

جامعة مولود معمري تيزي وزو



كلية الحقوق والعلوم السياسية



قسم العلوم السياسية

الحوافز و أثرها على الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية في الجزائر

- دراسة حالة ولاية تيزي وزو -

مذكرة مكملة لإجراءات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية و العلاقات الدولية

تخصص: سياسات عامة و إدارة محلية

تحت إشراف

أ- حاكم فضيلة

من إعداد الطالبتين:

- دروش آسيا

- ايت عدي حميدة

لجنة المناقشة:

1- بالهوارى كريمة.....رئيسا.

2- لعرابي كريمة.....ممتحنا.

3- حاكم فضيلة.....مشرفا.

السنة الجامعية: 2015-2016

الإهداء

من قلب مفعم بالحب و عيون تشع بالأمل

أرسل إهداء

إلى كل من ساندني في مسيرتي العلمية

و لأبدأ بعائلتي.

إلى رمز الحب و بسم الشفاء إلى القلب الناصع بالبياض "أمي الحبيبة".

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم إلى القلب الكبير "والدي العزيز".

إلى القلوب الطاهرة و النفوس البريئة إلى رياحين حياتي أخواتي: فريدة، كلتومة، ويزة، نادية، روزة،

طاوس، أمال، حكيمة، ليندة.

إلى إخوتي: مصطفى، حمزة، حسين.

إلى أزواج أخواتي: سيد علي، مراد، صفيان، يحيى.

إلى أبناء أخواتي: عبد الرؤوف، وسيم، حسام، سامي، إلياس، إشراق، منال، إيناس، مروة.

إلى من كانت الأخت عوض الرفيقة و قاسمتني البحث، حميدة و كل عائلتها.

إلى من جمعني بهم القدر خلال مشواري الجامعي و قضيت معهم أحلى سنين حياتي، سامية،

صبرينة، حياة.

و إلى كل من نساه قلبي و لم ينسأه قلبي.

آسيا

الإهداء

اهدي ثمرة جهدي إلى من قال فيهم سبحانه و تعالى:

"قل ربي ارحمها كما ربياني صغيرا"

إلى من سقتني بحنانها و دفئ عطفها، و غمرتني بدعائها، و نصائحها، إلى من تستحق كل التقدير و

عرفان و امتنان، إليك أُمي الحنون "طاوس" يا أغلى كلمة ردها لسانی.

إلى والدي الكريم "مهند اورايح" رحمه الله و اسكنه فسيح جنانه.

إلى إخوتي الأعزاء: محمد، حنين، عزيز، غاني، غزالي.

إلى أخواتي: سعيدة، وردة، غانية، نعيمة، نصيرة.

و أبنائهن: يانيس، داني، سامي، و الأميرة روميلا، و الكتكوتة كاترين.

إلى الخالة الحنونة عدوشة أطال الله في عمرها.

إلى حب أهواه و قلب اعشق دنياه و الذي جمعني به القدر زوجي العزيز "ادم" الذي لم يبخل علي

بنصائحه و توجيهاته و ساندني طيلة مشواري الجامعي، دون أن أنسى أهله و بالخصوص سميرة.

و إلى روح جدتي رحمها الله.

إلى من جمعني بهم القدر خلال مشواري الجامعي و قضيت معهم أحلى سنين عمري خاصة: حياة.

إلى من قاسمتني هذا البحث و كانت الأخت عوض الرفيقة "آسيا" و كل عائلتها.

إلى كل من نساها قلّمي و لم ينسأه قلّبي.

حميدة

مقدمة

يعد موضوع الحوافز من الموضوعات التي حظيت و ما تزال تحظى باهتمام العلماء و الباحثين في شتى المجالات و بالأخص الإدارة، و يعد السبب في ذلك هو أن الحوافز تعتبر احد أهم المتغيرات التي تزيد من الدافعية بانعكاساتها وبعلاقاتها الايجابية على الكفاءة و الفعالية في كل نشاط إداري.

و الاهتمام بدراسة الحوافز تفرضه الرغبة في تحسين الأداء الوظيفي والرفع من مستواه بما يكفل تحقيق أهداف المؤسسات و الإدارات العمومية في الجزائر و هذا لا يتحقق إلا في إطار توافر نظم من الحوافز المادية و المعنوية.

و نظرا لأهمية الحوافز و دورها كأحد أهم العوامل المؤثرة في سلوك الفرد و دفعه نحو العمل فقد ظهرت عدة نظريات خاصة بالحوافز، و تمثل هذه النظريات أداة هامة لمساعدة الإدارتين في التعرف على الحاجات الإنسانية الأساسية للفرد و أهمية كل واحدة لأخذها في الاعتبار عند محاولة إقامة نظام للحوافز في المؤسسات و الإدارات العمومية في الجزائر.

هذا و قد تباينت وجهات النظر للباحثين في مجال الإدارة و المسؤولين في الإدارات العمومية في الجزائر حول الحوافز و درجة أهميتها و تأثيرها المباشر و غير المباشر في دفع الموظفين و تحفيزهم للعمل و تحسين أدائهم الوظيفي بما يحقق الأهداف العامة.

كما تباينت وجهات النظر حول ماهية الحوافز الملائمة لجميع فئات الموظفين و مستوياتهم، و ما هي الأسس التي يتم بموجبها وضع نظام الحوافز و التخطيط لها و كيفية التغلب على معوقات تنفيذ نظم الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية.

ومن الثابت أن عدم توفر الحوافز المناسبة ينعكس على مستوى الأداء الوظيفي و هذا بدوره قد يفقد الموظف الحماس و الإحساس بأهمية العمل و تنخفض روحه المعنوية و رغبته في الأداء بفعالية و الذي قد ينعكس سلبا على كفاءته في العمل.

و هذا يبرز أهمية الحوافز في رفع مستوى الأداء خصوصا إذا كانت الحوافز الموجودة لا تطبق بفعالية حيث توجد معوقات كثيرة تحد من فعالية نظم الحوافز في الإدارات العمومية في الجزائر من بينها

نقص مهارات المدراء و الرؤساء في تطبيق نظام للحوافز يساعد على تحفيز الموظفين و دفعهم لبذل المزيد من الجهود و تحسين مستوى الأداء إلى جانب تدخل العوامل الشخصية في عملية التحفيز و التحيزات التي ينتج عنها عدم إتباع أسس و معايير موضوعية عادلة لإعطاء الحوافز و كذلك عدم الاهتمام بإيجاد نظم حوافز مبنية على دراسة و تخطيط علمي يحقق الأهداف المرجوة.

و ارتباط موضوع الحوافز بالجانب الإنساني جعل من العملية أكثر تعقيدا بالإضافة إلى أن الحوافز الملائمة تختلف من فرد لآخر حسب المستوى المعيشي و المؤهل العلمي و الميول و الاتجاهات، كما أنها تختلف من إدارة إلى أخرى حسب النشاط و النظام المعمول به.

مع العلم أن للولاية كإدارة عمومية خدماتية دور كبير في تحسين مستوى أداء الموظفين فيها عن طريق تحفيزهم و إثارة دوافعهم و إيجاد نظام مبني على أسس موضوعية و ثابتة للتحفيز إلا انه لوجود معوقات و صعوبات كثيرة تحول دون إيجاد نظام تحفيز فعال يستجيب لجميع احتياجات الموظفين المتباينة و المعقدة في نفس الوقت .

و من هنا جاءت فكرة هذه الدراسة التي تحاول التعرف على دور الحوافز في رفع مستوى الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية في الجزائر و بالأخص الولاية تمهيدا لوضع مجموعة من الاقتراحات التي يمكن أن تساعد في تفعيل نظام الحوافز .

و يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال التساؤل التالي:

إلي أي مدى تؤثر الحوافز على الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية في الجزائر؟

و من هذه الإشكالية تندرج مجموعة من الأسئلة الفرعية على النحو التالي:

- 1- ماذا نعني بالتحفيز و الأداء الوظيفي؟
- 2- ما هي أشكال التحفيز و ما علاقتها بالأداء الوظيفي؟
- 3- ما هو واقع نظام التحفيز في الإدارات العمومية في الجزائر؟ وكيف يتم ترشيد هذا النظام وزيادة فعاليته؟

4- ما هو واقع التحفيز بولاية تيزي وزو وما علاقتة بالأداء الوظيفي؟

و للإجابة عن الإشكالية و الأسئلة الفرعية قمنا بصياغة الفرضية التالية:

❖ الفرضية العامة

كلما كان نظام الحوافز المطبق في الإدارات العمومية راشدا كلما زاد حجم و فعالية الأداء الوظيفي.

و من هذه الفرضية الجوهرية تندرج مجموعة من الفرضيات الفرعية:

- 1- هناك علاقة طردية بين الحوافز و الأداء الوظيفي.
- 2- كلما كان هناك نظام محدد لإستخدام الحوافز كلما ساهم ذلك في التقليل من المخاطر التي تؤثر سلبا على مجمل الأداء الوظيفي.
- 3- كلما كان هناك آليات حديثة لنظام الحوافز كلما ساهم ذلك في تفعيل الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية في الجزائر.

أولاً: أهمية الموضوع

تبرز أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع و هو التحفيز و علاقته بالأداء الوظيفي في الإدارات العمومية و بالأخص الولاية باعتبارها هيئة إدارية عمومية غير ممرضة تابعة لدولة و يمكن النظر إلى أهمية الموضوع من زاويتين:

- أ- الأهمية العلمية: تتحقق هذه الأهمية من الدراسة نتيجة ما نتوصل إليه من نتائج و استنتاجات تبرز أهمية إستعمال الحوافز بمختلف أنواعها و البحث عن آليات حديثة لنظام التحفيز في الإدارات العمومية بالجزائر و تأثيرها على الأداء الوظيفي.
- ب- الأهمية العملية: توجه هذه الدراسة اهتمامها الرئيسي لفهم طبيعة نظام التحفيز المطبقة في الإدارات العمومية بالجزائر (الولاية)، و طرق تقييم أداء الموظفين فيها، و مدى إمكانية تجسيدها للآليات الحديثة سواء بما يخص التحفيز أو تقييم الأداء عن طريق فهم دوافع الأفراد و حاجياتهم، و هذا كله من خلال الدراسة الميدانية التي نحاول من خلالها دراسة حالة ولاية تيزي وزو.

ثانياً: أسباب اختيار الموضوع

إن اختيار الباحث لموضوع بحثه و دراسته لا تكون ضرب من ضروب الصدفة و التلقائية بقدر ما تكون وثيقة الصلة بظروف الباحث من جهة و ظروف المجتمع و حاجاته من جهة أخرى .
و قد وقع الاختيار على موضوع الحوافز و أثرها على الأداء الوظيفي نظرا لعدة اعتبارات أو مبررات شخصية و أخرى موضوعية:

أ- المبررات الشخصية: و يمكن إجمالها في النقاط التالية:

- 1- القناعة التامة بالدور الذي تلعبه الحوافز في تحريك دافعية الفرد نحو الأداء الجيد.
- 2- الرغبة في تكوين تصور تقريبي للعلاقة بين الحوافز و الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية بالجزائر .

3- الآمال و الطموح الشخصية لإضافة و لو القليل لهذا الموضوع الشيق.

ب- المبررات الموضوعية: و التي تندرج بدورها ضمن النقاط التالية:

- 1- تحريك الجهود نحو الاهتمام أكثر بظاهرة الحوافز و أثرها على الأداء الوظيفي.
- 2- محاولة متواضعة من أجل إثراء المكتبة الجامعية بمثل هذه المواضيع المهمة.
- 3- المساهمة في بعض الحلول للمشكلات الناجمة عن سوء التدبير في تطبيق نظام الحوافز و انعكاسه على الأداء الوظيفي.

ثالثا: أدبيات الدراسة:

الكتابات حول موضوع الحوافز كثيرة و متنوعة و من بين أهم هذه الدراسة نذكر:

- 1- دراسة للدكتور "نبيل رسلان" تحت عنوان: "الحوافز في قوانين العاملين بالحكومة و القطاع العام يبين فيها: أن الحوافز هي إحدى السبل الأساسية لرفع الكفاية في الوظيفة العامة فإذا كان العنصر البشري هو العامل الأساسي في زيادة الإنتاج كما و كيفا فان رفع مستوى كفاية هذا العنصر البشري عن طريق الحوافز يصبح ضرورة هامة للوصول إلى الكفاية.

و قد تبين من دراسته أن كفاءة أداء الفرد لعمله نتوقف على عنصرين أساسيين و هما المقدرة على العمل و الرغبة في العمل، و تتمثل المقدرة على العمل في مهارات الفرد و قدراته و التي يكتسبها بالتعليم و التدريب و الخبرة العملية بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي للفرد و القدرات الشخصية التي ينميها عن

طريق التعليم و التدريب، أما الرغبة في العمل فتمثلها الحوافز التي تدفع سلوكه في الاتجاه الذي يحقق أهداف المنظمة.

2- دراسة للدكتور "مولاي بود خيلي محمد" تحت عنوان: " طرق التحفيز المختلفة و علاقتها بالتحصيل المدرسي"، و قد تبين من دراسته أن للحوافز و الدوافع تأثير كبير على سلوكيات الفرد و بهذا تحتوي دراسته على متغيرين، يشمل المتغير الأول نظم التحفيز ثم الحديث عن نظريات التحفيز المختلفة.

3- الدراسة التي قامت بها " بن اسلمان هناء" تحت عنوان: " الحوافز و المكافآت و دورها في تحسين الأداء الوظيفي" دراسة حالة- الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء مركز الدفع برج عمر إدريس- ولاية ايليزي. مذكرة لنيل شهادة الليسانس، تخصص تنظيمات سياسية و إدارية" 2013-2014.

تحاول هذه الدراسة تسليط الضوء على أهمية الحوافز و المكافآت باعتبارهما من المؤثرات الأساسية التي تلعب دورا هاما و حيويا في سلوك الأفراد و خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء.

و توصلت هذه الدراسة إلى أن المورد البشري هو الثروة الأولى و الرئيسية للمنظمات و بذلك يعد العامل الأساسي دائما و يعتبر تقييم الأداء الوظيفي من أهم الركائز التي تبنى عليها عملية المراقبة و الضبط، أما الدراسة الميدانية سمحت بالتعرف على الدور الذي تلعبه الحوافز في حياة الموظف و مدى تأثيرها المباشر على مستوى أدائه الوظيفي.

4- دراسة " باهية مزيان" و "آسيا معمري" تحت عنوان: " الحوافز المادية و اختيار قطاع العمل"، مذكرة لنيل شهادة الليسانس كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية جامعة تيزي وزو 2010-2011.

و قد تبين من خلال هذه الدراسة التي ركزت بشكل كبير على الحوافز المادية في قطاع العمل أنه يوجد علاقة بين الحافز المادي و الأداء في قطاع العمل.

التعقيب على الدراسات السابقة :بالرغم من وجود تشابه كبير بين موضوع دراستنا والدراسات السابقة في كونها تطرقت الى الحوافز كمتغير مستقل الا أن هذه الدراسات تختلف مع دراستنا الحالية في النقاط التالية:

_كون أن بعض هذه الدراسات ركزت على الحوافز المادية دون الحوافز المعنوية التي بدورها تؤثر على الأداء الوظيفي .

_التطرق إلى أثر التحفيز المختلفة على التحصيل المدرسي وهنا نلاحظ اختلاف هذه الدراسات مع دراستنا الحالية التي تناولت بالبحث أثر التحفيز على الأداء الوظيفي .

رابعاً: الإطار المنهجي للدراسة

أ- الإقتربات: تم الاعتماد في هذه الدراسة علي الإقتربات التالية

1- الإقتراب القانوني: يستخدم هذا الإقتراب من خلال الرجوع إلى النصوص القانونية و الدستورية، و قد تم توظيفها من خلال التطرق إلى النصوص القانونية المتعلقة بالتحفيز و تقييم الأداء للموظفين و الغرض الأساسي في استخدامه لدراستنا هو الحصول أهم المعلومات المتعلقة بالتحفيز و تقييم الوظيفي في قوانين الوظيف العمومي في الجزائر .

2- الإقتراب الوظيفي: وهو من أكثر الإقتربات شيوعاً في دراسة التحولات المجتمعية والسياسية ونقطة انطلاق هذا الإقتراب هي نظرية "انتشار الأثر"، بمعنى أي تغير في البني الاقتصادية منها والسياسية والاجتماعية يؤثر على البني والمؤسسات الأخرى ومنها المؤسسة الإدارية وينعكس بالتالي على مخرجات الإدارة العامة .

وقد اعتمدنا هذا الإقتراب من أجل التعرف علي مستوى الأداء الوظيفي في الإدارة العامة ومخرجاتها.

ب- المناهج: تم الاعتماد في دراستنا على المناهج التالية:

1- المنهج الوصفي التحليلي: باعتباره المنهج الذي كان و لا يزال مرتبطاً منذ نشأته بدراسة ووصف الظواهر و المشكلات المختلفة التي ترتبط بالمجالات الإنسانية لأنه من الصعب في بعض الحالات استخدام المنهج التجريبي في هذه الحالات.¹

و قد اخترنا هذا المنهج لكونه المناسب لظاهرة محل الدراسة إذ تعرضنا فيه بالوصف و التحليل لظاهرة الحوافز و أثرها على الأداء الوظيفي في الإدارة العمومية في الجزائر من أجل الوصول إلى استنتاجات قابلة للتعميم مستعينين بمختلف المراجع كالكتب، و المذكرات و المجلات و المواقع الالكترونية.

2- **المنهج السلوكي:** يعتبر هذا المنهج أحد المناهج المستحدثة في دراسة الإدارة العامة، و يعتبر ثمرة طبيعية للدراسات المتعمدة لعلم الاجتماع و علم النفس و علم النفس الاجتماعي و ما تتضمنه هذه العلوم خدمة لمنظومة الإدارة العامة و يستهدف من دراسة هذا المنهج مايلي:

- 1- دراسة النواحي السلوكية لإفراد التنظيم.
- 2- يعني بدراسة المواقف الإدارية في ضوء العوامل الاجتماعية و النفسية التي تحتوي الأفراد القائمين على التنظيم.
- 3- يهتم بدراسة الأبعاد النفسية و الاجتماعية للعاملين بالمنظمات العامة باعتبار التنظيم مؤسسة اجتماعية تؤثر و تتأثر بالجو الاجتماعي و النفسي الذي يعيشه أفراد التنظيم.¹

و قد اعتمدنا على هذا المنهج لكونه المناسب لظاهرة محل الدراسة حيث تطرقنا من خلاله الى الأبعاد النفسية و الاجتماعية للموظفين داخل الإدارة العمومية كرد فعل عن طبيعة نظام الحوافز المطبقة فيها و مدى عدالتها في تقييم الأداء دون انحياز و تحفيز الأفراد بالطرق الملائمة التي تشجعهم نحو الأداء السليم.

4- **المنهج التاريخي التحليلي:** تم الاعتماد على هذا المنهج لأنه يتناسب مع موضوع الدراسة من خلال التطرق الي المراحل التاريخية لتطور الإدارة العامة وكذلك من خلال معرفة المراحل التاريخية لعملية التحفيز.

5- **المنهج الإحصائي:** لاتخلو أيّ دراسة في العلوم السياسية والاجتماعية عموما من الإحصاءات والأرقام كأحد أساليب إثبات الحقائق من خلال إعطاء بعض الإحصاءات التي توضح ما إذا كان التحفيز دور في رفع مستوى الأداء الوظيفي.

خامسا: صعوبات الدراسة

لأنه من الصعب في هذا المستوى من الدراسة التطرق إلى أنظمة التحفيز و طرق تقييم أداء الموظفين لما يحمله هذا الموضوع من جانب حساس لدى المقيمين مما يجعلهم يقومون بهذه العملية في سرية تامة و هذا بدوره عائق كبير أمامنا يحول دون الحصول على المعلومات الكافية خصوصا في

¹ عبد العزيز صالح بن حيتور، نفس المرجع السابق، ص122.

الجانب التطبيقي لدراستنا جعلنا نحصر دراستنا في أهم و ابرز المعلومات التي تم التوصل إليها بالشكل الذي يمكننا من الإجابة على التساؤلات المطروحة أعلاه و التأكد من صدقية و صحة الفرضيات السابقة. و رغم كل هذا إلا أن أملنا في تجاوزها و الرغبة في تحقيق الغرض من الدراسة بالاتكال على المولى عز و جل يعد أمراً قائماً و الله هو المعين.

سادساً: تقسيم الدراسة

مما لا شك فيه أن أيّ دراسة علمية تتطلب من الباحث تنظيم دراسته بطريقة منهجية واضحة المعالم و مترابطة الأجزاء و هو ما تم لنا في هذه الدراسة حيث قمنا بتوزيع مضامين البحث الي ثلاثة فصول الأول و الثاني تناولنا فيه الجانب النظري للدراسة و الفصل الثالث تم تخصيصه للجانب التطبيقي.

تناولنا في الفصل الأول المدخل المفاهيمي للحوافز و يشمل ثلاثة مباحث تطرقنا خلالها الى ماهية الإدارة العمومية، ماهية الحوافز، ماهية الأداء الوظيفي.

أما في الفصل الثاني تم التطرق فيه إلى المداخل النظرية لدراسة الحوافز الذي بدوره يشمل ثلاثة مباحث تناولنا فيها على التوالي: النظريات الكلاسيكية، النظريات النيو كلاسيكية، النظريات الحديثة.

أما في الفصل الثالث: الذي خصصناه للجانب التطبيقي و يشمل بدوره على مبحثين تناولنا في المبحث الأول تقديم ولاية تيزي وزو، أما في المبحث الثاني تطرقنا من خلاله إلى أشكال الحوافز بالولاية وأثرها على الأداء الوظيفي.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للإدارة

العمومية، الحوافز و الأداء الوظيفي

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة العمومية، الحوافز و الأداء الوظيفي

تلعب الإدارة العمومية دورا حيويا في حياة كل دولة، فنشاط الدولة و حسن سيرها مشروط في جانب كبير بالنوعية التي تؤدي بها الإدارة العمومية وظيفتها خدمة للمصلحة العامة، إذ أنّ الإدارة الجيدة من حيث تنظيمها، و كذا نظام الحوافز المطبق فيها، وطرق تقييم الأداء الوظيفي، ومدى ملائمته وتحقيقه للأهداف المرجوة يعوض أي نقص آخر في الموارد و الإمكانيات الأخرى .

المبحث الأول: ماهية الإدارة العمومية

إن التساؤل عن ماهية الإدارة العامة يعتبر المنطلق العلمي السليم للإحاطة بأبعاد هذه الظاهرة، ومن خلال هذا البحث سنحاول معرفة أهم التعارف التي أسهم بها علماء الإدارة ، و الممارسون للعمل الإداري علي اختلافها، و تنوعها إلي جانب تحديد جانب الإدارة و أهميتها و الحاجة إليها ، و أهم المراحل التي مرت بها.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة العمومية

أولاً: مفهوم الإدارة

تعتبر الإدارة مفهوماً واسعاً يوجد في القطاعين الخاص و العام، و هي بهذا المعنى تعني: "توجيه الناس المشتركين معا في عمل للوصول إلي هدف مشترك له صفة التوقيت فهي العملية المتضمنة و الشاملة لتكامل الجهود الإنسانية لكي تصل إلي النتيجة المرغوبة".¹ و هذه الحقيقة هي التي تضيء علي الإدارة طابعا خاصا باعتبارها عملية اجتماعية ،و إنسانية من جهة و سياسية من جهة أخرى.

و قد عرّف بعض العلماء الإدارة بأنها: "نوع من الجهد البشري للتعاون الذي يتميز بدرجة عالية من الرشد".²

يري البعض الآخر أن الإدارة بمعناها العام تعني: "توفير نوع من التعاون و التنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين".³

¹ صالح بن حبتور عبد العزيز، نفس المرجع السابق، ص 42

² نفس المرجع، ص 39.

³ نفس المرجع، ص 43.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة العمومية، الحوافز و الأداء الوظيفي

إذن الإدارة هي: "عملية تندمج و تتداخل فيها الأهداف و الوسائل، و العقل، و العاطفة، و التخصص و التنسيق، و المجهود الفردي، و الجماعي، و النظام، و المكافأة".¹

وبهذا المفهوم فإن الإدارة ليست فقط خطوات متصلة أو مترابطة، و لكنّها في حقيقة الأمر تتحدد فيها الحاجات الإنسانية كما أنّ كل جزء من العملية الإدارية يؤثر في سائر الأجزاء الأخرى ، و علي سبيل المثال فإنّ كل وجه من وجوه البرنامج الموضوع يلزمه التخطيط، و التنظيم، و الرقابة في حالة صدق المكافآت و الحوافز المستخدمة للأفراد (الموظفين) من أجل حثهم علي بذل جهد، و طاقة مضاعفة لتحسين الأداء.

إذن أن تقوم بالإدارة بمعنى أن تتنبأ، و أن تخطط ،و أن تنظم، و أن تصدر الأوامر، و أن تتسق، و تراقب.²

ومن خلال هذا التعريف يمكن أن تستنتج وظائف الإدارة المتمثلة أساسا في:

-التخطيط: تحديد الأهداف ووضع الخطط الكفيلة بإنجازها على ضوء الموارد البشرية ،و المادية المتاحة و المتغيرات التي يمكن التنبؤ بحدوثها في البيئة.

-التنظيم : تحقيق التنسيق بين القوي العاملة ،و الموارد المتاحة بما يكفل تنفيذ الخطة بكفاءة، و فعالية.

-التوجيه: ممارسة التأثير علي العاملين لتحقيق الأهداف ،و حفزهم للعمل بأقصى طاقتهم.

-الرقابة: متابعة التنفيذ ، و معرفة نواحي القصور لإعادة التوافق بين الخطط ،و الأداء الفعلي مع مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف لتحديد ما قد يوجد من انحرافات.

ثانيا: مفهوم الإدارة العمومية:

تتركب الإدارة العمومية من مصطلحين هما الإدارة التي تمّ التطرق إليها، و العامة (العمومية) التي تعني الحكومة، و هذا الذي يميز الإدارة العامة عن الإدارات الأخرى، وخاصة إدارة الأعمال، و إدارة الهيئات و المنظّمات الخاصة، و إدارة المنظمات الدولية.

بمعني أنّ الإدارة العامة هي " أسلوب لتنفيذ السياسات العامة أو ممارسة الأعمال و الأنشطة الحكومية بغرض تحقيق الأهداف التي ترمي إليها الدولة بأكثر كفاية و إنتاجية ".³

¹ مجيد جاسم، دراسات في الإدارة العامة، (الإسكندرية: مؤسس شباب الجامعة). 2005. ص 51.

² محمد جمال الكافي، الاستثمار في الموارد البشرية، للمنافسة العالمية، (القاهرة: الدار الثقافية للنشر) ط1. 2007. ص 8.

³ سعاد راغب الخطيب، عبد الرزاق سالم الرحاحلة، المدخل العلمي للحديث للإدارة العامة، (عمان: دار كنوز المعرفة) ط1، 2009، ص 55.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة العمومية، الحوافز و الأداء الوظيفي

ويعتبر " ودر وولسون" من الرواد الأوائل الذين حاولوا دراسة علم الإدارة العامة، فقد عرّفها في عام 1887 بأنها: "العمليات المتعلقة بتحقيق أهداف الحكومة بأكبر مقدار من الكفاءة و بما يحقق الرضا لأفراد الشعب"¹.

وعرّفها "ليونارد وايت" بأنها: "جميع العمليات التي من شأنها تنفيذ السياسات العامة، و تحقيق أهدافها"².

فالإدارة العامة تعني اهتمام ،و تخصّص الدولة بذلك النشاط العام يهدف إلي تنفيذ السياسات الحكومية التي يزعم تنفيذها في المجتمع، وما هذه السياسات إلا عبارة عن مجموع الخطط ،و البرامج و التدابير المختلفة التي تمّ تحديدها سلفا من مؤسسات الحكومة التنفيذية بكل آلياتها و مراتبها القيادية و كذا أدواتها بكل العمليات المترابطة التي قد تبدأ بانتخابات تشريعية عامة و نهاية بالخطط التنموية و آلياتها³.

و بالتالي فان الإدارة العمومية تعني جملة الهياكل، و المؤسسات التي تتولي ممارسة جملة النشاطات المتمثلة في مرافق، و خدمات تهدف إلي تلبية حاجيات جماعية معينة، وبالتالي خدمة المصلحة العامة. و من خلال التعارف السابقة يتضح لنا أن : الإدارة العمومية هي جملة من الوظائف، و النشاطات التي تختلف عن نشاطات الخواص من حيث هدفها، ففي حين تهدف نشاطات الخواص إلي تحقيق المنفعة الخاصة (الربح)، فإنّ الإدارة العمومية من خلال نشاطاتها تسعى مبدئيا إلي تحقيق المصلحة العامة⁴.

المطلب الثاني: طبيعة الإدارة العامة و الحاجة إليها

تدور المناقشات حول طبيعة الإدارة العامة هل هي علم أم فن؟ أو بمعنى آخر هل ممارسة العمليات الإدارية تتم وفقا لأسلوب علمي، أم فن يعتمد علي قدرات و مهارات شخصية لدي الإدارة ؟ أم هي علم وفن في نفس الوقت ؟

أولا: طبيعة الإدارة العامة:

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، نفس المرجع السابق، ص43.

² نفس المرجع السابق ص44.

³ نفس المرجع السابق، ص45.

⁴ عبد العزيز صالح بن حبتور، نفس المرجع السابق، ص 331.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة العمومية، الحوافز و الأداء الوظيفي

أ- الإدارة العامة هي فن: ويقصد بالفن الموهبة، والخبرة الشخصية التي تحتاج إلي مهارات و قدرات خاصة، بمعنى الإدارة فن يكسب مع الشخص، و لكنّه لا يكتسب.

ب- الإدارة العامة هي علم: يمكن أن تدرس بنفس الطريقة التي تدرس بها ظواهر العلوم الطبيعية الأخرى كالطبيعة، أو الكيمياء، فموارد الإدارة يجب أن تتناول بروح البحث الموضوعي المجرد، أي يجب أن تجمع الحقائق، و تترابط بحيث تؤدي أخيرا إلي الحقائق العلمية الثابتة للإدارة و الإنتاج¹.

ج- الإدارة علم و فن (المزج بين العلم و الفن): ولقد ظهر اتجاه آخر عام 1940 ليغير نظرتّه إلي طبيعة الإدارة العامة، فلم يعد الفقهاء يهتمون الآن بإثبات أنّ الإدارة العامة هي قبيل العلوم، و من أسباب ذلك أنّه كان واضحا للكثيرين أنّ الإدارة يمكن أن تدرس بطريقة علمية حتى إذا كانت فنا فيمكن أن يمتزج الفن بالعلم و يتقدم بها².

و بالتالي فان الجمع بين العلم، و الفن في مجال الإدارة أو العمل الإداري هي أحد أهم أسباب نجاح الإداري، ووصول الإدارة لتحقيق أهدافها بصفة عامة.

وأمكن القول في النهاية بأنّ الفرق بين النجاح، و الإتقان في إدارة المنظمات بالنسبة للأشخاص المختلفين هو بمقدار ما يمتنع به كل منهم من علم أو فن أو من علم، و فن معا في مجال عمله³.

ثانيا: الحاجة إلى الإدارة العامة:

إنّ الحاجة إلي الإدارة العامة توافق ظهور الدولة، و اتساع نشاطاتها، وتعدّد مسؤولياتها، فلا يمكن ظهور كيان قويّ لدولة بعيدا عن مؤسسات الإدارة و نشاطها .

و الإدارة تعدّ بذلك عملية ضرورية في أيّ نشاط متعاون، و في أيّ مستوى تنظيمي، فهي لا تنحصر في وظيفة المدير العام، ولكن في وظيفة رئيس كل مستوى من المستويات المختلفة سواء التشغيلية أو الإدارية.

و الحاجة إلى الإدارة مسألة ضرورية بغرض:

_ زيادة الكفاءة: إنّ أمكن تطوير مبادئ الإدارة، و أمكن استخدامها فسوف تتقدم الكفاءة الإدارية بشكل ملحوظ، و بالتالي سوف تزيد كفاءة المدير إذا استخدم بعض الأدوات التي ترشده، و تساعد على حلّ

¹ راغب الخطيب سعادة، سالم الرحاحلة عبد الرزاق، المرجع السابق، ص 118.

² نفس المرجع السابق، ص 120.

