



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة آكلي محند أولحاج بالبويرة

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع



مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم الاجتماع : تنظيم و عمل

أثر التحفيز على الأداء الوظيفي في المنشآت الرياضية

– دراسة ميدانية لموظفي لمديرية الشباب و الرياضة لولاية البويرة –

إشراف الأستاذة:

شعلال باهية

من إعداد الطالبتين:

طاجة سارة

بلقايد صارة

السنة الجامعية: 2021 - 2022



كلمة شكر

الحمد لله رب العالمين و السلام على سيدنا محمد و على آله و صحبه اجمعين اما بعد

نحمد الله و نشكره على توفيقه لنا لإتمام هذه المذكرة.

نتقدم بالشكر الجزيل الى الأستاذة الفاضلة شلال باهية بتفضلها الاشراف على

المذكرة و حسن توجيهها و نصحتها و معاملتها.

كما نشكر من ساهم في انجاز هذه المذكرة من قريب او من بعيد و لو بكلمة طيبة.





الاهداء

اشكر الله تعالى القدير الذي وفقني في انجاز هذا العمل المتواضع الذي كان نجاحي
بيده، حيث اهدي ثمرة جهدي الى:

من رفع قدرها الرحمان و جعلها مأوى و أعظم هدية للإنسان و جعل تحت اقدامها
الجنان امي الغالية اطال الله في عمرها، اسال الله سبحانه و تعالى ان يمنحها
الصحة و العافية و يجعل عاقبتها جنة عرضها السماوات و الأرض.

الى القلوب التي احاطتني بالحب و الرعاية اخوتي.



فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الشكر والتقدير
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ - ب	مقدمة
1	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة
2	1- إشكالية الدراسة
3	2- فرضيات الدراسة
4	3- أهمية الدراسة
4	4- أهداف الدراسة
5	5- أسباب اختيار الدراسة
5	6- مفاهيم الدراسة
7	7- الدراسات السابقة
11	8- المقاربة النظرية
14	الفصل الثاني: الأداء الوظيفي
15	تمهيد
16	1- تعريف الأداء الوظيفي
17	2- أهمية الأداء الوظيفي
17	3- أنواع الأداء الوظيفي

19	4-عناصر الأداء الوظيفي
19	5-محددات الأداء الوظيفي
20	6-العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
22	7-مفهوم تقييم الأداء الوظيفي
23	8-أهمية تقييم الأداء الوظيفي
23	9-أهداف تقييم الأداء الوظيفي
25	10-معايير تقييم الأداء الوظيفي
26	11-طرق تقييم الأداء الوظيفي
29	ملخص
30	الفصل الثالث: التحفيز
31	تمهيد
32	1-التطور التاريخي للحوافز
33	2-مفهوم التحفيز
34	3-أهمية الحوافز
35	4-أهداف الحوافز
36	5-حاجات عملية التحفيز
36	6-أنواع الحوافز
41	7-عناصر الحوافز
42	8-العوامل المؤثرة في نظام التحفيز
42	9-آليات التحفيز المساعدة على تحسين الأداء
43	10-شروط نجاح الحوافز
44	11-معيقات عملية التحفيز
45	ملخص

46	الفصل الرابع
47	تمهيد
48	1- تقديم عام لمديرية الشباب والرياضة
49	2- الإجراءات المنهجية
51	3- تحليل و تفسير نتائج الدراسة
75	نتائج الدراسة
77	خاتمة
79	المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
51	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	1
52	توزيع أفراد العينة حسب السن	2
53	توزيع أفراد العينة حسب مكان السكن	3
54	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	4
55	توزيع أفراد العينة حسب العمر الوظيفي	5
56	توزيع أفراد العينة حسب توافق القدرة و المهارة الشخصية مع العمل	6
57	توزيع أفراد العينة حسب تقديم الاقتراحات لتحسين المصلحة	7
57	توزيع أفراد العينة حسب الاستفادة من الترقية و الكيفية	8
58	توزيع المبحوثين حسب الاستفادة من الدورات التكوينية و عدد مرات الاستفادة	9
59	توزيع أفراد العينة حسب كيفية اختيار الموظفين و مكان انعقاد الدورات التكوينية	10
59	توزيع أفراد العينة حسب فترة انعقاد الدورات التكوينية	11
60	توزيع أفراد العينة حسب مجانية الدورات التكوينية	12
61	توزيع أفراد العينة حسب مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار	13
62	توزيع أفراد العينة حسب تلقي الشكر و من طرف من	14
62	توزيع أفراد العينة حسب تقدير المجهودات	15

63	توزيع أفراد العينة حسب المشاركة في النشاطات	16
64	توزيع أفراد العينة حسب عقد الاجتماعات	17
64	توزيع أفراد العينة حسب الرضا عن الأجور	18
65	توزيع أفراد العينة حسب الاستفادة من المكافآت	19
66	توزيع أفراد العينة حسب الزيادات في الراتب	20
66	توزيع أفراد العينة حسب طريقة إدراج الزيادات و موعد تقديمها	21
67	توزيع أفراد حسب التامين الصحي	22
67	توزيع أفراد العينة حسب تعاقدهم مع المؤسسة	23
68	توزيع أفراد العينة حسب الرضا عن المنصب	24
68	توزيع أفراد العينة حسب الرضا عن الأنظمة و القوانين	25
69	توزيع أفراد العينة حسب الرضا عن نظام الاتصالات	26
70	توزيع أفراد العينة حسب العمل بروح الفريق و الجنس	27
70	توزيع أفراد العينة حسب مستوى الأداء	28
71	توزيع أفراد العينة حسب الصلاحية و الاستقلالية في انجاز العمل	29
72	توزيع أفراد العينة حسب المعرفة بالإدارة الالكترونية	30
72	توزيع أفراد العينة حسب توفر و تطلب الوظيفة إلى كمبيوتر	31
73	توزيع أفراد العينة حسب مستوى المعرفة بالإعلام الآلي و الحصول على التدريب	32

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
24	يوضح الهدف من تقييم الأداء الوظيفي	1
41	مخطط يوضح أنواع الحوافز	2
48	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	3
51	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	4
52	توزيع أفراد العينة حسب السن	5
53	توزيع أفراد العينة حسب مكان السكن	6
54	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	7
55	توزيع أفراد العينة حسب العمر الوظيفي	8

المقدمة

مقدمة:

لقد حظي موضوع التحفيز والأداء الوظيفي باهتمام بالغ من الباحثين والمختصين بإدارة الأفراد قديما و حديثا، و لم يقتصر هذا الاهتمام على المختصين بإدارة الأفراد فقط، بل تتعداه لتكون أحد أبرز محاور البحث في العلوم الاجتماعية، و خاصة علم اجتماع التنظيم و العمل باعتباره أحد المرتكزات الأساسية لتحريك طاقات و رغبات الأفراد في العمل و التي تنعكس مباشرة في أدائهم في المؤسسة و تؤثر في تحقيق أهدافها.

حيث ركزت العديد من الإدارات الحديثة الناجحة اهتمامها و وقتها للمحافظة على مستوى الروح المعنوية لأفرادها الموظفين، و تمتيتها لتحقيق الاندماج بين الفرد و المنظمة من خلال تحقيق أهداف كلا الطرفين و اعترافها بالحاجات الإنسانية و ضرورة احترام الأفراد و الجماعات، كل حسب كفاءته و قدرته و مهارته فتحفيز العاملين يثير دوافعهم و يحرك طاقاتهم و قدراتهم لزيارة أدائهم، حيث تسعى المنظمات باختلاف أنواعها إلى تقديم مختلف الحوافز المتمثلة في مختلف المتغيرات و المؤثرات التي تشجع الفرد على زيادة أدائه.

من المعروف أن فهم طبيعة الحوافز و أنظمتها المختلفة شيء أساسي و جوهري لفعالية المنظمة، فنظم الحوافز هي حجر الزاوية لأداء المنظمات، لأن الخبرة أظهرت أن عملية التصميم والتنفيذ صعبة جدا بالطريقة التي يكون فيها كلا الطرفين، الموظف و المنظمة منتفعين و راضين بشكل متبادل، كما أن الحوافز و طرق توزيعها لها تأثير هام على دافعية الموظفين و أدائهم.

و مما لا شك فيه أن الحوافز من الوسائل التي تجعل الموظفين يقدمون أفضل ما لديهم لتحقيق أهداف المؤسسة، و لكن الحوافز ليست العنصر الوحيد بل هي عنصر متكامل و متناغم مع باقي العناصر الإدارية الأخرى، فلا يمكن مثلا تعيين ذو الكفاءة المتدنية و الاعتماد على الحوافز لزيادة إنتاجيتهم.

يعتبر العنصر البشري هو العنصر الفاعل من بين عناصر الإنتاج التي تعتمد عليها المؤسسات في تنفيذ أنشطتها و برامجها و تحقيق أهدافها، حيث أن أفضل استغلال لعناصر الإنتاج أو المدخلات يعتمد بصورة أساسية على العنصر البشري، أو الموظفين في المؤسسة، إذ تحرص كافة المنظمات والمؤسسات على القيام بأعمالها ونشاطاتها المختلفة بمستوى عال من الكفاءة والفعالية، و يمثل الموظف الذي يخضع لتقييم الأداء الوظيفي أحد أهم المتغيرات الأساسية المؤثرة على هذه الكفاءة، و تعد عملية تقييم الأداء الوظيفي للموظفين عملية هامة ومعقدة، إذ هي من أهم العمليات الإدارية التي يتعدى تأثيرها نطاق الأفراد موضع التقييم لتشمل جميع أعمال المنظمة

و تمت تقسيم موضوع الدراسة إلى أربعة فصول:

تناولنا في الفصل الأول الإطار العام للدراسة و تم التطرق فيه إلى الإشكالية و تساؤلات و فرضيات الدراسة، ثم تبين مبررات اختيار الموضوع و أهميته و أهدافه، بالإضافة إلى المفاهيم الأساسية للدراسة و الدراسات السابقة حول الموضوع و المقاربة النظرية.

تطرقنا في الفصل الثاني للإطار النظري للأداء الوظيفي حيث تناولنا تعريفات الأداء الوظيفي و أنواعه، أهميته و عناصره، محدداته و العوامل المؤثرة فيه.

اما الفصل الثالث فخصصناه للتحفيز في المؤسسات، إذ تطرقنا إلى مفهوم و أهمية وأنواع الحوافز بالإضافة إلى أهداف الحوافز وأنواعها و آلياتها، العوامل المؤثرة فيها، حاجاتها، و معوقات عملية التحفيز.

اما الفصل التطبيقي تم فيه عرض وتحليل البيانات ثم تفسير النتائج الخاصة بالدراسة.

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

1. إشكالية الدراسة.
2. فرضيات الدراسة.
3. أهمية الدراسة.
4. أهداف الدراسة.
5. أسباب اختيار الدراسة.
6. مفاهيم الدراسة.
7. الدراسات السابقة.
8. المقاربة النظرية.

1. إشكالية الدراسة:

تولي المؤسسات المختلفة اهتماما كبيرا بالعنصر البشري من خلال البحث عن العوامل المؤثرة في إنتاجية و كفاءة الموظفين، حيث يسعى المسؤولون إلى أن يصل هذا الأخير في إنتاجيتهم إلى أقصى كفاءة وفعالية ممكنة، و لتحقيق هذا الهدف تعمل إدارة الموارد البشرية على توفير العمالة الجيدة والمؤهلة و اكسابهم المهارات لمطلوبة للقيام بوظائفهم، إلا أن المقدره وحدها غير كافية لكي يعمل الموظف بأقصى كفاءة إذا لم يكن بطبيعة الحال دافع يدفعه للمثابرة والعمل أكثر، إذ أن كفاءة الفرد تتوقف إلى عنصرين أساسيين هما المقدره على العمل و الرغبة فيه، و الرغبة تتمثل في التحفيز الذي يدفع سلوك الفرد إلى الاتجاه الذي يحقق أهداف المؤسسة، والتحفيز هو كل العوامل والمؤثرات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة مستوى أدائه.

«و يعد موضوع الحوافز من الموضوعات التي حظيت وما تزال تحظى باهتمام علماء الإدارة، و كون عملية التحفيز من العمليات الأساسية و الضرورة لرفع مستوى الأداء، كما انه المهمة الأساسية للإدارة الناجحة في المساعدة و الاحتضان واكتشاف القدرات والمحافظة عليها وتسخيرها لمصلحة الفرد والعمل»¹، حيث يمكن له التأثير سلبا أو إيجابيا على أداء الموظفين و يساهم في رفع و خفض معدلات الإنتاج الخاصة بالموظف الذي يعتبر المسؤول عن تحقيق أهداف المؤسسة والمنظمة التي حددتها وخطت لها مسبقا، كما أنه يعتبر محركا للطاقات الكامنة و المدفونة. تختلف أساليب التحفيز من مادية إلى معنوية إلى اجتماعية باختلاف حاجيات و رغبات الفرد التي يسعى دوما لإشباعها والتي تتماشى مع متطلبات حياته كالمكافآت، الترقيات، المدح و الثناء، العلاوات، الاجازات و العطل و منح الأوسمة والشهادات...الخ، إلا أنه وجد اختلاف في مجال الإدارة والمسؤولين والمؤسسات حول درجة تأثيرها المباشر و غير المباشر على سلوك الأفراد و عن الحوافز الملائمة لجميع الفئات من الموظفين و الأسس التي بموجبها وضعت نظم الحوافز والتخطيط لها.

و اليوم يمكننا أن نلاحظ أن أغلب القطاعات و المؤسسات في الجزائر تواجه نقصا في توزيع الحوافز بشكل عام، و المؤسسات و المنشآت الرياضية بشكل خاص، إذ تعتبر من أهم

¹ مضاوي محمد الشعلان، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على مستوى الأداء من وجهة نظر الهيئة الادارية، المجلة التربوية. جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، السعودية، العدد40، 2015، ص191-192.

المؤسسات الاستثمارية الحقيقية للثروة البشرية، حيث تحتوي على العديد من العمليات التفاعلية التربوية ذات الاتجاهات و الجوانب المتشعبة التي تهدف إلى تربية الأجيال و بناء نسق اجتماعي قوي مبني على تماسك مختلف العلاقات و التفاعلات الاجتماعية، باعتبارها فضاء يضم أهم فئة في المجتمع و هي فئة الشباب، ولقد القينا الضوء على هذه الأخيرة باعتبارها فئة مهمشة تفتقر إلى كثير من الاهتمام من طرف المسؤولين إذ أنها تعاني من عدم اتباع سياسيات تحفيز واضحة ومخططة في المستويات الإدارية المختلفة، و إذا اعتبرنا أن كل الموظفين يعانون من مشكل التحفيز فهذا يؤدي إلى انخفاض الأداء الوظيفي و بالتالي انخفاض فعالية المؤسسة ككل، و من هنا يمكننا طرح السؤال الرئيسي التالي:

- ماهي التحفيز التي يمكن أن تؤثر على الأداء الوظيفي لموظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة؟
و تدرج تحته جملة من التساؤلات الفرعية الآتية:

- كيف تؤثر التحفيز المعنوية على موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة؟
- كيف تؤثر التحفيز المادية على موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة؟

2. فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

- هناك جملة من التحفيز المعنوية والمادية التي يمكن أن تحسن من الأداء الوظيفي لموظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة؟

الفرضيات الفرعية:

1. كلما كانت التحفيز المعنوية مرتفعة كالتثناء و المدح كلما ارتفع الأداء الوظيفي لموظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة.
2. كلما كانت التحفيز المادية دائمة كالزيادات المادية و المكافآت كلما ارتفع الأداء الوظيفي لموظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة.

3. أهمية الدراسة:

1.3. الأهمية العلمية:

- تبرز هذه الدراسة مساهمة علمية في ابراز دور الإدارة في تنظيم وتسيير المنشآت الرياضية و الرفع من مستوى كفاءة موظفيها.
- تساهم هاته الدراسة في زيادة الاهتمام العلمي بموضوع التحفيز و تأثيرها على الأداء الوظيفي في المنشآت الرياضية.

2.3. الأهمية العملية:

- توضيح أهمية إشباع رغبات الموظفين سواء المادية أو المعنوية في الرفع من الإنتاجية داخل المؤسسة الرياضية.
- تبين هذه الدراسة الدور الفعال الذي تقوم به التحفزات بمختلف أنواعها في سبيل تحقيق طموحات الموظفين و تطوير أدائهم و الرفع منه وبالتالي زيادة إنتاجية المؤسسة.

4. أهداف الدراسة:

- إن أي باحث يقوم ببحث علمي في أي مجال كان لا بد من أن يكون له هدف أو مجموعة من الأهداف المحددة يرجو بلوغها من خلال بحثه ونظرا لأهمية موضوعنا "أثر التحفزات على الأداء الوظيفي في المنشآت الرياضية" فقد هدفنا إلى:
- إعطاء المورد البشري اهتمام كبير داخل المنشآت الرياضية كونه سبب وجود إدارة رشيدة تحقق الوجود والاستمرارية.
- تركيز الضوء على اهم احتياجات الموظف لحسين و تطوير ادائه الوظيفي.
- إيجاد آليات و استراتيجيات تساهم في رفع كفاءة الموظفين في المؤسسة الرياضية.
- إدخال التحفزات و تأثيرها على الأداء الوظيفي في حيز البحوث العلمية.
- التعرف على المبادئ التي يمكن الاعتماد عليها في تحسين الأداء الوظيفي في المنشآت الرياضية.
- تركيز الضوء على أهمية التحفزات في تحفيز الموظفين على الرفع من أدائهم الوظيفي داخل المؤسسة الرياضية.

5. أسباب اختيار الدراسة:

1.5. الأسباب الذاتية:

- اهتمامنا بكل ما يتعلق بالرياضة كنشاط بدني ضروري في الحياة الاجتماعية للأفراد.
- هي رغبتنا وفضولنا في تبيان أهم التحفيزات التي تؤثر على الأداء الوظيفي في المنشآت الرياضية وإبرازها على أنها عامل جد مهم للرفع من مستوى الانتاجية وأداء الموظفين من أجل تحسين المستوى الرياضي وإبراز أهميته.

2.5. الأسباب الموضوعية:

- توفر كم هائل من المراجع حول موضوع التحفيزات وتأثيرها على الأداء الوظيفي مما يدل على أهميته الكبيرة.
- الإهمال و التهميش الملاحظ من طرف مسؤولي المنشآت الرياضية و الذي يتضح في عدم الاهتمام بالموظفين و احتياجاتهم.
- بغية محاولة الوقوف على مختلف الجوانب الخاصة بالعجز و القصور التي أدت إلى عدم تطوير و ازدهار المنشآت الرياضية.
- تراجع واضح في مستوى الرياضة والمؤسسات الرياضية الجزائرية مقارنة بالدول المجاورة الأخرى.
- رفع مستوى أداء الموظفين في المنشآت الرياضية وبالتالي الرفع من فعالية المؤسسة ككل.

6. مفاهيم الدراسة:

1.6. الأداء الوظيفي:

- يعرف برير كامل الأداء الوظيفي «أنه الأساس الذي من خلاله يتم الحكم على فعالية الأفراد والجماعات و المؤسسات ويقصد به من زاوية أخرى أهداف المؤسسة»¹.

¹ كامل برير، إدارة الموارد البشرية اتجاهات الممارسات. دار المنهل اللبناني للنشر والتوزيع، لبنان، دون طبعة، 2008، ص172.

كما يعرف أيضا على «أنه الأثر الصافي لجهود الفرد تبدأ بالقدرات و إدراك الدور أو المهام و الذي يشير إلى درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد»¹.
«هو مجموع الطاقات والقدرات والجهود التي يبذلها الفرد لأداء عمل معين بحيث تلازمه الرغبة في أدائه، وفق المعايير والأسس المطابقة من قبل الإدارة»².
المفهوم الاجرائي: هي مختلف المهام والواجبات والأنشطة المخولة للفرد الموظف والتي يستطيع القيام بها بأعلى وتيرة و جودة ضمن فترة زمنية قصيرة و تكلفة مادية صغيرة و ذلك بالتمسك بقواعد و قوانين المؤسسة و عدم الخروج عنها.

2.6. المنشآت الرياضية:

«هي كل المساحات أو القاعات أو المركبات أو الملاعب، أو بصفة عامة الأماكن المخصصة لممارسة مختلف النشاطات البدنية و الرياضية والتي تحكمها مجموعة من الأفراد في إطار إداري منظم»³.
كما تعرف أيضا بأنها «المكان المجهز بالوسائل و الامكانيات الرياضية والمخصص لممارسة الأنشطة الرياضية و تقديم الخدمات اللازمة لتحقيق الأهداف الرياضية حاضرا أو مستقبلا»⁴.
و أيضا «هي مؤسسة يقوم هيكلها المكون من مجموعة أفراد عمل يتزأسها مدير لتوجيه أنشطة جماعة رياضية من الأفراد، اتجاه هدف مشترك و تنمية المهارات المرتبطة بالتخطيط و التنظيم و التوجيه و المتابعة و الميزانيات فيما يخص الرياضة و الأنشطة البدنية و تكوين الأفراد تربويا و تعليميا»⁵.

