالشكل الذي يزيد ولائهم للمنظمة ومساعدتها على الريح والبقاء .

ولتوضيح هذه الاشكالية قمنا بطرح جملة من الاسئلة تصدرها سؤال رئيسي يتمثل في: "ما مدى تأثير الحوافز في تحسين أداء العاملين؟

كما انا هناك اسئلة فرعية متمثلة في:

-هل للمردودية دور في زيادة أداء العاملين؟

- هل طريقة تقييم الأداء تعتبر حافز في تحسين الأداء

2-فرضيات الدراسة:

- من خلال الإشكالية التي طرحت نستطيع أن نصيغ الفرضيات التي تعتبر إجابة مؤقتة للأسئلة على النحو التالي:

2-1-الفرضية العامة:

- للحوافز تأثير إيجابي على أداء العاملين.

2-2-الفرضيات الجزئية:

- يوجد دور للمردودية في تحسين أداء العاملين.
- يوجد دور لطريقة تقييم الأداء في تحسين أداء العاملين.

3-اهداف الدراسة:

ان الهدف المراد الوصول اليه من خلال دراستنا لهذا الموضوع بالذات يتمثل في النقاط

الاساسية التالية:

- التعرف بنظام الحوافز المتبع من طرف المؤسسة.

- تعريف تقييم الاداء والعوامل المؤثرة عليه.

- اكتشاف دور الحوافز الفعال في التأثير في اداء العاملين.

- ابراز اهمية وضع نظام تحفيزي فعال يساهم في دفع العمال خاصة الاطارات منهم للأبداع

والابتكار والتجديد من اجل تحقيق اهداف المؤسسة.

4-تحديد المفاهيم:

التحفيز:

هو إثارة سلوك الفرد بهدف إشباع حاجات معينة. كما يمكن تعريفه على أنه تنمية الرغبة في بذل مستوى أعلى من الجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة، على أن تؤدي هذه الجهود إلى إشباع بعض الاحتياجات عند الأفراد. أي أن الحوافز هي المثيرات التي تحرك الإنسان للاستجابة والقيام بسلوك معين لتحقيق هدف معين ومساعدة المؤسسة على انجاز أداء معين.

الحوافز Incentives :

هي مجموعة الوسائل المادية والمعنوية المتاحة لإشباع الحاجات والرغبات المادية والمعنوية للأفراد.

وتعرف أيضا: الوسائل والعوامل الخارجية التي تشبع حاجات العامل وتوجه سلوكه على نحو معين.

ويعرفها أبو الكشك بأنها العوامل والمؤثرات والمغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أداءه، وتقدم نتيجة أداءه المتفوق والتميز، وتؤدي إلى زيادة رضاه وولائه للمؤسسة وبالتالي

إلى زيادة أداءه وإنتاجه مرة أخرى.¹

1- ميرفت إبراهيم، أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير قدمت إلى الأكاديمية العربية في الدنمارك، قسم الإدارة والاقتصاد، 2011-2012، ص 14

الحوافز المادية:

هي تلك الحوافز الملموسة التي تقدم للعاملين في المؤسسة مقابل جهد معين او اقتراح معين او اختراع ما، وعادة ما تكون اموال نقدية مثل الراتب. والكافات التشجيعية والعلاوات والدرجات المالية.

الحوافز المعنوية:

هي الحوافز المقدمة للعاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان وهي عبارة عن حوافز غير نقدية مثل الشكر والتقدير للجهد الوظيفي والترقيات، والثناء وفرص التعبير عن الذات والمشاركة في اتخاذ القرارات والمشاركة في الفعاليات والاجتماعات¹.

الدافعية : Motivations

ان الدافعية كانت ولا تزال محور اهتمام المديرين في المنظمات المختلفة، فهؤلاء يسعون باستمرار لتحقيق إنتاجية أعلى، وتحسين مستوى الأداء، وتقليل معدل الدوران الوظيفي، ونسبة الحوادث والإصابات، ومعدل التغيب عن العمل، وتقليل الأخطاء، والعمل على ترشيد الإنفاق وغيرها. وهكذا تحاول الإدارة وبشتى الوسائل والطرق الممكنة حث الأفراد على بذل أقصى جهد وعطاء لتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية. فتارة تلجأ إلى زيادة الرواتب ومنح المزايا والمنافع المختلفة وتارة تلجأ إلى وسائل أخرى، ومع ذلك كله لا تحقق الإدارة في جميع الظروف والأحوال ما تصبو إليه من أداء وإنجاز عال من قبل الأفراد، ويعود السبب في ذلك إلى مدى تعقد نظام الدافعية لدى الإنسان.

تقييم الأداء: Performance Evaluation

هي العملية التي تتضمن قياس وتقييم نتائج أداء العاملين وما يقومون به من أعمال. ويرتبط تقييم الأداء بفرص الترقية وتوضيح المسار الوظيفي، ويعتبر حافزا لمزيد من التعلم والتطور لمواكبة المتطلبات الأوسع، والأكثر تعقيدا للوظائف الأعلى في السلم الإداري، والمحافظة على العاملين في المنظمات وتجنب هدر العقول.¹

1- العكش محمود، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية، غزة، 2007. ص 78

5-الدراسات السابقة:

إن مثل هذه الدراسة التي تطرقت إلى موضوع التحفيز ودوره في تحسين أداء العاملين في تخصص إدارة الموارد البشرية وتسيير المنشآت الرياضية، تكاد تكون معدومة ربما لجدية هذا التخصص وتدريبه بالجامعة الجزائرية، ووجدنا فقط دراسة واحدة تطرقت إلى التحفيز في إطار التطرق والبحث في موضوع التوجيه، رغم أنها تناولت في عدة دراسات في تخصصات أخرى ويمكن ذكر أهم الدراسات التي تمكنا من الاطلاع عليها وموضوعها متقارب بموضوع دراستنا.

1-دراسة بعنوان (تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية بالتعليم

العام

دراسة ميدانية على معلمي المرحلة الثانوية بالتعليم العام بمدينة جدة)

إعداد الطالب: عبد الله بن محمد بن عبد الله المقنع الزهراني، إشراف د. عبد العزيز بن صديق

جستنية جامعة الملك عبد العزيز -كلية الاقتصاد والإدارة، الدراسات العليا، قسم الإدارة العامة

تكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة -1995 م

تلخصت مشكلة الدراسة في عدة تساؤلات عن الكادر الخاص بالمعلمين، ومدى تأثيره على

رضاهم، وعن فرص الترقية المتاحة والعمولات والخدمات وأوجه الرعاية المقدمة للمعلمين،

إضافة

إلى النظرة الاجتماعية وتأثير كل هذه العوامل على رضا المعلمين.

وقد حددت الدراسة عدداً من الأهداف تتلخص فيما يلي:

- تقويم المستوى الحالي للحوافز المقدمة للمعلمين في التعليم العام، ومدى فاعليتها في تحفيزهم.
- تقويم المستوى الحالي للرضا الوظيفي للمعلمين، والتعرف على المشاكل التي تؤثر على هذا الرضا.

• دراسة العلاقة بين مستوى الرضا الوظيفي وبعض مشكلات المعلمين.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها فيما يلي:

- تبين أن معظم أفراد العينة يرون أن رواتبهم تتناسب مع مقدار العمل الذي يبذلونه.
- أنقسم المعلمون إلى فئتين متماثلتين تقريباً فيما يتعلق بمدى تغطية الراتب للمصروفات.
- أتضح من البحث أن معظم المعلمين لا يستطيعون الادخار من دخلهم.
- يرى معظم المعلمين أن مهنة التعليم تفوق المهن الأخرى فيما يتصل بالإجازات والعطلات.
- غالبية المعلمين لا يشعرون بأن المجتمع يبدي تقديراً لمهنتهم.
- كل المعلمين تقريباً يرون أن مهنتهم رسالة سامية ولها أهمية كبرى للمجتمع.
- معظم المعلمين يشعرون بأن مهنتهم تشبع ميولهم واهتماماتهم في تنمية المجتمع.
- كما توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها ما يلي:
- توصي الدراسة بإتاحة فرص أكثر للمعلم في مجال الترقية.
- توصي الدراسة بالاهتمام بأجور المعلمين ليتمكنوا من تلبية احتياجاتهم مع إمكانية التوفير لتأمين حياتهم المستقبلية.

• إعطاء المعلمين دورات تدريبية تشمل كل جديد في التعليم، حتى يكون بالإمكان مواكبة

التعليم في الدول الأخرى التي سبقتنا.

• إشعار المعلمين باهتمام الإدارة بهم، عن طريق بعض الحوافز المعنوية كشهادات التقدير وخطابات الشكر، مما يؤدي إلى الرفع من معنوياتهم.

2-دراسة بعنوان (دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج).

اعداد الطالب: عبد الرحمن الوابل، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005.

هدف هذا البحث لمعرفة رأي ضباط الأمن المشاركين في موسم الحج حول نظام الحوافز المطبق حالياً، وتحديد ترتيب أولويات حوافز العمل وفقاً لما يفضله ضباط الأمن، والتعرف على مدى الرضا عن نظام الحوافز المتبع، وما هي أهم المعوقات التي تعيق استخدام أنواع الحوافز، والعمل على إيجاد نظام فعال للحوافز يسهم في رفع مستوى الأداء، وكان من أهم النتائج ما يلي:

• لا توجد معايير للحوافز التي يتم إعطاؤها للضباط العاملين، ووجد أن درجة رضا الضباط المشاركين في موسم الحج عالية.

• أن للحوافز دوراً كبيراً في رفع مستوى الأداء، ويعتبر الانتداب أهم حافز يساعد في رفع الأداء.

• من أهم المعوقات ضعف وجود نظام مستقل للحوافز، وعدم إعلان نظام للحوافز.

• عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين عينة الدراسة في دور الحوافز في رفع مستوى الأداء

وفقاً لكل من العمر، المؤهل العلمي، وطبيعة العمل.

3-دراسة (أجر الكفاءة وأثره على تحسين الأداء في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة التسيير

السياحي للشرق).

إعداد الطالب: حمودي حيمر، تحت إشراف د. عبد الناصر موسى. جامعة الحاج لخضر -

باتنة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير -2008-2007 م.

تناولت الدراسة البحث في المشكلة: كيف يمكن للمؤسسة أن تحقق العدالة بين الأفراد العاملين

وبالتالي حثهم على تحسين أدائهم من خلال تطبيق سياسة أجر الكفاءة؟ وتفرعت عنها عدة

تساؤلات:

• ما هو مفهوم الأجر وماهي مكوناته؟

• ما هي مختلف سياسات الأجر؟ .

• ما هي العلاقة بين الكفاءة والأداء؟ .

• كيف يمكن تقييم الكفاءة وتحديد الأجر؟

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري وكذا منهج دراسة حالة في

الجانب التطبيقي، عينة البحث 40 عامل من مجتمع العمال المكون من 267 عامل. واستعمل

الباحث في دراسته التطبيقية أسلوب المقابلة، واستمارة أسئلة، ومن أهم النتائج التي توصلت

إليها:

• تعتبر تنمية الكفاءة الهدف الرئيسي لغالبية العمال، مما يدل على وعيهم بمدى أهمية هذه

العملية، لما تحقق لهم من رغباتهم وأهداف في الترقية إلى مناصب عمل تتكافأ مع مستواهم.

• عدم استعمال التقنيات الحديثة في العمل بالنسبة للعمال، نظراً للمستوى التعليمي المتواضع للعمال، وكذا عد خضوعهم للتكوين والتدريب.

• عدم مشاركة العمال في وضع الخطط الاستراتيجية للمؤسسة.

• ضعف نظام الحوافز المتبع في المؤسسة وعدم تحقيقه لاحتياجات ورغبات العمال.

ومن أهم التوصيات التي جاءت في الدراسة:

• إشراك العمال في وضع الخطط الاستراتيجية للمؤسسة في إطار ما تسمح به الأطر

التنظيمية للمؤسسة.

• فسح المجال امام العمال لتنمية كفاءاتهم، وإعطائهم المقابل الذي يشجع على ذلك.

• الاستفادة من الخبرة الكبيرة التي يتمتع بها العمال عند إعداد البرامج التكوينية والتدريبية.

4-دراسة (تأثير التحفيز على الأداء الوظيفي، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة

الكوابل).

إعداد الطالبة: شنافي نوال، تحت إشراف د. رحال علي جامعة محد خيضر - بسكرة.

ماجستير تخصص تسيير المؤسسات الصناعية. 2004/2005 تناولت المذكورة دراسة المشكلة

ما هو دور التحفيز في الأداء الوظيفي للعمال بالمؤسسة؟ وللاجابة على هذا التساؤل انطلقت

الدراسة من الفرضيتين:

• التحفيز يؤثر على قدرات وخبرات العاملين، والتي في مقدورها إحداث تحسن في الأداء.

• تسعى المؤسسة لإيجاد محفزات قوية تضمن مساهمة الأفراد في تحسن الاداء الوظيفي.

وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في دراستها، والدراسة التطبيقية التي استعملت فيها لكل من أسلوب المقابلة والملاحظة والاستبيان، وتكونت عينة البحث من 5% من عدد مجتمع العمال والمقدر 1060.

ومن أهم نتائج الدراسة:

- جل العمال غير راضين عن نظام الحوافز المتبع بالمؤسسة لعدم تلبية لرغباتهم واحتياجاتهم.
- استعمال المؤسسة لكيفيات تحفيز تقليدية، التي لا تعد بطريقة علمية تتماشى وتحقيق هدفها الحقيقي.

- عدم الاهتمام بالكفاءات، وكذا الاستفادة من خبراتهم ومعارفهم.

ومن بين التوصيات المقترحة في نهاية الدراسة:

- إعطاء فرصة أكبر للعمال في المشاركة اتخاذ القرار التي داخل المؤسسة.
- اطلاع الأفراد بنتائج التقييم الخاصة بأدائهم وإيجاد طرق لتطويرها.
- الاهتمام بوظيفة التحفيز وجعلها تتماشى وطموحات العمال.
- الاهتمام بالكفاءات والاستفادة من خبراتهم ومعارفهم في تطوير الأداء داخل المؤسسة.

تمهيد:

تعتبر الحوافز أداة طبيعة ومهمة في أيدي القيادات الإدارية والمشرفين الإداريين في أي منظمة، حيث يمكن استخدامها لتؤدي وظيفة مهمة في تنظيم سلوك العاملين نحو أنفسهم ونحو المنظمة وأهدافها وطموحاتها وإدارتها، ونحو الإنتاجية وعملياتها. وسبقت الإشارة الى تعريفها بأنها "مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خروجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية"، أو أنها "مثيرات تعمل على دفع الفرد العامل لأداء عمله بما يضمن تحريك القدرات الإنسانية وتحويلها إلى سلوك إنتاجي موجه"، كما أنها عملية استثمار المؤثر الخارجي السلبي بالدفع نحو تغير السلوك غير المرغوب. وكونها كذلك، فيمكننا إلا اعتبار أن عملية التحفيز هي عملية نظامية، تتكون من مجموعة من أجزاء تتفاعل فيما بينها تفاعلا إيجابيا او سلبيا، يتحدد في ضوء المبادئ التي تحكم الأجزاء، ويقود التفاعل بدوره إلى نتائج ايجابية او سلبية على صعيد السلوك والأداء. وهناك من يذهب إلى أن مكونات منظومة التحفيز خمسة وهي: الفرد، مواقف العمل، الوظيفة، المنظمة، البيئة.

1- مفهوم الحوافز:

ويمكن تقديم تعريف للحوافز على أنها: "مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على أحسن وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية"¹.

* عرف الدكتور محمد علي السلمي الحوافز على أنها "العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان وتؤثر على سلوكه "

* كما عرفها كذلك على أنها " مجموعة العوامل التي تدفع العاملين أيا كان موقعهم نحو بذل أكبر للإقبال على تنفيذ مهامهم بجدية وكفاءة لرفع مستوى العمال كما ونوعا "

* عرف الدكتور عاطف محمد عيد الحوافز على أنها " الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المثمر "

* عرف طاهر محمود كلاله الحوافز على أنها " إحدى الطرق المادية والمعنوية أو كليهما، والتي يتم بواسطتها توجيه وتشجيع الجهود الفردية أو الجماعية باتجاه أهداف التنظيم معتمدة على قناعة ورضا النفس وإشباع الحاجات كخطوة مرحلية لتحقيق المراحل المرغوبة والمستهدفة في الأصل "

* عرف ديوك DIMOCK الحوافز على أنها " العوامل التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل ويبذلون معه جهدا أكبر مما يبذله غيرهم " .

1- صلاح الشنون، إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، دار الجامعات العصرية، القاهرة، ص420

ويمكن تقديم تعريف شامل للحوافز على أنها " وسائل وفرص مادية ومعنوية ايجابية وسلبية توفرها إدارة المنظمة أمام العاملين، لتحريك فيهم الرغبة من أجل إشباعها عن طريق تحسين مستوى أدائهم، واستقامة سلوكهم وولائهم اتجاه المنظمة " .

كما عرفها (الهيتمي) بأنها " مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية "1. وحسب هذا التعريف تعتبر مثيرات تعمل على دفع العاملين لأداء عملهم بما يضمن تحريك قدراتهم الإنسانية وتحويلها إلى سلوك إنتاجي موجه يصب في نهايته إلى تحقيق أهداف مطلوبة.

يُعرف (ماهر) الحوافز بأنها المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهم المتميز.

وبالتالي فإن التعويض الذي يحصل عليه الفرد كمقابل لأدائه المتميز يسمى حافز أو مكافأة، ويحتاج الأمر أن تكون إدارة المؤسسة (من خلال مدير إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين) قادرة على قياس أداء العاملين لديهم بحيث يكون الحافز على قدر الكفاءة في الأداء.

فمدير الإدارة أو رئيس قسم الرواتب مسئول عن تصميم أنظمة الحوافز، وتصميم أنظمة قياس الأداء لتحديد أي أداء يستحق حافز، ويساعد في ذلك المديرين التنفيذيين باعتبارهم هم المسؤولين عن الأداء الفعلي للعاملين. كما أن على المديرين التنفيذيين أن يحتفظون بسجلات

1- خالد عبد الرحمان الهيتمي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 259

منتظمة تحدد أحقية العاملين في هذه الحوافز، وتحميس العاملين للحصول على مزيد من الحوافز، وعلى مدير إدارة الموارد البشرية أو رئيس قسم الرواتب أن يحسب من خلال أنظمة العمل المستحقات الخاصة بالعاملين من حوافز.

عرّف "عمر وصفي عقلي" الحوافز بأنها: "فرص وسائل (مكافأة، علاوة... الخ)، توفّرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين لتثير بها رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم، وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها والتي تحتاج إلى إشباع"¹.

عرفها مصطفى نجيب شاويش الحوافز هي: "المؤشرات الخارجية التي تشجع الإنسان أو تحفزه لأداء أفضل"².

وعلى ضوء التعاريف السابقة نستطيع صياغة التعريف الإجرائي التالي:

الحوافز هي مجموعة العوامل التي تؤدي إلى إثارة الفرد من أجل بذل جهد يفضي إلى تنفيذ مهام محددة تؤدي إلى رفع مستوى العامل والتميز في الأداء ويكون بذلك قد حقق إشباع حاجاته أو بعضها، وهي تمثل مختلف الوسائل التشجيعية سواء المادية منها كالأجور والمكافآت والخدمات الاجتماعية وغيرها، أو المعنوية كالترقية والتدريب والمشاركة في اتخاذ القرار وغيرها، التي تمنح للعاملين في المؤسسة.

¹ فيساح وسام، الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، المركز الجامعي المدية 2007. ص 20
² المرجع نفسه ص 21

2-الدوافع وعلاقتها بالحوافز:

تعني الدافعية القوة الداخلية التي تدفع الإنسان لأن يقوم بالتصرف والسلوك وبالتالي فالدافعية هي عبارة عن محركات داخلية غير مرئية تدفع الإنسان لأن يتصرف ويعمل من أجل إشباع حاجة معنية يحس ويشعر بها ، وبالتالي فالحاجات هي التي تشكل الدافعية الإنسانية ، فعندما تتحرك وتنشط حاجة ما داخل الفرد فلا شك أنه يشعر بتوتر ويبدأ البحث عن هدف أو أكثر ، والحوافز تلعب دورا في تشكيل الدافعية الإنسانية وإشباع حاجاتها وهي عبارة عن فرص أو وسائل يمكن بواسطتها إثارة رغبات الفرد وخلق الدافع لديه من أجل الحصول عليها وإشباعها من خلال سلوك مرغوب فيه¹ .

يتضح من معنى الحافز أنه يختلف عن الدافع فالأول خارجي في حين أن الثاني نابع من داخل الفرد، وتتوقف فاعلية الحوافز على عاملين إثنين هما: وجود رغبة لدى الفرد للحصول عليه، وأن يرتبط مباشرة بالعمل.

3-أهمية الحوافز:

إنه من الأهمية بمكان أن يكون الفرد قادرا على العمل، ولكن الأهم أن يكون متحمسا لأداء العمل وراغبا فيه. لذا زاد الاهتمام مؤخرا بموضوع تحفيز العاملين، وخلق الرغبة لديهم للعمل التعاوني الفعال بما يكفل الإنجاز الاقتصادي لأهداف المنظمة.

إن العنصر البشري يعتبر من أهم عناصر الإنتاج باعتباره أهم الموارد الأزمنة لتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ورفع كفاءة العنصر البشري إنما يتم من خلال مداخل عديدة

¹نصرة ميلاط: الحوافز والرضا الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2006.ص 16

منها التدريب والتنمية السليمة والتنظيم الفعال. ومنها أيضا-وبدرجة أكبر-تحفيز العاملين للعمل بكفاءة وفعالية وزيادة ولائهم للمنظمة وتجنب مظاهر الصراع في علاقات العاملين بعضهم البعض، ويهدف تحفيز العاملين إلى التأثير في سلوكهم وتوجيه هذا السلوك الوجهة المرغوبة بما يكفل التحقيق الاقتصادي الأمثل لأهداف المنظمة¹.

والواقع أن تحفيز العاملين لا يكون فقط من خلال إشباع حاجاتهم الاقتصادية وإنما من خلال إشباع حاجاتهم السيكولوجية والاجتماعية.

للحوافز أهمية كبيرة في تحقيق النجاح والبقاء في السوق والجوانب التالية توضح أهمية وضع وتطبيق نظام كفاء للحوافز²:

- تحقيق نظام الحوافز الفعال للزيادة في العوائد المحققة للمنظمة من خلال رفع الكفاءة

الإنتاجية للأفراد العاملين ، فالاختيار الصحيح والدقيق للحوافز المادي أو المعنوي يؤدي إلى دفع العاملين إلى الزيادة في الإنتاج وتحسين نوعيته.