³ ناجي عبد النور، منهجية البحث السياسي، (عمان: دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع)، 2011، ص 31.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة العمومية، الحوافز و الأداء الوظيفي

المشاكل دون الدخول إلى اختبارات معملية أو يقع في مخاطرة المحاولة، و الخطأ، إنّ الإدارة تمكن المدير أن يبري ثم يفهم ما كان خافيا أو غامضا.

_ بلورة طبيعة الإدارة: إنّ النقص في فهم مبادئ الإدارة يجعل من الصعب تحليل، ووظيفة الإدارة و بدونها يعتمد المديرون علي المحاولة و الخطأ، ووجود مبادئ للإدارة العامة، و يبسط تدريب المديرين دون الوقوع في مساوئ طريقة المحاولة و الخطأ.

_ تحقيق الأهداف الاجتماعية: إنّ تنمية مبادئ الإدارة عن طريق زيادة الكفاية الإدارية ، سيحقق آثار ضخمة من الناحية الثقافية في المجتمع، لذا نجد الدول ذات المستوى المعيشي المرتفع هي الدول ذات الكفاية الإدارية المتقدمة، ولهذا لا بد من التأكيد علي أنّ الإدارة العامة أيّا كان فحواها، و أيّا كان اتجاهها سواء باتجاه العلم أو الفن فإنّ جوهرها الإنساني هو الغالب كخط عام، و أنّ أهدافها الاجتماعية هي الغالبة في جميع الأحوال، الأمر الذي جعل ارتباطها وثيق بكل نواحي الحياة الاجتماعية للإنسان¹.

ثالثا: التطور التاريخي للإدارة العامة :

الإدارة ووظيفة مارسها الإنسان منذ زمن طويل، فهي قديمة قدم ظهور كيان الدولة نفسها، والدليل على ذلك:

ألاف القطع الأثرية اليمينية (منفعة، شبوة، مأرب)، و المصرية بالإضافة إلي ورق البردي ، و ما تركته الحضارة البابلية من آثار ، تؤكد قدم تأثير الإدارة العامة في هذه الحضارات.

إنّ الدراسة المعمقة للحضارات القديمة السومرية، الفرعونية، و الصينية، الهندية، و اليونانية، والتي أنجزها أرنو لد تويني، تؤكد أنّ هذه الحضارات ، و الإمبراطوريات التي شيّدتها تقف إلي جانبها مؤسسة إدارية قوية تمثل البداية التاريخية لنشوء الإدارة العامة.

فلقد ترسخ كيان الدولة السومرية بجهاز من الرقابة الإدارية في غاية الدقة كما أنّ دولة الفراعنة أوجدت مؤسسات إدارية منظمة محكمة قوية فرضت كيانها على المجتمع.

و في الصين القديمة عرفت أقدم النظم في التاريخ لشغل الوظائف العامة علي أساس الاختبارات و التسابق، حيث كانت تعقد امتحانات للمتقدمين لشغل الوظائف².

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور ، المرجع السابق، ص 61.

² نفس المرجع ، ص 58 .

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة العمومية، الحوافز و الأداء الوظيفي

إذ أنّ إمبراطور الصين العظيم (هان)، و مؤسس أسرة هان قد فطن منذ ذلك العصر بأنّ هناك علاقة وثيقة بين الاستقرار السياسي و التقدم الاجتماعي¹.

حيث بدأ الاهتمام بموضوع اختيار الموظفين في الوظائف العامة إذ أصدر في عام 196 ق م أمرا يلزم حكام الولايات باختيار الموظفين العموميين علي أساس كفاءتهم، كما تشير الدراسات بأن حكيم الصين و مفكرها " كونفشيوس" قدّم اقتراحات علمية للإدارة العامة السليمة عند اختيار الموظفين، فيجب أن يكونوا من ذوي النزاهة و الكفاءة،و غير الأثانيين.

أما في عهد الإغريق فالمصادر تشير إلى وجود الإدارة العامة في الدولة، ممثلة في مجلس الخمس مئة و هو أحد المؤسسات السياسية في ظل النظام السياسي للدولة الحديثة. و كان هذا المجلس يتكون من 500 عضو، تمثّل فيه القبائل العشر في دولة المدينة، عرّفت الهيئة المتوالية للحكم باسم لجنة الخمسين بالإضافة إلي ممثلي القبائل التسع.

و نظرة متفحصة لتاريخ الرومان في ظل الإمبراطورية الرومانية منذ قيام الجمهورية حوالي سنة 500 ق م، يشير إلي الاستقرار السياسي و الذي أدى بدوره إلى استقرار إداري تميز بفكر قانوني و نظم قانونية في غاية الدقّة، و الضبط، و الإحكام، و بفضل هذا التراث القانوني تمكّنت الإمبراطورية الرومانية من إحكام السلطة الإدارية المركزية، و يساعدها نظام إداري علي درجة عالية من القوّة.¹

المبحث الثاني: ماهية الحوافز

إذا كان الأجر مرتب للموظف مقابل قيامه بوظيفته خلال فترة زمنية محدّدة،و التي توفر قدر من الرضا لديه لمواصلة هذا السلوك، و الاستمرار فيه، إلّا أنّه لا يكفي لبحث فيه الحماس، و الدافع من أجل القيام بمهامه الوظيفية بامتياز، لذا كان لزاما وضع نظام للحوافز يساهم في مكافأة المبدع، أو الموظف علي الأداء المميز، ومن خلال هذا المبحث سنحاول التطرق إلي ماهية الحوافز .

المطلب الأول: مفهوم الحوافز

أولاً: تعريف الحوافز

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، نفس المرجع السابق، ص59.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة العمومية، الحوافز و الأداء الوظيفي

تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء الجيد، وهي بذلك لا تمثل جزءا مكملا للأجر و المرتبات، فالأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي، ومن خلال هذا التعريف نستخلص الأسس التي تمنح على أساسها الحوافز وهي:¹

- 1- التميز في الأداء (الأداء الفوق العادي).
- 2- المهارة المتمثلة في التميز الفكري و التعليمي (الإبداع الوظيفي).
- 3- الأقدمية التي تعكس الولاء و الانتماء (الخبرة الوظيفية).
- 4- تقديم خدمات و مجهودات إضافية .

وتعمل الحوافز على حث الأفراد لانجاز أعمالهم الموكلة إليهم بدقة، و إتقان مما يؤدي إلي حفظ التكاليف المتعلقة بالعمل في مقابل الكفاية في الأداء، لذلك يمكن تعريف الحافز علي أنه: "مجموعة من العوامل، و المؤثرات الخارجية التي تثير الفرد، و تدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته، و رغباته المعنوية"².

و التحفيز بهذا المعني ينمي الدافعية، و يقود إليها، فهو قوة خارجية تسلط على الأفراد من الخارج، و إن وجدت الدافعية من الداخل التقيا في المعني، و إن لم يلتقيا أصبح التحفيز هو الحث من الآخرين على أن يقوم الفرد بالسلوك المطلوب، و المرغوب فيه.

و هناك من يعرف الحوافز على أنها: "مجموعة العوامل، و الأساليب التي تستخدمها منظمة ما للتأثير في سلوك الأفراد العاملين لديها مما يجعلهم يبذلون المزيد من اهتمامهم لعملهم، و أدائهم كما ونوعا مما يؤدي إلي زيادة الإنتاج، و بالتالي خفض تكاليف العمل، و رفع الروح المعنوية عند الأفراد العاملين، و إشباع حاجاتهم"³.

إذ يمكن اعتبار الحوافز بمثابة المقابل للأداء المميز، بغرض أن الراتب قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة، و عليه قادر على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة، و طبيعة الوظيفة، و قيمة المنصب فهي بمثابة مكافأة على التميز في الأداء، و أن الأداء الذي يستحق الحافز هو الأداء الغير عادي، أو ربما

¹ بشار يزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، (عمان: دار الراجحة للنشر و التوزيع) ط1. 2009. ص 89.

² يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسن الفضل و آخرون، إدارة الموارد البشرية، "مدخل إستراتيجي متكامل"، (عمان: مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع)، 2006، ص 404 .

³ حضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع) ط1. 2007. ص 191 .

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة العمومية، الحوافز و الأداء الوظيفي

وفق معايير أخرى يشير على استحقاق الموظفين إلي تعويض إضافي يزيد عن الراتب، و هذا التعويض يمكن أن يكون مادي كالزيادة في الراتب أو معنوي كالترقية، و الحصول علي مكانة اجتماعية مرموقة. كما أنّ التحفيز يعتبر عملية تأخذ بعين الاعتبار حاجات الموظفين، و أهداف الإدارة، فإنّ الغاية من توفير الحوافز هو خلق الدافع لتوجيه الموظف نحو سلوك معيّن يخدم أهداف الإدارة.

كما يقصد بالتحفيز: "توجيه سلوك الأفراد، و تقويته، و مواصلته لتحقيق أهداف مشتركة"¹.

ومن خلال هذا التعريف يمكن استخلاص ثلاثة عوامل للسلوك الإنساني:

1- سبب منشئ السلوك.

2- هدف يسعى الفرد لبلوغه، و هو يسلك سلوكا معينا.

3- قوة تدفع ذلك السلوك، و توجهه بعد أن تثيره.

و ما الحافز إلا وسيلة للإشباع، و الأداة التي يتم بها الإشباع، و أنّ المحفز الأكثر أصالة في نظر التجارب أيضا نشأ من أكثر الحاجات أصالة، و إلحاحا و عليه كلما كانت الحاجة إلى شيء ما أعمق، و أشد حيوية فإنّ المحفز لتلك الحاجة يكون أقوى، و أشدّ حيوية.

و في الأخير يمكن القول أنّ الحوافز عبارة عن المكافآت التي يحصل عليها الموظف نتيجة تميزه في الأداء، و قيامه بجهود إضافية، و تكون هذه المكافأة على أشكال مختلفة، و لكنّها تشترك في كونها تخلق نوع من الحماس، و الدافعية لدى الموظف من أجل القيام بمهامه الوظيفية على أحسن وجه².

ثانيا: الفرق بين الحافز و الدافع و العائد

أ- الفرق بين الحافز و الدافع: إذا كان الحافز هو شيء خارجي موجود في البيئة توفره المنظمة للموظفين فيها لإثارة حاجاتهم، و دوافعهم، فإنّ الدافع هو شيء داخلي نابع من داخل الفرد، و هو تعبير عن حاجة ما تحث علي العمل و السلوك المرغوب فيه من قبل الإدارة للحصول علي الحافز المتاح و بالتالي إشباع الحاجة³.

ب- الفرق بين الحافز و العائد:

¹ يوسف حجيم الطائي، مؤيد الحسن الفضل، نفس المرجع، نفس الصفحة.

² عبد الباقي صالح الدين، عبد الهادي على مسلم و آخرون، إدارة الموارد البشرية، (القاهرة: المكتب الجامعي الحديث)، 2007، ص13.

³ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار وائل للنشر و التوزيع) ط1، 2000، ص 167

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة العمومية، الحوافز و الأداء الوظيفي

إذا كان الحافز هو بمثابة المقابل للأداء المميز أو الإبداع الوظيفي فإن العائد هو مجموع المزايا و المنافع، و الخدمات التي يتم تقديمها للعاملين بمجرد كونهم أعضاء في هذه المنظمة، و مرتبطين بها تنظيمياً بحيث أنّ هذه العوائد الممنوحة للأفراد العاملين في المنظمة، لا ترتبط مطلقاً بالأداء، وإنما تعبر بوضوح عن جميع المزايا، أو الخدمات أو المنافع التي يتم تقديمها للعاملين دون النظر لمستوى الأداء المتحقق من قبلهم¹.

المطلب الثاني: خصائص الحوافز و أهميتها

أولاً: خصائص الحوافز: يمكن تحديد خصائص الحوافز في النقاط التالية :

- 1- إنّ التوسع في استخدام الحوافز، و عدم ربطها بالأداء المميز يفقد قيمتها، و يقلل من أهميتها لذا ينبغي اعتمادها بمنطق، و عقلانية، و في الوقت المناسب.
 - 2- اختلاف الحوافز من حيث تأثيرها حسب حاجات الأفراد التي تتغير بدورها تبعاً لوضع الإنسان و الظروف المحيطة به.
 - 3- ارتباط الحافز، و تأثيره بالظروف السائدة في التنظيم، و أيّ خلل في هذا الأخير لا يجب أن نرجعه إلى الحافز بل إلى الجو الذي يسود التنظيم، فهناك عدة أمور تؤثر على الأداء الوظيفي غير الحوافز سواء بالسلب أو الإيجاب.
 - 4- ارتباط الحافز بطبيعة النظام المطبق على مستوى الإدارة فقد يعني التحفيز في النظام الاشتراكي غير ما يعنيه في النظام الرأسمالي فإذا كان الأول مرتبط بتحقيق الكفاية، و العدل فإن الثاني يرتبط بالربح، و تحقيق أكبر كمية من الإنتاج².
- ومهما كانت طبيعة الحوافز فإنّها تبعث في الموظفين الحيوية، و النشاط، و تشجعهم على المبادرة و التميز، و التحلي بروح الابتكار، و الإبداع.
- ثانياً: أهمية الحوافز:

¹ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، نفس المرجع السابق، ص 277 .

² باهيه مزيان، أسيا معمري، الحوافز المادية و اختيار قطاع العمل، مذكّرة لنيل شهادة الليسانس في علم الاجتماع، جامعة تيزي وزو، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، (2010- 2011)، ص 14.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة العمومية، الحوافز و الأداء الوظيفي

تلعب الحوافز المختلفة التي يتلقها الأفراد، و الجماعات دورا بارزا في رفع معدّلات الأداء خصوصا إذا تم ربط الحافز بالأداء المميّز، و استخدامه في الوقت، و المكان المناسب بحيث يستند إلي جملة مبررات عقلانية و رشيدة، ويمكن تلخيص هذه الأهمية في النقاط التالية :

_الرفع من معدل الأداء وتحسين نوعيته.

_تحقيق الكفاءة، و الفاعلية، و سرعة التكيف مع الظروف، و المواقف الجديدة.

_الاقتصاد في التكاليف، و الحفاظ علي الإمكانات المادية، و الوسائل الموضوعة تحت التّصرف.

_التحلي بروح المبادرة، و الابتكار، و الإبداع، و التميّز الوظيفي.

_تحفيز الأداء المتوسط إلي التقدم، و الارتقاء.

_تحقيق الرضا الوظيفي عن طريق إشباع الحاجات الضرورية للموظفين من الناحية النفسية و الاجتماعية، و توفير الظروف المناسبة للعمل ، و الرّفح من الروح المعنوية، و تحقيق نوع من الانسجام الاجتماعي.

_تضافر الجهود و تلاحمها من أجل تحقيق أهداف الإدارة بصفة خاصة، و أهداف المجتمع ككل بصفة عامة.¹

المطلب الثالث: أنواع الحوافز

تتفرع الحوافز التي تقدمها الإدارة للموظفين، و كذلك تتنوع كميتها و توقيتها، و طرق إدارتها، و يمكن القول أنّه بقدر ما يوجد من دوافع، و حاجات عند الأفراد، و الجماعات، بقدر ما توجد حوافز مختلفة بمقابلة هذه الدوافع، و الحاجات، و بالتالي توجد عدة تصنيفات للحوافز، و هي متداخلة مع بعضها البعض، و من أهم هذه التصنيفات ما يلي:

أولاً: من حيث طبيعتها: يمكن أن نميّز بين نوعين من الحوافز:

1_الحوافز المادية: هي تلك المبالغ التي تدفع للموظفين، إمّا علي شكل دفعة واحدة أو علي شكل دفعات شهرية، و هي تشمل أيضا ما يضيف للفرد دخلا إضافيا، و يعدّ من أقدم أنواع الحوافز و تتميز بالسرعة و الفورية و إحساس الفرد بالنتيجة المباشرة لمجهوده و تهدف إلي رفع الكفاءة و تحسين الأداء من خلال

¹باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، (القاهرة: دار الفاروق للنشر و التوزيع) ط2. 2006. ص 91.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة العمومية، الحوافز و الأداء الوظيفي

مدخل التشجيع الذي يشجع الموظف علي أن يسلك سلوك معين ترغبه الإدارة ، و الحوافز المادية قد تكون حوافز مادية مباشرة كالأجور النقدية، و أخري مادية غير مباشرة، و هي ما يطلق عليها بالحوافز العينية أو المزايا الإضافية كالخدمات الصحية، و الاجتماعية.¹

و من الأمثلة عن الحوافز المادية:

حوافز في شكل نقود مثل:

- زيادة في الرواتب.
- مشاركة في الأرباح.
- توزيع الأسهم علي العاملين.
- مكافأة في المناسبات الوظيفية القومية.

حوافز في شكل: مزايا إضافية:

- التأمين الصحي.
- امتيازات تقاعدية .
- التأمين علي الحياة .
- سيارة خاصة من المؤسسة.
- عضوية نوادي رياضية أو اجتماعية.²

و تنقسم الحوافز المادية بدورها إلي نوعين:

الحوافز المادية المباشرة: هي تلك الحوافز التي تشمل الأجر الأساسي، و ملحقاته من الأجر الإضافي، وتشكل القدرة الشرائية للفرد التي تمكنه من إشباع حاجاته الفردية، و الأسرية من السلع و الخدمات سواء كانت أساسية أو كمالية، وهي التي تدعم العائد المادي للموظف بشكل مباشر.

و من الأمثلة عن الحوافز المادية المباشرة :

- الأجور الأساسية، و الإضافية.
- المشاركة في الأرباح .

¹ نبيل رسلان، الحوافز في قوانين العاملين بالحكومة و القطاع العام، (القاهرة: دار النهضة العربية). 1978. ص 24.

² عبد الباري إبراهيم ذرة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع) ط.1. 2008. ص 415 .

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة العمومية، الحوافز و الأداء الوظيفي

الحوافز المادية الغير مباشرة: تشمل الخدمات الاجتماعية التي تقدم للموظفين، و التي تؤثر علي أدائهم، و تستهدف الرّفْع من درجة رضاهم، و تهيئهم للعمل في ظل معنويات عالية. و العيب في هذا النوع من الحوافز أنّه لا يعطي الفرصة للموظفين لبذل جهد أعلى لشعورهم، و إدراكهم أنّهم يتساوون من حيث النتيجة، و الأجر مع غيرهم من الموظفين الغير الأكفاء. إلا أنّها تعطي الفرصة للموظف ليصل بأدائه إلي مستوى رفيع، و من الأمثلة عن الحوافز المادية الغير مباشرة:

- الأثاث المكتبي المريح.
- أماكن انتظار السيارات.

و هذا النوع لا يدعم القدرات المالية للموظف بشكل مباشر و لكن يجعل حياة الموظف أكثر سهولة و راحة نتيجة ما يحققه من إشباع نفسي.¹

2_ الحوافز المعنوية: هي تلك الحوافز التي تشبّع الحاجات المعنوية لدى الفرد، و تشمل الترقية، و تقدير جهود العاملين، و إشراك العاملين في الإدارة و ضمان، و استقرار العمل، و تفويض الصلاحيات.

و قد يكون لهذه الحوافز تأثير معيّن يعوض شيئاً ما من نقص التحفيزات من النوع المادي، و تؤدي الحوافز المعنوية من الناحية النظرية إلى العديد من النتائج الإيجابية على مستوى علاقات الأفراد و الجماعات، و يمكن أن تأخذ عدة أشكال أو صور:

- 1- لوحات شرف داخل الإدارة يوضع فيها أسماء الموظفين المميّزين.
- 2- رحلات مميزة مجانيّة للموظفين المميّزين.
- 3- تقديم خدمات اجتماعية.

ومثل هذه الأشكال من الحوافز المعنوية يمكن أن تلعب دوراً هاماً على صعيد رفع الروح المعنوية للموظفين، و سيادة روح التضامن، و الولاء، و الرضا الوظيفي، و المحافظة علي النظام العام الذي تتبني عليه الإدارة بصفة عامة.²

¹ عادل محمد زياد، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، 2003، ص 391.

² محمد الزويد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ط، عمان: دار وائل للنشر و التوزيع، 2010، ص 33.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة العمومية، الحوافز و الأداء الوظيفي

ومن الأمثلة عن الحوافز المعنوية :

- الشكر و الثناء.
- تقييم أداء مرتفع.
- مدح الموظف أمام زملائه.
- توجيه دعوات لحضور حفلة غداء أو عشاء.
- طلب اقتراحات من الموظفين.
- تزويد الموظف بالجوائز.
- إقرار رسمي أو غير رسمي بالإنجاز¹.

ثانيا: من حيث أثارها:

1- الحوافز الإيجابية: تلك الحوافز التي تشجع الأفراد للقيام بأعمالهم، و من ثمّ تجذبهم نحو زيادة إنتاجيتهم، و هي ذات تأثير إيجابي إذا استجابت لحاجات معينة لدى الفرد، و هي بذلك تؤدي للرضا الوظيفي، فالذي ينجز عمله بأرقي مستوى عن غيره له الحق بالتمتع بالحوافز الإيجابية، و لتكون هذه الأخيرة مؤثرة إيجابيا ينبغي توفر وسائل مشجعة للموظفين لأداء أحسن عمل.

ومن الأمثلة عن الحوافز الإيجابية:

- عدالة الأجور.
- منح الأكفاء علاوة استثنائية.
- ثبات العمل و استقرار الفرد في عمله².

2- الحوافز السلبية: يقصد بها العقوبات المختلفة التي يتم إيقاعها علي المرؤوسين قد تؤدي في النتيجة إلي تغيير الموظف للسلوك الذي عوقب عليه، أو تحسين الصورة، وبالتالي تكون دافعا يعمل علي شحن الموظف لتحسين أدائه، و تصرفاته.

¹ عبد الباري إبراهيم ذرة، نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

² بن اسلمان هناء، الحوافز ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس، تخصص تنظيمات سياسية و إدارية، كلية العلوم السياسية والحقوق، قسم العلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013، 2014، ص 11.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة العمومية، الحوافز و الأداء الوظيفي

وهذه الحوافز تستخدم لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار، و تطبقه الإدارة كمدخل لتغيير السلوك السلبي كالتكاسل والتساهل ، والإهمال، و عدم الشعور بالمسؤولية، وعدم الإنصياع لتوجيهات و الأوامر، و هذا التغيير يؤدي بدوره إلي تحسين الأداء الوظيفي، و الوصول إلي الهدف المنشود.

ومن الأمثلة عن هذا النوع من التحفيز:

- الإنذار و الردع.
- الخصم من الراتب.
- الحرمان من العلاوة.
- الحرمان من الترقية.

وغيرها حسب النظام المعمول به في الإدارة¹.

ثالثا: من حيث شمولها: يمكن تمييز نوعين من الحوافز الفردية و الجماعية

1_ الحوافز الفردية: هي تلك الحوافز التي تقدم للفرد أو الموظف بعينه نتيجة لأدائه الفردي المميز، ويتبع هذا الأسلوب في الوظائف، و المهام التي يمكن قياسها، ووضع معايير لها. وما يميز هذا النوع هو أنّ الموظف يمكنه أن يلمس العلاقة بين الأداء و الكفاءة، كما تشعره بتقدير الإدارة له عندما يبذل المزيد من الجهد بحيث لا يتساوي الموظف الماهر، و المبدع مع الموظف العادي الغير المبدع.

وما يعيب هذا النوع من التحفيز هو عدم التعاون بين الأفراد، و غياب روح الفريق التي هي جوهر عمل الإدارة².

ومن الأمثلة عن هذه الحوافز الفردية مايلي:

- تخصيص مكافأة للموظف الذي ينتج أفضل إنتاج.
- تخصيص جائزة لأفضل مدير.
- إعطاء هدية للفرد الأول في القسم أو المشروع¹.

¹ بن إسلام هناء، نفس المرجع السابق، ص 13.

² عبد الباري إبراهيم ذرة، زهير نعيم الصباغ، نفس المرجع، ص 412.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة العمومية، الحوافز و الأداء الوظيفي

2_ الحوافز الجماعية: هي تلك الحوافز التي تقدم للموظفين ككل أو كمجموعة متكاملة تبعا لنظام الحوافز الجماعية، وتهدف إلى تشجيع روح الفريق و التعاون بين الموظفين بدلا من روح التنافس التي تصل إلى حدّ التناقض أحيانا.

و وفقا لهذا النوع من التحفيز يحصل أفراد التنظيم علي حوافز تعتمد على أداء المجموعة ككل و تساعد الحوافز الجماعية في هذه الحالة علي التفاف الموظّفين باتجاه تحقيق الهدف ورفع كفاءة الأداء.

ومن بين الأسباب التي تشجّع المنظمة علي استخدام طرق الحوافز الجماعية:

- صعوبة قياس أداء الموظّف بمفرده.
 - الخدمات التي يقوم بها الموظّف تتأثر بمساهمات، و جهود زملائه.
 - الأعمال أو المهام الإدارية متشابكة، ومتداخلة يصعب فصل العمل الفردي منها.
- ومن الأمثلة عن هذه الحوافز الجماعية نذكر:

- مشاركة العمّال في الإدارة، و تحسين ظروف العمل.
 - نظم المشاركة في الأرباح.
 - الأجور التشجيعية الجماعية كمكافأة للمردود الجماعي.
- ومن بين الأمور التي تساعد علي نجاح الحوافز الجماعية حجم المجموعة، و تماسكها ووضوح الأهداف، ودرجة الثبات، ومدى إدراك الفرد للعلاقة المباشرة بين أدائه، و أداء المجموعة. وما يعيب هذا النوع أنّه يهضم الجهود الفردية العالية و يجعلها تتراجع عن المجهودات التي تبذلها².

المطلب الرابع: نظام الحوافز

المهام الأساسية لأي مدير أو مسؤول في الإدارة هو ضمان استمرار الأداء بأعلى الكفاءة و الفاعلية، ولكي يتسنى له ذلك يجب أن يفهم جيّدا دوافع و تصرفات، و أنماط سلوك الموظفين، و كيفية التأثير عليها، و توجيهها نحو الاتجاه المرغوب فيه، و بالتالي كيفية تحفيز هذا الطاقم الوظيفي أو المورد الإستراتيجي بطريقة فعّالة، يترتب عليه تحقيق أهداف الإدارة، و الموظّف على السواء، و هذا عن طريق وضع نظام الحوافز.

أولا: مفهوم نظام الحوافز :

¹ بن إسلام هناء، نفس المرجع السابق، ص 14.

² عبد الباري إبراهيم ذرة، نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة العمومية، الحوافز و الأداء الوظيفي

الحوافز بالمعنى الواسع هي مرادفة لكلمة العوائد، أي تلك المواقف أو المثيرات الخارجية التي تثير و تحرك الدوافع (الحاجات و الرغبات)، فالحوافز هي كل الأدوات و الخطط، و الوسائل التي تستخدمها الإدارة لبدأ سلوك ما، أو إيقافه أو تشجيعه أو تنشيطه أو توجيه اتجاهاته أو تغيير شدته، أما الحوافز بالمعنى الضيق فترتبط علي الغالب بكلمة نظام، فنقول نظام الحوافز، و يشير هذا النظام إلي مجموع الحوافز التي تعتمدھا الإدارة لإثارة دوافع موظفيها¹.

ثانيا: معايير الحكم على نظام الحوافز المطبق في الإدارة وشروط نجاحه:

يوجد ثلاثة معايير جوهرية للحكم على نظام الحوافز المطبق في الإدارة و هي:

أ- الأداء الوظيفي: حيث كلما كان الأداء الوظيفي أعلى مما هو عليه، و يتناسب مع الأداء المرغوب فيه، و الذي على أساسه تمنح الحوافز المطبق في الإدارة فعال وراشد. و ينبغي أن يتم قياس الأداء بمقاييس دقيقة، و موضوعية لغرض تحديد مدى استحقاق كل فرد لهذه الحوافز، و نسبة ما يستحقه منها، وفقا للأداء المنجز من قبله.

ب- رضا الموظفين: إنّ من أهم المعايير أو المقاييس التي نقيس بها فعالية نظام التحفيز هو مدى قبول الموظف لوظيفته ورضاه عنها، وهذا يظهر من خلال الروح المعنوية العالية والرغبة في القيام بالمهام علي أحسن صورة².

ج- دور المدير في التحفيز: و من المعايير الأساسية التي نحكم من خلالها على فعالية نظام الحوافز قدرة المدير أو المسؤول على تحفيز موظفيه سواء بما يتعلق بقدراته الذاتية كالقطنة، و الذكاء و احترام الآخر، و تقدير ما يبذله من جهد، و أن يكون المدير هو القدوة الحسنة، و المثل الأعلى و انعكاس لما يريد أن يقوم به الموظف من سلوك مرغوب فيه، وكذلك القدرات الموضوعية كأن يكون لديه الإمكانيات، و الوسائل الضرورية للتحفيز، و تكون واضحة، و مفهومة، و موضوعية بحيث تسهل على أي موظف مهما كان مستواه أن يفهمها³.

لزيادة فعالية نظام الحوافز، و تصميمه على أسس عقلانية، موضوعية ورشيدة يجب على الإدارة الالتزام بالأسس، و القواعد التالية:

¹ عبد الباري إبراهيم ذرة، زهير الصباغ، نفس المرجع السابق، ص 411.

¹ يوسف حجيم الطائي، نفس المرجع السابق، ص 422.

² نفس المرجع، ص 417.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة العمومية، الحوافز و الأداء الوظيفي

1- الوضوح و البعد عن التعقيد:

نظام الحوافز الرشيد لا يكون مجهول المعالم لدى الموظّفين، بل على العكس من ذلك يجب أن يكون واضحا، و مفهوما من حيث الإجراءات، و الخطوات بما يجعله أقرب إلي تحقيق أهداف الإدارة و الموظف على حدّ سواء .

2- إشراك الموظفين في تصميم النظام:

إنّ إشراك الموظفين في برامج، و خطط التحفيز وسيلة فعّالة من أجل ترشيد النظام، و زيادة ثقة الموظف واقتناعه بموضوعية هذا النظام، و عدالته لأنه شارك في تصميمه.

3- ربط هدف النظام بأهداف الإدارة، و الموظف معا:

إنّ الغاية من تصميم نظام الحوافز، هو تحقيق أهداف معينة و هذه الأخيرة لا يجب أن تراعى مصالح الإدارة، و تتجاهل مصلحة الموظف، بل يجب ربط هدف الإدارة بهدف موظفيها.

4- التوازن بين الحوافز المادية و المعنوية:

إنّ خلق هذا النوع من التوازن بين الحوافز المادية، و المعنوية يجعل من النظام أكثر رشدا، و عقلانية ، وقد أثبتت دراسات كثيرة أن تجاهل أحد الطرفين يؤدي إلي فقدان التوازن، وبالتالي فشل النظام لأنّ النظام الذي يعتمد على الحوافز المادية دون المعنوية قد تسبب انعكاسات سلبية.

5- تقييم النظام و تطويره:

إنّ التقييم الدقيق المستمر لنظام الحوافز، و مواكبته لكل التغيّرات الحاصلة في بيئته أو خارجها، يجعله أكثر رشدا، و عقلانية ، و إذا أراد المدير أو المسؤول عن تصميم نظام الحوافز، معرفة ما إذا كان هذا النظام فعّالا وراشدا يجب أن يطرح على نفسه الأسئلة التالية:

هل نظام الحوافز يحقق الأهداف المرجوة ؟

ما مدى مواكبة هذا النظام للتغيرات الحاصلة في بيئته أو خارجها؟¹

وفي الأخير يمكن القول أن تصميم نظام الحوافز على أسس رشيدة، و عقلانية، هي خطوة إيجابية تؤدي إلي رفع مستوى الأداء الوظيفي، و بالتالي تحقيق أهداف الإدارة، و على المدراء، و المسؤولين

¹ حسين عبد الحميد، أحمد رشوان، القيادة، (القاهرة: ب د ن)، 2010، ص 75.

الاسترشاد بنظريات الحوافز المختلفة و الاستفادة منها لتحفيز الموظفين، و تحقيق أداء مرتفع و كفاءة عالية.

المبحث الثالث: الأداء الوظيفي

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي و محدّداته

أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي عنصراً هاماً في التنظيم المهني، باعتباره المحرك لهذا الأخير، كما يعدّ المقياس الذي يعتمد عليه للحكم على فاعلية الأفراد في المنظمات، و الأداء الوظيفي كمتغير أضحى مركز اهتمام العديد من الدراسات و البحوث، التي كانت تهدف إلى التدقيق في مفهومه ورغم ذلك لم يتمكن الباحثون من تقديم مفهوم محدّد، و متفق عليه .

يمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه: الأساس الذي من خلاله يتم الحكم على فاعلية الأفراد و الجماعات، و المؤسسات، و يقصد به من زاوية أخرى إنجاز هدف أو أهداف متعددة.