¹ مرح طاهر شكر حسن علي، الرقابة الادارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم. أطروحة ماجستير في الادارة التربوية بكلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2016، ص22.

² أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الإدارية. دار الكتاب المصري، مصر، 1984، ص52.

³ خير الله معز الدين رباني، إدارة المخاطر على مستوى المنشآت الرياضية. أطروحة دكتوراه في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2021، ص09.

⁴ الوشاح محمد، عبد الله الشعارين، المنشآت والملاعب الرياضية. المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2012، ص15.

⁵ عصام بدوي، موسوعة التنظيم والادارة في التربية البدنية والرياضية. دار الفكر العربي، مصر، 2000، ص17.

المفهوم الاجرائي: هي مختلف المؤسسات العمومية التي تمارس فيها مختلف الأنشطة الرياضية لمختلف الأعمار ضمن هيكل مؤسساتي متكون من مدير لتوجيه مختلف الأنشطة و تنظيمها لبلوغ اهداف مشتركة تتمثل في تكوين الأفراد تربويا وبدنيا لوصول الى أعلى المستويات والمهارات.

3.6. التحفيزات:

تعتبر التحفيزات «مجموعة من الأدوات والوسائل التي تسعى المؤسسة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، إيجابية أو سلبية بهدف إشباع الحاجات و الرغبات الإنسانية من ناحية و تحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى و ذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة»¹.

تعرف أيضا بأنها: «مثير خارجي يعمل على خلق أو تحريك الدافع (مثير داخلي) و يوجه الفرد إيجابا نحو الحصول على الحافز بما يؤدي لاتباع الفرد لسلوك معين يتفق مع الأداء الذي تطلبه الإدارة»².

تعرف أيضا أنها: «المقابل المادي و المعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهم المتميز»³.
المفهوم الاجرائي: هي عملية مستفزة تقوم باستنزاف الفرد الموظف بطريقة ايجابية تمكنه من إخراج طاقاته الكامنة والمدفونة التي تدفعه للعمل أكثر.

7. الدراسات السابقة:

1.7. الدراسات العربية:

أ. (دراسة نادر حامد عبد الرازق أبو شرح، 2010) بعنوان " تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين "، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر بغزة، و التي تهدف إلى التعرف على

¹ عبد الحميد، عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية. المكتبة العصرية، السعودية، دون طبعة، 2007، ص368.

² حسن محمد عبد الغني، مهارات إدارة السلوك متطلبات التحديث المستمر للسلوك. مركز تطوير الأداء والتنمية بالقاهرة، مصر، 2002، ص162.

³ ماهر أحمد، نظام الأجور و التعويضات. الدار الجامعية للنشر و التوزيع بالإسكندرية، مصر، بدون طبعة، 2009، ص 248.

الحوافز التي يتلقاها العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية و مدى تأثيرها على مستوى الأداء الوظيفي، و معرفة أهم مظاهر الحوافز المقدمة، حيث شملت عينة الدراسة 210 من العاملين تم اختيارها عن طريق العينة العشوائية الطبقية، تم استخدام أداة الاستبانة و استرداد 210 استبيان من مجتمع الدراسة، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي و الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات و تحليلها باستخدام برنامج SPSS.

وتوصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج ومن أهمها:

- أنه لا وجود لمعايير و ضوابط واضحة لمنح الحوافز و أن نظام المكافأة المادية غير فعال ولا يساعد على تحسين الأداء الوظيفي.
- تسود علاقات التقدير و الاحترام المتبادل بين الزملاء في العمل، مما يساهم في تحسين مستويات الأداء الوظيفي.
- أن الحوافز المقدمة تتناسب مع الجهد المبذول و هذا يدل على أن الشركة تكافئ موظفيها بالشكل المناسب بغض النظر عن مكانتهم ومستوياتهم الوظيفية والإدارية.
- أن الإدارة العليا والمدراء في الشركة يربطون بين نتائج تقييم الأداء الوظيفي و منح الحوافز والمكافآت كمييار و ضابط للثواب و العقاب.
- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية و المعنوية و الأداء الوظيفي.

ب. (دراسة غازي حسن عودة الحلابية 2013) تحت عنوان " أثر الحوافز على تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن " و هي رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، و التي هدفت إلى تقصي أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى والتعرف على مستوى الأداء وعلاقته بنظام الحوافز بالإضافة إلى الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز في تحسين مستوى الأداء، حيث شملت عينة الدراسة 150 موظفا وموظفة وتم اختيارها عن طريق العينة الاحتمالية، ثم استخدام أداة الاستبانة و تم استرداد 150 استبيان من مجتمع الدراسة، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي و الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS.

وتوصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- انخفاض مستوى بعدي المتغير المستقل و هما الحوافز المادية و المعنوية إذ بلغ المتوسط الحسابي للتحفيز المادي 1,84 و التحفيز المعنوي 2,24.
- بينت أن الحوافز الاجتماعية هي الأكثر استخداما و دراية و معرفة من قبل موظفي أمانة عمان الكبرى على عكس الحوافز المادية.
- حيازة الأداء على المستوى المتوسط بمتوسط حسابي بلغ 3,15.
- أظهرت نتائج الدراسة وفقا لقناعات المبحوثين حول العلاقة بين أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى فإنها علاقة خطية ترابطية قوية.
- أظهرت نتائج الراسة وفقا لقناعات المبحوثين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في استجابة الأفراد للعينة لأثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى تعزي إلى المؤهل العلمي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) في استجابة الأفراد معينة لأثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى تعزي إلى المتغيرات الجنس لصالح الذكور، و تعزي إلى المسمى الوظيفي لصالح رئيس القسم و تعزي إلى سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة القليلة.

2.7. الدراسات الأجنبية:

أ. دراسة Rina Novainty 2018

تحت عنوان Financial Incentives: the Impact on employee Motivations.

كان الغرض من الدراسة هو التحقيق من تأثير الحوافز على أداء الموظفين في خدمة غابات كينيا Uaisin Gishy County استهدفت جميع الموظفين في خدمة الغابات الكينية التي لديها حاليا 8 محطات للغابات يبلغ مجموع موظفيها 115 موظفا، تم استخدام طريقة التعداد للحصول على حجم العينة من 115 موظفا، تم استخدام الاستبيانات في جمع البيانات لاختبار صحة الأدوات، استخدم الباحث المنهج الوصفي و استخدام الاحصائيات الوصفية (النسب المئوية، الانحراف المعياري) لتحليل البيانات.

وتوصلت هذه الدراسة إلى:

- أن الحوافز ضرورية في الأداء الوظيفي.

ب. دراسة Gana, Alimi Bababe, Fatima Bbkar (نيجيريا، 2011)، تحت عنوان 'أثار التحفيز في أداء العاملين' دراسة حالة شركة مديجوري لطحن الدقيق في ولاية بورنو، نيجيريا،
Motivation on workers performance: A case, study off maidugur Mill LTD
هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الآثار المترتبة على أداء العاملين في مطاحن الدقيق في نيجيريا إذا ما تم تحفيزهم، لتحقيق أغراض الدراسة بذل الباحثون جهدا في تقييم العاملين الحاليين في شركة مطاحن الدقيق في مديجوري، بغية دراسة اثر التحفيز في أدائهم، و تحديد هوية المتغير فيها إذا كان مسؤولا بشكل مباشر أو غير مباشر على أداء العاملين، وتكونت عينة الدراسة من (60) عاملا، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، توصلت الدراسة إلى أن معظم سياسات التحفيز في الشركة لم تكن كافية لتلبية احتياجات العاملين، بل أنها لم تكن ذات صلة باحتياجاتهم، كما اشارت النتائج إلى أنه فيما لو تم تعديل الحوافز بحيث تلبى احتياجات العاملين فإنه سيلحظ تحسنا كبيرا في أدائهم.

3.7. التعقيب على الدراسات السابقة:

- من خلال العرض السابق لبعض الدراسات السابقة نجد أن:
- الدراسات السابقة اتفقت على هدف مشترك واحد وهو التعرف على آثار الحوافز بمختلف مظاهرها على مستوى الأداء الوظيفي و هذا ما يتفق مع الهدف العام للبحث الحالي.
 - اتفقت الدراسات السابقة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي على غرار دراسة Uaisin Gishy County فقد تبنت المنهج الوصفي.
 - اتفقت كل الدراسات السابقة على استخدام أداة الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة.
 - اتفقت نتائج دراستي "نادر حامد عبد الرازق أبو شرح" ودراسة " Alimi Bababe, Fatima Bkar"، أن نظام الحوافز المادية غير فعال و لا يساعد على تحسين الأداء الوظيفي نظرا لعدم تلاؤمها مع احتياجات الموظفين على غرار دراسة "غازي حسن عودة الحلابية" أن أثر الحوافز في تحسين الأداء قوي و تأثير الحوافز الاجتماعية أكثر قوة من نظيرها المادية و المعنوية كما أكدت دراسة Uaisin Gishy County أن الحوافز ضرورية في تحيين الأداء الوظيفي.

4.7. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- تناولت هذه الدراسة أثر التحفيز على الأداء الوظيفي في المنشآت الرياضي، و هو المجال الذي لم تتطرق إليه أي من الدراسات السابقة، لنقص الاهتمام بهذه المؤسسات و هذا واضح من خلال ما قلناه سابقا.
- أن المؤسسات الرياضية تعتبر من المؤسسات التي تعاني من التهميش و نقص كبير في توزيع التحفيز على موظفيها.

8. المقاربة النظرية:

تعتبر التفاعلية واحدة من أهم المحاور الأساسية التي تعتمد عليها النظرية الاجتماعية في تحليل الانساق الاجتماعية، من أهم روادها جورج هيربرت ميد، هيربرت بلومر، وارفينا كوفمان، الذين كان لهم الدور الأبرز في تطوير هذه المدرسة من خلال اسهاماتهم الضخمة وتصوراتهم نحو التفاعلية الرمزية، و الفكرة الأساسية لهذه النظرية و أهم مبادئها:

- أن البشر يتصرفون حيال الأشياء على أساس ما تعنيه لهم.
- هذه المعاني نتاج للتفاعل الاجتماعي في المجتمع الإنساني.
- حيث تحول و تعدل و يتم تداولها عبر عملية التأويل التي يستخدمها كل فرد مع الإشارات التي يواجهها.

ومن أهم تصورات هذه النظرية كما يلي:

- الانسان قادر على تحسين ذاته و بناء شخصيته و تشكيل واقعه الاجتماعي خلال عملية التفاعل الاجتماعي.
- يتم تكوين البناء الاجتماعي والحفاظ عليه عن طريق استخدام الرموز مثل اللغة وعن طريق عمليات التفاعل الرمزي.
- ظواهر المجتمع لها وجود خارج وعي الأفراد أو مدركاتهم.
- لا يمكن فهم أنماط التنظيم الاجتماعي بدون معرفة العمليات الرمزية بين الأفراد الذين يشكلون في النهاية هذه الأنماط.
- المجتمع نسق متفاعل باستمرار، أي كيان يتجدد باستمرار من خطة لأخرى.

- تلعب التنشئة الاجتماعية دورا مهما ومؤثرا في ربط الفرد بالجماعة وربط الجماعة بالمجتمع.

« وبالتالي فإن التفاعلية الرمزية تسلم تسليما مطلقا بأن المجتمع يشكل الأفراد ويكون سلوكهم، ولهذا تقرر هذه المدرسة بأن التفاعل بين الآخرين هو أكثر العوامل أهمية في تحديد السلوك الاناني »¹، إذ تفسر الأداء الوظيفي كالتالي :

1. يتم التفاعل والاتصال بين الموظفين والمرؤوسين لفترة من الزمن حتى يتعرفون على زملائهم وطبيعة الوظيفة الموكلة إليهم وإدراك واجباتهم ومسئولياتهم.

2. بعد الانتهاء من عملية التفاعل يبدأ الرئيس أو المسؤول أو المقيم بتكوين صورة انطباعية أو ذهنية أو رمزية عن الموظف وأدائه وهذه الصورة تتكون إلا بعد تجريبه واستخلاص المميزات التي يتحلّى بها والخصائص التي تميزه عن باقي الموظفين، على سبيل المثال يتعامل مع مشاكل العمل بذكاء وقادر على اتخاذ القرارات المناسبة دون طلب المساعدة من ذوي الخبرة، سواء كان ادائه عال أو منخفض يتمتع بمؤهلات وكفاءة عالية.. الخ.

3. التفاعل عبر اللغة والاتصال بين الموظف والرئيس سواء كان اتصال مباشر أو غير

مباشر وتكوين علاقات تجمع لأفراد العمل سواء كانت علاقات اجتماعية، علمية، إنسانية. الخ.

4. عندما يصل تقييم الأداء إلى الموظف و هذا التقييم يكون رمزيا فإن الفرد يقيم ذاته بنفسه

نسبة إلى التقييم الذي قيم به.

5. إذا كان التقييم الرمزي إيجابيا فإن الموظف يستمر يكون في وظيفته وتكون فعالية الأداء

أكثر وترتفع معدلات الإنتاجية، أما إذا كان التقييم سلبي فإن الموظف يصبح يشكل عائقا أو ما يعرف بنقطة ضعف المؤسسة ككل، إذ أن هذا يؤدي عرقلتها في عملية تحقيق أهدافها و انخفاضها في مستوى فاعليتها وإذ استتر الوضع على نفس الحال ولم يشهد أي تحسن في أداء الموظف فمن المؤكد أنه سيخسر وظيفته نتيجة لتهوره وعدم تحليه بالمسؤولية الكافية و عدم تقديره لوظيفته بالإضافة إلى اهماله في إدراكه لدوره الفعال داخل المنظمة.

التقييم الرمزي هو عملية ذو وجهين، بحيث يمكن المقيم أن يعطي رمزا إيجابيا للموظف بحيث يعتبر شخصا مسؤولا منضبطا موثوقا يمكن الاعتماد عليه، ذكيا متفانيا في العمل قابل

¹ فيليب جونز، ترجمة الدكتور محمد ياسر الخواجة، النظريات الاجتماعية والممارسة البحثية. مصر العربية للنشر والتوزيع، ط1، 2010، ص153.

للترقية و عندما يصل التقييم إليه فإنه يقيم ذاته و أداءه، «وبصفة عامة فإن الانطباع الرمزي الايجابي الذي يولد عند الفرد انما ينتج في استمراريته و تعميق التفاعل الرمزي بينما الانطباع الرمزي السبي يسبب قطع التفاعل بين الفرد المقيم و الفرد الذي قيمه»¹.

¹ احسان محمد المحسن، النظريات الاجتماعية المتقدمة. دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2015، ص92.

الفصل الثاني

الأداء الوظيفي

تمهيد

المبحث الأول: الأداء الوظيفي

1. تعريف الأداء الوظيفي
2. أهمية الأداء الوظيفي
3. أنواع الأداء الوظيفي
4. عناصر الأداء الوظيفي
5. محددات الأداء الوظيفي
6. العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

1. مفهوم تقييم الأداء الوظيفي
2. أهمية تقييم الأداء الوظيفي
3. أهداف تقييم الأداء الوظيفي
4. معايير تقييم الأداء الوظيفي
5. طرق تقييم الأداء الوظيفي

ملخص

تمهيد:

يعد الأداء الوظيفي مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمؤسسات والمنظمات والشركات بشكل عام، الأمر الذي دفع بعلماء الإدارة إلى الاهتمام بهذا الموضوع، بل وأكثر من ذلك فهو بمثابة ظاهرة محورية لجميع فروع وحقول المعرفة، ويعد الأداء الوظيفي الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل بالمنظمات، فضلاً على أنه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، ومن هنا نجد أن غالبية المسؤولين الإداريين يعطون موضوع الأداء والعوامل المؤثرة فيه الأهمية القصوى نظراً لأن أداء إدارتها ما هو إلا انعكاس لأداء الفرد داخلها، وعليه سيتم التطرق في هذا المبحث إلى أهم العناصر المكونة له.

المبحث الأول: الأداء الوظيفي

1. تعريف الأداء الوظيفي:

تعددت وتنوعت المفاهيم الخاصة بالأداء، إذ يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت قسطاً وفيراً من اهتمامات علماء الاجتماع والبحوث والدراسات الخاصة بالموارد البشرية وذلك لما له من أهمية كبيرة على مستوى الفرد والمنظمة وفعالية المؤسسات.

عرف على «أنه تحويل المدخلات التنظيمية والموارد الأولية والمواد نصف المصنعة والآلات إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة»¹، كذلك يعرف الأداء الوظيفي بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو المؤسسة أو الجهة التي تربط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة.

وبالتالي فهو «مقدرة العاملين على القيام بمهامهم الوظيفية وواجباتهم ومسؤولياتهم المحددة لهم، بأقل وقت وتكلفة لتحقيق أقصى درجة من الإنتاج في ظل بيئة تنظيمية متكاملة تتصف بمناخ ملائم وجيد للعمل إلى جانب حوافز التعليمات الإدارية وهيكل تنظيم يأخذ بالاعتبار لكافة المتغيرات المحيطة جميعها في عين الاعتبار»².

«عرفه Obici 2015 بأنه اسهامات الأفراد في انجاز أو تحقيق الأهداف التنظيمية أو ببساطة هو نتيجة لأنماط الأفعال التي تنفذ هدف وفقاً لمعايير معينة»³.

ومما سبق يتضح لنا أن الأداء يزخر بالعديد من المفاهيم والتعريفات وذلك نتيجة لتعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال سواء كانت دراسة ميدانية أو نظرية، وباختلاف مدارس وخلفيات الباحثين وتوجههم وعلى الرغم من هذا الاختلاف إلا أن هناك عوامل مشتركة تجمعهم كالموظف، الوظيفة، تحقيق الأهداف... الخ، وبالتالي فإن الأداء الحقيقي ينظر إليه على أنه نتائج

¹ خلوف زهرة، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي. مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، الجزائر، العدد 09، 2013، ص 269.

² سيد علي محمد حمزة، مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية بدولة الكويت وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية. رسالة ماجستير في علم المكتبات والمعلومات، الجامعة الأردنية، الكويت، 2012، ص 06.

³ سيد هارون جمعة، استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على الأداء الوظيفي الجامعي. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المعهد التكنولوجي العالي العاشر من رمضان، فرع مرسى مطروح، مصر، 2019، ص 558.

لعدد من العوامل المتداخلة و لا يتم التركيز على واحدة دون أخرى، بل و يتم التوفيق بينها و التركيز عليها جميعها في آن واحد.

كما يجب علينا أن نشير إلى أن الأداء ليس هدفا بحد ذاته بل هو وسيلة بتحقيق غاية أو مجموعة الغايات والأهداف، يجب تطويره ولهذا يحتل الأداء الدرجة الثانية في الأهمية من الوظائف الأساسية للإدارة، حيث يأتي بعد وظيفة التنظيم، ولأغراض هذه الدراسة سيتم النظر للأداء على أنه الجهد الذي يبذله الموظف داخل المؤسسة أو المنظمة من أجل تحقيق هدف معين.

2. أهمية الأداء الوظيفي:

يحتل الأداء الوظيفي مكانة مرموقة داخل أي منظمة و أي مؤسسة كانت باعتبارها المحصلة النهائية لجميع المهام والأنشطة بها، و ذلك على مستوى الفرد نفسه و المنظمة و الدولة ككل، فمن خلاله تكون المنظمة أكثر استقرارا و تماسكا و استمرارا، فكلما كان أداء الموظفين مرتفعا و متميزا كلما زادت فاعلية المنظمة أكثر، كما انه يساهم في معرفة الطاقات الكامنة و القدرات المدفونة لدى الموظفين، «و يتوقف نمو المنظمة و تقدمها على الأداء بها و انتقالها من مرحلة إلى مرحلة أخرى أكثر تطورا، أي من مرحلة الظهور و البقاء و الاستمرارية إلى مرحلة السمعة و الفخر و التميز إلى مرحلة الريادة»¹.

يعتبر الأداء الوظيفي الوسيلة الفعالية لتحقيق أهداف الفرد و المؤسسة بشكل سريع و فعال و مربح للوقت، إذ يجب على الموظف الاهتمام بأدائه لعمله لما يعود ذلك بالارتباط الوثيق بما ينقضاه سواء أجر، ترقية، مرتبة و حاجاته الأساسية لإثبات ذاته، لهذا فإن أغلب المسؤولين الإداريين مهتمون اهتماما وثيقا بتطوير أداء العاملين واتباعهم بخطط و استراتيجيات دقيقة تمكنهم من الرفع من كفاءة و إنتاجية الموظفين لأن هذا التطور سينعكس على فعالية المنظمة ككل و يرفع من إنتاجيتها و اثبات ذاتها بين مختلف التنظيمات و المؤسسات الأخرى.

