

جامعة ابن خلدون - تيارت



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية



ملحقة السوقر

أثر التحفيز على الأداء الوظيفي في الجزائر

- دراسة حالة المركز الجوارى للضرائب فرع مهديّة تيارت -

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: اقتصاديات العمل

تحت إشراف الأستاذ:

د. بوزكري جمال

إعداد الطالبين:

- مولفي جيلالي

- سرورة جمال

الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
رئيسا	أستاذة محاضر -ب-	عدة عابد
مشرفا مقرر	أستاذ مساعد -أ-	بوزكري جمال
عضوا مناقشا	أستاذة مساعدة -أ-	داودي منى

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: .....

السنة الجامعية: 2019/2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ

# شكر وعرفان

الحمد لله الذي لم يستفتح بأفضل من اسمه كلام، ولم يستنجح بأحسن من صنعه مرام.

الحمد لله الذي جعل الحمد مستحق، الحمد حتى لا إنقطاع وموجب الشكر بأقصى ما يستطيع.

وصلى الله على محمد خير من افتتحت بذكره الدعوات، واستنجمت بالصلاة عليه الطلبات

فجزيل الشكر لمن دل وأرشد وصوب الأستاذ المشرف الدكتور بوزكري جمال.

شكر كبير للعاملين في المركز الجواري للضرائب مهديّة تيارت، على مساعدتهم وفتح جميع الأبواب أمامنا، فنقول وفقكم الله وجزاكم كل خير.

كما نتقدم بالشكر للأساتذة الكرام أعضاء اللجنة الذين شرفونا بقبولهم مناقشة هذا العمل وكل من قدم لنا يد العون ولو بشق كلمة.

جاز الله الجميع عنا كل خير.



# إهداء

قال تعالى: " ... وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا " سورة الإسراء الآية 23.

أجدني في حيرة عن اللفظ والتعبير اللذين يمكن لهما أن يفيا بمقدار ما أجده في نفسي  
وينوء به لساني من شكر عميق وإقرار بالفضل عندما أذكر اسمهما، فإلى الذي عبد لي طريق  
التواصل وبعث في كياني الثقة في النفس وتحدي الصعاب وحب التطلع " أبي "  
وانه لعمل ضئيل أمام عطائه الوفير.

إلى التي بفضلها كنت، وما دامت دمت، إلى من تنير لي دربي وترسم لي طريق الصواب،  
معلمة الألباب " أمي ".

إلى رمز المحبة وأجمل ما أهدتني أمي: إخوتي وأخواتي

إلى الزوجة الكريمة وأبنائي " زكرياء - فاطمة الزهراء - نور الإيمان "

إهداء إلى كل من ساعدني لإنجاح هذا العمل ودعمني ولو بكلمة، شكرا جميعا



مولفني جبلاي



# إهداء

إلى كل الساعين لتحرير قرار الأمة وإرادتها، لتمضي قدما في إنهاء ضعفها  
وكبوقتها، شأنها أن تسود وتبعث مجدها و رفعتها ...

إلى من أوجب الرحمان برها وطاعتها، وأجزل الثواب لمن رعاها وأحسن عشرتها،  
إلى من أعلى الله قدرها ومكانتها إلى أمي، إليك يا أماه.

إلى من رباني منذ الصغر وجعل الله عقوقه إحدى الكبر، إلى من أدين له بكل  
نجاح أصبته بعد الإله ، لمن أناو مالي له إلى العزيز الغالي، إليك أبتاه.

إلى الزوجة الكريمة وابنتي الكتكوتة رهف

إلى من كانوا عوننا لي في الضراء كما في السراء، إلى من روحي لهم فداء إلى  
إخوتي و أخواتي الأحباء حفظكم الله وكل أبنائكم زوجاتكم وأزواجكم.

وفي الأخير إهدائي موصول للكل

سرورة جمال



فهرس

المحتويات

شكر وتقدير

إهداء

الفهرس

قائمة الجداول والأشكال

ملخص

أ

مقدمة

## الفصل الأول: ماهية التحفيز

- 8 المبحث الأول: نبذة عن التطورات الفكرية لمفهوم التحفيز والدافعية
- 8 المطلب الأول: أفكار الكلاسيك
- 13 المطلب الثاني: التحفيز من خلال نظريات المحتوى
- 14 المطلب الثالث: النظريات العملية في الدافعية والتحفيز
- 17 المبحث الثاني: الإطار النظري للتحفيز
- 17 المطلب الأول: مفهوم الدافعية والحافز والعلاقة بينهما
- 26 المطلب الثاني: أهمية التحفيز وأهدافه وتطوره التاريخي
- 29 المطلب الثالث: أنواع الحوافز
- 41 المبحث الثالث: تصميم التحفيز ومعوقاته
- 41 المطلب الأول: تصميم نظام الحوافز
- 46 المطلب الثاني: معوقات نظام الحوافز وصعوباته
- 47 المطلب الثالث: شروط نجاح نظام الحوافز

## الفصل الثاني: مفاهيم حول الأداء الوظيفي

- 52 المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي
- 52 المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي
- 53 المطلب الثاني: أنواع الأداء الوظيفي
- 55 المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي
- 57 المبحث الثاني: تقييم وتحسين الأداء الوظيفي
- 57 المطلب الأول: خطوات تقييم الأداء
- 59 المطلب الثاني: معايير تقييم الأداء الوظيفي وأهدافه
- 70 المطلب الثالث: تحسين الأداء وأهداف تصميمه
- 73 المبحث الثالث: العلاقة بين التحفيز والأداء الوظيفي
- 73 المطلب الأول: علاقة التحفيز بالكفاءة وتحسين الأداء
- 75 المطلب الثاني: علاقة التحفيز بالرضا الوظيفي
- 77 المطلب الثالث: نواتج التحفيز على مستوى المؤسسة، الفرد والجماعة

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بمديرية الضرائب فرع مهدية تيارت

- 84 المبحث الأول: تقديم المديرية الولائية للضرائب تيارت
- 84 المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المديرية الولائية للضرائب تيارت
- 84 المطلب الثاني: التنظيم الهيكلي للمديرية الفرعية للضرائب تيارت
- 87 المبحث الثاني: تقديم المركز الجوّاري للضرائب مهدية تيارت
- 87 المطلب الأول: تعريف المركز الجوّاري للضرائب مهدية تيارت
- 88 المطلب الثاني: مهام المركز الجوّاري للضرائب
- 90 المطلب الثالث: سياسة التحفيز بالمركز الجوّاري للضرائب

92	المبحث الثالث: الأساليب الإحصائية المستعملة و تحليل نتائج الدراسة
92	المطلب الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة
92	المطلب الثاني: خطوات تحليل استمارة الاستبيان
98	المطلب الثالث: تحليل نتائج الاستبيان

120 خاتمة

123 قائمة المصادر المراجع

فهرس

الجداول والأشكال

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
11	أهم نتائج "التون مايو" في التحفيز .	1-1
12	إسهامات نظرية "X" و "y" في التحفيز .	2-1
15	إضافات " إدوين لوك" و " جيمس آدمز " في مجال التحفيز	3-1
64	نموذج أسئلة طريقة المراجعة .	1-2
88	وضعية الخاضعين للضريبة للثلاثي الأخير 2016	1-3
89	حالة تنفيذ برنامج المراقبة على الوثائق لفترة 2016	2-3
89	بطاقة متابعة تنفيذ البرنامج السنوي للبحث عن المادة الخاضعة للضريبة فترة جانفي- ديسمبر 2016	3-3
90	تحديد التعويضات	4-3
93	تلخيص نتائج اختبار الثبات لأسئلة الاستبيان	5-3
94	حساب المتوسطات والانحراف المعياري	6-3
95	مقياس ليكارت الخماسي	7-3
97	يوضح العلاقات الارتباطية بين جميع محاور الدراسة	8-3
97	نتائج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل "الخوافز" و المتغير التابع "الأداء الوظيفي"	9-3
98	بيانات الجنس	10-3
98	بيانات العمر	11-3
99	بيانات الحالة العائلية	12-3
99	بيانات المؤهل العلمي	13-3
100	بيانات الخبرة المهنية	14-3
101	بيانات الوظيفة المشغولة	15-3
102	تناسب الراتب مع الوظيفة المشغولة	16-3
102	تناسب الراتب مع الجهد المبذول	17-3
103	تعتمد مؤسستكم نظام المكافآت	18-3
104	نظام المكافآت المعتمد مقبول	19-3

104	ظروف العمل في مؤسستكم ملائمة	20-3
105	علاقتك بمسؤولك المباشر جيدة	21-3
106	تقديم الشكر و التقدير و الاهتمام	22-3
106	توجد ثقة بينك و بين زملائك قفي العمل	23-3
107	يتم إشراككم في اتخاذ القرار	24-3
107	تتبنى مؤسستكم نظام الترقية	25-3
108	تعتمد مؤسستكم نظام التكوين	26-3
108	العمل ضمن الهيكل التنظيمي	27-3
109	الالتزام بأوقات العمل	28-3
110	احترام قوانين العمل	29-3
110	وجود صراعات في العمل	30-3
111	الرضا عن الوظيفة	31-3
112	التمسك بالوظيفة	32-3
112	أداء العمل بكفاءة	33-3
113	الرضا عن الأداء الوظيفي	34-3
113	تطوير المهارات عن طريق التكوين	35-3
114	نظام الاتصال الداخلي	36-3
115	نظام حوافز عادل	37-3
115	اختبار (T) أحادي العينة لدرجات الإجابة على الفرضية 01	38-3
116	اختبار (T) أحادي العينة لدرجات الإجابة على الفرضية 02	39-3

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1-1	ترتيب الحاجات حسب "ماسلو"	14
2-1	سلوك الإنسان غير الراضي	18
3-1	دور الدافعية.	19
4-1	طريقة تحفيز السلوك الإنساني	24
5-1	العلاقة بين الدافعية و التحفيز	26
6-1	مراحل تصميم نظام التحفيز	42
1-2	المقاييس التدريجية.	61
2-2	يوضح مراحل الإدارة بالأهداف	66
1-3	مخطط تفصيلي : مديرية الضرائب لولاية تيارت	86
2-3	الهيكل التنظيمي للمركز الجوازي للضرائب	87
3-3	بيانات الجنس	98
4-3	بيانات العمر	98
5-3	بيانات الحالة العائلية	99
6-3	بيانات المؤهل العلمي	99
7-3	بيانات الخبرة المهنية	100
8-3	الوظيفة المشغولة	101
9-3	تناسب الراتب مع الوظيفة المشغولة	102
10-3	تناسب الراتب مع الجهد المبذول	102
11-3	تعتمد مؤسستكم نظام المكافآت	103
12-3	نظام المكافآت المعتمد مقبول	104
13-3	ظروف العمل في مؤسستكم ملائمة	104
14-3	علاقتك بمسؤولك المباشر	105
15-3	التقدير و الاهتمام	106
16-3	توجد ثقة بينك و بين زملائك في العمل	106

107	يتم إشراككم في اتخاذ القرار	17-3
107	تتبنى مؤسستكم نظام الترقية	18-3
108	تعتمد مؤسستكم نظام التكوين	19-3
108	العمل ضمن الهيكل التنظيمي الحالي مقبول	20-3
109	الالتزام بأوقات العمل	21-3
110	احترام قوانين العمل	22-3
110	وجود صراعات في العمل	23-3
111	الرضا عن الوظيفة	24-3
112	التمسك بالوظيفة	25-3
112	أداء العمل بكفاءة	26-3
113	الرضا عن الأداء الوظيفي	27-3
113	تطوير المهارات عن طريق التكوين	28-3
114	نظام الاتصال الداخلي	29-3
115	نظام حوافر عادل	30-3

مقدمة

إن لكل بناء ركائز أساسية والعنصر البشري من أهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسة لأن له دورا كبيرا وفعالا في أدائها وتقدمها من عدمه.

والمعروف أن الإنسان لا يعمل عادة بكل طاقاته وأنه يبذل أحيانا أقل جهد ممكن مما لا يتناسب مع قدراته الكامنة، ومن هنا جاء دور الإدارة في حث العاملين على الارتقاء بمستوى أدائهم، وقد ساهمت إدارة الموارد البشرية في ذلك المجال والتي تسعى دائما إلى محاولة إيصال الموظف لأقصى أداء ممكن وإكسابه المهارات المختلفة على بذل مجهود أكبر.

وهنا نجد أن كفاءة الموظفين تعتمد على عنصرين أساسيين هما المقدرة على العمل والرغبة فيه، فالمقدرة على العمل تعني ما يمتلكه الفرد من قدرات شخصية ومعرفة ومهارة مكتسبة من خلال التعليم والتدريب.

أما الرغبة في العمل فتعتمد على مدى توافر الحوافز والمشجعات التي تقود الموظف لأداء متميز وامتفوق يدفعه إلى التعاون والتعامل مع الآخرين بسلوك أفضل لأي اتجاه يحقق أهداف المؤسسة.

وقد مرت الحوافز بمراحل تطور تبلورت من خلالها الصورة التي نراها الآن، فبدأت بالمرحلة التقليدية وتمثل نقطة الانطلاق وتم التركيز فيها فقط على الحوافز المادية، ثم أعقبتها مرحلة مدرسة العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالحوافز المعنوية بجانب المادية، ثم جاءت المرحلة الحديثة التي ربطت بين الحوافز (مادية ومعنوية) ومدى الأداء.

فالحوافز توقظ الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى الموظف مما ينعكس إيجابا على الأداء العام وزيادة الإنتاجية، كما أن الحوافز تساعد على تحقيق التفاعل بين الموظف والمنظمة وتدفع العاملين إلى العمل بكل ما يملكون من قوة لتحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة، كما أن الحوافز تعمل على منع شعور الموظف بالإحباط وتدفعه إلى المثابرة في عمله وتجعل كفاءته عالية.

## أولاً: إشكالية الدراسة

بناءً على ما تقدم قمنا بطرح الإشكالية الرئيسية التالية: كيف تؤثر سياسة التحفيز على أداء العاملين بالمركز الجوّاري للضرائب مهديّة؟

## ثانياً: الأسئلة الفرعية

ومن أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية قمنا بصياغة مجموعة من التساؤلات الفرعية: أهمها:

- ما هو واقع نظام الحوافز على مستوى المركز الجوّاري على أداء العاملين؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز وأداء العاملين؟

## ثالثاً: فرضيات البحث:

للإجابة على إشكالية البحث قمنا بتبني الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

- وجود علاقة طردية بين التحفيز والأداء الوظيفي.

وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- وجود سياسة التحفيز المادي والمعنوي بالمركز الجوّاري للضرائب مهديّة تيارت.
- تأثير سياسة التحفيز على أداء العاملين بالمركز.

## رابعاً: أهمية الدراسة

- تكمن أهمية هذا البحث في معرفة الحوافز والدور الذي تلعبه في تحقيق أهداف المؤسسة، والطرق المستخدمة لتحفيز الموظفين من أجل العمل الجيد داخل الإدارة.

## خامساً: أهداف الدراسة

- إثراء المكتبة الجامعية بمزيد من المراجع التي قد يستفيد منها الطلبة مستقبلاً.
- إن الغاية من هذه الدراسة تكمن في التعرف على الإيجابيات من التحفيز على أداء الموظف.

## سادسا: أسباب اختيار الموضوع

- هناك أسباب موضوعية وأخرى شخصية أدت بنا إلى اختيار الموضوع:
- رغبتنا في إثراء ولو بجزء بسيط مكتبة جامعة التكوين المتواصل بمركز تيارت.
  - رغبتنا في إضافة شيء جديد للدراسات السابقة حول هذا الموضوع.

## سابعا: المنهج المتبع

- نظرا لطبيعة موضوع الدراسة تم الاعتماد على المنهجين الآتيين:
- المنهج الوصفي: وذلك من أجل اعطاء نظرة شاملة المفاهيم المتعلقة بالتحفيز والأداء الوظيفي.
  - المنهج التحليلي: وذلك باستخدامه في الدراسة الإحصائية بالاعتماد على برنامج SPSS.

## ثامنا: الدراسات السابقة

- هناك العديد من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع نذكر منها:
- دراسة الطالب عوفي جمال، دور التحفيز الضريبية في جلب الاستثمار الأجنبي المباشر، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015.
  - محمد طالي، أثر الحوافز الضريبية وسبل تفعيلها في جذب الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، ع6.

## تاسعا: صعوبات الدراسة

واجهتنا مجموعة من الصعوبات خلال إنجازنا لهذه المذكرة ومن أبرزها كثرة المراجع التي تختص بهذا الموضوع وهذا ما صعب علينا إيجاد خطة متوازنة تضمن لنا احتواء جميع عناصر الموضوع، وكذا عدم امتلاكنا التجربة الكافية في مجال اهداء البحوث العلمية الأكاديمية على اعتبار أن هذه الدراسة هي التجربة الأولى لنا.

## عاشرا: هيكل الدراسة

بغرض الإجابة على إشكالية البحث واختبار الفرضيات، تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول سبقتهم مقدمة، وتلتهم خاتمة تحوي ملخص البحث، وأهم النتائج المتوصل إليها في الجانب النظري والتطبيقي. يهتم الفصل الأول بمفاهيم عامة حول التحفيز والدافعية والنظريات التي تطرقت إليه، وفي الفصل الثاني الذي كان عنوانه الأداء الوظيفي مفاهيم عامة تناولنا فيه مفاهيم حول الأداء وطرق قياسه وإجراءات تحسينه، وكذا تأثير الحوافز في تفعيل أداء العاملين، أما الفصل الثالث والأخير فخصصناه لدراسة المركز الجوارري للضرائب بمهدية تيارت، وواقع التحفيز وانعكاسه على الأداء الوظيفي للعاملين فيه.

# الفصل الأول

## ماهية التحفيز

تمهيد:

تسعى المؤسسة للحفاظ على بقائها و استمرارها في ظل الاقتصاد التنافسي، من خلال اهتمامها بالأفراد العاملين لديها باعتبارهم المورد الذي يحرك المؤسسة و يبعث فيها مظاهر النشاط، لهذا تعمل على توجيههم نحو تحقيق أهدافها من خلال التحفيز.

وبهذا يعد موضوع التحفيز من المواضيع المحورية في علم الإدارة و العمل، لأنه يتعلق بمورد شديد التعقيد ألا وهو العامل البشري، لما يحمله من حاجات و رغبات و تطلعات مختلفة يود إشباعها بالمقابل. ولفهم أفضل لهذه الحاجات والرغبات الكامنة، أدركت المؤسسة أهمية معرفة الدافعية الإنسانية للتوصل إلى كيفية تنشيط الطاقات الكامنة في أفرادها نحو تحقيق أهدافها، و هذا ما جلب اهتمام العديد من الباحثين الذين قدموا وجهات نظر مختلفة حول التحفيز والدافعية سواء من حيث المفهوم أو الأسلوب.

ولتوضيح كل ما سبق، سنقوم في هذا الفصل بعرض مختلف المفاهيم والنظريات الخاصة بالدافعية باعتبارها أساس فهم السلوك الإنساني، والطريق الأسلم لاختيار الحافز المناسب وطريقة تصميمه، وهذا من خلال المباحث التالية:

المبحث الثاني: نبذة عن التطورات الفكرية للتحفيز.

المبحث الأول: الإطار النظري للتحفيز.

المبحث الثالث: تصميم التحفيز ومعوقاته .

## المبحث الأول: نبذة عن التطورات الفكرية لمفهوم التحفيز والدافعية

سنتطرق في هذا المبحث إلى نبذة عن مختلف النظريات التي تعرضت للدافعية و التحفيز باعتبارهما أساس توجيه السلوك الإنساني ، لذلك سعى الباحثون لدراسة أهم وسائل التحفيز التي تشبع حاجات الفرد.

## المطلب الأول: أفكار الكلاسيك

تعد المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية أول من وضع اللبنات الأولى لعلم الإدارة، حيث تزامنت مع الفترة الممتدة من أواخر القرن الثامن عشر إلى بداية عام 1950م، إذ كان التحدي الأساسي الذي واجه الإدارة آنذاك هو اكتشاف الأسلوب الأمثل لمعالجة عناصر الإنتاج المادية و البشرية في ظل التغيرات التي أحدثتها النتائج الأولى للثورة الصناعية، و قد تمثل هذا التحدي في عنصرين هما:

**الأول:** كيفية زيادة الكفاية الإنتاجية (المخرجات / المدخلات) و جعل العمل أكثر يسرا في الأداء.

**الثاني:** كيفية تحفيز العاملين للاستفادة القصوى من جهودهم في تشغيل الآلات. و من أهم النماذج الرئيسية التي ظهرت خلال تلك الفترة لإعطاء المفاهيم الأولى للتحفيز تمثلت في مدرسة الإدارة العلمية، مدرسة الإدارة التنظيمية و المدرسة البيروقراطية. و سنعطي أهم رواد كل مدرسة و أهم ما أتوا به فيما يخص موضوع التحفيز، كما يلي:

## الفرع الأول : مساهمات الكلاسيك في مجال التحفيز

تعرض للتحفيز عدة مدارس نلخصها فيما يلي :

**1- مدرسة الإدارة العلمية :** تعتبر هذه المدرسة<sup>1</sup> الأولى التي تناولت موضوع التحفيز دوافع العمل، حيث اقترنت بمؤسسها " فريدريك تايلور Frederik Taylor " (1856 - 1915) و الذي يعتبر الأب المؤسس لهذه الحركة، حيث طبق الأسلوب العلمي في الإدارة لحل مشكلتي زيادة الإنتاجية و تعظيم كفاءة الإدارة، حيث عمد إلى تحسين العلاقة بين الإدارة و العامل و بذلك أثبت " تايلور " أن الدوافع الأساسية التي تدفع العامل للعمل تتمثل في الدوافع الاقتصادية، المادية و المالية، حيث يسعى للحصول على الأجر لأنه كائن اقتصادي، يسلك أثناء عمله السلوك العقلاني الرشيد، الذي يحقق له أكبر العوائد الممكنة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - ريفقة حروش، اقتصاد و تسيير المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص92.

<sup>2</sup> - خليل محمود الشماخ ، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المبصرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان 2000 ، ص 237.

من خلال تفحص نظريات و مبادئ الإدارة العلمية التي أتى بها فريدريك تايلور، يمكن أن نخلص للأفكار الأتية المتعلقة بموضوع التحفيز<sup>1</sup>:

- حافظ الأجر بالقطعة يزيد من الإنتاج، أي هناك علاقة طردية بين الأجر و الإنتاج.
- تصميم الخطط التي تساعد العامل على إنجاز عمله بأسهل الطرق و أقلها إجهاد.
- اختيار أفضل الأشخاص ملائمة للعمل.

## 2- مدرسة الإدارة التنظيمية: بعد المجهودات و الأفكار التي أتت بها المدرسة العلمية في مجال التحفيز

و خصوصا أفكار " تايلور"، أتت أفكار أخرى رافقتها و دعمتها تلخصت في مجهودات مدرسة الإدارة التنظيمية، بالرغم من أنها لم تتطرق لموضوع التحفيز بصفة مباشرة.

اقتربت هذه المدرسة بهنري فايول : « Henry Fayol »، الذي كان إداريا و مهندسا فرنسيا متميزا عمل

على حل مشاكل إدارية و إنتاجية على مستوى الإدارة العليا، حيث وضع أفكاره في كتاب أصدره سنة 1916م و أسماه " الإدارة العامة و الصناعة ".

إن بعض مبادئه<sup>2</sup> تقدم أفكار حول التحفيز رغم عدم تطرقه للموضوع مباشرة، و من بينها نجد مبدأ مكافأة الأفراد حيث اعتبر أن المكافأة يجب أن تكون عادلة ترضي كل من العاملين و المؤسسة، و ذلك من خلال دفع أجور عادلة تتناسب مع مهارات الفرد و جهده و مستواه التنظيمي. و هناك مبدأ المساواة أي تعامل المديرين مع المرؤوسين بطريقة عادلة و بصدافاة و عطف، لكي يتم تشجيعهم على أداء واجباتهم بكل ولاء و حماس. كما تحدث عن مبدأ روح التعاون أو روح الجماعة، حيث عمل الأفراد كجماعة واحدة منسجمة و متفاهمة يولد الحماس و القوة، مع ضرورة الاعتماد أيضا على مبدأ الانضباط من خلال وضع نظام التأديب يوجه تصرفات العاملين.

## 3- المدرسة البيروقراطية: يعود إنشاء هذه المدرسة في الإدارة إلى جهود العالم الألماني "ماكس ويبر" (1864 -

1920) Max Weber، وهو عالم اجتماع واقتصاد عايش الجدل القائم بين أنصار المدرسة العلمية في الإدارة ومدرسة العلاقات الإنسانية، وكعالم اجتماع كان على دراية واسعة بدور الفرد في المجتمع و تأثير المجموعة عليه و أثره في المجموعة، كما كان كعالم اقتصاد مهتما بالإنتاجية وضرورة تحفيز العاملين على زيادتها والتقيد بمواصفات الإنتاج،

<sup>1</sup> - علي محمود منصور، مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم، مجموعة النيل العربية، القاهرة 1998، ص 60.

<sup>2</sup> - محمد قاسم القريوتي، مهدي حسن زويلف، المفاهيم الحديثة في الإدارة النظريات والوظائف، مرجع سبق ذكره، ص 39، ص 42.

لذا فقد وضع أسس علمية في الإدارة تأخذ بعين الاعتبار مصلحة كافة الأطراف لتحقيق الحد الأعلى من الكفاءة الإدارية و الإنتاجية.<sup>1</sup>

بعد عرض أهم التنظيمات و الأفكار المكونة للمدرسة الكلاسيكية، نلاحظ أن كل روادها كان اهتمامهم موجه نحو تحقيق الكفاية الإنتاجية، و اعتبار الفرد كآلة أو إنسان اقتصادي همه الوحيد هو الحصول على مكاسب مالية، مهملين بذلك الجوانب الإنسانية المكونة له.

و بهذا فإن الكلاسيك توصلوا إلى أن التحفيز المادي هو العنصر الأساسي الذي يحرك الفرد و يرفع إنتاجيته، لكن إهمالهم للجانب الإنساني دفع بظهور مفكرين آخرين اهتموا بهذا الجانب و نظموا أنفسهم تحت لواء مدرسة العلاقات الإنسانية.

رغم النقص الذي عرفه فكر الكلاسيك، إلا أنه قام بتقديم جزء مهم حول التحفيز، و فيما يلي تقديم مساهمة رواد آخرين في مجال التحفيز و إعطاء وجهات نظر جديدة.

### الفرع الثاني: مساهمة "جورج إلتون مايو" (1880 – 1949) في مجال التحفيز/مدرسة العلاقات الإنسانية

ركز منظري العلاقات الإنسانية اهتمامهم على تحفيز الفرد و دراسة سلوك الجماعة و مفهوم القيادة ، و رائد هذه المدرسة هو "جورج إلتون مايو George Elton Mayo".

**1- عوامل بروز أفكار "إلتون مايو" :** إن الانتقادات الكبيرة الموجهة للكلاسيك و خصوصا تايلور، تمثلت في اعتبار الفرد العامل كائن اقتصادي يهدف من وراء عمله إلى تحقيق عائد مالي فقط، و حصر العلاقة بينه

و بين المؤسسة في علاقة الأجر و الإنتاجية مهملًا بذلك الجانب الإنساني.

كل هذه الانتقادات دفعت "إلتون مايو" للقيام بسلسلة من التجارب استوحى أفكارها من دراسات قديمة، من بينها دراسة روبرت أوين Robert OWin بين (1771م – 1858م) و الذي كان مديرا ناجحا رغم الظروف السائدة في ذلك الوقت.

**2- نتائج دراسات "إلتون مايو" في التحفيز:** بعد سلسلة التجارب التي قام بها "إلتون مايو" ، خلص إلى نتائج و أفكار في التحفيز مكملة لأفكار الكلاسيكيين و نظهر أهمها في الجدول التالي:

<sup>1</sup> - محمد قاسم القريوتي، مهدي حسن زويلف، المفاهيم الحديثة في الإدارة النظرية و الوظائف، مرجع سبق ذكره، ص 37، 39.

الجدول رقم (1-1) : أهم نتائج "التون مايو" في التحفيز .

الرقم	النتائج
01	تحفيز العامل لا يقتصر على النواحي المادية فقط بل يتعداها إلى النواحي المعنوية، التي تعزز فيه الشعور بالاهتمام و الاحترام من قبل الإدارة و العاملين معه.
02	إن التحفيز الفردي لا يكفي و لا يجزي إلا إذا كان من خلال مجموعة العمل التي يشعر العامل من خلالها بالطمأنينة و الانتماء و الالتزام، و من هنا تبرز أهمية المجموعة و علاقات الأفراد الأعضاء في المجموعة، على زيادة الإنتاجية و تدعيم سلوك هؤلاء الأفراد.
03	بيئة العمل ليست فقط بيئة إنتاج فحسب بل هي بيئة يعيش فيها العامل و يبني فيها علاقات شخصية تتجاوز العلاقات الرسمية و لا تقل أهمية عنها في التأثير على سلوكه داخل المؤسسة، وهذا قد أدى إلى ظهور فكرة الرجل الاجتماعي بالنسبة للعاملين بخلاف فكرة الرجل الاقتصادي التي تبنتها المدرسة الكلاسيكية في الإدارة.
04	إن إشعار العامل بأهميته، و المجموعة التي ينتمي إليها بدورها الايجابي، أمر ضروري لرفع الروح المعنوية للعاملين التي تؤثر إيجابا في زيادة الإنتاجية.
05	ردود فعل العاملين على الإدارة العليا و ما يصادفهم من صعوبات و مشاكل في العمل ، لا تأتي بشكل فردي بل من خلال المجموعات التي ينتمون إليها، و من هنا برزت أهمية العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة في سلوك العاملين و دور القيادة في التحكم في ذلك السلوك ، حيث اعتبر رواد هذه المدرسة أن الجو الاجتماعي في العمل هو الأساس في التأثير على إنتاجية العاملين و تفاعلهم مع الإدارة العليا.

الفرع الثالث: نظرية "X" و "y" لـ "ماجريجور" المدرسة السلوكية

تعتبر هاتين النظريتين عن نموذجين للسلوك الإنساني في العمل و قد قدم هاتين النظريتين في كتابه المعروف " الوجه الإنساني للمنظمة " حيث يعتبر مضمون الأولى (X) انتقادا للنظرية الكلاسيكية في نظرتها للعنصر البشري و إهمالها له على حساب الاهتمام بالعمل، أما النظرية الثانية (Y) فهي تعبر عن الطريقة الصحيحة في التعامل مع العنصر البشري بالمنظمة بهدف تحقيق أهداف المنظمة و العاملين بها في آن واحد<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> ريفقة حروش، اقتصاد و تسيير المؤسسة، مصدر سبق ذكره، ص 102.

و وضع «ماكربور» افتراضاته للنظريتين نلخصها في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-2) : إسهامات نظرية "X" و "y" في التحفيز .

نظرية "y"	نظرية "X"
العامل بالمنظمة لا يكره ، و لكن بطبعه فهو يحب العمل	العامل بالمؤسسة يكره العمل و يغلب عليه الكسل عند أدائه لعمله .
يرغب العامل ذاتيا في العمل بدون تهديد و رقابة، و خاصة إذا تولد لديه الشعور بالمشاركة في اتخاذ القرارات، و وضع الأهداف .	العامل لا يقوم بعمله إلا بالتهديد و العقاب و الإجبار و إصدار الأوامر .
العامل يقبل على المسؤولية و يتحملها، لأن له طاقات ذهنية و قدرة على الإبداع في حل المشاكل بالمنظمة .	العامل يتجنب المسؤولية و يفضل أن يوجه من قبل رؤسائه .
الاعتماد على التوجيه و المشاركة و التحفيز من أجل ترغيب العامل في عمله .	استخدام القوة و القهر لإجبار العامل على العمل .
يشترك العاملون بالمنظمة في عملية صنع القرار .	عملية اتخاذ القرار تتم بشكل مركزي من قمة الهيكل التنظيمي إلى قاعدته .
توجد علاقات رسمية و غير رسمية بين العاملين بالمنظمة، و الجماعة هي الوحدة الأساسية بالمنظمة و ليس الفرد .	الهيكل التنظيمي مصمم لتسلسل الأوامر من أعلى إلى أسفل .
العامل له دوافع أخرى للعمل إلى جانب الدوافع المادية، و يشعر أن أهدافه و أهداف المنظمة متكاملة .	العامل بالمنظمة يحتاج إلى رقابة لأن هدفه الكسب المادي فقط .

المصدر: ربيعة حروش، اقتصاد و تسيير المؤسسة، مصدر سبق ذكره، ص 103

ومن خلال ما جاء به في نظريتي "X" و "Y" نجد أنه لم يأت بالجديد في مجال التحفيز، واقتصرت أبحاثه في جمع ما جاء به الكلاسيكيين في التحفيز ونظرتهم الجامدة للفرد، وما جاء به "إلتون مايو" ونظرته الاجتماعية للفرد، وهذا من أجل إبراز الفروق في الأسلوبين وإظهار أهمية نظرية "Y"، فبعد أن كان "تايلور" يعتمد على التحفيز بأسلوب واحد، أي الأسلوب المادي، واعتباره أن التحفيز كل ما تقدمه المؤسسة من حوافز مادية لرفع الإنتاجية، توجه "إلتون مايو" إلى الأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية للعاملين والنظرة الاجتماعية لهم، وبالتالي نظر للتحفيز على أنه الضمان المادي للعاملين والمحافظة على البناء الاجتماعي والتعاون بينهم.

وهكذا حرك "مايو" التحفيز بعيدا عن النظرة الاقتصادية ومهد الطريق لإضافات مفكرين آخرين وظهور نظريات متنوعة عالجت التحفيز بطرق مختلفة. إذ نجد من فسر التحفيز من خلال البحث عن الحاجات الأساسية

والخوافز المقابلة لها، وهذا التوجه النظري يعرف بنظريات المحتوى؛ وهناك من يبحث عن الأسلوب الذي من خلاله يمكن للإدارة توجيه سلوك الفرد، وهذا التوجه يعرف بالنظريات العملية، وهو ما سنوضحه في المطلب الموالي.

### المطلب الثاني: التحفيز من خلال نظريات المحتوى

تقوم نظريات المحتوى على ما يثير أو يحرك أو يطلق السلوك، حيث تنبه المديرين إلى ضرورة الاهتمام بحاجات الأفراد العاملين لديهم خاصة وأنها تختلف من فرد لآخر، فهذه النظريات تقدم لهم الفرصة لفهم السلوك والأداء، وأهم هذه النظريات هي:- نظرية ترتيب الحاجات "لماسلو"؛

#### نظرية ترتيب الحاجات "لماسلو":

وردت نظرية "أبراهام ماسلو ABRAHAM MASLOW" للدوافع في كتابه "مقدمة في نظرية الدوافع" عام 1943 كامتداد لأعمال كل من مايو و"ماجربور"، حيث قام بتحليل الحاجات الإنسانية من أجل فهم السلوك الإنساني في العمل. واستند في نظريته على أن الأفراد لديهم مجموعة معقدة من الحاجات التي يمكن ترتيبها في شكل هرمي، وهذا باعتماد فروض معينة لتصرفات العاملين في المؤسسة، حتى تتمكن هذه الأخيرة من إيجاد الخوافز المقابلة لها.<sup>1</sup>

#### 1- فروض نظرية ترتيب الحاجات "لماسلو": تقوم نظريته على مجموعة من الفروض نلخصها في ما يلي:

\* لا تؤثر الحاجة المشبعة في سلوك الفرد، فبمجرد إشباع حاجة معينة تتولد لديه حاجة أخرى غير مشبعة، و منه فان الحاجة غير المشبعة هي التي تؤثر و تحرك السلوك الإنساني .

\* يحمل كل فرد شبكة حاجات معقدة و مترابطة .

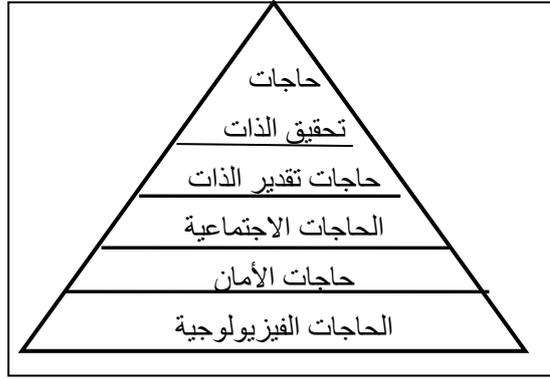
\* ينتقل الفرد في إشباعه لحاجاته بدءا بالحاجات الأساسية؛الأولية؛ ثم يصعد سلالم الإشباع بالانتقال إلى الحاجات الأعلى.

\* كلما انتقلنا إلى مستوى أعلى كلما قلت وسائل إشباع هذه الحاجات و منه فان نظرية "ماسلو" تقوم على أساس أن الأفراد العاملين يندفعون لإنجاز عملهم، من أجل إشباع مجموعة من الحاجات المتدرجة .

2- ترتيب الحاجات "لماسلو" : قسم "ماسلو" الحاجات الإنسانية إلى خمس مستويات، نظمها في شكل هرمي كما يبينها الشكل التالي:

<sup>1</sup> - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 193.

الشكل رقم (1-1) : ترتيب الحاجات حسب "ماسلو"



المصدر : سهيلة مُجَدَّ عباس، مصدر سبق ذكره، ص 196.

من خلال هذا الشكل تتضح المستويات الخمس للحاجات و هي مرتبة من أدنى الهرم إلى قمته ، هذه التقسيمات الخمسة للحاجات صنفها "ماسلو" في فئتين، وهي حاجات المستويات الدنيا، التي تعتبر حاجات أساسية وأولية للفرد، وتتمثل في الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمان؛ وكل من الحاجات الاجتماعية، حاجات التقدير والاحترام وحاجات تحقيق الذات هي عبارة عن حاجات إنمائية تطويرية تعتبر ثانوية للفرد<sup>1</sup>.

**3- تطبيق نظرية " ماسلو" في الإدارة:** يتطلب التطبيق الإداري لنظرية تدرج الحاجات لماسلو " معرفة الحاجات غير المشبعة من أجل توجيه سلوك الأفراد العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا باستعمال الحوافز التي تشبع هذه الحاجات..

من خلال نظرية المحتوى توفر للمديرين معرفة أفضل للعوامل المرتبطة بالوظيفة والتي تدفع العاملين للسلوك المرغوب، ومن جهة أخرى توفر قدرا محدودا من المعرفة عن سبب اختيار الناس لنمط معين من السلوك لتحقيق أهداف العمل.

### المطلب الثالث: النظريات العملية في الدافعية والتحفيز

ساعدت نظريات المحتوى على فهم الكيفية التي تستدعي فيها أو تستحدث من خلالها دوافع أي فرد، ولكن لم يتم التطرق إلى كيفية ترجمة هذه الدوافع إلى سلوك فعلي، وهذا ما سعت إليه النظريات العملية من خلال محاولة إجراء تحليل لعملية اختيار الدافع، التي تركز على كيفية حصول الدافع والوسائل التي تدفع الأفراد، ومن أهم هذه النظريات نجد نظرية "تحديد الأهداف"، نظرية التعزيز ونظرية " Z " .