الأداء الوظيفي هو أيضاً تعبير عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، و إدراك الدور أو المهام، و الذي يشير أيضاً إلى درجة تحقيق، و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.

كما يعرف على أنه: "مجموعة المعايير الملائمة للقياس التي يحددها الباحثون، و التي تمكن من إعطاء حكم قيمي على الأنشطة، و النتائج و المنتجات، و علي أثار المنشأة علي البيئة الخارجية"¹.

ثانياً: محدّدات الأداء الوظيفي

1- إدراك الدور الوظيفي: وهو إدراك تصرّفات الأفراد بطريقة معينة، و تكوين انطباعات عنهم، و هو الطريقة التي يرى بها الفرد العالم المحيط به، ويتم عن طريق استقبال المعلومات، و تنظيمها و تفسيرها و تكوين مفاهيم، و معاني خاصة، و السلوك الذي يمارسه الفرد سواء كان مستتراً أو ظاهراً، لاشك بأنه يتأثر بفهم وإدراك الفرد لظروف التي تحيط به، و ما يحتويه من مثيرات، و تأثيرها على سلوكه.

2- الدافعية: هي تمثّل القوة التي تحرك، و تنير الفرد لكي يؤدي عمله أي قوة الحماس أو الرغبة للقيام بمهام العمل، و هذه القوة تنعكس علي كثافة الجهد الذي يبذله الفرد .

¹ حضير كاظم حمود، ياسن كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة). 2007. ص 149.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة العمومية، الحوافز و الأداء الوظيفي

3- القدرات: هي عامل مركب من المتغيرات العديدة يتفاوت أثرها علي الأداء الوظيفي بتفاوت طبيعته، و متطلباته.

المطلب الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

أولاً: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

لقد تباينت التعارف بشأن تقييم الأداء الوظيفي، ولكن معظم هذه التعارف من الناحية الموضوعية تتفق علي أنّ: "تقييم الأداء الوظيفي لا يخرج عن كونه، وسيلة لقياس الأداء الوظيفي، و الحكم علي مدى انجاز المهام بالكيفية التي تؤدي إلي بلوغ الأهداف المرجوة".

إذ أن ذلك من شأنه أن يرتبط بقدرات، و مهارات، و قابليات الموظفين من ناحية، وطبيعة الأداء و معايير قياسه من ناحية أخرى، و لذا فإن المعايير التقييمية للأداء تركز بشكل أساسي علي كفاءة و فعالية الإنجاز المراد تحقيقه¹.

و يعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد، و الموارد البشرية في المنظمات الحديثة، و هذه الوظيفة ذات مبادئ و ممارسات علمية مستقرة.

و تقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء الموظفين لأعمالهم، و يحتاج الأمر أن يكون الموظفون قد قضاوا فترة زمنية، و بشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها.

و يطلق علي تقييم الأداء مسميات أخرى مثل: نظام تقييم الكفاءة أو نظام تقارير الكفاءة، أو نظام تقييم الموظفين، و أيّا كان المسمى فهو يعني تحديد مدى كفاءة الموظّفين في أدائهم للعمل².

ثانياً: طرق تقييم الأداء الوظيفي

يمكن تحديد طرق الأداء الوظيفي في مجموعتين هما:

أ_ الطرق التقليدية : وهي الطرق التي تعتمد علي أحكام المقيّمين، سواء المشرف المباشر أو الإدارة و من هذه الطرق التقليدية التي يمكن الاستفادة منها في وضع مقاييس تقييم الأداء الوظيفي نذكر ما يلي:

1- طريقة الترتيب البسيط: تعدّ هذه الطريقة من أقدم طرائق تقييم الأداء الوظيفي، و تعتمد هذه الطريقة علي ترتيب الموظّفين بالتسلسل، حيث يقوم المقيّم بإعداد قائمة بأسماء الموظّفين معه، و يبدأ

¹خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، نفس المرجع السابق، ص 149.

²أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، (القاهرة: ب د ن) 2007. ص 406.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة العمومية، الحوافز و الأداء الوظيفي

المقيم باختيار أفضل الموظفين أداء، و ذكر اسمه في أعلى القائمة ، ثم اختيار أسوء الموظفين أداء ، مع ذكر اسمه في أسفل القائمة .

وبذلك يتم تحديد التقييم المطلوب للموظفين حسب أهميتهم من الأعلى إلي الأسفل، ومما يؤخذ علي هذه الطريقة ، هو معرفة كيف يكون هؤلاء أفضل كما تبدو سلبية هذه الطريقة في احتمال التحيز من قبل المقيّم في عملية الترتيب، مما يمكن أن يقلل من التحفيز. ومن مزاياها سهولة استخدام هذه الطريقة، و توضيحها للأفراد أو الموظفين، و يصلح استخدامها في المنظمات الصغيرة الحجم¹.

2- طريقة المقارنة المزدوجة: بموجب هذه الطريقة يقوم المقيّم بمقارنة كل فرد عامل، أو موظف مع جميع الموظفين الذين يخضعون هم أيضا لعملية التقييم في المجموعة نفسها، فمثلا إذا كان هناك خمسة موظفين فإنّه سيتمّ تقييم الموظف الأول مع الثاني، و الثالث و الرابع و الخامس، أي يجب مقارنة كل موظف بكل موظف المتواجد بالمنظمة، و تسجيل عدد المرات التي يتميّز كل منهم فيها حتى يتمّ معرفة من هو الأفضل².

3- طريقة التدرّج: وفقا لهذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للموظفين، يمثل كل تصنيف درجة معيّنة للأداء، فقد تكون هناك ثلاث تصنيفات كالاتي: الأداء المرضي، الأداء الغير مرضي، الأداء المتميّز و توضع هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيّم، ومن ثمّ تتم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحدّدة مسبقا حيث يوضع كل موظف وفقا لدرجة أدائه، لذلك فإنّ كل موظف من الموظفين إمّا أن يستلم درجة متميّز أو مرضي، أو غير مرضي³.

4- طريقة التدرج البياني: تعتبر هذه الطريقة الأكثر شيوعا ، والتي تعتمد صفات محدّدة في المقارنة و في تقييم الموظف ، ويقاس أداء الموظف وفق معايير محددة أي تحديد الصفات التي بموجبها يتم تقييم الموظفين مثل : نوعية الأداء و كمية الأداء، ومن ثمّ يتم تحديد أوزان للتقديرات بالتدرج كالتالي:

1- ضعيف، 2- مقبول، 3- جيّد، 4- جيد جدا، 5- ممتاز.

¹ يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسن الفضل و آخرون، إدارة الموارد البشرية " مدخل استراتيجي متكامل "، (عمان: ب د ن) 2006. ص 243.

² نادر أحمد ابو شيخة ، ادارة الموارد البشرية ، (عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع) ط1 ، 2010. ص 352 .

³ نفس المرجع، ص 245 .

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة العمومية، الحوافز و الأداء الوظيفي

ثم يتمّ تصميم جدول يبيّن الصفات موضع التقييم والحقول للموظفين المطلوب تقييمهم، وعليه يتمّ تجميع درجات كل موظف لكل صفة من هذه الصفات، و يستطيع الشخص القائم بالتقييم من إجراء المقارنة بين الموظفين بالاعتماد على الدرجة النهائية التي يحصل عليها كلّ منهم، و عادة يتبع مقياس محدد هو أن يحصل الفرد على درجة تتراوح من الصفر إلى الخمسة.

حيث أن الصفر يمثل انعدام تلك الصفة لدى الفرد، بينما تمثل خمسة الحد الأعلى في حالة توفرها لديه و قد تكون الصفات موضع التقييم كما موضح في الجدول رقم 01.

وتمتاز هذه الطريقة بالسهولة، و انخفاض تكاليف إعدادها، و أنّ أهمية و فائدة هذه الطريقة في تقييم الأداء تعتمد على الدقة في تحديد الصفات و الخصائص المرتبطة بالأداء، وكذلك تبين مواطن القوة و الضعف في كل صفة من صفات الفرد، إلا أنها معرضة للتحيّز لاحتمال تأثير المقيمين ببعض المؤثرات الخارجية فيقيمون الأفراد على غير حقيقتهم¹.

وبالرغم ممّا ذكرناه فقد وجهت لهذه الطريقة العديد من الانتقادات من ناحية التقييم، منها المغالاة في الليونة أو التشدد عند التقييم لأداء الأفراد، و من عيوب هذا الأسلوب أيضا احتمال قيام المقيمين بإعطاء تفسير مختلف لأوصاف المبنية في النموذج تبعا لخلفياتهم و مستوى الخبرات و التقديرات الشخصية و لغرض التغلب أو تجاوز تلك العيوب فقد تلجأ المنظمة إلى إتباع، وسائل مختلفة، منها قيام أكثر من شخص بعملية التقييم، و بصورة انفرادية، كأن يتعهد إلى ثلاثة أشخاص بمهمة تقييم مجموعة من الأفراد ثم يجمعون بعد الانتهاء من عملية التقييم لمناقشة النتائج التي توصلوا إليها، و بالتالي تلاقي الخلافات و الوصول إلى تحديد الدرجة النهائية لكل فرد من الأفراد موضع التقييم²

جدول رقم: (1) يبين الصفات موضع التقييم³

¹ يوسف حجيم الطائي، مؤيد حسن الفضل و اخرون ،نفس المرجع السابق، ص 23 .

² يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسن الفضل و اخرون ،نفس المرجع السابق، ص 24 .

³ يوسف حجيم الطائي ، مؤيد عبد الحسن الفضل ، نفس المرجع السابق، ص 25 .

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة العمومية، الحوافز و الأداء الوظيفي

ت	الأفراد موضع التقييم (الصفات)	درجة الشخص ا	درجة الشخص ب	درجة الشخص ج	درجة الشخص د
1	كمية العمل وفقا لما هو موجود	10	6	8	2
2	نوعية العمل، الجودة، الدقة	4	6	4	4
3	الانتظام في الدوام	2	8	6	4
4	اقتراح الأفكار	8	4	2	10
5	التعاون مع الزملاء و الرؤساء	2	6	10	6
6	إتباع التعليمات	4	2	8	8
7	قابلية التطور				
8	المجموع	30	32	38	34
	اسم المقيّم				التوقيع
	الملاحظات				

5- طريقة المراجعة الميدانية: تتطلب هذه الطريقة قيام ممثل عن إدارة الموارد البشرية بإجراء مقابلات ميدانية لمدراء الإدارات العاملة في المنظمة، للاستفسار عن أداء الموظفين، و مناقشتهم، و أخذ البيانات و المعلومات التفصيلية على أن يعدّ قائمة بالموظفين، ويتمّ ترتيبهم حسب أدائهم، و يعرضها على المدراء لمراجعتها، و إدخال التعديلات عليها، و من فوائد هذه الطريقة، أنّها تتوخى الحيادية في تقييم الموظفين من قبل إدارة الموارد البشرية، إلا أنّ تدخل إدارة الموارد البشرية في تقييم الموظفين قد يثير حفيظة المدراء و المشرفين إلي جانب استغراق هذه الطريقة زمنا طويلا¹.

¹ يوسف حجيم الطائي، مؤيد الفضل، نفس المرجع السابق، ص 246.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة العمومية، الحوافز و الأداء الوظيفي

6- طريقة المقالة: وفقا لهذه الطريقة يقوم المقيّم بكتابة تقارير تفصيلية يصف فيها إنجازات، و أداء الموظفين بطريقة إنشائية يختارها علي أن يلتزم بمواضيع معيّنة ككمية، و نوعية الإنتاج، و معرفته بالعمل، و القدرات، و نقاط القوة، و الضعف في الأداء.

ومن مميزات هذه الطريقة أنها بسيطة لا تتطلب تدريباً عالياً لإنجازها، وما يؤخذ عليها أنها غير منظمة بشكل ثابت، واعتماد المقيّم على أسلوبه الخاص الذي قد يعثره الغموض، و عدم الوضوح لذلك فإنّ هذه الطريقة لا تمتلك مواصفات معيارية خاصة ما يتعلق بشكل التقرير، و ما هي مكوناته، و مدى طولها، ولعلّ هذه الأسباب هي التي تفقد التقرير عنصر المقارنة مع التقرير الآخر التي يعدها مشرفين مختلفين¹.

ب_ الطرق الحديثة : تشمل الطرق الحديثة في التقييم الأساليب التالية :

1- الإدارة بالأهداف: يستخدم أسلوب الإدارة بالأهداف في مجال تقييم الأداء بشكل واسع النطاق من خلال الإداريين، و الاختصاصيين وغالبا ما تطلق مسميات مختلفة علي هذا النمط من التقييم، و هي وضع الأهداف، الإدارة بالنتائج، إدارة الأداء، إدارة النتائج أو تخطيط العمل أو برامج المراجعة، و أيّا تكون المسميات المطلقة علي هذه الطريقة فإنّ الإدارة بالأهداف تعتمد الخطوات التالية:

1- يتم تحديد و تعريف مجموعة واضحة و دقيقة من الأهداف التي يجب أن يؤديها الفرد، و غالبا ما يتم التحديد بمشاركة الأفراد المعنيين بالأداء.

2- وضع آلية لتنفيذ العمل، و تطبيق الأهداف الموضوعية.

3- تعطي الحرية للموظف بإنجاز هذه الخطة².

4- متابعة مدى الإنجاز المتحقق للأهداف دوريا.

5- اتخاذ الإجراءات الوقائية، و التصحيحية للانحرافات التي قد تقع أثناء تنفيذ الخطة الموضوعية.

6- تحديد وضع أهداف جديدة للمستقبل ولكي يتم تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بطريقة سليمة لابد

من توافر جملة من المتطلبات الموضوعية لتحقيق ذلك و هي:

1- أن تكون الأهداف قابلة للقياس كمياً.

¹ نفس المرجع، ص 247 .

² حضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، نفس المرجع السابق، ص 162.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة العمومية، الحوافز و الأداء الوظيفي

- 2- أن تتسم الأهداف المراد إنجازها بدرجة عالية من التحدي إذ أنّ الأهداف البسيطة لا تشكل باعثاً أو حافزاً كبيراً في إنجازها¹.
 - 3- أن لا تكون الأهداف أكبر من القدرات أو الطاقات بل واقعية، و يمكن تحقيقها بالجهود المناسبة.
 - 4- أن تكون موثقة ومكتوبة، وبصورة واضحة وشفافة، ولا تحتمل الغموض أو التأويل بتفسيرات مختلفة.
 - 5- أن يتم جدولة الإنتاج وفق جدول زمني معين، كأن يكون شهر، فصل، سنة.
 - 6- أن يتم مشاركة الموظفين بتحديد الأهداف، وتقرير آلية الإنجاز، و التوقيت الزمني له، إذ أنّ مشاركة الموظفين تعتبر أساسية في تحقيق الإنجاز المراد بلوغه.
 - 7- أن تتسم الأهداف المراد إنجازها بالمرونة اللازمة لتعديل كلّما تتطلب الأمر ذلك ولكن قبل الشروع بعملية التنفيذ حتماً.
 - 8- أن تتم المراجعة الدورية، و المنتظمة بين الموظفين، و المدير كلّما تطلب الأمر ذلك لاسيما عند القيام بوضع أهداف، و شخصيات جديدة للتنفيذ علي المسار المستقبلي للمنظمة².
- 2- تقييم الأحداث الحرجة: تعتبر هذه الطريقة من أحدث الوسائل المستخدمة في تقييم الأداء و تتطلب وسيلة تقييم الأحداث أو الوقائع الحرجة من المقيّم الاحتفاظ بسجل، يتم تدوين الأحداث وفقاً لحدوثها أثناء أداء الموظفين، و تنطوي هذه الطريقة على توفير سجلات يتمّ من خلالها تدوين سلوك الموظف أثناء تأديته لمهام عمله بحيث يتم تدوين السلوك المرضي، و السلوك الغير المرضي له، وتمتاز هذه الطريقة بأنها تقلل من عنصر التميّز في التقييم و تحسّن من مستوى الإشراف على أداء الموظفين و تعطي فكرة واضحة للموظف عن طبيعة أداءه أثناء عمله بصورة عامة، و مستوى أداءه بشكل خاص³.

¹ طاهر محمود الكلالدة ، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار اليازوري للنشر و التوزيع)، ط1، 2011، ص 86.

² نفس المرجع، ص 84 .

³ صلاح محمد عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية : الدار الجامعية للنشر و التوزيع) ، 2000 ، ص 304 .

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة العمومية، الحوافز و الأداء الوظيفي

إلا أنّ ما يعاب على هذه الطريقة بأنّها تتطلب من الشخص القائم بالتقييم أن يقوم بتسجيل الأحداث بانتظام، وهذا يشكل عبئا و جهدا، و أحيانا قد يشكل حاجزا نفسيا بين الموظف، و المقيّم خصوصا إذا شعر الموظف بأنّ المدير المقيّم يحتفظ، و يتابع تدوين ما يتعلق به من أهداف، ووقائع بصورة مستمرة¹.

3- قوائم المراجعة: تقوم بشكل أساسي علي دراسة كل نوع من أنواع الوظائف السائدة في المنظمة لتحديد قائمة من الأسئلة تتضمن مجموعة العبارات الوصفية التي يتم من خلالها وصفا الأداء السليم للعمل إذ ليس هناك عددا محددا من الأسئلة لذلك.

حيث أنّ الوظيفة ذاتها تحدّد عدد، و نوعية، و طبيعة الأسئلة الوظيفية التي تتعلق بها، و تطوي قوائم المراجعة كوسيلة للتقييم علي بعض الأسئلة المتعلقة بسلوك الفرد عند قيامه بأداء العمل المعين، و تتطلّب الإجابة على هذه الأسئلة ب " نعم " أو " لا "، كما في الشكل رقم 02 الذي يتضمن مثلا لهذا الموضوع من الأسئلة، كما تضمن هذه القائمة أوزانا نوعية لتلك الأسئلة، و تقوم الإدارة عادة بالاحتفاظ بمفتاح الدرجات النوعية المعطاة لهذه الأسئلة، و تتسم بالسرية التامة، و يتم الاحتفاظ بها لدي إدارة الموارد البشرية، و المقيّم عادة لا يعلم بتلك الأوزان المقترنة بكل سؤال، إذ أنّ المقيّم لو علم بطبيعة الاتجاه الإيجابي أو السلبي لوزن السؤال النوعي فربما يحدث لديه نوع من التحيز، و من السمات التي تتميز بها هذه الطريقة أنّها سهلة الاستخدام، و لا تستغرق وقتا طويلا في التقييم، كما يفضل استخدامها للتقييم في قطاع الخدمات بشكل كبير، و لا تتأثر هذه الطريقة بأعداد الموظفين سواء كانت صغيرة أو كبيرة، لكن ما يعاب على هذه الطريقة أنّها لا تستطيع أن توفر قائمة مستقلة لجميع الوظائف لديها².

لاسيما و أنّ طبيعة، و عدد، و نوعية الأسئلة تتعلق بالوظائف ذاتها كما قد تحمل الأسئلة معاني مختلفة لمقيمين مختلفين أيضا.

¹ خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة ، نفس المرجع السابق، ص 164 .

² خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة ، نفس المرجع السابق ، ص 165 .

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة العمومية، الحوافز و الأداء الوظيفي

جدول رقم (02) نموذج الأسئلة و قوائم المراجعة

لا	نعم	الأسئلة
		هل يلتزم بأداء عمله ؟
		هل يفقد أعصابه عند التعامل مع المستهلكين ؟
		هل يتسم بالمبادرة و الإبداع ؟
		هل يحترم مواعيد العمل ؟
		هل يتعاون مع زملائه بالعمل ؟
		هل يتطوع بالقيام بأعمال خاصة؟

4- مقياس الاختيار الإلزامي (الإلزامي): يعتبر أسلوب الاختيار الإلزامي أو الإلزامي من الطرق الحديثة التي تهدف إلى تحقيق العدالة، و الموضوعية في تقييم الأداء، و تعدّ هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعاً، و استخداماً في التقييم، وتتطلب هذه الطريقة من المقيّم أن يقوم بترتيب مجموعة من العبارات التي تصف كيفية أداء الموظف لأداء وواجبات عمله، و المسؤوليات المتعلقة به ، حيث أنّ هناك مجموعة من العبارات التي يتضمنها الاختبار الإلزامي، و عادة تعطي أوزان نوعية للعبارات التي يحتويها المقياس الإلزامي في الاختيار، و عادة ما تكون تلك الأوزان غير معلومة لدى المقيّم خشية من التحيز في الترتيب.

و بعد أن يقوم المقيّم بترتيب تلك العبارات يقوم قسم الموارد البشرية بتطبيق الأوزان النوعية المعيّنة و حساب درجة التقييم النهائية للفرد التي يستحقها وفق الاستمارة التي تتضمن ذلك الترتيب¹.
وتتسم هذه الطريقة بقدرتها علي تحقيق العدالة، و الموضوعية، وكذلك تدعو هذه الطريقة أن يقوم المقيّم بدراسة أداء الموظف بشكل دقيق توخيًا للدقة، في ترتيب هذه العبارات لتحقيق المطابقة التي تبين السلوك العام للأداء، و صفات الموظف الحقيقية أثناء الأداء.

ويعاب علي هذه الطريقة أنها صعبة الفهم بسبب تعقيدها ، و الحاجة الكبيرة للمهارة والخبرة في إعدادها كما لا يمكن تحقيق ضمان عدم تسرب الأوزان إلي المقيّمين فضلا عن استياء المقيّمين من عملية

¹ طاهر محمود الكلالدة ، نفس المرجع السابق، ص 87 .

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة العمومية، الحوافز و الأداء الوظيفي

إجبارهم علي الاختيار بين العبارات إلا أنّها بشكل عام من الوسائل الشائعة، و الحديثة في الاستخدام لتقييم أداء الموظفين .

5- طريقة إعداد تقارير الأداء: تعتبر طريقة إعداد تقارير الأداء من أكثر المهام التي تناط بإدارة الموارد البشرية بحيث أنها تجعل من عملية الإعداد لتلك التقارير أن تتسم بالعدالة، و الموضوعية، و الدقة لاسيما، و أنّها تتعلق بإنجاز أداء إنساني تمارس خلاله الجهود الفكرية، و الجسمية، و الإنسانية بصورة متفاعلة و متكاملة، و لذا فإنّ أداء المعنيين غالبا ما تأخذ اتجاهين في هذا المضمار، و هما هل يجب إعداد تقارير الأداء بصورة سرية دون أن يطلع عليها الفرد؟ أو يجب أن يطلع الموظف على نتائج التقييم المتعلقة به.

يعتقد من يناادي بالرأي الأول أنه في حالة القيام بإعداد التقارير السرية فإنّه يساهم في تفادي العديد من المشاكل الناجمة عن نتائج التقييم خصوصا الموظفين الذين يكون أداءهم أقل من المتوسط، و هذا غالبا ما يجعل المنظمة تتعرض الى العديد من المشاكل المتعلقة بذلك، إلا أن أغلب الإداريين يتجهون في اعتماد أسلوب مشاركة المرؤوسين عند إعداد تقارير الأداء الخاصة بهم ثم مناقشتهم محتوياتها بحيث يستطيع هؤلاء الأفراد الإطلاع على نواحي القوة، و الضعف في أدائهم، و سلوكهم، و مهاراتهم ممّا يسهم ذلك بتشجيعهم على مواصلة تصحيح الأخطاء، و تغيير السلوكيات الغير الملائمة للمنظمة، و بالتالي تطوير تلك القدرات، و القبليات بحيث تمكنهم مستقبلا من تحسين أدائهم، و يعتبر هذا الرأي أكثر شيوعا و استخداما في الوقت الحالي¹.

ثالثا: أهمية تقييم الأداء الوظيفي

تتجلى الأهمية التي ينطوي عليها تقييم الأداء الوظيفي من خلال مايلي:

تخطيط الموارد البشرية: إنّ فعالية التقييم، و أسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية لاسيما، و أنّ المنظمة تعتمد مقاييس تقييم الأداء دوريا أو سنويا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها، و حاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق، و هذا من شأنه أن يرتبط بتقرير و تحديد السياسات التنظيمية بداية باستقطاب الموارد البشرية الكفاء، و اختيارها، و تعبئتها، و تدريبها

¹ حضير كاضم حمود، ياسين كاسب الخرشة، نفس المرجع السابق، ص168.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة العمومية، الحوافز و الأداء الوظيفي

و تطويرها واستثمار قدراتها بكل فاعلية، لذا فإنّ تخطيط ووضع السياسات التشغيلية، و التطويرية و التدريبية ترتبط بشكل جوهري بالأسس السليمة لعملية تقييم الأداء الوظيفي¹.

تحسين الأداء الوظيفي و تطويره: إنّ عملية التقييم تساهم بشكل فعّال في تحسين الأداء، و تطويره، إذ أنّ عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المنظمة في معرفة، و تحديد نقاط القوة، و الضعف لدى الأفراد العاملين لديها، ثم إنّ هؤلاء الأفراد لابدّ من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة، و هذا من شأنه أن يحفز الموظفين، و يدعو كل منهم إلي استثمار جوانب القوة في مساهمهم الوظيفي، و تطويره بالشكل الأفضل.

أما الموظّفين ذوى القدرات، و المهارات الضعيفة سواء على الصعيد المهني أو الإداري فإنّ الإدارة تسعى معهم للممارسة سبل التطوير المناسبة من خلال التدريب في المجالات التي يشعرون بالضعف فيها، و لهذا فان التقييم من شأنه أن يؤشر الجوانب المرتبطة بالموظّفين من حيث القوّة أو الضعف و بالتالي يسعى لتطويرها، و تحسينها ممّا ينعكس إيجابيا على مستوى الأداء العام للموظّفين في تحقيق أهداف المنظمة .

تحديد الاحتياجات التدريبية: ممّا لاشك فيه أنّ التقييم السليم لأداء الموظفين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية، و تحديدها لا يتم عشوائيا و إنما يركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء الموظّفين في المنظمة.

وضع نظام عادل للحوافز و المكافآت: نظرا لأنّ التقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الإنجاز الفعلي للموظف، و مدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقّة.

لذلك فإنّ الحوافز و المكافآت التي تقدم لهؤلاء الموظفين تعتمد على الجهد الفعلي المبذول من قبلهم لإنجاز المهام الموكّلة لهم على أحسن وجه، و هذا ما يعزز لديهم عدالة التوزيع للحوافز من قبل الإدارة العليا في المنظمة، و أنّ وضع السياسات العادلة للحوافز من شأنها أن تعمق الولاء، و الانتماء للمنظمة و تشعر الموظف بأنّ الإدارة تعترف بفضلته في القيام بالإنجاز السليم، و عدالتهم بالتقييم، و إعطاء كل ذي حقّ حقه وفقا للأداء الوظيفي.

¹ خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشنة، نفس المرجع السابق، ص 152.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة العمومية، الحوافز و الأداء الوظيفي

أما الأفراد ذوي الكفاءات العلمية المتدنية، و الأداء الغير السليم قد تأخذ بشأنهم بعض الجزاءات كحرمانهم من العلاوات الدورية أو من نصيبهم من الأرباح التي يتم توزيعها، و قد تلجأ الإدارة أحيانا لإيقاع بعض العقوبات التأديبية، و غيرها، و من هنا يتضح بوضوح أنّ عملية التقييم تساهم في وضع السياسات التنظيمية العادلة في إعطاء الحوافز أو الحرمان منها وفق طبيعة، و فلسفة المنظمة بشأن الثواب، و العقاب، و أسس استخدامه.

انجاز عمليات النقل، و الترقية: إنّ تقييم الأداء من شأنه أن يساعد الإدارة العليا لمعرفة حقيقة الأفراد الموظفين لديها من حيث المهارات، و القدرات، و القابليات، إذ يساهم التقييم الموضوعي لمعرفة الفائض أو النقص في الموارد البشرية من ناحية، و يمكن الإدارة بنقل أو ترقية الموظفين الفاعلين ذوي الكفاءات العلمية، و العمليّة لمواقع أو مراكز وظيفية تتسجم مع قدراتهم، و قابليتهم في الأداء، وهذا ما يجعل الإدارة العليا بالمنظمة علي دراية تامة بإمكانية الترقية أو النقل أو الاستغناء عن الموظفين ذوي الكفاءات المتدنية في الأداء.¹

معرفة معوّقات، و مشاكل العمل: يساهم تقييم أداء الموظفين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكامن الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات، والبرامج والإجراءات، والتعليقات المطبقة في العمل من ناحية، ومعرفة الضعف أيضا في المعدات، والأجهزة والآلات، أي أن التقييم يكشف مكامن القوة والضعف عموما في جميع العناصر الإنتاجية وبالتالي يمكن للمنظمة من تحسين أو تطوير قدرات هؤلاء الأفراد من خلال إجراءات التحسين، والتغييرات المطلوبة بمختلف البرامج، والسياسات والإجراءات والموازنات وغيرها من المتطلبات التي يمكن أن تكون رافدا فعالا في تحقيق انجاز الموظفين بفاعلية وكفاءة عالية.²

خلاصة الفصل:

ومما سبق يمكن القول أن الحوافز بمختلف أشكالها المادية، والمعنوية، تؤثر بشكل كبير على الأداء الوظيفي خصوصا إذا تم ربط الحافز بالأداء، واعتماد نظام لتحفيز، مبني على أسس وقواعد عقلانية ورشيدة، وهذا كله يؤدي إلى تضافر الجهود نحو تحقيق أهداف الإدارة بصفة خاصة، وأهداف المجتمع ككل بصفة عامة.

¹ خضير كاضم حمود، نفس المرجع، ص 153.

² خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، نفس المرجع السابق، ص 154.

الفصل الثاني

المداخل النظرية لدراسة الحوافز

شغل موضوع حفز الأفراد و أثره علي أداءهم الوظيفي بال الكثير من الباحثين منذ بدء العمل المنظم في الحياة ، ففي منتصف القرن التاسع عشر بدأت الأفكار عن ترغيب الموظف بوظيفته، والعمل علي تطوير أدائه، وفي بداية القرن العشرين بدأت تتبلور الأفكار بصورة أكثر وضوحا في شكل نظريات للحوافز، وسنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلي أهم هذه النظريات .

المبحث الأول: النظريات الكلاسيكية

لقد اتسمت النظريات الفكرية الكلاسيكية بافتراضات نظرية تنطلق من حقيقة الرشد و العقلانية و الباعث الاقتصادي للأفراد العاملين في مختلف ميادين العمل، و قد تمخّضت من هذا الاتجاه الفكري ثلاث نظريات هي:

المطلب الأول: الإدارة العلمية

لقد شهدت التطورات الفكرية، و الفلسفية خلال الفترة الواقعة بين 1900- 1920 تطورا ملحوظا نتيجة التوسعات المتزايدة في الميادين الاقتصادية، و خاصة القطاع الصناعي، و استغلال الاختراعات العلمية، و تطور التكنولوجيا و ظهور العديد من الرواد المعاصرين في ميدان حركة الإدارة العلمية آنذاك أمثال " فريدريك تايلور " F-Taylor و " هنري جانت " H-Gantt، و " هارتون أمرسون " H-Emerson، وغيرهم من المفكرين¹.

و قد انصب الاهتمام في تلك الحقبة التاريخية علي تطوير الأسس الكفيلة بتحسين الإنتاجية و تطويرها، و معالجة المشكلات المرافقة لسبل تطوير الأداء، و تحسين كفاءة العاملين في مختلف العقود الإنتاجية، و قد انصبّ اهتمام حركة الإدارة العلمية علي مبدأ تقسيم العمل، و التخصص، و تدريب العاملين، و اعتماد الحوافز المادية في دعم، و تشجيع الأداء².

أولاً: رواد حركة الإدارة العلمية

لم تنشأ حركة الإدارة العلمية إلا بفضل إسهام العديد من الباحثين، ورواد الحركة الأوائل بالرغم من اتجاه العديد من المفكرين، و الباحثين غلي إرجاعها إلي المهندس " فريدريك تايلور " (1856 – 1915)،

¹ حضير كاظم حمود، مبادئ إدارة الأعمال، (عمان: ب د ن). 2008. ص 55.

² حضير كاظم حمود، نفس المرجع السابق، نفس 56.