3. أنواع الأداء الوظيفي:

يعتبر الأداء الوظيفي ظاهرة تنظيمية كغيرها من الظواهر تنقسم كالآتي:

¹ جلال عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة. رسالة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة ناسف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2014، ص82.

1.3. حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء الوظيفي إلى:

1.1.3. الأداء الداخلي: «ويطلق على هذا النوع من الأداء أداة الوحدة أي أنه ينتج ما تملكه

المؤسسة من الموارد»¹، و ينقسم هذا الأخير إلى:

(أ) **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة أو المنظمة حيث أن المورد البشري يعتبر العنصر الأساسي والفعال القادر على تغيير كل الموازين وصنع الفرق خلال إبراز مهاراته وامكانياته الفكرية والذهنية وقدراته.

(ب) **الأداء المالي:** وهو الاستغلال الأمثل للموارد المالية ورؤوس الأموال المتاحة واستثمارها بالشكل المناسب.

(ج) **الأداء التقني:** ويتمثل في حسن الإدارة وعلى استثمار الكل من مورديها البشري والمادي، بالإضافة إلى التخطيط والتنظيم الأحسن والموازنة والتوفيق بين كل هذا.

2.1.3. الأداء الخارجي: «هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي

فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده»² كارتفاع معدلات الطلب على السلع وارتفاع أسعار المنتجات ومعدلات البيع ويظهر نجاح هذه المؤسسة في تحقيقها أكبر نسبة أرباح أو مبيعات أو إنتاجية بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة الأخرى.

2.3. حسب معيار الشمولية:

فحسب المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما:

1.2.3. الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر

والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة، ولتحقيقها لا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، فإن الربح الناتج يعود إلى فعالية وتعاون مختلف الأنظمة الفرعية فيما

¹ خلوف زهرة، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي. مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، الجزائر، العدد 09، 2013، ص 269.

² بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي. مذكرة ماجستير في السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري محمود، الجزائر، 2009، ص 76.

بينها لتحقيق الهدف المشترك ألا وهو النهوض بالمؤسسة والعمل على الرفع من كفاءتهم وضمان بقائها واستمرارها.

2.2.3. الأداء الجزئي: وهو ناتج الأداء الذي يحققه المنظمة الفرعية للمؤسسة منفصلة عن الأنظمة الفرعية الأخرى والتي تنقسم بدورها إلى عناصر مختلفة باختلاف تقسيم معايير المؤسسة.

4. عناصر الأداء الوظيفي:

1.4. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: فعلى الموظف حين تكليفه بأي مهام أو وظيفة المعرفة بمتطلبات هاته المهمة ومهارتها الفنية والتقنية وحتى الخلقية الخاصة لضمان التأقلم معها وإنجازها بالشكل المطلوب.

2.4. نوعية العمل: أي إدراك الفرد بمهامه التي يقوم بها وما عليه فعله وما يجب عليه تفاديه دون الوقوع في أي أخطاء والتعامل معها بمهارة واتقان.

3.4. كمية العمل المنجز: «أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز»¹.

4.4. المثابرة الوثوق: أي على الموظف العمل بجدية واتقان وثقان والقدرة على إتمام مهامه في أقصر وقت وبالتالي نيل الرضا والثوق من طرف المسؤولين.

5. محددات الأداء الوظيفي:

1.5. الدافعية: وتتمثل في مدى شعور الفرد بالرغبة والحب للقيام بالمهام المخولة له واندفاعه الفوري والتلقائي لبلوغ هدفه، وبصيغة أخرى هي القوة التي تحرك وتثير الفرد وتحمسه على رفع أدائه وتنعكس هذه القوة على كثافة الجهد الذي يبذله الموظف.

2.5. القدرات: وتتمثل في السمات الشخصية التي يتميز بها الموظف كالمهارات الفكرية والتقنية والابتكارات التي يستثمرها أثناء أدائه لوظيفته، يمثل القدرة على التعامل مع مشاكل العمل بذكاء وتفادي الوقوع في الأخطاء التي تسبب خسائر للمؤسسة، القدرة على إنجاز الأعمال والمهام

¹ شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين. مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2010، ص65.

والأنشطة ببراعة وخلال وقت قصير، القدرة على الفهم والاستيعاب السريعين لقوانين الوظيفة والمؤسسة ككل مع القدرة على معرفة مسؤولياته وصلاحياته، حقوقه وواجباته والتوفيق بينها، القدرة على التعامل مع التغيرات المואكبة والمتزامنة كالتكنولوجيا ويكون ذلك من خلال عمليات التكوين والتدريب والتوجيه والتعليم المستمرة.

3.5. الادراك: يشير الادراك إلى العملية المستقبلة للمؤثرات الخارجية وتفسيرها من قبل الفرد تمهيدا لترجمتها إلى سلوك معين، وهي عملية لا بد منها فيها يستطيع الفرد إدراك أنه من الضروري أن يوجه جهوده إلى العمل المخول له وإدراك دوره الفعال في أهمية ذلك داخل المؤسسة أو المنظمة ككل.

4.5. الدعم التنظيمي: يقصد به اهتمام الهيئة التنظيمية أو المنظمة بتلبية حاجيات ورغبات الموظفين ومحاولة مساعدتهم في حل المشاكل التي يواجهونها وبمعنى آخر فالدعم التنظيمي ينعكس في صورة اهتمام القيم التنظيمية بالأفراد العاملين، وتقديم المساعدات والمساهمات العناية بهم وبصحتهم النفسية وتبدو إيجابية وفعالية المنظمة في استمرارية العناية والاهتمام، مما ينعكس في صورة إدراك الأفراد لهذا التأييد والدعم.

6. العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

تتمثل هذه العوامل في:

1.6. غياب الأهداف المحددة: «الشركة التي لا تملك خططا محددة وتفصيلية لعملها وأهدافها المطلوبة تحقيقها ومعدلات الإنتاج المطلوبة، لن تكون قادة على قياس ما تحقق من انجاز أو محاسبة الأفراد على مستوى أدائهم وذلك لعدم وجود معيار محدد مسبقا لذلك، وأن التخطيط يوضح للفرد ما هو مطلوب منه»¹، هذا حتما يؤدي إلى عرقلة وإعاقة الأداء في المؤسسة.

2.6. العوامل الشخصية: تعتبر الشخصية عبارة عن مجموعة العناصر والمحددات والصفات التي يتمتع بها كل شخص وتميزه عن الكثير من الناس، إذ تعتبر عنصر أساسيا للنجاح في أداء العمل، فالتحيز الشخصي للرئيس على الأداء يؤدي إلى تقييم لا يعكس مستوى الأداء الفعلي للموظف، «وللتقليل من هذا التحيز يمكن اشراك الآخرين في عملية التقييم، خاصة هؤلاء الذين

¹ ريم بنت عمر منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي. رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، بجدة، السعودية، 2004، ص559.

لديهم معرفة بمستوى أداء العامل فمثلا يمكن للمقيم أن يدع رئيسه، يراجع ويدقق تقييمه النهائي أو يدعو خبير مختص لمراجعة تقييمه لأداء العاملين»¹.

3.6. نظام الحوافز: إذ تلعب التحفيزات دورا هاما في التأثير على الأداء للموظفين، قد تساعد المكافآت أو الاجازات في بعض الأحيان لتحسين أداء الموظف وزيادة جودة أدائه، كما أن غيابها قد تؤثر سلبا وينعكس ذلك على انخفاض مستوى كفاءته.

4.6. التسبب الإداري: والذي يعني غياب الضوابط الإدارية التي تحكم العمل ولا يوجد نظام أداء محدد يوضح آليات العمل بها ويتمثل ذلك في الاستهتار والغياب المتكرر واختلاق الأعذار والتأخير وعدم الالتزام بالأوقات المحددة للعمل، دون انجاز أية من المهام المخولة له، «والذي يعني ضياع ساعان العمل في أمور غير منتجة بل تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد يعود ذلك نتيجة لأسلوب القيادة أو الاشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة»².

5.6. مشكلات الرضا الوظيفي: فعدم الرضا الوظيفي يؤدي إلى أداء متخفض وضعيف وانتاجية أقل ويتأثر الرضا بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظفين كالاستهتار وعدم الانصياع لمشاكل الموظفين من طرف المسؤولين، الاتكال على الموظفين الآخرين أو بالأحرى غياب المسؤولية.. الخ.

6.6. العوامل الفنية والتكنولوجية: والتي تتعرض للتغير بشكل مستمر ويصعب على بعض العمال مواكبة كل هذه التغيرات وهذا يعود لقلة العمليات التكوينية والتدريبية والتعليمية وغياب التوجيه من طرف المسؤولين، كل هذا يؤثر على الأداء الوظيفي للموظفين مما يؤدي لانخفاض مستواهم.

7.6. تأخر الأعمال: قد تؤثر على معدلات الإنتاج وعرقلتها واعاقتها.

¹ مهملبي بن علي، متخذ القرار الرشيد وتأثيره على فعالية تقييم الأداء الوظيفي داخل المؤسسة. مجلة الرواق، معهد العلوم القانونية والادارية، المركز الجامعي بغليزان، الجزائر، العدد 03، 2016، ص137.

² عائشة بنت أحمد الحسيني، شذا بنت عبد المحسن الخيال، أثر تطبيق، أنظمة للإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي. المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، العدد10، 2014، ص73.

8.6. اختلاف مستويات الأداء: «وهذا يتطلب نظاما متميزا لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد والأداء المتوسط، أو الموظف الكسول والموظف الغير منتج».¹

9.6. معرفة طبيعة الوظيفة: إدراك الموظف لطبيعة وظيفته من العوامل التي تؤثر على أدائه بدرجة كبيرة، إذ يجب عليه أن يعلم ما له من حقوق وصلاحيات وما عليه من مسؤوليات وواجبات ومهام في عمله ليقوم بها على أكمل وجه، فبعض المؤسسات قد يتواجد فيها بعض الموظفين بدون مهام محددة أو بعدد كبير ومتنوع من المهام و هو ما يؤثر على أدائهم العام بدرجة كبيرة لذا يجب عليها أن تحدد لكل موظف حقوقه ومهامه ووظيفته التي تقع على عاتقه حتى يتسنى له تأديتها بالكفاءة والمستوى المطلوبين.

المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي:

1. تعريف تقييم الأداء الوظيفي:

تعددت وتنوعت مفاهيم وتعريف تقييم الأداء الوظيفي فهو تحديد الإجراءات الصادرة عن الفرد داخل بيئة العمل، ومن ثم دراسة نتائجها في حالة معينة، ويساعد تقييم الأداء على قياس مدى قدرة الفرد على الإضافة للمؤسسة، ويعرف على أنه «عملية إدارية للحكم على مدى تقدم هذا الموظف أو ذلك قياسا إلى واجباته وسلوكياته في فترة زمنية معينة لا تزيد عن سنة، ويصدر في هذه العملية تقرير في شكل نموذج معين، يوضح في ملف الموظف أو العامل وينتج آثاره الإدارية والقانونية».²

كما يعرف بأنه قياس لطبيعة الأداء الوظيفي الخاص بالشخص من أجل تقديم حكم حول قدراته ومدى استعداداته للتطور، عرف أيضا أنه «عملية تحليل ومراجعة شاملة لعمل الموظف في الشركة خلال فترة زمنية محددة، مثل شهر أو ربع سنة أو نصف سنة أو سنة كاملة بناء على مسؤولياته ووظيفته وذلك بهدف تقييم مدى فعالية أداء الموظف لمسؤولياته الوظيفية والمساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية».³

¹ لوحظ يوم 2022/03/08، على الساعة 15:00 زوالا بتوقيت الجزائر، <http://hrdiscussions.com>.

² مهمل بن علي، مرجع سبق ذكره، ص136.

³ لوحظ يوم 2022/03/28 على الساعة 13:49 زوالا بتوقيت الجزائر، <https://hprarabic.com>

حظي تقييم الأداء بتعريف آخر: «وهو ذلك الاجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في انجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل وعلى مقدار التحسين الذي يطرأ على أسلوبه في أداء العمل»¹.

2. أهمية تقييم الأداء الوظيفي:

تكمن أهمية الأداء الوظيفي في النقاط التالية:

- يساهم تطبيق عملية تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسة على بناء الثقة بين الموظفين فيما بينهم وزيادة الثقة بالمنظمة.
- تساعد هذه العملية في «تحديد مدى نجاح الموارد البشرية وسلامة برامجه وخطته المعدة للمنظمة بالإضافة إلى تحديد أهم نقاط القوة والضعف لدى قوة العمل داخل المنظمة أو المؤسسة»².
- توضيح مدى تناسب الجهود المطبقة في العمل مع النتائج التي يتم الحصول عليه.
- يساهم في توضيح مدى قدرة الأعمال على تحقيق النتائج المطلوبة منها.
- المساهمة في تنفيذ التخطيط لتقييم الأداء الوظيفي في المؤسسة من أجل متابعة عمل الإدارة والنشاطات والبرامج المتنوعة.
- الكشف عن قدرات وامكانيات الموظفين والطاقات الكامنة المدفونة لديهم.
- تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين والمسؤولين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيههم.

3. أهداف تقييم الأداء الوظيفي:

الهدف الرئيسي من تقييم الأداء الوظيفي هو التقييم والتطوير:

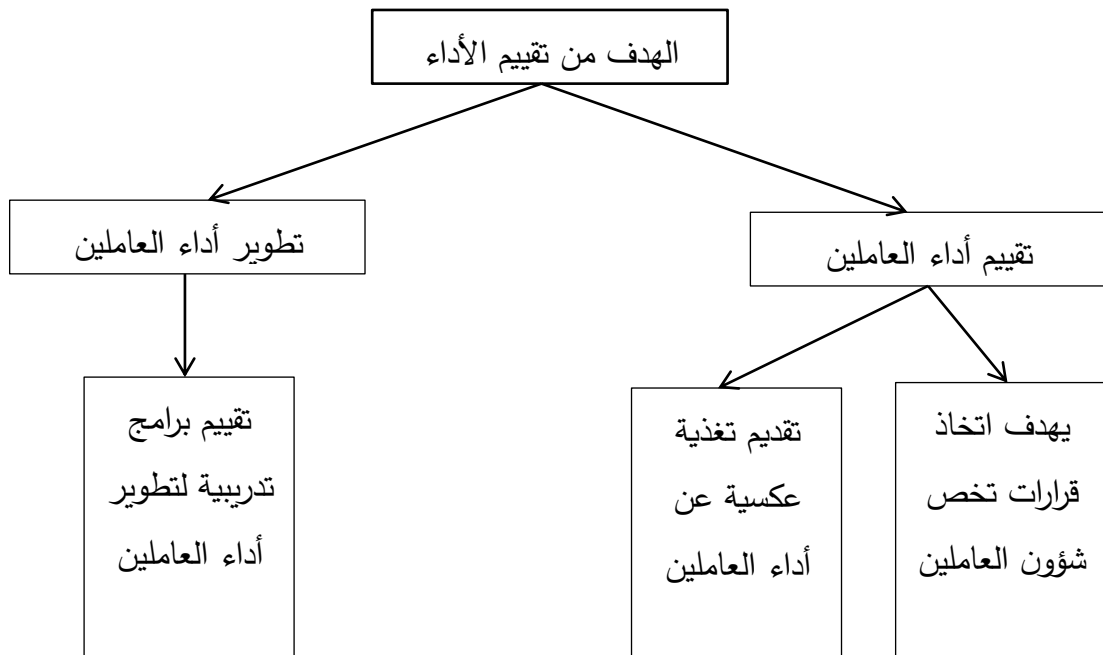
3.1. التقييم: حيث يتم تقييم الأداء الموظفين واستخدام المعلومات التي تم الحصول عليها في إصدار القرارات الإدارية كالترقية أو نقل الموظفين، منح العلاوة والزيادات السنوية والرفع من

¹ ريم بنت عمر بن منصور الشريف، مرجع سبق ذكره، ص 45.

² د. سيد هارون جمعة، استراتيجيات إدارة التغيير و أثرها على الأداء الوظيفي الجامعي. المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة، المعهد التكنولوجي العالي بالعاشر من رمضان فرع مرسى مطروح، ص 561.

الرواتب والأجور، المكافآت ومنح الاجازات والعطل وتكريم المثابرين... الخ، كما تساهم هذه في تقديم تغذيته عكسية للموظفين حيث يتم اطلاعهم على ما قدموه من إنجازات مقارنة بأهداف وتطلعات الإدارة وبالتالي يستطيع الموظف معرفة نقاط القوة والضعف لديه.

2.3. التطوير: حيث أن عملية تقييم الأداء الوظيفي تساعد على تقييم برامج وسياسات المنظمة، مما يؤدي إلى تنمية وتطوير هذه السياسات وانباع استراتيجيات مطورة للرفع من مستوى وكفاءة أداء الموظفين بالإضافة إلى التطوير الإداري والمؤسسين. الشكل الآتي يوضح ما قلناه سابقا عن تقييم أداء الموظفين



الشكل رقم (1) : يوضح الهدف من تقييم الأداء الوظيفي

4. معايير تقييم الأداء الوظيفي:

1.4. تحديد الأهداف وتحقيقها: يجب أن تتضمن معايير تقييم الأداء في ميثاق الأداء الوظيفي عناصر كمية مثل أهدافهم وتحقيقها في حين أن الكثير من تقييم أداء الموظفين نوعي وذاتي، فإن الأهداف وعناصر الإنجاز موضوعية وقابلة للقياس بأرقام واضحة.

2.4. شرعية التقييم: بمعنى ارتكاز التقييم على مقاييس تتعلق بخصائص وظيفة محددة وهامة وذات الصلة بالإنتاجية وأداء الأفراد والاهتمام بخصائص غير مرتبطة بالخصائص الوظيفية تعد غير شرعية مقياسا ودلالة.

3.4. المعايير الشخصية: هي التركيز على قدرات الموظفين في تحقيق الذات والعطاء، وتطوير الشخصية خلال العديد من المواقف التي تواجههم حيث أن الشخصية تعد عنصرا رئيسيا من عناصر نجاح الأداء في العمل.

4.4. مهارات حل المشكلات: بعيدا عن الوظيفة التي يشغلها الموظف فإن مهارة حل المشكلات بفاعلية أمر ضروري إذ يحتاج الموظفون إلى اتخاذ قرار سليم في ما يجب عليهم فعله في المواقف الصعبة دون سؤال مدير أو موظف آخر ذا خبرة أعلى، لذلك من المهم حصول الموظف على التدريب وتوفير الموارد التي يحتاج إليها لحل مشاكل العمل.

5.4. جدارة التقييم: والمقصود هو صدور تقييم واحد للموظف الواحد من طرف مقيمين اثنين أو أكثر، فالنقيّم المتشابه الصادر من مقيمين أو أكثر تقييم جدير بالثقة كونه حظي بإجماع أو شبه إجماع إلا أن جدارة التقييم ليست دائما ثابتة في قياس الأداء تتغير بتغير الظروف الداعية إليه.

6.4. جودة العمل: من أهم المعايير في معايير تقييم الأداء الوظيفي هي الجودة في العمل، ويأخذ أيضا في عين الاعتبار عند وضع نموذج تقييم أداء الموظفين، حيث تشمل جودة العمل أكثر من جانب منها مهارات الاتصال والمهارات التنظيمية والإدارية والإنتاجية بالإضافة إلى العمل الجامعي ومهارات تكوين العلاقات القوية داخل العمل.

5. طرق تقييم الأداء الوظيفي:

على الرغم من أهم أن هناك العديد من الطرائق التي يمكن الإدارة الاستعانة بها في تقييم أداء الموظفين، إلا أنه من المهم ملاحظة مزايا وعيوب كل طريقة من هذه الطرق وبالتالي مدى ملاءمتها لظروف المنظمة وطبيعة العمل بها قبل أن يتم اتخاذ القرار الخاص باختبار احداها للتطبيق على المنظمة، وفيما يلي نتطرق لأهم طرق تقييم الأداء الوظيفي.

1.5. طريقة المقارنة الثنائية: هي تطبيق مقارنة بين أداء اثنين من الموظفين من أجل معرفة الموظف الذي يعد متفوقا على زميله ومن ثم تجمع كافة المقارنات لترتيب الموظفين وفقا لأدائهم «وفيها يقوم المقيم بمقارنة الموظف بكل موظف من زملائه والترتيب النهائي يكون بتحديد عدد المميزات التي كان فيها الموظف متفوقا على الآخرين»¹.