- تساهم نظم الحوافز في تعجير قدرات العاملين وطاقاتهم واستخدامها أفضل استخدام

ويؤدي هذا إلى تقسيم حجم قوة العمل المطلوبة من قبل المنظمة وهذا يؤدي إلى تقليل

التكاليف التي تتحملها المنظمة ، ويؤدي كذلك إلى إمكانية توجيه الطاقات البشرية الفائضة

إلى المنظمات الأخرى التي قد تعاني من نقص حجم القوى العاملة.

-تحسين الوضع المادي والاجتماعي والنفسي للفرد وتحقيق عملية ربط المصالح الذاتية للفرد

مع مصالح منظمته.

1 المرجع السابق، ص17
2فيساح وسام، الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسة، ص24

-تقليل كلفة الإنتاج نتيجة لما تحققه نظم الحوافز المطبقة من دفع الأفراد العاملين باتجاه ابتكار وتطوير واعتماد أساليب عمل حديثة من شأنها أن تقلص في الوقت والمواد الأولية المصروفة في الإنتاج.¹

-تحقيق حالة من الرضى لدى الأفراد العاملين لما يحصلون عليه من الحوافز وهذا بدوره يساعد على حل الكثير من المشاكل التي تواجهها الإدارات كانهخفاض قدرات الإنتاج وارتفاع معدلات التكاليف والمعدلات العالية لدوران العمل والنزعات العمالية وغيرها.

4-أنواع الحوافز:

عادة ما تستخدم المنظمة أكثر من نوع من الحوافز ويختلف ذلك بالنسبة للفرد الواحد حسب تدرجه الوظيفي ومدة عمله ومكانته ومستواه الإداري، وتؤثر أيضا إمكانات المنظمة وفلسفتها في نوع الحافز الممنوح وتبقى المسؤولية على الإدارة المنظمة لاختيار تصنيفات الحوافز المناسبة، ويمكن تقسيم الحوافز إلى أربعة أنواع:²

4-1-حسب طبيعة الحافز:

ينظر هذا التقسيم إلى الحوافز من حيث شكلها أو الطريقة التي تدفع بها:

4-1-1-الحوافز المادية: وهي التي تتمثل في كل ما يدفع للعاملين من شكل نقدي أو عيني من أجل العمل على زيادة معدلات الإنتاجية في شكل مباشر أو غير مباشر بحيث تعتبر العلاوات والمشاركة في الأرباح والقائمين الوظيفي والاجتماعي كلها حوافز مادية ويمثل الأجر أهم حافز مادي تزداد أهميته في الدول النامية.

1 المرجع السابق ص25

2مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة، مجموعة النيل العربية، مصر، ط 1، 2007، ص33

4-1-2- الحوافز المعنوية: هي الحوافز التي تشبع الحاجات الفردية والاجتماعية الذاتية والتي ترتبط بالحالة النفسية السلوكية للأفراد بهدف دفع معنويات العاملين وتحسين الجو المحيط بالعمل، ولقد أبرزت الكثير من الدراسات والأبحاث الميدانية قيمة الحوافز المعنوية في مجال العمل، بل ونجاحها في بعض الأحيان على الحوافز المادية.

4-2- حسب أثر الحوافز:

هذا التقسيم ينظر إلى الحوافز من جهة جاذبيتها¹:

4-2-1- حوافز إيجابية:

وهي الحوافز التي تستخدم لتشجيع العاملين على القيام بأعمال معينة أو هي الوسائل التي تعمل على إغراء العاملين لزيادة إنتاجيتهم وكفاءتهم عن طريق تقديم المزايا والخدمات التي تشبع رغباتهم².

4-2-2- حوافز سلبية:

و هي الحوافز التي تستخدم لمنع العاملين من القيام بأعمال معينة لضمان الإنتاج و أداء العمل في شكل طبيعي ، و تعتمد على أسلوب العقوبات التي تطبق على العاملين الذين يؤدون عملهم بمستوى اقل مما هو مقرر و متوقع منهم غير أنه يلاحظ أن الحوافز الإيجابية عادة ما تكون أكثر فعالية من الحوافز السلبية و ذلك أن طبيعة الإنسان تميل الى التشجيع سواء ماديا أو معنويا ، و تكره الضغط و الإكراه بكافة أنواعه لذلك تستخدم الحوافز الايجابية حاليا فدفع تصرفات العاملين في الاتجاه المرغوب نحو تحقيق الهدف و لكن بالرغم من فعالية

1- زاهر عبد الرحيم عاطف، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الرابحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011 ص 103
2- عويضة فهمي، أثر الحوافز في الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية، محافظات غزة، 2008 ص 23

الحوافز الإيجابية فإنها لا تكفي بمفردها لتحقيق أهداف المؤسسة و لابد من استخدام الحوافز السلبية أيضا حيث ثبت أن زيادة فعالية الحوافز الإيجابية يقلل من الحاجة إلى استخدام الحوافز السلبية¹.

4-3- حسب المستفيد من الحافز:

ينظر هذا التقسيم للحوافز من حيث من تطبق عليهم:

4-3-1- حوافز فردية: يرجع الفضل في نشأة الحوافز الفردية إلى " فريدريك تايلور" والذي كان يسعى إلى التوفيق بين متناقضين أساسيين هما زيادة أرباح أصحاب المشروعات وفي نفس الوقت زيادة أجور العاملين ورفع كفاءتهم عن طريق استخدام محفزات فردية، فالحوافز الفردية يجب أن تستخدم في حالة إمكان وجود علاقة بين مقدار الجهد الذي يبذله العامل وكمية إنتاجه.

إن الحافز الفردي يعتبر كأداة تعطي فاعلية كبيرة ودائمة لفترة طويلة في زيادة إنتاجية العامل بطريقة مباشرة، كما للحوافز الفردية آثار سلبية تتضح في إثارها للمنافسة بين العاملين من أجل تحقيق زيادة كل واحد منهم في أقصر مدة ممكنة وما يصاحبها من زيادة في تكاليف الإنتاج زيادة عن توتر العلاقة بين مختلف العاملين.²

1- طاهر محمود الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011 ص 164.

2- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007 ص

4-3-2- حوافز جماعية:

وهي وسيلة هامة في يد الإدارة لتحقيق أهداف التنمية، فهذه الحوافز تنتمي في العاملين روح العمل كفريق متكامل يبذل فيه الجميع الجهد لتعود الفائدة على الجميع، وعادة ما يستخدم هذا النوع من الحوافز في المؤسسات ذات الدرجة العالية والتي لا يكون للعاملين فيها علاقة مباشرة بكمية الإنتاج وتتميز بكونها:

- * تشجع العاملين على توعية البعض ومساعدة العمال الجدد على الاندماج في المجموعة.
- * لا يتحمل الفرد المسؤولية الكاملة في الخسائر التي يصعب تحديد المسؤولية الفردية فيها.
- * لا تخرج عن كونها حوافز مادية أو معنوية ايجابية أو سلبية ومن أمثلتها نظم المشاركة في توزيع الأرباح.¹

4-4- حسب موقع الحافز:

ويظهر هذا التقسيم الحوافز من حيث اعتبارها حوافز مباشرة وحوافز غير مباشرة.

4-4-1- الحوافز المباشرة:

- وهي التي يشعر بها الإنسان شعورا مباشرة وتتمثل في الوسائل والأساليب التي تشجع العاملين على سرعة الإنجاز ودقة الأداء في العمل ويمكن النظر إليها من ثلاثة زوايا هي:
- * حوافز مالية: تتمثل في مكافأة الإنتاج والمنح وغيرها.
 - * حوافز عينية: وتتمثل في المزايا العينية مثلا العلاج المجاني وكذلك الخدمات الاجتماعية والثقافية والرياضية وغيرها ...
 - * حوافز معنوية: تتمثل في الأوسمة والمدح.

1- عويضة فهمي، أثر الحوافز في الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين، ص 38

كما تأخذ الحوافز المباشرة صفة السلبية للتأثير على العمال وتحسين مستوى أدائهم.

4-4-2- الحوافز الغير مباشرة:

تضم هذه الحوافز مجموعة الخدمات التي تقوم بها المؤسسة لصالح العاملين لتحفيزهم على الإلتقان في العمل وتوفير لهم الاطمئنان والاستقرار والراحة النفسية وهذه الخدمات تمس العاملين بصفة غير مباشرة مثلاً¹:

* ظروف عمل ملائمة: ويتجلى ذلك في الشعور بالأمان وسيادة علاقات الود والمحبة بين العمال.

* التكوين: يعتبر من الحوافز غير المباشرة التي تؤدي إلى دقة العمل واستخدام الوسائل العلمية في إنجازه بمهارة ويمثل التكوين المهني والتقني في ميدان الصناعة أهمية بالغة من خلال رفع مستوى.

5- أهداف الحوافز:

للحوافز عدة أهداف تسعى لتحقيقها يمكن تقسيمها على النحو التالي:

5-1 أهداف الحوافز على المستوى الفردي:

* الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجاته للتقدير: طالما أن العمل السيئ سريعاً ما ينال صاحبه الجزاء الرادع من التأديب والتوبيخ والفصل أحياناً من العمل، يجب الاعتراف بحق من بذل الجهد وإتقان الأداء والإخلاص 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 عملهم ورد فعل الغير اتجاهها، استجابة لرغبتهم لمعرفة البيانات والمعلومات عن أدائهم وإشباعاً لغرائزهم في حب الاستطلاع.

* الدعم المالي: يمثل الدعم المالي أهمية كبيرة لمعظم الأفراد فالتعويض المالي يحتل مكانة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية.¹

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

5-2 أهداف الحوافز على مستوى الجماعات:

* إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة: يجب الأفراد إثبات ذاتهم، ويحدث التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرص المناسبة للمنافسة والتحدي.

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

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

¹ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 68

3-5 أهداف الحوافز على مستوى المنظمة:

* التكيف 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 المادية والبشرية المتاحة.

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

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

6- خصائص نظام الحوافز :

يجب أن يتسم نظام الحوافز ببعض الخصائص من أهمها:

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

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

-الوضوح والبساطة: لابد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه والاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقية وحسابه.

-التحفيز: يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتحقيق الأداء المنشود.

-المشاركة: يفضل أن يشارك العاملين في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم مما يؤدي لتبنيهم وتحمسهم وزيادة اقتناعهم به.

-تحديد معدلات الأداء: يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة وموضوعية للأداء ويجب أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات .

-القبول: يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه، وإلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة.

-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.

-المرونة: يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام إلا أن ذلك لا ينفى إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييرها إذا استدعى الأمر ذلك.

-الجدوى التنظيمية: يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها وأرباحها أو نتائج أعمالها، ويتم ذلك بمقارنة نتائج أعمال المنظمة قبل وبعد النظام.

-التوقيت المناسب: تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل والتصرف .

7-مبادئ الحوافز :

في الواقع يكون هناك نظام حوافز واحد فالفرد يتم تعزيزه لتحقيق الهدف لكن هذا يعتمد على إدراك الأفراد للأهداف وإن هذه الأهداف تشبع الحاجات الفردية لديهم.

هناك أربعة عشر مبدأ في التحفيز وهي بمثابة مرشد نحو الطرق العملية الواجب التأكيد عليها لتعزيز سلوك الآخرين وهي على النحو التالي:

7-1-جعل حاجات الأفراد تتطابق مع مهام التنظيم وواجباته:

الفرد تكون لديه الرغبة في العمل إذا كان يحقق أو يشبع بعض من حاجاته لذلك فإن المؤسسات العريقة في عصرنا الحاضر تحاول عن ذكاء ووعي بأن تجد قواسم مشتركة بين المصالح العامة والحاجات للعاملين وهذا بحد ذاته يعتبر حافز لزيادة الإنتاجية وفي هذا المجال هناك بعض المقترحات والسياسات التي يمكن إتباعها لتحقيق هذا المبدأ¹:

-التوصية بترقية من يقوم بعمله على أكمل وجه و بكفاءة عالية و انضباط ، فالأفراد الذين يبرهنون للقائد بأنهم أهل للمسؤولية يستحقون المكافأة.

-الأفراد الذين يفشلون عند اختيارهم يجب أن يتم وضع برنامج تدريبي لهم خلال ساعات الراحة أو من ضمن وقتهم الخاص.

¹ مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة، ص78

-توضيح مفهوم المصلحة العامة و الذي هو في واقع الأمر يعكس مصالح الأفراد مجتمعين ، و أن هناك قواسم مشتركة كثيرة للفرد مع الواجب المعطى له.

7-2-مكافأة سلوك الفرد والجماعة والذي يدعم مهام التنظيم:

القائد عليه أن يخصص مكافآت متنوعة الأشكال لمجموعة ممن قاموا بواجباتهم على خير وجه، والذين ساهموا حقيقة في نجاح التنظيم، والمكافآت يمكن ان تكون أشياء ملموسة مثل: ميداليات، شهادات رسائل شكر وثناء، ويمكن ان تكون إطرء مسموع بالاسم وكل ذلك له تأثير نفسي كبير في عملية التحفيز سواء على مستوى الفرد أو المجموعة، هناك أمثلة كثيرة يمكن تطبيقها لتحقيق هذا المبدأ¹:

-توزيع الميداليات أو الشهادات و رسائل الشكر و المدح و الثناء على الأوائل في امتحانات الدورات.

-مكافأة الأوائل في الدورات الداخلية بإرسالهم في دورات خارج البلد.

-عمل مقابلات تقدير لمن ينجز أعماله و واجباته بشكل ممتاز وإعطائه نوع من الاهتمام الزائد تشجيعا للآخرين وتقديرا له.

7-3-معاقة الأفراد الذين يتصرفون بطريقة تتعارض مع مهمة التنظيم ومهامه ومقاييسه:

هذا المبدأ هو عكس المبدأ السابق فالمبدأ السابق يسمى " الجزرة " بينما المبدأ هنا هو " العصا² STICK" والواقع أن هذا المبدأ ضروري في بعض الأحيان للأفراد الغير مهتمين والذين لا يستجيبون للتحفيز الإيجابي ، وحيث أن الأفراد مختلفون في تكوينهم وفي ثقافتهم

1-محمد عبد الفتاح ياغي: الإدارة، دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الادارية، مكتبة دار زهوان للنشر والتوزيع جدة، 1991، ص 70

2- مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة، ص 56

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 وهو أسلوب العقاب ، وقد استخدم علماء النفس هذا المبدأ ونقيضه لإثارة السلوك وإحداثه كأحد وسائل التعليم وقد عرفه علماء النفس بأسلوب " الثواب والعقاب¹ " .

7-4- كن مثلاً أعلى في كل الأشياء:

تقيد القائد بالتعليمات والمعايير وأخلاقيات السلوك العام والانضباط بشكل مثالي يجعله مثلاً أعلى للأفراد ومرجع لهم يقلدوه ويقتدوا أثره، وهذا ينطبق على التقيد بالدوام واللباس وأسلوب المخاطبة والإشراف والمتابعة....

القائد الذي يبداً غير مهتماً يعكس عدم اهتمامه على الأفراد التابعين ويؤثر بالتالي كل ذلك إلى التسبب والفوضى وما يعكسه ذلك في المحصلة النهائية على مستوى الضبط والربط والطاعة والتقيد بأوامر والتعليمات الصادرة.

7-5- تطوير المعنويات:

المعنويات هي الحالة الروحية، العاطفية، العقلية للفرد، إنها الكيفية التي يشعر بها الفرد مثل السعادة، الأمل، الثقة، التقدير، الحزن، الإحباط أو الاكتئاب.

المعنويات حالة نفسية تعترى الفرد وتؤثر على جهوده ونشاطه وقابليته للعمل سلباً أو إيجاباً والمعنويات تتأثر بشكل كبير بنظام التعزيز في التنظيم، فالمعنويات العالية تقوي وترفع من وتيرة نشاط الفرد وطاقته العقلية والجسمية في العمل.

¹ محمد عبد الفتاح ياغي: الإدارة، دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، ص 145

7-6- جعل التابعين في تحد مستمر مع المشاكل الصعبة:

هذا المبدأ ينمي الإصرار والإيمان بالأهداف، التدريب هو أحد أساليب تحفيز السلوك، لأن المعرفة والمهارة بحد ذاتها تقهر التردد والخوف وتجعل الفرد ذو معنوية عالية وإحساس بقدرته على المواجهة مع الأحداث والتغيرات، فالقائد عليه أن يعمل على تحفيز أتباعه بطريقة تمكنهم من رفع معنوياتهم وإشباع رغباتهم .

7-7- المشاركة في التخطيط للحوادث المستقبلية:

الاشتراك في التخطيط عامل مهم من عوامل التحفيز لأن الأفراد يشعرون بأنهم يشاركون في حل مشاكلهم وأنهم جزء من عملية صنع القرار وهذا بالتالي يطور عامل الاتصال بين القادة والمرؤوسين ويجعل الأمور أكثر وضوحا بالإضافة إلى أن المشاركة تؤدي إلى تماسك المرؤوسين وتجانسهم أكثر فأكثر.

ومشاركة المرؤوسين تعني اعتراف القائد بقدراتهم وأيضا هي تقدير وتثمين لجهودهم ونشاطهم بحيث أصبح لهم أحقية في أن يكون صوتهم مسموعا.

7-8- خفف وقلل من أسباب الاهتمامات الشخصية لمرؤوسيك لكي يستطيع الرؤساء التركيز على أعمالهم :

الأشياء التي تبدو بسيطة وغير مهمة لك كقائد قد تكون حرجة ومهمة للتابعين، فبعضهم قد يكون لديه مشاكل عائلية، مالية أو قانونية فيجب الشعور معهم ومساعدتهم في كافة الشؤون العائلية والشخصية، هناك بعض الاتجاهات التي يمكن للقائد السير بها لتحقيق هذا المبدأ مثل:

- أن يكون لديه برنامج لاستقبال العمال الجدد في التنظيم.

- مساعدة الأفراد ماليا وشخصيا وقانونيا في حل مشاكلهم.

- القيام بعملية الإرشاد والتوجيه لحل المشاكل التي تعترضهم.

9-7- جعل المرؤوسين متأكدين بأنهم موضوع عناية وأنهم يملكون الأدوات التي تساعد على

النجاح:

الاهتمام بالمرؤوسين تعني مساعدتهم والوقوف معهم في كل ما يحقق ويشبع حاجاتهم الجسمية،

الأمنية الاجتماعية والنفسية هناك بعض الاعتقادات الخاطئة في أن وسائل الرفاهية من مأك

ومؤوى وملبس والراحة والتجهيزات هي أمور كافية لقيام المرؤوسين بواجباتهم، ولتحقيق هذا

المبدأ يجب¹:

- التأكد بأن مرؤوسيك في وضع نفسي جيد.

- العناية الصحية بالعاملين.

- توفير المرافق الصحية الجيدة وتوفير وسائل النظافة.

10-7- تبليغ العاملين بالمهام والمعايير:

هذا المبدأ يؤكد أسلوب الاتصال المفتوح والواضح بين الرئيس والمرؤوس لتوضيح وشرح المهام

الموكلة له وكيفية تنفيذها من المجموعة كفريق واحد وتمكن تحديد بعض الإجراءات لتحقيق

هذا المبدأ وهي:

- عمل برامج تدريب تتفق مع طبيعة المهام المرجو تنفيذها مستقبلا.

- محاولة توزيع الأدوار والواجبات حسب اختصاص كل مجموعة.

¹ ظاهر محمود الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ص 182.

7-11- استخدام أساليب الضغط ايجابي :

الضغط الإيجابي هو قوة تحفيزية يمكن استخدامها، لكن يجب أن يكون ذلك بحذر شديد حتى لا تتقلب النتائج إلى ضدها وأساليب الضغط الإيجابي يجب أن تبنى على المعايير والقيم المهنية وعلى أخلاقيات السلوك الإنساني بشكل لا يؤدي التابعين بل يؤدي إلى تحفيزهم¹.

7-12- تجنب استخدام الإحصائيات كوسيلة رئيسية في التقييم والتنظيم وتحفيز التابعين:

القائد يتعامله مع المرؤوسين يجب أن يأخذ بعين الاعتبار أنه يتعامل مع البشر وكثيرا ما تخطئ لغة الأرقام في تفسير الكثير من الأمور التي تتعلق بالأهداف ووسائل تحقيقها وطبيعة العلاقات داخل الجماعة والرغبة في العمل.

7-13- جعل وظائف التابعين على شكل تحدي وإثارة:

نعلم بان الفرد يبدع عندما يقوم بعمل يشعر أنه مجدي وله معنى ويفجر طاقاته وإمكانياته الكامنة ويمكن تحقيق هذا المبدأ من خلال:

- تفويض السلطة والمسؤولية والإدارة إلى التابعين.

- إعطاء المسؤولية لمن لديه المهارة والإدارة من التابعين.

- التأكد من أن التابعين والذين أعطوا المسؤولية يعرفون تماما ما هو المطلوب منهم وماذا تتوقع منهم أيضا.

7-14- الاحتكام إلى التجربة وليس في شكل حكم مسبق:

الأحكام المسبقة والتي تتم بالفعل أو بالحديث لها تأثيرات سلبية وتتناقض مع المبادئ التي يبنى عليها نظام العمل لأنها تتناقض مع العدالة والأخلاق ومزايا السلوك السوي، كذلك تأثيرها على التحفيز، فهي تدمر أنظمة الحوافز المستخدمة لتعزيز السلوك وتأثر على تماسك الجماعة وتفاعلها .