<sup>1</sup> - ربيعة حروش، اقتصاد و تسيير المؤسسة، مرجع سبق ذكره ، ص 107.

الفرع الاول : نظرية تحديد الأهداف ونظرية الإنصاف (équité)

تقوم نظرية تحديد الأهداف على فرضية أساسية تتمثل في أن أغراض الفرد توجه أفعاله، وتعود هذه النظرية لـ " إدوين لوك"؛ ونجد نظرية العدالة لـ " آدمز" تحاول التركيز على العلاقة بين الاتجاهات المختلفة لإزاء المعطيات والمكافآت، و يمكن توضيح كل منها كما يلي:

1- نظرية تحديد الأهداف:

وضع " إدوين لوك" " Ed Win Locke" معالم نظريته عام 1968 ، حيث تفسر العلاقة بين الأهداف المقصودة و أداء المهام ؛ و يعتقد "لوك" في نظريته أن سلوك الفرد محكوم في أغلب الأحيان بالأهداف التي يسعى إليها وما يعطيها من أهمية.

2- نظرية الإنصاف (équité) :

الفكرة الأساسية التي قامت عليها نظرية " جيمس آدمز " James Adams "، عام 1963 ، تمثلت في ضرورة توفر نوع من الإنصاف عند منح الحوافز، لأن درجة الإنصاف التي يدركها الفرد في الوظيفة هي المحدد الرئيسي للجهود العمل وأدائه والرضا عنه.

يلخص الجدول الموالي إسهامات كل من "لوك" و "آدمز" في مجال التحفيز :

الجدول رقم (1-3) : إضافات " إدوين لوك" و " جيمس آدمز " في مجال التحفيز

إضافات " إدوين لوك"	إضافات " جيمس آدمز "
1- الأهداف عبارة عن الطموحات أو النوايا التي يسعى الفرد لتحقيقها، والتي تعتب لمة لقيم ومعتقدات الفرد من ناحية ورغباته وعواطفه من ناحية أخرى.	1- العدالة في تقديم الحوافز، سواء المادية أو المعنوية، نأ أن تؤدي لمشاعر الرضا .
2- تتمثل الدوافع في نوايا العامل وعزمه على أداء العمل الذي يحقق الأهداف المسطرة.	2- تقديم أنظمة حوافز منصفة، و بربطها بما يقدمه الأفراد من أداء،
3- وضوح الأهداف ومشاركة الأفراد في تحديدها، من بين العوامل التحفيزية الرئيسية التي تدفع الفرد نحو تحقيقها.	3- القليل من الشعور بعدم الرضا هو الذي يدفع الأفراد في سلوكهم، و أن السلوك الموجه لإنهاء حالة عدم الإنصاف وإنهاء التوتر اللازم لذلك قد يؤدي إلى تخفيض مستوى الأداء
4- يشجع هذا النظام على الرقابة الإدارية الذاتية، وبالتالي فهي تعتبر كدوافع ذاتية للأفراد	4- الاهتمام بالجماعة وتأثيراتها وفهم الفرد وإدراكه للآخرين، و شعور الفرد بالإنصاف في معاملة الإدارة له.
5- كلما تم تحقيق الأهداف، حصل العاملون على حوافز بمقدار هذا الأداء، وذلك من خلال برنامج شامل للحوافز المادية والمعنوية المقترنة بالإنجاز المستهدف.	5- توفير الحوافز المعنوية لأن إدراك العامل عدم الإنصاف في معاملته بالنسبة للآخرين يؤدي لانخفاض الإنتاجية، ارتفاع معدل الغياب، ارتفاع معدل ترك العمل و غيرها.

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على : أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مرجع سبق ذكره ، ص 161.

وبهذا أضافت كل من نظرية تحديد الأهداف و نظرية الإنصاف جوانب هامة في التحفيز، تتمثل في أهمية تحديد الأفراد لأهدافهم وتحقيق الإنصاف عند منح الحوافز على الترتيب، وهو ما يؤدي إلى تحقيق فاعلية التحفيز .

### الفرع الثاني: نظرية التعزيز ونظرية "Z"

نظرا للانتقادات التي وجهت لنظرية تحديد الأهداف و نظرية الإنصاف ظهرت نظريات أخرى منها :

**1- نظرية التعزيز والسلوك التنظيمي:** تدعى نظرية التعزيز التي جاء بها "سكينر B.F Skinner"، عام 1969 بنظرية تدعيم السلوك. حيث يرى "سكينر" أن معظم نظريات التحفيز توجه قدرا أكبر من الاهتمام إلى "العامل الداخلي" للفرد لذلك وجه اهتمامه للظواهر القابلة للملاحظة

يسمى أحد الأساليب لتطبيق نظرية التعزيز "بتعديل السلوك"، الذي يقدم للمؤسسة برنامجا واضحا وسهلا، وهذا ما يقودنا للقول أن لنظرية التعزيز أهمية كبيرة في المؤسسة، وعموما يمكن القول أن نظرية التعزيز تركز على بيئة العمل، وتعتبر الأولى التي تحدثت عن التحفيز من خلال النظام المفتوح الذي يتأثر ويؤثر.

**2- نظرية Z "لوليام أوشي":** توصل "وليام أوشي William Ouchi" إلى نموذج جديد في الإدارة والتحفيز سماه نظرية "Z" التي شرحها في كتابه "نظرية Z: كيف يقابل الأمريكيون التحديات اليابانية"، الذي صدر عام 1981، استمدت نظرية "Z" مقوماتها الفلسفية والفكرية من التجربة اليابانية ودور البناء الاجتماعي و الثقافي للمجتمع الياباني<sup>1</sup>، وبذلك أكد "أوشي" ضرورة الاهتمام بالجانب الإنساني في العمل، و تعلم كيفية إدارة الأفراد العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة بفعالية .

يعتقد "أوشي" أن تطبيق نظرية "Z" سواء في المنظمات الأمريكية أو اليابانية سوف ينتج عنه تحقيق أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة على حد سواء، والتي تتمثل في زيادة الثقة والألفة والتعاون في العمل، زيادة الرضا الوظيفي، زيادة الاستقلالية و الحرية، وزيادة الإنتاجية بالإضافة إلى حصولهم على حوافز كثيرة ومتنوعة سواء كانت مادية كالمكافآت أو معنوية وهي كثيرة ومتنوعة .

<sup>1</sup> - رفقة حروش، اقتصاد و تسيير المؤسسة، مرجع سبق ذكره ، ص 107.

## المبحث الثاني: الإطار النظري للتحفيز

تعد القدرة على تحفيز الأفراد ورسم أهداف واضحة لهم لتحقيق النتائج من خلالهم لب عملية الإدارة والقيادة، فالتحفيز هو القدرة على إقناع العاملين وتكوين فرق عمل فعالة لتحقيق الأهداف، في ظل متطلبات الإدارة الحديثة و تنامي الحاجة إلى رفع الكفاءة و الفعالية للعاملين لسد فجوة الأداء.

## المطلب الأول: مفهوم الدافعية والحافز والعلاقة بينهما

يحتل الفرد مكانة هامة في الدراسة الاقتصادية باعتباره موردا نادرا تسعى المؤسسة لتنميته و الاستفادة من كفاءة أدائه، و محاولة توجيهه لتحقيق أهدافها من خلال تقديم حوافز تشعره بالرضا و الانتماء لها. لكن التطرق لموضوع التحفيز و الحوافز يدفعنا أولا للتطرق إلى مفهوم الدوافع و الدافعية باعتباره المنطلق لتوجيه السلوك الإنساني لتحقيق نجاح المؤسسة.

## الفرع الأول: مفهوم الدوافع و الدافعية

حازت الدافعية على اهتمام العديد من الباحثين في مجال العلوم الإنسانية و الاجتماعية بصفة عامة، و بصفة خاصة في حقل علم النفس و علوم الإدارة، فكان نتاج ذلك الكثير من البحوث و النظريات خاصة و أن دوافع الفرد تؤثر في جميع نواحي سلوكه من إدراك و تعلم و تفكير و إبداع و أداء الأعمال.

## - تعريف الدوافع و الدافعية:

بالرغم من الأهمية الكبيرة التي يحتلها مجال الدوافع، مع ذلك اختلفت الآراء و تعددت التعاريف و يمكن حصر أهم التعاريف فيما يلي :

تعتبر الدوافع الرغبة التي لدى الأفراد في بذل أقصى جهود ممكنة لتحقيق الأهداف التنظيمية، أي أنها المحركات الداخلية للسلوك الذي سيثير أداء العمل، حيث يعتمد على درجة قوة الدافع و الرغبة<sup>1</sup>.  
و نجد أيضا أنها عامل انفعالي للفرد يعمل على توجيه سلوكه نحو تحقيق هدف معين<sup>2</sup>.  
و بالتالي فإن الدافع هو مفهوم غير واضح المعالم لأنه يعبر عن عوامل داخلية لا يمكن قياسها أو رؤيتها بشكل مباشر، و إنما يمكن معرفتها من خلال الآثار المقترنة بأنماط السلوك الإنساني المؤثرة فيه<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن ط2، 2006، ص 166.

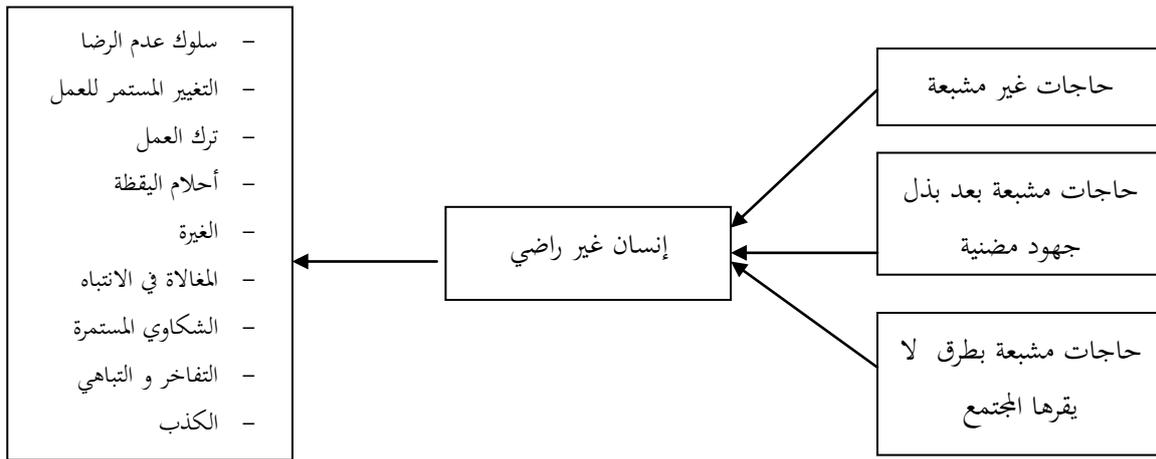
<sup>2</sup> - مصطفى كامل أبو العزم عطية، السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص 123.

<sup>3</sup> - يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسن الفضل، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، دار الورق للنشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص 367.

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن الدوافع هي عبارة عن مجموعة السلوكيات و العوامل النفسية الكامنة في الفرد، و التي تمثل قوة دافعة توجه سلوك هذا الفرد نحو تحقيق هدف معين أو حاجات غير مشبعة تؤثر فيه و تشعره بالنقص.

أي أن الدافع بصفة عامة يتمثل في كل الأنواع التي ينخرط فيها الفرد وراء هدف و يشمل كل ما يفعله ما يلاحظه و يشعر به، و ما يفكر فيه بصورة متكاملة إلى حد كبير أو قليل في سعيه نحو هدف معين. و من جهة أخرى يمكن استخدام الدافع من مفهوم الحاجة التي تدفع الإنسان إلى القيام بسلوك معين يسعى من خلاله إلى تحقيق هدف معين يساهم في إشباع هذه الحاجة، و ينتقل الفرد من حالة عدم الرضا إلى حالة الرضا من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (1-2): سلوك الإنسان غير الراضي



المصدر: إبراهيم العمري، الأفراد والسلوك التنظيمي، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1982، ص 108

أما الدافعية فهي العملية النفسية التي تتناول القوة التي تحرك الكائن الحي و توجه سلوكه<sup>1</sup>؛

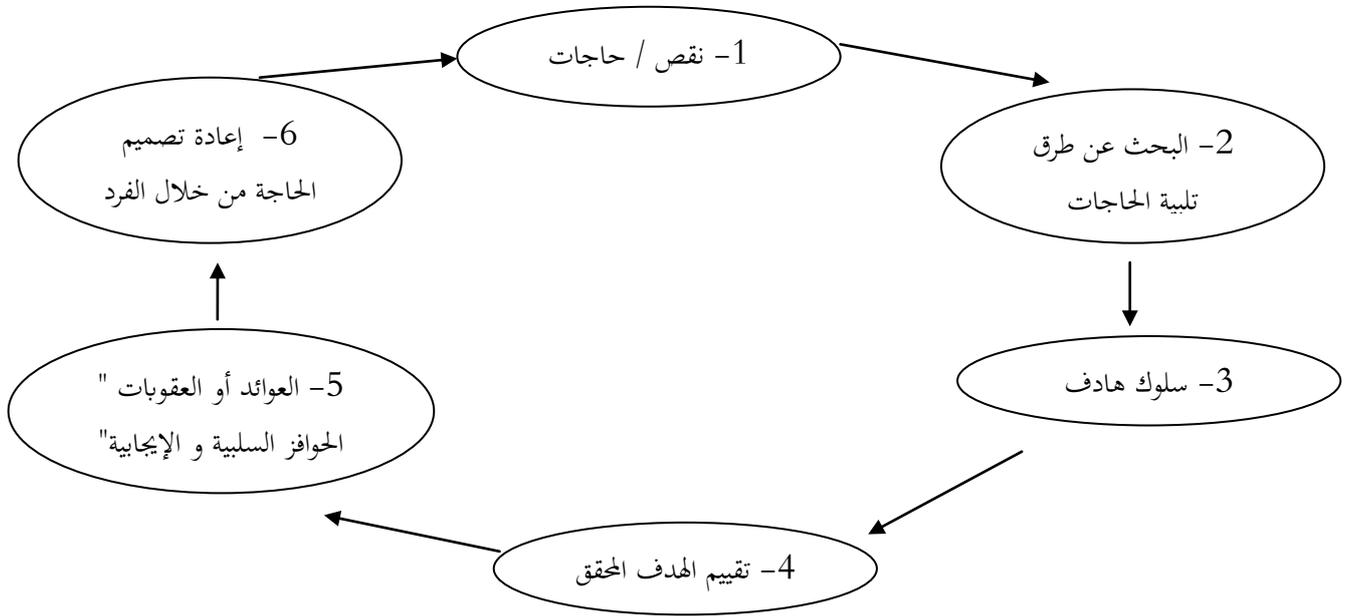
إذن فالدافعية هي العملية النفسية التي تستجيب للدافع، حيث يشير هذا الأخير إلى محتوى و مكونات الحالة الدافعية، و التي تعبر عن مجموعة القوى الدافعة داخل الفرد، التي تبين استمرار نشاطه كإنسان بشري، و تدفعه إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المحددة من خلال ممارسة أنماط متنوعة من السلوك<sup>2</sup> و يمكن إظهار دور الدافعية حسب

الشكل التالي:

<sup>1</sup> - يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسن الفضل، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مرجع سبق ذكره، ص 368.

<sup>2</sup> - محمد الصيرفي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر و التوزيع، عمان، 2003، ص 260.

الشكل رقم (1-3): دور الدافعية.



المصدر: حسين رحيم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران، د ب ن، 1997، ص 118

### - خصائص الدوافع والدافعية:

يلاحظ من خلال التعاريف المختلفة للدوافع والدافعية ارتباطها بعدة خصائص و مميزات نذكر منها<sup>1</sup>:

**1-** تعرف الدوافع على أنها ظاهرة مميزة و فريدة يتميز بها الأشخاص عن بعضهم البعض، لأن الفرد يمتلك صفات تميزه عن غيره، لذلك يمكن القول بأنها ظاهرة مميزة.

**2-** الدافعية ذات توجه مقصود، بمعنى أن دوافع الفرد تمثل خياره للسلوك الذي سيسلكه من عدد من الخيارات السلوكية المتاحة، و بالتالي فإن الدوافع لديه تكون عن قصد مسبق، و بهذا يمكن القول أن أفكار الفرد و سلوكه يمثلان انعكاسا لدوافعه.

<sup>1</sup> - نجد الصيرفي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، مرجع سبق ذكره، ص 263.

3 - إن الدافعية متعددة الأبعاد، حيث نميز وجود عاملان أساسيان لكل دافع، يتمثلان في: مشيرات السلوك و التي نقصد بها الأشياء أو المنبهات التي تنشط سلوك الفرد أو تنبهه، وكذا القوى الموجهة الداخلية التي تجعل الفرد يختار ذلك السلوك الذي يرغب فيه.

4 - تعتبر الدوافع كالدافعية عملية معقدة التركيب، و ذلك للأسباب التالية:

\* لا يمكن رؤية الدافع إلى العمل بل يمكن استنتاجه أو استنباطه.

\* للإنسان حاجات متعددة تتغير باستمرار و قد تتضارب؛

\* إن إشباع حاجة ما قد يؤدي إلى زيادة قوة الحاجة و ليس إلى إطفائها.

\* يشبع الأفراد حاجاتهم بطرق مختلفة.

\* من النادر أن نجد دوافع و حاجات منفصلة.

\* أن السلوك الهادف قد لا يشبع حاجات الإنسان ، مما يؤدي إلى سلوك آخر غير السلوك الإشباعي.

5 - إن الدوافع ليست سلوكا و لا أداء بحد ذاته، فهي تتعلق بالعوامل الداخلية و الخارجية المؤثرة في اختيار الفرد لسلوك معين و بهذا فهي مسببات السلوك ، و ليست السلوك بحد ذاته، لأن هذا الأخير مرتبط بالدافعية.

6 - تساهم الدوافع في تنشيط، توجيه و تثبيت أو تعديل السلوك للفرد.

7 - تخلف الدوافع لدى الفرد سلوك موجه نحو تحقيق هدف معين، يرغب في الوصول إليه أو إشباع حاجة غير

مشبعة و ذلك بوجود مشيرات داخلية و خارجية تزيد من درجة الحماس.

8 - يتم تحريك سلوك الفرد من خلال دافع أو عدة دوافع في الوقت نفسه، و قد تكون متشابكة و متداخلة فيما

بينها أو يؤثر بعضهما على بعض.<sup>1</sup>

ترتبط دوافع الفرد ارتباطا وثيقا بالحاجات غير المشبعة، و نظرا لاختلاف و تعدد هذه الأخيرة فإن الدوافع

بدورها تختلف من فرد لآخر، و عند الفرد نفسه من موقف لآخر، لذلك كان معرفة الدوافع أمرا مهما لتوقع السلوك

الذي سيسلكه العامل في المؤسسة في مواقف معينة، و بذلك تتمكن من توفير الظروف الملائمة لإثارة دافع العامل

من أجل رفع إنتاجيته و زيادة كفاءته.

و يجدر الإشارة إلى أن المورد البشري أصبح يحتل الصدارة من حيث الندرة و اهتمام الباحثين و المختصين

بدراسة مختلف جوانب حياته سواء في المؤسسة أو خارجها، من أجل فهم تصرفاته و دوافعه، و كذا العمل على

توجيه هذه الأخيرة بما يتلاءم و احتياجات و تطلعات المؤسسة.

و لاحظنا سابقا أن دوافع الأفراد تختلف فمنهم من يخاف البطالة لذلك فهو مضطر للعمل باجتهد،

<sup>1</sup> - مجّد الصيرفي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، مرجع سبق ذكره، ص 263.

و منهم من يريد زيادة رواتبه و مكافآته، و منهم من يجب الإخلاص و التفاني في العمل، إيماناً منه بأن أهداف المؤسسة هي أهدافه الشخصية، و من هنا يتضح جلياً ضرورة دراسة دوافع العاملين و كيفية عمل الدافعية و كذا مصادرها بالإضافة إلى عوامل ضعفها، كل هذه العناصر سنتطرق إليها بالتفصيل في العنصر الموالي.

– أهمية الدافعية: تساهم الدافعية في تسهيل الفهم لبعض الحقائق المحيرة في السلوك الإنساني، و يمكن القول بشكل عام أن الدافعية مهمة لتفسير عملية توجيه السلوك نحو هدف معين، و المساعدة في التغيرات التي تطرأ على عملية التحكم في المثبرات الخاصة بالسلوك، و المثابرة على سلوك معين حتى يتم إنجازه. و نلاحظ أن أهمية الدافعية يمكن استنباطها بالنسبة للفرد و المؤسسة، كما يلي<sup>1</sup>:

- 1- تساعد الفرد على زيادة معرفته بنفسه و غيره، و تدفعه إلى التصرف بما تقتضيه الظروف و المواقف المختلفة.
- 2- تساعد الدوافع على التنبؤ بالسلوك الإنساني إذا عرفت دوافعه، و بالتالي يمكن توجيه السلوك إلى وجهات معينة تدور في إطار مصالحه و مصالح المؤسسة.
- 3- نظراً لكون الدوافع تشكل الأساس أو العامل المؤثر في أداء الأفراد، لذا فإن تشخيص هذه الدوافع يساعد المؤسسة على إشباعها بالوسائل التحفيزية المناسبة، سواء كانت الحوافز مادية أو معنوية.
- 4- يعمل الدافع القوي على تأخير ظهور التعب و الملل، و بذلك فهو يزيد من يقظة الفرد و قدرته على جلب الانتباه و مقاومة التشتت الذهني.
- 5- حدوث عملية التعلم تتطلب وجود الدوافع، حيث كلما زادت قوة الدافع زادت فعالية التعلم، و مثابرة الفرد على مواصلة الجهد و استمراره و الاهتمام به و إتقانه لما يتعلمه، مما يؤدي إلى زيادة الإبداع في العمل من طرف العاملين في المؤسسة.
- 6- تؤدي الدوافع الإيجابية إلى زيادة إبداع الأفراد في العمل، إذ أن استثمار القدرات الكامنة سيزداد بزيادة الدوافع الإيجابية.
- 7- تؤدي الدوافع الإيجابية إلى زيادة التعاون بين الأفراد أنفسهم و بين الأفراد و الإدارة من أجل تقليل الصراعات بين الأفراد و المجموعات داخل المؤسسة.
- 8- يساعد تشخيص دوافع العاملين من حيث الاتجاه و المستوى في تحديد التوجيهات الإستراتيجية للمؤسسة.

### الفرع الثاني: مفهوم التحفيز

يتناول موضوع التحفيز أسباب قيام الفرد بعمل ما بحماس و اندفاع بينما لا يتوافر مثل هذا الحماس والاندفاع عند شخص آخر أو للشخص نفسه في مراحل زمنية معينة، إن هذا الاختلاف السلوكي يمكن تفسيره جزئياً

<sup>1</sup> - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 167 .

عن طريق معرفة الحفز الإنساني و الذي هو موضوع الباحثين في العلوم السلوكية، وقد تناولته المدرسة السلوكية بالبحث و الدراسة منذ نشوئها في الثلاثينيات، و قد حاول السلوكيين دراسة العلاقة بين إشباع حاجات الأفراد و مكان العمل و أشاروا بأنه حتى يستطيع المدير القيام بأعماله بشكل فعال عليه أن يتفهم الأسباب التي تدفع الفرد للقيام بسلوك معين، لأن ذلك يساعده على اتخاذ القرارات اللازمة لتوجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة. قبل التطرق لتعريف عملية التحفيز، نبدأ أولاً بتعريف الحافز بإعتباره المنطلق الذي يتم من خلاله فهم هذه العملية.

### 1- مفهوم الحافز:

تعود كلمة الحافز لغة إلى مصطلح حفز و التي نعني بها " دفعه من خلفه " و جد و أسرع، و تهيأ للمضي فيه و استعد ، أما معناه الاصطلاحي فهو الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد، و التي تستخدم لتحريك المزيد من دوافعه نحو سلوك معين، و أدائه لنشاط أو نشاطات محددة بالشكل و الأسلوب الذي يشبع رغباته أو حاجاته أو توقعاته<sup>1</sup>.

يعد هذا التعريف من بين التعاريف العديدة التي حظي بها الحافز، و سنتعرض لأهمها في العرض الموالي، حيث يعرف الحافز على أنه مؤثر خارجي يحرك شعور الإنسان، و يجعله يسلك سلوكاً معيناً لتحقيق الهدف المطلوب، و بمعنى آخر هو مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل تشبع رغبات الأفراد التي يسعون إلى إشباعها عن طريق العمل<sup>2</sup>.

و بهذا فهو يشمل كل الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المثمر؛ أي هي كل الوسائل و العوامل التي يكون من شأنها حث الموظفين و العمال على أداء واجباتهم بجد و إخلاص، و يشجعهم على بذل أكبر جهد و عناية في أداء هذه الواجبات، و بذلك فهي العوامل التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل و يبذلون معه جهد أكبر مما يبذله غيرهم<sup>3</sup>، و عليه فإن الحوافز تركز على مكافأة العاملين على تميزهم في الأداء، حيث أن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي<sup>4</sup>. كما يمكن إدراج التعريف التالي، و الذي يعتبر الحافز على أنه أسلوب معين يهدف إلى زيادة قدرات العاملين، مما ينعكس إيجاباً على الكفاية الإنتاجية لهم كما و نوعاً، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة، و أهداف العاملين فيها.

<sup>1</sup> - محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لندنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، 2005، ص 212 .

<sup>2</sup> - على محمد رابعة، إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 78.

<sup>3</sup> - محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 213.

<sup>4</sup> - يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسن الفضل، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مرجع سبق ذكره، ص 404.

فقد تكون لدى الفرد العامل القدرة على العمل لكن تنقصه الرغبة في أدائه، و بناء على ذلك وضع علماء السلوك التنظيمي معادلة لإنجاز الفرد هي: **الإنجاز = القدرة على العمل x الرغبة في العمل**.  
فالعلاقة بين القدرة على العمل و الرغبة فيه علاقة وطيدة، حيث تعبر القدرة على العمل عن حاصل مؤهلاته العلمية مضافا إليها المهارة التي أكتسبها نتيجة الخبرات في حياته العملية، فإن نظرية الإنجاز يمكن قراءتها كالتالي:

$$\text{الإنجاز} = (\text{المعرفة} + \text{المهارة}) \times \text{الرغبة في العمل}^1$$

في حين نجد علاقة أخرى للإنجاز أو الأداء، و هي كالآتي:

$$\text{الأداء} = \text{الرغبة في العمل} \times \text{القدرة على العمل} \times \text{البيئة}^2$$

إن المعرفة و المهارة يمكن معرفتها و الإطلاع عليها عند تقديم العامل طلب العمل في المؤسسة، أما الرغبة فمن الصعب التعرف عليها لأنها شيء داخلي لا يمكن ملاحظتها أو الحكم عليها إلا من خلال تصرفات العامل نفسه، و منه فالرغبة في العمل هي العنصر الأساسي و الجوهرى في معادلة الإنجاز، فكلما كانت الرغبة لدى العامل قوية أدى ذلك إلى تحقيق إنجاز عال و العكس صحيح ، بالإضافة إلى البيئة المحيطة أي المواد و المعدات و الأدوات التي يحتاجها العامل لأداء وظيفته ، و أي نقص يؤثر سلبا على الأداء.

مما سبق و خلاصة لما قيل يمكن إدراج التعريف الآتي للحافز :هو عبارة عن عوامل أو وسائل أو أساليب تختارها المؤسسة بعناية فائقة من أجل إثارة أو توجيه السلوك الإنساني لكي يساهم مساهمة فعالة في رفع الكفاءة الإنتاجية و يحقق حاجات و رغبات و دوافع العاملين المختلفة.

كل هذه الوسائل و الأساليب يتم تنظيمها و تطبيقها من خلال عملية التحفيز، لذلك سنقدم مختلف التعاريف الخاصة بها في العنصر الموالي.

## 2- مفهوم التحفيز : للوصول إلى فهم و إدراك أوضح للتحفيز يجدر بنا أن نتطرق إلى التعريف اللغوي

و الإصطلاحي له كما يلي:

**التعريف اللغوي:** نقول حَفَزَهُ حَفْزًا أي حَثَّهُ و حركه، و منه يتضح أن التحفيز يدل على تلك العوامل الخارجية التي تدفع الفرد إلى الحركة و القيام بعمل ما (حَفَّزَ=تهياً للمضي فيه).

<sup>1</sup> - محمد فالح صالح، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 106.

<sup>2</sup> - حسن راوية محمد، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 106.

**التعريف الإصطلاحي:** ذهب علماء النفس إلى تعريف التحفيز أنه " دفع الفرد لاتخاذ سلوك معين أو إيقافه أو تغيير مساره "، و عرفه " برسن " و " ستاير " على أنه " شعور داخلي للفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين، يهدف من ورائه للوصول إلى تحقيق أهداف معينة " <sup>1</sup>.

يعمل التحفيز على تنمية الدافعية و يقود إليها إلا أنه قوة خارجية تسلط على الأفراد من الخارج، فإن وجدت الدافعية من الداخل التقيا في المعنى، و إن لم يلتقيا أصبح التحفيز مجرد الحث من الآخرين على أن يقوم الفرد بالسلوك المطلوب <sup>2</sup>.

كما يمكن تعريف التحفيز على أنه تلك الجهود التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، و ذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية و إنشاء حاجات جديدة لهم ، و السعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية و التجديد <sup>3</sup>.

و تبدأ عملية التحفيز عندما تعرف المؤسسة الحاجات التي يرغب العاملين في إشباعها، و لكن يمكن معرفة ذلك من السلوك الذي يسلكه العاملون، حيث يتأثر سلوكهم بالعوامل التالية:

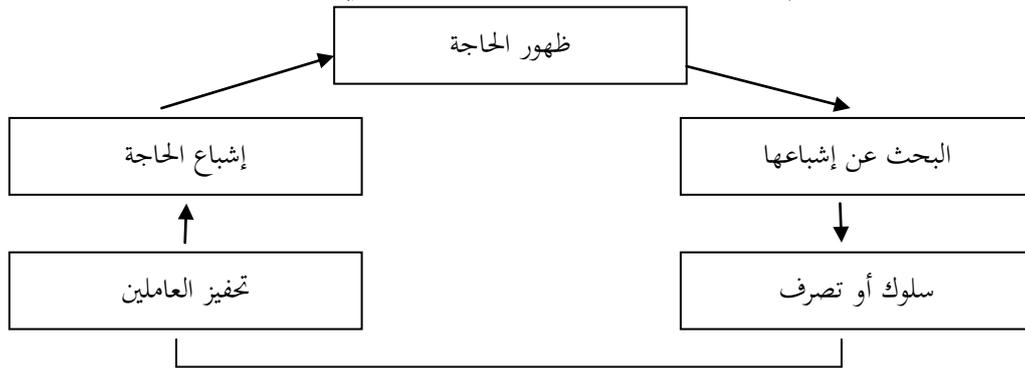
**السبب:** هو أي تغير يحدث في ظروف العمل الداخلية أو الخارجية.

**الدافع:** هو الذي يوجه سلوك العامل لإشباع رغبة غير مشبعة لديه، فهو الذي يحدد اتجاه السلوك و مدى قوته

**الهدف:** و هو الغاية التي يسعى العامل إلى تحقيقها.

مما تقدم يمكن أن نحدد السلوك الإنساني و طريقة تحفيزه بالشكل التالي:

**الشكل رقم (1-4): طريقة تحفيز السلوك الإنساني.**



المصدر: محمد فالح صالح، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص. 114

<sup>1</sup> - طاهر محمد الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، 2008، ص 114.

<sup>2</sup> - يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسن الفضل، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مرجع سبق ذكره، ص 404.

<sup>3</sup> - محمد الصبري، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مرجع سبق ذكره، ص 403.

من خلال الشكل تبين أن هناك حاجات يسعى الفرد إلى إشباعها، و تكون خافية لا يمكن معرفتها ما لم يثيرها مثير خارجي، إذ هو الذي يحدد سلوك الفرد لإشباع تلك الحاجات. و منه يمكن إعطاء التعريف التالي: **التحفيز**: مختلف الممارسات التي تقوم بها الإدارة من أجل التأثير في مجموعة من الدوافع و الرغبات و الحاجات لدى العاملين من خلال نظام معين يتلاءم مع تركيبة الأفراد العاملين في المؤسسة، باستخدام مجموعة من الوسائل المادية و المعنوية المؤثرة فيهم أي استعمال ما يدعى بالحوافز.

### الفرع الثالث: علاقة التحفيز بالدافعية.

هناك فرق واضح بين دوافع و حوافز العمل، حيث نقصد بدوافع العمل القوى المحركة في داخل الفرد لإثارة الرغبة لديه نحو العمل، و تعبر عن حاجاته و تظهر على شكل سلوك و تصرف (نتيجة) يتجه نحو تحقيق طموحاته، أما الحوافز فهي العوامل أو المؤثرات المحركة الموجودة في البيئة المحيطة بالعمل، و التي توفرها المؤسسة من أجل إثارة القوى الداخلية المحركة للأفراد و تحريك قدراتهم الأساسية لرفع الكفاءة الإنتاجية من جهة، و من جهة أخرى تحقيق حاجات و طموحات الأفراد.

كما يمكن أن نميز الفرق التالي بين الدوافع و الحوافز، حيث أن هذه الأخيرة هي وسائل الإشباع المتاحة، و الأدوات التي يتم بها الإشباع من محفزات مادية و أخرى معنوية، أما الدافع فهو القوى المحركة و العامل الداخلي الذي يثير السلوك و يسهم في توجيهه إلى غايات و أهداف معينة<sup>1</sup>.

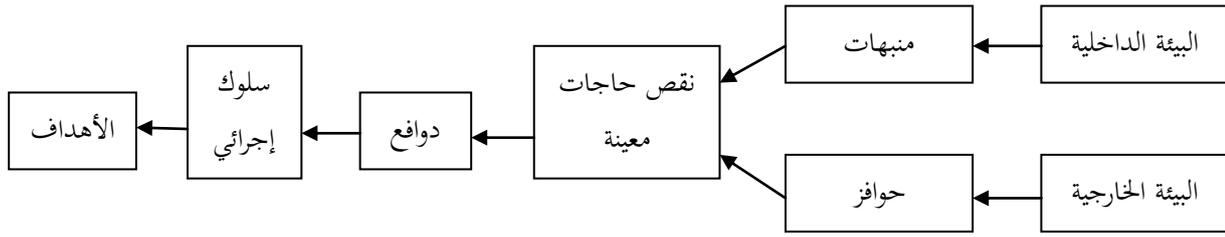
فالدوافع إذن هي المسببات الداخلية للسلوك التي تتضمن قيام فرد ما بعمل معين، و بالتالي فهي محركات داخلية للسلوك تختلف عن الحوافز التي تعتبر عوامل خارجية، و تشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من أدائه للعمل و التي يمكن أن تكون حوافز مادية أو معنوية، فالدوافع تنبع من داخل الفرد بينما الحافز شيء خارجي يجذب إليه الفرد باعتباره وسيلة لإشباع حاجاته التي تحركه<sup>2</sup>.

إذن فهناك علاقة بين الدافع و الحافز، حيث أن الحافز هو المحرك و المسبب الخارجي الذي يحرك سلوك الفرد، بينما الدافع هو المسبب و القوة الداخلية التي تحرك سلوك الفرد نحو الحافز أو بعيدا عنه لإشباع حاجة أو تجنب أذى، و الشكل التالي بين ذلك:

<sup>1</sup> - محمد قاسم القريوتي، مهدي حسن زويلف، المفاهيم الحديثة في الإدارة النظريات و الوظائف، عمان، 3، 1993، ص 198.

<sup>2</sup> - كمال بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع، بيروت، 1997، ص 102.

الشكل رقم (1-5): العلاقة بين الدافعية و التحفيز.



المصدر: رفعت عبد الحليم القاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص ص 217، 218.

إذن الحوافز هي مجموعة العوامل التي تعمل على التأثير في سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته،

و بناء على ما تقدم نجد أن التوافق بين الدوافع التي تحرك الفرد و بين الحوافز هو الذي يحدد:

\* الحالة المعنوية للفرد. \* درجة رضا الفرد عن عمله. \* استقرار الفرد في المؤسسة.

\* جودة أداء الفرد و إنتاجيته. \* كفاءة الأداء التنظيمي.

## المطلب الثاني: أهمية التحفيز وأهدافه وتطوره التاريخي

### الفرع الأول: أهمية التحفيز.

يرى جون فيشر أنه ليست ثمة حافز دون الاعتراف بالتميز، و ليس ثمة تميز دون تقديم حافز، في الحالة

الأولى تضيع المنظمة على نفسها فرصة عظيمة بعدم الدعاية للمكافأة أثناء منحها للعاملين، و في الحالة الثانية ليس من المنطقي الاعتراف بالأداء الجيد دون مكافأته<sup>1</sup>.

أهمية الحوافز: يمكن تحديد أهمية التحفيز في النقاط التالية:

\* زيادة في العوائد المحققة للمنظمة عندما يكون نظام الحوافز كفؤ، و ذلك من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين<sup>2</sup>.

\* تقليص حجم قوة العمل المطلوبة من قبل المنظمة، وذلك بمساهمة نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم والاستفادة منها قدر الإمكان.

\* تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد، وتحقيق عملية ربط المصالح الذاتية للفرد مع مصالح منظمته<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - عبد الله حمد مجد الجساسي، أثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين الأداء، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2011، ص 28.

<sup>2</sup> - طاهر مجد الكلالده، تنمية وإدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 116.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص 117.

- \* تقليل تكاليف الإنتاج باتجاه ابتكار وتطوير واعتماد أساليب عمل حديثة من شأنها التقليل في الوقت و المواد الأولية المصروفة في الإنتاج.
- \* تحقيق حالة من الرضا لدى الأفراد و رفع معنوياتهم.
- \* تمثل الحوافز حلا لكثير من المشاكل الإدارية، من ارتفاع معدلات التكاليف و معدل دوران العمل.
- \* التقليل من الظواهر المعيقة للأداء، مثل ارتفاع معدل التغيب و الإهمال في أداء المهام.
- \* تجنب مظاهر الصراع في العلاقات الوظيفية.
- \* خلق دافعية لدى الأفراد لأداء مهامهم بكفاءة أكبر و الاهتمام أكثر بعملهم.
- \* تشجيع الأفراد على الابتكار و الاكتشاف، مما يساعد على رفع معدلات الأداء و تحسينها و خفض التكاليف<sup>1</sup>.
- \* خلق رغبة لدى الأفراد للعمل التعاوني الفعال بما يكفل الإنجاز الاقتصادي لأهداف المنظمة أو على مستوى المجتمع ككل.
- \* تحفيز الأفراد بالتأثير على سلوكهم و توجيه هذا السلوك إلى الوجهة المرغوبة<sup>2</sup>.
- \* إشعار العامل بروح العدالة و تنمية روح الانتماء فيهم.