و الذي أطلق عليه أب الحركة العلمية إذ أنّ تايلر استطاع في بلورة، و ترسيخ الأسس العلمية الهادفة¹، و من الرواد الأوائل نجد أيضا:

أ- جارلس بابيخ Babbage Charles:

تتركز إسهامات جارليس بابيخ باعتماد الأسس التالية:

- 1- لقد ميّز بين المشاكل الفنية التي تتعرض لها المنظمة الصناعية، و المشاكل الإدارية.
 - 2- أكدّ على أهمية الوقت في انجاز الأداء، و قد ركز علي ضرورة الاهتمام بالوقت.
 - 3- أكدّ على أهمية دراسة العلاقات الإنسانية، و تقليص جوانب الإهمال، و التجريب.
 - 4- التركيز على أهمية الرقابة المحكمة في الأداء بغية تحقيق أهداف المنظمة.
 - 5- ضرورة مشاركة الأفراد في أرباح المنظمة.
 - 6- التركيز على بعض الجوانب التسويقية كالتسعير، و أساليب البيع... الخ من الجوانب الإدارية².
- ب- هنري ماتكان Hery Matcalf: لقد عمل هنري ماتكان كضابط في الجيش، و عمل مدير لمصنع للعقار الحربي خلال الفترة (1880 - 1893)، و قد قام ينشر كتابه الموسوم (كلفة المصنوعات، و إدارة المنشآت العامة، و الخاصة)، و تتركز اهتماماته فيما يلي:

- 1- وضع نظام جديد لتكاليف، و السيطرة على المواد، و قد استخدم البطاقات، و استمارات المخزون و طلبات الشراء.... الخ.
- 2- قام بتصميم نظام يعتمد على كفاءة الأداء في تسجيل الوقائع المتعلقة بالأنشطة المختلفة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة³.

ج- هنري تاون Hery Towne: ويعد هنري تاون من المخترعين، و صاحب المنشأة الصناعية التي عرفت باسمه خلال الربع الأول من القرن العشرين ويمكن إيراد أهم إسهاماته بما يلي :

- 1- لغرض تحقيق أفضل النتائج الممكنة في انجاز العمل فقد أكدّ على ضرورة انجاز العمل و رقابته من قبل أعضاء المنظمة من ذوى الكفاءة الفنية، و الخبرة العملية، و لديهم الإمكانية على التطور و التحسن المستمر في الأداء.

¹ زيد منير عبود، التنظيم الإداري مبادئه و أساسياته، (عمان: دار المشرق الثقافي). 2006. ص 152.

² حضير كاظم حمود، نفس المرجع السابق، ص 57.

³ نفس المرجع، ص 58 .

2- اعتماد الموظفين العاملين بالمنظمة علي طرق، و أساليب الملاحظة، والتسجيل، و السعي لتبادل الخبرات، و المعارف، و الإسهام في مناقشة الأسس، و المبادئ العلمية لتحقيق أفضل النتائج الممكنة في إنجاز المهام.

3- ربط العمل بالإنتاجية، و التركيز علي الحوافز الماديّة من أجل الرفع من مستوى الأداء الوظيفي¹.

د- فردريك تايلر Frederick Taylor: لقد اقترنت الإدارة العلمية باسم فردريك تايلر حيث أنّه وضع الأطر الفلسفية، و التنظيمية من خلال اعتماد الأساليب المستخدمة في التنظيم، و الرقابة معتمدا على دراسة الوقت و الحركة، وقد أسهم بشكل فاعل في تهيئة الظروف المادية، و التنظيمية لكي يقوم العامل بانجاز عمله بأعلى كفاءة، و بأقل كلفة مادية ممكنة، و قد تركزت إسهاماته المختلفة على مجموعة من الافتراضات النظرية هي :

1- النظر للعامل بما يشبه الآلة الإنتاجية، يستجيب لرغبات السلطة التي تشرف عليه ويقبل التوجيه بما يطلب منه تنفيذه بصيغته الفردية بعيدا عن أثار الجماعة التي يعمل معها².

2- التركيز على مبدأ تقسيم العمل أو التخصص بين العاملين لأن ذلك يؤدي إلي زيادة مهاراتهم و خبرتهم، و كفاءتهم في الأداء.

3- إعطاء نطاق الإشراف أهمية خاصة في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، و هذا يعني تحديد عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم الرئيس بعدد محدود من الأفراد بغية تحقيق الكفاءة، و الفاعلية في الإنجاز المستهدف.

4- اعتبار العامل المادي عنصرا رئيسيا في تحفيز العاملين نحو الأداء، و ذلك بإعطاء العاملين أجورا مادية تتضاعف تدريجيا بالانجاز الإنتاجي الذي يتطلب جهودا عالية في الأداء، و كلما ضاعف العامل جهوده بالانجاز كلما حصل جراء ذلك على اجر اكبر.

5- إنّ العامل رجل اقتصادي و يمارس عمله برشد و عقلانية، و يتفاعل مع المنظمة الاقتصادية التي يعمل فيها وفقا لهذا المنطق سيّما و أنّ الفكر المادي، و النوازع الاقتصادية تنبثق من رؤيته الرشيدة و سلوكه العقلاني في الأداء³.

¹ حضير كاظم حمود، نفس المرجع السابق، ص 58.

² نفس المرجع، ص 59.

³ حضير كاظم حمود، نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

6- التركيز بشكل واضح على الحركات الفسيولوجية، و العضلية، و تفاعلها مع حركات الآلة لغرض تحقيق الكفاءة الإنتاجية المراد انجازها.

إنّ هذه المرتكزات الفكرية، و الفلسفية شكلت الافتراضات الموضوعية التي اعتمدها تايلر في التعامل مع العاملين منطلقا فيها من الفكر المثالي الذي جسدت معالمه الإدارة العلمية آنذاك¹.

ثانيا : خصائص حركة الإدارة العلمية

لقد ركزت حركة الإدارة العلمية على جملة من السمات، و الخصائص التي أطرت اتجاهاتها الفكرية، والفلسفية، و أعطتها تميزا عن سواها من الاتجاهات الفكرية الأخرى، ويمكن إيراد تلك الخصائص وفقا لمايلي:

- 1- التخصص و تقسيم العمل كمرتكز لرفع الكفاءة الإنتاجية في الأداء.
- 2- الرشد و العقلانية في الأداء.
- 3- التركيز على الهيكل التنظيمي في ضمان توزيع المهام، و المسؤوليات بين العاملين.
- 4- تحديد نطاق الإشراف.
- 5- الاهتمام بدراسة الوقت و الحركة.
- 6- الاهتمام بالجوانب البدنية أو الفيزيولوجية للعمل، و النظر للعامل، و كأنه آلة إنتاجية.
- 7- الاهتمام بدراسة الوقت، و الحركة.
- 8- التركيز على المنظمة باعتبارها نظاما مغلقا.
- 9- التركيز على التعليمات، و الإرشادات، و تنظيم العمل، و الأساليب و الإجراءات الرسمية.
- 10- التركيز علي الجوانب الفنية، و الهندسية في الأداء الإنتاجي.
- 11- توحيد الوظائف التنظيمية².

¹ نفس المرجع السابق، ص 59.

² خضير كاظم حمود، نفس المرجع السابق، ص 61.

ثالثاً: تقييم حركة الإدارة العلمية

على الرغم من الأهمية الكبيرة التي تحتلها حركة الإدارة العلمية في إطار الفكر التنظيمي المعاصر و التي لازالت بعض قواعدها الفكرية مطبقة في العديد من ميادين العمل كاستخدام التحليل العلمي المنطقي في معالجة المشاكل الإدارية، و التنظيمية و اتخاذ القرارات الموضوعية ...الخ.

إلا أنها من الناحية العلمية و الإنسانية اتسمت بالعديد من الإخفاقات الفكرية علي الصعيد التقييمي وهي:

- 1- لقد ركزت على عنصر واحد من عناصر العملية الإنتاجية و هو العمل، و أهملت العوامل الإنسانية و العلاقات الاجتماعية للعاملين.
- 2- لقد اعتبرت المنظمة نظاماً مغلقاً و تركزت على الجانب الإنتاجي و أهملت الاتجاهات الإدارية و التنظيمية .
- 3- لم تولي أي اهتمام لطبيعة التفاعل بين المنظمة كنظام و البيئة الخارجية المحيطة بها.
- 4- لقد أهملت جوانب عديدة في التركيب الداخلي للتنظيم و ركزت على هيكل العلاقات الإنتاجية فقط.
- 5- لم تعطي التنظيم غير الرسمي أي اهتمام بل ركزت على الجانب الرسمي في الأداء فقط.
- 6- أهملت حركة الإدارة العلمية العديد من المتغيرات التنظيمية كالعلاقات الاجتماعية و القيم التي تؤمن بها العاملون و العادات السائدة في المجتمع و التنافس مع المنظمات الاقتصادية الأخرى ...الخ من العوامل التي تشكل أهمية كبيرة في تحقيق المنظمة لأهدافها¹.

المطلب الثاني: النظرية البيروقراطية

أولاً : مفهوم البيروقراطية

يستخدم مصطلح " البيروقراطية " بالمعني الحيايدي العلمي في الأصل للإشارة الى ظاهرة المنظمات الرّسمية الكبيرة الحجم التي تسير وفقا قواعد وضوابط رسمية رشيدة، أما في المعني الشائع، فالبيروقراطية قد تعني الإدارة بالإجراءات المطولة الملتزمة حرفياً باللوائح، و أيضا البطيء و الجمود التنظيمي .

¹ خضير كاظم حمود، نفس المرجع، ص 62.

و قد أوضحت الكثير من الدراسات المعاصرة كيف أنّ الأداء الإداري، و التنظيمي للمنظمة الكبيرة التي تدير وفق قواعد، و ضوابط رسمية تفصيلية يمكن أن ينحرف بالمنظمة عن مسارات الأداء الفعال، وهذا الانحراف يتحقق حينما تبتعد المنظمة عن أهدافها الرئيسية، و تغرق في شبكة من الإجراءات و اللوائح الجامدة المعقدة التي تعوقها علي تحقيق أغراضها¹.

وهناك مفهوما آخر للبيروقراطية يشير إلي أنها إصدار قرارات، و لوائح، و نظم من داخل المكاتب المغلقة، و التي تستند في أحكامها على ما لديها من معلومات دون الخروج من حالة الانغلاق و الاتصال بالناس، و بالعاملين لتفهم حقيقة المشكلات المراد معالجتها، ثم إصدار القرار المناسب لها. فالبيروقراطية بهذا المفهوم تعني الجهاز الإداري الذي يباشر فيه الموظفين نشاطا إداريا موجهاً بواسطة المكاتب، و بنمط روتيني بحت².

ثانيا : النموذج البيروقراطي الذي جاء به " ماكس فيبر "

يعتبر تحليل " فيبر " للبيروقراطية امتداد لتحليله للسلطة القانونية التي اعتبرها مؤشرا لنضج علاقات السلطة مع المجتمع فقد اعتبر فيبر أنّ المنظمات التي تنشأ في المجتمع الرأسمالي تمثل مرحلة تحول في طبيعة السلطة السائدة في المجتمع، فهذه المنظمات تسيّرها اعتبارات عقلانية، و تسودها علاقات تقوم على أسس موضوعية، و هي كذلك لأن بناء السلطة التي تستند إليه هو السلطة القانونية ذات الطابع الموضوعي الرشيد³.

وقد قسم فيبر أنواع السلطة إلي ثلاثة هي⁴:

- 1- السلطة الكاريزمية أو البطولية: حيث يتمتع القائد أو الحاكم بخاصية فذة متميزة تعطيه حق السيطرة، و القيادة ، و يكون تبرير السيطرة مستندا الي أعمال القائد و إنجازاته⁵
- 2- السلطة التقليدية: يقوم هذا النوع من السلطة على أعراف، و تقاليد متعارف عليها، و متفق عليها بين أفراد المجتمع، و بمقتضى هذه الأعراف و التقاليد يستطيع بعض الأفراد بحكم مكانتهم الاجتماعية مثل: الجنس، القرابة ، أو غير ذلك أن يمارسوا نفوذا، أو تأثيرا علي الآخرين

¹ سعادة راغب الخطيب، عبد الرزاق سالم الرحاحلة، المدخل العلمي الحديث للإدارة العامة، (عمّان: دار كنوز المعرفة). 2009، ص 179.

² عبد العزيز صالح بن حبتور، نفس المرجع السابق، ص 96.

³ سعاد راغب الخطيب نفس المرجع السابق، ص 182.

⁴ نفس المرجع، ص 183.

⁵ محمد علي سالم، نظرية التنظيم، دار البداية ناشرون وموزعون، 2010، ص 64.

و بالتالي فإنّ النفوذ الذي يمارس على أساس السلطة الاجتماعية لا يتحدد بناء على قدرات أو مواهب نادرة فذة، و إنما بناء على مكانة اجتماعية يحددها العرف الاجتماعي كما أنّ السلطة التي يمارسها الأكبر سنا علي الأصغر سنا هي نوع من السلطة التقليدية، وكذلك فان السلطة التي يمارسها الأب أو رئيس القبيلة علي أفراد الأسرة أو القبيلة هي أيضا نوع من السلطة التقليدية التي تحددها الأعراف، والقواعد الاجتماعية¹

3- السلطة القانونية: تقوم هذه السلطة علي أسس موضوعية، وتمارس من خلال منظمات رسمية في المجتمع، وتكتسب هذه السلطة مشروعيتها من كون القواعد الرسمية المنظمة لها عادلة حيث يطيع الناس القانون لاعتقادهم بأنه عادل، و أنّه صدر وفقا لإجراءات عادلة، و سليمة، وان المنظمات التي تستند إليها لها وظيفة اجتماعية ، فحائز هذا النوع من السلطة يمارسها انطلاقا من موقع وظيفي في منظمة رسمية .

ويعتبر " فيبر " أنّ السلطة القانونية أكثر أنواع السلطة استقرارا، و أكثرها موضوعية، و رشدا ، وبالتالي فإنّ تحليله لأنواع السّطة يفترض ضمنا أنّ المجتمع الذي يتسع فيه دائرة ممارسة السلطة القانونية ، أي تسوده، و تنظم مجالات نشاطه منظمات رسمية لما مشروعية قانونية ، و هو مجتمع أكثر رشدا، و عقلانية، و استقرارا من ذلك الذي تضيق فيه دائرة ممارسة هذه السلطة²

ومن هنا فإنّ تحليل " فيبر " للمنظمات البيروقراطية الرّسمية ينصب أساسا على عناصر، و سمات الموضوعية، و الرّشد التي تتحقق بها كفاءة هذا النوع من المنظمات ، هذه الكفاءة التي تجعل من تلك العناصر، و السمات الرشيدة الموضوعية " نمطا مثاليا "، فتعبير أو صفة البيروقراطية لدى " فيبر " تخلو من أيّ مضمون سيء ، بل العكس فالتنظيم البيروقراطي وفق السمات الرّشيدة التي حددها " فيبر " يمثل نموذجا أو نمطا مثاليا إذا تحققت معه الكفاءة التنظيمية³.

ولقد استخلص " فيبر " عددا من الخصائص من واقع دراسته و تحليله للمنظمات الحكومية الكبرى و هي:

¹ سعادة راغب الخطيب، عبد الرزاق سالم الرحاحلة، نفس المرجع السابق، ص 183.

² نفس المرجع، ص 184.

³ سعادة راغب الخطيب، عبد الرزاق سالم الرحاحلة، المرجع السابق، ص 184.

- توزيع الواجبات الرّسميّة على أعضاء التنظيم: بمعنى أن يتم توزيع مهام العمل الرسمي المنوط بالتنظيم ككل، و أن يقوم بتوزيع الوظائف التي يحتويها التنظيم بحيث يحدّد لكل وظيفة جزء من هذا العمل يكون شاغلها مسؤولاً عن القيام به.

- تخصص الوظائف وفق معايير محدّدة و ثابتة: أي أن الوظائف التي يحتويها التنظيم يكون كلّ منها متخصصاً في مهام محدّدة، و ثابتة، و ذلك وفق معايير و قواعد رسمية منظمة لذلك.

- بناء هرمي للسلطة يتضمن تسلسلاً رئاسياً، و واضحاً: فالتنظيم يحتوي على مستويات واضحة للسلطة، إشراف المستويات الاعلى علي أداء المستويات الأدنى، كما يتضمن التنظيم توزيعاً واضحاً للسلطة من حيث مداها و مجالها بما يكفل أداء الواجبات التي يتضمنها الأعمال ولا تمارس السلطة بصفة شخصية وإنما بناء علي التدرج الهرمي لها، و الذي ينبع من احتياجات العمل¹.

- التحاق الموظّفين بالتنظيم يتم علي أساس التعيين: فالموظف في المنظمة البيروقراطية لا يشغل وظيفته علي أساس الانتخاب، و إنما يشغلها بناء علي التعاقد للعمل في المنظمة، ويعين الموظف من قبل مستويات أعلى، وهذا التعيين يتم بناء علي توافر مؤهلات و خبرات و قدرات فنية لأداء مهام العمل وفق متطلبات الوظيفة².

- طرق و ضوابط محدّدة لأداء العمل: يتم تحديد طرق و أساليب، و إجراءات يتم الالتزام بها في أداء الأعمال المختلفة في المنظمة، و هذه الطرق، و الأساليب تمثل قواعد موضوعية، و رسميّة تطبّق بصفة ثابتة، و منظمة، و لا تخضع للاعتبارات الشخصية فهي تمثل المسارات، و الطرق التي تحقق بها كفاءة أداء العمل.

- أداء العمل وفقاً سجّلات و مسندات رسمية: تتم عمليات الاتصال، و تبادل المعلومات في المنظمة بصورة رسمية مكتوبة، و كذلك فإنّ مختلف القواعد المنظمة للعمل توضح في شكل رسمي مكتوب كما أنّ مختلف التصرفات التي يتم رصدها، و تسجيلها في مستندات، و سجّلات تمثل كياناً موضوعياً مستقلاً عن الأشخاص العاملين بالتنظيم البيروقراطي، فهي تمثل الضوابط، و التصرفات التنظيمية المتعلقة

¹ نفس المرجع، ص 185.

² نفس المرجع، نفس الصفحة.

بالتنظيم ذاته، و ليس بأشخاصه، و يتكون من مجموع المستندات المكتوبة، و هيكل الوظائف الرسمية ما يعرف بالمكتب، و هذا الأخير له شخصية معنوية، و ذاتية مستقلة عن ذاتية الأشخاص القائمين بالعمل في التنظيم¹.

- احتراف الوظيفة، و تمثل الوظيفة التي يشغلها الموظف في التنظيم مهنة رئيسية له فهو بهذا يحترف العمل في المنظمة، و هذا الاحتراف يتضمن أيضا أن يكون له مسار، و مستقبل مهني محدد في التنظيم، و احتراف الوظيفة أيضا يعني أن يكون ولاء الموظف لوظيفته، و للمنظمة التي يعمل فيها¹.
ويدعم هذا الاحتراف:

- أن يكون ولاء الموظف للوظيفة، و لمصلحة العمل حتى، و إن تعارض هذا مع مصلحته الشخصية.
- أن يحظى الموظف في التنظيم باحترام، و تقدير، و أهمية، و هو يحظى بهذا بناء على أقدميته و انجازه في العمل أو بناء على التقدير الموضوعي لرؤسائه.
- أن يتدرج الموظف في سلك الوظائف بناء على أقدميته، و انجازه في العمل أو بناء على التقدير الموضوعي لرؤسائه.

- أن يحتفظ بوظيفته بصفة دائمة، و يتقاضى عنها راتبا محددًا يحصل عليه بصفة منتظمة، و يتجدد هذا الراتب بناء على موقع الموظف في السلم الوظيفي، و الرئاسي، و يحصل الموظف على معاش ثابت عند تقاعده من الخدمة في المنظمة².

ثالثا: النقد الموجه لنظرية البيروقراطية

ولقد وجهت لهذه النظرية عدة انتقادات ومن أبرزها مايلي³:

- التجاوب البطيء: تفتقد البيروقراطية إلى السرعة في التكيف، و الاستجابة إلى المتغيرات بسبب ضخامة التنظيم، و ضخامة الإدارة التي تضم العديد من الأفراد في تنظيم هرمي بعيد عن العلاقات الشخصية التي تعترف بالآدمية و الذاتية و الإجراءات التي اعتادها الموظف لرفع الكفاية الإنتاجية، فصارت عبئا روتينيا يصعب الانفكاك منه، كما أن الإجراءات الطويلة و الأسرار المكتبية و عدم المرونة في التنظيم تؤدي كلها إلى البطء في الاستجابة لعوامل التطور و التغيير.

¹ نفس المرجع، ص 186.

² سعادة راغب الخطيب، عبد الرزاق سالم الرحاحلة، المرجع السابق، ص 187.

³ عبد العزيز صالح بن حبتور، المرجع السابق، ص 114.

- التردد في التغيير: تجابه البيروقراطية تحديًا قويًا لمسايرة التطور و تستجيب له، ولكن الاستجابة بطيئة الإيقاع بسبب التردد و الطَّبِيعَة المحافظة في التفكير. وهذا عكس ما تتبعه الإدارة الناجحة في اختيار الأكفاء من الرجال القادرين على التجاوب السريع مع رياح التغيير¹.

الرغبة في التسلُّط: يسعى أكثر رجالات الإدارة البيروقراطية - خاصة في قمة الهرم - إلي الحصول علي مزيد من قوة السلطة و النفوذ ، هذه الظاهرة جيدة، و محببة لو لم يكن الهدف منها هو السلطة لذاتها، طمعا في الاستحواذ على كل النفوذ و على حساب الأقسام الأخرى².

المطلب الثالث: نظرية التقسيمات الإدارية

لقد ركزت نظرية التقسيمات الإدارية علي العمليات الداخلية للتنظيم، و المظاهر الرئيسية للأداء المادي في العمل، و بالجوانب الفيزيولوجية للعمال، و ليس الجوانب الإنسانية للأداء، و على مستويات الهيكل التنظيمي واستندت في إطارها الفكري، و الفلسفي على افتراض كفاءة المنظمة في الأداء يعتمد على كفاءة المدير، كما أنّ الهياكل التنظيمية الفاعلة قادرة على خلق الأفراد الأكفاء، و قد ركزت نظرية التقسيمات الإدارية وروادها الأوائل علي الجوانب المتعلقة بالتنظيم، و تحليل العمليات الإدارية الأساسية فيها.

أولاً: رواد نظرية التقسيمات الإدارية

لقد برز عدد من المفكرين، و الباحثين في مدرسة التقسيمات الإدارية الذين أسهموا في تطوير مفاهيمها، و مبادئها و منهم:

أ- هنري فايول Fayol Henry:

لقد كان المفكر الإداري هنري فايول مهندس فرنسي تركزت اهتماماته في دراسة، و تحليل العمليات الإدارية، و السعي نحو إيجاد مبادئ، و قواعد تعد بمثابة مرتكزات أساسية يعتمدها المدراء في أعمالهم.

¹ نفس المرجع، ص 115.

² عبد العزيز صالح بن حبتور، نفس المرجع السابق، ص 115.

وقد ركز هنري فايول على جانب النشاط الإداري و قد صاغ أربعة عشر مبدأ إداريا، و أكدّ علي أهمية توافرها، و تطويرها وفق المتطلبات الإدارية، والفنية¹:

1- مبدأ تقسيم العمل: إذ أنّ تقسيم العمل وفقا للتخصص من شأنه أن يطور المهارات الفردية، و يساهم في زيادة الإنتاجية، و تخفيض تكاليف الإنتاج.

2- مبدأ السلطة و المسؤولية: لقد ركز فايول علي أهمية خلق التوازن مابين السلطة، والمسؤولية إذ يجب تساوي السلطة (الصلاحية) مع المسؤولية المناط بالأفراد، و قد ميز في الوقت ذاته بين السلطة الوظيفية التي تمنح وفق الصيغ الرسمية، و بين السلطة الذاتية (الشخصية) والتي مبعثها العلاقات الغير الرسمية في الأوساط الاجتماعية.

3- مبدأ الطاعة: حيث أكدّ فايول على أهمية الطاعة، و الاحترام، و اللوائح، و التعليمات السائدة في المنظمة، و هذا يتطلب مشتركين أكفاء في مختلف المستويات التنظيمية، و تطبيق مبادئ الثواب والعقاب بشكل عادل، وعلى شتي مستويات التنظيم.

4- مبدأ وحدة الأوامر: وهذا يعني أن يتمّ إصدار الأوامر من رئيس واحد أو مسئول واحد لكي يتمّ تجاوز الازدواجية في إصدار الأوامر.

5- مبدأ وحدة التوجيه: وهذا المبدأ يعني أنّ للمنظمة في أداء مسؤولياتها توجيه واحد وخط عام واحد وأهداف موحدة، و أساليب متكاملة في مختلف جوانب الأنشطة فيها.

6- مبدأ التدرج الهرمي: و يتضمّن هذا المبدأ تسلسل المسؤوليات، و الصلاحيات و انسيابها من أعلى السلم الهرمي للهيكل التنظيمي إلي أدنى مستوى إداري .

7- المركزية: وتعني تمركز الصلاحيات في يدّ المدير، و هذا يعني أن يتمنّع المدير بشخصية متميزة و قدرة عالية في توجيه المرؤوسين، و يعتمد على ظروف العمل و طبيعة الأنشطة المؤداة .

¹ حضير كاظم حمود، نفس المرجع، ص 63-64-65.

- 8- مبدأ مكافأة العاملين: و يؤكد هذا المبدأ على أهمية تعويض الأفراد بمكافآت عادلة لقاء خدماتهم في تحقيق أهداف المنظمة، و يعدّ هذا المبدأ من الوسائل المهمة في تحفيز الأفراد، و اندفاعهم نحو الإنجاز.
- 9- مبدأ النظام: ويشير هذا المبدأ على ضرورة التنسيق ووضع الأفراد في المنظمة بأماكن واضحة و معروفة لكل من يشغل عمل ما.
- 10- مبدأ خضوع الأهداف الشخصية للمصلحة العامة: وهذا المبدأ يشير إلي ضرورة ترجيح المصلحة العامة، و أهداف المنظمة بأماكن واضحة، و معروفة لكل ما يشغل عملا ما.
- 11- مبدأ المساواة: وهذا المبدأ يتضمن ضرورة العدالة، و المساواة بين أعضاء التنظيم لكي يقوم كل فرد بأداء أعماله بكفاءة، و إخلاص.
- 12 - مبدأ استقرار العمل و ثبات العاملين: و يتناول هذا المبدأ أهمية استمرار التوظيف و ثبات العاملين لتحقيق الاستقرار المهني و الوظيفي و هذا من شأنه أن يحقق الأمن الوظيفي ورفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية و الولاء للمنظمة.
- 13- مبدأ المبادرة: يتناول هذا المبدأ ضرورة تشجيع سبل الإبداع، و الابتكار للأفراد العاملين، و تحفيزهم على المبادرات الفردية، و الجماعية لغرض تحسين الأداء، و تطويره.
- 14- مبدأ روح الفريق: ويتضمن هذا المبدأ السعي الحثيث نحو تحقيق الانسجام بالمصالح، و الأهداف و تنمية روح التعاون، و الانتماء بروح العائلة، والفريق الواحد.
- و لقد أشار " هنري فايول " إلي العناصر الإدارية، و التي ينبغي أن يتم تأديتها من كافة المستويات الإدارية، و قد حددها في خمسة عناصر، و هي:¹
- التخطيط: لقد أكد " فايول " على أهمية التخطيط، و التنبؤ بما ينطوي عليه المستقبل، و يعني التخطيط لديه وضع خطة يتم من خلالها تحديد الأهداف المراد إنجازها، و الوسائل اللازمة لتحقيقها خلال فترة زمنية معينة، و يتناول التخطيط التنبؤ بما يكون عليه المستقبل وفق رؤية واضحة، و محددة من المعايير

¹ خضير كاظم حمود، نفس المرجع، ص 63.

و المؤشرات الكمية أو الوظيفية، ووفق أساليب مرنة قادرة على التنفيذ حيث أن الخطة الناجحة هي التي تأخذ بعين الاعتبار كافة المتغيرات التي يمكن لها أن تؤثر على إنجاز أو نجاح الخطة المعنية.

2- التنظيم: ويعني التنظيم العمل على تهيئة كل ما تحتاجه المنظمة من إنجاز عملها من موارد ورؤوس أموال، و قوى بشرية قادرة على إنجاز المهام الإدارية، و التنظيمية ووفق بناء هيكلي، و تنظيمي يشهد منه الأشخاص قدراتهم على مواصلة العمل، و تحقيق أهداف المنظمة¹.

3- إصدار الأوامر أو القيادة: لقد أكد " فايول " على أهمية الأوامر أو القيادة لغرض إنجاز المهمات في المنظمة، و قد ركز على ضرورة توافر الإمكانيات الذاتية، و الموضوعية لدى القائد الإداري لكي يساهم في تحقيق الإنجاز المطلوب، و هي:

أ- أن يتمتع بمعرفة واسعة، و شاملة بالعاملين.

ب- القدرة على استيعاب العناصر الغير المؤهلة للعمل.

ج- أن يكون القائد قدوة حسنة للمرؤوسين، و جميع العاملين معه، و بمختلف المستويات.

د- أن يكون ملماً بكل ما يتعلق بشؤون الإدارة، و طبيعة علاقاتها مع العاملين.

هـ- أن يمارس المراجعة التعليمية المستمرة لأعماله مستخدماً الأساليب الكمية، و الإحصائية، و البيانية في ذلك.

و- أن لا يركز على الجوانب التفصيلية في أداء العاملين، و إنما يؤكد على الخطوط العامة في

الإنجاز بغية إتاحة أدائهم بكفاءة، و فعالية.

ز- أن يقوم بعقد الاجتماعات الدورية، و المستمرة لمساعدته لكي يتطلع من خلالها على آرائهم

و مقترحاتهم في تطوير، و تحسين الأداء، و توجيه الجهود، و خلق البلاء المطلق للمنظمة.

ح- السعي بشكل مستمر، و حثيث نحو الصيغ المثلى للتفاعل، و توجيه و توحيد الجهود، و خلق

الولاء المطلق للمنظمة.

4- التنسيق: يعد التنسيق من وجهة نظر " فايول " من أكثر العناصر أهمية في تحقيق نجاح المنظمة

وانجازها للأهداف، و التنسيق يعني السعي نحو توجيه كافة الجهود الفردية، و الجماعية عبر العناصر

¹ خضير كاضم حمود، نفس المرجع السابق، ص 66.

الإدارية المختلفة في تخطيط و إصدار أوامر ...نحو تحقيق أهداف المنظمة، و بروح إيجابية متفاعلة و منسجمة بشكل متكامل، و متناسق¹.

5- الرقابة: لقد أشار " فايول " لأهمية الرقابة و اعتبرها من أكثر المفاهيم أهمية في نجاح المنظمة إذ أنها تعني عملية متابعة الأداء المتحقق، و مقارنته مع الخطط الموضوعة، و التحقق من طبيعة الانحراف الحاصل ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية بشأنها لغرض تجاوزها، و تحسين الأداء بما ينسجم مع الأهداف المتوخية تحقيقها.

و لذا تعدّ هذه الوظائف من أكثر المفاهيم أهمية في توجهات " هنرى فايول "، و تعد بمثابة استكمال الجوانب العلمية التي جاء بها " فردريك تايلر ".

ب- جيمس موني: يعدّ " جيمس موني " من الرواد البارزين في مدرسة التقسيمات الإدارية، و لقد أكدّ بشكل استثنائي على أهمية التنسيق، و الترتيب نحو توجيه الجهود الجماعية بغية تحقيق الأهداف كما أنه دعا بشكل واسع على تبني أفكار " فردريك تايلر "، و ركّز من خلالها على التنسيق، و التدرج الوظيفي، و التّخصّص المهني ...و أشار إلى ضرورة اعتماد السلطة (القوة) توجيه جهود الأفراد للمنظمة.

ج- " لوثر كوليك ": لقد أشار " كوليك " إلى جملة من المبادئ الأساسية التي يمكن إيجازها بمايلي:

- 1- تقليص عدد العناصر القيادية في المنظمات، و الاعتماد على فرد واحد كرئيس، و كذلك تقليص عدد الرؤساء في الهياكل التنظيمية.
- 2- تكيف الأفراد مع الهياكل التنظيمية لكي تحقق المنظمة أهدافها.
- 3- وحدة السلطة الأمره حتى تستطيع المنظمة من تحقيق وحدة فاعلة الانجاز.
- 4- العمل على تحويل أو تفويض السلطات (الصلاحيات).
- 5- اعتماد الأسس العلمية في تقسيم العمل.

6- التركيز على المستشارين و المساعدين بغرض تقديم المعلومات و البيانات و إبداء الرأي و المشورة وفقا لمقتضيات العمل الإداري.

¹ خيضر كاظم حمود، نفس المرجع السابق، ص 68.