8-نظريات الحوافز:

شغل موضوع حفز الأفراد وأثره على أداء العمل الكثيرين من الباحثين منذ بدء العمل المنتظم في الحياة الاقتصادية، حيث كانت أهم الجهود في هذا المجال خلال العقود الماضية مبنية على نظريات علم النفس في الغرائز والدوافع¹ ، وخلال تلك الفترة تطورت مجالات البحث وتعددت النظريات التي تحاول تفسير أسباب حفز الأفراد ففي منتصف القرن التاسع عشر بدأت الأفكار بترغيب الإنسان في العمل وحثه على الارتقاء بمستوى أدائه ، وفي بداية القرن العشرين بدأت تتبلور شكل الأفكار بصورة أكثر تحديدا او وضوحا في صورة نظريات للحوافز، ومما لاشك فيه أن هذه النظريات قد أرست مبادئ هامة وأساليب فنية وأفكارا تركز على تأملات فكرية راسخة وفروض علمية، ونتائج قد نجحت حينما وضعت في مجال التجربة ونظرا لأهمية هذه النظريات وفائدتها فإننا في هذه الدراسة سنستعرض أهم هذه النظريات على النحو التالي:

1 صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (مدخل الأهداف)، مرجع سابق، ص 487

8-1- النظرية الكلاسيكية :

من أهم مؤسسيها فريديريك تايلور سنة 1991 وأطلق عليها مصطلح الإدارة العلمية قام من خلالها بدراسة وتصميم طرق العمل بصورة تزيد من كفاءة العامل وتزيد من إنتاجيته وتقوم

هذه النظرية

على الافتراضات التالية :

- إن مشكلة عدم الكفاءة هي مشكلة الإدارة وليست مشكلة العامل.
- للعمال انطباع زائف في أنهم إذا أدوا العمل بسرعة فستستغني الإدارة عنهم ويصبحون عاطلين، وبالتالي فإن إطالة مدة الإنجاز يعني ضمان عمل لمدة أطول¹.
- من مسؤولية الإدارة توفير الأفراد المناسبين للعمل المعين، وتدريبهم على أكثر الوسائل كفاءة لأداء عملهم.
- للعمال ميل طبيعي للعمل بأقل من طاقاتهم.
- يجب ربط أداء العاملين مباشرة بنظام الأجور أو بحافز فوري أو نظام الأجر بالقطعة.
- أي أن تايلور اعتقد أن كفاءة الموظفين سترتفع إذا ما تم تحفيزهم عن طريق نظام الأجر بالقطعة وتصميم العمل بصورة تتيح الاستفادة من الطريقة الوحيدة المثلى.

1- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص: 103

ولقد أثبت تايلور أنه يمكن زيادة الحافز على الإنتاج والتحكم فيه من خلال نظام الأجور، فكل زيادة في الأجر يصاحبها زيادة في الإنتاجية، وكل إنتاجية أعلى يصاحبها أو يقابلها أجر أعلى وهكذا، ولا تمنح الحوافز المادية إلا للفرد الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو يزيد عليها، أما الفرد المنخفض الأداء الذي لا يصل إنتاجه إلى المستوى فعلى الإدارة تدريبه أو نقله أو فصله، وأثناء دراسته قام بدراسة دقيقة للعمل الصناعي في كل مرحلة من مراحلها، ذلك بتحليل العمل إلى حركاته وعملياته الأولية، ثم استبعاد الحركات الزائدة والغير ضرورية ثم تقدير الزمن الذي يلزم لكل حركة من الحركات الضرورية تقديرا دقيقا بواسطة الكرونومتر، ثم التآليف بين الحركات الأولية الضرورية في مجموعات تكون أفضل طريقة وأسرعها في أداء العمل وتكون هذه الطريقة المثلى الوحيدة التي يجب أن يتبعها العامل في عمله وقد عرفت دراسته هذه باسم "دراسة الحركة والزمن"¹.

بناء على ما سبق نلاحظ أن هذه النظرية أهملت الجانب الإنساني في العملية الإدارية، فتنظر للعامل كأنه آلة وعنصر من عناصر الإنتاج الأخرى مثل المال، الأرض، اليد العاملة وتجاهلها أيضا أن الفرد كائن حي لديه أحاسيس ومشاعر.

8-2- نظرية العلاقات الإنسانية:

صاحبها إلتون مايو، ظهرت كرد فعل للنظرية الكلاسيكية واهتمت بالعنصر البشري وعلاقات الأفراد مع رؤسائهم وجماعة العمل داخل المؤسسة وتضيف هذه النظرية بأن للعامل حاجات جسمية ونفسية واجتماعية زيادة عن الحاجات المادية وعليه تؤكد أن العامل يسعى إلى إشباع

1- صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (مدخل الأهداف)، مرجع سابق، ص 490-491

حاجات أخرى مختلفة عن الحاجات التي تستهدف الأجر وهذا من خلال التجربة المدروسة باكتشاف أثر ظروف العمل المادية كالإضاءة والتهوية، وفترات الراحة والرطوبة والنظافة والضوضاء في مصنع " لشركة جنرال إلكتروك"¹، فهناك مجموعة من الافتراضات الأساسية المتعلقة بالعنصر البشري وكيفية تحفيزه وتمكن حصرها فيما يلي:

- أن الأجر وملحقاته لا تمثل وحدها الحافز الذي يشجع العامل على زيادة إنتاجه.
- توجد عوامل معنوية مثل: رغبة العامل في الاستقرار والأمن الوظيفي وإحساسه بأهمية الانتماء للمنظمة التي يعمل فيها، وأن العامل لا يتصرف بمعزل عن باقي أفراد الجماعة.
- وعليه فهذه النظرية اعتبرت الإنسان كائنا اجتماعيا وتلعب العلاقات مع الآخرين دورا هاما في سلوكه واتجاهاته، ونلاحظ أيضا الأهمية الحيوية للجانب الإنساني التي أظهرتها هذه النظرية، فالفرد آمال وطموحات وأهداف².

8-3- نظرية الحاجات الإنسانية (نظرية سلم الحاجات):

هذه النظرية تعتبر من النظريات المهمة في التحفيز وأهم ما جاءت به ما يلي :

تعرف هذه النظرية باسم " نظرية ماسلو للحاجات "والتي طورها في الأربعينيات من القرن الماضي، معتبرا أن الإنسان في كل سلوكياته إنما يسعى إلى إشباع حاجات تنحصر في خمس مجموعات، وتظل الحاجة غير المشبعة هي المتحكمة في السلوك، في حين لا تؤثر الحاجات المشبعة في السلوك، وبالتالي ينتهي دورها في التحفيز³، كما أن حاجات الفرد تكون

1- سعاد نايف البرنوطي أساسيات إدارة الاعمال، ص 412

2- صلاح الشنواني إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (مدخل الأهداف)، ص 492

3- سيد الهواري، الإدارة الأصول والأسس العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة 1976، ص 103-105

مرتبة ترتيبا تصاعديا على شكل سلم أو هرم، تحتل الحاجات الفيزيولوجية قاعدته، وتليها إلى الأعلى باقي الحاجات الأخرى، كما يوضحها الشكل الموالي:



الشكل 01: سلم (هرم) الحاجات عند ماسلو

يعطي ترتيب ماسلو للاحتياجات لمدير العمليات مجموعة من أدلة العمل يمكن تطبيقها لتحديد توقعات الموظفين:

8-3-1- الاحتياجات الفسيولوجية

وضع ماسلو على رأس اهتماما الشخص تلبية احتياجاته الفسيولوجية. وعندما لا يكن الشخص مستريحاً جسمانياً بسبب الجوع أو الحر أو حتى المرض فإن رد فعله تجاه المحيط سيكون سلبياً. وبمجرد تلبية احتياجات الفسيولوجية فإنه ينتقل إلى الخطوة التالية في ترتيب الاحتياجات.

8-3-2- عامل الأمان

تختلف أهمية الأمان من شخص لآخر ولكن ليس بالضرورة بين مجموعة و أخرى. ولقد وجد أن النساء لا تعطي للأمن الجسماني أهمية تفوق ما يعطيه الرجال له. أن درجة الأهمية التي يعطيها الفرد تختلف بدرجة كبيرة من شخص لآخر بغض النظر عن الجنس. إن كل من السلامة الجسمانية الفورية وكذلك الأمن المالي الفوري يكونان معاً هذه الخطوة في سلم الاحتياجات.

8-3-3 العامل الاجتماعي

" يحتاج الموظف للشعور بالانتماء، لذلك يجب على المدير الفني أن يهيئ الجو المناسب لتحقيق هذه الحاجة الاجتماعية"¹. وضع ماسلو الحب في المركز الثالث كمؤثر وأعطاه وزناً كبيراً. إن التغذية المرتدة السالبة من مدير العملية إلى المهندسين يمكن أن تضعف تأثيره عليهم لذلك يجب على المدير التعامل معها برفق واهتمام. ويجب أن توضع الحاجات الاجتماعية في المرتبة الأولى عند خلق جو " الانتماء" وعلى المدير الفني أن يراعي أن التغذية

1- صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (مدخل الأهداف)، ص 495

المرتدة يمكن أن تصبح قوة مدمرة عندما تخدم احتياجاته هو فقط وتقتل في أن تأخذ في اعتبارها احتياجات الأشخاص الآخرين. ويجب عدم توجيه التغذية المرتدة السالبة نحو الشخص الذي لا نملك رقابة على سلوكه أو الظروف المحيطة به.

8-3-4- عامل الزهو (الافتخار بالذات)

بعد أن يحقق الإنسان حاجاته الفسيولوجية وحاجته إلى الأمن وحاجاته الاجتماعية. فإنه يبحث عن تلبية حاجته إلى الرضا من نفسه (تقدير ذاته) ويقبل بالتالي المستوى الحالي لا نجازه. وقد يكون الوصول إلى ذلك مستحيلاً في أغلب الحالات. لذلك يتعين على المدير الفني في مثل هذه الحالات أن يوجه التغذية المرتدة مرة أخرى نحو المشاكل الملحة للموظف. ويمكن أن تأتي التغذية المرتدة من الشخص الذي يتعامل معه المدبر أو من المهندسين القريبين منه. ويمكن للمدير أن يساعد الموظفين على الوصول إلى هذا المستوى عن طريق استخدام التغذية المرتدة وضبط ردود الأفعال بشكل يحقق حاجة الموظف لأن يكون مزهواً بما ينجزه من عمل وتقدير الذات إلى وجود قوة دافعة للموظف للوصول إلى مركز وظيفي أفضل. يجب أن تأخذ التغذية المرتدة شكلاً رقيقاً وتكون أفيد عندما تصدر مباشرة من الشخص المختص، وعلى كل حال فإن وضوح المعلومات ومنطقتها يساعد كثيراً في تحقيق الهدف بغض النظر عن مصدرها. وقد يكون المدير متأكد من نجاحه في تحقيق تطور إيجابي في زهو الموظف بإنجازه عندما يحب الشخص نفسه وعندما ينعكس هذا الشعور على سلوكه بصفة عامة. وبمجرد أن يحصل الشخص على هذه الدرجة فغنه سوف يبحث عن خطوة أعلى في سلم ماسلو¹.

¹- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ص 107

8-3-5 عامل تحقيق الذات

لا يمكن أن يتوفر تحقيق الذات إلا بالإنجاز التام. وقد وضع ماسلو هذه الحاجة في آخر الحاجات الإنسانية. لأنك لا يمكن أن تصادفها إلا بعد تحقيق كل الحاجات الأخرى وبالتالي لا تلقي أي تركيز قبل ذلك. وتحقق هذه الحاجة من خلال التغذية المرتدة بالقول أو بالفعل. ويجب أن تكون منطقية في كلتا الحالتين حتى تكون كاملة. وتقع هذه الحاجة في نهاية السلم. وما أن يجد الشخص نفسه قد حقق الإنجاز الكامل في عمله فإن سوف يقبل أن يؤدي عمله ولكن على أساس أنه بداية لسلم آخر عليه أن يعاود الصعود عليه حتى يصل إلى مركز أعلى.

8-4-4 نظرية X وY دوغلاس ماك غريغور "Douglas Mc Gregor":

قام هذا المفكر بإجراء دراسات علمية عن سلوك العمال في منظمات الإنتاج، وتبين من نتائج تلك الأبحاث أن التحفيز في المنظمات سلبي وأن المسؤولين يفرضون أسلوب الإكراه في العمل بطرق خفية.

8-4-1 نظرية "X"

واتضح من خلال أبحاثه ما يلي :

- أن العامل أو الإنسان بطبيعته سلبي ولا يحب العمل إذا كان ذلك ممكنا.
- أن العامل خامل ولا يرغب في تحمل المسؤولية.
- أن الفرد يفضل أن يعمل بجانب شخص يقوده ويوضح له ماذا يعمل.

- أن العامل أناني ولا يأخذ بعين الاعتبار احتياجات المنظمة.

- أن هناك مقاومة للتغيير والتحسين في المنظمة.

- أنه لا بد من فرض رقابة شديدة ومتابعة على كل إنسان في العمل لكي يعمل.

- أن الأجر والمزايا المادية هي أهم حوافز العمل.

وانطلاقاً من هذه الحقائق والتصورات اتجهت مختلف الإدارات إلى تغيير سياساتها واعتمدت

على أساليب التهديد والإشراف المحكم ما دام العمال يميلون إلى الكسل ويتجنبون صرف

طاقاتهم في إنتاج ما يخدم منظماتهم وفي الوقت نفسه قامت المنظمات بانتهاج سياسات

جديدة تتمثل في تحفيزهم للعمال وكسب رضاهم عن طريق توفير ظروف العمل المناسبة

وبعبارة أخرى فإن المنظمات تبنت شعاراً جديداً هو: "كن صارماً وعادلاً"¹.

قام دوغلاس ماك جريجور بإعادة النظر في استنتاجاته عن سلوك العمال، وقدم نظرية أخرى

معدلة.

8-4-2- نظرية "y":

وهي تعتبر تصحيحاً للسابقة حيث أظهرت دراساته المعدلة التي أسماها نظرية "y" ما يلي :

- أن العمل شيء طبيعي.

- أن الناس ليسوا كسالى بالوراثة وأنهم أصبحوا كسالى نتيجة لنقص التجربة.

1- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 105

- أن الناس يتمتعون بضمائر حية وأنهم يحرصون على تحقيق الأهداف المنشودة.
- أن الأفراد يتمتعون بقدرات كبيرة وعندهم استعداد لتحمل المسؤولية.
- أن المشكل يكمن في تجاهل المنظمات التي لا تقوم بتدريب العمال، وإذا قامت المنظمات بتدريب وتأهيل العمال، فإنهم سيقومون بأعمال مميزة.
- وحسب هذه المعلومات والحقائق التي استقاها المفكر من أرض الواقع، فإن للعامل حاجات متعددة وهو يسعى باستمرار، أي عنده حافز للحصول على ما يحتاجه¹.

8-5- نظرية التوقع (Expectancy theory):

أول من تحدث عن هذه النظرية هو "فيكتور فروم" عام 1964، ثم بعدها بأربع سنوات جاء كل من "بورتير ولاولر" وقاما بتعديلها. وتعتبر هذه النظرية أحد أهم النظريات التي لاقت قبولاً في السنوات الأخيرة، وتقوم هذه النظرية على ثلاث فرضيات رئيسية هي:

-التكافؤ: ويتوقف على التوجيهات العاطفية التي يحملها العاملون فيما يتعلق بالنتائج، الجوائز، ومدى الاحتياج إلى (المال، الترقية، الراحة، المنفعة).

-التوقع: فكل عامل لديه توقعات ومستويات ثقة مختلفة حول ما هو قادر عليه، وعلى الإدارة أن تكتشف ما يحتاجه الفرد من مصادر، تدريب، إشراف، حوافز.

¹- العكش محمود، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية، غزة، 2007. ص 120

-الوسيلة: ويجب استخدام الوسيلة الأنسب مع كل عامل، مع مراعاة أسلوب التعامل مع العاملين فمثلا في حالة إعطاء وعد من قبل مدير فيجب على الإدارة تنفيذ ذلك.

وعلى ذلك فالإدارات يجب أن تعمل على الربط بين أداء الأفراد وتوقعاتهم والحوافز التي سيحصلون عليها بحيث تتوافق هذه الحوافز مع التوقعات وبالتالي يمكن أن يتم تحفيزهم على العمل والأداء بالشكل المرغوب.

وتفترض هذه النظرية ما يلي:

1- يمكن للفرد أن يحدد نوع الناتج الذي يفضل الوصول إليه ثم يضع تقديرات واقعية لكيفية تحقيق هذا الناتج.

2- أوضح فروم أن الدوافع هي محصلة لمجموعة من العوامل هي التوقع (E) ومدى قبول

الشخص للناتج المتوقعة (V) وارتباط الناتج بنوعية الأداء (I) ويوضح ذلك المعادلة

التالية¹:

الدافعية = التوقع × القبول × الارتباط بين الناتج والأداء.

مما سبق أن نظرية التوقع تركز على إجابة سؤالين هما: لماذا يبذل الفرد مجهوداً أكبر؟ ماذا يتوقع الفرد من هذا المجهود؟

والملاحظ من محتوى النظرية بأنها الأكثر تركيزاً على الحوافز المالية وأثرها في الأداء حيث

أن تحقق الشروط الوارد ذكرها يعني بأن الحوافز المالية مسؤولة مباشرة عن الأداء وعليه

اعتمادا فإن النظرية توجه المنظمات إلى اعتماد الحوافز المالية كوسائل لتحسين الأداء وأن عملية التحفيز لا يمكنها النجاح إذا لم تركز على الجانب المالي في المحفزات.

8-6- نظرية وضع الأهداف (setting goals theory):

وجود أهداف أحد المحفزات المهمة للعاملين، وهي أمر لا غنى عنه، ولكن هذه الأهداف يجب أن تكون قوية بما فيه الكفاية لتخلق جوا من التحدي والإبداع، أما إن كانت أهدافا سهلة المنال فلن تكون وسيلة تحفيز جيدة.

كما أن تأثير الأهداف كدوافع للأداء يزداد عندما تكون الأهداف:

أ-محددة: لأنها تحدد ما على الفرد أن يفعله ومقدار الجهد الذي ينبغي عليه أن يبذله.

ب-مقبولة: عندما يتم قبول الأفراد للأهداف يؤدي إلى أعلى وأفضل نتيجة.

ج-ذات نفع للفرد وفائدة.

د-تكون الأهداف صعبة فتؤدي إلى مستوى عالٍ من الأداء.

هـ-قابلة للقياس فتزيد الدافعية إلى أداء أعلى.

8-7- نظرية العاملين لفريدريك هيرز برغ" F.Herzberg ":

توصل هيرز برغ إلى حقيقة مفادها أن عدم رضا الفرد في غالب الأحيان هو ناتج عن عدم

توفر بيئة العمل المناسبة، كما أن شعور الفرد بالرضا عن عمله يعود أساسا إلى العمل في

حد ذاته، وبناء عليه فقد وجد هيرز برغ أن العوامل المؤثرة في بيئة العمل تتدرج تحت مجموعتين من العوامل وهما :

-مجموعة العوامل الوقائية: وتدعى أحيانا بالعوامل للإشباعية، لأن عدم وجودها يؤدي إلى حالة عدم الرضا، بينما وجودها وتوافرها لا يؤدي إلى تحفيز الأفراد، ويحددها في المجالات التالية مثل سياسات المنظمة وإدارتها، نمط الإشراف، العلاقات بين الأفراد، ظروف العمل المادية، الراتب والمركز الاجتماعي والأمن الوظيفي.

-مجموعة العوامل الحافزة: ويطلق عليها أيضا اسم العوامل للإشباعية وهي تلك المرتبطة بالعمل وتعمل في حالة وجودها على بناء درجة عالية من الرضا والحفز لدى الموارد البشرية، وتتمثل في الشعور بالإنجاز في العمل، الإدراك الشخصي لقيمة عمله نتيجة لإتقان العمل، طبيعة الوظيفة ومحتواها، المسؤولية، فرص التقدم والتنمية، نمو الشخصية وتطورها.

وخلاصة القول إن العوامل الوقائية عند هيرزبرغ وهي التي تتعلق أساسا بالظروف والعوامل المحيطة بالعمل تسبب درجة عالية من عدم الرضا عندما لا تكون موجودة، لكنها لا تؤدي إلى التحفيز لدى وجودها، بينما العوامل الحافزة والمتعلقة بمحتوى العمل أي بماهية العمل وإنجاز الفرد لذلك العمل والاعتراف الذي يحصل عليه من خلال تأديته لذلك العمل فإنها عند توافرها تؤدي إلى التحفيز والرضا ولكنها لا تسبب الكثير من عدم الرضا عند غيابها¹.

ويمكن أن نوضح ونعرض هذه النظرية وفق الشكل الموالي:

¹- المرجع نفسه، ص 107



الشكل 02: مبادئ نظرية هيرز برغ (العاملين)

8-8- نظرية الحاجات الأساسية لـ " دافيد ماك ليلاند D.Mac Leeland":

وتسمى أيضا بنظرية الإنجاز حيث يرى صاحب هذه النظرية أن فهم التحفيز يتوقف على

معرفة ثلاث حاجات أساسية وهي:

-الحاجة إلى السلطة: حيث أن الأفراد الراغبين بشدة في السلطة، يميلون لممارسة التأثير

والرقابة والقوة، فهم يطمحون للمناصب القيادية.

-الحاجة للإنجاز: الأشخاص الذين تتوفر لديهم هذه الحاجة يرغبون في النجاح ويخافون من

الفشل وهم غالبا يحبون التحدي.

-الحاجة للانتماء: الأفراد الذين تتوفر لديهم هذه الحاجة يشعرون بالسرور عند شعورهم بحب الآخرين لهم.

8-9- نظرية المساواة أو العدالة لـ " ستايسي آدمز":

تفترض هذه النظرية بأن الفرد يحاول أن يحقق حالة توازن بين ما يقدمه للمنظمة من جهد ووقت وما يحصل عليه من مردود مالي أو مزايا ومنافع معنوية ويتحقق هذا التوازن حسب رأي النظرية عندما يشعر الفرد بأن مردوداته المالية والمعنوية تعادل مردودات العاملين الذين يتعامل معهم، وعند شعوره بالتمايز عنهم فإنه سيعيش حالة توتر تدفعه إلى تغيير إنتاجيته داخل المنظمة لهذا تعتمد هذه النظرية المقارنة بين طرفي معادلة تتحقق فيها المساواة على النحو التالي:

عوائد الفرد / جهوده = عوائد الآخرين / جهودهم وعند تحقق المساواة يعتبر الفرد محفزاً، لذا فعلى المنظمة أن توجه جهودها التحفيزية نحو تحقيق المساواة أعلاه سواء بالمحفزات المالية أو غيرها من المحفزات الأخرى.

8-10- نظرية إي آر جي ERG Theory

هذه النظرية تشابه نظرية ماسلو ولكنها حاولت إعادة تصنيف الاحتياجات إلى ثلاثة أنواع وهي:

1- احتياجات البقاء (Existence needs) وهي مرادفة للاحتياجات الفسيولوجية واحتياجات

الأمان في النظرية السابقة.

2- احتياجات الارتباط (Relatedness needs) وهي مرادفة للاحتياجات الاجتماعية في النظرية السابقة.

3- احتياجات النمو (Growth needs) وهي مرادفة لاحتياجات التقدير وتحقيق الذات في النظرية السابقة. أي أن الإنسان يحتاج أن يشعر بنموه الشخصي بتحقيق إنجازات والحصول على التقدير.