### الفرع الثاني: أهداف التحفيز:

بعد اطلاعنا على أهمية التحفيز، فإن أهداف نظام الحوافز الذي تعتمده المنظمة لا بد أن يحقق ما يلي:

- 1- تحقيق الأهداف الاقتصادية و التي من خلالها زيادة إنتاجيتها، و استخدام لعناصر الإنتاج أفضل استخدام تعود على المنظمة و العاملين بالفائدة.
- 2 - تحقيق الأهداف المعنوية؛ فمن خلال الحوافز يستطيع الفرد بأن يعمل باندفاع فيتم من خلال الحوافز التي تهيئ للفرد الأجور المناسبة.

أهداف المنظمة ترتبط بقدرتها على استخدام الحافز و توظيفه بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف

التالية<sup>3</sup>:

- 1- زيادة كمية الإنتاج أو تحسين نوعيته .
- 2- المحافظة على مستوى معين من التكاليف و خفضها.
- 3- زيادة اهتمام العاملين بالآلات و المعدات و التجهيزات مما يؤدي إلى المحافظة عليها.

<sup>1</sup> - نجد شويح، مبادئ إدارة الأعمال، جسر للنشر و التوزيع، الجزائر، 2015، ص 101.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 101.

<sup>3</sup> - طاهر نجد الكلاله، تنمية وإدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 117.

- 4- زيادة كم المبيعات أو تقديم أفضل للخدمات.
- 5- تقليل الهدر من المواد الأولية أو الوقت المتاح للعمل.
- 6- تخفيض الوقت اللازم باستمرار لخلق زيادات متوالية في الإنتاج.

### الفرع الثالث: ماهية نوعية الحوافز.

مع بداية القرن الثامن عشر عندما برزت حركة الإدارة العلمية بدأ العلماء يهتمون في بحوثهم و دراساتهم بموضوع الحوافز ويمكن أن نميز بين ثلاث مراحل لتطوير الفكر الإداري فيما يخص موضوع الحوافز و هذه المراحل كما يلي:<sup>1</sup>

#### 1- المرحلة التقليدية:

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

#### 2- مدرسة العلاقات الإنسانية:

من وجهة نظر هذه المدرسة أن المؤسسة عبارة عن نظام كبير و معقد التكوين حيث يتكون من أجزاء متباينة في الأداء أهمها الجانب الإنساني و الفني و هذه المدرسة تنظر إلى الإنسان باعتبار أن له مشاعر وأحاسيس و يعمل في داخل الجماعات.

#### 3- المرحلة الحديثة:

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

<sup>1</sup> - عبد الله حمد محمد الجاساسي، أثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين الأداء، مرجع سبق ذكره، ص 28.

## المطلب الثالث: أنواع الحوافز

تعتمد المؤسسة على نظام تحفيز فعال لتحقيق الأداء الناجع و توليد دافعية مستمرة لدى الأفراد العاملين لديها لبذل ما بوسعهم في سبيل تحقيق أهدافها.

أظهرت الدراسات في مجال التحفيز ضرورة تنوع الحوافز، نظرا لتنوع الحاجات المرتبطة بالأفراد، لتتمكن من توجيه السلوك و إيجاد الطرق التي تساعد على تحسين العمل و جودته، فقد أدركت المؤسسة أن الميزة التنافسية لأفرادها تقدر بمدى كفاءتهم وقدرتهم على الإبداع، لذلك تسعى لإخراج أفضل ما لديهم من أفكار وجهود عن طريق استعمال حوافز ايجابية ومعنوية تحفزهم وتدفعهم للأداء الناجع، كما يمكنها أن تستعمل حوافز سلبية من أجل التأثير على سلوكهم.

## 1- الحوافز المادية:

نقصد بالحوافز المادية مختلف الحوافز التي تشبع حاجات الفرد المادية؛ أي وسائل الإشباع المادية و تتعدد أشكال هذه الحوافز و تختلف صورها من مؤسسة لأخرى، ويعتبر الحافز النقدي المادي من أهمها حاليا لأن النقود تشبع أعلى حاجات الإنسان تقريبا، من أكل ومسكن وغيرها. ويمكن أن تأخذ هذه الحوافز شكلين إما إيجابي أو سلب<sup>1</sup>.

## 1-1 الحوافز المادية الايجابية:

ذكرنا فيما سبق أن الحوافز المادية هي عبارة عن مقابل مادي يقدم للعاملين بشكل فردي أو جماعي، فقد يعطى الحافز المادي لعامل ينتج كمية أكبر من الكمية التي حددتها له الإدارة هذا ما نادى به " تايلور" في نظام القطعة وما نادى به "جانن" في فكرة المهمة و العلاوة، كما يمكن أن تقدم لكافة العاملين في المؤسسة نتيجة للمجهودات التي بذلوها. ومن هنا يمكن، أن نميز بين الحوافز الفردية و الجماعية<sup>2</sup>.

**I- الحوافز الفردية:** تتميز الحوافز المادية الإيجابية الفردية بأنها تؤدي إلى توليد و تغذية روح المنافسة بين العاملين لزيادة الإنتاجية، لذلك فإنها لا تتطلب نظاما صارما للرقابة على أداء الفرد، و سميت هذه الحوافز بالفردية لأنها تدفع للفرد على أساس أنه وحدة عمل مستقلة، في ضوء جهده وفاعلية أدائه منفردا. ومن أهم هذه الحوافز:

<sup>1</sup> - محمد قاسم القريوتي، مهدي حسن زويلف، المفاهيم الحديثة في الإدارة النظريات والوظائف، مرجع سبق ذكره، ص168.

<sup>2</sup> - مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010، ص 183.

أ- الأجر: يتمثل الأجر في المال الذي يتقاضاه الفرد نتيجة ما يقوم به من عمل<sup>1</sup>. و يعتبر من أهم الحوافز التي تستقطب و تجذب العمالة الجيدة للمؤسسة، و ترفع الإنتاج نتيجة ربطها بالأجر، و يوزع هذا الأجر على الفرد بطرق شتى، و لكل طريقة أثرها في تحفيزه و دفعه للعمل. و من هذه الطرق:

\* الأجر باليومية: يعاب على هذه الطريقة أنها لا تعطي الفرصة للعمال الماهرين لبذل جهد أعلى، و ذلك لشعورهم و إدراكهم بأنهم يتساوون من حيث الأجر مع غيرهم من العمال غير الأكفاء؛ لكن و رغم ذلك فإن طريقة الأجر باليومية أو بالساعة أو بالأسبوع أو بالشهر تعطي الفرصة للعمال ليصل بإنتاجه إلى مستوى رفيع بصرف النظر عن الوقت<sup>2</sup>.

\* الأجر بالقطعة: هنا يتقاضى العامل أجره حسب كمية الإنتاج الذي يقوم به، و بالتالي يعطي فرصة لظهور الفروق الفردية، لكن في هذا النوع يجب أن يتسم الفرد بالصحة و العمر و الحيوية، لأن هذه العوامل تؤثر على كمية الإنتاج المنتجة من قبل العامل. و تعتمد هذه الطريقة في دفع الأجر في إنتاج المنتجات و الخدمات التي يمكن فيها تحديد الإنتاج الفردي بسهولة، و لعل من أهم عيوبها هو احتمال تدهور جودة المنتجات بالإضافة إلى تحسيس العمال غير الأكفاء بعدم الأمان<sup>3</sup>.

\* الأجر حسب احتياجات الفرد: يزداد أجر الفرد كلما زادت حاجاته و مع زيادة أفراد أسرته؛

\* الأجر حسب الخبرة في العمل: في هذه الحالة يتم الاعتماد على معيار الخبرة، حيث كلما كانت خبرته كبيرة كلما زاد الأجر، حيث تقاس درجة الخبرة بعدد السنوات التي قضاه في العمل و الذي يطلق عليها بالأقدمية. رغم اختلاف هذه الأساليب، يبقى الأجر هو المحفز و الدافع الرئيسي الذي يدفع الفرد للعمل من أجل تحقيق أهدافه و إشباع حاجاته، و ضمان استمرارية الأجر و الحفاظ عليه من طرف المؤسسة هو أفضل حافز لإشعار العامل بالأمان و الطمأنينة و بالتالي يعمل على زيادة إنتاجيته.

ب - ملحقات الأجر: نقصد بها الحوافز التي تعطى على شكل مبالغ مالية تضاف أو تدمج مع

الأجر الأساسي للعمال، و نذكر من أهمها ما يلي:

<sup>1</sup> - يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسن الفضل، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مرجع سبق ذكره، ص 408.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 409.

<sup>3</sup> Paul Milgran, John Robert. **Economic, Organisation et Management**. DeBoeck université. Paris, 1997. PP 508.509

\* **العلاوات:** نعني بالعلاوة لغة ما زاد عن الشيء، أما اصطلاحاً فنقصد بها ما زاد عن أجر العامل<sup>1</sup>، تمنح وفق النظام المطبق بالمؤسسة على شكل دفعات أو دفعة واحدة، و المؤسسة غير ملزمة باستمرارية دفعها في حالة تعرضها إلى مخاطر ما، كما يمكن للمؤسسة أن تقدمها للعمال المتميزين و الذين يقومون بأعمال غير اعتيادية خارجة عن مسؤولياتهم المحددة..

**ج- المكافآت المالية:** تعرف المكافأة المالية على أنها مبلغ من المال يصرف للفرد المتميز في أدائه وعطاءه في عمله، كما لا توجد قاعدة معينة لتحديد المكافآت و إنما تقوم كل مؤسسة بتحديد النظام المناسب لها، و كلما كانت المكافآت متغيرة و متباينة من فرد لآخر، كلما أحدثت وأنتجت ثمارها لأن المكافآت الثابتة والتي تكتسب صفة الدورية سوف تنتفي عنها صفة الحافزية<sup>2</sup>.

**د- الأجر الإضافي:** هو عبارة عن مبلغ من المال يدفع للعامل إضافة إلى أجره الأساسي و تعويضاته الأخرى، لقاء تكليفه بعمل إضافي خارج مواعيد العمل الرسمية، سواء أكان هذا العمل ضمن نطاق عمله الأصلي أم لا<sup>3</sup>. ويعتمد على هذا الأسلوب من أجل تشجيع و تحفيز العاملين على العمل خارج أوقات عملهم الرسمية، عندما تكون المؤسسة محتاجة إليهم، والعمل الإضافي هو اختياري و ليس إلزامياً، لذلك فهو حافز تشجيعي و ليس مكافأة ولا يدخل ضمن الأجر.

**هـ- فرص التقدم:** تترك الترقية آثار معنوية لدى العاملين، كشعورهم بالتقدم و المكانة العالية، لكن رغم ذلك فهي تعتبر من الحوافز المادية لأنها تقود للحصول على أجر أعلى. ويمكن أن تأخذ شكل نقل أو ترقية، وستتطرق لكل منها على حدا كما يلي:

\* **الترقية:** تشتق كلمة الترقية من الرقي، أي الصعود إلى أعلى، ومنه فالترقية هي إعادة تخصيص الفرد لوظيفة ذات مستوى أعلى، إذن فيصطلح على أن الترقية هي ما يطرأ على الموظف من تغيير في مركزه القانوني، يكون من شأنه تقدمه وتمييزه على أقرانه<sup>4</sup>.

وتعتمد طريقة الترقية على أساليب معينة، من بينها أسلوب الأقدمية الوظيفية، وهو المحبذ من طرف العمال

<sup>1</sup> - محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 226.

<sup>2</sup> - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط 6، 1998، ص 229.

<sup>3</sup> - محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 225.

<sup>4</sup> - المرجع نفسه، ص 229، 230.

و النقابات العمالية لاعتقادهم أن العامل يكتسب خبرة أكبر كلما كان أقدم في الوظيفة لكن اعتماد المؤسسة على هذا الأسلوب فقط ، يفقد هذا الحافز فعاليته ، و يقتل روح المنافسة والإبداع في العاملين<sup>1</sup>.

بعد سرد مختلف الحوافز المادية الفردية يمكن استخلاص عدة عيوب نذكر منها أهمها، أنها قد تؤدي إلى إرهاق العامل مما سينعكس سلبا على وضعه الصحي، أو إنتاج كمية من المنتج ذات جودة منخفضة مما يفرض على الإدارة وضع نظام رقابي صارم على جودة المنتجات، و بذلك ترتفع تكاليف الإنتاج.

**II- الحوافز الجماعية:** تعتمد المؤسسة على معيار الجهد و التميز الجماعي في الأداء لدفع الحوافز الجماعية، حيث في هذه الحالة تكون وحدة دفع الحافز المالي جهد الجماعة أو فريق العمل، و ليس جهد العامل منفردا. وتؤدي هذه الحوافز دورا هاما في تماسك الجماعة، مما يفشي بينهم التقارب و الوحدة في الأهداف والاتجاهات، ومن ثم سلوكيات داعمة، متعاونة، متجانسة و غير متنافرة. و تأخذ الحوافز الجماعية أشكالا متعددة، سنأتي على توضيح أكثرها شيوعا في الاستخدام فيما يلي:

**أ- الزيادة العامة في الأجور:** تلجأ المؤسسة إلى هذا النوع من الحوافز لمواجهة غلاء المعيشة أو انخفاض القدرة الشرائية للعامل، ولا ترتبط هذه الزيادة بأداء العامل، بل يستفيد منها جميع العمال في المؤسسة في الوقت نفسه،<sup>2</sup>

**ب - المساعدات المالية لجماعات العمل:** تمنح مساعدات مالية من قبل المؤسسة لتشجيع الجماعات الرسمية و غير الرسمية في المؤسسة، مما يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم و تعاوانهم لتحقيق أهداف المؤسسة؛

**ج- المشاركة في الأرباح:** تعود جذور هذه الطريقة إلى مؤتمر عمالي عقد في جنيف عام 1889م و الذي أقر نظام المشاركة في الأرباح، و بمقتضاه تستقطع نسبة محددة و معلومة سابقا، ليتم توزيعها على العاملين بالمؤسسة، سواء وفق الأجر أو المستوى الإداري، أو الكفاءة أو الأقدمية. اعتمد هذا النظام في الفترة الاشتراكية، وما زال حتى اليوم في المؤسسات الكبيرة و الصغيرة على السواء<sup>3</sup>، و يقوم هذا التوزيع على فلسفة مفادها أن الأرباح التي تحققها المؤسسة في نهاية السنة، هي انعكاس لجهد جماعي بذلته الموارد البشرية في العمل طوال السنة، فزيادة هذا الجهد يعني زيادة أرباح المؤسسة التي تقابلها زيادة مبلغ الحافز المالي الذي سيتحصل عليه العمال. لكن هناك مشكلة تتمثل في أن طول الفترة الزمنية بين الجهد و الحصول على الحافز يضعف قوته التحفيزية، كما يوجد مشكل آخر يتجسد في كون أن هذه النسبة من الأرباح لا توزع إلا إذا كانت نسبة الأرباح المحققة في العام الماضي عالية لوجود سبب معين،

<sup>1</sup> - مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية إدارة الافراد، دار الشرق للنشر والتوزيع، رام الله، 1996، ص 210.

<sup>2</sup> - طارق المنذوب، الإدارة العامة، الدار الجامعية، بيروت، 2000، ص 344.

<sup>3</sup> - نجاد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ، ص 232.

وبالتالي زوال هذا السبب يخفض من نسبة الأرباح في السنة القادمة، مما يحرم العمال من الحصول على الحافز المالي رغم بذلهم لمجهودات أكبر و هذا بحد ذاته يعتبر ظلما بحقهم .

**د- الحوافز أو التعويضات غير المباشرة:** يصطلح على هذه التعويضات بالمزايا الوظيفية الإضافية أو حوافز الخدمات الاجتماعية، و هي عبارة عن حوافز تأخذ شكل خدمات متنوعة ذات قيمة مالية تقدمها المؤسسة لجميع العمال بغض النظر عن مستوى أدائهم و كفاءتهم في العمل، فهي تقدمها لهم لكونهم أعضاء يعملون لديها<sup>1</sup>. تقدم هذه الحوافز بشكل مجاني أو بسعر التكلفة لكافة الأفراد العاملين بالمؤسسة، و تتمثل أهمها في:

\* **التأمين الصحي:** نقصد به أن تبرم المؤسسة عقد تأمين جماعي مع إحدى شركات التأمين" لتغطية نفقات العلاج الطبي للعامل، و لأفراد أسرته، أو يقدم خدمات العلاج في مركز صحي داخل المؤسسة أو من خلال التعاقد مع بعض المستشفيات.

\* **التأمين ضد البطالة:** تعمل المؤسسة على تقديم تعويض مادي مناسب للعمال عند حدوث ظروف تستدعي تسريحهم .

\* **الضمان الاجتماعي:** هو عبارة عن برنامج أو خطة يدفع بموجبها للعاملين مبلغا من المال شهريا كأجر عندما يتقاعدون من العمل، أو يصابون بمرض أو حادث يحول دون مزاولتهم للعمل. و تصدر هذه البرامج عادة ينظمها قوانين حكومية، حيث تساهم المؤسسة بتغطية النسبة الأكبر من قسط الضمان الاجتماعي، في حين يغطي الفرد الجزء المتبقي منه، من خلال اقتطاع نسبة مساهمته من أجره الشهري، و تودع هذه الأقساط عادة في مؤسسة تشرفه الدولة على أعمالها تدعى بمؤسسات الضمان الاجتماعي.

\* **التأمين ضد العجز و إصابات العمل و الأمراض المهنية:** تمنح المؤسسة للعامل مساعدات في حالة وفاته أو وفاة أحد أفراد عائلته، بالإضافة إلى حصول العامل على عوائد لدى الإصابة بالعجز، أو التعويض لأمراض مهنية.

\* **الإجازة المرضية:** تدفع المؤسسات أجرا كاملا لعمالها خلال فترة مرضهم و نقاهتهم الصحية لكن ضمن حدود زمنية معينة.

\* **إجازة الاستجمام و الراحة:** هي عدد من الأيام السنوية مدفوعة الأجر، تقدمها المؤسسات للعاملين لديها من أجل أخذ قسط من الراحة.

\* **الإجازة العائلية:** هي عدد من الأيام السنوية تمنحها المؤسسة لمواردها البشرية العاملة لديها بأجر، تقديرا

<sup>1</sup> - مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية إدارة الافراد، مرجع سبق ذكره، ص 210.

منها لبعض الظروف العائلية التي تمر فيها، و نذكر منها: إجازة الأمومة ، وإجازة رعاية الأبوين الكبار في السن، إجازة رعاية أحد أفراد الأسرة الذي يصاب بمرض و يطلب رعايته و السهر على صحته؛

\* **رعاية الأطفال:** تعاني النساء المتزوجات العاملات من مشكلة يومية صعبة و هي رعاية أطفالهن عند ذهابهن للعمل، مما يسبب تأخرهن وغيابهن أحيانا عن العمل، ولتجنب هذه المشكلة أنشأت المؤسسة حضانة خاصة بها، أو تتعاقد مع دور حضانة إما مجانا أو بتكلفة منخفضة.

\* **المساعدة التعليمية:** هي خدمة تقدمها المؤسسة للعاملين لديها والراغبين في متابعة إحدى مراحل دراستهم كتشجيع وحافز منها لهم من أجل زيادة معارفهم العلمية .

\* **المنح المختلفة:** تمثل إعانات تمنح للعاملين في المؤسسة، و أهمها<sup>1</sup>:

➤ منح الزواج: تعطى منح الزواج عن العامل المتزوج للمرة الأولى.

➤ منح الولادة: تعطى عن كل مولود حيا كان أو ميتا منحة بقيمة معينة.

➤ منح التعليم: تمنح للعامل منحة تعليم لكل أولاده المتدربين وفقا لنسب محددة.

➤ توفير مستلزمات المعيشة عن طريق إنشاء جمعية تعاونية استهلاكية في المؤسسة، تمكن العاملين من شراء احتياجاتهم اليومية منها.

➤ مساعدة العاملين في إيجاد المسكن الملائم و ذلك عن طريق بناء مسكن خاص، أو تأجيرها للعاملين بأجور زهيدة أو تقديم سلف مالية تساعدهم على شراء أو إقامة مسكن خاص بهم؛

➤ إنشاء صندوق الادخار يساهم فيه العمال و المؤسسة، يقوم بمنح قروض وإعانات للعاملين في مناسبات اجتماعية متعددة مثل: الزواج، الولادة و غيرها...؛

بعد التعرض لمختلف الحوافز المادية الجماعية يمكن أن نذكر أهم مزاياها، حيث يشعر العاملون بأنهم فريق واحد، بالإضافة إلى تنمية روح المنافسة بين المجموعات المختلفة داخل المؤسسة. كما أنها تتميز بعيوب نلخصها في كونها تؤدي إلى تقاعس بعض العاملين في القيام بالمهام المطلوبة منهم، ظنا منهم أنهم سينالون نصيبهم من المكافأة كغيرهم من العمال الآخرين، و بذلك تتنامى مشاعر الحقد و البغضاء بينهم، و يؤدي هذا لاحقا إلى تدني الروح المعنوية للعاملين المنتجين، و إلى تصرفات سلبية تظهر في خفض الكفاية الإنتاجية للمؤسسة كما و نوعا<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - طارق المجذوب، الإدارة العامة، مرجع سبق ذكره، ص 34.

<sup>2</sup> - محمد فالج صالح، السلوك في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 119.

إن الحديث عن الحوافز المادية سواء أكانت فردية أو جماعية يدفعنا للتساؤل هل هذه الحوافز إيجابية أو سلبية، حيث تعرضنا في ما سبق للنوع الأول، و سنتناول الآن بالشرح كل ما يتعلق بالحوافز السلبية.

### 1-2 الحوافز المادية السلبية

تعتمد المؤسسة في عملية تحفيز العاملين على استخدام حوافز مادية إيجابية بالإضافة إلى حوافز مادية سلبية، و هذا نظرا لاختلاف العمال من حيث سلوكياتهم و تكوينهم النفسي و العقلي، و نعني بالحوافز السلبية معاقبة العامل المذنب أو المهمل.

فهناك من يمكن تحفيزه و تشجيعه عن طريق الحوافز الإيجابية، و هناك ما لا يمكن ضبط تصرفاته و دفعه لأداء عمله إلا باستخدام أسلوب الحوافز السلبية أو التأديب.

و يصبح التأديب بعقوباته نوع من الحوافز السلبية التي تضمن عدم تكرار السلوكيات المعيبة مرة أخرى، و ينتفي هدف العقاب فقط، عندما تتحقق الأهداف التالية<sup>1</sup>:

- يستهدف العقاب تحقيق العدالة، و الردع العام و الخاص .

يتحقق الردع العام، بإنذار العمال نفسيا، بأن يد العدالة ستلاحقهم، إن هم فعلوا و أحدثوا مثلما فعل زميلهم المعاقب؛ وأما وظيفة الردع الخاص، فتتمثل فيما يتركه ألم العقوبة من أثر نفسي، و تداعيات مادية مستقبلية مما يحول بينه و بين إتيان مثل هذه السلوكات المعيبة.

و يمكن تقسيم هذه الحوافز السلبية، إلى حوافز سلبية فردية و أخرى جماعية كما يلي:

**I- الحوافز المادية السلبية الفردية<sup>2</sup>:** تتعلق الحوافز السلبية بدرجة أو بحجم الخطأ المرتكب من طرف الفرد، و يمكن تمييز الأنواع التالية:

**أ- حوافز سلبية بسيطة:** هي عقوبات ناتجة على بعض تجاوزات العمال، نجد منها ما يلي:

\* **الخصم من الأجر:** تسعى المؤسسة من خلال هذا الحافز إلى التأثير في سلوك الفرد من خلال مدخل

العقاب و الردع، وذلك عن طريق العمل التأديبي و الذي يتمثل في الخصم من الأجر؛

\* **الحرمان من الأجر:** يمكن للمؤسسة أن تحرم العامل من الأجر لشهر أو لعدد من الأشهر، و هذا حسب درجة

الخطأ المرتكب، و غالبا ما يلجأ إلى هذا النوع في حالة الأخطاء الجسيمة.

<sup>1</sup> - نجد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 232.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 237.

\* الحرمان من العلاوات والمكافآت أو تأجيل استحقاقها: يعتمد هذا الحافز لتخويف العاملين و ذلك من خلال الحرمان من العلاوات والمكافآت، وفق قوانين وقواعد تبين حرمان العامل في حالة وقوعه في أخطاء و تجاوزات معينة.

ب - حوافز سلبية قاسية: تطبق هذه الحوافز في حالة الجرم أو الخطأ الكبير و ذو أضرار واسعة كما حددته قوانين ولوائح المؤسسة، و يمكن إبرازها في ما يلي:

\* التنزيل: يمكن تعريف التنزيل على أنه العملية التي يتم من خلالها إعادة تخصيص الفرد ليشغل وظيفة ذات أجر ومكانة و مسؤوليات أقل<sup>1</sup>، حيث تلجأ المؤسسة لهذا الحافز في حالة الضرورة القصوى فقط، و ذلك عند توفر كافة الأركان القانونية اللازمة، و هذا لما لهذا الحافز من آثار نفسية و خيمة على العامل ؛

\* الاستغناء: نقصد بالاستغناء في المعنى الاصطلاحي عملية إسقاط الفرد من قوائم الأجور لأسباب معينة، وقد تستخدم المؤسسة هذه الطريقة كوسيلة للتخلص من الأفراد غير المرغوب في سلوكهم<sup>2</sup> ؛

\* الفصل: تلجأ المؤسسة لفصل العامل بسبب مخالفات و سلوكيات مادية ملموسة غير مرغوب فيها، و هي عملية استغناء نهائية، و يعتبر هذا الأسلوب من أصعب الحوافز عند تنفيذه، نظرا لأن القوانين تحمي العمال من الفصل في أغلب الأحيان، لكن إمكانية تنفيذه من طرف المؤسسة يدفع العمال لتجنب الأفعال و السلوكيات التي تؤدي إليه.

II- الحوافز المادية السلبية الجماعية: لا يمكن الاعتماد على التقسيم المطبق في حالة الحوافز السلبية الفردية، والمتمثل في تقسيمها إلى حوافز سلبية بسيطة و أخرى قاسية، لأن في هذا العنصر لا يمكن تطبيق سوى الحوافز السلبية البسيطة لما قد تسببه الحوافز القاسية من رد فعل وخيم على المؤسسة.

- حوافز سلبية جماعية بسيطة: و يمكن تجسيدها في حافز واحد يتمثل في قطع المساعدات المالية لجماعات العمل، حيث تعمل المؤسسة على قطع المساعدات التي تقدمها لجماعات العمل في حالة تجاوز هذه الأخيرة للحدود المعمول بها.

2- الحوافز المعنوية: للحوافز المعنوية آثار وأهمية بالغة في دفع العاملين لا تقل عن الآثار والأهمية التي تحققها الحوافز المادية، حيث تلجأ المؤسسة لاستخدامها إلى جانب الحوافز المادية، لإتاحة الفرصة لتحقيق أهدافها بكفاءة أعلى مما لو استخدمت الحوافز المادية لوحدها.

<sup>1</sup> - محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 237.

2- المرجع نفسه، ص 238.

تعمل الحوافز المعنوية على إشباع حاجات ذاتية واجتماعية للعاملين، حيث تسعى المؤسسة من خلالها لتحقيق التميز في الأداء، وتشجيع التنافس بين العمال ورفع مستوياتهم وزيادة ولائهم للمؤسسة وتوثيق الروابط بينهم ، و هناك أنواع عدة من هذه الحوافز يمكن إدراجها في مجموعتين كما يلي:

**2-1 الحوافز المعنوية الإيجابية:** ركزت فلسفة الحوافز المعنوية على أساس أن العنصر البشري هو أحد عناصر الإنتاج، باعتباره القادر على العطاء باستمرار وعلى التطور والإبداع، لذلك يجب معاملته معاملة إنسانية وإشعاره بأنه جزء من هذه المؤسسة، و نجاح هذه الأخيرة يعتمد عليه، و يعتبر نجاح له أيضا.

و نلخص أهم هذه الحوافز الإيجابية في مجموعتين هما:

**I- الحوافز المعنوية الإيجابية الفردية:** نبرز أهم الحوافز المعنوية الإيجابية الفردية فيما يلي:

**أ- ضمان العمل و استقراره:** إن شعور العامل بالاستقرار داخل المؤسسة يدفعه إلى تقديم أفضل الخدمات و إنتاج أكبر كمية و أفضل نوعية، كما ينمي فيه روح الانتماء .

**ب - توسيع الوظيفة:** نقصد بتوسيع الوظيفة إضافة واجبات ومهام جديدة للعمل الذي يقوم به الفرد ضمن نطاق تخصصه الأصلي وعلى نفس مستواه الإداري، فبالإضافة الواجبات والمسؤوليات الجديدة إلى الأصلي يزيد من الرغبة في العمل، ويقضي على الملل والروتين وبالتالي يزيد من حفز الأفراد على أداء أعمالهم<sup>1</sup>.

**ج - إثراء الوظيفة:** يعتبر إثراء الوظيفة من الأساليب الحديثة في التحفيز .

**د- الوظيفة الملائمة:** نقصد بحفز الوظيفة الملائمة هو وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، أي ملائمة الوظيفة وطبيعتها ولقدرات وإمكانيات وخبرات ومهارات الفرد، و يدفعه أكثر للإنجاز والأداء الأعلى<sup>2</sup>.

**هـ- المدح والثناء والتقدير:** يشعر العامل بحفز قوي يدفعه للعمل أكثر إذا قام رئيسه المباشر بمدحه والثناء عليه وتقدير جهوده، يوجه المدح والثناء عند قيام الأفراد بأداء الأعمال الصحيحة، وعادة ما يصحب هذا التحفيز بالتقدير الملموس الزيادة في الأجر أو المكافآت.

**و - المهارات السلوكية للمشرف أو المدير:** إن أهم ما يحفز العامل هو سلوك المشرف أو المدير من خلال طريقة كلامه، استماعه، وتصرفاته، كل منها يكون تحت ملاحظة دقيقة وموضع تحليل و نقد من طرف العمال، لذلك كان

<sup>1</sup> - مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية إدارة الافراد، مرجع سبق ذكره ، ص 211.

<sup>2</sup> - مصطفى كامل أبو العزم عطية، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 163، 162.

على المشرف أو المدير أن يستعمل مهارات خاصة للتعامل، وهذا كله من أجل زيادة شعور الفرد بالاهتمام وعدم تمييز المدير لأشخاص على حساب آخرين و غيرها من السلوكيات<sup>1</sup>.

**ز- المكافآت المعنوية:** تسعى المؤسسة إلى تقديم مكافآت معنوية لها قيمة أكبر من المكافآت المادية، لأنها تزيد من ثقة العامل بنفسه وقدراته، وتشعره بتقدير الآخرين له وإعجابهم بإنجازاته، كل هذا يولد لديه قوة داخلية تدفعه وتحفزه لبذل المزيد من الجهد،

**ن- التكوين:** تسعى المؤسسة من خلال التكوين إلى تنمية ونقل مهارات العاملين بها، وتطوير أدائهم وسلوكهم وتغيير اتجاهاتهم وتحسين مستوى الأداء لديهم.

تعتبر كل هذه الحوافز أهم الطرق المعنوية الفردية لدفع وحفز العامل لرفع كفاءته الإنتاجية، والسعي لتحقيق أهدافه الشخصية مع ما يتناسب وأهداف المؤسسة. وفي ما يلي عرض لمختلف الحوافز المعنوية التي تحفز وتدفع العمال بأكملهم.

## II- حوافز المعنوية الإيجابية الجماعية: أهم ما يمكن ذكره من هذه الحوافز ما يلي:

**أ- الإجازات (العطل):** يمكن للعامل أن يتغيب أو ينقطع عن العمل لمدة محددة لاعتبارات إنسانية معينة، لهذا أجازت قوانين العمل تغيب العامل لأسباب محددة.

**ب - تنظيم ساعات العمل:** يستطيع الفرد أن يعمل لمدة محددة، فإن فاقت فترة عمله هذه المدة فإن إنتاجيته تتضاءل، لذلك تعمل المؤسسة على تحديد هذه المدة التي تحفز الأفراد للعمل و إعطاء أقصى كفاءة إنتاجية؛

**ج- المشاركة في اتخاذ القرار:** يقصد بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات أن يكون لهم ممثلين في مجلس الإدارة، يساهمون بأرائهم و أفكارهم و الاشتراك في رسم سياسات المؤسسة و اتخاذ قراراتها، كما يطلق عليه اسم أسلوب الإدارة بالأهداف<sup>2</sup>.

**هـ - الاتصال:** يمكن تعريف عملية الاتصالات على أنها تبادل المعلومات و الأفكار و الحقائق و حتى الانفعالات بين العاملين على اختلاف مستوياتهم، و يهدف الاتصال إلى إحداث أثر في السلوك بين أطراف هذه العملية، فاستعمال هذا الحافز له دورا كبيرا في تزويد العمال بالمعلومات عن أنظمة المؤسسة و سياستها وخططها ، نذكر من بينها:

\* الاجتماعات \* نظام الاقتراحات أو سياسة الباب المفتوح \* لوحة الإعلانات. \* الاتصال الخارجي.

<sup>1</sup> - إبراهيم الفقي، أسرار قادة التميز، ترجمة نبيل عرضة أميرة، مركز الخيرات المهنية للإدارة القاهرة، 1996، ص ص 73، 72.

<sup>2</sup> - ربيعة حروش، اقتصاد و تسيير المؤسسة، شركة دار الأمة للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2013، ص 172.

إن ذكر جميع هذه الأنواع من الحوافز المعنوية الإيجابية يبرز لنا أهميتها الكبيرة في دفع و حفز العمال على زيادة كفاءتهم الإنتاجية، لكن هناك حالات تستلزم حوافز من نوع آخر و هي الحوافز السلبية و هي ذات طبيعة معنوية، و سنتطرق لمختلف هذه الحوافز في العنصر الموالي.

**2-2 الحوافز المعنوية السلبية:** إن قيام العامل بأخطاء تستوجب عقابه أو استعمال حوافز سلبية، هذه الأخيرة قد تفرض على فرد واحد في حالة خطئه الشخصي، أو على جميع العمال في حالة ما إذا كان الخطأ المرتكب جماعيا، و سنتطرق لكل نوع منهما على حدا في ما يلي:

### I- الحوافز المعنوية السلبية الفردية: و يمكن أن نميز فيها نوعين هما:

أ- **حوافز سلبية بسيطة:** يستعمل هذا النوع من الحوافز في حالة الضرورة الملحة، و نذكر من أساليبها:

\* **توجيه إنذار:** إن إخلال الفرد بواجباته و تجاوز حدوده، يدفع بالمشرف أو المدير إلى توجيه إنذار له، و يفضل أن يكون دون حضور الآخرين خصوصا في المرة الأولى<sup>1</sup>.

\* **التنبيه و اللوم:** يمكن للمشرف تنبيه و تذكير العمال بالعقوبات الناجمة عن مخالفة القواعد المعمول بها من حين لآخر، بالإضافة إلى إلقاء اللوم على العامل في حالة تسببه في خطأ أو تكرار ذلك الخطأ مرات عدة.

\* **الحرمان من التكوين:** يمنع الفرد من التكوين كعقاب له على مخالفة القواعد أو تجاوز القوانين، سواء في الدورات أو الندوات التثقيفية، بالإضافة إلى عدم حصوله على بعثة للخارج و بالتالي إضاعة فرصة لاكتساب المزيد من الخبرات و المهارات التي تمكنه من التقدم في الوظيفة، و تفتح له أبواب الترقية.

ب - **حوافز سلبية قاسية:** هناك أخطاء جسيمة و تسبب أضرارا وخيمة مما تستلزم من المؤسسة اتخاذ إجراءات قاسية في حق العامل الذي قام بها، نذكر من بين هذه الإجراءات ما يلي:

\* **النقل:** يقوم على تحويل العامل دون إرادته من المكان الذي تعود عليه إلى مكان آخر لا يعرف فيه أحد، و قد يكون بمناطق أخرى نائية.

\* **التحويل إلى التحقيق و إلى مجلس التأديب:** في حالة اشتباه المؤسسة في عامل ما على قيامه بأداء غير مشروع تحوله إلى التحقيق، وإذا ثبت قيامه بذلك الفعل تحوله إلى مجلس التأديب، مما يؤثر على معنوياته.

<sup>1</sup> - نجد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 236.

II- الحوافز المعنوية السلبية الجماعية: يمكن أن نميز فيها ما يلي:

أ- حوافز سلبية بسيطة: نلخصها في الحافز الآتي:

\* نشر أسماء المهملين في قوائم: تعمل المؤسسة على نشر أسماء المهملين و المقصرين في لوحة الإعلانات، من أجل أن يعتبر منها الآخرين بالإضافة إلى تأديب هؤلاء المقصرين و المهملين.

ب - حوافز سلبية قاسية: من أهمها ما يلي:

\* فك جماعات العمل: يمكن للمؤسسة أن تفك جماعة عمل عملت على التآمر ضد مصلحتها، كما يمكن أن توقف أحد أعضاء هذه الجماعة بفصله من المؤسسة، و ذلك عقابا له لما بدر منه.

## المبحث الثالث: تصميم التحفيز ومعوقاته

سننتظر في هذا المبحث إلى تصميم التحفيز ومعوقاته حيث سنقسمه إلى ثلاثة مطالب، أما المطلب الأول تصميم نظام الحوافز، والمطلب الثاني معوقات نظام التحفيز وصعوباته، والمطلب الثالث شروط نجاح نظام الحوافز.

### المطلب الأول: تصميم نظام الحوافز

تعتمد المؤسسة عند تصميم نظام حوافزها على متطلبات معينة تساعد في كامل مراحلها، ويبرز ذلك وفق الفروع التالية:

#### الفروع الأول : متطلبات تصميم نظام التحفيز

تعمل إدارة الموارد البشرية على إعداد نظام للحوافز يتفاعل مع الأنظمة الأخرى لتحقيق أهداف المؤسسة ، ولأجل ذلك يجب توفر مجموعة من المتطلبات الرئيسة لإعداده و تنفيذه كما يلي:

**1- متطلبات البنية الأساسية لنظام التحفيز :** يتطلب تصميم نظام الحوافز وجود ركائز أساسية، تتمثل في مجموعة من النظم الفرعية لكل من النظام المالي الاقتصادي والنظام الفني والنظام البشري، و يمكن تلخيصها في العناصر التالية<sup>1</sup> :

**أ- الهيكل التنظيمي وهيكل العمال:** يعرف الهيكل التنظيمي على أنه الصورة الهيكلية لوحدة أي مؤسسة إدارية؛ أي هو البناء أو الإطار المادي الذي يصور الدوائر و الأقسام المختلفة التي تشكل مجموع التنظيم.

**ب- نظام الأجور:** يتحدد نظام الأجر الأساسي طبقاً لعملية تقييم الوظائف، حيث يعكس هيكل الأجور الفروق في خصائص الوظائف داخل المؤسسة وكذلك التفاعل بين العرض والطلب في سوق العمل.