2.5. طريقة الترتيب: هو ترتيب لكافة الموظفين بناء على أدائهم من حيث الأفضل إلى الأضعف، عن طريق تطبيق مقارنة خاصة على مستوى الأداء العام، حيث «يكون الرئيس فكرة عامة عن افراده، بالتالي يمكنه أن يقوم بترتيبهم تصاعديا أو تنازليا، تتطلب هذه الطريقة وجود عدد محدود من الأفراد حتى يستطيع الرئيس ترتيبهم، كما تمتاز بالسهولة والبساطة لكنها تفتقد للموضوعية ولا تعطي نتائج دقيقة لأنها تعتمد على الحكم الشخصي»².

3.5. طريقة إدارة الأهداف: في هذه الطريقة يتم الاعتماد فقط على ماهية النتائج التي خرج بها الموظفون دون الالتفات إلى طبيعة سلوكهم أو صفاتهم، أي أن معطيات هاته الطريقة تكون كمية وبالتالي فهي أكثر حزما و أمانا، والهدف منها هو تحديد ما إذا كان الموظف الذي يتم تقييمه قد حقق توقعات المؤسسة أو لا، وتتم هذه الطريقة عن طريق اتباع الخطوات التالية:

أ) «يتقابل كل مرؤوس مع رئيسه المباشر الاتفاق على أهداف أداء المرؤوسين خلال الفترة القادمة ومواعيد وأساليب تنفيذ هذه الأهداف، على سبيل المثال تخفيف التالف بنسبة 20% أو زيادة المبيعات بنسبة 10% أو الانتهاء من إعداد الموازنة التقديرية قبل بداية العام المقبل»³.

¹ شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين. مرجع سبق ذكره، ص87.

² المغربي محمد الفاتح محمود بشير، إدارة الموارد البشرية. دار الجامعات للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2013، ص146.

³ المغربي محمد الفاتح محمود بشير، نفس المرجع السابق، ص146.

ب) «يجتمع المرؤوس مع رئيسه المباشر كلما دعت الحاجة لمناقشة المشكلات التي تعترض تنفيذ الأهداف التي يتم الاتفاق عليها وتعديلها إذا لزم الأمر».¹

ج) «في نهاية المدة المحددة لتنفيذ الأهداف إذ يقوم الرئيس المباشر بتقييم أداء المرؤوسين على أساس نسبة تحقيقه الأهداف التي اشترك مع رئيسه في وضعها، وفي نفس الجلسة يتم الاتفاق على أهداف جديدة لفترة القادمة».²

4.5. طريقة المقياس المتدرج: هي عبارة عن نوع من أنواع القوائم التي تحتوي على الدرجات الآتية:

1- ضعيف 2- مقبول 3- جيد 4- جيد جدا 5- ممتاز، وتمتلك كل منها أوزاناً وفقاً لدورها في عملية تقييم الأداء.

5.5. طريقة الأحداث الحرجة: يركز المقيم انتباهه على تلك السلوكيات الرئيسية أو الحرجة التي تحدث الفرق بين أداء وظيفة بطريقة جديرة بالملاحظة «والتي هي تقارير قصصية قصيرة أو أحداث اعترضت سلوكيات الأفراد خلال ممارستها لأجزاء من وظائفهم، ويحتفظ المقيم عادة بيومية من الأحداث الحرجة من كل فرد خضع للتقييم ومن المهم أن يسجل الحدث ودرجته معاً والمطلوب منه التركيز على سلوكيات وتصرفات الفرد خلال مواجهة الحدث والاستفادة من المرور به»³، الفكرة الأساسية وراء هذا التصنيف هي اطلاع العمال الذين يمكنهم أداء وظائفهم بفعالية في المواقف الحرجة وذلك لأن معظم الناس يعملون على حد سواء في الوضع الطبيعي.

وتتمثل عيوبه في تدوين الأحداث الخطيرة التي تصبح مستنفذة للوقف ومرهقة بالنسبة للمقيمين والرؤساء، كما أنه لا يسمح بمقارنة أداء الأفراد أو أداء الوحدات.

6.5. طريقة الاختبار الاجباري: في هذه الطريقة يعطي رئيس الموظف قائمة بمجموعة من العبارات التي تصف أداء العامل ويجبر على اختيار أحد الخيارين أو ثلاثة من كل فترة يصف بها أداء الموظف وهذه العبارات تكون إما سلبية أو ايجابية مثلاً:

- يعطي الرئيس تعليمات جيدة وواضحة للمرؤوسين.

¹ المغربي محمد الفتاح محمود بشير، مرجع سبق ذكره، ص 146.

² المغربي محمد الفتاح محمود بشير، نفس المرجع السابق، ص 146.

³ رانيا عيسى، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في المنظمات. دراسة حالة شركة MTN،

الأكاديمية السورية الولية للتدريب والتطوير، سوريا، 2012، ص 20.

- يمكن الاعتماد عليك لإكمال أي مهمة معينة.
- الميل لصالح بعض الموظفين.

يحمل كل بيان درجة أو وزن، يقوم قسم الموارد البشرية بتقييم جميع مجموعات البيانات سواء كانت إيجابية أو سلبية، ويتم التقييم النهائي على أساس جميع مجموعات البيانات وبالتالي فإن تصنيف الموظف بهذه الطريقة يكون أكثر موضوعية، من مزايا هذه الأخيرة أنها تحد من أخطاء التحيز إلا أنها صعبة الفهم للموظف كما أنها تستغرق الكثير من الجهد والوقت.

7.5. طريقة الرسم البياني: هو واحد من أكثر التقنيات شيوعا وأبسط لتقييم الأداء، ومن المعروف أيضا باسم مقياس التصنيف الخطي، في هذه الطريقة يتم استخدام نموذج التقييم المطبوع لتقييم كل موظف من خلال سمات مثل الجودة، الموثوقية ومجموعة من خصائص الأداء الوظيفي لكل سمة، يتم التقييم على أساس النقاط في السلسلة يتم بعد ذلك حساب معدلات القيم التي يقدمها كل تقييم من خلال التحقق من الدرجة التي تصف أداءه لكل سمة على النحو الأمثل، هذه الطريقة جيدة لقياس سلوكيات العمل المختلفة للموظف ومع ذلك فإنه يخضع لتحيز الموظف في العمل.

8.5. طريقة قواعد المراجعة: «وتعني اختيار البديل المناسب من بين عدة بدائل، وهذه الطريقة تصف نواحي السلوك المختلفة للموظف ويمكن تمثل هذا الأسلوب بنموذج الامتحانات الموضوعية»¹، تعتمد هذه الطريقة قائمة تحتوي على مجموعة من الأسئلة يتم تقييم الفرد بناء عليها وعلى الرئيس المباشر أن يقرر ما إذا كانت الإجابة المرغوبة أو تتولى إدارة الموارد البشرية تحدد وزن كل اجابة من الإجابات بموجب دليل خاص غير معلوم للرئيس ويتم حساب النقاط التي حصل عليها الفرد العامل بجدول محدد التقديرات.

¹ منير نوري، إدارة الموارد البشرية. مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2011، ص137.

ملخص:

يمكن القول إن الاهتمام بطبيعة الموظف وطبيعة الأداء التي تحدد مكانته المؤسسة وفعاليتها وذا لا يتحقق إلا إذا وفرت هذه الأخيرة الظروف الملائمة والبيئة الجيدة المهيأة للعمل داخلها بالإضافة إلى اعتمادها على عملية تقييم الأداء، وذلك من خلال تحديد معايير من أجل تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء والعمل على تطويرها بما يحقق الأهداف المرجوة للمؤسسة وضمان نجاحها واستمراريتها.

الفصل الثالث

التحفيز وعلاقته بالأداء الوظيفي

تمهيد

المبحث الأول: خلفية تاريخية للحوافز

1. تعريف الحوافز
2. تطور تاريخي للحوافز
3. أهمية الحوافز
4. أهداف الحوافز
5. حاجات عملية التحفيز

المبحث الثاني: العلاقة بين التحفيز والأداء الوظيفي

1. أنواع الحوافز
2. عناصر الحوافز
3. العوامل المؤثرة في نظام التحفيز
4. آليات التحفيز المساعدة على تحسين الأداء
5. شروط نجاح الحوافز
6. معوقات عملية التحفيز

ملخص

تمهيد:

يقتصر مفهوم التحفيز على إيجاد أساليب و وسائل من شأنها رفع القوى البشرية الى مزيد من العطاء و تحسين دورهم في الإنتاجية، إضافة الى هذا فان امتلاك المؤسسة لعاملين محفزين يساهم في كسبها لميزة تنافسية تميزها عن المؤسسات اللاتي لا يمتلكنها.

و عليه سنتطرق في هذا الفصل الى اهم المفاهيم العامة للتحفيز و العلاقة بين التحفيزات و الأداء الوظيفي.

التطور التاريخي للتحفيز:

مع بداية القرن الثامن عشر، برزت حركة الإدارة العلمية وبدأ إهتمام العلماء يتجه نحو موضوع التحفيز، ويمكن التمييز بين ثلاث مراحل لتطوير الفكر الإداري فيما يخص موضوع التحفيز وهي كالآتي:

أ) المرحلة التقليدية:

« تمثل هذه المرحلة النظريات التقليدية في الإدارة والتي اعتبرت المنظمة (المؤسسة) بناء اقتصادي مثالي لا يحتك بالبيئة الخارجية. فاعتبر الفرد كسولا غير طموح»¹، يسعى الى إشباع حاجاته المادية فقط، وهذا ما ركزت عليه كل من النظرية البيروقراطية (ماكس فيبر) والإدارة العلمية (فريدريك تايلور) أي على التحفيز المادي فقط. يرى فيبر أن: « المكافأة تكون على أساس الأجرة، ثابتة، حسب الرتبة، المنصب والمسؤوليات الموكلة لكل موظف»².

ب) مدرسة العلاقات الإنسانية:

إعتبرت فيها المؤسسة كنظام كبير متكون من عدة أجزاء أهمها الجانب الإنساني، وداخل هذه الوحدة الاجتماعية تتم التفاعلات بينها. وقد جاءت هذه المدرسة لتصحيح محتوى هذه النظريات السابقة والتي أهملت الجانب الإنساني والاجتماعي للفرد وركزت على الجانب المادي، بل هي تنتظر للفرد على أنه يمتلك مشاعر وأحاسيس ويعمل داخل جماعات.

ج) المرحلة الحديثة:

تمثل هذه المرحلة نظريات الإدارة الحديثة كنظرية الإدارة بالأهداف ونظرية النظم، حيث حاولت الإستفادة من التجارب والنظريات السابقة وعدم الوقوع في أخطائها. « تنظر هذه المرحلة إلى الجهاز الإداري على أنه نظام مفتوح. ونادت بضرورة الاختلاف على ما يحصل عليه العاملون من حوافز سواء مادية أو معنوية»³، وهي لا تؤثر على جميع الأفراد بنفس الشدة والطريقة.

¹ غازي حسن عودة الحلابية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن. مذكرة نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص 10، بتصرف.

² حميد شاوش، مدخل إلى علم اجتماع المنظمات. دار الأمل للطباعة والنشر والتوزيع، تيزي وزو، 2019، ص 85.

³ غازي حسن عودة الحلابية، نفس المرجع السابق، ص 10 - 11، بتصرف.

3, المبحث الأول: ماهية الحوافز؟

من الضروري معرفة وفهم سلوك الفرد داخل المؤسسة التي يكرس جهده وطاقته لإنجاز عمله مقابل إشباع حاجاته الإنسانية، لذلك وجب على المؤسسة إقامة ضوابط ومحددات هذا الإشباع وتوجيهه لخدمة مصالح المنظومة (المؤسسة) ككل. فمن خلال هذا المبحث الأول سوف نتناول ماهية وأهميته.

1.1.3. تعريف الحوافز وأهميتها:

حتى تتجح المؤسسة في تحقيق أداء جيد أي وصنع كل فرد في مكانه المناسب ودفعه نحو العمل بكل طاقاته، وجب عليها إثارة تلك الدوافع الكامنة به، بما تتوافق وشدتها. وعليه تنوعت وتعددت تعاريف الحوافز، نذكر منها:

يعرف أحمد ماهر الحوافز بأنها: «العائد الذي يحصل عليه العامل كنتيجة للتميز في الأداء»¹.

ويعرف أيضا: « هي الوسائل المختلفة التي تستعملها الإدارة لحث العمال وتشجيعهم على زيادة الإنتاج بشكل أو بآخر، والوصول بمعدلاته وأرقامه إلى ما هو مخطط له، مما يدفع بعجلة لإنتاج إلى الأمام نحو تحقيق كفاية إنتاجية المؤسسة.»

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن « التحفيز هو دفع الأفراد وتشجيعهم من أجل القيام بعملهم بشكل أفضل من أجل تحقيق النجاح الاقتصادية للمؤسسة »².

وفي تعريف آخر للحوافز: «هي مجموعة العوامل التي تدفع الفرد لاختيار التصرف المناسب لتحقيق الهدف»³.

وفي تعريف آخر نجد أن: « التحفيز هو عملية معقدة لا يمكن شرحها باستعمال نظرية أو اتجاه معين، فهي عملية ديناميكية ومتطورة مع الوقت. والتحفيز في المؤسسة الاقتصادية هو مجموعة

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، ط1، 2007، ص347.

² محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير. الجزء 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص180.

³ Alain Meignant, Ressources humaines, déployer la stratégie. Édition liaison, SA, Paris, 2000, page 226.

من القوى النشيطة التي تتبع عن الفرد أو محيطه وهي تحت الفرد على تصرف معين في عمله وتحدد اتجاهه وشكله وشدته ومدته»¹

ومن التعاريف السابقة يتضح لنا أن الحوافز ترتبط ارتباطا وثيقا بالإدارة وكيفية التأثير على العاملين لديها من أجل رفع معنوياتهم وإرضاء حاجياتهم وتحقيق رغباتهم وبالتالي رضاهم، كما تعبر درجة استيعاب وقبول الحافز وفعاليتها على بلوغ أهداف المنظمة المحددة.

2.1.3. أهمية الحوافز:

1. تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم واستخدامها أفضل إستخدام.
2. تعمل على تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد العامل وربط مصالحه بمصالح المنظمة.
3. تساهم في خلق الرضا لدى الموظفين ومما يساعد في حل كثير من المشاكل التي تعاني منها الإدارات منها: الغياب والمنازعات والشكاوى وانخفاض قدرات إنتاج.
4. تعمل على تقليص كلف الإنتاج من خلال الابتكار وتطوير أساليب العمل واعتماد أساليب ووسائل حديثة من شأنها تقليص الهدر في الوقت والمواد الأولية والمصاريف الأخرى.
5. إشعار الموظفين بروح العدالة داخل المنظمة.
6. تنمية روح التعاون بين الموظفين، وتنمية روح الفريق والتضامن.
7. إشباع إحتياجات الموظفين خاصة ما يخص التقدير والإحترام والشعور بالمكانة.

¹ فريد عبد الفتاح زين الدين، تخطيط ومراقبة الإنتاج. دار الكتب، 1997.

8. المساهمة في التحكم في السلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة (المؤسسة) والعاملين.
9. الحفاظ على بيئة ومناخ العمل وذلك يتم بوضع الضوابط والقوانين التي من شأنها تحسين مناخ جيد للعمل فكل موظف يعرف حقوقه وواجباته وبالتالي لا يوجد مشاحنات وضغينة بين العمال.
10. شعور العامل (الموظف) بالأمان يكفي لجعله يعمل ساعات إضافية لأنه يشعر بانها مؤسسته وليس موظف فقط.
11. تحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية المتمثلة في زيادة الإنتاج القومي وبالتالي رف دخل الفرد وتحقيق مستوى معيشي كريم لكل فرد من المجتمع.

3.1.3. أهداف التحفيز:

تسعى المؤسسات إلى أهداف عامة وإستراتيجيات محددة من شأنها زيادة ربحية المؤسسة، باعتبارها الهدف الأول والأساسي لضمان استمراريتها وزيادة حجم إنتاجها عن طريق إستخدام العناصر المنتجة: كالمواد الأولية الخامة والطاقات والموارد البشرية بينما يواجه الرؤساء والمشرفون عبئا كبيرا في فهم السلوك الإنساني وإدراك أن الأفراد مختلفون فيما بينهم، حيث أن الحافز المادي قد يأتي بثماره مع بعض العاملين على غرار البعض الآخر الذين يتأثرون وتشبع رغباتهم بالحاجات المعنوية ووقع الكلمة الطيبة. «لهذا توجب على الرؤساء إقامة علاقات طيبة مع المرؤوسين ومعاملتهم كبشر لهم عواطف ومشاعر، وإعطائهم حقوقهم دون إنتظار طلبها»¹.

- تشجيع الإبداع وابتكار الجديد.

- رفع الروح المعنوية للموظفين.

- تحسين الإنتاجية.

¹ لكحل منيف، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي (مفاهيم والنظريات). دار المثقف للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2018، ص19.

4.1.3. حاجات عملية التحفيز

لكي تتم هذه العملية توجب توفر حاجات أساسية و هي:

- التخطيط المحكم لأنظمة الأجور و المزايا.
- العمل بلوائح موضوعية يعتمد عليها المدراء في تحفيز العمال.
- تحديد العوامل المؤثرة في أداء العاملين.
- تحديد قائمة الحوافز التي بإمكان المؤسسة تأمينها¹.

2.3. المبحث الثاني: العلاقة بين التحفيز و الأداء الوظيفي:

1.2.3. أنواع الحوافز:

تعددت وتتنوع تقسيمات الحوافز بهدف إبراز جانب معين من الأنواع المختلفة للحوافز التي تستخدمها الإدارة للحصول على أقصى كفاءة ممكنة للأداء الإنساني للعمال وتحقيق رضاهم، وقد قسمت إلى:

1. الحوافز حسب طبيعتها:

أولاً: الحوافز المادية

وهي حوافز ذو الطابع المالي او النقدي أو الاقتصادي، حيث تعد الحوافز المادية من أقدم أنواع الحوافز وتتميز بالسرعة والفورية وإحساس الفرد بالنتيجة المباشرة لمجهوده، المتمثلة في إشباع الحاجيات في شكل نقدي أو عيني والوسيلة في ذلك الأجر وملاحقته التي تعطي له الأهمية الكبرى في الدول المتخلفة².

¹ غازي حسن عودة الحلابية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسة قطاع العام في الأردن. مرجع سبق ذكره، ص13.

² لكحل منيف، مرجع سبق ذكره، ص 21-22، بتصرف.

أ) الأجر: تمثل الأجور واحد من أهم حوافر العمل في المجتمعات المختلفة، فلأجور فعالية واضحة تتلخص بأن الفرد يحصل على أجر محدد مقابل الجهد والعمل الذي يقوم به.

ب) الأجر بالزمن: هنا يتم دفع الأجر على أساس وحدات زمنية كالساعة أو اليوم أو الشهر، حيث يتلقى العامل نفس الأجر بغض النظر عن كمية إنتاجه.

ج) الأجر بالقطعة: وتمنح هذه الحوافز عن كل قطعة إنتاج، مما يعطي فرصة لظهور الفروق الفردية¹.

د) العلاوات: «يقصد بها ما زاد عن أجر العامل»² أي تشجيع للعامل ومساعدته على مواجهة تكاليف الحياة التي تتزايد بتقدمه في السن، وتتمثل في: علاوة الكفاءة؛ علاوة الأقدمية؛ العلاوة الإستثنائية³.

ثانياً: الحوافز المعنوية

وهي محفزات غير ملموسة تتكفل بإشباع الحاجات النفسية والمعنوية للأفراد إذ تدفعهم إلى الإبداع والتحسين المستمر في أعمالهم التي كلفوا بها.

كما تعرف على أنها: «تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها إحترام العنصر البشري، والذي هو كائن حي له أحاسيس وتطلعات إجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنشأة»⁴.

أ) الإثراء الوظيفي: يعمل على تنويع واجبات الوظيفة ومسؤوليتها، والتجديد في أعبائها بالشكل الذي يهيئ لشاغلها أن يجدد أن يجدد قدراتهم ويطور مهاراتهم مقابل هذه الأعباء والمسؤوليات.

¹ لكحل منيف، مرجع سبق ذكره، ص 21-22، بتصرف.

² محمد حافظ حجازي، إدارة البشرية وإدارة الأفراد. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص154.

³ لكحل منيف، نفس المرجع السابق، ص 22، بتصرف.

⁴ محمد عباس سهيلة، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004، ص224.

ب) موظف السنة الشهرية: ويهدف هذا الحافز إلى تعزيز الإحساس لدى الموظف بأهمية إنجازته واستقراره في عمله وتعريفه والمجتمع بتقدير ما يبذله من عمل.