7- تحديد نطاق الإشراف بحدود خمسة أو ستة أفراد على أكثر تقدير¹.

ثانيا: ملخص المفاهيم، و المبادئ لنظرية التقسيمات الإدارية

يمكن تحديد أهم الأفكار، و المبادئ، و المفاهيم التي جاءت بها نظرية التقسيمات الإدارية

فيمايلي:

1- التدرج الهرمي: لقد تمّ التأكيد من خلال هذا المبدأ على أهمية الصلاحيات، و المسؤوليات المتاحة

في مختلف المستويات التنظيمية.

2- وحدة الأوامر: لقد ركز هذا المبدأ على أهمية تلقي المرؤوسين للأوامر المراد تنفيذها من مصدر

إداري واحد ، حيث تعدد مصادر الأوامر من شأنه أن يؤدي إلي خلق حالات معينة من الصراع في

الإطار التنظيمي، و في شتي المستويات.

3- نطاق الإشراف: و يمثل هذا المبدأ تحديد عدد المرؤوسين الذي يستطيع الرئيس الواحد الإشراف

عليهم بكفاءة، و فعالية، و قد تمت الإشارة إلي تحديد ذلك بخمسة أو ستة أفراد، و يؤدي المستوى الأمثل

بالإشراف على زيادة كفاءة، و فاعلية البناء التنظيمي، و تحقيق أهداف المنظمة .

4- التخصص الوظيفي: يؤكّد هذا المبدأ على أنّ الكفاءة التنظيمية تزداد بزيادة التخصص الوظيفي

حيث من الضروري القيام بالتحديد المسبق لجميع الأعمال، و تجميعها في تقسيمات وظيفية متخصصة

لكي تحقق النجاح الهادف بكفاءة، و فعالية.

5- التمييز بين التنفيذيين، و الإستشارين: ويؤكّد هذا المبدأ على ضرورة التمييز بين الإستشارين الذين

يقدمون النصح، و المشورة، و التوصيات المتعلقة بإنجاز العمل، و بين المستويات التنفيذية المسؤولة

على الإنجاز المباشر للأداء ، وتعدّ حالة التمييز بين التنفيذي، و الاستشاري من أكثر الضرورات أهمية

في تحقيق المنظمة الاقتصادية لأهدافها².

و يمكن إيجاز المبادئ الأساسية التي شكلت محور اهتمام هذه النظرية فيمايلي :

1- تحديد الأهداف التي تسعى لتحقيقها المنظمة.

2- تحديد الأعمال، و الأنشطة المتشابهة أو المتماثلة في شكل، و وظائف إدارية متماثلة و متكاملة.

¹ سعاد نائف برنوطي، نفس المرجع السابق، ص 73.

² خضير كاظم حمود، نفس المرجع السابق، ص 70.

3- تجميع الوظائف المتماثلة في هيئة أقسام إدارية.

4- تجميع الأقسام المتماثلة أو المتشابهة في هيئة إدارات تنظيمية تناط بالأفراد.

المبحث الثاني : النظرية النيو كلاسيكية

المطلب الأول: نظرية العلاقات الإنسانية

على الرغم من أن حركة العلاقات الإنسانية ولدت على اثر النظريات التقليدية التي سبقتها، إلا أنها تعتبر رد فعل لأساليب، وسياسات الإدارة التقليدية في معالجة مشاكل العمل، والتنظيم. وكانت أفكار العلاقات الإنسانية بمثابة دعوة تصحيح للمفاهيم، والمبادئ التي رسخت في أذهان الممارسين للأعمال الإدارية عن طبيعة العاملين، وكيفية الإفادة من طاقات العمل الإنساني. ومن الاختلافات الجوهرية بين النظريات التقليدية، والعلاقات الإنسانية أن نظرة النظريات التقليدية للمنظمة أو لأفراد التنظيم ترتكز على البناء التنظيمي الرسمي، والعوامل الاقتصادية، والأهداف الرشيدة، بعكس مدرسة العلاقات الإنسانية التي تركز بدورها على الظواهر الاجتماعية للعمل، والتنظيم، فهي تعتبر أن للفرد عواطف وقيم ومعتقدات، وأراء ومفاهيم ومجموعة نزعات سلوكية، وعاطفية مما يؤثر على الكفاية الإنتاجية للمنظمة.¹

أولاً: تعريف العلاقات الإنسانية : يطلق اصطلاح العلاقات الإنسانية علي تدخل تصرفات الناس في جميع جهودهم، وبروزهم في شكل مجموعات في أي مجال، سواء كان في مشاريع الأعمال أو في الحكومة أو المدارس أو في البيوت.

وإذا كنا في صدد العمل فانه يمكن القول بان العلاقات الإنسانية هي ذلك النوع من علاقات العمل الذي يهتم بالنظر الى المنظمة كمجتمع بشري.

ومن وجهة نظر الإدارة المسؤولة عن نتائج الأعمال فان العلاقات الإنسانية تعني كيفية التنسيق بين جهود الأفراد المختلفين، وخلق جو عمل يحفزهم علي الأداء، متعاونين في سبيل الحصول علي نتائج أفضل مما يترتب عليه بالنتيجة إشباع رغباتهم الاقتصادية، والنفسية، والاجتماعية وقد عرف جراد زينس فكرة العلاقات الإنسانية بأنها:

¹ سعادة راغب الخطيب، عبد الرزاق سالم الرحاحلة، نفس المرجع السابق، ص188.

ذلك العلم الذي يستمد أصوله من علم النفس، وعلم النفس الاجتماعي، والذي يهتم علي وجه الخصوص بالمشكلات الإنسانية التي تظهر في محيط التنظيمات الكبيرة عامة كانت أم خاصة وذلك من واقع الاعتقاد بان العوامل الإنسانية، والشخصية، وغير الرسمية تمارس تأثيرا حاسما علي الكيفية التي يتحقق بها الأداء، وبالتالي علي كل ما يتمخض عنه من نتائج في النهاية¹.

وهكذا فان دراسة العلاقات الإنسانية تهدف إلى:

- التعرف علي أساليب السلوك الإنساني في التنظيم، وأنماط العلاقات بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم .

- خلق جو من التفاعل بين العاملين، وإشباع حاجاتهم إلى اعلي مستوي من الأداء في ظل جو من التكيف، والرضا الاجتماعي أو النفسي أو المادي مع التسليم بكل ما يمكن أن يؤثر علي الفرد من عوامل غير الرشيدة، وجوانب غير منطقية باعتباره كائنا معقد التركيب عقليا ونفسيا واجتماعيا. وفي ضوء التعارف السابقة يمكن استخلاص ثلاث أهداف:

1- تحفز الأفراد علي العمل، والإنتاج بكفاءة.

2- تحفز علي تنمية روح التعاون بين الأفراد، والمجموعات، والمشاركة في تحقيق أهداف مشتركة.

3- تساعد الأفراد علي تحقيق أو إشباع حاجا تهم الاقتصادية، والنفسية والاجتماعية من خلال تلك العلاقات التعاونية.

ثانيا: الافتراضات التي تستند عليها نظرية العلاقات الإنسانية

إن العنصر الإنساني يمكن أن يؤثر تأثيرا كبيرا في الإنتاج، ومن ثم فان زيادة الإنتاج تتحقق من خلال فهم طبيعة الأفراد، و تشجيعهم وتكيفهم مع التنظيم. ومن أهم الافتراضات التي تستند عليها النظرية:

1- إن الممارسة للعلاقات الإنسانية إنما هي عبارة عن نتائج استخدام المدير لخبرته وسرعة إدراكه وبصيرته والتدخل بين ميادين المعرفة المتصلة بالعلوم السلوكية.

¹سعادة راغب الخطيب، عبد الرزاق سالم الرحاحلة نفس المرجع، ص 162.

- 2- غالبا ما تمثل مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم ضرورة لازمة للإنتاجية المرتفعة.¹
- 3- إن الأدوار التي يقوم بها الفرد تتحدد إما وفقا لطبيعة العلاقات الموجودة داخل المنظمة أو لطبيعة الوظيفة التي يؤديها الفرد في الجماعات الصغيرة.
- 4- إن عملية الاتصالات التي تمثل الجهاز العصبي للمنظمة هي في الأصل مشكلة إنسانية، وتخضع للمعوقات البشرية.
- 5- إن التعاون والعمل الجماعي هما وجهان لعملة واحدة يساند كل منهما الآخر من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.
- 6- إن العمل الجماعي هو ذلك العنصر الذي لا يمكن للإدارة الناجحة الاستغناء عنه من أجل الاستمرار، وتحقيق الكفاءة.
- 7- إن حاجات الإنسان متعددة ومتنوعة، ومن ثم فإن الرضا الوظيفي للفرد لا يعتمد اعتمادا كلياً على المال.
- 8- إن المدير يجب أن يكون خبيراً في العلاقات المختلفة التي تنشأ داخل المنظمة والتي تعتبر بدورها نوعاً من النظام يمثل خليطاً من المتغيرات والعوامل المتداخلة.²
- 9- لا يبد من السعي نحو تدريب المديرين بما يمكنه من مواجهة المواقف المختلفة، والتعرف على المشكلات الإنسانية بنجاح.
- 10- إن البيئة الاجتماعية للعمل تؤثر في الأفراد الموجودين في الموقف كلهم، وليس فقط في الإدارة.

ثالثاً: الانتقادات الموجهة إلى حركة العلاقات الإنسانية

لقد وجهت العديد من الانتقادات لحركة العلاقات الإنسانية وهي:

- أن حركة العلاقات الإنسانية ركزت اهتمامها الشديد بل بالغت في تأكيدها على العنصر البشري وعلى أهمية الحاجات الاجتماعية و اعترافها بأن العنصر البشري هو المميز و الفعّال في الإدارة ويرى بعض الكتاب أنّ تأكيد نظرية العلاقات الإنسانية المفرط على العنصر البشري في الإدارة كان بمثابة رد فعل ضد المفاهيم الإدارية التي سبقتها.

¹ محمد عبد الفتاح الصريفي، مبادئ التنظيم و الإدارة، (عمان: دار المناهج للنشر و التوزيع) ط1، 2006، ص 84.

² محمد عبد الفتاح الصريفي، نفس المرجع السابق، ص 85.

- أنّ حركة العلاقات الإنسانية أعطت أهمية زائدة للتنظيم غير الرسمي، و أغفلت أهمية التنظيم الرسمي، و أنّها افترضت التعاون، و التفاهم الكاملين بين مجموعتين من أعضاء التنظيم، و هما مجموعة الإداريين من جهة والمرؤوسين، و بين فئات العمّال أنفسهم (المهرة و غير المهرة)، و بين التنفيذيين و الاستشاريين، و بين الإداريين أنفسهم.

- أنّ حركة العلاقات الإنسانية بتركيزها على جماعات العمل، و افتراضها التعاون، و التفاهم بينها و إن بيئة العمل الداخلية هي مصدر الرضا الأساسي لهم، و أنّها تطالب الإداريين بالتخلي عن ممارسة سلطاتهم على درجة ما، إنّما تتغافل عن واقع التفاعل الاجتماعي للأفراد، و الجماعات، و ما يحتويه من تصارع، و منافسات و حب السلطة، و بالتالي فإنّها تعطي تصورا خاطئا للواقع الفعلي للعمل الإداري لأن الرغبة في السلطة تعدّ من الأسباب الرئيسية التي يتطلع إليها الفرد عندما يرتقي إلى مستوى إداري أعلى¹.

- أنّ حركة العلاقات الإنسانية بتركيز اهتماماتها على جانب واحد من جوانب الحوافز، و هي الحوافز المعنوية، و تجاهلها للحوافز المادية، قد فقدت عنصرا هاما من عناصر تفسير السلوك الإنساني في العمل.

- إن حركة العلاقات الإنسانية لم تقدم نظرية كاملة، و لا شاملة لتفسير ظاهرة السلوك الإداري حيث اهتمت بدراسة مكوّن واحد من مكوّنات المنظمة المتعدية، و هو العنصر البشري².

المطلب الثاني: نظرية الفلسفة الإدارية

نظرية (X) و (Y) دوجلاس ماكريجور Mc-Gregon

برزت مساهمة دوجلاس ماكريجور من خلال فرضياته حول السلوك الإنساني، و التي صاغها في نظريتين، حيث تقوم النظريتين على مجموعة من الافتراضات على النحو التالي³:

أولا: افتراضات نظرية x

- إن الإنسان بطبيعته كسول لا يميل إلى العمل.

¹ سعادة راغب الخطيب، عبد الرزاق سالم الرحاحلة، نفس المرجع السابق ص 170.

² نفس المرجع، ص 17.

³ محمد عبد الفتاح الصريفي، نفس المرجع السابق، ص 86.

- إذا فرض العمل علي الإنسان فانه يبذل اقل جهد مستطاع.

- بالتالي يكون سعي الإنسان قاصرا على إشباع حاجاته الأساسية كالمأكل و الملبس و المشرب ...و الحاجة إلي الأمن.

- وكننتيجة لما سبق ذكره من افتراضات فان الإنسان سيقاوم التغيير، و يرفضه، و يأنس إلي الروتينية و نبذ الابتكار.

ثانيا: افتراضات نظرية Y

تقوم هذه النظرية أيضا على مجموعة من الافتراضات التي تعتبر بمثابة افتراضات عكسية لما قامت عليه نظرية X .

و تتمثل أهم هذه الافتراضات فيما يلي:

- الأفراد يميلون بطبعهم إلي العمل متى توافرت لهم الظروف الملائمة لذلك.
- إيجاد الدافع علي العمل لدى الأفراد لا يجب أن يقتصر على إشباع الحاجات العضوية و الأمنية و لكن يجب أن يمتد إلي الحاجات الاجتماعية، و تقدير الذات.
- الفرد بطبيعته يميل إلي التّقدم، و تحمّل المسؤولية، و الاستعداد للتوجيه الجهد نحو الأهداف التنظيمية متى توافرت الظروف المناسبة لذلك.
- لا يميل الأفراد إلي مقاومة التغيير لمجرد المقاومة، و إنما تتم المقاومة كنتيجة لسابق خبرتهم في التعامل مع الإدارة¹.

ثالثا: الانتقادات التي وجهت لنظريتي X و Y

هاتان المجموعتان من الافتراضات المتعاكسة عن طبيعة الأفراد و الفلسفة التي يجب على الإدارة أن تعتنقها في معاملتها التي أقام عليها " دوجلاس ماجرجور " نظريتي X و Y كانت محل عدد من الانتقادات أهمها:

* أنّ الافتراضات الخاصة بكل نظرية منهما علي النقيض تماما من الافتراضات الخاصة بالنظرية الأخرى بينما واقع الحياة عكس ذلك فلا بدّ من وجود منطقة وسط بين الأطراف المتضادة، فمن الطبيعي

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، نفس المرجع السابق، ص 89.

أن نجد أفراداً يميلون بعض الشيء إما إلى افتراضات نظرية X أو Y، ولكن ليس بالضرورة أن جميع الأفراد ينتمون إلى هاتين النظريتين.

* تجاهله أسلوب القيادة الفعّالة، في قدرة القائد على تغيير أسلوبه القيادي بما يتوافق مع طبيعة المرؤوسين، و طبيعة الموقف القيادي الذي يواجهه، و بمعنى آخر يتطلب ذلك أن يتبع القائد أسلوب نظرية X أو أسلوب نظرية Y أو أسلوب خليط في نفس الوقت، و هو في جميع هذه الحالات قائد فعّال¹.

المبحث الثالث : النظريات الحديثة

يوجد مجموعة كبيرة من النظريات الحديثة حول موضوع الحوافز إلا أننا سنحاول في هذا المبحث التعرف على أهم هذه النظريات الحديثة، و يمكن تصنيف هذه النظريات إلى مجموعتين: نظرية الحاجات و النظريات المعرفية.

المطلب الأول: نظريات الحاجات

هي تلك النظريات التي تركز على حاجات الفرد و حوافز إشباعها، و سنتعرف علي أهمها: نظرية ماسلو، نظرية الدرر، نظرية الحاجة للإنجاز.

أولاً : نظرية تدرج الحاجات:

تعود هذه النظرية إلى عالم النفس الأمريكي (أبراهام ماسلو) Abraham maslow الذي وضع نظريته في الدافعية عام 1943 وتعتبر بحق من أهم الدراسات التي تصدّت لدراسة موضوع دوافع السلوك البشري، وتعتبر نقطة البداية المنظمة لدراسة موضوع الدافعية.

وتعتبر نظرية ماسلو maslow من النظريات الإنسانية التي تدور حول الفرد والتي تعني بالمحتوى، حيث لاحظ الطبيعة المتدرجة لأهداف السلوك الإنساني.

ومن ناحية أخرى دافع عن مفهوم الحاجة و أكد أنّ دراسة الدوافع إنّما تبدأ من دراسة و تفهم الحاجات الإنسانية.²

أ-تصنيف ماسلو للحاجات:

¹ نبيل رسلان، الحوافز في قوانين العاملين بالحكومة و القطاع العام، القاهرة: دار النهضة العربية 1978، ص 43.

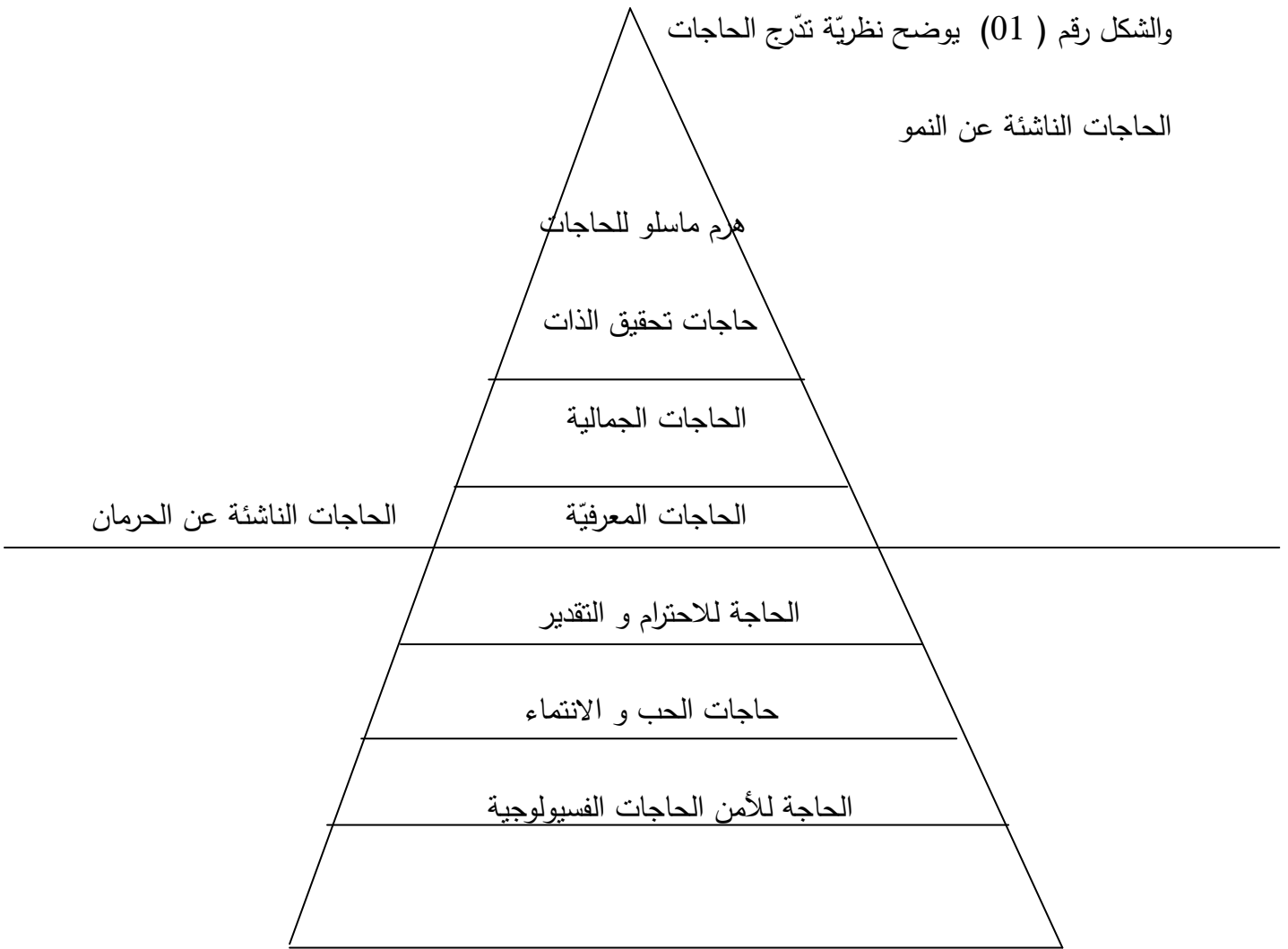
² نبيل رسلان، نفس المرجع السابق، ص 43.

يفترض " ماسلو " أنّ الدافعية الإنسانية تنمو على نحو هرمي لانجاز حاجات ذات مستوى مرتفع كحاجات تحقيق الذات، غير أنّ هذه الحاجات لا تتبدى في سلوك الفرد إلاّ بعد إشباع الحاجات الأدنى كالحاجات البيولوجية، و الأمنية فأقوى الحاجات هي الحاجات البيولوجية، و لا يسعى الفرد إلي إشباع حاجات الحب، و الانتماء مثلا إلا بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية، و حاجات الأمن، و السّلامة.

وإذا حصل تعارض بين الحاجات الدنيا، و بين الحاجات العليا بنفس القوّة، فالحاجات الدنيا هي التي تسيّطر، و تظهر حتى يتمّ إشباعها¹.

والشكل رقم (01) يوضح نظرية تدرّج الحاجات

الحاجات الناشئة عن النمو



¹ على أحمد عبد الرحمن عياصرة، القيادة و الدافعية في الإدارة التربوية، (عمان: دار الحامد للنشر و التوزيع) ط1. 2006. ص 97.

- الحاجات الفسيولوجية: تعتبر الحاجات الفسيولوجية المحور الرئيسي الذي تنطلق منه نظرية " ماسلو " في الدافعية، حيث أن إشباع هذه الحاجات يعتبر ضروريا للحفاظ بقاء الفرد وكذلك للحفاظ علي نوعه، وتتم الحاجات الفسيولوجية بكونها حاجات فطرية عامة، يشترك في الحاجة إليها جميع الأفراد باختلاف بيئاتهم و أجناسهم و أعمارهم لأنها حاجات عضوية مرتبطة بشروط خاصة تتعلق بجسم الكائن الحي و الحفاظ علي توازنه¹.

ويمكن حصر تلك الحاجات بالحاجة إلي الغذاء، و الماء، و النوم، و الراحة، و الجنس، و الهواء و الحرارة، و السكن، و الملابس، و تعتبر تلك الحاجات من أكثر الحاجات إلحاحا، و قوّة، فعندما يحرم منها تصبح كل حاجاته و كأنها غير موجودة ، فالشخص الجائع ستتجه كل دوافعه للبحث عن الطعام و الحصول عليه ،ويبقى كذلك حتى يجد الطعام، و يأكل، و طالما تشبع حاجة الطعام ستختفي الحاجة، و ينعدم تأثيرها عل السلوك، و ستظهر بعد ذلك حاجاته الأخرى ،وهذا يعني أنّ إشباع الفرد لحاجاته العضويّة سيحرره من سيطرتها، و تأثيرها على دوافعه و بالتالي علي سلوكه، و ستمنح الفرصة لحاجات أخرى.

- حاجات الأمن: تشير هذه الحاجات إلي رغبة الفرد في السّلامة، و الأمن، و الطمأنينة، و في تجنب القلق، و الاضطراب، و الخوف، و حاجة الإنسان إلي الأمن قد تولّد لديه نزعة إلي الادخار ممّا يؤدي إلي مضاعفة الجهد ، ويتوفر الأمن النفسي للفرد من شعوره بأنّه قادر علي الإبقاء علي علاقات مشبّعة و متّزنة مع النّاس كأفراد الأسرة و الأصدقاء، و زملاء العمل.

حاجات الحب و الانتماء: ويطلق علي هذه الحاجات أحيانا الحاجات الاجتماعية و تنطوي على رغبة في إنشاء علاقات وجدانية، و عاطفية مع الآخرين بعامّة، و مع الأفراد، و المجموعات الهامّة في حياة الفرد بخاصّة، و تنبدي هذه الحاجات في الشّعور الذي يعانيه الفرد لدى غياب أصدقاءه أو أحبائه أو المقرّبين لديه².

ويعتقد " ماسلو " أنّ مساهمة الفرد في الحياة الاجتماعية محددة أو مدفوعة بحاجته للحب و الانتماء و التعاطف ،وأنّ حالات العصيان أو التمرد بخاصّة عند الشباب قد تنجم عن عدم إشباع مثل هذه الحاجات.

¹ علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، نفس المرجع السابق، ص 98.

² نفس المرجع ، ص 99.

- حاجات التقدير و احترام الذات: تعكس تلك الحاجات رغبة الفرد في احترام الذات أو النفس و احترام الغير له بصورة مستمرة، و كذلك برغبته في احترامه للآخرين، وأنّ هذه الحاجة تظهر رغبة الفرد في الشعور بأهميته، و قيمته للآخرين، ومن ثمّ انتزاع اعتراف الآخرين بتلك الأهمية، و القيمة، بحيث يرونه كذلك، و يقرّون له بذلك فيمنحونه الاحترام، و التقدير، و لكن لا بدّ أن يستند ذلك الاحترام، و التقدير علي القدرات الفعلية، و الحقيقية التي يمتلكها الشخص، والتي تعكس إمكاناته، و قدراته علي الانجاز والعمل فهي السبيل لحصول الفرد على احترام الآخرين، و تقديرهم ، وبدونها تصبح الرغبات من باب الأحلام، و التمنيّات.

ويمكن أن تصنف هذه الحاجات إلي نوعين:

يشمل النوع الأول: حاجات الفرد إلي احترام الذات، و الثّقة بالنفس، و الشعور بالكفاءة الشخصية، والشعور بأنّه شخصيّة فذة فريدة، و امتلاك القوّة، و الحرّيّة و الاستقلال، و يتضمّن القسم الثاني حاجات الفرد في الحصول على المركز و الهيبة و الاعتبار و السمعة الطيّبة رغبة منه في كسب احترام، و تقدير الآخرين لذاته، و اعترافهم بذلك¹.

فالفرد يرغب في الوصول إلى مركز مرموق أي علي مكانة عالية في البناء الاجتماعي ، و يعتبر قبول أعضاء الجماعة لعضويّة الفرد بمثابة منحة، و وضعه في مركز معيّن، لذلك يسعى الفرد إلي تحقيق مكانة مرموقة أو هيبة عالية مقترنة باحتلال مركز قيادي داخل الجماعة أو المنظمة لأنّ ذلك سيعطيه الهيبة و القوّة التي يحاول بها إشباع حاجاته في السيطرة علي الغير، وذلك كفيل بأن يجعله في موقع تسلّط عليه الأضواء، و الانتباه، و الاهتمام من قبل أعضاء الجماعة.

- حاجات تحقيق الذات: يقصد " ماسلو " بتحقيق الذات الاستثمار الأمثل لطاقات، وإمكانيات الفرد و سلوك الفرد بصورة عفويّة، كما هي حقيقية، كما يريد الآخرون فالشخص الذي حقق ذاته يحسّ بتقبله ذاته كما هي، وبنقّة بنفسه، و السير بناء على معتقدات ثابتة يؤمن بها، و لا يعني ذلك أن من حقق ذاته يخالف الأنماط الاجتماعية أو العرف السائد، إنّما يسايرها إذا خالفت ما لديه من مبادئ.

ويعتبر عمل الفرد أو وظيفته المجال الأساس لتحقيق هذه الحاجة فإنّ كان ذلك العمل لا يوفر أجواء ملائمة لتحقيق ذات الفرد فهذا من شأنه أن يخلق توترات نفسية لذلك تمارس عليه ضغطا مستمرا قد

¹ علي أحمد عبد الرحمان عياصرة، نفس المرجع السابق ، ص 100 .

يؤدي بها لي الإحباط لذلك يستلزم وضع الفرد في المكان أو العمل الذي يتناسب مع ميوله واستعداداته و مؤهلاته و تخصصه العلمي أو الفني أو المهني¹.

- حاجات المعرفة و الفهم: تشير هذه الحاجات إلي الرغبة المستمرة في الفهم، و المعرفة، و تظهر واضحة في النشاطات الاستطلاعية، و الاستكشافية، و في البحث عن المزيد من المعرفة، و الحصول علي أكبر قدر ممكن من المعلومات، ويرى ماسلو أنّ حاجات الفهم، و المعرفة هي أكثر وضوحا عند بعض الأفراد عن غيرهم، فعندما تكون الحاجات قوية فسيرافقها في الممارسة المنهجية القائمة على التحليل، و التنظيم و البحث في العلاقات، و يلعب هذا النوع من الحاجات دورا حيويًا في سلوك الأفراد الأكاديمي لأنّ عملية استثارته، و تعزيزها تمكّنهم من اكتساب المعرفة، و أصول التفكير العلمي اعتمادا علي دوافع ذاتية داخلية.

- الحاجات الجمالية: تدلّ الحاجات الجمالية علي الرغبة في القيم الجمالية، و تتجلى لدي بعض الأفراد في إقبالهم أو تفضيلهم للترتيب، و النظام، و الاتساق، و الكمال سواء في الموضوعات أو الأوضاع أو النشاطات، و كذلك في نزعتهم إلي تجنب الأوضاع القبيحة التي تسود فيها الفوضى، و عدم التناسق، و علي الرغم من اعتراف ماسلو بصعوبة فهم طبيعة الحاجات الجمالية إلا أنه يعتقد أنّ الفرد السوي الذي يتمتع بصحة نفسية سليمة يسعى للبحث عن الجمال بطبيعته سواء كان طفلا أم راشدا، ويفضله كقيمة مطلقة، و مستقلة عن أيّ منفعة مادية².

ب-: أبعاد نظرية ماسلو

يمكن تلخيص أبعاد هذه النظرية للدافعية للعمل، و للإدارة بما يلي:

- الإنسان يعمل لإشباع عدد من الدوافع، وليس الحصول على الأجر فقط فهو يعمل لإشباع حاجاته الاجتماعية بالانتماء إلى جماعات، و تحقيق مكانة اجتماعية، و الحصول علي التقدير، و تعلّم مهارات جديدة، و إتقان عمل معين، و الإبداع و الانجاز.... وغير ذلك من دوافع لتحقيق الذات، و على الرغم من أهمية الدخل خاصة و انه يساعده في إشباع حاجاته الأخرى إلا انه ليس الدافع الوحيد للعمل، ولهذا فنظام الحوافز الفاعل يجب أن يوفّر محفّزات لإشباع الحاجات المختلفة و ليس المالية فقط.

¹ علي عبد الرحمن عياصرة، نفس المرجع السابق، ص 101.

² نفس المرجع السابق، ص 102 .

- تختلف الحاجة المحركة و النشطة من فرد لآخر كما أنّها تتغيّر لدى الفرد الواحد فقد تكون الحاجات الفيزيولوجية و المالية مهمة لفرد ما في تاريخ معيّن، ولكن وبعد أشهر يبدأ بالاهتمام بحاجاته للأمن، و لهذا يجب أن يوفّر نظام الحوافز مجموعة من المحفّزات تشبع المجاميع المختلفة من الحاجات كما يجب أن يتسم بالمرونة بحيث يستجيب كلّ فرد في ضوء الحاجات الدافعة لديه.

هذه هي العناصر الأساسية في نظرية "ماسلو"، و هي تبيّن بأنّ نظام الحوافز الجيد يجب أن يوفّر محفّزات لإشباع الحاجات المختلفة كما يكون مرنا¹.

ج:تقييم نظرية سلم الحاجات لماسلو

يوجد اختلاف في وجهات النظر حول نظرية " ماسلو " حيث تشير بعض الدراسات الى أنّ الترتيب الهرمي للحاجات هو ترتيب اصطناعي، إذ أنّ جميع هذه الحاجات متداخلة، و متفاعلة مع بعضها البعض لدى الفرد الواحد بينما أشارت دراسات أخرى إلي أنّ تطبيق نظرية " ماسلو "، و الاختلاف في ترتيب الحاجات مرهون بالعوامل البيئية و الاختلافات الثقافية².

ثانيا: نظرية الدر فر في الوجود، الانتماء، النمو

نظرية كيلتون الدر فر ALDERFER هي صيغة معدّلة لنظرية ماسلو تحاول معالجة النقائص الموجودة فيها ، و تدخل عامل التعلم كعامل مهم في تفسير السلوك.