**ج - وصف الوظائف:** يهدف توصيف الوظائف إلى توفير البيانات الأساسية عن الوظائف من خلال بيان مكتوب، يعرف باسم بطاقة الوصف الوظيفي، والتي تحدد واجبات شاغل الوظيفة والظروف التي يمارس فيها وظيفته، والمؤهلات والخبرات المطلوبة ومعايير أداء الوظيفة.

**د - نظام تقييم الأداء :** نقصد بتقييم الأداء الطريقة أو العملية التي تستخدمها المؤسسة لمعرفة مدى انجاز الأفراد للعمل، وذلك من خلال توفر نظام خاص للتعرف على إنتاجية الفرد وسلوكه الوظيفي ، وذلك بتحديد الأداء المستهدف أو المعياري وهذا بغية مقارنته بالأداء الفعلي.

<sup>1</sup> - محمد قاسم القريوتي، مهدي حسن زويلف، مرجع سبق ذكره، ص 170.

هـ - النظام الفني: يفيد هذا النظام في التعرف على طرق و إجراءات العمل ، وتدقيق العمليات من خلال دراسة الزمن والحركة.

2- متطلبات تنفيذ نظام التحفيز: تحتاج المؤسسة إلى الاهتمام بالعناصر المؤثرة في أداء العامل، و توفير الإمكانيات التي تمكنه من القيام بعمله كما ينبغي ، و من بين المتطلبات التي تحتاجها عملية التحفيز ما يلي<sup>1</sup>:

أ-القواعد: تتعلق بكيفية ربط الأداء بالحوافز المادية والمعنوية المتوقعة، باستخدام معايير معينة .

ب - ممارسات إدارية ناضجة: تتعلق بتوفير العوامل المؤثرة في أداء العامل .

ج- النماذج: تشمل مجموعة السجلات المتعلقة بأداء الأفراد العاملين ومعدلات الأداء المخططة؛

د - تحديد حاجات العاملين: بمعنى معرفة حاجاتهم و رغباتهم و دوافعهم .

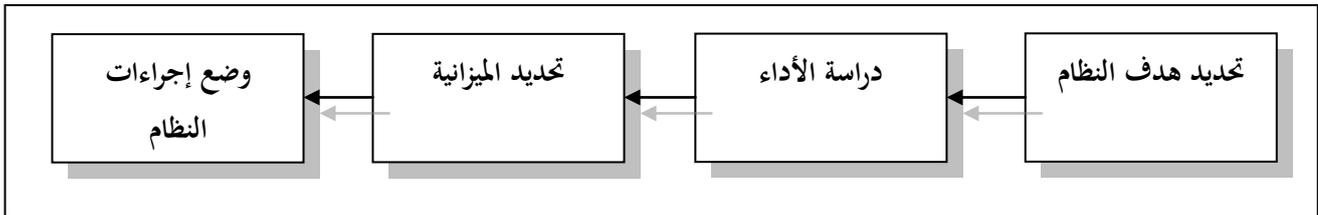
هـ- الإجراءات: تتعلق بكيفية تطبيق القواعد، من خلال مجموعة من الخطوات المنطقية والمتابعة الخاصة بمنح الحوافز للأفراد<sup>2</sup>.

و- تحديد قائمة الحوافز: اختيار الحوافز التي تقرر المؤسسة استخدامها.

تعتبر كل هذه المتطلبات بمثابة الأدوات التي تستعملها وتساعد في تصميم نظام الحوافز، وفي بعض الأحيان في تطبيقه.

3 - مراحل تصميم نظام الحوافز : يحتاج تصميم نظام التحفيز المرور بالمرحل التالية :

الشكل رقم (1-6): مراحل تصميم نظام التحفيز



المصدر : أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 256.

يعتبر الحافز وسيلة إشباع مستعملة لتوجيه سلوك العاملين، حيث تهتم الإدارة بتصميم نظام للحوافز لجعل الأفراد يتصرفون بطريقة معينة تستجيب لأهدافها المسطرة.

<sup>1</sup> - حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، مديرية النشر الجامعية ، قلمة ، 2004 ، ص 150.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 155.

ويمكن شرح خطوات تصميم نظام التحفيز كما يلي:

أ- **تحديد هدف نظام التحفيز<sup>1</sup>**: تعمل المؤسسات على تحقيق أهداف عامة من خلال تطبيق استراتيجيات محددة، لذلك يجب أخذها بعين الاعتبار عند وضع نظام الحوافز، و يحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لهذا النظام، و قد يكون هدف هذا الأخير تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات وغيرها من الأهداف، حيث تنعكس كلها لتحقيق الهدف العام لنظام التحفيز. يمكن لنظام التحفيز الشامل أن يتضمن عدة أنظمة فرعية بداخله، فعلى النظام أن يغطي كل المستويات و كل الوحدات يقدر الإمكان.

ب - **دراسة مكونات الأداء**: تسمح هذه الخطوة بتكوين فكرة واضحة و سليمة عن نشاطات العمل، من خلال تحديد وتوصيف الأداء المطلوب كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي، وعموما يستدعي تحديد وتوصيف الأداء المطلوب ما يلي<sup>2</sup>:

\* **وجود وظائف ذات تصميم سليم**: نقصد أن تكون الوظيفة محددة، واضحة، ومفهومة المعالم.

\* **وجود عدد سليم للعاملين**: يجب أن يتوافق عدد العاملين مع الوظائف والمهام الموكلة إليهم، وتحديد وقت استخدام الحوافز الفردية والجماعية.

\* **وجود ظروف عمل ملائمة**: يأخذ مصمم نظام الحوافز بعين الاعتبار ظروف العمل التي تسهل الأداء، وذلك من حيث التجهيزات، الأدوات، الإضاءة، الحرارة، التهوية وغيرها.

\* **وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل**: يحاول مصمم النظام هنا معرفة إلى أي حد يمكن سيطرة الفرد على العمل، إذ لا يمكن محاسبة الفرد على عمل ليس له أي سيطرة عليه، أو أن هناك ظروف لتدخل لتحديد شكل نواتج العمل ويفضل التعبير عن الأداء في شكل معدلات أداء أو مؤشرات إنجاز<sup>3</sup>.

ج- **تحديد ميزانية الحوافز**: نعني بميزانية الحوافز ذلك المبلغ الذي تخصصه المؤسسة ليتم إنفاقه على نظام الحوافز، وتدعى عند التقدير بموازنة التحفيز، وقد تأخذ الموازنة شكلين إما: الموازنة الثابتة ذات المبلغ الثابت المحدد سلفا، أو الموازنة التي تتغير حسب التغيرات الحاصلة<sup>4</sup>؛ وعموما ينبغي أن يغطي المبلغ المحدد البنود التالية<sup>5</sup>:

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسن الفضل، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مرجع سبق ذكره، ص 415 - 416.

<sup>2</sup> - محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 220-221.

<sup>3</sup> - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مرجع سبق ذكره، ص 256 - 258.

<sup>4</sup> - محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 221.

<sup>5</sup> - يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسن الفضل، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مرجع سبق ذكره،

\* قيمة الحوافز والجوائز: وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز ، وتتضمن بنودا جزئية مثل المكافآت

والعلاوات، الرحلات، الهدايا المادية والمعنوية، مصاريف التكوين وغيرها.

\* التكاليف الإدارية: وهي تغطي بنودا مثل تكاليف تصميم النظام، تعديله، الاحتفاظ بسجلاته، الاجتماعات

الخاصة به، وتدريب المديرين والمشرفين عليه وغيرها.

\* تكاليف الترويج: وهي تغطي بنودا مثل: النشرات، الكتيبات التعريفية، الملصقات الدعائية، المراسلات، خطابات

الشكر، الحفلات وغيرها.

**د- وضع إجراءات النظام :** يضع مصمم نظام التحفيز مجموعة من الإجراءات تتضمن ما يلي<sup>1</sup> :

- تحديد وقت تقديم الحوافز .

- تحديد نوعية الحوافز التي ستقدم .

- تحديد دور كل مسؤول عن التقييم ، وكيفية إجراء التقييم .

- تحديد مواعيد الاجتماعات الدورية بين المسؤولين على نظام التحفيز وكيفية إدارتها .

- تحديد موعد الاجتماع النهائي للجنة الحوافز .

- تحديد شكل تقديم الحوافز، وذلك بوضع كيفية منح هذه الحوافز ، فيما إذا ستقدم للفرد لوحده من خلال

مشرفه أم سيتم عبر حفل عام على مستوى المؤسسة .

- استخدام الوثائق الأدائية المطلوبة . وبهذا فوجود نظام حوافز مصمم بشكل جيد يسهل للقادة تطبيقه بفاعلية

**الفرع الثاني: تطبيق نظام التحفيز في المؤسسة**

يخضع تطبيق نظام الحوافز لخطوات منهجية، مع الأخذ بعين الاعتبار بعض المقومات التي ترفع من فاعلية

المؤسسة :

**1- مراحل تطبيق نظام الحوافز:** يمكن إظهار هذه المراحل من خلال العناصر التالية:

<sup>1</sup> - علي السلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، مكتب غريب، ص 317.

أ- مرحلة الاعتراف: تقوم المؤسسة بوضع نظام للتحفيز يقابل اعترافها بأهمية المورد البشري ، وتقوم بتكوين القادة والمشرفين العاملين على هذا النظام، وهذا من أجل أن يكونوا على دراية تامة بقواعده وسياسات المؤسسة الخاصة بالمكافآت و إدارة الأجور، بالإضافة إلى اكتساب مهارات التعامل مع السلوكيات المختلفة للأفراد.

ب - توضيح نظام التحفيز وتوصيله للعاملين : كمرحلة ثانية تسعى المؤسسة، إلى توضيح العلاقة بين الإنجاز أو الأداء وتقديم الحوافز ، حيث من المهم أن يفهم العاملون أسباب حصولهم على الحوافز، وبهذا يعلموا المعايير المعتمدة في منحها، و يدركوا ما هو متوقع منهم ؛ فالمؤسسة تعلم الأفراد بالأهداف المحددة وتعلن عن نظام التحفيز لكافة أفراد التنظيم وتتأكد من فلسفته .

ج- مرحلة تنفيذ التحفيز و فلسفته : تعد هذه المرحلة كدعم للمراحل السابقة حيث لا يكفي إقامة برامج التحفيز وتوفير المخصصات المالية لها، بل يجب وضع هذا البرنامج موضع التنفيذ، من أجل تشجيع العاملين لرفع مستوى أدائهم وزيادة فاعليتهم وإنتاجيتهم وتحسين جودة أعمالهم وسلوكهم وتطوير مساهمهم المهني ؛ ويعتبر تقديم الشكر لقاء الأداء الناجع للعامل أولى مراحل الدعم.

و يستوجب نجاح تطبيق هذه الخطوات بكفاءة، بعض المقومات التي سنوردها في العنصر الموالي.

## 2- المقومات الأساسية لكفاءة التحفيز في المؤسسة :

تعتمد المؤسسة عند تصميم وتنفيذ أنظمة التحفيز على مجموعة من المقومات و المبادئ الأساسية، التي تعتبر كشرط لنجاح عملية التحفيز وتمثل هذه المقومات فيما يلي<sup>1</sup> :

- \* دراسة الاحتياجات ودوافع الأفراد.
- \* بساطة ووضوح نظام التحفيز؛
- \* تباعية وتناسب الحوافز للأداء .
- \* وعي الأفراد بنظام الحوافز وإمكانية تحقيقه.
- \* التوقيت المناسب .
- \* الثبات والاستمرار والاستقرار.
- \* إنصاف النظام.
- \* التنوع في الحوافز.

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مرجع سبق ذكره، ص 253.

## المطلب الثاني: معوقات نظام الحوافز وصعوباته

### الفرع الأول: معوقات نظام الحوافز.

إن أنظمة الحوافز قد يعاب عليها بأن لها أعراض جانبية سيئة، وإن لم تستطع المنظمة أن تدرس هذه الأعراض وأن تدأوبها، فإن هذه الأعراض قد تفضح النظام، ومن أهم أسباب فشل نظام الحوافز ما يلي:

**1- عدم وجود أهداف ومعايير للأداء:** ويرجع ذلك إلى تحليل العمل والتوصل إلى الأنشطة والمهام المكونة للعمل والتي يتم ترجمتها بعد ذلك إلى معايير للأداء.

**2- صعوبة قياس معايير الأداء:** و ترجع الصعوبة إلى عدم إمكانية التعبير عن معايير الأداء في شكل كمي واضح ، أو أن تسجيله صعب ، أو لعدم توافر الأشخاص الذين يقومون بقياسه وتسجيله.

**3- عدم سيطرة العاملين على تحقيق المعايير:** ويرجع ذلك إما إلى عدم واقعية المعايير المطلوبة، أو أنها غير مفهومة، أو لعدم تدريب العاملين على أداء الأنشطة والمهام الخاصة بالعملاء لعدم قيام المنظمة بتوفير الموارد المطلوبة لتحقيق العمل.

**4- الصراع والمنافسة:** إن التنافس بين الأفراد على إبراز أدائهم الأفضل قد يؤدي إلى الشعور بأن الآخرين يهددون مصالحهم في إمكانية التوصل إلى المعايير الخاصة بالأداء ، وهو ما يؤدي إلى وجود صراع بين العاملين.

**5- فقدان الثقة بين الإدارة والعاملين:** تحدث مواجهة بين العاملين المسؤولين عن تحقيق المعدلات والمعايير والذين يظنون أن الإدارة قد تقوم برفع المعايير وتغييرها.

### الفرع الثاني : الصعوبات التي تواجه تطبيق الحوافز المادية<sup>1</sup>:

تواجه الحوافز المادية مجموعة من الصعوبات و من أهمها:

\* إن تأثير الحوافز المادية يقتصر على مدى حاجة الأفراد إلى النقود، وهذا يرتبط بأعبائهم العائلية وعندما يغطي العمل الذي يقوم به الفرد احتياجاته فإن إنتاجيته بعد ذلك تقل، ولكنها حقيقة غير مؤكدة حيث إنها تختلف من شخص لآخر حسب مدى احترامه وتقديره للعمل الذي يؤديه.

\* إن الحوافز المادية وخاصة الفردية تلغي دور الجماعة وذلك في ظل غياب المنافسة الشرعية أو المنافسة الإيجابية.

<sup>1</sup> - مداخلة حول الحافز وعلاقته بالأداء الوظيفي, (<http://sst5.com/readArticle.aspx?Artid=236&secID+53>) تاريخ التصفح.09/04/2019.

- عدم توافر الميزانية الكافية لتوفير النظام الجيد لهذه الحوافز.
- عدم وضوح الرؤية لدى العاملين عن نظام الحوافز القائم داخل المنظمة.
- عدم المصداقية وغياب العدل في توزيع الحوافز واختيار من يستحقونها.

### المطلب الثالث: شروط نجاح نظام الحوافز

هناك شروط يجب مراعاتها أو توفيرها لضمان نجاح نظام الحوافز:<sup>1</sup>

- لا بد من وجود صلة وثيقة بين الحافز و أهداف العمل.
- أن ترتبط الحوافز بأهداف الأفراد والمنظمة معاً.
- اختيار الوقت المناسب للتحفيز وضمان الوفاء بالالتزامات التي تقررها الحوافز.
- ضمان العدالة والمساواة بمعنى عدم تعميم الحوافز بل تقنينها.
- إدراك الأفراد للسياسة التي تنظم الحوافز فتوضع لهم ليكونوا على بينة وعلم بها.
- أهمية تَفَهُم الفرد للعلاقة بين الأداء المميز - وليس الأداء العادي - وبين الحصول على الحافز.
- أن تتناسب الحوافز مع المخرجات ومقدار العائد.
- أن يتفق الحافز مع الحاجات الملحة لدى الفرد.
- أن تتناسب الحوافز طردياً مع المستوى التنظيمي للفرد.
- ألا يكون الحافز مبنياً على قدرات الأشخاص المتفوقين فقط.
- ألا تكون المكافأة غاية في حد ذاتها.
- الاستماع للطرف الآخر هو في حد ذاته يعتبر حافزاً له ويشعره بأهميته.
- إن كفاءة الرئيس سبب لتحفيز المرؤوس فهذا العنصر يحفز على الإجابة.
- ومن طرق التحفيز الإدارة بالأهداف بمعنى أن تكون هناك أهداف محددة لكل من الرئيس والمرؤوس.
- تفويض الرئيس للمرؤوس لأن ذلك يجعله يتحمل المسؤولية فيحقق إشراكه في تحمل المسؤولية
- أهمية تقبل الأفكار الجديدة لأن ذلك معناه قناعة الرئيس بالتطوير.
- التحفيز من خلال الكلمة الطيبة وما تشيعه من روح متفائلة تنعكس إيجابياً على العمل والأداء
- تعزيز روح العمل كفريق، أو كمجموعة واحدة.
- مراعاة الجوانب الاجتماعية للأفراد العاملين لتقييم جميع الخدمات المقدمة لهم.

<sup>1</sup> - مداخلة حول الحافز وعلاقته بالأداء الوظيفي ، مرجع سبق ذكره .

- مراعاة الأجور والحوافز المادية، أو العائد من العمل حسب احتياجات الفرد.
- عدالة الأجور (أي العدالة في توزيع الأجور).
- توفير التدريبات والدورات اللازمة لرفع كفاءة الأفراد.
- إعطاء الحق في الحصول على ترقية.
- إتاحة فرصة للترقية.

خلاصة الفصل الأول

يعد التحفيز العملية التي تقوم بها إدارة المؤسسة من أجل توفير الفرص والوسائل للأفراد العاملين لديها لتثير رغباتهم وتخلق لديهم دوافع من أجل السعي للحصول عليها وإشباع حاجاتهم، وهذا لتحقيق أهداف المؤسسة والأفراد العاملين بها.

ونظرا لتعقيد طبيعة المورد البشري، ارتبط التحفيز بالدافعية والسلوك، فنجد العلماء الباحثين قد اختلفوا في وجهات نظرهم حول أسلوب التعامل مع الفرد من أجل تحفيزه لتحقيق الأداء الناجع؛

فنظر تايلر وزملاءه إلى الفرد على أنه رجل اقتصادي همه الوحيد الأجر، ثم جاء ماسلو وآخرون من خلال نظرية المحتوى، والذين ركزوا على اختلاف حاجات الأفراد التي تجعلهم يسلكون سلوكا معيناً لإشباعها.

ونجد نظرية "Z" التي جمعت بين كل المزايا التي أتت بها مختلف النظريات، وأظهرت أن التحفيز يرتبط بثقافة الأفراد و ثقافة كل مؤسسة.

إن تحقيق الأهداف المشتركة بين المؤسسة والأفراد العاملين بها تعتمد على مدى فعالية نظامها التحفيزي، حيث تختار التوليفات المثالية لأنواع الحوافز التي تتناسب وأهدافها.

وبهدف الوصول إلى فعالية التحفيز تعمل المؤسسة على تصميم النظام الذي يسمح بتحديد هدفها والأداء والميزانية اللازمة لذلك، لتطبيقه بفعالية.

# الفصل الثاني

مفاهيم حول الأداء الوظيفي

تمهيد:

يعتبر الأداء القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة و العاملين في إطار منظمات الأعمال كما أن البحوث و الدراسات في مجال نظرية المنظمة و الإدارة تهدف إلى إيجاد نماذج ونظريات تجعل من الأداء حالة تميز المنظمات عن بعضها .

وقد اجمع المفكرين أن الفرد عندما يشغل المنصب الصحيح وتتوفر لديه جهود الترغيب ومقومات العمل المادية و المعنوية من أجور وحوافز من جهة ، وقيادة واعية من جهة أخرى فإنه يتهيأ لأداء عمله بطريقة ايجابية، ومن ثم يصبح من الضروري تقييمه بصفة مستمرة ومنتظمة و الحكم الموضوعي على مدى كفاءته في العمل من اجل تحسين مستوى أدائه .

فالرغبة في العمل والقدرة عليه من العوامل المؤثرة على أداء الفرد أو على كفاءته ، وكل ما تقدمه الإدارة من حوافز تشجيعية يؤثر على خلق الرغبة في العمل وعلى هذا الأساس تبنى العلاقة بين الكفاءة والحوافز والدوافع .  
ومما سبق سلطنا الضوء في هذا الفصل على ثلاث مفاهيم : الأداء ، التقييم و التحسين و العلاقة بين التحفيز والأداء مبرزين من خلاله أهم نواتج التحفيز وهذا ما حاولنا التطرق إليه في المباحث التالية :

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي.

المبحث الثاني: تقييم وتحسين الأداء الوظيفي.

المبحث الثالث: العلاقة بين التحفيز والأداء الوظيفي.

## المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام ، وهو يمثل العنصر المشترك لاهتمام علماء الإدارة . ويكاد أن يكون الظاهرة الشاملة لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية بما فيها الإدارة الإستراتيجية ، كما انه يعد عنصراً محورياً لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية ، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف منظمات الأعمال و الذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه وعلى الرغم من كثرة البحوث و الدراسات التي تتناول الأداء إلا أن المجال لا زال واسعاً لمزيد من البحث و الدراسة لغرض تأطير هذا المفهوم الواسع .

يبقى الأداء مجالاً خصباً للبحث و الدراسة لارتباطه الوثيق بمختلف التغيرات و العوامل البيئية داخلية كانت أم خارجية<sup>1</sup>.

## المطلب الأول : مفهوم الأداء الوظيفي

حظي مفهوم الأداء بكثير من الاهتمام و البحث في الدراسات الإدارية عامة ودراسات الموارد البشرية خاصة ، وذلك لأهميته على مستوى الفرد و المؤسسة ، وعليه سيتم تسليط الضوء على أهم التعريفات التي قدمت لهذا المفهوم .

إن أصل كلمة الأداء اللغوي هو من الانجليزي TOPEFOREME وتعني انجاز ، يؤديه ، أو إتمام شيء ما عمل ، نشاط ، تنفيذ مهمة<sup>2</sup>.

### تعريف الأداء لغة واصطلاحاً :

**1 - لغة :** أدى الشيء أي قام وقضاه.<sup>3</sup>

**2 - اصطلاحاً:** الأداء هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما اسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به.<sup>4</sup>

**ويعرف في القاموس:** نتيجة كمية محصلة من طرف فرد أو جماعة أفراد بعد بذل جهد معين ويتم الحكم عليه بالأمثل ، الجيد ، الكفاء .... الخ.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - مُجّد صبحي ادريس ، طاهر محسن منصور الغالي ، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن ، دار وائل للنشر، الطبعة الاولى 2009، ص 37.

<sup>2</sup> - سهيل ادريس ، المنهل قاموس فرنسي، عربي ، دار الادب ، بيروت لبنان ، طبعة 31، 2003 ، ص 835.

<sup>3</sup> - مُجّد عبد الوهاب حسن عشموي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، 2014، ص 54.

<sup>4</sup> - احمد زكي بدوي، مُجّد كامل مصطفي: معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 1984، ص 166.

<sup>5</sup> - dictionnaire Larousse bordas 1999. P32.

ويقصد بمفهوم الأداء: المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها ، وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف و الوسائل اللازمة لتحقيقها ، أي انه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.<sup>1</sup> يعبر مفهوم الأداء أيضا : على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه ، والأداء هو المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين ، مديرين ومهندسين.<sup>2</sup> ويرى البعض تعريف الأداء بأنه : إتمام الموظف للمهام التي تم تحديدها له ويمكن النظر للأداء ايضا على انه الاستعداد للعمل و النتيجة المترتبة عن هذا العمل .<sup>3</sup>

الأداء الوظيفي : هو درجة تحقيق واهتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء و الجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد .<sup>4</sup>

يتضح مما سبق : أن الأداء الوظيفي تتعدد تعاريفه ، فالبعض يرى انه إنجاز عمل ما و الآخر يحدده بالمستوى الذي يحققه الفرد العامل من حيث كمية وجودة العمل ، فالأداء هو القيام بتأدية وانجاز المهام الأساسية المطلوبة منه داخل الوظيفة أو خارجها ، وما يتصل بهذه المهام من أنشطة وتفاعلات وأدوار سواء كان ذلك بصورة مباشرة أو غير مباشرة بحيث يمكن قياس ذلك في إطار معايير تحدد مسبقا .

وكخلاصة : يمكن القول أن الأداء الوظيفي هو :

1 - عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات .

2 - ناتج التفاعل بين كل من : الجهد ، القدرة على إنجاز العمل ، إدراك المهام .

3 - النتائج المحققة من طرف الفرد .

## المطلب الثاني: أنواع الأداء الوظيفي

بعد التعرف على مفهوم الأداء الوظيفي يمكننا عرض أنواعه باعتبار انه يمكن تصنيفه وتقسيمه لأنه ظاهرة من الظواهر التنظيمية .

ويمكن تقسيم أنواع الأداء بغرض اختيار معيار التقسيم لذلك فان نوع الأداء يكون حسب معيار التقسيم ومن ثمة يمكن تقسيمه إلى أنواع حسب معيار المصدر ، إضافة إلى معيار الشمولية .<sup>5</sup>

1 - محمد الصيرفي ، استراتيجيات الشراء ، المكتبة العربية للمعارف ، القاهرة مصر ، الطبعة الأولى ، ص 335 .

2 - حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، مديرية النشر الجامعية ، قلعة ، 2004 ، ص 123

3 - صلاح محمود ذياب ، إدارة المستشفيات ومراكز الصحة الحديثة ، دار الفكر ناشرون وموزعون عمان، الأردن ، الطبعة الأولى، 2009 ، ص300.

4 - حسن راوية محمد ، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره ، ص2016 .

5 - بوعطيط جلال الدين،الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة منتوري محمود قسنطينة، 2008-2009، ص 76.

1 - حسب معيار المصدر : وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين : الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي و الأداء الخارجي .

أ - الأداء الداخلي :

يطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة ، أي انه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد ، فهو ينتج أساسا مما يلي :

• الأداء البشري : وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم .

• الأداء التقني : ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال .

• الأداء المالي : ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة .

ب - الأداء الخارجي :

هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي ، فالمؤسسة لا تتسبب في إحدائه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده ، فهذا النوع عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة مثل ارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو السلب ، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجه ، هذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها .

2 - حسب معيار الشمولية :

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين : أداء كلي وأداء جزئي<sup>1</sup> .

أ - الأداء الكلي :

هو الذي يتجسد في الانجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر و الوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها ، ولا يمكن نسب انجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر .

في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاتمرارية و الشمولية ، الربح و النمو ، كما أن الأداء في المؤسسة حقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية .

<sup>1</sup> - بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص 77 .

ب - الأداء الجزئي :

هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة ، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة ، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية ، أداء وظيفة الأفراد ، أداء وظيفة التموين ، أداء وظيفة الإنتاج ، أداء وظيفة التسويق .

المطلب الثالث : محددات الأداء الوظيفي

لكي يتم تحديد مستوى أداء العاملين لا بد من معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى ، فالأداء يتحدد من خلال ثلاثة عوامل هي:<sup>1</sup>

- الدافع الفردي على العمل.
- بيئة العمل.
- القدرة على أداء العمل .

**أولاً : الدافع الفردي على العمل :** إن الدافع يقصد به "مجموع القوى الداخلية التي تنبع من ذاتية الفرد و التي تحرك وتوجه سلوكه في اتجاه معين". ونظراً لأهمية الدوافع بالنسبة للموارد البشرية وللمنظمات فقد أولت الإدارة المعاصرة أهمية خاصة لها، واستفادت من الدراسات الخاصة بعلم النفس و السلوك التنظيمي في ظهور نماذج مختلفة للدوافع و الرضا الوظيفي و التي أصبح لها تأثير كبير على أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم.

**ثانياً : بيئة العمل (مناخ العمل):** إن بيئة العمل تتكون من جزأين هما: البيئة الداخلية للمنظمة و البيئة الخارجية المحيطة بها .

بالنسبة للبيئة الداخلية فهي تتمثل في جميع مكونات المنظمة من سياسات وقيادات وأنظمة وغيرها ، أما البيئة الخارجية نجد أنها تتكون من ثلاث بيئات ، البيئة العالمية ، البيئة الإقليمية و البيئة المحلية ، وكل هذه البيئات لها تأثير على المنظمة بالرغم من كونها تقع خارج نطاق سيطرة إدارة المنظمة ، لذلك لا بد من متابعة عناصر البيئة و التغيرات التي قد تحدث ومدى تأثيرها على المنظمة.

**ثالثاً : القدرة على أداء العمل :** على إدارة المنظمة أن تكون على معرفة بقدرات الأفراد ودوافعهم وإتجاهاتهم وذلك لكي تستطيع توزيع العمل و المهام على العاملين بطريقة صحيحة أي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، وقد

<sup>1</sup> - ريم بنت عمر بن منصور الشريف ، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي ، مذكرة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد و الإدارة ،

جامعة الملك عبد العزيز جدة، 2013، ص45، 46.

ذكر عاشور بأن هناك محاولات من بعض العلماء لإعداد نموذج لمحددات الأداء يعتمد على ثلاث عوامل هي :  
الجهد المبذول ، الخصائص الشخصية ، إدراك الفرد لدوره الوظيفي .

حيث نجد أن الجهد المبذول يبين درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء ، في حين أن دافعيته تتوقف على قدرات الفرد وخبراته السابقة ، أما إدراك الفرد لدوره الوظيفي فيتمثل في سلوكه الشخصي أثناء أداء عمله .  
ولكن لم يستطع علماء الإدارة الإتفاق على محددات الأداء لصعوبة ذلك عمليا ، وعليه فهم يحدرون من تعميم النتائج التي تصل إليها بعض الدراسات للأسباب التالية:

1 - يختلف أداء فئة معينة من العاملين عن أداء فئة أخرى، وبالتالي فليس بالضرورة أن محددات أداء تلك الفئة هي نفسها محددات فئة أخرى.

2 - محددات أداء العاملين في منظمة معينة ليست بالضرورة نفسه محددات أداء العاملين في منظمة أخرى.

3 - لعوامل البيئة الخارجية أثر في تحديد محددات الأداء.

ويمكن صياغة الأداء في المعادلة التالية :<sup>1</sup>

$$\text{محددات الأداء الوظيفي} = \text{الجهد (الدافعية)} \times \text{القدرات (الخبرات)} \times \text{إدراك الدور}$$

ومن هنا نستنتج أن : الأداء ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد ، القدرات و الخبرات (التعليم ، التدريب....) وإدراك الدور أو المهمة فكل عامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل بتفاعله مع العملاء الآخرين .

<sup>1</sup> - إيمان خويلدات ، اثر تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الوطنية، مذكرة ماستر اقتصاد وتسيير بترول 2013/2014، جامعة ورقلة ، ص07.

## المبحث الثاني: تقييم وتحسين الأداء الوظيفي

تعد عملية تقييم أو قياس الأداء من العمليات الصعبة و المهمة و المعقدة أيضا ، فهي من بين الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية لأنها الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل بجدية ونشاط حيث تجر الرؤساء على متابعة وملاحظة أداء مرؤوسيههم بشكل مستمر ، و تدفعهم للعمل بنشاط وكفاءة للظهور بمظهر المنتجين أمام رؤسائهم ويمكن التعقيد في هذه العملية في صعوبة قياس أو تقييم أداء بعض العاملين وذلك لطبيعة بعض الأعمال التي تتسم بالإنتاجية غير الملموسة كالتى تعتمد على الطاقة الذهنية و العقلية مثل الأعمال الإدارية .

عملية تقييم أداء العاملين هي جزء من عملية اشتمل للتنمية المتكاملة المستمرة لهم ، تضم التدريب و التطوير وتقييم الأداء و الترقية ، وعليه نتناول في هذا المبحث خطوات ، معايير وخصائص تقييم الأداء الوظيفي .

**تعريف تقييم الأداء الوظيفي :**

" يقصد بتقييم الأداء الحصول على حقائق أو بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه في مدة زمنية محددة وتقدير مدى كفاءته الفنية و العملية للنهوض بأعباء المسؤوليات و الواجبات المتعلقة بعمله الحاضر و المستقبل " <sup>1</sup>.

فتقييم أداء العاملين يعني تحليل وتقييم أنماط ومستويات أدائهم وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية و المتوقعة ، فهو بما يهيئه من معلومات عن نقاط القوة و الضعف من فترة لأخرى يعد وسيلة للترشيد و التحسين

### المطلب الأول : خطوات تقييم الأداء

عملية تقييم الأداء ليست بالأمر البسيط ، فضلا عن احتلالها موقعا استثنائيا في المنظمات الناجحة ، وعلى الرغم من اختلاف خطوات تقييم أداء العاملين ، إلا انه توجد خطوات عامة يتم إتباعها في عملية التقييم: <sup>2</sup>

**01 - تحديد متطلبات التقييم وأهدافه :**

يجب أن تحدد إدارة الموارد البشرية هدفها من تقييم أداء العاملين ، وهذا يتطلب تجزئة أداء الموظف إلى أجزاء محددة حتى تستطيع الإدارة أن تخصص من المعايير ما يمكن أن يقيس هذه الأجزاء ، ويمكن استخلاص هذه الأجزاء أو العناصر من نموذج "وصف الوظيفة" ، وقد تندرج هذه العناصر في عدة تقسيمات مثل : نوعية العمل المنجز ، مدى التعاون مع الآخرين ، درجة الابتكار في الأداء .... الخ ، وفي بعض الأحيان يتم تصميم نموذج التقييم وفقا

<sup>1</sup> - سنان الموسوي ، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2004، ص163 .

<sup>2</sup> - محمد قدرى حسن ، إدارة الأداء المتميز ، دار الجامعة الجديدة ، 2014/2015 ، ص 267.

لكل مجموعة من الوظائف المتشابهة ، ومهما يكن الأمر فإن على إدارة الموارد البشرية وبالتعاون مع الإدارات الأخرى ، أن تحدد بشكل دقيق ومنذ البداية العناصر المطلوب قياسها ومدى ارتباطها بالأهداف الأساسية للمنظمة ، وما هو الهدف من عملية التقييم ، ولا بد أن تقوم الإدارة بتوضيح هذه العوامل للمشرفين و العاملين على السواء .

### 02 - اختيار الطريقة المناسبة للتقييم :

بالرغم من وجود أكثر من طريقة واحدة لتقييم أداء العاملين إلا أن اختيار الطريقة المناسبة أمر جدير بالاهتمام لأن الطريقة المختارة ستصبح المحور الذي تركز عليه العلاقة بين الموظف ورئيسه ، لذلك توجد عدة نماذج وطرق للتقييم في إطار المنظمة الواحدة ، فتموزج تقييم رجال الإنتاج يختلف تماما عن نموذج تقييم الموظفين الإداريين أو الفنيين أو المهنيين .

### 03 - تدريب المشرفين :

يجب تدريب الرؤساء أو المشرفين على كيفية تقييم الأداء بطريقة دقيقة وعادلة ، وكيفية مناقشة نتائج التقييم مع مرؤوسيههم ، وذلك لأن أي خلل في هذه العملية الحساسة جدا سينعكس على الروح المعنوية للمرؤوسين ، وعلى إنتاجيتهم ، نظرا لارتباطها بمواضيع عديدة كالترقية ، المكافآت ، العلاوات أو تخطيط الاحتياطات البشرية مستقبلا .

### 04 - مناقشة طرق التقييم مع الموظفين :

قبل تنفيذ عملية التقييم يجب أن يناقش الرئيس مع المرؤوس الطريقة المستخدمة في التقييم ، وأهداف هذا التقييم ، و العناصر التي سيرتكز عليها ، وكذا انعكاساته على مستقبل الموظف .

### 05 - وضع معايير للمقارنة :

الهدف من تقييم الأداء هو قياس التزام الموظف بمتطلبات العمل ، وهذا يعني أن هذه المتطلبات يجب أن تحدد مسبقا في شكل معايير كمية أو نوعية أو زمنية ، وقياس سلوك الموظف وأداؤه في العمل في ضوء هذه المعايير بعيدا عن التحيز الشخصي أو الانفعالي للرئيس .

### 06 - مناقشة نتائج التقييم مع الموظف :

يتردد كثير من المديرين في مناقشة نتائج التقييم مع الموظفين ، وهذا شيء يجب ألا يحدث ، إذ من حق الموظف أن يعرف نتائج التقييم وان يعرف جوانب القوة والضعف في أدائه ، وان يناقشها مع رئيسه بحرية تامة من اجل معرفة مدى تقدمه في العمل مع ما هو متوقع منه من قبل الإدارة ، وعند غياب مثل هذه المناقشة سيبحث الموظف عن

طرق أخرى لإشباع رغبته في هذا المجال ، وقد يتوصل إلى نتائج غير دقيقة ، الأمر الذي سينعكس سلبيا على أدائه بشكل مباشر .

### 07 - اتخاذ القرارات الإدارية :

وتتمثل هذه القرارات في نواحي عديدة مثل : النقل ، إعادة التكيف الوظيفي ، الترقية ، تنزيل الدرجة ، الفصل من العمل..... الخ .

### 08 - وضع خطط تطوير الأداء مستقبلا :

تبرز أهمية هذه الخطوة عندما لا تتفق النتائج العملية مع ما خطط له مسبقا ، وعلى الرئيس في هذه المرحلة أن يحدد جوانب التطوير، وقد تتحدد هذه الجوانب في واحدة أو أكثر من متطلبات العمل مثل :

❖ الجانب الفني .

❖ سلوكيات الأداء و التعاون مع الزملاء أو الرؤساء .

❖ رفع كفاءة الاتصالات.

❖ رفع كفاءة اتخاذ القرارات .

## المطلب الثاني: معايير تقييم الأداء الوظيفي وأهدافه

### الفرع الأول : طرق تقييم الأداء :

عملية تقييم الأداء تتطلب وجود طرق أو أساس ينسب إليه الأفراد ويقارن به كأساس للحكم عليه ، وتعرف بمعدلات الأداء أو معايير الأداء الجيد .

تنقسم أساليب تقييم الأداء إلى مجموعتين :<sup>1</sup>

• أساليب القياس الموضوعية للأداء .

• أساليب القياس التقديرية أو الذاتية .

أولا : أساليب القياس الموضوعية للأداء : وهي أن تقاس إنجازات الأفراد عن طريق ما يلي :

**1 - كمية ناتج الأداء :** يمكن الحصول على مقياس موضوعي لكمية ناتج الأداء وتحديد وحدة قياسه مثال على

ذلك : عدد الوحدات التي تم تجهيزها أو قيمة وثائق التأمين المباعة أو عدد الصفحات المطبوعة في اليوم ، أو عدد الفواتير التي تم مراجعتها .

<sup>1</sup> - محمد قاسم القريوتي، مهدي حسن زويلف، المفاهيم الحديثة في الإدارة النظريات والوظائف، مرجع سبق ذكره، ص ص 198، 197 .

ويعاب على كمية الناتج كقياس للأداء تأثيره بعوامل خارجية لا تخضع لسלטان ، وبالتالي فالقيم التي يعبر عنها هذا المقياس رغم موضوعيتها الظاهرة لا تعكس في الكثير من الحالات المساهمة المباشرة للفرد ، فقد لا تعكس درجة ونوعية الجهد المبذول من الفرد في أداء عمله ، وبالتالي قد لا تعبر عن قدرة أدائه أو عن دافعيته له .