ج) حفل تقديري سنوي: يهدف إلى تقدير الموظف في حفل ينظم لهذا، يتميز قلة التكاليف وتوفيره الجهد والوقت المبذول.

د) ضمان العمل واستقراره: وذلك بإشعار الموظف بالأمن والإستقرار في وظيفته.

هـ) التقدم الوظيفي: حيث أن الترقية في الوظيفة من الحوافز المعنوية التي يشعر بها الموظف بالسعادة والتكريم المعنوي¹.

و) العمل الجماعي والعلاقات الاجتماعية: حيث أن الموظف يسعد وينمو ويرتقي في ظل العمل بالجماعي وأجواء العلاقات الاجتماعية².

ويمكننا تلخيص الحوافز المعنوية فيما يلي:

- إشراك المرؤوسين في إتخاذ القرارات الإدارية.
- الترقية على أساس الكفاءة والأقدمية معاً.
- توفير الصحة والسلامة المهنية.
- الإعتراف بكفاءة ومجهود المرؤوسين.
- ضمان العمل واستقراره.
- مكافأة الموظفين بالشهادات التقديرية.

¹ محمد مرعي مرعي، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العمومي الحكومي. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 29.

² محمد عباس سهيلة، مرجع سبق ذكره، ص 224-245.

II. الحوافز حسب طبيعتها:

أولاً: الحوافز الإيجابية

وهي تلك الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد في العمل¹، وهي وسيلة تعمل على إغراء العاملين ودفعهم إلى زيادة إنتاجيتهم وكفاءتهم عن طريق تقديم مزايا وخدمات تشبع رغباتهم، وتتمثل في:

- العدالة والموضوعية في معاملة الموظفين.
- المدح والثناء والتقدير.
- توفير فرص المنافسة والترقية العاملين.
- الأمن والاستقرار في العمل.
- الحوافز النقدية.

ثانياً: الحوافز السلبية

وهي تلك الحوافز التي لا يرغب الفرد في الحصول عليها وينظر إليها كعقوبة وبالتالي يحاول تجنبها، تتمثل في:

- الحسم والفصل من الخدمة.
- الإنذار والتوبيخ من طرف المسؤولين.
- النقل إلى عمل أقل أو مكان صعب للعمل.
- عدم الإحترام والتقليل من الشأن والإحساس بعدم الأهمية².

¹ مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد. دار مجدي لاوي للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص276.

² جبر هديرس مشلح المطيري، مهارات القائد الأمني في استخدام الحوافز لرفع مستوى أداء رجل أمن. مذكرة نيل شهادة ماجستير في العلوم الشرطية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005، ص54.

III. الحوافز حسب المستفيدين منها:

أولاً: الحوافز الفردية

تعرف على أنها الحوافز التي تعتمد على أداء الفرد، ومن مزايا الحوافز الفردية، أن الفرد يمكنه أن يلمس العلاقة بين الأداء والمكافأة ولهذا فإن هذا النوع هو الأكثر إستخداماً¹، إذ يخلق جواً من المنافسة بين الأفراد، ومن الأمثلة الفردية للحوافز، نذكر:

- خطاب شكر لأفضل منتج.
- تخصيص جائزة لأفضل موظف مثالي شهري أو رجل العام.
- إعطاء هدية ومكافأة للفرد الذي أنتج أفضل عمل.
- وقد يكون هذا التحفيز إما معنوياً أو مادياً، إيجابياً أو سلبياً.

ثانياً: الحوافز الجماعية

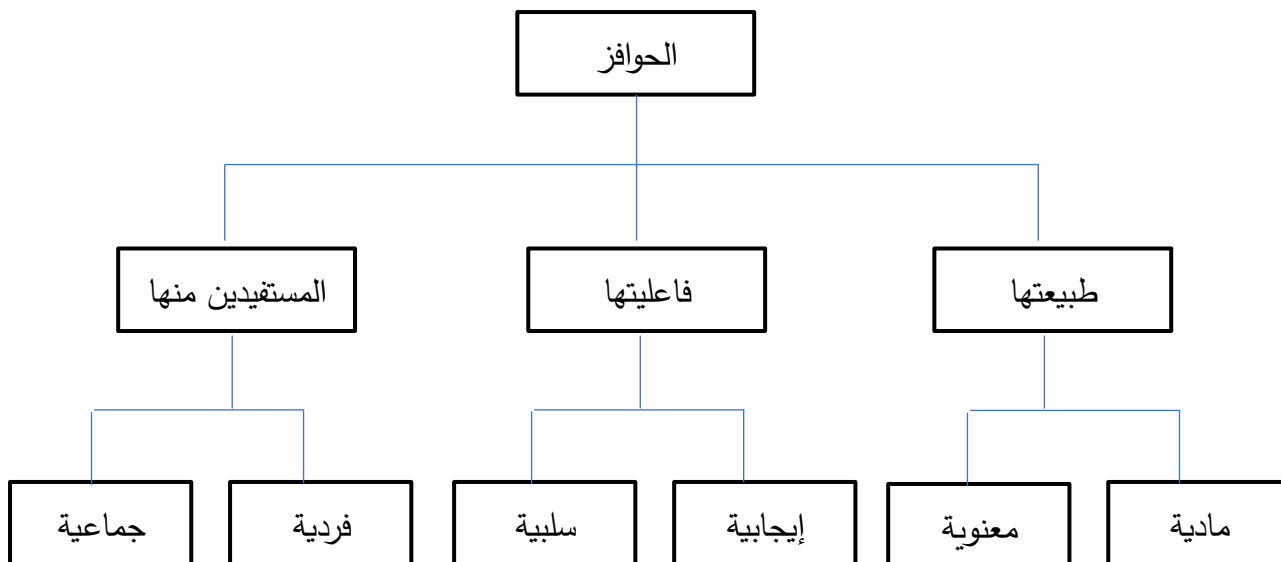
إن الهدف الأول والأخير هو تشجيع روح الفريق والعمل الجماعي، وبث روح الفريق الواحد وروح التعاون بين العاملين وأفراد المجموعة الواحدة، كأن تخصص جائزة لأفضل قسم أو وحدة إدارية، وتتم على شكل أجور جماعية²، تقدير من الرئيس والشكر والثناء، الإشتراك في عملية إتخاذ القرار أو حل مشكلة معينة.

¹ مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية. مجموعة النيل العربية، مصر، 2007، ص339،

بتصرف.

² أحمد بن عبد الله الصباب وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة. خورزم للنشر والتوزيع، جدة، 2005، ص146.

الشكل رقم (2): مخطط يوضح أنواع الحوافز



المصدر: عبد البازي إبراهيم درة، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و عشرين.
ص413¹.

2.2.3. عناصر التحفيز:

هنالك ثلاث عناصر أساسية في عملية التحفيز تعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة

التحفيز، وهم:

أ) القدرة: يمكن للشخص المؤهل أو القادر على القيام بعمل معين لتحسين أدائه عن طريق التحفيز بخلاف الشخص العاجز الغير متدرب أو غير المؤهل، وهنا تظهر أهمية التكوين المتواصل.

ب) الجهد: وهو يشير إلى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين، حيث أن وجود القدرة وحدها لا تكفي.

¹ عبد البازي إبراهيم درة، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و عشرين. دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، ط2، 2010، ص413.

ج) الرغبة: إذا لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في العمل تقل، وهنا تظهر ضرورة التركيز على علاقة العامل بعمله وبالمؤسسة ورسالتها وتبنيه لأهدافها¹.

3.2.3. العوامل المؤثرة في نظام الحوافز:

- ان اتخاذ قرار سياسة التحفيز يرتبط بعوامل تؤثر فيه و يمكن تلخيصها فيما يلي:
- سياسة الدولة الاجتماعية و الاقتصادية و التي تظهر في شكل قوانين ملزمة للمنظمة.
 - القيم السائدة في المجتمع التي يجب ان يتناسب معها نظام الحوافز.
 - الجهاز الإداري و امكانيته للاختيار الأمثل لنظام الحوافز مطابق لكل من تطلعات المنظمة و مواردها البشرية.
 - مدى فعالية نشاط المنظمة و مكانتها في السوق.
 - الممارسات التنظيمية أنماط القيادة و نظام الاتصال و المشاركة في اتخاذ القرار.
 - الاختلافات الفردية².

4.2.3. آليات التحفيز المساعدة على تحسين الأداء:

وتتمثل فيما يلي:

- أ) تخطيط ووضع الأهداف: إن مشاركة الفرد في وضع أهداف نتائج له، والعمل على تحقيقها سيزيد من دافعيته وخاصة إذا كانت هذه الأهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس، ترضي طموحه وذات قيمة.
- ب) المشاركة في إتخاذ القرارات: إن مشاركة العاملين (الموظفين) في القرارات والأمور ذات علاقة بعملهم يزيد في حماسهم وانتمائهم والتزاماتهم، ومن أهم النتائج المترتبة عن ذلك، ترشيد عملية إتخاذ القرارات وإن مشاركة الأفراد تتفق مع ميل النفس لعم ليعملوا من خلال ما يقررونه لأنفسهم وليس من خلال ما يطلبه ويفرضه الآخرون عليهم، لذلك تعكس أعمالهم مدى رضاهم على العمل والإلتزام بأدائه على أكمل وجه.

¹ محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير. الجزء2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص180.

² لطرش نبيلة، نظام الحوافز كمدخل استراتيجي في تنمية الموارد البشرية حالة صندوق الخدمات الاجتماعية و

الثقافة لمجمع سولغاز FOSC. مذكرة نيل شهادة ماجستير علوم تجارية، مدرسة الدراسات العليا التجارية،

2010، ص77.

ج) تعديل السلوك: بتغيير أفعال العاملين وسلوكهم من خلال التشجيع المستمر والمنتظم للأفعال المرغوبة وتثبيط الأفعال الغير مرغوبة، ويقوم المشرفون على العمل بتحديد الأفعال المرفوضة التي تحتاج إلى تغيير ثم يستخدمون الطرق المناسبة للتشجيع والدعم وتعزيز العاملين على إحداث التغيير.

أثر العامل: من خلال توسيع وتنويع مهام العاملين (الموظفين) ومسؤوليتهم وإتاحة لهم المزيد من الفرص للإجتهد والمثابرة، ومن الأمور المهمة التي يجب على الإدارة مراعاتها هي على أن تعمل

د) على إشعار كل عامل بأهمية عمله مهما كان بسيطاً، كما يجب على الإدارة أن تعطي العامل صورة أكبر عن العمل بشكل عام وعن دوره بشكل خاص.

هـ) التحفيز بالتغذية الراجعة: أي توفير التغذية الراجعة عن جوانب الأداء التي يشوبها الأخطاء أو قصور فيتوقف الأثر التحضيري لها على السياق الذي تقوم فيه وعلى الطريقة التي تقوم بها¹.

حيث إن قدمت المعلومات السلبية بطريقة واضحة وفي التوقيت المناسب، يمكن أن يكون لها أثر تطويري من خلال التعرف على أسباب القصور وإيجاد سبل معالجتها.

5.2.3. شروط نجاح التحفيز:

من أجل التأكد من استخدام الحوافز إستخداماً نافعا توجب مراعاة شروط أساسية نلخصها فيما

يلي:

- أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا
- إيجاد صلة وثيقة بين الحافز والهدف الذي يدفع الإنسان لتحقيق رغباته
- إختيار الوقت الملائم لاستخدام الحوافز، خاصة المادية منها.
- ضمان إستمرارية الحوافز وإيجاد شعور الطمأنينة لدى الفرد.
- أن تتصف السياسة التي تنظم الحوافز بالعدالة والمساواة والكفاءة.
- أن يكون الحافز متناسبا مع الفرد.

¹ محمد بن سعد أبو حيمد، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين. المجلة العربية للنشر العلمي AJSP، جدة، العدد 21، 2020، ص 639-640، بتصرف.

- أن تنمي الحوافز في ذهن العامل العلاقة العضوية بين الأداء الجيد والحصول على الحافز.

- إدراك ومعرفة الأفراد للسياسة التي بموجبها تنظم وتمنح الحوافز¹.

6.2.3. معيقات عملية التحفيز:

تعرض نظام التحفيز الى بعض العوائق و التي حدثت من فعاليته، نذكر منها:

- تعدد القيادات و تضارب اوامرهم.
- عدم وضوح الأهداف لدى إدارة المؤسسة.
- كثرة التغيير في القيادات و خاصة إذا كان لكل منهم أسلوب في العمل يختلف عن سابقه.
- تطبيق واحد للحوافز و نمطية في عدد كبير من المؤسسات.
- غموض بعض المواد القانونية التي تتعلق بالحوافز.
- نقص المهارة لدى المديرين في تطبيق نظام الحوافز.
- عدم دقة تقويم أداء العاملين و وجود أخطاء كثيرة في التقارير الدورية و ميلها للعمومية.²

¹ زويلف مهدي، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار مجدلاوي للنشر، عمان، 2000، ص 62.

² عبد الوهاب علي محمد و عايدة سيد خطاب، إدارة الافراد و العلاقات الإنسانية. مكتبة عين الشمس، القاهرة،

1993، ص362-364.

ملخص:

العنصر البشري يعتبر جزء لا يتجزأ في تسيير المؤسسة كبناء إجتماعي، فمصيرها مرتبط بطبيعة الموظفين، في المقابل تعتمد كل مؤسسة وهيئة نظامية على الاهتمام بمواردها البشرية، لأنها تمثل الركيزة الأساسية لنجاحها وتطورها و ذلك من خلال تقديمها لحوافزها المادية و المعنوية لشحن طاقات العاملين (الموظفين) كل فترة مما يؤدي إلى رفع الأداء و ضمان الولاء، حيث ان التحفيز يعد أداة فعالة من اجل اثارة و تحريك دافعية الانسان و ترغيبه على تحقيق اعلى درجات الرضا.

الفصل الرابع

تمهيد:

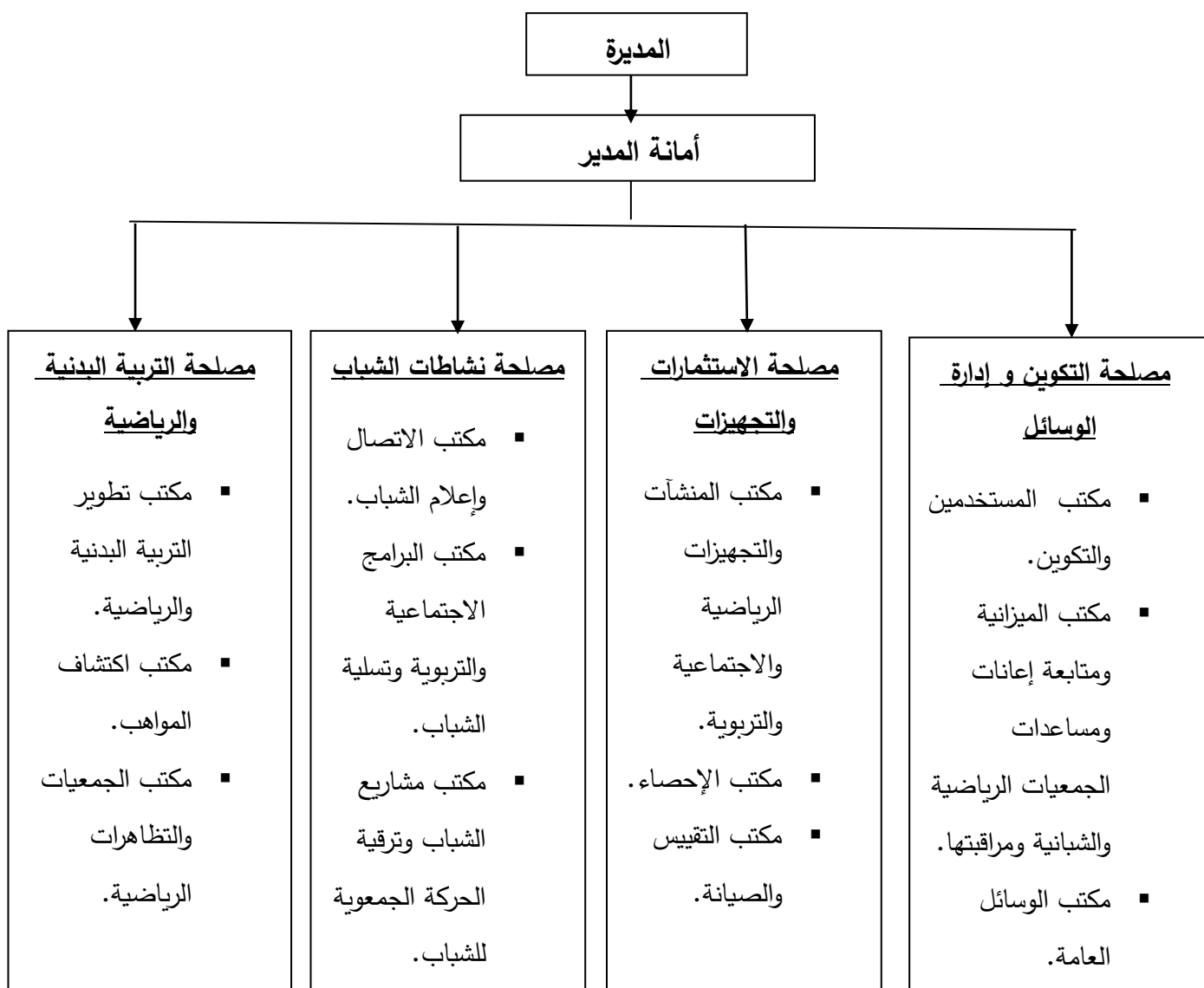
بعدها تطرقنا في الفصول السابقة إلى المفاهيم النظرية لمتغيرات الدراسة والمتمثلة في الأداء الوظيفي والتحفيز والعلاقة بينهما، وفي تأثير المتغير المستقل " التحفيزات " على المتغير التابع "الأداء الوظيفي"، نأتي في الجانب التطبيقي في الدراسة والذي سنحاول من خلاله إسقاط الجانب النظري على مديرية الشباب والرياضة، وذلك بغرض معرفة مدى تأثير التحفيز على رفع مستوى.

1.4. المبحث الأول: تقديم عام لمديرية الشباب والرياضة

التعريف بالمؤسسة:

مديرية الشباب والرياضة هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، تأسست بموجب المرسوم التنفيذي رقم 90/234 المؤرخ بتاريخ 1990/07/28. وقد تم تشييد مقر المديرية يوم الاثنين 21 شعبان سنة 1423 الموافق ل 28 أكتوبر سنة 2002. وتعمل هذه المؤسسة تحت وصاية وزارة الشباب والرياضة، ومن مهامها تنظيم وتسيير النشاطات الشبانية والرياضية على مستوى الولاية إلى جانب التأطير البيداغوجي والتسيير الإداري.

شكل رقم (3) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة



2.4. المبحث الثاني: الإجراءات الميدانية للدراسة

1.2.4. منهج الدراسة:

لمعرفة أثر الحوافز على تحسين الأداء لدى موظفي مديرية الشباب و الرياضة توصلنا إلى أن النهج الملائم للدراسة بهدف الإجابة عن تساؤلات الدراسة و اختبار الفرضيات. فيعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه: "يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع و يهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، و يعبر عنها تعبيراً كلفياً و كمياً، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة و يبين خصائصها، بينما التعبير الكمي يعطي وصفاً رقمياً لمقدار الظاهرة أو حجمها، و درجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى".¹

2.2.4. مجتمع الدراسة:

أ) حدود الدراسة:

الحدود المكانية: تتمثل في مديرية الشباب و الرياضة – البويرة –
الحدود البشرية: تتمثل في موظفي فقط المؤسسة محل الدراسة مديرية الشباب و الرياضة بالبويرة.
الحدود الزمنية: تم هذا البحث في الفترة الممتدة من 5 جانفي 2022 إلى غاية 24 ماي 2022.

ب) مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين بمديرية الشباب و الرياضة بالبويرة، تضم المديرية 4 مصالح (انظر إلى الشكل رقم (3)) أي ما يقارب 60 موظف سواء قادة إداريين و مرؤوسين، و هو يمثل مجتمع الدراسة.

ج) عينة الدراسة:

تم الاعتماد على العينة القصدية في دراسة أفراد المجتمع، أي كل موظفي المديرية، ما عدا المسؤولين.

¹غازي حسن عودة الحلابية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن. مذكرة نيل الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص44.

د) أدوات الدراسة:

التقنية الأساسية هي الاستمارة، واستعملنا المقابلة كتقنية تدعيميه.