هذه النظرية تختلف عن نظرية ماسلو في أنها تقول بأن الاحتياجات لا تتبع هَرَمًا مثل ما قال ماسلو بل قد يحاول الإنسان تلبية أكثر من نوع من الاحتياجات في آن واحد ولا يوجد تسلسل محدد لها. وأظن ان هذه نقطة مهمة ودقيقة في نفس الوقت. فالشخص قد يحفز بجوانب تحقيق الذات بالرغم من ضعف تحقيق الحاجات الأساسية (الفسولوجية). فإنك تجد شخصا قليل الدخل يذهب لحضور مباريات الكرة في الملعب، لماذا؟ إن احتياجاته الأساسية لم تكتمل وهو يقلل من دخله بدفع ثمن التذكرة ولكنه يجد متعة في ذلك مثل المنافسة والانتماء لفريق. وفي نفس الوقت ففي كثير من الأحيان يرضى الإنسان بعمل تكون فيه نواحي التقدير أقل بسبب أن العمل الذي يكون فيه التقدير وتحقيق الذات أعلى لا يلبي الحاجات الأساسية. فتداخل الاحتياجات هو أمر معقد فهي قد تتعارض وقد تتفق وقد تسبق هذه تلك...



الشكل 03: نظرية إي آر جي

الخلاصة:

حاولنا من خلال هذا الفصل الإحاطة بمفهوم الحوافز و أهميتها و أهدافها ومبادئها وأنواعها وكذا كل النظريات المفسرة لها و من أهم ما أمكننا استنتاجه هو أن نظام الحوافز يهدف إلى جذب الموارد البشرية بالكم و الكيف المناسب للعمل بالمنظمة و الاحتفاظ بالعاملين الأكفاء و السعي الدائم لتحثهم على بذل الجهد وتحسين الأداء في وظائفهم، لتحقيق أهداف المنظمة و الذي هو البقاء و الاستمرار في ظل المنافسة , وطالما تؤثر نظم الحوافز بشكل كبير على قرارات الأفراد بقبول الوظائف والاستمرار فيها و التعايش معها و المحافظة على مستويات معينة من الأداء أو ترك المنظمة و الانتقال إلى أخرى فإنه يصبح من الضروري الاهتمام بدراساتها و تحليلها و الوقوف على آثارها و علاقاتها بمختلف الوظائف الأخرى خاصة وظيفة تقييم الأداء بالشكل الذي يمكن للمنظمة من إنصاف عمالها و إعطاء كل ذي حق حقه.

تمهيد:

يعتبر تقييم الأداء من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي تنظيم من المنظمات الإدارية أو أي مشروع من المشروعات الاقتصادية للوصول إلى معدلات عالية من الكفاءة الإنتاجية، لذلك فإن قياس كفاءة العاملين في أي منشأة يمثل أحد الوظائف الرئيسية التي يجب أن يقوم بها مديرو شؤون الموظفين بالتنسيق والتعاون مع مديري الإدارات الأخرى بالمنشأة التي تؤدي دورها إلى تحقيق الرضا التام بين العاملين واستقرارهم النفسي وثقتهم الكاملة بالإدارة وولائهم لها وحرصهم على تحقيق أهدافها. فعملية تقييم أداء الأفراد قديمة تاريخياً، ونحن نمارسها في حياتنا اليومية بصفة مستمرة، دون أن ندري أننا نقوم بتقييم الأشخاص الذين يتعاملون معنا، فقد يبدو الشخص أماناً لبقاً ومتحدثاً نكياً، فيكون الحكم عليه بأنه اجتماعي، وقد يبدو شخص آخر لا يتحدث كثيراً منطوياً على نفسه لا يميل إلى الاختلاط، فنحكم عليه بأنه انطوائي، وبذلك نكون قد قيّمنا الشخصين دون أن ندري إننا نقوم بعملية تقييم لهما. وإذا انتقلنا من مرحلة تقييم الأشخاص إلى مرحلة أخرى وهي مرحلة تقييم المجموعات، حيث تزداد تفصيلاً وفهماً لأعمق الأمور، فيتم تقسيم الأشخاص إلى مجموعات مختلفة وفق مقاييس معينة أو معايير محددة، ثم نقوم بعد ذلك بعملية ترتيب للمجموعات والأشخاص طبقاً لقدراتهم وإمكانياتهم ثم يزداد الاهتمام بهذه العملية في منظمات الأعمال وتصبح وظيفة متخصصة يقوم بها ويمارسها أفراد متخصصون في وقتنا الحاضر في عدد كبير من الشركات والمؤسسات.

1-تعريف تقييم الأداء:

هناك عدة تعريفات لتقييم الأداء يمكن أن نذكر منها:

التعريف الأول: يعرّف " راندل (RANDELL) " بأنه " هو الإجراءات التي تساعد في تجميع مراجعة، مشاركة إعطاء واستخدام المعلومات المتجمعة من حول الأفراد لغرض تحسين أدائهم في العمل." ¹

التعريف الثاني: كما عرّفه " زهير ثابت " بأنه " قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدّمهم في العمل، وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقّي وزيادة الأجور." ²

التعريف الثالث: كما يمكن تعريفه على أنّه "عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم لتحديد مستوى كفايتهم في العمل الذي يعملون به ."

التعريف الرابع: عرّفه " عمر وصفي عقيلي " بأنه نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنتظمة لهذا السلوك والأداء ونتائجها، وخلال فترات زمنية محددة ومعرفة. يجري في نهاية الملاحظة تقدير جهد ونشاط وسلوك وبالتالي كفاءة كل فرد وجهده، وبشكل موضوعي دون تحيز، لتجري في النهاية مكافأة الفرد بقدر ما يعمل وينتج ولتحديد نقاط القوة والضعف في أدائه للعمل على تقايدتها مستقبلا

1- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص57

2- زهير ثابت، كيف تقييم الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة(مصر) 2001، ص 87.

ويمكنه من أداء عمله بفعالية، وذلك من أجل مصلحته ومصلحة المنظمة التي يعمل فيها والمجتمع عامة.¹

تعريف معهد الإدارة البريطاني لها بأنها (عملية تقييم للفرد القائم بالعمل فيما يتعلق بأدائه ومقدرته وغير ذلك من الصفات اللازمة لتأدية العمل)، وهناك تعريف آخر ينظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها (عملية كتابة وتعبئة تقارير الكفاية).²

ويقصد كذلك بتقييم الأداء (التعرف على مدى جودة الأداء لكل فرد في جميع مستويات التنظيم الإداري للمنشأة، ووضع هذه المعلومات تحت نظر إدارة المشروع بصفة عامة وإدارة الأفراد بصفة خاصة).³

الفرق بين تقييم الأداء وتقارير الكفاية الواقع رغم أن كثيراً من الكتاب يخلطون بين التعبيرين «تقييم الأداء وتقارير الكفاءة»⁴ إلا أننا نود أن نؤكد أن تقييم الأداء هي عملية شاملة واسعة المفهوم والنطاق وأن إحدى الأدوات الشائعة لها في الأجهزة الحكومية هي تقارير الكفاية، لكن تقارير الكفاية بهذا المفهوم مجرد وسيلة واحدة من عدة وسائل لتقويم أداء الموظفين.

من خلال هذه التعاريف يمكن ملاحظة واستنباط مجموعة من النقاط الهامة:

1- التقييم هو مقياس كمي ونوعي لإنجازات الفرد بمعنى من حيث عدد الوحدات المنتجة في ظرف وحدة زمنية معينة ومن حيث الجودة والمواصفات والخصائص.

1- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، قالمة(الجزائر)، 2004، ص 123.

2- صلاح عودة سعيد، إدارة الأفراد، منشورات الجامعية المفتوحة، طرابلس طبعة 1992، ص 14

3- فيساح وسام، الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسة، ص 44

4- محمد عبد الفتاح ياغي: الإدارة، دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، ص 67

2- أن عملية التقييم تقيس الجهد والأداء البدني والذهني لأداء العمل ومستوى المهارة والإتقان والدقة المطبقة.

3- وجود معايير ومعدلات لقياس الأداء.

2- أهمية تقييم الأداء:

باستطاعتنا تفهم أهمية تقييم أداء العاملين كأحد أبعاد تنمية الموارد البشرية في المنظمة، من خلال التعرف على مدى الفائدة التي تعود على المنظمة بشكل عام وعلى العاملين بشكل خاص كالتالي¹:

- تمكين المنظمة من تقييم المشرفين و المدراء و مدى فاعليتهم في تنمية و تطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم.

- تزويد المنظمات بمؤشرات عن أداء و أوضاع العاملين و مشكلاتهم.

- ينظر إليه على أنه مقياس أو معيار للأعمال.

- تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم و قوتهم في أعمالهم و العمل على تفادي و التخلص من جوانب القصور و الضعف.

- أسلوب تتبعه المنظمات لاستخدام الموضوعية و العدالة في التعامل مع موظفيها بإتباع معايير واقعية و مقاييس محددة.

1-حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 2001، ص169-170.

- أسلوب للكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة و الإجراءات و القوانين و أساليب العمل و المعايير المتبعة ومدى صلاحيتها.

- يشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم و العمل على تجنبها و تنمية مهاراتهم و تحقيق ما يصبون إليه من ترقية و الحصول على مكافآت و تعويضات مجزية.

- يفيد في رفع الروح المعنوية للعاملين و توطيد الصلات و العلاقات بين الرئيس و المرؤوس.

- يفيد في خفض معدل الدوران الوظيفي و السلبيات في سلوك العاملين من غياب و إهمال و عدم الحماس للعمل.

- يسهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين.

- يسهم في تعديل معايير الأداء و زيادة أداء العاملين و المنظمة بشكل عام.

- يسهم في رسم خطة القوى العاملة للمنظمة و ما تتطلبه من تنمية و تدريب و توفير المكافآت و الحوافز للعاملين.

4- وجوب وجود مقيم تتوفر فيه النزاهة و الموضوعية.

3- أهداف تقييم الأداء:

إن القيام بعملية التقييم يهدف إلى:

- اختيار الأفراد العاملين المناسبين لأداء الأعمال و بما يتناسب و مؤهلاتهم و توزيع العمل عليهم

بما يتناسب و قدراتهم و مهاراتهم تحقيقاً لمبدأ " وضع الفرد المناسب في المكان المناسب." ¹

1- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، إدارة الموارد البشرية، الأسس العلمية والاتجاهات المستقبلية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ص 38

-مساعدة المشرفين المباشرين على ملاحظة المرؤوسين ومراقبة أدائهم بشكل دقيق مما يسهل عليهم تقديم النصح والتوجيه لهم عند حاجتهم لذلك.

-تحسين مستويات الأداء من قبل الأفراد وترشيدهم لما فيه خدمة لمصالحهم ومصالح المنظمة.

-اكتشاف الأفراد العاملين المؤهلين أكثر من غيرهم لمناصب قيادية في المنظمة.

- يعتبر متطلب لمعرفة الشخصية والاطلاع، إذ أن قياس الأداء يشجع المشرفين على

الاحتكاك بمرؤوسيهم أثناء عملية القياس فتنتج عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من

قبل المشرفين إذ أن المقيم يجب عليه معرفة الكثير عن ظروف وشخصية من يقيمه.

-يزود قياس الأداء مسؤولي إدارات الأفراد في المؤسسات المختلفة بمعلومات واقعية عن أداء

وأوضاع العاملين فيها، مما يعتبر مؤشرا لإجراء دراسات ميدانية، تتناول أوضاع العاملين

ومشكلاتهم وإنتاجيتهم ومستقبل المؤسسة نفسها، كما يعتبر قياس الأداء مؤشرا لعمليات

الاختيار والتعيين في المؤسسة.

- يساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير الأفراد الذين يعملون

تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.

- يعتبر تقييم الأداء وسيلة أو أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم.

- رفع الروح المعنوية وتحسين علاقات العمل ويتم ذلك من خلال خلق الثقة لدى المرؤوسين

برؤسائهم ونشوء علاقة قائمة على أساس التفهم بين الإدارة والعاملين مما يؤدي إلى تقوية

ورفع الروح المعنوية لديهم داخل المنشأة¹.

1- مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة، مجموعة النيل العربية، مصر، ط 1، 2007، ص52

-وسيلة لتطوير الأداء الذاتي حيث هو أداة صالحة وفعالة يستطيع بواسطتها كل فرد في المنظمة معرفة حقيقة أدائه ومدى كفاءته في مجال عمله ومعرفة نواحي الضعف والثغرات الموجودة في أدائه.

-تتمية الكفاءة لدى الرؤساء حيث تتم من خلال ملاحظة الرؤساء لسلوك مرؤوسيهم والقيام بتحليل هذا السلوك وطريقة أدائهم للعمل بشكل دقيق وهذا يؤدي إلى تنمية ملكات التقدير والحكم السليم على الأمور والتدريب على الرقابة الفعالة والمستمرة¹.

-إشعار الموظف بالمسؤولية أي عندما يدرك الموظف أن نشاطه وأدائه موضع تقييم من قبل رؤسائه، وأن نتائج هذا التقييم سوف يترتب عنه اتخاذ قرارات هامة تتعلق بمستقبله الوظيفي، سوف يشعر بالمسؤولية اتجاه نفسه واتجاه عمله الذي يؤديه وسوف تجده يتقانى في بذل الجهود والطاقات التي يملكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضى الإدارة والرؤساء المباشرين.

-وسيلة لضمان عدالة المعاملة حيث أن كل فرد ينال ما يستحقه من المزايا الوظيفية المتنوعة، ترقية، زيادات في الأجر.....إلخ² وذلك على أساس كفاءته وجهده في العمل، وتضمن أن كل العاملين يلقون معاملة واحدة دون تحيز أو تمييز الفرد على الآخر، كما أن قياس الأداء يقلل من احتمال إغفال كفاءة ونشاط أي أفراد ذوي الكفاءة العالية والذين يعملون في صمت.

1-المرجع نفسه، ص53

2- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، ص 216

4- الطرق الشائعة لتقييم الأداء:

إن المسؤولية الأولى لتقييم أداء الموظف تعود في الواقع إلى رئيسه المباشر، ولذلك قد يكون هناك تأثير للاعتبارات الشخصية في عملية التقييم، ولهذا برز اهتمام كبير في التفتيش عن طريقة تحد من تأثير الاعتبارات الشخصية وتجعل التقييم موضوعياً وموثوقاً به بقدر الإمكان، ومن الطرق الشائعة في هذا الصدد الطرق التي سنذكرها في الفقرات التالية¹:

4-1- طريقة التقدير العددي:

يتم تقدير الكفاية في هذه الطريقة بالأرقام والدرجات الحسابية ذات النهاية القصوى، وعادة تكون النهاية القصوى للتقدير العام للكفاية مائة درجة توزع بالتساوي أو بنسب متفاوتة على عناصر الكفاية حسب أهميتها النسبية.

ورغم ما توحى به هذه الطريقة من دقة حسابية، إلا أنها دقة ظاهرية، فالتقدير العددي من شأنه أن يجعل التقدير بالنسبة للعاملين متفاوتاً تبعاً لاختلاف شخص واضح التقرير، فهناك من يرى أن الشخص الممتاز يستحق 85% بينما يراه آخر أنه يستحق 100%².

4-2- طريقة التقدير الوصفي:

ويتم فيها تقدير مراتب الكفاية بالأوصاف والمراتب كـ ممتاز وجيد ومتوسط وضعيف، وهو أقرب إلى طبيعة الكفاية الوظيفية باعتبارها صفة مرتبطة بشخص الموظف، فهي مجموعة الخصائص الواجب توافرها في شخص الموظف للنهوض بعمله على خير وجه، وهكذا نجد

1- مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة، مجموعة النيل العربية، مصر، ط 1، 2007، ص 84

2- محمد علي شهيبي، السلوك الإنساني في التنظيم، الطبعة الثانية، دار الفكر العربي، القاهرة 1986، ص 112

أن وصف الكفاية بأنها ممتازة أو عادية أو ضعيفة أصدق في الدلالة على مدى توافرها في الموظف.

4-3- طريقة التقدير المزدوج (ميزان الصفات):

وهذه الطريقة تجمع بين التقديرين الوصفي والرقمي معاً، فتأخذ في تقرير عناصر الكفاية ابتداءً بالدرجات الحسابية ثم يترجم هذا التقدير بالأوصاف الدالة على مراتب الكفاية، وذلك وفق رموز معينة واصطلاحات خاصة متفق عليها، وقد تكون هذه الرموز والاصطلاحات سرية لا يعرفها إلا المختصون في إدارة شؤون العاملين الذين يقومون بمهمة ترجمة التقدير الذي وضعه الرؤساء عن العاملين، وقد تكون معروفة للرؤساء، وإن كان الغرض الأساسي منها هو تجنب تأثير التحكم الشخصي للرئيس المباشر في تقرير الكفاية.

4-4- طريقة التقدير البياني:

يمكن وضع جمل أو عبارات وصفية قرين كل عنصر تفصح عن مدى توافره، فمثلاً في نموذج تقرير الكفاية الخاص بالرؤساء، يشار إلى مدى توافر عنصر المسؤولية بالعبارات التوضيحية التالية:

-على غير استعداد لتحمل المسؤولية.

-يقبل المسؤولية على مضض.

يقبل المسؤولية العادية بشكل معقول.

ومثال آخر يمكن أن يشار إلى مدى توفر عنصر القيادة والتخطيط بالعبارات التالية:

-صفات القيادة فيه ضعيفة، وغير حازم ولا يستطيع تخطيط العمل للآخرين.

-صفات القيادة لديه محدودة، ويوجه باتباع خطوات معروفة وينقصه الاستعداد لاتخاذ القرارات أحياناً، واستعداده لتخطيط العمل للآخرين ضعيف.

-يتمتع بصفات تتعقد بها لديه القيادة، مبتكر، ويستطيع تخطيط العمل بكفاءة.

4-5- طريقة التقدير المقارن:

ويتم وفقاً لهذه الطريقة مقارنة كل موظف برفاقه ممن يؤدون نفس نوع العمل ويتم ترتيب العاملين المقدره كفايتهم في تسلسل متدرج حسب درجة كفايتهم بالنسبة لكل صفة، وبذلك فقد يكون ترتيب موظف متقدماً على آخر بالنسبة لدرجة كفايته في إحدى الصفات ومتأخراً عنه بالنسبة لدرجة كفاءته في صفة أخرى¹.

5-نظريات تقييم الأداء:

إن إدراك الدور الكبير الذي يقوم به الفرد في العملية الإنتاجية قد وجه انتباه الدارسين والباحثين إلى بلورة عدد من النظريات التي تفسر العلاقة بين الأداء والأفراد والجماعات والتنظيم. وفيما يلي نستعرض بعض نظريات الإدارة التي تفسر الأداء الوظيفي من خلال تفسير عملية الإدارة وتحلل مكوناتها، وهي في النهاية تسعى لزيادة وتحسين مستوى الأداء عند العاملين وأن اختلفت الطرق والوسائل المستخدمة في ذلك².

1- محمد عبد الفتاح ياغي، الإدارة، دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الادارية، مكتبة دار زهوان للنشر والتوزيع جدة، 1991، ص135

2- سيد الهواري الإدارة الأصول والأسس العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة 1976، ص182

5-1 نظرية الإدارة العلمية:

يعتبر فردريك تايلور (Taylor.F) من أبرز ممثلي نظرية الإدارة العلمية، وقد لاحظ أن العمال ينتجون إنتاجًا يقل عن طاقتهم الإنتاجية، كما وجد أنه ليس هناك معيار واحد ومحدد للإنتاج والناتج اليومي المتوقع للعمال، وأنه ليس هناك علاقة واضحة وثابتة بين الأجر والإنتاج. وقد ركزت هذه النظرية مجهوداتها على وسائل وطرق رفع الإنتاجية، وتم ذلك عن طريق تحديد معيار علمي لمعدل إنتاج العامل، وهذا المعيار العلمي مبني على أساس دراسة الوقت والحركة، كما أوصت النظرية بضرورة الاختيار العلمي للعاملين وضرورة تدريبهم على أنسب طريقة لأداء العمل، وقد قدمت وسائل لتخطيط وجدولة الإنتاج، حيث اعتبرت العنصر البشري مثله مثل أي موارد متاحة في المنظمة من آلات وأموال ومواد خام¹، وأكدت على ضرورة التحكم في هذا العنصر من أجل رفع الإنتاجية.

5-2 نظرية التقسيم الإداري:

من أبرز رواد هذه النظرية هنري فايول (H.Fayol) ، وتركز هذه النظرية على إبراز الهيكل التنظيمي الرسمي ككل مقسم إلى إدارات وأقسام تنهض بأنشطة متخصصة بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية وخفض التكاليف². وتبرز أيضًا هيكل التسلسل الإداري حيث تتدفق السلطة من أعلى إلى أسفل نتيجة عملية التفويض.

لقد وجد فايول أن النشاط في إدارة الأعمال يمكن أن يقسم إلى ست مجموعات رئيسية هي:

نشاطات فنية

1- كامل بربر إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 107
2- راوية حسن ، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية – الإسكندرية 2002 ص 126.

- نشاطات تجارية

- نشاطات مالية

- نشاطات أمنية

- نشاطات محاسبية

- نشاطات إدارية.

وقد ركز فايول في دراسته على الأنشطة الإدارية باعتباره أهم هذه الأنشطة، وقسمها إلى خمسة

عناصر هي:

التخطيط - التنظيم - التوجيه - التنسيق - الرقابة.

كما وضع أربعة عشر مبدأ من مبادئ الإدارة التي توصل إليها نتيجة مشاهداته وخبراته مؤكداً

أنها تضمن حسن أداء المدير لدوره إذا ما التزم بها وسار عليها وهذه المبادئ هي:

- تقسيم العمل - السلطة والمسؤولية - الانضباط في العمل - وحدة الأمر - وحدة الاتجاه -

تغليب مصلحة المنظمة على مصلحة الفرد - المكافآت - المركزية - التسلسل الهرمي -

النظام - المساواة - الاستقرار الوظيفي - الابتكار والمبادأة - العمل بروح الفريق.¹

3-5- النظرية البيروقراطية:

تنسب هذه النظرية إلى عالم الاجتماع الألماني ماكس ويبر (Max Weber) حيث تعد

نظريته الخاصة بهياكل السلطة من أهم الدراسات التي أسهم بها، فقد قام بتحليل كثير من

التنظيمات وأساليب انسياب خطوط السلطة داخل تلك التنظيمات، وكانت دراسته تدور في

نطاق اهتماماته الأساسية التي توضح لماذا يطيع الأفراد الأوامر التي تصدر إليهم؟ ولماذا يقوم الأفراد العاملين بأداء الأعمال وفقاً للتعليمات التي تتناسب إليهم.