أ- افتراضات نظرية الدر فر حول حاجات العمل

يعتمد " الدر فر " نفس فرضيات " ماسلو " حول الحاجات مع التعديلات التالية:

1- تنتظم الحاجات المتعددة للإنسان في ثلاث، وليس خمس مجاميعوهي:

أ- حاجات الوجود، وأساسها الحاجات الفيزيولوجية، وحاجات الأمان في سلم "ماسلو".

ب- حاجات الانتماء، والتي تشمل حاجات الانتماء، والمكانة الاجتماعية في سلم "ماسلو".

ج- حاجات النمو، والتي أساسها الحاجات الذاتية الخاصة بالفرد، ونموه ولهذا تسمى بنظرية، و.ا.ن

وجود، انتماء، نمو.

¹ سعاد نائف برنوطي، نفس المرجع السابق، ص 362.

² سامر جلدّة، السلوك التنظيمي و النظريات الإدارية الحديثة، (عمان: دار أسامة للنشر و التوزيع) ط1. 2009. ص 108.

3- تختلف هذه المجاميع للحاجات من حيث أهداف وأساليب إشباعها، فالفرد يشبع حاجات الوجود بأشياء مادية يتنافس مع الآخرين للحصول عليها، ويشبع حاجات الانتماء بالحصول على قبول الآخرين ومن خلال التعاون، وليس التنافس، أما حاجات النمو فيشبعها بالتعلم، واقتناء أشياء غير مادية، والتميز على الآخرين¹.

4- يحصل ترتيب الحاجات وأولوياتها بالنسبة لفرد معين نتيجة عملية التعلم، و التنشئة الاجتماعية فمثلا: يمكن لفرد ما كما يحصل في المجتمعات التقليدية أن يتعلم أن يعطي المرتبة الاعلى لحاجات الانتماء مثل الاتصالات المفتوحة، و تبادل الأفكار، و المشاعر مع الآخرين، والأدنى لحاجات النمو التي تتمثل في تنمية الفرد، و تحقيق ذاته أو حتى حاجات البقاء والتي تتمثل في الطعام، الشراب، النمو، الأجور، ظروف العمل الماديّة، و ما شابه.

فإذا تعلم أن يعطي الأولوية للحاجة للنمو مثلا، سيعطي كل جهده للنمو، وستكون هذه الحاجة ملحة له حتى إذا كانت حاجاته للبقاء، و الانتماء غير مشبعة كفاية.

5- إذا أشبع الفرد مجموعة من الحاجات قد يجد صعوبة في البدء بإشباع مجموعة ثانية لأنه لا يعرف كيف، ولا يملك المهارات، والتعلم الضروري لإشباعها فمثلا: يشبع فرد ما حاجته للوجود فيحاول إشباع حاجاته للانتماء، ولكنه يستمر بالتنافس لأنه لا يعرف كيف يتعاون مع الآخرين، في هذه الحالة سيفشل، وهذا يجعله يعرض الفشل بمواصلة إشباع الحاجات التي يملك المهارات لإشباعها، أي يستمر بإشباع حاجاته المادية التي يعرف كيف يشبعها فيصبح الإشباع نوعا من الجشع أو الإشباع الضار المبالغ فيه.

ثالثا: نظرية الحاجة للإنجاز

تعد هذه النظرية من النظريات الحديثة نسبيا، وتركز على الحاجة للإنجاز التي تعني حاجات الفرد لتحقيق الكفاءة والتفوق، والتي تبين بان بعض الأفراد يملكون دافع ذاتي داخلي للإنجاز العالي، فلا يحتاجون من يحفزهم لذلك فهي مهمّة جدا لتحفيز المدراء وكل فرد تريده المنظمة أن يقدم أداء متميزا حتى إذا لم يكن هناك من يحثه ويحفزه على ذلك.

1- افتراضات نظرية الحاجة للإنجاز:

¹ سعاد نائف برونوطي، نفس المرجع السابق، ص 363.

1- للإنسان حاجة نفسية للإنجاز، وتختلف قوة هذه الحاجة نتيجة عوامل ثقافية، واجتماعية، فقد ينشأ الفرد في بيئة تنمي لديه هذه الحاجة، وتجعلها قوية جدا، في حين تبقى ضعيفة لدى فرد آخر فهناك أدلة كثيرة تبين بان الأفراد يختلفون في مدي امتلاكهم لدوافع ذاتية للإنجاز، والأداء العالي المتميز، والنجاح في تحقيق الأهداف التي يلتزمون بتحقيقها، والتي غالبا ما تكون أهدافا عالية المستوى، فكلنا نعرف طلبة يندفعون للدراسة، والتفوق بدون جهود تحفيز خارجية في حين هناك مجموعة أخرى تحتاج التحفيز المستمر، هذه الحالة تحصل في مواقع العمل أيضا، بل أن الطالب الذي يملك نزعة لدراسة بدون تحفيز خارجي يصبح أيضا موظفا يؤدي عمله بدون الحاجة لمن يدفعه، فهذه سمة خاصة فيه نمت خلال نشأته.

2- يندفع الأشخاص الذين يملكون دافعا قويا للإنجاز ذاتيا لأداء الأعمال المطلوبة منهم، وكذلك التقدم في مجال عملهم وبدون الحاجة لمن يحفزهم لذلك¹.

3- يتميز المنجزون أو ذوي الحاجة العالية للإنجاز بخصائص أخرى أهمها:

- يفضلون ظروف عمل تسمح لهم بتحمل المسؤولية الشخصية في حلّ المشكلات فلا يشعرون بالإنجاز إذا لم يكونوا هم المسؤولين عن إيجاد الحلول لمشاكل العمل، كذلك يفضلون العمل الذي يمكنهم التحكم به، فلا يشعرون بالرضا إذا كان الحلّ يعتمد على عوامل خارج سيطرتهم، وإذا كان النجاح فيه لا يعتمد على جهدهم و قدراتهم ولذلك حتى تستفيد المنظمة من خصائصهم هذه عليها أن تستند إليهم أعمال تنطوي على التحدي، و علي درجة من الاستقلالية، أي العوامل الدافعة في نظرية ثنائية العوامل، و تحقيق الذات، و النمو في نظريات "ماسلو" و "الدرفر".

- يملكون النزعة للقيام بمجازفات محسوبة، و منضبطة، ولذلك يضعون لأنفسهم أهداف تنطوي على التحدي و المجازفة، ولكن ضمن حدود محسوبة، وهم يفعلون ذلك كحالة طبيعية، مستمرة إذ أنهم لا يشعرون باللذة، و الانجاز إذا كانت المهام التي ينفذونها سهلة، و مضمونة النتائج في حين توفر لهم المهام، و الأهداف الصعبة التحدي الذي يشعروهم بالانجاز عندما ينجحون في الاستجابة له، كما أنهم لا يشعرون بالانجاز إذا كانت المهمة من الصعوبة بحيث هناك احتمال عالي للإخفاق في تنفيذها².

¹ سعاد نائف برنوطي، نفس المرجع السابق، ص 367.

² نفس المرجع السابق، ص 368.

- يحتاجون تغذية مرتدة مستمرة، و محددة المضامين أي يحتاجون إلي استلام معلومات عن أدائهم، وتعرفهم على مدى تقدمهم باتجاه تحقيق الأهداف التي يسعون لها، إذا لم تتوفر لهم هذه المعلومات، فلا يستطيعون تكوين صورة عن تقدمهم.

ب- أبعاد نظرية الحاجة للإنجاز: تتلخص أبعاد هذه النظرية في ما يلي:

1- لا تحتاج المنظمة أن تمارس التحفيز، بل عليها الاهتمام باستقطاب، و تعيين من يملكون الحاجة العالية للإنجاز، ومن يملكون الاستعداد بالمستوى الذي يناسبها.

2- هذه السمة مهمة جدا لمن يشغلون مواقع ووظائف مهمة تتطلب أداء متميز كوظيفة مدير أو خبير أو باحث و غيرها في هذه الحالة تحتاج الإدارة التأكد من إسناد الوظيفة إلي شخص يملك دافع عالي للإنجاز، فلا ينتظر من يحفزه على ذلك.

وفي الأخير يمكن القول أن نظريات الحاجات بتفرعاتها، تتضمن المحاولات الأهم حاليا لتفسير دوافع الإنسان للعمل، وهي جميعا تفترض بأنه متى ما أستثير الدافع المناسب يقوم الفرد بالاستجابة له تلقائيا، أو بطريقة واحدة.

المطلب الثاني: النظريات المعرفية

وهي نظريات تركز على العمليات العقلية التي تحصل بين تعرض لحافز، و السعي للحصول عليه، و سنتعرف هنا على نظريتين نظرية العدالة و نظرية التوقع.

أولا : نظرية العدالة

هذه النظرية تركز على الحاجات الاقتصادية، و لكنها تهتمّ بالتحليل الذي يحصل في عقل الإنسان قبل أن يستجيب للحافز المادي، ومن أهم رواد هذه النظرية " ستاسي أدامز " Adams Stacey عام 1963 حيث يرى أن الفرد يعيش درجة العدالة من خلال مقارنته النسبية للجهود التي يبذلها (المتدخلات) في عمله إلي العوائد (المغريات) التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله العاملين في الوظائف الشبيهة، و بنفس الظروف، فإذا كانت نتيجة المقارنة عادلة، وتساوت الفئتان تكون النتيجة هي شعور الفرد بالرضا إذا كانت العكس فإن النتيجة هي شعور الفرد بعد الرضا عن عمله¹.

¹ سامر جلدّة، نفس المرجع السابق. ص120.

أ- افتراضات نظرية العدالة:

1- تفترض هذه النظرية أن الفرد يدفع نحو العمل إذا ما أحسَّ بأنَّ ما يحصل عليه من نتائج يتوافق مع ما ينفقه من مدخلات في وظيفته بمعنى أنَّ من يبذل جهوداً أكبر يتوقع تقدير أكبر في المقابل، و أنَّ هذا هو الأسلوب الأمثل الذي ينبغي علي الإدارة أن تسلكه في توزيعها للعوائد بين الأفراد في المنظمة¹.

2- إذا شعر بأنَّ هذا المبلغ غير عادل، فهذا يولد لديهِ صرّاع ذاتي، و عدم الارتياح، و هو يشعر بذلك، حتى إذا كان الفرد سيحصل علي أكثر ممّا يعتبره عدلاً.

3- إذا شعر بأن مبلغ الحافز غير عادل، فسيوجه نشاطه حسب خصائصه، و طبيعة الموقف، فقد يوجه كلّ جهوده لتغيير النظام، يجعله أكثر عدالة، أو للشكوى و التذمر، و التحريض علي المنظمة أو لزيادة جهده، إذا اعتبر حصوله علي أكثر من الآخرين نوع من التقدير الخاص، أو الي تقليل عطاءه، و أحياناً التخريب إذا وجد بأنه مظلوماً... الخ.

أي أن التحفيز يؤدي إلي نشاط و لكن ليس لانجاز العمل المطلوب، بمعنى أنّه عندما يكون هناك عدم العدالة في مبلغ الحافز أو التحفيز بشكل عام يشعر الفرد بالغبن ممّا يؤدي الي تبني سلوكيات كالتقليل من الجهود المبذولة، و تراجع الأداء الوظيفي².

4- في كلّ هذه العملية، يحكم علي " العدالة " كمّا يدركها، و ليس كمّا هي موضوعية، وهذا يتأثر بإدراكه لأهمية جهده و للفئة التي يقارن نفسه معها : فمثلاً، لأنّ النساء العاملات يشعرنَّ بأنَّ جهودهنَّ غير ذات قيمة ، فغالبا ما يشعرنَّ بان الحافز المقدم لهن عادل، و في حين هو غير ذلك، و عندما يقارن موظف ما الحافز الذي يحصل عليه مع ما يقدم لمجموعة أخرى يعرفها، قد يعتبر الحافز عادل في حين، لو عرف بما يقدم للآخرين قد يصل إلى نتيجة مغايرة، أي أنّ الحافز قد يكون غير عادل، و لكن العاملين يدركونه كعادل بسبب سرية نظام الحوافز أو بسبب عزل الأفراد عن الآخرين يحصلون علي مكافآت عالية أو غيرها.

و تؤكد هذه النظرية علي أنّ المهم في الحوافز هو ليس مبالغها فقط، وإنما العدالة التي يتسمّ نظام الحوافز في مكافئة الأفراد المختلفين، و الذين هم في مجال المقارنة.

¹ زاهد محمد ديري، نفس المرجع السابق. ص 306.

² عبد الناصر محمد علي حمودة، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، (القاهرة: منشورات العربية للتنمية الإدارية). 2005. ص 168.

كما تبين بأنّ بعدا مهما لأي نظام حوافز هو التعريف و الإعلام به، وضرورة تأكد الإدارة من أنّ الأفراد المختلفين يدركونه كنظام عادل.

و هذا هو سبب قيام الكثير من المنظمات بجعل أنظمة المكافأة " سرية " للحدّ من المقارنات التي تكشف عن عدم العدالة¹.
تقييم نظرية العدالة:

ومن الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية ميل الناس إلي المبالغة في تقدير جهودهم التي يبذلونها و المبالغة في تقدير العوائد التي يحصل عليها الآخرون، فينشأ عن ذلك ميل لدى الأفراد بالشعور بعدم المساواة، وبالمقابل تمتاز هذه النظرية بأنّها تهتم بالجماعة، و تأثيراتها، وفهم الفرد، و إدراكه للآخرين كذلك تدعو لي إيجاد الطرق و الوسائل المختلفة التي تجعل الفرد يشعر بعدالة معاملة الإدارة له، كما تركز هذه النظرية على الحوافز النقدية نظرا لسهولة قياسها، و الإحساس بها، و إدراك أهميتها، و ربطها بالعدالة².

ثانيا: نظرية التوقع

تمثل هذه النظرية واحدة من النظريات المعرفية الأهم لتفسير سلوك العمل، وتعزى إلى الأستاذ "فكتور فروم" vroom Victor وتهتم بتقدير قوة اندفاع فرد ما للقيام بعمل ما.
أ- افتراضات نظرية التوقع:

تفسر هذه النظرية سبب قيام الفرد باختيار سلوك معين دون غيره، و ترى أنّ دافعية الفرد للقيام بسلوك معين تتحدد باعتقاد الفرد بأنّ لديه القدرة علي القيام بذلك السلوك سيؤدي الي نتيجة معينة، و أنّ هذه النتيجة ذات أهمية للفرد يعتمد عل توقعات الفرد كما يلي:

- التوقع الأول: أنّ الجهد المبذول سيؤدي الي الانجاز المطلوب.
- التوقع الثاني: أنّ الانجاز المطلوب سيحقق المكافأة المرغوبة من قبل الفرد، و التي بدورها تشبع حاجاته، و بالتالي تحقق الرضا له كما يظهر في الشكل رقم (02)، وهذا يعني أنّ الفرد لن يسلك سلوكا يتوقع أنّ نتيجته ستكون منخفضة، و كذلك لن يختار سلوكا تحقق له مكافأة لا تشبع حاجاته، لذلك حفز الفرد للقيام بعمل يعتمد على قوة الرغبة، و التوقع كما يظهر في المعادلة التالية:

¹ سعاد نائف برنوطي، نفس المرجع السابق، ص 370.

² سامر جلدة، نفس المرجع، ص 121.

الدافعية = قوة رغبة الفرد X التوقع.

و بناء علي هذه النظرية فإنّ الأفراد يتعلمون من تجاربهم التي من خلالها يتكون لديهم احتمالات بأنّ نوعا معينا من السلوك سيؤدي إلي تحقيق نتائج معيّنة، حيث يقوم الأفراد بإجراء مقارنة بين ما يرغبون فيه من نتائج، و بين احتمال تحققها، وفي مثل هذه الظروف فإنّ الفرد يلجأ إلى تحليل مفهوم التكلفة و العائدة، فعندما يستحق العائد المتوقع التكاليف المصروفة عليه، فإنّ هذا سيقود الفرد إلي بذل قصارى جهده من أجل تحقيقه.

تعتبر نظرية التوقع ضمنيا وسيلة، أو وسيطا لتحقيق نتيجة أخرى مرغوب فيها. ومثالا على ذلك: قد يرغب الفرد في الترقية في وظيفته ليس بهدف الترقية، وإنما بسبب إدراكه، و اعتقاده بأنّ الترقية هي السبيل لتحقيق حاجة التقدير، و الاحترام و التميّز، و الحصول على المردود المادي من أجور، و مراتب¹.

ب- تقييم نظرية التوقع:

تتمثل أهم الانتقادات الموجهة إلي هذه النظرية في النقاط التالية :

- تفترض هذه النظرية ضرورة مطالبة الأفراد بمهام يشعرون بأنهم قادرين علي انجازها و توفير حوافز مهمة لهم و تتناسب مع حاجاتهم، و لكن قد يشعرون بأنهم لا يملكون القدرات الكافية للقيام بالعمل الضروري للحصول علي ذلك الحافز.

- كل تجربة يمرّ بها الفرد تترك تأثيرا في عقله علي شكل احتمالات فإذا قام بعمل و نجح فيه، سيشعر بأنّه يملك قدرات عالية، وإذا وعدت الإدارة و لم تفي بوعدها سيشعر لاحقا بأنّها ستفعل الشيء ذاته في المستقبل.

- كذلك تختلف قوة الدافعية من شخص لآخر فقد تكون أعلي للذين يعطون قيمة عاليه للحافز و يرون احتمالات عالية في تحقيقها في حين تكون قوة الدافعية لدي البعض الأخر أدنى، إذا كانت قيمة الحافز أو توقع الحصول عليه أدنى².

خلاصة

وفي الأخير يمكن القول أنّ هذه النظريات قد أرست مبادئ هامة و أساليب فنية، و أفكار ترتكز علي تأملات فكرية راسخة و فروض علميه، و نتائج قد نجحت حينما وضعت في مجال التجربة .

¹ سامر جلدة، نفس المرجع السابق، ص 115 - 116.

² سعاد نائف برنوطي، نفس المرجع السابق، ص 372.

الفصل الثالث

واقع سياسة تحفيز الموظفين بولاية

تيزي وزو

في الفصول السابقة تناولنا الجانب النظري لموضوع الدراسة، أما في هذا الفصل سوف نتطرق إلى إجراءات الدراسة الميدانية لمعرفة دور الحوافز في رفع مستوى الأداء الوظيفي بولاية تيزي وزو باعتبارها محل الدراسة، بالاعتماد على أسلوبين لجمع البيانات، و المعلومات المتمثلة في المقابلة المباشرة و الاستمارة .

وسنحاول في هذا الفصل أن نقدم تعريفا للولاية، و الهيكل التنظيمي لها، ومن ثمّ كيفية تقييم الأداء الوظيفي، و أشكال التحفيز فيها، و أخيرا سنتطرق إلى أثر التحفيز على أداء الموظفين بالولاية، وتكون فيها تحليل البيانات، ومناقشة النتائج التي تمّ جمعها بواسطة الاستمارة معتمدين في ذلك على جداول التكرار، والنسب المئوية .

المبحث الأول: تقديم ولاية تيزي وزو

كي تقوم الولاية بمهامها على أحسن وجه توظف تشكيلة من الموارد البشرية القادرة على تسيير مصالح، و إدارات الولاية بكفاءة¹ .

قبل التطرق إلى نظام الحوافز، بالولاية، و كيفية تأثيره على الأداء الوظيفي ينبغي أولا التعريف بهذه الولاية كحيز جغرافي، وبعدها التطرق إلى الهيكل التنظيمي للولاية، باعتبارها إدارة.

المطلب الأول : التعريف بالولاية و هيكلها التنظيمي

أولا:التعريف بولاية تيزي وزو

اسم تيزي وزو مقسم إلى قسمين هما: "تيزي"، و هي الهضبة بالأمازيغية أما "وزو" فهو نبات ذو أزهار بلون أصفر، و بالفرنسية Tizi-Ouzou، و هي ولاية من بين أحدث ولايات الجزائر التي يصل عددها إلى 48 ولاية، و تقع هذه الولاية شرق الجزائر العاصمة بحيث لا يبعد مقر الولاية عن الجزائر سوى بحوالي 105 كلم، و تنقسم الولاية إداريا إلى 21 دائرة، و 67 بلدية.

تعتبر تيزي وزو أكبر منطقة يستقر فيها القبائل الأمازيغ لذلك فهي تدعى منطقة القبائل الكبرى، وتنقسم إلى 21 دائرة إدارية¹.

¹- ولاية تيزي وزو <https://ar.wikipedia-org/wiki/> يوم 12 / 10 / 2015 علي الساعة 20:31 .

ثانيا: الهيكل التنظيمي للولاية

تنظم ولاية تيزي وزو كمايلي:

1- **الوالي:** يعتبر الوالي أعلى هيئة إدارية على مستوى الولاية، يتم تعيينه من قبل رئيس الجمهورية و يضطلع لمجموعة مهام باعتباره ممثلا للدولة على مستوى إقليم الولاية من جهة، و باعتباره ممثلا للولاية من جهة أخرى¹

و بالتالي فان الوالي باعتباره كمثل للدولة يضطلع بالمهام التالية:

- يمثل الدولة على مستوى الولاية، و يسهر على تنفيذ القوانين، و التنظيمات².
- تحديد وعاء الضرائب، و تحصيلها.
- الرقابة المالية.
- إدارة الجمارك.
- مفتشية العمل.

و باعتباره كمثل للولاية يقوم بالوظائف التالية:

- نشر مداورات المجلس الشعبي الولائي⁽³⁾.
- ممارسة السلطة السلمية على موظفي الولاية.
- يعد مشروع ميزانية الولاية.
- تنفيذ مداورات المجلس الشعبي الولائي.

- المجلس الشعبي الولائي⁴: هو مجلس منتخب عبر الاقتراع العام و السري لمدة 05 سنوات يعقد 04 دورات عادية في السنة و من بين اختصاصاته:

التربية، و التعليم العالي، و التكوين المهني، الاقتصاد، و المالية، الصحة، و النظافة، و حماية البيئة، الاقتصاد، و تكنولوجيا الإعلام، التعمير و السكن

¹ محمد الصغير بعلي، قانون الإدارة المحلية الجزائرية، (الجزائر: دار العلوم للنش و التوزيع). 2004. ص 127.

² المادة 95 من القانون 90/09 المؤرخ 1990/04/07 المتعلق بالولاية، الجريدة الرسمية رقم 15 الصادر في 11 أفريل.

³ المادة 102 من قانون الولاية 12/07 المؤرخ في 21 فيفري 2012، الجريدة الرسمية رقم 12 الصادرة في 29 فيفري 2012.

⁴ أنظر الملحق رقم 01، ص 90.

2- الأمانة العامة:

جاءت بقرار وزاري مؤرخ في 03 ماي 1993 المتعلق بمصالح الأمانة العامة للولاية و الذي نص تعديله في الجريدة الرسمية 23 المؤرخة في 2 ماي 1993، و قامت بتقسيم المصالح حسب الولايات فيمايلي¹:

أ- مصلحة التلخيص

ب- مصلحة الوثائق

ج- مصلحة الأرشيف²

و تخضع كلها لسلطة الأمين العام الذي يخضع بدوره لسلطة الوالي كما أنها تدخل في إطار تنفيذ برامج مجلس الولاية مع إعلان الوالي بسير الأشغال:

أ- مصلحة التلخيص: تشرف على التنمية المحلية على مستوى الولاية، و ذلك عن طريق متابعة دورية، و دقيقة في كل سنة، ترسم الولاية برامج عمل، تضع فيها كل الاحتمالات للولاية في جميع القطاعات سواء كان ذلك ضمن مخططات القطاعية للتنمية، أو المخططات التنموية للبلدية، و تكون المتابعة من خلال: اقتراح المشروع، دراسة المشروع، الاستطلاعية في إنجاز المشروع. تتكون مصلحة التلخيص من 3 مكاتب³:

1- مكتب الصفقات العمومية: يقوم بتحضير، و متابعة أعمال اللجنة الولائية للصفقات العمومية، السهر على تطبيق النصوص القانونية السارية المفعول المطبقة الخاصة بالتنفيذ لقانون الصفقات العمومية.

2- مكتب التنسيق: يقوم بمتابعة قرارات الحكومة المتعلقة بالولاية، و ضمان تنظيم، و متابعة أعمال اللجان التابعة لسلطة الوالي أو الأمين العام للولاية عبر مديرياته. إقامة اجتماعاته على مستوى الولاية، و توحيد البلديات، و الدوائر.

¹ لجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 94-215 المؤرخ في 23 يوليو 1994 الذي يحدد أجهزة الإدارة العامة في الولاية و هيكلها، الجريدة الرسمية، عدد 48، ص 06.

² أنظر الملحق رقم 02، ص 91

³ مقابلة مع رئيس مصلحة التلخيص بالأمانة العامة للولاية يوم: 2015/10/04 على الساعة 10:30.

3- مكتب التنظيم: يقوم بدراسة، و تقديم اقتراحات من أجل التسيير الأفضل للمديرية، و تسهيل الطرق لتحسين شروط، و طرق العمل.

ب- مصلحة الوثائق: تتكون من مكتبين:

1- مكتب الإعلام و المساعدة: يقوم ببحث، و تسيير القواعد المطبقة في المواد المعالجة، و حسن سير الأرشيف، و مساعدة مديريات الولاية حول الوثائق الخاصة.

2- مكتب الحفظ: يقوم بحفظ العقود، و الملصقات الوثائق، و المنشورات الرسمية من طرف مديريات الولاية.

ج- مصلحة الأرشيف:

و يتأسسها رئيس المصلحة، ويشرف على ضمان استعمال القواعد المعمول بها في حفظ، و معالجة و تسيير الأرشيف، مساعدة باقي المديريات، و المصالح، و المكاتب في الولاية على تنظيم، و حفظ أرشيفها.

و بالتالي فلأمانة العامة دور مهما جدا في سير جميع الأمور الإدارية على مستوى الولاية، و هي بذلك تعتبر في المركز الثاني بعد الوالي من حيث الترتيب السلمي.

3- ديوان الوالي:

يتأسس ديوان الوالي رئيسا لديوان يتلقى في حدود اختصاصاته تفويضا بالإمضاء من الوالي، و في الحقيقة كان الديوان يعتبر هيئة إدارية يكلف بالمهام، و الصلاحيات التي لا تدخل في مجال عمل هيكل الإدارة الكلاسيكية، لكنه أصبح أيضا يعمل إداريا حيث يساعد الوالي في ممارسة مهامه.

يتأسسه رئيس الديوان، و يوضع تحت إدارة رئيس الديوان، و يكلف على الخصوص بمايلي:¹

• العلاقات الخارجية، و التشريعات.

• العلاقات مع أجهزة الصحافة، و الإعلام.

• أنشطة مصلحة الاتصالات السلكية، و اللاسلكية.

يضم الديوان في الولاية (تيزي وزو) إضافة إلى رئيس الديوان (5) ملحقين بالديوان حيث يتم تحديد عددهم بناء على قرار وزاري مشترك بين وزير المالية، و وزير الداخلية بالتنسيق مع مديرية الوظيف العمومي.

¹ الجمهورية الجزائرية الشعبية، المرسوم التنفيذي، رقم 94 - 215 السابق الذكر .

و نجد في الديوان ملحقون بالديوان مكلفون بالعلاقات الخارجية، و التشريعات، و ملحقون مكلفون بالوساطة و الإعلام و الاتصال.

أ- ملحقون بالديوان مكلفون بالعلاقات الخارجية، و التشريعات: يشمل أغلب الملحقين بالديوان في ولاية تيزي وزو والذين يكلفون بمايلي:¹

ملحق الديوان مكلف بالبروتوكول: و يقوم بمايلي:

التحضير للأيام الدراسية، و الأعياد الوطنية، و التظاهرات المرتبطة بإحيائها خاصة ما يتعلق بالجانب الإعلامي، و الأمني، و الصحي، التحضير للزيارات الوزارية، التحضير للملتقيات، و الأيام الدراسية التي تنظمها الولاية.

ملحق بالديوان مكلف بالقضايا الاجتماعية:

يشمل نشاط هذا الملحق كلا من قطاع التعليم، و التكوين المهني لذا يكلف بالمهام التالية: التحضير المادي، و المتابعة المادية لجميع الامتحانات تنظيم كل ما يتعلق بالدخول الاجتماعي الجديد سواء جامعي أو مدرسي، و إرسال تقارير الوالي.

ملحق بالديوان مكلف بالعقار و السكن:

و يهتم بكل ما يتعلق بالسكن، و العقار، متابعة، و تنفيذ، و إنجاز السكنات الاجتماعية، و السكنات الترقية، التكفل بملف العقار الصناعي، و الحضري، الرد على شكاوي المواطنين المتعلقة بالعقار و السكن.

ب- ملحقون بالديوان مكلفون بالوساطة، و الإعلام، و الاتصال:

ملحق بالديوان مكلف بالوساطة:

و يهدف هذا الملحق الى محاربة البيروقراطية، استقبال المواطنين، و الاستماع لانشغالاتهم و مشاكلهم، تقديم تقارير دورية للوالي حول سير العمل.

خلية الإعلام، و الاتصال:

يتأهها أحد الملحقين بالديوان و هي تقوم بمايلي: الإجابة عن تساؤلات الصحافة في إطار عملها و تزويدها بكل المعلومات حول نشاط الولاية، إعداد معرض للصحافة اليومية، تحضير لقاءات المسؤولين بالولاية و الوالي إن أمكن بالصحافة.

¹ مقابلة مع رئيسة مصلحة التلخيص بالأمانة العامة للولاية: يوم 2015/11/02 على الساعة 10:45.

4- المفتشية العامة:

رغم الدور الدائم، و العمل المستمر الذي تؤديه المفتشية العامة في الولاية إلا أنها تعتبر كجهاز و ليس هيكل، و نظرا لأهميتها الكبرى بالمقارنة فقد تم تنظيمها في مرسوم تنفيذي خاص بالمفتشية العامة في الولاية.

أ- المفتش العام للولاية: تعتبر وظيفة المفتش غامضة حيث يعين بمرسوم رئاسي كما يشترط فيه مستوى دراسي عالي، و تجربة طويلة نسبيا في الوظيف العمومي¹.

يتولى المفتش العام للولاية مايلي: الإشراف على عمليات التفتيش الميدانية، مراقبة مدى احترام القوانين، و إعداد البرنامج السنوي للعمل، و تقديمه للوالي، تقديم تقارير دورية للوالي حول خصائص العمل، و إرسال ملخص عنها، و مراقبة كيفية إستعمال الوسائل، و الصرامة في العمل².

ب- مفتشو الولاية: يمكن تلخيص أهم الوظائف التي تقوم بها فيما يلي: ضمان استمرار عمل هذه الهياكل و الأجهزة الإدارية، السهر، و العمل الميداني على ضمان الاحترام الدائم للتشريع، و التنظيم المعمول به، تبليغ تقارير التفتيش التي تحرر عقب الانتهاء من أية مهمة.

5- مديرية التنظيم و الشؤون العامة: هي من أهم هياكل الولاية، و تكلف بالخصوص بمايلي: السهر على تطبيق القرارات الإدارية الولائية، و البلدية، تطبيق التنظيم المتعلق بتنقل الأشخاص في الولاية، دراسة، و التكفل بمنازعات الدولة، و الولاية.

و لضمان حسن أداء مهامهما بأسرع وقت ممكن، و تجنباً للبيروقراطية فقد تم تنظيمها في ثلاثة مصالح³ تحتوي كل مصلحة على ثلاثة مكاتب.

أ- مصلحة التنظيم العام: تعتبر من أهم مصالح المديرية، و تشمل 3 مكاتب:

مكتب المؤسسات المصنفة، و النشاطات المنظمة، مكتب الانتخابات، والجمعيات، مكتب تنقل المركبات .

¹ المرسوم التنفيذي 94-216 المؤرخ في 23 يوليو 1994 الذي يتعلق بالمفتشية العامة في الولاية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 48 الصادر في 27 يوليو 1994، ص 09-10.

² المرسوم التنفيذي رقم 94-177، المؤرخ في 26 يوليو 1994 يعدل و يتم المرسوم التنفيذي رقم 90-285 المؤرخ في 29 سبتمبر 1990 الذي تحدد قواعد تنظيم أجهزة الإدارة في الولاية و هياكلها و عملها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية عدد 42 الصادر بتاريخ 29 يوليو 1994، ص 05-06.

³ مرسوم تنفيذي رقم 95-265، المؤرخ في 06 سبتمبر 1995 يحدد صلاحيات التقنيين و الشؤون العامة و الإدارة المحلية و قواعد تنظيمها و عملها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، عدد 50، الصادر بتاريخ 10 سبتمبر 1995، ص 09.