1. المقابلة: وهي أداة مهمة لجمع المعلومات حول الظاهرة المراد دراستها، حتى انه يتم توضيح الغرض من الاستبيان في دراسة أفراد العينة، و يمكن إعطاؤها تعريف كالاتي: «تهدف فلسفة المقابلة إلى التعرف على جوهر الإنسان الذي لا يمكن أن نصل إليه عن طريق المشاهدة، لأنه لا يرى و لكنه ينعكس في سلوكيات و أفعال يمكن مشاهدتها و من خلال المقابلة تعرف الأسباب، و فيها تكمن الحلول و المعالجات»¹.
2. الاستبيان: و هو أداة لجمع البيانات في البحث العلمي، يهدف لاستكشاف الحقائق و استطلاع الرأي العام ثم تحويلها إلى نسب، و هي أداة تختصر الوقت. و «يسمى أيضا بالاستقصاء، و هو إحدى الوسائل شائعة الاستعمال للحصول على المعلومات و حقائق تتعلق بآراء و اتجاهات الجمهور حول موضوع معين أو موقف معين»².
3. الملاحظة: تعتبر من أهم عناصر البحث التجريبي و أكثرها حيوية و أهمية، حيث تساعد في وضع الفرضيات و استخراج النظريات العلمية التي تفسر الظواهر و الوقائع بطريقة دقيقة و موضوعية. فالملاحظة العلمية هي: «مشاهدة الظواهر في أحوالها المختلفة و أوضاعها المتعددة لجمع البيانات و تسجيلها و تحليلها للتعبير عنها بالأرقام»³.

3.2.4. معالجة البيانات:

بعد أن جمعت البيانات تمت عملية الترميز والإدخال إلى الحاسب الآلي باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS و بعد ذلك أجريت التحليلات الإحصائية المناسبة.

¹ مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية. مؤسسة الوراق، عمان الأردن، ط1، 2000، ص173.

² كامل محمد الغزبي، أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية و الاجتماعية. دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، ط1، 2006، ص135.

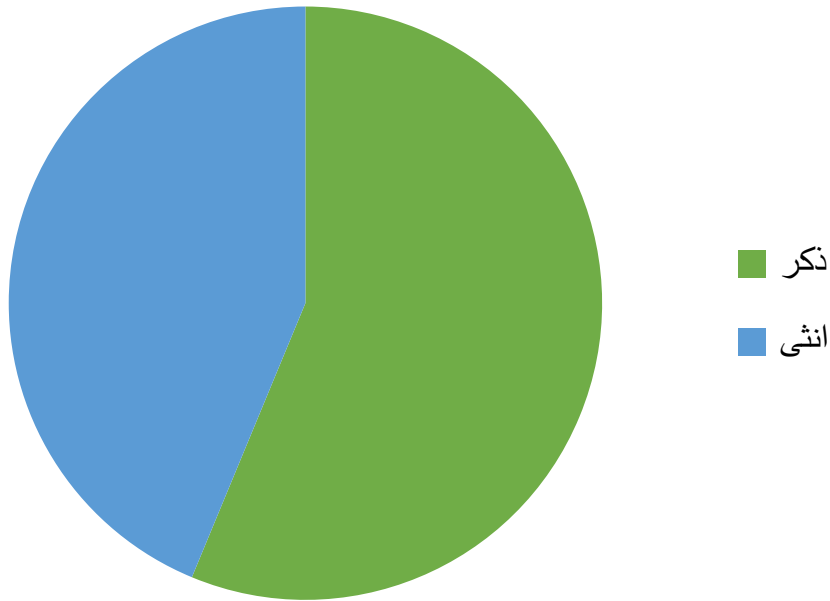
³ مروان عبد المجيد إبراهيم، نفس المرجع السابق، ص174.

المبحث الثالث: تحليل و تفسير نتائج الدراسة

جدول رقم (1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
56,3	18	ذكر
43,8	14	أنثى
100	32	المجموع

الشكل (4): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



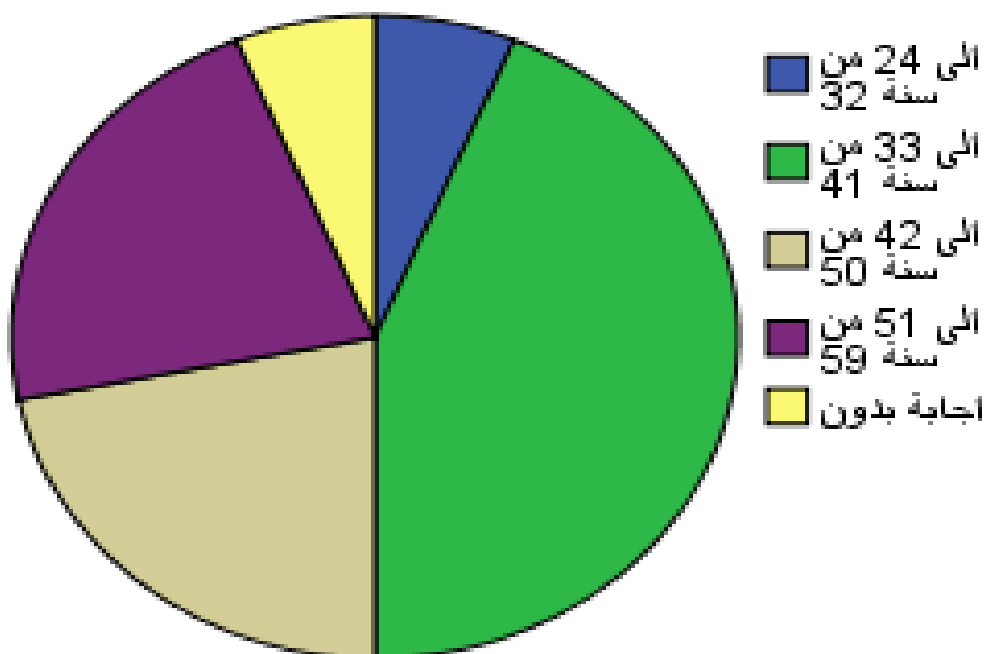
يبين الجدول والشكل أعلاه أن 56,3% من عينة الدراسة هم ذكور، و 43,8% من عينة الدراسة هم إناث. وبذلك نلاحظ أن النسبة الأكبر تعود للذكور مقارنة بنسبة الإناث، و قد يعود السبب إلى وجود أعمال و اشغال ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة، كمراقبة تطور اشغال المنشآت الرياضية

و الترفيهية و غيرها، ما يستلزم حاجة المؤسسة إلى الذكور أكثر من الإناث، لهذا انحازت النسبة إلى فئة الذكور الذي تقتضي مهامهم بالخروج إلى الميدان باستمرار.

جدول رقم (2): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	فئات السن
6,3	2	من 24 إلى 32 سنة
43,8	14	من 33 إلى 41 سنة
21,9	7	من 42 إلى 50 سنة
21,9	7	من 51 إلى 59 سنة
6,3	2	بدون إجابة
100	32	المجموع

الشكل (5): توزيع العينة حسب السن

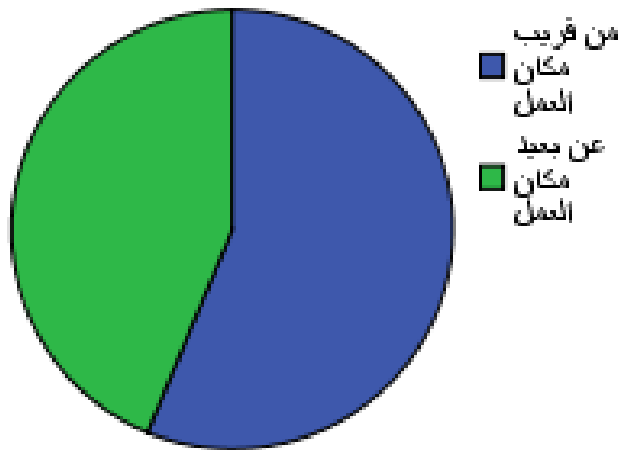


من الجدول و الشكل أعلاه يتضح أن نسبة 6,3% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم في فئة 24 إلى 32 سنة. و أن ما نسبته 43,8 من عينة البحث أعمارهم بين 33 إلى 41 سنة، و أن نسبة 21,9% من أفراد العينة تنتمي لكل من الفئتين من 42 إلى 50 و من 51 إلى 59 سنة. و أن نسبة 6,3% هي لأفراد العينة الذين لم يجيبوا عن السؤال. و من هنا نستنتج أن عينة البحث تتميز بنسبة عالية من الشباب أعمارهم من 33 سنة إلى 41 سنة، و هذه الطاقة الكبيرة تحتاجها المؤسسة قيد الدراسة لتحقيق أعلى مستوى من الأداء و أيضا كون صر الشباب يتمتع بالقدرة على الإبداع و الابتكار و المرونة و اكتساب المهارات الجديدة سريعا.

جدول رقم (3): توزيع أفراد العينة حسب مكان السكن

مكان السكن	التكرار	النسبة المئوية
قريب من مكان العمل	18	56,3
بعيد عن مكان العمل	14	43,8
المجموع	32	100

شكل رقم (6) توزيع أفراد العينة حسب مكان السكن



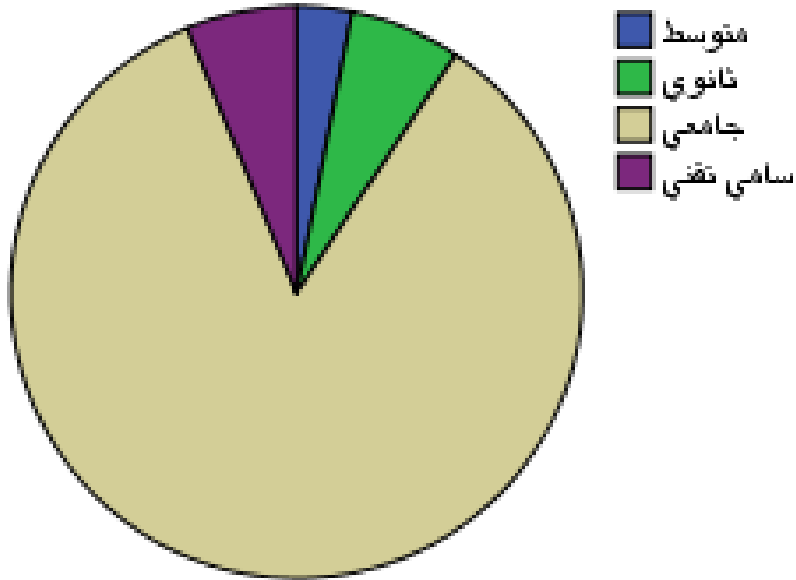
من الجدول و الشكل أعلاه يتبين أن 56,3% من أفراد العينة عينة البث يقطنون قريبا من مكان عملهم، و أن نسبة 43,7% من أفراد العينة يقطنون بعيدا عن مكان العمل. و من المعطيات

السابقة و من المقابلة المجرات مع المبحوثين نلاحظ أن الفئة الذين يسكنون بعيدا عن مقر العمل لديهم مشكل في النقل مما ينتج عنه الخروج مبكرا من الشغل و التأخر في القدوم صباحا.

جدول رقم (4): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
3,1	1	متوسط
6,3	2	ثانوي
84,4	27	جامعي
6,3	2	تقني سامي
100	32	المجموع

شكل رقم (7): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

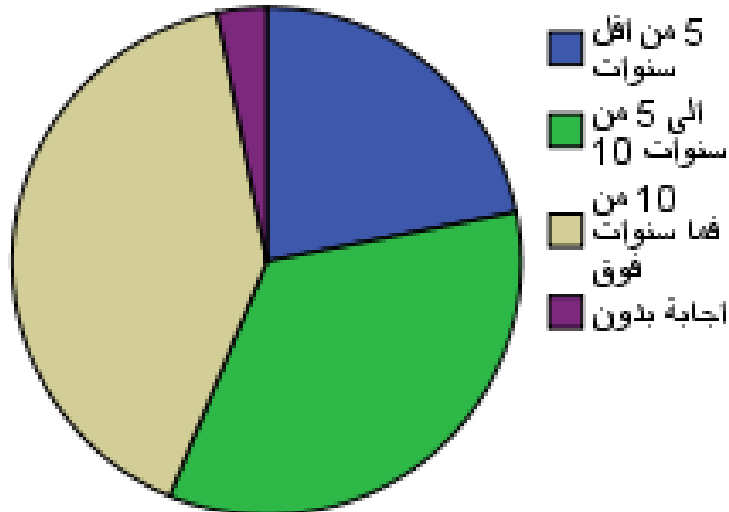


من الجدول والشكل السابقين يتضح لنا أن 3,1% من أفراد العينة مستواهم الدراسي متوسط، وأن نسبة 6,3% مستواهم الدراسي ثانوي، وأن نفس النسبة تمثل أصحاب التقني سامي، أما 84,4% فهي نسبة المبحوثين الذين مستواهم الدراسي جامعي. ومن خلال المعطيات السابقة نلاحظ أن النسبة الأكبر تعود لأفراد البحث الحاملين للشهادات الجامعية، وهذا يدل على استثمار المؤسسة محل الدراسة في الكفاءات الجامعية بهدف تحسين مستوى خدماتها والرفع من مستوى أدائها، كما أن عملية التوظيف قد فرضت قوانين جديدة، وهي تعطي أولوية لحاملي الشهادات في التعيين.

جدول رقم (5): توزيع أفراد العينة حسب العمر الوظيفي

العمر الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	7	21,9
من 5 إلى 10 سنوات	11	34,4
من 10 سنوات فما فوق	13	40,6
بدون إجابة	1	3,1
المجموع	32	100

شكل رقم (8): توزيع أفراد العينة حسب العمر الوظيفي



يبين الجدول و الشكل السابق أن 21,9% من أفراد عينة البحث قدرت مدة عملهم في المؤسسة بأقل من 5 سنوات، و أن نسبة 34,4% من المبحوثين قدرت مدة عملهم بالمؤسسة من 5 إلى 10 سنوات، و أن 40,6% من أفراد العينة تجاوز عمرهم الوظيفي بالمؤسسة 10 سنوات، و نسبة 3,1% من المبحوثين لم يجيبوا عن السؤال. نلاحظ من خلال المعطيات السابقة و الشكل () أن الموظفين أصحاب الخبرة أكثر من 10 سنوات و هي نسبة طويلة نسبيا هم الأعلى تسجيلا، فيمكن القول أن الخبرة تلعب دورا كبيرا لاستمرارية زيادة الإنتاجية بالمؤسسة، و هذا لقيام أصحابها بأعمالهم على أكمل وجه.

جدول رقم (6): توزيع أفراد العينة حسب توافق القدرة و المهارة الشخصية مع العمل

النسبة المئوية	التكرار	القدرة والمهارة الشخصية
59,4	19	تتوافق
40,6	13	لا تتوافق
100	32	المجموع

يوضح الجدول السابق أن 59,4% من العينة الإجمالية تتوافق قدرتهم و مهارتهم الشخصية مع عملهم، أما 40,6% من أفراد العينة لا تتوافق قدرتهم و مهارتهم الشخصية مع عملهم. من خلال المقابلة المجرات و المعطيات السابقة ترجع النسبة الأعلى للذين تتوافق قدرتهم و مهارتهم الشخصية إلى تماشي مجال دراستهم و تخصصهم الدراسي مع طبيعة العمل الحالي، أما الفئة الثانية و التي عبرت عن عدم التوافق إلى عدم تجانس الشهادة و المنصب الذي يشغله (مثلا الشهادة أعلى من المنصب).

جدول رقم (7): توزيع أفراد العينة حسب تقديم الاقتراحات لتحسين المصلحة

النسبة المئوية	التكرار	تقديم الاقتراحات
75	24	نعم
25	8	لا
100	32	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 75% من المبحوثين يقدمون اقتراحات لتحسين أداء المصلحة التي يشتغلون فيها، أما 25% من المبحوثين لا يقومون بإعطاء اقتراحات لتحسين أداء مصلحتهم. و من المعطيات السابقة يتبين لنا أن الإدارة تعطي الفرصة لموظفيها للإبداع و إعطاء اقتراحات حول العمل من أجل تحسينه و الرقي به، فان كانت اقتراحات جيدة تقابل بالدراسة و القبول ثم التحقيق على ارض الواقع.

جدول رقم (8): توزيع أفراد العينة حسب الاستفادة من الترقية و الكيفية

المجموع		غير معني		الكفاءة		الكفاءة والأقدمية		مسابقة		الأقدمية		استنادا على ماذا ترقيت؟
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	هل استفدت من الترقية؟
34,4%	11	0,0%	0	6,3%	2	18,8%	6	3,1%	1	6,3%	2	نعم
65,6%	21	59,4%	19	0,0%	0	3,1%	1	3,1%	1	0,0%	0	لا
100,0%	32	59,4%	19	6,3%	2	21,9%	7	6,3%	2	6,3%	2	المجموع

يبين الجدول أعلاه إجابات المبحوثين حول تحصلهم على الترقية و بموجب ماذا ترقوا، حيث نعتبر نسبة 65,6% أعلى نسبة للمجيبين بأنهم لم يستفيدوا من الترقية، تمثلها نسبة المبحوثين الغير معنيين بأنهم استفادوا من الترقية ب 34,4% تمثلها نسبة المبحوثين من الكفاءة و الأقدمية معا ب 18,8%، كما يظهر

لنا من الجدول أن المؤسسة المدروسة تعتمد في ترقيتها لموظفيها على معيارين أساسيين هما الأقدمية و الكفاءة، و المسابقات بحيث أن هناك طردية بين عدد سنوات الخدمة و قدرة و كفاءة العامل في أدائه للمهام المطلوبة. فكلما أمضى الموظف سنوات أكثر في الوظيفة الحالية كلما أدى العمل بشكل فعال والترقي وإتقان العمل الجديد (المنصب الجديد).

جدول رقم (9): توزيع المبحوثين حسب الاستفادة من الدورات التكوينية و عدد مرات الاستفادة

المجموع		غير معني		2		3		عدد مرات الاستفادة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المستفيدين
12,5%	4	0,0%	0	9,4%	3	3,1%	1	نعم
87,5%	28	87,5%	28	0,0%	0	0,0%	0	لا
100,0%	32	87,5%	28	9,4%	3	3,1%	1	المجموع

يبين الجدول السابق نسبة 87,5% هي تمثل أعلى نسبة للموظفين الغير مستفيدين من الدورات التكوينية حيث تمثلها بنفس النسبة 87,5% للمبحوثين الغير معنيين بالدورة التكوينية، تليها نسبة 12,5% تمثلها نسبة الموظفين الذين تحصلوا و شاركوا في الدورات التكوينية حيث أن 9,4% من المبحوثين قد استفادوا من دورتين على الأقل. من المعطيات السابقة يتبين لنا أهمية التكوين على كل من الفرد و المنشأة التي يعمل فيها بحيث تسلمهم هذه العملية في تحسين أداء و مهارة الفرد، و كذا خلق روح التنافس من اجل إثبات الخبرة و الإنتاج الجيدين، و خاصة الرغبة في العمل و الحصول على الترقية الوظيفية، كما أن دورات كهذه تحفز و ترفع من الروح المعنوية للموظف في تحسين علاقاته مع غيره و حتى التعرف على أفراد جدد و تبادل المعارف معهم.

جدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب كيفية اختيار الموظفين و مكان انعقاد الدورات التكوينية

المجموع		بدون إجابة		تعيين من طرف الإدارة		وفق احتياجات العمل		كيفية الاختيار
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	مكان الانعقاد
15,6%	5	0,0%	0	6,3%	2	9,4%	3	مركز خاص بالتكوين
84,4%	27	18,8%	6	34,4%	11	31,3%	10	غير معني
100,0%	32	18,8%	6	40,6%	13	40,6%	13	المجموع

وضح لنا الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم حول كيفية اختيار الأفراد (الموظفين) للمشاركة في الدورة التكوينية و كذا مكان انعقادها، حيث نلاحظ أن أعلى نسبة و هي 84,4% من إجابات المبحوثين تعود للموظفين الغير معنيين و الذين لم يشاركوا ضمن هذه الدورات، حيث قدرت نسبة 34,4% كإجابة منهم أن الإدارة هي التي تقوم بتعيين الأفراد الذي سيتحصلون على برامج تكوينية و هذا من اجل متطلبات الوظيفة و لرفع درجة منصبهم و تكليفهم بمسؤوليات جديدة. بينما قدرت نسبة 15,6% و التي تمثل الأفراد الذين شاركوا من قبل في تلك الدورات، و أكدوا أنهم تلقوا تكوينهم في مركز خاص تابع للمدرسة العليا لعلوم الرياضة و تكنولوجياتها (ENS/STS) لأنه تابع لنفس مؤسستهم.

جدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب فترة انعقاد الدورات التكوينية

النسبة المئوية	التكرار	فترة الانعقاد
12,5	4	بعد العمل
87,5	28	غير معني
100	32	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 87,5% من المبحوثين و هم أنفسهم الغير معنيين بهذه الدورات، و أن نسبة 12,5% تمثل الأفراد (الموظفين) الذين شاركوا في الدورات التكوينية و ذلك بعد انتهاء وقت الدوام و في أيام العطل (يوم السبت).

جدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب مجانية الدورات التكوينية

المجموع		مجانية		دفع		بالمجان أو بالدفع
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المستفيدين
12,5%	4	12,5%	4	0,0%	0	نعم
87,5%	28	43,8%	14	43,8%	14	لا
100,0%	32	56,3%	18	43,8%	14	المجموع

يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب استفادتهم من الدورات التكوينية و عن مجانيته من عدمها، فنلاحظ نسبة 87,5% و هي أعلى نسبة مسجلة للموظفين الذين لم يستفيدوا من دورات تكوينية حيث انقسمت إجاباتهم لكلتا الحالتين ب 43,8% لكل من مجانية الدورة و كونها بالدفع، بينما نسبة 12,5% من المبحوثين فهم من فئة المشاركين في الدورات التكوينية المجانية حيث أن فئة الأفراد الغير مشاركين في الدورة انشطرت آراؤهم بين الغير مهتمين بها و أيضا بان المهام التي يقومون بها لا تتطلب تكويننا مستمرا، أما الفئة الثانية التي أجابت بان الدورات التكوينية تستلزم الدفع فهذا يعود لعدم تمكنهم من دفع مستحقاتها، ناهيك عن مصاريف التنقل، فكل هذه الظروف تؤثر على قرارهم بعدم المشاركة وعدم المبادرة في طلبها من الرؤساء.

جدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار

النسبة المئوية	التكرار	المشاركة في اتخاذ القرار
18,8	6	نعم
65,6	21	لا
15,6	5	بدون إجابة
100	32	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن 18,8% من عينة البحث يشاركون في عملية اتخاذ القرارات، و 65,6% لا يشاركون في هذه العملية، في المقابل نسبة 15,6% من المبحوثين لم يجيبوا عن السؤال. و مما سبق يتبين لنا أن النسبة الأكبر تعود للأفراد (الموظفين) الذين ليست لديهم الصلاحية للمشاركة في اتخاذ القرار كون الدراسة أقيمت على الموظفين فقط و ليس الرؤساء. بينما هناك من يساهم بطرح أفكاره على رئيس المصلحة من أجل تحسين نوعية العمل و المردودية. أما فيما يخص فئة الغير مجيبين عن السؤال فهم الذين يقومون بعملهم فقط دون التدخل في أمور أخرى أي أنهم لا يتعدون حدودهم أو خوفاً أن يتم، أو تم من قبل مقابلتهم بالرفض و عدم الأخذ بعين الاعتبار.

جدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب تلقي الشكر و من طرف من

المجموع		بدون إجابة		زملائك		رئيسك و زملائك		رئيسك		من طرف
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	تلقي الشكر
37,5%	12	3,1%	1	3,1%	1	15,6%	5	15,6%	5	نعم
59,4%	19	46,9%	15	9,4%	3	0,0%	0	3,1%	1	لا
3,1%	1	3,1%	1	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	بدون إجابة
100,0%	32	53,1%	17	12,5%	4	15,6%	5	18,8%	6	المجموع

يوضح الجدول أعلاه مدى تلقي أفراد عينة البحث الشكر و التقدير و من طرف من، يتبين لنا أن 59,4% من المبحوثين (الموظفين) لا يتلقون الشكر و التقدير خلال تواجدهم في العمل، أما نسبة 37,5% تعود للذين يتلقون الشكر و التقدير و ذلك من طرف كل من زملائهم و رؤسائهم بنسبة 15,6%. بينما نسبة 3,1% فهي للأفراد الذين لم يجيبوا عن السؤال. و من خلال المعطيات السابقة يتضح لنا أهمية شكر و تقدير و امتنان الموظفين فيما بينهم أو من طرف رئيسهم بسبب مجهوداتهم من اجل تحقيق أهداف المؤسسة و تقديمهم أفضل ما لديهم و بالطبع هو شعور لا يوصف إذ انه بمثابة فخر في نفوسهم بحيث أن الجانب المعنوي للفرد (الموظف) مهم جداً، فالإشادة بكفاءتهم ستزيد من ثقتهم بنفسهم و بقائهم، و تقديم أفضل ما لديهم في شغلهم.

جدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب تقدير المجهودات

النسبة المئوية	التكرار	يتم تقدير المجهودات
3,1	1	دائماً
43,8	14	أحياناً
46,9	15	نادراً
6,3	2	بدون إجابة
100	32	المجموع

نلاحظ من الجدول السابق أن اغلب الموظفين يتلقون التقدير لجهودهم نادرا بنسبة 46,9%، و الذين يشكرون أحيانا بنسبة 43,8%، و 3,1% فقط من يتم تقديرهم دائما، بينما 6,3% من المبحوثين لم يجيبوا عن السؤال. من المعطيات السابقة يتضح لنا أن الموظف يرغب دوما في أن يتم تقدير ما يقوم به، فوجب على المدير تتمين جهود موظفيه و توفير البيئة المناسبة لهم للقيام بمهامهم، حيث أن إهمالهم و توبيخهم يمنعهم من بذل قصارى جهدهم و كذا عدم تحقيق أهداف المؤسسة. حتى انه قد يدفع بالموظف إلى مغادرة وظيفته لعدم شعوره بالراحة و الاحترام، لذلك توجب على الرؤساء و القادة التحلي بالقدر الكافي من الذكاء العاطفي لكسب موظفيهم.

جدول رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب المشاركة في النشاطات

النسبة المئوية	التكرار	المشاركة في النشاطات
31,3	10	نعم
65,6	21	لا
3,1	1	بدون إجابة
100	32	المجموع

يبين لنا الجدول أعلاه نسبة 31,3% من المبحوثين يشاركون في النشاطات الترفيهية المنظمة من طرف مؤسستهم، و 56,6% من المبحوثين لا يشاركون في النشاطات الترفيهية، أما 3,1% فهي نسبة المبحوثين الذين لم يجيبوا على السؤال. باعتبار أن المؤسسة قيد الدراسة هي مؤسسة للشباب و الرياضة فمن المهام العديدة التي تقوم بها هي تنظيم النشاطات و الاحتفالات في مختلف الأعياد و المناسبات، ناهيك عن تنظيم المسابقات و المباريات بين أفراد المجتمع فحتما يتواجد بعض الموظفين أولا لتأدية عملهم و كذا الترفيه عن أنفسهم، لكن نظرا إلى أن أغلبية النشاطات تقام أيام في نهاية الأسبوع و التي هي بمثابة يوم راحة للموظفين بعد الأسبوع المكثف من التحضيرات و الضغط، يضطر أغليبيتهم إلى تفضيل راحتهم و البقاء في منازلهم.

جدول رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب عقد الاجتماعات

النسبة المئوية	التكرار	عقد الاجتماعات
3,1	1	نعم
93,8	30	لا
3,1	1	بدون إجابة
100	32	المجموع

يوضح الجدول في الأعلى أن نفس النسبة مسجلة لكل من المبحوثين الذين أجابوا بأنه تعقد اجتماعات لتبادل انشغالاتهم، و أيضا للذين لم يجيبوا عن السؤال و التي قدرت ب 3,1%، أما النسبة الأعلى تسجيلا فهي تنتمي للمبحوثين الذين نفوا انعقاد اجتماعات لتبادل انشغالاتهم و قد قدرت ب 93,8%.

و كما هو معروف أن للاجتماعات فوائد كثيرة بالنسبة للمنظمة، حيث أن تجمع الأفراد يؤدي إلى تفاعلهم و الاحتكاك فيما بينهم لطرح انشغالاتهم و إيجاد حل لمشاكلهم، و تصنع قرارات جماعية تخدم الكل و تكون موضوعية أكثر. و كغيرها من الطرق فإنها تساهم في رفع الروح المعنوية للأعضاء المشاركين.

جدول رقم (18): توزيع أفراد العينة حسب الرضا عن الأجر

المجموع		بدون إجابة		متوسط		جيد		متدني		الأجر
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الرضا عن الأجر
18,8%	6	0,0%	0	9,4%	3	6,3%	2	3,1%	1	نعم
78,1%	25	3,1%	1	28,1%	9	0,0%	0	46,9%	15	لا
3,1%	1	3,1%	1	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	بدون إجابة
100,0%	32	6,3%	2	37,5%	12	6,3%	2	50,0%	16	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن أعلى نسبة 78,1% تعود للمبحوثين الغير راضيين عن أجرهم، حيث أن 46,9% منهم يرون أن أجرهم متدني مقارنة بحجم مهامهم و مسؤولياتهم، تليها نسبة 18,8% من المبحوثين الراضيين عن أجورهم و الذين يرونه متوسط بنسبة 9,4% مقارنة بمسؤولياتهم، بينما تعود نسبة 3,1% للمبحوثين الذين لم يجيبوا عن السؤال. و من خلال المعطيات السابقة نستنتج أن الأجور تعتبر من أولويات الموظفين، بالإضافة إلى أنها ذات أهمية بالغة في كل من العملية التنموية الاقتصادية و الاجتماعية لأي مؤسسة (منظمة) فالموظف ينتظر آخر الشهر لكي يأخذ حق تعبه من اجل تحقيق حاجياته الذاتية و العائلية.

جدول رقم (19): توزيع أفراد العينة حسب الاستفادة من المكافآت

النسبة المئوية	التكرار	الاستفادة من المكافأة
3,1	1	نعم
93,8	30	لا
3,1	1	بدون إجابة
100	32	المجموع

يبين الجدول أعلاه تساوي في كلتا النسبتين الراجعتين لأفراد العينة الذين استفادوا من المكافأة و الذين لم يجيبوا عن السؤال بقدر 3,1%، أما أغلبية المبحوثين و الذين قدرت نسبتهم ب 93,8% فهي تمثل أفراد البحث الغير مستفيدين من المكافأة. و يرجع ذلك إلى أن المؤسسة، هي مؤسسة تابعة للدولة، إذا تعتمد على نظم و قوانين موضوعية و عادلة بالنسبة لجميع الموظفين، و منه نظام الأجور لا يسمح بالزيادات الفردية. أما النسبة المستفيدة من المكافأة فهي تعود لموظف تم إدماجه مؤخرا مما أدى إلى تحصله على مكافأة.

جدول رقم (20): توزيع أفراد العينة حسب الزيادات في الراتب

زيادات في الراتب	التكرار	النسبة المئوية
نعم	9	28,1
لا	20	62,5
بدون إجابة	3	9,4
المجموع	32	100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 28,1% من المبحوثين قد تلقوا زيادات في الراتب، و أن 62,5% من المبحوثين لم يتحصلوا على زيادات في الراتب، أما 9,4% من المبحوثين لم يجيبوا عن السؤال. من ما سبق يتبين لنا أن بعد تعديل نظام الأجور عبر التراب الوطني، قد مست تلك الزيادات فئة من موظفين مديرية الشباب و الرياضة و بالتالي تحصلوا على منحة المردودية و هذا خلال الشهر.

جدول رقم (21): توزيع أفراد العينة حسب طريقة إدراج الزيادات و موعد تقديمها

المجموع		ضمن الراتب		غير معني		طريقة إدراج الزيادة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	التقديم في الموعد
75,0%	24	18,8%	6	56,3%	18	نعم
25,0%	8	12,5%	4	12,5%	4	لا
100,0%	32	31,3%	10	68,8%	22	المجموع

يوضح لنا الجدول أعلاه أن 75% هي أعلى نسبة مسجلة حيث أن 56,3% من الأفراد الغير معنيين بالزيادات يقدم لهم الراتب في الموعد المحدد، أما 25% المتبقية فهي تمثل كل من المبحوثين الغير معنيين بالزيادة و الذين لا تقدم لهم أجورهم في الموعد المحدد ألا و هو نهاية الشهر. و من خلال المعطيات السابقة يمكن تفسير هذا التأخر بوجود مشكل إداري كحدوث أخطاء أثناء انجاز الوثائق المتعلقة بالرواتب مما ينتج عنه تأخر في تسليمها.

جدول رقم (22): توزيع أفراد حسب التامين الصحي

النسبة المئوية	التكرار	توفر التامين الصحي
100	32	نعم

كما هو موضح في الجدول أعلاه ان انسبة الكلية و التامة 100% تعود لتوفير المؤسسة قيد الدراسة التامين الصحي لكافة موظفيها، حيث انه يعتبر حق العامل يكفله له الدستور.

«بمقتضى القانون رقم 88 - 07 المؤرخ في جمادى الثانية عام 1408 الموافق ل 26 يناير سنة 1988 و المتعلق بالوقاية الصحية و الأمن و طب العمل»¹.

جدول رقم (23) : توزيع أفراد العينة حسب تعاقدهم مع المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	التعاقد
90,6	29	منصب
6,3	2	عقد محدد المدة
3,1	1	بدون إجابة
100	32	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة 90,6% تعود للمبحوثين (الموظفين) ذو المناصب الدائمة، بينما نسبة 6,3% فتمثل نسبة المبحوثين ذو العقد محدد المدة أو نسبة 3,1% تمثل المبحوثين الذين لم يجيبوا عن السؤال. مما سبق يتضح لنا أن الأفراد ذوي المناصب الدائمة يمتازون بالراحة النفسية اتجاه مستقبلهم ومستقبل عائلاتهم خاصة من الجانب المادي.

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية (العدد 46، مرسوم رقم 06 - 03 يوليو سنة 2006، المتضمن للقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية). يوليو سنة 2006، ص 3.

جدول رقم (24): توزيع أفراد العينة حسب الرضا عن المنصب

النسبة المئوية	التكرار	الرضا عن المنصب
59,4	19	نعم
40,6	13	لا
100	32	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن 59,4% من المبحوثين راضون عن منصبهم، بينما 40,6% من المبحوثين غير راضون عم منصبهم في المؤسسة. و يرجع رضا الموظف عن منصبه إلى الشهادة و التعليم الذي تحصل عليه و الذي يخوله إلى أداء عمله على أكمل وجه و بنزاهة، أما فيما يخص الأفراد الغير راضون عن مكانتهم الوظيفية فيرجع ذلك إلى كونهم يريدون التدرج في المنصب و الحصول على ترقية.

جدول رقم (25): توزيع أفراد العينة حسب الرضا عن الأنظمة و القوانين

النسبة المئوية	التكرار	الأنظمة و القوانين
25	8	نعم
75	24	لا
100	32	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن 25% هي نسبة أفراد البحث الراضين عن القوانين و الإجراءات المعمول بها في المؤسسة، بينما 75% من أفراد البحث معارضون و غير راضون عنها. و من المعطيات السابقة نلاحظ أن كل المؤسسات و الإدارات العمومية في الدولة يخضع مستخدموها إلى أحكام قانون أساسي. مثلما هناك حقوق الموظف هناك واجبات تفرض على الموظف احترامها أثناء تأديته لمهامه، فإذا كان أغلبية المبحوثين غير مقتنعين بها و غير راضون

عنها فهذا يعني أنهم غير منضبطين اتجاه وظيفتهم، أو يمكن أن يعود ذلك إلى تشدد و عدم مرونة الرؤساء معهم.

جدول رقم (26): توزيع أفراد العينة حسب الرضا عن نظام الاتصالات

النسبة المئوية	التكرار	نظام الاتصال
25	8	نعم
75	24	لا
100	32	المجموع

يوضح لنا الجدول أعلاه نسبة 75% من المبحوثين غير راضين عن نوعية الاتصال الإداري في المؤسسة قيد الدراسة، أما الأقلية المتبقية و التي نسبتها 25% فهي لأفراد العينة الذين هم راضون عن تلك النظم الإدارية للاتصالات. و من المعطيات السابقة يتبين لنا أن الاتصال داخل المؤسسات هو وسيلة أساسية يتم بواسطتها تبادل الأفكار و المعلومات بخصوص الشغل، و حتى نقل انشغالات الموظف إلى رؤسائه برغبة للوصول إلى حل. لذلك يعتبر الاتصال ركيزة أساسية و همزة وصل بين مختلف الموارد البشرية داخل المؤسسة، حيث كلما قل و انعدم كلما تأثرت العملية الإنتاجية في المؤسسة.

جدول رقم (27): توزيع أفراد العينة حسب العمل بروح الفريق و الجنس

المجموع		بدون إجابة		لا		نعم		العمل بروح الفريق
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الجنس
56,3%	18	3,1%	1	25,0%	8	28,1%	9	ذكر
43,8%	14	0,0%	0	9,4%	3	34,4%	11	أنثى
100,0%	32	3,1%	1	34,4%	11	62,5%	20	المجموع

يبين الجدول أعلاه نسبة 56,3% و هي العلى بالنسبة للذكور حيث أن 28,1% منهم يعملون ضمن جماعات و بروح الفريق الواحد، تليها نسبة الإناث ب 43,8% حيث أن 34,4% منهن تعملن بروح الفريق داخل العمل. و من خلال المعطيات السابقة نلاحظ أن في أي منظمة أو مؤسسة تنشأ علاقات غير رسمية بين الموظفين مما ينتج عنها مناخ سيكولوجي (نفسي) و اجتماعي داخلها و أن هناك أهمية للعلاقات القائمة بين العمال (الموظفين)، حيث هذا ما أقرت به مدرسة العلاقات الإنسانية و أكدت من خلال تجاربها عن أهمية التضامن الموجود داخل جماعة العمل مما يؤدي إلى زيادة إنتاجها و تحسين مستوى الأداء فيها. و من هنا يمكننا القول أن الإناث يتميزن بروح الفريق أكثر من الذكور و هذا راجع لتواجدهن بمقر العمل لفترات طويلة مما ينتج عنه تقارب فيما بينهن.

جدول رقم (28): توزيع أفراد العينة حسب مستوى الأداء

النسبة المئوية	التكرار	مستوى الأداء
12,5	4	منخفض
56,3	18	متوسط
28,1	9	عال
3,1	1	بدون إجابة
100	32	المجموع

يوضح لنا الجدول السابق أن 12,5% من المبحوثين مستوى أدائهم منخفض في ظل تطبيق القواعد و القوانين و الإجراءات في المؤسسة، و أن 56,3% من المبحوثين مستوى أدائهم متوسط في ظل تطبيق القواعد و القوانين داخل المؤسسة، و أن 28,1% من المبحوثين مستوى أدائهم عال اتجاه تطبيق القواعد و القوانين داخل المؤسسة. أما 3,1% فهي نسبة المبحوثين الذين لم يجيبوا عن السؤال. و من ما سبق يتضح أن الموظفين ذوي المستوى العالي و المتوسط هم أفراد جادين اتجاه وظيفتهم، بينما الموظفين منخفضي الأداء فهم غير جادين خلال تأدية شغلهم. و من المقابلة التي أجريناها مع موظفي المؤسسة قيد الدراسة فقد تم الإشادة إلى نقص و عدم توفر النقل (véhicule de service) ، مما يؤدي إلى تعطل و تأخر في متابعة الأشغال و المشاريع في الولاية و بذلك لن يكون يوم مثمر و لن يتم فيه بلوغ الأهداف و تحقيقها في المدة المطلوبة.

جدول رقم (29): توزيع أفراد العينة حسب الصلاحية و الاستقلالية في انجاز العمل

النسبة المئوية	التكرار	الصلاحية و الاستقلالية
34,4	11	نعم
65,6	21	لا
100	32	المجموع

يوضح لنا الجدول أعلاه نسبة 34,4% من المبحوثين لديهم الصلاحية و الاستقلالية أثناء انجاز عملهم، أما 65,6% النسبة الأخرى فهي تعبر عن المبحوثين الذين ليست لديهم الصلاحية و الاستقلالية في انجاز عملهم. و مما سبق يتبين أن الفئة ذات الصلاحية و الاستقلالية في انجاز العمل هي نفسها التي تأتي و تساهم بأفكار جديدة تخدم زيادة الإنتاجية، و أيضا هي التي تلقى الأذان الصاغية من طرف رؤسائها، بينما الفئة الثانية يتوجب عليها دائما الرجوع إلى الرئيس (المسؤول) قبل اتخاذ أي قرار.

جدول رقم (30): توزيع أفراد العينة حسب المعرفة بالإدارة الالكترونية

النسبة المئوية	التكرار	الإدارة الالكترونية
18,8	6	منخفضة
62,5	20	متوسطة
18,8	6	مرتفعة
100	32	المجموع

من الجدول أعلاه يتبين أن أغلبية المبحوثين و الذين قدرت نسبتهم ب 62,5% لديهم معرفة متوسطة بالإدارة الكترونية، أما نسبة 18,8% تعود لكلتا الفئتين ذوي المعرفة المنخفضة و المرتفعة بالإدارة الكترونية. و من خلال المعطيات السابقة و الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتضح لنا أن الفئة ذات المعرفة العالية بالإدارة الالكترونية تكون تلك التي وظيفتها تابعة لمصلحة الاستثمارات و التجهيزات، بينما الفئة ذات المعرفة و الإتقان المتوسطين تعود للذين يشتغلون على وظائف يومية مما يجعلهم يجيدون تلك المهام فقط.