**2 - جودة نواتج الأداء :** في بعض الحالات يتطلب معرفة جودة ناتج الأداء الذي يؤديه الفرد بغض النظر عن سرعته ، وعلى الرغم من أن مفهوم الجودة غير غامض إلا أن ترجمته إلى مقاييس يثير صعوبات عديدة، فهناك صعوبات إيجاد مقياس موضوعي ودقيق للجودة ، كما أن هناك صعوبات ناتجة عن تأثير المقياس بعوامل خارجية غير مساهمة الفرد ذاته ، كان ترجع الجودة إلى عوامل متعلقة بنوعية المواد أو دقة الآلات أو أداء الأفراد في مراحل العمل السابقة .

مقياس الجودة يتفاوت حسب طبيعة العمل وأهدافه فمثلاً : جودة الإنتاج الصناعي قد تقاس بمقدار الوحدات غير المطابقة للمواصفات ، وجودة أعمال مسك الدفاتر قد تقاس بعدد الأخطاء في القيود .

**3 - كمية وجودة الناتج معا :** عندما يمكن استنباط مقياس يجمع بين الكم و الجودة معا فغن المقياس يعتبر أفضل من حيث شموله من تلك المقاييس التي تعكس الكم و الجودة على حده ، مثال على ذلك : عدد الكلمات الصحيحة المكتوبة على الآلة الكاتبة .

ويعاب على هذا المقياس صعوبة إيجاده ، فحتى لو توفر فهو عرضة لنفس العيوب التي تتسم بها مقاييس الناتج ومقاييس جودة الناتج .

**ثانياً :** أساليب القياس التقديرية و الذاتية : تستخدم حينما لا يمكن قياس مساهمة الفرد المباشرة في عمله قياساً موضوعياً فيلجأ لأساليب تقاس بها هذه المساهمة من خلال تقديرات وأحكام الآخرين على أداء الفرد .

المقاييس الذاتية أكثر شيوعاً من المقاييس الموضوعية وتقسّم إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي :<sup>1</sup>

- المقاييس التقليدية .
- المقاييس الحديثة .
- المقاييس المستحدثة .

**أولاً :** المقاييس التقليدية : تنقسم هي الأخرى إلى ثلاث أنواع :

**1 - المقاييس التدرجية :** تقوم على تقدير القائم بالقياس (كالرئيس المباشر) لدرجة احتواء أداء الفرد على صفة معينة ، وقد تقوم على اتخاذ الصفة المقاسة صفة عامة مثل الكفاءة او الفعالية ، أو قد تكون جزئية بحيث يتكون

<sup>1</sup> - محمد قاسم القويطي، مهدي حسن زويلف، المفاهيم الحديثة في الإدارة النظرية والوظائف، مرجع سبق ذكره، ص 199.

التقييم من عدد المقاييس التي تتناول الجوانب المتعددة من هذا الأداء كالسرعة و الجودة ، الابتكار و التصرف . وفي الحالات التي تتعدد فيها جوانب المقاسة فإن الدرجات التي يحصل عليها الفرد من المقاييس المختلفة ، قد تجمع في مقياس مركب واحد باستخراج متوسط بسيط أو متوسط مرجح بأوزان تعطى لهذه القياسات تتناسب مع الفاعلية الكلية للأداء في العمل .

و النموذج التالي يوضح احد المقاييس التدريجية حول مقياس جودة البضاعة :<sup>1</sup>

الشكل رقم (2-1): المقاييس التدريجية.

أداء فريد	أداء عالي	أداء متوسط	أداء غالبا يحتوي
جودة	الجودة	الجودة	على عيوب

المصدر : مهدي حسن زويلف ، مرجع سبق ذكره ، ص 200

هذه المقاييس رغم صلاحيتها لكونها تسمح لتقييم فرد أو أكثر إلا أنها تحمل الشك في حكمها لضعف قدرة المقيمين كخطئهم في تعميم الصفات حينما يقيم الفرد مميزا للعوامل التي يفضلها ، أو التساهل في التقييم وهو إعطاء درجة عالي لكل فرد دون النظر للتفاوت الحقيقي بين الأفراد .

**2 - مقاييس المقارنة (الترتيبية) :** تقوم المقاييس الترتيبية على مقارنة الأفراد محل التقييم بعضهم ببعض في الكفاءة العامة للأداء ، أو بعض جوانبه ، وأيا كانت الطريقة المستخدمة للمقارنة هنا يكون ناتجها ترتيب الأفراد تنازليا بحيث يحصل الفرد الذي يملك أكبر قدر من الصفة على المرتبة الثانية وهكذا وهناك عدة طرق تندرج ضمن هذا المقياس هي :

**2-1 : طريقة الترتيب البسيط :** يقوم المقيم وفق هذه الطريقة بترتيب الأفراد تنازليا وفق درجة وجود الصفة المقاسة لديهم ، وهناك مجموعة من الخطوات تعرف بإسم (الترتيب التبادلي) Alternation عادة ما يوصى باستعمالها لضبط عملية الترتيب ، وتبدأ هذه الخطوات بانتقاء المقيم من بين قائمة أسماء الأفراد محل التقييم ، والفرد الذي يملك أكبر قدر من الصفة المقاسة يأخذ الرتبة الأولى ثم يليه الفرد الذي يملك أقل من الأسماء المتبقية ، وهكذا تستمر العملية حتى يتم ترتيب جميع الأفراد .

<sup>1</sup> - محمد قاسم القوي، مهدي حسن زويلف، المفاهيم الحديثة في الإدارة النظرية والوظائف، مرجع سبق ذكره، ص 200 .

**2 - 2** : طريقة المقارنات الثنائية : تسمى أيضا (طريقة الترتيب المزدوج) يتم فيها تقييم العاملين بمقارنة كل واحد منهم بالآخرين مقارنة زوجية ، ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي تحدد على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الأفراد محل التقييم .

والمشكلة الرئيسية في استخدام هذه الطريقة تتمثل في الوقت المستغرق في حالة كبر عدد الأفراد المطلوب تقييمهم ، كلما زاد عدد الأفراد كلما زادت المجموعات الثنائية وفق المعادلة التالية :

$$\text{عدد المرات} = \text{عدد الأفراد} \times (\text{عدد الأفراد} - 1) / 2$$

وهذه الطريقة لا تصلح لأغراض التدريب أو الترفيع و النقل لأنها لا تحدد نواقص الأفراد ويكاد يكون الغرض منها هو اختيار مدى نجاح المنظمة في عملية الاختيار و التعيين .

**2 - 3** : طريقة التوزيع الإجباري : يقيم الفرد بهذه الطريقة على أساس الأداء للعمل ، وتتم العملية على النحو التالي :

أ - يتم كتابة أسماء الأفراد المطلوب تقييم أدائهم على بطاقات صغيرة كل اسم على بطاقة .

ب- يطلب من المشرف أن يوزع هذه البطاقات على خمس مجموعات كالتالي :

- المجموعة الأولى : ضعيف .
- المجموعة الثانية : أقل من المتوسط .
- المجموعة الثالثة : متوسط .
- المجموعة الرابعة : أعلى من المتوسط .
- المجموعة الخامسة : جيد جدا .

وبعد ذلك يطلب من المشرف ان يقسم تلك المجموعات الخمسة بحيث يتم توزيع الافراد عليهم على النسق التالي

- المجموعة الأولى : 10 % من الافراد .
- المجموعة الثانية : 30 % من الأفراد .
- المجموعة الثالثة : 40 % من الأفراد .
- المجموعة الرابعة : 50 % من الأفراد .
- المجموعة الخامسة : 50 % من الأفراد .

3 - المقاييس العامة :

**3-1 : طريقة المقابلة :** تتبع عندما يكون هناك نظام معين للتقييم يتضمن مقابلة الفرد عند دخوله الخدمة أو عند تقرير أمر ترفيته ، وتعتبر المقابلة أولى طرق التقييم .

**3-2 : التقارير الدورية :** يطلب من الرؤساء كتابة التقارير عن جهود ومهارة الأفراد العاملين معهم وتصرفاتهم أثناء العمل ، وبناء على هذه التقارير يتم ترشيح المستحق للترقية ، وتقوم هذه الطريقة على جمع البيانات و الحقائق عن العمل الذي يؤديه الفرد و الجهد الذي يبذله ، وتصرفاته أثناء العمل أو مواظبته وسلوكه الشخصي . وقد تندرج هذه التقارير وفق ما تحمله من أوزان : كدرجة ضعيف ودون المتوسط ومتوسط وجيد وممتاز ، وبذلك تقرر مدى صلاحية الفرد للترقية أو العلاوة أو النقل .

ويعاب على هذه الطريقة تباين الرؤساء في أحكامهم على الأفراد مرده تباين شخصياتهم وميولهم ، وقد تتحدد عناصر الأداء وتعيين مصادر الحصول على المعلومات المؤيدة للتقييم .

**3-3 : طريقة الاختبارات :** قد تكون فنية عملية أو نظرية ، وهي من الطرق العامة التي كثيرا ما تستخدم في إقرار انتقاء الأفراد عند التعيين أو الحصول على الترفيع أو الانتقال و الاختبارات العملية تعطي صورة أكيدة لكفاءة الفرد وهو يمارس العمل في مواقعه وظروفه العادية ، أما الاختبارات النظرية فقد تكون ذات اثر كبير إن كان اتصالها دقيقا في موضوع العمل ومحيطه وكانت هنالك موضوعية في التحقق منها لا من محتوياتها فقط .

ثانيا : المقاييس الحديثة : نجد فيها ثلاث طرق هي :<sup>1</sup>

**1 - طريقة قوائم المراجعة :** من أحدث الطرق المتبعة في التقييم ا بموجبها يتم إعداد قائمة تحتوي على عدد من الأسئلة تتعلق بسلوك الفرد في الأداء حيث يطلب من القائم بالتقييم وضع علامة أمام كل سؤال بنعم أو لا حسب رأيه الشخصي بالفرد ، وتقوم بعدها إدارة الأفراد بإعداد قيم لكل سؤال وتكون هذه القيم سرية لا يعلم بها المقيم نفسه ، خوفا من احتمال التحيز .

<sup>1</sup> - محمد قاسم القريوتي، مهدي حسن زويلف، المفاهيم الحديثة في الإدارة النظريات والوظائف، مرجع سبق ذكره، ص 208 .

وفيما يلي نموذجاً من هذه الأسئلة: <sup>1</sup>

الجدول رقم (1-2) : نموذج أسئلة طريقة المراجعة .

م	الجمل	نعم	لا
01	انه سريع الملاحظة		
02	انه سريع الانفعال		
03	يقدم مقترحات ناجحة		
04	يشجع مرؤوسيه على العمل و المبادرة .		
05	يتخذ قرارات سريعة ناجحة .		
06	علاقاته طيبة بمرؤوسيه .		
07	نادرا ما يهمل قرارات الإدارة.		
08	يفسر لمرؤوسيه أسباب قراراته.		
09	يقدم تقريرا عن أعماله بانتظام.		
10	يتبع التعليمات بدقة		
11	يتهرب من المسئولية		
12	يظهر تحيزا في معاملته لمرؤوسيه		
13	كثير الكلام وسريع الحركة		
14	نادرا ما يلجأ إلى رئيسه عند اتخاذ القرارات .		

مصدر : مُجَد الصيرفي ،إدارة الموارد البشرية،،دار الفكر الجامعي،2007 ، ص229.

**2 - طريقة الاختيار الإجباري :** نظرا لتعرض طريقة القوائم لبعض الثغرات التي منها عدم دقة الإجابات الوسيطة حيث تشمل على النفي و الإثبات ، لذا فقد عدلت هذه الطريقة بطريقة الاختيار الإجباري أو طريقة التفضيل ، وتقوم هذه الطريقة على تجميع عدد كبير من العبارات التي تصف الأداء ويتم توزيعها في ثنائيات كل منها تعبر عن ناحيتين من النواحي الطيبة في الفرد وثنائيات كل منها تعبر عن ناحيتين من النواحي غير المرغوب فيه .

مثال ذلك :

أ - هذا الشخص سريع الملاحظة و الفهم.  
ب - شخص حاضر البديهة .

ج - شخص يميل إلى التأجيل في اتخاذ القرارات الهامة ؟  
د - من صفاته التردد في أوقات الأزمات

<sup>1</sup> - مُجَد الصيرفي ،إدارة الموارد البشرية،،دار الفكر الجامعي،2007 ، ص229.

وبعدما يتم إعداد شفرة خاصة تحدد بها العبارات التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية ، وتلك الشفرة لا يعرف عنها المقيم عادة ، ويتم طبع تلك العبارات في قوائم خاصة ، كل منها يحتوي على أربعة عبارات ، اثنين منها تعبر عنها النواحي الطيبة في الشخص واثنين تعبر عن النواحي غير المرغوب فيها ، ويطلب من المشرف وضع علامة أمام تلك العبارة الأكثر انطباقاً على الشخص والعبارة الأقل انطباقاً عليه .

وبالمراجعة يمكن تحديد وتقييم الفرد عن طريق احتساب العبارات المختارة و التي تتفق مع العبارات الواردة في الشفرة .

**3 - طريقة الوقائع الخارجة :** تعتبر من الطرق الحديثة أيضاً تركز على تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في فشل أو نجاح العمل والتي تؤثر في أدائه ، يطلب من المقيم ملاحظة أداء الفرد بشكل دقيق وتحديد الوقائع التي تحدث خلال أداء الفرد لعمله ، وبعد الانتهاء من التقييم تقوم الإدارة بتحديد كفاءة الفرد على أساس عدد الحوادث التي حدثت في أدائه واحتساب قيمتها في القائمة السرية وبذلك يستخرج المعدل الأخير الذي يعبر عن كفاءة الفرد .

هذه الطريقة تحتاج إلى كفاءة ومقدرة عالية من الرؤساء المباشرين ، غد يتطلب منهم ملاحظة دقيقة لأداء مرؤوسيهـم للوقوف على أعمالهم بنجاحهم أو إخفاقهم وتحليل الأسباب ومقارنة ذلك مع الوقائع المحدد .

### ثالثاً : الطرق المستحدثة : الإدارة بالأهداف <sup>1</sup>

يعد "بيتر دروكر Peter Drucker" أول من أشار إلى مصطلح "الإدارة بالأهداف" ، ورأى فيه انه أسلوب يعبر عن فلسفة إدارية تركز على الجانب الإنساني من المنظمة ، ففي عام 1954 نشر كتابه بعنوان "ممارسة الإدارة" "The Practice of Management" الذي عرض فيه فصلاً بعنوان "الإدارة بالأهداف و الرقابة الذاتية" .

ويرى "همل J. Humble" في كتابه المنشور عام 1970 "الإدارة بالأهداف في التطبيق" أن الإدارة بالأهداف نظام حركي يعمل على دمج أهداف المنظمة وأهداف المنظمة وأهداف المديرين .

وتعد الإدارة بالأهداف طريقة من طرق تقويم الأداء ، لأن المرؤوس يشترك مع رئيسه في جميع مراحل التقويم ، بدءاً من تحديد الأهداف وانتهاءً بتقويم مدى تحقيقها . وهي لا تسعى إلى إصدار حكم على أداء لموظف بل تسعى إلى مساعدته على النمو و التطور.

وتتمثل خطوات طريقة الإدارة بالأهداف في الآتي <sup>2</sup>:

1 - قيام المدير بوضع تصوره للأهداف التي يجب أن تتحقق.

<sup>1</sup> - نادر أحمد ابو شيخة ، إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر و التوزيع عمان ، الطبعة الثانية 2013، ص 358 ، 359.

<sup>2</sup> - نادر أحمد ابو شيخة ، إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات عملية، مرجع سبق ذكره، ص 359 .

- 2 - نقل هذا التصور على المرؤوس الموظف المعني لتمكينه من وضع تصورات وخططه ووسائله لتحقيق الأهداف التي وضعها المدير (التخطيط) .
  - 3 - مناقشة الرئيس للمرؤوس (المشاركة) .
  - 4 - إقرار خطة نهائية لإنجاز الهدف مع تحديد الوسائل و الإجراءات ومعايير القياس و الوقت المحدد لتحقيق الهدف.
  - 5 - تنفيذ المرؤوس للخطة .
  - 6 - إعطاء التوجيهات الضرورية للمرؤوس.
  - 7 - اجتماع المدير مع المرؤوس لقياس النتائج ومقارنتها بالمعايير الموضوعية .
- يمكن النظر إلى طريقة الإدارة بالأهداف على أساس انها عملية متكاملة من عدة مراحل يوضحها الشكل <sup>1</sup>:

الشكل رقم (2-2) : يوضح مراحل الإدارة بالأهداف



مصدر : مجّد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، 2007، ص 234.

الفرع الثاني : معايير تقييم الأداء : <sup>2</sup>

اختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير فمنهم من لجأ إلى تخصيص مجموعة معايير لكل مستوى إداري ومنهم من قدم مجموعة معايير توصف بإمكانية تطبيقها على جميع الوظائف.

<sup>1</sup> - مجّد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 234.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 210.

وبصورة عامة فإن هذه المعايير تؤكد جانبين أساسيين هما :

**1- موضوعي :** يعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل وتمثل تلك المقومات في:

- **المعرفة بالعمل ومطالبه:** يقصد بها درجة إلمام العامل بتفاصيل العمل وإجراءاته وكيفية أدائه.
- **كمية الإنتاج:** تشمل مدى تغطية العامل لمسؤوليات عمله من حيث كمية الإنتاج مع الأخذ في الاعتبار ظروف العمل المتاحة.
- **جودة الإنتاج :** يتم تقديم مدى إتقان العامل لعمله و الإمكانيات المتاحة.

**2 - سلوكي :** يكشف عن صفات الفرد الشخصية ويتمثل في :

- **التعاون :** يقيم هذا العنصر درجة التعاون بين العامل و المتصلين به من زملائه بالمنظمة أو المسؤولين على مستوى الدولة أو الجمهور الخارجي .
- **درجة الاعتماد عليه:** يقيم هذا العنصر مدى تقدير العامل لمسؤولياته ومدى حاجته إلى المتابعة.
- **الحرص على الآلات و الأدوات والمواد:** يقيم هذا العنصر مدى حرص العامل على سلامة الآلات والمعدات واستخدامها بكفاية مع تجنب الإسراف في المواد.

تختلف المعايير باختلاف الوظائف في المنظمة ، فهناك وظائف تتطلب التركيز على المعايير الكمية كوظيفة مشغل آلة في مصنع إنتاجي ، ووظائف تتطلب التركيز على المعايير النوعية كالوظائف الإدارية و الوظائف العلمية التي يصعب تحديد مخرجاتها بدقة ، لذلك يجب أن تتوفر في هذه المعايير بعض الشروط المهمة منها<sup>1</sup>:

**1 - الصدق:** يقصد بصدق المقياس إمكانية قياسه وتحديد مكونات الأداء الوظيفي التي تساهم في فعالية الأداء ، فمعايير الأداء الصادقة هي تلك المعايير التي تخلو من القصور و التشويه ، ولا بد أن يكون المعيار متكاملًا ولا يركز على جانب واحد فقط ، وقد تكون المعايير المستخدمة ناقصة عندما لا تأخذ بعين الاعتبار بعين الاعتبار المتغيرات البيئية المؤثرة على الأداء ، فعند وضع معيار واحد لأداء رجال البيع في مناطق بيئية متباينة في القوة الشرائية و الكثافة السكانية وعوامل ديمغرافية أخرى تؤثر على حجم المبيعات ، فان هذا المعيار يعتبر ناقصا لعدم مراعاته لهذه العوامل الموضوعية .

**2 - الثبات:** يقصد بالثبات الاستقرار و التوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في

أوقات مختلفة أو من قبل أشخاص متباينين ، أي أن تكون النتائج متقاربة من شخص

لآخر ومن وقت لآخر .

<sup>1</sup> - سهيلة مجد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 142 .

3 - التمييز: إمكانية المقياس على تمييز الأداء و الجهود بشكل واضح يوفر لمتخذي القرار فرصة في إصدار القرارات الخاصة بالتحفيز ، التدريب و التطوير .

4 - القبول : المعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد . ومن الممكن القول بأنه تم تحديد المعيار إما وفق السلوكيات التي يمارسها الأفراد أو على أساس النتائج المنجزة من قبلهم ، فالمعيار الذي يتم وضعه على أساس السلوكيات يحدد الممارسات السلوكية المحددة للأداء سواء السلبية منها أو الايجابية . أما المعيار الذي يبنى على أساس النتائج فهو المعيار الذي يقيس النتائج و الأهداف الكمية بشكل أساسي مثل عدد الوحدات المنتجة أو المبيعة .

### الفرع الثالث: أهداف تقييم الأداء

من خلال عملية تقييم الأداء تستطيع الإدارة النظر في سياستها وبرامجها وإجراءاتها وعلى الأخص مجالات الاختيار و التدريب و الإشراف ، فتستطيع الإدارة أن تحكم من خلال تقييم الأداء على مدى نجاح الاختيار لأن التقييم يكشف عما إذا كان الفرد المناسب مكلفا بالوظيفة التي تتفق مع قدراته وميوله ومؤهلاته .

وتقييم الأداء يأخذ في الاعتبار كلا من الأداء الحالي للعاملين وقدراتهم المستقبلية، كما يراعي شقين

أساسيين هما :

- مدى كفاءة الفرد في أداء العمل .
  - وصفاته الشخصية مثل المبادأة وإمكانية الاعتماد عليه ، لذلك فإن نظام تقييم الأداء يحقق فوائد وأهداف عديدة سواء للمنظمة أو العاملين ،
- ومن أهم هذه الأهداف <sup>1</sup> :

- توفير معلومة هامة عن مستوى أداء العاملين، تساعد في تحديد الأساس الواقعي الذي يجب أن تبدأ منه جهود التطوير الإداري وبذلك فإن نتائج تقييم الأداء يمكن أن تكون مرشدا وموجها للعديد من برامج التطوير الإداري :
- مثل برامج التدريب والتطوير الوظيفي والتحفيز وتحديد معدلات الأداء وغيرها.
- الكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد والغير مستغلة في عملهم الحالي، ويمكن أن يكون ذلك مدخلا لإعادة تقييم العمل وتوزيع المسؤوليات والأدوار بما يكفل الاستفادة من هذه الطاقات والقدرات البشرية غير المستغلة.

<sup>1</sup> - محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، مرجع سبق ذكره، ص 257، 258.

- معاونة الرؤساء و الإداريين في اكتشاف جوانب الضعف و القصور في كفاءة العاملين و العمل على تقويتها ، وتمكينها من تحديد نوع ومدى التوجيه اللازم لتقويم سلوك مرؤوسيهم في العمل و سد جوانب النقص في كفاءتهم ، و تبصر العاملين ذوي المستوى المتدني في الكفاءة بجوانب و مجالات النقص و الضعف في مستوى كفاءتهم حتى يسعوا لتقوية هذه الجوانب .
- تحديد الاحتياجات التدريبية ومدى كفاءة وصلاحية برامج التدريب ، ومدى الحاجة إلى تطويرها ، ومدى حاجة بعض العاملين إلى برامج تدريبية لتقوية جوانب ضعفهم في مجالات معينة
- إشعار العاملين بالمسؤولية ، فهم طالما يدركون أن نتائج أدائهم للأعمال الموكلة إليهم وكذا سلوكهم الوظيفي سيكون موضع تقييم من الرؤساء .
- دعم العلاقة بين العاملين والإدارة ، فوجود أسس تكفل الموضوعية و العدالة في الحكم على كفاءة العاملين وتجنب أي مجال للمحاباة و الأهواء الشخصية للرؤساء ، يؤدي إلى تقوية علاقات العمل ودعم الثقة بين العاملين .

#### الفرع الرابع : أهمية تقييم الأداء

تظهر أهمية تقييم الأداء على ثلاثة مستويات : المنظمة ، المدراء و الفرد كما يلي :<sup>1</sup>

#### 1 - على مستوى المنظمة :

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة و التعامل الأخلاقي يبعد احتمال تعدد شكاوى العاملين اتجاه المنظمة
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكانياتهم بما يساعدهم على التقدم و التطور.
- تقييم برامج و سياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسة .

- مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة .

#### 2 - على مستوى المدراء :

إن مواجهة المدير أو المشرف للفرد العامل للحكم على أدائه ل تعتبر عملية سهلة وإنما تعتبر عملية تتميز بطابع التحدي الذي يرفع المدراء إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم ، وهذا ما يدفع باتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين و التقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم وصعوباتهم .

<sup>1</sup> - حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 170 .

### 3 - على مستوى الفرد :

زيادة شعور العاملين بالعدالة وبأن جميع جهودهم تؤخذ بعين الاعتبار من قبل المؤسسة يجعلهم أكثر شعورا بالمسؤولية ، ويدفعهم إلى العمل بجدية واجتهاد وإخلاص ليتربوا فوزهم باحترام وتقدير رؤسائهم معنوياً ومكافأهم مادياً .

### المطلب الثالث: تحسين الأداء وأهداف تصميمه

تأتي خطوة تحسين الأداء بعد رصد نتائج التنفيذ وتقييمها بالقياس إلى الأهداف و المعدلات المحددة ، وتعويض الموظفين عن أدائهم وفقاً لنتائج التقييم ، ومن ثم فإن تحسين الأداء يتبلور في شكل نظام متكامل يبدأ بتحديد المستوى المطلوب من الأداء ، ثم قياس المستوى الفعلي للأداء ، وتحديد الفجوة التي قد تفصل بين المستويين، والانطلاق إلى تصميم آليات سد الفجوة بتحسين وتطوير الأداء الفعلي ليصل إلى المستوى المستهدف.<sup>1</sup>

#### الفرع الأول : مفهوم برنامج تحسين الأداء

يقصد بتحسين الأداء استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات ، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، ويتطلب تحسين الأداء توازن مجموعة من العناصر تتمثل في : "الجودة، الإنتاجية ، التكنولوجيا ، التكلفة " ويؤكد توازن هذه العناصر أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة قد أخذت بعين الاعتبار ، ويطلق على هذا المنهج المتكامل "إدارة التحسين الشامل"<sup>2</sup>.

#### الفرع الثاني : إجراءات تحسين الأداء :

من أهم الأهداف العلمية لتقييم الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية :<sup>3</sup>

1 - تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء : لا بد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين على الأداء المعياري ، إذ نجد أن تحديد الأسباب ذو أهمية بالغة لكل من الإدارة و العاملين ، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقويم الأداء وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية ، وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي ، كما وأن الصراعات بين الإدارة و العاملين يمكن تقليلها من

<sup>1</sup> - مجّد قذري حسن ، إدارة الأداء المتميز ، مرجع سبق ذكره ، ص 340.

<sup>2</sup> - عبد الله حمد مجّد الجسّاسي، اثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية و التعليم بسلطنة عمان، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2010، 2011، ص 129 .

<sup>3</sup> - تركي صيرينة، سياسة الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال ، المركز الجامعي تيمسملت، 2014/2015، ص 65 .

خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى إنخفاض الأداء ، ومن هذه الأسباب و الدوافع و القابليات والعوامل الموقفة في بيئة المنظمة ، و العمل والفاعلية يعكسان المهارات و القدرات التي يتمتع بها العاملون أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور و الحوافز ، إضافة إلى المتغيرات الذاتية .  
إن غياب أحد هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لا بد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء .

2 - تطوير خطة العمل للوصول إلى الحلول : تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها و التعاون بين الإدارة و العاملين من جهة و الاستشاريين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة و الأداءات المفتوحة و المشاركة في مناقشة المشاكل ، وعدم السرية في كشف الحقائق و المعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم و إزالة مشكلات الأداء.

3 - الاتصالات المباشرة : إن الاتصالات بين المشرفين العاملين ذات أهمية في تحسين الأداء ، ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة .

ولتحسين الأداء هناك عدة مراحل نوجزها في ما يلي :<sup>1</sup>

### • تحسين الموظف : وذلك عن طريق :

أ- التركيز على ما يرغب الفرد وعلى ما يؤديه .

ب- الربط بين الأهداف الشخصية ، حيث يجب أن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط و منسجم مع اهتمامات وأهداف الموظف .

ت- التركيز على مواطن القوة وما يجب عمله هو إيجاد اتجاه إيجابي عن الموظف .

• تحسين الوظيفة : إن التغيير في مهام الوظيفة يوظف فرصا كبيرة لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات

الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في إنخفاض أداء الفرد .

### الفرع الثالث: أهداف برنامج تحسين الأداء

يرى "جون فيشر 2003" أن من النقاط الواضحة التي يمكن البدء بها الهدف الذي ترغب المنظمة في تحقيقه من خلال تنفيذ هذا البرنامج ، أي تحدد أهدافها ، وليس من لسهل صياغة هدف أساسي أو مجموعة من

<sup>1</sup> - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 157 .

الأهداف الثانوية القليلة ، فهناك العديد من المشكلات المتشابكة التي تتعلق بالعمل و التي يجب حلها أثناء فترة محددة<sup>1</sup>.

وعلى المنظمة هنا أن تفعل مثل الطبيب الذي يميز المرض تبعاً للأعراض ، فإذا كانت الدراسة التي تم إجرائها على العاملين دقيقة بشكل كاف يجب أن تكون المنظمة قادرة على وضع أهداف محددة لكل مجموعة من الأفراد .  
ومن أهم الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة و المتعلقة بالعاملين ما يلي :

- خفض معدل التغيب .
- خفض التكاليف.
- ابتكار أفكار تؤدي إلى مستوى أعلى من الكفاءة .
- دعم العمل الجماعي و الولاء للمنظمة.
- دعم التعاون بين الأقسام المختلفة بالمنظمة .
- تحسين النظام الأمني.
- خفض معدلات الوقت المستغرق في إنجاز المهام.
- زيادة الإنتاجية.
- الإبقاء على العاملين الأكفاء.
- تحسين نوعية استخدام التقنيات الحديثة .
- تحسين المهارات العامة للتخاطب.
- مراقبة تطور البرنامج.
- التأكد من الروح المعنوية للعاملين .
- التأكد من فعالية عمل التدريب .
- تعيين مجموعة جديدة من العاملين .
- يمكن تحقيق المزيد إذا تم ضم كل فرد في المنظمة إلى برنامج تحسين الأداء.

<sup>1</sup> - عبد الله حمد محمد الجساسي، اثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية و التعليم بسلطنة عمان، مرجع سبق ذكره، ص116 .

## المبحث الثالث: العلاقة بين التحفيز والأداء الوظيفي

للحوافز أثر كبير وواضح على زيادة الإنتاج وتحسينه وتطويره كما ونوعا ، كما أنها تعمل على تشجيع الإبتكار لدى العاملين ، وكذا تحقيق الرضا النفسي و المعنوي لديهم .  
فالحوافز تولد الطاقة و الشحنة لدى العامل وتزيد من نشاطه من اجل تحقيق أداء متميز وعليه ، فالمؤسسة التي توفر نظام حوافر فعال يكون له اثر ايجابي في دفع العامل نحو الأداء الصحيح ، الفعال و المتميز .

### المطلب الأول: علاقة التحفيز بالكفاءة وتحسين الأداء

#### الفرع الأول : مفهوم الكفاءة والفعالية

الكفاءة : تعرف الكفاءة على أنها إنجاز الأكثر بالأقل هذا يعني إستخدام موارد أقل زمن أجل النتائج المحققة ، فهي إذا العلاقة بين المنافع و الكلفة وبين المخرجات و المدخلات .<sup>1</sup>

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} .$$

الكفاءة هي معيار الرشاد بإستخدام الموارد البشرية و المادية المتاحة .

الكفاءة < 1 : الكفاءة عالية .

الكفاءة > 1 : الكفاءة متدنية .<sup>2</sup>

الفعالية : تعرف على أنها أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة ، وهذا من منطلق ان الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة .<sup>3</sup>

#### الفرع الثاني : الفرق بين الكفاءة و الفعالية

علاقة تكامل في العادة عندما يكون هناك هدف واحد لإدارة الإنتاج ، ومع ذلك فإن العلاقة يمكن أن تكون علاقة تعارض فيكون هناك أكثر من هدف لإدارة الإنتاج . فقد يكون للإدارة العليا هدف رضا الزبون، في هذه الحالة عندما يتأخر العامل أو يغيب يتأخر موعد التسليم فحينها تتم معالجة ذلك بإستخدام الوقت الإضافي بتكلفة عالية لتجنب تأخر التسليم.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - نجم عبيد نجم ، مدلات إلى إدارة العمليات ، دار المناهج للنشر و التوزيع عمان، الأردن الطبعة الأولى 2007 ، ص34.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 34 .

2 - Devaux plauchet , mesure et amélioration des performances industrielles, tome24PMF, France 2006 ,p6.

<sup>4</sup> - تركي صبرينة، سياسة الحوافر ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 61 .

الفرع الثالث : علاقة التحفيز بالكفاءة وتحسين الأداء .

إهتم العديد من الباحثين وكتاب الإدارة بتوضيح العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء ، فعلى سبيل المثال نجد أن الدراسات التي تلت نظرية مكريجر حول سلوكيات البشر ، قد أضافت نوعا ثالثا بخلاف (Y X) ويتمثل هذا النوع في (Z) وهذا النوع يتصرف دائما وفقا للظروف و الأحوال المحيطة به وتدفعه وتحثه على التعامل بإيجابية ، فإذا حصل على بعض الحوافز مثل التعليم و التدريب فإن أداءه سوف يتحسن ، وإذا توفرت له حوافز معنوية أخرى مثل فرص المنافسة وحصل على قدر مناسب للتعبير عن حاجاته وأفكاره فإنه سوف يقدم على تحمل المزيد من المسؤولية، وإذا وجد المناخ و التنظيم المناسب فسيعمل على زيادة جهده وتعاونه والتزامه. ويشير العلاقي إلى أن الحوافز المادية تساعد على تحسين الأداء ، فعلى سبيل المثال حقق أسلوب توزيع أسهم تملك في المؤسسات نجاحا كبيرا في المؤسسات التي بدأت تطبيقه على موظفيها ، حيث أن شعور الموظف انه أصبح مالكا في المؤسسة يدفعه لمضاعفة جهده وتحسين أدائه في العمل ، وهذا ما ينعكس تلقائيا على الإنتاجية و الأرباح ويحقق الاستفادة لجميع الأطراف .

ويشير شاويش إلى أن من أهم مزايا نظام الأجر حسب الإنتاج انه يساعد على خلق روح الابتكار لدى العاملين ، وتحسين أسلوب عملهم وذلك من أجل زيادة إنتاجهم ، وبالتالي زيادة الأجر الذي يتقاضونه.<sup>1</sup>

الفرع الرابع : أثر الحوافز على أداء العاملين

يقوم الاعتقاد بان الحوافز تدفع للأداء ، وتقلل من معدل دوران العمل و الغياب وتجنب العناصر المؤهلة على الإفتراس بأن الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية العامل بصورة يمكن التنبؤ بها . وبصفة عامة يمكن التنبؤ بها، ويمكننا القول أن الناس يتجهون الى المسلك الطي تكافئهم المؤسسة عليه ، فمن الممكن اذن ان يكون توقع المكافئات حافزا قويا لإثارة مستوى السلوك و الأداء الوظيفي ، أو يدفع إلى إختيار مؤسسة من المؤسسات كمكان للعمل ، زيادة على ذلك فإن للحوافز أهميتها بالنسبة للأفراد لكونها تسد حاجيات تتعلق بالعمل .

تعمل حوافز كعوامل تعزيز لأنماط مختلفة من السلوك الفردي ، كما أنها تشبع الحاجات وتؤدي إلى تعلم أنماط جديدة للسلوك ، وتقوم بتوجيه الفرد في اختياره بين الانماط السلوكية البديلة ، فالرضا بالوظيفة وتفاعل الفرد بالدرجة التي يشبع بها حوافز الوظيفة الحاجات المرتبطة بالعمل ويستمر السلوك في اتجاه معين أو يتغير اتجاهه أو يتم إكتساب أنماط سلوكية جديدة جزئيا على أساس الرضا الوظيفي ، فإذا كان هناك موظف ما على سبيل المثال غير راض

<sup>1</sup> - عبد الله حمد نجاد الجساسي، اثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية و التعليم بسلطنة عمان، مرجع سبق ذكره، ص130.

باستمرار عن الأجر الذي يتقاضاه من صاحب العمل فقد يكون لديه دافع قوي للشروع في البحث عن وظيفة براتب أفضل من تلك التي يشغلها ، ففي ظل نظام للحوافز يربط بين الأجر و الأداء المباشر ، قد يغير نفس الموظف سلوكه عن طريق زيادة نتائج عمله (يزيد إجمالي الدخل) ، إذن معرفة الحوافز التي توفرها الوظيفة مع معرفة تقدير الافراد لتلك الحوافز عامل أساسي وهام لفهم السلوك الوظيفي و الأداء.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: علاقة التحفيز بالرضا الوظيفي

إن دراسة الرضا الوظيفي تسهم في ازدياد المشاعر الإنسانية الايجابية وتعتبر من أهم العوامل لتنمية العنصر البشري حتى يعزز لديه الولاء و الانتماء و الشعور بالمسؤولية ، وعلى ضوء ذلك يمكن القول بوجود ارتباط بين الحوافز و الرضا الوظيفي على المستوى النظري ، فالحوافز تساعد على إيجاد الشعور النفسي بالقناعة و الارتياح و السعادة لإشباع الحاجات و الرغبات و تنمية الثقة و الولاء للمنظمة وكذا تحقيق التكيف مع عوامل البيئة الداخلية و الخارجية المحيطة بها وهذا ما يؤدي حتما إلى الإحساس بالرضا.

#### الفرع الأول : الرضا الوظيفي والتحفيز

يعرف الرضا الوظيفي على انه شعور الفرد بالقناعة من خلال عمله ، الذي يعتبر محصلة العلاقة بين ما يتوقعه الموظف من عمله وبين ما يحصل عليه،<sup>2</sup>

عرف الرضا الوظيفي بأنه "الشعور النفسي بالقناعة و الارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل و مع الثقة و الولاء و الانتماء للعمل".<sup>3</sup>

و عرفه بورتر: " الرضا الوظيفي يتحدد بتأثير العوائد التي يحصل عليها العامل في المؤسسة و ما تحقق له من إشباعات, و كذا إدراكه لعدالة هذه العوائد"<sup>4</sup>.

وبهذا يعبر الرضا الوظيفي عن مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد في العمل وما يحيط به ، كما أنه التعبير عن مدركات الأفراد للموقف الحالي مقارنة بالقيمة التفضيلية ، وهذا يعني أن الفرد يحصل على الرضا عندما يدرك بأن الوظيفة التي يؤديها تحقق القيم المهمة بالنسبة له ، فتحقيق الرضا يكون بفضل عملية التحفيز في المؤسسة ، التي تضع عددا من العوامل للتأثير على درجة تحققة لدى الفرد، بالإضافة إلى أن أسباب الرضا تختلف من فرد لآخر.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - سليمان عبد الله محادي ، الحوافز و أثرها على الأداء(دراسة ميدانية)، كلية الإدارة و الاقتصاد جامعة الموصل، 2009، ص 65 .