ب_ مصلحة الشؤون القانونية، و المنازعات: يترأسها رئيس المصلحة، و تشرف على ثلاثة مكاتب:¹
مكتب العقود الإدارية، و مداولات البلديات، مكتب العقود الإدارية، و مداولات الولاية، مكتب نزاع الملكية، و المنازعات.

ج_ مصلحة تنقل الأشخاص: تتكون من 03 مكاتب:

مكتب الحالة المدنية، و الخدمة الوطنية، مكتب تنقل المواطنين، مكتب تنقل الأجانب.

6- مديرية الإدارة المحلية:

تكلف مديرية الإدارة المحلية بمايلي:

- إعداد، و تحضير ميزانية التسيير، و التجهيز للولاية.

- تقديم الدراسة، و الاقتراحات حول كيفية سير المستخدمين لدى المصالح المشتركة.

- دراسة الميزانيات، و الحسابات الإدارية.

و تضم المصالح التالية:²

أ- مصلحة الميزانية، و الخدمة: و يتفرع منها 3 مكاتب:

1- مكتب ميزانية الدولة، و ينقسم عملها الى:

- تسيير الميزانية: و هذا من خلال إعداد ملفات الأجور ثم حسابها، و مراقبة ذلك، و يخص أولئك

التابعين لوزارة الداخلية، و مصالحها الخارجية على مستوى الولاية.

- التكفل بالفواتير: من خلال تسجيل مختلف العمليات المالية التي تقوم بها مصالح الولاية

خصوصا تلك المتعلقة بعمليات الشراء و أجور مستخدمي الولاية التابعين لميزانية الدولة ثم تراقب من قبل

المراقب المالي.

2- مكتب ميزانية الولاية: يغلب عليه الطابع التقني باعتبار أن عملية المصادقة على ميزانية الولاية

تتم على مستوى المجلس الشعبي الولائي و ينحصر تدخل المكتب فيمايلي: السهر على حسن تنفيذ

الميزانية، تقديم آراء حول مشاريع التجهيز، و الصفقات التي تبرمها الولاية.

¹ نفس المرسوم التنفيذي، رقم 95-265، ص 09.

² نفس المرسوم التنفيذي رقم 95-265، نفس الصفحة .

- 3- مكتب الخدمة: و يقوم بتسيير جميع ممتلكات الولاية من عقارات، و منقولات تسوية الوضعية القانونية لأملاك الولاية، إحصاء مختلف أملاك الولاية
- ب- مصلحة المستخدمين: تعتبر المسؤولة عن كل مستخدمي الولاية، و وضعيتهم القانونية إذ تسهر على ضمان احترام القوانين و التنظيمات المعمول بها و التكفل بالملفات التأديبية و تشكل من مكاتبين¹:
- مكتب تكوين، و تسيير مستخدمي الولاية، مكتب تسيير، و تكوين مستخدمي البلديات.
- _ مكتب تسيير، و تكوين مستخدمي الولاية: يشرف هذا المكتب على مستخدمي الولاية بمختلف مصالحها، و تنحصر مهامه في: تحضير مسابقات التوظيف، و إعداد محاضر التنصيب، إعداد المخطط السنوي للموارد البشرية للولاية، التكفل بكل ما يرتبط بالحياة المهنية للموظف، الاهتمام بتكوين، و إعادة تكوين المستخدمين.
- _ مكتب تسيير، و تكوين مستخدمي البلديات: يشرف على مستخدمي البلديات من خلال ممارسة سلطة وصائية عليهم، و يقوم بمايلي: تحضير مسابقات التوظيف بالتنسيق مع البلديات، مراقبة جميع القرارات المتعلقة بالحياة المهنية لمستخدمي البلديات، العمل على تنظيم أو المشاركة في دورات تكوينية، و ملتقيات.
- ج- مصلحة التنشيط المحلي: يرتبط عملها أكثر بالبلديات و هي التي تمارس الرقابة الوصائية عليها و قد تم تنظيمها في 3 مكاتب: مكتب الصفقات، و البرامج، مكتب الميزانية، و ذمة البلديات و المؤسسات العمومية المحلية، مكتب الإعلام الآلي.

¹ مقابلة مع رئيسة مصلحة التلخيص بالأمانة العامة للولاية: يوم 03/11/2015 على الساعة: 11:00.

المطلب الثاني : طرق تقييم الاداء الوظيفي بولاية تيزي وزو

لقد عرفت قوانين الوظيفة العامة المعمول بها مصطلح التتقيط، و لم يرد مصطلح التقييم إلا في مشاريع قانون الوظيفة العامة لسنة 1990، و مضمون قانون الوظيفة العامة في 2006. و تعود سلطة التقييم و التقدير للسلطة السلمية المؤهلة، و يتم التقييم بصفة دورية، و ينتج عنه تقييم منقط مرفق بملاحظة عامة¹.

و تبلغ نقطة التقييم إلى الموظف المعني الذي يمكنه أن يقدم بشأنها تظلمًا إلى اللجنة المتساوية الأعضاء المختصة التي يمكنها اقتراح مراجعتها، و تحفظ استمارة التقييم في ملف الموظف². و يمكن تمييز ثلاثة أنواع من التتقيط بالولاية :

أولاً: تنقيط المتربصين: إن المتربص هو الذي نصب في منصب عمله، و يخضع لفترة تجريب أو تربص لمدة سنة قبل تثبيته، و ينقط المتربصون من طرف الرئيس السلمي المباشر، و تحدد وثيقة التتقيط تحت عنوان "ملخص نهاية التربص" حيث يمنح للمتربص تقدير فقط عن أدائه أثناء فترة التربص³ دون وجود نقطة استثناء لمجموعة عوامل هي:

- القدرة على التكيف، و الاستعاب.
- مدى التماثل بروح المبادرة.
- مردود النشاطات، و الأهمية التي يليها لمهامه.

و يتم منح لكل عامل تقييم تقدير (جيد جدا، جيد، متوسط، ضعيف جدا).

و تقديم الاقتراحات التي تتلخص بتوصية تثبيت المتربص في منصب عمله أو تمديد فترة تربصه أو عدم تثبيته⁴.

و لا يستطيع المتربص الإطلاع على نتيجة تنقيطه، و تتخذ اللجان المتساوية الأعضاء القرار المناسب استنادا لنتيجة تنقيطه، و يبقى للمتربص حق الطعن⁵.

¹ المادة 101 من الأمر رقم 03/06 الذي سبق ذكره .

² المادة 102 من الأمر نفسه.

³ المادة 84 من الأمر نفسه.

⁴ المادة 85 من الأمر نفسه .

⁵ المادة 87 من الأمر نفسه.

ثانيا : **تنقيط الموظفين**: يخضع كل موظف أثناء مساره المهني إلى تقييم مستمر، و دوري يهدف

إلى تقدير مؤهلاته المهنية، و ينتج عنه تقييم منقط مرفق بملاحظة عامة¹.

و يرتكز تقييم الموظفين على معايير موضوعية مثل:²

- احترام الواجبات العامة، و الواجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية.
- الكفاءة المهنية.
- الفعالية، و المردودية.
- كيفية الخدمة.

ويخضع جميع الموظفين على اختلاف أسلاكهم، و رتبهم إلى عملية التنقيط العام السنوية، حيث توزع استمارة التنقيط العام كل سنة على كافة الرؤساء بمقر الولاية، الدوائر، المجلس الشعبي الولائي، لتنقيط الموظفين، و تتم العملية وفقا لمايلي:

تبلغ نقطة التقييم إلى الموظف المعني الذي يمكنه أن يطلب تفسيرات حول نقطته، كما يمكنه أن يقدم بشأنها تظلما إلى اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة التي يمكنها اقتراح مراجعتها.³ ثم توضع نتيجة التقييم السنوية بعد اطلاع اللجنة المتساوية الأعضاء عليها في ملف كل موظف.

و تعتبر نتائج التقييم ذات أهمية كبيرة، و نستخدم أساسا في اتخاذ قرارات الترقية سواء الترقية في الدرجة و هي الانتقال من درجة إلى الدرجة الأعلى مباشرة أو في الرتبة، و هي الانتقال من رتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة، كما تهدف أيضا إلى منح امتيازات مرتبطة بالمراد ودية، و تحسين الأداء، و كذلك منح الأوسمة التشريفية، و المكافآت⁴.

ثالثا: تقييم الإطار: هي عبارة عن عملية استثنائية يخضع لها الإطار سنويا على مستوى

الولاية⁵، إضافة لعملية التنقيط السنوية السابقة الذكر، حيث يقوم الرئيس السلمي بتقييم الموظف

الإطار استنادا لمجموعة من العوامل وهي:⁶

¹ المادة 101 من الأمر رقم 03/06 الذي سبق ذكره.

² المادة 99 من الأمر نفسه.

³ المادة 102 من الأمر نفسه .

⁴ المادة 98 من الأمر نفسه.

⁵ المادة 12، 14، 17 من الأمر نفسه.

⁶ عقون شراف، سياسة الموارد البشرية بالجماعات المحلية مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة،

(2006، 2007)، ص251.

- أ- الخصائص الفكرية
 - القدرة على التحليل، و اتخاذ القرارات، و التعبير.
 - القدرة على التحرير.
 - القدرة على القيادة، و الاتصال.
 - ب- الخصائص المهنية
 - مدى الإلمام بالقوانين، و الأنظمة.
 - كفاءة ممارسة المهام.
 - روح العمل الجماعي، و التعاون.
 - ج- الخصائص السلوكية:
 - العلاقة مع الزملاء.
 - مدى احترام الرئيس، و الإنصياع للأوامر.
 - مدى التفرع لأداء المهام.
 - د- الخصائص الشخصية:
 - الأخلاق، المرجعيات، و الهيئة.
- و يمنح لكل عامل من هذه العوامل تقدير فقط، و ليس نقطة (ممتاز، جيد، مقبول، ضعيف)، و يكمل الرئيس السلمي التقديرات السابقة بتحرير نص يبين فيه اقتراحاته حول هذا الإطار خاصة فيما يتعلق بالترقية، و شغل المناصب، و الوظائف العليا و يعطي الوالي في النهاية تقييمه العام للعملية، و يبرر رأيه حول اقتراحات الرئيس السلمي¹.

المبحث الثاني : أشكال التحفيز بالولاية و أثره على الأداء الوظيفي

تعتبر سياسة التحفيز من أكبر التحديات التي تواجه قوانين المؤسسات، و الإدارات العمومية بشكل عام، مع التأكيد على أننا لا نجد مصطلح التحفيز في مضامين الوظيفة العامة بالجزائر، و لكن ضمنا تشير هذه القوانين الى عناصره².

¹ مقابلة مع رئيسة مصلحة التلخيص بالأمانة العامة للولاية يوم: 20/10/2015 على الساعة 10:30.

² المادة 98 من الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، عدد 46.

و هذا ما سنحاول التطرق إليه من خلال هذا المبحث و التعرف على أشكال التحفيز بولاية تيزي وزو، و أثره على الأداء الوظيفي.

المطلب الأول: أشكال التحفيز بالولاية

تتخذ سياسة التحفيز بالولاية أحد الصور أو الأشكال التالية:

أولاً : الأجور القاعدية، و المنح المختلفة: يتقاضى كل موظف أجراً أساسياً أو قاعدياً يرتبط بمنصب العمل الذي يشغله، أي وفقاً للصف، و القسم و الرتبة التي ينتمي إليها، و الرقم الاستدلالي الذي يحضها وفق هذا التصنيف، و هذا حسب جدول تصنيف الوظائف في المؤسسات، و الإدارات العمومية حيث أن الأجر القاعدي لكل موظف مصنف في صنف معين، و قسم منه في هذا الجدول يساوي إلى ضرب الرقم الاستدلالي الوسطى الموافق لصنف هذا الموظف في قيمة النقطة الاستدلالية الخاصة بهذا الصنف، و المحددة في شبكة الأجور الوطنية¹.

إضافة الأجر القاعدي، فإن الموظف يستفيد من ملحقات الأجر التي هي عبارة عن علاوات، و منح تضاف إلى الأجر القاعدي، و تختلف من سلك لآخر، و من رتبة لأخرى، و من درجة لأخرى تبعاً لخصوصيات هذا السلك أو ذلك حسب التنظيم المعمول به، و من بين هذه العلاوات نذكر على سبيل المثال:

- منحة التعويض التكميلي.
- منحة الخدمة العمومية.
- منحة الضرر.
- منحة العمل المداوم.
- منحة الأقدمية.
- المنح العائلية.
- منحة المردودية.

و نشير إلى أن علاوة المر دودية هي علاوة دورية يتم حسابها وفقاً لتقرير الرئيس السلمي لهذا الغرض حسب التنظيم المعمول به على أن لا تتجاوز قيمتها القصوى نسبة معينة من الأجر الرئيسي.

¹ المادة 01 من المرسوم التنفيذي رقم 03-336 المؤرخ في 15 أكتوبر 2003 الذي يعدل و يتمم المرسوم التنفيذي رقم 90-194 المؤرخ في 23 يوليو 1990 الذي يحدد علاوة المردودية الممنوحة للعمال التابعين لقطاع المؤسسات و الإدارات العمومية.

في حين أن علاوة أو تعويض الخبرة فهو ما يستفيد منه الموظف من مكافأة مالية عن أقدميه محددة تضاف إلى مرتبه القاعدي.

و يطابق مفهوم مبلغ تعويض الخبرة حيث يترجم بزيادة أرقام استدلالية تبعا لوتيرة الترقية في الدرجات حيث توزع النسب القصوى لتعويض الخبرة في كل صنف و قسم على (10) درجات عن أقدمية تتراوح بين 25، و 35 سنة¹.

و عليه فإن كل موظف ينتمي إلى صنف، و قسم معينين يرتب حسب أقدميته في درجة معينة و بالتالي فإن قيمة علاوة الأقدمية هي حاصل ضرب الدرجة الاستدلالية لمحصلة تقاطع صنف، و قسم الموظف مع الدرجة المرتب فيها في حدود تصنيف الوظائف في المؤسسات، و الإدارات العمومية هي قيمة النقطة الخاصة بالدرجة المعينة حسب التنظيم المعمول به.

و تؤكد هنا أن أجر الموظف هو عبارة عن مجموع الأجر القاعدي، و العلاوات الأخرى كما يخضع هذا الأجر (دون المنح العائلية) إلى اقتطاعات الضمان الاجتماعي ثم اقتطاع الضريبة على الدخل الإجمالي، كما أن الموظف لا يستفيد من الأجر إلا بعد تنصيب أو أدائه للعمل².

ثانيا: الترقية: تعتبر الترقية من أهم الحوافز التي تركز عليها نظم الوظيفة العامة، حيث أن طرق تخطيطها، و الاستفادة منها من بين العوامل المؤثرة في المستقبل الوظيفي للموظفين، و قد اخذ المشرع الجزائري بمعيار الأقدمية، و الكفاءة في الترقية على أن يتم إثبات الكفاءة بأقدمية أو امتحان مهني، و في كل الحالات يعتمد إضافة إلى ذلك على نتائج التقييم السنوية³.

و بالتالي تعتبر الترقية من بين أهم الحوافز على مستوى ولاية تيزي وزو على اعتبار أنها تزيد من أجر الموظف من جهة و تزيد من مرتبته الاجتماعية من جهة أخرى إذا تعلق الأمر بترقيته في الرتبة⁴.

و عموما يمكن أن نميز بين نوعين من الترقيات :

أ-الترقية في الدرجة: لقد اعتمد المشرع الجزائري مبدأ الترقية في الدرجة و اعتبره أساسا لتعويض الأفراد عن أقدمية معينة، و تتمثل في الانتقال من درجة إلى الدرجة الأعلى مباشرة و تتم بصفة مستمرة حسب الوتائر و الكيفيات التي تحدد عن طريق التنظيم⁵.

¹ مقابلة مع رئيسة مصلحة التلخيص بالولاية يوم: 2015/11/12 على الساعة 10:30.

² مقابلة مع رئيسة مصلحة التلخيص بالولاية يوم: 2015/11/12 على الساعة 10:55.

³ المادة 107 من الأمر 03/06 الذي سبق ذكره.

⁴ مقابلة مع رئيسة مصلحة التلخيص بالولاية يوم: 2015/10/12 على الساعة 09:30.

⁵ المادة 106 من الأمر نفسه.

ب_ الترقية في الرتب: تشير الترقية في الرتبة إلى تقدم الموظف في مساره المهني، و ذلك بالانتقال من رتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة.

و عليه تتم الترقية، وفقا لهذه الطريقة حسب الكيفيات التالية:¹

- على أساس الشهادة من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على الشهادات و المؤهلات المطلوبة.
- بعد تكوين متخصص.
- عن طريق امتحان مهني أو فحص مهني.
- على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل بعد اخذ رأي اللجنة المتساوية الأعضاء من بين الموظفين الذين يثبتون الأقدمية المطلوبة.

و عليه فان هذا النوع من الترقية سيؤدي إلى زيادة أجر الموظف و تغيير وظيفته على عكس الترقية في الدرجة التي تؤدي الى تغيير أجر الموظف دون تغيير وظيفته.

و نذكر هنا أن المشرع الجزائري لم يتعرض إلى الحوافز المعنوية الإيجابية صراحة حيث كفل جوانب منها لدى تحديده لحقوق الموظف مثل:

الاستقرار الوظيفي: بحيث يمارس الموظف مهامه في ظروف عمل تضمن له الكرامة، و الصحة و السلامة البدنية، و المعنوية².

للموظف الحق في الاستفادة من الخدمات الاجتماعية: و هذه الحقوق تحدد في إطار التشريع المعمول به و من الأمثلة عنها: تلقي منحة سنوية، منحة التقاعد، منحة الوفاة....الخ³.

الحماية الاجتماعية و الحماية من كل إهانة أو تهديد أو شتم: حماية الموظف مما قد يتعرض له من تهديد أو إهانة أو شتم أو قذف أو اعتداء من أي طبيعة كانت أثناء ممارسة وظيفته أو بمناسبة⁴.

ثالثا: العقوبات التأديبية : لم يشر المشرع الجزائري إلى مصطلح الحوافز السلبية بل إعتد مصطلح "العقوبات التأديبية" حيث يتعرض كل موظف لعقوبة تأديبية دون المساس بتطبيق القانون الجزائري

¹ المادة 107 من الأمر نفسه.

² المادة 37 من الأمر 03/06 الذي سبق ذكره .

³ المادة 34 من الأمر نفسه.

⁴ المادة 30 من الأمر نفسه.

إن اقتضى الأمر، و ذلك إذا صدر منه أي إخلال بواجباته المهنية أو أي مساس صارخ بالانضباط أو إذا ارتكب أي خطأ خلال ممارسة مهامه¹.

أ- الأخطاء المهنية: و تصنف الى أربعة أنواع:

- 1- الأخطاء من الدرجة الأولى: و تتعلق بالأعمال التي تخص الموظف من حيث الانضباط العام².
- 2- الأخطاء من الدرجة الثانية: و هي التي يرتكبها الموظف نتيجة غفلة منه أو إهمال، و التي يتسبب فيها³.

- إلحاق ضرر بالموارد البشرية أو لممتلكات المؤسسة المستخدمة.
- إلحاق خسائر، و إضرار مادية.
- 3- الأخطاء من الدرجة الثالثة: يعد من أخطاء الدرجة الثالثة إذا ارتكب الموظف مايلي⁴:
 - التلبس بإخفاء معلومات أو الإدلاء بتصريحات في مجال ينافي الوظيفة أو الجمع بينهما.
 - رفض تنفيذ التعليمات التي تلقاها من السلطات المشرفة عليه لإنجاز أعمال ترتبط بمنصب عمله دون عذر مقبول.

- إفشاء أو محاولة إفشاء الأسرار المهنية.
- تحويل غير قانوني للوثائق الإدارية.
- استعمال تجهيزات أو أملاك الإدارة لأغراض شخصية أو لأغراض خارجة عن الإدارة.
- 4- الأخطاء من الدرجة الرابعة: تعتبر الأخطاء المهنية من الدرجة الرابعة إذا قام الموظف بما يأتي⁵:
 - الاستفادة من امتيازات، من أية طبيعة كانت يقدمها له شخص طبيعي أو معنوي مقابل تأديته خدمة في إطار ممارسة وظيفته.

- ارتكاب أعمال عنف على أي شخص في مكان العمل.
- التسبب عمدا في أضرار مادية جسيمة بتجهيزات، و أملاك المؤسسة أو الإدارة العمومية التي من شأنها الإخلال بالسير الحسن للمصلحة.

¹ المادة 177 من الأمر نفسه.

² المادة 178 من الأمر نفسه.

³ المادة 179 من الأمر نفسه.

⁴ المادة 180 من الأمر 03/06 المشار إليه سابقا.

⁵ المادة 181 من الأمر نفسه.

- إتلاف وثائق إدارية قصد الإساءة الى السير الحسن للمصلحة.
- تزوير الشهادات أو المؤهلات أو كل وثيقة سمحت له بالتوظيف أو بالترقية.
- الجمع بين الوظيفة التي يشغلها و نشاط مريح آخر بحيث يخصص الموظف كل نشاطه المهني للمهام التي أسندت إليه، و لا يمكنه ممارسة نشاط مريح في إطار خاص مهما كان نوعه، غير أنه يخصص للموظفين ممارسة النشاطات التالية:

1- ممارسة مهام التكوين أو التعليم أو البحث كنشاط ثانوي ضمن شروط ووفق كفاءات تحدد عن طريق التنظيم.

2- إنتاج الأعمال العلمية أو الأدبية أو الفنية، و في هذه الحالة لا يمكن للموظف ذكر صفته أو رتبته الإدارية بمناسبة نشر هذه الأعمال، إلا بعد موافقة السلطة التي لها صلاحيات التعيين.

ب- العقوبات التأديبية: يتم تقسيم العقوبات التأديبية إلى أربعة أقسام قياسا بالأخطاء المهنية، و تخصص السلطة التي لها صلاحية التعيين أو السلطة المخولة إن اقتضى الأمر بالسلطة التأديبية.

و تمارس هذه السلطة بعد استشارة لجنة الموظفين التي تجتمع في مجلس تأديبي، ما عدا العقوبات من الدرجة الأولى التي يمكن لسلطة التي لها صلاحية التعيين أو السلطة المخولة اتخاذ قرار التأديب بشأنها مرفوقا بمقرر مبين الأسباب¹، دون استشارة لجنة الموظفين مسبقا و يمكن أن نبين العقوبات التأديبية التي يعاقب عليها الموظفين تبعا لخطورة الأخطاء المرتكبة فيمايلي:²

1- العقوبة من الدرجة الأولى: و تشمل ماييلي:

التنبيه، الإنذار الكتابي، التوبيخ.

2- العقوبة من الدرجة الثانية: و تشمل أيضا ما يلي:

التوقيف عن العمل من يوم الى ثلاثة أيام، الشطب من قائمة التأهيل.

3- العقوبة من الدرجة الثالثة: و تتضمن ماييلي: التوقيف عن العمل من أربعة إلى ثمانية أيام،

التنزيل من درجة الى درجتين، النقل الإجباري.

¹ المادة 163 من الأمر رقم 03/06 الذي سبق ذكره.

² المادة 163 من الأمر نفسه.

4- العقوبة من الدرجة الرابعة: و تضمن أيضا مايلي:

التنزيل الى الرتبة السفلى مباشرة، التسريح.

المطلب الثاني: أثر الحوافز على الأداء الوظيفي للموظفين بولاية تيزي وزو

لتأكيد تأثير الحوافز علي الأداء الوظيفي بولاية تيزي وزو اعتمدنا على الاستبيان الذي يعرف بأنه

استمارة تحتوي علي مجموعة من الأسئلة ويقوم المجيب بوضع علامة (x) أمام الخانة المناسبة.¹

وقد قمنا بتقسيم الاستبيان إلي قسمين: القسم الأول متعلق بالبيانات الشخصية، و القسم الثاني متعلق

بأسئلة حول موضوع الدراسة.

أولا : منهجية الدراسة الميدانية :

1- عينة الدراسة: لاختيار العينة، اعتمدنا على الطريقة العشوائية البسيطة ، أما عن أفراد العينة تم

اختيارهم بمساعدة رئيسة مصلحة التلخيص بالولاية، ونظرا لكبر المجتمع الأصلي الذي يبلغ 1430

موظف ، تم اختيار 50 موظف ووزعنا عليهم الاستبيان، وتم الإجابة علي 40 في حين فقدنا 10

استبيانات.

ثانيا:المعالجة الإحصائية: استعملنا النسب المئوية التي هي أداة من أدوات الإحصاء الوصفي ، يلجأ

الباحث لاستخراج هذه النسب المئوية لمتغيرات سؤال معين في عينة للمقارنة بين النتائج بدلا من تحليل

المعطيات معتمدا علي توزيعات تكرارية، ولحساب النسب المئوية لتكرار معين يقسم التكرار على

المجموع الكلي للعينة ويضرب في مئة (100)، فيستخرج النسب المئوية التي لها أهمية في العمليات

الإحصائية، والقانون يأتي على الشكل التالي¹

عدد التكرارات

$$\text{النسب المئوية} = \frac{\text{عدد أفراد العينة}}{100} \times x$$

عدد أفراد العينة

¹ جعفري نبيلة، الحوافز المادية و تأثيرها على أداء العمال، مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في علم النفس العمل و التنظيم، جامعة مولود معمري ، تيزي وزو ، 2012- 2013. ص 69 .

ثانيا: تحليل و مناقشة النتائج

بعد تعرضنا لعينة الدراسة وكذلك الوسائل المستعملة لجمع المعلومات المتحصل عليها، وبحساب معدلات التكرار، والنسب المئوية توصلنا إلي النتائج المبينة في الجداول التالية :

_القسم الأول: يشمل خصائص العينة من حيث (الجنس، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي).¹
جدول رقم 01: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس: الذكور، والإناث

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
32.5 %	13	الذكور
67.5 %	27	الإناث
100 %	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (01) أن نسبة (32.5%) من عينة الدراسة هي الذكور، ونسبة

(67.5%) هي الإناث، وهذا يدل علي ارتفاع الموظفين من النساء العاملات في الولاية.

جدول رقم 02: يمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
2.5 %	1	دراسات عليا
62.5 %	25	جامعي
32.5 %	13	ثانوي
2.5 %	1	أخرى
100 %	40	المجموع

¹ أنظر الملحق رقم 03 ، ص 92

نلاحظ من الجدول رقم (02) أن ما نسبة (62.5%) من عينة الدراسة تمثل أفراد العينة الذين لديهم مستوى جامعي، ثم يليها المستوى الثانوي بنسبة (32.5%) ثم الدراسات العليا، و المستويات الأخرى بنسبة (02.5%)، وهذا يدل على أنّ معظم الموظفين بالولاية يتمتعون بمستوى جامعي، وهذا راجع إلي حسن التخطيط في استقطاب الموظفين الذين لديهم مؤهلات علمية من طرف إدارة المستخدمين بالولاية .

جدول رقم 03: يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الوظيفي
05 %	02	مسؤول عالي
17.5 %	07	مسؤول
72.5 %	29	موظف
05 %	02	مسؤول مهني
100 %	40	المجموع

نلاحظ من الجدول رقم (03) أنّ مانسبة (72.5%) من الموظفين وهي أعلى نسبة ،ثم يليها المسؤولين بنسبة (17.5 %) ،ثم يليها المسؤول العالي و المسؤول المهني بنسبة متساوية (5%) وهذا راجع إلي طبيعة العمل الذي يفترض تقسيم المهام و التدرج الوظيفي .

_القسم الثاني من الاستمارة :الذي يشمل بدوره أسئلة حول موضوع الدراسة

أ- الأسئلة حول الحوافز المادية، والمعنوية: وكانت الإجابات عن هذه الأسئلة كما تبينه الجداول

التالية:

جدول رقم 04: يبين الإجابة عن السؤال: هل تشجعك الحوافز المادية على بذل مزيد من الجهد والمثابرة؟

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
90 %	36	نعم
2.5 %	1	لا
7.5 %	3	أحيانا
	/	أبدا
100 %	40	المجموع

نلاحظ من الجدول رقم (04) أنّ معظم أفراد العيّنة كانت إجابتهم "بنعم" ما نسبة (90%) ثم تليها النسبة (7.5%) الذين أجابوا بأحيانا، ثم (02.5%) الذين صرّحوا "بلا"، وهذا يدلّ على الدور الكبير الذي تلعبه الحوافز المادية في رفع مستوى الأداء الوظيفي، و دفع الموظفين لبذل مزيد من الجهد و المثابرة¹.

جدول رقم 05: يبين الإجابة عن السؤال: هل تمنح الإدارة بعض الموظفين المتميزين علاوات تشجيعية بشكل دوري ؟

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
37.5 %	15	نعم
20 %	8	لا
37.5 %	15	أحيانا
5 %	2	أبدا
100 %	40	المجموع

نلاحظ من الجدول رقم (05) أنّ ما نسبة (37.5%) هم الذين أجابوا "بنعم" ثم تليها نسبة (37.5%) الذين صرّحوا "بأحيانا" ثم (20%) من أفراد العينة الذين أجابوا "بلا" و أقل نسبة (05%) الذين أجابوا "بأبدا"، وهذا يدلّ على أنّ الإدارة تهتم بالموظفين، و تشجعهم على بذل مزيد من الجهد، و المثابرة عن طريق منح المتميزين علاوات تشجيعية بشكل دوري .

جدول رقم 06: يبين الإجابة عن السؤال: هل تهتم بالحصول على الحوافز المعنوية مثل: الشكر ، الثناء ، التقدير؟

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
----------------	---------	---------

¹ أنظر الملحق رقم 03 ص 92

نعم	29	72.5 %
لا	3	7.5 %
أحيانا	6	15 %
أبدا	2	5 %
المجموع	40	100 %

نلاحظ من الجدول رقم (06) أنّ الذين أجابوا "بنعم" هي أعلى نسبة، و التي تقدر ب (72.5%) ثم تليها مباشرة نسبة (15%) من عينة الدراسة الذين صرّحوا "بأحيانا " ثم نسبة (7.5%) من عينة الدراسة الذين أجابوا ب "لا" ثم أقل نسبة من عينة الدراسة الذين صرّحوا ب " أبدا"، وهذا يدلّ على أنّ الحوافز المعنوية لها أثرا كبيرا على أداء الموظفين، واهتمامهم بالعمل لأنّها ترفع الروح المعنوية لديهم و تساعدهم على بذل مزيد من الجهد، و تدفعهم لرفع مستوى أدائهم الوظيفي .

جدول رقم 07: يبين الإجابة عن السؤال : هل تعمل الإدارة على تنمية روح التقدير والاحترام بين الموظفين؟

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	14	35 %
لا	8	20 %
أحيانا	15	37.5 %
أبدا	3	7.5 %
المجموع	40	100 %

نلاحظ من الجدول رقم (07) أنّ أعلى نسبة من عينة الدراسة الذين صرّحوا "بأحيانا" هي (37.5%) ثم تليها مباشرة نسبة (35%) الذين أجابوا " بنعم " أما نسبة المصرّحين " بلا " هي (20 %) ثم أقل نسبة (7.5%) المجيبين ب" أبدا " وهذا يدلّ على أنّ الإدارة تهتم بالحوافز المعنوية، وتسعى لخلق جوّ مريح يسوده الأمن، و الاستقرار الوظيفي من خلال العمل على تنمية روح التقدير، و الاحترام بين الموظفين لأنّ هذا يساهم بشكل كبير في رفع مستوى الأداء الوظيفي.

ب - الأسئلة حول العدالة في منح الحوافز: و كانت الإجابات عن هذه الأسئلة كما توضحه الجداول التالية¹:

جدول رقم 08: يبين الإجابة عن السؤال: هل تمنح الترقيات والدَّرجات لدي الأداء الجيد؟

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
35 %	14	نعم
12.5 %	5	لا
50 %	20	أحيانا
2.5 %	1	أبدا
100 %	40	المجموع

نلاحظ من الجدول رقم (08) أن نسبة (50%) من عينة الدراسة صرّحوا "بأحيانا " ثم تليها مباشرة نسبة (35%) الذين كانت إجاباتهم " بنعم"، وتأتي بعدها نسبة (12.5%) للذين كانت إجاباتهم " بلا " و اقل نسبة من عينة الدراسة كانت للذين صرّحوا " بأبدا " والتي قدّرت ب (02.5%)، وهذا ما يوضح لنا الدور الذي تلعبه الترقية كشكل من أشكال التحفيز في رفع مستوى الأداء الوظيفي باعتبارها تزيد من الأجر المادي للموظف ، وترفع من مكانته الاجتماعية .