جدول رقم (31): توزيع أفراد العينة حسب توفر و تطلب الوظيفة إلى كمبيوتر

المجموع		بدون إجابة		لا		نعم		الوظيفة تتطلب كمبيوتر
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	توفر كمبيوتر
65,6%	21	6,3%	2	12,5%	4	46,9%	15	نعم
34,4%	11	0,0%	0	15,6%	5	18,8%	6	لا
100,0%	32	6,3%	2	28,1%	9	65,6%	21	المجموع

يوضح لنا الجدول السابق نسبة 65,6% تنتمي للذين لديهم كمبيوتر شخصي في مكتبهم، بحيث أن 46,9% من المبحوثين في هذه الفئة تتطلب وظيفتهم كمبيوتر. في الجهة الأخرى تمثل نسبة 34,4% للذين لا يتوفر لديهم كمبيوتر في المكتب، بحيث أن 18,8% من هذه الفئة تستلزم وظيفتها أن يكون لديهم كمبيوتر واحد على الأقل في المكتب. من خلال المعطيات السابقة نلاحظ أن التطور التكنولوجي مس جميع الميادين و الإدارات حيث دخل العالم في حقبة الرقمنة و التي ساهمت بشكل كبير في تسهيل سير عمل المؤسسات، لاسيما مع الإحداث الأخيرة و انتشار الوباء كوفيد 19 الذي ألزم العالم على البقاء في المنزل و العمل من هناك، فتوفر هذه الأجهزة يساهم في ربح الوقت و الرفع من الإنتاجية.

جدول رقم (32): توزيع أفراد العينة حسب مستوى المعرفة بالإعلام الآلي و الحصول على التدريب

المجموع		بدون إجابة		لا		نعم		الاهتمام بالتدريب
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	مستوى المعرفة
12,5%	4	0,0%	0	6,3%	2	6,3%	2	مبتدأ
71,9%	23	0,0%	0	15,6%	5	56,3%	18	حسن
12,5%	4	0,0%	0	12,5%	4	0,0%	0	خبير
3,1%	1	3,1%	1	0,0%	0	0,0%	0	بدون إجابة
100,0%	32	3,1%	1	34,4%	11	62,5%	20	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن 12,5% من نسبة العينة الكلية للمبحوثين تعود للفئة التي قيمت نفسها كونها مبتدئة فيما يخص الإعلام الآلي حيث انشطرت بين النسبة 6,3% لكل من مؤيد و رافض للحصول على تدريب حول تعلم المبادئ الأولى للإعلام الآلي، و تقابلها نفس النسبة 12,5% من فئة المبحوثين الذين هم خبراء في هذا المجال و هم غير مهتمين بالحصول على التدريب. أما نسبة 71,9% من المبحوثين فهي تعود للأفراد ذوي المستوى الحسن في مجال الإعلام الآلي، و بان الأغلبية منهم مهتمون بالحصول على التدريب بنسبة 56,3%. أما 3,1% فهي نسبة المبحوثين الذين لم يجيبوا عن السؤال. من خلال المعطيات

السابقة نستنتج أن التعلم و زيادة المعرفة هي من شيم الموظف المثالي الذي يساهم في تحسين ذاته أولاً و إثبات جدارته في العمل من اجل أن يكون فردا فعالا في مؤسسته و يساعد في بلوغ الأهداف.

نتائج الدراسة:

من خلال ما سبق يمكن القول ان عملية تحفيز الموظفين هي احد اهم المواضيع شديدة و التأثير التي يتوجب ان تشغل بال المسؤولين و المدراء، و يبقى دورهم الأساسي هو تهيئة المحيط المناسب و الاهتمام بالموظفين و تحفيزهم و تدريبهم و ترقيةهم لبذل اقصى مجهود لديهم والسعي لرفع أدائهم الوظيفي، من خلال تطبيق نظام اداري فعال يعمل على تحفيز الافراد و كذلك عن طريق الاهتمام بالحوافز المادية و المعنوية، فنظام الحوافز يشغل موضع اهتمام المسؤولين الإداريين من منطلق ان الانسان بحاجة الى محرك لدفعه من اجل اثبات ذاته بين افراد التنظيم.

❖ مناقشة و تفسير البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى: كلما كانت التحفيزات المعنوية مرتفعة كلما ارتفع الأداء الوظيفي

- فيما يتعلق بالمشاركة في إتخاذ القرارات, نلاحظ أن نسبة كبيرة جدا من أفراد عينة البحث لا يشتركون في صياغة القرارات المتعلقة بالعمل.
- أما بخصوص الترقية يمكن القول أن فرص الترقية في المؤسسة ضئيلة جدا مما يحبط معنويات الموظف.
- فيما يتعلق بتقديم عبارات الشكر و التقدير فأكد أفراد عينة البحث أنها شبه منعدمة رغما من أنها ترفع من روحهم المعنوية و نشعرهم بالارتياح.
- قلة دورات التكوين.

من خلال الفرضية الثانية يتضح لنا أن الحوافز المعنوية تقدم بدرجة ضئيلة داخل المؤسسة، وهذا ما يؤدي إلى إحباط معنويات الموظفين، رغم أن هناك تأثير إيجابي بين الحوافز المعنوية و أداء الموظفين في المؤسسة.

❖ مناقشة و تفسير بيانات الفرضية الثانية: كلما كانت التحفيزات المادية دائمة كلما ارتفع الأداء الوظيفي.

- بخصوص المكافآت المادية ومن خلال الراتب و الأجر الذي يتقاضاه الموظف فهو غير راض عليه بينما هو راض عن منصبه,
- أما فيما يتعلق بالخدمات الاجتماعية المتوفرة (المتقدمة) للعمال من طرف المؤسسة فتلاحظ أن نسبة كبيرة من الموظفين أكدوا على نقص الإمكانيات.

في الأخير يمكن القول من خلال العرض السابق لنتائج الفرضية الثانية، يتبين أن الحوافز المادية المطبقة في المؤسسة غير كافية.

من خلال دراستنا و تناولنا لموضوع الحوافز و علاقتها بأداء الموظفين، يمكن القول إن للحوافز المادية أو المعنوية أثر واضح على أداء الموظفين بصفة خاصة و على أداء المؤسسة بصفة عامة، و لا يمكن أن تحقق المؤسسة أهدافها إلا ن خلال وجود نظام حوافز يتميز بالمصداقية و الشفافية يؤدي إلى الرفع و الارتقاء مستوى أداء الموظفين و لابد من العمل على تطوير و تحسين نظام تقييم الأداء ليكون أكثر شفافية و يشارك به الرؤساء و المرؤوسين على حد سواء .

خاتمة

خاتمة:

يعرف مفهوم المورد البشري اهتماما كبيرا لما يمثله من ضرورة حتمية بالنسبة للممارسين الإداريين على مستوى مختلف المنظمات، حيث يعد العامل البشري من اهم العوامل المؤثرة على نجاح المؤسسات لتأثيرها المباشر على جودة أداء المنظمة. و ما يميز المنظمات هو كفاءة الأداء الوظيفي بها، و هو سبب بقائها و استمراريتها، لذلك أصبح من الضروري الحصول على موارد بشرية كفؤة و ذات قدرة على الاستيعاب، و لا بد من توفير المناخ المناسب لهم من اجل تحقيق الأهداف وكذا رد الجميل لهؤلاء الموظفين بتحفيظهم على الاستمرار في الأداء الجيد و الفعال. و كغيرها من المؤسسات يعاني موظفو مديرية الشباب و الرياضة من نقص و تهميش فيما يخص التحفيزات المقدمة لهم، فنجاح المنظمة مرتبط بمدى نجاح تعاملها مع افرادها من خلال عملية التحفيز، و التي تعمل على تحريك و اثارة دافعية الموظف و ترغيبه على الأداء بالشكل الذي يحقق اعلى درجة من الرضا و العطاء.

هل يمكن لانواع أخرى من التحفيزات المادية و المعنوية أن تؤثر على الأداء الوظيفي على

غرار التي تناولناها؟

المراجع

قائمة المراجع

الكتب باللغة العربية:

1. أحمد بن عبد الله الصباب وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة. خورزم للنشر والتوزيع، جدة، 2005.
2. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، ط1، 2007.
3. احسان محمد المحسن، النظريات الاجتماعية المتقدمة. دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2015.
4. الوشاح محمد، عبد الله الشعارين، المنشآت والملاعب الرياضية. المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2012.
5. أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الإدارية. دار الكتاب المصري، مصر، 1984.
6. المغربي محمد الفاتح محمود البشير، إدارة الموارد البشرية. دار الجامعات للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2013.
7. حميد شاوش، مدخل إلى علم اجتماع المنظمات. دار الأمل للطباعة والنشر والتوزيع، تيزي وزو، 2019.
8. حسن محمد عبد الغني، مهارات إدارة السلوك متطلبات التحديث المستمر للسلوك. مركز تطوير الأداء والتنمية بالقاهرة، مصر، 2002.
9. خلوف زهرة، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي. مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، الجزائر، العدد 09، 2013.
10. زويلف مهدي، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية. دار مجدلاوي للنشر، عمان، 2000.
11. سيد هارون جمعة، استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على الأداء الوظيفي الجامعي. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المعهد التكنولوجي العالي العاشر من رمضان، فرع مرسى مطروح، مصر، 2019.
12. عائشة بنت أحمد الحسيني، شذا بنت عبد المحسن الخيال، أثر تطبيق أنظمة للإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي. المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، العدد 10، 2014.

13. عبد البازي إبراهيم درة، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و عشرين. دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، ط2، 2010.
14. عبد الوهاب علي محمد و عايدة سيد خطاب، إدارة الافراد و العلاقات الإنسانية. مكتبة X عين الشمس، القاهرة، 1993.
15. فريد عبد الفتاح زين الدين، تخطيط ومراقبة الإنتاج. دار الكتب، 1997.
16. فيليب جونز، ترجمة الدكتور محمد ياسر الخواجة، النظريات الاجتماعية والممارسة البحثية. مصر العربية للنشر والتوزيع، ط1، 2010.
17. كامل محمد الغربي، أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية و الاجتماعية. دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، ط1، 2006.
18. كامل بربز، إدارة الموارد البشرية اتجاهات الممارسات. دار المنهل اللبناني للنشر والتوزيع، لبنان، دون طبعة، 2008.
19. مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية. مؤسسة الوراق، عمان الأردن، ط1، 2000.
20. عبد الحميد، عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية. المكتبة العصرية، السعودية، بدون طبعة، 2007.
21. عصام بدوي، موسوعة التنظيم والادارة في التربية البدنية والرياضية. دار الفكر العربي، مصر، 2000.
22. لكل منيف، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي (مفاهيم والنظريات). دار المثقف للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2018.
23. محمد بن سعد أبو حيمد، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين. المجلة العربية للنشر العلمي AJSP، جدة، العدد 21، 2020، بتصرف.
24. محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير. الجزء 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
25. مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية. مجموعة النيل العربية، مصر، 2007، بتصرف.
26. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد. دار مجدي لاوي للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
27. محمد مرعي مرعي، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العمومي الحكومي. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
28. محمد حافظ حجازي، إدارة البشرية وإدارة الأفراد. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

29. محمد عباس سهيلة، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004.
30. محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج إستراتيجي متكامل. العبيكان للنشر، الرياض، ط1، 2008.
31. محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير. الجزء 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
32. منير نوري، إدارة الموارد البشرية. مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2011.
33. مهملي بن علي، متخذ القرار الرشيد وتأثيره على فعالية تقييم الأداء الوظيفي داخل المؤسسة. مجلة الرواق، معهد العلوم القانونية والادارية، المركز الجامعي بغليزان، الجزائر، العدد 03، 2016.
34. ماهر أحمد، نظام الأجور و التعويضات. الدار الجامعية للنشر و التوزيع بالإسكندرية، مصر، بدون طبعة، 2009.
35. مضايي محمد الشعلان، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على مستوى الأداء من وجهة نظر الهيئة الإدارية. المجلة التربوية. جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، السعودية، العدد 40، 2015.
36. الكتب الأجنبية:
37. Alain Meignant, Ressources humaines, déployer la stratégie. Édition liaison, SA, Paris, 2000.

المواقع الالكترونية:

38. لوحظ يوم 2022/03/08، على الساعة 15:00 زولا بتوقيت الجزائر، <http://hrdiscussions.com>
39. لوحظ يوم 2022/03/28 على الساعة 13:49 زولا بتوقيت الجزائر، <https://hprarabic.com>

التشريعات و المراسيم

40. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية (العدد 46، مرسوم رقم 06 - 03 يوليو سنة 2006، المتضمن للقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية). يوليو سنة 2006.

رسائل و اطروحات التخرج

اطروحات باللغة العربية:

41. بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي. مذكرة ماجستير في السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري محمود، الجزائر، 2009.
42. جبر هديرس مشلح المطيري، مهارات القائد الأمني في إستخدام الحوافز لرفع مستوى أداء رجل أمن. مذكرة نيل شهادة ماجيستير في العلوم الشرطية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005.
43. جلال عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة. رسالة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة ناسف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2014.
44. خير الله معز الدين رباني، إدارة المخاطر على مستوى المنشآت الرياضية. أطروحة دكتوراه في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2021.
45. ريم بنت عمر منصور الشريف، دور إدارة التطوير الاداري في تحسين الأداء الوظيفي. رسالة ماجستير في الادارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، بجدة، السعودية، 2004.
46. رانيا عيسى، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في المنظمات. دراسة حالة شركة MTN، الأكاديمية السورية الولية للتدريب والتطوير، سوريا، 2012.
47. سيد علي محمد حمزة، مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية بدولة الكويت وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية. رسالة ماجستير في علم المكتبات والمعلومات، الجامعة الأردنية، الكويت، 2012.

48. شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين. مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2010.
49. غازي حسن عودة الحلابية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن. مذكرة نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.
50. لطرش نبيلة، نظام الحوافز كمدخل استراتيجي في تنمية الموارد البشرية حالة صندوق الخدمات الاجتماعية و الثقافة لمجمع سونلغاز FOSC. مذكرة نيل شهادة ماجستير علوم تجارية، مدرسة الدراسات العليا التجارية، 2010.

51. مرح طاهر شكر حسن علي، الرقابة الادارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم. أطروحة ماجستير في الادارة التربوية بكلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2016

اطروحات باللغة الأجنبية:

52. Gana Alimi Baba & Bababe, Fatima Bbkar, The Effects of Motivation on Workers Performance: A case Study Off Maiduguri Flour Mill LTD. Borno State, Nigeria, 2011.
53. Novianty R Rina Padjadja Bandung, Siti Noni Evita, and Padjadja Bandung, FINANCIAL INCENTIVES: THE IMPACT ON EMPOLYEE MOTIVATON. Academy of Strategic Management Journal, 2018.

الملاحق

الملاحق

في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم و عمل تحت عنوان: التحفيزات و تأثيرها على الأداء الوظيفي في المنشآت الرياضية.

لذا نرجوا منكم المساهمة في الإجابة على أسئلة هذا الاستبيان و ذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة و ملء الفراغ ,و نحيطكم علما بان هذه المعلومات ستنتسم بالسرية التامة و لن تستخدم إلا لغرض علمي.

و في الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير.

الطالبتين: طاجة سارة

بلقايد صارة

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجنس: أنثى ذكر

السن:.....

مكان السكن: قريب من مكان العمل بعيد من مكان العمل

المستوى التعليمي: بدون مستوى ابتدائي متوسط ثانوي

جامعي تقني سامي

العمر الوظيفي: اقل من 5 سنوات من 5 الى 10 سنوات 10 سنوات فما فوق

الحالة العائلية: أعزب متزوج(ة) مطلق(ة) أرمل(ة)

المحور الثاني: الحوافز المعنوية

1. هل تتماشى قدرتك و مهاراتك الشخصية مع عملك؟ تتوافق لا تتوافق

● إذا كان "نعم" فكيف ذلك؟

.....

2. هل تقوم باقتراحات لتحسين أداء مصلحتك؟ (service) نعم لا

● إذا كان " لا " لماذا؟

-
- إذا كان "نعم" كيف يتم الاستجابة اليها من طرف الإدارة؟ بالقبول
- بالرفض عدم الأخذ بعين الاعتبار
3. هل أنت راض عن تعامل الإدارة معك؟ نعم لا
4. هل استفدت من الترقية؟ نعم لا
5. استنادا على ماذا تمت ترفيتك؟ الأقدمية الكفاءة تقييم الأداء
- الكفاءة و الأقدمية مسابقة
6. هل استفدت من دورة تكوينية في مؤسستك؟ نعم لا

- في حالة الإجابة ب "نعم" ما هو عدد مرات استفادتك؟.....
- في حالة الإجابة ب "لا" فهل يرجع ذلك الى :

- المهام التي تقوم بها لا تتطلب تكويننا مستمرا

..... أخرى -

7. هل تتعقد هذه الدورات التكوينية؟ أثناء العمل بعد العمل
8. كيف يتم اختيار الأفراد التكوينية في مؤسستكم؟ وفق احتياجات الفرد
- وفق احتياجات العمل تعيين من طرف الإدارة

..... أخرى؟ -

9. أين يتم انعقاد هذه الدورات التكوينية؟ داخل المؤسسة مركز خاص بالتكوين
- خارج الوطن

● و هل هي: مجانية دفع

10. هل تشاركون في عملية اتخاذ القرار؟ نعم لا

المحور الثالث: الحوافز النفسية

1. هل تتال الشكر و التقدير لقيامك بعمل ممتاز؟ نعم لا
- من طرف من؟ رئيسك زملائك
2. هل يتم تقدير جهود الموظفين في مؤسستك؟ دائما أحيانا نادرا
- إذا كانت الإجابة ب "نعم" فمتى ذلك؟.....
- كيف يتم ذلك؟ هل بمنح: جوائز شهادات شرفية
- رحلة مجانية لا يمنح
- آخر.....
3. هل تشاركون في نشاطات ثقافية ترفيهية منظمة من طرف مؤسستكم؟ نعم لا
4. هل يتم عقد اجتماعات لتبادل انشغالاتكم؟ نعم لا

المحور الرابع: الحوافز المادية

1. هل انت راض براتبك؟ نعم لا
- كيف ترى الأجر الذي تتقاضاه مقارنة بحجم مهامك و مسؤولياتك؟ متدني
- متوسط جيد ممتاز
2. هل استقدت من مكافأة؟ نعم لا
- إذا كان "نعم" متى ذلك؟.....
3. عند انجازك لعمل خاص او ضمن آجال ضيقة هل يتم مكافأتك عليه؟ نعم لا
4. هل هناك زيادات في الراتب؟ نعم لا
- إذا كانت "نعم" متى ذلك؟.....
- هل تدرج هذه الزيادات: ضمن الراتب تدفع بشكل مستقل
- هل تقدم في المواعيد المحددة؟ نعم لا
5. هل توفر لكم المؤسسة تأميننا صحيا؟ نعم لا
6. هل خصصت لكم امتيازات تقاعدية (ما بعد التقاعد)؟ نعم لا
- ما هي؟.....
7. هل تعمل ضمن تعاقد CDI CDD Poste

المحور الخامس: الأداء الوظيفي

1. هل أنت راض على المنصب الذي تعمل فيه؟ نعم لا
2. هل حصلت على ترقية قبل الآن؟ نعم لا
3. هل أنت راض عن أنظمة العمل و القوانين و الإجراءات المعمول بها في المؤسسة؟ نعم لا

• إذا كانت الإجابة ب "لا" لماذا؟

4. هل أنت راض عن نظام الاتصالات الإدارية لديكم؟ نعم لا
5. هل تعملون بروح الفريق داخل العمل؟ نعم لا
6. كيف هو مستوى أدائك الوظيفي في ظل فرض تطبيق القواعد و القوانين و الإجراءات في المؤسسة؟ منخفض متوسط عال
7. هل تتمتع بالصالحية و الاستقلالية في انجاز عملك؟ نعم لا
8. ما مدى معرفتك بالإدارة الإلكترونية؟ منخفضة متوسطة مرتفعة
9. هل لديك كمبيوتر شخصي في مكتبك؟ نعم لا
10. هل تستلزم وظيفتك استخدام الحاسوب بانتظام؟ نعم لا
11. كيف تقيم مستوى معرفتك بالإعلام الآلي؟ مبتدأ حسن خبير
12. هل أنت مهتم بالحصول على تدريب حول تعلم مبادئ الإعلام الآلي؟ نعم لا