<sup>2</sup> - Adelen Ttreguet ,la surchauffé du ,arche de l'emploi provoque des éparts en série et les entreprises doivent réagir ,inrevue capitale (France ,n :aout 2000) ,p104.

<sup>3</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005، ص130.

<sup>4</sup> - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية و أدوات البحث العلمي، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت 1986، ص60.

<sup>5</sup> - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص175،178.

ويمكن للمؤسسة أن تحكم على نظام تحفيزها من خلال الرضا، وذلك بالحكم على بعض المظاهر في المؤسسة ، ويمكن إظهارها في العنوان الموالي:

### الفرع الثاني : مظاهر الرضا للحكم على التحفيز

على الرغم من أن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى تشجيع الأداء الناجع، إلا أن له عددا من الايجابيات الأخرى التي يحققها، فالاتجاهات الايجابية للأفراد ترتبط بانخفاض الانسحاب الوظيفي، والذي نقصد به مجموعة السلوكيات المؤدية إلى عدم رضا الأفراد والمتمثلة في درجة دوران العمل، نسبة التغيب، معدلات الشكاوي وغيرها.

وبهذا يمكن قياس فاعلية التحفيز من خلال معايير عدم الرضا لمعرفة نقاط قوته وضعفه، ويمكن إظهار ذلك من خلال ما يلي:<sup>1</sup>

**أ- معدلات الشكاوي والصراعات:** تعد محاولة الفرد لتغيير الظروف المؤدية إلى عدم الرضا، السبب في وجود صراعات ومواجهات، تطور إلى شكاوي وتظلمات للمسؤولين الإداريين أو النقابات والتي تعد معيارا للحكم على عملية التحفيز.

**ب- معدلات دوران العمل:** يشكل دوران العمل ظاهرة مكلفة ومشكلة كبيرة بالنسبة لأي مؤسسة لأن أي موظف يعمل في المؤسسة يمثل استثمارا لها، لأنها تكلفت من أجل إيصاله إلى مستواه مبالغ كبيرة من خلال تكوينه ودججه في أهداف المؤسسة وإطلاعه على ظروفها وأحوالها.

ويمكن تجنب كل هذه التكاليف بتوفير الظروف الملائمة والحوافز اللازمة التي ستشعر الأفراد بالرضا ، وهو ما يؤثر على قرارهم بالاستمرارية في المؤسسة، وبهذا يمكن الحكم على فاعلية التحفيز من خلال دراسة معدلات دوران العمل في المؤسسة، والتي تعتبر كمؤشر لتحديد نجاح أو فشل عملية التحفيز، حيث أنه إذا كانت هذه المعدلات مرتفعة يمكن الحكم على نظام التحفيز بالفشل، أما إذا انخفضت هذا يدل على كفاءته ونجاعته.

**ج - معدلات التغيب:** تبدأ ظاهرة التغيب نتيجة عدم رضا الأفراد الذي يظهر من خلال تغيير السلوك وذلك بانخفاض مستوى الأداء، وبعدها يبدأ العامل في التأخر عن العمل، وبعد ذلك يحدث التغيب يوم أو لأيام، وقد ينتهي الأمر باتخاذ قرار ترك العمل نهائيا، لكن قبل الوصول إلى ذلك يمكن للإدارة توفير تطبيقات تعيد من خلالها ثقة الأفراد بالمؤسسة، وبالتالي تخفيض معدلات الغياب، ويمكن القول أن اغلب قرارات الفرد للتغيب ليست تلقائية، بل تنتج عن تراكم الشعور بعدم الرضا إتجاه الوظائف والحوافز المقدمة، وبهذا يمكن الحكم على فاعلية

<sup>1</sup> - سليمان عبد الله حمادي ، مرجع سبق ذكره، ص 65 .

التحفيز في المؤسسة من خلال معدلات الغياب، فإذا كانت منخفضة يمكن أن نقول عليه انه ذات فعالية والعكس.

**د - الانسحاب النفسي ودرجة التوتر في العمل :** يمكن التعبير عن الانسحاب النفسي من خلال درجة الاندماج الوظيفي للأفراد، الذي يحصل عندما يعتبر العامل عمله ذو أهمية كبيرة في حياته ويشعر بالفخر نتيجة أدائه، كما يمكن اعتبار الالتزام التنظيمي من بين مظاهر الانسحاب النفسي والذي يستعمل كمقياس للحكم على نظام التحفيز، فكل من الإندماج الوظيفي والالتزام التنظيمي للفرد يعبران عن رضا الأفراد حول الحوافر المقدمة من طرف المؤسسة.

بالإضافة إلى المعايير السابقة، يمكن الإعتماد على بعض المشاكل النفسية من بينها القلق و التوتر في العمل، للحكم على مدى نجاح التحفيز وذلك من خلال التأكد من وجود أو عدم وجود التوترات في العمل الناتجة عن عدم رضا العاملين.

### المطلب الثالث : نواتج التحفيز على مستوى المؤسسة، الفرد والجماعة

تعتبر الحوافر أداة مهمة لدى أي مؤسسة، لذلك فهو يعود بفوائد كثيرة على كافة المستويات في التنظيم (مستوى الأفراد و المجموعة و المؤسسة)، وسنقوم بتصنيف فوائد التحفيز حسب المستويات التنظيمية.

#### 1- على مستوى المؤسسة: و تكمن على مستوى المؤسسة في ما يلي:

**أ- يعمل التحفيز على توفير فرص أكثر لنمو المؤسسة و التطوير التنظيمي:** حيث أن أهداف التحفيز تصب في الأهداف الرئيسية التي تسعى خطط التطوير التنظيمي لتحقيقها، حيث للتحفيز أثار إيجابية لأنه يوفر الفرصة للإبداع و الابتكار، و يساعد على تخفيض التكاليف و أخيرا فإنه يؤدي إلى تنمية المرؤوسين و إعدادهم لتحمل المسؤولية<sup>1</sup>.

**ب - زيادة التنافس في المستويات التنظيمية المختلفة:** فالأفراد المحفزين يسعون إلى استخدام كل الوسائل المتاحة لهم لتقديم أفضل مستويات الأداء، و هذا بدوره يزيد من التنافس بين مستويات الأداء، و هذا بدوره يزيد من التنافس بين المستويات التنظيمية و الذي يعود بالنفع على المؤسسة<sup>2</sup>.

**ج - زيادة الإنتاجية:** حيث يؤدي تحفيز العاملين إلى زيادة إنتاجية المؤسسة، و تحقيق أهدافها، كما أن المدراء سيكون لديهم الوقت الكافي لتعلم المهارات الجديدة.

<sup>1</sup> رفعت عبد الحليم القاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص 217، 218.

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوتي، مهدي حسن زويلف، المفاهيم الحديثة في الإدارة النظريات والوظائف، مرجع سبق ذكره، ص 75.

د - زيادة قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات البيئية: يساعد التحفيز المؤسسة على اللحاق بالمؤسسات الأخرى في بيئتها المحيطة، و المقصود هنا أن المؤسسة من خلال التحفيز الفعال لعمالها تستطيع مواكبة التطورات التي تحدثها المؤسسات المنافسة .

هـ - إنشاء مؤسسة دائمة التعلم: ذات مستوى أداء عالي، و هذه مجرد ذاتها تعتبر من أهم أهداف العمل في مؤسسات المعرفة.

و- الحصول على أفضل نتائج نهائية للأداء : و مثال ذلك تقليل الضياع و زيادة الإنتاجية و تلبية متطلبات الزبون و القدرة على المنافسة.

2- على مستوى الأفراد: و تتمثل فوائد التحفيز على مستوى الأفراد في ما يلي:

- يعتبر التحفيز من أهم المراحل الداعمة التي تعمل على تنمية قدرات الموارد البشرية و تعبر ممارسات التحفيز عن درجة قابلية الإدارات الحديثة لاختيار أكثر الأساليب فعالية للارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين و بالتالي انعكاس ذلك على الأداء الكلي للمؤسسة.
- يؤدي التحفيز إلى زيادة انتماء الموظفين لعملهم، و هذا بدوره يقلل من معدلات الدوران الوظيفي، و الذي يقلل و يوفر تكاليف المؤسسة، فعلى سبيل المثال، فإن المؤسسة لا تحتاج إلى تكاليف توظيف و جذب موظفين جدد نتيجة ترك الموظفين أعمالهم، أيضا تقلل من تكاليف التدريب ؛
- زيادة الرضا الوظيفي حيث عندما يتعلم التحفيز الفعال للموظفين هذا سيساعدهم على الاستجابة في أعمالهم وبالتالي شعورهم بالرضا.
- تنمية مهارات وقدرات المرؤوسين، حيث أن التحفيز يتم من خلال تزويدهم بالمعلومات والمهارات وهذا بدوره يؤدي إلى مساعدة الموظفين لتنمية أنفسهم والخروج من منطقة الراحة والتبلد<sup>1</sup>.
- عندما ما يتم تحفيز الموظفين وزيادة مشاركتهم والسماح لهم بالقيام بما يرونه صحيحا، فإن هذا بدوره يزيد من كمية مساحة التغيير نحو الأفضل، فالأفراد يمكنهم تقدير ما تحتاجه المؤسسة وبالتالي العمل على تحقيقه مباشرة.

<sup>1</sup> - محمد قاسم القريوتي، مهدي حسن زويلف، المفاهيم الحديثة في الإدارة النظرية والوظائف، مرجع سبق ذكره، ص75.

- التقليل من مقاومة التغيير إذ عندما يملك الموظفون كل المعلومات في المؤسسة، فإن الإدارة بهذه الحالة لا تكون بحاجة إلى أن تقنع الأفراد بأهمية التغيير، لأنهم يعلمون بالظروف المحيطة بالمؤسسة و بالتالي يكونون مدركين لأهمية التغيير؛
- المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين، و رفع روحهم المعنوية، مما يحقق هدفا إنسانيا مهما في حد ذاته و تعزيز انتمائهم، و علاقتهم مع المؤسسة و مع أنفسهم؛
- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات الأفراد العاملين، تنسيق أولوياتها، و تعزيز التناسق بينها، بما ينسجم و أهداف المؤسسة و قدراتها على تلبية مطالب الأفراد و أهدافهم .
- المساهمة في التحكم في سلوك الأفراد بما يضمن تحريك هذا السلوك و تعزيزه أو توجيهه.
- تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى المؤسسة إلى إيجادها في صفوف الأفراد.
- المساهمة في تعزيز الأفراد لأهداف المؤسسة أو سياستها و تعزيز قدراتهم للتكيف معها.
- تنمية الطاقات الإبداعية و الابتكارية لدى الأفراد، بما يضمن ازدهار المؤسسة و تفوقها.
- المساهمة في تحقيق أية أنشطة تسعى المؤسسة إلى إنجازها، و تجدد المؤسسة أن ذلك يفترض مشاركة فعالة من قبل الأفراد<sup>1</sup>.

**3- على مستوى الجماعة :** يمكن تطوير فريق العمل من خلال فعالية تحفيزهم، فعندما توكل لأعضاء الفريق أعمال تناسب قدراتهم أو تفوق قدراتهم بقليل، فإن هذا يؤدي إلى تشجيع و تطوير مهارات و معارف الأفراد.

- **بناء فريق قوامه الثقة:** وعندما تقوم الإدارة بتحفيزهم فإن هذا ينمي ثقة الإدارة بالفريق وبقدراتهم وبالتالي يقدم الفريق أفضل ما عنده. إن الأعمال التي تسند لأعضاء فريق العمل و الكيفية التي تسند بها تلك الأعمال مهمة للغاية، فهي تظهر لأعضاء الفريق مدى ثقة الإدارة بهم و تقديرها لقدراتهم<sup>2</sup>.
- **زيادة قدرة الفريق على الإبداع و المخاطرة:** إن من أهم معوقات الإبداع و الابتكار في المؤسسة هو عدم الإيمان بأهمية تحفيز و تفعيل المشاركة من قبل العاملين، وانشغال المديرين بالأعمال الروتينية ورفض الأفكار الجديدة باعتبارها مضيعة للوقت.

<sup>1</sup> - رفعت عبد الحليم القاعوري، مرجع سبق ذكره، ص 217، 218.

<sup>2</sup> - محمد قاسم القوي، مهدي حسن زويلف، المفاهيم الحديثة في الإدارة النظريات والوظائف، مرجع سبق ذكره، ص 75.

- مساعدة الفريق على اكتساب مهارات جديدة و إثراء معرفتهم: حث الفريق على العمل، حيث يحس أفراد الفريق بأن الإدارة تثق بهم وبالتالي يقدمون أفضل ما عندهم، وبهذه الطريقة تحصل المؤسسة على أفراد قادرين على تنفيذ وتحقيق التغيير للأحسن.
- الحصول على موظفين يحققون الفائدة لأعمال المؤسسة: يوجد هناك وعي بأهمية وقيمة العمل بشكل جماعي لتحقيق الأهداف المشتركة بين الفريق والإدارة، وهنا يتم الاعتراف بأهمية التحفيز لتنمية الثقة والاعتماد المتبادل بين الإدارة والفريق.
- يعتبر التحفيز من أقوى الأساليب المستخدمة لزيادة مشاركة العمال: في الوقت الذي أصبحت المشاركة في اتخاذ القرارات من العناصر الأساسية لنجاح المؤسسات، والتأقلم مع المنافسة وحاجات الزبائن المتغيرة والمتجددة.

خلاصة الفصل الثاني

في هذا الفصل تم التعرف على مفهوم الأداء من خلال ذكر مجموعة من التعريفات وخلصنا إلى أنه كل ما يقوم به الفرد داخل المنظمة من أجل تحقيق أهدافه وأهداف هذه الأخيرة وذكرنا أيضا مميزات وخصائصه وما يتعلق به كالتقييم الذي يعد ضرورة حتمية توكل إلى المختصين الذين يتمتعون بالخبرة في هذا المجال وأهميتها، وهي ضرورة لا بد منها لما لها من اثر على الفرد وانعكاساتها على مستوى أدائه لأنها تقيس كفاءته .

تطرقنا بعد ذلك لتحسين الأداء الذي يعتبر الهدف الأول لأي منظمة، إذ لا يمكنها تحقيق أهدافها دون التركيز على المورد البشري والعمل على تحسين أدائه و التحكم فيه واكتشاف العوامل المؤثرة في الأداء ومعالجة الانحرافات، مع كل هذا كان لا بد من توضيح العلاقة النظرية بين التحفيز والأداء حيث تبين من خلال دراستها وتحليلها التأثير الناتج عن أهمية وجود نظام تحفيزي فعال في أي مؤسسة أو منظمة نظرا لتأثيره على مستوى أداء القوى البشرية العاملة بها ، وقد أثبتت الدراسات الحديثة أهمية ضرورة العمل بنظام الحوافز ومحاولة تحسينه تبعا للمستجدات الطارئة على مستوى المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة.

وأشرنا إلى أهمية وقيمة العنصر البشري بصفته المحرك الأساسي والهام الذي من غير الممكن الاستغناء عنه في سبيل الرقي بالمنظمة إلى مصاف المنظمات الناجحة.

# الفصل الثالث

دراسة تطبيقية بمديرية الضرائب

فرع مهديّة تيارت

تمهيد:

بعد إستعراضنا لمختلف محاور الدراسة النظرية، من تعريفات و نظريات متعلقة بالتحفيز والدافعية، وكذا ماهية الأداء، و قياسه و العلاقة بينهما، و بما أن ذلك كان على سبيل الدراسة النظرية، سنحاول إسقاط أهم تلك العناصر على الواقع التطبيقي، و لذلك تم اختيار مؤسسة من القطاع العام ذو الطابع الإداري يتمثل في المركز الجوي للضرائب بمهدية تيارت، لما لهذا القطاع من أثر على الاقتصاد الوطني و أداة محرّكة له.

و عليه سنتطرق في هذا الفصل إلى إدارة الضرائب و تنظيمها الهيكلي ثم دراسة المركز الجوي للضرائب (تحليل و إحصائيات)، و أخيرا تحليل نتائج الاستبيان المقدم إلى عينة الدراسة من خلال المباحث التالية:

**المبحث الأول:** تقديم المديرية الولائية للضرائب تيارت الضرائب.

**المبحث الثاني:** تقديم المركز الجوي للضرائب تيارت.

**المبحث الثالث:** تحليل نتائج الاستبيان.

## المبحث الأول : تقديم المديرية الولائية للضرائب تيارت

## المطلب الأول : لمحة تاريخية عن المديرية الولائية للضرائب تيارت

تم انشاء المديرية الولائية للضرائب بتيارت بموجب المرسوم التنفيذي القرار المؤرخ في 1991/04/30 المحدد لصلاحيات و تنظيم المديريات الجهوية للضرائب و المديريات الولائية للضرائب، وهي تابعة إلى المديرية الجهوية للضرائب بشلف رفقة كل من الولايات التالية تيارت، عين الدفلى، غليزان، مستغانم، شلف. و هي تحتوي على خمسة مديريات فرعية المشكلة لمكاتب لكل منها.<sup>1</sup>

## المطلب الثاني : التنظيم الهيكلي للمديرية الفرعية للضرائب تيارت

## 01- المديرية الفرعية للعمليات الجبائية: و المكلفة بـ:

- تنشيط المصالح، إعداد الوضعيات الإحصائية الدورية.
- التكفل و المتابعة و المراقبة بطلبات الاعتماد الخاصة بالشراء بالإعفاء من الرسم على القيمة المضافة.
- متابعة النظم الجبائية العامة و نظم الامتياز الخاصة.
- هذه المديرية الفرعية تحتوي على أربعة (04) مكاتب:

- مكتب الجداول

- مكتب الإحصائيات

- مكتب التنظيم و العلاقات العامة

- مكتب التنشيط و المساعدة

## 02- المديرية الفرعية للتحصيل: و المكلفة بـ:

- التكفل و المراقبة و المتابعة بجداول الضرائب و تحصيل الموارد الجبائية و شبه الجبائية.
- متابعات العمليات و الكتابات الحسابة و المراقبة الدورية لمصالح التحصيل و تنشيط قباضات الضرائب في تنفيذ أعمال التصفية للحسابات و كذلك الإجراءات في تحصيل الضرائب.

<sup>1</sup> - وثائق المديرية الولائية للضرائب تيارت

- التقييم الدوري لوضعية التحصيل و تحليل النقائص و لاسيما في مادة التصفية و اقتراح التدابير الجديدة لأجل تحسين المنتوج الجبائي.

- مراقبة و مساعدة القباضات لأجل تطهير الحسابات للوصول إلى التصفية النهائية.

هذه المديرية الفرعية تحتوي ثلاثة (03) مكاتب:

- مكتب مراقبة التحصيل
- مكتب متابعة عمليات القيد و أشغاله
- مكتب التصفية

**03- المديرية الفرعية للمنازعات:** و المكلفة بـ:

- دراسة و البث في الشكاوي المحررة في الإطار الإداري و الطعن الجبائي و الطعن العفوي و تبليغ القرارات المتخذة عنها و الأمر بالصرف للإلغاءات الضريبية و التخفيضات الممنوحة.

- دراسة إنجاز الطلبات استرداد الرسم على القيمة المضافة

- تكوين ملفات رفع الشكاوي أمام العدالة لعمليات الغش الجبائي و الدفاع عن المصالح الجبائية لدى جميع الهيئات القضائية. هذه المديرية الفرعية تحتوي على أربعة (04) مكاتب:

- مكتب الاحتجاجات
- مكتب لجان الطعن
- مكتب المنازعات القضائية
- مكتب التبليغ و الأمر بالصرف

**04- المديرية الفرعية للمراقبة الجبائية:** و المكلفة بـ:

- إعداد برامج البحث عن المادة الخاضعة للضريبة

- إعداد برامج التحقيقات

- مراقبة التقييمات و متابعة إنجازها

هذه المديرية الفرعية تحتوي (04) أربعة مكاتب:

- مكتب البحث عن المعلومة الجبائية
- مكتب البطاقات و المقارنة
- مكتب المراجعات الجبائية
- مكتب مراقبة التقييمات

05- المديرية الفرعية للوسائل: و المكلفة بـ:

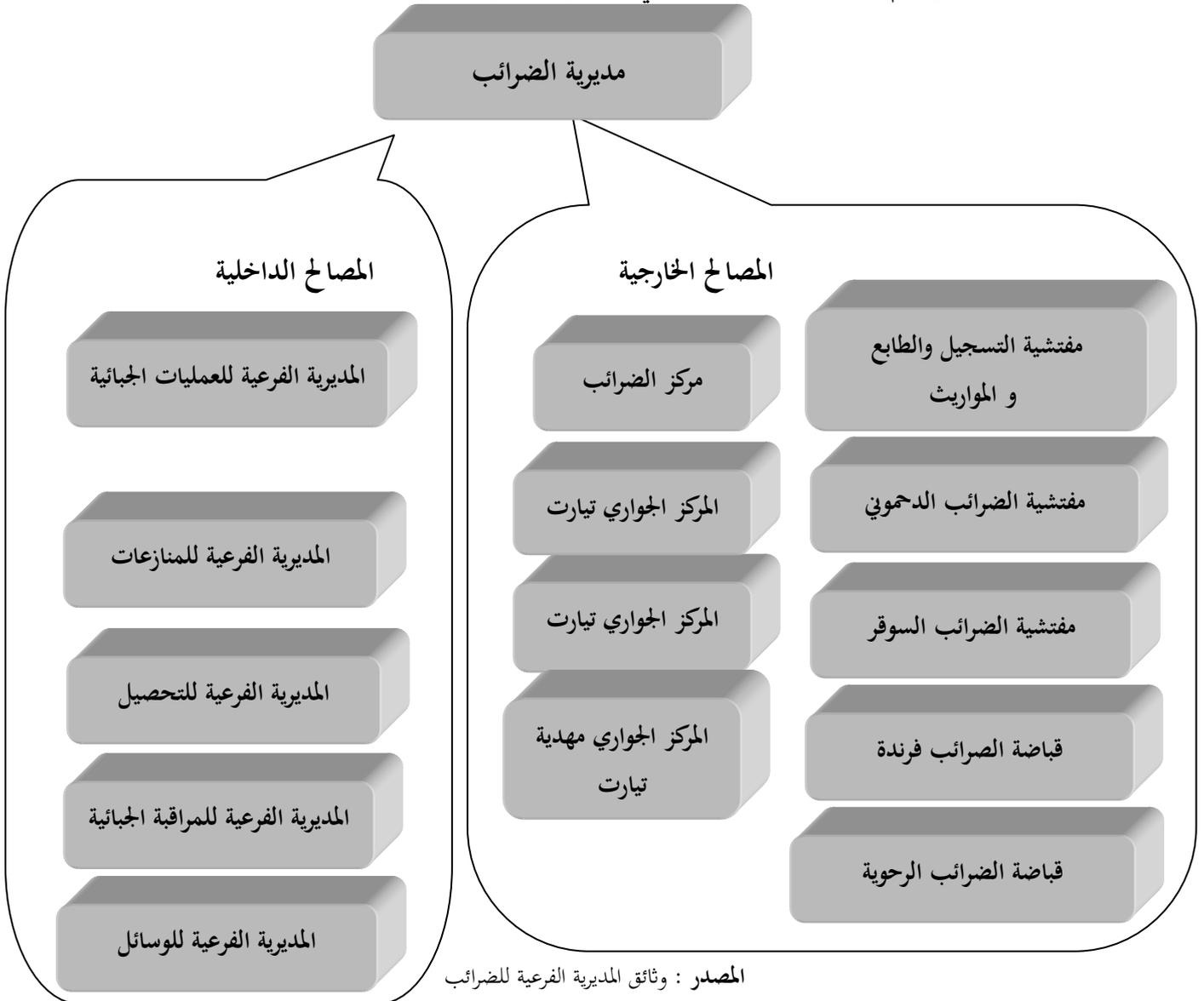
- تسيير الأفراد، الميزانية و الوسائل المنقولة و العقارية لمديرية الضرائب للولاية.

- الحرص على تنسيق برامج الإعلام الآلي.

هذه المديرية الفرعية تحتوي (04) اربعة مكاتب:

- مكتب المستخدمين و التكوين
- مكتب عمليات الميزانية
- مكتب الوسائل و تسيير المطبوعات و الأرشيف
- مكتب الإعلام الآلي

الشكل رقم (3-1): مخطط تفصيلي : مديرية الضرائب لولاية تيارت



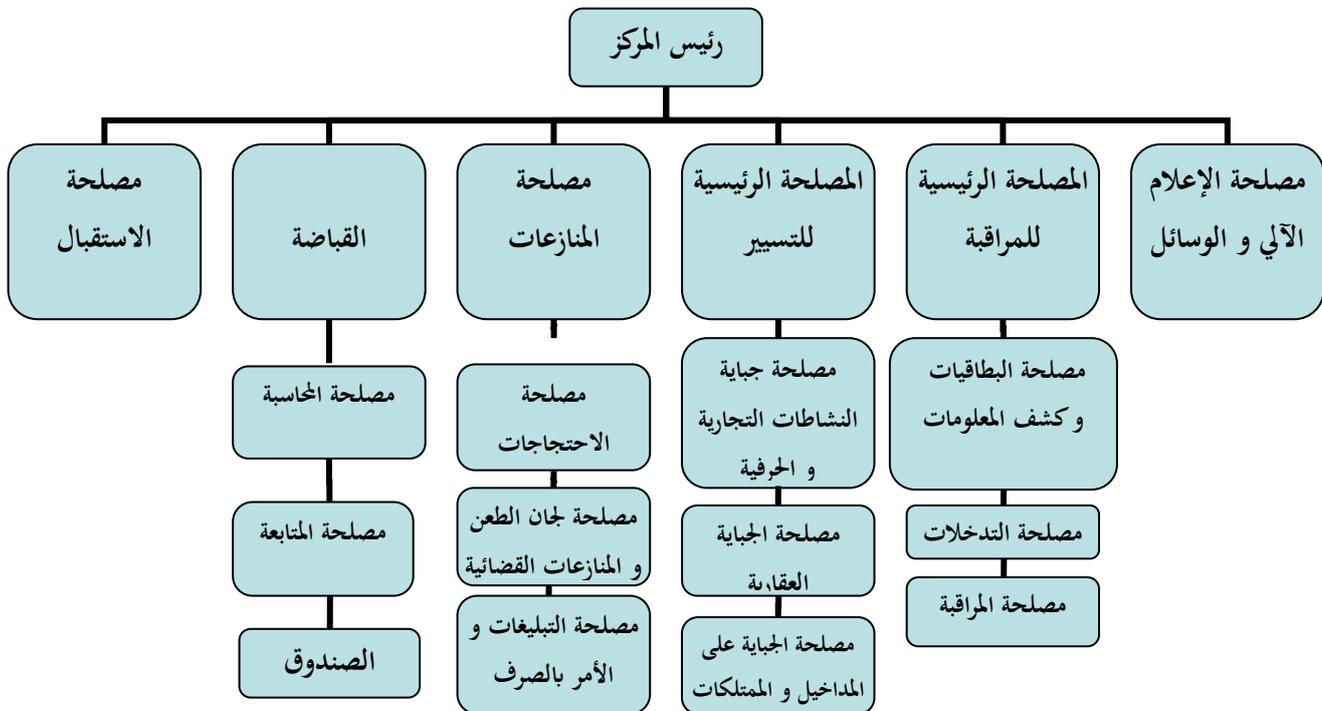
## المبحث الثاني: تقديم المركز الجوّاري للضرائب مهدية تيارت

### المطلب الأول : تعريف المركز الجوّاري للضرائب مهدية تيارت

لقد تم تدشين المركز الجوّاري للضرائب مهدية تيارت في 2016/02/18 في إطار تجديد هياكل المديرية العامة للضرائب و عصرنتها حيث يتكون من (25) خمسة و عشرين عون جبائي و (03) ثلاثة أعوان في إطار الإدماج المهني، (03) ثلاثة عمال تنظيف، (04) أعوان أمن.

يضم المركز (03) مصالح رئيسية، قبضة و مصلحتين، متمثلين في : المصلحة الرئيسية للتسيير، مصلحة المراقبة و البحث، مصلحة المنازعات ، غير أن المصلحة الرئيسية للمنازعات ليست في الخدمة لنقص الأعوان، ثم هناك القبضة ، إضافة إلى مصلحة الاستقبال و مصلحة الوسائل و المستخدمين. و باعتباره مركز حديث النشأة فهو مزود بكل الوسائل التي تساعد على العمل في ظروف جيدة، توفر عدة مكاتب مجهزة بعتاد حديث و أجهزة إعلام آلي ، و قاعة للاجتماعات. إضافة إلى ظروف أمنية مشددة مثل توفره على كاميرات مراقبة داخل المركز و خارجه.<sup>1</sup>

### الشكل رقم (3-2) : الهيكل التنظيمي للمركز الجوّاري للضرائب<sup>2</sup>



وثائق مديرية الضرائب بمهدية

<sup>1</sup> - وثائق المركز الجوّاري للضرائب مهدية تيارت .

<sup>2</sup> - la lettre de la direction générale des impôts n 60 ,2012-

المطلب الثاني : مهام المركز الجوازي للضرائب

1- على مستوى المصلحة الرئيسية للتسيير: تتكون من (03) مصالح:

1- مصلحة جباية النشاطات التجارية و الحرفية: تسيير 1058 ملف خاضعين للنظام الجزائي

الوحيد (IFU :impôt forfaitaire unique) و الرسم على النشاط المهني (TAP : taxe sur l'activité professionnelle)

الجدول رقم(3-1) : وضعية الخاضعين للضريبة للثلاثي الأخير 2016

البلديات	الضريبة الجزافية الوحيدة ض.ج.و - عدد الملفات		
	1	2	3
مهدية تيارت	807	56	23
برج الأمير الرحوية	163	08	03
السوقر	21	02	01
فرندة	14	01	/
المجموع	1005	67	27

المصدر : وثائق المركز الجوازي للضرائب مهدية تيارت

- حيث تسهر على تسيير الملفات من حيث القيام بالتصريحات المقدمة من طرف

الخاضعين للضريبة، و التصريح بالوجود (G50,G12).

الخاضعين للنظام الجزائي	عدد التصريحات المقدمة	النسبة
1058	756	45,71%

و تقوم مصلحة العقارات بمتابعة الضريبة على الكراء IRGL، و الرسم العقاري و رسم التطهير.

ملفات مراقبة	حقوق	غرامات	المجموع
130	990.655,00	245.887,00	1.236.542,00

1 - مصلحة الضريبة على الدخل IRG: تتابع المكلفين بالضريبة الخاضعين للنظام الحقيقي،

حيث توجد ملفات النشاط على مستوى مختلف مراكز الضرائب.

2- على مستوى المصلحة الرئيسية للمراقبة و البحث: تتكون من ثلاثة مصالح:

1- مصلحة المراقبة: تقوم بتنفيذ برامج المراقبة للملفات الجبائية المبرجة من طرف المصلحة الرئيسية للتسيير

الجدول رقم (3-2): حالة تنفيذ برنامج المراقبة على الوثائق لفترة 2016

عدد الملفات المراقبة	نسبة تحقيق البرنامج	مبالغ الجداول (حقوق مثبتة)	الغرامات	المجموع العام
37	%100	3.020.729,00	656.836,00	3.677.565,00

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المركز الجوازي للضرائب مهدية تيارت

2- مصلحة البطاقات و الكشوفات: تقوم بتعريف كافة المكلفين بواسطة رقم التعريف الجبائي (N I F)، و استقبال الملفات الجبائية أو طلب هذه الأخيرة عن طريق موقع الكتروني، كما تقوم بجمع المعلومات واستغلالها.

3- مصلحة التدخل: تتكون من فرقة تعمل في ميدان البحث عن المادة الخاضعة للضريبة.

الجدول رقم (3-3) بطاقة متابعة تنفيذ البرنامج السنوي للبحث عن المادة الخاضعة للضريبة

فترة جانفي - ديسمبر 2016

المعلومات المستقاة		التاريخ		التسمية الاجتماعية للهيئة التي تم مراقبتها
عدد المحاضر المحررة	عدد الكشوف	نهاية المهمة	التدخل	
11	95	ديسمبر 2016	جانفي	مراقبة السوق الأسبوعية لبلدية مهدية تيارت بعض الخواص
42	39			

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المركز الجوازي للضرائب مهدية تيارت

3- على مستوى القبضة: تتكون من ثلاثة مصالح:

\*- الصندوق: يقوم بعملية تحصيل مختلف الضرائب و الرسوم، و كذا تخليص أصحاب المنح لحساب الخزينة الولائية.

\*- مصلحة المحاسبة: تقوم بإعداد الميزانية الشهرية الموجهة للخزينة، و مختلف عمليات المحاسبة.

\*- مصلحة المتابعة: تقوم بمتابعة المكلفين بالضريبة لتصفية وضعيتهم الجبائية بطريقة ودية أو جبرية.

4- على مستوى مصلحة الوسائل و الإعلام الآلي:

تقوم بتسيير أعوان النظافة و الأمن و البرامج المعلوماتية و مختلف الوسائل.

المطلب الثالث : سياسة التحفيز بالمركز الجوي للضرائب :

1- أمر بالمهمة : عندما تفوق مسافة التنقل 50 كلم تحدد التعويضات حسب الجدول التالي :

الجدول رقم (3-4): تحديد التعويضات

الالتنقل	النوم	التغذية	طبيعة المصاريف الصف
حسب سند التسديد	800 دج	250 دج	من 11 الى 11
حسب سند التسديد	1.200 دج	400 دج	من 12 الى 14
حسب سند التسديد	2.500 دج	800 دج	14 و ما فوق

المصدر : وثائق المركز الجوي للضرائب مهديّة تيارت

2- نظام الخدمات الاجتماعية : يحدد النظام الداخلي للجنة الخدمات الاجتماعية لعمال الضرائب

بتيارت كما يلي :

\* في حالة وفاة الموظف يتم صرف مبلغ 50.000 دج

\* في حالة وفاة الزوجة أو الزوج أو الوالدين أو الأبناء يتم صرف مبلغ 40.000 دج

\* في حالة الزواج يتم صرف مبلغ 40.000 دج

\* في حالة ختان الأبناء يتم صرف مبلغ 3.000 دج

\* في حالة الولادة يتم صرف مبلغ 3.000 دج

\* في حالة تقاعد الموظف يتم صرف مبلغ 30.000 دج

\* في حالة الدخول المدرسي يتم صرف مبلغ 3.000 دج لكل الأطوار

\* منح مبلغ 20.000 دج في حالة عمرة عن طريق التعاضدية

\* منح سلفة لا تتعدى مبلغ قدره 50.000 دج

\* منح مبلغ 2.000 دج للموظفين اللذين لم يستفيدو من المنح المدرسية

\* منح عمرة لفائدة خمسة موظفين عن طريق القرعة تساهم فيها لجنة الخدمات بنسبة 50 % على شرط

أن لا يتعدى مبلغ المساهم 70.000 دج ولا يمكن منحها لشخص آخر.

\* عقد اتفاقيات مع المؤسسات الكهرو منزلية و التأثيث لتمكين الموظفين من اقتناء اللوازم عن طريق البيع

بالتقسيم .

\* تقديم مساعدات مالية في الأعياد و المناسبات حلى حسب الوضعية المالية للجنة.

\* إحياء المناسبات و التكريمات للموظفين .

3- نظام المنح: هناك نوعين من المنح :

\*منحة المرودية: تقدم فصليا بنسبة 35% من الراتب الشهري و كذا حسب تنقيط المسؤول المباشر .

\*منحة الدخل الشامل: تحسب من التحصيل لغرامات التأخير وهي منحة سداسية . تمنح حسب تنقيط

المسؤول المباشر وحسب الرتبة والمنصب المشغول.

### المبحث الثالث: الأساليب الإحصائية المستعملة و تحليل نتائج الدراسة

عينة الدراسة: في إطار الدراسة لموضوع تأثير سياسة التحفيز على الأداء الوظيفي ، قمنا بإعداد استبيان خاص بالعاملين بالمركز للحصول على نتائج أكثر مصداقية ، حيث مثلت عينة الدراسة 24 فرد من أصل 35 للمجتمع المدروس المتمثل في المركز الجوارى للضرائب مهدية ولاية تيارت. فقمنا بتوزيع 24 استبانة واستفدنا منها كليا .

#### المطلب الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة و اختبار صحة الفرضيات ، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي و التحليلي ، حيث تم ترميز و إدخال المعطيات الى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS للتوصل إلى مايلي :

- مقاييس الإحصاء الوصفي : و ذلك لوصف عينة الدراسة و إظهار خصائصها و هذه الأساليب هي الانحراف المعياري و المتوسط المرجح للإجابة عن أسئلة الدراسة و ترتيب عبارات كل متغير تنازليا.
- معامل ثبات ألفا كرونباخ ALPHA CRONBACH للحكم على دقة القياس من خلال تحديد ثبات أداة القياس المتمثلة في الاستبيان .
- استعمال جدول ليكارت الخماسي.