جدول رقم 09: يبين الإجابة عن السؤال: هل تؤثر آليات وطرق منح الحوافز على الأداء الوظيفي؟

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
55 %	22	نعم

¹ أنظر الملحق رقم 03 ص 93

7.5 %	3	لا
35 %	14	أحيانا
2.5 %	1	أبدا
100 %	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) أنّ أعلى نسبة من عيّنة الدراسة كانت إجاباتهم " بنعم " و التي تقدر نسبتهم ب (55%)، ثم تليها النسبة (35%) الذين أجابوا " بأحيانا"، وأقل نسبة هم الذين أجابوا " بلا" (07.5%) ، والذين أجابوا ب " أبدا " قدرت نسبتهم ب (02.5%)، وهذا يدلّ على أنّ آليات و طرق منح الحوافز من قبل الإدارة تؤثر، و بشكل مباشر علي الأداء الوظيفي، و كلّما كانت هناك عدالة في توزيع الحوافز علي الموظفين كلّما ساهم ذلك في رفع مستوى الأداء الوظيفي .

جدول رقم 10: يبين الإجابة عن السؤال: هل الحوافز المقدمة تتناسب والجهد المبذول ؟

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
27.5 %	11	نعم
15 %	6	لا
57.5 %	23	أحيانا
/	/	أبدا
100 %	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) أنّ نسبة الذين صرّحوا ب " أحيانا " هي أعلى نسبة من عيّنة الدراسة و تقدر ب (57.5%) ثم تليها مباشرة نسبة (27.5%) الذين أجابوا ب " نعم " ، و أقل نسبة من عينة الدراسة الذين صرّحوا " بلا " والتي تقدر ب (15%)، وهذا بدوره يؤكد لنا أهمية منح حوافز تتناسب و الجهد المبذول ، لأنّ الموظف دائما يتوقع مكافأة، و تحفيز على أدائه الجيد للعمل من قبل الإدارة ومن أجل أن يكون أدائه مستقبلا بأحسن صورة ،وبالتالي يمكن القول كلّما كانت الحوافز مناسبة للمجهودات المبذولة من طرف الموظف كلّما ساهم ذلك في رفع مستوى الأداء الوظيفي .

جدول رقم 11: يبين الإجابة عن السؤال: هل تعتقد أن هناك ضرورة لتحسين نظام الحوافز ؟

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
92.5 %	37	نعم
/	/	لا
7.5 %	3	أحيانا
/	/	أبدا
100 %	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أن نسبة الذين صرحوا " بنعم " هي نسبة كبيرة جدا تقدر ب (92.5%) من عينة الدراسة لتليها أقل نسبة، و المقدرة ب (07.5%) من عينة الدراسة للذين صرحوا ب " أحيانا " ، وهذا يدل على أنّ نظام الحوافز يحتاج إلي تحسين، و تطوير من قبل الإدارة باستمرار من أجل أن يتجاوب مع احتياجات الموظفين التي تتغير بتغير الظروف المحيطة، فكلما كان نظام التحفيز متطورا، وراشدا كلما ساهم ذلك في رفع من مستوى الأداء الوظيفي.

ج- الأسئلة حول مستوى الأداء الوظيفي: وكانت الإجابات عن هذه الأسئلة كما تبينه الجداول التالية¹ :

جدول رقم 12: يبين الإجابة عن السؤال: هل أنت راض عن أدائك الوظيفي ؟

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
72.5 %	29	نعم
/	/	لا
27.5 %	11	أحيانا
/	/	أبدا
100 %	40	المجموع

¹ أنظر الملحق رقم 03، ص93

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أنّ أعلى نسبة من عينة الدراسة هم الذين صرحوا بـ " نعم " و تقدر بـ (72.5%) ثم تليها نسبة (27.5%) الذين أجابوا بـ " أحيانا "، وهذا يدلّ علي أنّ معظم عينة الدراسة راضين عن أدائهم الوظيفي، و يعتبرون أنفسهم يلتزمون بوظائفهم علي أحسن وجه، وبالتالي ينتظرون المقابل من الإدارة عن طريق تحفيزهم للاستمرار، و بذل مزيد من الجهد، و المثابرة لرفع مستوى أدائهم الوظيفي .

جدول رقم 13 : الإجابة عن السؤال : هل ترغب في تطوير أدائك باستمرار؟

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
95 %	38	نعم
2.5 %	1	لا
2.5 %	1	أحيانا
/	/	أبدا
100 %	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) أنّ أعلى نسبة من عينة الدراسة، و التي تقدر بـ (95%) هم الذين صرحوا بـ " نعم "، ثم تليها نسبة (02.5%) من الذين أجابوا بـ " لا"، وهي نسبة متساوية مع الذين أجابوا "بأحيانا"، وهذا يدلّ علي أنّ معظم عينة الدراسة يرغبون في تطوير أدائهم الوظيفي من أجل الحصول علي الحوافز التي تتناسب و المجهودات المبذولة من قبلهم.

جدول رقم 14: الإجابة عن السؤال : هل احترام الوقت ضروري لإنجاز عملك ؟

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
90 %	36	نعم
/	/	لا
10 %	4	أحيانا
/	/	أبدا
100 %	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) أنّ أعلى نسبة من عيّنة الدراسة هم الذين صرّحوا ب " نعم " و التي تقدر ب (90%) ، ثم تليها مباشرة أقل نسبة، و التي تقدر ب (10%) هم الذين أجابوا ب " أحيانا"، و هذا يدلّ على أن عامل الوقت ضروري لإنجاز المهام و الأعمال الموكلة على أحسن وجه، فكلّما كان الموظف يراعي عنصر الوقت، كلّما ساهم ذلك في رفع مستوى أدائه الوظيفي .

جدول رقم 15: الإجابة عن السؤال: هل لديك إستعداد لتقبل معارف جديدة لتحسين أدائك الوظيفي؟

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
95 %	38	نعم
/	/	لا
2.5 %	1	أحيانا
2.5 %	1	أبدا
100 %	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) أنّ أعلى نسبة من عينة الدراسة هم الذين صرّحوا ب " نعم " و تقدر ب (95%) ثم تليها أقل النسب الذين أجابوا ب " أحيانا" و " أبدا " وهي نسب متساوية و تقدر ب (02.5%)، وهذا يوضح لنا الرغبة الموجودة لدى الموظفين في تحسين مستوى أدائهم الوظيفي، عن طريق تقبلهم للأفكار، و المعارف الجديدة، وتوظيفها في مجال العمل، بما يحقق المصلحة العامة.

خلاصة الفصل

و في الأخير يمكن القول أنه من خلال هذه النتائج، و الاستنتاجات لنظام الحوافز في الولاية توضح لنا أنّ هذا النظام بات من الضروريات المهمة لتحسين، و تطوير الأداء الوظيفي، و أن له الأثر الكبير في رفع الروح المعنوية، و بذل مزيد من الجهود من طرف الموظفين، وبالتالي يجدر البحث عن الآليات و سبل تطوير هذا النظام بما يتناسب مع تحقيق رغبات، و حاجيات الموظفين المتغيرة .

من خلال ما سبق يمكن القول أن عملية تحفيز الموظفين هي أحد أهم المواضيع شديدة الاهتمام التي يتوجب أن تشغل بال المسؤولين و المدراء ، و يبقى دورهم الأساسي هو تهيئة المحيط المناسب و الاهتمام بالموظفين، و تحفيزهم، و تدريبهم، و ترقيتهم لبذل أقصى مجهود لديهم، والسعي لرفع مستوى أدائهم الوظيفي ، من خلال تطبيق نظام إداري فعّال يعمل على تحفيز الموظفين، و كذلك عن طريق الاهتمام بالحوافز المعنوية، و المادية، فنظام الحوافز، و المكافآت يشغل موقعا هاما بالنسبة للباحثين، و المسؤولين الإداريين من منطلق أن الإنسان بحاجة الى محرك لدفعه من أجل إثبات ذاته بين أفراد التنظيم، عن طريق التحفيز بمختلف أشكاله .

و لقد بينت الدراسة صحة الفرضيات المقدمة في البداية حيث استخلصت العلاقة القوية بين مستوى الأداء الوظيفي، و نظام الحوافز المطبق في الإدارات العمومية حيث كلما كان هناك نظام حوافز فعّال و راشد كلما ساهم ذلك في فعالية الأداء الوظيفي.

وفي ضوء هذه الدراسة لموضوع دور الحوافز على الأداء الوظيفي على المستوى النظري، وكذلك من خلال الدراسة الميدانية تم التوصل إلى النتائج التالية:

- 1- سمحت هذه الدراسة بالتعرف على الدور الكبير الذي تلعبه الحوافز في حياة الموظف، و مدى تأثيرها المباشر على مستوى أدائه الوظيفي .
- 2- إن للحوافز دور كبير في رفع مستوى الأداء الوظيفي كما تعتبر الترقية، و العلاوات أهم الحوافز المقدم للموظفين باعتبار أن الترقية تزيد من أجر الموظف، و تحقق له المكانة الاجتماعية، و العلاوات تزيد من أجره.
- 3- سمحت هذه الدراسة أيضا بالتعرف على سبل ترشيد نظام التحفيز، و كيفية تطويره من أجل أن يتجاوب مع احتياجات الموظفين بما يحقق رضاهم، ويرفع من مستواهم الوظيفي .
- 4- كما بينت هذه الدراسة أن آليات وطرق منح الحوافز تؤثر بشكل كبير على مستوى الأداء الوظيفي ، حيث كلما كانت هناك عدالة في توزيع الحوافز كلما ساهم ذلك في تفعيل الأداء الوظيفي والوصول إلى أعلى مستوياته .

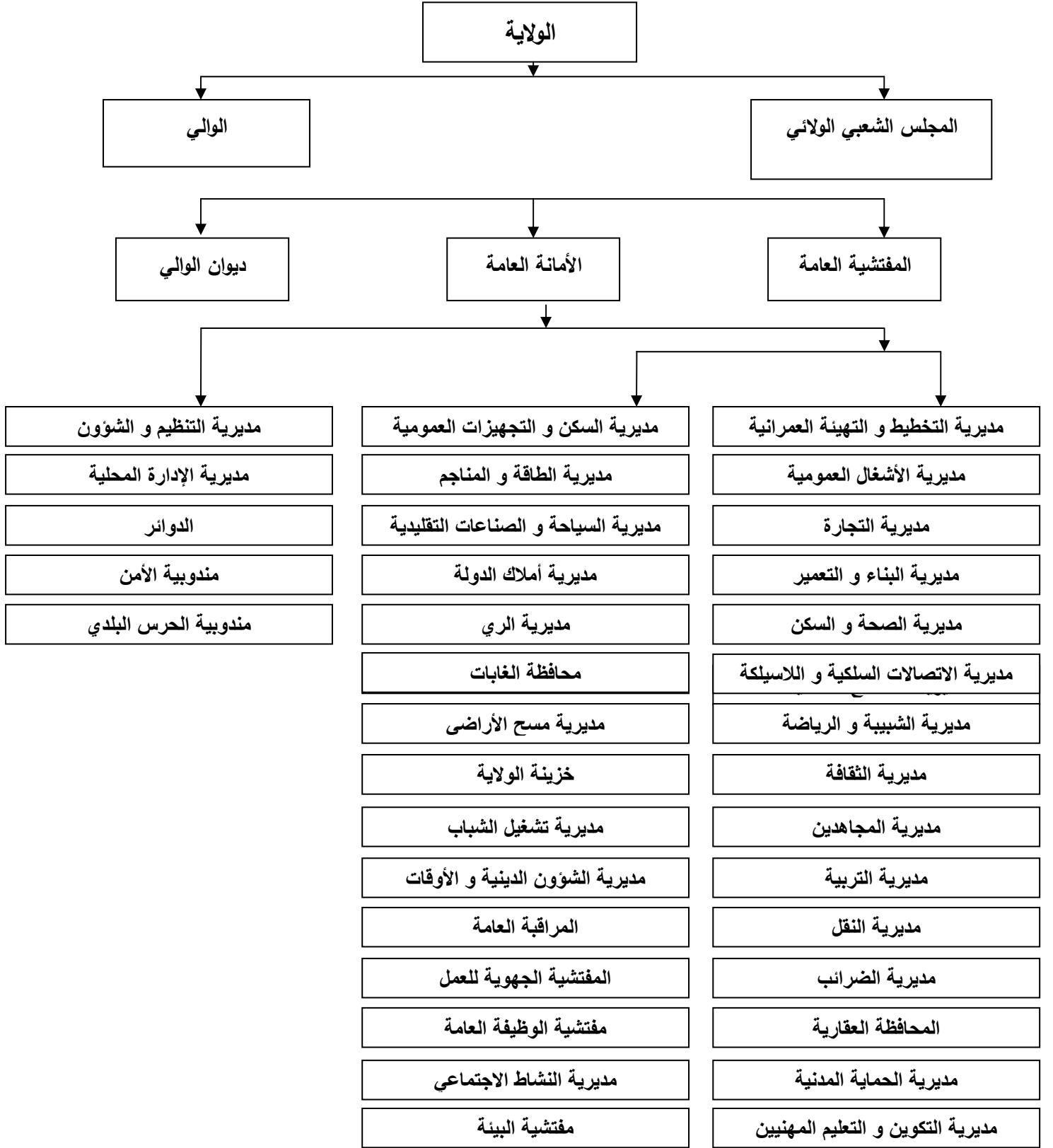
وفي ضوء النتائج التي توصلنا إليها يمكن وضع مجموعة من الاقتراحات التالية:

- 1- يجب أن يرتبط صرف الحوافز فعليا بمستوى الأداء بحيث يتم التمييز بين الموظفين وفقا لمستوى أدائهم مما يشجعهم جميعا مهما كان مستواهم الوظيفي على بذل أقصى جهد لتحسين أدائهم.
- 2- مواصلة منح الحوافز في وقتها، و عدم تأخيرها على النحو الذي يقلل من تأثيرها في تحسين الأداء الوظيفي.
- 3- دعم الحوافز المادية و ذلك لدور الكبير الذي يقوم به هذا النوع من الحوافز في إيجاد الكثير من الحلول للمشاكل الاجتماعية، و المادية التي قد تعترض الموظفين .
- 4- العمل المستمر على تحفيز الموظفين، و إشراكهم في اتخاذ القرارات بما يخص برامج التحفيز للوصول الى الأهداف المنشودة منهم و تحسين أدائهم الوظيفي.
- 5- دعم الحوافز المعنوية لما لها من دور في رفع الروح المعنوية للموظفين، وتحقيق الرضا الوظيفي الذي يساهم بدوره في تفعيل الأداء الوظيفي .
- 6- التركيز على الحوافز المادية و المعنوية التي اتفق الموظفين على أولويتها، و تأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي.
- 7- ضرورة دعم، و تعزيز علاقات العمل الايجابية بين الموظفين، و ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد كحافز معنوي للوصول لمستويات الأداء المخططة.
- 8- ضرورة ترسيخ العدالة، و الإنصاف فيما يخص منح الحوافز للموظفين، وربطها بالأداء الوظيفي.

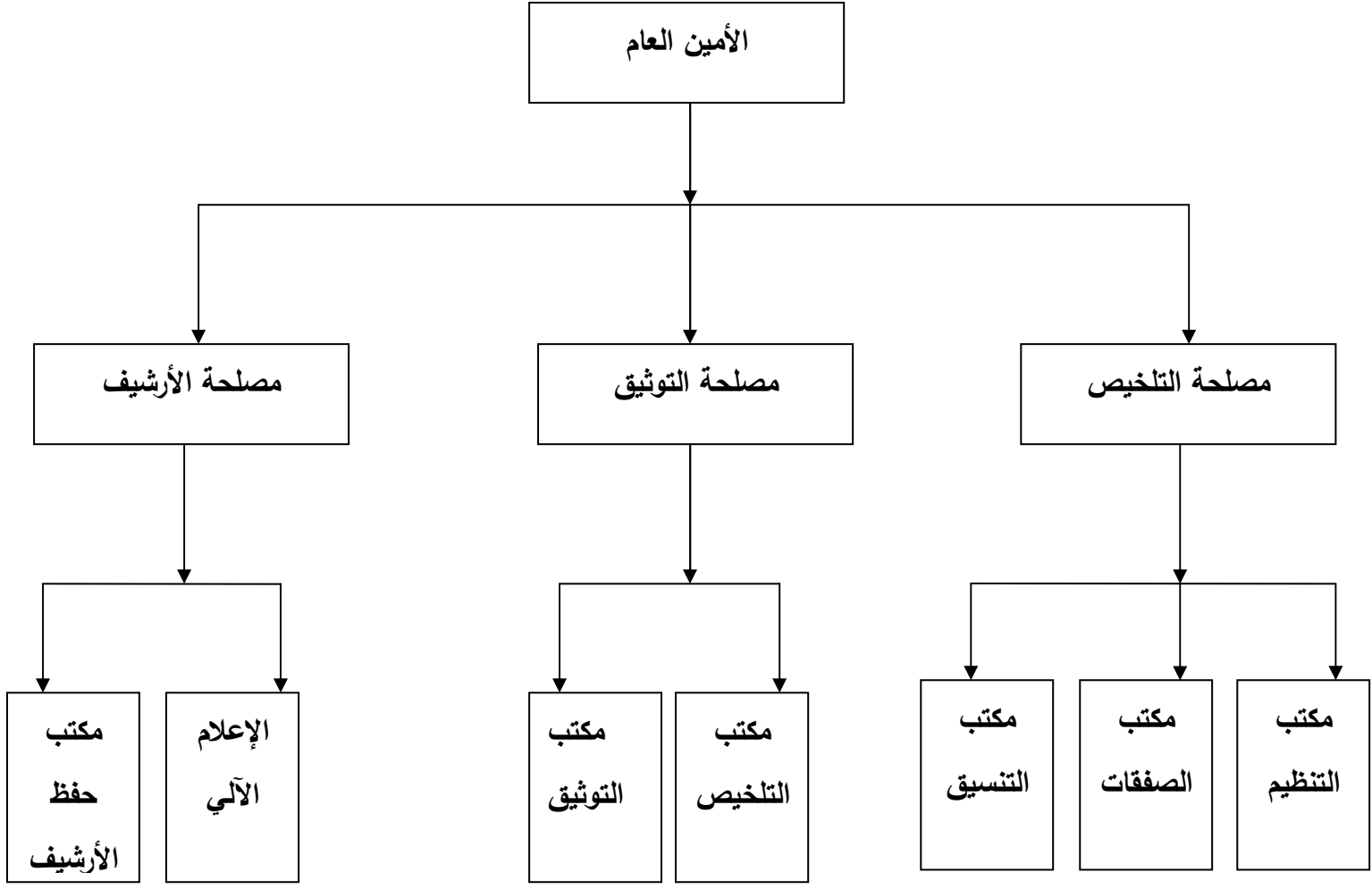
الملاحق

الهيكل التنظيمي للولاية

ملحق رقم 01



مصدر: المرسوم رقم 215/94 المؤرخ في 1994/07/23 الذي يحدد أجهزة الإدارة العامة في الولاية و هيكلها.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المرسوم 94-215 المؤرخ في 23/07/1994 الذي يحدد أجهزة الإدارة العامة في الولاية و هيكلها.

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة مولود معمري تيزى وزو

ملحق 03

قسم العلوم السياسية

تخصص سياسات عامة وإدارة الجماعات المحلية

في إطار انجاز مذكرة تخرج للسنة الثانية ماستر في العلوم السياسية و ذلك للإطلاع على واقع الحوافز و أثرها على الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية في الجزائر و بالأخص الولاية ،ولذلك أرجو مساعدتي في الإجابة على الأسئلة المطروحة في الاستمارة مع مراعاة الدقة قدر الإمكان .

ملاحظة: هذه البيانات تستخدم لغرض البحث العلمي فقط .

القسم الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس : ذكر أنثى

2- المؤهل العلمي:

- دراسات عليا

- جامعي

- ثانوي

- أخرى

3- المستوى الوظيفي :

مسؤول عالي موظف

مسؤول مسؤول مهني

القسم الثاني: أسئلة حول موضوع الدراسة

من فضلك ضع العلامة (x) في المكان الذي تراه مناسباً

أ- أسئلة حول الحوافز المادية و المعنوية

نعم لا أحيانا أبدا

4- هل تشجعك الحوافز المادية على بذل

مزيد من الجهد و المثابرة ؟

5- هل تمنح الإدارة بعض الموظفين المتميزين علاوة تشجيعية بشكل دوري؟

--	--	--	--

6- هل تهتم بالحصول على الحوافز المعنوية مثل: الشكر ، الثناء ، التقدير؟

--	--	--	--

7- هل تعلم الإدارة على تنمية روح التقدير و الاحترام بين الموظفين؟

--	--	--	--

ب- أسئلة حول العدالة في منح الحوافز

8- هل تمنح الترقيات و الدرجات لدي الأداء الجيد؟

--	--	--	--

9- هل تؤثر آليات وطرق منح الحوافز على الأداء الوظيفي؟

--	--	--	--

10- هل الحوافز المقدمة متناسب و الجهد المبذول؟

--	--	--	--

11- هل تعتقد أنّ هناك ضرورة تحسين نظام الحوافز؟

--	--	--	--

ج- أسئلة حول مستوى الأداء الوظيفي

12- هل أنت راض عن أدائك الوظيفي؟

--	--	--	--

13- هل ترغب في تطوير أدائك باستمرار؟

--	--	--	--

14- هل احترام الوقت ضروري لانجاز عملك؟

--	--	--	--

15- هل لديك استعداد لتقبل معارف جديدة لتحسين أدائك الوظيفي؟

--	--	--	--

١- الكتب

- 1- أنور محمود زناتي، فن كتابة الأبحاث و الرسائل الجامعية منهجا، (القاهرة: دار الفكر العربي) ط¹، 2007.
- 2- بشار يزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، (القاهرة: ب د ن) 2003.
- 3- باري كشواري، إدارة الموارد البشرية، (القاهرة: دار الفاروق للنشر و التوزيع) ط²، 2006.
- 4- جاسم مجيد، دراسات في الإدارة العامة، (الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة)، 2005.
- 5- حسين عبد الحميد، احمد رشوان، القيادة، (الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة)، 2010.
- 6- خضير كاظم حمود، ياسين كابس الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع) ط¹، ب ن.
- 7- خضير كاظم حمود، مبادئ إدارة الأعمال، (عمان: ب د ن) ط¹ 2008.
- 8- زيد منير عبود، التنظيم الإداري مبادئه و أساسياته، (عمان: دار المشرق الثقافي) ط¹، 2006.
- 9- سعاد راغب الخطيب و عبد الرزاق سالم الرحاحلة، المدخل العلمي الحديث للإدارة العامة، (عمان: دار كنوز المعرفة)، 2009.
- 10- سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار وائل للنشر و التوزيع) ط³، 2007.
- 11- سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار وائل للنشر و التوزيع) ط¹، 2000.
- 12- سامر جلدة، السلوك التنظيمي و النظريات الإدارية الحديثة، (عمان: دار أسامة للنشر و التوزيع) ط¹، 2009.

- 13- صلاح محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع) 2000 .
- 14- عبد العزيز صالح بن حبتور، مبادئ الإدارة العامة، (عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع) ط1، 2009.
- 15- عمار الطيب كشرود، البحث العلمي و مناهجه، عمان: (دار المناهج للنشر و التوزيع) ط1، 2008.
- 16- عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية، (القاهرة: ب د ن)، 2003.
- 17- عبد الباقي صالح الدين، عبد الهادي علي مسلم و آخرون، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث)، 2007.
- 18- عبد الباري إبراهيم ذرة، زهير الصباغ، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار وائل للنشر و التوزيع) ط1، 2008.
- 19- علي احمد عبد الرحمن عياصرة، القيادة و الدافعية في الإدارة التربوية، ط1، (عمان: دار الحامد للنشر و التوزيع) ط1، 2008.
- 20- عبد الناصر محمد علي حمودة، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، (القاهرة: منشورات العربية للتنمية الإدارية)، 2005.
- 21- محمد جمال الكافي، الاستثمار في الموارد البشرية، (القاهرة: الدار الثقافية للنشر)، 2007.
- 22- محمد الزويد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار وائل للنشر و التوزيع) ط1، 2010.
- 23- محمد عبد الفاتح الصريفي، مبادئ التنظيم و الإدارة، (عمان: دار المناهج للنشر و التوزيع) ط1، 2006.

- 24- محمد الصغير بعلي، قانون الإدارة المحلية، دار العلوم للنشر و التوزيع، (الجزائر: ب د ن)، 2004.
- 25- مولاي بودفيالي محمد، نطق التحفيز المختلفة و علاقتها بالتحصيل المدرسي الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، 2004.
- 26- ناجي عبد النور، منهجية البحث السياسي، (عمان: دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع)، 2011.
- 27- نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، (عمان : دار صفاء للنشر و التوزيع) ، ط1. 2010.
- 28- نبيل رسلان، الحوافز في قوانين العاملين بالحكومة و القطاع العام، (القاهرة: دار النهضة العربية)، 1978.
- 29- يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسن الفضل و آخرون، إدارة الموارد البشرية، (عمان: مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع)، 2006.
- 30- طاهر محمود الكلالدة ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، (عمان : دار اليازوري للنشر و التوزيع)، ط1. 2011 .

ب- المجلات و الدوريات

- 1- موسى السعودي، اثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني، دراسة العلوم الإدارية، مجلد 40، العدد 1، 2013.

ج- الرسائل و الأطروحات

- 1- بن اسلمان هناء، الحوافز و المكافآت و دورها في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الليسانس، تخصص تنظيمات سياسية و إدارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013-2014.
- 2- باهية مزيان، آسيا معمري، الحوافز المادية و اختيار قطاع العمل، مذكرة لنيل شهادة الليسانس، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة تيزي وزو، 2010-2011.

3- عقون شراف، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2006-2007.

4- جعفري نبيلة، الحوافز المادية و تأثيرها علي أداء العمال، مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في علم النفس العمل و التنظيم، جامعة مولود معمري تيزي وزو، 2012 - 2013 .

د- القوانين و المراسيم التنفيذية

1- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 12- 07 المؤرخ في 21 فيفري 2012، المتعلق بالولاية، الجريدة الرسمية، العدد 12.

2- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 90-09 المؤرخ في 07 أفريل 1990 المتعلق بالولاية، الجريدة الرسمية، العدد 12.

3- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 94-215 المؤرخ في 23 جويلية 1994، الذي يحدد أجهزة الإدارة العامة في الولاية و هيكلها، الجريدة الرسمية، عدد 48.

4- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 94-216 المؤرخ في 23 جويلية 1994 الذي يتعلق بالمفتشية العامة بالولاية، الجريدة الرسمية، العدد 48، الصادر في 27 جويلية 1994.

5- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 94-1777، المؤرخ في 26 جويلية 1994 المعدل و المتمم للمرسوم التنفيذي رقم 90-285 المؤرخ في 29 سبتمبر 1990 الذي يحدد قواعد تنظيم أجهزة الإدارة العامة في الولاية و هيكلها، الجريدة الرسمية، عدد 42، الصادر بتاريخ 29 جويلية 1994.

6- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 95-265 المؤرخ في 06 سبتمبر 1995 الذي يحدد صلاحيات التفتيش و الشؤون العامة و الإدارة المحلية و قواعد تنظيمها و عملها، الجريدة الرسمية، عدد 50 الصادر في 10 سبتمبر 1995.

- 7- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 03-336 المؤرخ في 15 أكتوبر 2003 الذي يعدل و يتم المرسوم التنفيذي رقم 90-194 المؤرخ في 23 جويلية 1990 الذي يحدد علاوة المردودية للعمال التابعين لقطاع المؤسسات و الإدارات العمومية.
- 8-الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، عدد 46.

هـ - المواقع الالكترونية

<https://ar.wikipedia-org/wiki>.

فهرس المحتويات

كلمة شكر و عرفان

الإهداء

أ مقدمة

1 **الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة العمومية، الحوافز و الأداء**

الوظيفي

1المبحث الأول: ماهية الإدارة العمومية

1المطلب الأول: ماهية الإدارة العمومية

11-الإدارة

22- الإدارة العمومية

3المطلب الثاني: طبيعة الإدارة العامة و الحاجة إليها

31- طبيعة الإدارة العامة

42- الحاجة إلى الإدارة العامة

53- التطور التاريخي للإدارة العامة

6المبحث الثاني: ماهية الحوافز

6المطلب الأول: مفهوم الحوافز

71- تعريف الحوافز

82- الفرق بين الحافز و الدافع و العائد

9المطلب الثاني: خصائص الحوافز و أهميتها

91- خصائص الحوافز

92- أهمية الحوافز

10المطلب الثالث: أنواع الحوافز

101- من حيث طبيعتها

132- من حيث أثارها

143- من حيث شمولها أو الفئة المستهدفة.....
15المطلب الرابع: نظام الحوافز.....
161- مفهوم نظام الحوافز.....
162- معايير الحكم على نظام الحوافز المطبق في الإدارة وشروط نجاحه.....
18المبحث الثالث: ماهية الأداء الوظيفي.....
18المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي و محدّداته.....
181- مفهوم الأداء الوظيفي.....
182- محدّدات الأداء الوظيفي.....
19المطلب الثاني: تقييم الأداء الوظيفي.....
191- مفهوم تقييم الأداء الوظيفي.....
192- طرق تقييم الأداء الوظيفي.....
273- أهمية تقييم الأداء الوظيفي.....
30	الفصل الثاني: المداخل النظرية لدراسة الحوافز
30المبحث الأول: النظريات الكلاسيكية.....
30المطلب الأول: الإدارة العلمية.....
301- رواد حركة الإدارة العلمية.....
332- خصائص حركة الإدارة العلمية.....
343- تقييم حركة الإدارة العلمية.....
34المطلب الثاني: النظرية البيروقراطية.....
341- مفهوم البيروقراطية.....
352-:النموذج البيروقراطي الذي جاء به " ماكس فيبر "
383- النقد الموجه لنظرية البيروقراطية.....
39المطلب الثالث: نظرية التقسيمات الإدارية.....
391- رواد نظرية التقسيمات الإدارية.....
452- ملخص المفاهيم و المبادئ لنظرية التقسيمات الإدارية.....
45المبحث الثاني : النظرية النيو كلاسيكية.....

45	المطلب الأول: نظرية العلاقات الإنسانية.....
45	1- تعريف العلاقات الإنسانية.....
46	2- الافتراضات التي تستند عليها نظرية العلاقات الإنسانية.....
47	3- الانتقادات الموجهة إلى حركة العلاقات الإنسانية.....
48	المطلب الثاني: نظرية الفلسفة الإدارية.....
48	1- افتراضات نظرية X.....
49	2- افتراضات نظرية Y.....
49	3- الانتقادات التي وجهت لنظريتي X و Y.....
50	المبحث الثالث: النظريات الحديثة.....
50	المطلب الأول: نظريات الحاجات.....
50	1- نظرية تدرج الحاجات الدفاعية.....
55	2- نظرية الدرر ، الوجود ، الإنتماء ، النمو.....
57	3- نظرية الحاجة للإنجاز.....
58	المطلب الثاني: نظريات المعرفية.....
58	1- نظرية العدالة.....
60	2- نظرية التوقع.....
62	الفصل الثالث: واقع سياسة تحفيز الموظفين بولاية تيزي وزو
62	المبحث الأول: تقديم ولاية تيزي وزو.....
62	المطلب الأول: التعريف بالولاية وهيكلها التنظيمي.....
62	1- تعريف ولاية تيزي وزو.....
63	2- الهيكل التنظيمي لولاية تيزي وزو.....
70	المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء الوظيفي بالولاية.....
70	1- تنقيط المتربصين.....
71	2- تنقيط الموظفين.....
71	3- تقييم الإطار.....

72	المبحث الثاني: أشكال التحفيز بالولاية و أثره علي الأداء الوظيفي.....
73	المطلب الأول: أشكال التحفيز بالولاية.....
73	1- الأجور القاعدية و المنح المختلفة.....
74	2- الترقية
75	3- العقوبات التأديبية.....
78	المطلب الثاني: اثر الحوافز علي الأداء الوظيفي بولاية تيزي وزو.....
78	1- منهجية الدراسة الميدانية.....
79	2- تحليل ومناقشة النتائج
88	خاتمة.....
90	ملحق 1.....
91	ملحق 2.....
92	ملحق 3.....
94	قائمة المراجع.....
99	فهرس المحتويات.....