وقام فيبر بإيضاح الفرق بين القوة والمواصفات التي تمكن القائد من أن يدفع الأفراد العاملين الذين يعملون معه إلى طاعته فيما يصدره من تعليمات بغض النظر عن رغبتهم في مقاومتها، واهتم كذلك بتوضيح مفهوم السلطة التي تتناسب من خلال المراكز التي توجد داخل تلك التنظيمات بحيث يقبل الأفراد العاملين طواعية واختيار على تنفيذها، وأوضح كذلك أسلوب إكساب الشرعية لممارسة السلطة داخل تلك التنظيمات وقسمها على ثلاثة أقسام هي: (السلطة البطولية - السلطة التقليدية - السلطة القانونية الرشيدة)

هذا ونجد أن النموذج البيروقراطي لا يهتم بزيادة الإنتاجية بقدر اهتمامه بالنواحي الشكلية التي تحكم علاقات الأفراد دون اعتبار للنواحي السلوكية مع إهمال الجانب الإنساني الذي أثبتت النظريات الحديثة أهميته بالنسبة لمفهوم الإنتاجية وتحسين الأداء.

5-4- نظرية العلاقات الإنسانية:

تركز نظرية العلاقات الإنسانية على الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المنظمة على حدا سواء، وهي بذلك تستهدف الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل ما يمكن أن يؤثر على الفرد من عوامل نفسية ومعنوية باعتباره إنساناً وجدانياً وانفعالياً أكثر منه رشيداً ومنطقياً.

وقد أثبتت نتائج التجارب التي قام بها إلتون مايو وزملاؤه (Mayo, et. all) التي أجريت في جامعة هوثورن (Howthorne) بشركة جنرال إلكتروك¹، أن نقص الإنتاج يعزى إلى عدم الاهتمام بكل هذه المشكلات والتحرير من وطأة الضغوط الرئاسية، وعند تخفيف قيود العمل زالت مشكلة نقص الإنتاج وارتفعت معدلات الكفاءة الإنتاجية، كما كشفت نتائج التجارب أيضاً أن الحافز الاقتصادي لا يمثل القوة الدافعة الوحيدة التي يستجيب إليها المرؤوس، وإنما تتأثر إنتاجيته بعلاقاته بزملائه في العمل وبمشاكله الشخصية، ومن الأفكار الأخرى التي قدمها أنصار نظرية العلاقات الإنسانية تلك الدراسات التي قام بها كيرت ليون (Kurt Lewin) والتي توصل من خلالها إلى أن أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأسلوب الأفضل .

كما كشفت دراسته عن أهمية المشاركة في الإدارة وأثرها في حفز المرؤوسين على الأداء الجيد².

5-5-نظرية العدالة:

تشير نظرية العدالة التي وضعها آدمز (Adams) على الافتراض بأن هناك حاجة مشتركة بين العاملين للتوزيع العادل للحوافز في المنظمة، ويقاس الفرد من خلال هذه النظرية درجة العدالة من خلال مقارنته لنسبة الجهود التي يبذلها في عمله إلى المكافآت والحوافز التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله من العاملين في نفس المستوى ونفس الظروف.

1- راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية – الإسكندرية 2002 ص 1129.
2- نظمي شحادة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2000 ص 31.

وتتضح هذه النظرية في النمط القيادي والأداء الوظيفي حين يشعر العاملون بأن مكافآت المنظمة كالراتب والاحترام والتقدير والمشاركة، موزعة بالتساوي بينهم وفقاً لجدارتهم ودرجة استحقاق كل واحد منهم بشكل عادل فيما بينهم.

5-6- نظرية التوقع:

ترى هذه النظرية التي وضع أسسها فيكتور فروم (Vector Vroom) أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيتحصل عليها الفرد، وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد نتيجة للأداء الذي يمارسه.

وتعتبر قوة الجذب عند فروم ممثلة للمنفعة التي يحصل عليها الفرد من العوائد التي يتيحها له مستوى الأداء، أما التوقع فهو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار تحقق المنفعة الناتجة عن القيام بعمل معين، وتتمثل هذه العلاقة في المعادلة التالية¹:

$$\text{الدافع للأداء} = \text{منفعة العوائد} \times \text{احتمال تحقق العوائد}$$

وتعتبر مساهمة فروم بنظريته في الدوافع ذات أثر ملموس في تحسين الدوافع والأداء، وذلك بتشجيع الدوافع التي تهدف إلى تحسين الأداء من خلال عقد الدورات التدريبية والإشراف والمشاركة في اتخاذ القرارات فيما يخص العمل، وهو ما يعود بالنفع على الفرد والتنظيم.

كما ساهم فروم في وضع نظم المكافآت للأداء المتميز، بحيث يكون الفرد على بينه من المكافآت التي سيحققها مقابل ما يؤديه من عمل.

1- فيساح وسام، الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسة، ص 26.

5-7- النظرية اليابانية في الإدارة:

قام وليم أوشي (W.Ouchi) بإجراء عدة دراسات وأبحاث ميدانية في الولايات المتحدة الأمريكية من أجل التوصل إلى سر نجاح الإدارة اليابانية ، وتوصل في نهاية الأمر إلى ما أسماه بنظرية (Z) والتي تقوم فرضيتها على الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين من أجل رفع مستوى أدائهم الوظيفي¹ .

ويؤكد أوشي على أن أفضل عملية استثمار هي تلك الموجهة نحو الإنسان، لأنه بالإنسان تستطيع المنظمات أن تتغلب على معظم مشكلاتها، وأن العمل الجماعي وتوحيد الجهود وخلق روح الجماعة بين صفوفهم ستساعد على تحقيق قدر أكبر من الفعالية في الأداء

وتقوم نظرية (Z) على ثلاثة مبادئ أساسية تتلخص في الآتي:

أ-الثقة بين العاملين بعضهم ببعض وبين العاملين والإدارة.

ب-الحذق والمهارة في التعامل والعمل، وينتج ذلك من الخبرة والتجربة وطول ممارسة العمل.

ج-الألفة والمودة بما تعنيه من علاقات اجتماعية متينة وصدقات حميمة وتعاون واهتمام

ودعم للآخرين.

وفي حال توفر الثقة والمهارة والمودة في العمل فإن ذلك يؤدي إلى الالتزام الوظيفي والانتماء

للمنظمة وهو ما يؤدي بالتالي إلى رفع مستوى أداء الفرد وإنتاجية المنظمة.

1- نظمي شحادة، إدارة الموارد البشرية، ص 36.

6- طرق تقييم الأداء :

تتوفر أمام إدارة المؤسسة وبالتحديد الأشخاص المكلفين لتقييم أداء أفراد العاملين مجموعة من الطرق لتقييم الأداء. وعلى الجهة المقيمة أن تختار الطريقة التي تعتقد بأنها أكثر تناسبا مع طبيعة الأعمال التي ينفذها الأفراد ومع حجم المؤسسة وطبيعة نوعية نشاطها وغيرها من المتغيرات والعوامل الأخرى. وسنتناول فيما يلي أبرز هذه الطرق وسنصنفها إلى مجموعتين:

6-1- الطرق التقليدية:

وهي الطرق التي تعتمد على التقديرات الشخصية للرؤساء على أداء مرؤوسيهم حيث أنها لا تعتمد على العوامل الموضوعية وتختلف عن بعضها البعض في تحديد أحكام مختلفة.

6-1-1- الترتيب الرقمي أو الرمزي (Alphabetical Numerical Rating)

طبقا لهذه الطريقة فإن المقيم يقوم بترتيب العاملين طبقا لبعض الصفات التي يتفق عليها كأساس للتقييم، هذه الصفات قد تكون: التعاون مع الزملاء، المعرفة بالواجبات والمهام، والقدرة على اتخاذ القرارات، والدقة في العمل وتقبل الأفكار الجديدة، والقدرة على حل المشكلات، والعلاقة مع العملاء.

ويستخدم في عملية الترتيب مدى يتراوح ما بين الواحد إلى العشرة في حالة الترتيب الرقمي، ومن (أ) إلى (ر) (في حالة الترتيب الرمزي) ويمثل الرقم واحد أو الرمز (أ) أعلى درجة توافر للصفة المعينة بينما الرقم عشرة أو الرمز (ر) أقل درجة توافر للصفة المستخدمة في الترتيب. وهذا للتفرقة بين أفضل أو أقل في أداء الفرد العامل.

وتعتبر هذه الطريقة سهلة التطبيق وسريعة الفهم من جانب الأفراد القائمة بالتقييم وكذلك الأفراد الذين سيتم تقييمهم كما أنها تمكن من سرعة التقييم بالنسبة للمقيم حيث يستطيع الإجابة عليها بسرعة خاص به إن وجدت¹.

-كما أن هذه الطريقة لا تساعد الرؤساء على القيام بتطوير القدرات وبالتالي مستويات أداء مرؤوسهم.

6-1-2- طريقة قائمة الصفات والتقدير:

هذه الطريقة من الطرق الشائعة أيضا ووفق هذه الطريقة تحدد قائمة تتضمن مجموعة من الصفات الضرورية لأداء العمل مع عدد من التقديرات لكل صفة من هذه الصفات والتقدير قد تكون رقمية أو نوعية، وفي حالات أخرى قد يتم تحديد وصف تفصيلي لكل تقدير عن كل صفة من الصفات المعتمدة في التقييم بقصد توحيد المعايير المستخدمة في التقدير. ومن عيوب هذه الطريقة.

-نقيس السلوك أكثر مما نقيس الأداء.

-نقوم بتقييم عام غير مفصل.

6-1-3- طريقة التوزيع الإلزامي :

وفقا لهذه الطريقة يتم تقييم الأفراد العاملين حسب المنحنى الطبيعي، والذي بدوره يشير إلى أن أعداد كبيرة من الأفراد تكون قريبة من الوسط الحسابي أو المتوسطي الكفاءة، ونسبة قليلة من الأفراد المتفوقين، ونسبة قليلة من الأفراد منخفضي الكفاءة.

1- خالد الهيثمي وآخرون، أساسيات التنظيم الصناعي، دار زهران الأردن، 1998. ص 319.

وبموجب هذه الطريقة واستناد إلى الدراسات الإحصائية للتوزيع العادي (الطبيعي) فإن مجموعة الأفراد العادية تتفاوت كفاءتها وفق النسب الموضحة في الجدول التالي مع التقدير الذي تستحقه.

جدول رقم (01): جدول مستوى الكفاءة للأفراد والتقدير الذي يستحقونه.

النسبة المئوية من مجموع الأفراد الخاضعين للتقييم	مستوى الكفاءة التي يتمتعون بها	التقدير الذي يستحقونه
10 %	كفاءتهم عالية جدا	امتياز
20 %	كفاءتهم عالية	جيد جدا
40 %	كفاءتهم متوسطة	جيد
20 %	كفاءتهم أقل من المتوسط	مقبول
10 %	كفاءتهم منخفضة	ضعيف
100 %	-----	-----

-ومن مزايا هذه الطريقة أنها تضع أسسا محددة لعملية تقييم الأداء بدلا من اعتمادها على التقييم.

ومن عيوبها:

-أنها قد لا تتوفر عدد كبير من الأفراد المطلوب تقييمهم بحيث يمكن تقسيمهم إلى هذه المجموعات السابقة الذكر ضمن الجدول.

-قد لا تتوفر نفس نسب التوزيع بين ممتاز وضعيف في مجاميع الأفراد المختلفة¹.

1- سعاد نانف برنوطي ، إدارة الموارد البشرية ، جامعة لوس أنجلس ، ص 344 .

6-1-4- طريقة المقارنة المزدوجة:

وفقا لهذه الطريقة يعطى لكل فرد الفرصة لكي يتم مقارنته بباقي الأفراد في نفس القسم أو الإدارة، ويتكون وفقا لذلك ثنائيات (أو زوجيات) من المقارنات ويتحدد في كل منهما أي فرد أفضل، وبتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب العاملين تنازليا، فإذا كان هناك 04 أفراد في القسم هم: هشام - محمد - عبد الرحمن - عبد الله

جدول رقم(02): نموذج طريقة المقارنة المزدوجة

الترتيب	عدد المرات	الفرد
2	2	هشام
3	1	محمد
4	3	عبد الرحمن
1	-	عبد الله

وعند إجراء المقارنة يقوم الرئيس المباشر بتحديد أي فرد أفضل في كل مقارنة من المقارنات السابقة، ولقد تمت الإشارة إلى الشخص الأفضل، وذلك بوضع خط تحت الفرد الأفضل. وبناء عليه يمكن التوصل إلى الجدول في الأسفل والذي يبين نتيجة المقارنات الثنائية. ويظهر من هذا الجدول أن هشام قد حصل على أكبر عدد مرات التفضيل وبالتالي هو يعتبر ذا المرتبة الأولى عبد الرحمن الثاني، ومحمد الثالث، عبد الله الرابع¹.

ومع بساطة وسهولة هذه الطريقة إلا أنه يصعب استخدامها في الأقسام التي تحتوي عدد العاملين كبير، حيث سيكون عدد المقارنات كبير جدا.

1- محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية ص 87.

ملاحظة:

عدد المقارنات = عدد المجموعات الثنائية الممكنة

فهل تعرف عدد المقارنات في القسم به 25 فرد؟ إن عدد المقارنات يصل إلى 300 مقارنة وهو أمر يجعل عملية المقارنة صعبة وبالتالي إن أهمية هذه الطريقة تظهر في الأقسام التي يعمل بها عدد قليل من الأفراد.

6-1-5- طريقة التدرج البياني:

تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص التي تتعلق بالعمل والأداء، حيث تكون لكل صفة أو خاصية درجة مختلفة مرقمة أو مصنفة بشكل متسلسل¹، وبناء على ذلك يتم تقييم كل فرد وفقاً لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص من قبل المقيم الذي يضع علامة تناسب مع ما يراه من مستوى أداء الموظف.

والنموذج الأكثر استخداماً لهذه الطريقة هو على النحو التالي:

جدول رقم(03): نموذج طريقة التدرج البياني

اسم الفرد القسم التاريخ.....						
المعدل	2	4	6	8	10	الصفات أو الخصائص المرقمة أو الصفة
	%	غير مرضي	متوسط	مرضي	جيد	تميز
10					/	1-كمية العمل وفقا لما هو محدد
8				/		2-نوعية العمل (الجودة، الدقة)
6			/			3-المعرفة بالعمل (الخبرة، المهارة)
4		/				4-مواصفات الأفراد المتفرقة (الشخصية، المظهر، التفاعل)
2	/					5-التعاون
8				/		6-علاقة الرؤساء
6			/			7-الحرص على الالتزام
6			/			8-اقتراح الأفكار
التوقيع	ملاحظات					اسم المشرف أو المقيم

إن أهمية وفائدة هذه الطريقة في تقييم الأداء تعتمد على الدقة في تحديد الصفة والخصائص المرتبطة بالأداء الفعال.

ومن عيوب هذه الطريقة ما يلي:

- 1- أنه لا يرتبط مباشرة بسلوك الأفراد موضع التقييم، حيث أن الفرد العامل يقيم وفقا لأحكام المشرفين فيما يتعلق بكمية ونوعية العمل، مما يؤدي إلى التحفيز في عملية التقييم.
- 2- وفقا لهذا النوع من الطرق من الصعب على الفرد العامل تحديد كيفية تغيير سلوكه للحصول على تقييم عالي.
- 3- من الصعب تصميم برامج تدريبية للأفراد العاملين الذين يكون تقييمهم منخفض فالصفات هي عامة في قالب، حيث لا بد من تحديد نقاط الضعف بدقة ليتسنى تعديل السلوك¹.

6-1-6- طريقة قوائم المراجعة:

وفقا لهذه الطريقة يستخدم المقيم قوائم خاصة بالأوصاف السلوكية المحددة من قبل إدارة الأفراد، وعلى المقيم أن يؤشر ويختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين، ويكون تأشير المقيم إما نعم أو لا، وعند إتمام قوائم المراجعة تذهب إلى إدارة الأفراد لتحليلها وتحديد الدرجات لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها، وفقا لهذه الطريقة، فإن المقيم لا يتدخل في ولا يعرف الدرجات المحدد مسبقا، وبالتالي فإن هذه الطريقة تقلل من التحيزات.

جدول رقم(04): نموذج قائمة مراجعة التقييم

لا	نعم	
		هل يتبع تعليمات المشرف
		هل يقترح أفكار جديدة
		هل يتطوع لمساعدة زملائه
		هل يرتكب أخطاء في عمله

6-2- الطرق الحديثة:

إن الطرق التقليدية المذكورة سابقا كلها تعتمد على الحكم الشخصي القائم بالتقييم فهو يبدو واضحا ولموسا في تطبيق هذه الطرق ولمعالجة جوانب المحلل في هذه الطرق التقليدية اتجهت الإدارات الحديثة في البحث عن طريقة أفضل لتقييم أداء الأفراد¹.

6-2-1- طريقة الإدارة بالأهداف والنتائج:

انتشر في الآونة الأخيرة أسلوب تقييم الأداء المبني على مقارنة نتائج الأداء بالأهداف المخططة كوسيلة للتغلب على معظم عيوب الطرق التقليدية لتقييم الأداء. ويقوم هذا الأسلوب على العناصر الرئيسية التالية:

1-تحديد أهداف كمية يمكن قياسها.

2-اشتراك كل من الرئيس والمرؤوسين في تحديد الأهداف.

3-وضع خطة عمل لبلوغ الأهداف.

1- المرجع السابق ص 216.

4-تحديد المعايير التي سيتم بناء عليها قياس نتائج الأهداف.

ووفقا لهذه الطريقة يطلب كل واحد من مرؤوسين أن يحدد لنفسه مجموعة من الأهداف التشغيلية قصيرة المدى، ومجموعة من الأساليب التي يستطيع عن طريقها تحسين أدائه، فعلى سبيل المثال قد تكون هذه الأهداف هي تخفيض الوقت الضائع للآلة بنسبة 4% أو تخفيض نسبة التلف في الإنتاج إلى 2%، ويقوم الرئيس بمقابلة المرؤوسين لبحثوا معا عن أفضل الأساليب لتحقيق هذه الأهداف، ويحق للرئيس الاعتراض على الأهداف التي يحددها المرؤوسون ويجوز له التعديل فيها، إذا كان ذلك ضروريا، وبعد مرور فترة معينة متفق عليها (سنة شهر مثلا) ، يتقابل الرئيس مع المرؤوسين مرة أخرى لتقييم مدى كفاءة انجاز هذه الأهداف، واقتراح طرق وأساليب أفضل للأداء المستقبلي، ولتحديد أهداف الفترة التالية توفر لكل المرؤوسين.

وتتمتع طريقة تقييم الأداء طبقا للأهداف والنتائج بمزايا عديدة من أهمها¹:

1-توفر لكل المرؤوسين مقياسا خاصا ومحددا للأداء مبينا على خصائص وظيفته وطبيعتها وأهدافها.

2-تركز على الأداء المستقبلي للفرد وكيفية الارتقاء به وتحسينه بدلا من التركيز على الماضي.

3-تعطي الفرصة لكل مرؤوس لكي يقيم نفسه عن طريق قياس النتائج التي يحققها.

1- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص91

4-توضح مسؤوليات وواجبات كل من الرئيس والمرؤوسين وتنظم العمل وتنسق الجهود.

5-تحول تركيز الرئيس من نقد المرؤوس إلى الاهتمام بكيفية مساعدته، وتحسين نتائجه في

المستقبل.

6-تتماشى مع المبدأ النفسي الذي ينادي بأن الأفراد يزدوا من إنتاجهم عندما توضع لهم

أهداف محددة بدقة لفترة زمنية معينة.

7-تقوي وتنمي القدرة التعليمية للفرد، حيث تمده بالمعلومات اللازمة للتعليم من خلال التغذية

المرتدة. FEED BACK

8-تقضي على العديد من الشكاوى الغير موضوعية التي يثيرها العاملون عند إتباع الطرق

التقليدية التي تعتمد على الصفات والتقدير الشخصي.

9-لا تسمح بقيام الرئيس بالتقييم بالاعتماد على نظامه وأسلوبه وترتيبه كما هو الحال في

الطرق التقليدية، وإنما يتم التقييم طبقاً للأهداف التي شارك في وضعها المرؤوس.

10-تعطي دوراً هاماً للمرؤوس في عملية التقييم يزيد من درجة تحكمه في البيئة المحيطة

ويقلل من درجة اعتماده على رئيسه¹.

وعلى الرغم من المزايا العديدة لهذه الطريقة إلا أنها تعاني من العديد من العيوب أهمها ما

يلي:

1- صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعات العصرية، القاهرة، ص 75

1- قد تتحول عملية تحديد المرؤوس للأهداف بنفسه أو بمشاركته لرئيسه في تحديدها إلى مجرد عملية مظهرية تسير في شكل مضمون حقيقي.

2- إن حرية المرؤوسين في التحديد ليست مطلقة، حيث يتطلب الأمر أن يكون هناك نوعان من الانسجام والتوازن والمواجهة بين أهداف الفرد وأهداف القسم أو الوحدة التي يعمل بها.

3- إن هذه الطريقة في تقييم أداء العاملين تعتمد بصفة خاصة على أنواع الأداءات الممكن إخضاعها للقياس الكمي، وهذا في حد ذاته يثير الكثير من المشاكل، حيث يكون التركيز على العناصر الكمية في التقييم عن العناصر الوصفية التي يصعب قياسها، الروح المعنوية مثلا.

4- إن التركيز في هذه الطريقة على العوامل الممكن إخضاعها للقياس الكمي قد تشجع على تغطية بعض أزواج التصور في الأداء أو تحديد الأهداف عند مستوى منخفض لا يمثل الحقيقة.

5- إن هذه الطريقة تقيس أداء الفرد في وظيفته الحالية فقط، ولا يستطيع أن يتحكم بدقة وشكل سليم على نجاحه في وظائف أخرى مستقبلا.

6- أثبت التطبيق العملي لهذه الطريقة أنها تركز على النتائج التي حققها الفرد بينما تعطي اهتماما قليلا للأسباب التي من شأنها تحسين أداء الفرد ونتائجه في المستقبل¹.

1- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية - ص 209.