#### المطلب الثاني: خطوات تحليل استمارة الاستبيان

1 - إجراء اختبار الثبات لأسئلة الاستبيان

- ثبات وصدق المفردات: وذلك بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ وزيادة قيمته تعني زيادة مصداقية البيانات : analyse de fiabilité وذلك باختيار جميع المتغيرات (الاسئلة)

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,645	22

نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفع تساوي 0.645 وهي موجبة الاشارة

كما يمكن دراسة الثبات من خلال دراسة الثبات لكل محور من المحاور

بالنسبة للمحور الأول : سياسة التحفيز في المركز الجوّاري

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,719	12

قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة تساوي 0.719

بالنسبة للمحور الثاني : نواتج التحفيز على الأداء الوظيفي

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,218	10

قيمة معامل ألفا كرونباخ تساوي 0.218

و عليه يمكن تلخيص النتائج السابقة في الجدول الموالي :

الجدول رقم (3-5): تلخيص نتائج اختبار الثبات لأسئلة الاستبيان

الصدق	الثبات	عدد العبارات	المحور
0.847	0.719	12	سياسة التحفيز في المركز الجوّاري
0.466	0.218	10	نواتج التحفيز على الأداء الوظيفي في المركز الجوّاري للضرائب
0.803	0.645	22	الإجمالي

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

2- حساب متوسط كل محور calculer la variable

3- حساب متوسط المرجح للإجابات الواردة في الاستبيان في شكل مشابه لمقياس ليكرت الخماسي بغرض معرفة

اتجاه آراء المستجوبين : نبدأ بحساب الجداول التكرارية

ثم نقوم بحساب المتوسطات و الانحراف المعياري للمجاميع الاجمالية و المتغيرات (الاسئلة) و نتحصل على الجدول

التالي :

الجدول رقم (3-6): حساب المتوسطات والانحراف المعياري

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
البيان1	24	4,0417	1,16018
البيان2	24	3,7500	1,32698
البيان3	24	2,5000	1,35133
البيان4	24	3,8750	1,26190
البيان5	24	1,5000	,65938
البيان6	24	1,5000	,51075
البيان7	24	1,8750	1,11560
البيان8	24	2,0833	1,01795
البيان9	24	2,6667	1,27404
البيان10	24	2,2083	,77903
البيان11	24	1,9167	,77553
البيان12	24	1,7917	,65801
س1	24	1,5417	,58823
س2	24	1,5000	,58977
س3	24	3,1667	1,16718
س4	24	1,9167	,97431
س5	24	3,3333	1,68540
س6	24	1,5000	,51075
س7	24	1,9167	1,31601
س8	24	2,2083	1,21509
س9	24	1,5833	,50361
س10	24	1,2083	,41485
الجواري المركز في التحفيز سياسة للضرائب	24	2,4757	,50985
الوظيفي الاداء على التحفيز نواتج	24	1,9875	,34805
N valide (listwise)	24		

المصدر : مخرجات برنامج spss

من خلال الجداول التي تحصلنا عليها سابقا و بالاستعانة بجدول ليكارت الخماسي نتحصل على جداول الاتجاهات للمحورين كالتالي :

الجدول رقم (3-7): مقياس ليكارت الخماسي

weighted mean	Level	المستوى	المتوسط المرجح
from 1.00 to 1.79	Completely disagree	غير موافق اطلاقا	من 1 إلى 1.79
from 1.80 to 2.59	Disagree	غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
from 2.60 to 3.39	Nutral	محايد	من 2.60 إلى 3.39
from 3.40 to 4.19	agree	موافق	من 3.40 إلى 4.19
from 4.25 to 5.00	Completely agree	موافق بشدة	من 4.20 إلى 5

المصدر : مخرجات برنامج spss

بالنسبة للمحور الأول :

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	معارض	معارض جدا	محايد	موافق	موافق جدا	المحور الأول
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	%	%	
موافق	1.16	4.04	11	08	00	05	00	البيان 1
			45.8	33.33	0.0	20.8	0.0	
موافق	1.32	3.75	09	08	00	06	01	البيان 2
			37.5	33.3	0.0	25.0	4.2	
غير موافق	1.35	2.50	04	02	00	14	04	البيان 3
			16.7	8.3	0.0	58.3	16.7	
موافق	1.26	3.87	10	07	02	04	01	البيان 4
			41.7	29.2	8.3	16.7	4.2	
غير موافق اطلاقا	0.659	1.50	00	00	02	08	14	البيان 5
			0.0	0.0	8.3	33.3	58.3	
غير موافق اطلاقا	0.510	1.50	00	00	00	12	12	البيان 6
			0.0	0.0	0.0	50	50	
غير موافق	1.11	1.87	02	00	1	11	10	البيان 7
			8.3	0.0	4.2	45.8	41.7	
غير موافق	1.01	2.08	01	00	07	08	08	البيان 8
			4.2	0.0	29.2	33.3	33.3	
محايد	1.27	2.66	03	04	02	12	03	البيان 9
			12.5	16.7	8.3	50.0	12.5	
غير موافق	0.779	2.20	01	00	04	17	02	البيان 10
			4.2	0.0	16.4	70.8	8.3	
غير موافق	0.775	1.91	00	02	00	16	06	البيان 11
			0.0	8.3	0.0	66.7	25.0	
غير موافق اطلاقا	0.658	1.79	00	00	3	13	08	البيان 12
			0.0	0.0	12.5	54.2	33.3	
غير موافق	0.509	2.47	41	31	21	126	69	سياسة التحفيز في المركز الجوّاري
			14.24	10.76	7.26	43.74	23.95	

المصدر : مخرجات برنامج spss

بالنسبة للمحور الثاني :

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	معارض	معارض جدا	محايد	موافق	موافق جدا	المحور الثاني
			العدد	العدد	العدد	العدد		
			%	%	%	%		
غير موافق اطلاقا	0.588	1.54	00	00	01	11	12	س 1
			0.0	0.0	4.2	45.8	50.0	
غير موافق اطلاقا	0.589	1.50	00	00	01	10	13	س 2
			0.0	0.0	4.2	41.7	54.2	
محايد	1.16	3.16	04	04	10	04	02	س 3
			16.7	16.7	41.7	16.7	8.3	
غير موافق	0.974	1.91	01	01	01	13	08	س 4
			4.2	4.2	4.2	54.2	33.3	
موافق	1.68	3.33	10	03	01	05	05	س 5
			41.7	12.5	4.2	20.8	20.8	
غير موافق اطلاقا	0.510	1.50	00	00	00	12	12	س 6
			0.0	0.0	0.0	50.0	50.0	
غير موافق	1.31	1.91	03	00	01	08	12	س 7
			12.5	0.0	4.2	33.3	50.0	
غير موافق	1.21	2.20	03	00	02	13	06	س 8
			12.5	0.0	8.3	54.2	25.0	
غير موافق اطلاقا	0.503	1.58	00	00	00	14	10	س 9
			0.0	0.0	0.0	58.3	41.7	
غير موافق اطلاقا	0.414	1.20	00	00	00	05	19	س 10
			0.0	0.0	0.0	20.8	79.2	
غير موافق	0.348	1.98	21	08	17	95	99	نواتج التحفيز في المركز الجوّاري

المصدر : مخرجات برنامج spss

4- حساب معاملات الارتباط بين جميع المحاور ومعرفة أي المحورين أقوى ارتباطا :

و ذلك بحساب معامل بيرسون (pearson)

الجدول رقم (3-8) : يوضح العلاقات الارتباطية بين جميع محاور الدراسة

Corrélations			
		سياسة التحفيز في المركز الجوي للضرائب	نواتج التحفيز على الأداء الوظيفي
سياسة التحفيز في المركز الجوي للضرائب	Corrélation de Pearson	1	,211
	Sig. (bilatérale)		,323
	N	24	24
نواتج التحفيز على الأداء الوظيفي	Corrélation de Pearson	,211	1
	Sig. (bilatérale)	,323	
	N	24	24

المصدر : مخرجات برنامج spss

يلاحظ من الجدول ان هناك علاقة طردية بين المحاور و ذات دلالة إحصائية عالية أقل من او تساوي(0.692) ويلاحظ أن المحاور مرتبطة.

• حساب الانحدار الخطي :

وهو العلاقة بين متغيرين على هيئة دالة خطية حيث y المتغير التابع المحور الأول و x هو المتغير المستقل المحور الثاني

$$Y = a + Bx$$

، وعليه تكون معادلة خط الانحدار بالشكل :  $y = 1.863 + 0.692 X$

إن الميل يشير إلى أن التغير في محور نواتج التحفيز على الأداء يؤدي إلى التغير في محور سياسة التحفيز .

• بالنسبة للمحور 1 و 2 :

الجدول رقم(3-9): نتائج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل "الحوافز" و المتغير التابع "الأداء الوظيفي"

الأداء الوظيفي				المتغيرات
معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الانحدار	معامل الثبات	
0.789	0.623	0.692	0.999	التحفيز

المصدر : من إعداد الطالبين بإستخدام برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الارتباط R=0.789 وهذا يدل على وجود ارتباط وتأثير قوي جدا بين المحور الأول والثاني أي بين التحفيز وأداء العاملين في المركز الجوي للضرائب ، ونلاحظ أيضا أن معامل الانحدار بلغ :0.692 ، وهذا يعني أن التحفيز يساهم بنسبة 69% في مساعدة المركز الجوي للضرائب عند مستوى 5 % وأقل خلال فترة الدراسة . وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية.

### المطلب الثالث: تحليل نتائج الاستبيان

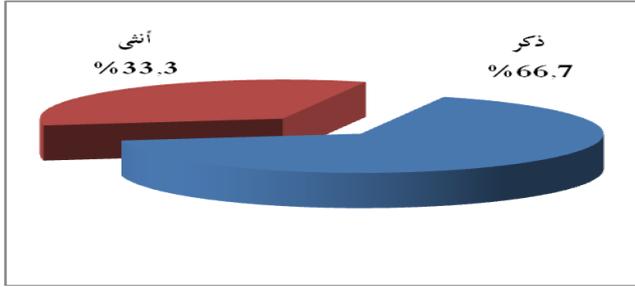
اشتملت الدراسة على جانب البيانات الشخصية و محورين كما يلي

1\* تحليل نتائج البيانات الشخصية: تتمثل في :

1- الجنس : أجاب على هذا السؤال كل أفراد العينة و ظهرت النتائج كما يلي:

الشكل رقم (3-3) : بيانات الجنس

الجدول رقم (3-10): بيانات الجنس



الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	16	66,7
أنثى	8	33,3
المجموع	24	100,0

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

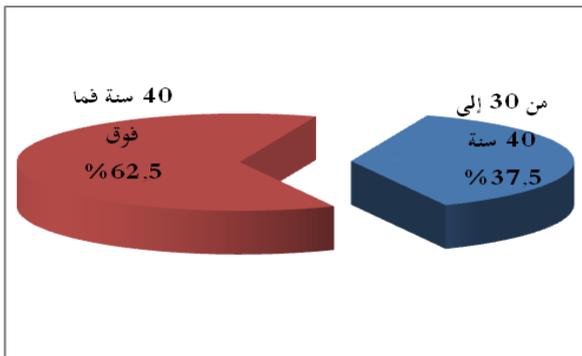
يظهر من خلال الجدول ان نسبة 33.3% الممثلة لفئة الإناث اقل من فئة الذكور 66.7% و هذا

راجع لطبيعة عمل المصلحة التي تتطلب الاحتكاك اليومي بالمكلفين و كذلك العمل الميداني .

2-العمر :اجاب على هذا السؤال جميع افراد العينة و كانوا موزعين حسب السن كما يلي :

الشكل رقم (3-4) : بيانات العمر

الجدول رقم (3-11): بيانات العمر



السن	التكرار	النسبة المئوية %
من 30 إلى 40 سنة	9	37,5
40 سنة فما فوق	15	62,5
المجموع	24	100,0

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

من خلال نتائج الجدول فان 62.5% فوق 40 سنة و 37.5% بين 30 و 40 سنة ،وتفسر هذه

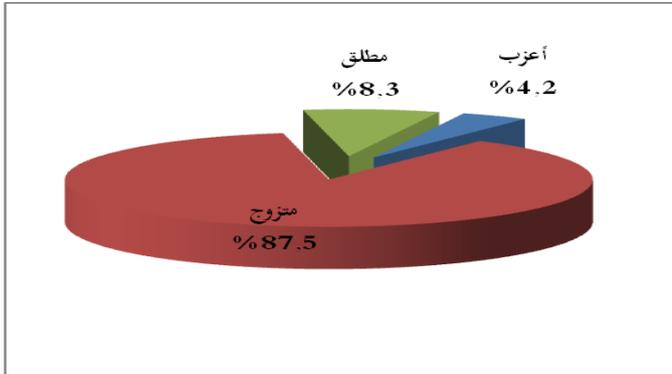
النتائج لنقص الامتحانات الخارجية لتوظيف الفئات الشابة .لكن ارتفاع عامل السن هنا مهم لحساسية

هذا القطاع و وجوب الادراك و الوعي الازم عند انجاز الاعمال من جهة و كذا التحاق بعض الاعوان

بالعمل في سن متاخر من جهة اخرى و هذا سيظهر من خلال عامل الخبرة المهنية .

3- الحالة العائلية: أجب عن السؤال جميع أفراد العينة و توزعوا كما يلي :

الجدول رقم (3-12): بيانات الحالة العائلية الشكل رقم (3-5) : بيانات الحالة العائلية



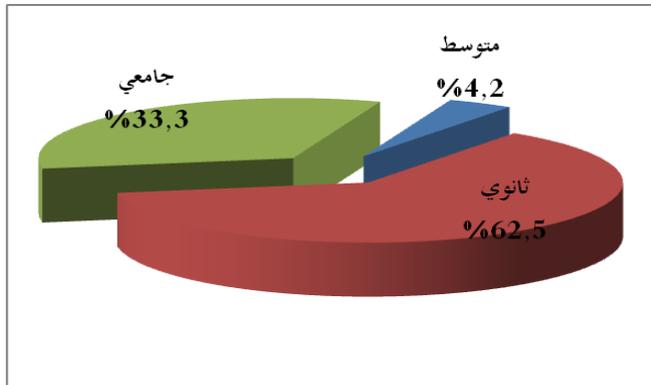
الحالة العائلية	التكرار	النسبة المئوية %
أعزب	1	4,2
متزوج	21	87,5
مطلق	2	8,3
المجموع	24	100

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة متزوجون وتمثل 87.5% في حين 8.3% مطلق و 4.2% أعزب. هذه النتائج تعبير صادق و موافق للبيانات المتعلقة بالسن .

4- المؤهل العلمي: أجب على هذا السؤال كل أفراد العينة و ظهرت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (3-13): بيانات المؤهل العلمي الشكل رقم (3-6) : بيانات المؤهل العلمي



المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية %
متوسط	1	4,2
ثانوي	15	62,5
جامعي	8	33,3
المجموع	24	100

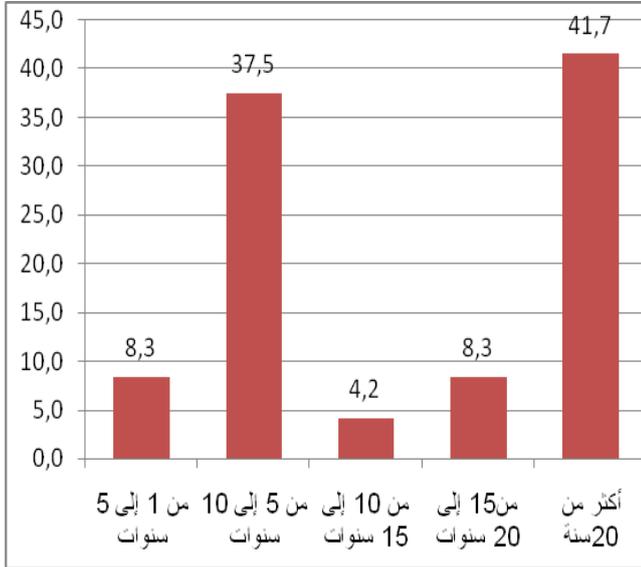
المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

يتبين من خلال الجدول أن 33.3% لهم مستوى جامعي و 62.5% مستوى ثانوي أما 4.2% مستوى متوسط. حيث يشغل الأفراد اللذين لديهم مستوى ثانوي رتبة عون معاينة و المستوى الجامعي للرتب العالية .

5- الخبرة المهنية : أجب عن السؤال جميع أفراد العينة و توزعوا كما يلي :

الشكل رقم (3-7) : بيانات الخبرة المهنية

الجدول رقم (3-14): بيانات الخبرة المهنية



الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية %
من 1 إلى 5 سنوات	2	8,3
من 5 إلى 10 سنوات	9	37,5
من 15 إلى 20 سنوات	2	8,3
أكثر من 20 سنة	10	41,7
المجموع	24	100,0

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

حسب الجدول : 41.7% لهم اقدمية تفوق 20 سنة و 37.5% بين 5 و 10 سنوات ،بينما 8.3% اقل من 5 سنوات و بين 15 و 50 سنة . وهذه النتائج تؤكد و تتناسب مع معامل السن حيث ان معظم الافراد لهم خبرة طويلة في العمل ويفوق سنهم 40 سنة اما فيما يخص ذوي الخبرة بين 5 و 10 سنوات فقد التحقوا بالعمل في سن متأخرة و ينتمون لنفس فئة السن السابقة .

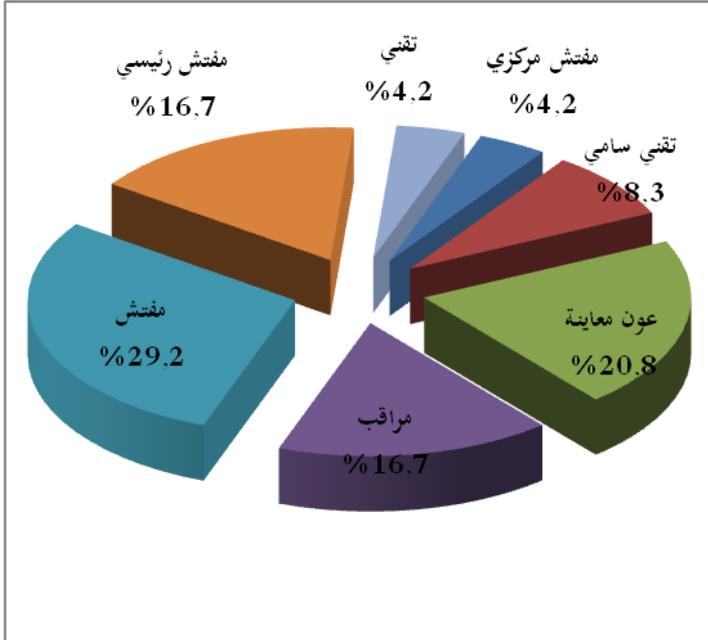
6- الوظيفة المشغولة : كانت النتائج المتعلقة بسؤال الوظيفة المشغولة من خلال تقديم الاستبيان كما

يلي :

الجدول رقم (3-15): بيانات الوظيفة المشغولة

الوظيفة المشغولة	التكرار	النسبة المئوية %
تقني	1	4,2
تقني سامي	2	8,3
عون معاينة	5	20,8
مراقب	4	16,7
مفتش رئيسي	4	16,7
مفتش مركزي	1	4,2
المجموع	24	100,0

الشكل رقم (3-8): الوظيفة المشغولة



المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

حسب الجدول : 29.2% هم رتبة مفتش و 20.8% يشغلون رتبة عون معاينة في حين 16.7% رتبة مفتش رئيسي و رتبة مراقب ثم 8.3% تمثل تقني سامي اما 4.2% بين تقني و مفتش مركزي.

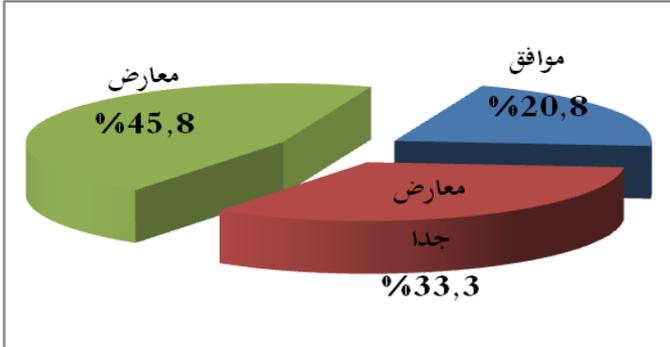
نلاحظ أن اقل نسبة تمثل أعلى رتبة وهي مفتش مركزي التي تتطلب إجراء امتحانات مهنية للمفتشين الرئيسيين للحصول على الترقية في هذه الرتبة حيث ان طبيعة عمل قطاع الضرائب تحتاج للإطارات جامعية تخصصات علوم قانونية وعلوم اقتصادية لتسييره أما في أعوان المعاينة و المراقبين و حتى المفتشين يكون عملهم أكثر ميدانيا .

المحور الأول: بعد التعرف على خصائص أفراد العينة نتقل في هذا المحور لمعرفة مدى رضاهم عن الحوافز المقدمة و ذلك من خلال ما يلي:

I- الحوافز المادية: سنحاول معرفة رأي الموظفين حول الحوافز المادية و درجة رضاهم و موقفهم منها فيما يلي:

أ- درجة رضا الأفراد عن الراتب: تم الاستقصاء عن درجة ملائمة الراتب مع الوظيفة المشغولة من خلال العبارة التالية " يتناسب الراتب مع الوظيفة المشغولة "، فتحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (3-16): تناسب الراتب مع الوظيفة المشغولة الشكل رقم (3-9)تناسب الراتب مع الوظيفة المشغولة



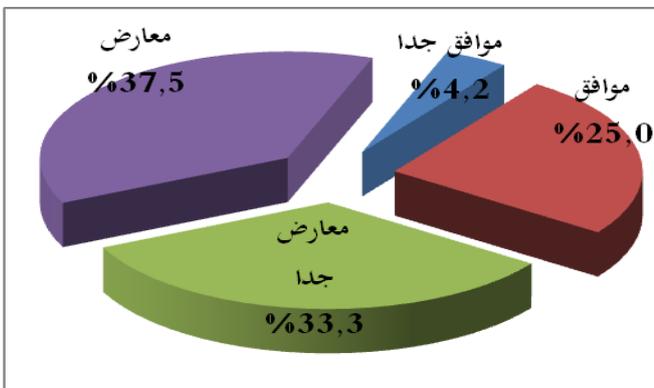
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
موافق	5	20,8
معارض جدا	8	33,3
معارض	11	45,8
المجموع	24	100,0

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

يظهر من الجدول أن نسبة 45.8 % من أفراد العينة يعارضون تناسب راتبهم مع الوظيفة المشغولة، و 1 نسبة المعارضين جدا قريبة من نسبة المعارضين فتمثل 33.31%، أما الموافقين على التناسب فهي نسبة 20.8 %، هذه النتائج تؤكد أن أغلب أفراد العينة غير راضين عن الراتب المقدم لهم، و لا يتماشى و نوع الوظيفة التي يشغلونها و التابعة لقطاع الضرائب، و ذلك مقارنة مع مستوى الرواتب في قطاعات أخرى كقطاع الصحة أو البنوك أو حتى التعليم، خاصة أن هذا القطاع من أهم القطاعات الممولة لخزينة الدولة.

ب- الراتب و طبيعة الجهد المبذول: بغرض معرفة مدى ملائمة الراتب مقارنة مع الجهد المبذول للأفراد قمنا بتوضيح ذلك من خلال العبارة التالية " يتناسب الراتب مع الجهد المبذول "، و بتفريغ بيانات الاستبيانات تحصلنا على ما يلي:

الجدول رقم (3-17): تناسب الراتب مع الجهد المبذول الشكل رقم (3-10) تناسب الراتب مع الجهد المبذول



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
موافق جدا	1	4,2
موافق	6	25,0
معارض جدا	8	33,3
معارض	9	37,5
المجموع	24	100,0

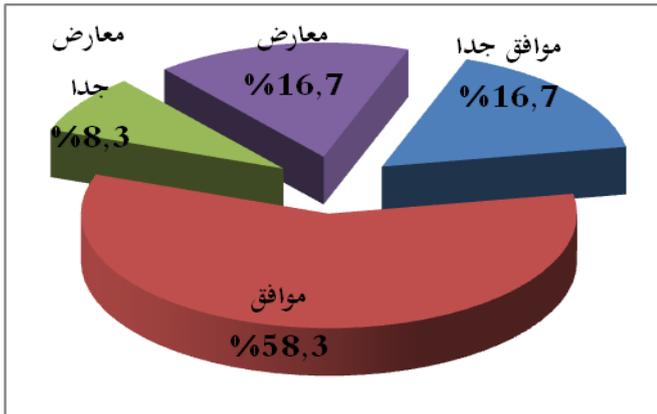
المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

يتبين من خلال الجدول أن هناك نسبة كبيرة من أفراد العينة بين المعارضين و المعارضين جدا، والمتمثلة على التوالي في: 37.5%، 33.3 لا ترى أن هناك تناسب بين الراتب و الجهد المبذول، وذلك بعكس الأقلية التي تتمثل بين الموافقين بنسبة 25% و الموافقين جدا بنسبة 4.2%.

و منا هنا يتضح أن أغلب الأفراد لا يعتقدون بأن هناك تكافؤ بين الراتب كحافز مادي و الجهد المبذول نظرا لطبيعة الوظيفة و التي تتطلب مجهودات كبيرة و متواصلة خلال أيام الأسبوع، و القيام بدورات ميدانية من أجل المتابعة أو البحث عن المادة الخاضعة مشيا على الأقدام لعدم توفر المركز على سيارة خاصة لهذا الغرض، فهذا عمل محفوف بالمخاطر.

**ج- نظام المكافآت:** لمعرفة مدى اعتماد المؤسسة لنظام المكافآت قمنا بإفراغ البيانات للعبارة التالية "تعتمد مؤسستكم نظام المكافآت":

الجدول رقم (3-18): تعتمد مؤسستكم نظام المكافآت الشكل رقم (3-11) تعتمد مؤسستكم نظام المكافآت



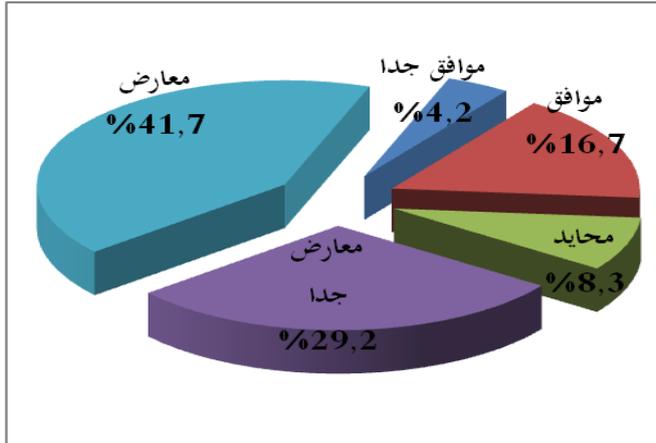
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
موافق جدا	4	16,7
موافق	14	58,3
معارض جدا	2	8,3
معارض	4	16,7
المجموع	24	100,0

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

حسب النتائج في الجدول فإن أغلبية الأفراد أكدوا بنسبة 58.3% بعبارة موافق و بنسبة 16.7% بعبارة موافق جدا، و بنفس النسبة عارضوا، أما المعارضين جدا فكانوا بنسبة 8.3%. و بهذا يتضح أن المؤسسة تعتمد نظام المكافآت و المتمثل في المنح المقدمة فصليا و سداسيا، إضافة إلى الخدمات الاجتماعية.

**د- رضا الأفراد عن نظام المكافآت:** و حتى نتمكن من معرفة موقف و مدى قبول أفراد العينة للمكافآت المقدمة، استعملنا العبارة التالية " نظام المكافآت المعتمد مقبول":

الجدول رقم (3-19): نظام المكافآت المعتمد مقبول الشكل رقم (3-12): نظام المكافآت المعتمد مقبول



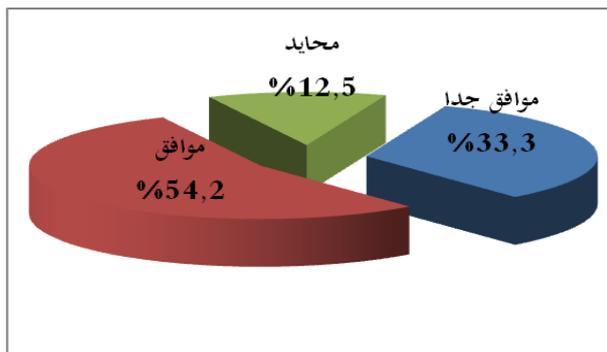
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
موافق جدا	1	4,2
موافق	4	16,7
محايد	2	8,3
معارض جدا	7	29,2
معارض	10	41,7
المجموع	24	100,0

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

كانت النتائج حسب الجدول، أفراد العينة المعارضين نسبة 41.7%، و المعارضون جدا نسبة 29.2%، أما الموافقين و الموافقين بشدة كانت 20.9%، أما الأفراد المحايدين فكانت نسبتهم 8.3% ومن هنا نلاحظ أن أغلبية الأفراد غير راضين عن نظام المكافآت المعتمد و لا يتماشى مع الجهودات و طبيعة العمل الممارس.

5-الظروف المادية للعمل: يمكن إظهار مدى ملائمة الظروف المادية للعمل من خلال العبارة "ظروف العمل في مؤسستكم ملائمة". أعطت النتائج التالية:

الجدول رقم (3-20): ظروف العمل في مؤسستكم ملائمة الشكل رقم (3-13): ظروف العمل في مؤسستكم ملائمة



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
موافق جدا	8	33,3
موافق	13	54,2
محايد	3	12,5
المجموع	24	100

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

يظهر من الجدول أن 33.3% و 54.1% يوافقون على ملائمة ظروف العمل، بينما 12.5% محايدة. من خلال هذه النتائج يتضح أن الأغلبية راضية عن ظروف العمل و يرونها مناسبة، حيث أن المركز حديث النشأة و يتوفر على كامل الوسائل المادية من مكاتب و أدوات و أجهزة إعلام آلي، تساعد على أداء العمل في ظروف مريحة، و النسبة المحايدة تفسر على عدم رضاهم من جانب عدم توفر نظام تدفئة

يتماشى مع طبيعة المنطقة (باردة جدا)، حيث يعمل بنظام المكيف الهوائي، إضافة إلى عدم توفر المصلحة على سيارات تابعة لها للقيام بالعمل في ظروف آمنة و جيدة .

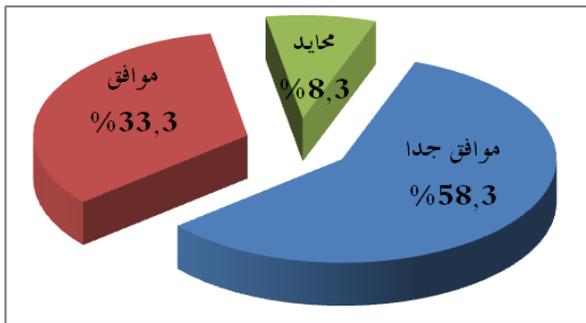
- عموما يمكن القول استنادا للنتائج المحصل عليها أن الأفراد غير راضين عن توليفة الحوافز المادية المقدمة لهم، و لا يرونها تتماشى مع طبيعة العمل المنجز و لا مع أهمية القطاع التابعين له .

**II- التحفيزات المعنوية:** يمكن التعبير عن موقف الأفراد من الحوافز المعنوية و رضاهم عنها من عدمه كما يلي:

**1- رضا الأفراد عن المعاملات المختلفة:** يظهر رضا الأفراد عن المعاملات في المركز كما يلي:

**أ- العلاقة مع المسؤول المباشر:** تعتبر التعاملات مع المسؤول المباشر حافزا إيجابيا أو سلبيا حسب العلاقة الموجودة بين الرئيس و المرؤوس، و لمعرفة طبيعة هذه العلاقة اعتمدنا على الاستبيانات المقدمة للأفراد و بعد تفريغها من خلال العبارة التالية " علاقتك بمسؤولك المباشر جيدة ":

الجدول رقم (3-21): علاقتك بمسؤولك المباشر جيدة الشكل رقم (3-14): علاقتك بمسؤولك المباشر



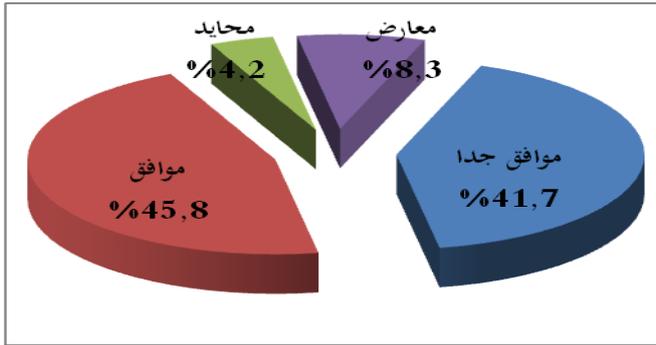
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
موافق جدا	14	58,3
موافق	8	33,3
محايد	2	8,3
المجموع	24	100

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

من خلال نتائج الجدول 58.3 % من أفراد العينة موافقين جدا على أنه هناك علاقة جيدة بمسؤولهم المباشر و نسبة 33.3 % موافقين، أما نسبة 8.33 % فكانوا محايدين.

**ب- تقديم الشكر و التقدير:** و في نفس السياق ارتأينا إلى إظهار مدى تقدير المسؤول المباشر لمرؤوسيه عند تأدية العمل بكفاءة من خلال العبارة التالية " تقديم الشكر و التقدير و الاهتمام من قبل مسؤولك المباشر عند أداءك لعملك بكفاءة " فكانت الإجابات حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (3-22) تقديم الشكر و التقدير و الاهتمام الشكل رقم (3-15) التقدير و الاهتمام



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
موافق جدا	10	41,7
موافق	11	45,8
محايد	1	4,2
معارض	2	8,3
المجموع	24	100,0

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

نلاحظ أن نسبة 87.5% بين موافقين و موافقين بشدة يؤكدون تقديم الشكر لهم و التقدير، أما نسبة 8.33% معارضة، و نسبة 4.2% محايدين.

و هذا ما يظهر أن أغلبية الأفراد و بشدة يتلقون الشكر و الاهتمام من قبل مسؤولهم المباشر من خلال سياسة الباب المفتوح، و هذا يدفع بهم إلى زيادة مجهوداتهم و تقديم أداء أفضل.

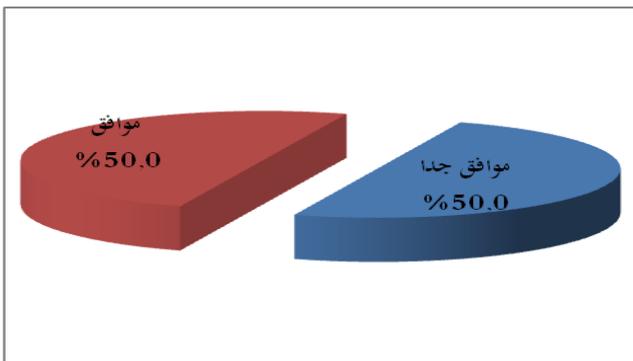
ج- الثقة بين الزملاء: وجود الثقة يعتبر حافزا معنويا مهما و لمعرفة مدى وجودها قمنا بتفريغ بيانات العبارة التالية " توجد ثقة بينك و بين زملائك في العمل " فتوزعت الإجابات كالتالي:

الشكل رقم (3-16): توجد ثقة بينك و بين

الجدول رقم (3-23): توجد ثقة بينك و بين

زملائك في العمل

زملائك في العمل



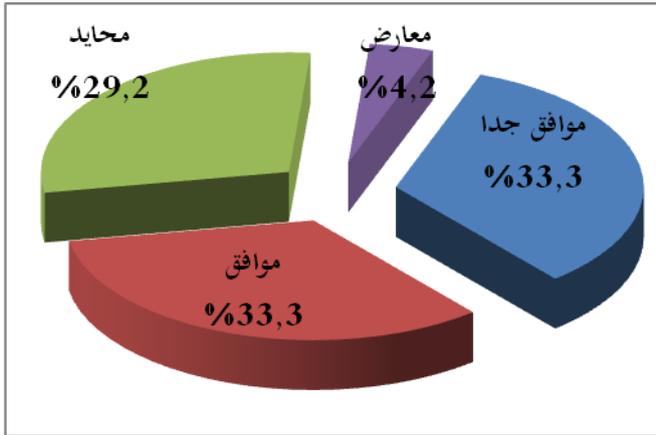
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
موافق جدا	12	50,0
موافق	12	50,0
المجموع	24	100,0

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

أكد كل أفراد العينة بنسبة 100% بين موافق بشدة و موافق على وجود ثقة بينهم، وهذا يساعد على تنمية روح الفريق والعمل كأسرة واحدة، كما يدفعهم لحب وظائفهم ويسهل عملية الاتصال بينهم وبالتالي تقديم الأداء المطلوب.

د- المشاركة في اتخاذ القرار: للتعرف على مدى استعمال المركز لأسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات التي لها علاقة بوظيفة الأفراد اعتمادنا على العبارة التالية " يتم إشراككم في اتاذ القرار ":

الجدول رقم (3-24): يتم إشراككم في اتخاذ القرار الشكل رقم (3-17): يتم إشراككم في اتخاذ القرار



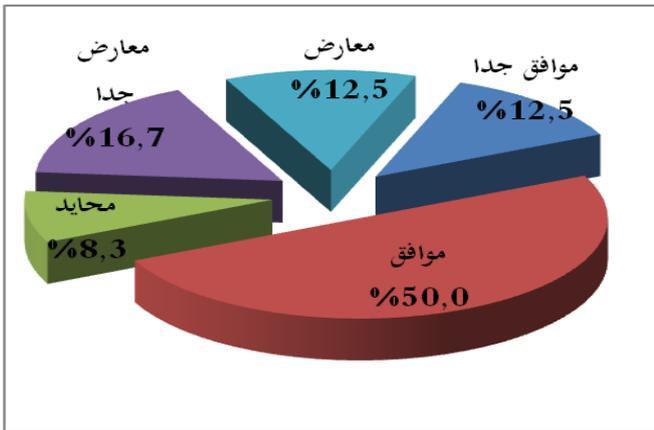
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
موافق جدا	8	33,3
موافق	8	33,3
محايد	7	29,2
معارض	1	4,2
المجموع	24	100,0

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

يظهر الجدول وجود نسبة 33.3% للذين يوافقون بشدة و نفس النسبة للموافقين الذين يتم إشراكهم في اتخاذ القرار، بينما نسبة 29.2% كمحايدين، و نسبة 4.2% تمثل فرد واحد من العينة ينفي وجود هذا الحافز.

2- نظام الترقية المعتمد: لمعرفة موقف الأفراد و استفادتهم من الترقية بأنواعها قدمنا العبارة التالية " تتبنى مؤسستكم نظام الترقية (آلية، كفاءة مهنية ، امتحانات مهنية )" . كانت الإجابات حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (3-25): تتبنى مؤسستكم نظام الترقية الشكل رقم (3-18): تتبنى مؤسستكم نظام الترقية



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
موافق جدا	3	12,5
موافق	12	50,0
محايد	2	8,3
معارض جدا	4	16,7
معارض	3	12,5
المجموع	24	100,0

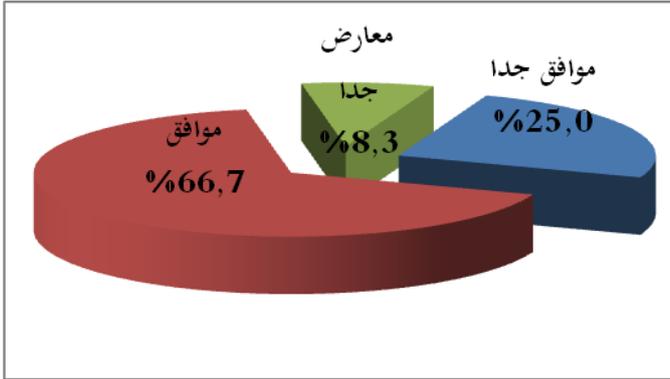
المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

حسب نتائج الجدول فان 50% يثبتون وجود الترقية و 12.5% يؤكدونها، بينما 29% ينفون وجود ترقية أما 8.3% محايدين. إن نظام الترقية المعتمد في إدارة الضرائب يعتمد وجود أقدميه مهنية تفوق 10 سنوات في الرتبة بالنسبة للترقية الآلية و الكفاءة المهنية و أقدميه 5 سنوات للامتحانات المهنية هذه

الأخيرة التي توقفت في السنوات الأخيرة كما أن أعوان الأسلاك المشتركة لم يستفيدوا من الترقية و عليه فان هذا الحافز المهم يؤثر على معنوياتهم وقد ينقص من عزيمتهم وأدائهم في العمل.