6-2-2- طريقة الاختيار الإجباري :

تعتمد هذه الطريقة على وجود معايير موضوعية ذات علاقة مباشرة بالعمل وليست بالصفات الشخصية للفرد أي أن التركيز على النواحي المختلفة المتعلقة بأداء العمل وليس بالصفات الفردية، ويمكن أن تتم عن طريق وضع مجموعة من العبارات التي تصف أداء العمل في شكل مجموعات ثنائية، وعلى الفرد القائم بالتقييم أن يختار من كل مجموعة العبارة التي يراها تنطبق على أداء الفرد الذي يقوم بتقييمه.

وفي هذه الحالة، فإن التقدير الكمي (الرقمي) لهذه العبارات جميعا لن يتم عن طريق الفرد المقيم ولكن عن طريق جهة أخرى محايدة، لديها الشفرة السرية الخاصة بتقييم العبارات المختلفة المستخدمة في التقييم، لذلك فإن احتمالات حدوث تحيز من جانب المقيم تقل نتيجة لذلك. غير أن استخدام هذه الطريقة تواجه بعض الصعوبات نذكر منها:

1- صعوبة الاحتفاظ بسرية القيم الرقمية المحددة لكل عبارة من عبارات المستخدمة في التقييم.
2- صعوبة تصميم العبارات المستخدمة كمعايير للأداء، حيث تحتاج إلى كثير من الخبرات في تصميمها.

3- لا تساعد الفرد الذي تم تقييمه على اكتشاف نواحي القصور في الأداء الخاص به إن وجدت¹.

4- لا تساعد الرؤساء على القيام بتطوير قدرات وبالتالي مستويات أداء مرؤوسهم.

1- صلاح عودة سعيد، إدارة الأفراد، منشورات الجامعية المفتوحة، طرابلس طبعة 1992، ص 119

6-2-3- طريقة المواقف الحرجة:

بموجب هذه الطريقة يركز المقيم على السلوكيات الأساسية المساهمة في أداء العمل بفعالية أو أدائه بمستوى منخفض من الفعالية، وهذه السلوكيات يتم تسجيلها من قبل المقيم خلال فترة معينة لكل فرد عامل حيث يتضمن التسجيل خلاصة توضح ما حدث.

وهذه الطريقة أيضا تقلل من عنصر التميز من قبل المقيم حيث إنه يلاحظ السلوك الفعل الخاص¹.

وما يعاب على هذه الطريقة أنها تكلف جهدا كبيرا ومستمر من قبل المقيم في متابعة وملاحظة الأداء للعاملين بالإضافة إلى انخفاض الموضوعية في عملية التقييم، حيث قد تكون المواقف السلبية مؤقتة، ثم تلقيها من قبل العامل، ومع ذلك سجلت في قائمة التقييم.

7- صعوبات تقييم الأداء:

هناك العديد من المشاكل التي يمكن أن تمنع وتعيق خطط التقييم من أن تحقق أهدافها بفاعلية وهذه المشاكل تشمل الآتي:

7-1- التحيز الشخصي:

فقد نرى أن المشرف أو الرئيس قد يتحيز ضد أو مع أحد الأفراد العاملين في المنشأة لأسباب ليس لها علاقة بموضوع التقييم، وبذلك يتأثر تقييمه لهذا الفرد.

1- طاهر محمود الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 251

7-2-المبالغة في التقييم:

يميل بعض المشرفين إلى الاتجاه نحو المبالغة في عملية التقييم، فقد يأتي التقييم من بعض المشرفين لجميع الأفراد مرتفعاً بينما يأتي من البعض الآخر منخفضاً. وهذا يرجع إلى نظرة المشرفين إلى العاملين تحت إشرافهم نظرة متطرفة سواء بالتقديرات العالية أو بالتقديرات المنخفضة¹.

7-3-الاتجاه نحو التقديرات المتوسطة:

وهذا يرجع إلى عجز المشرف عن تحديد المستوى الفعلي لأداء الفرد أو الرغبة في سلوك الطريق السهل للتقييم.

7-4-التحيز من جانب القائم بالتقييم تجاه عوامل معينة:

وبناءً على ذلك نجد أن المشرف يقيم هذا الشخص تقييماً نهائياً بناءً على حكمه على عامل واحد من عوامل التقييم، فتكون النتيجة النهائية تقييماً غير موضوعي للعاملين².

7-5-التأثير بتصرفات الأفراد في الفترة الأخيرة قبل التقييم:

فإذا كان سلوك الفرد في هذه الفترة سلوكاً مرضياً وأدائه لعمله جيداً حصل على تقدير مرتفع حتى ولو كان أدائه قبل ذلك غير مرضي والعكس صحيح.

1- نضرة ميلاط، الحوافز والرضا الوظيفي، ص 167

2- ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية 1982، ص 170

7-6- التأثير برغبة الإدارة:

فإذا كانت رغبة الإدارة هي إجراء حركة ترقيات في المنشأة، فإن الرؤساء تبعاً لذلك يعمدون إلى إعطاء تقديرات ممتازة لمؤوسيتهم حتى ولو كانوا لا يستحقون هذه التقديرات حتى يمكنهم الاستفادة من فرص الترقى الموجودة والعكس صحيح.

الخلاصة:

تعتبر عملية تقييم الاداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، وعليه تعتبر من العمليات الهامة على جميع مستويات المنظمة ابتداء من الإدارة العليا وانتهاء بالعاملين في أقسام وحدات الإنتاج ولكي تحقق العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الاطراف التي من الممكن ان تستفيد من النتائج.

كما يجب مواكبة تلك العملية حتى تتلاءم والظروف التي تفرزها التغيرات على مستوى محتوى العمل وأساليب أداءه، والتغير في الخصائص المعرفية والمهارية للعاملين، والتغير في العوامل الطبيعية التي تنعكس على طبيعة اعمال المنظمات، ويخلق تبني هذه العملية من قبل المنشأة نوع من الثقة لدى العاملين بجدية المنظمة مما يرفع ولاءه لها.

تمهيد:

بعد التطرق في الفصلين السابقين أهم المفاهيم الخاصة بكل من الحوافز وتقييم الاداء، لابد من اسقاط هذه الدراسة النظرية على أرض الواقع، لذلك تم التوجه إلى أحد المؤسسات الاقتصادية المعروفة بولايتنا وهي ديوان الترقية والتسيير العقاري بالجلفة.

فمن المعلوم أن ديوان الترقية والتسيير العقاري بالجزائر يلعب دور أساسي في تنمية الدولة، فهو يقوم بترقية المصالح العامة وتوفير السكنات، ومن ثم القضاء على أزمة السكن التي تعتبر من أهم الأزمات التي يشهدها العالم عامة والجزائر بصفة خاصة.

ونظرا للأهمية البالغة للديوان تم القيام بدراسة تطبيقية لديوان الترقية والتسيير العقاري بالجلفة لمتابعة القرارات الاستراتيجية والمراجعة التي يقوم بها المراجع الذي يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة.

1-التعريف بديوان الترقية والتسيير العقاريOPGI.

في هذا الفصل سيتم تقديم نظرة شاملة عن ديوان الترقية والتسيير العقاري لمعرفة ماهيته، وأهدافه، وهيكله التنظيمي.

1-1تقديم عام لديوان الترقية والتسيير العقاري Office de .OPGI

Promotion et Gestion Immobilière

تم إنشاء ديوان الترقية والتسيير العقاري لكل ولايات الوطن بموجب المرسوم رقم 143-76 في 29 شوال عام 1396 الموافق لـ: 23 أكتوبر 1976، حيث تم تحديد شروط إنشاء وتنظيم مكاتب الترقية والتسيير العقاري للولاية والتي كانت مهامها تابعة لوزارة الأشغال العمومية والبناء.

يدعى ديوان الترقية والتسيير العقاري باختصار (OPGI) ويكون مقره الرئيسي (المدرية العامة) في عاصمة الولاية، حيث يتفرع إلى وحدات بدوائر الولاية وفروع ببلدياتها، وولايتنا الجلفة من بين الولايات الأولى لذلك أنشأ فيها مقر المكتب (OPGI) مباشرة بعد هذا المرسوم في : 1976، وبداية من 1991 وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 91/147 المؤرخ في 27 شوال 1411 الموافق لـ 12 ماي 1991 تغير ديوان الترقية والتسيير العقاري في طبيعته القانونية إلى مؤسسة عمومية وطنية ذات طابع صناعي وتجاري، و يتمتع ديوان الترقية والتسيير العقاري بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، حيث يعد تاجرا في علاقته مع الغير ويخضع لقواعد القانون التجاري.

اما بالنسبة لولاية الجلفة: فان ديوان الترقية والتسيير العقاري والكائن مقره بحي بربيح بولاية الجلفة، يشغل مساحة 2477، 06 م2 وهي مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي وتجاري، وهي تحت إشراف وزارة السكن والعمران المسير من طرف المدير العام ومجلس الإدارة الذي أنشأ بمقتضى القانون 91/147 المؤرخ في 12 ماي 1991.

1-2- أهداف الديوان:

إن الديوان الترقية والتسيير العقاري باعتباره مؤسسة تجارية عمومية تسعى إلى التقليل من أزمة السكن لتحسين وتطوير النمط العمراني، فإنها قد لعبت دورا هاما ومجهودات جبارة خلال السنوات الفارطة في إنجاز العديد من المشاريع الفعالة التي ساهمت في ترقية البنايات العمرانية، وهذا ما شهدناه من خلال ترحيل العديد من المواطنين من السكنات الفوضوية إلى السكنات الاجتماعية الراقية التي تتماشى مع التطور الحضاري والعمراني.

وكل هذه المجهودات يرجع فيها الفضل إلى عمال وموظفي الديوان الذين يسعون إلى الدفاع عن حقوق الديوان وخدمة المصلحة العامة وفقا لما تنص عليه القوانين.

2- قدرات ومهام ديوان الترقية والتسيير العقاري:

1/ قدرات الديوان:

تتربع مديرية ديوان الترقية والتسيير العقاري بالجلفة على مساحة معتبرة، كما تشغل 309

موظف موزعين حسب السلم الإداري كما يلي:

الإطارات 43، أعوان تنفيذيون 205، اعوان التحكم 56.

ويتكون من 07 وحدات و 20 فرع تحصيل موزعة عبر تراب الولاية كالتالي:

- وحدة بالجلفة، وفروعها هي: فرع 05 جويلية، فرع الحدائق؛
- وحدة محمد بوضياف، وفروعها هي: فرع عيسى القايد، فرع قناني، فرع بن جرمة؛
- وحدة بحرارة، وفروعها هي: فرع بحرارة، فرع الوثام، فرع دار الشيوخ، فرع محمد بالأبيض؛
- وحدة عين وسارة، وفروعها هي: فرع عين وسارة، فرع البيرين، فرع حد الصحاري، فرع سيدي لعجال؛
- وحدة حاسي ببح، وفروعها هي: فرع حاسي ببح، فرع بوعافية؛
- وحدة مسعد، وفرعها هي: فرع القدس، فرع عين الإبل، فرع فيض البطمة؛
- وحدة الشارف، وفروعها هي: فرع الشارف، فرع الادريسية.
- ومن مهام الوحدات التابعة ل د ت ع:
- تمثيل الديوان؛
- توعية المواطنين لضرورة المحافظة على ممتلكات الديوان؛

- تحصيل الأيجار الشهري؛
- تزويد مصلحة المالية بالوثائق اللازمة؛
- ايداع المبالغ المحصل عليها يوميا من الإيجار في البنك؛
- تحويل متأخري الإيجار إلى قسم المنازعات بالمديرية العامة.
- كما يتوفر الديوان على قدرات مالية معتبرة تسمح له بإدارة أعماله حيث قدرت إيراداته ب 38 مليار سنتيم وذلك حسب السنة المالية 2013.

1-2 مهام الديوان:

- يتكفل ديوان الترقية والتسيير العقاري بمهمتين أساسيتين تتمثل في الترقية والتسيير، وتندرج تحت هاتين المهمتين مجموعة من النشاطات:

-أولا: الترقية العقارية:

حيث يتكفل ديوان الترقية والتسيير العقاري في هذا الإطار ب:

- ترقية البناءات؛
- ترميم وصيانة الأملاك العقارية قصد إعادة الاعتبار إليها؛
- إنجاز السكنات وذلك بالتعاون مع الصندوق الوطني للسكن والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط؛
- المحافظة على العمارات وملحقاتها قصد الإبقاء عليها صالحة للسكن.
- ومن بين مساهمات الديوان في الترقية العقارية، أنه يوفر أنماط عديدة من السكنات يمكن أن نوجزها فيما يلي:

-السكن الترقوي: الذي يتم تمويله من طرف الأموال الخاصة بالديوان أو باقتراض من البنوك لبناء هذه السكنات الترقوية، حيث يتم بيعها بعد أخذ هامش ربح معين (عملية تجارية)؛

- انجاز ومتابعة انجاز السكن الاجتماعي: وهي السكنات التي كانت في السابق تتكفل بها مختلف الوكالات العقارية منها ديوان الترقية والتسيير العقاري، وهذا بأخذ قروض عادة ما تكون من الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، ويتم توزيعها على الطبقات الاجتماعية المعوزة والمحتاجة (طابع اجتماعي)؛

- السكن الاجتماعي الإيجاري: هي عبارة عن سكنات يتم تمويلها عن طريق اعتمادات مالية تخصصها الدولة لإنجاز هذه السكنات الاجتماعية الغير قابلة للتنازل وتسيير هذه الاعتمادات من طرف الصندوق الوطني للسكن، أي المحاسب المكلف بالدفع، (طابع اجتماعي).

-ويكون تسديد المحلات التجارية من الأموال الخاصة بالديوان أما تسديد السكنات والتهيئة الخارجية تكون من طرف الصندوق الوطني للسكن.

-ثانيا: التسيير العقاري: تحدد اتفاقية بقرار مشترك من الوزير المكلف بالسكن والوزير المكلف بالمالية مجموعة الشروط والكيفيات التي يجب إتباعها خلال تسيير عقارات الديوان وتضم ما يلي:

- تأجير المساكن والمحلات ذات الاستعمال التجاري؛
- تحصيل مبالغ الإيجار والأعباء المرتبطة بالإيجار؛

- تحصيل إيرادات التنازل عن الأملاك العقارية (عند البيع).
- إعداد جرد للعقارات المكونة للحظيرة السكنية التي تسييرها.
- متابعة طبيعة استغلال المستفيدين من العقارات سواء كانت شقق أو محلات تجارية.

2-2- المتعاملون مع الديوان:

- نظرا للمهام المتنوعة لديوان الترقية والتسيير العقاري، وفي إطار تجسيد السياسة السكنية للدولة على مستوى الإقليم فإن على الديوان التنسيق والعمل مع العديد من المؤسسات والهيئات لتوفير الخدمة السكنية للمواطن.

- حيث يتعامل الديوان في إطار التأمين على عقاراته وممتلكاته مع كل من الشركات التالية:

- GAM الشركة العامة للتأمينات المتوسطة : حسب الاتفاقية الموقعة مع الديوان فهي مختصة في التأمين على السيارات والحظيرة السكنية؛

- CAAT شركة التأمين الشامل : تختص هذه الشركة في التأمين على الحظيرة السكنية للديوان؛

- CAAR شركة التأمين وإعادة التأمين: تختص في التأمين على سيارات الديوان.
- كما يتعامل الديوان في إطار إنجاز السكنات مع كل من الصندوق الوطني للسكن cni، عندما يتعلق الأمر بالسكنات الاجتماعية، بالإضافة إلى الصندوق الوطني للترقية والتوفير والاحتياط CNEP عندما يتعلق الأمر بالسكنات الترقية المدعمة.

- كما ان لديوان تعاملات مع كل من مديرية التهيئة العمرانية ومديرية السكن والتجهيزات التي تتكفل بالدراسة الأولية لمشروع إنجاز السكنات، وتتولى الهيئة التقنية للمراقبة متابعة عملية إنجاز المشاريع وذلك بطلب من الديوان.
- كما يظهر جليا أن للديوان تعاملات مع المقاولين وكذا مكتب الدراسات الذي يتولى الدراسة الميدانية لمشروع السكن وكذا مراقبة ومتابعة عملية إنجازه.
- وفي إطار المنازعات فإن الديوان يتعامل مع المحضرين القضائيين، ويوكل محامين بصفتهم مدافعين عن حقوقه أمام القضاء.

3-الهيكلية العامة لديوان الترقية والتسيير العقاري:

3-1 الهيئات القيادية لديوان الترقية والتسيير العقاري.

-يدير ديوان الترقية والتسيير العقاري كل من المدير العام ومجلس الإدارة.

3-1-1-المدير العام:

يضطلع المدير العام بقيادة الديوان، إذ يعتبر أعلى سلطة في الهرم الإداري لديوان الترقية والتسيير العقاري.

- تعيينه: يعين المدير العام بموجب مرسوم رئاسي وذلك بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالسكن.

- صلاحياته: يتولى المدير العام ما يلي:

- تمثيل الديوان إزاء الغير؛

- التوقيع على جميع الوثائق المرتبطة بعمل الديوان؛
- السهر على تحقيق الأهداف المرسومة للديوان؛
- السهر على ضمان حسن سير المصالح؛
- إعداد الجداول التقديرية للإدارات والنفقات ويقدمها لمجلس الإدارة للمصادقة عليها؛
- إبرام الصفقات والعقود والاتفاقيات باسم ولحساب الديوان؛
- عرض تقرير السنوي عن نشاط الديوان مرفوقا بالحاصل وحسابات النتائج، ويرسلها إلى الوزارة الوصية بعد المصادقة عليه من طرف مجلس الإدارة؛
- إعداد النظام الداخلي للديوان ويقدمه للمصادقة عليه من طرف مجلس الإدارة ويسهر على احترامه.

وبذلك يكون المدير العام للديوان مسئولاً أولاً وآخراً عن الديوان بحكم المهام المنوطة به.

3-1-2- مجلس الإدارة:

تشكيلته: بموجب المرسوم التنفيذي 91-147 المادة (8) فإن مجلس الإدارة يتكون من:

أربع خبراء يقترحهم الوزير المكلف بالسكن؛

خبيرين يقترحهما الوزير المكلف بالجماعات المحلية؛

خبيرين يقترحهما الوزير المكلف بالمالية؛

ممثلين ينتخبهم عمال الديوان حسب عددهم.

مهامه:

يتكفل مجلس الإدارة بالمصادقة على العديد من المسائل، والتي لا يمكن أن تكون سارية

المفعول دون مصادقته وهي كالتالي:

- مشروع نظامه الداخلي؛
- برنامج عمل الديوان؛
- النظام الداخلي للديوان؛
- المخطط السنوي لتمويل الديوان؛
- القواعد العامة لاستعمال الأموال القابلة للتصرف وتوظيف الأموال الاحتياطية؛
- الشروط العامة لإبرام الصفقات والعقود والاتفاقيات التي يكون الديوان فيها طرفاً ملتزماً؛
- الحصائل وحسابات النتائج؛
- يوكل للمجلس تعيين محافظ للحسابات.

2-3 الهيكل التنظيمي العام لديوان الترقية والتسيير العقاري بالجلفة:

إن ديوان الترقية والتسيير يتكلف ببناء وتوزيع السكنات الاجتماعية والحضرية، كما أنه يدار

من طرف مجلس إداري يوجه من طرف المدير العام ويضم الدوائر التالية:

- دائرة الموارد البشرية والوسائل العامة: وتضم المصالح التالية:

- مصلحة الوسائل العامة، مصلحة الموارد البشرية؛

- * دائرة المالية والمحاسبة: وتضم:

- مصلحة المحاسبة، مصلحة المالية، مصلحة التحصيل، مصلحة الاستثمار؛
- *دائرة التسيير وصيانة الممتلكات: وتضم:
- مصلحة الشراء، مصلحة البطاقات، مصلحة الصيانة، مصلحة الاستغلال؛
- * دائرة التحكم في انجاز المشاريع: وتضم:
- مصلحة الدراسة والتخطيط، مصلحة الصفقات العمومية، مصلحة انجاز البرامج؛
- *دائرة الترقية العقارية: وتضم:
- مصلحة الترقية العقارية، مصلحة العقارات، المصلحة التجارية.

3-3 تحليل الهيكل التنظيمي العام لديوان الترقية والتسيير العقاري بالجلفة:

- يشكل الهيكل التنظيمي ابتداء من الإدارة العامة وعلى رأسها المدير العام الذي يمثل أعلى سلطة في الهرم التنظيمي للمؤسسة، وله مسؤوليات مباشرة على كافة مستشاريه (مساعديه) وكل الدوائر والمصالح والوحدات الموزعة عبر تراب الولاية.
- كما ينوب عنه مدير عام مساعد يقوم بتسهيل عملية تطبيق القرارات المتخذة من طرفه وتقديم التقديرات اللازمة حول مختلف مهام الديوان لتمكين المدير العام من الاطلاع عليها.
- يلي بعد ذلك المستوى الثاني من الهيكل التنظيمي الذي يتكون من المستشارين المكلفين كل حسب اختصاصه، انطلاقا من مساعد مدير عام مكلف بالأمن الداخلي، مساعد مدير عام مكلف بالشؤون القضائية والمنازعات، بالإضافة إلى مساعد مدير عام مكلف بالتدقيق الداخلي، وصولا إلى مساعد مدير عام مكلف بتنظيم الإعلام الآلي والمعلوماتي.

- وفي المستوى التنظيمي الثالث نجد خمس دوائر تخصص كل واحدة في نشاط معين

1- دائرة المالية والمحاسبة:

يظهر جليا أن هذه الدائرة تتكون من مصلحتين:

مصلحة المالية ومصلحة المحاسبة

أ- مصلحة المالية:

تهتم هذه المصلحة أساسا ب:

- القيام بعملية تفصيلية تحليلية للجرائد اليومية والوصول الخاصة بتغطية الإيجار والتي ترد من الفروع.

- تحرير الخلاصي الشهري انطلاقا من الجرائد اليومية.

- مراقبة نشاط الوحدات والذي يتمثل عموما في تغطية الإيجار الشهري.

- تحرير خلاصي الضرائب من الخلاصي الشهري.

- التنسيق مع مصلحة المحاسبة من خلال تزويد هذه الأخيرة بالوثائق اللازمة.

ب- مصلحة المحاسبة:

تعتبر المحاسبة المصدر الأول للمعلومات في المؤسسة في فترة نشاطها قصد تحديد المركز

المالي لها، وتقوم مصلحة المحاسبة بما يلي:

- إيقاف الحسابات.

- تتبع ديون الديوان وكذا حقوقه.

- القيام بالجرد المادي والمالي.

- تحديد وضعية المؤسسة بتحرير جدول يسمى جدول حسابات النتائج.
- بالإضافة إلى كل من مصلحتي التحصيل والاستثمار التي لها تعامل مباشر مع الزبائن.

2-دائرة التسيير وصيانة الحظيرة:

تعتبر هذه الدائرة من أهم الدوائر التي يشتمل عليها الديوان

نظرا لأهمية المهام المنوطة بها وتتكون دائرة التسيير العقاري من المصالح التالية:

-مصلحة الاستغلال: تنقسم هذه المصلحة بدورها إلى ثلاث فروع:

فرع التوزيع: يتكلف هذا الفرع أساسا ب:

- تتبع القرارات الخاصة بتوزيع السكنات الصادرة عن المجلس الولائي.
- تحضير ملفات للسكنات الموزعة.

فرع المحلات التجارية:

يتكلف هذا الفرع بتأجير المحلات التجارية بالمزايدة أو بالتراضي.

فرع السكنات الوظيفية:

تتكفل هذه المصلحة بتخصيص للسيد الوالي مجموعة من السكنات لفائدة المؤسسات والهيئات

العمومية عن طريق قرار يرسل إلى ديوان الترقية والتسيير العقاري، وترسل نسخة من هذا

القرار إلى الهيئة المعنية، بعد ذلك يقوم ديوان الترقية والتسيير العقاري باستدعاء الهيئة من

أجل إتمام الإجراءات اللازمة، ومنه يتم توزيع السكنات على الهيئات العمومية المستفيدة.

مصلحة البيع:

تتكفل هذه المصلحة بالمستأجرين الراغبين في شراء السكن وذلك في إطار التنازل عن أملاك الدولة، وتبدأ هذه العملية بتقديم طلب من طرف المستأجر وبعد اتخاذ الإجراءات اللازمة تسلم للمستأجر مقرر البيع، وبعد الانتهاء من دفع المستحقات يتحصل المستأجر على عقد الملكية من طرف الموثق بتوجيه من ديوان الترقية والتسيير العقاري.

مصلحة الصيانة والترميم:

تتكفل هذه المصلحة بصيانة وإعادة الاعتبار للبنىات والمحلات التجارية في حالة تدهورها بإعادة طلائها وخلق المساحات الخضراء، وتمويل هذه العمليات من الأموال المحصل عليها من الإيجار.

مصلحة البطاقات:

تتكفل مصلحة البطاقات ب:

- تسجيل المستأجرين للمحلات في الملف المركزي.
- إجراء تحقيقات في طبيعة ومدى استفادة المواطن من السكن الاجتماعي.
- تحرير ملف لوزارة السكن يتضمن عدد ونوع السكنات الموجودة في الملف المركزي.
- المتابعة اليدوية لملفات المستأجرين.
- مراقبة الوحدات وتسوية الملفات وذلك في إطار التنسيق والتعاون معها.
- متابعة المحلات التجارية.

- دائرة الموارد البشرية والوسائل العامة.

تقوم بمتابعة تحصيل وتسديد مختلف حقوق وديون المؤسسة وتوزيع جميع احتياجات المصالح.

وتضم المصالح التالية:

مصلحة الوسائل العامة:

من ادوار هذه المصلحة توفير جميع احتياجات المصالح مثلا: تجهيزات مكتبية الخ.

وكذلك المحافظة على ممتلكات الديوان من أثاث وسائل عامة وتوفير وسائل النقل وتسيير

الحظيرة.

مصلحة الموارد البشرية:

كما تعرف بمصلحة المستخدمين، من أدوار هذه المصلحة:

- تسيير عمال الديوان.
- متابعة المستخدمين منذ الدخول الى آخر مشوار في العمل.
- مسؤول عن الحالة الاجتماعية والمهنية لجميع العمال.
- حساب الأجور.
- القيام بالاتصال المباشر مع الضمان الاجتماعي.

-دائرة التحكم في انجاز المشاريع:

تتكون من المصالح التالية:

- مصلحة الدراسات والتخطيط.

- مصلحة الصفقات.
 - مصلحة انجاز السكنات الاجتماعية.
 - مصلحة انجاز السكنات الترقية.
- حيث تقوم هذه المصالح بالتنسيق والتعاون فيما بينها بإنجاز المشاريع السكنية ومتابعتها.

-دائرة الترقية العقارية:

وتضم كل من:

- مصلحة الترقية العقارية.
 - مصلحة العقارات.
 - المصلحة التجارية.
- حيث تعمل هذه المصالح معا لتحقيق التكامل الأمثل مع الدوائر الأخرى.

4-المراجعة في ديوان الترقية والتسيير العقاري بالجلفة

لدراسة أكبر وفهم الموضوع بدقة وللتعرف على المراجعة وأهميتها في اتخاذ القرار بصفة ملموسة، قمت بالاتصال بخلية التدقيق على مستوى ديوان الترقية والتسيير العقاري بالجلفة للتعرف على كيفية القيام بمهمة المراجعة.

5-مجالات الدراسة:

5-1 المجال الزمني:

تم تحديد المجال الزمني لهاته الدراسة من 21 فيفري 2016 بحيث ابتدأ من هذا التاريخ تمت الخطوات الأولى في اختيار مجال الدراسة ودامت إلى غاية شهر مارس 2016 بحيث كنا في هاته الفترة نلتحق بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري المتواجدة بالجلفة وذلك لمدة 30 يوما، حيث تمت في هذه المرحلة جمع المعلومات حول المؤسسة والعمل والتنظيم الإداري بها، إضافة إلى ذلك تمت اختيار العينة فيها، وقسمت الاستثمارات على العمال، وكذلك إجراء المقابلة مع نائب مدير المؤسسة، بعدما تعذر علينا مقابلة مدير الوحدة.

5-2 المجال المكاني:

تم انجاز هذه الدراسة بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالجلفة، وتعد هذه المؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالجزائر يلعب دور أساسي في تنمية الدولة، فهو يقوم بترقية المصالح العامة وتوفير السكنات، ومن ثم القضاء على أزمة السكن التي تعتبر من أهم الأزمات التي يشهدها العالم عامة والجزائر بصفة خاصة.

ونظرا للأهمية البالغة للديوان تم القيام بدراسة تطبيقية لديوان الترقية والتسيير العقاري بالجلفة لمتابعة القرارات الاستراتيجية والمراجعة التي يقوم بها المراجع الذي يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة.

6- العينة وطريقة اختيارها:

اعتمدنا في هذه الدراسة على العينة العشوائية الطبقية، والتي رأينا أنها أكثر ملائمة لطبيعة الموضوع، خاصة بالنظر إلى التشابه الكبير بين وحدات الدراسة من حيث الخصائص المدروسة، خاصة داخل كل من الطبقات الثلاثة التي تنقسم إليها العينة أعوان تنفيذيون وأعوان تحكم واطارات.

6-1 طريقة استخراج العينة:

مما سبق مجتمع الدراسة يبلغ: 309 N=309

وبناء على حجم العينة حتى تكون تحتوي على 12 % من المجتمع الدراسة أي n=40 وحدة فحصية كل فئة تكون كالتالي:

بتطبيق القانون الاتي:

$$N_x = \left(\frac{N_x}{N} \right) N$$

$$N_x = \left(\frac{N_x}{N} \right) N$$

$$N_1 = \left(\frac{19}{309} \right) 40 =$$

أ/أعوان تنفيذيون: $N_1 = 19$

$$N_2 = \left(\frac{19}{309} \right) 40 =$$

ب/ أعوان تحكم: $N_2 = 16$

$$N_3 = \left(\frac{19}{309} \right) 40 =$$

ج/ إطارات: $N_3 = 5$

اذن $N = N_1 N_2 N_3$ أي $N = 19 + 16 + 5 = 40$ أي $N = 309$

7- المنهج المتبع في الدراسة:

المنهج هو: " الطريقة التي يعتمد عليها الباحث في الحصول على معلومات دقيقة وتصوير الواقع الاجتماعي وتسهم في تحليل ظواهره"¹.

ومن المعلوم أن أي دراسة تحتاج إلى منهج، حيث هناك عدة مناهج تختلف من دراسة إلى أخرى حسب طبيعة الموضوع ولكل منهج له خصائص ووظائف أما بالنسبة لدراستنا الحوافز ودورها في تحسين الأداء داخل المؤسسة استخدمنا:

المنهج الوصفي التحليلي: وهذا من اجل وصف التحفيز السائد داخل المؤسسة، وتحليلها على ضوء كمية المعلومات التي تحصلنا عليها من خلال جداول الفرضيات، كما استخدمنا هذا المنهج من اجل وصف عملية الحوافز وتقييم الأداء داخل المؤسسة.

8- التقنيات المستعملة في الدراسة:

8-1 الاستمارة:

وهي " وسيلة الدخول في اتصال بالمخبرين بواسطة طرح الأسئلة عليهم واحدا واحدا، وبنفس الطريقة، بهدف استخلاص اتجاهات وسلوكيات مجموعة كبيرة من الأفراد"².

حيث تضم مجموعة من الأسئلة توجه للمبحوثين قصد الحصول على المعلومات التي تساعدنا في موضوع بحثنا وقد احتوت الاستمارة على 22 سؤالاً منها المغلقة والنصف مفتوحة وقسمت إلى محاور أساسية:

البيانات العامة للمبحوثين. 

¹ -محمد على محمد ، علم الاجتماع والمنهج العلمي ، دار المعرفة الجامعية ، ط3 ، الاسكندرية ، 1986 ، ص 182 -183

² -موريس انجرس، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصبية للنشر، الجزائر، 2004، ص 204.

بيانات خاصة بالفرضية الأولى. ✚

بيانات خاصة بالفرضية الثانية. ✚

كما استخدمنا بعض تقنيات المنهج الإحصائي منها: الجداول التكرارية والنسب المئوية. ✚

8-2- الاستبيان:

يعتبر الاستبيان أحد وسائل البحث العلمي المستعملة على نطاق واسع من أجل الحصول على بيانات او معلومات تتعلق بأحوال الناس او ميولهم او اتجاهاتهم، وتأتي أهمية الاستبيان كأدوات لجمع المعلومات بالرغم مما يتعرض له من انتقادات من انه اقتصادي في الجهد والوقت إذا ما قورن بالمقابلة والملاحظة، فالاستبيان يتألف من استمارة تحتوي على مجموعة من الفقرات يقوم كل مشارك بالإجابة عليها بنفسه دون مساعدة او تدخل من أحد¹.

خطوات انجاز الاستبيان:

- 1-تحديد الأهداف المطلوبة من عمل الاستبيان في ضوء موضوع البحث ومشكلته ومن ثم تحديد البيانات والمعلومات المطلوب جمعها.
- 2-ترجمة وتحويل الأهداف إلى مجموعة من الأسئلة والاستفسارات.
- 3-اختيار أسئلة الاستبيان وتجربتها على مجموعة محدودة من الأفراد المحددين في عينة البحث لإعطاء رأيهم بشأن نوعيتها من حيث الفهم والشمولية والدلالة وكذلك كميتها وكفايتها لجمع المعلومات المطلوبة عن موضوع البحث ومشكلته وفي ضوء الملاحظات التي يحصل عليها فإنه يستطيع تعديل الأسئلة بالشكل الذي يعطي مردودات جيدة.
- 4-تصميم وكتابة الاستبيان بشكله النهائي ونسخه بالأعداد المطلوبة.

1- عريفج، سامي، ومصلىح، خالد، ووحواشين، مفيد. مناهج البحث العلمي وأساليبه. الاردن، ط2، 1982م، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ص 67-72.

5-توزيع الاستبيان حيث يقوم باختيار أفضل وسيلة لتوزيع وإرسال الاستبيان بعد تحديد الأشخاص والجهات التي اختارها كعينة لبحثه.

6-متابعة الإجابة على الاستبيان فقد يحتاج الباحث إلى التأكيد على عدد من الأفراد والجهات في انجاز الإجابة على الاستبيان وإعادته وقد يحتاج إلى إرسال بنسخ أخرى منه خاصة إذا فقدت بعضها.

7-تجميع نسخ الاستبيان الموزعة للتأكد من وصول نسخ جديدة منها حيث لابد من جمع ما نسبته 75% فأكثر من الإجابات المطلوبة لتكون كافية لتحليل معلوماتها.

الجدول رقم (05): الجنس

النسبة %	التكرارات	الجنس
75%	30	ذكر
25%	10	أنثى
100%	40	المجموع

من خلال الجدول والذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس نلاحظ أن نسبة 25 %

تمثل الإناث ، مقابل 75 % تمثل الذكور .

وهذا التباعد في النسب يرجع إلى طبيعة النشاط في المؤسسة الذي يتناسب مع جنس الذكور

أما فيما يخص الإناث وعملهم داخل المؤسسة فيرجع إلى موقع المؤسسة وكذلك طبيعة نشاطها

الذي يستدعي التركيز على الذكور أكثر منه من الإناث.

الجدول رقم (06): السن حسب الفئة:

النسبة %	التكرارات	السن
20%	8	من 26 إلى 35 سنة
80%	32	أكبر من 36 سنة
100%	40	المجموع

من خلال الجدول والذي يمثل توزيع الأفراد حسب السن نلاحظ أن نسبة 80% هي أكثر نسبة للعمال التي تتراوح اعمارهم في الفئة أكبر من 36 سنة مقابل نسبة 20% للعمال الذين تتراوح أعمارهم بين 26-35 سنة

هذا التفاوت في النسب يدل على أن العمال هم في سن العطاء والتركيز في العمل.

جدول رقم (07): الخبرة حسب سنوات العمل للعمال

النسبة %	التكرارات	سنوات الخبرة
15 %	6	أقل من 5 سنوات
60 %	24	من 6 إلى 15 سنة
25 %	10	أكثر من 15
100 %	40	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ والذي يمثل نسبة خبرة العمال داخل المؤسسة ان نسبة 60 % هي أكبر نسبة والتي هي من 6-15 سنة يتمتعون بخبرة كبيرة، ونسبة 25% لديهم خبرة أكثر من 15 سنة، ونسبة 15% لديهم خبرة اقل من 05 سنوات.

جدول رقم (08): الشهادات المتحصل عليها للعمال:

النسبة %	التكرارات	الشهادة المتحصل عليها
15 %	10	ابتدائي
60 %	10	ثانوي
25 %	20	جامعي
100 %	40	المجموع

يبين الجدول توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي، الذي من خلاله نلاحظ أن نسبة 50 % لهم مستوى جامعي مقابل نسبة 25 % لدى أصحاب المستوى الثانوي ونسبة 25 % أيضا من مستوى الابتدائي.

ومن خلال هذا التوزيع في النسب يتبين أن المؤسسة لديها مهارات وكفاءات من أصحاب المستوى الجامعي والثانوي مع الملاحظة أن أصحاب المستوى الثانوي قد تلقوا تكوينًا في مناصب عملهم.

مما يمكن اعتبارهم ضمن الإطارات، إلا أن هذا لم يمنع من وجود ذوي المستوى التعليمي الأقل (ابتدائي).

جدول رقم (09): الوظيفة

الوظيفة	التكرارات	النسبة %
أعوان تنفيذ	19	47.5%
أعوان تحكم	16	40%
إطارات	5	12.5%
المجموع	40	100%

نلاحظ أن نسبة 47.5 % هي أكبر نسبة والتي تمثل عمال اعوان التنفيذ مقابل نسبة 40 %
 عمال اعوان التحكم مقابل 12.5% اطارات.

وهذا راجع إلى طبيعة التنظيم فلا يمكن تصور مؤسسة فيها اعوان تحكم أكثر من منفذين،
 فعادة ما يكون هناك اعوان تحكم ومسؤولون عن مجموعة من الإدارات المتمثلة في التقنيين
 بالإضافة إلى وجود عدد أكبر من الاعوان المنفذين الذين يقومون بتنفيذ المهام.

المحور الأول: الإجابة على الفرضية الأولى

جدول رقم (10): يبين تلقي منحة المردودية .

هل تتلقى منحة المردودية؟	التكرارات	النسبة %
نعم	38	95%
لا	02	5%
المجموع	40	100%

نلاحظ من خلال الجدول إن 38 عامل اي بنسبة 95% يتلقون منحة المردودية لانهم يقومون بأعمالهم على اكمل وجه ويساهمون كثيرا في سيرورة العمل داخل المؤسسة مما يدفع المؤسسة لا عطاهم هذه المنح وذلك لتحفيزهم على العمل اكثر ,بينما عاملين اي بنسبة 05% لا يتلقون هذه المنحة وذلك بسبب رؤيتهم ان الاجراء الغير محفزة لهم العامة المتواجدة في المؤسسة .

جدول رقم (11): يبين عدد مرات المنحة في السنة .

هل عدد المنح في السنة مناسب؟	التكرارات	النسبة %
نعم	25	62.5%
لا	15	37.5%
المجموع	40	100%

نلاحظ من خلال الجدول ان 25 عامل اي بنسبة 62.5% يرون ان عدد مرات المنح في السنة مناسب لهم لأنها تحفزهم على العمل وتمكنهم من بذل المزيد من الجهود في سبيل تحقيق اهداف المؤسسة وهذا ما يبين اهمية عدد هذه المنح المقدمة في السنة.

ونلاحظ ايضا ان 15 عامل اي بنسبة 37.5% لا يرون ان عدد المنح في السنة مناسب لهم لأنها لا تلبى مستلزماتهم العائلية.

جدول رقم (12): يبين تفضيل منحة المردودية .

هل تفضل هذا النوع من المنح؟	التكرارات	النسبة %
نعم	40	100 %
لا	0	0 %
المجموع	40	100 %

من خلال الجدول نلاحظ ان 40 عامل اي بنسبة 100% اي جميع عمال العينة يفضلون هذه المنحة.

فمن هنا نستنتج مدى تأثير الحافز المادي في تحفيز العاملين على تحسين ادائهم ويمكنهم كذلك من بذل المزيد من الجهود لتحقيق اهداف المؤسسة وبإمكانه محفزاً مادياً يمكن للعاملين الحصول على احتياجاتهم العائلية.

جدول رقم (13): يبين سبب تفضيل منحة المردودية.

النسبة %	التكرارات	لماذا تفضل هذا النوع من المنح؟ لأنها:
50%	20	-تعطيك القدرة على الاداء الجيد
25%	10	-تزيد من نشاطك داخل المؤسسة
25%	10	-تجعلك مواظب على عملك
100%	40	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ ان 20 عمل اي بنسبة 50% من العمال الذين فضلوا هذا النوع من المنح لأنها تعطيهم القدرة على الاداء الجيد، ونسبة 25% قالوا انها تزيد من نشاطهم داخل المؤسسة، ونسبة 25% ايضا قالوا انها تجعلهم مواظبين على عملهم.

ومن هنا نستنتج ان اغلبية العمال يؤثر عليهم الحافز المادي اي منحة المردودية في اعطائهم القدرة على الاداء الجيد.

جدول رقم (14): يبين تناسب هذه القيمة المالية:

هل القيمة المالية لهذه المنحة مناسبة؟	التكرارات	النسبة %
نعم	20	50 %
لا	20	50 %
المجموع	40	100 %

من خلال الجدول وقراءتنا له نلاحظ ان 20 عامل اي بنسبة 50% قالوا انهم موافقون على هذه المنحة المالية وأنها مناسبة لهم، في حين نجد نفس النسبة اي 50% غير موافقين على هذه المنحة المالية.

ومن هنا نستنتج ان قيمة هذه المنحة ساعدت نصف العمال على تلبية جميع مستلزماتهم العائلية عكس النصف الاخر الذين لم يوافقوا على هذه المنحة لأنها لم تساعدهم في الحصول على مستلزماتهم العائلية.

جدول رقم (15): يبين تحسن الاداء:

هل أدائك في تحسن؟	التكرارات	النسبة %
نعم	28	70 %
لا	12	30 %
المجموع	40	100 %

نلاحظ من خلال الجدول ان 28 عامل أي بنسبة 70% يتحسن أدائهم، في حين أن 12 عامل أي بنسبة 30 % ادائهم ليس في تحسن.

من خلال تحليلنا لبيانات الجدول نستنتج ان اغلبية العمال اي بنسبة 70% يتحسن ادائهم وذلك بسبب الحوافز والخدمات المقدمة لهم والتي تساهم بشكل كبير في تحسين عملهم وبذلهم المجهود الكافي لتحقيق اهداف المؤسسة.

جدول رقم (16): يبين تأثير عدد منحاح في السنة المناسب على تحسين أداء العمال.

المجموع	هل عدد مرات المنح في السنة مناسب؟			
	لا	نعم		
28	03	25	نعم	هل أدائك في تحسين؟
%70	%7.5	%62.5		
12	12		لا	
%30	%30			
40	15	25	المجموع	
%100	%37.5	%62.5		

نلاحظ من خلال الجدول ان 25 عامل بنسبة 62.5% ادائهم في تحسين كما ان عدد منحاتهم مناسب، كما نلاحظ ان 03 عمال بنسبة 7.5% ادائهم لا يتحسن كما ان عدد منحاتهم في السنة غير مناسب، ونلاحظ ايضا ان 12 عامل اي بنسبة 30% ادائهم غير متحسن وعدد منحاتهم غير مناسب، ونلاحظ ايضا ان 28 عامل اي بنسبة 70% ادائهم في تحسين في حين ان 12 عامل بنسبة 30% ادائهم ليس في تحسين، ونلاحظ كذلك ان 25 عامل بنسبة

62.5% عدد منحاتهم في السنة مناسب في حين ان 15 عامل اي بنسبة 37.5% عدد منحاتهم غير مناسب.

من خلال بيانات الجدول نلاحظ أنّ المنحة التي تقدم للعمال تعتبر حافز وتعكس رضا العمال عن المؤسسة والنظام التحفيزي التي تتبعه والذي بدوره يظهر في أداء العمال وأيضاً يظهر في مدى انضباطهم وشعورهم بالانتماء لهذه المؤسسة.

جدول رقم (17): يبين تلقي منحة المردودية وأثرها في تحسين الاداء مع الوقت

المجموع	هل تتلقى منحة المردودية؟			
	لا	نعم		
28	1	27	نعم	هل أدائك يتحسن؟
% 70	%2.5	%67.5		
12	1	11	لا	
%30	%2.5	%27.5		
40	2	38	المجموع	
%100	%5	% 95		

نلاحظ من خلال الجدول ان 27 عامل بنسبة % 67.5 يتلقون منحة المردودية كما أن أدائهم في تحسن، كما نلاحظ ان عامل واحد بنسبة %2.5 لا يتلقى منحة المردودية وادائه في تحسن، ونلاحظ ايضا ان 11 عامل أي بنسبة %27.5 يتلقون منحة المردودية ولكن أدائهم ليس في تحسن، ونلاحظ ايضا ان عامل واحد اي بنسبة %2.5 يتلقى مردوديته ولكن أدائه لا يتحسن.