3- نظام التكوين : ارتأينا اختيار عبارة " تعتمد مؤسستكم نظام التكوين ". لمعرفة مدى استفادة الأفراد منه، وكانت النتائج التالية:

الجدول رقم (3-26): تعتمد مؤسستكم نظام التكوين الشكل رقم (3-19): تعتمد مؤسستكم نظام التكوين



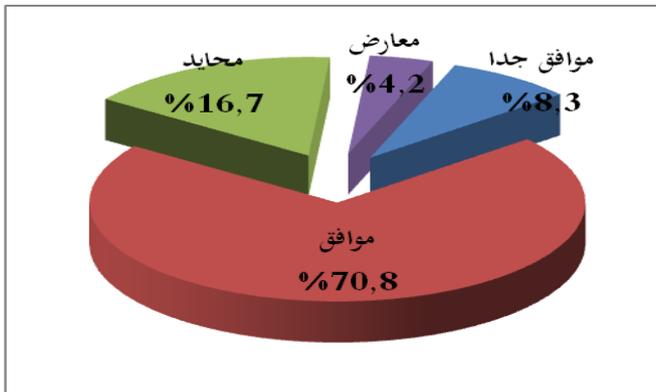
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
موافق جدا	6	25,0
موافق	16	66,7
معارض جدا	2	8,3
المجموع	24	100

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

إن أغلبية أفراد العينة و المقدره 66.7% موافقين و 25% موافقين بشدة و يؤكدون وجود نظام التكوين و فئة محايدة 8.3%. هذه النتائج تشير إلى أن هناك نظام تكوين معتمد خاصة بالنسبة للجدد حيث يتم التكوين في غالب الأحيان على مستوى المدرسة الوطنية للضرائب بالقليلة . أما نسبة المحايد فهم الأعوان التقنيين السامين و التقنيين الذين لم تكن لديهم فرص للتكوين.

4- الهيكل التنظيمي للعمل : و يتمثل في طريقة توزيع المهام في المركز فطرحنا العبارة التالية " العمل ضمن الهيكل التنظيمي الحالي مقبول (توزيع المهام) "، فتوصلنا إلى الإجابات التالية :

الجدول رقم (3-27) العمل ضمن الهيكل التنظيمي الشكل رقم (3-20) العمل ضمن الهيكل التنظيمي الحالي مقبول



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
موافق جدا	2	8,3
موافق	17	70,8
محايد	4	16,7
معارض	1	4,2
المجموع	24	100,0

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

تشير النتائج في الجدول إلى أن الأغلبية 79.1% راضية بالهيكل التنظيمي المعتمد و 16.7% محايدة، أما 4.2% معارضة. و تفسر هذه النتائج عن الطريقة الجيدة لتوزيع المهام و تكون حسب الأقدمية و الرتبة في العمل. و مما لمسناه في المركز وجود فئة مهمة كأعوان معاينة و يقومون بمجهودات كبيرة. وهذا التوزيع يؤدي إلى الاستقرار و حب المنصب المشغول و تقديم أفضل أداء.

أما بالنظر إلى توليفة الحوافز المعنوية فان الأغلبية متجاوبين و مرتاحين لهذه الحوافز سواء مع المسؤول المباشر الذي يعتبر إطار جامعي يجيد لغة الاستماع و التوجه أو من جهة الثقة المتبادلة بين الأفراد كونهم يشعرون أنهم ضمن أسرة واحدة متكاملة يسعون لتقديم الأداء الجيد بتوفر ظروف عمل ملائمة إلى حد كبير. و سنلمس نتائج هذه التحفيزات و انعكاسها على الأفراد في المحور الثاني.

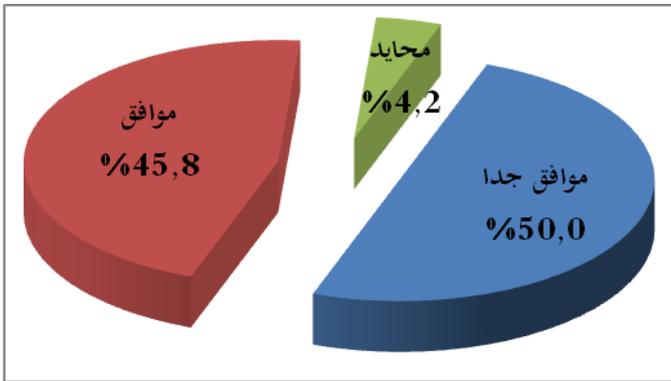
### المحور الثاني : نواتج التحفيز على الأداء الوظيفي

1- تتمثل نتائج التحفيز في أداء الأفراد من خلال الالتزام و الانضباط في العمل و هذا ما لمسناه من خلال العبارات التالية .

1- العبارة الأولى : "الالتزام بأوقات العمل " فكانت النتائج التالية :

الشكل رقم (3-21): الالتزام بأوقات العمل

الجدول رقم (3-28): الالتزام بأوقات العمل



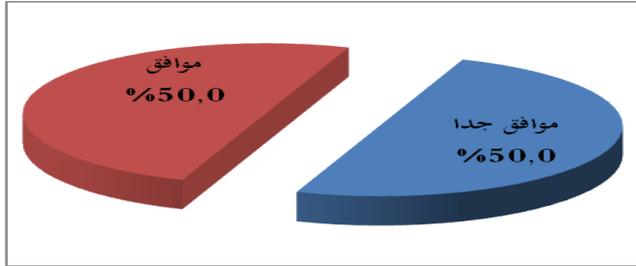
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
موافق جدا	12	50,0
موافق	11	45,8
محايد	1	4,2
المجموع	24	100

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

تظهر النتائج 95.8% الذين يلتزمون بأوقات العمل فيعكس انضباطهم نتيجة ظروف العمل الجيدة و علاقة الثقة المتبادلة بين الأفراد .

ب- العبارة الثانية: "احترام قوانين العمل". أعطت النتائج التالية :

الجدول رقم (3-29):احترام قوانين العمل الشكل رقم (3-22):احترام قوانين العمل



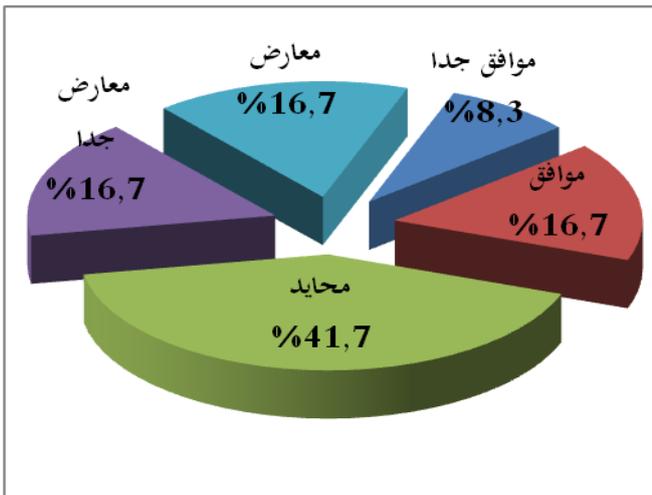
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
موافق جدا	12	50,0
موافق	12	50,0
المجموع	24	100,0

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

تعكس النتائج المتحصل عليها 100% احترام قوانين العمل لحرسهم على وظيفتهم و عدم تعريض أنفسهم لعقوبات إدارية و عدم الوقوع في مواقف حرجة مع مسؤولهم المباشر الذي تجمعهم به علاقة جيدة

ج- العبارة الثالثة: "وجود صراعات في العمل". أجاب أفراد العينة كما يلي :

الجدول رقم (3-30): وجود صراعات في العمل الشكل رقم (3-23):وجود صراعات في العمل



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
موافق جدا	2	8,3
موافق	4	16,7
محايد	10	41,7
معارض جدا	4	16,7
معارض	4	16,7
المجموع	24	100,0

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

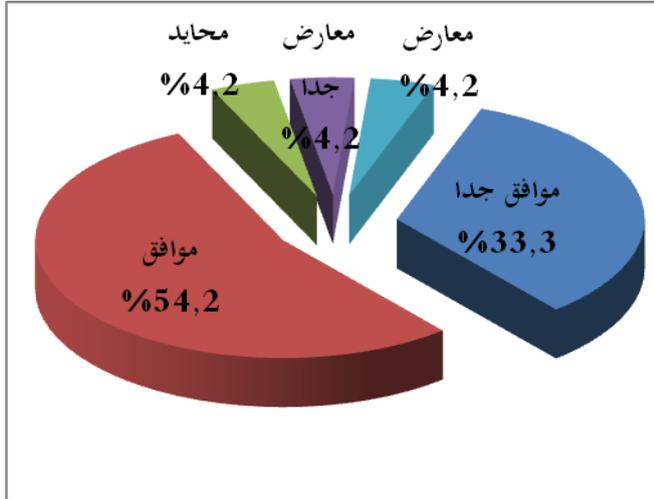
45.8% فئة محايدة و 29.1% تنفيذها و 25% تؤكد وجود صراعات.

نعلم أن أي إدارة لا تخلوا من بعض الصدمات بين الأعوان لسبب أو لآخر، لكن النسبة الأكبر تبقى محايدة و هذا يعني ابتعادها عن الجو المضطرب حتى لا ينعكس على أدائها.

2- ارتباط الفرد بالوظيفة: من اجل معرفة مدى ارتباط الفرد بوظيفته اعتمدنا على معرفة رضاه عنها وتمسكه بها من خلال العبارتين التاليتين:

أ – العبارة الأولى: " أنت راض عن وظيفتك ". فكانت نتائج تفرغ الاستبيانات كالآتي:

الجدول رقم (3-31): الرضا عن الوظيفة الشكل رقم (3-24): الرضا عن الوظيفة



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
موافق جدا	8	33,3
موافق	13	54,2
محايد	1	4,2
معارض جدا	1	4,2
معارض	1	4,2
المجموع	24	100,0

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

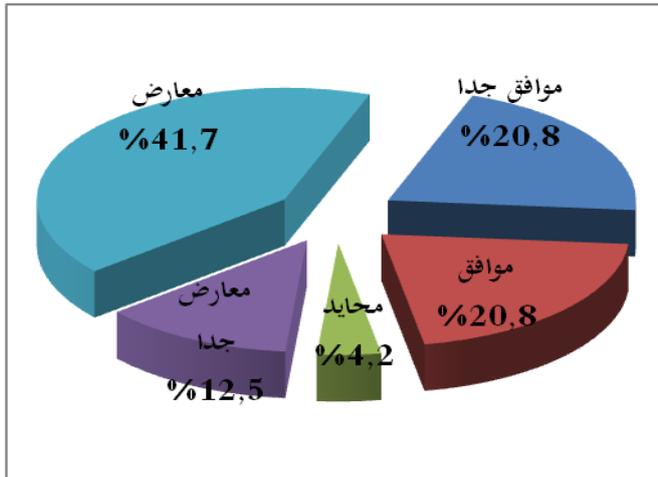
تظهر نتائج الجدول أن نسبة أكثر من 89% من أفراد العينة راضين عن وظيفتهم، في حين فرد من العينة محايد يعادل نسبة 4.1% ونسبة 8.3% معارضين.

هذه النتائج تدل على أن أغلب الأفراد يبحثون عن الاستقرار وظروف العمل الملائمة وهذا يعكس رضاهم عن التحفيزات المعنوية المقدمة. أما إذا نظرنا إلى تأثير التحفيزات المادية فتظهر من خلال العبارة التالية :

ب- العبارة الثانية : "مستعد لترك وظيفتك الحالية إذا وجدت وظيفة في مكان آخر ". كانت

الإجابات التالية :

الشكل رقم (3-25): التمسك بالوظيفة



الجدول رقم (3-32): التمسك بالوظيفة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
موافق جدا	5	20,8
موافق	5	20,8
محايد	1	4,2
معارض جدا	3	12,5
معارض	10	41,7
المجموع	24	100,0

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

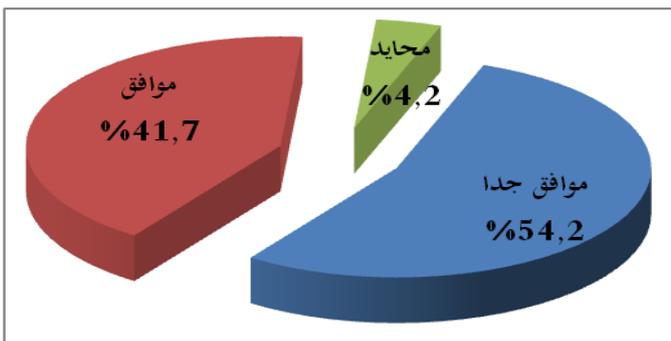
تشير النتائج المحصل عنها انه تقريبا نصف الأفراد 41.6% غير متمسكين بوظيفتهم ومستعدين لتركها ، في حين 54.1% مرتبطين بها ، أما فرد من العينة 4.1% محايد.

وعليه فيمكن القول أن عدم رضا الأفراد عن الحوافز المادية من راتب بالدرجة الأولى و مكافئات و منح يدفعهم إلى التفكير في مغادرة مناصب عملهم للحصول على وظيفة أخرى باجر مرتفع يتمشى و احتياجاتهم المادية و بالتالي يؤثر على ولائهم و مستوى أدائهم مما يؤثر سلبا على المؤسسة، أما الأفراد المتمسكين بوظيفتهم فهم يفضلون الاستقرار أكثر من الجانب المادي . و هنا تتضح أهمية الحافز المعنوي كدافع للعمل ، لكن يبقى الحافز المادي أكثر دافعية ورغبة في العمل نتيجة للطبيعة البشرية التي تسعى لتحقيق أكبر إشباع ممكن .

**3-الرضا عن الأداء الوظيفي:** إن شعور الأفراد بالرضا عن ما يؤديونه يدفعهم للعمل أكثر ، و من اجل معرفة ذلك استعملنا العبارتين التاليتين في الاستبيان المقدم لهم :

1- العبارة الأولى : " تؤدي عملك بكفاءة " . و كانت النتائج المحصل عليها كما يلي :

الشكل رقم (3-26): أداء العمل بكفاءة



الجدول رقم (3-33): أداء العمل بكفاءة

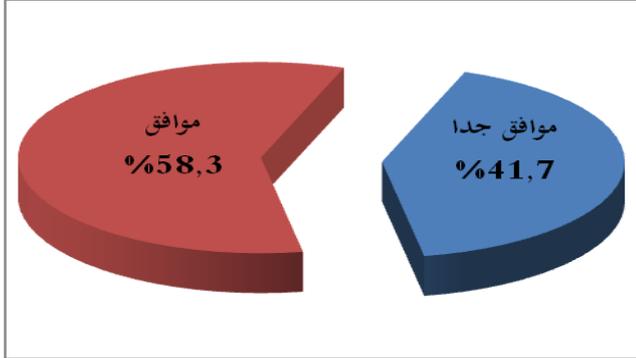
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
موافق جدا	13	54,2
موافق	10	41,7
محايد	1	4,2
المجموع	24	100

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول بالجمع بين العبارتين موافق جدا و موافق يتبين أن 95.8% يؤدون عملهم بكفاءة و 4.1% محايد .

ب- العبارة الثانية: تشعر بالرضا عن مستوى أدائك الوظيفي: كانت نتائج تفرغ البيانات كالتالي

الجدول رقم (3-34): الرضا عن الأداء الوظيفي الشكل رقم (3-27): الرضا عن الأداء الوظيفي



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
موافق جدا	10	41,7
موافق	14	58,3
المجموع	24	100,0

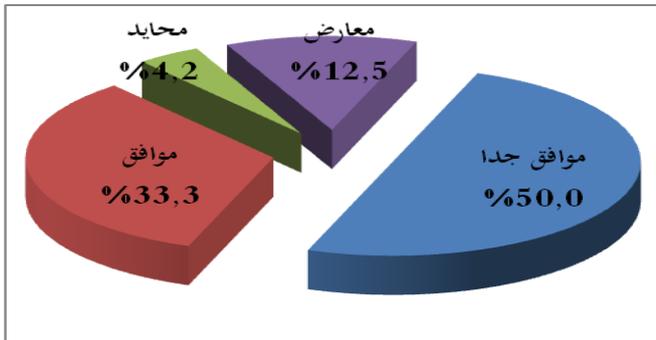
المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول أن 100% أي كل أفراد العينة راضين لما يقدمونه من أداء مما سبق يتضح أن كافة أفراد العينة باستثناء فرد واحد يؤدون عملهم بكفاءة وحسب أفراد العينة انه حتى و إن كان هناك نقص في التحفيزات المادية إلى أن واجبهم يدفعهم لتقديم أحسن مستويات الأداء خاصة و إن القطاع المعني قطاع حساس يرجع عائده لكافة أفراد المجتمع .

4- تطوير المهارات المهنية : لمعرفة مدى تأثير التكوين على أداء و تطوير المهارات اعتمدنا العبارة التالية

" تطوير المهارات عن طريق التكوين ". كانت الإجابات التالي :

الجدول رقم (3-35): تطوير المهارات عن طريق التكوين الشكل رقم (3-28): تطوير المهارات عن طريق التكوين



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
موافق جدا	12	50,0
موافق	8	33,3
محايد	1	4,2
معارض	3	12,5
المجموع	24	100,0

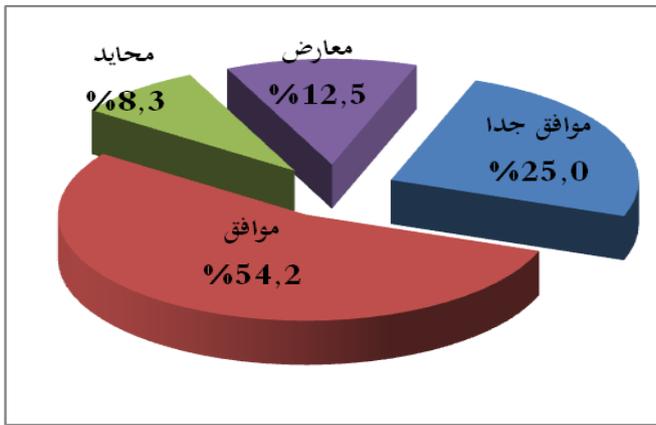
المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

حسب الجدول 50% موافق جدا و 33.3% موافق فان أغلبية أفراد العينة اجمعوا على أن التكوين في تطوير المهارات، بينما 12% عارضوا و 4.1% محايد.

إن أغلبية الأفراد أكدوا لما للتكوين من أهمية في تحسين مستواهم و تطوير إمكانياتهم و بالتالي رفع مستوى أداءهم، بينما الفئة المعارضة ترى أن للتكوين شروط تتطلب مستوى عال للمؤطرين و أن يتماشى و التغييرات التشريعية وفي غياب هذا فان التكوين لا جدوى منه. وهذا التحليل هو الأقرب إلى الواقع .

**5- نظام الاتصال الداخلي:** إن نجاح أي إدارة يتطلب نظام اتصال داخلي فعال و لمعرفة هذا طرحنا العبارة التالية "تعتقد أن نظام الاتصال فعال لدرجة مساعدتك على أداء مهامك بكفاءة" كانت النتائج التالية:

الجدول رقم (3-36): نظام الاتصال الداخلي الشكل رقم (3-29): نظام الاتصال الداخلي



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
موافق جدا	6	25,0
موافق	13	54,2
محايد	2	8,3
معارض	3	12,5
المجموع	24	100,0

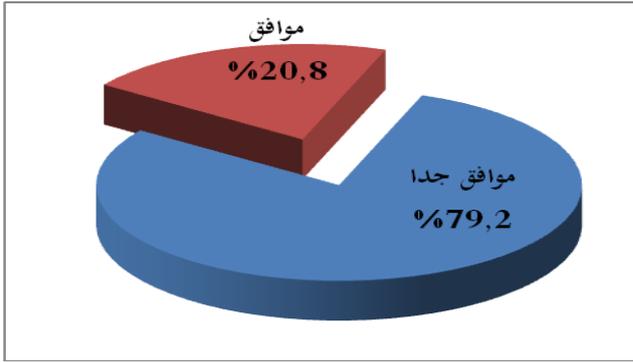
المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

حسب الجدول فان أغلبية الأفراد 54.1% يرون أن هناك اتصال بين مختلف مصالح و أفراد المركز، و 25% تأكد هذا بشدة، بينما 12.5% لا ترى أن هناك اتصال و 8.3% محايدة.

من خلال هذه النتائج تعود فعالية نظام الاتصال الذي يؤكد وجوده أغلبية أفراد العينة إلى التعاملات الداخلية في المركز سواء فيما يخص الثقة بين العاملين و كذا طبيعة التعامل و العلاقة بين الرئيس و المرؤوس، و عليه تخلق هذه التعاملات حب العمل و التفنن في إتقانه و بالتالي تحقيق أهداف المؤسسة بتقديم الأداء المطلوب.

**6- و لمعرفة اثر نظام حوافز عادل على أداء العاملين طرحنا العبارة التالية " تتحمس للعمل عند وضع نظام حوافز عادل".** فتحصلنا على النتائج التالية :

الشكل رقم (3-30): نظام حوافز عادل



الجدول رقم (3-37): نظام حوافز عادل

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
موافق جدا	19	79,2
موافق	5	20,8
المجموع	24	100,0

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

إن نتائج الجدول تظهر أن 79.1% يوافقون بشدة و يؤيدون مبدأ العدالة في توزيع الحوافز و 20.8% كموافقين، أي أن كل أفراد العمل يتحمسون للعمل و يقدمون كل ما لديهم من معارف و طاقات مقابل الحصول على حقوقهم و إنصافهم من راتب و مكافآت و منح، حتى يشعر العامل أن هناك عدالة و يجزى كل حسب ما قدمه من جهد بعيدا عن البيروقراطية الإدارية و بالتالي فان نتائج هذه العدالة تعود على المؤسسة بالدرجة الأولى .

#### اختبار صحة الفرضيات:

الفرضية الفرعية الأولى: يتبنى المركز الجوّاري للضرائب التحفيز المادي و المعنوي، عند مستوى دلالة  $(\alpha = 5\%)$  ؛

نفي الفرضية الفرعية الأولى : لا يتبنى المركز الجوّاري للضرائب التحفيز المادي و المعنوي، عند مستوى دلالة  $(\alpha = 5\%)$

للتأكد من صحة الفرضية نقوم بإجراء اختبار (T) أحادي العينة لدرجات الإجابة على مدى تبني المركز الجوّاري للضرائب للتحفيز المادي و المعنوي بالنسبة للمركز الجوّاري للضرائب فرع مهديّة تيارت و النتائج تظهر في الجدول التالي :

الجدول رقم (3-38) : اختبار (T) أحادي العينة لدرجات الإجابة على الفرضية 01

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية (sig)	المحور
2.47	0.509	23.78	2.26	23	0.000	سياسة التحفيز في المركز الجوّاري للضرائب.

المصدر : مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول تبين أن المتوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة للمحور الأول الذي ينصّ سياسة التحفيز في المركز الجوّاري للضرائب فرع مهديّة تيارت على مدى تبني المركز الجوّاري للضرائب للتحفيز المادي و المعنوي

للعاملين، قد بلغ 2.47 وبانحراف معياري قدره 0.509 الذي يدل على عدم وجود تشتت كبير في إجابات أفراد العينة، وحيث أن قيمة T المحسوبة قد بلغت 23.27 وهي أعلى من قيمتها الجدولية 2.26، وبالتالي يمكننا قبول الفرضية الأولى التي تنصّ على تبني المركز الجوّاري للتحفيز المادي و المعنوي للعاملين ، ورفض الفرضية الثانية . وما يؤكّد هذا القرار أن المستوى الدلالة المحسوب هو Sig=0.00 وكان أقل من 0,05، وهو المستوى المعتمد لهذه الدراسة. الفرضية الفرعية الثانية: يؤثر التحفيز على أداء العاملين، عند مستوى دلالة ( $\alpha = 5\%$ ) ؛

نفى الفرضية الفرعية الثانية : لا يؤثر التحفيز على أداء العاملين، عند مستوى دلالة ( $\alpha = 5\%$ ).  
للتأكد من صحة الفرضية نقوم بإجراء اختبار (T) أحادي العينة لدرجات الإجابة على مدى تأثير التحفيز على أداء العاملين بالنسبة للمركز الجوّاري للضرائب فرع مهديّة تيارت و النتائج تظهر في الجدول التالي :

**الجدول رقم (3-39) : اختبار (T) أحادي العينة لدرجات الإجابة على الفرضية 02**

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية (sig)
نواتج التحفيز على الأداء لوظيفي	1.98	0.348	27.97	1.84	23	0.000

المصدر : مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول تبين أن المتوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة للمحور الثاني الذي ينصّ على نواتج التحفيز على الأداء الوظيفي في المركز الجوّاري للضرائب فرع مهديّة تيارت على مدى تأثير التحفيز على أداء العاملين والمعنوي للعاملين ، قد بلغ 1.98 وبانحراف معياري قدره 0.348 الذي يدل على عدم وجود تشتت كبير في إجابات أفراد العينة، وحيث أن قيمة T المحسوبة قد بلغت 27.97 وهي أعلى من قيمتها الجدولية 1.84، وبالتالي يمكننا قبول الفرضية الأولى التي تنصّ تأثير التحفيز على أداء العاملين، ونفي الفرضية الثانية . وما يؤكّد هذا القرار أن المستوى الدلالة المحسوب هو Sig=0.00 وكان أقل من 0,05، وهو المستوى المعتمد لهذه الدراسة.

خلاصة الفصل الثالث :

تأكدنا من الدراسة الميدانية ، من خلال المركز الجوارى للضرائب مهدية تيارت، أنه لا توجد مؤسسة يمكنها أن تستغني عن تحفيز أفرادها ، و هذا مهما كان نشاطها و مستواها و ثقافتها، ولكن فعالية المؤسسة تستمد من أساليبها المنتهجة .

فعند دراستنا لواقع التحفيز و أثره على الأداء الوظيفي لهذا المركز ، توصلنا إلى أنه يستعمل عدة أنواع من الحوافز سواء مادية أو معنوية ، فالمادية منها التي تكون على مستوى المديرية الولائية للضرائب تتمثل في الرواتب ، المنح و المكافآت المتنوعة ، ظروف العمل المادية و الخدمات الاجتماعية ، أما المعنوية يراد توفيرها للأفراد من خلال الترقية ، التكوين ، المشاركة في اتخاذ القرار ، و تقديم الشكر و الثناء من المسؤولين .

و بالرغم من وجود عدة حوافز في هذه المؤسسة نجد أن أفرادها غير راضين عن الحوافز المادية منها خاصة الراتب الذي يرون أنه لا يتماشى و جهدهم و وظيفة عملهم و هذا يؤثر على أدائهم إذ يميل بعضهم إلى مغادرة وظيفتهم في حال وجود وظيفة أحسن لكن بصفة عامة يفضل البعض الاستقرار في عملهم بالنظر إلى مختلف التحفيزات المعنوية كظروف العمل ، الثقة المتبادلة بين الأفراد و التعامل مع مسؤولهم المباشر مما يدفعهم إلى تقديم أحسن ما لديهم لرفع و تحسين أدائهم .

و من خلال محاولة تطبيق المفاهيم النظرية للتحفيز على المؤسسات العمومية الإدارية الجزائرية بصفة عامة و على المركز الجوارى للضرائب ، نجد أن الموظفين الجزائريين ينتهجون مبادئ نظرية الإنصاف و كذا نظرية التوقع و هذا ما يفسر عدم رضاهم عن توليفة الحوافز المادية المقدمة لهم ذلك لشعورهم بعدم إنصافهم ، و أن المقابل الذي تحصلوا عليه أقل مما قدموا .

كذلك فإن تطبيق الحافز يرتبط بالأداء المحصل عليه ، فقياس الأداء معيار لمعرفة مدى إنصاف الحافز المقدم ، لكن المؤسسات الخدمانية تعاني من مشكلة قياس الأداء ، لان الخدمة غير ملموسة ولا يمكن قياسها ، هذا ما استوجب إيجاد توليفة من الحوافز خاصة في هذا النوع من المؤسسات .

و منه فالتحفيز إلى حد الآن يعتبر غير فعال بدرجة ملفتة في المركز الجوارى للضرائب بصفة خاصة و في قطاع الضرائب بصفة عامة و هو ما يعتبر من بين أكبر المشاكل التي يعاني منها هذا القطاع الحساس التابع لوزارة المالية و عليه نستخلص جملة من التوصيات تتمثل في النقاط التالية :

\* ضرورة تكثيف الدورات التكوينية لجميع الأعوان باختلاف رتبهم .

\* إعادة النظر في سياسة الأجور باعتبارها الحافز و الدافع الاساسي للعمل ليتماشى مع سوق العمل

- \* وجوب تبني سياسة الترقية عن طريق الكفاءات لتحفيز العامل المتميز و دفع باقي الأفراد لتقديم نفس الأداء و الحصول على نفس التحفيز.
- \* وجوب تبني سياسة الترقية للأسلاك المشتركة
- \* تهيئة المركز بنظام التدفئة المركزية.
- \* وجوب توفير سيارات للمصلحة و هذا للقيام بالعمل في ظروف امنية.
- \* ضرورة إدماج موظفي ما قبل التشغيل والمتربصين وخلق مناصب شغل جديدة لتتماشى مع ضروريات ومتطلبات مصالح هذا القطاع.

خاتمة

مما لا شك فيه أن موضوع الحوافز طويل ومتشعب ولكن لكل منشأة ظروفها الخاصة، لذا يجب على منشأة أن تدرس البيئة الداخلية والخارجية والنشاط الذي تمارسه لكي تستطيع وضع نظام حوافز خاص يفي بمتطلباتها ويؤدي الغرض الذي وضعت له لأجله.

الحوافز هي مجموعة الوسائل التي توظفها المؤسسة من أجل توجيه سلوك العمال، استشارة رغبتهم في القيام بعمل محدد أو الابتعاد عن سلوك غير محدد، بغية تحقيق أهدافها ورفع مستوى أدائها ودف المؤسسة من تطبيق الحوافز باختلاف أنواعها من حيث تأثيرها في العامل نفسه إلى تحقيق رضاه وإشباع حاجاته المادية والنفسية والاجتماعي.

إن لنظام الحوافز الفعال أثر إيجابي على أداء العامل ورفع روحه المعنوية، كما أن له أثر ملحوظ على تحسن الأداء وزيادة الإنتاجية للعامل.

إن عملية تحفيز العاملين غير سهلة وإنما تنطوي على كثير من العوامل التي مر ذكرها في هذا الموضوع ومن الضروري أن تعطي إدارة أي منشأة هذا الموضوع أهمية قصوى حتى تستمر المنشأة وتواكب متطلبات العصر فالتحفيز جزء أساسي في عملية التطور والنجاح.

إن فعالية الحوافز لا يمكن أن تتحقق إلا بوجود ارتباط كامل وواضح، بين أداء العامل والحصول على الحافز، كما تتوقف فعاليتها على مدى رغبة الفرد في الحصول عليها من جهة، ومدى إدراكها لعدالتها من جهة ثانية.

### نتائج الدراسة:

- تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء الفعال والتميز والتي تركز على مكافأة العاملين على تميزهم في الأداء.
- تحفيز العمال والرفع من معنوياتهم من بين أهم الأسباب لتحقيق الفاعلية في أي مؤسسة.
- الحافز المادية لها دور كبير في المؤسسة.
- أغلب الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة هي حوافز مادية تقدر شهريا كمنح وعلاوات وتكون متضمنة في الأجر.

### اختبار الفرضيات:

- لاحظنا أن هناك اتباع سياسة التحفيز المادي والمعنوي بالمركز الجوارى للضرائب مهدية تيارت وهذا يثبت صحة الفرضية الأولى.
- لاحظنا مدى تأثير سياسة التحفيز على أداء العاملين بمركز الضرائب بمهدية تيارت وهذا يثبت أيضا صحة الفرضية الثانية.

### آفاق الدراسة:

- أثر التحفيز على الموارد البشرية داخل المؤسسة.
- سياسة التحفيز ودورها في نجاح المؤسسات.

قائمة

المصادر والمراجع

01 - قائمة المراجع باللغة العربية:

أ. الكتب:

- 1 - إبراهيم الفقي، أسرار قادة التميز، ترجمة نبيل عرضة أميرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 1996
- 2 - أحمد زكي بدوي، محمد كامل مصطفى، معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1984.
- 3 - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث العلمي، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت 1986.
- 4 - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للطبع والنشر و التوزيع، الاسكندرية، ط6، 1996
- 5 - حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 1999.
- 6 - حسن راوية محمد، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية 1999.
- 7 - خليل محمود الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان 2000.
- 8 - رفعت عبد الحليم القاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مصر 2005.
- 9 - رفيقة حروش، إقتصاد وتسيير المؤسسة، شركة دار الأمة للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2013.
- 10 - سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
- 11 - سهيل إدريس، المنهل قاموس فرنسي، عربي، دار الأدب، بيروت، لبنان 2003 طبعة 31.
- 12 - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2006.
- 13 - صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005.
- 14 - صلاح محمود ذياب، إدارة المستشفيات ومراكز الصحة الحديثة، دار الفكر، ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- 15 - طارق المجذوب، الإدارة العامة، الدار الجامعية، بيروت، 2000.
- 16 - طاهر محمد الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر و التوزيع 2008.
- 17 - علي السلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، مكتب غريب.
- 18 - علي محمد رابعة، إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية دار صفاء للنشر و التوزيع،

- عمان 2003.
- 19 - علي محمود منصور ، مبادئ الإدارة أسس و مفاهيم ، مجموعة النيل العربية، القاهرة 1998 .
- 20 - كمال برب، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع بيروت، 1997 .
- 21 - مُجّد الصيرفي ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر و التوزيع، عمان 2003 .
- 22 - مُجّد الصيرفي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر الجامعي، 2007 .
- 23 - مُجّد الصيرفي ، إستراتيجيات الشراء ، المكتبة العربية .
- 24 - مُجّد القريوتي، السلوك التنظيمي ، دار النشر و التوزيع ، عمان 2000 .
- 25 - مُجّد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية ، دار الوفاء لندنيا الطباعة و النشر ، الاسكندرية 2005.
- 26 - مُجّد شويح، مبادئ إدارة الأعمال ، جسور للنشر و التوزيع ، الجزائر، 2015 .
- 27 - مُجّد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن ، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى 2009.
- 28 - مُجّد عبد الوهاب حسن ع شماوي ، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية ، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات ، 2014 .
- 29 - مُجّد فالخ صالح، السلوك في المنظمات،الدار الجامعية ، الإسكندرية 1999.
- 30 - مُجّد قاسم القريوتي ، مهدي حسن زويلف، المفاهيم الحديثة في الإدارة النظرية والوظائف، عمان، ط3، 1999.
- 31 - مُجّد قدرتي حسن، إدارة الأداء المتميز، 2015، 2014 ، دار الجامعة الجديدة.
- 32 - مصطفى كامل أبو العزم عطية ، السلوك التنظيمي ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- 33 - مصطفى نجيب شاوش ، إدارة الموارد البشرية ، دار الشرق للنشر و التوزيع ، رام الله، 1996.
- 34 - مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى 2010
- 35 - نادر احمد أبو شيخة ، إدارة الموارد البشرية ، إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية ، 2013 .
- 36 - نجم عبيد نجم ، مدلات إلى إدارة العمليات ، دار المناهج للنشر و التوزيع عمان، الأردن الطبعة الأولى 2007
- 37 - وسيلة حمداوي ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، مديرية النشر الجامعية، قالمه، 2004 .

38 - يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسن الفضل، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، دار الورق للنشر و التوزيع، الاردن 2006.

ب - الأطروحات والمذكرات:

01 - إيمان خويلدات ، أثر تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الوطنية، مذكرة ماستر اقتصاد وتسيير بترولي 2013/2014، جامعة ورقلة .

02 - جلال الدين بوعطيط ،الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة منتوري محمود قسنطينة، 2008-2009.

03 - سليمان عبد الله حمادي ، أنس عبد الباسط عباس ، الحوافز و أثرها على الأداء(دراسة ميدانية)، كلية الإدارة و الاقتصاد جامعة الموصل، سنة 2009 .

04 - صبرينة تركي، سياسة الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الإقتصادية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال ، المركز الجامعي تيسمسيلت، 2014/2015 .

05 - عبد الله حمد محمد الجساسي, أثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان, رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، جامعة سلطنة عمان 2010-2011 .

02 - المراجع باللغة الفرنسية:

1 - Adelen Treguet ,la surchauffé du ,arche de l'emploi provoque des épartis en série et les entreprises doivent réagir ,in revue capitale (France ,n :aout 2000).

2 - Devaux plauchet ,mesure et amélioration des performances industrielles, tome24PMF, France 2006 .

3 - Dictionnaire Larousse bordas 1999.

4 - Paul Milgran, John Robert. Economic, Organisation et Management. DeBoeck Université. Paris, 1997.

مواقع الانترنت :

مداخلة حول الحافز وعلاقته بالأداء الوظيفي, (<http://sst5.com/readArticle.aspx?Artid=236&secid+53>)

تاريخ التصفح 09.01.2017

## ملخص البحث :

إن العنصر البشري هو أكثر عناصر الإنتاج تقريبا وتعقدا ، لأنه يتميز بجملة من المشاعر والأحاسيس و الاحتياجات التي يعبر عنها بطرق مختلفة و التي تنعكس على أدائه ، ويعتبر الحافز القوة التي تشجع الأفراد للقيام بعملهم على نحو أفضل، لهذا تعمل المنظمة جاهدة على تحفيز عاملها من خلال تحسين أدائهم ودفعهم نحو تحقيق الأهداف المرسومة بالوسائل الممكنة و المتاحة .

ومما لا شك فيه أن العلاقة بين التحفيز و الأداء تعد علاقة ايجابية تنعكس على مستويات أداء العاملين حيث تدفعهم إلى زيادة المجهودات المبذولة .

ومن هنا جاءت هذه الدراسة تنمة للدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع ، مع تدعيمها بدراسة ميدانية في قطاع الضرائب و الممثل في المركز الجوارى للضرائب مهدية تيارت، والتي كانت عن تأثير سياسة التحفيز على الأداء الوظيفي ، وبعد توزيع استبيان على عينة الدراسة وتحليل نتائجه، خلصت الدراسة الميدانية إلى : وجود ترابط بين تطبيق نظام الحوافز بنوعيه المادي و المعنوي وأداء العاملين ، غير أنه ولحد الآن تعتبر الحوافز غير فعالة بالمركز ولا تتوافق مع متطلبات هذا القطاع .

الكلمات المفتاحية : الحوافز - الأداء - الكفاءة - الفعالية

## Résumé :

La ressource humaine est l'élément produit le plus imprévisible et complexe, la nature des sentiments ,sa sensibilité ,sa susceptibilité ,ses besoins ont un impact réel sur son rendement et sa performance. La motivation est l'issue principale qui peut modifier son comportement vers le meilleur ;

A cet effet ;la structure responsable ;ou, l'établissement définissent des règles de conduite et d'encouragements selon les moyens du bord, pour atteindre des objectifs traces. Le plus déterminant dans la performance est la relation significative entre la motivation et le rendement.

Une étude sur le terrain auprès du secteur des impôts ;centre de proximité de Mahdia - Tiaret a permis une collecte d'information qui s'intéresse à l'effet de motivation sur le rendement du fonctionnaire ; et, une approche exhaustive du sujet .

L'échantillon de questionnaires distribué et analysé conclue à :

Une corrélation entre le système de satisfaction morale et matérielle et la performance des travailleurs . situation non rencontrée au centre et non conforme au secteur.