نستج من خلال النتائج المحصل عليها في الجدول أن تلقي منحة المردودية له دور كبير وایجابي في تحسين وزيادة اداء العاملين في المؤسسة، اي كلما توفرت منحة المردودية لدى اغلبية العمال كلما تحسن ادائهم.

المحور الثاني: الإجابة على الفرضية الثانية

جدول رقم (18): هل يوجد في المؤسسة طريقة لتقييم الاداء؟

النسبة %	التكرارات	هل يوجد في المؤسسة طريقة لتقييم الاداء؟
25%	10	نعم
75%	30	لا
100%	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان 30 عامل اي بنسبة 75% قالوا انه لا يوجد طريقة لتقييم ادائهم، بينما 10 عمال اي بنسبة 25% قالوا انه يوجد طريقة لتقييم ادائهم.

من خلال الجدول نجد أن عدم معرفة العامل لطريقة تقييم ادائه وعدم اطلاعه على عملية التقييم يتولد عنه شعور بعدم الأمان من ناحية حصوله لكافة حقوقه ومعرفة جوانب التقصير فيه، ما يترتب عنه عدم الشعور بالمسؤولية، وهذا يولد عنه شعوره عدم الشعور بالانتماء وبالتالي غياب الراحة النفسية للعامل.

جدول رقم (19): هل تعرف كيف تتم عملية التقييم؟

هل تعرف كيف تتم عملية التقييم؟	التكرارات	النسبة %
نعم	26	65%
لا	14	35%
المجموع	40	100%

من خلال الجدول نلاحظ ان 26 عامل اي بنسبة 65% يعرفون كيف تتم عملية التقييم ,بينما 14 عامل اي بنسبة 35% لا يعرفون كيف يقيم ادائهم .

من خلال بيانات الجدول التي حللناها نجد أن إطلاع العامل على عملية التقييم يتولد عنها شعور بالأمان من ناحية حصوله لكافة حقوقه ومعرفة جوانب التقصير فيها، وهذا ما يترتب عنه الشعور بالمسؤولية ومحاولة اصلاح مكانم النقص، وهذا ما يولد عنه ايضا شعوره بالانتماء للمؤسسة التي يعمل فيها وبالتالي حصول العامل على راحته النفسية.

جدول رقم (20): هل يتحسن ادائك مع الوقت؟

هل يتحسن ادائك مع الوقت؟	التكرارات	النسبة %
نعم	29	72.5%
لا	11	27.5%
المجموع	40	100%

نلاحظ من خلال الجدول ان 29 عامل اي بنسبة 72.5% يقولون ان ادائهم يتحسن مع مرور الوقت، و 11 عامل اي بنسبة 27.5% لم يتحسن ادائهم مع الوقت.

زمن هنا نستنتج ان اغلبية العمال يتحسن ادائهم وذلك بسبب توفر ظروف العمل المناسبة والاجر المناسب وشعورهم بالراحة داخل المؤسسة بالإضافة الى انهم تحصلوا على الخبرة اللازمة وذلك كل حسب سنوات عمله.

جدول رقم (21): هل نتائج التقييم تؤثر في علاقتك مع الزملاء؟

النسبة %	التكرارات	هل نتائج التقييم تؤثر في علاقتك مع الزملاء؟
52.5%	21	نعم
47.5%	19	لا
100%	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان 12 عامل اي بنسبة 52.5% تؤثر نتائج التقييم في علاقتهم مع زملائهم، بينما يرى 19 عامل اي بنسبة 47.5% ان نتائج التقييم لا تؤثر في علاقتهم مع الزملاء.

ومن هنا نستنتج ان نتائج التحليل كانت متقاربة وذلك بفعل العلاقات الحسنة بين العمال.

جدول رقم (22): هل تفضل تغيير التقييم؟

هل تفضل تغيير التقييم؟	التكرارات	النسبة %
نعم	30	75%
لا	10	25%
المجموع	40	100%

من خلال الجدول نلاحظ ان 30 عامل اي بنسبة 75% يفضلون تغيير عملية التقييم ,بينما 10 عمال اي بنسبة 25% لا يفضلون تغيير عملية تقييم الاداء .

ونستنتج من خلال بيانات الجدول أن عملية التقييم مقنعة بالنسبة لأغلبية العمال وهذا يعود الى إعطائهم حقهم في عملية التقييم نظرا لأن عملهم يظهر في نتائج هذا العمل إضافة الى شعورهم بالرضا التام والذي بدوره ينعكس على أدائهم.

جدول رقم (23): يبين وجود طريقة لتقييم الاداء وأثرها على تحسين الأداء

المجموع	هل يوجد في المؤسسة طريقة لتقييم الاداء		نعم	لا	هل أدائك في تحسن مع الوقت؟
	نعم	لا			
29 % 72.5	20 %50	9 % 22.5	نعم		
11 % 27.5	10 % 25	1 % 2.5	لا		
40 %100	30 %75	10 %25	المجموع		

نلاحظ من خلال الجدول ان 09 عمال بنسبة 22.5% يقولون انه يوجد في المؤسسة طريقة لتقييم الاداء كما ان ادائهم في تحسن مع الوقت , كما نلاحظ ان 20 عامل بنسبة 50% يقولون انه لا يوجد طريقة لتقييم الاداء في المؤسسة كما ادائهم لا يتحسن مع الوقت , ونلاحظ ايضا ان عامل واحد اي بنسبة 2.5% ادائهم متحسن مع الوقت ويوجد في المؤسسة طريقة لتقييم الاداء , ونلاحظ ايضا ان 10 عمال اي بنسبة 25% ادائهم لا يتحسن مع الوقت ولا توجد طريقة لتقييم الاداء , في حين ان 29 عامل بنسبة 72.5% ادائهم في تحسن مع الوقت بينما 11 عامل ادائهم ليس في تحسن مع الوقت , ونلاحظ كذلك ان 10 عمال بنسبة 25%

قالو انه توجد طريقة لتقييم الاداء في المؤسسة ,بينما 30 عامل بنسبة 75% قالو انه لا توجد طريقة لتقييم الاداء في المؤسسة .

نستنتج من خلال بيانات الجدول أنّ اغلبية العمال يقولون انه لا توجد طريقة لتقييم ادائهم وبالتالي لا يتحسن عملهم مع الوقت وهذا يجعلهم يسعون الى هدفين، هدف الحصول على الحوافز والهدف الظاهر إرضاء المسؤول او المؤسسة ككل. وهذا يعكس عدم رضا العمال عن المؤسسة والنظام التحفيزي التي تتبعه والذي بدوره يظهر في أداء العمال وأيضا يظهر في مدى انضباطهم وشعورهم بالانتماء لهذه المؤسسة.

جدول رقم (24): يبين معرفة الكيفية التي تتم فيها عملية التقييم لدى العمال ودورها في

تحسين الاداء مع الوقت.

المجموع	هل تعرف كيف تتم عملية التقييم		نعم	لا	هل أدائك في تحسن مع الوقت؟
	نعم	لا			
29	20	9	%50	%22.5	نعم
%72.5					
11	6	5	%15	%12.5	لا
%27.5					
40	26	14	%65	%35	المجموع
%100					

من خلال الجدول نلاحظ ان 20 عامل اي بنسبة 50% يعرفون كيف تتم عملية التقييم داخل المؤسسة وان ادائهم في تحسن، بينما 09 عمال اي بنسبة 22.5% لا يعرفون كيف تتم عملية التقييم وان ادائهم يتحسن مع الوقت، ونلاحظ ايضا من خلال الجدول ان 06 عمال اي بنسبة 15% ادائهم ليس في تحسن مع الوقت ويعرفون كيف تتم عملية تقييم الاداء، بينما 05 عمال اي بنسبة 12.5% ادائهم في تحسن مع الوقت ولا يعرفون كيفية تتم عملية تقييم الاداء.

نستنتج من خلال تحليل بيانات الجدول أن إطلاع العامل على عملية التقييم يتولد عنها شعور بالأمان من ناحية حصوله لكافة حقوقه ومعرفة جوانب التقصير فيه، ما يترتب عنه شعور بالمسؤولية ومحاولة اصلاح مكانم النقص، وهذا يولد عنه شعوره بالانتماء وبالتالي راحة نفسية للعامل وبالتالي تحسين ادائه مع الوقت.

استنتاجات الفرضيات:

1-2 استنتاج الفرضية الأولى: (يوجد دور للمردودية في تحسين أداء العاملين)

ومن خلال تحليلنا للفرضية الأولى نستنتج أن:

-لابد للإدارة من إعادة النظر بتقييمها لأنظمة الحوافز عموماً، وأن تعمل على دراسة دوافع

العاملين بميدانها، وأن تنشط الجانب المعنوي للعاملين كونه أقل تكلفة، وأكثر فاعلية.

-العمل على تفعيل المكافآت والحوافز المادية كذلك، كونها تثير حماس ونشاط مجموعة من

الأفراد، مع ضرورة ربطها بالأداء، فلا بد من تفعيلها وزيادتها بشكل أكبر لنتلاءم مع الغلاء

المعيشي المتزايد، وتناسب تطلعات العاملين.

-ضرورة إعطاء صلاحية واسعة، ولاسيما للإدارات الوسطى والعليا وأصحاب الخبرات

الطويلة، من أجل بناء الثقة في نفوس العاملين.

-تفعيل الأنظمة الإدارية بشكل أنسب، والعمل على ربط الموظف المتميز بفرص التقدم

والترقى إلى مناصب أعلى في السلم الوظيفي، بحيث تمنحه تلك الترقية فرصة للإشباع المادي

والمعنوي على حد سواء، وبذلك فإن تحسن الأداء يتوقف على مدى إتاحة فرص الترقى

والابتعاد عن المحسوبيات والمجاملات.

- نظام الحوافز يشغل موضعاً هاماً في سياسة تسيير الموارد البشرية من منطلق أن الإنسان

بحاجة إلى محرك لدفعه من أجل اثبات ذاته بين الأفراد في التنظيم، وبناء عليه فإنه في حاجة

إلى محفز خارجي يحثه على القيام بعمله بأكمل وجه والذي يهمننا من هذا كله هو كيفية التأثير على سلوك الإنسان من خلال الأهداف المخططة.

2-2 استنتاج الفرضية الثانية (يوجد دور لطريقة تقييم الأداء في تحسين أداء العاملين):

- أن عملية تقييم الأداء التي هي بمثابة الوسيلة الفعالة للرقابة المستمرة والمستديمة من خلال معرفة كل ما يحدث في المنظمة فيما يخص سير الأعمال وإنتاجية الفرد.

-تعتبر عملية تقييم الأداء أساسا موضوعيا و عادلا لاتخاذ الكثير من القرارات و الإجراءات كزيادة الحوافز في حالة وجود نقاط القوة وذلك لتعزيزها عن طريق الزيادة في الأجور ، الحصول على الترقية و الحصول على مكافآت ...الخ. والمعالجة في حالة وجود نقاط الضعف وذلك بتحسينها عن طريق أنظمة التدريب.

-الاهتمام بالجوانب التطبيقية في الدورات التدريبية من أجل تحسين أداء العاملين.

-توضيح المهام والمسؤوليات وإسنادها دون لبس أو غموض إلى كل عامل، وإبعادهم عن الاتكالية على الغير في إنجاز الأعمال.

- العمل على غرس الولاء التنظيمي، وذلك من خلال إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.

-للإنسان مكانة سامية وعالية في جميع المجالات، وقد رفع الله سبحانه وتعالى من قيمة الإنسان وكرمه على سائر المخلوقات، لذلك يوصي بإشعار الموظفين بالتقدير والاحترام من قبل الإدارة، ليساعد ذلك على تحسين الأداء.

3- الاستنتاج العام:

تدل نتائج الفرضيات التي تحصلنا عليها من خلال هذه الدراسة على ان:

إن الترابط الوثيق بين الحوافز و أداء العاملين و الذي كان محل دراستنا و الذي تبين فيه أن مفهوم الأداء يشمل أبعاد و عوامل مختلفة، انطلاقا من النظرة الشاملة للبنية السيكولوجية و الاجتماعية للمؤسسة كنظام متكامل من الوظائف حيث كان الاستنتاج هو تأكيد هذا الترابط بين نظام الحوافز والأداء .فقد بينت لنا هذه الدراسة المتغيرات العديدة و الهامة المرتبطة بالحوافز و كيفية تأثيرها على أداء العاملين ، مع توضيح طبيعة هذه العلاقات بين مختلف هذه العوامل ، من خلال ما تناولناه في دراستنا في هذا المجال.

ولقد بينت لنا هذه الدراسة صحة فرضياتنا التي قدمناها في بداية بحثنا هذا ، حيث وجدنا أن مسببات الأداء الجيد هي حقا مجموعة من العوامل المادية و المعنوية ، يشترط تضافرها و الجمع بينها و أن الوسيلة الأنجح في ذلك هي انتهاج إدارة المنظمة لسياسة تحفيزية فعالة التي من شأنها رفع الروح المعنوية لديهم و دفعهم لبذل المزيد من الجهد وتحسين أدائهم ، و حتى تتحقق هذه الفعالية على الإدارة أن تضع نظام الحوافز يتلائم مع امكانيات ورغبات و حاجات العمال.

الخاتمة:

نظرا لأهمية العنصر البشري الذي من خلاله يتم تفعيل النشاط داخل المؤسسة، تسعى هذه الأخيرة لتحقيق وإنجاز أهدافها المنشودة، عن طريق استئثار دوافع الأفراد من خلال تطبيق نظام حوافز فعال. فنظام الحوافز يشغل موقعا هاما في سياسة تسيير الموارد البشرية من منطلق أن الإنسان بحاجة إلى محرك لدفعه من أجل اثبات ذاته بين الأفراد في التنظيم، وبناء عليه فإنه في حاجة إلى محفز خارجي يحثه على القيام بعمله بأكمله وجه والذي يهمننا من هذا كله هو كيفية التأثير على سلوك الإنسان من خلال الأهداف المخططة.

إن الترابط الوثيق بين الحوافز وأداء العاملين والذي كان محل دراستنا والذي تبين فيه أن مفهوم الأداء يشمل أبعاد وعوامل مختلفة، انطلاقا من النظرة الشاملة للبنية السيكولوجية والاجتماعية للمؤسسة كنظام متكامل من الوظائف حيث كان الاستنتاج هو تأكيد هذا الترابط بين نظام الحوافز والأداء. فقد بينت لنا هذه الدراسة كذلك المتغيرات العديدة والهامة المرتبطة بالحوافز وكيفية تأثيرها على أداء العاملين، مع توضيح طبيعة هذه العلاقات بين مختلف هذه العوامل، من خلال ما تناولناه في دراستنا في هذا المجال.

لقد بينت لنا الدراسة صحة فرضياتنا التي قدمناها في بداية بحثنا هذا، حيث وجدنا أن مسببات الأداء الجيد هي حقا مجموعة من العوامل المادية و المعنوية، يشترط تضافرها و الجمع بينها و أن الوسيلة الأنجح في ذلك هي انتهاج إدارة المنظمة لسياسة تحفيزية فعالة التي من شأنها رفع الروح المعنوية لديهم ودفعهم لبذل المزيد من الجهد وتحسين أدائهم ، و حتى تتحقق هذه الفعالية على الإدارة أن تضع نظام الحوافز يتلاءم مع امكانيات ورغبات و حاجات العمال .

كما لا ننسى أن عملية تقييم الأداء التي هي بمثابة الوسيلة الفعالة للرقابة المستمرة و المستديمة من خلال معرفة كل ما يحدث في المنظمة فيما يخص سير الأعمال و إنتاجية الفرد . وتعتبر عملية تقييم الأداء أساسا موضوعيا و عادلا لاتخاذ الكثير من القرارات و الإجراءات كزيادة الحوافز في حالة وجود نقاط القوة وذلك لتعزيزها عن طريق الزيادة في الأجور ، الحصول على الترقية و الحصول على مكافآتالخ. و المعالجة في حالة وجود نقاط الضعف و ذلك بتحسينها عن طريق أنظمة التدريب .

إن تقييم الأداء هو أيضا أداة تتطلب تدخل إدارة الأفراد من خلال قيام هذه الأخيرة بمراجعة تقارير التقييم لضمان نجاح سياستها في هذا المجال . وتتعدد طرق التقييم من طرق عملية بسيطة منها: طريقة الترتيب البسيط و طريقة المقارنة المزدوجة بين العاملين وطرق أخرى حديثة كطريقة الإدارة بالأهداف والنتائج و طريقة التوزيع الإجباري . ونجد أن هناك بعض الطرق قد اختفى استعمالها في المؤسسات المعاصرة و نظرا لصعوبة ترتيب الأفراد على أساس أدائهم لعمالهم أو لأنها تستغرق وقت كبير في تطبيقها إذا كان عدد العمال كبيرا.

إن من أهداف تقييم الأداء في المؤسسة هو اكتشاف مصادر التذمر والاستياء لدى العمال والذي قد يكون ناتج عن البيئة الغير متوفرة على ظروف تناسب تطلعاتهم وآمالهم لهذا على المؤسسة توفير شروط وظروف العمل المناسبين.

وقد استخلصنا أن أي عامل لديه احتياطي من الطاقات والمهارات الكامنة، والتي قد لا يستخدمها مطلقا، تظل مكبوتة ما لم توجه بإمكانيات وعوامل وشروط معينة ويكمن دور المؤسسة هنا في كيفية استغلالها لصالحها.

وفي الأخير يمكننا القول إن هذا البحث كان فرصة جيدة ومفيدة من الناحية العلمية وقد مكنتنا هذا الموضوع من الاطلاع على العلاقة بين نظام الحوافز وتقييم الأداء وفيما لا شك أنه رغم الجهد المبذول في اتمام هذا البحث فإن هذا الأخير لا يخلو من النقائص، إلا أننا نرى أنه يمكن أن يساهم ولو بقليل في إثراء المكتبة وأن يكون تمهيدا لمواضيع يمكنها أن تكون اشكاليات لأبحاث أخرى.

قائمة المراجع والمصادر:

1. حسين عبد الحميد رشوان: أصول البحث العلمي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2003
2. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 2001
3. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007
4. راوية حسن إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية كلية التجارة جامعة الإسكندرية مصر الدار الجامعية 2005.
5. زاهر عبد الرحيم عاطف، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011
6. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الجزائر، 2006.
7. سيد الهواري: الإدارة الأصول والأسس العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة 1976
8. صلاح الشنواني: ادارة الافراد والعلاقات الانسانية، دار الجامعات العصرية، القاهرة
9. صلاح عودة سعيد، إدارة الأفراد، منشورات الجامعية المفتوحة، طرابلس طبعة 1992
10. طاهر محمود الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011
11. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، إدارة الموارد البشرية، الأسس العلمية والاتجاهات المستقبلية، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
12. عريفج، سامي، ومصالح، خالد، ووحاشرين، مفيد. مناهج البحث العلمي وأساليبه. الاردن، ط2، 1982م، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
13. العكش محمود، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية، غزة، 2007.

14. على غربي: أبعديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة سيرتا كوبي، قسنطينة، 2005.
15. علي السلمي: "إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية"، دار غريب، القاهرة، 1989
16. عويضة فهمي، أثر الحوافز في الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية، محافظات غزة، 2008.
17. فايزة محمد رجب بهنسي، الرضا الوظيفي للعاملين، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر والتوزيع، مصر، ط 1، 2001
18. فيساح وسام، الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، المركز الجامعي المدية 2007.
19. كامل بربر: إدارة الموارد البشرية، اتجاهات وممارسات، ط 1، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2008.
20. محمد شفيق: البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، مصر،
21. محمد عبد الفتاح ياغي: الإدارة، دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الادارية، مكتبة دار زهوان للنشر والتوزيع جدة، 1991
22. محمد علي شهيب: السلوك الإنساني في التنظيمي، الطبعة الثانية، دار الفكر العربي، القاهرة 1986
23. محمد قاسم القريوني، السلوك التنظيمي، مطبعة البلاد، عمان -المملكة الأردنية ال هاشمية 1989 م.
24. مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة، مجموعة النيل العربية، مصر، ط 1، 2007
25. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الأردنية 1999.
26. ميرفت إبراهيم، أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير قدمت إلى الأكاديمية العربية في الدنمارك، قسم الإدارة والاقتصاد، 2011 - 2012.

27. ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية 1982.
28. نضرة ميلاط: الحوافز والرضا الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2006.
29. هلال محمد عبد الغني: مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 1996.

الفهرس:

أ	مقدمة
3	1- إشكالية البحث:
4	2- فرضيات الدراسة:
4	2-1- الفرضية العامة:
4	2-2- الفرضيات الجزئية:
5	3- أهداف الدراسة:
6	4- تحديد المفاهيم:
9	5- الدراسات السابقة:
16	1- مفهوم الحوافز:
19	2- الدوافع وعلاقتها بالحوافز:
19	3- أهمية الحوافز:
21	4- أنواع الحوافز:
25	5- أهداف الحوافز:
27	6- خصائص نظام الحوافز:
29	7- مبادئ الحوافز:
35	8- نظريات الحوافز:
52	الخلاصة:
53	تمهيد:
54	1- تعريف تقييم الأداء:
56	2- أهمية تقييم الأداء:
57	3- أهداف تقييم الأداء:

60	4- الطرق الشائعة لتقييم الأداء:
62	5- نظريات تقييم الأداء:
69	6- طرق تقييم الأداء:
81	7- صعوبات تقييم الأداء:
84	الخلاصة
85	تمهيد:
86	1- التعريف لديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI.
88	2- قدرات ومهام ديوان الترقية والتسيير العقاري:
92	3- الهيكل العامة لديوان الترقية والتسيير العقاري:
94	3-2 الهيكل التنظيمي العام لديوان الترقية والتسيير العقاري بالجلفة:
95	3-3 تحليل الهيكل التنظيمي العام لديوان الترقية والتسيير العقاري بالجلفة:
100	4- المراجعة في ديوان الترقية والتسيير العقاري بالجلفة:
101	5- مجالات الدراسة:
101	5-1 المجال الزمني:
101	5-2 المجال المكاني:
102	6- العينة وطريقة اختيارها:
102	6-1 طريقة استخراج العينة:
104	7- المنهج المتبع في الدراسة:
104	8- التقنيات المستعملة في الدراسة:
132	استنتاجات الفرضيات:
135	3- الاستنتاج العام:
136	الخاتمة:

139 قائمة المراجع والمصادر:

145 الملاحق:

